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

beck-shop.de
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
Düsselberger 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:

Kapitel 2.1.1, 2.1.2 S. ■■■	Querverweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf vorausgehende oder nachfolgende Kapitel, in denen sich weitere Informationen zum entsprechenden Sachverhalt befinden.
Aufg. 2.1.1, 2.1.2 S. ■■■	Verweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf die Nummer einer thematisch zugehörigen Aufgabe am Ende des jeweiligen Kapitels
BGB § 1	Hinweis am Seitenrand auf gesetzliche Grundlagen. Alle angeführten Paragrafen sind in der Textsammlung „Wirtschaftsgesetze", Verlag Europa-Lehrmittel (Best.-Nr. 94810) enthalten.
PDF	Hinweis an Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für diese Aufgaben enthält die Begleit-CD zum Lehrerhandbuch Dateien mit Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung.
www	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 Berufsoberschule[1] als auch im Beruflichen Gymnasium[2] ab. Die für das Fach Wirtschaftswissenschaft in der Fachoberschule[3] 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben ... 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 Leitungs- 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben ... 51

B Auftragsbearbeitungsprozesse[1]

1 Rechtliche Grundlagen ... 55
1.1 Rechtsfähigkeit ... 55
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.1 ... 56
1.2 Geschäftsfähigkeit ... 57
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2 ... 59
1.3 Willenserklärungen ... 61
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.3 ... 63
1.4 Arten von Rechtsgeschäften ... 64
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.4 ... 66
1.5 Vertragsfreiheit und Vertragsbindung ... 68
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.5 ... 68
1.6 Formvorschriften ... 69
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.6 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.7 ... 74
1.8 Allgemeine Geschäftsbedingungen ... 76
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.8 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.9 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.1 ... 92
2.2 Kaufvertragsarten ... 94
2.2.1 Einteilung der Kaufverträge ... 94
2.2.2 Streckungsgeschäft als besonderer Versendungskauf ... 101
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.3 ... 117

3 Störungen bei der Erfüllung von Verträgen mit Kunden: Beispiel Kaufvertrag ... 119
3.1 Arten von Erfüllungsstörungen im Überblick ... 119
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.1 ... 119
3.2 Schlechtleistung ... 120
3.2.1 Arten von Mängeln ... 120
Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.1 ... 122
3.2.2 Rechte des Käufers bei Schlechtleistung ... 123
Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.2 ... 127
3.2.3 Voraussetzungen und Besonderheiten bei der Geltendmachung von Gewährleistungsansprüchen ... 128
Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.3, Fragen und Aufgaben zu 3.2 ... 129
3.3 Nicht rechtzeitige Zahlung – Zahlungsverzug ... 132
3.3.1 Voraussetzungen des Zahlungsverzugs ... 132
3.3.2 Rechte des Verkäufers bei Zahlungsverzug ... 133
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3 ... 135

4 Mahn- und Klageverfahren ... 139
4.1 Außergerichtliches Mahnverfahren ... 139
4.2 Gerichtliches Mahnverfahren ... 140
4.3 Zwangsvollstreckung und Pfändung ... 142
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4 ... 143

5 Verjährung von Ansprüchen ... 145
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6 164

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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7 173

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
Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1 180

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
Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2 189

3 Produktdokumente 191
3.1 Konstruktionszeichnung und Erzeugnisstruktur (Strukturbaum) 191
3.2 Stücklisten 192
3.3 Teileverwendungsnachweise 196
3.4 Arbeitsplan 199
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3 200

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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5 ... 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 Inselfertigung (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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7 ... 267

D Beschaffungsprozesse[1]

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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3 ... 330

4 Beschaffungsprozesse durchführen ... 339
4.1 Bestellung und Vertragsabschluss ... 339
4.2 Überwachung der Vertragserfüllung ... 339
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5 ... 349

E Marketing

1 Marketing als Grundsatz der Unternehmensführung ... 353
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1 ... 354

2 Aufgaben und Ziele des Marketing ... 355
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2 ... 356

3 Marktforschung und Marktprognose ... 357
3.1 Marktforschung ... 357
Zusammenfassende Übersicht zu 3.1 ... 360
3.2 Marktprognose ... 360
Zusammenfassende Übersicht zu 3.2, Fragen und Aufgaben zu 3 ... 362

4 Marketinginstrumente im Überblick ... 364
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5 ... 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
Zusammenfassende Übersicht zu 6.2.2 ... 388
6.2.3 Kostenorientierung der Preispolitik ... 388
Zusammenfassende Übersicht zu 6.2.3 ... 391
6.2.4 Preisdifferenzierung und Konditionenpolitik ... 391
Zusammenfassende Übersicht zu 6.2.4 ... 394
6.2.5 Preisstrategien ... 395
Fragen und Aufgaben zu 6 ... 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
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7 ... 413

8 Distributionspolitik ... 419
8.1 Aufgaben der Distributionspolitik ... 419
8.2 Absatzwege ... 419
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8 ... 419

9 Kombinierter Einsatz der Marketinginstrumente (Marketing-Mix) ... 432
Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 9 ... 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.

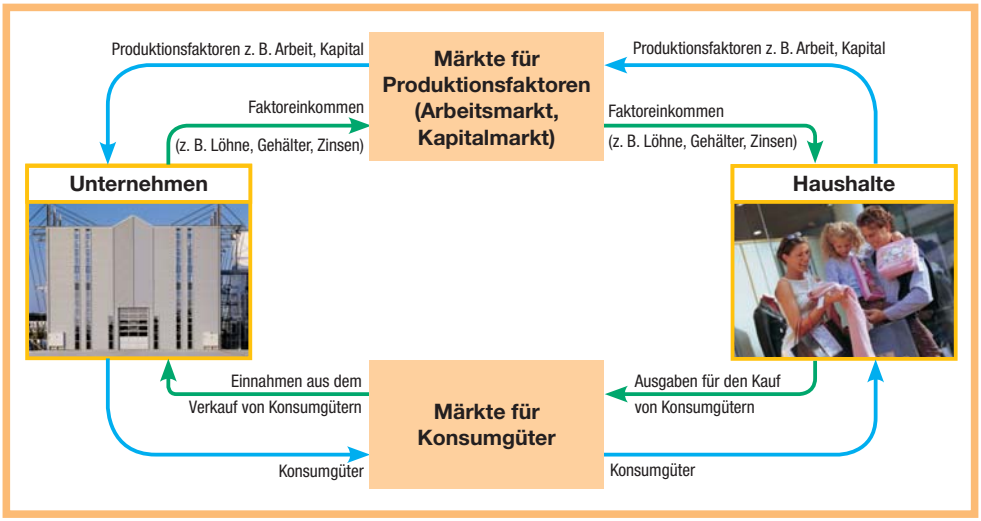
Unternehmen[1] sind Wirtschaftseinheiten, deren Zweck es ist, Güter zu produzieren und diese auf Gütermärkten anzubieten.

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

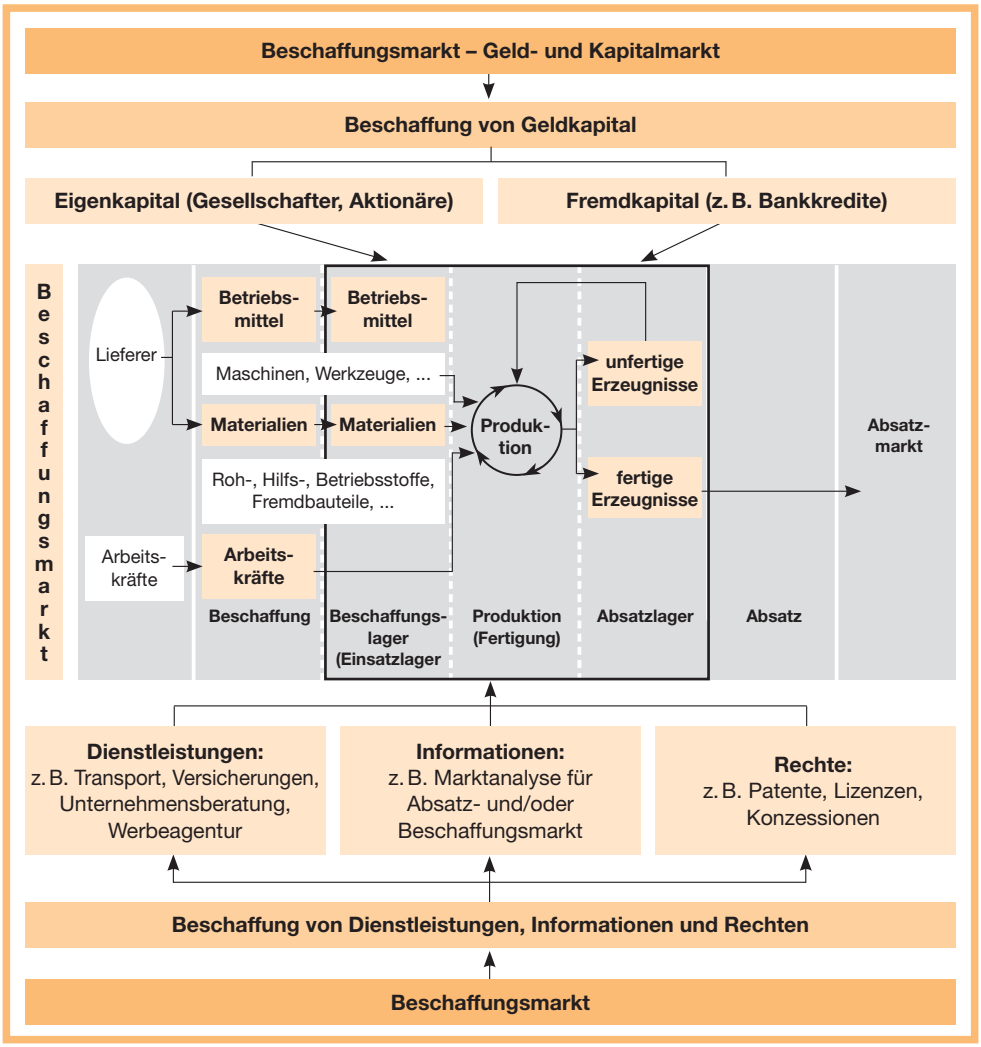
Unternehmen sind nicht nur auf **Absatzmärkten** von ihren **Kunden**, bei denen es sich um Endverbraucher (Konsumenten) oder andere Unternehmen handeln kann, abhängig. Um Güter herstellen und absetzen zu können, müssen Unternehmen vielmehr zunächst auf **Beschaffungsmärkten** als Nachfrager auftreten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

Aufg. 1.1

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

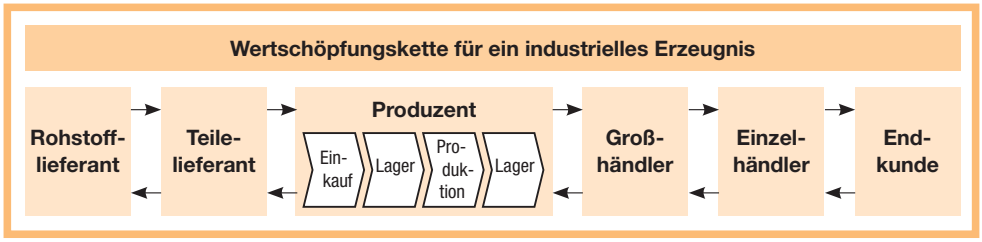
Betriebsgebäude
Betriebsmittel: z. B. Hobelmaschine, Werkzeuge
Rohstoffe: z. B. Holzplatten
Betriebsstoffe: z. B. Schmier- und Reinigungsmittel
Hilfsstoffe: z. B. Leim, Lack, Schrauben, Nägel
Fremdbauteile: z. B. Schlösser, Griffe

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



Aufg. 1.2

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



Zusammenfassende Übersicht Kapitel 1: Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten

Marktbeziehungen zwischen Unternehmen und Haushalten

Unternehmen erstellen aus Vor- und Faktorleistungen

Produktionsfaktoren (Arbeitskraft) ←
Faktoreinkommen (Lohn/Gehalt) →
Konsumausgaben ←
Konsumgüter →

Haushalte erhalten als Gegenleistungen für die Produktionsfaktoren

Inlandsprodukt (= Summe der Wertschöpfungen aller Unternehmen)

Produktionsprozess (= Kombination der Produktionsfaktoren)

Volkseinkommen (= Summe der Faktoreinkommen aller Haushalte)

Grundphasen des betrieblichen Leistungssprozesses (betriebliche Funktionsbereiche)

Beschaffung | **Fertigung** | **Absatz**

Abhängigkeit der Unternehmen von Beschaffungs- und Absatzmärkten

Unternehmen sind abhängig vom

Beschaffungsmarkt

- Betriebsmittel (Maschinen)
- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Handelswaren
- Dienstleistungen
- Arbeitskräfte
- Geldkapital

Absatzmarkt

Verkauf (Absatz) der produzierten Güter (Sachgüter und Dienstleistungen) an

- andere Unternehmen (Produktionsgüter)
- Endverbraucher (Konsumgüter)

Fragen zur Wiederholung

Kapitel 1 Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten

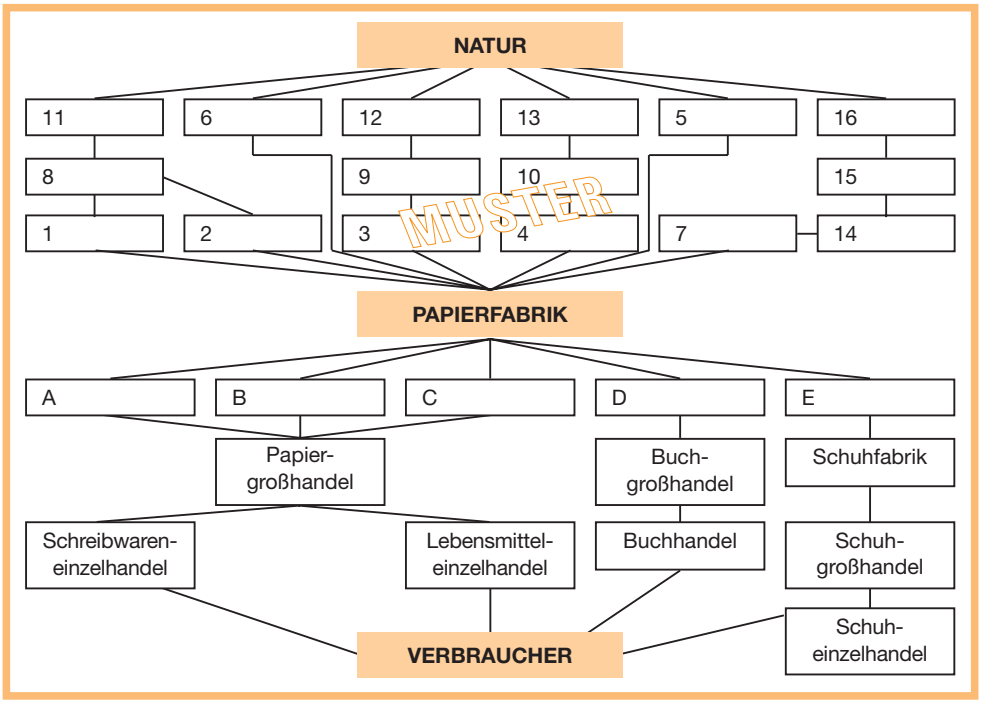
1. Welche Ziele verfolgen Anbieter und. Nachfrager auf dem Markt?
2. Wodurch werden die gegensätzlichen Ziele von Anbietern und Nachfragern auf dem Markt zum Ausgleich gebracht?
3. Was ist unter der Wertschöpfung eines Unternehmens zu verstehen?
4. Welche wirtschaftlichen Beziehungen bestehen zwischen 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 stell verschiedene Sorten Papier und Pappe her: feines Briefpapier, Schreibpapier, Buchdruckpapier und Packpapier.



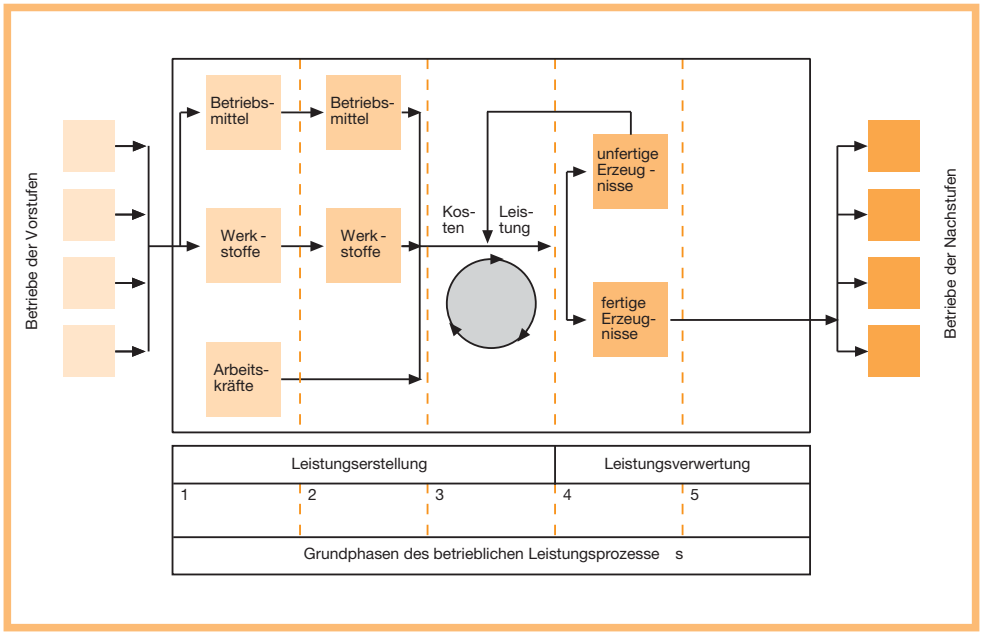
Zur Herstellung des Papiers werden je nach Papiersorte folgende Materialien verwendet: Holzschliff (zerkleinertes Holz), Zellstoff, Lumpen, Altpapier, Kreide, Gips, Porzellanerde, Leimstoffe und Farbstoffe. Außerdem werden elektrischer Strom, Wasser, Werkzeuge und andere Hilfsmittel benötigt.

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 Betrieb sind Sachleistungsbetrieb (unterteilt nach Urproduktionsbetrieben, Produktionsmittelbetrieben und Kosumgüterbetrieben), und welche sind Dienstleistungsbetriebe?
4. Geben Sie zu jeder Gruppe von Betrieben ein weiters Beispiel.
5. Erläutern Sie am vorliegenden Beispiel, was unter einer Wertschöpfungskette zu verstehen ist.

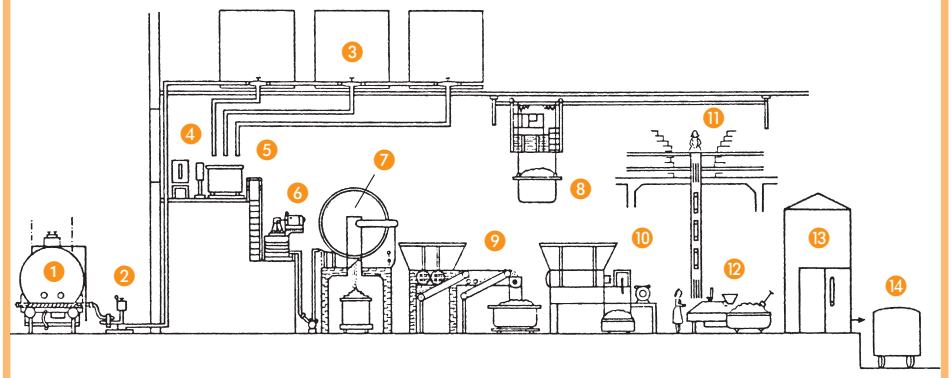
1.2 Betriebliche Funktionsbereiche – Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

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.



1 Rohwareneingang
2 Pumpe zum Entleeren der Kesselwagen
3 Öltanks
4 Butterfarbe und Zutatenlager
5 Mischbottich
6 Rührmaschine
7 Kühltrommel
8 Transportkran
9 Multiplex-Knetmaschine
10 Endzusammenstellung der Mischung in der Mischmaschine
11 Kartonsteckerei
12 Packmaschine
13 Kühlhaus
14 Abtransport der Ware

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 anderseits 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)	**Wettbewerbbezogene Ziele**
■ **Umsatzsteigerung**	Erhöhung des Marktanteils und der Marktmacht, Marktführer werden, Image verbessern, Bekanntheitsgrad steigern
■ **Kostensenkung**	**Kundenbezogene Ziele**
■ **Eigenkapitalrentabilität** = $\frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Eigenkapital}}$	Gewinnung neuer Kunden, Erhöhung der Kundenzufriedenheit
	Produktbezogenen Ziele
■ **Umsatzrentabilität** = $\frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Umsatz}}$	Erhöhung der Produktqualität, Entwicklung neuer (umweltfreundlicher) Produkte
	Mitarbeiterbezogene Ziele
	Verbesserung des Betriebsklimas, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Förderung der Mitarbeiter (Weiterbildung), Sicherung der Arbeitsplätze