

Betriebswirtschaft für das kaufmännische Berufskolleg I - Baden-Württemberg

Bearbeitet von
Hermann Speth, Gernot Hartmann, Friedrich Härter, Hans-Jürgen Hahn, Alfons Kaier

7. Auflage 2016. Buch. 398 S. Softcover
ISBN 978 3 8120 0578 4

Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Berufe, Ausbildung, Karriereplanung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Hug
Kaier
Schmid
Speth

Betriebswirtschaft
für das kaufmännische Berufskolleg I

Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl., Überlingen

Matthias Schmid, Dipl.-Hdl., Sigmaringen

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

7. Auflage 2016

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de
lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0578-4

Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Ulm und seiner Unternehmen

1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Ulm

Die Stadt Ulm hatte zu Beginn des letzten Jahrzehnts einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Südwesten des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnanschlusses. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70 % verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1200 Mitarbeiter.



Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z. B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen

vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.

2 Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH

Firma und Sitz:

Weber Metallbau GmbH
Alfred-Nobel-Straße 8
89079 Ulm

Kontaktdaten:

Telefon: 0731 992-0 (Zentrale)
Fax: 0731 992-1 (Zentrale)
E-Mail: info@weber-metallbau-gmbh.de
Internet: www.weber-metallbau-gmbh.de

Die Weber Metallbau GmbH ist ein größerer, mittelständischer Handwerksbetrieb und hat sich auf die Planung, Fertigung und Montage von Brandschutztüren, auf Fassadenbau aus Stahl und Glas, auf Geländer- und Treppenaufbau, Wintergärten und diverse Sonderkonstruktionen spezialisiert.

In einem Nebenprogramm produziert sie auch Arbeitstische und Metallzäune. Dazu werden aus Blechstanzteilen Büroschere und Ablage- bzw. Ordnungssysteme für Regale hergestellt.



Außengelände



Fertigungshalle

Firmengeschichte der Weber Metallbau GmbH

Das Unternehmen selbst hat eine lange Tradition, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Johann Georg Weber übernahm 1952 die ehemalige Huf- und Wagenschmiede und machte daraus einen modernen Metallbaubetrieb. Seit 1987 leitet sein Sohn Hans-Jörg, ausgebildeter Metallbauer der Fachrichtung Konstruktionstechnik und Absolvent eines Studiengangs zum Fenster- und Fassadenbau, das Familienunternehmen und hat es seither konsequent zu einem führenden Stahl- und Metallbaubetrieb in der Region weiterentwickelt.



Im Jahre 2005 erfolgte die Ansiedlung im Industrie- und Gewerbepark Ulm, weil die ursprüngliche Gewerbefläche in der Zentrumsnähe zu klein geworden war. Der in diesem Zusammenhang erforderliche Kapitalbedarf konnte im gleichen Jahr durch die Gründung einer GmbH und die Aufnahme von Herrn Dr. Klaus Junginger als weiteren Gesellschafter teilweise bewältigt werden.

Dr. Junginger hat ein Studium der Betriebswirtschaft absolviert und ergänzt die Geschäftsführung durch seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.

Produktprogramm der Weber Metallbau GmbH



Brandschutztüren



Fassade aus Stahl und Glas



Geländer- und Treppenbau



Wintergarten

Geschäftspartner der Weber Metallbau GmbH

Bankverbindungen

Nr.	Name des Kreditinstituts	BIC	IBAN
1	Sparkasse Ulm	SOLADES1ULM	DE61 6305 0000 0000 6485 54
2	Deutsche Bank Ulm	DEUTDESS630	DE55 6307 0024 0008 7263 39
3	Commerzbank Ulm	COBADEFFXXX	DE58 6304 0053 0003 9936 54

Kunden

Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Bereichen. Ihre Ansprüche sind sehr vielfältig. Jeder Auftrag ist individuell und erfordert eine grundlegende Neuplanung und -kalkulation. Die Kostenvorteile durch die Herstellung größerer Stückzahlen eines einheitlichen Produktes können selten genutzt werden. Als Fertigungsorganisation liegt überwiegend Werkbank- und Werkstattfertigung vor.

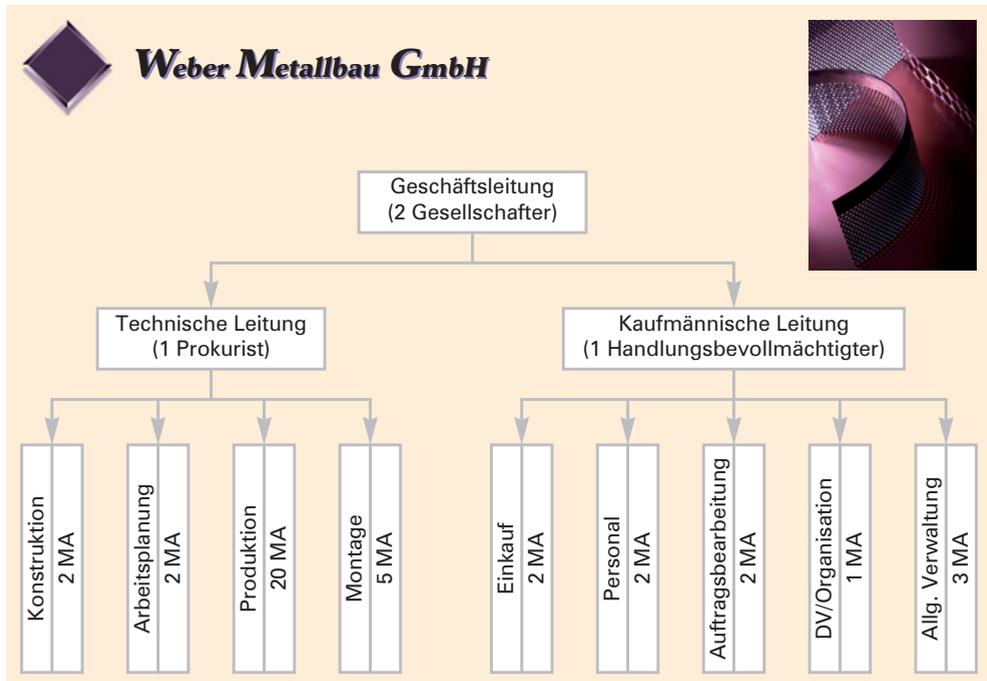
Bereich	Angebote Leistungen
Industrie und Gewerbe	Tragwerkskonstruktionen der verschiedensten Art, z.B. für Lagerhallen, Parkgebäude sowie Fassadenverkleidungen, Feuertreppen.
Öffentliche Hand (Kommunen, Landkreise)	Fassaden, Brandschutztüren, Treppen für öffentliche Gebäude wie Kindergärten, Schulen, Sportstätten, Fußgängerbrücken usw.
Private Bauträger	Z. B. Balkone, Unterkonstruktionen für Photovoltaikanlagen, Treppenkonstruktionen für innen und außen, Wintergärten, Gewächshäuser.
Nebenprogramm	Diverse Sonderkonstruktionen, Arbeitstische, Metallzäune.

Lieferer

Die Anzahl der Lieferanten ist aufgrund des abgegrenzten Produktprogramms (Problemtreue) der Weber Metallbau GmbH sehr beschränkt. Die wichtigsten Zulieferer kommen aus folgenden Bereichen:

Bereich	Bezogene Leistungen
Metallgroßhandel	Bleche unterschiedlicher Stärke und Materialart, Stahlbänder, Rund- und Vierkantrohre, Stahlträger verschiedener Profile.
Glashandel	Einscheibensicherheitsglas (Schiebetüren, Trennwände, Duschen), Verbundsicherheitsglas (für erhöhten Sicherheitsbedarf, z.B. als Einbruchschutz), Isolierglas für den Fassadenbereich, Glas mit keramischem Siebdruck (ermöglicht hochwertige, repräsentative Raum- und Gebäudegestaltung).
Handel für Werkzeuge, Montage- und Befestigungsmaterial	Beschläge, Schrauben, Werkzeuge, Klebstoffe, Dichtungsmaterial, Schmiermittel, Fette, Reinigungsmaterial usw.

Organigramm der Weber Metallbau GmbH



Gesellschaftsvertrag der Weber Metallbau GmbH

§ 1 Firma, Sitz

- (1) Die Firma der Gesellschaft lautet: Weber Metallbau GmbH
- (2) Sitz der Gesellschaft ist: 89079 Ulm, Alfred-Nobel-Str. 8

§ 2 Gegenstand des Unternehmens

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist die Fertigung und Montage von Brandschutztüren, Fassadenbau aus Stahl und Glas, Geländer- und Treppenbau, Wintergärten und Gewächshäusern sowie im Nebenprogramm Arbeitstische und Metallzäune.
- (2) Die Gesellschaft darf Zweigniederlassungen errichten, sich an anderen Unternehmen beteiligen sowie andere Unternehmen gründen.

§ 3 Dauer der Gesellschaft

- (1) Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Dauer errichtet.

§ 4 Stammkapital, Stammeinlagen

- (1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 750 000,00 EUR.
- (2) Auf das Stammkapital übernehmen als ihre Stammeinlagen:
 - a) Hans-Jörg Weber: 400 000,00 EUR Nennbetrag
 - b) Dr. Klaus Junginger: 350 000,00 EUR Nennbetrag

§ 5 Geschäftsführer

- (1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.
- (2) Die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Befreiung vom Wettbewerbsverbot erfolgt durch Gesellschafterbeschluss.

§ 6 Vertretung der Gesellschaft

- (1) Ein alleiniger Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft allein.
- (2) Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer gemeinsam vertreten oder durch einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen.

§ 7 Geschäftsführung

- (1) Die Führung der Geschäfte der Gesellschaft steht mehreren Geschäftsführern gemeinschaftlich zu, sofern nicht durch Gesellschafterbeschluss etwas anderes bestimmt wird.
- (2) Im Verhältnis zur Gesellschaft ist jeder Geschäftsführer verpflichtet, die Geschäftsführungsbeschränkungen einzuhalten, welche durch Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsführeranstellungsvertrag und Gesellschafterbeschlüsse festgesetzt sind oder werden.
- (3) Geschäfte, die über den gewöhnlichen Betrieb der Gesellschaft hinausgehen, bedürfen der vorherigen Zustimmung durch Gesellschafterbeschluss.

§ 8 Gesellschafterbeschlüsse

- (1) Jede 50,00 EUR Nennbetrag eines Geschäftsanteils gewähren eine Stimme.
- (2) Sämtliche Gesellschafterbeschlüsse sind zu protokollieren.
- (3) Das Protokoll ist von den Geschäftsführern zu unterzeichnen.
- (4) Die Gesellschafter erhalten Abschriften.

§ 9 Geschäftsjahr und Jahresabschluss

- (1) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
- (2) Der Jahresabschluss ist von den Geschäftsführern in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen.

§ 10 Gesellschafterveränderungen

- (1) Das Ausscheiden eines Gesellschafters führt nicht zur Auflösung der Gesellschaft.
- (2) Die verbleibenden Gesellschafter haben unverzüglich einen Beschluss zu den Modalitäten der Fortführung zu fassen.

§ 11 Wettbewerbsverbot

- (1) Ein Gesellschafter darf ohne vorherigen zustimmenden Gesellschafterbeschluss in dem Geschäftsbereich des Gegenstandes der Gesellschaft keine Geschäfte machen.
- (2) Das Verbot umfasst insbesondere auch direkte oder indirekte Beteiligung an Konkurrenzunternehmen oder deren Beratung.

§ 12 Schlussbestimmungen

- (1) Bekanntmachungen der Gesellschaft werden im Bundesanzeiger veröffentlicht.
- (2) Durch die Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen dieses Vertrages wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

Ulm, den 14. Juli 2005

Hans-Jörg Weber

Unterschrift des Gesellschafters

Dr. Klaus Junginger

Unterschrift des Gesellschafters

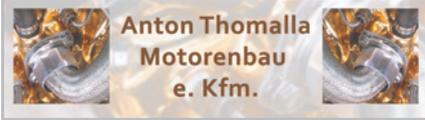
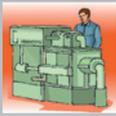
Den vorstehenden Vertrag beurkundet:

Dr. Wilfried Beißner

Unterschrift des Notars

3 Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Ulmer Büromöbel AG Industriepark 5 89079 Ulm</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schreibtische, ■ Bürostühle, ■ Büroschränke. <p>Hinweis: Weitere Informationen zum Unternehmensprofil finden Sie im Merkur-Arbeitsheft 1578!</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stefan Osann e. Kfm. Industriepark 25 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bürobedarf, ■ Computertechnik, ■ Drucker, ■ Kopiergeräte, ■ Business-Papier, ■ usw. 	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 89079 Ulm</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>CLEAN-TEC OHG Alfred-Nobel-Straße 17 89079 Ulm</p> 	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung, ■ Grünanlagenpflege, ■ Hausmeisterservice. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 89079 Ulm</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesichtsbehandlung, ■ Sauerstofflifting, ■ Körper & Figur, ■ Wellnessmassagen. 	<p>Dienstleister</p> 

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lagerhaltung, ■ Transport, ■ Logistik. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Anton Thomalla Motorenbau e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz & Krug OHG Industriepark 10 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reparatur, ■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör. 	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr KG Sportartikelfabrik Neuwerk 15 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Skier, ■ Snow-Swinger, ■ Skibobs, ■ Tennisschläger, ■ Nordic-Walking-Stöcke. 	<p>Industrie</p> 
<p>Kaffeerösterei Arabica KG Neuwerk 14 89079 Ulm</p> 	<p>Röstfrischer Kaffee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Filterkaffee, ■ Crema, ■ Espresso, ■ usw. 	<p>Handwerk</p> 

Hinweis:

Die obigen Unternehmensdaten beschreiben die Ausgangssituation. Im Laufe der einzelnen Kapitel werden die Unternehmensdaten teilweise geändert, z.B. durch Aufnahme eines weiteren Gesellschafters.

Kompetenzbereich 1: Unternehmensziele und -organisation

1 Konzepte der Unternehmensführung erarbeiten und Unternehmensphilosophien, -leitbilder und -ziele untersuchen und bewerten sowie Bezüge zur Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeitsberichterstattung herstellen

KB 1 Lernsituation 1: Unternehmensleitbild entwerfen

Die Ulmer Büromöbel AG hatte in den letzten Jahren mit deutlichen Absatzproblemen zu kämpfen. Nicht nur, dass die Absatzmärkte ihre Sättigungsgrenze erreicht hatten. Das Unternehmen sah sich plötzlich in ernsthafter Konkurrenz mit asiatischen Billiganbietern, die den Markt mit Massengütern zu konkurrenzlos günstigen Preisen überschwemmt. Auch im Verhalten der Kunden kam es zu einem Wandel: Die traditionelle Kundschaft für die gehobenen Produktsegmente informierte sich ausgiebig im Internet und verlangte gleichzeitig flexible Lösungen mit hoher Qualität zum günstigen Preis.



Die Unternehmensleitung erkannte, dass das Unternehmen nur dann erfolgreich am Markt überleben würde, wenn das eigene Angebot in möglichst vielen Schlüsselbereichen den Wettbewerbern überlegen ist, z.B. in Bezug auf:

- | | | |
|----------------------|----------------------------|---------------|
| ■ Produktqualität | ■ Innovationskraft | ■ Image |
| ■ Servicequalität | ■ Preiswürdigkeit | ■ Marktstärke |
| ■ Sortimentsvielfalt | ■ Mitarbeiterzufriedenheit | |

Die Unternehmensleitung entschied sich, den neuen Herausforderungen nicht mit schnelllebigen Werbeaktionen zu begegnen, sondern sie in ganz grundsätzlicher Weise anzupacken. Die Mitarbeiter der mittleren und oberen Führungsebene wurden zu einer „Zukunftskonferenz“ eingeladen. Deren Ziel ist es, das Grobkonzept für ein modernes Unternehmensleitbild und Zielsystem zu entwickeln.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFRÄGE:

1. Recherchieren Sie zunächst im Internet, welche Unternehmen in Ihrer Region oder über Ihre Region hinaus in der jüngeren Vergangenheit mit ähnlichen Absatzproblemen wie die Ulmer Büromöbel AG zu kämpfen hatten!
Stellen Sie anschließend die konkreten Probleme dieser Unternehmen zusammen und erläutern Sie, mittels welcher Maßnahmen die Unternehmen verursacht haben, ihre Schwierigkeiten zu meistern. Bereiten Sie eine entsprechende Präsentation Ihrer Rechercheergebnisse vor!
2. Erstellen Sie (in Partner- oder Kleingruppenarbeit) eine Übersicht von möglichen Gruppen (Stakeholder), die Ansprüche an ein Unternehmen erheben!

Entwickeln Sie anschließend eine Übersicht zu diesen möglichen Anspruchsgruppen, indem Sie für die jeweilige Gruppe sowohl deren konkrete Ansprüche an ein Unternehmen formulieren als auch die Beiträge bzw. Leistungen dieser Gruppen gegenüber dem Unternehmen auflisten!

3. Sie sind Teilnehmer an der „Zukunftskonferenz“ der Ulmer Büromöbel AG. Auf der Basis der von ihnen gefundenen Ansprüche der Stakeholder formulieren Sie einen Grobentwurf für das Unternehmensleitbild der Ulmer Büromöbel AG!

1.1 Begriffe Betriebswirtschaftslehre und Unternehmen kennenlernen

(1) Begriff Betriebswirtschaftslehre

Die **Betriebswirtschaftslehre** hat zwei Schwerpunkte. Zum einen möchte sie die **betrieblichen Abläufe im Unternehmen erklären** und **Empfehlungen für unternehmerisches Handeln** entwickeln. Zum anderen untersucht sie die **Beziehungen zwischen dem Unternehmen und anderen Wirtschaftseinheiten** (z. B. private Haushalte, Banken, Staat), denn unternehmerisches Handeln muss sich an den rechtlichen und gesellschaftlichen Vorgaben ausrichten.

(2) Begriff Unternehmen

Unternehmen beziehen in aller Regel eine Reihe von Vorleistungen (Werkstoffe, Maschinen, Strom, Wasser, Erfindungen, Dienstleistungen). Durch den **Einsatz der eigenen Leistung** verändert das Unternehmen die übernommenen Vorleistungen und schafft **neue Sachgüter** (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeuge) oder **Dienstleistungen** (z. B. Transporte, Beratung durch einen Rechtsanwalt).



Ein **Unternehmen**¹ ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen beschafft, erstellt und verkauft werden.

Die **Grundfunktionen** (Hauptaufgabenbereiche) jedes Unternehmens sind:

- Beschaffung,
- Leistungserstellung,
- Absatz.

Erläuterungen:

Beschaffung. Sind alle Tätigkeiten, die darauf abzielen, die Güter und Dienstleistungen zu erwerben, die notwendig sind, um einen reibungslosen Warenabsatz (beim Handelsunternehmen) bzw. eine reibungslose Produktion (beim Industrieunternehmen) zu garantieren.

Leistungserstellung. Je nach Wirtschaftsbereich hat die Leistungserstellung unterschiedliche Aufgaben. Die Leistungserstellung

- eines **Industriebetriebs** umfasst z. B. die Produktion von Sachgütern.
- eines **Handelsbetriebs** umfasst z. B. die Bereitstellung eines Warensortiments.
- eines **Dienstleistungsbetriebs** umfasst z. B. die Erfüllung der angebotenen Dienstleistungen.

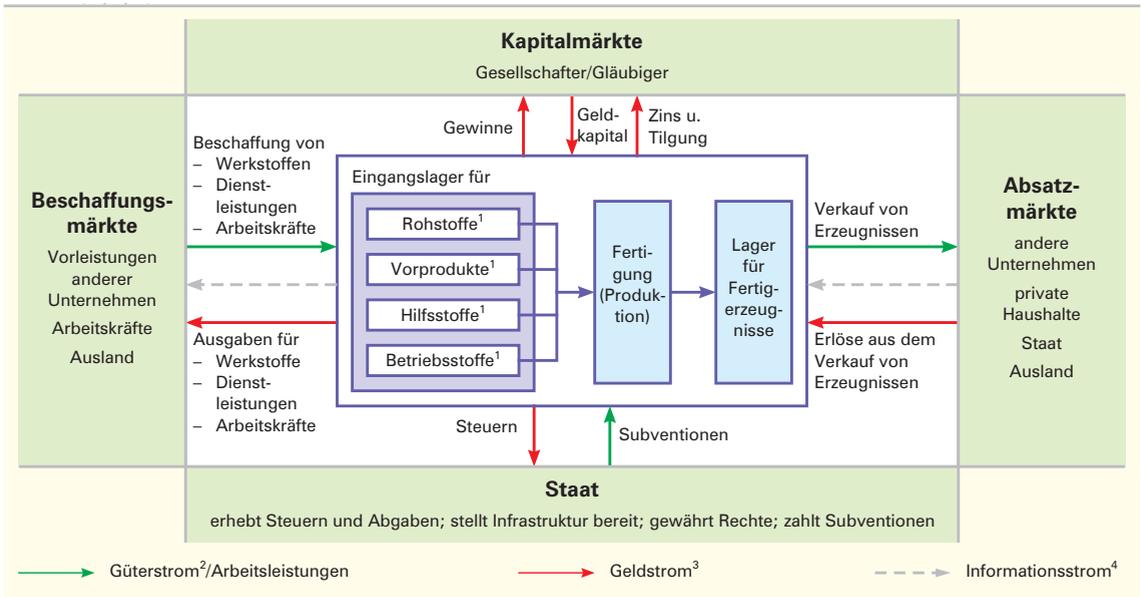
Absatz. Er beinhaltet den Verkauf der Sachgüter und Dienstleistungen und ermöglicht durch den Rückfluss der eingesetzten Geldmittel die Fortsetzung (Finanzierung) der Beschaffung, der Leistungserstellung und des Absatzes.

¹ Die Begriffe Unternehmen (Unternehmung) und Betrieb werden in diesem Lehrbuch gleichbedeutend (synonym) verwendet.



1.2 Stellung des Unternehmens im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang am Beispiel des Industriebetriebs beschreiben und die Wertschöpfungskette eines Produktes nachvollziehen können

(1) Überblick



Die Unternehmen sind über die Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmärkte sowie durch Gesetze und Verordnungen des Staates mit der Gesamtwirtschaft verbunden. Welchen Stellenwert die Einbindung des Unternehmens in die Gesamtwirtschaft hat, hängt insbesondere von seiner Größe, der Art der hergestellten Produkte sowie seiner Stellung im Markt ab.



(2) Beschaffungsmärkte

Auf den Beschaffungsmärkten kaufen die Unternehmen Material, Dienstleistungen, Betriebsmittel, Rechte sowie Informationen für den Leistungserstellungsprozess.

1 Zur Erläuterung der Begriffe siehe S. 29.

2 **Güterstrom.** Die Lieferung der bestellten Werkstoffe löst einen Güterstrom vom Lieferer zum Kunden aus, denn die bezogenen Werkstoffe wurden zu Produkten verarbeitet und an die Kunden ausgeliefert. Der Güterstrom läuft dem Informationsstrom entgegen.

3 Im Gegenzug für die Lieferung der Erzeugnisse erhält das Unternehmen von den Kunden Geld. Damit finanziert das Unternehmen seine Einkäufe. Es entsteht ein **Geldstrom** vom Kunden zum Lieferer.

4 **Informationsstrom.** Der Industriebetrieb erhält von seinen Kunden Anfragen, gibt Angebote ab und erhält so Aufträge. Damit entsteht ein Informationsstrom vom Kunden über den eigenen Betrieb bis zum Lieferer.

Außerdem suchen sie auf dem Arbeitsmarkt Mitarbeiter, die dem Anforderungsprofil der jeweiligen Stellen entsprechen und binden sie mit einem Arbeitsvertrag an das Unternehmen.

(3) Absatzmärkte



Auf den Absatzmärkten besteht derzeit ein **Käufermarkt**, d.h., das Angebot an Gütern ist größer als die Nachfrage. Dies führt dazu, dass die Unternehmen die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden ermitteln müssen, um diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Mitbewerber. Dazu werden gezielt Informationen beschafft, die im Unternehmen ausgewertet und an die Beschaffungsmärkte weitergegeben werden (**Informationsstrom**).

Durch den Verkauf der Erzeugnisse erhält das Unternehmen Einnahmen. Diese Geldmittel werden benötigt, um die Ausgaben für die Leistungserstellung (z.B. Löhne, Energie, Materialverbrauch, Zinsen) und die Anlagegüter (z.B. Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge) zu finanzieren (**Geldstrom**).

(4) Kapitalmärkte

Die Kapitalbeschaffung erfolgt über die Kapitalmärkte. Die Bereitstellung des Kapitals kann entweder durch die **Eigentümer (Eigenkapital)** oder durch **Gläubiger (Fremdkapital)** erfolgen. Für die Kapitalbereitstellung erhalten die Eigentümer einen Gewinnanteil, die Gläubiger Zinsen. Außerdem muss das Fremdkapital zurückgezahlt werden.

Große, weltweit agierende Aktiengesellschaften können sich weltweit Eigen- und Fremdkapital beschaffen. Kleinere Unternehmen beschaffen sich das benötigte Kapital bei ihren Gesellschaftern bzw. durch Aufnahme eines Darlehens bei ihrer Hausbank.



(5) Staat



Der Staat setzt für die Unternehmen den Rechtsrahmen, stellt die Infrastruktur¹ zur Verfügung und greift über wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahmen (z.B. Arbeitsschutzgesetz, Sozialgesetzbuch, Kündigungsschutz, Umweltschutzgesetze zum Gewässerschutz oder der Luftreinhaltung und Lärmbekämpfung) in die Entwicklung der Wirtschaft ein.

¹ **Infrastruktur:** Ist die Grundausstattung eines Landes mit öffentlichen Einrichtungen, z.B. Straßen, Post, Telefon, Gas, Strom, Eisenbahn, Krankenhäuser, Kindergärten, Schulen, Hochschulen.

(6) Wertschöpfungskette eines Produktes von der Rohstoffgewinnung bis zur Wiederverwendung und/oder Entsorgung

Die Wertschöpfungskette eines Produktes beginnt beim Anbau eines Rohstoffs (z.B. Landwirtschaft) oder Abbau eines Rohstoffes (Bergbau) und reicht über die Weiterverarbeitung und Produktionsstufen bei Zulieferern oder dem Unternehmen selbst sowie über den Handel und Zwischenhandel bis hin zur Nutzungsphase bei Geschäftskunden oder privaten Verbrauchern.

Der Begriff Wertschöpfungskette beinhaltet darüber hinaus die Wiederverwendung und/oder Entsorgung abgenutzter Produkte, weil diese wiederum Rohstoffe für andere Produkte im selben Unternehmen oder in anderen Unternehmen darstellen. Die Wertschöpfungskette umfasst folglich sämtliche Aspekte des Lebenszyklus eines Produktes.¹

Exemplarisch wird in der folgenden Grafik die Wertschöpfungskette von Getränkekartons in Deutschland dargestellt:



Quelle: obs/Fachverband Kartonverpackung für flüssige Nahrungsmittel e.V.

Erläuterung:

Ein Blick auf die Wertschöpfungskette zeigt, wie aus der nachwachsenden Ressource Holz ein Produkt entsteht, das, nachdem es dem Verbraucher einen sicheren Getränkegenuss ermöglicht hat, weiterhin einen Zweck erfüllt. Die Recyclingquote für Getränkekartons betrug im Jahr 2010 rund 65%.

¹ Vgl. Kapitel 4.2.2 im Kompetenzbereich 4, S. 325f.



1.3 Wirtschaftssektoren und betriebliche Leistungsfaktoren kennenlernen

(1) Wirtschaftssektoren

Unternehmen lassen sich Wirtschaftssektoren zuordnen. Diese können weiter nach Branchen (Wirtschaftszweigen) unterteilt werden.

Wirtschaftssektoren	Erläuterungen	Branche
Erzeugung (primärer Sektor) 	Diese Unternehmen produzieren Rohstoffe.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Land- und Forstwirtschaft ■ Fischerei ■ Bergbau ■ Erdöl- und Erdgasförderung
Weiterverarbeitung (sekundärer Sektor) 	Diese Unternehmen verarbeiten die Rohstoffe zu Investitions- und Konsumgütern.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Industrie, Handwerk ■ Baugewerbe ■ Energieversorgung ■ Wasserversorgung
Verteilung (tertiärer Sektor) 	Diese Unternehmen übernehmen die Verteilung der Güter vom Produzenten bis zum Endverbraucher. Zu diesem Bereich zählen auch die Dienstleistungsunternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Handel ■ Gastgewerbe ■ Verkehr ■ Banken, Versicherungen ■ Nachrichtentechnik ■ Rechtsanwalt

(2) Betriebliche Leistungsfaktoren

Zur Herstellung der vorgegebenen Produkte muss sich zunächst jedes Unternehmen die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren beschaffen. Betriebliche Produktionsfaktoren sind:

■ Menschliche Arbeitskraft

Zur Leistungserstellung bedarf es geistiger und körperlicher Anstrengungen der Menschen. Jedes Unternehmen benötigt somit Mitarbeiter, die Maschinen bedienen, Fahrzeuge führen oder Handarbeiten ausführen. Es handelt sich hierbei um **ausführende Arbeiten**.

Daneben bedarf es Mitarbeiter, die die betriebliche Leistungserstellung planen, entscheiden, anordnen, organisieren und kontrollieren. Man bezeichnet diese Form der Arbeit als **dispositive (leitende) Arbeit**.

■ Betriebsmittel

Darunter werden die Gegenstände erfasst, mit deren Hilfe die Leistungen erstellt werden: Gebäude, Grundstücke, Maschinen, Werkzeuge usw. Neben diesen **materiellen¹ Betriebsmitteln** gibt es auch noch **Rechte (immaterielle¹ Betriebsmittel)** wie z. B. Lizenzen,² Markenzeichen, Miet- und Pachtverträge.

■ Materialien (Werkstoffe)

<p>Rohstoffe</p>	<p>Rohstoffe werden nach der Bearbeitung oder Verarbeitung wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse, z. B. Eisen und Stahl im Maschinenbau; Wolle und Baumwolle in der Textilindustrie.</p>	
<p>Fremdbauteile (Vorprodukte)</p>	<p>Fremdbauteile sind zusammengesetzte Produkte von Vorlieferern, die zur Erstellung eigener Produkte benötigt werden, z. B. Schlösser in einer Möbelfabrik, Autositze für die Automobilindustrie, Elektromotoren in der Maschinenindustrie.</p>	
<p>Hilfsstoffe</p>	<p>Dies sind Stoffe, die bei der Bearbeitung verbraucht werden, um das Erzeugnis herzustellen, die aber nicht als wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse zu betrachten sind, z. B. Farben in der Tapetenherstellung oder Lacke, Schrauben, Muttern, Nieten in der Automobilindustrie.</p>	
<p>Betriebsstoffe</p>	<p>Sie dienen dazu, die Maschinen zu „betreiben“, z. B. Schmierstoffe, Kühlmittel, Reinigungsmittel. Sie gehen nicht in das fertige Produkt ein.</p>	
<p>Handelswaren</p>	<p>Sie sind fertige Waren, die der Industriebetrieb bezieht und unverändert weiterverkauft, z. B. ein Automobilhersteller führt Dach- und Gepäckträgersysteme in seinem Programm.</p>	

1 **Materiell:** stofflich, körperlich.

Immateriell: unstofflich, geistig.

2 Lizenz ist das Recht, ein Patent zu verwerten.

1.4 Konzepte der Unternehmensführung erarbeiten



Die **Unternehmensführung** hat die Aufgabe (Funktion), den betrieblichen Leistungserstellungsprozess so zu gestalten, dass die Unternehmensziele erreicht werden.

Die Führung des Unternehmens übernehmen entweder die Eigenkapitalgeber selbst oder sie übertragen (delegieren) die Leitungsfunktion an entsprechend qualifizierte Dritte. Diese leiten dann unter eigener Verantwortung die Gesellschaft (**Prinzipal-Agent¹-Ansatz**).

Im ersten Fall spricht man von **eigentümergeführten Unternehmen**, im zweiten Fall von **managementgeführten Unternehmen**.

(1) Eigentümergeführte Unternehmen

Bei eigentümergeführten Unternehmen üben die Eigentümer die Führungsfunktion selbst aus. Sie führen die Geschäfte, vertreten das Unternehmen nach außen, tragen das volle Verlustrisiko und übernehmen die Gesamtverantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.

Beispiel:

Emmy Reisacher ist Eigentümerin des Einzelunternehmens Beauty Moments Emmy Reisacher e.Kfr. (vgl. S. 21). Als Einzelunternehmerin des Kosmetikinstituts führt sie die Geschäfte und vertritt das Unternehmen gegenüber

Kunden, Lieferanten, Banken und Behörden. Sie trägt das volle Verlustrisiko und ist für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens gesamtverantwortlich.

(2) Managementgeführte Unternehmen

Bei managementgeführten Unternehmen werden die zentralen Führungsentscheidungen an qualifizierte Geschäftsführer (Manager) übertragen, die selbst nicht (wesentlich) am Unternehmen beteiligt sind. Typisches Beispiel ist die Aktiengesellschaft, bei der ein gewählter Vorstand die Leitungsfunktion übernimmt.

Um sich abzusichern, dass der Vorstand die Ziele der Eigentümer auch tatsächlich verfolgt und dazu fähig ist, versuchen die Eigenkapitalgeber einen **Ordnungsrahmen** für eine **erfolgreiche Unternehmensführung** zu schaffen. Ein solcher Ordnungsrahmen ist in den Regelungen der **Corporate Governance** festgehalten.



- Der Begriff **Corporate Governance** umfasst **Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensleitung und -überwachung**.²
- Die **Steuerungs- und Kontrollmechanismen** sollen durchschaubar gemacht werden, um so das Vertrauen von Investoren und Öffentlichkeit in die Führungskräfte der Wirtschaft zu stärken.

1 **Prinzipal**: Auftraggeber; **Agent**: Beauftragter.

2 Der Begriff Corporate Governance ist Bestandteil der Corporate Responsibility. Vgl. hierzu S. 40.

Wichtige **Instrumente** der Corporate Governance sind:

Instrumente	Erläuterungen	Beispiele
Gewalten- teilung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Leitungsaufgaben werden auf mehrere Beteiligte aufgeteilt und Grundsatzentscheidungen ständig überwacht. ■ Durch ein Anreizsystem soll die Geschäftsführung dazu gebracht werden, die Ziele der Eigentümer zu verfolgen. ■ Früherkennung von Fehlentscheidungen durch eine zeitnahe Risikoüberwachung. 	<p>Zustimmung des Aufsichtsrats zu Grundsatzentscheidungen.</p> <p>Erfolgsabhängige Entlohnung; Haftung bei Nichtbeachtung der Eigentümergebote.</p> <p>Ständige Informationspflicht des Vorstands gegenüber Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern.</p>
Umfassende Information und Kontrolle	Die Geschäftsführung ist verpflichtet, sowohl den Aktionären als auch den anderen Interessengruppen (z.B. Mitarbeiter, Kreditgeber, Staat) ständig über Risiken und Chancen des Unternehmens Bericht zu erstatten. Dadurch soll das Vertrauen der Investoren in die Zuverlässigkeit der Unternehmensführung gestärkt werden.	Informationen über die Unternehmensentwicklung sowie umfassende Risikoberichterstattung, z.B. an Aktienanalysten, Ratingagenturen, Banken, interessierte Öffentlichkeit. Kontrolle über die Jahresabschlussprüfer und den Aufsichtsrat.

In der Bundesrepublik Deutschland besteht mit dem „**Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)**“¹ ein Regelwerk, das sich in erster Linie an börsennotierte Aktiengesellschaften richtet. Nach § 161 AktG müssen sich Vorstand und Aufsichtsrat in einer Erklärung (**Compliance-Erklärung**) dazu äußern, inwieweit sie die Empfehlungen des DCGK befolgen. Die Erklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen.

1.5 Unternehmensphilosophien, -leitbilder und -ziele auswerten und mit denen anderer Unternehmen vergleichen

1.5.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild

(1) Unternehmensphilosophie

Grundelemente einer Unternehmensphilosophie² sind die Grundwerte und Überzeugungen, die Verhaltensregeln, Standards und Symbole³ des Unternehmens.

Grundelemente	Erläuterungen	Beispiele
Grundwerte und Überzeugungen (Wo <u>zu</u> gibt es uns?)	Sie fragen nach dem „ Warum “ des unternehmerischen Handelns und geben dem Unternehmen Orientierung.	„Mit unseren Produkten wollen wir stets Pioniere sein – dem Markt weit voraus. Wir glauben, dass es besser ist, der Öffentlichkeit neue Produkte vorzuführen, als sie zu fragen, was für Produkte sie gerne hätte.“

1 Zu Einzelheiten siehe: <http://www.dcgk.de/de/kodex.html>; 29.04.2016.

2 **Philosophie**: griechisch „Weisheitsliebe“.

3 **Symbol**: Kennzeichen.

Grundelemente	Erläuterungen	Beispiele
Verhaltensregeln (Was wollen wir erreichen?)	Sie sollen dafür sorgen, dass alle Beteiligten des Unternehmens sich entsprechend den Grundwerten und Überzeugungen verhalten.	„Wir liefern nur Erzeugnisse mit maximaler Qualität aus und gehen hierfür keine Kompromisse ein.“
Standards und Symbole (Welches sind unverwechselbare Elemente unseres Handelns?)	Es handelt sich um unternehmens-typische Erkennungszeichen bezüglich Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild .	<p>Verhalten: Es wird eine kundenorientierte Produktberatung durchgeführt.</p> <p>Kommunikation: Die Produkte werden ausschließlich über das eigene Filialnetz verkauft und ausgeliefert.</p> <p>Erscheinungsbild: Es wird ein einheitliches Firmenlogo verwendet.</p>

(2) Unternehmensleitbild

In aller Regel formuliert die Unternehmensleitung die im Unternehmen bestehende Unternehmensphilosophie und hält sie in einem **Unternehmensleitbild** fest.

Beispiel: Unternehmensleitbild der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG

Steigerung der Unternehmenswerte

Wir möchten unsere Position als führender Sportartikelhersteller langfristig ausbauen und setzen dabei auf profitables Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung.

Wir treiben INNOVATIONEN voran – und gestalten die Zukunft

Aus Ideen und Erfindungen entwickeln wir erfolgreiche Sportprodukte. Kreativität und Erfahrung sichern uns eine Spitzenstellung.

Dies erreichen wir auch dadurch, dass wir vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehungen mit zuverlässigen, innovativen Lieferanten pflegen.

Unsere Kunden

Die Zufriedenheit unserer Kunden steht im Mittelpunkt unserer Zielsetzungen. Wir pflegen langfristige, europaweite Kundenbeziehungen und erreichen mit hervorragenden Produkten sowie einem umfassenden Netz von Beratung und Dienstleistungen optimale Kundennähe.

Unsere Mitarbeiter

Die Basis unserer Unternehmung bilden unsere motivierten und verantwortungsbewussten

Mitarbeiter. Die Kompetenz unserer Mitarbeiter fördern wir durch kontinuierliche Weiterbildung und sichern damit langfristig Arbeitsplätze.



Unsere Prozesse

Unsere Geschäftsprozesse werden laufend überprüft und nach technischen und wirtschaftlichen Maßstäben optimiert. Sämtliche Geschäftsprozesse werden durch schonenden Einsatz von Ressourcen umweltverträglich gestaltet.

Unterstützung

Wir unterstützen soziale und Umweltschutzprojekte und gehen Partnerschaften mit Unternehmen und Organisationen ein, deren Produkte und Dienstleistungen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Dialog mit unseren Stakeholdern¹

Wir legen Wert darauf, mit allen Stakeholdern in einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und Respekts zu kommunizieren, und informieren sie regelmäßig über die Fortschritte unseres Unternehmens im Hinblick auf Sozialverträglichkeit und Umweltschutz.

¹ Nach dem **Stakeholder-Ansatz** hat die Unternehmensleitung alle, die einen Beitrag zum Unternehmen leisten (z.B. Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Management) am Unternehmenshandeln und am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen (siehe auch S. 42 ff.).

1.5.2 Unternehmensziele untersuchen und hierbei den Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit beachten

(1) Begriff Unternehmensziele

Die Unternehmensziele leiten sich aus dem Unternehmensleitbild ab. Sie geben der Unternehmensleitung, den Bereichsleitern, den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern eine Orientierung für die Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse. Damit diese Orientierung zweifelsfrei möglich ist, sind die Unternehmensziele **eindeutig zu formulieren** und **verbindlich festzulegen**.

Unternehmensziele beschreiben einen zukünftigen, erstrebenswerten Zustand des Unternehmens, den der zuständige Entscheidungsträger anzustreben hat.



(2) SMART-Zielformel

Die Zielformel **SMART** fasst komplett und einprägsam zusammen, welche Eigenschaften Unternehmensziele haben sollen. Jeder Buchstabe steht für eine bestimmte Eigenschaft.

	Kriterium	Erläuterungen	Kontrollfragen
S	spezifisch, simpel	Das Ziel soll genau beschrieben, einfach formuliert und für alle nachvollziehbar sein.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was genau soll erreicht werden? ■ Welche Eigenschaften werden angestrebt? ■ Wo soll das Ziel erreicht werden? ■ Wer ist beteiligt?
M	messbar	Festgelegte Kennzahlen müssen es erlauben, dass die Erreichung des Ziels gemessen werden kann.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? ■ Wann weiß das Unternehmen, dass das Ziel erreicht wurde?
A	akzeptiert	Das formulierte Ziel muss übereinstimmen mit den Wertvorstellungen des Unternehmensleitbildes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wird das Ziel von den Beteiligten akzeptiert?
R	realistisch	Das Ziel darf nicht utopisch und damit demotivierend sein. Vielmehr benötigen die Mitarbeiter das Gefühl, dass das Ziel erreichbar ist.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projekts erreichbar?
T	terminiert	Der Zeithorizont, in welchem das Ziel zu erreichen ist, muss festgelegt sein.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis wann soll das Ziel erreicht werden? ■ In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden?

Beispiel: Zielformulierung nach SMART bei der Sport-Burr KG

Ausgangssituation:

Die Geschäftsführung der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG beschließt, auf der Grundlage der verschiedenen Teilbereiche des Unternehmensleitbildes (vgl. S. 32) gemeinsam mit dem Betriebsrat die entsprechenden Unternehmensziele abzuleiten. Für die Rubrik „Steigerung der Unternehmenswerte“ soll das jährliche Umsatzwachstum bei 3% liegen. Eine Analyse des Marktforschungsinstituts M+K

bescheinigt, dass das Marktpotenzial dafür vorhanden ist.



Aufgabe:

Formulieren Sie das Unternehmensziel zur Rubrik „**Steigerung der Unternehmenswerte**“ des Unternehmensleitbildes nach der SMART-Zielformel!

Lösung:

	Kontrollfragen	Antworten
S	<ul style="list-style-type: none"> Was genau soll erreicht werden? Wo soll das Ziel erreicht werden? 	<p>„Profitables Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens.“</p> <p>„In Deutschland und im europäischen Ausland.“</p>
M	<ul style="list-style-type: none"> Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? 	<p>„Steigende Umsätze von 3% jährlich bei mindestens durchschnittlicher Umsatzrentabilität¹ und steigendes Reinvermögen.“</p>
A	<ul style="list-style-type: none"> Wird das Ziel von den Beteiligten akzeptiert? 	<p>„Die Geschäftsführung beschließt das Ziel gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern, die darin auch eine Sicherung ihrer Arbeitsplätze sehen.“</p>
R	<ul style="list-style-type: none"> Ist das gewünschte Ziel erreichbar? 	<p>„Das Marktforschungsinstitut M+K bescheinigt das Marktpotenzial.“</p>
T	<ul style="list-style-type: none"> In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? 	<p>„Jährliches Umsatzwachstum von 3%.“</p>

Daraus lässt sich das Unternehmensziel für die Sport-Burr KG folgendermaßen formulieren:



¹ $\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Umsatzerlöse}}$

- **Zielkonflikte** ergeben sich z.B. aus den verschiedenen **Anspruchsgruppen** eines Unternehmens und deren Interessen.
- Die Ziele können auf eine **Anspruchsgruppe** oder auf **verschiedene Anspruchsgruppen** ausgerichtet sein.
- Die **Unternehmensverantwortung** wird auch als **Corporate Responsibility** bezeichnet. Diese zeigt die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf Gesellschaft und Umwelt.
- **Nachhaltigkeitsberichte** geben Informationen über ökologische und soziale Themen der Unternehmensführung.
- Beim **Shareholder-Ansatz** sind vorrangig die Unternehmensziele zu verfolgen, die den Marktwert des Eigenkapitalanteils erhöhen.
- Das **Stakeholder-Konzept** erweitert den Shareholder-Ansatz, indem neben einer rein finanziellen Zielperspektive auch eine soziale und ökologische Verantwortung verlangt wird, die eine gesellschaftliche Akzeptanz einschließt.

Kompetenztraining

1 Unternehmenserkundung

Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen zur Weber Metallbau GmbH als Beispiel für eine Unternehmenserkundung!

1. Wie heißen die Gesellschafter der Weber Metallbau GmbH?
2. Seit wann besteht die Weber Metallbau GmbH?
3. Wie groß ist das Stammkapital des Unternehmens und wie groß sind die Geschäftsanteile der Gesellschafter?
4. Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?
5. Wie viel Prozent der Mitarbeiter arbeiten jeweils im technischen und wie viele im kaufmännischen Bereich?
6. Worin liegt die Geschäftstätigkeit der Weber Metallbau GmbH?

2 Unternehmensleitbilder und Arten von Unternehmenszielen

Die MicroTex Technologies GmbH, Hersteller technischer Garne, Alfred-Nobel-Str. 42, 89079 Ulm, hat folgendes Unternehmensleitbild formuliert (Auszüge):

1. Was wir sind

Wir sind ein mittelständisches Traditionsunternehmen, das seit 1860 besteht. In der Produktion von Baumwollgarnen, Viskosegarnen, Acrylgarnen und Chenille-Zwirn besitzen wir Weltruf. Es ist unsere Absicht, diesen Ruf im Interesse unserer Kunden und Mitarbeiter weiter auszubauen.

Für die Herstellung unserer Garne haben wir hohes handwerkliches Know-how. Dieses handwerkliche Können werden wir auch in Zukunft durch weitere industrielle Fertigungsprozesse ergänzen, um den Ausbau unserer Marktstellung zu festigen.

2. Was wir wollen

In der Zukunft können wir nur erfolgreich sein, wenn wir unser Wissen und unsere Erfahrungen ständig verbessern.

Wir wollen mit unseren Produkten (unseren Erzeugnissen und Dienstleistungen) ein führender Markenhersteller sein.

Wir bauen unsere Marktstellung auf traditionellen Märkten aus. Auf neue Märkte gehen wir nur, wenn dies mit unserer Unternehmensphilosophie übereinstimmt.

3. Unsere Kundenphilosophie

Unser Unternehmen lebt von den Aufträgen unserer Kunden. Wir sind uns bewusst, dass unsere Angebote erst dann zu lohnenden Aufträgen werden, wenn wir die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigen als unsere Mitbewerber.

Die Bedürfnisse unserer Zielgruppen zu ergründen und Maßnahmen zu ihrer Befriedigung zu ergreifen ist deshalb eine unserer Hauptaufgaben.

Unser Streben nach absolut fehlerfreier Qualität soll Kundenreklamationen überflüssig machen. Mögliche Mängelrügen unserer Kunden wollen wir großzügig und kulant behandeln.

4. Unternehmenswachstum

Wir wollen schneller wachsen als die Mitbewerber. Eine Ausweitung der Produktpalette soll nur erfolgen, wenn Exklusivität und höchste Qualität gegeben sind.

Kooperationen¹ gehen wir ein, wenn nachstehende Faktoren zutreffen:

- *Es können Lösungen angeboten werden, mit denen die Bedürfnisse der Kunden noch besser befriedigt werden können.*
- *Es eröffnen sich neue Wachstumsmöglichkeiten.*
- *Es ergeben sich kostengünstigere Produktions- und Vertriebsstrukturen.*
- *Es bietet sich der Zugang zu neuem Know-how.*
- *Die finanzielle Basis unseres Unternehmens kann verbreitert werden.*

5. Personalpolitik

Unsere Personalpolitik beruht auf der Überzeugung, dass ein Unternehmen nur so gut wie seine Mitarbeiter ist. Sind diese engagiert, flexibel, sachkundig und erfolgreich, dann ist auch das ganze Unternehmen leistungsfähig und erfolgreich.

Unsere Mitarbeiter haben am Erfolg des Unternehmens teil. Ihr Arbeitsplatz soll aufgrund ihrer Leistungen sicher sein. Der Arbeitsplatz ist ansprechend zu gestalten und er darf keine Gefährdung für die Arbeitskraft darstellen. Die individuellen Leistungen sind anzuerkennen.

Für uns gelten folgende Führungsgrundsätze:

- *Alle Mitarbeiter haben die gleichen Entwicklungs- und Beförderungschancen.*
- *Durch Aus- und Weiterbildung wollen wir die Qualifikation unserer Mitarbeiter erhöhen.*
- *Wir stellen laufend Überlegungen an, wie die Arbeitsbedingungen einschließlich des Betriebsklimas verbessert werden können.*
- *In unserem Unternehmen praktizieren wir einen kooperativen Führungsstil.²*
- *Die Besetzung neuer Stellen wollen wir vorzugsweise aus den eigenen Reihen, d. h. betriebsintern vornehmen.*

6. Gesellschaftliche Verantwortung

Der Nutzen unseres Angebots besteht darin, dass wir unseren Kunden ihre Arbeit erleichtern und sicherer machen.

Wir betrachten uns als Teil der Gemeinde, in der wir produzieren und mit der wir uns eng verbunden fühlen.

Als Bürger ihrer Gemeinde können und sollen unsere Mitarbeiter z. B. in Vereinen, Kirchen, Parteien, Schulen, städtischen und karitativen Einrichtungen mitwirken.

Gegenüber unseren Kunden, Lieferanten, Kreditgebern und Mitbewerbern verhalten wir uns fair. Unsere Zulieferer müssen eine Chance haben, ihrerseits Gewinne zu erzielen.

¹ **Kooperation** ist jede Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Diese kann auf der einen Seite in sehr lockerer Form geschehen, auf der anderen Seite bis hin zum Kauf eines Unternehmens durch ein anderes führen.

² Ein **kooperativer Führungsstil** liegt vor, wenn ein steter Informationsaustausch (Kommunikationsprozess) zwischen den vorgesetzten Personen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattfindet.

7. Verantwortung gegenüber der natürlichen Umwelt

Produktionsbedingte Belastungen der Umwelt mit Lärm, Abgasen und Abwasser müssen durch entsprechende Maßnahmen auf dem niedrigstmöglichen Niveau gehalten werden.

Wir streben einen integrierten¹ Umweltschutz an, d. h., der Umweltschutz umfasst alle Vor- und Folgestufen des gesamten Produktionsprozesses – von der Beschaffung, der Lagerung, der Herstellung, dem Verkauf, der Distribution² bis zur Entsorgung der Abfälle.

Alle wiederverwertbaren Abfälle vom Papier in den Büros bis hin zum Schrott in den Werkstätten werden gesondert gesammelt und in eigene oder fremde Produktionsprozesse zurückgeführt (Recycling).

Jedes Belegschaftsmitglied ist sich bewusst, dass der Umweltschutz bereits vor dem Beginn des Produktionsprozesses beginnt und während des gesamten Produktionsprozesses zu beachten ist.

Wir wollen durch Vermeidungsstrategien mögliche Nachsorgestrategien überflüssig machen.

8. Verpflichtung gegenüber unseren Gesellschaftern

Unser oberstes Ziel ist die Erhaltung und Weiterentwicklung unseres Unternehmens, um die Arbeitsplätze zu sichern und das eingesetzte Kapital zu erhalten und zu mehren. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn das Unternehmen einen ausreichenden Gewinn erwirtschaftet.

Der Gewinn muss so groß sein, dass die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen durchgeführt werden können und das Eigenkapital eine angemessene Verzinsung erhält.

Wir streben eine Vermehrung des Eigenkapitals an, um den Kreditbedarf und damit die Zins- und Tilgungsleistungen zu senken.

Als mittelständisches Unternehmen wollen wir keine Risiken eingehen, die die Existenz des Unternehmens gefährden können.

Aufgaben:

1. Arbeiten Sie heraus, welche Unternehmensziele (z.B. ökonomische, ökologische, soziale Ziele) sich aus den zitierten Unternehmensleitsätzen ableiten lassen! Nennen Sie in Ihrer Antwort die Punkte, auf die sie sich beziehen!
2. Vergleichen Sie das Unternehmensleitbild der MicroTex Technologies GmbH mit dem der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG!

3 SMART – Zielformulierung

Eine von der Sport-Burr KG in Auftrag gegebene Kundenbefragung kommt zu dem Ergebnis, dass 80% der Neukunden mit dem Service des Unternehmens zufrieden sind. In Bezug auf das Leitbild möchte die Geschäftsführung bis zum Jahr 2020 die Zufriedenheit der Neukunden auf 90% erhöhen. Dadurch soll eine stärkere Kundenbindung verbunden mit zusätzlichen Folgeaufträgen erreicht werden. Dies soll durch den weiteren Ausbau von Beratung und Dienstleistungen sowie durch stärkere Kundennähe erreicht werden.

Die Geschäftsführung formuliert das Unternehmensziel wie folgt: „Wir müssen schnellstens die Kundenzufriedenheit von Neukunden steigern.“

Aufgabe:

Präzisieren Sie das Unternehmensziel mit den gegebenen Informationen und der Zielformel SMART!

1 **Integrieren** (lat.): einbeziehen, einbauen, in ein übergeordnetes Ganzes aufnehmen.

2 **Distribution** (lat.): Verteilung. In der Betriebswirtschaftslehre ist unter Distribution die Verteilung der Güter, d.h. die Art und Weise zu verstehen, wie die Verteilung der Güter nach ihrer Fertig- oder Bereitstellung zum Abnehmer vorgenommen wird.

4 Zuordnung von Unternehmenszielen und Zielbeziehungen

1. Entscheiden Sie, welche(s) der nachgenannten Ziele zu den ökonomischen Zielen, den ökologischen Zielen, den sozialen Zielen gehören (gehört)!
 - 1.1 Gewinnziel,
 - 1.2 Streben nach Macht und/oder Prestige,
 - 1.3 Gewinnung politischen Einflusses,
 - 1.4 Umsatzsteigerung,
 - 1.5 Erhöhung des Marktanteils,
 - 1.6 Unternehmenswachstum,
 - 1.7 Verminderung der Umweltbelastungen,
 - 1.8 Arbeitsplatzsicherung,
 - 1.9 Streben nach Unabhängigkeit,
 - 1.10 Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Erzeugnissen oder Dienstleistungen,
 - 1.11 Verpflichtung gegenüber Familientradition,
 - 1.12 Kostendeckung,
 - 1.13 Kostensenkung.
2. Nennen Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der ein Zielkonflikt besteht!
3. Nennen Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der Zielharmonie besteht!
4. **Erkundungsauftrag:** Erkunden Sie (in Gruppen) auf einer Mülldeponie, was unter einem gewöhnlichen Müll bzw. einem Sondermüll zu verstehen ist. Fragen Sie im Rahmen dieser Erkundung auch danach, welche recycelbaren Güter („Wertstoffe“) gesammelt werden. Verfassen Sie über diese Erkundung einen kurzen Bericht und tragen Sie diesen im Klassenverband vor!

5 Zielbeziehungen zwischen den Unternehmenszielen

1. Zwischen dem Umweltschutzziel und den ökonomischen und sozialen Zielen ergeben sich teils konkurrierende, teils komplementäre und teils indifferente Beziehungen.

Aufgaben:

Stellen Sie dar, welcher Zielkonflikt, welche Zielharmonie bzw. welche Zielindifferenz zwischen dem Umweltschutzziel und den nachstehend genannten Zielen besteht! Begründen Sie Ihre Antworten!

- 1.1 Langfristige Gewinnmaximierung,
- 1.2 Sicherung und Vermehrung der Arbeitsplätze,
- 1.3 Verbesserung des Unternehmensimages,
- 1.4 Senkung der Mitarbeiterfluktuation.¹
2. Frank Mahle hat vor Kurzem die Werkzeugfabrik seines Vaters übernommen. Er beabsichtigt, einige Änderungen vorzunehmen. Insbesondere will Frank Mahle neben dem Unternehmensziel „Betriebserhaltung“ auch das Ziel „Umweltbewusstsein“ verstärkt verfolgen.

Aufgaben:

- 2.1 Erläutern Sie die genannten Unternehmensziele!
- 2.2 Nennen Sie außerdem zwei weitere Unternehmensziele!

6 Themenbereiche der Unternehmensverantwortung

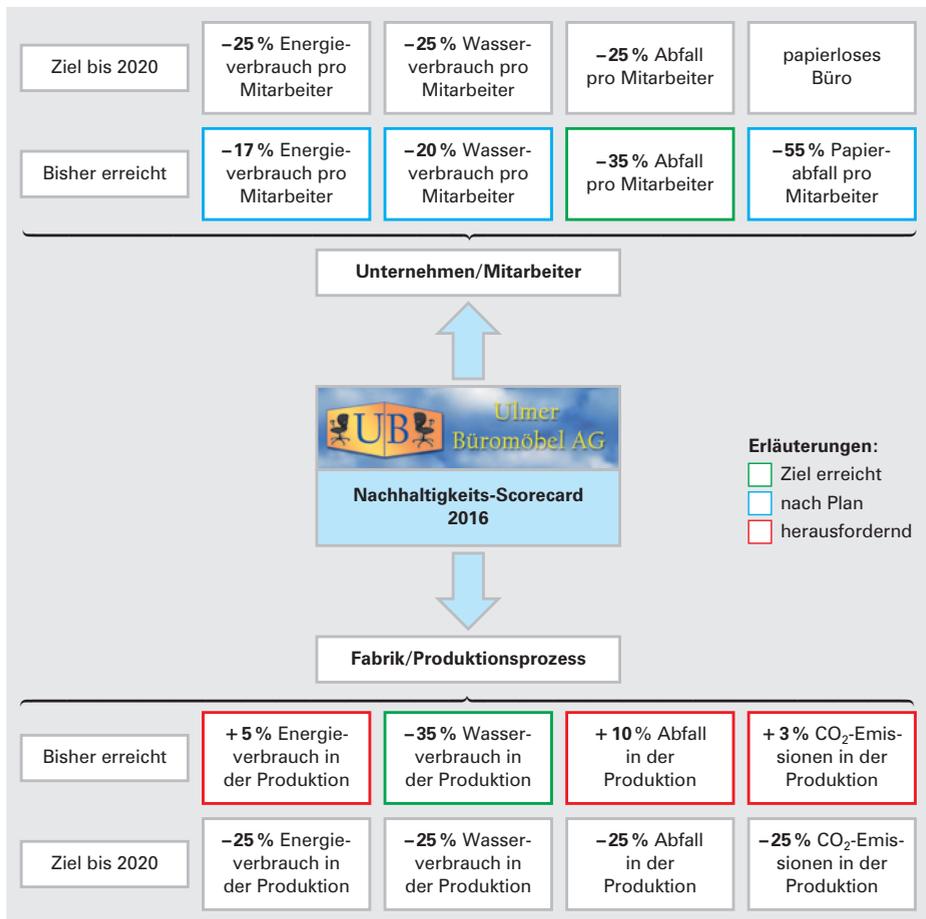
1. Erläutern Sie die Begriffe Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Governance!
2. Ordnen Sie die nachfolgenden unternehmerischen Tätigkeiten den Begriffen CSR, CC oder CG zu und begründen Sie Ihre Entscheidung!
 - 2.1 Für die Büromitarbeiter führt die Ulmer Büromöbel AG flexible Arbeitszeiten ein.
 - 2.2 Der faire und verantwortungsvolle Umgang sowohl miteinander im Unternehmen als auch mit Kunden und Geschäftspartnern sowie die Achtung von Rechten und Gesetzen sind wesentliche Prinzipien der Ulmer Büromöbel AG.

¹ Unter **Mitarbeiterfluktuation** wird der Abgang oder die Abgangsrate von Arbeitnehmern verstanden. Im weiteren Sinne kann auch die Austauschrate oder der Wechsel von Personal gemeint sein.

- 2.3 Aufgrund hoher Energiekosten werden bei der Ulmer Büromöbel AG neue energieeffiziente Produktionsanlagen angeschafft. Diese senken den Energiebedarf um 25%.
- 2.4 Die Ulmer Büromöbel AG spendet 10000,00 EUR an einen Kindergarten im Stadtteil Böfingen.
3. **Erkundungsauftrag:** Suchen Sie (in Gruppen) drei regionale Unternehmen und vergleichen Sie die Unternehmensleitbilder nach den Kriterien ökonomische, ökologische und soziale Unternehmensziele. Überprüfen Sie, inwieweit sich die von Ihnen gewählten Unternehmen auf die Corporate Responsibility beziehen und ob sie Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen. Erstellen Sie zu Ihrer Recherche einen Bericht und tragen Sie diesen im Klassenverband vor!

7 Analyse eines Nachhaltigkeitsberichts

Die Ulmer Büromöbel AG hat im Jahr 2010 im Rahmen der Corporate Social Responsibility (CSR) einen 10-Jahres-Plan mit Nachhaltigkeitszielen definiert. In der Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht das Unternehmen jährlich den aktuellen Stand der Zielerreichung. Für das Jahr 2016 liegt folgender Auszug aus dem Nachhaltigkeitsbericht vor:



Aufgaben:

Die Unternehmensleitung der Ulmer Büromöbel AG soll über den Stand der Zielerreichung informiert werden.

1. Analysieren Sie die Nachhaltigkeits-Scorecard der Ulmer Büromöbel AG und erstellen Sie einen Bericht über den Stand der Zielerreichung für die Unternehmensleitung!
2. Unterbreiten Sie der Unternehmensleitung Maßnahmenvorschläge für die Ziele, die sich im „herausfordernden Bereich“ befinden!

8 Shareholder- und Stakeholder-Konzept

1. Erläutern Sie die Grundzüge des Shareholder-Konzepts!
2. 2.1 Nennen Sie die Stakeholder einer Personengesellschaft!
2.2 Beschreiben Sie, welchen wichtigen Anspruch ein Stakeholder abgesehen von den finanziellen Ansprüchen hat!
2.3 Erläutern Sie, inwiefern Stakeholder das Unternehmen beeinflussen können!
3. Zitat eines Verfechters des Shareholder-Values, dem liberalen Ökonomen Milton Friedman: „Die einzige soziale Verantwortung der Unternehmung ist es, im Rahmen geltender Gesetze Gewinne zu erzielen. Jedes weitere Verfolgen sozialer Ziele ist Diebstahl an den Aktionären. Die Geschäftsleitungen sind nicht gewählte Volksvertreter und haben deshalb auch kein soziales Mandat. Sie dürften sich deshalb auch nicht anmaßen, das Geld des Aktionärs im Namen der sozialen Verantwortung nach nicht-ökonomischen Kriterien auszugeben.“

Aufgabe:

Nehmen Sie zu Kernaussagen des Textes Stellung!

4. Erläutern Sie die nebenstehende Abbildung!
5. 5.1 Erklären Sie, warum die Eigenkapitalgeber großer Unternehmen gezwungen sind, einen Ordnungsrahmen für die Unternehmensführung zu schaffen!
5.2 Erläutern Sie die wesentliche Zielsetzung der Corporate Governance!



9 Zielbeziehungen und Shareholder-/Stakeholder-Konzept

Wir greifen auf das Unternehmensleitbild der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG zurück (siehe S. 32).

Aufgaben:

1. Beschreiben Sie anhand des Unternehmensleitbilds einen Zielkonflikt und eine Zielharmonie!
2. Das im Unternehmensleitbild genannte Stakeholder-Konzept stellt eine Erweiterung des Shareholder-Konzepts dar.
Nehmen Sie Stellung zu dieser Aussage!

3.2 Durchführung einer Standortbestimmung mithilfe der Nutzwertanalyse

Für die Wahl des Standorts sind immer mehrere Standortfaktoren von Bedeutung. Sie fallen unterschiedlich ins Gewicht und stehen häufig im Widerstreit miteinander (z.B. günstige Verkehrswege, hohes Lohnniveau).

Ein Instrument, um eine Standortwahl unter Berücksichtigung mehrerer Kriterien durchzuführen, ist die **Nutzwertanalyse**.¹ Dabei werden den Auswahlkriterien zunächst Gewichtungen zugeordnet (Spalte 2), die für alle Standorte gleichermaßen gelten. Danach werden die ausgewählten Standortfaktoren einzeln dahingehend analysiert, inwieweit sie die Auswahlkriterien erfüllen. Hierfür werden Punkte vergeben, z.B. 5: hohe Zielerfüllung, 0: keine Zielerfüllung (z.B. Spalte 3). Durch Multiplikation der Gewichtungen mit den einzelnen Punkten erhält man je Standortfaktor die gewichteten Punkte (z.B. Spalte 4). Ausgewählt wird jener Standort, dessen Summe der gewichteten Punkte maximal ist.

Die Verwendung der Nutzwertanalyse hat den Vorteil, dass neben rein **quantifizierbaren Standortfaktoren** (z.B. Lohnkosten) auch die Einbeziehung von **qualitativen Standortfaktoren** (z.B. Infrastruktur) möglich ist.

Beispiel:

Die Weber Metallbau GmbH in Ulm möchte ein Zweigwerk bauen. Es stehen folgende Standorte zur Wahl: Mannheim, Passau und Jucu in Rumänien. Als entscheidende Standortfaktoren sind ausgewählt: Grundstückskosten, Lohn- und Energiekosten, Steuern und Subventionen, Umweltschutzauflagen, Transportkosten, Arbeitskräftebeschaffung, Infrastruktur. Eine Beurteilung ergab jeweils die in den Spalten 3, 5 und 7 dargestellten Punkte.

Entscheidungsbewertungstabelle:

ausgewählte Standortfaktoren	Gewichtung	Mannheim		Passau		Jucu (Rumänien)	
		Punkte	Gewichtete Punkte	Punkte	Gewichtete Punkte	Punkte	Gewichtete Punkte
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) · (3)	(5)	(6) = (2) · (5)	(7)	(8) = (2) · (7)
Grundstückskosten	0,10	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Lohn- und Energiekosten	0,20	3	0,6	3	0,6	5	1,0
Steuern und Subventionen	0,10	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Umweltschutzauflagen	0,20	4	0,8	4	0,8	5	1,0
Transportkosten	0,10	5	0,5	4	0,4	1	0,1
Arbeitskräftebeschaffung	0,20	5	1,0	3	0,6	2	0,4
Infrastruktur	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Summe der Punkte	1,00		4,0		3,3		3,7

Erläuterung:

Die zeilenweise Multiplikation der Gewichtungen mit den Punkten für die einzelnen Kriterien ergibt jeweils die gewichteten Punkte. Deren Summe beträgt beim Standort Mannheim 4,0. Die Standorte Passau und Jucu erhielten jeweils 3,3 bzw. 3,7 Punkte. Somit fällt die Entscheidung zugunsten des Standortes Mannheim.

Obwohl die Nutzwertanalyse in der Vorgehensweise sehr systematisch ist und in der Praxis gute Dienste leistet, sind mit ihr insbesondere folgende **Nachteile** verbunden:

¹ Synonym werden die Begriffe Scoringmodell bzw. Punktebewertungsmodell verwendet. (**Scoring-Modell**: Modell zur Bewertung von Handlungsalternativen).

- Die Merkmale der qualitativen Standortfaktoren lassen sich nicht bei jedem Standort auf der Gewichtungsskala genau abbilden.
- Die Gewichtung der Standortfaktoren ist subjektiv und damit nicht nachprüfbar.
- Quantitative Größen wie Erlöse und Kosten werden nicht genügend berücksichtigt.

Zusammenfassung

- Unter einem **Standort** versteht man die **örtliche Lage** eines **Betriebs**.
- Bei der **Standortwahl** sind in der Regel **mehrere Standortfaktoren** von Bedeutung.
- Standortfaktoren, deren Beitrag zum Unternehmenserfolg **direkt gemessen** werden kann, nennt man **quantitative (harte) Standortfaktoren**.
- Standortfaktoren, deren Beitrag **nicht direkt gemessen** werden kann, nennt man **qualitative (weiche) Standortfaktoren**.
- Die **Nutzwertanalyse** ist ein Instrument, um eine Standortwahl unter Berücksichtigung mehrerer Kriterien begründet durchzuführen.

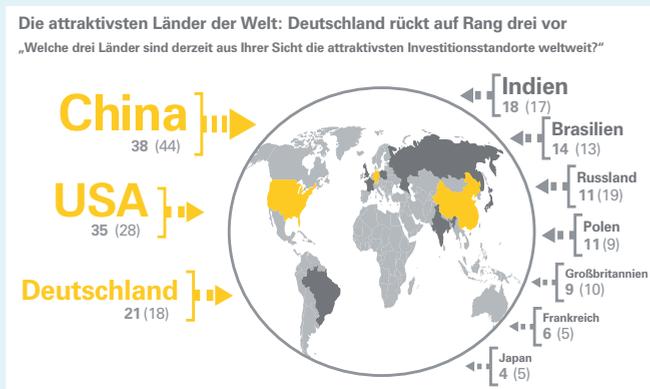
Kompetenztraining

15 Standortfaktoren analysieren und Standortattraktivität untersuchen

Deutschland unter den Top-3-Standorten weltweit¹

Das erneute ausgezeichnete Abschneiden Westeuropas ist vor allem auf die weiter verbesserte Standortattraktivität des größten westeuropäischen Landes, Deutschland, zurückzuführen. Mit einem Zuwachs von 18 auf 21% hat sich Deutschland im weltweiten Ranking der attraktivsten Länder auf den dritten Platz vorge-schoben, hinter China (38%) und den USA (35%).

Damit ist Deutschland der mit weitem Abstand bestplatzierte westeuropäische Standort. Großbritannien als nächstes westeuropäisches Land hat einen Prozentpunkt verloren und folgt auf Rang acht. Hinter Deutschland rei-hen sich die restlichen BRIC-Staaten² ein, wobei Indien und Brasilien wieder leicht auf 18 beziehungsweise 14% zulegen konnten, während Russland auf 11% abstürzte.



Befragung von 802 Vorständen und Geschäftsführern internationaler Unternehmen. Angaben in Prozent (Jahr 2015). In Klammern: Vorjahreswerte (2014).

¹ Quelle: Standort Deutschland 2015, hrsg. von Ernst & Young GmbH, 2015.

² Die **BRIC-Staaten** sind eine Vereinigung aufstrebender Volkswirtschaften. Die Abkürzung steht für die vier Anfangsbuchstaben der Staaten Brasilien, Russland, Indien und China. Seit dem Jahr 2011 ist auch der Staat Südafrika Teil der Vereinigung. Die Abkürzung wurde deshalb auf BRICS erweitert.

Aufgaben:

1. Begründen Sie mithilfe der quantitativen und qualitativen Standortfaktoren die Attraktivität der Bundesrepublik Deutschland als Investitionsstandort.
2. Vergleichen Sie für die Jahre 2014 und 2015 die Standortattraktivität der Länder China und Russland und überlegen sie sich für beide Länder Gründe für die Veränderungen.
3. **Erkundungsauftrag:** Erkunden Sie (in Gruppen) bei den an Ihrem Ort ansässigen Unternehmen, auf welche Gründe ihre Standortentscheidungen im Wesentlichen zurückzuführen sind, und erfragen Sie die Probleme, die mit dem gegenwärtigen jeweiligen Standort verbunden sind. Verfassen Sie über diese Erkundung einen kurzen Bericht und tragen Sie diesen im Klassenverband vor!

Alternativ:

Unternehmergespräch in der Schule: Organisieren Sie im Klassenverband ein Unternehmergespräch an Ihrer Schule. Laden Sie eine Unternehmerin oder einen Unternehmer Ihrer Region ein und führen Sie ein Gespräch über die Standortattraktivität Ihrer Region. Zur Vorbereitung des Unternehmergesprächs und als Hilfe bei der Suche nach Unternehmerinnen und Unternehmern können Sie die Homepage <http://www.unternehmerinderschule.de> nutzen.

16 Globalisierung und internationale Produktionsstandorte

Die nächste Welle der Globalisierung

Autoren: Olaf Storbek, Dirk Heilmann 10. 12. 2011 11:49 Uhr

Paradigmenwechsel: Die Jagd nach dem billigsten Produktionsstandort geht derzeit zu Ende. Unternehmen von morgen bauen reißfeste Lieferketten und suchen Talente auf der ganzen Welt.

Der Mann, der den Begriff der Globalisierung in die Umgangssprache einführte, hat in vielen Dingen Recht behalten. „Die Bedürfnisse und Sehnsüchte der Welt sind unwiderruflich homogenisiert¹ worden“, schrieb der deutschstämmige Professor Theodore Levitt 1983 in einem epochemachenden Aufsatz in der Zeitschrift „Harvard Business Review“. Darin sagte er „den Aufstieg globaler Märkte für standardisierte Konsumprodukte in einem bisher unvorstellbaren Ausmaß“ voraus. Die dadurch mögliche Massenproduktion werde die Preise drücken und globale Konzerne entstehen lassen.

Was Levitt damals noch nicht einmal ahnen konnte, waren spätere Großereignisse wie das Ende des Ostblocks oder die Öffnung der Milliardenmärkte China und Indien. Diese ergänzten die Globalisierung der Produktwelt um die Globalisierung der Arbeitswelt, die noch viel größere Kostensenkungen ermöglichte als Levitt erwartet hatte. Ein aktuelles Symbol für beide Facetten Globalisierung ist das iPhone: Zum einen stellt es das universell begehrte Konsumprodukt der vergangenen Jahre dar, zum anderen das Vorbild für die optimale Ausnutzung weltumspannender Wertschöpfungsketten. Er-

dacht und gestaltet von Apple-Ingenieuren im kalifornischen Cupertino, zusammengebaut in den Fabriken des Auftragsfertigers Foxconn in der chinesischen Provinz Shenzhen mit Teilen aus aller Welt, hat es seinen Siegeszug um die Welt angetreten und Apple enorme Gewinne verschafft.

Wie perfekt die Maschinerie läuft, zeigen die Ökonomen Yuqing Xing und Neal Detert in einer faszinierenden Fallstudie. Von den Speicherbausteinen über den Touchscreen bis hin zur Kamera werden sämtliche Einzelteile des iPhones in anderen Ländern produziert und nach China zur Endmontage verschifft. Wichtigster Zulieferer ist Toshiba, der japanische Konzern liefert Teile im Wert von 60 Dollar. Infineon steuert Komponenten für 29 Dollar bei, Samsung aus Korea für 23 Dollar und US-Firmen nur Teile für elf Dollar. Bei Foxconn wird all das nur noch zusammengesetzt. Die chinesische Wertschöpfung beläuft sich gerade einmal auf 3,6 Prozent der gesamten Herstellungskosten: 6,50 von 179 Dollar.

Bei einem Kaufpreis von 499 Dollar bleiben hingegen 320 Dollar bei Apple hängen - was einer rekordverdächtigen Gewinnmarge von 64 Prozent entspricht. Die Berechnung zeigt eindrucksvoll, welche Profite ein Konzern einstreichen kann, der die Spielregeln der globalen Wirtschaft perfekt beherrscht.

¹ Homogenisieren: gleichmachen.

Es ist eine Welt, in der die Etiketten wie „Made in Germany“ nicht mehr viel aussagen – der Wertschöpfungsanteil des Herkunftslandes wird immer kleiner. Es ist vielmehr die Leistung der Ingenieure und Designer, die heute einem globalen Produkt seine Einzigartigkeit gibt. Da sich die Konzerne aus dem globalen Talentpool bedienen, um die besten Techniker und kreativsten Köpfe zu finden, sind auch die Schöpfer der Güter längst multinationale Teams. Dass das iPhone ein amerikanisches Smartphone ist oder der BMW ein deutsches Auto, spielt sich heute vor allem im Kopf des Kunden ab. In Wahrheit regiert Levitts standardisiertes Weltprodukt – wo nötig angepasst an lokale Konsumge-

wohnheiten. In den vergangenen zwei Jahrzehnten war die Weltwirtschaft davon geprägt, dass sich ein Land nach dem anderen öffnete und sich den Unternehmen so eine immer größere Auswahl an Standorten für Fabriken und Call-Center bot. Die Firmen schickten ihre Einkäufer um die Welt, um die Lieferketten zu optimieren.

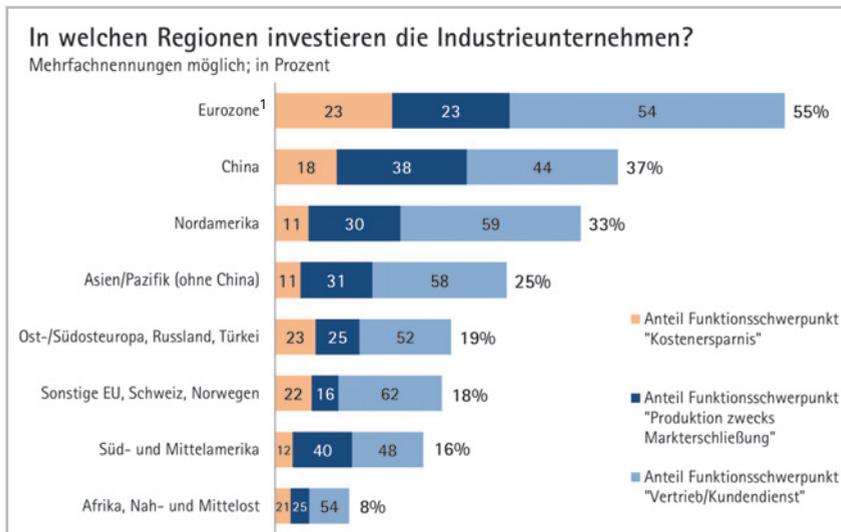
Dieser Prozess stößt aber allmählich an seine Grenzen. Selbst in China, mit seinem doch scheinbar unerschöpflichen Reservoir an billigen Arbeitskräften, steigen sprunghaft die Löhne. Und das ist durchaus im Sinne der Regierung: China will nicht die verlängerte Werkbank der alten Industriestaaten bleiben, sondern selbst Hochtechnologie anbieten.

Quelle: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/manager-die-naechste-welle-der-globalisierung/5913130.html>; 19.02.2015.

Aufgaben:

1. Stellen Sie die globalisierte Produktion eines iPhones grafisch dar!
2. Erklären Sie die Differenz der im Text genannten Kosten zu den gesamten Herstellkosten von 179 USD!
3. Nehmen Sie Stellung zu den Chancen und Risiken der globalisierten iPhone-Produktion!
4. Begründen Sie, weshalb das Etikett „Made in Germany“ häufig nicht mehr viel aussagt!
5. Analysieren Sie mithilfe der folgenden Grafik, in welchen Regionen deutsche Unternehmen in bestehende oder neue Standorte im Jahr 2016 investierten!

Gehen Sie dabei auch auf die Motive Kostenersparnis, Markterschließung und Vertrieb/Kundendienst ein!



Quelle: DIHK-Umfrage – Auslandsinvestitionen in der Industrie 2016.

¹ Zur Eurozone gehören alle Mitgliedstaaten der Europäischen Union, die den Euro als offizielle Währung eingeführt haben. Das sind also Belgien, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Österreich, Portugal, Slowakei, Slowenien, Spanien und Zypern.

17 Standortbestimmung mithilfe der Nutzwertanalyse

1. Beschreiben Sie die Zielsetzung der Nutzwertanalyse an einem selbst gewählten Beispiel!
2. Nennen Sie die Schritte, die zur Durchführung einer Nutzwertanalyse erforderlich sind!
3. Erläutern Sie an einem selbst gewählten Beispiel die Bedeutung der Standortwahl für die Entwicklung eines Betriebs!
4. Interpretieren Sie auf Grundlage der Entscheidungsbewertungstabelle der Weber Metallbau GmbH (S. 87) das Ergebnis der ausgewählten Standortfaktoren für den Standort Jucu in Rumänien.
5. Die Sport-Burr KG plant den Bau eines Zweigwerkes.¹ Folgende Mindestanforderungen werden an den Standort gestellt:
 - Mindestgröße des Grundstücks 5000 m².
 - Die nächste Autobahnauffahrt darf höchstens 10 km vom Grundstück entfernt liegen.
 - Auf dem Arbeitsmarkt dürfen höchstens drei bedeutende andere Unternehmen in Konkurrenz stehen.
 - Die Miete für angemessenen Wohnraum der Belegschaft darf 7,50 EUR nicht übersteigen.

Untersucht werden vier Standorte. Für die Standorte liegen folgende Daten vor:

Standortfaktoren \ Standort	I Grundstücksgröße m ²	II Autobahnentfernung km	III Konkurrenzfirmen Arbeitsmarkt	IV Miete/ Wohnraum EUR/m ²
I	7000	1	1	7,50
II	10000	8	1	7,00
III	5000	3	3	6,10
IV	8000	12	2	6,80

Die Sport-Burr KG legt folgende, bereits gewichtete Standortfaktoren zugrunde:

Gewichtung

- | | |
|---------------------------------|-----|
| 1. Grundstück | 0,4 |
| 2. Verkehrslage des Grundstücks | 0,2 |
| 3. Arbeitsbeschaffung | 0,3 |
| 4. Infrastruktur | 0,1 |

Aufgaben:

- 5.1 Legen Sie aufgrund der Angaben die Bedeutung der einzelnen Standortfaktoren auf einer Skala von Null (Mindestanforderung nicht erfüllt!) bis zehn Punkten fest. Begründen Sie Ihre Entscheidung!
- 5.2 Treffen Sie eine begründete Entscheidung, welchen Standort die Sport-Burr KG bestimmen soll!

¹ Quelle: Hansmann, Karl-Werner: Industrielles Management, 8. Auflage, Oldenburg Verlag München 2006, S. 110f.

Kompetenzbereich 2: Auftragsbearbeitung und Vertragsgestaltung

1 Grundlegende rechtliche Inhalte und Methoden des Vertragsmanagements beim einseitigen und zweiseitigen Handelskauf erarbeiten und anwenden

KB 2

Lernsituation 1: Rechtliche Grundlagen erarbeiten und den Geschäftsprozess „Auftragsbearbeitung“ optimieren

Wie bereits in der Lernsituation 3 des Kompetenzbereichs 1 deutlich wurde, kämpft die Ulmer Büromöbel AG mit einigen hausinternen Schwierigkeiten, die die Annahme und Abwicklung der Kundenaufträge betreffen. Neben Mängeln in der Produktqualität und der Überwachung der Zahlungseingänge zeigt sich immer wieder folgende Schwachstelle:



Auf Anfrage eines Kunden wurde diesem ein Angebot gemacht. Seine einige Tage später erteilte Bestellung wich jedoch in einigen Einzelheiten vom Angebot ab. Wiederholt kam es vor, dass diese Unterschiede nicht entdeckt wurden. Der Auftrag wurde widerspruchlos angenommen, aber zu den Angaben des Angebotes durchgeführt. Die böse Überraschung kam dann nach der Auslieferung.

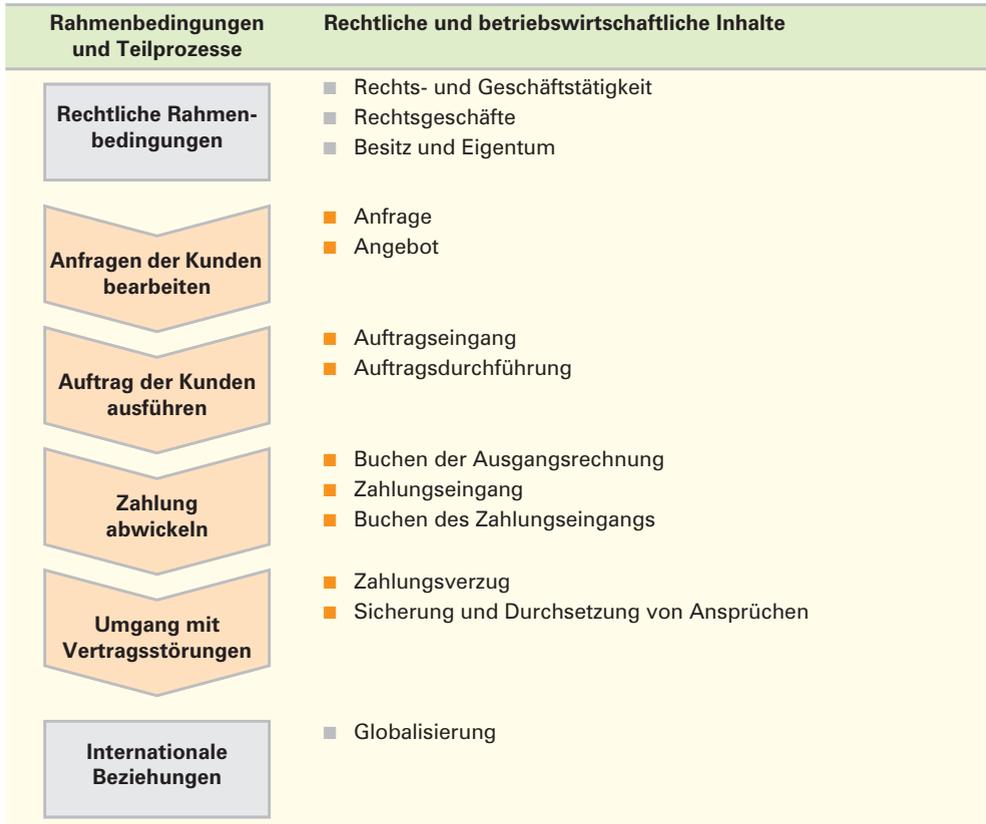


KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFRÄGE:

1. Beschreiben Sie für die Mitarbeiter noch einmal kurz den Geschäftsprozess „Auftragsbearbeitung“ als einfache Prozesskette!
2. Erstellen Sie mithilfe des Lehrbuchs eine Mindmap zur Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften!
3. Begründen Sie, durch welche Maßnahme innerhalb des Prozesses die eingangs beschriebene Schwachstelle bei der Ulmer Büromöbel AG in Zukunft vermieden werden kann!

1.1 Den Gesamtzusammenhang der Auftragsbearbeitung und Vertragsgestaltung erfassen

In der folgenden Abbildung lässt sich von der orange hervorgehobenen Prozesskette des Verkaufs eine Verbindung zu den betriebswirtschaftlichen Inhalten herstellen:



Die rechtlichen Rahmenbedingungen und die internationalen Geschäftsbeziehungen stellen zwar keine Teilprozesse des Verkaufs dar, sie liefern jedoch die rechtlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, die die Voraussetzung dafür sind, dass der Verkaufsprozess für beide Vertragspartner verlässlich durchgeführt werden kann.

1.2 Die Rechtsgrundlagen bewusst machen

Hinweis:

Ziel der folgenden Kapitel ist es, Sie zu befähigen, einen Kundenauftrag rechtssicher bearbeiten zu können. Rechtssicherheit soll so verstanden werden, dass Sie sich über die Rechtsfolgen eines bestimmten Verhaltens (innerhalb der Auftragsbearbeitung) bewusst sind. Daher ist es von Bedeutung, eine klare Vorstellung zu haben von den fundamentalen Rechtsbegriffen in diesem Handlungsumfeld.

1.2.1 Rechts- und Geschäftsfähigkeit

1.2.1.1 Rechtsfähigkeit

(1) Begriff Rechtsfähigkeit



Rechtsfähigkeit ist die Fähigkeit von Personen, Träger von Rechten und Pflichten sein zu können.

Rechtsfähig sind natürliche Personen (Menschen) und juristische Personen. Man nennt die **Personen** auch **Rechtssubjekte**.¹

(2) Natürliche Personen

Natürliche Personen sind **alle Menschen**. Der Gesetzgeber verleiht ihnen **Rechtsfähigkeit**.

Beispiele:

- Das Recht des Erben, ein Erbe antreten zu dürfen.
- Das Recht des Käufers, Eigentum zu erwerben.



- Die Pflicht, Steuern zahlen zu müssen. (Das Baby, das ein Grundstück erbt, ist Steuerschuldner, z.B. in Bezug auf die Grundsteuer.)

Die **Rechtsfähigkeit des Menschen** (der **natürlichen Personen**) **beginnt** mit der Vollendung der Geburt [§ 1 BGB] und **endet** mit dem Tod. **Jeder Mensch** ist rechtsfähig.

(3) Juristische Personen²

Juristische Personen sind „künstliche“ Personen, denen der Staat die Eigenschaft von Personen kraft Gesetzes verliehen hat. Sie sind damit rechtsfähig, d.h. Träger von Rechten und Pflichten. Juristische Personen sind

- **privatrechtliche Personenvereinigungen**, z.B. eingetragene Vereine, Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH),
- **Vermögensmassen**, z.B. Stiftungen,
- **Körperschaften des öffentlichen Rechts**, z.B. Ärzte- und Rechtsanwaltskammern, Gemeinden, Handwerkskammern, öffentlich-rechtliche Hochschulen und
- **Anstalten des öffentlichen Rechts**, z.B. öffentliche Rundfunkanstalten.³

1 Die „Gegenstände“ des Rechtsverkehrs (z.B. Abschluss und Erfüllung von Verträgen) bezeichnet man als **Rechtsobjekte**. Hierzu gehören die **Sachen** als körperliche Gegenstände [§ 90 BGB] und die Rechte (z.B. Miet- und Pachtrechte, Patent- und Lizenzrechte).

2 **Juristisch**: rechtlich.

3 Bei den **Körperschaften** stehen die Mitglieder im Vordergrund, z.B. die Mitglieder einer gesetzlichen Krankenkasse. Bei den **Anstalten** steht das Sachvermögen im Vordergrund, wie dies z.B. bei den Rundfunkanstalten der Fall ist. Die Nutzer von Anstalten haben im Gegensatz zu den Mitgliedern der Körperschaften keine Mitwirkungsrechte.

1.2.1.2 Geschäftsfähigkeit

KB 2 Lernsituation 2: Geschäftsfähigkeit beurteilen

Die beiden Brüder Philipp (5 Jahre) und Linus (9 Jahre) kaufen sich von ihrem Taschengeld Süßigkeiten. Als die Eltern davon erfahren, verlangen sie das Geld vom Kaufmann zurück. Dieser ist hierzu jedoch nicht bereit.



KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Verdeutlichen Sie die Regelungen zur Geschäftsfähigkeit an einem Zeitstrahl!
2. Prüfen Sie, ob der Kaufmann das Geld zurückgeben muss!

(1) Begriff Geschäftsfähigkeit

Geschäftsfähigkeit ist die Fähigkeit von Personen, Willenserklärungen rechtswirksam abgeben, entgegennehmen (empfangen) und widerrufen zu können.



Zum Schutz Minderjähriger hat der Gesetzgeber die folgenden Vorschriften erlassen.

(2) Gesetzliche Regelungen zur Geschäftsfähigkeit

■ Geschäftsunfähigkeit

Kinder vor Vollendung des siebten Lebensjahres sind **geschäftsunfähig** [§ 104 Nr. 1 BGB]. Den Kindern sind Menschen, die sich in einem dauernden Zustand krankhafter Störung der Geistestätigkeit befinden, gleichgestellt [§ 104 Nr. 2 BGB].

Rechtsfolge:

Kinder und Geschäftsunfähige können keine rechtswirksamen Willenserklärungen abgeben. Verträge mit Kindern und Geschäftsunfähigen sind **immer nichtig**, d. h. von vornherein ungültig.

Da Geschäftsunfähige keine Rechtsgeschäfte abschließen können, brauchen sie einen **Vertreter**, der für sie handeln kann. Bei Kindern sind dies in der Regel kraft Gesetzes die Eltern. Man bezeichnet die Eltern daher auch als „**gesetzliche Vertreter**“.



■ Beschränkte Geschäftsfähigkeit

Minderjährige, die zwar das siebte Lebensjahr, aber noch nicht das achtzehnte Lebensjahr vollendet haben, sind **beschränkt geschäftsfähig** [§ 106 BGB].

Rechtsgeschäfte mit einem beschränkt Geschäftsfähigen bedürfen der Zustimmung des gesetzlichen Vertreters. Diese Zustimmung kann **im Voraus** erteilt werden. Sie heißt dann

Einwilligung [§§ 107; 183, S. 1 BGB]. Sie kann aber auch **nachträglich** gegeben werden. Die nachträglich erfolgte Zustimmung heißt **Genehmigung** [§§ 108, 184 I BGB].

Rechtsfolge:

Solange die Genehmigung des gesetzlichen Vertreters fehlt, ist ein durch den beschränkt Geschäftsfähigen abgeschlossenes **Rechtsgeschäft schwebend unwirksam**. Dies bedeutet, dass z.B. ein Vertrag (noch) nicht gültig, wohl aber genehmigungsfähig ist. Wird die **Genehmigung verweigert**, ist der **Vertrag von Anfang an ungültig**. Wird sie erteilt, ist der Vertrag **von Anfang an wirksam** [§§ 108 I, 184 I BGB].

Beispiel:

Die 17-jährige Schülerin Sabine kauft sich ein Handy mit 2-jähriger Vertragsbindung, ohne dass sie die Eltern vorher gefragt hat. Genehmigen die Eltern nachträglich den Kauf, ist der Kauf rechtswirksam. Verweigern sie die Genehmigung, kommt kein Kaufvertrag zustande.



Keiner Zustimmung bedürfen folgende Rechtsgeschäfte:

Bringt nur rechtlichen Vorteil	Verträge, die dem beschränkt Geschäftsfähigen lediglich einen rechtlichen Vorteil bringen [§ 107 BGB];
Erfüllung mit frei zur Verfügung stehendem Mittel	Verträge, bei denen die vertragsmäßigen Leistungen (z.B. Kaufpreiszahlung) mit Mitteln erfüllt werden, die der beschränkt geschäftsfähigen Person vom gesetzlichen Vertreter (z.B. Eltern) oder von Dritten (z.B. Großeltern, Patenonkel) zur freien Verfügung überlassen wurden (Taschengeldparagraf [§ 110 BGB]);
Im Rahmen eines Arbeits- und Dienstverhältnisses	Rechtsgeschäfte, die die Eingehung, Erfüllung (Verpflichtungen) oder Aufhebung eines Arbeits- oder Dienstverhältnisses betreffen, wenn der gesetzliche Vertreter des Minderjährigen diesen zur Eingehung eines Dienst- oder Arbeitsverhältnisses ermächtigt hat [§ 113 I S. 1 BGB]; ¹
Im Rahmen eines selbstständigen Erwerbsgeschäftes	Rechtsgeschäfte, die der Betrieb eines selbstständigen Erwerbsgeschäftes (z.B. Handelsgeschäft) mit sich bringt, wenn der gesetzliche Vertreter den beschränkt geschäftsfähigen Minderjährigen mit der erforderlichen Genehmigung des Familiengerichts zum selbstständigen Betrieb eines Erwerbsgeschäftes ermächtigt hat [§ 112 I S. 1 BGB].

■ **Unbeschränkte Geschäftsfähigkeit**

Personen, die das achtzehnte Lebensjahr vollendet haben, sind **unbeschränkt geschäftsfähig** [§ 2 BGB]. Ausnahmen bestehen nur für Menschen, die sich in einem dauernden Zustand krankhafter Störung der Geistestätigkeit befinden.



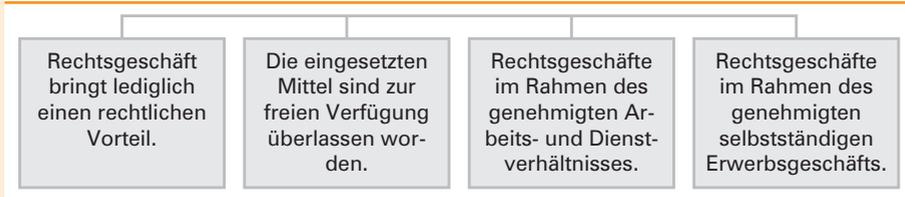
Rechtsfolge:

Die unbeschränkte Geschäftsfähigkeit bedeutet, dass von dem Erklärenden (der natürlichen Person) jedes Rechtsgeschäft, soweit dies gesetzlich erlaubt ist, **rechtsgültig** abgeschlossen werden kann. Eine Zustimmung gesetzlicher Vertreter und/oder die Genehmigung eines Familiengerichts ist nicht (mehr) erforderlich.

¹ Die gesetzliche Regelung gilt nicht für Berufsausbildungsverträge nach dem Berufsbildungsgesetz.

Zusammenfassung

- **Rechtsfähigkeit** bedeutet, Rechte und Pflichten haben zu können.
- **Unbeschränkte Geschäftsfähigkeit** bedeutet, Rechtsgeschäfte ohne Zustimmung des gesetzlichen Vertreters abschließen, ändern und auflösen zu können.
- **Beschränkte Geschäftsfähigkeit** bedeutet, dass Rechtsgeschäfte eines beschränkt Geschäftsfähigen grundsätzlich der Zustimmung des gesetzlichen Vertreters bedürfen. Ausgenommen sind folgende Rechtsgeschäfte:



- **Geschäftsunfähigkeit** heißt, dass die Willenserklärungen geschäftsunfähiger Personen rechtlich unerheblich sind. Geschäftsunfähige können z.B. keine Rechtsgeschäfte abschließen und auflösen.

Kompetenztraining

18 Rechts- und Geschäftsfähigkeit

1. Unterscheiden Sie die Begriffe Rechtsfähigkeit und Geschäftsfähigkeit!
2. Erklären Sie, welche Rechtsgeschäfte eine beschränkt geschäftsfähige Person ohne Einwilligung des gesetzlichen Vertreters abschließen darf! Bilden Sie hierzu jeweils ein Beispiel!
3. Begründen Sie, warum das BGB bei den Stufen (Arten) der Geschäftsfähigkeit feste Altersgrenzen zugrunde legt! Nennen Sie die Altersgrenzen!
4. Erklären Sie, welche Rechtsfolgen eintreten, wenn geschäftsunfähige, beschränkt geschäftsfähige oder voll geschäftsfähige Personen Willenserklärungen abgeben!
5. Lösen Sie folgende Rechtsfälle! Prüfen Sie jeweils die Rechtslage und begründen Sie Ihre Lösungen ausführlich mit den gesetzlichen Vorschriften (§§) des BGB:

Aufgaben:

- 5.1 Ein Kranker, der sich in einem Zustand dauernder Störung der Geistestätigkeit befindet, erhält von seinem Bruder ein Mietshaus geschenkt. Erklären Sie, ob der kranke Eigentümer des Hauses wegen der Mieteinkünfte steuerpflichtig werden kann!
- 5.2 Das Finanzamt verlangt von einem 4 Jahre alten Kind die Bezahlung rückständiger Steuern. Prüfen Sie, ob dies rechtlich möglich ist!
6. Der 17-jährige Schüler Franz entnimmt seiner Spargeldkassette 400,00 EUR und kauft sich davon einen Compactdisc-Player, welchen er auch gleich mitnimmt.

Aufgaben:

Klären Sie die Rechtslage, wenn

- 6.1 keine Einwilligung der Eltern vorliegt,
- 6.2 eine Einwilligung der Eltern vorliegt,
- 6.3 die Eltern den Kauf nachträglich genehmigen,
- 6.4 die Eltern nach Aufforderung durch den Verkäufer
 - 6.4.1 die Genehmigung verweigern,

- 6.4.2 schweigen,
- 6.4.3 erst nach drei Wochen den Kauf genehmigen und der Compactdisc-Player in-
zwischen (ohne dass dies die Eltern wissen konnten) stark beschädigt ist!

7. Die 8-jährige Monika erhält von ihrer Großmutter einen sehr wertvollen Ring geschenkt.

Aufgabe:

Prüfen Sie, ob Monika den Ring ohne Zustimmung ihrer Eltern annehmen (behalten) kann und ob Monika auch ohne Zustimmung der Eltern Eigentümerin des Rings wird!

8. Der 17-jährige Auszubildende Karl wohnt und arbeitet mit Zustimmung seiner Eltern in Stuttgart, während seine Eltern in Mannheim zu Hause sind.

Aufgaben:

- 8.1 Am Monatsende ist die Miete zu zahlen. Prüfen Sie, ob Karl aus rechtlicher Sicht mit seiner Ausbildungsvergütung sein Zimmer bezahlen darf!
- 8.2 Karl möchte sich von seiner Vergütung eine Stereoanlage kaufen. Klären Sie die Rechtslage!
- 8.3 Prüfen Sie, ob Karl, falls er 750,00 EUR gewinnt, eine Stereoanlage kaufen kann!
- 8.4 Klären Sie die Rechtslage, wie im Fall 8.1 zu entscheiden ist, wenn Karl von zu Hause fortgelaufen ist und seit mehreren Monaten ohne Wissen der Eltern unter falschem Namen in Tübingen arbeitet!

1.3 Die Willenserklärung als wesentlichen Bestandteil eines Rechtsgeschäfts erkennen

KB 2 Lernsituation 3: Wirksamkeit einer Willenserklärung prüfen

Georg Merk will zur Feier seines 20. Geburtstags eine Kiste Radler einkaufen. Er geht deshalb in einen Getränkemarkt, entnimmt eine Kiste Radler und erklärt dem Verkäufer: „Ich kaufe diese Kiste.“ Im Geschäft trifft Georg seinen Freund Hans-Jörg und lädt ihn zur Geburtstagsfeier ein; der nimmt die Einladung sofort freudig an. Hans-Jörg dachte nicht daran, dass er sich am gleichen Abend unbedingt das Fußballländerspiel „Deutschland – England“ ansehen wollte, das im Fernsehen übertragen wird.



Weil Hans-Jörg doch lieber das Fußballspiel ansieht und deshalb nicht kommt, ist Georg sehr böse und verlangt von seinem Freund, ihm die nicht getrunkenen zwei Flaschen Radler abzukaufen. Er sei ja durch die Annahme seiner Einladung eine Verpflichtung eingegangen und die hätte er einhalten müssen.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Klären Sie mithilfe des Lehrbuchs oder Internets, welche Voraussetzungen für eine wirksame Willenserklärung gegeben sein müssen!

Kompetenzbereich 3: Beschaffung und Lagerhaltung

1 Einen Überblick über die Beschaffungsprozesse erhalten und die Nachhaltigkeit der Beschaffung untersuchen

KB 3 Lernsituation 1: Nachhaltig wirtschaften



Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und wurde erstmals Anfang des 18. Jahrhunderts von Hans Carl von Carlowitz verwendet. Die vom Bergbau ausgelöste Holzknappheit veranlasste ihn zur Erarbeitung eines Nachhaltigkeitskonzepts zur Sicherung des Waldbestands als natürliche Ressource für die Holzwirtschaft, wonach immer nur so viel Holz geschlagen wird, wie durch Wiederaufforstung nachwachsen kann.

Auf heutige Verhältnisse übertragen ist außerdem dafür zu sorgen, dass dem Wald nicht die natürlichen Lebens- und Wachstumsvoraussetzungen entzogen werden, z.B. durch Schadstoffe im Boden und in der Luft (saurer Regen), durch Klimawandel (Treibhauseffekt) oder durch Schädigung der Erdatmosphäre (Ozonloch).¹

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFGÄBE:

1. Ursprünglich bezog sich die Idee der Nachhaltigkeit auf die Schonung des Waldbestands. Übertragen Sie den Gedanken der Nachhaltigkeit auf die Beschaffungswirtschaft eines Industriebetriebs!
2. Arbeiten Sie das folgende Kapitel des Lehrbuches durch und verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung des Arbeitsauftrags!

Recherchieren Sie in Ihrer Region nach einem Unternehmen Ihrer Wahl. Informieren Sie sich bei diesem Unternehmen, inwieweit sich der Gedanke der Nachhaltigkeit

2.1 in seinem Unternehmensleitbild,

2.2 in seiner Beschaffungsstrategie wiederfindet.

Informieren Sie sich in diesem Zusammenhang auch, inwieweit Labels und Zertifizierungen bei der Auswahl der Lieferanten bei diesem Unternehmen eine Rolle spielen.

Stellen Sie Ihre Ergebnisse der Klasse vor!

¹ Vgl. <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/agenda21/info/nachhalt.htm#Mag3eck>; 12.08.2005.

(2) Beschaffungsprozesse als Kernprozesse eines Industrieunternehmens

Gliedert man die Beschaffungsprozesse in ihre Teilprozesse auf, so können diesen die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Inhalte zugeordnet werden.

Rahmenbedingungen und Teilprozesse	Ökologische, soziale und betriebswirtschaftliche Inhalte
Nachhaltigkeit der Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ■ ökologische Beschaffung ■ Umweltlabels und Zertifizierungen ■ soziale Beschaffung
Bezugsquellen-ermittlung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffungsstrategien unterscheiden ■ Informationen über Lieferer einholen ■ Informationsquellen ■ Informationswege
Liefererauswahl	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angebotsvergleich unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten <ul style="list-style-type: none"> ■ Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation ■ Mehrfaktorenvergleich (Scoringmodell)
Beschaffungs-planung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestellverfahren <ul style="list-style-type: none"> ■ Mengenplanung ■ Zeitplanung ■ ABC-Analyse
Beschaffungs-prozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anfragen der Kunden bearbeiten¹ <ul style="list-style-type: none"> ■ Anfrage ■ Angebot ■ Anfragen der Kunden ausführen¹ <ul style="list-style-type: none"> ■ Auftragseingang ■ Auftragsdurchführung ■ Zahlung abwickeln¹
Umgang mit Vertragsstörungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zahlungsverzug¹ (Nicht-Rechtzeitige-Zahlung) ■ Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitige-Lieferung)

¹ Dieses Themengebiet wurde bereits im Kompetenzbereich 2 Auftragsbearbeitung und Vertragsgestaltung behandelt.

1.2 Nachhaltigkeit der Beschaffung untersuchen

1.2.1 Grundlagen einer nachhaltigen Beschaffung



Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, dass wir heute so leben und handeln, dass künftige Generationen überall eine lebenswerte Umwelt vorfinden und ihre Bedürfnisse befriedigen können.

Bezogen auf den Grundsatz der Nachhaltigkeit, müssen bei der Beschaffung der angebotenen Werkstoffe und Dienstleistungen – neben dem ökonomischen Gesichtspunkt – auch die **ökologischen** und **sozialen Auswirkungen** berücksichtigt werden.



Eine **nachhaltige Beschaffung** hat das Ziel, die Einhaltung von sozialen und ökologischen (Mindest-)Anforderungen über die gesamte Lieferantenkette eines Unternehmens sicherzustellen.

Um eine nachhaltige Beschaffung im Unternehmen umzusetzen, ist es sinnvoll, die Beschaffungspraxis hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte zu untersuchen. Folgende Fragen sollten dabei beantwortet werden:

- **Stakeholder:** Gibt es Stakeholder, die ein Interesse an einer nachhaltigen Beschaffung haben? Werden ihre Erwartungen an eine nachhaltige Beschaffung berücksichtigt?
- **Unternehmensleitbild:** Werden Nachhaltigkeitsziele bzw. nachhaltige Beschaffungsziele im Leitbild des Unternehmens erwähnt?
- **Strategie:** Werden Nachhaltigkeitsziele bzw. nachhaltige Beschaffungsziele in der Unternehmensstrategie erwähnt?
- **Verhaltenskodex für Zulieferer:** Werden die Zulieferbetriebe zu sozialen und ökologischen Anforderungen verpflichtet und wie sind diese festgehalten?
- **Leitfaden:** Bestehen Dokumente, die konkrete Vorgehensweisen für ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement intern und für Zulieferer beschreiben und regeln?
- **Überprüfung von Zulieferbetrieben:** Findet eine Überprüfung der Zulieferer hinsichtlich sozialer und ökologischer Anforderungen statt?
- **Qualifikation von Zulieferbetrieben:** Erhalten Zulieferer Schulungen oder sonstige Unterstützungsleistungen, die sie bei der Umsetzung von sozialen und ökologischen Anforderungen unterstützen?

1.2.2 Ökologische Ausrichtung der Beschaffung

(1) Durchlaufstrategie bei der Beschaffung von Gütern

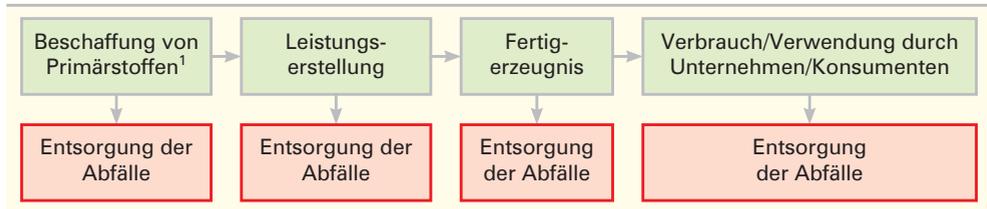
Bis vor wenigen Jahren wurde nur selten darüber nachgedacht, welche ökologischen¹ Folgen die Beschaffung eines Gutes haben kann. Bei der Auswahl der Handelswaren/ Werkstoffe bzw. der Entscheidung für einen bestimmten Lieferer wurden allein wirtschaftliche und produktionstechnische Gesichtspunkte zugrunde gelegt. Abfälle, die bei der Produktion anfielen, wurden einfach über Mülldeponien und Verbrennungsanlagen entsorgt. Gleiches galt für Konsumgüter. Wurde ein Konsumgut unbrauchbar, unmodern

¹ Die **Ökologie** ist die Wissenschaft von den Wechselwirkungen zwischen den Lebewesen untereinander und ihren Beziehungen zur übrigen Umwelt.

1 Einen Überblick über die Beschaffungsprozesse erhalten und die Nachhaltigkeit der Beschaffung untersuchen

oder war das Gut technisch überholt, wurde es den anderen Abfällen beigegeben und durch die Müllabfuhr auf der Mülldeponie entsorgt.

Diese Form des ökologischen Wirtschaftens bezeichnet man als **Durchlaufwirtschaft**.



Unter ökologischen Gesichtspunkten ist die Durchlaufwirtschaft **nicht vertretbar**.

(2) Kreislaufstrategie bei der Beschaffung von Gütern

Nach dem Kreislaufwirtschaftsgesetz [KrWG] sind alle, die Güter produzieren, vermarkten oder konsumieren, für die Vermeidung, Verwertung oder umweltverträgliche Entsorgung der Abfälle grundsätzlich selbst verantwortlich.

Dabei gilt folgende Rangfolge:

① Abfallvermeidung

Der wirksamste Schutz der Umwelt als Aufnahmemedium für Schadstoffemissionen aller Art und als Quelle der natürlichen nicht regenerierbaren Ressourcen (Primärrohstoffe) ist, alle umweltbelastenden Emissionen (Abfälle, Abgase, Abstrahlungen usw.) möglichst zu vermeiden oder zumindest zu verringern.

② Wiederverwendung

Die Produkte werden für den gleichen Verwendungszweck mehrfach genutzt (z.B. Pfandflaschen) bzw. für andere Verwendungszwecke verwendet (z.B. Senfgläser werden als Trinkgläser weiterverwendet).

③ Recycling (stoffliche Verwertung)

Eine wirksame umweltorientierte Recyclingpolitik der Unternehmen umfasst alle Maßnahmen, mit denen bereits angefallene und zukünftig zu erwartende Stoffrückstände aus der Produktion und Rückstände von Konsumgütern in den industriellen Produktionsprozess zurückgeführt werden können. Aus Produktionsrückständen und Konsumgüterabfällen werden keine Abfälle, sondern „neue“ Werkstoffe oder Energien (**sekundäre Werkstoffe, Energiestoffe**) gewonnen.



Beispiel:

- Glasscherben werden zur Glasherstellung wiederverwertet.
- Aus Kunststoffflaschen werden Fleece-Pullis.

¹ Primärstoffe (z.B. Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe) werden aus natürlichen Ressourcen gewonnen.

④ **Sonstige Verwertung (energetische Verwertung und Verfüllung)**

Nicht recycelbare Abfallstoffe können z. B. zur Energiegewinnung in Müllkraftwerken oder zur Verfüllung von Kiesgruben u. Ä. verwendet werden.

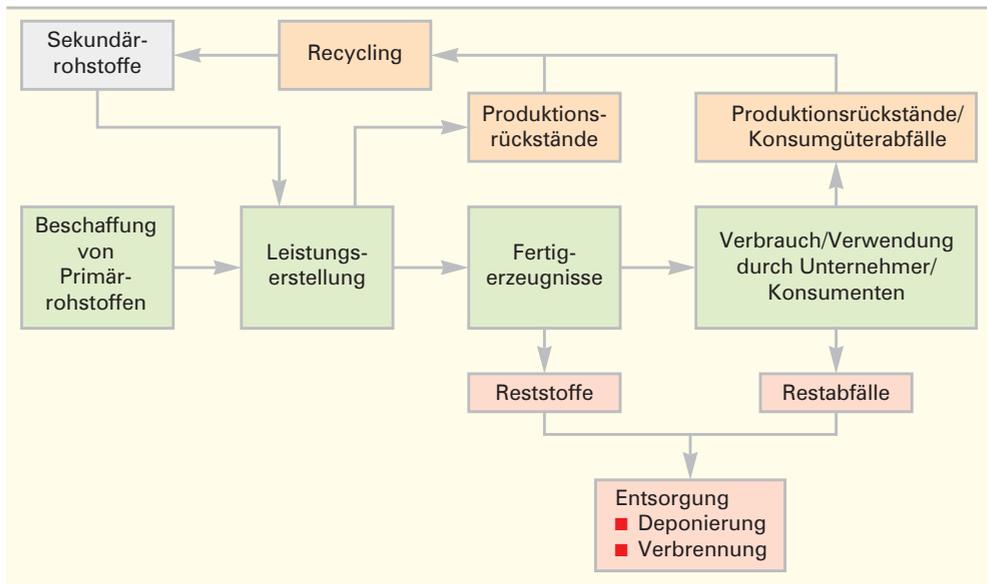
⑤ **Beseitigung nicht verwertbarer Reststoffe**

Wenn eine stoffliche Verwertung („Abfallnutzung“) aus technischen Gründen nicht möglich oder unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu teuer ist, dann müssen die nicht verwertbaren Reststoffe umweltverträglich durch ihre stoffliche Lagerung (Deponierung) auf Mülldeponien und/oder durch Verbrennung entsorgt werden.

Beispiel:

Eine umweltverträgliche Deponierung liegt z. B. vor, wenn der gelagerte Müll durch seine Verrottung wieder in den biologischen Kreislauf zurückgeführt wird.

Die Möglichkeiten des betrieblichen Umweltschutzes durch eine umweltorientierte Abfallvermeidung, Abfallverminderung, Recyclingpolitik und Entsorgung sind in dem nachfolgenden Modell zusammengefasst.



1.2.3 Nachhaltige Ausrichtung der Beschaffung anhand ausgewählter Labels und Zertifizierungen

Eine zunehmende Bedeutung bei der Auswahl der Lieferanten im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung spielen **Labels**¹ und **Zertifizierungen**² in Bezug auf ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. Für Unternehmen schaffen Labels und Zertifizierungen bei der Beschaffung eine wichtige Plattform zur umweltgerechten Produktentwicklung. Anerkannte und positiv bewertete Labels und Zertifizierungen geben den Unternehmen die Möglichkeit, glaubwürdig ihre ökologische und soziale Verantwortung zu dokumentieren und sich im Wettbewerb zu profilieren.

1 **label** (engl.): Etikett.

2 Siehe Fußnote 1, S. 206.

(1) Begriff und Grundsätze der Produkt- und Managementlabels

- Der Begriff **Label** ist in Bezug auf die Nachhaltigkeit mit den Begriffen Umwelt- und Sozialsiegel gleichzusetzen. Diese zeichnen Produkte aus, die umweltfreundlich und sozialverträglich produziert wurden.
- Unter **Zertifizierung** versteht man ein Überprüfungs- und Bestätigungsverfahren durch eine unparteiische Instanz, das zeigt, dass sich ein entsprechend bezeichnetes Erzeugnis, Verfahren oder eine Dienstleistung in Übereinstimmung mit einer bestimmten Norm befindet.

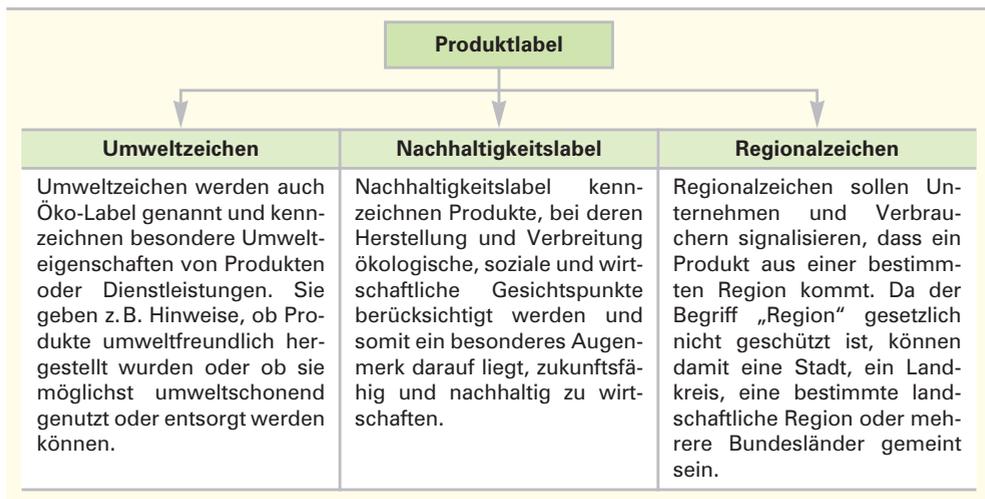


Labels und Zertifizierungen liefern dem Unternehmen wichtige Hinweise, welche sozialen und ökologischen Themen für eine nachhaltige Beschaffung von Bedeutung sind. Bei der Lieferantenauswahl unterstützen sie das Unternehmen, die sozialen und ökologischen Anforderungen zu definieren, die das Unternehmen an die Lieferer stellen möchte.

Inzwischen gibt es auf dem deutschen Markt über 1 000 Labels und Zertifizierungen. Umso wichtiger ist es für das Unternehmen, sich zunächst einen Überblick über die in der jeweiligen Branche relevanten Umwelt- und Sozialstandards zu verschaffen. In Bezug auf eine nachhaltige Beschaffung werden im Folgenden ausgewählte **Produktlabels** und **Zertifizierungen von Managementstandards** in Form von **Managementlabels** näher vorgestellt.

■ Produktlabel

Der Begriff Produktlabel lässt sich in drei Kategorien aufteilen:¹



■ Managementlabels (Managementstandards)

Zertifizierungen durch Managementlabel dienen in erster Linie Unternehmen oder auch Organisationen dazu, ihre Betriebsabläufe und Unternehmensstrategie zu verbessern und beispielsweise umweltschonender und sozialer auszurichten. Die hinter den Labeln liegenden Standards werden von den Unternehmen bzw. Organisationen in Form einer freiwilligen Selbstverpflichtung eingeführt und beruhen nicht auf gesetzlichen Vorschriften.

¹ Quelle: <http://label-online.de/produktlabel/>; 30.04.2014.

(2) Ausgewählte Beispiele für Management- und Produktlabels

Managementlabel	
<p>ISO¹ 14001</p> 	<p>Die seit 1996 weltweit geltende Norm ISO 14001 ermöglicht es Unternehmen, ein Umweltmanagementsystem² nach einheitlichen und überprüfbareren Vorgaben aufzubauen. Das übergeordnete Ziel besteht darin, im Einklang mit wirtschaftlichen, sozialen und politischen Erfordernissen, die Umweltpolitik eines Unternehmens mit konkreten Zielen zu formulieren und dadurch den Umweltschutz zu fördern und Umweltbelastungen zu verringern.</p> <p>Mit diesem Zertifikat bescheinigt eine unabhängige Zertifizierungsgesellschaft (z. B. TÜV Süd), dass ein den Anforderungen der ISO 14001 entsprechendes Umweltmanagementsystem in einem Unternehmen aufgebaut ist und dieses geeignet ist, die vom Unternehmen gesetzten Umweltziele zu erreichen und die Umweltleistung dauerhaft zu verbessern. Weltweit sind über 260 000 Unternehmen und Organisationen und in Deutschland ca. 6 000 nach der Norm ISO 14001 zertifiziert.</p>
<p>EMAS³</p> 	<p>EMAS ist ein freiwilliges Nachhaltigkeitsinstrument der Europäischen Union, das Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, ihre Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern. Die EMAS-Verordnung ist umfangreicher als die Norm ISO 14001 und ist das anspruchsvollste System für nachhaltiges Umweltmanagement weltweit.</p> <p>Unternehmen und Organisationen jeder Art werden mit dem EU-Label ausgezeichnet, wenn sie die Anforderungen der EMAS-Verordnung erfüllen. Unternehmen, die nach EMAS zertifiziert sind, veröffentlichen eine Umwelterklärung, in der sie über die gesteckten Umweltziele und deren Umsetzung berichten. Staatlich zugelassene Umweltgutachter kontrollieren regelmäßig, ob die EMAS-zertifizierten Unternehmen alle vorgegebenen Umweltvorschriften einhalten.</p>

Produktlabel	
<p>EU-Bio-Logo⁴</p> 	<p>Das EU-Bio-Logo wird seit 2010 von der Europäischen Union herausgegeben. Ziel dieses Labels ist es, die biologische Landwirtschaft über klar definierte Regeln zu fördern. Das EU-Bio-Logo ist für vorverpackte Bio-Lebensmittel, die nach den EU-Rechtsvorschriften für den ökologischen Landbau hergestellt wurden, Pflicht. Das EU-Bio-Logo kennzeichnet Produkte aus kontrolliert biologischem Anbau wie z. B. Fleischprodukte, Käse, Milch, Eier, Obst, Getreideprodukte. Dabei müssen die Inhaltsstoffe der Produkte zu mindestens 95 % aus dem ökologischen Landbau stammen.</p>

1 ISO (engl.: International Organization for Standardization): Internationale Organisation für Normung.

2 **Umweltmanagement** ist der Teil des Managements, der sich mit den Umweltaspekten eines Unternehmens beschäftigt, z. B. wie sich Prozesse, Tätigkeiten, Dienstleistungen, Produkte, Planungen, Organisationsstruktur, Verhalten usw. auf die Umwelt auswirken.

3 **EMAS**: Eco-Management and Audit Scheme. Ausführliche Informationen unter <http://www.emas.de/home/>; 30.04.2016.

4 Ausführliche Informationen unter: http://ec.europa.eu/agriculture/organic/index_de.htm; 13.06.2016.

1.2.5 Vorteile einer nachhaltigen Beschaffung

- Einhaltung sozialer und ökologischer Standards durch die Lieferanten und dadurch eine positive Einflussnahme auf ökologische und soziale Entwicklungen weltweit.
- Einsparungspotenzial durch effizientere Ressourcennutzung.
- Imageverbesserung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, bei Kunden und Mitarbeitern.
- Erhöhung der Qualität und Effizienz der Austauschbeziehungen zu Lieferanten.

Quelle: Angelehnt an den Kompass Nachhaltigkeit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): <http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.de/projekt/wieso-nachhaltig-beschaffen/>; 28.04.2016.

Zusammenfassung

- Eine **nachhaltige Beschaffung** verfolgt das Ziel, die Einhaltung von sozialen und ökologischen (Mindest-)Anforderungen über die gesamte Lieferantenkette eines Unternehmens sicherzustellen.
- Bei der Beschaffung nach der **Durchlaufstrategie** werden die Güter allein nach produktionstechnischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgewählt.
- Nach der **Kreislaufstrategie** sind alle, die Güter produzieren, vermarkten oder konsumieren, zur Vermeidung, Verwertung und Beseitigung von Abfällen verpflichtet.
- Für die Entsorgung von Abfallstoffen gilt die Rangfolge:
① Abfallvermeidung → ② Wiederverwendung → ③ Recycling → ④ sonstige Verwertung → ⑤ Beseitigung nicht verwertbarer Reststoffe.
- **Produktlabel** zeichnen Produkte aus, die umweltfreundlich und sozialverträglich produziert wurden.
- **Managementlabel** dienen Unternehmen dazu, ihre Betriebsabläufe und ihre Unternehmensstrategie nach ökologischen und sozialen Vorgaben auszurichten.
- Der **Faire Handel** unterstützt kleinbäuerliche Familienbetriebe in Afrika, Asien und Südamerika. Sie erhalten durch Fairtrade-Standards, die unter anderem eine Fairtrade-Prämie vorschreiben, die Möglichkeit, ihre Dörfer und Familien aus eigener Kraft zu stärken und ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verbessern.

Kompetenztraining

37 Nachhaltige Beschaffung

- 1.1 Erläutern Sie den Begriff nachhaltige Beschaffung und nennen Sie Vorteile einer nachhaltigen Beschaffung!
- 1.2 Nennen Sie Beispiele, wie eine Sportgerätefabrik das Prinzip der Nachhaltigkeit umsetzen könnte!
2. Die Unternehmenspolitik der Elektromotorenfabrik Ehrmann GmbH ist deutlich ökologisch ausgerichtet.
Aufgaben:
 - 2.1 Erklären Sie, was in diesem Zusammenhang mit „ökologisch“ gemeint ist!
 - 2.2 Nennen und beschreiben Sie drei Maßnahmen einer ökologischen Leistungserstellung im Zulieferbetrieb!

3. Begründen Sie, warum die Abfallvermeidung und Abfallminderung unter ökologischen Gesichtspunkten günstiger zu bewerten ist als die Wiederaufbereitung (Rückstandsnutzung) von Wertstoffen durch Recycling!
4. Beschreiben Sie zwei Abfallvermeidungsmaßnahmen in einem Industriebetrieb!
5. Nehmen Sie Stellung zu folgender Aussage: „Die Wirtschaft soll lernen, künftig vom Abfall her zu denken!“
6. **Arbeitsauftrag:** Erstellen Sie einen Bericht darüber, wie durch Kunststoff-Recycling unersetzbare fossile Rohstoffe eingespart und (zusätzlich) Energie gewonnen werden kann! (Lassen Sie sich von Chemieunternehmen entsprechende Informationen zuschicken bzw. informieren Sie sich über das Internet.)
Hinweis: Es ist sinnvoll, den Bericht in Teamarbeit zu erstellen.

38 Produktlabels

1. Im Rahmen einer nachhaltigen Beschaffung planen die Ulmer Büromöbel AG, Stefan Osann e.Kfm und Beauty Moments Emmy Reisacher e.Kfr. des Industrie- und Gewerbeparks Ulm bei der Auswahl von Lieferanten verstärkt auf Labels und Zertifizierungen zu achten. Dazu benötigen die Unternehmen Informationen über infrage kommende Umweltlabels.

Aufgabe:

Lesen Sie die jeweiligen Fallbeispiele in der nachfolgenden Tabelle und gehen Sie auf die Internetseite <http://label-online.de> des Bundesverbandes der Verbraucherinitiative e.V. Auf der Startseite können Sie bei der Label-Suche die zu dem jeweiligen Unternehmen passenden Kategorien (vgl. Tabelle) angeben. Suchen Sie nach zwei passenden Labels für jedes Unternehmen und beschreiben Sie deren Merkmale und Labelziele.

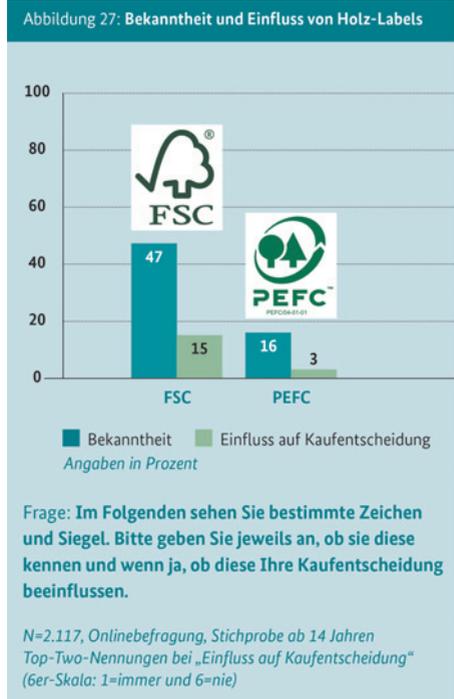
	Unternehmen	Fallbeispiele
1.1	Ulmer Büromöbel AG 	Die Ulmer Büromöbel AG möchte die Büroschränke mit einem Umweltlabel verkaufen. Dafür ist es notwendig, dass bei der Beschaffung des Rohstoffes Holz Lieferanten mit einem passenden Label ausgesucht werden. (http://label-online.de/ ➔ Kategorie: Natur und Garten)
1.2	Stefan Osann e. Kfm. 	Aufgrund zahlreicher Kundennachfragen nach Laptops, Tablets und Tischcomputern mit einem Umweltlabel möchte Stefan Osann in Zukunft diese Waren ausschließlich mit einem solchen Label beschaffen. (http://label-online.de/ ➔ Kategorie: Internet und IT)
1.3	Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. 	Emmy Reisacher hat sich nach einer Fortbildung über Nachhaltigkeit in der Kosmetikbranche dazu entschlossen, nur noch Cremes, Seifen, Shampoos, Lotion und Körperöle mit einem passenden Label von ihren Lieferanten zu beziehen und in ihrem Kosmetikinstitut zu verwenden. (http://label-online.de/ ➔ Kategorie: Kosmetik und Sanitär)

1 Einen Überblick über die Beschaffungsprozesse erhalten und die Nachhaltigkeit der Beschaffung untersuchen

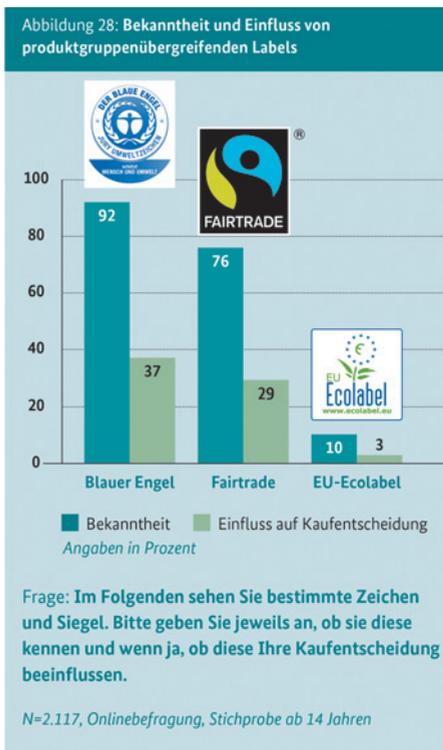
- Die Ulmer Büromöbel AG hat sich in einer Vorauswahl für die Holz-Labels FSC und PEFC entschieden. Nun soll aufgrund der Ergebnisse der Umweltumfrage ein Holz-Label ausgesucht werden.

Aufgabe:

Beurteilen Sie aufgrund der nebenstehenden Grafik, für welches Holz-Label sich die Ulmer Büromöbel AG entscheiden soll. Schreiben Sie eine kurze Stellungnahme Ihres Ergebnisses für die Geschäftsleitung.



Quelle: Umweltbewusstsein in Deutschland 2014, hrsg. von Bundesamt für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, 2015.



Quelle: Umweltbewusstsein in Deutschland 2014, hrsg. von Bundesamt für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, 2015.

- Beschreiben und analysieren Sie die nebenstehende Grafik zur Bekanntheit und dem Einfluss produktübergreifender Labels auf die Kaufentscheidung.

39 Fairtrade und Richtlinien einer nachhaltigen Beschaffung

1. Nennen Sie das Hauptziel des Fairen Handels!
2. Erläutern Sie den Sinn der Fairtrade-Prämie!
3. Prüfen Sie, wodurch sichergestellt ist, dass es sich um Fairtrade-Produkte handelt!
Recherchetipp: Nutzen Sie hierzu die Internetadresse www.flo-cert.net und/oder den Suchbegriff „ISO/IEC 17065:2012“.
4. Erkunden Sie, welche Fairtrade-Produkte der Supermarkt an Ihrem Wohnort führt und berichten Sie darüber in der Klasse!
5. Sie sind Sachbearbeiter beim Bürofachgeschäft Stefan Osann e.Kfm. Die Abteilungsleiterin Frau Sommer beauftragt Sie, Richtlinien zu formulieren, die zukünftig bei der Beschaffung der Materialien zu beachten sind. Maßgebend für die zu formulierenden Richtlinien ist das Unternehmensleitbild.

Ausschnitt aus dem Unternehmensleitbild des Bürofachgeschäftes Stefan Osann e.Kfm.:

- Wir möchten unsere Marktstellung als führendes Bürofachgeschäft in der Stadt langfristig ausbauen und setzen dabei auf gewinnorientiertes Wachstum. Dadurch, dass alle wichtigen Neuheiten umgehend in das Sortiment aufgenommen werden, sichern wir das Vertrauen unserer Kunden und den Fortbestand des Unternehmens.
- Die Zufriedenheit unserer Kunden steht im Mittelpunkt unserer Zielsetzungen. Freundlichkeit und Höflichkeit, fachkundige Beratung und das unbedingte Einhalten vereinbarter Liefertermine sind für uns selbstverständlich. Unsere Waren müssen von höchster Qualität sein, bei einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis.
- Die Basis unseres Bürofachgeschäfts bilden unsere motivierten und verantwortungsbewussten Mitarbeiter. Die Kompetenz unserer Mitarbeiter fördern wir durch ständige Weiterbildung. Damit sichern wir langfristig Arbeitsplätze. Wir unterstützen Offenheit, kollegiale Zusammenarbeit und ständige Kommunikation.
- Wir unterstützen soziale und Umweltprojekte. Wir achten darauf, nur umweltfreundliche Artikel ins Sortiment aufzunehmen und bemühen uns, ressourcenschonende Materialien zu verwenden. Waren, die mit einem unzureichenden Arbeitsschutzstandard oder mit Kinderarbeit hergestellt werden, haben in unserem Sortiment keinen Platz.
- Wir bekennen uns zu einem fairen und partnerschaftlichen Verhältnis gegenüber unseren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.

Kompetenzbereich 4: Marketing¹

1 Märkte mithilfe der Marktforschung analysieren und abgrenzen

KB 4 Lernsituation 1: Absatzmärkte erforschen

Die Kaffeerösterei Arabica KG, Ulm, produziert ihre verschiedenen Kaffeevarianten (z. B. Crema, Espresso) ausschließlich aus Rohkaffee der Sorte Arabica. Die Rösterei prüft momentan, ob sie auch in den Markt für Bio- und Fairtrade-Kaffee einsteigen soll.



IMPULS:

Marktforschung im Internet

Knecht und Käufer

Marktforschung? Entwicklungskosten? Ideen? Von wegen. Viele Unternehmen lassen ihre Aufgaben lieber günstig im Netz erledigen – von den eigenen Kunden.

Von Angelika Slavik

Die Sache mit dem Glitzerzeug ist kompliziert. Ist es ein Kaufanreiz, wenn Duschgel schimmert? Sollte es dazu auch noch blau sein? Rosa? Oder kauft es dann keiner mehr, der älter als sieben Jahre alt ist?

Früher haben sie sich bei der Drogeriekette dm immer viele Gedanken gemacht, wenn die Eigenmarke Balea mit einem neuen Produkt auf den Markt kommen sollte. Es wurde eine Menge Zeit investiert, Marktforschung, Studien, Fokusgruppen, wie die meisten Unternehmen das eben so machen. Das kostet ganz ordentlich, aber die Gefahr, den Geschmack der Zielgruppe nicht zu treffen, ist dann immer noch nicht gebannt. Trotz des ganzen Aufwands. Diesmal aber soll das alles ganz anders laufen: Es soll billiger werden und schneller und am Ende sollen die Kunden ganz verrückt sein nach dem Zeug – weil sie es ja schließlich auch selbst entwickelt haben. Beim Online-Netzwerk Facebook.

Seit ein paar Wochen basteln Konsumenten dort am neuen Duschgel. Sie streiten über Inhaltsstoffe, Namen und über das Glitzerzeug natürlich. Immer wieder wird über die einzelnen Vorschläge abgestimmt. Am Ende werde das Produkt genau so im Regal stehen, wie die Facebook-Nutzer es haben wollen, heißt es bei dm. Derzeit ganz vorne: Blau,

mit „samtiger Konsistenz“, wie es heißt. Und, ganz genau: mit Glitzerzeug.

Catharina van Delden ist die Gründerin der Firma Innosabi, ein Unternehmen, das sich auf sogenannte Open-Innovation-Prozesse spezialisiert hat. Sie organisiert also Aktionen, mit denen Unternehmen ihre Entwicklungsprozesse öffnen: für externe Berater natürlich, aber immer öfter auch für Kunden. „Für die Firmen ist das eine gute Möglichkeit, mit geringem finanziellen Aufwand herauszufinden, was die Zielgruppe eigentlich wirklich will“, sagt van Delden. Und es ist ein ziemlich einfaches Konzept, Kosten einzusparen: Marktforschung? Hat sich erübrigt. Produkttests? Machen die Kunden zu Hause. Marketing? Erledigen sie auch gleich mit – etwa wenn sie ihre Freunde einladen zum Duschgel-Testen oder zur Diskussion bei Facebook.

„In den meisten Fällen entsteht bei den Konsumenten eine enge, sehr emotionale Bindung an das Produkt, das sie selbst mitgestaltet haben“, sagt van Delden. Anders ausgedrückt: Die Kunden übernehmen erst die ganze Arbeit. Und dann fühlen sie sich dem Produkt auch noch verpflichtet und wollen nicht mehr bei der Konkurrenz kaufen. Kann Wirtschaft schöner sein? ...

Quelle: <http://www.sueddeutsche.de/digital/marktforschung-im-internet-knecht-und-kaeuer-1.1084568>; 12.03.2016.

1 Die Ausführungen dieses Kompetenzbereichs lehnen sich an die folgende Literatur an:
Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing, 24. Aufl., Berlin 2010.
Meffert, H.: Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2005.
Ramme, I.: Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 2004.
Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart 2004.

Sie sind Assistent in der Marketingabteilung der Kaffeerösterei Arabica KG. In einer Konferenz, die in der nächsten Woche stattfindet, soll die Entscheidung über die Einführung des Bio- und Fairtrade-Kaffees weiter vorangetrieben werden. Ihr Abteilungsleiter legt Ihnen gerade den obigen Artikel der Süddeutschen Zeitung auf den Schreibtisch. „Wäre das nicht auch ein Weg für uns? Denken Sie bis zur nächsten Konferenz mal darüber nach! Ich möchte gerne Ihr Urteil dazu hören.“

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFGÄBE:

Arbeiten Sie die folgenden Kapitel des Lehrbuches durch und verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung der kompetenzorientierten Arbeitsaufträge!

1. Geben Sie den Konferenzteilnehmern einen vergleichenden Überblick über die Datenerhebungsverfahren und Methoden der Informationsgewinnung!
2. Erläutern Sie den Teilnehmern die in dem obigen Artikel beschriebene Art der Marktforschung und beurteilen Sie die Tauglichkeit dieses Verfahrens für den Bio- und Fairtrade-Kaffee der Kaffeerösterei Arabica KG!
3. Die Marketingabteilung der Kaffeerösterei Arabica KG möchte die Marktforschung vor der Einführung des Bio- und Fairtrade-Kaffees möglichst kostengünstig durchführen. Der Leiter der Marketingabteilung erwartet von Ihnen zur Konferenz einen begründeten und schriftlich ausgearbeiteten Vorschlag darüber, welches Datenerhebungsverfahren bzw. welche Methode der Informationsgewinnung am ehesten geeignet ist!

1.1 Marketing: Den Kunden im Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten wahrnehmen

Grundaufgabe eines jeden Unternehmens ist es, den Absatz seiner Ideen, Waren und Dienstleistungen so zu organisieren, dass es auf dem gewählten Markt erfolgreich ist.

(1) Entwicklung zur Marketingkonzeption

Durch die zunehmende Sättigung der Bedürfnisse, den technischen Fortschritt und die Liberalisierung der Märkte kommt es derzeit zu einem **Überhang des Leistungsangebots**. Dies führt dazu, dass weniger die Produktion und ihre Gestaltung, sondern der **Absatz der erzeugten Produkte** zur Hauptaufgabe der Unternehmen wird.

Diese Veränderungen bleiben nicht ohne nachhaltige Auswirkungen auf die Durchführung des Absatzes. Während früher vorrangig die Verteilung der Erzeugnisse das Problem war, kommt es nun darauf an, den **Absatzmarkt systematisch zu erschließen**. Dies erfordert für das Erreichen der Unternehmensziele zunehmend die Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf die tatsächlichen und die zu erwartenden Kundenbedürfnisse. Für diese Führungskonzeption wird das aus dem Amerikanischen übernommene Wort **Marketing** verwendet.

Schlagworte zum Marketing

- Erfülle Kundenbedürfnisse auf profitable Art!
- Entdecke Kundenwünsche und erfülle sie!

(2) Begriff Marketing

Die Marketingkonzeption besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung des gesetzten Unternehmensziels darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Mitbewerber. Oberstes **Ziel des Marketings** ist die **Kundenzufriedenheit**.

Ein zufriedener Kunde

- kauft mehr und bleibt länger „treu“,
- kauft bevorzugt vom gleichen Unternehmen, wenn dieses neue oder verbesserte Produkte bringt,
- denkt und spricht gut über das Unternehmen und seine Produkte,
- beachtet Marken, Werbe- und Preisangebote der Mitbewerber weniger stark,
- bietet dem Unternehmen gern neue Ideen zu Produkt und Service an.



- **Marketing** ist eine Konzeption, bei der alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.
- Ziel der Marketingkonzeption ist die **Kundenzufriedenheit**.

(3) Einbindung der Kundenorientierung in die Unternehmenskultur

Durch die Marketingkonzeption rückt der Kunde in den Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten. Es geht dabei um mehr als um die Verwaltung der Kundendaten – es geht um die Wertschätzung des Kunden als Partner, um die Übererfüllung seiner Erwartungen und einen guten Service. Dies gelingt nur, wenn das Unternehmen zuvor detaillierte Kenntnisse über die Kunden und den Markt gewonnen hat. Verfügt das Unternehmen über die erforderlichen Informationen, dann kann es mit allen Mitteln und Möglichkeiten dafür sorgen, dass der Kunde mit unserer Leistung seinerseits gute Geschäfte macht.

Diese Denkweise wird z.B. sichtbar in der Unternehmenskultur der Firma Henkel:¹



Beispiel:

Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns

Wir denken voraus und gehen auf die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden ein, indem wir höchsten Kundennutzen, ausgezeichnete Qualität sowie innovative Marken und Technologien bieten.

Wir schätzen unsere Kunden und stellen sie in den Mittelpunkt unserer Arbeit. Nur so können wir ihnen Mehrwert bieten. Da nicht alle Henkel-Mitarbeiter im direkten Kontakt mit den Kunden stehen, ist es umso wichtiger für uns

alle zu wissen, was dieser Wert für Henkel bedeutet. Denn er ist maßgeblich für unseren Erfolg. Um die besten Produkte, die höchste Qualität und hervorragenden Service zu gewährleisten, müssen wir Kunden und Konsumenten besser verstehen, als es unsere Wettbewerber tun. Wenn uns das gelingt, werden wir in all unseren Märkten weiter erfolgreich wachsen.

¹ Quelle: <http://www.henkel.de/ueber-henkel/vision-und-werte-10015.htm>; 29.03.2014.

Mehrwert für die Kunden schaffen

Der Wert „Kunde“ ist maßgeblich für unseren Erfolg. Unsere Kunden und Verbraucher stehen im Fokus aller unserer Aktivitäten. Dies gilt nicht nur für die Mitarbeiter, die im Marketing, Kundenservice oder Vertrieb im direkten Kontakt mit den Kunden stehen, sondern es gilt für jeden Mitarbeiter. Denn auch in der Forschung, der Personalabteilung oder Buchhaltung werden Entscheidungen getroffen, die sich auf unsere Kundenbeziehungen auswirken.

Bei allem, was wir tun, erinnert uns der Kunden-Wert daran, dass unsere Kunden in der

Industrie, im Handel und im Handwerk nicht nur unsere Produkte, Technologien und Dienstleistungen kaufen, sondern darüber hinaus auch unsere Partner sind. Gemeinsam mit ihnen entwickeln wir Lösungen, die direkt auf sie zugeschnitten sind. Diese erhöhen auch die Qualität und Nachhaltigkeit der Produkte, die unsere Kunden wiederum anbieten.

Wir schaffen für unsere Kunden und Verbraucher Mehrwert durch Innovationen und legen damit gleichzeitig den Grundstein für weiteres Wachstum in all unseren Märkten.

- Wird der Kunde als Partner des Unternehmens gesehen, lässt sich das **Problem des Kunden besser ermitteln und lösen**.
- Gelingt es, dieses über den **spezifischen Nutzen der eigenen Produkte** besser zu lösen als die Wettbewerber, stellt sich für das Unternehmen der Erfolg ein.

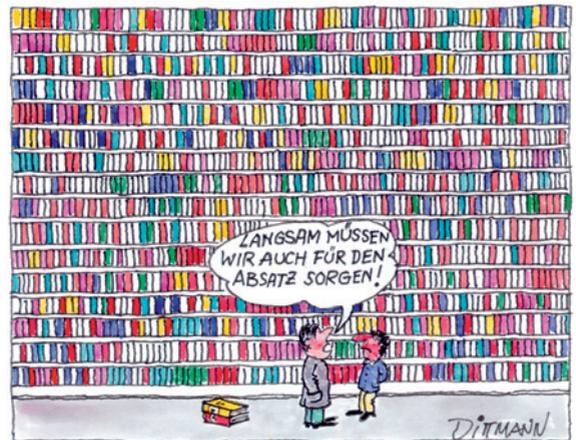


1.2 Marktforschung und deren Teilgebiete

(1) Begriff Marktforschung

Unternehmen, die ohne grundlegende Kenntnisse der Märkte und ohne sinnvolle Abstimmung der Marketinginstrumente Produkte auf den Markt bringen, laufen Gefahr, auf ihren Produkten ganz oder teilweise „sitzen zu bleiben“.

Werden hingegen **vor** dem Verkauf der Produkte Marktinformationen (z. B. über Kundenwünsche, Kaufkraft der Kunden, Verhalten der Konkurrenten, die Lage auf den Beschaffungsmärkten und allgemeine Marktdaten) beschafft, sind die Aussichten wesentlich besser, die Absatzpläne zu verwirklichen.



- **Marktforschung** ist die systematische Erforschung, Beschaffung und Aufbereitung von Marktinformationen.
- Marktforschung geschieht durch **Marktanalyse** und **Marktbeobachtung**.



■ Marktanalyse

Die **Marktanalyse** untersucht die Marktgegebenheiten zu einem **bestimmten Zeitpunkt**.



Eine Marktanalyse wird z. B. vorgenommen, wenn **neue Produkte** oder **weiterentwickelte Produkte** auf den Markt gebracht werden sollen. **Untersuchungsgegenstände** sind z. B.:

- Anzahl der Personen, Unternehmen und Verwaltungen, die als Käufer infrage kommen,
- Einkommens- und Vermögensverhältnisse der mutmaßlichen Käufer,
- persönliche Meinung der (möglichen) Käufer zum angebotenen Produkt,
- Beschaffung von Daten über die Konkurrenzunternehmen, die den zu untersuchenden Markt bereits beliefern (z. B. deren Preise, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Qualitäten der angebotenen Erzeugnisse, Werbung).

■ Marktbeobachtung



- Die **Marktbeobachtung** hat die Aufgabe, Veränderungen auf den Märkten **laufend** zu erfassen und auszuwerten.
- Beobachtet werden zum einem die vorhandenen bzw. neu zu gewinnenden **Kunden**, und zum anderen das Verhalten der Konkurrenzunternehmen.

Die **Fragestellungen** lauten z. B.:

- Wie entwickelt sich die Zahl der Nachfrager, wie die mengen- und wertmäßige Nachfrage nach einem bestimmten Produkt?
- Wie entwickeln sich die Einkommen, wie die Vermögensverhältnisse der Abnehmer?
- Wie verändert sich die Einstellung der Käufer zum angebotenen Produkt?
- Wie reagieren die Konkurrenzunternehmen auf absatzpolitische Maßnahmen (z. B. Preisänderungen, Werbemaßnahmen)?

Ziel der Marktbeobachtung ist die Ermittlung von Tendenzen, Veränderungen sowie Trends innerhalb eines bestimmten Zeitraums.

(2) Gebiete der Marktforschung

Die wichtigsten Gebiete der Marktforschung sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Bedarfsforschung	Sie sammelt Informationen über tatsächliche und mögliche Nachfrager. Ziel ist es, die Absatzchancen für die Erzeugnisse, Handelswaren oder Dienstleistungen herauszufinden.
Konkurrenz-forschung	Sie sammelt Informationen über die wichtigsten Konkurrenten sowie zur Branchenentwicklung. Wichtig sind z. B. Informationen über die Konkurrenzprodukte; die Größe des Marktanteils; die Angebotspalette, Kapitalstärke, Absatzorganisation der Konkurrenten; Marketingverhalten der Konkurrenten.
Volkswirtschaftliche Entwicklung	Erfasst werden vor allem die Konjunktorentwicklung, wirtschafts- und umweltpolitische Maßnahmen der Regierung, Saisonschwankungen, Entwicklung des Arbeitsmarktes u. a.
Absatzforschung	Sie dient der Überprüfung absatzpolitischer Maßnahmen. Überprüft werden z. B. Auswirkungen von Produktveränderungen, von Änderungen der Preise, der Kundenrabatte oder der Lieferbedingungen, die Effektivität von Werbemaßnahmen, der Erfolg der eingesetzten Absatzorgane wie Reisende, Handelsvertreter, Filialen oder der Absatzwege etwa über den Groß- und Einzelhandel.

(3) Marktprognose

Marktanalyse und Marktbeobachtung haben letztlich den Zweck, das **Marktrisiko zu vermindern**. Dies ist nur möglich, wenn die Gegenwartsentscheidungen der Geschäftsleitung auf Daten beruhen, die die zukünftige Entwicklung auf den Märkten mit einiger Sicherheit aufzeigen können.

Marktprognosen sind Vorhersagen über künftige Entwicklungen am Absatzmarkt, z. B. über den Absatz bestimmter Produkte oder Leistungen.



Eine wichtige Aufgabe der Marktprognose ist es auch, für die einzelnen Produkte jeweils eine **Entwicklungsprognose** zu erstellen. Hierzu wird der bisherige Absatz des Produkts statistisch erfasst und daraus ein zu erwartender **Absatztrend** abgeleitet. Eine **Trendverlängerung** ist allerdings nur dann gerechtfertigt, wenn man aus gutem Grund davon ausgehen kann, dass die Entwicklungsrichtung weder durch eine nachhaltige **Änderung der Umweltfaktoren**, insbesondere **konjunkturelle Bewegungen** und **technische Entwicklungen**, noch durch einen grundsätzlichen **Wandel der Absatzkonzeption** für das betrachtete Produkt (z. B. Verschiebungen im Produktprogramm des Unternehmens) **gestört** wird.

(4) Träger der Marktforschung

Die Träger der Marktforschung sind die Großbetriebe mit ihren wissenschaftlichen Stäben, wissenschaftliche Institute und vor allem Marktforschungsinstitute.

Marktforschungsinstitute sind gewerbliche Einrichtungen und Unternehmen, die sich im Auftrag von Industrie und Handel der Meinungsforschung und der Marktforschung widmen.

Beispiele:

EMNID-Institut GmbH & Co. KG, Bielefeld; Institut für Demoskopie Allensbach GmbH, Allensbach (Bodensee); INFRA-TEST-Marktforschung, Wirtschaftsforschung, Motivforschung, Sozialforschung GmbH & Co. KG, München.

1.3 Verfahren zur Datenerhebung

(1) Begriffsdefinitionen

Informationen über Marktdaten (z. B. über die Kunden eines Unternehmens) können unmittelbar am Markt erhoben oder es kann auf bereits vorhandenes Datenmaterial zurückgegriffen werden. Im ersten Fall spricht man von **Primärforschung**¹ (**Feldforschung**). Sie ermittelt **Primärdaten**. Im zweiten Fall spricht man von **Sekundärforschung**² (**Schreibforschung**). Sie geht von Daten aus, die häufig bereits für andere Zwecke ermittelt worden sind. Man bezeichnet diese Daten als **Sekundärdaten**.



1 **Primär**: an erster Stelle stehend, vorrangig.

2 **Sekundär**: an zweiter Stelle stehend, zweitrangig.

4 Produktpolitik unter Beachtung von Produkt-Lebenszyklus und Portfolio-Analyse gestalten

KB 4

Lernsituation 4: Produkte gestalten und deren Lebenszyklus beschreiben

Die Sport-Burr KG plant, künftig auch Geräte für die neue Trendsportart Stand-up-Paddling herzustellen und zu vermarkten, da dieser Sport nicht nur auf Seen, sondern auch auf Flüssen wie der Donau ausgeübt werden kann.

Neben der Produktgestaltung sind für eine erfolgreiche Vermarktung auch Kenntnisse zum voraussichtlichen Produktlebenszyklus notwendig.

Immer häufiger wollen die Kunden auch wissen, wie ausgediente Sportgeräte umweltgerecht entsorgt werden können.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFGÄBE:

Arbeiten Sie die folgenden Kapitel des Lehrbuches durch und verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung der Arbeitsaufträge!

1. Klären Sie ab, über welche Produktmerkmale Entscheidungen zu treffen sind und machen Sie konkrete Vorschläge für eine Stand-up-Paddling-Ausrüstung!
2. Machen Sie sich Gedanken, welche Marketingmaßnahmen in den verschiedenen umsatzbezogenen Lebensphasen des Produkts sinnvoll sind!
3. Diskutieren Sie den ökologischen Lebenszyklus einer Stand-up-Paddling-Ausrüstung!



4.1 Produktgestaltung

4.1.1 Begriff Produkt

Während man vor wenigen Jahren noch unter einem „Produkt“ eine hergestellte Sache, also ein Erzeugnis verstand, bezeichnet heute der Begriff Produkt die gesamte Angebotspalette eines Unternehmens.

- Im **Industriebetrieb** z. B. gehören zum Produkt im weiteren Sinne nicht nur die Erzeugnisse, sondern auch dessen Serviceleistungen (Dienstleistungen) wie z. B. Beratung, Montage, Reparatur- und Garantieleistungen sowie Ersatzlieferungen. Die Summe des Produktangebots eines Industriebetriebs bezeichnet man als **Produktprogramm**.
- Im **Handelsbetrieb** zählen zum Produkt die Waren und die vom Handelsbetrieb erbrachten Dienstleistungen. Die Summe des Produktangebots bezeichnet man im Handel auch als **Sortiment**.

Neben den Erzeugnissen lassen sich auch die Dienstleistungen „gestalten“. Sie unterscheiden sich z. B. durch folgende Merkmale: Pünktlichkeit und Sicherheit (z. B. bei der Durchführung von Transporten), Fehlerfreiheit (z. B. bei Reparaturarbeiten) oder Höflichkeit (z. B. bei der Beratung).



Das **Produkt** stellt die Leistung (Sachgüter und/oder Dienstleistungen) eines Anbieters dar, die dieser erbringt, um die Bedürfnisse und Ansprüche des Abnehmers zu befriedigen.

4.1.2 Merkmale eines Produkts

(1) Überblick

Um die Eigenschaften eines Produkts übersichtlich darstellen zu können, verwenden wir im Folgenden vier Kriterien:

- den **Leistungskern**, wobei dies ein Produkt oder eine Dienstleistung sein kann,
- die **Verpackung**,
- die **Markierung (Markenpolitik, Branding)** und
- den **Service**.



Produktmerkmale

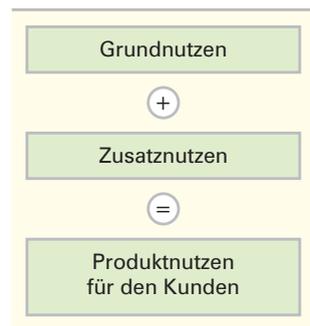
(2) Leistungskern



Von einem Konsum- oder Investitionsgut wird erwartet, dass es gebrauchstüchtig, funktionssicher, nicht störanfällig, haltbar, umweltfreundlich und wertbeständig ist. Diese Eigenschaften machen den **Nutzen** des Produkts aus.

Inwieweit das Produkt dem Bedürfnis- und Anspruchsbündel entspricht, ist immer auch eine subjektive Entscheidung der Nachfrager. Insoweit umfasst das Produkt einen **Grundnutzen (objektiven Nutzen)**, z. B. ein T-Shirt dient der Bekleidung, und einen **Zusatznutzen (subjektiven Nutzen)**, z. B. das T-Shirt einer bestimmten Marke befriedigt das Modebewusstsein bzw. das Geltungstreben des Trägers.

Der versprochene Zusatznutzen ist oft nur vordergründig vorhanden. Insbesondere Lebensmittel enthalten oft viele Zusatzstoffe zur geschmacklichen und optischen „Aufwertung“.



(3) Alleinstellungsmerkmal von Produkten

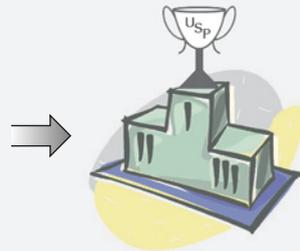
Im Normalfall hat in unserer Zeit der Konsument die Qual der Wahl. Eine Vielzahl von Produkten erfüllt den gleichen Kundennutzen (löscht den Durst, hält warm, macht satt, bringt einen von A nach B). Unterscheiden sich die eigenen Produkte nicht von denen anderer, dann läuft die Entscheidung über den Preis. Die Heraushebung aus der Masse und die Erzielung eines höheren Preises lässt sich nur über ein **Alleinstellungsmerkmal** (Unique Selling Proposition, USP) erreichen.¹

Ein **Alleinstellungsmerkmal** ist ein Produktmerkmal (oder auch eine Kombination davon), mit dem sich ein Erzeugnis oder eine Dienstleistung deutlich von dem der Wettbewerber unterscheidet.



Damit ein Merkmal als Alleinstellungsmerkmal genutzt werden kann, muss es einige **Voraussetzungen** erfüllen. Es sollte

- **verteidigungsfähig** sein, d. h., Angriffe Dritter müssen durch Patente oder sonstige Schutzrechte abgewehrt werden können.
- **klar wahrnehmbar** sein, d. h., das Merkmal muss erkennbar mit dem Produkt verbunden und der versprochene Nutzen (nur über dieses Produkt) wahrnehmbar sein. Das Produkt muss halten, was die Werbebotschaft über das Alleinstellungsmerkmal verspricht.
- für den Kunden **bedeutsam** sein.
- **dauerhaft** sein. Je dauerhafter, desto mehr prägt es sich im Kundenbewusstsein ein und ist damit wertvoller.
- **nicht rasch und nicht leicht kopierbar** sein. Dies trifft besonders auf die Merkmal bei Banknoten zu.



(4) Verpackung

Während früher die Verpackung die alleinige Aufgabe hatte, die Erzeugnisse vor Transportschäden zu schützen, ist heute die Verpackung zu einem Marketinginstrument geworden, vor allem bei Konsumgütern. Das besagt, dass die Verpackung zusätzlich zur **Schutz- und Transportfunktion** noch **Werbe- und Informationsfunktionen** zu übernehmen hat.

Beispiele:

- Verkaufsfördernde Verpackungen von Pralinen, Schokoladentafeln;
- Geschenkpackungen für Weine und Liköre, Spielzeug, Bastelartikel usw.

Auf der Verpackung werden auch Bio- und Fairtrade-Siegel angebracht. Alle Bio-Lebensmittel aus der Europäischen Union (EU) müssen mit dem nebenstehenden grünen **EU-Bio-Logo** gekennzeichnet sein. Daneben gibt es eine Vielzahl von weiteren Bio-Siegeln.



¹ Der Begriff **Unique Selling Proposition** wurde 1940 von dem amerikanischen Werbefachmann Rosser Reeves als „einzigartiges Verkaufsversprechen“ geprägt.

Hier eine kleine Auswahl:

	Dieses Bio-Siegel ist das staatlich anerkannte Gegenstück zum EU-Bio-Logo für Produkte aus überwiegend ökologischem Landbau.
	Die Produkte beruhen auf einer organisch-biologischen Kreislaufwirtschaft. Dabei wird auf synthetische Pestizide und chemisch-synthetischen Stickstoffdünger verzichtet. Die nachhaltige und umweltverträgliche Lebensmittelezeugung beinhaltet auch die artgerechte Tierhaltung und schonende Verarbeitung der Lebensmittel.
	Diese biodynamische Landwirtschaft gilt als die nachhaltigste Form ihrer Art. Gleichzeitig ist Demeter der einzige ökologische Anbauverband, der die Tierhaltung vorschreibt.

Neben dem Bio-Siegel sollte auf der Verpackung auch die Nummer der Öko-Kontrollstelle (z. B. DE-Öko-003) enthalten sein.

Fair gehandelte Produkte dürfen z. B. mit folgenden Siegeln ausgezeichnet werden:¹



(5) Markierung (Markenpolitik, Branding)

■ Begriff Markierung

Die Markenpolitik (Branding) zielt darauf ab, das Produkt aus der Anonymität herauszuheben, auf Merkmale hinzuweisen und bestimmte (Qualitäts-)Assoziationen² zu wecken. Das Produkt soll durch die Markengebung „individualisiert“ werden, um es „einmalig“ erscheinen zu lassen.



Eine **Marke** oder ein anderes Kennzeichen ist dazu bestimmt, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen (Hersteller, Händler und sonstige Dienstleistungsunternehmen) zu unterscheiden.

¹ Vgl. auch Kompetenzbereich 3, Kapitel 1.2.4, S. 204ff.

² **Assoziation:** gedankliche Verbindung; Verknüpfung mit einer bestimmten Vorstellung.

■ **Markenschutz**

Um den Hersteller vor unberechtigter Verwertung und Nachahmung seiner Produkte zu schützen, hat der Gesetzgeber Schutzrechte erlassen.

Durch das Markengesetz werden **Marken, geschäftliche Bezeichnungen** und **geografische Herkunftsangaben** geschützt. Markenrechte können von jedermann, also auch von einer Privatperson ohne jeden Geschäftsbetrieb, für beliebige Waren und Dienstleistungen erworben werden.

Die Marke dient als einprägsames Werbemittel. Sie ist deshalb schutzbedürftig.



(6) Service

Mit dem Anbieten von Dienstleistungen – entgeltlich oder unentgeltlich – wird versucht, gegenüber den Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil zu erringen.

In der Regel umfasst das Dienstleistungsangebot die **Beratung**, den **Kundendienst** und die **Garantien**.



<p>Beratung</p> 	<p>Die Zielrichtung der Beratung besteht zunächst darin, dass der Anbieter einem potenziellen Abnehmer hilft zu erkennen, dass und woran er genau Bedarf hat. In der Nutzungsphase muss dem Käufer dann die Sicherheit gegeben werden, dass ihm im Störfall geholfen wird. Am Ende der Nutzungszeit schließlich zielt die Beratung darauf ab, dem Kunden beim Kauf eines neuen Produkts bzw. bei der Entsorgung des alten Produkts zu helfen.</p>
<p>Kundendienst</p> 	<p>Der technische Kundendienst umfasst die Einstellung (z. B. von Skibindungen, Fernsehendern), die Einpassung (z. B. von Büromöbeln) und die Installation (z. B. von Maschinen und maschinellen Anlagen), die Wartung und Pflege (z. B. bei Heizungsanlagen, EDV-Anlagen) sowie die Reparatur. Wichtig dabei ist, dass die Reparaturleistungen (unter Umständen unter Einschaltung des Reparaturhandwerks) schnell erfolgen. Dies gilt vor allem für Investitionsgüter, denn Produktionsunterbrechungen sind teuer.</p> <p>Der kaufmännische Kundendienst hat das Ziel, dem Käufer den Kauf vor, während und nach dem Erwerb des Produkts zu erleichtern. Zu diesen Kundendienstleistungen werden im Allgemeinen gezählt: der Zustelldienst, die Inzahlungnahme eines alten Produkts, die Bereitstellung zusätzlicher Informationen.</p> <p>Die Grenzen zwischen technischem und kaufmännischem Kundendienst sowie der Beratung sind fließend.</p>

Garantien



Im Falle der Garantie übernimmt der Verkäufer oder ein Dritter (z.B. der Hersteller) unabhängig vom Bestehen oder Nichtbestehen eines Mangels bei Gefahrübergang die Gewähr für die Beschaffenheit (**Beschaffenheitsgarantie**) oder dafür, dass die Sache für eine bestimmte Dauer eine bestimmte Beschaffenheit behält (**Haltbarkeitsgarantie**).

Zu beachten ist aber, dass jede Garantieleistung für den Lieferer Kosten verursacht. Eine wirtschaftlich vertretbare Qualitätskontrolle muss daher dafür Sorge tragen, dass die Zahl der Reklamationen in Grenzen bleibt.

Die meisten Unternehmen bieten in ihrem Produktprogramm mehrere Produkte an. Für die Unternehmensleitung stellt sich daher die Frage,

- **welches Produkt** man besonders fördern will und
- in welchem **Umfang** man **Marketinginstrumente** einsetzen soll.

Die Lösung dieser Fragestellungen hängt insbesondere von zwei Faktoren ab:

- vom „Lebensalter“ der Produkte (**Konzept des Produkt-Lebenszyklus**) und
- vom Marktanteil des Produkts sowie den damit verbundenen Wachstumsaussichten (**Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio**).

4.2 Konzept des Produkt-Lebenszyklus

4.2.1 Marktorientierte Betrachtung des Produkt-Lebenszyklus

(1) Grundlegendes zum Konzept des Produkt-Lebenszyklus

Hat ein Unternehmen ein neues Produkt entwickelt, steht es vor der Frage, mit welchen Marketingmaßnahmen es am Markt eingeführt und anschließend begleitet und gefördert werden soll. Die betriebswirtschaftliche Theorie hat hierzu das Konzept des Produkt-Lebenszyklus entwickelt, das die „Lebensdauer“ eines Produkts in verschiedene Phasen einteilt, und für jede der Phasen ein entsprechendes **Marketingziel** vorschlägt.



Das **Modell des Lebenszyklus von Produkten** möchte den „Lebensweg“ eines Produkts, gemessen an Umsatz und Gewinnhöhe, **zwischen der Markteinführung** des Produkts und dem **Ausscheiden aus dem Markt** darstellen.

(2) Phasen des Produkt-Lebenszyklus

Der **Lebenszyklus eines Produkts** lässt sich in **vier unterscheidbare Phasen** gliedern.

■ Einführungsphase

Die Einführungsphase beginnt mit dem Eintritt des Produkts in den Markt. In dieser Phase dauert es einige Zeit bis die Kunden ihr bisheriges Konsumverhalten geändert haben und