

Kompetenz Wirtschaft FOS BOS Berufliches Gymnasium (Ausgabe Berlin)

Band 1: Betriebswirtschaft

Bearbeitet von
Susanne Buch-Wendler, Theo Feist, Viktor Lüpertz, Volker Schuck, Dagmar Weiß

1. Auflage 2012. Taschenbuch. 467 S. Paperback

ISBN 978 3 8085 7639 7

Format (B x L): 17 x 24 cm

Gewicht: 798 g

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.



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Kompetenz Wirtschaft

Band 1

Betriebswirtschaft

FOS BOS Berufliches Gymnasium

von

Susanne Buch-Wendler, Theo Feist, Viktor Lüpertz, Volker Schuck, Dagmar Zahn

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

Europa-Nr.: 76397

Verfasser:

Susanne Buch-Wendler	OStR'in, Dipl.-Kffr.
Theo Feist	Prof., Dipl.-Kfm.
Viktor Lüpertz	Prof. Dr., Dipl.-Volksw.
Volker Schuck	StD, Dipl.-Kfm.
Dagmar Zahn	StR'in, Dipl.-Volksw.'in

Lektorat:

Volker Schuck

Verwendete Symbole:



Querverweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf vorausgehende oder nachfolgende Kapitel, in denen sich weitere Informationen zum entsprechenden Sachverhalt befinden.



Verweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf die Nummer einer thematisch zugehörigen Aufgabe am Ende des jeweiligen Kapitels



Hinweis am Seitenrand auf gesetzliche Grundlagen. Alle angeführten Paragraphen sind in der Textsammlung „Wirtschaftsgesetze“, Verlag Europa-Lehrmittel (Best.-Nr. 94810) enthalten.



Hinweis an Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für diese Aufgaben enthält die Begleit-CD zum Lehrhandbuch Dateien mit Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung.



Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben ist eine Internetrecherche nötig.

Das vorliegende Buch wurde auf **Grundlage der aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln** erstellt.

Stand der Gesetzgebung: 01.09.2009

1. Auflage 2012

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-7639-7

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

© 2012 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag: Michael Maria Kappenstein, 60594 Frankfurt a. M.

Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40237 Düsseldorf

Druck: Konrad Triltsch · Print und digitale Medien GmbH, 97199 Ochsenfurt-Hohestadt

Vorwort Bd. 1

Inhalt

Dieses Lehr- und Arbeitsbuch befasst sich mit grundlegenden Bereichen der Betriebswirtschaft und thematisiert darüber hinaus wesentliche Bestandteile des Vertragsrechts. Die Zusammenstellung der Themenbereiche folgt der Sachlogik und orientiert sich an den betrieblichen Funktionsbereichen.

Bd. 1 greift als betriebswirtschaftliche Themen neben der Einordnung des Unternehmens, den Zielsystemen und der Organisation von Unternehmen die Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Fertigung und Absatz) auf. Bd. 2 erweitert die betriebswirtschaftlichen Themen um die Bereiche Rechtsformen der Unternehmung, Investition und Finanzierung. Beide Bände zusammen decken durch unterschiedliche Eindringtiefen, Schwierigkeitsgrade und Anforderungsniveaus in den problemorientierten Aufgabenstellungen betriebswirtschaftliche Themenbereiche des Faches Wirtschaftswissenschaft sowohl in der Berufsoberschule¹ als auch im Beruflichen Gymnasium² ab. Die für das Fach Wirtschaftswissenschaft in der Fachoberschule³ verbindlichen betriebswirtschaftlichen Inhalte lassen sich allein über die im Bd. 1 zusammengestellten Themenbereiche abdecken.

Im Schlusskapitel des Bd. 1 „Zusammenfassende Aufgaben zur Vorbereitung auf Klassenarbeiten und die Prüfung“ sind Beispiele aus zentralen Klassenarbeiten und weitere Aufgaben mit Fallbezug und unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden aufgenommen.

Gliederung des Buches

Bd. 1 ist in 5 Abschnitte unterteilt. Innerhalb dieser Abschnitte sind die Kapitel wie folgt gegliedert:

■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Erkenntnisleitende Fragestellungen geben für die meisten Kapitel einen ersten inhaltlichen Überblick.

■ Sachdarstellung

Die Sachdarstellung wird durch zahlreiche Grafiken, Schaubilder, Übersichten und Tabellen ergänzt und veranschaulicht. Wichtige Definitionen und Merksätze sind fett gedruckt und farbig unterlegt.

■ Zusammenfassende Übersichten

Die Übersichten am Ende eines jeden Kapitels dienen der Veranschaulichung der Strukturzusammenhänge und können am Anfang, während und am Ende der Unterrichtseinheit eingesetzt werden. Alle diese Übersichten sind auch als PDF-Dateien auf der Begleit-CD zum Lehrerhandbuch enthalten (siehe unten).

■ Fragen zur Kontrolle des Grundwissens

Zu jedem Kapitel gehört ein umfangreicher Fragenkatalog zur Kontrolle des Grundwissens. Die Beantwortung der Fragen ergibt sich unmittelbar aus der jeweils vorangehenden Sachdarstellung.

■ Aufgaben und Probleme zur Erarbeitung und Anwendung von Wissen

Die zahlreichen realitätsbezogenen und problemorientierten Fälle/Aufgaben decken unterschiedliche Schwierigkeitsgrade und Anforderungsbereiche ab. Neben der Anwendung und Erschließung von thematischem Wissen ermöglichen sie auch die Einübung unterschiedlicher Arbeitstechniken und Lösungsverfahren sowie die Förderung von Sozial- und Methodenkompetenz. Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

Frühjahr 2012

Die Verfasser
E-Mail: volker@schucks.de

1 Rahmenlehrplan Berufsoberschule / Fachrichtung Wirtschaft / Fach Wirtschaftswissenschaft, Berlin

2 Rahmenlehrplan Berufliches Gymnasium / Fachrichtung Wirtschaft / Fach Wirtschaftswissenschaft, Berlin

3 Rahmenlehrplan Fachoberschule / Fachrichtung Wirtschaft und Verwaltung / Fach Wirtschaftswissenschaft, Berlin

Inhaltsverzeichnis

A	Geschäftsprozesse und Märkte	
1	Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten	11
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	14
2	Zielsysteme von Unternehmen	18
2.1	Unternehmensleitbild	18
2.2	Arten von Unternehmenszielen	20
2.3	Zielbeziehungen	21
2.4	Kundenorientierung als Leitbild	22
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	25
3	Unternehmensorganisation und Geschäftsprozesse	29
3.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation	29
3.2	Aufgaben der Aufbauorganisation	31
3.2.1	Aufgabenanalyse und Stellenbildung	31
3.2.2	Organigramm: Grafische Darstellung der Aufbauorganisation	33
3.2.3	Leistungs- und Weisungssysteme	34
3.3	Grundlagen einer prozessorientierten Organisation	35
3.3.1	Nachteile einer funktionsorientierten Organisation (Gliederung in Abteilungen)	35
3.3.2	Arbeitsabläufe in Form von Geschäftsprozessen	36
3.3.3	Arten von Geschäftsprozessen	37
3.3.4	Darstellung von Geschäftsprozessen	38
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	41
4	Ökologische Verantwortung von Unternehmen	48
4.1	Ökologische Unternehmensziele	48
4.2	Abfallvermeidung und Recycling	49
4.3	Öko-Audit und Ökobilanzen	50
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	51
B	Auftragsbearbeitungsprozesse¹	
1	Rechtliche Grundlagen	55
1.1	Rechtsfähigkeit	55
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.1</i>	56
1.2	Geschäftsfähigkeit	57
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2</i>	59
1.3	Willenserklärungen	61
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.3</i>	63
1.4	Arten von Rechtsgeschäften	64
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.4</i>	66
1.5	Vertragsfreiheit und Vertragsbindung	68
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.5</i>	68
1.6	Formvorschriften	69
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.6</i>	71
1.7	Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften und Willenserklärungen	72
1.7.1	Nichtigkeit	72

¹ Prüfungsrelevante Buchführungsinhalte siehe Lehr- und Aufgabenbuch: „Kompetenz Wirtschaft, Steuerung und Kontrolle“, Best.-Nr. 76762 Kapitel 13.

1.7.2	Anfechtbarkeit	73
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.7</i>	74
1.8	Allgemeine Geschäftsbedingungen	76
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.8</i>	78
1.9	Eigentum und Eigentumsübertragung	80
1.9.1	Eigentum und Besitz	80
1.9.2	Eigentumsübertragung an beweglichen Sachen (Mobilien)	81
1.9.3	Eigentumsvorbehalt	82
1.9.4	Eigentumsübertragung an unbeweglichen Sachen (Immobilien)	83
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.9</i>	85
2	Zustandekommen und Erfüllung von Verträgen: Beispiel Kaufvertrag	87
2.1	Zustandekommen des Kaufvertrages	87
2.1.1	Rechtliche Wirkung des Angebots	87
2.1.2	Inhalt eines Angebots	88
2.1.3	Rechtliche Wirkung der Bestellung – Möglichkeiten des Zustandekommens eines Kaufvertrages	91
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.1</i>	92
2.2	Kaufvertragsarten	94
2.2.1	Einteilung der Kaufverträge	94
2.2.2	Streckungsgeschäft als besonderer Versandungskauf	101
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2</i>	103
2.3	Erfüllung des Kaufvertrages	105
2.3.1	Rechtliche Bedeutung des Erfüllungsvorgangs	105
2.3.2	Lieferung und Fakturierung	106
2.3.3	Kommissionierung	109
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.3</i>	117
3	Störungen bei der Erfüllung von Verträgen mit Kunden: Beispiel Kaufvertrag	119
3.1	Arten von Erfüllungsstörungen im Überblick	119
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.1</i>	119
3.2	Schlechtleistung	120
3.2.1	Arten von Mängeln	120
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.1</i>	122
3.2.2	Rechte des Käufers bei Schlechtleistung	123
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.2</i>	127
3.2.3	Voraussetzungen und Besonderheiten bei der Geltendmachung von Gewährleistungsansprüchen	128
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.3, Fragen und Aufgaben zu 3.2</i>	129
3.3	Nicht rechtzeitige Zahlung – Zahlungsverzug	132
3.3.1	Voraussetzungen des Zahlungsverzugs	132
3.3.2	Rechte des Verkäufers bei Zahlungsverzug	133
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3</i>	135
4	Mahn- und Klageverfahren	139
4.1	Außergerichtliches Mahnverfahren	139
4.2	Gerichtliches Mahnverfahren	140
4.3	Zwangsvollstreckung und Pfändung	142
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i>	143
5	Verjährung von Ansprüchen	145
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5</i>	147

6	Zahlungsformen im nationalen und internationalen Zahlungsverkehr	149
6.1	Zahlungsdiensterahmenvertrag (Girovertrag)	149
6.2	Überweisung	149
6.3	Dauerauftrag	151
6.4	Lastschrift	152
6.5	Bankkarte	153
6.6	Kreditkarte	154
6.7	Zahlungsbedingungen im Außenhandel	155
6.7.1	Arten von Zahlungsbedingungen	155
6.7.2	Dokumenteninkasso	157
6.7.3	Dokumentenakkreditiv (letter credit L/C)	160
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6</i>	164
7	Zinsrechnen	168
7.1	Zinsrechnen nach der allgemeinen Zinsformel	168
7.2	Berechnen von Kapital, Zinssatz und Zeit	169
7.3	Zinsberechnung vom vermehrten und verminderten Kapital	172
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7</i>	173

C Leistungserstellungsprozesse

1	Leistungserstellung als Teil des betrieblichen Leistungsprozesses	177
1.1	Aufgaben und Ziele der Leistungserstellung	177
1.2	Zusammenhang zwischen Leistungserstellung und anderen betrieblichen Bereichen	179
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1</i>	180
2	Produktentstehungsprozess: Forschung – Entwicklung – Konstruktion	182
2.1	Forschung und Entwicklung	182
2.2	Konstruktion: Von der Konstruktionszeichnung zur Konstruktionsstückliste	183
2.3	Zusammenhang zwischen Produktentwicklung, Kosten und Rentabilität	186
2.4	Umweltverträglichkeit von Produkten	187
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2</i>	189
3	Produktdokumente	191
3.1	Konstruktionszeichnung und Erzeugnisstruktur (Strukturbaum)	191
3.2	Stücklisten	192
3.3	Teileverwendungsnachweise	196
3.4	Arbeitsplan	199
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i>	200
4	Teilbereiche der Produktionsplanung im Überblick	205
4.1	Teilbereiche	205
4.2	Planung des Produktionsprogramms	205
4.2.1	Bestimmungsfaktoren des Produktionsprogramms	205
4.2.2	Breite und Tiefe des Produktionsprogramms – Fertigungstiefe	206
4.3	Durchführungsplanung: Produktionsbedarfs- und Produktionsprozessplanung	208

4.4	Auftragsbearbeitung im Rahmen eines Produktionsplanungs- und Produktionssteuerungssystems (PPS)	210
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i>	213
5	Materialbedarfsplanung	216
5.1	Materialbedarfsarten	216
5.2	Bestandsarten	217
5.3	Arten der Bedarfsermittlung – Stücklistenauflösung	218
5.3.1	Überblick	218
5.3.2	Plangesteuerte Bedarfsermittlung	218
5.3.3	Verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung	225
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5</i>	226
6	Planung des Fertigungsverfahrens (Organisations- und Fertigungstypen) ...	233
6.1	Einteilung der Fertigungsverfahren	233
6.2	Organisationstypen der Fertigung	233
6.2.1	Werkstattfertigung	233
6.2.2	Fließfertigung	234
6.2.3	Flexible Fertigungssysteme	237
6.2.4	Insselfertigung (Gruppenfertigung)	237
6.3	Fertigungstypen	238
6.3.1	Einzelfertigung	238
6.3.2	Serienfertigung	239
6.3.3	Sortenfertigung	239
6.3.4	Massenfertigung	240
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6</i>	241
7	Produktionsprozessplanung und Prozesssteuerung	247
7.1	Kapazitätsplanung	247
7.2	Durchlaufzeitenplanung	248
7.3	Optimale Losgröße	250
7.4	Terminplanung	252
7.4.1	Vorwärtsterminierung – Rückwärtsterminierung – Maschinenbelegung	252
7.4.2	Netzplantechnik	255
7.5	Kapazitätsabstimmung und Reihenfolgeplanung	259
7.6	Ausführung eines Fertigungsauftrags im Rahmen einer integrierten Unternehmenssoftware (IUS)	262
7.7	Produktionssteuerung: Auftragsveranlassung und Auftragsüberwachung	265
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7</i>	267
D	Beschaffungsprozesse¹	
1	Beschaffungsprozesse als Teil des betrieblichen Leistungsprozesses	281
1.1	Aufgaben und Ziele von Beschaffungsprozessen	281
1.2	Zusammenhang zwischen den Funktionsbereichen Beschaffung, Produktion, Absatz	284
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i>	285
2	Beschaffungsprozesse planen	288
2.1	Planung des Beschaffungsbedarfs	288

¹ Prüfungsrelevante Buchführungsinhalte siehe Lehr- und Aufgabenbuch: „Kompetenz Wirtschaft, Steuerung und Kontrolle“, Best.-Nr. 76762 Kapitel 12.

2.2	ABC-Analyse	288
2.3	Verfahren zur Materialbereitstellung (Bereitstellungsprinzipien)	291
2.3.1	Überblick	291
2.3.2	Einzel- und Vorratsbeschaffung	291
2.3.3	Just-in-Time-Beschaffung	292
2.3.4	Kanban-Prinzip	293
2.3.5	Einflussfaktoren und Auswahlkriterien für die Wahl des Bereitstellungsverfahrens	293
2.4	Bestellplanung	294
2.4.1	Zeitplanung: Wann soll bestellt werden?	294
2.4.2	Mengenplanung: Wie viel soll bestellt werden?	297
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>	300
3	Beschaffungsmarkt – Einholung von Angeboten	312
3.1	Beschaffungsmarktforschung	312
3.1.1	Aufgaben und Bereiche der Beschaffungsmarktforschung	312
3.1.2	Beschaffung und Dokumentation von Informationen	314
3.1.3	Beschaffungsmarktforschung im Ausland: Global Sourcing	316
3.2	Angebotsvergleich und Bezugskalkulation	317
3.2.1	Quantitativer Angebotsvergleich: Vergleich der Einstandspreise	317
3.2.2	Qualitativer Angebotsvergleich: Entscheidungsbewertungstabelle	318
3.3	Beschaffung aus dem Ausland: Importgeschäfte	319
3.3.1	Lieferbedingungen im Außenhandel: Incoterms	319
3.3.2	Zahlungsbedingungen im Außenhandel	320
3.3.3	Einfuhrabgaben	323
3.3.4	Rechnen mit Fremdwährungen (Währungsrechnen)	325
3.3.5	Bezugskalkulation bei Importgeschäften (Importkalkulation)	328
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i>	330
4	Beschaffungsprozesse durchführen	339
4.1	Bestellung und Vertragsabschluss	339
4.2	Überwachung der Vertragserfüllung	339
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i>	343
5	Störungen bei der Erfüllung des Kaufvertrages: Beispiel Lieferungsverzug ...	344
5.1	Voraussetzungen für Eintritt des Liefererverzugs	344
5.2	Rechte des Käufers beim Lieferungsverzug	346
5.2.1	Überblick	346
5.2.2	Rechte des Käufers ohne Nachfristsetzung	346
5.2.3	Rechte des Käufers nach erfolgloser oder bei nicht erforderlicher Nachfristsetzung	347
5.2.4	Arten der Schadenberechnung	349
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5</i>	349

E Marketing

1	Marketing als Grundsatz der Unternehmensführung	353
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i>	354
2	Aufgaben und Ziele des Marketing	355
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>	356

3	Marktforschung und Marktprognose	357
3.1	Marktforschung	357
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 3.1</i>	360
3.2	Marktprognose	360
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 3.2, Fragen und Aufgaben zu 3</i>	362
4	Marketinginstrumente im Überblick	364
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i>	365
5	Produkt- und Produktprogrammpolitik (Produktpolitik)	366
5.1	Aufgaben der Produktpolitik	366
5.2	Planungsgrundlagen der Produktpolitik	366
5.3	Produktinnovation	370
5.4	Produktvariation (Relaunch)	370
5.5	Produktdifferenzierung	372
5.6	Produktdiversifikation	373
5.7	Produkteliminierung	374
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5</i>	377
6	Preispolitik – Preisstrategien	383
6.1	Das preispolitische Entscheidungsfeld	383
6.2	Methoden der Preisbildung	384
6.2.1	Überblick	384
6.2.2	Marktorientierung der Preispolitik	385
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 6.2.2</i>	388
6.2.3	Kostenorientierung der Preispolitik	388
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 6.2.3</i>	391
6.2.4	Preisdifferenzierung und Konditionenpolitik	391
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 6.2.4</i>	394
6.2.5	Preisstrategien	395
	<i>Fragen und Aufgaben zu 6</i>	397
7	Kommunikationspolitik	403
7.1	Aufgaben der Kommunikationspolitik	403
7.2	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	403
7.3	Sponsoring	404
7.4	Absatzwerbung	404
7.5	Verkaufsförderung (Salespromotions)	412
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7</i>	413
8	Distributionspolitik	419
8.1	Aufgaben der Distributionspolitik	419
8.2	Absatzwege	419
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8</i>	419
9	Kombinierter Einsatz der Marketinginstrumente (Marketing-Mix)	432
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 9</i>	433
	Zusammenfassende Aufgaben zur Vorbereitung auf Klassenarbeiten und die Prüfung A–E	435
	Sachwortverzeichnis	461

A Geschäftsprozesse und Märkte

1 Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten

Warum ist dieses Kapitel wichtig?

In einer arbeitsteiligen Wirtschaft ist ein gegenseitiger Austausch von Gütern zwischen den Teilnehmer am Wirtschaftsprozess nötig. In einer Marktwirtschaft erfolgt dieser Austausch durch Angebot und Nachfrage. Unternehmen bieten am Markt Güter an, die sie möglichst gewinnbringend verkaufen wollen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn andererseits diese Güter auch nachgefragt werden. Die Kunden wollen die von ihnen am Markt nachgefragten Güter möglichst preisgünstig erwerben. Zwischen Anbietern und Nachfragern bestehen somit gegensätzliche Ziele und ein enges Abhängigkeitsverhältnis, da keine der beiden Gruppen ihre Ziele ohne die andere Gruppe erreichen kann. Der Zielkonflikt zwischen Anbietern und Nachfragern wird durch die Preisbildung am Markt gelöst. Unternehmen befinden sich dabei in einer Art „Sandwichsituation“, da sie sowohl auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite in Marktprozesse eingebunden sind. Zwischen den Bereichen Beschaffung und Absatz liegt der Leistungserstellungsprozess (Fertigung), in dessen Rahmen die betriebliche Wertschöpfung erfolgt. Die Leitfragen dieses Kapitels lautet:

Welche Beziehungen und Abhängigkeiten ergeben sich für Unternehmen als Nachfrager auf Beschaffungs- und Anbieter auf Absatzmärkten und wie ist der betriebliche Wertschöpfungsprozess zwischen Beschaffung und Absatz eingebunden?

► Markt als Bindeglied zwischen Anbietern und Nachfragern

Auf einem Markt treffen Angebot und Nachfrage zusammen. Die Ziele von Anbietern und Nachfragern sind höchst unterschiedlich. Die Anbieter wollen ihre Güter am Markt i.d.R. möglichst teuer verkaufen, um ihren **Gewinn** zu **maximieren**. Die Nachfrager wollen dagegen Güter am Markt möglichst preisgünstig erwerben, um ihren **Nutzen** zu **maximieren**. Diese gegensätzlichen Interessen werden durch den Marktpreis zum Ausgleich gebracht.

Der Markt ist der Ort, an dem Angebot und Nachfrage zusammentreffen und sich der Preis bildet.

► Abhängigkeit zwischen Unternehmen und privaten Haushalten: Einfacher Wirtschaftskreislauf

Unternehmen erzeugen Güter, indem sie Produktionsfaktoren (z. B. Arbeit, Maschinen, Material) im Produktionsprozess einsetzen. Der Wert, den ein Unternehmen den von anderen Unternehmen bezogenen Vorleistungen in einem solchen Produktionsprozess hinzufügt, wird als **Wertschöpfung** bezeichnet. Die Summe aller in einer Volkswirtschaft in einer bestimmten Zeiteinheit erzeugten Güter (= **Summe der Wertschöpfung aller Produzenten**) wird als **Inlandsprodukt** bezeichnet.

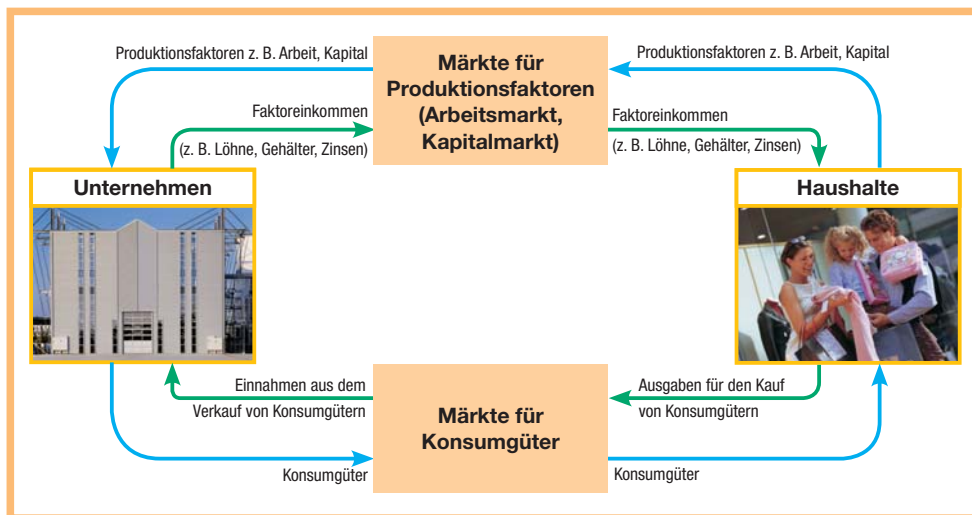
Unternehmen¹ sind Wirtschaftseinheiten, deren Zweck es ist, Güter zu produzieren und diese auf Gütermärkten anzubieten.

1 Die Begriffe Unternehmen und Betrieb werden häufig gleich bedeutend verwendet. Manchmal wird jedoch mit Unternehmen das nach wirtschaftlichen und rechtlichen Gesichtspunkten organisierte Entscheidungszentrum bezeichnet, dem mehrere Betriebe (Produktionsstätten) untergeordnet sein können.

Wertschöpfung ist der Wert, den ein Unternehmen im Rahmen des Produktionsprozesses den von anderen Unternehmen bezogenen Vorleistungen hinzufügt.

Haushalte sind Wirtschaftseinheiten, die den Unternehmen Produktionsfaktoren (insbesondere Arbeit) zur Verfügung stellen und Entscheidungen über den Verbrauch von Konsumgütern treffen. Sie treten auf dem Arbeitsmarkt als Anbieter und auf dem Konsumgütermarkt als Nachfrager auf.

Die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Unternehmen, die Konsumgüter produzieren, und privaten Haushalten, die Konsumgüter verbrauchen, lassen sich anhand eines einfachen Wirtschaftskreislaufs wie folgt darstellen.



Das Entgelt, das den Haushalten für die zur Verfügung gestellten Produktionsfaktoren zufließt, wird als **Faktoreinkommen** bezeichnet (z. B. Löhne, Gehälter, Zinsen).

Die Summe aller von den Unternehmen an die Haushalte gezahlten Faktoreinkommen in einer Volkswirtschaft wird als Volkseinkommen bezeichnet.

► Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

Zur Erfüllung des betrieblichen **Leistungsprozesses** wird in den meisten Unternehmen eine **innerbetriebliche Arbeitsteilung** nach dem **Funktionsprinzip** vorgenommen. Dabei lassen sich drei **Funktionsbereiche** (= Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses) unterscheiden (vgl. Abb. S. 13).

Beschaffung	Fertigung (Produktion)	Absatz
Beschaffungsprozesse (vgl. Kap. D)	Leistungserstellungsprozesse (vgl. Kap. C)	Absatzprozesse (vgl. Kap. E)
Im weitesten Sinne ist die Beschaffung für die Bereitstellung (Einkauf, Transport, Lagerung) der im Produktionsprozess benötigten Produktionsfaktoren (Einsatzgüter) zuständig.	In der Fertigung (Produktion) werden die betrieblichen Produktionsfaktoren zum Zweck der Herstellung von Sachgütern und Dienstleistungen kombiniert (= Leistungserstellung).	Der Absatz hat die Aufgabe, die hergestellten Sachgüter und Dienstleistungen am Markt gegen Entgelt zu verwerten (= Leistungsverwertung).

1) Häufig wird der Begriff der Beschaffung auf die Bereitstellung der Materialien, die im betrieblichen Produktionsprozess be- und weiterverarbeitet werden, beschränkt (= Materialwirtschaft).

► Abhängig der Unternehmen von Beschaffungs- und Absatzmärkten

Unternehmen sind nicht nur auf **Absatzmärkten** von ihren **Kunden**, bei denen es sich um Endverbraucher (Konsumenten) oder andere Unternehmen handeln kann, abhängig. Um Güter herstellen und absetzen zu können, müssen Unternehmen vielmehr zunächst auf **Beschaffungsmärkten** als Nachfrager auftreten und Produktionsfaktoren kaufen.

Aufg. 1.1

Von einer Möbelfabrik müssen vor Aufnahme des Produktionsprozesses u. a. folgende Produktionsfaktoren und Einsatzgüter beschafft werden:

Betriebsgebäude

Betriebsmittel: z. B. Hobelmaschine, Werkzeuge

Rohstoffe: z. B. Holzplatten

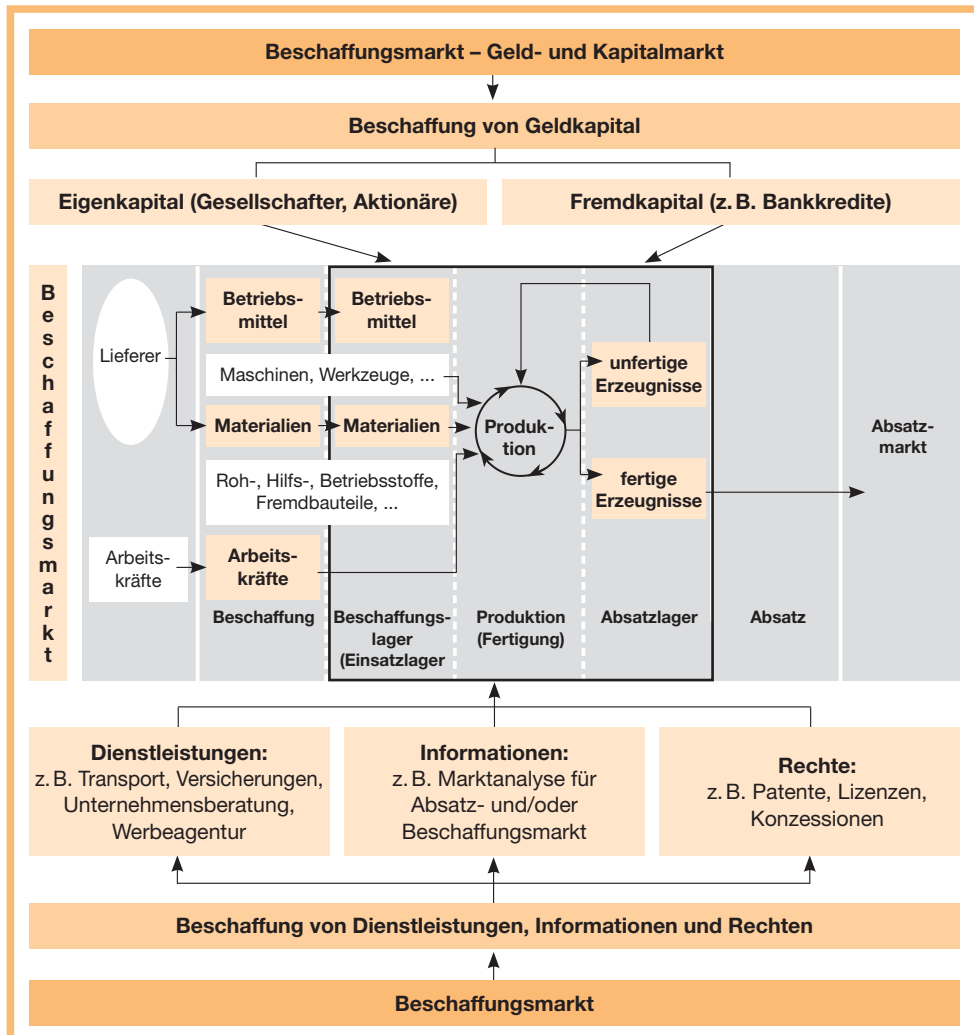
Betriebsstoffe: z. B. Schmier- und Reinigungsmittel

Hilfsstoffe: z. B. Leim, Lack, Schrauben, Nägel

Fremdbauteile: z. B. Schlösser, Griffe

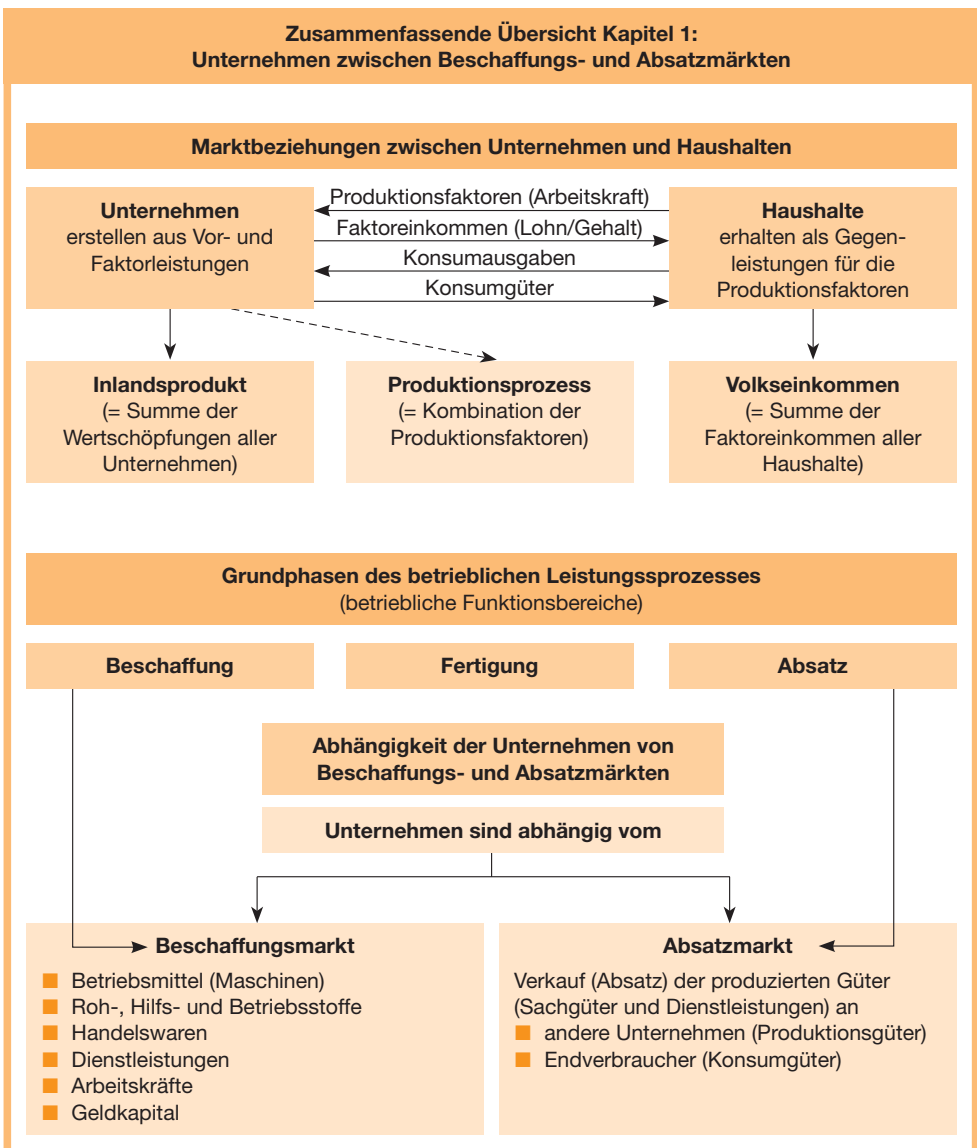
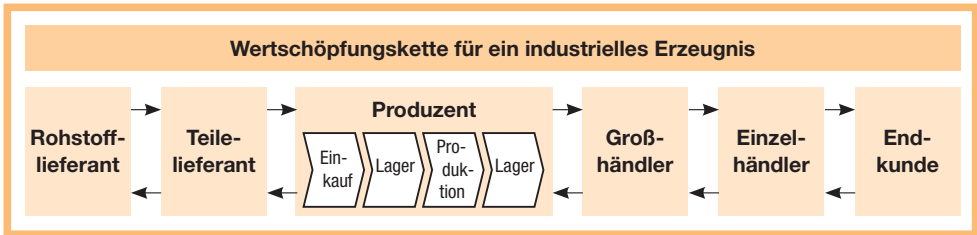
Arbeitskräfte

Geldkapital (z. B. Kredite) zur Finanzierung der Beschaffungsgüter und des Produktionsprozesses



Aufg. 1.2

Die Wertzunahme eines Erzeugnisses auf den verschiedenen Bearbeitungsstufen vom Rohstofflieferant über den Hersteller bis zum Endkunden wird auch als **Wertschöpfungskette** bezeichnet. Sie zeigt die gegenseitige Abhängigkeit der am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen.



Fragen zur Wiederholung



Kapitel 1 Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten

- 1 Welche Ziele verfolgen Anbieter und. Nachfrager auf dem Markt?
- 2 Wodurch werden die gegensätzlichen Ziele von Anbietern und Nachfragern auf dem Markt zum Ausgleich gebracht?
- 3 Was ist unter der Wertschöpfung eines Unternehmens zu verstehen?
- 4 Welche wirtschaftlichen Beziehungen bestehen zwischen Unternehmen und privaten Haushalten?
- 5 Nennen Sie die Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses und erläutern Sie deren jeweilige Aufgabe.
- 6 Beschreiben Sie die Abhängigkeit eines Unternehmens vom Beschaffungs- und Absatzmarkt. Unterscheiden Sie dabei verschiedene Arten von Beschaffungsmärkten.
- 7 Erläutern Sie, was unter einer Wertschöpfungskette zu verstehen ist.

Aufgaben und Probleme

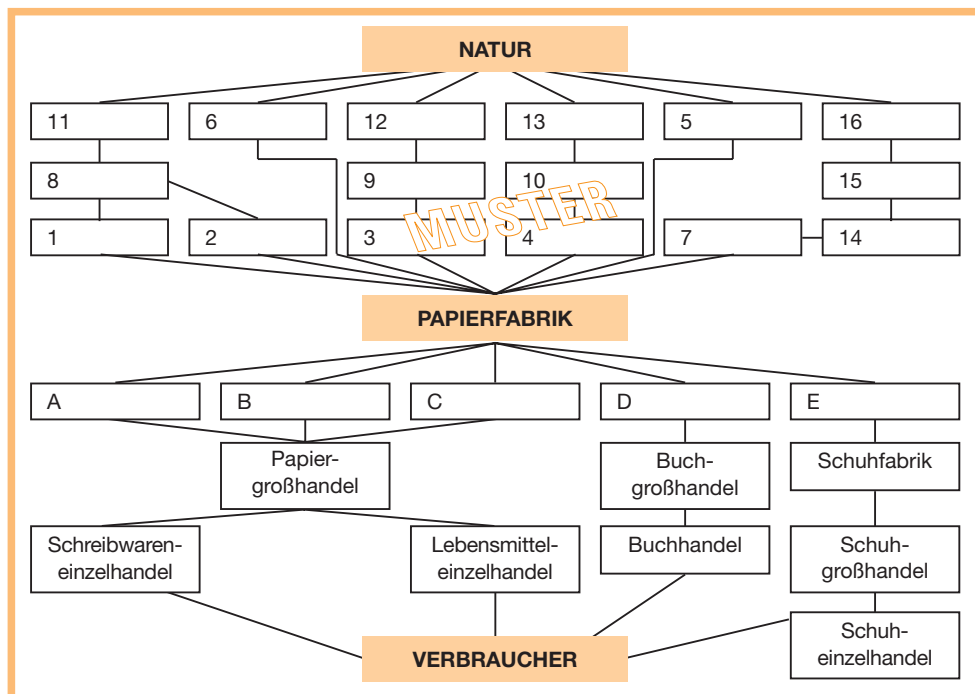


Kapitel 1 Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten

1.1 Rolle von Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Abhängigkeit von Beschaffungs- und Absatzmärkten – volkswirtschaftliche Arbeitsteilung – Wertschöpfung



Die folgende Abbildung zeigt die Stellung einer Papierfabrik in einer arbeitsteiligen Wirtschaft zwischen Vorlieferanten einerseits sowie Handelsbetrieben und Verbrauchern andererseits. Die Fabrik stellt verschiedene Sorten Papier und Pappe her: feines Briefpapier, Schreibpapier, Buchdruckpapier und Packpapier.



Zur Herstellung des Papiers werden je nach Papiersorte folgende Materialien verwendet: Holzschliff (zerkleinertes Holz), Zellstoff, Lumpen, Altpapier, Kreide, Gips, Porzellanerde, Leimstoffe und Farbstoffe. Außerdem werden elektrischer Strom, Wasser, Werkzeuge und andere Hilfsmittel benötigt.

Alle Materialien kommen von Vorbetrieben:

(1) Holzschleiferei, (2) Zellstoffwerk, (3) Leimfabrik, (4) Farbenfabrik, (5) Kaolingrube (Porzellanerde), (6) Elektrizitätswerk, (7) Werkzeugfabrik.

Mit Ausnahme des Elektrizitätswerkes und der Kaolingrube haben alle oben genannten Vorbetriebe ebenfalls wieder Zulieferer:

Die **Holzschleiferei** und das **Zellstoffwerk** beziehen vom **Sägewerk**, die **Leimfabrik** vom **Schlachthof**, die **Farbenfabriken** von der **Kokerei**. Das **Sägewerk** erhält das Holz aus der **Forstwirtschaft**. Der **Schlachthof** hat als Vorlieferer die **Landwirtschaft**. Die **Kokerei** bezieht vom **Kohlenbergbau**. Die **Werkzeugfabrik** erhalten ihre Rohstoffe vom **Stahlwerk**, das Stahlwerk erhält sie von den **Eisenhütten** und diese erhalten sie wiederum vom **Erzbergbau**.

1. Tragen Sie in ein Bild nach dem Muster auf Seite 15 die oben genannten Betriebe in die entsprechenden Felder ein.
2. Abnehmer der Papierfabrik sind die verschiedenen papierverarbeitenden Industrien, z.B. **Buntpapierfabriken**, **Gummieranstalten** (Herstellung von Aufklebern und Etiketten), **Tütenfabriken**, **Kartonagenfabriken** und **Druckereien**. Aber auch die genannten Empfänger des Papiers geben dieses nach seiner Be- und Verarbeitung an Nachbetriebe weiter, bis es endgültig zum Verbraucher gelangt.
Tragen Sie die Abnehmer der Papierfabrik in die Felder des Schaubildes ein.

3. Stellen Sie fest: Welche der im Schaubild auf der Seite 15 dargestellten Betriebe sind Sachleistungsbetrieb (unterteilt nach Urproduktionsbetrieben, Produktionsmittelbetrieben und Konsumgüterbetrieben), und welche sind Dienstleistungsbetriebe?

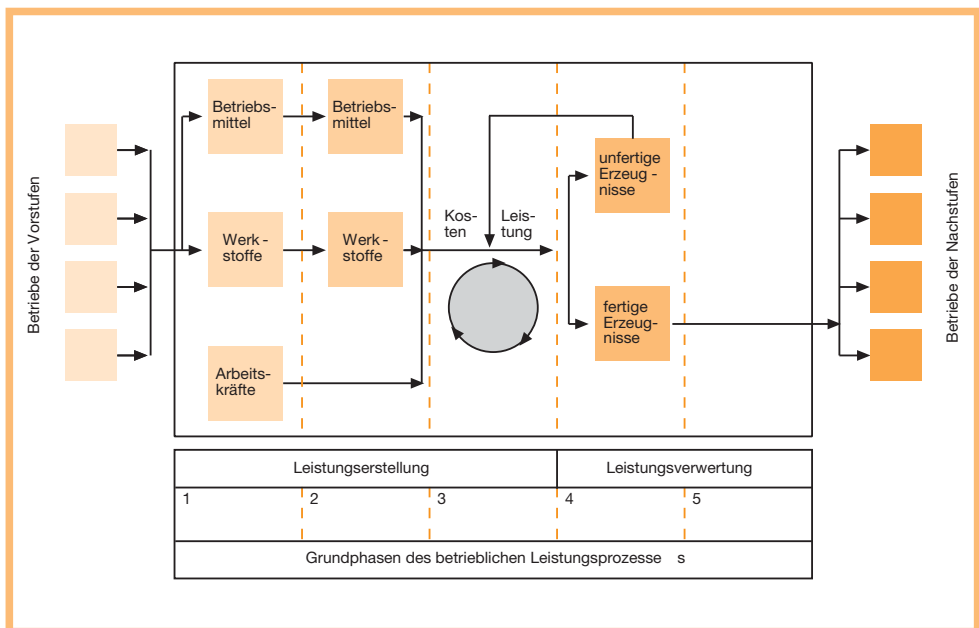
4. Geben Sie zu jeder Gruppe von Betrieben ein weiteres Beispiel.

5. Erläutern Sie am vorliegenden Beispiel, was unter einer Wertschöpfungskette zu verstehen ist.

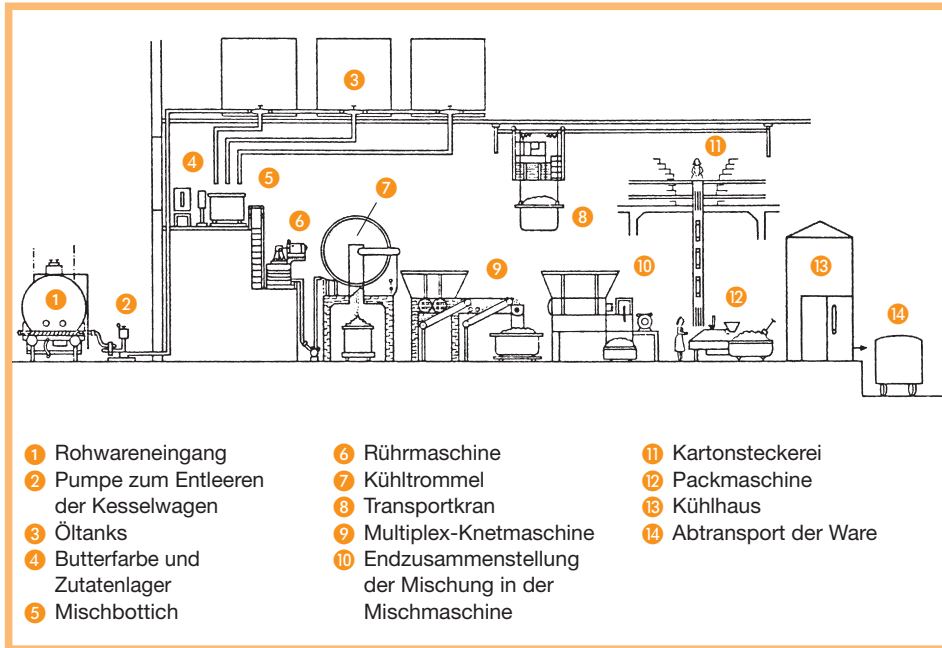
1.2 Betriebliche Funktionsbereiche – Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses



Das folgende Schaubild zeigt in allgemeiner Form den Leistungsprozess in einem Industriebetrieb:



1. Ordnen Sie den Ziffern 1 bis 5 die folgenden Phasen zu:
 - a) Fertigung
 - b) Einsatzlager
 - c) Beschaffung
 - d) Absatzlager
 - e) Absatz
2. Erläutern Sie die im Schaubild dargestellten fünf Phasen des betrieblichen Leistungsprozesses am Beispiel einer Margarinefabrik anhand der folgenden Abbildung.



3. Wodurch unterscheidet sich der betriebliche Leistungsprozess in einem Industriebetrieb von dem in einem
 - a) Handelsbetrieb,
 - b) Reisebüro,
 - c) Transportbetrieb,
 - d) Bankbetrieb,
 - e) Versicherungsbetrieb,
 - f) Steuerberatungsbüro,
 - g) Bauunternehmen?
 Benutzen Sie für Ihre Lösung eine Tabelle nach folgendem Muster:

Art des Betriebes	Beschaffung durch die Einkaufsabteilung ¹	Einsatzlager	Fertigung	Ausführung von Dienstleistungen	Absatzlager	Absatz
Industrie	Materialien (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Einzelteile)	Materialien	Erzeugnisse (Waren)	–	Fertig- und Halbfertigerzeugnisse	Verkauf und Auslieferung von Erzeugnissen
Handel	?	?	?	?	?	?
usw.	?	?	?	?	?	?

1 Ohne Beschaffung von Betriebsmitteln (Grundstücke, Maschinen), Arbeitskräften und Kapital

2 Zielsysteme von Unternehmen

Warum ist dieses Kapital wichtig?

Ziele sind Vorstellungen über einen erstrebenswerten Zustand in der Zukunft. Sie sind Ausgangspunkt aller sinnvollen unternehmerischen Planungen, Handlungen und Kontrollen. Ohne Ziele und der Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden, kann kein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Die Formulierung von Zielen ist daher eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung. Ziele haben u. a. folgende Funktionen:

- Sie liefern Kriterien für die Bewertung von Entscheidungsalternativen (Entscheidungsfunktion).
- Sie stellen Vorgaben dar und sollen Mitarbeiter motivieren (Motivationsfunktion).
- Sie informieren sowohl die Mitarbeiter als auch Außenstehende über künftige Aktivitäten (Informationsfunktion).
- Sie schaffen die Voraussetzung für einen Soll-Ist-Vergleich (Kontrollfunktion).

„Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an.“

Abraham Lincoln

2.1 Unternehmensleitbild

Ausgangspunkt für die Führung eines Unternehmens sind Unternehmensziele. Sie legen fest, in welche Richtung das Unternehmen gesteuert werden soll.

Unternehmensziele sind Vorstellungen über einen erstrebenswerten Zustand in der Zukunft, der durch unternehmerisches Handeln erreicht werden soll.

Aufg. 2.1

Häufig sind Unternehmensziele weder vollständig noch eindeutig formuliert. Diese Unbestimmtheit kann durchaus beabsichtigt sein. Es handelt sich dann um eine **unternehmerische Vision** oder ein **Unternehmensleitbild**. Insbesondere große Unternehmen veröffentlichen häufig allgemein gültige Grundüberzeugungen, die das Selbstverständnis des Unternehmens nach außen und innen kennzeichnen sollen.

Eine unternehmerische Vision ist eine vage formulierte Wunschvorstellung im Hinblick auf die künftige Unternehmensentwicklung.

„Eine **Version** ist ein Zukunftsbild, das einerseits nahe genug ist, um als realisierbar angesehen zu werden, aber andererseits noch fern genug, um im Unternehmen Begeisterung für eine neue, bessere Wirklichkeit zu wecken.“¹

Die **Vision** von Microsoft-Gründer *Bill Gates* Anfang der 1980er Jahre lautet: „A computer on every desk and in every home“. Diese Vision hat die Mitarbeiter von Microsoft viele Jahre lang motiviert, gemeinsam an der Verwirklichung zu arbeiten. Die Vision lässt offen, wie das Ziel zu erreichen ist und spornt damit die Mitarbeiter an, selbst nach einem Weg zu suchen. Der Schlüssel zur Umsetzung der Microsoft-Vision war neben einem erschwinglichen Preis vor allem die einfache Bedienung der Rechner durch ein benutzerfreundliches Betriebssystem. Diese Vision führte zur Entwicklung von *Windows* und machte *Bill Gates* zum reichsten Mann der Welt.

Zitiert nach R. Dillerup, R. Stoi, S. 63

¹ Boston Consulting Group (BCS), Vision und Strategie, München 1988, S. 7

Ein Unternehmensleitbild ist die schriftliche Zusammenfassung aller Grundüberzeugungen und der darin zum Ausdruck kommenden Wertvorstellungen, die dem Umgang der Beschäftigten eines Unternehmens untereinander und den Beziehungen mit Außenstehenden zugrunde liegen sollen.

Typische Inhalte von Unternehmensleitbildern:

- Wofür sind wir da?
- Was tun wir für wen?
- Wie tun wir es?
- Wie gehen wir miteinander um?
- Welche Ziele haben wir?
- Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?
- Wie gehen wir mit unseren Partnern um?
- Welche Werte haben wir?

Die in solchen Unternehmensleitbildern aufgestellten **Verhaltensgrundsätze** sollen dem wirtschaftlichen Handeln des Unternehmens eine Orientierung geben. **Adressaten** von Unternehmensleitbildern sind:

- Mitarbeiter
- Gläubiger (Banken)
- Konkurrenten
- Bevölkerung/Öffentlichkeit
- Eigentümer (Gesellschafter, Aktionäre)
- Lieferanten und Kunden
- Staat

Unternehmensleitbild der BASF: Wertsteigerung durch Wachstum und Innovation

Die BASF ist das führende Chemieunternehmen der Welt. Wir wollen unseren Unternehmenswert durch Wachstum und Innovation nachhaltig steigern. Unseren Kunden bieten wir ein leistungsfähiges Sortiment, das Chemikalien, Kunststoffe, Lacksysteme und Pflanzenschutzmittel umfasst und bis zum Erdöl und Erdgas reicht. Wir richten unser Handeln am Leitbild der nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung (Sustainable Development) aus.

Verhaltensgrundsätze der BASF für verantwortliches Handeln

Mitarbeiter – sie schaffen unseren Erfolg und wir vergüten ihre Tätigkeit markt- und leistungsbezogen.

Markt – wir sind fair im Umgang mit Wettbewerben, Lieferanten und Kunden. Wir achten die Gesetze und tolerieren keine Verstöße. Die Grenzen unserer wirtschaftlichen Aktivitäten sind klar definiert: Wir liefern keine Produkte zur Herstellung von Drogen oder Chemiewaffen.

Menschenrechte – wir achten die internationalen Arbeitsstandards und lehnen Diskriminierung ab. Wir lehnen alle Arten von Zwangs-, Pflicht- und Kinderarbeit entschieden ab und fordern dies auch von unseren Lieferanten. Wir achten die Menschenrechte und unterlassen jegliche Form der Diskriminierung.

Umfeld – guter Nachbar BASF: Wir leisten durch unsere wirtschaftlichen Aktivitäten sowie durch gezielte Förderung von humanitären, sozialen und kulturellen Anliegen einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.

Dialog – durch Transparenz und Offenheit zu mehr Vertrauen: Wir suchen den offenen, vertrauensvollen Dialog im Unternehmen, mit unseren Geschäftspartnern und relevanten gesellschaftlichen Gruppen. Konstruktiv setzen wir uns mit anderen Meinungen auseinander. Wir stellen Offenheit und Transparenz an allen Produktionsstandorten sicher. Dazu gehört auch, dass wir die Öffentlichkeit auch in schwierigen Situationen – etwa im Falle von Betriebsstörungen – offen informieren.

Aus dem Unternehmensleitbild können Ziele für einzelne Abteilungen und Mitarbeiter abgeleitet werden. Damit die Leistung eines Mitarbeiters anhand des Ausmaßes der Zielerfüllung messbar ist, muss ein Ziel operationalisiert werden. **Operationalisierte Ziele** sind hinsichtlich Inhalt, Zeit und Erfüllungsgrad eindeutig bestimmt.

Ziele, die als Vorgaben für die einzelnen Unternehmensbereiche und deren Mitarbeiter dienen sollen, müssen hinsichtlich Inhalt, Zeit und Erfüllungsgrad eindeutig bestimmt sein (= operationalisierte Ziele).

Nicht operationalisiertes Ziel

(ohne eindeutigen Zielinhalt, Zielzeit und Erfüllungsgrad) Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.

Operationalisiertes Ziel

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

Aufg. 2.2

Operationale Ziele schaffen die Voraussetzungen für einen Soll-Ist-Vergleich und damit für die Kontrolle. Ohne Zielsetzung ist Kontrolle nicht möglich, weil sonst die Vergleichsgröße fehlt.

2.2 Arten von Unternehmenszielen

Aufg. 2.3

► Wirtschaftliche Ziele

Unternehmen haben die Aufgabe, Güter zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse zu produzieren und den Konsumenten zur Verfügung zu stellen. In einer Marktwirtschaft verfolgen private Unternehmen dabei vorwiegend das **erwerbswirtschaftliche Prinzip (= Gewinnmaximierung)**.

Oberziel privater Unternehmen ist die Erwirtschaftung eines maximalen (oder zumindest eines angemessenen) Gewinns.

Neben diesem Oberziel der Gewinnmaximierung verfolgen private Unternehmen noch weitere Ziele, die

- als Unterziele (Subziele) der Erreichung des Oberziels dienen oder
- dem Oberziel nebengeordnet sind und eine eigenständige Bedeutung haben.

Unterziele privater Unternehmen		
in Geld messbare (monetäre) Ziele		nicht in Geld messbare (monetäre) Ziele
Nebenbedingung Liquidität (= ständige Zahlungsfähigkeit)	■ Umsatzsteigerung	Wettbewerbbezogene Ziele
	■ Kostensenkung	Erhöhung des Marktanteils und der Marktmacht, Marktführer werden, Image verbessern, Bekanntheitsgrad steigern
	■ Eigenkapitalrentabilität	Kundenbezogene Ziele
	= $\frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Eigenkapital}}$	Gewinnung neuer Kunden, Erhöhung der Kundenzufriedenheit
	■ Umsatzrentabilität	Produktbezogenen Ziele
	= $\frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Umsatz}}$	Erhöhung der Produktqualität, Entwicklung neuer (umweltfreundlicher) Produkte
		Mitarbeiterbezogene Ziele
		Verbesserung des Betriebsklimas, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Förderung der Mitarbeiter (Weiterbildung), Sicherung der Arbeitsplätze