

Hessisches Kultusministerium

HESSEN



Lehrplan

Zweijährige Fachschule für Wirtschaft

FACHRICHTUNG BETRIEBSWIRTSCHAFT

SCHWERPUNKT UNTERNEHMENSFÜHRUNG

BERUFLICHER LERNBEREICH

BILDUNGSLAND
Hessen 

Impressum

Lehrplan Einjährige Fachschule
Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau.
Beruflicher Lernbereich
Ausgabe 2021

Hessisches Kultusministerium
Luisenplatz 10, 65185 Wiesbaden
Tel.: 0611 368-0
Fax: 0611 368-2099

E-Mail: poststelle@hkm.hessen.de
Internet: www.kultusministerium.hessen.de

Inhaltsverzeichnis

1	Bedeutung der Fachschulen für Wirtschaft in der Bildungslandschaft	5
2	Grundlegung für die Fachrichtung Betriebswirtschaft – Schwerpunkt Unternehmensführung	6
3	Theoretische Grundlagen des Lehrplans	7
3.1	Sozial-kommunikative Kompetenzen	7
3.2	Personale Kompetenzen	8
3.3	Fachlich-methodische Kompetenzen	8
3.4	Zielkategorien.....	10
3.4.1	Beruflich akzentuierte Zielkategorien.....	10
3.4.2	Mathematisch akzentuierte Zielkategorien	12
3.5	Taxierung der Kompetenzen in drei Stufen	13
3.5.1	Taxonomietabelle für beruflich akzentuierte Zielkategorien.....	14
3.5.2	Taxonomietabelle für mathematisch akzentuierte Zielkategorien.....	16
3.6	Zusammenfassung.....	17
4	Organisation der Kompetenzen und Kenntnisse	18
4.1	Lernfeldbegriff und Aufbau der Lernfeldbeschreibungen	18
4.2	Stundenübersicht	20
4.3	Beruflicher Lernbereich	22
4.3.1	Mathematik (Querschnitt-Lernfeld)	22
4.3.2	Projektarbeit	25
4.3.3	Lernfeld 1: Projekte mittels systematischem Projektmanagements planen, durchführen und kontrollieren	26
4.3.4	Lernfeld 2 (Querschnitt-Lernfeld): Mikro- und makroökonomische Determinanten und Einflussfaktoren analysieren, bewerten und erforderliche Maßnahmen ableiten	28
4.3.5	Lernfeld 3: Rechtsgeschäfte für das Unternehmen schließen und realisieren	33
4.3.6	Lernfeld 4: Wertströme erfassen und umsatzsteuerlich beurteilen	37
4.3.7	Lernfeld 5: Digitale Wertschöpfungsprozesse in einem Unternehmen gestalten, bearbeiten und kontrollieren.....	40
4.3.8	Lernfeld 6: (Inter-)nationale Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozesse planen, finanzieren, steuern und kontrollieren sowie Investitionsentscheidungen treffen	42
4.3.9	Lernfeld 7: Wertschöpfungsprozesse analysieren, steuern, beurteilen und Jahresabschlüsse erstellen	48
4.3.10	Lernfeld 8: Steuererklärungen vorbereiten und auf Basis der Jahresabschlüsse erstellen	52
4.3.11	Lernfeld 9: Betriebswirtschaftliche Prozesse vertiefen	56
4.3.12	Lernfeld 10: Normative Grundlagen und Ausrichtungen der Unternehmensführung analysieren, entwickeln und gestalten	60

4.3.13	Lernfeld 11: Strategische Prozesse planen, unterstützen und beurteilen	64
4.3.14	Lernfeld 12: Instrumente zur operativen Steuerung von Unternehmen auswählen und anwenden.....	67
4.3.15	Lernfeld 13: Das Personal- und Informationsmanagement als Aufgabe der Unternehmensführung gestalten und bewerten.....	70
5	Handhabung des Lehrplans	73
6	Literaturverzeichnis	75

1 Bedeutung der Fachschulen für Wirtschaft in der Bildungslandschaft

Die Fachschulen für Wirtschaft sind Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung und schließen an eine einschlägige berufliche Ausbildung an. Sie bieten die Möglichkeit zu beruflicher Weiterqualifizierung aus der Praxis für die Praxis und ermöglichen dabei das Erreichen der höchsten Qualifizierungsebene in der beruflichen Bildung.¹

In der Rahmenvereinbarung der Kultusministerkonferenz zu Fachschulen wird zu Ausbildungsziel, Tätigkeitsbereichen und Qualifikationsprofil das Folgende festgestellt:

„Ziel der Ausbildung im Fachbereich Wirtschaft ist es, Fachkräfte mit geeigneter Berufsausbildung und -erfahrung für betriebswirtschaftliche branchen-/funktionsbezogene Tätigkeiten und Führungsaufgaben auf mittlerer Ebene in größeren Unternehmen sowie für die unternehmerische Selbstständigkeit zu qualifizieren.

Der Tätigkeitsbereich der Absolventen / Absolventinnen umfasst die Schnittstelle von betriebspolitischen, planerisch-gestaltenden Entscheidungsvorgaben einerseits und den für ihre Umsetzung erforderlichen ausführenden Maßnahmen und Tätigkeiten andererseits. Bei der Einführung neuer betrieblicher Organisationsstrukturen, neuer Technologien oder der Festlegung neuer marktabhängiger Ziele obliegt ihm / ihr die Aufgabe einer möglichst reibungslosen Realisierung im eigenen Zuständigkeitsbereich. Hierbei kommen neben den speziellen fachlichen Kompetenzen den Fähigkeiten, Mitarbeiter anzuleiten, sie zu führen, zu motivieren und zu beurteilen sowie der Fähigkeit zur Teamarbeit große Bedeutung zu.

Die Absolventinnen / Absolventen müssen vor diesem Hintergrund in der Lage sein, in (inter-)nationalen Teams selbstständig Probleme des verantworteten Aufgabenbereichs zu erkennen, analysieren, strukturieren und beurteilen sowie Wege zur Lösung dieser Probleme in wechselnden Situationen zu finden.“²

Die Studierenden sollen in der beruflichen Aufstiegsfortbildung zur staatlich geprüften Betriebswirtin / zum staatlich geprüften Betriebswirt befähigt werden, kaufmännische Aufgaben der Fachrichtung Wirtschaft zu bewältigen.

Die Fachschulen orientieren sich dabei nicht an Studiengängen, sondern an aktuellen und künftigen organisatorischen und administrativen Herausforderungen aus der betrieblichen Praxis. Dadurch genießen sie einen hohen Stellenwert in der Erwachsenenbildung.

Die Studierenden erlernen und vertiefen in der Weiterbildung das selbstständige Erkennen, Strukturieren, Analysieren, Beurteilen und Lösen von Problemen des Berufsbereichs. Sie lernen überdies, Projekte mittels systematischen Projektmanagements zum Erfolg zu führen. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der Förderung des wirtschaftlichen Denkens und verantwortlichen Handelns in Führungspositionen sowie den damit verbundenen Fähigkeiten zu konstruktiver Kritik und zur Bewältigung von Konflikten.

Nicht zuletzt vertiefen die Studierenden ihre Fähigkeiten, sprachlich sicher – auch in der Fremdsprache Englisch – zu agieren, um in allen Kontexten des beruflichen Handelns bestehen zu können.

Der rasante Ausbau digitaler Technologien und die damit einhergehenden tiefgreifenden Veränderungen in der Wirtschaft, in Arbeitsprozessen und im Kommunikationsverhalten

¹ DQR Niveau 6

²Rahmenvereinbarung über Fachschulen; Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 07.11.2002 i.d.F. vom 22.03.2019, S. 16

stellen neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies gilt auch für den Tätigkeitsbereich von Betriebswirtinnen und Betriebswirten, der vielfach durch folgende Entwicklungen gekennzeichnet ist:

- Vernetzung der Infrastruktur sowie der gesamten Wertschöpfungskette
- Erfassung, Transport, Speicherung und Auswertung großer Datenmengen
- Echtzeitfähigkeit der Systeme
- Einsatz cyber-physischer Systeme, d. h. intelligenter, kommunikationsfähiger und autonomer Maschinen und Systeme
- Gewährleistung von Datensicherheit und Datenschutz

Der vorliegende Lehrplan spiegelt den Schnittstellen vernetzenden, systemischen und unternehmerischen Handlungskontext wieder. Der Erwerb der dazu benötigten Kompetenzen muss, auch wenn sie in den Lernfeldmatrizen nicht explizit aufgeführt sein sollten, durch die unterrichtliche Umsetzung in den Fachschulen für Wirtschaft ermöglicht werden.

2 Grundlegung für die Fachrichtung Betriebswirtschaft – Schwerpunkt Unternehmensführung

Der große Anteil betriebswirtschaftlicher Problemstellungen innerhalb der Arbeitswelt bedingt erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten im Berufsfeld Wirtschaft. Neue Organisationsformen und Managementtechniken bestimmen den betrieblichen Alltag und die Ausgestaltung von Geschäftsprozessen. Im Zentrum steht die Orientierung an Stakeholdern von Unternehmen, die die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern. Unternehmen sind bestrebt, aus dem Zielkonflikt zwischen Qualität, Kosten und terminlichen Restriktionen die Ausprägung zu finden, die den Bedürfnissen der Stakeholder am besten entspricht. Hierfür sind umfassende betriebswirtschaftliche Kompetenzen notwendig, um langfristig einen Markterfolg zu erzielen.

Im Rahmen der Weiterbildung werden die unternehmerischen Kompetenzen in Lernfeldern abgebildet, die betriebswirtschaftliche berufliche Handlungen einschließen.

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte projektieren, planen, steuern und optimieren Absatz-, Beschaffungs- und Leistungserstellungsprozesse. Außerdem gestalten sie die Unternehmenskultur mit und setzen diese personalwirtschaftlich um. Darüber hinaus bereiten sie Investitionen vor und stellen deren Finanzierung sicher. Sie erfassen und überwachen die daraus entstehenden Wertströme zur Kostenkontrolle und Preisgestaltung. Dabei behalten sie die aktuellen rechtlichen und steuerlichen nationalen wie internationalen Vorschriften im Blick.

Neben betrieblichen Gegebenheiten berücksichtigen sie in ihren Entscheidungsprozessen exogene Einflussfaktoren auf das Unternehmen.

Durch die zunehmende Komplexität und Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, verursacht beispielsweise durch Globalisierung, Digitalisierung oder Ökologisierung, ergibt sich die Notwendigkeit einer professionellen Unternehmensführung bzw. eines professionellen Managements, nicht nur für die sogenannten Global Player, sondern auch zunehmend für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Die zukünftigen Führungskräfte dieser

meist regionalen Unternehmen stehen somit ebenfalls vor der Herausforderung, unternehmerische Entscheidungsprozesse zu analysieren und zu koordinieren.

Gut ausgebildete und fachlich breit aufgestellte Fach- und Führungskräfte sind unerlässlich für den Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU. Sie müssen einerseits fundierte Kenntnisse aus den unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Schwerpunktbereichen (Personal, Controlling, Marketing, Logistik usw.) besitzen, andererseits aber auch ganzheitliches und vernetztes Denken, unternehmerisches und vorausschauendes Planen sowie Handeln, Führungsstärke und Entschlusskraft mitbringen.

Die angehenden Betriebswirtinnen und Betriebswirte werden zielgerichtet auf eine Position in der Führungsebene vorbereitet. Dabei wird die Unternehmensführung sowohl auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen (Top, Middle und Lower Management) als auch in den daraus abgeleiteten Aufgabenfeldern der Unternehmensführung (normative, strategische und operative Unternehmensführung) analysiert und gestaltet.

Die angehenden Betriebswirtinnen und Betriebswirte sehen die eingangs genannten Megatrends als Chance für ihr potenzielles Unternehmen und erarbeiten Strategien zur zielorientierten Gestaltung ganzheitlicher unternehmerischer Entscheidungsprozesse. Zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele berücksichtigen sie sowohl sämtliche mitarbeiterbezogenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben als auch die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens auf allen Ebenen im Rahmen der Personalführung. Um den Erfolg dieser Strategien beurteilen und evaluieren zu können, wenden die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung an.

Darüber hinaus setzen sich die angehenden Betriebswirtinnen und Betriebswirte kritisch mit dem eigenen Wertesystem auseinander und diskutieren in Projektgruppen über aktuelle führungsrelevante Themen, beispielsweise aus den Bereichen Leadershipqualifikation, Führungskultur, Unternehmensethik oder Nachhaltigkeitsmanagement.

3 Theoretische Grundlagen des Lehrplans

Der vorliegende Lehrplan für Fachschulen in Hessen orientiert sich am aktuellen Anspruch beruflicher Bildung, Menschen auf der Basis eines umfassenden Verständnisses handlungsfähig zu machen, ihnen also nicht allein Wissen oder Qualifikationen, sondern Kompetenzen zu vermitteln. Eine im deutschsprachigen Raum anerkannte Grunddefinition von Kompetenz basiert auf den Forschungen des US-amerikanischen Sprachwissenschaftlers NOAM CHOMSKY, der diese als *Disposition zu einem eigenständigen variablen Handeln* beschreibt (CHOMSKY 1965).

Das Kompetenzmodell von JOHN ERPENBECK und LUTZ VON ROSENSTIEHL präzisiert dieses Basiskonzept, indem es sozial-kommunikative, personale und fachlich-methodische Kompetenzen unterscheidet (ERPENBECK, ROSENSTIEHL, GROTE, SAUTER 2017, S. XXI ff.).

3.1 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Sozial-kommunikative Kompetenzen sind Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.

Diese Kompetenzen werden im Kontext beruflichen Handelns nach EULER UND REEMTSMA-THEIS (1999) konkretisiert und differenziert in einen (a) agentiven Schwerpunkt, einen (b) reflexiven Schwerpunkt und (c) deren Integration:

Zu (a): Die agentive Kompetenz besteht in der Fähigkeit zur Artikulation und Interpretation verbaler und nonverbaler Äußerungen auf der Sach-, Beziehungs-, Selbstkundgabe- und Absichtsebene und der Fähigkeit zur Artikulation und Interpretation verbaler und nonverbaler Äußerungen im Rahmen einer Metakommunikation auf der Sach-, Beziehungs-, Selbstkundgabe- und Absichtsebene.

Zu (b): Die reflexive Kompetenz besteht in der Fähigkeit zur Klärung der Bedeutung und Ausprägung der situativen Bedingungen, insbesondere der zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen der Kommunikation, der „Nachwirkungen“ aus vorangegangenen Ereignissen, der sozialen Erwartungen an die Gesprächspartner, der Wirkungen aus der Gruppenzusammensetzung (jeweils im Hinblick auf die eigene Person sowie die Kommunikationspartner), der Fähigkeit zur Klärung der Bedeutung und Ausprägung der personalen Bedingungen, insbesondere der emotionalen Befindlichkeit (Gefühle), der normativen Ausrichtung (Werte), der Handlungsprioritäten (Ziele), der fachlichen Grundlagen (Wissen), des Selbstkonzepts („Bild“ von der Person – jeweils im Hinblick auf die eigene Person sowie die Kommunikationspartner) sowie der Fähigkeit zur Klärung der Übereinstimmung zwischen den äußeren Erwartungen an ein situationsgerechtes Handeln und den inneren Ansprüchen an ein authentisches Handeln.

Zu (c): Die Integration der agentiven und reflexiven Kompetenz besteht in der Fähigkeit und Sensibilität, Kommunikationsstörungen zu identifizieren, und der Bereitschaft, sich mit ihnen (auch reflexiv) auseinanderzusetzen. Darüber hinaus zeichnet sie sich durch die Fähigkeit aus, reflexiv gewonnene Einsichten und Vorhaben in die Kommunikationsgestaltung einzubringen und (ggf. unter Zuhilfenahme von Strategien der Handlungskontrolle) umsetzen zu können.

3.2 Personale Kompetenzen

Personale Kompetenzen sind Dispositionen, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

LERCH (2013) bezeichnet personale Kompetenzen in Orientierung an aktuellen bildungswissenschaftlichen Konzepten auch als Selbstkompetenzen und unterscheidet dabei zwischen motivational-affektiven Komponenten wie Selbstmotivation, Lern- und Leistungsbereitschaft, Sorgfalt, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, Eigeninitiative, Verantwortungsfähigkeit, Zielstrebigkeit, Selbstvertrauen, Selbstständigkeit, Hilfsbereitschaft, Selbstkontrolle und Anstrengungsbereitschaft und strategisch-organisatorischen Komponenten wie Selbstmanagement, Selbstorganisation, Zeitmanagement sowie Reflexionsfähigkeit. Hier sind auch sogenannte Lernkompetenzen (MANDL & FRIEDRICH 2005) als jene personalen Kompetenzen einzuordnen, die auf die eigenständige Organisation und Regulation des Lernens ausgerichtet sind.

3.3 Fachlich-methodische Kompetenzen

Fachlich-methodische Kompetenzen sind Dispositionen einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln,

d. h. mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen sowie Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten. Das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, und die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.

Fachlich-methodische Kompetenzen sind – im Sinne von ERPENBECK, ROSENSTIEL, GROTE UND SAUTER (2017, S. XXI ff.) – durch die Korrespondenz von konkreten Handlungen und spezifischem Wissen beschreibbar. Wenn bekannt ist, was ein Mensch als Folge eines Lernprozesses können soll und auf welche Wissensbasis sich dieses Können stützen soll, um ein eigenständiges und variables Handeln zu ermöglichen, kann sehr gezielt ein Unterricht geplant und gestaltet werden, der solche Kompetenzen integrativ vermittelt und eine Diagnostik zu deren Überprüfung entwickelt. Im vorliegenden Lehrplan werden somit fachlich-methodische Kompetenzen als geschlossene Sinneinheiten aus Können und Wissen konkretisiert. Das Können wird dabei in Form einer beruflichen Handlung beschrieben, während das Wissen in drei eigenständigen Kategorien auf mittlerem Konkretisierungsniveau spezifiziert wird: (a) Sachwissen, (b) Prozesswissen und (c) Reflexionswissen (PITTICH 2013).

Zu (a): Sachwissen umfasst ein *anwendungs- und umsetzungsunabhängiges Wissen* über Dinge, Gegenstände, Instrumente, Abläufe, Systeme etc. Es ist Teil fachlicher Systematiken und daher sachlogisch-hierarchisch strukturiert, wird durch assoziierendes Wahrnehmen, Verstehen und Merken erworben und ist damit die *gegenständliche Voraussetzung für ein eigenständiges, selbstreguliertes Handeln*. Beispiele: Wissen über die Unterschiede der Bestellverfahren, den Zusammenhang der Komponenten des Marketing-Mix, den Aufbau einer erweiterten Ergebnistabelle, die Bestandteile des Jahresabschlusses und des Lageberichts, den Aufbau eines Steuerbescheids, Kreativitätstechniken, Managementtechniken.

Zu (b): Prozesswissen umfasst ein *anwendungs- und umsetzungsabhängiges Wissen* über berufliche Handlungssequenzen. Prozesse können auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden. Daher hat Prozesswissen entweder eine Produktdimension (Handhabung von Werkzeug, Material etc.), eine Aufgabendimension (Aufgabentypus, -abfolgen etc.) oder eine Organisationsdimension (Geschäftsprozesse, Kreisläufe etc.). Prozesswissen ist immer Teil handlungsbezogener Systematiken und daher prozesslogisch-multizyklisch strukturiert; es wird durch zielgerichtetes und feedback-gesteuertes Tun erworben und ist damit *funktionale Voraussetzung für ein eigenständiges, selbstreguliertes Handeln*. Beispiele: situationsgerechte Anwendung eines Bestellverfahrens, Entwicklung eines Werbeplans unter Beachtung der Komponenten des Marketing-Mixes, Erstellung und Auswertung einer Ergebnistabelle, Erstellung eines Jahresabschlusses, Prüfung eines Steuerbescheids auf etwaige Fehler, Ideenfindung mit Hilfe von Kreativitätstechniken, Konzeptionierung zur Implementierung eines Managementkonzepts.

Zu (c): Reflexionswissen umfasst ein *anwendungs- und umsetzungsunabhängiges Wissen*, das hinter dem zugeordneten Sach- und Prozesswissen steht. Als konzeptuelles Wissen bildet es die theoretische Basis für das vorgeordnete Sach- und Prozesswissen und steht damit diesen gegenüber auf einer Meta-Ebene. Mit dem Reflexionswissen steht und fällt der Anspruch einer Kompetenz (und deren Erwerb). Seine Bestimmung *erfolgt* im Hinblick auf a) das unmittelbare Verständnis des Sach- und Prozesswissens (Erklärungsfunktion), b) die breitere wissenschaftliche Abstützung des Sach- und Prozesswissens (Fundierungsfunktion) und c) die Relativierung des Sach- und Prozesswissens im Hinblick auf dessen beruf-

liche Flexibilisierung und Dynamisierung (Transferfunktion). Umfang und Tiefe des Reflexionswissens werden ausschließlich so bestimmt, dass diesen drei Funktionen Rechnung getragen wird.

In der Trias dieser drei Wissenskategorien besteht ein bedeutsamer Zusammenhang: Das Sachwissen muss am Prozesswissen anschließen und umgekehrt, das Reflexionswissen muss sich auf die Hintergründe des Sach- und Prozesswissens eingrenzen. D. h., dass die anzuführenden Wissensbestandteile nur dann kompetenzrelevant sind, wenn sie innerhalb des eingrenzenden Handlungsrahmens liegen. Eine Teilkompetenz ist somit das Aggregat aus einer beruflichen Handlung und dem damit korrespondierenden Wissen:

Teilkompetenz			
Berufliche Handlung	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen

Innerhalb der einzelnen Lernfelder sind die einbezogenen Teilkompetenzen nicht zufällig angeordnet, sondern folgen einem generativen Ansatz. D. h., dass jede Teilkompetenz den Erwerb der vorausgehenden voraussetzt. Somit gelten innerhalb eines Lernfelds alle Wissensaspekte, die in den vorausgehenden Teilkompetenzen konkretisiert wurden. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Kompetenzen in einer sachlogischen Abfolge aufgebaut werden, dabei aber vermieden, dass innerhalb der Wissenszuordnungen der Teilkompetenzen nach unten zunehmend Redundanzen dargestellt werden.

3.4 Zielkategorien

Alle im Lehrplan aufgeführten Ziele lassen sich den folgenden Kategorien zuordnen:

1. Beruflich akzentuierte Zielkategorien: Kommunizieren & Kooperieren, Darstellen & Visualisieren, Informieren & Analysieren, Planen & Projektieren, Entscheiden, Durchführen & Steuern, Kontrollieren, Bewerten & Optimieren

2. Mathematisch akzentuierte Zielkategorien: Operieren, Modellieren und Argumentieren

In beruflicher Ausrichtung sollen diese Kategorisierungen den Lehrplan mit dem Konzept der vollständigen Handlung hinterlegen (VOLPERT 1980), in mathematischer Ausrichtung mit dem O-M-A-Konzept (SILLER ET AL. 2014). Damit wird zum einen eine theoretisch abgestützte Differenzierung der vielfältigen Ziele beruflicher Lehrpläne erreicht und zum anderen die strukturelle Basis für eine nachvollziehbare und handhabbare Taxierung hergestellt.

3.4.1 Beruflich akzentuierte Zielkategorien

Kommunizieren und Kooperieren

Zum Kommunizieren gehören die schriftliche und mündliche Darlegung (betriebs-) wirtschaftlicher Sachverhalte sowie die Führung einer Diskussion oder eines Diskurses über Problemstellungen unter Nutzung der erforderlichen Fachsprache. Das Spektrum der Zielkategorie reicht von einfachen Erläuterungen über die fachlich fundierte Argumentation bis hin zur fachlichen Bewertung und Begründung (betriebs-) wirtschaftlicher Zusammenhänge und Entscheidungen. Dabei sind die Sachverhalte und Problemstellungen inhaltlich klar, logisch strukturiert und anschaulich aufzubereiten. Der sachgemäße Gebrauch von Kommunikationsmedien und -plattformen sowie die Kenntnis der Kommunikationswege ermöglichen effektive Teamarbeit. Nicht zuletzt sind in diesem Zusammenhang der angemessene Umgang mit interkulturellen Aspekten sowie fremdsprachliche Kenntnisse erforderlich.

Kooperation ist eine wesentliche Voraussetzung zur Lösung komplexer Problemstellungen. Notwendig für eine erfolgreiche Kooperation ist Klarheit über die Gesamtzielsetzung, über die Teilziele, über die Schnittstellen und Randbedingungen sowie über die Arbeitsteilung und die Stärken und Schwächen aller Kooperationspartner. Um erfolgreich zu kooperieren, ist es zudem erforderlich, die eigene Person und Leistung als Teil eines Ganzen zu sehen und einem gemeinsamen Ziel unterzuordnen. Auftretende Konflikte müssen respektvoll und sachbezogen gelöst werden.

Darstellen und Visualisieren

Diese Zielkategorie umfasst das Darstellen und Illustrieren (betriebs-)wirtschaftlicher Sachverhalte, insbesondere das „Übersetzen“ abstrakter Daten und dynamischer Prozesse in fachgerechte Tabellen, Zeichnungen, Skizzen, Diagramme und weitere grafische Formen sowie in beschreibende und erläuternde Texte. Dazu gehört es, geeignete Medien zur Visualisierung zu wählen sowie Sachverhalte, Problemstellungen und Lösungsvarianten in Dokumenten und Präsentationen darzustellen und zu erläutern. Ferner sind die geltenden Normen und Konventionen bei der Erstellung von Dokumenten zu beachten.

Informieren und Analysieren

Das Internet bietet in großer Fülle Information zu vielen (betriebs-)wirtschaftlichen Sachverhalten. Weitere Informationsquellen sind die wissenschaftliche Literatur und Dokumente aus den Betrieben und der Industrie sowie Experten und Kollegen. Sich umfassend und objektiv zu informieren stellt angesichts dieser Vielfalt eine grundsätzliche und wichtige Kompetenz dar. Die Studierenden sollen die Fähigkeit erwerben, wichtige Informationsquellen zu Sachverhalten und Problemstellungen zu benennen und die Glaubwürdigkeit und Seriosität dieser Quellen anhand belastbarer Kriterien zu bewerten. Das Spektrum dieser Zielkategorie beinhaltet ferner die korrekte und sachgerechte Verwendung von Zitaten und die Beachtung von Persönlichkeitsrechten. Mit dem Informationserwerb geht die Analyse der Informationen durch zielgerichtetes Erfassen, Einordnen, Selektieren und Verifizieren einher.

Planen und Projektieren

Diese Zielkategorie beinhaltet die wesentlichen Fertigkeiten und Kenntnisse, die erforderlich sind, um komplexere und umfangreichere Aufgaben- oder Problemstellungen inhaltlich wie zeitlich zu strukturieren und mit Qualitätssicherungsmaßnahmen zu belegen sowie die Kosten und Ressourcen zu kalkulieren und zu bewerten. Im Detail gehören dazu die Fähigkeiten, überprüfbare Kriterien und Ziele zu definieren und deren Umsetzung zu planen. Die zeitliche und inhaltliche Gliederung der Aufgaben ist zu Zwecken der Kontrolle und Steuerung sowie der Kooperation und Visualisierung durch eine begründete Wahl von Projektmethoden und Werkzeugen sicherzustellen.

Entscheiden

Der Entscheidungsprozess besteht aus der zielgerichteten geistigen Vorbereitung später zu realisierender Prozesse, Ideen, Lösungen oder Aktionen und der Abwägung von Alternativen. Die Kenntnis über Kreativitätstechniken, Instrumente zur Entscheidungsfindung und Analyse- und Berechnungsmethoden sowie deren fachspezifische Anwendungen spielen in diesem Entwicklungsprozess eine zentrale Rolle. Die resultierende Entscheidung ist die Auswahl einer Aktion aus der Menge situativ verfügbarer Maßnahmen, wobei mögliche Umweltzustände und Willensakzente zu berücksichtigen sind. Das Ergebnis dieses Prozesses aus Willensbildung und Entschluss wird in Form von Texten, Zeichnungen, Grafiken oder Berechnungen dokumentiert.

Durchführen und Steuern

Die Durchführung ist die Abstimmung, Aktivierung und Realisierung der Entscheidung bzw. der ausgewählten Lösung oder Aktion. Die Steuerung ist die Regulierung des Prozesses, der Lösung oder der Aktion während der Durchführung unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung bzw. des Systems. Hierbei können auch geeignete Simulationsverfahren zum Einsatz kommen.

Kontrollieren

Die Kontrolle im Rahmen der Zielkategorie ist die Durchführung eines Vergleichs zwischen den geplanten und realisierten Prozessen, Lösungen oder Aktionen sowie die Analyse der Abweichungsursachen; nicht eingeschlossen ist hier die Beseitigung der festgestellten Mängel. Kontrolle stellt sich dabei als eine Form der Überwachung dar, durchgeführt von direkt oder indirekt in den Realisationsprozess einbezogenen Personen oder Organisationseinheiten oder durch speziell dafür eingerichtete Mechanismen. Sie dient als Prozess der Sicherstellung, dass die Durchführung mit dem Geplanten übereinstimmt.

Bewerten und Optimieren

Im Interesse der Qualitätssicherung ist ein stetiges Reflektieren, Bewerten und Optimieren erforderlich. Sowohl bei überschaubaren Arbeitspaketen bzw. Geschäftsprozessen als auch bei ganzen Projekten ist hinsichtlich der eingesetzten Methoden, Ressourcen, Kosten und erbrachten Ergebnisse zu klären: Was hat sich bewährt, was sollte bei der nächsten Gelegenheit wie verbessert werden (Lessons Learned)? Gewonnene Erkenntnisse können auf neue Problemstellungen transferiert werden. Die Kenntnis und Anwendung spezieller Methoden der Reflexion und Bewertung mit der dazugehörigen Datenerfassung und Auswertung sind in dieser Zielkategorie essenziell.

Jeder Prozess bedarf eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Dafür sind spezielle Kompetenzen notwendig, die die Datenerfassung, die Datenauswertung zur Identifikation von Verbesserungspotenzial und die Entscheidung für Maßnahmen unter Berücksichtigung von Effektivität und Effizienz ermöglichen.

Zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen im Privaten wie Beruflichen ist es wichtig, sich selbstbestimmt und selbstverantwortlich neuen Lerninhalten und Lernzielen zu stellen. Die Studierenden sollen deshalb unterschiedliche Lerntechniken kennen und anwenden sowie über das Reflektieren des eigenen Lernverhaltens in die Lage versetzt werden, ihren Lernprozess aus der Perspektive des lebenslangen Lernens bewusst und selbstständig zu gestalten und zu fördern.

3.4.2 Mathematisch akzentuierte Zielkategorien

Den mathematisch akzentuierten Zielkategorien werden die Handlungsdimensionen „Operieren“, „Modellieren“ und „Argumentieren“ (kurz: O-M-A) zugrunde gelegt, die sich nach SILLER ET AL. (2014) zum einen an grundlegenden mathematischen Tätigkeiten und zum anderen an den fundamentalen Ideen der Mathematik orientieren.

Die Dimension *Operieren* bezieht sich auf „die Planung sowie die korrekte, sinnvolle und effiziente Durchführung von Rechen- oder Konstruktionsabläufen und schließt z. B. geometrisches Konstruieren oder (...) das Arbeiten mit bzw. in Tabellen und Grafiken mit ein“ (BIFIE 2013, S. 21).

Die Dimension *Modellieren* ist darauf ausgerichtet, „in einem gegebenen Sachverhalt die relevanten mathematischen Beziehungen zu erkennen (...), allenfalls Annahmen zu treffen, Vereinfachungen bzw. Idealisierungen vorzunehmen und Ähnliches“ (BIFIE 2013, S. 21).

Die Dimension *Argumentieren* fokussiert „eine korrekte und adäquate Verwendung mathematischer Eigenschaften, Beziehungen und Regeln sowie der mathematischen Fachsprache“ (BIFIE 2013, S. 22).

3.5 Taxierung der Kompetenzen in drei Stufen

Die Qualität einer fachlich-methodischen Kompetenz kann nicht anhand einzelner Wissenskomponenten bemessen werden. Entscheidend ist hier vielmehr der Freiheitsgrad des Handlungsraums, in den sie eingebettet ist. Nicht diejenigen, die in einzelnen Facetten das breiteste Wissen nachweisen können, sind die Kompetentesten, sondern diejenigen, deren Handlungsfähigkeit im einschlägigen Kontext am weitesten reicht. Hier lassen sich theoriebasiert drei Handlungsqualitäten unterscheiden:

Qualität 1 (linear-serielle Struktur):

Start und Ziel eindeutig, Umsetzung durch „reflektiertes Abarbeiten“ (Abfolgen)

Qualität 2 (zyklisch-verzweigte Struktur):

Start und Ziel eindeutig, Umsetzung durch das koordinierte Abarbeiten mehrerer Abfolgen und damit zusammenhängender Auswahlentscheidungen (Algorithmen)

Qualität 3 (mehrschichtige Struktur):

Ziel und Start müssen definiert werden, Umsetzung durch Antizipieren tragfähiger Algorithmen bzw. deren Erprobung und reflektierte Kombination (Heuristiken)

Es ist erkennbar, dass die jeweils höhere Qualität die der vorausgehenden integriert. Handeln auf Ebene des Algorithmus bedingt die Beherrschung der darin zu vollziehenden Abfolgen, Handeln auf Heuristik-Ebene bedingt die Beherrschung der darin zu vollziehenden Algorithmen.

Für die Qualität 1 ist daher Reflexionswissen funktional nicht erforderlich. Trotzdem ist es für Lernende bedeutsam, da ein Verständnislernen immer interessanter und motivierender ist als ein rein funktionalistisches Lernen. Für Qualität 2 ist moderates Reflexionswissen erforderlich, da hierbei schon Entscheidungen eigenständig getroffen werden müssen. Mit dem Anspruchsniveau der erforderlichen Entscheidungen steigt der Bedarf an Reflexionswissen. Qualität 3 kann nur umgesetzt werden, wenn über das Reflexionswissen der Stufe 2 hinaus weiteres Reflexionswissen verfügbar ist, das neben, hinter oder über diesem steht. Um komplexe Probleme zu lösen, sind kognitive Freiheitsgrade erforderlich, die nur mit einem entsprechend tiefen Verständnis der jeweiligen Zusammenhänge erreicht werden können.

Diese Handlungsqualitäten können für den Lehrplan als Kompetenzstufen genutzt werden, denn sie repräsentieren Kompetenzunterschiede, die nicht als Kontinuum darstellbar sind, sondern sich in diskreten Qualitäten ausdrücken. Um die in den Lernfeldern aufgelisteten Kompetenzbeschreibungen nicht zu überladen, wird im vorliegenden Lehrplan nicht jede einzelne Kompetenz in den drei Niveaustufen konkretisiert. Vielmehr erfolgt dies entlang der beruflichen und mathematischen Zielkategorien.

3.5.1 Taxonomietabelle für beruflich akzentuierte Zielkategorien

Zielkategorien	Stufe I (Abfolge)	Stufe II (Algorithmus)	Stufe III (Heuristik)
Kommunizieren & Kooperieren	Informationen mitteilen und annehmen, koagierend arbeiten	an konstruktiven adaptiven Gesprächen teilnehmen, kooperierend arbeiten	komplexe bzw. konfliktäre Gespräche führen, Kooperationen gestalten und steuern, Konflikte lösen
Darstellen & Visualisieren	klare Gegenständlichkeiten, Fakten, Strukturen und Details präsentieren	eindeutige Zusammenhänge und Funktionen mittels geeignet ausgewählter Darstellungsformen präsentieren	komplexe Zusammenhänge und offene Sachverhalte mittels geeigneter Instrumente und Methoden präsentieren und dokumentieren
Informieren & Analysieren	Informationsmaterialien handhaben, Informationen finden und ordnen	einschlägige Informationsmaterialien finden, verifizieren, selektieren und ordnen, Informationen anwenden	offene Informationsbedarfe von der Quellensuche bis zur strukturierten Information umsetzen
Planen & Projektieren	Problemstellungen inhaltlich strukturieren und zeitlich gliedern	routinenaher Projekte und teilstandardisierte Geschäftsprozesse unter Beachtung verfügbarer Ressourcen entwickeln, inhaltlich strukturieren und zeitlich gliedern	komplexe Projekte und nicht standardisierte, neuartige und komplexe Geschäftsprozesse unter Beachtung verfügbarer Ressourcen entwickeln, inhaltlich strukturieren und zeitlich gliedern
Entscheiden	standardisierte Geschäftsprozesse und / oder konkrete Lösungen festlegen	konkurrierende Ideen abgleichen, Entscheidungen für geeignete teilstandardisierte Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe bzw. Lösungswege treffen	einzelne Ideen abwägen und zu einer Gesamtlösung integrieren, Entscheidungen für geeignete Arbeitsabläufe bzw. Lösungswege treffen
Durchführen & Steuern	standardisierte Geschäftsprozesse und / oder konkrete Lösungen aktivieren und realisieren	geeignete teilstandardisierte Geschäftsprozesse sowie Arbeitsabläufe bzw. Lösungswege aktivieren und realisieren	mehrschichtige, nicht standardisierte, neuartige und komplexe Geschäftsprozesse abstimmen, aktivieren und realisieren

Kontrollieren	standardisierte Geschäftsprozesse und / oder konkrete Lösungen kontrollieren	zyklische und / oder teilstandardisierte Geschäftsprozesse kontrollieren und regulieren	mehrschichtige nicht standardisierte, neuartige und komplexe Geschäftsprozesse kontrollieren und modulieren
Bewerten & Optimieren	Daten entlang eines standardisierten Rasters erheben und bewerten, unmittelbare Konsequenzen umsetzen	adäquate Konsequenzen entlang eines offenen Rasters bewerten, herleiten und umsetzen	adäquate Konsequenzen unter Anwendung eigenständiger Kategorien bewerten, herleiten und umsetzen

3.5.2 Taxonomietabelle für mathematisch akzentuierte Zielkategorien

Zielkategorien	Stufe I (Abfolge)	Stufe II (Algorithmus)	Stufe III (Heuristik)
mathematisches Operieren	ein gegebenes bzw. vertrautes Verfahren im Sinne eines Arbeitens bzw. Ausführens anwenden	Verfahren mit mehreren Schritten arbeiten und ausführen, ggf. durch Rechnereinsatz und Nutzung von Kontrollmöglichkeiten	erkennen, ob ein bestimmtes Verfahren auf eine gegebene Situation passt, das Verfahren anpassen und ggf. weiterentwickeln
mathematisches Modellieren	einen Darstellungswechsel zwischen Kontext und mathematischer Repräsentation durchführen, vertraute und direkt erkennbare Standardmodelle zur Beschreibung einer vorgegebenen (mathematisierten) Situation verwenden	vorgegebene (mathematisierte) Situationen durch mathematische Standardmodelle bzw. mathematische Zusammenhänge beschreiben, Rahmenbedingungen zum Einsatz von mathematischen Standardmodellen erkennen und setzen, Standardmodelle auf neuartige Situationen anwenden, eine Passung zwischen geeigneten mathematischen Modellen und realen Situationen finden	eine vorgegebene Situation komplex modellieren, die Lösungswege bzw. die Modellwahl reflektieren, die zugrunde liegenden Lösungsverfahren beurteilen
mathematisches Argumentieren	einfache fachsprachliche Begründungen nennen, das Zutreffen eines Zusammenhangs oder Verfahrens bzw. die Passung eines Begriffs auf eine gegebene Situation prüfen	mathematische Standardargumentationen mit mehreren Schritten durchführen und beschreiben, mathematische Begriffe, Sätze, Verfahren, Darstellungen, Argumentationsketten und Kontexte nachvollziehen und erläutern, einfache mathematische Sachverhalte, Resultate und Entscheidungen fachlich und fachsprachlich korrekt erklären	mathematische Argumentationen prüfen bzw. vervollständigen, eigenständige Argumentationsketten aufbauen

3.6 Zusammenfassung

Das hier zugrunde liegende Kompetenzmodell schließt drei Kompetenzklassen nach ER-PENBECK, ROSENSTIEL, GROTE UND SAUTER (2017, S. XXI ff.) ein: sozial-kommunikative Kompetenzen, personale Kompetenzen (bzw. Selbstkompetenzen) und fachlich-methodische Kompetenzen.

Sozial-kommunikative Kompetenzen werden nach EULER & REEMTSMA-THEIS (1999) in einen agentiven Schwerpunkt, einen reflexiven Schwerpunkt und die Integration der beiden unterteilt. Personale Kompetenzen (bzw. Selbstkompetenzen) werden nach LERCH (2013) in motivational-affektive und strategisch-organisatorische Komponenten unterschieden. Für diese beiden Kompetenzklassen sieht der Lehrplan keine weitere Detaillierung vor, da die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen – durch ihre enge Verschränkung mit der persönlichen Entwicklung des Individuums – deutlich anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegt als die Entwicklung fachlich-methodischer Kompetenzen. Eine Anregung und Unterstützung in der Entwicklung überfachlicher Kompetenzen durch den Fachschulunterricht kann daher auch nicht entlang einer jahresplanmäßigen Umsetzung einzelner thematisch determinierter Lernstrecken erfolgen, sondern muss vielmehr fortlaufend produktiv und gleichzeitig reflexiv in die Vermittlung fachlich-methodischer Kompetenzen eingebettet werden.

Im Zentrum dieses Lehrplankonzepts stehen die fachlich-methodischen Kompetenzen und deren differenzierte und taxierte curriculare Dokumentation. Teilkompetenzen sind hierbei Aggregate aus spezifischen beruflichen Handlungen und dem diesen jeweils zugeordneten Wissen. Dabei unterscheidet man zwischen Sach-, Prozess- und Reflexionswissen. Als Basis für einen kompetenzorientierten Unterricht konkretisiert dieser Lehrplan zusammenhängende Komplexe aus Handlungs- und Wissenskomponenten auf einem mittleren Konkretisierungsniveau. Der Fachschulunterricht wird dann erstens durch die Explikation und Konkretisierung der Handlungs- und Wissenskomponenten inhaltlich ausgestaltet und zweitens durch die Umsetzung der Taxonomietabellen (Tabellen in Abschnitt 3.5.1 und 3.5.2) in seinem Anspruch dimensioniert. Damit besteht einerseits eine curriculare Rahmung, die dem Anspruch eines Kompetenzstufenmodells gerecht wird, und zum anderen liegen die für Fachschulen erforderlichen Freiheitsgrade vor, um der Heterogenität der Adressatengruppen gerecht werden und dem technologischen Wandel folgen zu können.

4 Organisation der Kompetenzen und Kenntnisse

4.1 Lernfeldbegriff und Aufbau der Lernfeldbeschreibungen

Dieser Lehrplan ist im Gegensatz zum vorausgehenden Lehrplan in Lernfelder segmentiert. Als weitere Novität wird hier nun zwischen berufsbezogenen Lernfeldern und Querschnitt-Lernfeldern unterschieden (Abbildung 1).

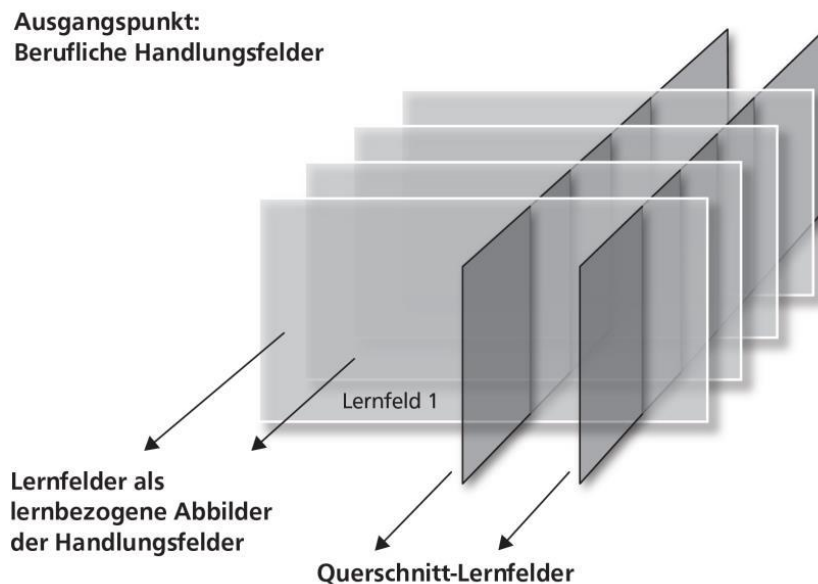


Abbildung 1: Beziehung von berufsbezogenen Lernfeldern als lernbezogene Abbilder beruflicher Handlungsfelder und Querschnitt-Lernfeldern

Berufsbezogene Lernfelder sind curriculare Teilsegmente, die sich aus einer spezifischen didaktischen Transformation beruflicher Handlungsfelder ergeben (BADER 2004, S. 1). Wesentlich ist hierbei, dass die für das jeweilige Berufssegment wesentlichen Tätigkeitsbereiche adressiert werden. Relevante berufliche Handlungsfelder haben Gegenwarts- und Zukunftsbedeutung; ihre didaktische Reduktion in das Format eines Lernfelds folgt dem Prinzip der Exemplarität (KLAFFKI 1964). Somit steht jedes einzelne Lernfeld des Lehrplans für einen gegenwarts- und zukunftsrelevanten Ausschnitt des dazugehörigen Berufssegments. Zusammen repräsentieren die Lernfelder dieses als exemplarisches Gesamtgefüge.

Querschnitt-Lernfelder integrieren übergreifende Aspekte der berufsbezogenen Lernfelder und adressieren entsprechend primär Grundlagenthemen, die innerhalb der berufsbezogenen Lernfelder bedeutsam sind, jedoch vorbereitend oder ergänzend vermittelt werden müssen. Insbesondere handelt es sich hier um mathematische, naturwissenschaftliche, informatische, volks- und betriebswirtschaftliche sowie gestalterische und ästhetische Kenntnisse bzw. Fertigkeiten, die sich im Hinblick auf die Berufskompetenzen als Basis- oder Bezugskategorien darstellen. Zu den Querschnitt-Lernfeldern gehört auch die fachrichtungsbezogene Mathematik.

Innerhalb jedes Lernfelds werden dessen Nummer und Bezeichnung sowie der Zeithorizont angegeben und insbesondere die darin adressierten Lernziele genannt. Die Abfolge der Lernfelder im Lehrplan ist nicht beliebig, impliziert jedoch auch keine Reihenfolge der Vermittlung. In den berufsbezogenen Lernfeldern werden die Lernziele durch (weitgehend fach-

lich-methodische) Kompetenzen beschrieben (TENBERG 2011, S. 61 ff.). Dies erfolgt in Aggregaten aus beruflichen Handlungen und zugeordnetem Wissen. Diese Lehrplaninhalte sind angesichts der Streuung und Unschärfe beruflicher Tätigkeitsspektren in den jeweiligen Segmenten sowie der Dynamik des technisch-produktiven Wandels auf einem mittleren Konkretisierungsniveau angelegt. Zur Taxierung dieser Lernziele liegt eine eigenständige Tabelle vor (siehe Abschnitt 3.5.1), die nach Zielkategorien geordnet die jeweils erforderlichen Handlungsqualitäten für die Stufen 1 (Minimalanspruch), 2 (Regelanspruch) und 3 (hoher Anspruch) konkretisiert. Zur Taxierung der Lernziele in der Mathematik (beruflicher Lernbereich) liegt eine gesonderte Tabelle mit gleichem Aufbau vor (siehe Abschnitt 3.5.2). In den übrigen Querschnitt-Lernfeldern werden die Lernziele entweder durch Kenntnisse oder durch Fertigkeiten beschrieben. Sie werden dabei weder taxiert noch zeitlich näher präzisiert, da dieses nur im Rahmen der schulspezifischen Umsetzung möglich und sinnvoll erscheint. Als Orientierung dient hier jeweils der in den berufsbezogenen Lernfeldern konkret feststellbare Anspruch an übergreifende Aspekte.

4.2 Stundenübersicht

Für jedes Lernfeld dürfen die Unterrichtsstunden innerhalb der angegebenen Grenzen variieren, wobei im beruflichen Lernbereich insgesamt 2000 Stunden erteilt werden müssen.

PFLICHTUNTERRICHT		Unterrichtsstunden	
		1. Ausbildungsabschnitt	2. Ausbildungsabschnitt
Beruflicher Lernbereich			
Mathematik		160-180	
Projektarbeit			160
Lernfelder			
LF 1	Projekte mittels systematischen Projektmanagements planen, durchführen und kontrollieren	40-80	
LF 2	Mikro- und makroökonomische Determinanten und Einflussfaktoren analysieren, bewerten und erforderliche Maßnahmen ableiten	180-220	
LF 3	Rechtsgeschäfte für das Unternehmen schließen und realisieren	180-220	
LF 4	Werteströme erfassen und umsatzsteuerlich beurteilen	80-100	
LF 5	Digitale Wertschöpfungsprozesse in einem Unternehmen gestalten, bearbeiten und kontrollieren	120-140	
LF 6	(Inter-)nationale Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozesse planen, finanzieren, steuern und kontrollieren sowie Investitionsentscheidungen treffen	180-220	
LF 7	Wertschöpfungsprozesse analysieren, steuern, beurteilen und Jahresabschlüsse erstellen	180-220	

LF 8	Steuererklärungen vorbereiten und auf Basis der Jahresabschlüsse erstellen	100-120
LF 9	Betriebswirtschaftliche Prozesse vertiefen	80-120
LF 10	Normative Grundlagen und Ausrichtungen der Unternehmensführung analysieren, entwickeln und gestalten	100-120
LF 11	Strategische Managementprozesse planen, unterstützen und beurteilen	160-180
LF 12	Instrumente zur operativen Steuerung von Unternehmen auswählen und anwenden	80-100
LF 13	Personal – und Informationsmanagement als Aufgabe der Unternehmensführung gestalten und bewerten	80-100

4.3 Beruflicher Lernbereich

4.3.1 Mathematik (Querschnitt-Lernfeld) [160-180h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MATHEMATIK		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
setzen algebraische Verfahren ein, um die für betriebswirtschaftliche Entscheidungen relevanten Informationsgrundlagen zu generieren.	<p>Algebraische Verfahren mit betriebswirtschaftlichem Anwendungsbezug (insbes. lineare Gleichungssysteme)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innerbetriebliche Leistungsverflechtung • Ermittlung der Sollkosten in der Plankostenrechnung • Teilebedarfsrechnung von Produkten bei Einsatz mehrerer Werkstoffe in mehreren Zwischenprodukten 	<p>Anwendung von Standardlösungsverfahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Äquivalenzumformung • Binomische Formeln • Einsetzverfahren • Additionsverfahren • Gleichsetzungsverfahren • Lineare Optimierung mit zwei Unbekannten • Graphische Lösung • Gaußalgorithmus mit drei Unbekannten <p>Ergebniskontrolle</p>	<p>Rechengesetze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommutativgesetz • Assoziativgesetz • Distributivgesetz • Potenz- und Logarithmusregeln <p>algebraische Gleichungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • linear • quadratisch • exponentiell • gemischt <p>lineare Gleichungssysteme</p>
wenden lineare und quadratische Funktionen zur Lösung betriebswirtschaftlicher bzw. ökonomischer Problemstellungen an.	<p>Lineare und quadratische Funktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Break-even-Analyse, • Statische Investitionsrechnungsverfahren, • Nachfrage- und Angebotsverhalten in einer Volkswirtschaft 	<p>Beschreibung der Charakteristika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung des Funktionsterms aus ihren Graphen • Erstellung von Graph und Wertetabelle <p>Berechnung der Charakteristika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quadratische Ergänzung • p-q- Formel 	<p>Generieren bzw. transferieren mathematischer Funktionen bis zweiten Grades. Darstellungsformen und Funktionsvorschriften</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineare Funktionen • Quadratische Funktionen <p>Charakteristika von linearen bzw. quadratischen Funktionen</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MATHEMATIK		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
		<ul style="list-style-type: none"> • Einsetzungsverfahren Wechsel der Darstellungsformen <ul style="list-style-type: none"> • Normalform • Scheitelpunktform Ergebniskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenschaften und Verlauf • Achsenschnittpunkte • Scheitelpunkt Wertebereich, Definitionsbereich
wenden mathematische Verfahren zur Optimierung wirtschaftlicher Prozesse des Unternehmens an.	Betriebliche Daten als mathematische Funktionen höheren Grades <ul style="list-style-type: none"> • Ertragsgesetzliche Produktionsfunktionen (insbesondere Grenzertrag und Grenzkosten), • Betriebsoptimum, • Cournot'scher Punkt, • Grenzsteuersatz 	Beschreibung der Charakteristika <ul style="list-style-type: none"> • Graph und Wertetabelle Berechnung der Charakteristika <ul style="list-style-type: none"> • Nullstellenverfahren • Ableitungsregeln Ergebniskontrolle	differenzieren mathematischer Funktionen bis dritten Grades für kaufmännische Anwendung Darstellungsformen und Funktionsvorschriften <ul style="list-style-type: none"> • Funktionen dritten Grades Charakteristika <ul style="list-style-type: none"> • Eigenschaften und Verlauf • Achsenschnittpunkte • Extremwerte • Wendepunkt Wertebereich, Definitionsbereich Betriebliche Relevanz verschiedener mathematischer Funktion des 1.-3. Grades
nutzen mathematische Verfahren zur Vorbereitung von Finanzierungsentscheidungen.	Finanzierungsmodelle <ul style="list-style-type: none"> • Annuitätendarlehen • Rentenrechnung 	Datenerfassung und -darstellung Rechnerischer Vergleich von Möglichkeiten der Finanzierung unter Anwendung von <ul style="list-style-type: none"> • Zinsrechnung • Zinseszinsrechnung (mehr-, unterjährig) 	Charakteristika unterschiedlicher Finanzierungsmodelle

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MATHEMATIK		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
		<ul style="list-style-type: none"> Rentenrechnung (Bar-, Endwert, vor- u. nachschüssig) Kapital Auf- und Abbaurechnung Ergebniskontrolle und –interpretation zur Vorbereitung der Finanzierungsentscheidung	
werten eigene Daten aus – bspw. aus der Marktforschung - bzw. interpretieren Daten externer Quellen zur Vorbereitung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen wie bspw. über die Einführung, Variation oder Elimination von Produkten.	Grundlagen der empirischen Statistik <ul style="list-style-type: none"> arithmetisches Mittel Median Varianz Standardabweichung 	Auswahl und Berechnung geeigneter statistischer Kenngrößen zur Lösung eines vorliegenden betriebswirtschaftlichen Problems Interpretation der berechneten Kenngrößen	Aussagefähigkeit und Eignung gewählter Streuungsparameter
HINWEISE	Wird der Block "wenden die mathematische Verfahren zur Optimierung wirtschaftlicher Prozesse des Unternehmens an", behandelt, dann sind die 160 Stunden im Querschnitt-Lernfeld Mathematik, um 20 auf 180 Stunden zu erhöhen. (Schulspezifische Entscheidung)		

4.3.2 Projektarbeit [160h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	PROJEKTARBEIT	
	Vorbemerkung	Organisatorische Hinweise
analysieren und strukturieren eine Problemstellung und lösen sie praxisgerecht, bewerten und präsentieren das Handlungsprodukt und den Arbeitsprozess und legen besonderen Wert auf die Förderung von Kommunikation und Kooperation.	Für die Projektarbeit werden fachrichtungsbezogene und lernfeldübergreifende Aufgaben bearbeitet, die sich aus den betrieblichen Einsatzbereichen von Betriebswirtinnen und Betriebswirten ergeben. Die Aufgabenstellung ist so offen zu formulieren, dass sie die Aktivität der Studierenden in der Gruppe herausfordert und unterschiedliche Lösungsvarianten zulässt. Durch den lernfeldübergreifenden Ansatz können Beziehungen und Zusammenhänge der einzelnen Fächer und Lernfelder hergestellt werden. Die Projektarbeit findet interdisziplinär statt. In allen Fächern und Lernfeldern soll über eine entsprechende Problem- und Aufgabenorientierung die methodische Vorbereitung für die Durchführung der Projekte geleistet werden.	<p>Mit den Studierenden werden die Zielvorstellungen, die inhaltlichen Anforderungen sowie die Durchführungsmodalitäten besprochen. Die Studierenden sollen in der Regel Projekte aus der betrieblichen Praxis in Kooperation mit Betrieben bearbeiten. Die Vorschläge für Projektaufgaben sind durch einen Anforderungskatalog möglichst genau zu beschreiben.</p> <p>Alle eingebrachten Projektvorschläge werden durch die zuständige Konferenz geprüft (z. B. auf Realisierbarkeit, Finanzierbarkeit) ausgewählt und beschlossen. Jede Projektarbeit wird von einem Lehrerinnen-/Lehrerteam betreut. Die im LF1 „Projekte mittels systematischen Projektmanagements planen, durchführen und kontrollieren“ erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten müssen angewandt werden. Es empfiehlt sich während der Projektphase Projekttage einzuführen, an denen nach Rücksprache die am Projekt beteiligten Lehrerinnen und Lehrer beratend zur Verfügung stehen. Während dieser Zeit können die Studierenden die Projektarbeit beim Auftraggeber im Betrieb und in den Räumlichkeiten der Schule durchführen. Da es sich um eine Schulveranstaltung handelt, besteht für die Studierenden während dieser Tätigkeit ein Versicherungsschutz gegen Unfall- und Haftpflichtschäden.</p>

4.3.3 Lernfeld 1: Projekte mittels systematischem Projektmanagements planen, durchführen und kontrollieren [40-80h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	PROJEKTE MITTELS SYSTEMATISCHEN PROJEKTMANAGEMENTS PLANEN, DURCHFÜHREN UND KONTROLLIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
planen kooperativ die Lösung komplexer Probleme mithilfe des Projektmanagements.	<p>Projektkennzeichen/-merkmale</p> <p>Aufgaben und Ziele des Projektmanagements</p> <p>Projektarten</p> <p>Überblick Projektphasen (Definition, Planung, Durchführung, Abschluss)</p> <p>Projektdefinition (z. B. Problem- und Ursachenanalyse, Anforderungskatalog, Projektauftrag, Projektorganisation, Lasten- und Pflichtenheft)</p> <p>Projektplanung (z. B. Arbeitspakete, Projektstruktur-/organisationsform, Rollenverteilung, Termin-, Kapazität-, Kosten-, Qualitätsplanung)</p> <p>Risikomanagement (z. B. sachliche und soziale Projektumfeldfaktoren, Maßnahmen zur Risikovermeidung)</p> <p>Machbarkeitsbewertung (z. B. Delphi-Methode)</p> <p>Projektmanagementsoftware</p> <p>Klassisches versus agiles versus hybrides Projektmanagement</p>	<p>Durchführung einer Problem- und Ursachenanalyse</p> <p>Entwicklung eines Anforderungskatalogs</p> <p>Entwicklung erster Lösungsideen und Bewertung dieser im Hinblick auf Machbarkeit, Risiken und Wirtschaftlichkeit</p> <p>Vereinbarung eines Projektauftrags sowie Verfassung eines Pflichtenhefts auf der Basis des Lastenhefts (z. B. Projektorganisation, Rollenverteilung, Arbeitspakete und Terminierung von Arbeitsabläufen sowie Meilensteinen, Kapazitäts- und Kostenplänen, Qualitätszielen und -kriterien)</p> <p>Durchführung eines Kick-Off-Meetings</p> <p>Ergebnisdokumentation</p> <p>Optimierung von Schnittstellenprozessen mit Hilfe von Projektmanagementsoftware</p>	<p>Entwicklungen im Rahmen von Industrie 4.0</p> <p>Notwendigkeit der Prozessorientierung</p> <p>Zunehmende Bedeutung von Projekten in der Wirtschaft</p> <p>Stakeholder-/Shareholder-Ansatz</p> <p>Benötigte Kompetenzen zu Kommunikations-, Kreativitäts-, Präsentations- und Führungstechniken, Konfliktmanagement sowie Coaching durch (interdisziplinäre) Teamarbeit und Teamleitung</p> <p>Aktueller Überblick zu Projektmanagementsoftware</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	PROJEKTE MITTELS SYSTEMATISCHEN PROJEKTMANAGEMENTS PLANEN, DURCHFÜHREN UND KONTROLLIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
realisieren Projekte auf der Grundlage ihrer Planungen.	Kick-off Kreativitätstechniken Begleitende Soll-/Ist-Analysen Projektsteuerung Projektcontrolling Risikomanagement Projektdokumentation	Durchführung von Teambesprechungen (regelmäßige) Kontaktaufnahme zum Auftraggeber Durchführung von Soll-/Ist-Analysen (Termine, Kapazitäten, Kosten, Ziele) sowie von Korrekturen bei Planabweichungen Dokumentation des Projektes (z. B. Protokolle, Statusbericht, Sonderbericht)	Benötigte Kompetenzen zu Kommunikations-, Kreativitäts-, Präsentations- und Führungstechniken, Konfliktmanagement sowie Coaching durch (interdisziplinäre) Teamarbeit und Teamleitung Agilität: Umgang mit verpassten Meilensteinen/verfehlten Soll-Werten,/veränderten Zielsetzung Aktueller Überblick zu Projektmanagementsoftware
schließen Projekte ab.	Abschlussbericht Nachkalkulation Projektevaluation Erfahrungssicherung (z. B. Lessons Learned, Demingkreis, PDCA-Zyklus)	Durchführung einer Abschlusspräsentation Reflexion des Projekts Fortführung der Projektdokumentation (Präsentation, Abschlussprotokoll, Abschlussbericht) Anwendung von Projektmanagement-Methoden (z. B. Lessons-Learned, Demingkreis, PDCA-Zyklus)	Benötigte Kompetenzen zu Kommunikations-, Kreativitäts-, Präsentations- und Führungstechniken, Konfliktmanagement sowie Coaching durch (interdisziplinäre) Teamarbeit und Teamleitung Eigen- und Fremdwahrnehmung, Kritikfähigkeit Aktueller Überblick zu Projektmanagementsoftware
HINWEISE	Die Kompetenzen in diesem Lernfeld orientieren sich bspw. an der Individual Competence Baseline (ICB), siehe auch https://www.gpm-ipma.de/know_how/pm_normen_und_standards/standard_icb_4.html .		

4.3.4 Lernfeld 2 (Querschnitt-Lernfeld): Mikro- und makroökonomische Determinanten und Einflussfaktoren analysieren, bewerten und erforderliche Maßnahmen ableiten [180-220h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MIKRO- UND MAKROÖKONOMISCHE DETERMINANTEN UND EINFLUSSFAKTOREN ANALYSIEREN, BEWERTEN UND ERFORDERLICHE MAßNAHMEN ABLEITEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
treffen unternehmerische Entscheidungen nach dem ökonomischen Prinzip.	Homo Oeconomicus als grundlegendes ökonomisches Modell Ökonomische Prinzipien <ul style="list-style-type: none"> • Minimalprinzip • Maximalprinzip (Gewinn- und Nutzenmaximierung) • Extremumprinzip 	Anwendung eines geeigneten Prinzips zur Erreichung der jeweiligen Ziele	Grenzen ökonomischer Modellbildung Konzept der Bounded Rationality
grenzen die Akteure wirtschaftlichen Handelns voneinander ab und bilden deren Vernetzung in einem umfassenden Kreislaufmodell ab.	Akteure: <ul style="list-style-type: none"> • Private Haushalte • Unternehmen • Staat • Kapitalsammelstellen • Ausland Aggregierte Ströme: <ul style="list-style-type: none"> • Geldströme • Güterströme 	Erstellung eines vollständigen Wirtschaftskreislaufs Bestimmung fehlender Geldströme	Wirkungszusammenhänge Lobbyismus/Interessen/Macht Grenzen: Globalisierung Modellannahmen und Grenzen des Modells
untersuchen Bestimmungsfaktoren für das Verhalten der Nachfrager am Beispiel der privaten Haushalte.	Gossensche Gesetze Preis-Konsum-Kurven Einkommens-Konsum-Kurve Substitutions- und Komplementärgüter Elastizitäten	Ermittlung des Haushaltsoptimums Grafische Darstellung geänderten Nachfrageverhaltens Berechnung der Elastizitäten	Ableitung der Gesamtnachfrage

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MIKRO- UND MAKROÖKONOMISCHE DETERMINANTEN UND EINFLUSSFAKTOREN ANALYSIEREN, BEWERTEN UND ERFORDERLICHE MAßNAHMEN ABLEITEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
untersuchen Bestimmungsfaktoren für das Verhalten der Anbieter am Beispiel der Unternehmen.	Kosten, Erlöse Fixe und variable Kosten Gewinnschwelle Gewinnerwartungen Angebotskurve	Grafische Darstellung geänderten Angebotsverhaltens	Ableitung des Gesamtangebots
untersuchen die Grenzen freier Marktpreisbildung.	Marktformen Marktmacht Preisbildung im vollkommenen Markt Gesamtwohlfahrt Preisbildung im Angebotsmonopol	Analyse der Marktformen in Abhängigkeit von der Marktmacht Rechnerische und grafische Ermittlung des Gleichgewichtspreises	Wettbewerbspolitik zur Sicherung der Funktionen des Marktes Informations- & Macht-Asymmetrien auf Märkten
analysieren wechselseitigen Abhängigkeiten der Wirtschaftssektoren anhand der VGR und beurteilen Veränderungen und Entwicklungen im Hinblick auf ihre private und berufliche / betriebliche Situation.	Nominales BIP Reales BIP Entstehungs-, Verwendungs- und Verteilungsrechnung Wirtschaftswachstum Alternativen zum BIP	Ermittlung des BIP/Alternativen Überprüfung von Verwendungs-, Entstehungs- und Verteilungsrechnungen Interpretieren aktueller Wirtschaftsdaten (z.B. Monatsberichte EZB)	Wohlstandsmessung Verteilungsgerechtigkeit Nachhaltigkeit Wirtschaftsethik Datenanalyse & -interpretation

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MIKRO- UND MAKROÖKONOMISCHE DETERMINANTEN UND EINFLUSSFAKTOREN ANALYSIEREN, BEWERTEN UND ERFORDERLICHE MAßNAHMEN ABLEITEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
identifizieren die für das Wirtschaftsgeschehen relevanten Entscheidungsträger.	Bereiche und Träger der Wirtschaftspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Ordnungs- und Prozesspolitik • Staatliche Institutionen, Institutionen unter staatlicher Aufsicht, Autonome Institutionen Ziele der Wirtschaftspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Stabilitäts- und Wachstumsgesetz • Ziele des Europäischen Stabilitäts- und Wachstumspaktes • Grundgesetz und EU Vertrag • Weitere gesetzliche Grundlagen der Wirtschaftspolitik 	Herausarbeiten sich fördernder und konkurrierender Zielbeziehungen Herausarbeiten von Interessenskonflikten der Entscheidungsträger	Zielharmonie bzw. Zielkonflikte in multilateralen Verhandlungen Aushandlungsmechanismus bei Interessenkonflikt (z.B. Wahlen, Abstimmungen, Gesetze...) Agenda-Setting: Geld, Macht, Legitimität
analysieren die aktuelle wirtschaftliche Lage anhand geeigneter Indikatoren	Konjunkturtheorien Arten wirtschaftlicher Schwankungen Konjunkturzyklus Konjunkturindikatoren	Analyse statistischer Daten zur Einordnung einer Volkswirtschaft in den Konjunkturzyklus Prognose zukünftiger Entwicklungen auf Basis von geeigneten Indikatoren	Prognose wirtschaftlicher Entwicklungen Grenzen des Modells

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MIKRO- UND MAKROÖKONOMISCHE DETERMINANTEN UND EINFLUSSFAKTOREN ANALYSIEREN, BEWERTEN UND ERFORDERLICHE MAßNAHMEN ABLEITEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
interpretieren wirtschaftspolitische Entscheidungen und richten strategische und taktische Unternehmensentscheidungen daran aus.	<p>Wirtschaftspolitische Grundkonzeptionen – angebots- und nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antizyklische Fiskalpolitik • Multiplikatorwirkung • Saysches Theorem • Politische Maßnahmen <p>Einnahmen und Ausgaben des Staates Staatsverschuldung Haushaltskonsolidierung</p>	<p>Zuordnung politischer Maßnahmen zu den einzelnen Grundkonzeptionen</p> <p>Beschreibung des Einflusses internationaler Verpflichtungen auf die nationale Finanzpolitik</p> <p>Analyse statistischer Daten zur Ermittlung des Einflusses des kulturellen Wandels auf den Staatshaushalt</p>	<p>Beurteilung der Wirksamkeit wirtschaftspolitischer Maßnahmen</p> <p>Strategische Planung der Produktionsmittelausstattung</p> <p>Bedingungen auf Absatz- & Beschaffungsmärkten</p> <p>Unternehmensethische Fragen, z.B. Personal-, Konditionen- & Umweltpolitik</p>
interpretieren geldpolitische Entscheidungen und richten strategische und taktische Unternehmensentscheidungen daran aus.	<p>Binnenwert des Geldes Fischer´sche Verkehrsgleichung ESZB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben und Instrumente • Geldschöpfung • Transmissionsmechanismus <p>Außenwert des Geldes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wechselkurse • Wechselkursrisiko 	<p>Ermittlung der Inflation</p> <p>Berechnung des Kaufkraftverlustes</p> <p>Ermittlung des Einflusses des kulturellen Wandels auf die Inflationsrate anhand statistischer Daten</p> <p>Ermittlung und Anwendung des Geldschöpfungsmultiplikators</p> <p>Erklären des Transmissionsmechanismus der EZB</p> <p>Wechselkursrechnung</p> <p>Berechnung des Wechselkursrisikos</p>	<p>Geldfunktionen</p> <p>Besonderheiten der Kryptowährung</p> <p>Bedeutung des Leitzinses für wirtschaftliche Entscheidungen</p> <p>Funktionsweise von Geschäftsbanken</p> <p>Wechselkursrisiken in internationalen Geschäften</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	MIKRO- UND MAKROÖKONOMISCHE DETERMINANTEN UND EINFLUSSFAKTOREN ANALYSIEREN, BEWERTEN UND ERFORDERLICHE MAßNAHMEN ABLEITEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
interpretieren außenpolitische und außenhandelspolitische Entscheidungen und richten strategische und taktische Unternehmensentscheidungen daran aus.	Globalisierung <ul style="list-style-type: none"> • Merkmale • Chancen und Risiken Zölle, Freihandel, Protektionismus Zahlungsbilanz Internationale Organisationen z.B. IWF, Weltbank, UNO, OPEC, OECD	Überprüfen der Vor- und Nachteile internationaler Arbeitsteilung Zuordnung von verschiedenen Transaktionen zu den Teilbilanzen der Zahlungsbilanz Analyse der Zahlungsbilanz und Aufzeigen von Ungleichgewichten	Spannungsfeld zwischen nationalen Interessen und transnational agierenden Konzernen Global Governance Stabilitätsgesetz

4.3.5 Lernfeld 3: Rechtsgeschäfte für das Unternehmen schließen und realisieren [180-220h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	RECHTSGESCHÄFTE FÜR DAS UNTERNEHMEN SCHLIEßEN UND REALISIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
berücksichtigen die Grundprinzipien der Rechtsanwendung, beachten die rechtlichen Vorgaben beim Abschluss von Kaufverträgen mit in- und ausländischen Geschäftspartnern und bewerten handelsrechtliche Besonderheiten und wenden diese auf unternehmerische Entscheidungen an	Rechtsquellen Rechtsgebiete Funktionen des Rechts Gesetzespyramide Rechtsmethodik (Zitierregeln, Subsumtionstechnik, Gutachtenstil, Urteilsstil) Aufbau und Struktur von Gesetzen elektronischer Rechtsverkehr allgemein Rechtssubjekte/-objekte Rechtsfähigkeit Geschäftsfähigkeit Kaufvertrag: Willenserklärung/Vertragsabschluss Sachmängelhaftung Verbrauchsgüterkauf/Abgrenzung HGB	Ermittlung des rechtlichen Standortes des BGB, des HGB und weiterer Gesetze Analyse des Aufbaus und der Struktur von Gesetzen Erkennen der Gutachtentechnik und der Urteilstechnik Durchdringung des Aufbaus und der Struktur juristischer Schriftsätze Analyse der Bedeutung von Urteilen Erarbeitung der rechtswirksamen Handlungsfähigkeit Bewertung der Ansprüche der Vertragspartner unter Berücksichtigung der handelsrechtlichen Besonderheiten	Recht vs. Gerechtigkeit (subjektives) Rechtsempfinden Notwendigkeit des Rechts und der unabhängigen Judikative als Basis einer demokratischen Gesellschaft Gesetzesentwicklung und Gesetzesverabschiedung (BRD und EU) Erforderlichkeit der gegenseitigen Kontrolle der drei Gewalten Ausgleichsfunktion des Rechts Erkennen der Notwendigkeit von Anpassungen von Gesetzen an gesellschaftliche Veränderungen Abwägung der verschiedenen Kaufvertragsmöglichkeiten (unter betriebswirtschaftlichen Aspekten – Einkauf – Verkauf – Kalkulation)
differenzieren zwischen gesetzlicher Gewährleistung und Garantie in ihren betriebswirtschaftlichen Kalkulationen.	Abgrenzung gesetzl. Gewährleistung/Garantie	Erarbeitung der Unterschiede zwischen gesetzlicher Gewährleistung und Garantie und Einbeziehung in die firmenbezogene Kalkulation	Bezug zur Unternehmensstrategie, bspw. Kostenführerschaft
berücksichtigen die Regelungen zur Produkthaftung.	Produkthaftung	Ermittlung der Relevanz der Produkthaftungsregelungen	ProdHG

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	RECHTSGESCHÄFTE FÜR DAS UNTERNEHMEN SCHLIEßEN UND REALISIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
berücksichtigen die unterschiedlichen gesetzlichen Vertretungen in den einzelnen Unternehmensformen und beurteilen die Haftungsregelungen der jeweiligen Gesellschaften.	Stellvertretung nach dem BGB und dem HGB Prokura Handlungsvollmacht Kaufmannseigenschaften Ladenvollmacht	Analyse der Kaufmannseigenschaften und Anwendung der handelsrechtlichen Besonderheiten im Stellvertreterhandeln	Erkennen und Einschätzung der Folgen des Stellvertreterhandelns im Privaten Bereich im Unterschied zum kaufmännischen Bereich
unterscheiden gesetzliche und vertragliche Schuldverhältnisse, nutzen die Möglichkeiten der Anwendung von AGBs und beurteilen ihre Gültigkeit, bewerten vertragliche Leistungsstörungen und wägen die Entscheidungsmöglichkeiten bei Leistungsstörungen unter rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten ab.	Erfüllung gesetzlicher und vertraglicher Schuldverhältnisse Leistungsort; Hol-, Bring-, Schickschuld AGB Leistungsstörungen Unmöglichkeit Schuldnerverzug Gläubigerverzug Schadenersatz Ungerechtfertigte Bereicherung	Unterscheidung und Anwendung einschlägiger Rechtsnormen des BGB auf konkrete Situationen Ermittlung der Pflichten des Schuldners und des Gläubigers bei unterschiedlichen Leistungsorten Prüfung der Wirksamkeit von AGBs Ermittlung konkreter Leistungsstörungen Analyse und Bewertung der fallbezogenen Handlungsmöglichkeiten bei Leistungsstörungen und deren Rechtsfolgen	Schuldnerinteressen vs. Gläubigerinteressen
ermitteln die Möglichkeiten des Einsatzes von Fernabsatzverträgen kennen den Eigentumsübergang wenden das Abstraktionsprinzip an.	Fernabsatzverträge Eigentumsübergang Eigentum vs. Besitz	Planung und Durchführung von Fernabsatzgeschäften Analyse von Eigentumsverhältnissen	Einschätzung besonderer Interessen des Kaufmanns/Betriebs Bedeutung des schuldrechtlichen Vertrags./ der sachenrechtlichen Übereignung für die Eigentumsübertragung
wenden die Möglichkeiten des elektronischen Rechtsverkehrs an.	elektronischer Rechtsverkehr	Anwendung der Möglichkeiten des elektronischen Rechtsverkehrs	Einbeziehung der jeweiligen aktuellen Möglichkeiten des elektronischen Rechtsverkehrs und Beachtung der aktuellen Entwicklungen

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	RECHTSGESCHÄFTE FÜR DAS UNTERNEHMEN SCHLIEßEN UND REALISIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
prüfen Tatbestände, die die Wirksamkeit von Verträgen/Rechtsgeschäften behindern.	Nichtige Rechtsgeschäfte Anfechtbare Rechtsgeschäfte Schadenersatz Deliktsfähigkeit	Beurteilung der Wirksamkeit von Verträgen Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten bei anfechtbaren und bei nichtigen Rechtsgeschäften	Sourcingstrategie
berechnen sämtliche Fristen unter Berücksichtigung der geltenden Rechtsvorschriften und wenden fallbezogen die Möglichkeit der Einrede der Verjährung an.	Fristen Verjährung Erlöschen von Schuldverhältnissen; Aufrechnung, Hinterlegung, Erlass	Berechnung relevanter Fristen Analyse und konkrete Anwendung der Verjährungsregeln Bewertung weiterer Möglichkeiten der Beendigung von Vertragsverhältnissen	Bedeutung von Fristen für einen sicheren Rechtsverkehr
ermitteln die Anwendbarkeit von verschiedenen Vertragsarten.	verschiedene Vertragsarten <ul style="list-style-type: none"> • Werkvertrag, • Mietvertrag, • Pachtvertrag, • Darlehensvertrag/Sachdarlehensvertrag, • Bürgschaft • Dienstvertrag/ verschiedene Arten von Arbeitsverträgen Inhalte des Arbeitsverhältnisses Hauptpflichten des Arbeitgebers Hauptpflichten des Arbeitnehmers Beendigung von Arbeitsverhältnissen	Abwägung der für den Betrieb relevanten Vertragsarten Abgrenzung zwischen Dienstvertrag und Arbeitsvertrag Abschluss eines (befristeten) Arbeitsvertrags unter Einhaltung rechtlicher Vorgaben Abgabe von Willenserklärungen zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses unter Einhaltung rechtlicher Vorgaben	Vertragspartner Vertragsfreiheit Einbeziehung spezieller Gesetze zum Schutz der Arbeitnehmer Beachtung des Kündigungsschutzgesetzes
bewerten Situationen der (drohenden) Zahlungs(un)fähigkeit und führen eigenständig das Mahnverfahren durch.	ordentliche Gerichtsbarkeit <ul style="list-style-type: none"> • außergerichtliches Mahnverfahren • gerichtliches Mahnverfahren 	Ermittlung der sachlich und örtlich zuständigen Gerichte	Vollstreckungsmöglichkeiten in der EU

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	RECHTSGESCHÄFTE FÜR DAS UNTERNEHMEN SCHLIEßEN UND REALISIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	europäischer Zahlungsbefehl	Durchführung eines standardisierten Inkassoverfahrens (fallbezogene) Auswahl der sinnvollsten gerichtlichen Vorgehensweise (Mahnverfahren – Klageverfahren)	
analysieren regelmäßig, ob insolvenzrechtliche Schritte in die Wege zu leiten sind, melden Forderungen zur Insolvenztabelle an und prüfen Aussonderungs- und Absonderungsmöglichkeiten im Insolvenzverfahren.	elektronisch geführte Register (Schuldnerverzeichnis, Insolvenzbekanntmachungen) Verbraucherinsolvenz Unternehmensinsolvenz	Einleitung insolvenzrechtlicher Vorgaben	Einbeziehung der gesellschaftlichen Insolvenzsituation in die betrieblichen Kalkulationen Reaktionsmöglichkeiten des Unternehmens bei (drohender) Insolvenz der Geschäftspartner Vollstreckungsmöglichkeiten in der EU
halten die jeweils aktuellen datenschutzrechtlichen Vorschriften und Compliance Richtlinien ein.	Gesetze, Richtlinien, freiwillige Kodizes zu <ul style="list-style-type: none"> Datenschutz / DSGVO Korruption Haftungsrisiken Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)	Anwendung datenschutzrechtlicher Regelungen	gesellschaftliche Auswirkungen durch geändertes Nutzerverhalten bei der Verwendung/Preisgabe privater Daten Beachtung der aktuellen Entwicklungen im Datenschutz Datenschutz im Kontext von Digitalisierung Zertifizierung (Standard für Compliance-Management-Systeme, TR CMS 101: 2015) / Compliance-Leitfaden TR CMS 100: 2015
informieren regelmäßig über medienrechtliche Bestimmungen.	Medienrecht	Prüfung von Veröffentlichungen auf medienrechtliche Vorgaben	Beachtung der aktuellen Entwicklungen im Medienrecht

4.3.6 Lernfeld 4: Wertströme erfassen und umsatzsteuerlich beurteilen[80-100h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	WERTSTRÖME ERFASSEN UND UMSATZSTEUERLICH BEURTEILEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
entscheiden in Abhängigkeit von der Unternehmensform über die Buchführungspflichten des Unternehmens.	Nationale handels- und steuerrechtliche-Regelungen (Einnahmen- Überschuss-Rechnung versus Buchführungspflicht) Internes und externes Rechnungswesen	Anwendung der gesetzlichen Bestimmungen von HGB, EStG und AO, auf verschiedene Beispielunternehmen Abgrenzung von Einnahmen-Überschussrechnung und Gewinnermittlung nach EStG	Rechnungslegung und Controlling Privat- und Handelsrecht Vereinnahmte/Vereinbarte Entgelte
bewerten die Auswirkungen der Geschäftsvorfälle auf die Bilanz, die GuV und die Liquidität.	Aufbau Bilanz und GuV Bestands- und Erfolgskonten Abgrenzung der Begrifflichkeiten Einnahmen/Ausgaben, Einzahlungen/Auszahlungen, Aufwendungen/Erträge Bestandsveränderungen Abschreibungen Umsatz- und Vorsteuer Privateinlagen- und -entnahmen Innergemeinschaftliche Lieferung/ innergemeinschaftlicher Erwerb Einfache Beschaffungs- und Absatzbuchungen	Darstellung von Geschäftsfällen in Grundbuch, Hauptbuch, Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung Nutzung von DV-Systemen zur Erfassung von Belegen mit Steuerschlüssel Kontrolle von Kontenblättern, Bilanz, GuV	Reflexion des Aussagegehaltes von Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen Auswirkung auf Kennzahlen wie Cash-Flow GOB: nur Beleg- und Aufbewahrungsfristen

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	WERTSTRÖME ERFASSEN UND UMSATZSTEUERLICH BEURTEILEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
prüfen inländische Umsätze.	<p>Systematik der Umsatzsteuer Steuerbare Umsätze i. S. d. §1 (1) Nr. 1 UStG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmereigenschaft • Rahmen des Unternehmens • Umsatzart: Lieferung und sonstige Leistungen – Grundfälle) • Umsatzort • Entgelt <p>Steuerpflichtige und steuerbefreite Umsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerbefreiungstatbestände (Überblick) <p>Bemessungsgrundlage Steuersatz</p>	<p>Besteuerungsstufen vom Erzeuger zum Endverbraucher</p> <p>Fallbezogene Anwendung eines Prüfungsschemas zur Prüfung inländischer Umsätze auf Steuerbarkeit und Steuerpflicht</p> <p>Berechnung der Umsatzsteuer</p>	<p>Indirekte Steuern im Vergleich zu direkten Steuern</p> <p>Verkehrssteuer</p> <p>Prinzip der Netto-Allphasen-Umsatzsteuer mit Vorsteuerabzug</p> <p>USt als durchlaufender Posten</p> <p>Steuerliche Methodenlehre, insbesondere Subsumtion des Sachverhalts unter den gesetzlichen Tatbestand</p>
prüfen internationale Umsätze.	<p>Einfuhr Ausfuhr Innere Gemeinschaftlicher Erwerb Innere Gemeinschaftliche Lieferung</p>	<p>Fallbezogene Anwendung eines Prüfungsschemas zur Prüfung internationaler Umsätze</p>	<p>Bestimmungslandprinzip USt-Sätze international</p>
ermitteln die abzugsfähige Vorsteuer	<p>Vorsteuer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt • Formale Voraussetzungen 	<p>Berechnung der Vorsteuer</p>	<p>Steuerliche Methodenlehre Kleinunternehmer als Sonderfall</p>
melden die USt beim Finanzamt an.	<p>Zahllast Entstehung: zumindest Soll-Besteuerung Fälligkeit Rechnungen</p>	<p>Fallbezogene Berechnung der USt sowie Voranmeldung und Jahreserklärung</p> <p>Berechnung von Fristen und Analyse der Folgen von Fristversäumnissen</p>	<p>Besteuerungsverfahren im Vergleich mit ESt, GewSt, KSt Steuerschuldner</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	WERTSTRÖME ERFASSEN UND UMSATZSTEUERLICH BEURTEILEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	Formale Anforderungen	Fallbezogene Ausstellung von Rechnungen gemäß UStG	
HINWEISE:	<p>Die Inhalte in Klammern in diesem Lernfeld sind fakultativ, um die jeweilige Thematik zu vertiefen bzw. an die berufliche Realität der Studierenden anzuknüpfen.</p> <p>Einnahmen-Überschussrechnung: In Abgrenzung zur Gewinnermittlung nach HGB soll dieses Thema nur angesprochen werden. Es soll keine 4.III-Rechnung erstellt werden.</p>		

4.3.7 Lernfeld 5: Digitale Wertschöpfungsprozesse in einem Unternehmen gestalten, bearbeiten und kontrollieren [120-140h]

Die Betriebswirtinnen und Betriebswirte...	DIGITALE WERTSCHÖPFUNGSPROZESSE IN EINEM UNTERNEHMEN GESTALTEN, BEARBEITEN UND KONTROLLIEREN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
wenden geeignete Software im Rahmen kaufmännischer Problemstellungen sachgerecht an.	Tabellenkalkulation <ul style="list-style-type: none"> • kaufmännische Funktionen • Logikfunktionen • statistische Funktionen • Zeit- und Datumsrechnungen • Datenaufbereitung (Diagramme) • Bezüge • Bed. Formatierung • Filtern • Kreuzabfragen mit PIVOT Prozessmodellierung <ul style="list-style-type: none"> • EPK • ... 	Aufbereitung von Daten für zielgruppenspezifische Präsentationen Verknüpfung unterschiedlicher Datenquellen Erstellen, interpretieren und optimieren von Geschäftsprozessen mit Hilfe geeigneter Tools.	Zielwertsuche MIN/MAX RUNDEN SVERWEIS WENN WENNFEHLER NETTOARBEITSTAGE Zusammengesetzte Funktionen Filteroptionen kennen Anwesenheitsfeststellung
konzipieren geeignete Lösungen für die digitale Zusammenarbeit und entscheiden über genutzte Applikationen im Hinblick auf Datenhaltung und Lizenzierungen.	Netzwerke <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerktypologien • VPN Lizenzmodelle <ul style="list-style-type: none"> • Freeware • Proprietäre Lizenzen • Shareware • Open Source 	Auswahl und Bewertung von Hard- und Software zu bestimmten Einsatzzwecken	Lasten- Pflichtenhefte Lokale- und Cloudspeicherkonzepte EVA Prinzip Verschlüsselung Datenhaltung Gesetzliche Regelungen (Aufbewahrungsfristen) Beachtung, Möglichkeiten und Grenzen der DSGVO

	<ul style="list-style-type: none"> • Closed Source • Creative Commons <p>Datenspeicherung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datensicherungskonzepte • Speichermöglichkeiten 		
nutzen Datenbanken in ihrem Arbeitsbereich.	<p>Anwendungsmöglichkeiten von Datenbanken</p> <p>Datenbankmodelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchisch • Relational • DBMS <p>ER-Modelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Syntax 	Formulierung erster Anforderungen an ein Datenbankmanagementsystem.(ggf. Formulierung für Lastenheft)	<p>Big Data Management</p> <p>Data Warehousing</p> <p>Business Intelligence</p> <p>Lagerhaltung</p> <p>Reporting</p> <p>Kennzahlen</p> <p>Statistische Auswertungen</p> <p>Internet of Things (IoT)</p> <p>Blockchaintechnologie</p>
HINWEISE:	Datenbanken und Abfragesprachen sind optional unter Ausnutzung der Bandbreite des Lernfeldes zu vertiefen		

4.3.8 Lernfeld 6: (Inter-)nationale Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozesse planen, finanzieren, steuern und kontrollieren sowie Investitionsentscheidungen treffen [180-220]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEuern UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
analysieren den Markt und die Beschaffungsstruktur ihres Unternehmens und ermitteln potentielle Lieferanten im In- und Ausland.	Aufgaben der Beschaffung Ziele der Beschaffung Beschaffungsobjekte Organisationsformen Bezugsermittlung	Analyse von Beschaffungsmärkten Ermittlung der Bezugsquellen für die benötigten Güter	Bewertungsmaßstäbe Kosteneffizienz Nachhaltigkeit
ermitteln den Bedarf, legen die (optimale) Bestellmenge fest, planen die Beschaffungszeit und optimieren den Beschaffungsprozess.	Plangesteuerte und verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung optimale Bestellmenge Bestellpunkt- und Bestellrhythmusverfahren Bestellverfahren Lean Management Kanban Kaizen E-Procurement ABC-XYZ-Analyse Supply-Chain-Management	Ermittlung von Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarfen Durchführung und Auswertung des Modells der optimalen Bestellmenge situationsgerechte Auswahl des Bestellverfahrens Durchführung einer ABC/XYZ-Analyse und Ableitung beschaffungspolitischer Maßnahmen Optimierung der Beschaffungsstruktur	Bewertungsmaßstäbe zur Optimierung: Kosten, Zeit, Umwelt und Sicherheit Outsourcing Kaizen Lean Management ABC-Analyse nutzbar für Schwerpunkt Controlling und Marketing
wählen Lieferanten aus und beschaffen die benötigte Ware.	qualitativer und quantitativer Angebotsvergleich Digitalisierte/automatisierte Beschaffungsprozesse	Durchführung und Auswertung des Angebotsvergleichs Bestellung und Abschluss des Beschaffungsprozesses	Total Cost of Ownership Modellierung des Beschaffungsprozesses

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEuern UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
treffen Entscheidungen im Rahmen der Logistik und optimieren die Lagerhaltung im Unternehmen.	Bedeutung und Ziele der Logistik Entscheidungskonzepte zur Logistik Organisation des Lagers Lagerkennziffern	Entscheidungsfindung zur Logistik Treffen von operativen logistischen Entscheidungen anhand von Kriterien und Kennzahlen Einordnung der Logistik in ein passendes Qualitätsmanagementsystem Organisierung und Optimierung der Lagerhaltung Ermittlung und Auswertung von Lagerkennziffern	Benchmarks für logistische Entscheidungen Entwicklungslinien in der Logistik Kostenminimierung Nachhaltigkeit Kaizen Lean Management Just-in-time Kanban
analysieren und optimieren die Fertigung.	Fertigungs- versus Absatzprogramm Fertigungsvarianten: Synchronisation, Emanzipation, Eskalation Fertigungsverfahren Make-or-buy Digitalisierung/Industrie 4.0	(Neu-)Organisation der Fertigung unter Berücksichtigung von Digitalisierung/Industrie 4.0 Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse	Mass Customization (Bezug zum Vertrieb und zur Produktpolitik) Bewertungsmaßstäbe: Durchlaufzeiten, Kosteneffizienz, Flexibilität, Fachkräftebedarf, Nachhaltigkeit one-piece-flow
ergänzen das Produktionsprogramm unter Berücksichtigung des Produktentstehungs- und Entwicklungsprozesses.	Prozess der Produktentwicklung kreative Methoden zur Produktentwicklung Wirtschaftlichkeitsanalyse: z. B. Break-even-point, Entscheidungsbaum	Analyse des bisherigen Produktionsprogramms zur Ableitung von Produktideen Anwendung von Kreativitätstechniken zwecks Ideenfindung Durchführung und Auswertung von Wirtschaftlichkeitsanalysen	cradle to cradle Make-or-buy Produktpolitik
führen die Produktionsplanung und -steuerung durch.	Terminplanung Kapazitätsplanung Losgrößenplanung Maschinenbelegungsplanung	Bestimmung von Durchlaufzeiten Prüfung freier Kapazitäten und Ableitung von Maßnahmen bei Über- und Unterkapazitäten	Dilemma der Ablaufplanung Prioritätsregeln Wagner-Whitin-Verfahren Teilkostenrechnung

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEuern UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	optimales Produktionsprogramm bei Engpässen	Bildung von Losen Feinterminierung mit Hilfe von Maschinenbelegungsplänen	Zusammenhang mit quantitativer und qualitativer Personalbeschaffung Beschaffung von RHB und Baugruppen Fertigungstiefe
verschlanken und verbessern die Fertigung und deren Prozesse.	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung Lean Production TQM Produktionskennzahlen	Ableitung von Optimierungspotenzialen unter Berücksichtigung von Lean Management und TQM Ermittlung und Auswertung von Produktionskennzahlen	Kosten- und Zeiteffizienz Kaizen 5-S-Arbeitsplatzorganisation Arbeitssicherheit Nachhaltigkeit Geschäftsprozessmodellierung
formulieren unter Zuhilfenahme von Situationsanalysen Marketingziele und leiten daraus Marketingstrategien ab.	Grundlegende Situationsanalysen <ul style="list-style-type: none"> • SWOT • Produktlebenszyklus • Portfolio Marketingziele (SMART) Marketingstrategien <ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsstrategien • Segmentierungsstrategien • Positionierungsstrategien 	Anwendung und Auswertung von Situationsanalysen Formulierung von Marketingzielen Entwicklung von Marketingstrategien	Unternehmensziele Käufer- und Verkäufermarkt Methoden zur Auswertung von Marktforschungsergebnissen
wenden auf der Grundlage von Marktforschungsergebnissen die einzelnen Bereiche des Marketingmix situativ an, kontrollieren das Erreichen der gesetzten	Möglichkeiten der Marktinformationsbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> • Markterkundung, • Marktforschung (Primär- und Sekundärforschung) 	Entwicklung, Auswertung und Präsentation von Marktforschungsdaten Planung und Durchführung von aufeinander abgestimmten Maßnahmen aus dem Marketingmix	Kostenrechnung Preis-Absatz-Funktion Konsumenten- und Produzentenrente Ableitungen (Mathe) Digitalisierung/Industrie 4.0

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEuern UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
Ziele und führen weitere Optimierungen durch.	Produkt- und Sortimentspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Produktpolitische Maßnahmen • Marke • Verpackung • Zusatzleistungen Kontrahierungspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Preisbestimmung • Preisstrategien • Preisdifferenzierung • Elastizitäten • Konditionen Kommunikationspolitik <ul style="list-style-type: none"> • werbepolitische Maßnahmen • Werbeplan Distributionspolitik <ul style="list-style-type: none"> • Absatz und indirekter Absatz • distributionspolitische Maßnahmen • Logistik • Erfolgskontrolle 	Durchführung und Auswertung eines Soll-Ist-Vergleichs, z.B. mit Hilfe von Kennziffern	
berücksichtigen Risiken im Außenhandel bei internationalen Geschäften.	Risiken im Außenhandel Spezielle Außenhandelsdokumente Absicherung durch Dokumenteninkasso und Dokumentenakkreditiv	Anwendung verschiedener Sicherungsmethoden zur Absicherung gegen Risiken im Außenhandel	Globalisierung

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEuern UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	Absicherung von Wechselkursrisiken		
stellen den Investitionsbedarf fest und vergleichen Investitionsalternativen miteinander.	Abgrenzung Investition - Finanzierung Investitionsarten im Überblick Investitionsplanung im Überblick Verfahren der statischen Investitionsrechnung	Auswertung ausgewählter statischer Investitionsrechenverfahren für eine geplante Anschaffung von Betriebsmitteln	Tabellenkalkulation
prüfen für die Finanzierung der zu tätigen Investitionen unterschiedliche Finanzierungsmodelle.	Überblick Finanzierungsarten wie Innen-/Außenfinanzierung, Eigen-/Fremdfinanzierung Darlehen mit Kreditwürdigkeit, Tilgungsplänen, Effektivverzinsung Leasing Funktionen des Factorings Beteiligungsfinanzierung Selbstfinanzierung	Auswertung von Tilgungsplänen, Ermittlung der Gesamtkosten und sowie der effektiven Verzinsung und/oder Vergleich von Darlehns- und Leasingangeboten und/oder Vergleichende Gegenüberstellung von Beteiligungsfinanzierungsmöglichkeiten und/oder Ermittlung des Finanzierungspotenzials aus einbehaltenen Gewinnen (offen, still), (Rückstellungen, Abschreibungen)	Private Equity, Crowdfinanzierung Kapazitätserweiterungskoeffizient Bewertungskriterien: Finanzwirtschaftliche Zielsetzungen, Kosten, Zeit, ökonomische Nachhaltigkeit, ...
ermitteln für Erweiterungsinvestitionen die Höhe des Kapitalbedarfs.	Kapitalbedarfsrechnung für Anlage- und Umlaufvermögen, Kapitalbindung	Durchführung einer Kapitalbedarfsrechnung	Finanzpläne
prüfen das Erreichen finanzwirtschaftlicher Zielsetzungen mithilfe von Kennziffern und analysieren die Auswirkungen von Investitionen auf den betrieblichen Finanzplan.	Liquidität, Rentabilität, und Cash-Flow Leverage-Effekt Finanzplan	Prüfung der Zielerreichung mithilfe von ausgewählten Kennziffern Auswertung von Finanzplänen Kapitalbedarfsplanung	Finanzcontrolling Insolvenz

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte	(INTER-)NATIONALE BESCHAFFUNGS-, PRODUKTIONS- UND ABSATZPROZESSE PLANEN, FINANZIEREN, STEUERN UND KONTROLLIEREN SOWIE INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
HINWEISE:	Betriebsbesichtigungen bieten sich an, um gerade denjenigen Studierenden einen Einblick in Produktionsprozesse zu geben, die nicht aus einem produzierenden Unternehmen kommen.		

4.3.9 Lernfeld 7: Wertschöpfungsprozesse analysieren, steuern, beurteilen und Jahresabschlüsse erstellen [180-220]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	WERTSCHÖPFUNGSPROZESSE ANALYSIEREN, STEuern, BEURTEILEN UND JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
ermitteln aus dem Datenangebot der Unternehmung und mit Hilfe der Ergebnistabelle die Kosten und Leistungen eines Betriebes.	Gewinn- und Verlustrechnung des externen Rechnungswesens Aufbau einer erweiterten Ergebnistabelle Grundkosten, Anderskosten, Zusatzkosten, kalkulatorische Kosten Neutrale Aufwendungen und Erträge Weitere Instrumente/Programme zur Überleitung	Abgrenzung neutraler Aufwendungen und Erträge Berechnung ausgewählter kalkulatorischer Kosten Erstellung und Auswertung einer Ergebnistabelle	Umsetzungstiefe und unterschiedliche Ausgestaltungen der Abgrenzungsrechnung in kleinen, mittleren, konzerngesteuerten Unternehmen Abgrenzung internes/externes Rechnungswesen
gliedern die ermittelten Kosten in Abhängigkeit von der betrieblichen Problemstellung (Kalkulation/Absatzpolitik/Steuerung).	Vollkostenrechnung als Instrument der Stückkostenermittlung - Einzelkosten / Gemeinkosten Teilkostenrechnung als Instrument der Produktions- und Absatzsteuerung - fixe Kosten, variable Kosten Kosten nach dem Verbrauch der Produktionsfaktoren	Ermittlung der betrieblichen Leistungsarten des Unternehmens Abgrenzung Einzelkosten/Gemeinkosten in Anlehnung an die ermittelten Kostenträger Abgrenzung fixe/variable Kosten Auswertung der Kostenentwicklung verschiedenerer Kostenarten als Basis für das Kostenmanagement	Vergleich / Zielsetzung von Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung Kostenverhalten bei Beschäftigungsschwankungen Berichtswesen Kostenmanagement
erstellen eine Kostenstellenrechnung.	Einzelkosten, Gemeinkosten primäre und sekundäre Kostenstellen einfacher, erweiterter, mehrstufiger BAB als Instrument der Gemeinkostenverteilung und Berechnung von Zuschlagssätzen Stelleneinzelkosten, Stellengemeinkosten Umlageverfahren und Innerbetriebliche Leistungsverrechnung Gemeinkostenzuschläge	Einrichtung von Kostenstellen Verteilung der primären Gemeinkosten Umlage der sekundären Gemeinkosten nach ausgewählten Verfahren Festlegung geeigneter Berechnungswege für die Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger z.B. proportional, prozentual, Stundensätze Berechnung der Gemeinkostenzuschläge	Fixkostendegression bei veränderten Auslastungen Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Kostenstellenplanung Kostenrechnung als Controllinginstrument Abhängigkeit der Kostenstellenrechnung von der Unternehmensgröße Berichtswesen Verursachungsgerechtigkeit

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	WERTSCHÖPFUNGSPROZESSE ANALYSIEREN, STEuern, BEURTEILEN UND JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
	BAB auf Basis von Istkosten, Normalkosten Kostenstellenbericht Kostenträgerblatt Kostenträgerzeitrechnung Maschinenstundensatz Fixe Kosten variable Kosten	Berechnung von Maschinenstundensätzen Durchführung einer Abweichungsanalyse auf Kostenstellen- oder Kostenträgerebene Auswertung eines Kostenstellenberichtes	
ermitteln verursachungsgerechte Stückkosten und Angebotspreise.	Prozentrechnung Kalkulationsverfahren Vorkalkulation Nachkalkulation	Beurteilung verschiedener Kalkulationsverfahren und Auswahl des geeigneten Verfahrens für Beispielunternehmen mit unterschiedlichen Leistungserstellungsprozessen Berechnung von Stückkosten und Angebotspreisen Berechnung von Gewinnspannen Durchführung von Nachkalkulationen zur Kostenkontrolle	Aufwand und Nutzen verschiedener Kalkulationsverfahren kritisch hinterfragen Preisbildung bei verschiedenen Marktsituationen Prozesskostenrechnung Berichtswesen Verursachungsgerechtigkeit
entscheiden über die Einsatzmöglichkeiten der Teilkostenrechnung im Rahmen der Produktions- und Absatzsteuerung	Kritik an der Vollkostenrechnung Break-even-Analyse Einstufige und mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	Kritische Bewertung der Grenzen der Vollkostenrechnung bei der Lösung von Produktions- und Absatzpolitischen Entscheidungen Ermittlung von Kostenfunktion und Erlösfunktion sowie des Break-even-Points Darstellung des Betriebsergebnisses auf verschiedenen Ebenen	Kosten- und Erlösfunktionen Markt- und Absatzpolitik
entscheiden über den Umfang, die Prüfungspflichten und die Offenlegung des Jahresabschlusses eines Unternehmens.	Zielsetzung und Adressaten des handels- und steuerrechtlichen Jahresabschlusses Rechnungslegungsvorschriften Bestandteile, Erstellungsfristen, Offenlegung, Prüfung des JA	Anwendung der gesetzlichen Bestimmungen des HGB auf verschiedene Beispielunternehmen	Kapitalaufbringung und Haftungsregelungen der Rechtsformen (Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften) Bilanzpolitik

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	WERTSCHÖPFUNGSPROZESSE ANALYSIEREN, STEUERN, BEURTEILEN UND JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<p>allgemeine Regeln für alle Kaufleute und ergänzende Regelungen für Kapitalgesellschaften</p> <p>Größenklassen der Kapitalgesellschaften</p> <p>GuV nach Umsatz- und Gesamtkostenverfahren</p> <p>Bestandteile des Jahresabschlusses und Lagebericht (EBIT/EBITDA)</p>		<p>Kapitalbeschaffung</p> <p>Kommunikationspolitik</p> <p>Shareholder Value / Stakeholder Value</p>
<p>entscheiden über die Bilanzierungsfähigkeit von Vermögensgegenständen und Schulden nach HGB und EStG. Dabei erstellen sie die Gliederung einer Bilanz nach HGB.</p>	<p>Bilanzierungsgebote, -verbote und -wahlrechte nach HGB und EStG</p> <p>Gliederungsprinzipien der Bilanz (auch Gliederung des Eigenkapitals der Kapitalgesellschaften)</p> <p>Privatvermögen / Betriebsvermögen</p> <p>Rechtliches und wirtschaftliches Eigentum</p> <p>Periodengerechte Erfolgsermittlung durch Aktive- und passive Rechnungsabgrenzung sowie Rückstellungen</p>	<p>Anwendung der gesetzlichen Bestimmungen von HGB, EStG auf verschiedene Bilanzpositionen</p> <p>Erstellung einer den handels- und steuerrechtlichen Vorschriften entsprechenden Bilanzgliederung (noch ohne Bewertung) für große und mittelgroße Kapitalgesellschaften</p>	<p>Besitz und Eigentum</p> <p>Kapitalbeschaffung unterschiedlicher Rechtsformen</p> <p>Rechtsformen</p> <p>HGB</p> <p>EStG</p>
<p>bewerten -unter Nutzung von Bewertungsspielräumen- die verschiedenen Positionen einer Bilanz nach HGB und EStG.</p>	<p>Maßgeblichkeitsprinzip</p> <p>Bewertungsgrundsätze nach HGB</p> <p>Bewertungsvorschriften nach HGB und EStG für Anlagevermögen, Umlaufvermögen</p> <p>Rücklagenbildung bei Kapitalgesellschaften</p>	<p>Anwendung der gesetzlichen Bestimmungen von HGB, EStG auf verschiedene Bilanzpositionen</p> <p>Bewertung von Anlagevermögen, Schulden beim Zugang und bei der Folgebewertung</p> <p>Bildung von Rücklagen</p>	<p>Bilanzpolitik</p> <p>Ergebnis- und Steuerpolitik</p> <p>Auswirkung von Bewertungsentscheidungen auf Kennzahlen der Rentabilität, Liquidität und Cash-Flow</p> <p>HGB</p> <p>EStG</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	WERTSCHÖPFUNGSPROZESSE ANALYSIEREN, STEUERN, BEURTEILEN UND JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
	Zugangsbewertung mit Anschaffungskosten / und oder Herstellungskosten / und oder Teilwert Folgebewertung Anlagenspiegel	Bewertung von Bilanzpositionen mit dem Ziel einer handelsrechtlichen Gewinnmaximierung und einer handelsrechtlichen Gewinnminimierung Führung eines Anlagenspiegels	
entscheiden über die Notwendigkeit eines Jahresabschlusses nach IFRS.	Einzelabschluss / Konzernabschluss Abschluss für Offenlegung, Ausschüttung, Steuern Aufgaben und Ziele internationaler Rechnungslegungsstandards Bestandteile des Jahresabschlusses nach IFRS	Unterscheidung der einzelnen Jahresabschlussarten wie Einzel- / Konzernabschluss Entscheidung ob ein IFRS-Abschluss nach den Vorschriften des HGB und/oder des Publizitätsgesetzes erstellt werden muss Erstellung von Eigenkapitalveränderungsrechnung und/oder Kapitalflussrechnung, und/oder Gesamtergebnisrechnung	Nationale Eigenheiten Internationale Kommunikation Internationale Kapitalbeschaffung Globalisierung Konzernstrukturen HGB
prüfen den Ansatz von ausgewählten Positionen einer Bilanz, bewerten diese nach IFRS und vergleichen die Ansätze mit dem HGB-Ansatz.	Ansatzfähigkeit nach IFRS und HGB Anschaffungskosten und/oder Herstellungskosten nach IFRS und HGB (für immaterielle VG und/oder Sachanlagen) Folgebewertung nach Costmodell (Benchmark Methode) und Neubewertungsmethode (Fair Value) Neubewertungsrücklage completed contract method (ccm) – percentage of completion Methode (poc)	Prüfung der Ansatzfähigkeit ausgewählter Vermögensgegenstände nach HGB und IFRS Zugangsbewertung von Anlagevermögen nach IFRS und HGB : immaterielle VG und/oder Sachanlagen Folgebewertung nach IFRS : (Benchmarkmethode und Neubewertungsmethode) Ausweisung von Ertragsbestandteilen bei langfristigen Fertigungsaufträgen nach IFRS und HGB	Internationale Kommunikation Internationale Kapitalbeschaffung Globalisierung Die Börse Finanzkrisen Internationale Verflechtungen Informationsbedürfnis von Anlegern
HINWEISE:	Bei den Kalkulationsverfahren sollen auch praxisorientierte Mischverfahren Anwendung finden (nur ein Zuschlag, Alles über Stundensätze, Kuppelproduktion ...). Divisions- und Äquivalenzziffernkalkulation sollen aufgrund der geringen Bedeutung für die Praxis nur kurz angesprochen werden.		

4.3.10 Lernfeld 8: Steuererklärungen vorbereiten und auf Basis der Jahresabschlüsse erstellen [100-120]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	STEUERERKLÄRUNGEN AUF BASIS DER JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
bestimmen die persönliche Einkommensteuerpflicht	<p>Persönliche Steuerpflicht (§ 1 EStG)</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Un)beschränkte Steuerpflicht <p>Abgrenzung zur sachlichen Steuerpflicht</p>	<p>Fallbezogene Bestimmung der persönlichen Steuerpflicht</p>	<p>Personensteuer vs. Realsteuer</p> <p>Steuerliche Methodenlehre, insbesondere Subsumtion des Sachverhalts unter den gesetzlichen Tatbestand</p> <p>Welteinkommen und Doppelbesteuerungsabkommen</p>
ermitteln das zu versteuernde Einkommen nach EStG	<p>Zu versteuerndes Einkommen (§ 2 (1) bis (5) EStG)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einkunftsarten: Einkünfte aus Gewerbebetrieb und nichtselbständiger Arbeit (Schwerpunkt), Kapitalvermögen • Einkünfteermittlung für Gewinn- und Überschusseinkunftsarten • Arbeitnehmerpauschbeträge und tatsächliche Werbungskosten • Sonderausgaben • Außergewöhnliche Belastungen 	<p>Fallbezogene Ermittlung des zu versteuernden Einkommens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung des Prüfungsschemas • Abgrenzungen zwischen den Einkunftsarten • Gewinnermittlung (z. B. nach Betriebsvermögensvergleich, Einnahmeüberschussrechnung) • Zuordnung und Berechnung typischer Werbungskosten (z. B. Fahrtkosten und Arbeitsmittel) • Überschussberechnung bei Privateinkünften • Zuordnung von Sonderausgaben und außergewöhnlichen Belastungen <p>Ggf. Anwendung von Berechnungshilfen zum zu versteuernden Einkommen, softwaregestützt oder online</p>	<p>Objektives Nettoprinzip</p> <p>Abgrenzung der Werbungskosten von Aufwendungen privater Lebensführung</p> <p>Zumutbare Eigenbelastung bei außergewöhnlichen Belastungen</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	STEUERERKLÄRUNGEN AUF BASIS DER JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
berechnen die steuerliche Belastung nach EStG	Tarifliche Einkommensteuer Grund- und Splittingtarif Einkommensteuersatz Zuschlagsteuern	Fallbezogene Anwendung der Grund bzw. Splittingtabellen (z. B. anhand von Online-Software oder Hilfe der BMF-Homepage)	Besteuerungsgrundsätze (z. B. Leistungsfähigkeitsprinzip) Auswirkungen der Progression Steuerliche Vor- und Nachteile von Grund- bzw. Splittingtarif
gleichen eine Einkommensteuererklärung mit dem zugehörigen Bescheid ab	Aufbau eines Steuerbescheids <ul style="list-style-type: none"> • Festsetzung (ggf. gesonderte Feststellung) • Erläuterungen • Rechtsbehelfsbelehrung Fälligkeit der Steuer Diskrepanzen zwischen Steuererklärung und -bescheid	Analyse der Erläuterungen eines Steuerbescheids Fallbezogene Bestimmung der Fälligkeit einer Steuer und Berechnung etwaiger Säumniszuschläge	Unterscheidung von Steuerfestsetzungs- und Steuererhebungsverfahren
wägen Einspruchsgründe in Bezug auf einen Einkommensteuerbescheid ab	Form und Frist Folgen von Fristversäumnissen Wiedereinsetzung in den vorherigen Stand Inhalt Aussetzung der Vollziehung Abhilfe / Einspruchsentscheidung Abgrenzung des Einspruchs vom einfachen Änderungsantrag	Erstellung von Prüflisten mit formalen und inhaltlichen Anforderungen. Stellung eines Antrags auf Aussetzung der Vollziehung	Außergerichtliches Rechtsbehelfsverfahren Weitere Rechtsinstanzen nach Einspruch
bestimmen die Körperschaftsteuerpflicht	Steuerpflicht i. S. d. § 1 (1) KStG <ul style="list-style-type: none"> • Juristische Personen • Inland • Geschäftsleitung • Sitz 	Fallbezogene Bestimmung der persönlichen Steuerpflicht	Unbeschränkte vs. beschränkte Einkommensteuerpflicht Sitz vs. Geschäftsleitung

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	STEUERERKLÄRUNGEN AUF BASIS DER JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
ermitteln das zu versteuernde Einkommen nach KStG	Zu versteuerndes Einkommen (R 29 (1) KStR) Gewinn / Verlust laut Handels-/Steuerbilanz (Außer-)bilanzielle Korrekturen <ul style="list-style-type: none"> • Steuerfreie Einnahmen • Verdeckte Gewinnausschüttung • Verdeckte Einlage Gesamtbetrag der Einkünfte Einkommen Abweichungen WJ vom KJ gem. § 7 (4) KStG	Fallbezogene Erstellung und Anwendung eines Prüfungsschemas zur Ermittlung des zu versteuernden Einkommens Vornahme von Korrekturen nach § 60 EStDV	Vergleich (außer-)bilanzieller Korrekturen legale Steuervermeidungsmöglichkeiten, z. B. Verlustvortrag
berechnen die steuerliche Belastung der Körperschaft	Körperschaftsteuersatz Zuschlagsteuern Berücksichtigung von KSt-Vorauszahlungen gem. § 37 EStG	Fallbezogene Berechnung der zu zahlenden Körperschaftsteuer Ermittlung der Abschlusszahlung	Steuerreformen im Unternehmenskontext
berechnen die steuerliche Belastung auf Gesellschafterebene nach KStG und EStG	Gewinnausschüttung <ul style="list-style-type: none"> • Brutto-/Nettodividende Zuschlagsteuern Abgeltungsteuer	Fallbezogene Berechnung der Nettodividende auf Gesellschafterebene Günstigerprüfung zwischen Abgeltungsteuersatz und individuellem Einkommensteuersatz	Doppelbesteuerung Wirkung der Abgeltungsteuer
bestimmen die Gewerbesteuerpflicht	Steuergegenstand <ul style="list-style-type: none"> • Gewerbebetrieb (stehender und reisender Gewerbebetrieb) • Betriebsstätten Formen der Gewerbebetriebe	Fallbezogene Bestimmung von Beginn und Ende der Steuerpflicht	§ 15 (2) EStG Keine Steuerpflicht für Freiberufler: Intention und Verfassungsmäßigkeit Steuergegenstand vs Steuerschuldner

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	STEUERERKLÄRUNGEN AUF BASIS DER JAHRESABSCHLÜSSE ERSTELLEN		
	SACHWISSEN	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<ul style="list-style-type: none"> • Kraft gewerblicher Betätigung • Kraft Rechtsform • Kraft wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs 		
ermitteln den Gewerbeertrag i. S. v. § 11 (1) S. 3 GewStG	Hinzurechnungen (§ 8 GewStG) Kürzungen (§ 9 GewStG) Gewerbeverlust Freibetrag	Erstellung eines Prüfungsschemas und fallbezogene Anwendung Anpassung des Gewinns aus Gewerbebetrieb an die Vorschriften des GewStG	Intention hinter Hinzurechnungs- und Kürzungsvorschriften
berechnen die Gewerbesteuer	Steuermesszahl Steuermessbetrag und Voraussetzungen für seine Zerlegung Hebesatz	Berechnung des Steuermessbetrags Zerlegung des Gewerbesteuermessbetrags Ermittlung und Vergleich von Hebesätzen verschiedener Standorte	Bedeutung des Hebesatzes bei der Wahl des Unternehmensstandorts Bedeutung der GewSt als Einnahmequelle für Gemeinden
prüfen einen Gewerbesteuermessbescheid sowie einen Gewerbesteuerbescheid	Gewerbesteuermessbescheid, ggf. Zerlegungsbescheid Gewerbesteuerbescheid Rechtsbehelfe <ul style="list-style-type: none"> • Gewerbesteuermessbescheid: Einspruch beim Finanzamt • Gewerbesteuerbescheid: Widerspruch bei der Gemeinde 	Fallbezogene Prüfung des festgesetzten Steuermessbetrags/der festgesetzten Steuer und ggf. Entscheidung für einen Rechtsbehelf Prüfung der Zerlegung durch eigene Berechnung unter Anwendung des Zerlegungsmaßstabs (§ 29 (1) Nr. 1 GewStG)	Abgrenzung des Grundlagenbescheids vom Folgebescheid Unterscheidung von Steuerfestsetzungs- und Steuererhebungsverfahren
HINWEISE:	Die beruflichen Handlungen orientieren sich an einem ganzheitlichen unternehmerischen Prozess. Sie sind beispielhaft für die eigenen Einkünfte der Studierenden bzw. knüpfen an ein Modell-Unternehmen an.		

4.3.11 Lernfeld 9: Betriebswirtschaftliche Prozesse vertiefen [80-120h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE VERTIEFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
planen den Personalbedarf, führen Personalbeschaffungsmaßnahmen durch und wählen Mitarbeiter aus.	Personalbedarfsermittlung Stellenbeschreibung interne vs. externe Personalbeschaffung Stellenanzeige Analyse von Bewerbungsunterlagen Personalleasing Crowdsourcing	Ermittlung des Personalbedarfs und Ableitung situationsgerechter Maßnahmen Entwicklung einer Stellenanzeige und Auswertung von Bewerbungsunterlagen Anwendung von Personalauswahlmethoden	Fachkräftemangel anonymisierte Bewerbung Diversity Management Soft Skills
planen den Personaleinsatz und die Personalentwicklung.	qualitative und quantitative Personaleinsatzplanung Anforderungs- vs. Eignungsprofil Personalentwicklungsmaßnahmen und -optionen Arbeitszeitmodelle	Erstellung einer Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter Aufbau eines Personaleinsatzplans unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren Planung, Durchführung und Bewertung von Personalentwicklungsmaßnahmen	Arbeitnehmerüberlassung Business Process Reengineering Personalportfolio Coaching und Mentoring
führen und beurteilen Personal.	quantitative und qualitative Personalbeurteilung Beurteilungskriterien Führungsstile und -techniken	Personalbeurteilung mithilfe eines kriterien-gestützten Instruments Erstellung eines Führungsleitbilds und -leitfadens	Beurteilungsfehler und Wahrnehmungsverzerrungen Gütekriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität
prüfen die Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und wenden arbeitsrechtliche Vorschriften auf die Gestaltung und Ausführung von Arbeitsverträgen an.	Arbeitgeber und Arbeitnehmer Direktionsrecht des Arbeitgebers Treuepflicht des Arbeitnehmers Haftung des Arbeitnehmers individuelles Arbeitsrecht Arbeitsvertragsrecht	Anwendung der grundlegenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen auf das Zustandekommen von Arbeitsverträgen und die Führung von Arbeitsverhältnissen Analyse und Erarbeitung von unternehmensspezifischen Arbeitsverträgen	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Mitbestimmungsgesetze Arbeitsgesetze ArbSchG

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE VERTIEFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	Arbeitschutzrecht kollektives Arbeitsrecht		
formulieren rechtssichere Arbeitszeugnisse.	Zeugnissprache Arbeitszeugnis	Formulierung von Arbeitszeugnissen	AGG aktuelle Rechtsprechung
beenden Arbeitsverhältnisse unter Berücksichtigung der Kündigungsschutzvorschriften.	Beendigung von Arbeitsverhältnissen Kündigungsfristen Abmahnung ordentliche und außerordentliche Kündigung Kündigungsschutz des Arbeitnehmers	Prüfung und Abwägung der Beendigungsmöglichkeiten von Arbeitsverhältnissen Erstellung rechtssicherer Abmahn- und Kündigungsschreiben Prüfung der entsprechenden Kündigungsschutzregelungen	KSchG JarbSchG ArbSchG
ermitteln für ein Unternehmen die Preisgrundlagen für das Produktportfolio anhand der preisbestimmenden Faktoren.	Charakteristika der Preispolitik Ziele, Anlässe und Entscheidungstatbestände der Preispolitik verhaltenstheoretische Preistheorie Methoden der Preisfindung: <ul style="list-style-type: none"> • kostenorientierte Preisbildung • nachfrageorientierte Preisbildung • konkurrenzorientierte Preisbildung gesetzliche Preisvorschriften	Ermittlung von Preisen mittels Zuschlagskalkulation Berechnung von Preiselastizitäten Analyse des Wettbewerbs als Einflussgröße auf die Preise Anwendung der Preiskalkulation für Produkte mit vertikaler Preisbindung, z. B. Bücher	klassische Preistheorie Modelle des preispolitischen Entscheidungsprozesses
entwickeln für ein Unternehmen geeignete Preisstrategien für das Produktportfolio.	Preispositionierungsstrategien: <ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittspreisstrategie • Hochpreisstrategie • Niedrigpreisstrategie Preiseinführungsstrategien: <ul style="list-style-type: none"> • Abschöpfungsstrategie • Penetrationsstrategie 	Analyse der unternehmensrelevanten Einflussfaktoren Identifikation geeigneter Preisstrategien für das Produktportfolio eines Unternehmens Umsetzung der Preisstrategien	preisstrategische Modelle für bestimmte Branchen und Märkte Preisstrategien in globalisierten Märkten

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE VERTIEFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	Preisstrategien im Internet Preisdifferenzierungsstrategien psychologische Preisstrategien		
entwickeln ein unternehmensspezifisches Konzept für den direkten oder indirekten Absatz.	Definition des Begriffs Direktabsatz Formen des Direktabsatzes, v. a. diese: <ul style="list-style-type: none"> • unternehmenseigene Absatzorgane <ul style="list-style-type: none"> ○ Reisende ○ Mitglieder der Geschäftsleitung ○ Verkaufsniederlassungen ○ Franchising ○ E-Commerce • unternehmensexterne Absatzorgane <ul style="list-style-type: none"> ○ Handelsvertreter ○ Kommissionäre ○ Makler Definition des Begriffs indirekter Absatz Formen des Großhandels <ul style="list-style-type: none"> • Sortimentsgroßhandel • Spezialgroßhandel • Cash-and-Carry-Großhandel • Rackjobbing Formen des Einzelhandels <ul style="list-style-type: none"> • Fach- und Spezialgeschäft • Warenhaus • Supermarkt • Discountmarkt • Outlets 	Analyse der unternehmensrelevanten Einflussfaktoren Identifikation geeigneter Formen des direkten und indirekten Absatzes für ein Unternehmen Integration der Digitalisierung des direkten und indirekten Vertriebs in das Vertriebskonzept	allgemeine Kriterien für die Auswahl von Formen des direkten und indirekten Vertriebs in Unternehmen

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE VERTIEFEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<ul style="list-style-type: none"> • Versandhandel • Einkaufszentren • Online-Plattformen Vor- und Nachteile des direkten und indirekten Absatzes		
HINWEISE:	Die Lernfelder 1 bis 8 sind in allen Schwerpunkten der Fachrichtung Betriebswirtschaft identisch. Das vorliegende Lernfeld dient dazu, unterrichtliche Vertiefungen in fachrichtungsbezogenen und lernfeldübergreifenden Inhalten vorzunehmen, die in den Schwerpunktlernfeldern des Lehrplans nicht berücksichtigt werden, jedoch im Sinne einer ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Weiterbildung grundlegend sind. Im Schwerpunkt Unternehmensführung sind dies Aspekte aus den Bereichen Personalwirtschaft und Controlling.		

4.3.12 Lernfeld 10: Normative Grundlagen und Ausrichtungen der Unternehmensführung analysieren, entwickeln und gestalten [100-120h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	NORMATIVE GRUNDLAGEN UND AUSRICHTUNGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG ANALYSIEREN, ENTWICKELN UND GESTALTEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
untersuchen den Einfluss gesellschaftlicher Werte und Normen auf die Unternehmensführung zur Implementierung eines Compliance-Programms.	handlungsethische Grundlagen, insbesondere Pflichtethik, Utilitarismus und Diskursethik Kriterien ethischer Unternehmensführung nach Lay Corporate Governance Corporate Citizenship sieben Kernthemen der gesellschaftlichen Verantwortung Compliance-Prozess	Analyse des gesellschaftlichen Wertewandels in Deutschland Entwicklung eines Ethikregelwerks Implementierung eines Compliance-Programms Umsetzung und kontinuierliche Überprüfung der Compliance im Unternehmen	Unternehmensleitbild und -kultur Corporate Social Responsibility (CSR) Spannungsfeld zwischen Moral und Ökonomie sowie Diskussion von Wertekonflikten Stakeholder- und Shareholder-Ansatz Erfordernis der gesellschaftlichen Legitimation des Unternehmens ISO 26000
entwickeln ein unternehmensbezogenes Nachhaltigkeitskonzept.	Konzepte unternehmerischer Nachhaltigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeitsdreieck • Schnittmengen-Modell intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit Nachhaltigkeitsportfolio Ökobilanz United Nations Global Compact GRI-Leistungsindikatoren Motive für Ökologieorientierung compliance-orientierte vs. offensive Nachhaltigkeitsstrategie	Identifikation der relevanten Konzepte für ein ausgewähltes Unternehmen Auswahl geeigneter Nachhaltigkeitskriterien Ermittlung und Aufbereitung nachhaltigkeitsbasierter Daten Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts	Funktion und Grenzen eines Nachhaltigkeitskonzepts Umweltmanagementnorm ISO 14001 Greenwashing als Phänomen der Nachhaltigkeitsausrichtung

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	NORMATIVE GRUNDLAGEN UND AUSRICHTUNGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG ANALYSIEREN, ENTWICKELN UND GESTALTEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
erstellen und optimieren ein Qualitätsmanagementsystem aus der Führungsperspektive.	technische vs. kundenorientierte Qualität EFQM Excellence Modell Quality Function Deployment ausgewählte Werkzeuge des QM <ul style="list-style-type: none"> • House of Quality • Ishikawa-Diagramm • Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) qualitätsbezogene Kosten	Definition von Qualitätszielen Festlegung von Verantwortlichkeiten Ableitung von QM-Maßnahmen für Unternehmensbereiche Planung interner Audits und Ableitung von Korrekturmaßnahmen Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuchs Bewertung und Optimierung des QM-Systems	(nicht) monetäre Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements Prinzipien des Total Quality Managements nach DIN EN ISO 9000/14000ff. Reaktionskette der Qualitätsverbesserung nach Deming Konzepte der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung Kaizen Lean Production
erstellen eine unternehmensbezogene Wissensbilanz als Führungsinstrument.	immaterielle Unternehmenswerte <ul style="list-style-type: none"> • Humankapital • Kundenkapital • Beziehungskapital • Strukturkapital Modelle organisationalen Lernens, darunter folgende <ul style="list-style-type: none"> • Drei-Ebenen-Modell des Lernens • integriertes Modell organisationalen Lernens Modelle und Werkzeuge zur Steuerung und Bewertung immaterieller Ressourcen, insbesondere folgende <ul style="list-style-type: none"> • Wissensbilanz-Toolbox nach BMWi • Skandia-Navigator-Modell 	Analyse eines Unternehmens im Hinblick auf erforderliches Wissen Erfassung und Quantifizierung immaterieller Ressourcen Bestimmung der Einflussfaktoren Festlegung von Entwicklungszielen Darstellung von Wirkungszusammenhängen Erstellung und Aktualisierung einer unternehmensbezogenen Wissensbilanz	wissensintensive vs. wissensschwache Unternehmen Wissen als mehrbare Humanressource und Quelle von Wettbewerbsvorteilen Personalbeschaffung und -entwicklung Unternehmenskultur

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	NORMATIVE GRUNDLAGEN UND AUSRICHTUNGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG ANALYSIEREN, ENTWICKELN UND GESTALTEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<ul style="list-style-type: none"> • Heilbronner Steuerungsverfahren für interkulturelles Kapital • Wirkungsnetz Ebenen des Lernens nach Argyris und Schön Konzeptionen des Wissensmanagements <ul style="list-style-type: none"> • Führungskreislaufmodell nach Probst et. al. • Gestaltung organisationaler Lernprozesse nach Pawlowsky • lebenszyklusorientiertes Konzept nach Rebhäuser und Krcmar 		
entwickeln Innovationsstrategien für unternehmerische Aktivitäten.	betriebliche Innovationsarten <ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovation • Prozessinnovation • Basisinnovation • Verbesserungsinnovation Innovations- und Innovationsprozessmodelle <ul style="list-style-type: none"> • Stage-Gate-Prozess von Robert Cooper • Produkt-Prozessfolge-Modell nach Hayes und Wheelwright • House of Innovation Innovationsbarrieren <ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Symptome für Widerstand nach Doppler und Lauterburg 	Ausrichtung der Unternehmensstrategie sowie der Personal- und Unternehmensführung auf innovationsfördernde Bedingungen Entwicklung von Anreizsystemen Entscheidung über die Verfolgung von Innovationsvorhaben Entscheidung über den Ressourceneinsatz	Abwägung der Kosten und Nutzen von Methoden PM-Methoden preispolitische Entscheidungen aufgrund von Diffusionsmodellen Produktlebenszyklus Unternehmenskultur Führungsstile Aufbau- und Ablauforganisation Target Costing

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	NORMATIVE GRUNDLAGEN UND AUSRICHTUNGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG ANALYSIEREN, ENTWICKELN UND GESTALTEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusionsmodell nach Bass Innovationspromotoren • Agilität • Vorschlagswesen • Open-Innovation-Ansatz • Crowdsourcing • Startup Innovationserfolg und -misserfolg 		
wenden Verfahren zur wertorientierten Unternehmensführung an.	Verfahren der Unternehmensbewertung Strategien zur Wertsteigerung Kapitalkosten Economic Value Added (EVA) Cash Value Added (CVA) Discounted-Cashflow-Verfahren	Informationsbeschaffung und Datenermittlung für ein ausgewähltes Unternehmen Anwendung unterschiedlicher wertorientierter Steuerungsverfahren Analyse der Ergebnisse	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Bewertungsverfahren Grenzen und Probleme der wertorientierten Unternehmensführung

4.3.13 Lernfeld 11: Strategische Prozesse planen, unterstützen und beurteilen [160-180h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	STRATEGISCHE PROZESSE PLANEN, UNTERSTÜTZEN UND BEURTEILEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
analysieren ein Unternehmen und ordnen es im Wettbewerbsumfeld ein.	<p>Makro- bzw. Umweltanalyse von Unternehmen und Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • St. Galler Management-Modell • Management-Modell nach Hungenberg • STEP-Analyse (PEST-Analyse) <p>ressourcen-, kompetenz- und geschäftsmodellorientierte Unternehmensanalyse, z. B. folgende Vorgehensweisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neun-Felder-Matrixanalyse nach McKinsey • Potenzialanalyse <p>Aspekte des strategischen Managements: Objekte, Ebenen, Phasen und Perspektiven</p>	<p>Durchführung vertiefender Umwelt-, Umfeld- und Unternehmensanalysen anhand ausgewählter Unternehmen und Organisationen</p> <p>Ableitung strategischer Stoßrichtungen</p>	<p>Notwendigkeit und Aufwand einer Analyse</p> <p>Reduzierung von Komplexität durch Teilanalysen</p> <p>Grenzen und Einschränkungen der verschiedenen Analysearten, z. B. unvollständige Informationen</p>
erarbeiten und entwickeln auf der Grundlage einer Umwelt- und Unternehmensanalyse Positionierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten sowie zielführende Strategien für ein Unternehmen.	<p>Strategiekonzepte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harvard-Konzept • 7-S-Modell <p>Strategiearten und -bestandteile</p> <p>Sortiments- und Dienstleistungsanalyse</p> <p>marktorientierte Strategien: Wettbewerbs-, Markt- und Kundenstrategien sowie dynamische Strategien</p> <p>ressourcenorientierte Strategien: Geschäftsmodell-, Ressourcen- und Kompetenzstrategien</p> <p>professionelles Nachfolgemanagement</p>	<p>Entwicklung grundlegender strategischer Empfehlungen</p> <p>Feststellung von Positionierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten</p> <p>Durchführung von Nachfolgeregelungen für eigentümergeführte Unternehmen</p> <p>Ableitung und Definition konkreter Strategiealternativen für ausgewählte Unternehmen</p>	<p>Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung im Unternehmensalltag</p> <p>Subjektivität der Entscheidungsfindung</p> <p>Zusammenwirken und Zielkonflikte strategischer Einzelmaßnahmen und Teilstrategien</p> <p>Unternehmensvision, Leitbild und Ziele</p> <p>Produktlebenszyklus</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	STRATEGISCHE PROZESSE PLANEN, UNTERSTÜTZEN UND BEURTEILEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
entwerfen instrumentengestützt eine strategische Planung und führen eine strategische Kontrolle durch.	<p>Prozess der Strategieentwicklung strategische Planungsinstrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard • Strategy Map • Simulationen <p>Leistungskennzahlen (KPI) und Kennzahlensysteme, v. a. folgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DuPont-Schema / Rol • ZVEI • RL-System <p>strategische Kontrolle Gap-Analyse Feedforward</p>	<p>Prüfung geeigneter Planungsinstrumente Einsatz von Planungsinstrumenten in ausgewählten Unternehmen Entwicklung, Ermittlung und Anwendung von Leistungskennzahlen und Kennzahlensystemen für ausgewählte Unternehmen Durchführung strategischer Maßnahmen Kontrolle bzw. Abweichungsanalyse der strategischen Maßnahmen</p>	<p>Probleme bei der Umsetzung strategischer Planung in operative Planung Komplexität der Umsetzungsmethoden, Modelltheorien, Black-Box- und White-Box-Test Grundlagen des Controllings Grundlagen des strategischen Managements Unternehmensmodelle</p>
entwickeln und steuern ein Risikomanagementsystem.	<p>chancen- und risikoorientierte Führung: Führungsprozess, Chancen-Risiko-Portfolio und Bewertung Chancen-Risiko-Profile Bestandteile und Funktionen eines Risikomanagementsystems</p>	<p>Risikoanalyse, -aggregation, -bewertung und -bewältigung Ableitung organisatorischer Maßnahmen zur Entwicklung eines Risikomanagementsystems Steuerung und Optimierung des Risikomanagements</p>	<p>Differenzierung zwischen börsennotierten und kapitalmarktfernen Unternehmen Instrumente der strategischen Unternehmensführung, z. B. Umwelt- und Unternehmensanalyse Konzept des Risikos, Abgrenzung zu und Zusammenhang mit Unsicherheit Stochastik, Wahrscheinlichkeitstheorie und Spieltheorie Unternehmens- und Risikokultur Controlling wertorientiertes Management Finanzratings, z. B. nach Moody's und S&P</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	STRATEGISCHE PROZESSE PLANEN, UNTERSTÜTZEN UND BEURTEILEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
HINWEIS:	Der Einsatz komplexer Fallstudien, Unternehmenssimulationen, Planspiele und Risikomanagementtools ist empfehlenswert.		

4.3.14 Lernfeld 12: Instrumente zur operativen Steuerung von Unternehmen auswählen und anwenden [80-100h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	INSTRUMENTE ZUR OPERATIVEN STEUERUNG VON UNTERNEHMEN AUSWÄHLEN UND ANWENDEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
<p>wenden auf der Basis der strategischen Planung Budgetierungsinstrumente an und steuern durch Budget-Controlling das operative Management.</p>	<p>Zielbildungs-, Problemstellungs-, Prognose- und Bewertungsphase der Unternehmensplanung hierarchische Planungsverfahren Planungsrichtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • progressive Richtung • retrograde Richtung <p>zeitliche Koordination der Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rollende Verfahren • rollierende und revolvierende Verfahren <p>Budgetarten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wertgröße • Periode • Verbindlichkeitsgrad <p>Budgetierungsprozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • traditionelles Budgetierungsmodell • Better Budgeting • Zero-Base-Budgeting <p>Verfahren des Budgetcontrollings, v. a. folgende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anamnese • Abweichungsursachen • Optimierungsmöglichkeiten • Prozesskostenrechnung 	<p>Transformation strategischer Zielsetzungen in operative Pläne zeitliche und hierarchische Koordination der Budgetplanung Erstellung von Budgets für Unternehmen und Unternehmensbereiche Ableitung von Handlungsempfehlungen Anwendung der Empfehlungen, Erkennen von Fehldiagnosen und Durchführung von Optimierungen, z. B. Prozesskostenrechnung</p>	<p>Rückkopplung der operativen Planung mit der strategischen Ausrichtung Abgrenzung von strategischem und operativem Handeln Komplexität von Budgetierung sowie Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten Berücksichtigung der Netzplantechnik bei der Realisierung von Budgetierungsprozessen Aufwandsbetrachtung der Prozesskostenrechnung Kostenarten Jahresabschluss von Unternehmen Managementkonzepte</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	INSTRUMENTE ZUR OPERATIVEN STEUERUNG VON UNTERNEHMEN AUSWÄHLEN UND ANWENDEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
<p>setzen Instrumente des Controllings für das operative Management ein.</p>	<p>Einkaufscontrolling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozesskosten je Bestellung • Anteil des Single Sourcing • Reklamationsquote von Lieferanten • Maverick-Buying-Quote <p>Vertriebscontrolling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdeanalysen • Response-Rate • Neukundengewinnung • E-Commerce-Kennzahlen • Markenstärke <p>Investitionscontrolling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amortisation • Rentabilität <p>Logistikcontrolling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liefertermintreue • Umschlagshäufigkeit • Lagerreichweite • Transportkosten je Stück / VE • Produktivität des Versands / Dispo <p>Produktionscontrolling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchlaufzeit • Rückmeldequote • Wirtschaftlichkeit • Termintreue • Qualitätskennzahlen <p>Benchmarking</p>	<p>Zielsetzung und Planung von Controllingmaßnahmen für ausgewählte Funktionsbereiche</p> <p>Durchführung des Funktionsbereichscontrollings, z. B. Fünf-Phasen-Einkaufscontrolling</p> <p>Anwendung der bereichsspezifisch relevanten Kennzahlen</p> <p>exemplarische Ableitung von Handlungsempfehlungen</p> <p>Realisierung entsprechender unternehmerischer Entscheidungen</p>	<p>Unternehmensmodelle</p> <p>Managemententscheidungen</p> <p>Kosten-Nutzen-Analysen</p> <p>wertorientiertes Management</p> <p>Managementkonzepte</p>

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	INSTRUMENTE ZUR OPERATIVEN STEUERUNG VON UNTERNEHMEN AUSWÄHLEN UND ANWENDEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
	<ul style="list-style-type: none"> • Formen des Benchmarkings Benchmarkingprozesse		
HINWEISE:	Die Verwendung komplexer Fallstudien und Planspiele ist in diesem Lernfeld nötig, da die Studierenden diese Instrumente nur in einem vernetzten Umfeld verstehen und anwenden können. Falls die Grundlagen des Controllings (Ziele, Organisationsmöglichkeiten, Beruhsanforderungen etc.) nicht zuvor in einem grundlegenden Lernfeld behandelt wurden, sollten sie zu Beginn dieses vertiefenden Lernfelds eingeführt werden (Zeitraumen: ca. 4 Stunden).		

4.3.15 Lernfeld 13: Das Personal- und Informationsmanagement als Aufgabe der Unternehmensführung gestalten und bewerten [80-100h]

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	DAS PERSONAL- UND INFORMATIONSMANAGEMENT ALS AUFGABE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG GESTALTEN UND BEWERTEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
entwickeln und optimieren ein unternehmensbezogenes Leadershipkonzept.	Notwendigkeit eines Leadershipkonzepts Leadership Qualifications <ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion • Selbstkontrolle • Motivation • Empathie • soziale Kompetenz • adäquater Umgang mit Widerständen Führung in sich verändernden Organisationsformen, v. a. folgende Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> • Servant Leaders • kollektive Intelligenz 	Definition von Zielen eines Leadershipkonzepts Analyse des internen und externen Umfelds Durchführung, Analyse und Auswertung von Mitarbeitergesprächen Durchführung von Maßnahmen der Talententwicklung Analyse und Optimierung eines Leadershipkonzepts	Rollentheorien Management vs. Leadership Entwicklung sozialer Gruppen Kommunikations- und Feedbackregeln Motivationstheorien Führungsstile Führungsprinzipien
initiieren und leiten Changemanagement-Prozesse.	Notwendigkeit und Definition des Changemanagements Organisation von Veränderungsprozessen Phasenmodelle Umgang mit Widerständen Steuerung und Kommunikation des Wandels Psychologie der Veränderung Individual- und Systempsychologie Kennzahlen im Changemanagement	Definition von Zielen der Veränderung Entwurf von Roadmaps Initiierung von Veränderungsprozessen (Unfreezing) Festlegung von Veränderungsmaßnahmen Durchführung von Veränderungsprozessen (Moving) Stabilisation der geänderten Verhaltensweisen in der Unternehmung (Refreezing) Analyse und Optimierung der Veränderungsmaßnahmen	Aufbau- und Ablauforganisation Prozess- und Projektorganisation Unternehmenskultur Führung und Ethik Personalentwicklung Bedeutung der Personalführung mit besonderem Fokus auf der Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern Rhetorik und Präsentationstechniken BetrVG

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	DAS PERSONAL- UND INFORMATIONS MANAGEMENT ALS AUFGABE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG GESTALTEN UND BEWERTEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
entwickeln ein Personalrecruiting-Konzept für ein ausgewähltes Unternehmen, steuern Sourcing-Prozesse und treffen Auswahlentscheidungen.	strategisches Recruiting Employer Branding Active Sourcing • Open Web Search • Talent Mining • Profile Mining qualitative und quantitative Personalplanung Anforderungsprofile Personalmarketing Assessment-Center-Verfahren	Definition von Zielprofilen für ein ausgewähltes Unternehmen Entwicklung eines Personalrecruiting-Konzepts Steuerung der klassischen und digitalen Sourcing-Prozesse Auswertung und Entscheidung auf der Basis der Personalauswahlergebnisse Analyse und Optimierung des Personalrecruiting-Konzepts	Wissensbilanz Gesprächstechniken Personalauswahlverfahren berufliche Kompetenzen internationale Kommunikation diagnostische Verfahren prospektive Unternehmenspolitik und Marktanalyse Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) BetrV
richten das Personalmanagement im Hinblick auf eine agile Unternehmensführung aus.	Konzepte und Ziele des Human Resource Development (HRD) Führungskräfteplanung Qualifizierungsprogramme Laufbahnplanung Nachfolgeplanung Agilität in Führung, Methoden und Organisation Digitale Transformation Scrum Design Thinking Holacracy Produktklinik und Hackathons HR-Controlling Bildungsurlaub	Definition von Zielen im Hinblick auf eine agile Unternehmensausrichtung Ableitung von Maßnahmen und strategische Konzeptentwicklung Analyse und Optimierung des Konzepts	Führungsstile Personalportfolio Feedback Wissensbilanz Unternehmensorganisation

Die staatlich geprüften Betriebswirtinnen und Betriebswirte ...	DAS PERSONAL- UND INFORMATIONSMANAGEMENT ALS AUFGABE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG GESTALTEN UND BEWERTEN		
	Sachwissen	Prozesswissen	Reflexionswissen
<p>beurteilen betriebsinterne Informationen und leiten Entscheidungen für eine adäquate Bereitstellung von Informationen für die gesamte Unternehmung ab.</p>	<p>Ziele, Aufgabenbereiche und Organisation des Informationsmanagements Informationssysteme und -technik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datenmanagement und Data Mining • Cloud-Computing • Internet der Dinge • Wirtschaft 4.0 • Big Data <p>SUCCESS-Regeln Vorgaben für Reporting Grundsätze und Ausgestaltung des Reportings</p> <ul style="list-style-type: none"> • MIS • FIS • Business Warehousing 	<p>Definition von Zielen der Informationsversorgung Ermittlung von Informationsbedarfen Auswertung von entscheidungsrelevanten Informationen Treffen von Entscheidungen</p>	<p>Kennzahlensysteme Kommunikationsmodelle Informationsbeschaffung aus internen und externen Quellen Wissensbilanz Stakeholder und Stakeholdermanagement CSR</p>
HINWEIS:	In diesem Lernfeld werden im Grundstudium eingeführte Personalentwicklungsmaßnahmen vertiefend behandelt.		

5 Handhabung des Lehrplans

Die in Kapitel 2 theoretisch begründete strukturell-curriculare Rahmung impliziert einen anspruchsvollen kompetenzorientierten Unterricht. Um die darin gesetzten Vorgaben unterrichtswirksam zu machen, gilt es, folgende Prämissen zu berücksichtigen:

- Moderner Fachschulunterricht ist *lernerorientiert*, d. h., dass sich alle zu planenden Unterrichtsprozesse primär an Lernprozessen ausrichten sollen, nicht an Lehrprozessen. Lernprozesse sollen einer kasuistisch-operativen Umsetzungslogik (handlungssystematisch) folgen, die von einer theoretisch-abstrakten Objektivierungslogik (fachsystematisch) ergänzt wird.
- Die Zielbildung in den Querschnitt-Lernfeldern erfolgt als Explikation der Lehrplaninhalte durch die Beschreibung von Wissens- und Fertigungszielen. Ihr Umfang und Anspruch bemessen sich aus ihrer jeweiligen Bedeutung für die korrespondierenden fachlich-methodischen Kompetenzen.
- Im Rahmen der beruflichen Lernfelder ist die Explikation beruflicher Handlungen der curriculare Ausgangspunkt der Unterrichtsplanung. Damit wird von Anfang an geklärt, welches Wissen in welchen Handlungszusammenhängen von den Studierenden erworben werden soll. Dabei gilt es, die im Lehrplan vollzogene Beschreibung der Kompetenzen auf einem mittleren Niveau in der konkreten Unterrichtskonzeption adäquat zu den jeweils vorliegenden Rahmenbedingungen und im jeweils aktuellen technisch-produktiven, gestalterischen oder betriebswirtschaftlichen Kontext zu konkretisieren.
- Die genaue Zusammenstellung eines unterrichtsrelevanten Gebildes aus Kompetenzen erfolgt über einen einschlägigen Berufskontext, der dann auch als übergreifende Lernsituation den Gesamtrahmen der jeweiligen Unterrichtseinheit bildet.
- Kompetenzerwerb setzt Verständnisprozesse voraus, die durch eine Problemorientierung des Unterrichts ausgelöst werden. Je anspruchsvoller die Problemstellungen, desto höher das zu erreichende Kompetenzniveau.
- Kompetenzen im Sinne eines verstandenen Handelns erfordern einschlägiges Sach- und Prozesswissen sowie entsprechendes Reflexionswissen mit unmittelbarem Bezug zu dessen berufsspezifischer Nutzung. Daher soll sich der Kompetenzerwerb in sinnvollen Abschnitten zwischen kasuistisch-operativen Phasen (handlungssystematisch) und theoretisch-abstrakten Phasen (fachsystematisch) wechselseitig ergänzen.
- Fachsystematische Lernprozesse gehen von den Fachwissenschaften aus, beinhalten deren Systematiken und bilden damit ein anwendungsübergreifendes Gerüst für das berufliche Handeln. Sie sind zudem der Raum für die Auseinandersetzung mit den mathematisch-naturwissenschaftlichen bzw. gestalterischen Hintergründen. Lernreflexionen beziehen sich hier auf die Kategorien „Wissen“ (kognitive Reproduktion) und „Verstehen“ (kognitive Anwendung).
- Handlungssystematische Lernprozesse gehen von beruflichen Prozessen aus, beinhalten deren Eigenlogik und bilden damit anwendungsbezogene Ankerpunkte für das berufliche Handeln. Lernreflexionen beziehen sich hier auf die Kategorie „Können“ (operative Anwendung).
- Lernerfolgsmessung kann sich im Einzelnen auf „Wissen“, „Verstehen“ oder „Können“ beziehen. Der Anspruch einer Kompetenzdiagnostik kann aber nur dann erfüllt werden, wenn alle drei oben genannten Komponenten *integrativ erhoben* und anhand der Zielkategorien *taxiert* werden.

- Der Erwerb sozial-kommunikativer Kompetenzen erfordert *kollektive Lernformen*, wird aber nicht allein durch diese gewährleistet. Entscheidend ist hier ein bewusster und reflektierter Kompetenzerwerb. Daher sind den Studierenden sozial-kommunikative Kompetenzziele zu vermitteln und deren Erwerb zu thematisieren und zu reflektieren.
- Der Erwerb von Personal- bzw. Selbstkompetenzen erfordert die Akzentuierung motivationaler, affektiver und strategisch-organisationaler Auseinandersetzungen der Studierenden mit sich und ihrem Lernen. Fachschulunterricht sollte daher das Lernen als eigenständigen Lerngegenstand begreifen und dies pädagogisch und methodisch angemessen umsetzen.

6 Literaturverzeichnis

- Bader, R. (2004): Strategien zur Umsetzung des Lernfeld-Konzepts. In: bwp@spezial 1
- BIFIE (Hrsg., 2013): Standardisierte kompetenzorientierte Reifeprüfung. Reife- und Diplomprüfung. Grundlagen – Entwicklung – Implementierung. Unter Mitarbeit von H. Cesnik, S. Dahm, C. Dorninger, E. Dousset-Ortner, K. Eberharter, R. Fless-Klinger, M. Frebort, G. Friedl-Lucyshyn, D. Frötscher, R. Gleeson, A. Pinter, F. J. Punter, S. Reif-Breitwieser, E. Sattlberger, F. Schaffenrath, G. Sigott, H.-S. Siller, P. Simon, C. Spöttl, J. Steinfeld, E. Süss-Stepancik, I. Thelen-Schaefer & B. Zisser. Wien: Herausgeber
- Chomsky, N. (1965): Aspects of the theory of syntax. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press
- Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. / Grote S. / Sauter W. (2017): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäfer & Pöschel
- Euler, D. / Reemtsma-Theis, M. (1999): „Sozialkompetenzen? Über die Klärung einer didaktischen Zielkategorie.“ In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Heft 2, S. 168-198
- Klafki, W. (1964): „Didaktische Analyse als Kern der Unterrichtsvorbereitung.“ In: Roth, H. / Blumenthal, A. (Hrsg.): Grundlegende Aufsätze aus der Zeitschrift Die Deutsche Schule, Hannover 1964, S. 5-34
- Lerch, S. (2013): „Selbstkompetenz – eine neue Kategorie zur eigens gesollten Optimierung? Theoretische Analyse und empirische Befunde.“ In: REPORT 1/2013, 36. Jg., S. 25-34
- Mandl, H. / Friedrich, H. F. (Hrsg., 2005): Handbuch Lernstrategien. Göttingen: Hogrefe
- Pittich, D. (2013): Diagnostik fachlich-methodischer Kompetenzen. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag
- Siller, H.-S. / Bruder, R. / Hascher, T. / Linnemann, T. / Steinfeld, J. / Sattlberger, E. (2014): „Stufung mathematischer Kompetenzen am Ende der Sekundarstufe II – eine Konkretisierung.“ In: Roth, J. / Ames, J. (Hrsg.): Beiträge zum Mathematikunterricht. Münster: WTM, S. 1135-1138
- Tenberg, R. (2011): Vermittlung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen in technischen Berufen. Theorie und Praxis der Technikdidaktik. Stuttgart: Steiner
- Volpert, W. (1980): Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie. Bern: Huber