

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Kompetenz Wirtschaft

Betriebswirtschaft

Kaufmännisches Berufskolleg I

5. Auflage

von

Susanne Buch-Wendler, Theo Feist, Judith Kornagel, Viktor Lüpertz, Volker Schuck

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

Europa-Nr.: 76151









Verfasser:

Susanne Buch-Wendler OStR'in, Dipl.-Kffr.
Theo Feist Prof., Dipl.-Kfm.
Judith Kornagel StD'in, Dipl.-Hdl'in
Viktor Lüpertz Prof. Dr., Dipl.-Volksw.
Volker Schuck StD, Dipl.-Kfm.

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 am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Bei diesen Lehreraufgaben handelt es sich um einführende Aufgaben mit didaktisch gestuften Problemsituationen, die sich für die systematische Erschließung von Unterrichtsinhalten eignen.
	Hinweis an 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 ist eine Internetrecherche nötig.

Stand der Gesetzgebung: 01.02.2017

Falls für dieses Buch **Aktualisierungen** oder **Korrekturen** nötig werden sollten, finden Sie diese unter dem Auswahlpunkt **Aktualisierungen/Korrekturen** auf <http://www.europa-lehrmittel.de/76151>.

5. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2

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

ISBN 978-3-8085-2647-7

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

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Gestaltung, Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf
Umschlagfoto © Artens – Shutterstock.com
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Druck: Konrad Triltsch Print und digitale Medien GmbH, 97199 Ochsenfurt-Hohestadt

Vorwort zur 5. Auflage

Inhalt

Das vorliegende, bewährte Lehr- und Aufgabenbuch Kompetenz Wirtschaft – Betriebswirtschaft ist speziell auf die Lerninhalte im Kaufmännischen Berufskolleg I in Baden-Württemberg ausgerichtet.

Das Buch liegt nun in der 5. Auflage vor und bildet den Bildungsplan Betriebswirtschaftslehre (verpflichtend ab Schuljahr 2017/2018) mit den gesamten prüfungsrelevanten Inhalten ab.

Das Buch enthält alle verpflichtenden und fakultativen Bildungsplaninhalte. Die fakultativen Teile sind entsprechend gekennzeichnet.

Als wichtige Ergänzung wurde eine Lehrer-CD (Europa-Nr. 76328) mit ausführlichen Lösungen zu den Aufgaben zum Erwerb und zur Kontrolle von Kompetenzen sowie Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabelösung und zusammenfassenden Übersichten zu den Kapiteln des Buches erarbeitet.

Gliederung des Buches

Den Bildungsplanvorgaben entsprechend ist das Buch in vier Abschnitte unterteilt, die farblich voneinander abgehoben sind. Innerhalb dieser Abschnitte sind die Kapitel wie folgt gegliedert:

■ **Kompetenzerwartungen und Gliederung**

Die vier Abschnitte enthalten jeweils zu Beginn eine MindMap mit der Gliederung der Sachdarstellung. Darüber hinaus können der MindMap die laut Bildungsplan in diesem Abschnitt zu vermittelnden Kompetenzen entnommen werden.

■ **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 durch 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 oben).

■ **Kontrolle des Grundwissens**

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

■ **Aufgaben zum Erwerb und zur Kontrolle von Kompetenzen**

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.

■ **Selbsteinschätzung**

Jeweils am Ende der beiden Hauptabschnitte befindet sich eine Zusammenstellung der Kompetenzen, die mit der vorausgegangenen Darstellung und den jeweiligen Aufgaben vermittelt werden sollten. Die Schüler können damit selbst prüfen, inwieweit ein erfolgreicher Lernvorgang stattgefunden hat.

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

Freiburg, Frühjahr 2017

Die Verfasser

E-Mail: volker@schucks.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	3
-------------------------------------	---

Kompetenzbereich A

Unternehmensziele und Unternehmensorganisation

1 Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Wertschöpfungskette	11
1.1 Unternehmen und Betriebe: Abgrenzung – Merkmale – Typen	11
1.2 Wertschöpfungskette	12
<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	14
2 Unternehmensleitbilder und Unternehmensziele	19
2.1 Leitbild der nachhaltigen Entwicklung	19
2.2 Inhalte und Schwerpunkte von Unternehmensleitbildern	20
2.3 Unternehmensziele und die Messbarkeit der Zielerreichung	22
2.4 Arten von Unternehmenszielen	24
2.5 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Corporate Social Responsibility (CSR)	25
2.6 Zielbeziehungen	26
<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	27
3 Konflikte zwischen den Zielsetzungen verschiedener Interessengruppen eines Unternehmens	30
3.1 Interessengruppen und deren Erwartungen	30
3.2 Zielkonflikte	31
<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	33
4 Standortfaktoren	34
5 Funktionsbereiche in einem Industriebetrieb	40
5.1 Grundphasen der betrieblichen Leistungserstellung	40
5.2 Betriebliche Leistungserstellung und Umwelt	41
<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	42
6 Unternehmensorganisation	44
6.1 Aufgaben der Aufbauorganisation	44
6.1.1 Aufgabenanalyse und Stellenbildung	44
6.1.2 Organigramm: Grafische Darstellung der Aufbauorganisation	46
6.1.3 Leitungs- und Weisungssysteme	47
6.2 Grundlagen einer prozessorientierten Organisation	48
6.2.1 Nachteile einer funktionsorientierten Organisation	48
6.2.2 Arbeitsabläufe in Form von Geschäftsprozessen	49
6.2.3 Darstellung von Geschäftsprozessen	50
<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	53
<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Kompetenzbereich A:</i>	
<i>Unternehmensziele und -organisation</i>	58

Kompetenzbereich B

Auftragsbearbeitung und Vertragsgestaltung

1	Rechtliche Grundlagen	59
1.1	Rechtsfähigkeit	59
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	60
1.2	Geschäftsfähigkeit	62
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	65
1.3	Willenserklärungen	68
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	70
1.4	Arten und Zustandekommen von Rechtsgeschäften	71
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	73
1.5	Formvorschriften	75
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	77
1.6	Eigentum und Eigentumsübertragung	78
1.6.1	Besitz und Eigentum	78
1.6.2	Eigentumsübertragung an beweglichen Sachen (Mobilien)	79
1.6.3	Eigentumsvorbehalt	80
1.6.4	Eigentumsübertragung an unbeweglichen Sachen (Immobilien)	81
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	83
1.7	Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften und Willenserklärungen	85
1.7.1	Nichtigkeit	85
1.7.2	Anfechtbarkeit	87
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	89
2	Zustandekommen und Erfüllung von Kaufverträgen	91
2.1	Zustandekommen des Kaufvertrages	91
2.1.1	Rechtliche Wirkung des Angebots	91
2.1.2	Rechtliche Wirkung der Bestellung	93
2.1.3	Vertragsinhalte und Vertragspflichten	95
2.1.4	Allgemeine Geschäftsbedingungen	97
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	102
2.2	Erfüllung des Kaufvertrages	106
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	112
3	Besonderheiten beim Abschluss von Kaufverträgen mit Verbrauchern	114
3.1	Schutzvorschriften bei Verbrauchsgüterkaufverträgen	114
3.2	Verbrauchsgüterkaufverträge: Ausgewählte Beispiele	116
3.2.1	Fernabsatzverträge	116
3.2.2	Internetkauf	119
3.2.3	Internetauktionen	120
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	122
4	Störungen bei der Erfüllung von Verträgen: Beispiel Kaufvertrag	126
4.1	Arten von Erfüllungsstörungen im Überblick	126
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	126
4.2	Schlechtleistung	127
4.2.1	Arten von Mängeln	127
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	129
4.2.2	Rechte des Käufers bei Schlechtleistung	130
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	135
4.2.3	Voraussetzungen und Besonderheiten bei der Geltendmachung von Mängelansprüchen	135
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	138

4.2.4	Bearbeitung von Kundenbeschwerden	138	
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	139	
4.3	Nicht rechtzeitige Zahlung und Zahlungsverzug	144	
4.3.1	Abgrenzung zwischen nicht rechtzeitiger Zahlung und Zahlungsverzug	144	
4.3.2	Voraussetzungen für den Eintritt des Zahlungsverzugs	145	
4.3.3	Rechte des Verkäufers bei Zahlungsverzug	147	
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	149	
5	Mahn- und Klageverfahren	155	
5.1	Außergerichtliches Mahnverfahren	155	
5.2	Gerichtliches Mahnverfahren	156	
5.3	Zwangsvollstreckung und Pfändung	158	
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	159	
6	Verjährung von Ansprüchen	161	
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	163	
7	Zahlungsformen im europäischen Zahlungsverkehrsraum	165	
7.1	Zahlungsformen im Überblick	165	
7.2	Girokonto – Zahlungsdiensterahmenvertrag	165	
7.3	Überweisung	165	
7.4	Dauerauftrag	168	
7.5	SEPA-Lastschrift	169	
7.6	Bankkarte (BankCard)	171	
7.7	Kreditkarte	173	
7.8	PayPal und paydirekt	173	
7.9	Zahlung mit Mobilfunkgerät (Handy)	174	
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	176	
8	Internationaler Zahlungsverkehr: Rechnen mit Fremdwährungen	185	fakultativ
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	188	
	Exkurs: Zinsrechnen	190	fakultativ
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu: Exkurs Zinsrechnen</i>	195	
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Kompetenz-bereich B: Auftragsbearbeitung und Vertragsgestaltung</i>	199	

Kompetenzbereich C

Beschaffung und Lagerhaltung

1	Aufgaben und Ziele von Beschaffungsprozessen	200
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	203
2	Beschaffungsmärkte und Liefererauswahl	204
2.1	Bezugsquellenermittlung	204
2.2	Beschaffungsstrategien (Sourcing Strategien)	205
fakultativ	2.2.1 Beschaffungsstrategien nach der Anzahl der Lieferer	205
	2.2.2 Beschaffungsstrategien nach geografischen Gesichtspunkten	206
fakultativ	2.2.3 Genehmigungspflichtige und genehmigungsfreie Importe	208
2.3	Ansatzpunkte zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Rahmen der Beschaffung ..	209
2.3.1	Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kriterien im Rahmen nachhaltiger Beschaffungsprozesse	209
2.3.2	Auswahl zertifizierter Lieferer: Managementlabels	212
2.3.3	Auswahl zertifizierter Materialien: Produktlabels	214
2.4	Angebotsvergleich	221
2.4.1	Quantitativer Angebotsvergleich: Vergleich des Einstandspreises	221
2.4.2	Qualitativer Angebotsvergleich: Entscheidungsbewertungstabelle	222
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	224
3	Beschaffungsplanung	236
3.1	ABC-Analyse	236
3.2	Verfahren zur Materialbereitstellung (Bereitstellungsprinzipien)	238
3.2.1	Überblick	238
3.2.2	Einzel- und Vorratsbeschaffung	239
3.2.3	Just-in-Time-Beschaffung und Just-in-Sequence-Verfahren	240
3.2.4	Einflussfaktoren und Auswahlkriterien für die Wahl des Bereitstellungsverfahrens	241
3.3	Bestellplanung	242
3.3.1	Zeitplanung: Wann soll bestellt werden?	242
3.3.2	Mengenplanung: Wie viel soll bestellt werden?	245
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	248
4	Lagerhaltung	257
4.1	Lagerfunktionen und Lagerarten	257
4.2	Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung: Lagerkennzahlen	259
4.3	Verbesserung des (nachhaltigen) Lagermanagements	262
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	264
5	Störungen bei der Erfüllung des Kaufvertrags:	
	Beispiel nicht rechtzeitige Lieferung und Lieferungsverzug	269
5.1	Abgrenzung zwischen nicht rechtzeitiger Lieferung und Lieferungsverzug	269
5.2	Voraussetzungen für Eintritt des Lieferungsverzugs	269
5.3	Rechte des Käufers bei Lieferungsverzug	272
5.3.1	Überblick	272
5.3.2	Rechte des Käufers ohne Nachfristsetzung	272
5.3.3	Rechte des Käufers nach erfolgloser oder bei nicht erforderlicher Nachfristsetzung	273
5.3.4	Rechte des Käufers bei Fixgeschäft und Fixkauf	275
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	276
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Kompetenzbereich C:</i>	
	<i>Beschaffung und Lagerhaltung</i>	280

Kompetenzbereich D

Marketing

1	Marketing als Grundsatz der Unternehmensführung	282
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	282
2	Aufgaben und Ziele des Marketing	283
2.1	Aufgaben von Marketing	283
2.2	Marketingziele	284
2.3	Formulierung von Marketingzielen	285
2.4	Beurteilung der Auswirkungen von Marketingzielen	286
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	289
3	Sammlung und Auswertung von Marktdaten	291
3.1	Marktforschung	291
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i>	294
3.2	Marktprognose	295
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i>	296
3.3	Weitere Möglichkeiten zur Datenerhebung zum Kaufverhalten von Verbrauchern	296
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	297
4	Marketinginstrumente im Überblick	299
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	300
5	Produkt- und Produktprogrammpolitik (Produktpolitik)	300
5.1	Aufgaben der Produktpolitik	300
5.2	Planungsgrundlagen der Produktpolitik	301
5.3	Produktinnovation	305
5.4	Produktvariation (Relaunch)	305
5.5	Produktdifferenzierung	308
5.6	Produktdiversifikation	309
5.7	Produkteliminierung	310
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	312
6	Preispolitik – Preisstrategien	319
6.1	Das preispolitische Entscheidungsfeld	319
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i>	320
6.2	Methoden der Preisbildung	320
6.2.1	Überblick	320
6.2.2	Marktorientierung der Preispolitik	321
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i>	324
6.2.3	Kostenorientierung der Preispolitik	324
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i>	327
6.2.4	Preisdifferenzierung und Konditionenpolitik	328
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i>	331
6.2.5	Preisstrategien	331
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	334
7	Kommunikationspolitik	340
7.1	Aufgaben der Kommunikationspolitik	340
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	340
7.2	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	340
7.3	Sponsoring	341
7.4	Absatzwerbung	341

7.4.1	Werbeziele	341
7.4.2	Werbegrundsätze	342
7.4.3	Werbemittel und Werbeträger	345
7.4.4	Werbearten	346
7.4.5	Werbeplanung	347
7.4.6	Werbung in sozialen Netzwerken	349
7.4.7	Grenzen der Werbung	353
7.5	Verkaufsförderung (Salespromotion)	355
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	355
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	357
8	Distributionspolitik	364
8.1	Aufgaben der Distributionspolitik	364
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	364
8.2	Absatzwege	364
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	373
9	Kombinierter Einsatz der Marketinginstrumente (Marketing-Mix)	378
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	379
<small>fakultativ</small> 10	Combined use of marketing tools: marketing mix	382
	<i>Block diagram 10: Combined use of marketing tools – marketing mix</i>	382
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Kompetenzbereich D: Marketing</i>	383
	Sachwortverzeichnis	384

Kompetenzbereich A

Unternehmensziele und Unternehmensorganisation

Kompetenzerwartungen und Gliederung zu Kompetenzbereich A: Unternehmensziele und Unternehmensorganisation

Kompetenzen:

- Stellung von Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess unterscheiden

1 Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Wertschöpfungskette

Kompetenzen:

- Den Begriff Nachhaltigkeit in seinen verschiedenen Dimensionen beschreiben und anhand von Beispielen verdeutlichen
- Anhand von Beispielen Unternehmensleitbilder nach Inhalt und Schwerpunktsetzung interpretieren
- Die Unternehmensziele zueinander in Beziehung setzen
- Die SMART-Regel zur Formulierung von Unternehmenszielen anwenden

2 Unternehmensleitbilder und Unternehmensziele

Kompetenzbereich A Unternehmensziele und Unternehmens- organisation

Kompetenzen:

- Interessenskonflikte zwischen den Interessengruppen (Stakeholdern) erkennen und bewerten
- Den Shareholder- und den Stakeholder-Ansatz unterscheiden

3 Konflikte zwischen den Zielsetzungen verschiedener Interessengruppen eines Unternehmens

Kompetenzen:

- Harte und weiche Standortfaktoren für die Standortwahl national und international agierender Unternehmen bestimmen und anhand eines Beispiels ein Entscheidungsverfahren begründet durchführen

4 Standortfaktoren

Kompetenzen:

- Die Funktionsbereiche eines Unternehmens sowie deren Zusammenhänge skizzieren

5 Funktionsbereiche in einem Industriebetrieb

Kompetenzen:

- Verschiedene Arten der Aufbauorganisation unterscheiden und beurteilen
- Einblick in die wichtigsten Geschäftsprozesse eines Unternehmens gewinnen

6 Unternehmensorganisation

1 Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Wertschöpfungskette

1.1 Unternehmen und Betriebe: Abgrenzung – Merkmale – Typen

Unternehmen – Betrieb – Firma

Im täglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe Unternehmen, Betrieb und Firma häufig so benutzt, als ob sie gleichbedeutend wären. Eine Abgrenzung dieser Begriffe lässt sich wie folgt vornehmen¹:

¹ Trotz dieser Abgrenzungsmöglichkeit hat sich aber in der Betriebswirtschaftslehre eine einheitliche Definition zur Unterscheidung der Begriffe Unternehmen (Unternehmung) und Betrieb nicht durchgesetzt. Beide Begriffe werden vielmehr häufig gleichbedeutend verwendet.

Unternehmen	Betrieb	Firma
Wirtschaftliches und rechtliches Entscheidungszentrum, das mehrere Betriebe (Produktionsstätten) umfassen kann.	Produktionsstätte für Waren und Dienstleistungen (= örtlich begrenzte technisch-organisatorische Einheit)	Name eines Kaufmanns (Unternehmens), mit dem er im Handelsregister eingetragen ist und unter dem er seine Geschäfte betreibt
Adidas als weltweit tätiges Unternehmen hat seinen Unternehmenssitz in Herzogenaurach (Bayern)	Fabrik: Produktionsstätte eines Industriebetriebs, (Laden-) Geschäft: Produktionsstätte eines Einzelhandelsbetriebs	G. Klein e. K. (<i>e. K.: eingetragener Kaufmann</i>) Robert Bosch GmbH Volkswagen AG

Wirtschaftssektoren und Betriebstypen

In einer Volkswirtschaft lassen sich folgende **Wirtschaftssektoren** (Produktionsstufen) unterscheiden:

Aufg.
1.1 S. 15

Aufg.
1.2 S. 16

Produktionsstufen in einer Volkswirtschaft		
Primärer Sektor	Sekundärer Sektor	Tertiärer Sektor
(Rohstoffgewinnung)	(Weiterverarbeitung)	(Dienstleistungen)

Entsprechend den verschiedenen Produktionsstufen in einer Volkswirtschaft lassen sich Betriebe wie folgt einteilen:

Primärer Sektor	Sekundärer Sektor		Tertiärer Sektor
Sachleistungsbetriebe			Dienstleistungsbetriebe
Urproduktion (Gewinnung von Rohstoffen)	Be- und Verarbeitungsbetriebe		
	Veredlungsbetriebe	Fertigungsbetriebe	
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau	Bearbeitung von Rohstoffen (z. B. Kornmühle)	Herstellung von Erzeugnissen (z. B. Autos)	Groß- und Einzelhandel, Banken, Versicherungen, Werbeagenturen, ...
Sachgüter (= materielle Güter)			Dienstleistungen (= immaterielle Güter)

! Die Aufgabe eines Industriebetriebes besteht in der Gewinnung, Bearbeitung und Verarbeitung von Sachgütern.

1.2 Wertschöpfungskette

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.

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

Bevor Güter dem Endverbraucher zur Verfügung stehen, durchlaufen sie in aller Regel mehrere Produktionsstufen. Jede Produktionsstufe ist mit einem innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozess verbunden.

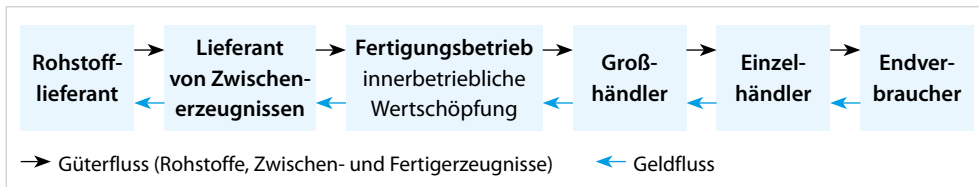
Scheibenwischer für Autos

- 1 Aus Naturkautschuk, Ruß, Füllstoffen und Bindemittel wird eine Gummimasse hergestellt, die mithilfe der heißen Düse zu Wischergummi geformt wird.
- 2 Aus Eisenerz wird Stahl erzeugt, der für die Federbügel und Wischerhebel verwendet wird. Die Stahlteile werden geformt und lackiert. Fertig ist der Wischerflügel.
- 3 Danach wird das Wischergummi auf den Wischerflügel gezogen und mit Haltekrallen befestigt.
- 4 Die fertigen Scheibenwischer werden in Kartonagen versandbereit gemacht, die wiederum in der Papierindustrie aus den Rohstoffen Holz, Wasser und Zuschlagstoffen hergestellt wurden.

Bei jedem dieser Arbeitsschritte erfährt der jeweilige Rohstoff bzw. das jeweilige Halbprodukt durch die Bearbeitung eine Wertsteigerung. Werden diese einzelnen Schritte zusammengefasst betrachtet, entsteht eine **Wertschöpfungskette**.

! Eine Wertschöpfungskette zeigt die Wertsteigerungsstufen eines Erzeugnisses vom Rohstoffeinsatz bis zur Auslieferung des Fertigerzeugnisses an den Endverbraucher.

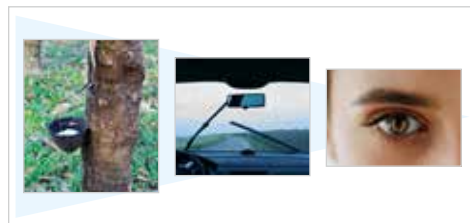
Aufg.
1.3 S. 17



Die **Wertschöpfungskette** kann aus zwei verschiedenen Perspektiven analysiert werden:

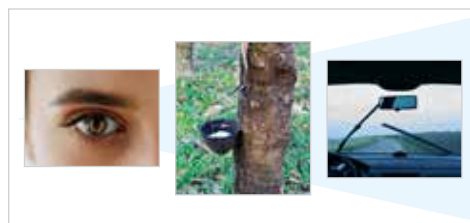
1. Vom Rohstoff zum Verbraucher

Hierbei wird deutlich, in welchem Maße und wofür ein bestimmter Rohstoff gebraucht wird. Somit kann beispielsweise die Auswirkung einer Erhöhung des Stahlpreises auf die Scheibenwischerpreise bestimmt werden.



2. Vom Verbraucher zum Rohstoff

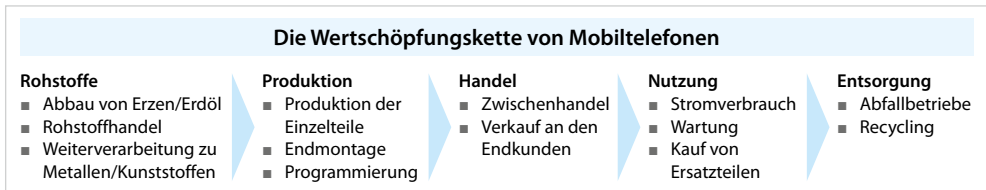
Hierbei wird deutlich, welche Rohstoffe für die Produktion eines bestimmten Produktes gebraucht werden. Bei dieser Betrachtungsweise lässt sich beispielsweise die Auswirkung einer Nachfragerhöhung nach Scheibenwischern auf die Stahlnachfrage ermitteln.



Inzwischen umfasst der Begriff der **Wertschöpfungskette** auch die Stufe der **Entsorgung** nicht mehr funktionsfähiger oder aus anderen Gründen (z. B. technische Entwicklung, Mode) nicht mehr benutzter Produkte. Unter **Nachhaltigkeitsgesichtspunkten** spielt dabei das **Recycling** eine besondere Rolle.

! Beim Recycling werden Abfälle als Rohstoffe in den Wirtschaftskreislauf zurückgeführt und zu neuen Produkten verarbeitet.

Aufg.
1.4 S. 17



Für ein **Recycling** eignen sich insbesondere Glas, Papier, Pappe, Eisen, Nichteisenmetalle und Kunststoffe. Mobiltelefone enthalten beispielsweise besonders wertvolle Rohstoffe und sollte daher auf jeden Fall recycelt werden.

Zusammensetzung eines Mobiltelefons (Werte schwanken je nach Modell)			
Kupfer und seine Verbindungen	15 %	Zinn	1 %
Silizium	5–15 %	Silber	0,16 %
Lithium	3–4 %	Gold	0,024 %
Aluminium	3–4 %	Palladium	0,015 %
Eisen	3 %	Tantal (aus dem Mineralgemisch Coltan)	0,004 %
Kobalt	2–3 %	Indium	0,002 %
Nickel	2 %	Platin	0,00034 %

Nach: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie/IASS Potsdam 2013: Hol die Griftis raus! Schenk deinem alten Handy ein neues Leben, S. 16, Abb. 2

Arbeitsteilige Wertschöpfung und Verkehrsaufkommen

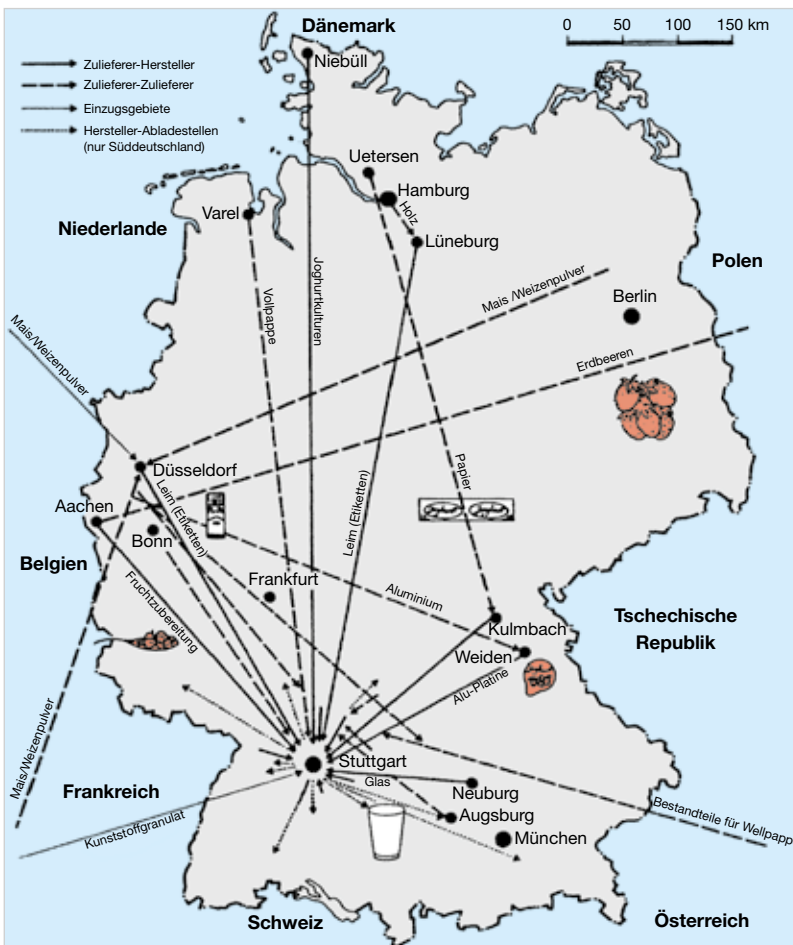
Der arbeitsteilige Wertschöpfungsprozess ist Ursache für vielfältige Warentransporte. Mit der Erhöhung des Verkehrsaufkommens sind aber **soziale Kosten** verbunden (z. B. Abnutzung von öffentlichen Verkehrswegen, Unfälle, Umweltbelastung, Lärmschäden). Diese Kosten gehen nicht in die Kostenrechnung der Unternehmen und damit in die Verbraucherpreise ein. Sie werden vielmehr der Allgemeinheit angelastet.

Der unglaubliche Weg eines Fruchtojoghurts

Transportwege für Zutaten und Verpackung eines in Stuttgart hergestellten Joghurts

Grundstoffe			
Erdbeeren: Polen – Aachen	800 km	Etiketten: Kulmbach – Stuttgart	314 km
Fruchtmasse: Aachen – Stuttgart	446 km	Leim für Etiketten: aus Holland/Belgien (Mais- und Weizenpulver) nach	
Joghurtkulturen: Niebüll – Stuttgart	917 km	Düsseldorf und von dort nach Stuttgart	639 km
Milch: Bereich Stuttgart/Heilbronn	36 km	Transportverpackung	
Zuckerrüben: aus dem Raum Heilbronn zur Raffinerie nach Offenau	35 km	Grundmaterial für Pappkisten aus Österreich, Aalen, Köln nach	
Zucker: Offenau (Raffinerie) – Stuttgart	72 km	Bad Rappenau	1 042 km
Joghurtverpackung		Grundstoff für Leim: Hamburg – Lüneburg	75 km
Glasrohstoffe aus Solingen, Düsseldorf, Essen zur Verarbeitung nach Neuburg (Bayern)	546 km	Leim: Lüneburg – Bad Rappenau	659 km
Joghurtglas: Neuburg – Stuttgart	260 km	Pappkisten: Bad Rappenau – Stuttgart	55 km
Aluminium für Deckel von Grevenbroich nach Weiden (Bayern)	560 km	Pappzwischenlage: Varel – Stuttgart	647 km
Aludeckel: Weiden – Stuttgart	304 km	Folie (Kunststoffgranulat) aus Frankreich	406 km
Papier für Etiketten: Uetersen-Kulmbach	634 km		<u>8447 km</u>

nach: R. Hoppe, Ein Joghurt kommt in Fahrt, in: ZEITmagazin vom 29.1.1993, S. 14 ff.



Verkehrserzeuger
Joghurt

Zusammenfassende Übersicht zu 1: Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Wertschöpfungskette

Begriffsabgrenzung – Betriebstypen – Wirtschaftssektoren						
Begriffe			Betriebstypen			
Unternehmen	Betrieb	Firma	Wirtschaftssektoren			
			Primär	Sekundär	Tertiär	
Entscheidungs- zentrum	Produktions- stätte	Name des Kaufmanns	Rohstoff- gewinnung	Be- und Verarbeitung	Dienstleistung	
Wertschöpfungskette						
Rohstoff- lieferanten	Lieferanten von Zwischen- erzeugnissen	Fertigungs- betriebe	Groß- handel	Einzel- handel	Nutzer/ Verbraucher	Entsorgungs-/ Recycling- betriebe
Wertschöpfung →						

Aufg.
1.5 S. 17

WIEDERHOLUNG DES GRUNDWISSENS

1 Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Wertschöpfungskette

1. Unterscheiden Sie die Begriffe Unternehmen, Betrieb, Firma.
2. Nennen Sie Einteilungsmöglichkeiten für Betriebstypen.
3. Unterscheiden Sie die drei Produktionsstufen einer Volkswirtschaft.
4. Erläutern Sie die Begriffe Wertschöpfung und Wertschöpfungskette.
5. Veranschaulichen Sie anhand der Wertschöpfungskette von Mobiltelefonen die Bedeutung der Wiederverwertung (Recycling).
6. Zeigen Sie anhand der Darstellungen auf S. 15. den Zusammenhang zwischen arbeitsteiliger Wertschöpfung und sozialen Kosten auf.

AUFGABEN ZUM ERWERB UND ZUR KONTROLLE VON KOMPETENZEN

1 Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Wertschöpfungskette

1.1 Die Stellung des Betriebs im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Sachleistungsbetriebe – Dienstleistungsbetriebe – Volkswirtschaftliche Arbeitsteilung



Das Arbeitsblatt zeigt die Stellung eines Papierherstellers zwischen Vorlieferanten und Verbrauchern in einer arbeitsteiligen Wirtschaft. Das Unternehmen stellt verschiedene Sorten Papier und Pappe her: feines Briefpapier, Schreibpapier, Buchdruckpapier und Packpapier.

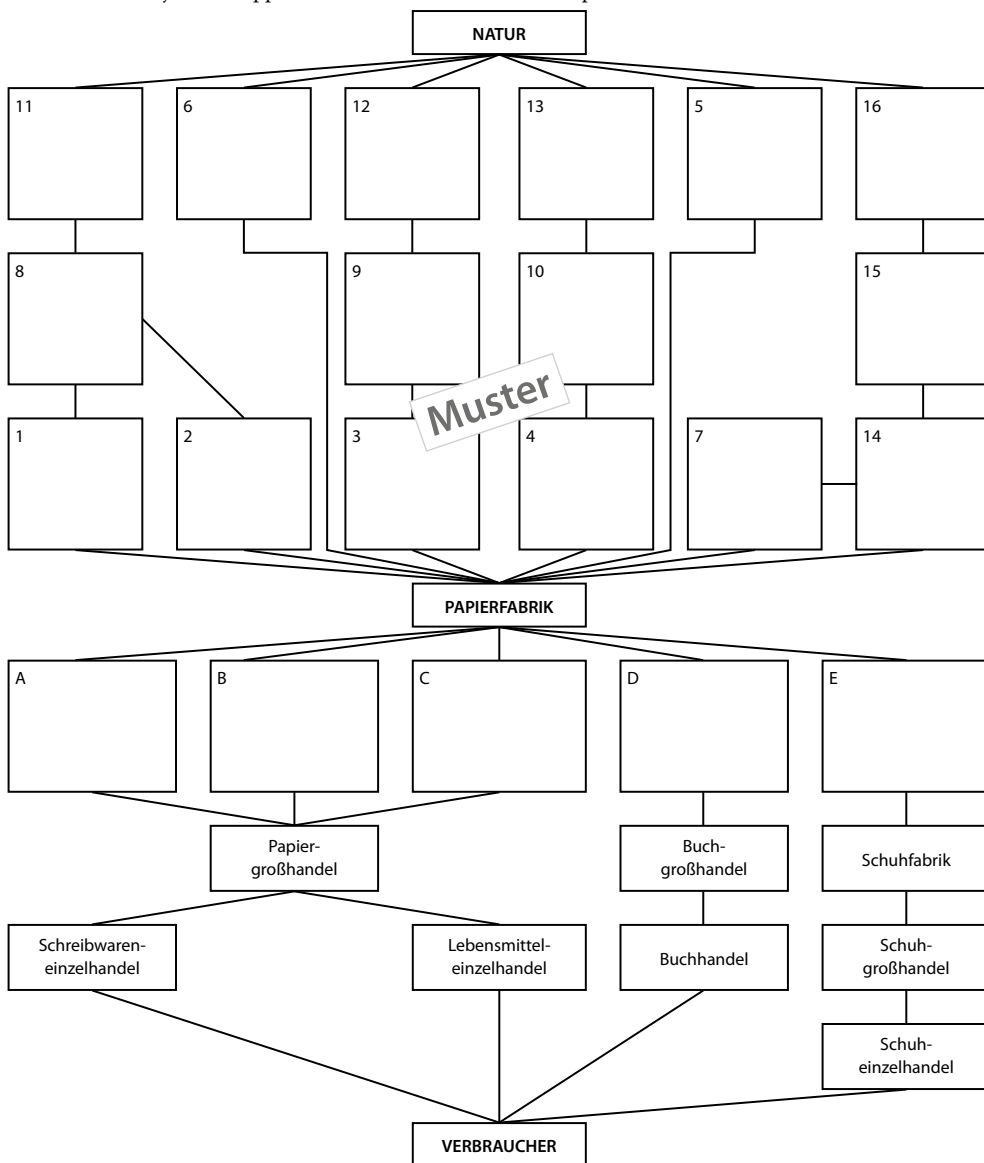
Zur Herstellung des Papiers werden je nach Papiersorte folgende Materialien verwendet: Holzschliff (zerkleinertes Holz), Zellstoff, Lumpen, Altpapier, Kreide, Gips, Porzellanerde, Leimstoffe und Farbstoffe. Außerdem werden elektrischer Strom, Wasser, Werkzeuge und andere Hilfsmittel benötigt.

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 erhält ihre Rohstoffe vom Stahlwerk, das Stahlwerk erhält sie von den Eisenhütten und diese erhalten sie wiederum vom Erzbergbau.

1. Tragen Sie in das Schaubild auf dem Arbeitsblatt 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 dargestellten Betriebe sind Sachleistungsbetriebe (unterteilt nach Urproduktionsbetrieben, Produktionsmittelbetrieben und Konsumgüterbetrieben) und welche sind Dienstleistungsbetriebe?
4. Geben Sie zu jeder Gruppe von Betrieben ein weiteres Beispiel an.



1.2 Begriff und Arten betrieblicher Leistungserstellung – Betriebstypen



Die betriebliche Leistungserstellung umfasst

- die Gewinnung von Rohstoffen (Gewinnungsbetriebe),
- die Herstellung von Erzeugnissen (Fertigungsbetriebe),
- die Bearbeitung von Rohstoffen (Veredlungsbetriebe),
- die Ausführung von Dienstleistungen (Dienstleistungsbetriebe).

In der Betriebswirtschaftslehre werden diese Vorgänge häufig auch als Produktion bezeichnet.

Ordnen Sie die folgenden Betriebe bzw. Tätigkeiten den vier Oberbegriffen nach folgendem Muster zu:

Gewinnungsbetriebe	Fertigungsbetriebe	Veredlungsbetriebe	Dienstleistungsbetriebe

a) Autofabrik, b) Bergwerk, c) Spedition, d) Kornmühle, e) Bank, f) Friseur, g) Immobilienmakler, h) Bauunternehmung, i) Versicherung, j) Schnapsbrennerei, k) Steuerberatungsbüro, l) Privatschule, m) Rechtsanwaltskanzlei, n) Fischfang, o) Werbeagentur, p) Kohlekraftwerk, q) Schreinerei, r) Tankstelle mit Reparaturwerkstatt, s) Kiosk, t) Hotel u) Omnibusbetrieb, v) Reisebüro, w) Versandhaus, x) Supermarkt.

1.3 Wertschöpfungskette

Der Freiburger Haarshampoo-Hersteller Hair-Fit GmbH bezieht seine Rohstoffe von einem russischen Chemie-Hersteller. Die Produktion des Haarshampoos erfolgt anschließend vollständig im Unternehmen. Die erforderlichen Kunststoffe zum Abfüllen des Shampoos in Flaschen werden bei der Kunststoff Kaiser AG in Lübeck eingekauft. Anschließend werden die Shampooflaschen auf Paletten verpackt (Verpackungsmittel liefert ein polnischer Papierhersteller) und zur Nordlicht Großhandel OHG nach Hamburg geschickt. Diese verkauft das Shampoo an Einzelhändler in die ganze Welt. Der Transport der Waren erfolgt per Schiff in die USA, per Bahn innerhalb Deutschlands und per Flugzeug nach Australien. Verantwortlich für den Transport der Waren ist die Ammerland Logistik KG.

Stellen Sie den dazugehörigen Wertschöpfungsprozess grafisch dar.

1.4 Wertschöpfungskette eines Mobiltelefons

Bearbeiten Sie anhand des Informationsblatts „Wertschöpfungskette von Mobiltelefonen“ folgende Aufgaben:

1. Beschreiben Sie Art, Menge und Herkunft der in Mobiltelefonen verarbeiteten Rohstoffe.
2. Beschreiben Sie die Produktions- und Arbeitsbedingungen bei der Herstellung von Mobiltelefonen.
3. Beschreiben Sie die unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit nötigen Konsequenzen für Herstellung von Mobiltelefonen und das Einkaufsverhalten der Nutzer.

Hinweis: Das Informationsblatt befindet sich als PDF auf der Begleit-CD.

Es kann auch unter <http://www.suedwind-institut.de/publikationen/2015/> heruntergeladen werden.

1.5 Die lange Weltreise einer Jeans

(siehe dazu auch Aufg. C 2.1 Global Sourcing und Nachhaltigkeit auf S. 226)

Bearbeiten Sie aus der Broschüre „Mode ohne Würde“ die Artikel „Die komplexe Produktionskette von Textilien: Die lange Weltreise einer Jeans“ und „Sandgestrahlte Jeans – einfach atem(be)raubend“.

Zeigen Sie am Beispiel der Wertschöpfungskette einer Jeans soziale und ökologische Probleme auf. Berücksichtigen Sie dabei auch die Bedeutung des Kaufverhaltens der Konsumenten und überprüfen Sie ihr eigenes Kaufverhalten.

Hinweis: Die Broschüre befindet sich als PDF auf der Begleit-CD zum Lehrerhandbuch (Best. Nr. 76182).

2 Unternehmensleitbilder und Unternehmensziele

2.1 Leitbild der nachhaltigen Entwicklung¹

Nachhaltige Entwicklung: Die Agenda 21

Im Jahr 1992 wurde auf einer Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro die **nachhaltige Entwicklung** (sustainable development) als ein verbindliches Ziel internationaler Politik formuliert.²

Die Zukunftsorientierung eines an diesem Leitbild ausgerichteten wirtschaftlichen Handelns kommt in dem indianischen Sprichwort zum Ausdruck:

„Wir haben die Erde nicht von unseren Eltern geerbt, sondern nur von unseren Kindern geliehen.“



Der Begriff **Nachhaltigkeit** setzt sich in der Bedeutung, in der er heute meistens benutzt wird, aus folgenden Teilbereichen zusammen:



„Dreieck der Nachhaltigkeit“

Ökologie: Natur und Umwelt sollen geschützt und für nachfolgende Generationen erhalten werden. Dies bezieht sich neben dem grundsätzlich schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen insbesondere auf den Erhalt der Artenvielfalt und den Klimaschutz. Nicht nachwachsende Ressourcen sollen höchstens so lange eingesetzt werden, bis Alternativen gefunden sind (z. B. Ersatz fossiler Energieträger wie Kohle und Erdöl durch Wasser-, Wind- und Sonnenenergie sowie Biomasse).

Ökonomie: Eine Gesellschaft sollte so organisiert sein, dass sie **dauerhaft** eine tragfähige Grundlage für wirtschaftlichen Wohlstand auch nachfolgender Generationen bietet. Das bedeutet u. a., dass die gegenwärtige Generation nicht über ihre Verhältnisse leben soll, was zwangsläufig zu Einbußen der nachkommenden Generationen führen würde (z. B. ressourcenschonende Wirtschaftsweise, keine Erzeugung von Atom Müll ohne sichere Endlagerstätten, ...).

Soziales: Eine Gesellschaft sollte so organisiert sein, dass alle Mitglieder an der Entwicklung teilhaben können, soziale Spannungen sich in Grenzen halten und Konflikte friedlich ausgetragen werden können. Auf diesem Wege soll ein auf Dauer zukunftsfähiges und lebenswertes Zusammenleben der Menschen erreicht werden (z. B. Abbau ungleicher Verteilung von Einkommen, Vermögen, Macht und Einfluss auf nationaler und internationaler Ebene).

¹ In der Forstwirtschaft besagt das Nachhaltigkeitsprinzip, dass nicht mehr Holz geschlagen werden soll, als seit dem letzten Mal nachgewachsen ist.

² Dieser sog. Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung von 1992, die auch als Agenda 21 bezeichnet wird, sind 170 Staaten, darunter auch Deutschland, beigetreten.



Nachhaltige Entwicklung ist ein ethisches Leitbild, das auf eine umweltverträgliche und sozial ausgewogene wirtschaftliche Entwicklung abzielt. Dadurch sollen sowohl alle derzeit auf der Welt lebenden Menschen als auch die künftigen Generationen gleiche Lebenschancen erhalten (intragenerative bzw. intergenerative Verteilungsgerechtigkeit).

Ziele der Agenda 2030

Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen die sogenannte Agenda 2030 verabschiedet. Deren Kerninhalt sind 17 **Ziele für nachhaltige Entwicklung** (*Sustainable Development Goals, SDG*), die bis 2030 von allen Staaten umgesetzt werden sollen. Zu den Hauptzielen gehören:



- Hunger und Armut beenden
- Sauberes Wasser für alle
- Umfassender Klimaschutz
- Verringerung von Ungleichheiten
- Arbeit, Gesundheit und Bildung für alle
- Erneuerbare Energien für alle
- Nachhaltige Produktions- und Konsumweise
- Gleichberechtigung von Mann und Frau

2.2 Inhalte und Schwerpunkte von Unternehmensleitbildern

Bei großen Unternehmen sind die Mitglieder der Geschäftsführung sowie deren Grundüberzeugungen und Ziele in der Regel nicht bei allen Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden persönlich bekannt. Damit dennoch das Selbstverständnis und die Philosophie des Unternehmens nach innen und außen hin charakterisiert und gelebt werden kann, veröffentlichen diese Unternehmen ihre Wertvorstellungen in der Regel in Form eines Unternehmensleitbilds.

Unser Leitbild

Wofür der Name RITTER SPORT steht.

Das Leitbild dient dem Ziel, zwischen Gesellschaftern, Beirat, Geschäftsführung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Fundament des Vertrauens zu schaffen. Es hält die RITTER SPORT typischen Werte und Geschäftsgrundsätze fest, nach denen wir unser Handeln ausrichten.

Quelle: www.ritter-sport.de

Aufg.
2.1 S. 28



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

Typische Unternehmensleitbilder geben Antwort auf folgende Fragen

Inhalt des Leitbilds	Erläuterung
Wofür sind wir da?	Beschreibung der Vision, des Sinns bzw. Zwecks des Unternehmens.
Was tun wir für wen?	Beinhaltet Aufgabenfelder, Leistungen, Stärke und Zielgruppen des Unternehmens.
Wie gehen wir miteinander um?	Es wird die Unternehmenskultur beschrieben, d. h. die Kommunikation im Unternehmen, das Führungsverständnis, der Umgang mit den Mitarbeitern.