

EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Wirtschaftslehre für das Sozial- und Gesundheitswissenschaftliche Gymnasium (SGG)

von  
Theo Feist und Viktor Lüpertz

4. Auflage

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

**Europa-Nr.: 94476**



## Verfasser:

Theo Feist  
Viktor Lüpertz

Prof., Dipl.-Kfm.  
Prof. Dr., Dipl.-Volksw.

## Lektorat:

Theo Feist

Prof., Dipl.-Kfm.

## 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 am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Bei diesen **Lehraufgaben** handelt es sich um einführende Aufgaben mit didaktisch gestuften Problemsituationen, die sich für die systematische Erschließung von Unterrichtsinhalten eignen.



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



Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben bietet sich eine Gruppenarbeit an.



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

Abweichend von der wissenschaftlichen Zitierweise wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit zuerst das Gesetz genannt. Dann folgen die Nummern der Paragraphen. Sofern Absatznummern angegeben werden, stehen diese in Klammern.

**Stand der Gesetzgebung: Juli 2016**

4. Auflage 2016

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-2634-7

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

© 2016 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Grutten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf  
Umschlagfoto: Composing Stefanie Braun, braunwerbeagentur unter Verwendung eines Fotos von MEV GmbH, Augsburg

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

## Vorwort zur 4. Auflage

### Inhalt

Das vorliegende Lehr- und Arbeitsbuch orientiert sich am **Lehrplan Wirtschaftslehre für das Sozial- und Gesundheitswissenschaftliche Gymnasium (SGG)** in Baden-Württemberg. In der 4. Auflage wurden insbesondere die Ausführungen zum Verbraucher- und Insolvenzrecht den entsprechenden Gesetzesänderungen angepasst.

### Gliederung des Buches

Den Lehrplanvorgaben entsprechend ist das Buch in sieben Abschnitte (sechs Pflichtgebiete, ein Wahlgebiet) unterteilt. Innerhalb dieser Abschnitte sind die Kapitel wie folgt gegliedert:

#### ■ Überblick und Zusammenhänge

Eine Strukturübersicht gibt einen ersten inhaltlichen Überblick und zeigt gegebenenfalls Zusammenhänge zwischen den einzelnen Unterkapiteln auf.

#### ■ 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 Problemstellungen 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.

### Lehrerhandbuch

Ergänzend zu diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegt ein **Lehrerhandbuch** (Best-Nr. 94483) vor mit ausführlichen Lösungen zu den Aufgaben und Problemen, Hintergrund- und Zusatzinformationen. Darüber hinaus liegen dort Daten für Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung und zusammenfassende Übersichten zu den Kapiteln des Buches vor.

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>		3
<b>A Unternehmen</b>		
<b>1 Grundlagen unternehmerischen Handelns</b>		9
1.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung von Unternehmen und sozialen Organisationen ..		9
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.1</i>		12
1.2 Unternehmerpersönlichkeit		13
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2</i>		14
1.3 Unternehmensziele		15
1.3.1 Unternehmensleitbild und Unternehmensziele		15
1.3.2 Arten von Unternehmenszielen		17
1.3.3 Zielbeziehungen		19
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.3</i>		21
1.4 Standortentscheidung		23
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.4</i>		25
1.5 Betriebliche Produktionsfaktoren und Grundphasen der betrieblichen Leistungserstellung		28
1.5.1 Betriebliche Produktionsfaktoren		28
1.5.2 Betrieblicher Leistungsprozess		28
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.5</i>		30
<b>2 Rechtliche Rahmenbedingungen von Unternehmen</b>		33
2.1 Kaufmannseigenschaft		33
2.2 Firmierung		34
2.3 Handelsregister		35
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>		36
<b>3 Rechtsformen der Unternehmung</b>		38
3.1 Überblick über die Rechtsformen von Unternehmen		38
<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 3.1</i>		39
3.2 Einzelunternehmung		40
<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 3.2</i>		40
3.3 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)		41
3.3.1 Wesen		41
3.3.2 Gründung		42
3.3.3 Unterscheidung zwischen Innen- und Außenverhältnis		42
3.3.4 Pflichten und Rechte der Gesellschafter		44
3.3.5 Auflösung der Gesellschaft		49
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3</i>		50
3.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)		54
3.4.1 Begriff und Firmierung der GmbH		54
3.4.2 Kapitalaufbringung und Haftung		54
3.4.3 Gründung und Entstehung der GmbH		56
3.4.4 Organe der GmbH		57
3.4.5 Pflichten und Rechte der Gesellschafter		59
3.4.6 Unternehmergesellschaft als Sonderform einer GmbH		60
3.4.7 Vor- und Nachteile einer GmbH		61
<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.4</i>		62
<b>B Rechtliche Grundlagen des Handelns privater Haushalte</b>		
<b>1 Rechtliche Grundlagen</b>		67
1.1 Menschenrechte und Grundrechte		67
<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1.1</i>		69

1.2	Rechtsfähigkeit .....	70
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2</i> .....	71
1.3	Geschäftsfähigkeit .....	73
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.3</i> .....	77
1.4	Willenserklärungen .....	80
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.4</i> .....	82
1.5	Arten und Zustandekommen von Rechtsgeschäften .....	84
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.5</i> .....	87
1.6	Vertragsfreiheit und Vertragsbindung .....	89
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.6</i> .....	90
1.7	Formvorschriften .....	91
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.7</i> .....	93
1.8	Eigentum und Eigentumsübertragung .....	94
1.8.1	Besitz und Eigentum .....	94
1.8.2	Eigentumsübertragung an beweglichen Sachen (Mobilien) .....	95
1.8.3	Eigentumsübertragung an unbeweglichen Sachen (Immobilien) .....	96
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.8</i> .....	98
1.9	Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften und Willenserklärungen .....	101
1.9.1	Nichtigkeit .....	101
1.9.2	Anfechtbarkeit .....	102
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.9</i> .....	104
<b>2</b>	<b>Zustandekommen und Erfüllung von Kaufverträgen</b> .....	106
2.1	Zustandekommen des Kaufvertrages .....	106
2.1.1	Rechtliche Wirkung des Angebots .....	106
2.1.2	Rechtliche Wirkung der Bestellung .....	108
2.1.3	Vertragsinhalte und Vertragspflichten .....	109
2.1.4	Allgemeine Geschäftsbedingungen .....	112
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.1</i> .....	116
2.2	Erfüllung des Kaufvertrages .....	121
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2</i> .....	124
<b>3</b>	<b>Besonderheiten beim Abschluss von Kaufverträgen mit Verbrauchern</b> .....	126
3.1	Schutzvorschriften bei Verbrauchsgüterkaufverträgen .....	126
3.2	Geschäfte außerhalb von Geschäftsräumen .....	127
3.3	Fernabsatzverträge .....	128
3.4	Internetkauf .....	131
3.5	Internetauktionen .....	132
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i> .....	134
<b>4</b>	<b>Störungen bei der Erfüllung von Verbrauchsgüterkaufverträgen</b> .....	138
4.1	Arten von Erfüllungsstörungen im Überblick .....	138
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.1</i> .....	138
4.2	Schlechtleistung .....	139
4.2.1	Arten von Mängeln .....	139
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.2.1</i> .....	141
4.2.2	Rechte des Käufers bei Schlechtleistung .....	141
	<i>Zusammenfassende Übersicht 4.2.2</i> .....	145
4.2.3	Voraussetzungen und Besonderheiten bei der Geltendmachung von Gewährleistungsansprüchen .....	146
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2.3</i> .....	148
4.3	Nicht rechtzeitige Zahlung und Zahlungsverzug .....	152
4.3.1	Abgrenzung zwischen nicht rechtzeitiger Zahlung und Zahlungsverzug .....	152
4.3.2	Voraussetzungen für den Eintritt des Zahlungsverzugs .....	152
4.3.3	Rechte des Verkäufers bei Zahlungsverzug .....	154
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.3</i> .....	155
<b>5</b>	<b>Überblick über wichtige Vertragsarten</b> .....	160

**C Finanzierung**

<b>1</b>	<b>Darlehensfinanzierung – Wesen und Vorschriften</b> .....	163
1.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen .....	163
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1.1</i> .....	165
1.2	Verbraucherkredite .....	166
1.2.1	Zustandekommen – Widerrufsrecht – Kündigung .....	166
1.2.2	Arten von Verbraucherkrediten .....	167
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2</i> .....	172
<b>2</b>	<b>Leasing mit Privatpersonen (Privatleasing)</b> .....	179
2.1	Wesensmerkmale von Leasing .....	179
2.2	Leasingarten .....	179
2.3	Vertragsgestaltung bei Automobilleasing .....	180
2.4	Belastungsvergleich Leasing – Kreditfinanzierung .....	182
2.5	Vor- und Nachteile von Leasing .....	183
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i> .....	184
<b>3</b>	<b>Kreditprüfung</b> .....	187
3.1	Grundlagen einer Kreditprüfung .....	187
3.2	Kreditfähigkeit und Kreditwürdigkeit .....	188
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i> .....	189
<b>4</b>	<b>Sicherung von Krediten</b> .....	190
4.1	Personensicherheiten .....	190
4.1.1	Überblick .....	190
4.1.2	Gewöhnliche Bürgschaft .....	191
4.1.3	Selbstschuldnerische Bürgschaft .....	192
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.1</i> .....	194
4.2	Sachsicherheiten .....	198
4.2.1	Überblick .....	198
4.2.2	Pfandrecht an beweglichen Sachen .....	198
4.2.3	Sicherungsübereignung .....	200
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2</i> .....	201
<b>5</b>	<b>Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung</b> .....	202
5.1	Überschuldung privater Haushalte .....	202
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.1</i> .....	207
5.2	Zwangsvollstreckung und Pfändung .....	209
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 5.2</i> .....	210
5.3	Verbraucherinsolvenz .....	210
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.3</i> .....	213

**D Markt und Preis**

<b>1</b>	<b>Funktionen und Arten von Märkten</b> .....	217
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1</i> .....	219
<b>2</b>	<b>Verhalten der Marktteilnehmer auf Wettbewerbsmärkten</b> .....	219
2.1	Verhalten der Nachfrager .....	219
2.1.1	Bestimmungsfaktoren der Nachfrage privater Haushalte .....	219
2.1.2	Abhängigkeit der Nachfrage vom Preis des nachgefragten Gutes (Nachfragekurve) ...	220
2.1.3	Verschiebung der Nachfragekurve .....	223
2.2	Verhalten der Anbieter .....	224
2.2.1	Bestimmungsfaktoren des Angebots privater Unternehmen .....	224
2.2.2	Abhängigkeit des Angebots vom Preis des angebotenen Gutes (Angebotskurve) .....	225
2.2.3	Verschiebung der Angebotskurve .....	227
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i> .....	229

<b>3</b>	<b>Preisbildung auf Wettbewerbsmärkten: Vollständige Konkurrenz</b>	232
3.1	Börse als vollkommener Markt	232
3.2	Zustandekommen und Eigenschaften des Gleichgewichtspreises	233
3.3	Anpassungsprozesse bei Ungleichgewichten	236
3.4	Änderung des Gleichgewichtspreises	238
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i>	239
<b>4</b>	<b>Staatliche Eingriffe in die Preisbildung auf Wettbewerbsmärkten</b>	243
4.1	Marktkonforme Maßnahmen	243
4.2	Marktkonträre Maßnahmen	244
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i>	247

## **E**    **Wirtschaftsordnung**

<b>1</b>	<b>Wirtschaftsordnung: Koordination wirtschaftlichen Handelns</b>	251
1.1	Grundelemente einer Wirtschaftsordnung	251
1.2	Freie Marktwirtschaft als idealtypische Wirtschaftsordnung	253
1.2.1	Grundlagen einer freien Marktwirtschaft	253
1.2.2	Funktionsweise einer Marktwirtschaft: Preisfunktionen	254
1.2.3	Ordnungsrahmen einer freien Marktwirtschaft	256
1.2.4	Fehlentwicklungen einer freien Marktwirtschaft	258
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i>	262
<b>2</b>	<b>Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik Deutschland: Soziale Marktwirtschaft</b>	267
2.1	Ordnungspolitisches Leitbild der sozialen Marktwirtschaft	267
2.2	Ordnungsmerkmale der sozialen Marktwirtschaft	268
2.3	Wettbewerbsordnung	270
2.3.1	Wettbewerbssicherung als staatliche Aufgabe	270
2.3.2	Wettbewerbspolitik	271
2.4	Arbeits- und Sozialordnung	274
2.4.1	Grundlagen	274
2.4.2	Regelung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarkt	275
2.4.3	Soziale Sicherung	279
2.4.4	Einkommensumverteilung	282
2.5	Grundlagen einer ökologischen Marktwirtschaft	284
2.6	Entwicklungsphasen und aktuelle Probleme der sozialen Marktwirtschaft	286
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>	293

## **F**    **Wirtschaftspolitik**

<b>1</b>	<b>Grundlagen der Wirtschaftspolitik</b>	305
1.1	Ziele der Wirtschaftspolitik	305
1.2	Beziehungen zwischen wirtschaftspolitischen Zielen	308
1.3	Bereiche und Träger der Wirtschaftspolitik	311
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i>	313
<b>2</b>	<b>Geldpolitik</b>	315
2.1	Grundbegriffe der Geldpolitik – Aufgaben des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB)	315
2.2	Geldpolitische Instrumente der Europäischen Zentralbank	315
2.3	Geldpolitische Maßnahmen zur Erreichung wirtschaftspolitischer Ziele	318
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>	320
<b>3</b>	<b>Wirtschaftspolitik zur Beeinflussung von Konjunktur, Wachstum und Beschäftigung</b>	323
3.1	Wachstumspolitik	323
3.2	Konjunkturpolitik	324
3.3	Wirtschaftspolitische Grundpositionen im Vergleich: Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik – Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik	325

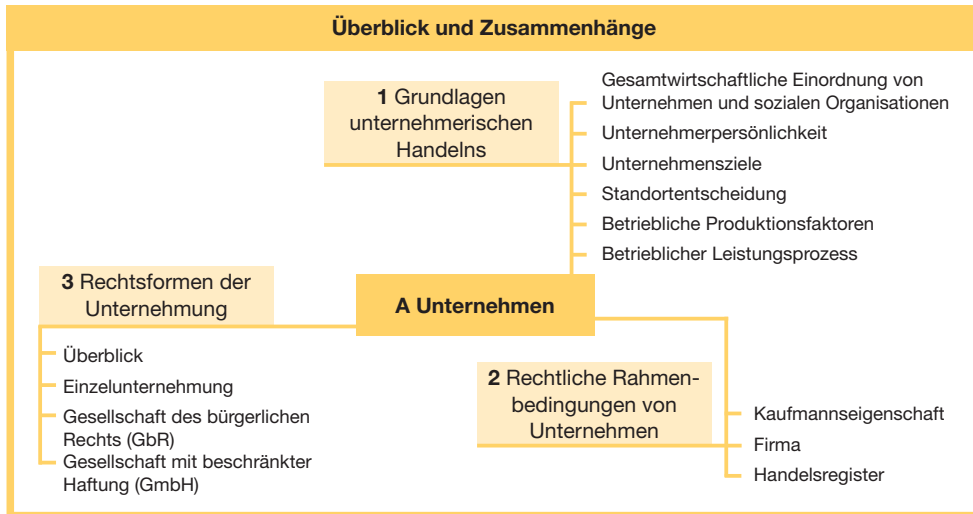
3.4	Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik .....	326
3.4.1	Ansatzpunkte einer angebotsorientierten Wirtschaftspolitik .....	326
3.4.2	Probleme und Kritik einer angebotsorientierten Wirtschaftspolitik .....	328
3.5	Nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik .....	329
3.5.1	Ansatzpunkte einer nachfrageorientierten Wirtschaftspolitik .....	329
3.5.2	Probleme und Kritik einer nachfrageorientierten Wirtschaftspolitik .....	331
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i> .....	333
<b>4</b>	<b>Aspekte internationaler Wirtschaftsbeziehungen</b> .....	<b>337</b>
4.1	Begriff der Globalisierung .....	337
4.2	Internationale Organisationen im Rahmen der Globalisierung .....	338
4.3	Folgen der Globalisierung .....	340
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i> .....	343

**G****Wahlthema: Familien- und Erbrecht**

<b>1</b>	<b>Eheliche Lebensgemeinschaft</b> .....	<b>347</b>
1.1	Wesen und Bedeutung von Ehe und Familie .....	347
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 1.1</i> .....	347
1.2	Voraussetzungen und Wirkungen einer Eheschließung .....	348
1.2.1	Ehefähigkeit, Verbot und Aufhebung einer Eheschließung .....	348
1.2.2	Rechtsfolgen aus einer Eheschließung .....	348
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 1.2</i> .....	350
1.3	Grundlagen des ehelichen Güterrechts .....	350
1.3.1	Überblick über die Möglichkeiten güterrechtlicher Regelungen .....	350
1.3.2	Gesetzlicher Güterstand: Zugewinnngemeinschaft .....	350
1.3.3	Vertragliche Güterstände .....	352
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 1.3</i> .....	352
1.4	Ehescheidung und deren Folgen .....	353
1.4.1	Ehescheidung .....	353
1.4.2	Folgen der Ehescheidung .....	354
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 1.4</i> .....	357
1.5	Wesen und Bedeutung einer nicht ehelichen Lebensgemeinschaft .....	357
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 1.5 und Aufgaben zu 1</i> .....	359
<b>2</b>	<b>Rechtsstellung der Kinder</b> .....	<b>361</b>
2.1	Elterliche Sorge .....	361
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.1</i> .....	362
2.2	Umgang mit den Kindern bei getrennt lebenden Eltern .....	363
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.2</i> .....	364
2.3	Staatsangehörigkeit der Kinder .....	364
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.3</i> .....	365
2.4	Namensrecht .....	365
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.4</i> .....	367
2.5	Unterhaltsrecht .....	367
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.5</i> .....	370
2.6	Vormundschaft .....	370
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.6</i> .....	371
2.7	Adoption .....	372
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.7 und Aufgaben zu 2</i> .....	373
<b>3</b>	<b>Erbrecht</b> .....	<b>375</b>
3.1	Grundsätze bei der Erbfolge .....	375
3.2	Gesetzliche Erbfolge .....	375
3.3	Enterbung .....	377
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Aufgaben zu 3</i> .....	378
	<b>Anhang: Gründungsprotokoll GmbH</b> .....	<b>380</b>
	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	<b>382</b>



## A Unternehmen<sup>1</sup>



## 1 Grundlagen unternehmerischen Handelns

### 1.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung von Unternehmen und sozialen Organisationen

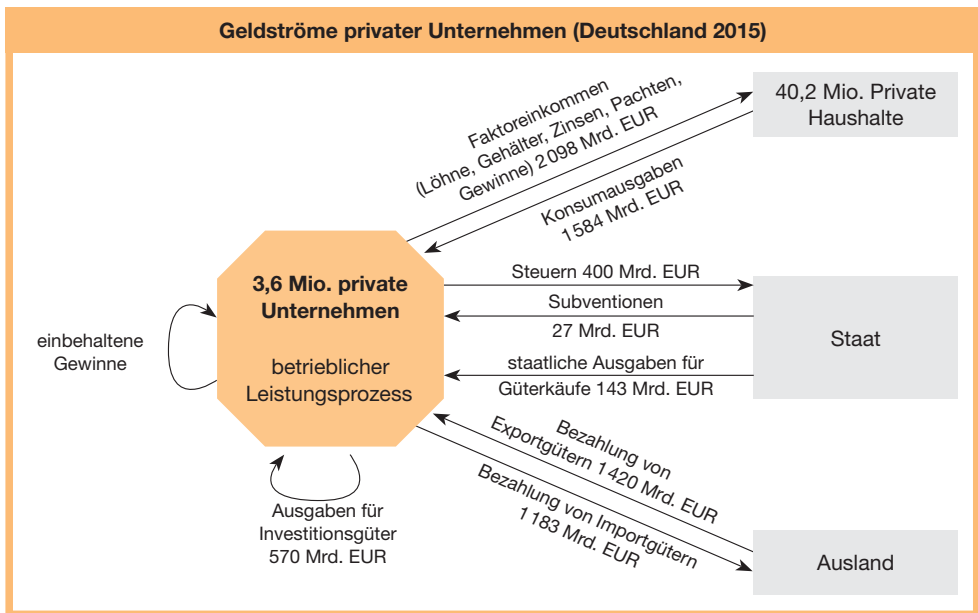
#### Abgrenzung zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen

**Unternehmen sind Wirtschaftseinheiten, die auf Beschaffungsmärkten Produktionsfaktoren nachfragen, in einem Produktionsprozess durch Kombination der Produktionsfaktoren Güter (= Waren und Dienstleistungen) herstellen und diese auf Absatzmärkten zum Verkauf anbieten.**

**Unternehmen** erzeugen Güter, indem sie die Produktionsfaktoren (z. B. Arbeitskräfte, Sachkapital wie Maschinen, Fahrzeuge usw.) im **Produktionsprozess** einsetzen.

In einer Volkswirtschaft bestehen zwischen dem Sektor Unternehmen und den übrigen Wirtschaftssektoren (private Haushalte, Staat und Ausland) folgende Beziehungen:

<sup>1</sup> Die Begriffe Unternehmen (Unternehmung) und Betrieb werden manchmal gleich bedeutend verwendet. Häufig wird jedoch mit Unternehmen (Unternehmung) das nach wirtschaftlichen und rechtlichen Gesichtspunkten organisierte Entscheidungszentrum bezeichnet, dem mehrere Betriebe (= Produktionsstätten) zugeordnet sein können.



Üblicherweise wird in der Betriebswirtschaftslehre unterstellt, dass **Unternehmen** das Ziel der **Gewinnerzielung** verfolgen.

Allerdings wird im Steuerrecht auch die Bezeichnung „**gemeinnützige Unternehmen**“ für bestimmte Rechtsformen von Unternehmen (z. B. gemeinnützige GmbH, gemeinnützige Genossenschaften) und eingetragene Vereine verwendet, deren Zweck nicht die Erzielung von Gewinn, sondern die Verfolgung gemeinnütziger Zwecke (z. B. Altenpflege) ist. Diese „gemeinnützigen Unternehmen“ werden unter bestimmten Voraussetzungen steuerlich begünstigt.

Im **Sozialwesen** (sozialer Sektor) werden viele Leistungen (Dienst-, Geld- und Sachleistungen) von nicht gewinnorientierten Einrichtungen erbracht. Dabei lassen sich **öffentliche Träger** (Bund, Länder und Gemeinden sowie die Träger der gesetzlichen Sozialversicherung) und **freie Träger** (Träger der freien Wohlfahrtspflege wie z. B. Deutscher Caritasverband, Diakonisches Werk, Rotes Kreuz, SOS-Kinderdorf) unterscheiden. Die gemeinnützigen freien Träger werden auch als **Non-Profit-Organisationen (NPO)** bezeichnet. Daneben bieten aber auch zunehmend private Träger Leistungen im Sozialwesen an. Dabei handelt es sich um freie Träger, deren Ziel nicht die Gemeinnützigkeit, sondern die Gewinnerzielung ist (z. B. private ambulante Pflegedienste).

Trägerstruktur im Sozialwesen				
öffentliche Träger		freie Träger		
staatliche bzw. kommunale Behörden	öffentlich-rechtliche Einrichtungen	Nonprofit-Organisationen: Verbände, Vereine, Stiftungen	private kommerzielle Träger	private Netzwerke
Beispiele				
Sozial- und Jugendämter	Gesetzliche Krankenkassen	Caritas-Verband	gewerblicher Pflegedienst	Selbsthilfegruppen

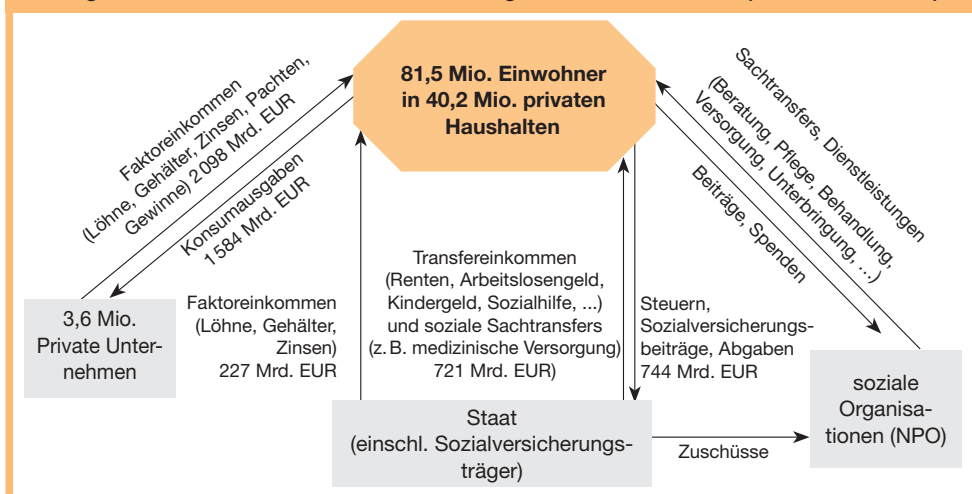
## Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des sozialen Sektors

Werden alle in einer Volkswirtschaft in einem Jahr erbrachten Leistungen zusammengefasst, ergibt sich das **Inlandsprodukt**. Neben dem Produktionsergebnis der Unternehmen werden dazu auch die unentgeltlich erbrachten Leistungen des Staates sowie die Dienstleistungen gemeinnütziger Organisationen (Non-Profit-Organisationen) erfasst.

**Das Inlandsprodukt ist der Wert aller Waren und Dienstleistungen, die in einer bestimmten Periode im Inland produziert werden.**

Da in den meisten Fällen weder die Leistungen des Staates noch die der sozialen Organisationen auf Märkten gehandelt werden und deshalb auch keinen Marktpreis haben, werden diese Leistungen mit den Kosten, die sie verursachen, bewertet und im Inlandsprodukt berücksichtigt. Die Leistungen von ehrenamtlichen Mitarbeitern, Selbsthilfegruppen und pflegenden Familienangehörigen werden dagegen nicht im Inlandsprodukt erfasst, da sie unentgeltlich erfolgen und daher statistisch nicht erfasst werden können.

### Ausgewählte Geldströme und Transferleistungen<sup>1</sup>: Private Haushalte (Deutschland 2015)



Auch wenn die Leistungen der sozialen Organisationen statistisch nicht getrennt erfasst und deshalb beispielsweise nicht aus dem Statistischen Jahrbuch entnommen werden können, lässt sich die erhebliche gesamtwirtschaftliche Bedeutung des sozialen Sektors in Deutschland am Beispiel des Caritas-Verbandes verdeutlichen:

### Caritas-Verband: Bedeutendster Arbeitgeber in Deutschland

Der Deutsche Caritas-Verband e. V. ist der größte Wohlfahrtsverband Deutschlands und organisiert die soziale Arbeit der katholischen Kirche. Er beschäftigt über 500 000 hauptamtliche Mitarbeitern und nochmals 500 000 ehrenamtliche Helfer. Hinzu kommen ca. 33 000 Auszubildende, Schüler und Berufspraktikanten sowie ca. 10 200 Zivildienstleistende und 3 500 Freiwillige im Sozialen Jahr. Damit ist der Caritas-Verband der bedeutendste Arbeitgeber in Deutschland. Er unterhält mehr als 20 000 Einrichtungen wie z. B. Beratungsstellen, Heime und Sozialstationen. Von hauptberuflichen Mitarbeitern arbeiten mehr als 40 % in den Einrichtungen und Diensten der Gesundheitshilfe, jeweils 20 % in den Bereichen Kinder- und Jugendhilfe sowie Altenhilfe. Fast zwei Drittel aller Mitarbeiter der Caritas pflegen und betreuen Menschen in stationären Einrichtungen und 20 % aller Beschäftigten arbeiten in Tageseinrichtungen.

Quelle: <http://www.caritas.de/2246.html>; Zugriff: 28.12.2009

<sup>1</sup> Transferleistungen sind Geld- oder Sachleistung, die eine Person erhält, ohne dafür eine direkte Gegenleistung erbringen zu müssen.

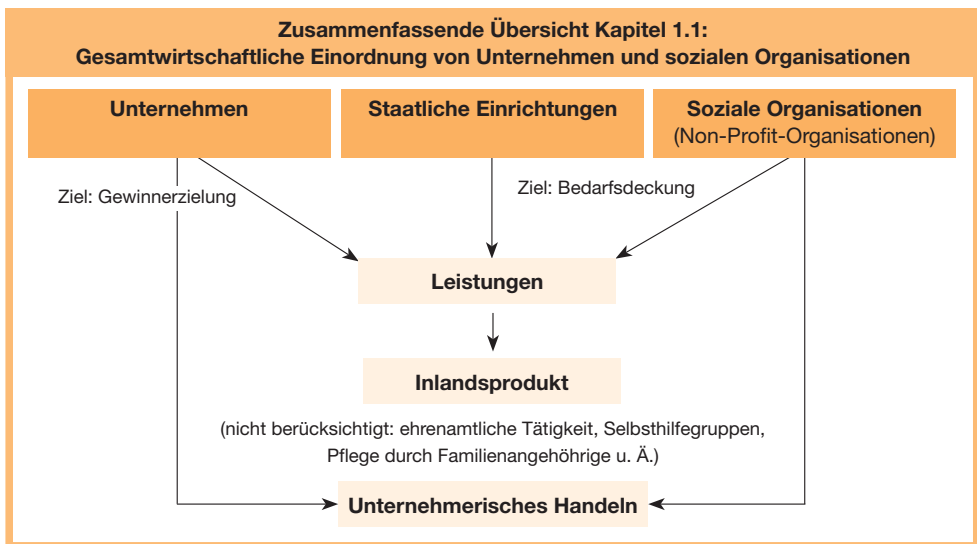
### ► Unternehmerisches Handeln in sozialen Organisationen

Soziale Organisationen verfolgen nicht das Ziel der Gewinnerzielung. Vielmehr sind ihre Leistungen am Gemeinwohl und der Bedarfsdeckung der Bevölkerung mit sozialen Diensten orientiert. Dennoch müssen auch soziale Organisationen wirtschaftliche Zusammenhänge beachten und unternehmerisch handeln. Andernfalls kann es zu überhöhten Kosten und zur Beauftragung eines anderen Trägers mit der Erbringung der Leistung kommen.

#### Notwendigkeit unternehmerischen Handelns in einem Kinderheim

Ein gemeinnütziges Kinderheim muss um die Belegung seines Heimes wegen abnehmender Fälle mit Heimunterbringung kämpfen. Das Heim hat zwar einen guten Ruf. Insbesondere die therapeutischen Leistungen und die Elternarbeit gelten als vorbildlich. Die Tagessätze für die Unterbringung liegen aber im oberen Bereich. Da die Sozial- und Jugendämter, die bisher für die Belegung des Heimes gesorgt haben, zum Sparen aufgefordert wurden, werden Heimunterbringungen nur noch nach Ausschöpfung aller ambulanten Hilfen genehmigt. Bei der Auswahl der Heimplätze wird stärker auf die Höhe der Tagessätze als auf die Qualität der Leistung geachtet. Damit kann es mittelfristig zur Schließung des Heimes kommen, da wegen der geringen Belegung des Heimes die anfallenden Kosten nicht mehr gedeckt werden können. Zur Lösung dieses Problems ist unternehmerisches Handeln erforderlich.

Quelle: In Anlehnung an F. Knorr u. a., *Sozialökonomie*, Frankfurt a. M. 2002, S. 146



## Fragen zur Wiederholung



### zu Kapitel 1.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung von Unternehmen und sozialen Organisationen

- ① Was ist unter einem Unternehmen zu verstehen?
- ② Beschreiben Sie anhand der Abb. auf S. 10 die Beziehungen zwischen Unternehmen und den übrigen Wirtschaftssektoren (Haushalte, Staat, Ausland).
- ③ Unterscheiden Sie zwischen öffentlichen und freien Trägern im Bereich des Sozialwesens.
- ④ Nennen Sie Beispiele für freie Träger im Bereich des Sozialwesens.
- ⑤ Beschreiben Sie anhand der Abb. auf S. 11 die Beziehungen zwischen privaten Haushalten einerseits und Unternehmen, Staat und sozialen Organisationen andererseits.
- ⑥ Warum ist auch in sozialen Organisationen unternehmerisches Denken und Handeln nötig?

## Aufgaben und Probleme

### Aufgaben zu Kapitel 1.1 Gesamtwirtschaftliche Einordnung von Unternehmen und sozialen Organisationen

#### 1.1.1 Soziale Organisationen

Informieren Sie sich mittels einer Internetrecherche über die Träger und Ziele von sozialen Organisationen im Einzugsbereich Ihrer Schule (Suchbegriff: Soziale Einrichtungen o. Ä.). Stellen Sie die Informationen in Form einer Mind Map zusammen.



## 1.2 Unternehmerpersönlichkeit

Private Unternehmen sind unabdingbare Voraussetzung einer Marktwirtschaft. Insbesondere in der sozialen Marktwirtschaft haben private Unternehmen aber nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und gesellschaftliche Aufgaben. Um den vielfältigen kaufmännischen, organisatorischen, technischen und sozialen Aufgaben gerecht werden zu können, muss ein Unternehmer über Qualifikationen in verschiedensten Bereichen verfügen.

Aufg. 1.2.1  
S. 15

#### Anforderungen an Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft

Namentlich die „Soziale Marktwirtschaft“, deren tiefer Sinn darin liegt, das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs und der sittlichen Verantwortung jedes Einzelnen dem Ganzen gegenüber zu verbinden, ist ... auf die umfassende Ausbildung, Bildung und Erziehung der ... Unternehmer, die in ihrer täglichen Arbeit und in ihrem beruflichen Schaffen im Raum der Wirtschaft einen entscheidenden Teil ihrer Aufgaben und Daseins-erfüllung sehen, angewiesen. ... Der Erfolg der Wettbewerbswirtschaft hängt nicht zuletzt vom Können und vom Leistungs- und Wettbewerbswillen der Menschen in der Wirtschaft ab, von ihrer fachlichen, geistigen und charakterlichen Qualifikation.

*Ludwig Erhard, Wirtschaft und Bildung, in: Der Volkswirt, 17.08.1957, wieder abgedruckt in: K. Hohmann (Hrsg.), Ludwig Erhard – Gedanken aus fünf Jahrzehnten, Düsseldorf 1988, S. 515*

Fachliche Qualifikationen	Persönliche Qualifikationen	Unternehmerische Qualifikationen
Branchenkenntnisse	Leistungsbereitschaft	Ergreifen von Initiativen
Berufserfahrung	Selbstsicherheit (aber keine Arroganz)	Gespür für Trends, Marktentwicklungen
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse (u. a. Marketing, Kostenrechnung)	Planungs- und Organisationstalent	Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen
Technisches Know how	Entschlussfreudigkeit	Risikobereitschaft
Rechtskenntnisse	Kontaktfreudigkeit, Kommunikationsfähigkeit	Personalführungskompetenz
...	Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Kreativität	Fähigkeit zur Motivation von Mitarbeitern
	Zuverlässigkeit	Verkaufstalent
	Psychische und physische Belastbarkeit	...
	...	

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, Thema Wirtschaft, Nr. 89, Oktober 2004, S. 7

Zur Feststellung, ob jemand ein „Unternehmertyp“ ist, gibt es zahlreiche Tests, mit denen die persönliche, fachliche und charakterliche Eignung zur Gründung eines Unternehmens festgestellt werden kann. Außerdem müssen die **Chancen** und **Risiken** selbstständigen Unternehmertums intensiv gegeneinander abgewogen werden.



### ► Gründe für die Selbstständigkeit

Aufg. 1.2.2  
S. 15

#### Motive für eine Existenzgründung

- |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wunsch nach Unabhängigkeit von Vorgesetzten</li> <li>■ Wunsch nach der selbstständigen Verwirklichung eigener Ideen</li> <li>■ Vermeidung oder Beendigung beruflicher Frustration</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wunsch nach Erfolgserlebnissen</li> <li>■ Wunsch nach höherem Einkommen</li> <li>■ Wunsch nach beruflichem Aufstieg</li> <li>■ Gestaltungs- und Führungswille</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ unternehmerischer Tatendrang</li> <li>■ Verwertung einer Erfindung</li> <li>■ Vermeidung oder Beendigung von Arbeitslosigkeit</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

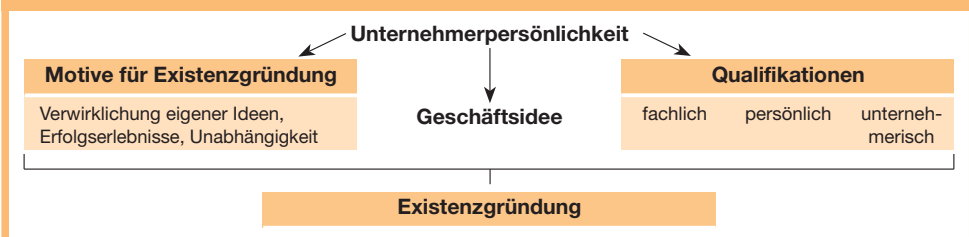
#### „Jugend 2000“

Unternehmer sein ist wieder „in“. Jeder zweite Jugendliche zwischen 15 und 24 Jahren träumt davon, so die aktuelle Shell-Studie „Jugend 2000“. Die Sympathie fürs Unternehmertum steigt mit der Bildung: 57 Prozent der Gymnasiasten, 43 Prozent der Realschüler und 33 Prozent der Hauptschüler finden Selbstständigkeit attraktiv. Die Bereitschaft dazu sinkt mit fortschreitender Berufsausbildung, die in der Regel auf eine abhängige Beschäftigung abzielt.

Oberschüler und Studenten, die noch vor den Toren der Arbeitswelt stehen, können sich eher vorstellen, einmal ihr eigener Chef zu sein (57%). Unter Lehrlingen sind es nur noch 48 Prozent, unter Berufstätigen 39 Prozent. Vor allem bei den Mädchen kühlt das Interesse am Unternehmertum mit steigendem Alter ab.

Hauptmotive für die angestrebte Selbstständigkeit sind die Aufstiegsmöglichkeiten, überdurchschnittliches Einkommen, die Hoffnung auf eine interessante Tätigkeit und der Wunsch, die Arbeit selbst bestimmen zu können.

#### Zusammenfassende Übersicht zu Kap. 1.2: Unternehmerpersönlichkeit



## Fragen zur Wiederholung



### zu Kapitel 1.2 Unternehmerpersönlichkeit

- ① Nennen Sie Qualifikationen, die ein Unternehmer haben muss. Unterscheiden Sie dabei zwischen fachlichen, persönlichen und unternehmerischen Qualifikationen.
- ② Nennen Sie Gründe, warum sich Leute selbstständig machen wollen.

## Aufgaben und Probleme

### Aufgaben zu Kapitel 1.2 Unternehmerpersönlichkeit

#### 1.2.1 Eignungstests zur Unternehmerpersönlichkeit – Motive für die Selbstständigkeit

Führen Sie einen Eignungstest zur Frage „Sind Sie ein Unternehmertyp?“ durch. Stellen Sie fest, in welchen Bereichen Sie die Anforderungen an einen Unternehmensgründer erfüllen. In welchen Bereichen werden Defizite festgestellt? Worauf lassen sich diese Defizite zurückführen? Handelt es sich bei den Defiziten um fehlende Kenntnisse und Erfahrungen oder um charakterliche Eigenschaften?

Eignungstests finden sich im Internet unter <http://www.existenzgruender.de>



#### 1.2.2 Vor- und Nachteile der Selbstständigkeit

1. Stellen Sie anhand des Textauszuges aus „Jugend 2000“ auf S. 14 fest, was Jugendliche an der unternehmerischen Selbstständigkeit reizt und was sie möglicherweise davon abhält. Vergleichen Sie das Ergebnis mit Ihrer eigenen Einstellung zur Selbstständigkeit.
2. Erstellen Sie eine Tabelle, in der Sie die Unterschiede zwischen einem Selbstständigen und einem Angestellten u. a. anhand folgender Kriterien vergleichen:  
Arbeitseinsatz/Engagement, Arbeitszeiten, Urlaub/Freizeit, Selbstverwirklichung, berufliche Sicherheit, Einkommen

Vergleichsmerkmal	Selbstständiger	Angestellter
Arbeitseinsatz/Engagement		
usw.		

## 1.3 Unternehmensziele

### 1.3.1 Unternehmensleitbild und Unternehmensziele

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.**

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.

Aufg. 1.3.1  
S. 22

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

### Vision

„Eine **Vision** 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.“<sup>1</sup>

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*

**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?            | ■ Welche Ziele haben wir?                |
| ■ Was tun wir für wen?          | ■ Wie wollen wir unsere Ziele erreichen? |
| ■ Wie tun wir es?               | ■ Wie gehen wir mit unseren Partnern um? |
| ■ Wie gehen wir miteinander 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                | ■ Eigentümer (Gesellschafter, Aktionäre) |
| ■ Gläubiger (Banken)         | ■ Lieferanten und Kunden                 |
| ■ Konkurrenten               | ■ Staat                                  |
| ■ Bevölkerung/Öffentlichkeit |                                          |

### 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 Wettbewerbern, 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.

<sup>1</sup> Boston Consulting Group (BCS), *Vision und Strategie*, München 1988, S. 7



**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.

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.

Aufg. 1.3.2  
S. 22

### 1.3.2 Arten von Unternehmenszielen

#### ► **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)**.

Aufg. 1.3.3  
S. 23

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

### ► Ökologische Ziele

Aufgrund der Folgen zunehmender Umweltbelastung ist inzwischen in vielen Unternehmen die Notwendigkeit einer umweltverträglichen Produktion erkannt worden. In zahlreiche **Unternehmensleitbilder**, in denen Werte und Normen für ihr unternehmerisches Verhalten festgelegt sind, hat häufig auch das Verantwortungsbewusstsein für die Lebensbedingungen der künftigen Generationen Aufnahme gefunden. **Umweltschutz** wird darin zu einem dem Gewinnstreben nebengeordneten Ziel erklärt.

#### Auszug aus dem Leitbild eines Herstellers von Sanitärartikeln

1. Der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen ist fester Bestandteil unserer Unternehmenspolitik.
2. Unsere Produktion, unsere Werke und unsere Produkte sollen die Umwelt möglichst wenig belasten.
3. Wir treffen Vorsorge, indem Forschung, Entwicklung und Produktion die Umweltverträglichkeit neuer Verfahren schon in der Entwicklungsphase berücksichtigen.
4. Über die Einhaltung der Gesetze hinaus verpflichten wir uns zur kontinuierlichen Verbesserung unserer Umweltleistungen.
5. Auf allen Ebenen des Unternehmens wollen wir eine Verbesserung des ökologischen Bewusstseins unserer Mitarbeiter durch Information, Schulung und aktive Einbindung in das Umwelt-Management erreichen.

**Die ökologische Zielsetzung eines Unternehmens besteht darin, in allen betrieblichen Funktionsbereichen Umweltbelastungen auszuschließen oder auf ein Mindestmaß zu begrenzen.**

umweltorientierte Beschaffung	umweltorientierte Produkte	umweltorientierter Absatz
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkauf umweltverträglicher Materialien</li> <li>■ Bevorzugung von ökologisch orientierten Zulieferern</li> <li>■ kurze Transportwege und umweltverträgliche Transportmittel für die Materialbeschaffung</li> <li>■ umweltgerechte Lagerung gefährlicher Materialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bevorzugung erneuerbarer Materialien als Rohstoff</li> <li>■ Produktionsverfahren mit möglichst geringem Schadstoffausstoß</li> <li>■ Rückführung von Produktionsrückständen in den Produktionsprozess (betriebsinternes Recycling)</li> <li>■ umweltgerechte Entsorgung unvermeidbarer Produktionsabfälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ umweltverträgliche Gestaltung der Verpackungsmittel</li> <li>■ Verringerung der Verpackungsmenge</li> <li>■ umweltschonende Transportwege und Transportmittel für den Versand der Produkte</li> <li>■ Werbung mit der Umweltverträglichkeit der Produkte</li> </ul>

### ► Soziale Ziele

**Soweit sich die sozialen Ziele eines Unternehmens auf die Mitarbeiter beziehen, stehen Arbeitsplatzhaltung und die Gewährung freiwilliger Sozialleistungen im Vordergrund.**

Bei den mitarbeiterbezogenen sozialen Zielen kann es sich im Verhältnis zu dem wirtschaftlichen Oberziel der Gewinnmaximierung um Unterziele oder nebengeordnete Ziele handeln. Folgende Absichten stehen bei diesen sozialen Zielen im Vordergrund:

- Steigerung der **Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter durch Maßnahmen zum Arbeits- und Unfallschutz, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen.
- Steigerung der **Leistungswiligkeit** der Mitarbeiter durch übertarifliche Bezahlung und Zulagen sowie Gewährung von Mitspracherechten.
- Erhöhte **Bindung** der Mitarbeiter an das Unternehmen (**Loyalität**) durch Verbesserung des Betriebsklimas.
- **Imageverbesserung** des Unternehmens, um auch für künftige Mitarbeiter attraktiv zu werden.

Private Unternehmen tragen aber in der Wirtschaftsordnung der sozialen Marktwirtschaft nicht nur gegenüber ihren Mitarbeitern, sondern auch gegenüber der gesamten Gesellschaft eine soziale Verantwortung.

### 1.3.3 Zielbeziehungen

#### ► Zielharmonie und Zielkonflikt

Jedes Unternehmen verfolgt eine Vielzahl von Zielen. Zwischen den einzelnen Zielen können verschiedenartige Beziehungen bestehen.

**Komplementäre Ziele liegen vor, wenn Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels gleichzeitig auch die Erreichung eines anderen Ziels fördern. Zwischen den Zielen besteht Zielharmonie.**

#### Komplementäre Ziele

Senkung der Kosten bei gleich bleibenden Umsatzerlösen bringt eine Erhöhung des Gewinns mit sich.

**Konkurrierende Ziele liegen vor, wenn Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels gleichzeitig die Erreichung eines anderen Ziels behindern. Zwischen den Zielen bestehen Zielkonflikte.**

### Zielkonflikte

- Sinkende Umweltbelastung und Produktionssteigerung.
- Erhöhung der Aufwendungen (Werbung), um den Marktanteil zu vergrößern, und kurzfristige Erhöhung des Gewinns.

### Zielkonkurrenz

**Ausgangssituation:** Umsatzerlöse 1 000 000 EUR, Kosten 700 000 EUR, Gewinn 300 000 EUR  
**Ziel:** Oberziel ist die Gewinnmaximierung. Als Nebenziel wird angestrebt, durch Erhöhung des Umsatzes mehr Marktanteil zu erlangen.  
**Maßnahme:** Preissenkung um 20 %  
**Folge:** Der Umsatz steigt wegen der durch die Preissenkung ausgelösten Erhöhung der verkauften Menge auf 1 050 000 EUR. Der Gewinn sinkt auf 250 000 EUR.  
**Ergebnis:** **Umsatzmaximierung und Gewinnmaximierung stehen in diesem Fall in Zielkonkurrenz.**

### ► Zweck-Mittel-Verhältnis

Ziele, die nicht auf der gleichen Ebene stehen, können durch ein Über- bzw. Unterordnungsverhältnis gekennzeichnet sein (**Zielhierarchie**). Die einzelnen Ziele stehen in einem **Zweck-Mittel-Verhältnis**. Zwischenziele sind Mittel zur Erreichung des Oberziels, und Unterziele sind wiederum Mittel zur Erreichung des Zwischenziels. An der Spitze betriebswirtschaftlicher Zielhierarchien stehen üblicherweise Gewinn und Rentabilität.

