



EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Kompetenz Wirtschaft

## Betriebswirtschaftslehre

Kaufmännisches Berufskolleg Fremdsprachen  
1. und 2. Schuljahr

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.: 76168**

## 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                StD, 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 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. Juli 2009**

1. Auflage 2010

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-7616-8

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

© 2010 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 zur 1. Auflage

---

## Inhalt

Diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegen die Inhalte des Lehrplans Betriebswirtschaftslehre für das Kaufmännische Berufskolleg Fremdsprachen für das 1. und 2. Schuljahr in Baden-Württemberg zugrunde.

Ergänzend zu diesem Buch sind die Lehr- und Aufgabenbücher „Kompetenz Wirtschaft, Gesamtwirtschaft für das Kaufmännische Berufskolleg Fremdsprachen, 1. u. 2. Schuljahr“, Europa-Nr. 76755, und „Kompetenz Wirtschaft, Steuerung und Kontrolle für das Kaufmännische Berufskolleg Fremdsprachen, 1. u. 2. Schuljahr“, Europa-Nr. 76199, erschienen.

---

## Gliederung des Buches

Das Buch ist entsprechend den Lehrplanvorgaben in 6 Abschnitte unterteilt. Innerhalb dieser Abschnitte sind die Kapitel wie folgt gegliedert:

### ■ 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. 76366) vor mit ausführlichen Lösungen zu den Aufgaben und Problemen, Hintergrund- und Zusatzinformationen sowie einer Begleit-CD (u. a. mit Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung und zusammenfassenden Übersichten zu den Kapiteln des Buches).

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

Emmendingen, Frühjahr 2010

Die Verfasser  
E-Mail: [volker@schucks.de](mailto:volker@schucks.de)



# Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>		<b>Das Unternehmen am Markt</b>	
<b>1</b>	<b>Betriebliche Leistungsprozesse</b>		11
1.1	Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren		11
1.2	Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses		12
1.3	Betrieblicher Informations-, Material- und Geldfluss bei Bearbeitung eines Kundenauftrags		13
1.4	Interne und externe Leistungsströme im Überblick		15
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i>		16
<b>2</b>	<b>Ziele unternehmerischen Handelns</b>		20
2.1	Vom Unternehmensleitbild zur Operationalisierung von Zielen		20
2.2	Arten von Unternehmenszielen		21
2.3	Zielbeziehungen		23
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i>		24
<b>3</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen von Unternehmen</b>		27
3.1	Kaufmannseigenschaft		27
3.2	Firma		28
3.3	Handelsregister		29
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i>		30
<b>4</b>	<b>Rechtsformen der Unternehmung</b>		33
4.1	Merkmale von Einzel- und Gesellschaftsunternehmen		33
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.1</i>		35
4.2	Entscheidungsgrundlagen bei der Wahl der Rechtsform		36
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2</i>		42
4.3	Offene Handelsgesellschaft (OHG)		44
4.3.1	Begriff und Firma der OHG		45
4.3.2	Gründung der OHG		45
4.3.3	Unterscheidung zwischen Innen- und Außenverhältnis		46
4.3.4	Beginn der OHG		47
4.3.5	Pflichten und Rechte der Gesellschafter		48
4.3.6	Auflösung der OHG – Fortsetzung bei Tod eines Gesellschafters		55
4.3.7	Vor- und Nachteile einer OHG		56
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.3</i>		57
4.4	Kommanditgesellschaft (KG)		63
4.4.1	Begriff und Firma der KG		63
4.4.2	Gründung und Beginn der KG		64
4.4.3	Pflichten und Rechte der Vollhafter (Komplementäre)		64
4.4.4	Pflichten und Rechte des Teilhafters (Kommanditist)		65
4.4.5	Vor- und Nachteile einer KG		69
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.4</i>		70
4.5	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)		74
4.5.1	Begriff und Firma der GmbH		74
4.5.2	Kapitalaufbringung und Haftung		75
4.5.3	Gründung und Entstehung der GmbH		77
4.5.4	Organe der GmbH		78
4.5.5	Unternehmergesellschaft als Sonderform einer GmbH		79
4.5.6	Vor- und Nachteile einer GmbH		82
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.5</i>		83
4.6	Aktiengesellschaft (AG)		89
4.6.1	Begriff und Firma der AG		89
4.6.2	Kapitalaufbringung und Haftung		89
4.6.3	Aktienarten		90
4.6.4	Gründung und Entstehung der AG		92
4.6.5	Organe der AG		92
4.6.6	Nennwert und Kurswert von Aktien – Erwerb eigener Aktien		97

4.6.7	Vor- und Nachteile einer AG .....	99
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.6.</i> .....	100
4.7	Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform .....	105
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Kapitel 4.</i> .....	106

## **B Auftragsbearbeitungsprozesse**

<b>1</b>	<b>Rechtliche Grundlagen</b> .....	107
1.1	Rechtsfähigkeit .....	107
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.1.</i> .....	108
1.2	Geschäftsfähigkeit .....	109
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2.</i> .....	111
1.3	Willenserklärungen .....	113
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.3.</i> .....	115
1.4	Arten von Rechtsgeschäften .....	116
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.4.</i> .....	118
1.5	Vertragsfreiheit und Vertragsbindung .....	120
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.5.</i> .....	120
1.6	Formvorschriften .....	121
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.6.</i> .....	123
1.7	Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften und Willenserklärungen .....	124
1.7.1	Nichtigkeit .....	124
1.7.2	Anfechtbarkeit .....	125
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.7.</i> .....	126
1.8	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) .....	128
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.8.</i> .....	130
1.9	Eigentum und Eigentumsübertragung.....	132
1.9.1	Besitz und Eigentum.....	132
1.9.2	Eigentumsübertragung an beweglichen Sachen (Mobilien).....	133
1.9.3	Eigentumsvorbehalt.....	134
1.9.4	Eigentumsübertragung an unbeweglichen Sachen (Immobilien) .....	135
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.9.</i> .....	137
<b>2</b>	<b>Zustandekommen und Erfüllung von Verträgen: Beispiel Kaufvertrag</b> .....	139
2.1	Zustandekommen des Kaufvertrages.....	139
2.1.1	Rechtliche Wirkung des Angebots .....	139
2.1.2	Inhalt eines Angebots.....	140
2.1.3	Rechtliche Wirkung der Bestellung – Möglichkeiten des Zustandekommen eines Kaufvertrages .....	143
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.1.</i> .....	144
2.2	Erfüllung des Kaufvertrages .....	146
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2.</i> .....	147
2.3	Besondere Kaufverträge mit Verbrauchern .....	148
2.3.1	Haustürgeschäfte .....	148
2.3.2	Fernabsatzverträge .....	150
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.3.</i> .....	151
<b>3</b>	<b>Störungen bei der Erfüllung von Verträgen: Beispiel Kaufvertrag</b> .....	153
3.1	Arten von Erfüllungsstörungen im Überblick.....	153
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.1.</i> .....	153
3.2	Schlechtleistung .....	154
3.2.1	Arten von Mängeln.....	154
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.1</i> .....	156
3.2.2	Rechte des Käufers bei Schlechtleistung .....	157
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 3.2.2</i> .....	161
3.2.3	Voraussetzungen und Besonderheiten bei der Geltendmachung von Gewährleistungsansprüchen .....	162
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.2.3.</i> .....	164

3.3	Nicht rechtzeitige Lieferung – Lieferungsverzug.....	166
3.3.1	Voraussetzungen für Eintritt des Lieferungsverzugs .....	166
3.3.2	Rechte des Käufers beim Lieferungsverzug .....	168
3.3.3	Arten der Schadenberechnung.....	171
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3.....</i>	<i>171</i>
3.4	Nicht rechtzeitige Zahlung – Zahlungsverzug .....	174
3.4.1	Voraussetzungen des Zahlungsverzugs.....	174
3.4.2	Rechte des Verkäufers bei Zahlungsverzug .....	175
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.4.....</i>	<i>177</i>
<b>4</b>	<b>Mahn- und Klageverfahren .....</b>	<b>181</b>
4.1	Außergerichtliches Mahnverfahren .....	181
4.2	Gerichtliches Mahnverfahren .....	182
4.3	Zwangsvollstreckung und Pfändung.....	184
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.....</i>	<i>185</i>
<b>5</b>	<b>Verjährung von Ansprüchen .....</b>	<b>187</b>
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.....</i>	<i>189</i>
<b>6</b>	<b>Internationale Auftragsbearbeitung .....</b>	<b>191</b>
6.1	Begriff und Bedeutung des Außenhandels.....	191
6.2	Formen des Außenhandels.....	192
6.2.1	Grundformen: Import – Export – Transithandel.....	192
6.2.2	Direkter und indirekter Außenhandel.....	193
6.2.3	Veredelungsverkehr .....	194
6.2.4	Franchising .....	195
6.3	Lieferbedingungen im Außenhandel: Incoterms.....	197
6.4	Absatzmittler und Absatzhelfer .....	199
6.4.1	Überblick .....	199
6.4.2	Spediteur .....	199
6.4.3	Schiffsmakler.....	201
6.5	Transportwesen im Außenhandel.....	203
6.5.1	Transportarten im Überblick .....	203
6.5.2	Transportketten .....	206
6.6	Risiken des Außenhandels und Möglichkeiten der Risikoabsicherung .....	207
6.6.1	Überblick .....	207
6.6.2	Wirtschaftliche Risiken und deren Absicherung .....	208
6.6.3	Politische Risiken und deren Absicherung .....	209
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.....</i>	<i>210</i>

**C****Beschaffungsprozesse I**

<b>1</b>	<b>Beschaffungsprozesse planen .....</b>	<b>217</b>
1.1	Planung des Beschaffungsbedarfs.....	217
1.2	ABC-Analyse.....	218
1.3	Verfahren zur Materialbereitstellung.....	220
1.3.1	Einzel- und Vorratsbeschaffung .....	220
1.3.2	Just-in-Time-Beschaffung .....	221
1.3.3	Kanban-Prinzip .....	222
1.4	Bestellplanung .....	222
1.4.1	Zeitplanung: Wann soll bestellt werden?.....	222
1.4.2	Mengenplanung: Wie viel soll bestellt werden? .....	225
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.....</i>	<i>229</i>
<b>2</b>	<b>Beschaffungsmarkt – Einholung von Angeboten .....</b>	<b>240</b>
2.1	Beschaffungsmarktforschung .....	240
2.1.1	Aufgaben und Bereiche der Beschaffungsmarktforschung.....	240
2.1.2	Bezugsquellenermittlung .....	242
2.2	Angebotsvergleich und Bezugskalkulation .....	244
2.2.1	Quantitativer Angebotsvergleich: Vergleich der Einstandspreise.....	244
2.2.2	Qualitativer Angebotsvergleich: Entscheidungsbewertungstabelle .....	245

2.3	Beschaffung aus dem Ausland: Importgeschäfte .....	246
2.3.1	Einfuhrabgaben .....	246
2.3.2	Rechnen mit Fremdwährungen (Währungsrechnen).....	248
2.3.3	Bezugskalkulation bei Importgeschäften (Importkalkulation).....	251
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.....</i>	<i>253</i>
<b>3</b>	<b>Lagerhaltung.....</b>	<b>260</b>
3.1	Lagerfunktionen und Lagerarten .....	260
3.2	Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung: Lagerkennzahlen .....	263
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3.....</i>	<i>266</i>

**D****Beschaffungsprozesse II**

<b>1</b>	<b>Zahlungsformen im nationalen und internationalen Zahlungsverkehr .....</b>	<b>271</b>
1.1	Zahlungsdiensterahmenvertrag.....	271
1.2	Überweisung .....	271
1.3	Dauerauftrag .....	273
1.4	Lastschrift .....	274
1.5	Bankkarte .....	276
1.6	Kreditkarte.....	277
1.7	Zahlungsbedingungen im Außenhandel .....	278
1.7.1	Arten von Zahlungsbedingungen.....	278
1.7.2	Dokumenteninkasso .....	280
1.7.3	Dokumentenakkreditiv (letter of credit L/C).....	283
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.....</i>	<i>287</i>

**E****Leistungserstellungsprozesse**

<b>1</b>	<b>Planung des Fertigungsverfahrens .....</b>	<b>291</b>
1.1	Einteilung der Fertigungsverfahren .....	291
1.2	Organisationstypen der Fertigung .....	292
1.2.1	Werkstattfertigung .....	292
1.2.2	Fließfertigung .....	293
1.2.3	Flexible Fertigungssysteme .....	295
1.2.4	Insselfertigung (Gruppenfertigung).....	296
1.3	Fertigungstypen .....	297
1.3.1	Einzelfertigung.....	297
1.3.2	Serienfertigung .....	297
1.3.3	Sortenfertigung .....	297
1.3.4	Massenfertigung .....	298
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.....</i>	<i>299</i>
<b>2</b>	<b>Produktdokumente.....</b>	<b>305</b>
2.1	Konstruktionszeichnung und Erzeugnisstruktur (Strukturbaum).....	305
2.2	Stücklisten .....	306
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.....</i>	<i>309</i>
<b>3</b>	<b>Materialbedarfsplanung .....</b>	<b>310</b>
3.1	Materialbedarfsarten .....	310
3.2	Bestandsarten .....	311
3.3	Arten der Bedarfsermittlung – Stücklistenauflösung .....	312
3.3.1	Überblick .....	312
3.3.2	Plangesteuerte Bedarfsermittlung .....	312
3.3.3	Verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung .....	316
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.....</i>	<i>317</i>
<b>4</b>	<b>Arbeitszeitstudien und Arbeitsentlohnung .....</b>	<b>322</b>
4.1	Arbeitszeitmessung und Leistungsgrad .....	322



4.2	Zeitlohn.....	324
4.3	Akkordlohn.....	325
4.4	Prämienlohn.....	327
4.5	Erfolgsbeteiligung.....	328
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.....</i>	<i>328</i>
<b>5</b>	<b>Auftragsterminierung.....</b>	<b>331</b>
5.1	Arbeitsplan.....	331
5.2	Durchlaufzeitenplanung.....	332
5.3	Vorwärtsterminierung – Rückwärtsterminierung – Maschinenbelegung.....	335
5.4	Netzplantechnik.....	338
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.....</i>	<i>341</i>
<b>6</b>	<b>Rationalisierung.....</b>	<b>349</b>
6.1	Begriff, Anlässe und Arten von Rationalisierungsmaßnahmen.....	349
6.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung.....	350
6.2.1	Standardisierung.....	350
6.2.2	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen.....	353
6.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte: Lean Production.....	354
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6.....</i>	<i>357</i>

## F Investitions- und Finanzierungsprozesse

<b>1</b>	<b>Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung.....</b>	<b>361</b>
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1.....</i>	<i>362</i>
<b>2</b>	<b>Investitionsrechnung.....</b>	<b>363</b>
2.1	Überblick.....	363
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung.....	364
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung.....	364
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.2.....</i>	<i>367</i>
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung.....	368
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.2.2.....</i>	<i>369</i>
2.2.3	Amortisationsrechnung.....	369
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 2.2.3.....</i>	<i>372</i>
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2.....</i>	<i>373</i>
<b>3</b>	<b>Kapitalbedarfsrechnung.....</b>	<b>377</b>
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen und Aufgaben zu 3.....</i>	<i>380</i>
<b>4</b>	<b>Finanzierungsformen im Überblick.....</b>	<b>382</b>
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.....</i>	<i>382</i>
<b>5</b>	<b>Arten der Fremdfinanzierung.....</b>	<b>383</b>
5.1	Kreditarten im Überblick.....	383
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen zu 5.1.....</i>	<i>384</i>
5.2	Kurzfristige Kreditfinanzierung.....	384
5.2.1	Lieferantenkredit.....	384
5.2.2	Kundenanzahlungen.....	385
5.2.3	Kontokorrentkredit.....	385
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.2.....</i>	<i>387</i>
5.3	Mittel- und langfristige Kreditfinanzierung.....	389
5.3.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen.....	389
5.3.2	Festdarlehen (Fälligkeitsdarlehen).....	392
5.3.3	Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten.....	394
5.3.4	Annuitätendarlehen.....	395
5.3.5	Vergleich zwischen Darlehensfinanzierung und Beteiligungsfinanzierung.....	397
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.3.....</i>	<i>397</i>
5.4	Leasing.....	401
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.4.....</i>	<i>404</i>

<b>6</b>	<b>Kreditprüfung</b> .....	406
6.1	Grundlagen der Kreditprüfung.....	406
6.2	Kreditfähigkeit .....	407
6.3	Kreditwürdigkeit.....	407
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 6</i> .....	407
<b>7</b>	<b>Kreditsicherheiten</b> .....	408
7.1	Personensicherheiten .....	408
7.2	Sachsicherheiten.....	410
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7</i> .....	418
	Anlage: Gründung einer GmbH .....	422
	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	424

## A Das Unternehmen am Markt

### 1 Betriebliche Leistungsprozesse

#### ► Warum ist dieses Kapitel wichtig?

Der Zweck jeder betrieblichen Tätigkeit (= Leistungsprozess) besteht darin, Sachgüter und Dienstleistungen zu erstellen (= Leistungserstellungsprozess) und durch deren Verkauf zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse beizutragen (= Leistungsverwertung). Voraussetzung für die Leistungserstellung ist die Beschaffung und der Einsatz von Produktionsfaktoren. Der betriebliche Leistungsprozess wird üblicherweise in die Grundphasen Beschaffung, Produktion und Absatz gegliedert. Zwischen diesen drei Funktionsbereichen bestehen vielfältige Beziehungen, die sich durch innerbetriebliche Material- und Informationsströme veranschaulichen lassen. Auch zwischen einem Betrieb und seiner Umwelt bestehenden Beziehungen, die sich sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite in Marktprozessen widerspiegeln. Zwischen den Bereichen Beschaffung und Absatz liegt der Leistungserstellungsprozess, in dessen Rahmen die betriebliche Wertschöpfung erfolgt.

#### 1.1 Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren

Die Aufgabe eines Industriebetriebes besteht in der gewerblichen Herstellung, Bearbeitung und Verarbeitung von Sachgütern.

Die im Leistungsprozess benötigten Einsatzmittel werden als **Produktionsfaktoren** bezeichnet.

Im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses werden die betrieblichen Produktionsfaktoren (**Input**) kombiniert. Der Einsatz der Produktionsfaktoren ermöglicht die Herstellung von Halb- oder Fertigerzeugnissen (**Output**).

Die betrieblichen Produktionsfaktoren lassen sich wie folgt einteilen:

**Ausführende Arbeit, Materialien** und **Betriebsmittel** werden als **Elementarfaktoren** bezeichnet, weil sie *unmittelbar* am Leistungsprozess beteiligt sind. Die **Materialien** werden beim Produktionsprozess verbraucht, müssen also regelmäßig neu beschafft werden. Demgegenüber stehen **Betriebsmittel** dem Unternehmen für längere Zeit zur Verfügung. Der **dispositive Faktor** beschäftigt sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge, entscheidet also über den Einsatz der Elementarfaktoren (z. B. Geschäftsleitung).

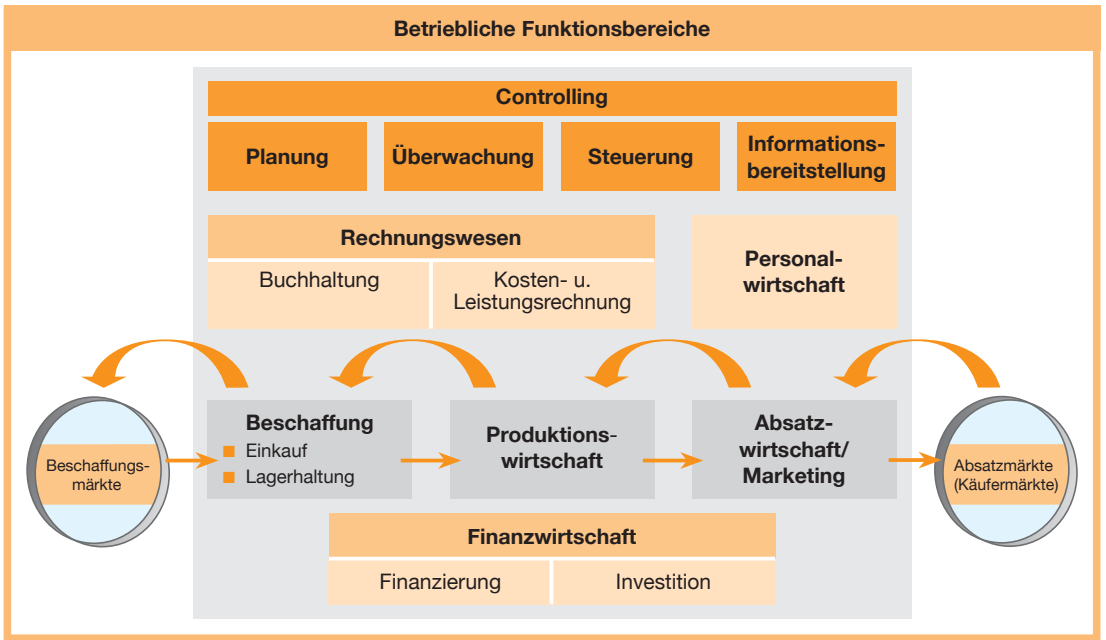
<b>Elementarfaktoren</b>	■ ausführende Arbeit	Arbeiten in Verwaltung und Produktion	<b>Beteiligte Produktionsfaktoren bei der Herstellung eines Autos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausführende Arbeit: Materialien einkaufen, Blech zuschneiden</li> <li>■ Materialien: Blech, Schrauben, Autoreifen, Motor, Strom für Maschinen</li> <li>■ Betriebsmittel: Stanzmaschine, Industrieroboter, Förderband</li> <li>■ leitende Arbeit: Autotyp festlegen, Produktionsfolge festlegen</li> </ul>
	■ Materialien	Produktmaterial (Werkstoffe): <ul style="list-style-type: none"> <li>— Rohstoffe</li> <li>— Hilfsstoffe</li> <li>— Fremdbauteile</li> </ul> Betriebsmaterial: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Betriebsstoffe</li> <li>— Reparaturmaterialien</li> </ul>	
	■ Betriebsmittel	z. B. Gebäude Maschinen Werkzeuge	
	■ leitende Arbeit (dispositiver Faktor)	Planung Organisation Kontrolle	

## 1.2 Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

Zur Erfüllung des betrieblichen Leistungsprozesses wird in den meisten Unternehmen eine innerbetriebliche Arbeitsteilung nach dem **Funktionsprinzip** vorgenommen. Es lassen sich drei **Grundphasen** (Hauptphasen) unterscheiden, die auch als **Funktionsbereiche** des betrieblichen Leistungsprozesses bezeichnet werden.

Grundphasen (Funktionsbereiche) der betrieblichen Leistungserstellung		
Beschaffung	Produktion (Fertigung)	Absatz
Die <b>Beschaffung</b> ist für die Bereitstellung der für die Produktion benötigten Produktionsfaktoren zuständig.	In der <b>Produktion (Fertigung)</b> werden die Produktionsfaktoren zum Zwecke der <b>Leistungserstellung</b> kombiniert.	Der <b>Absatz</b> (Vertrieb) hat die Aufgabe, die hergestellten Erzeugnisse am Markt gegen Entgelt zu verweren.
Grundphasen der betrieblichen Leistungserstellung in einer Möbelfabrik		
Beschaffung	Produktion (Fertigung)	Absatz
<i>im engeren Sinn</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkauf von Holz, Nägeln, Leim</li> <li>■ Lagerhaltung und Transport der Materialien</li> </ul> <i>im weiteren Sinn</i> Beschaffung von <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maschinen (Anlagegütern)</li> <li>■ Personal</li> <li>■ Finanzmitteln</li> </ul>	Herstellung von Tischen und Stühlen. Bei unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der zur Leistungserstellung einzusetzenden Produktionsfaktoren ist diejenige zu wählen, mit der das Produkt am kostengünstigsten hergestellt werden kann (optimale Kombination).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verkauf der Tische und Stühle,</li> <li>■ Marktforschung,</li> <li>■ Produkt- und Sortimentspolitik,</li> <li>■ betriebliche Preispolitik,</li> <li>■ Werbepolitik</li> </ul>

Auf vielen Märkten für industrielle Produkte haben die Käufer inzwischen eine stärkere Marktposition als die Anbieter (**Käufermarkt**). In einer solchen Situation müssen die unternehmerischen Entscheidungen in allen Funktionsbereichen an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden, d. h. am Absatzmarkt orientiert werden. Auslöser für die Produktion sind in diesem Fall die von den Kunden erteilten Aufträge (**Kundenaufträge**).



### 1.3 Betrieblicher Informations-, Material- und Geldfluss bei Bearbeitung eines Kundenauftrags

Der **Kundenauftrag** löst im Unternehmen eine Reihe von Vorgängen aus. Dabei lassen sich drei **Ströme** unterscheiden:



#### Prozesse, die ein Kundenauftrag in einer Fahrradfabrik auslöst

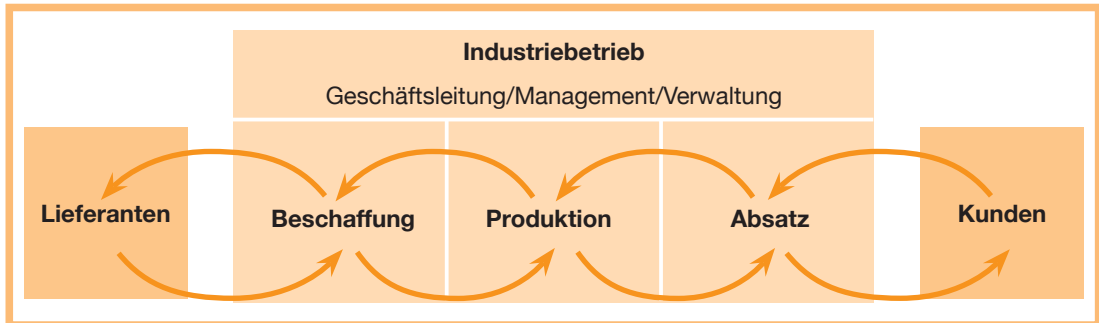
Fahrradhändler Müller bestellt bei der Fahrradfabrik HERCULES fünf Rennräder für jeweils 700 EUR.

Informationsfluss	Materialfluss	Geldfluss
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenauftrag wird erfasst.</li> <li>■ Lagerbestand wird geprüft.</li> <li>■ Dem Kunden wird der Liefertermin mitgeteilt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Stahlrohre werden vom Beschaffungslager zur Produktion befördert.</li> <li>■ Die Rennräder werden dem Kunden zugeschickt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kunde Müller überweist 3500 EUR auf das Konto des Fahrradherstellers.</li> <li>■ Für die benötigten Stahlrohre hat HERCULES im Einkauf 270 EUR je Stück bezahlt.</li> </ul>

### ► Informationsfluss

Der Informationsfluss durchläuft ausgehend von der Kundenbestellung die einzelnen Abteilungen des Unternehmens. Wenn die aktuellen Materialbestände nicht zur Produktion ausreichen, werden die betroffenen Lieferanten in den Informationsfluss miteinbezogen. Sobald die für die Produktion benötigten Materialien verfügbar sind, läuft der Informationsfluss wieder zurück bis zum Kunden. Der **Informationskreislauf** durchläuft drei Bereiche:

- Informationsfluss mit den **Kunden**
- **innerbetrieblicher** Informationsfluss
- Informationsfluss mit den **Lieferanten**

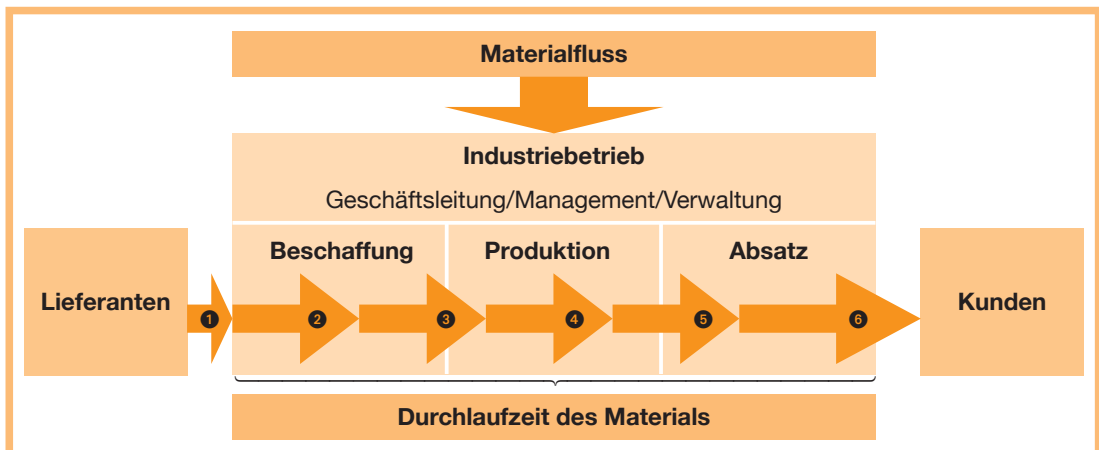


### ► Materialfluss

Der Materialfluss beginnt bei der Beschaffung der Werkstoffe beim Lieferanten. Er wird im Unternehmen im Zuge der Bewegung zum Beschaffungslager und von dort zu den einzelnen Produktionsorten fortgesetzt und endet mit der Verteilung der Fertigerzeugnisse an die Kunden.

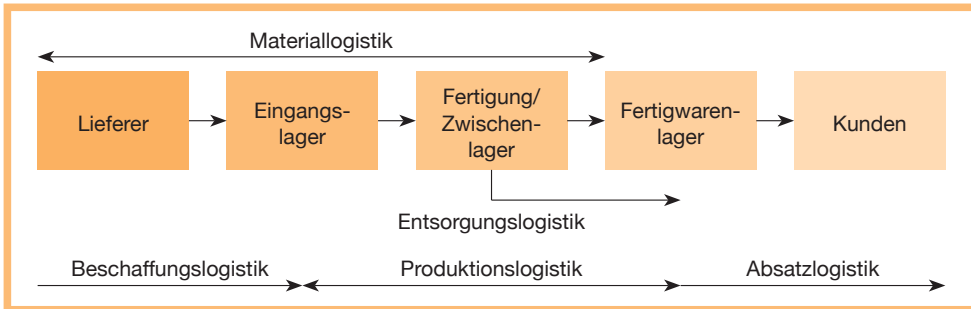
Die einzelnen **Stufen** lassen sich wie folgt kennzeichnen:

- 1 Beförderung der bestellten Werkstoffe vom Lieferanten zum Industriebetrieb
- 2 Wareneingangsprüfung, Beförderung in das Beschaffungslager
- 3 Beförderung der Werkstoffe in die Teilefertigung
- 4 Beförderung der Zwischenprodukte zur Montage
- 5 Beförderung der Erzeugnisse in das Absatzlager
- 6 Beförderung der Erzeugnisse zum Kunden



**Entscheidungen und Handlungen, die sich auf den Materialfluss beziehen, zählen zum Aufgabenbereich der Logistik.**

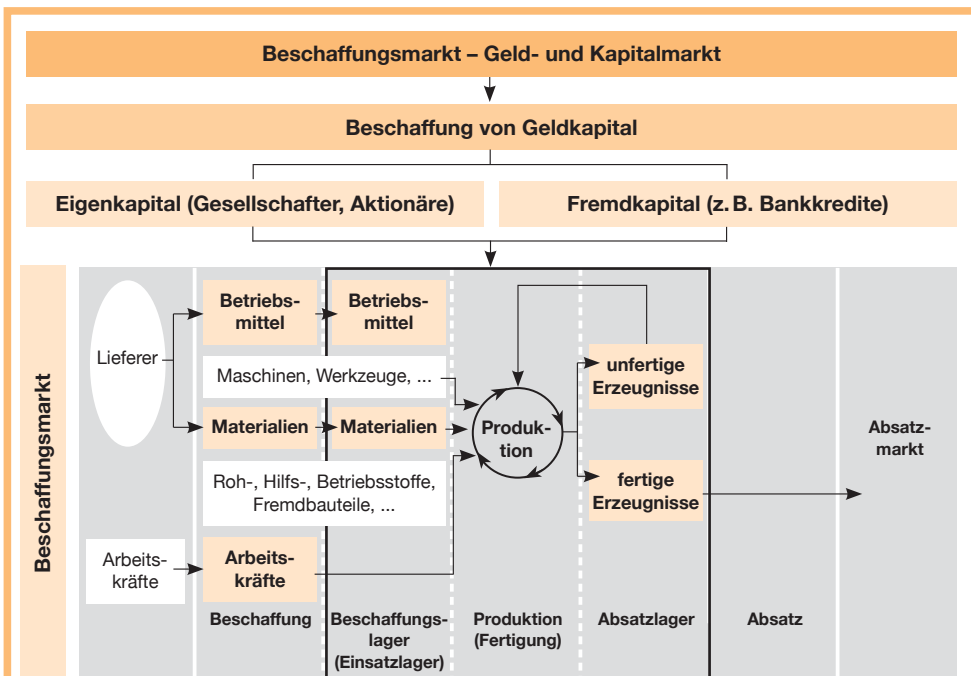
In Anlehnung an die drei betrieblichen Grundfunktionen lassen sich die Materiallogistik, die Produktionslogistik und die Absatzlogistik unterscheiden. **Logistik** ist somit eine **Querschnittsfunktion** zu den Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz.

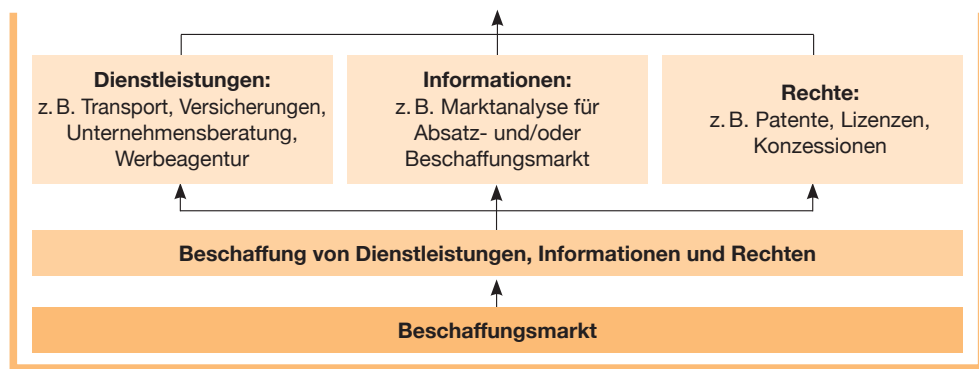


### ► Geldfluss

Der Geldfluss kann sowohl in *barer* als auch in *bargeldloser* Form stattfinden. In der **Finanzabteilung** werden z. B. die voraussichtlichen Einnahmen des nächsten Monats den voraussichtlichen Ausgaben des gleichen Zeitraumes gegenübergestellt. Auf diese Weise kann die ständige Zahlungsfähigkeit (**Liquidität**) des Unternehmens überwacht werden. Liquide zu sein bedeutet, dass das Unternehmen in der Lage ist, seine Zahlungsverpflichtungen betrag- und zeitgerecht zu erfüllen.

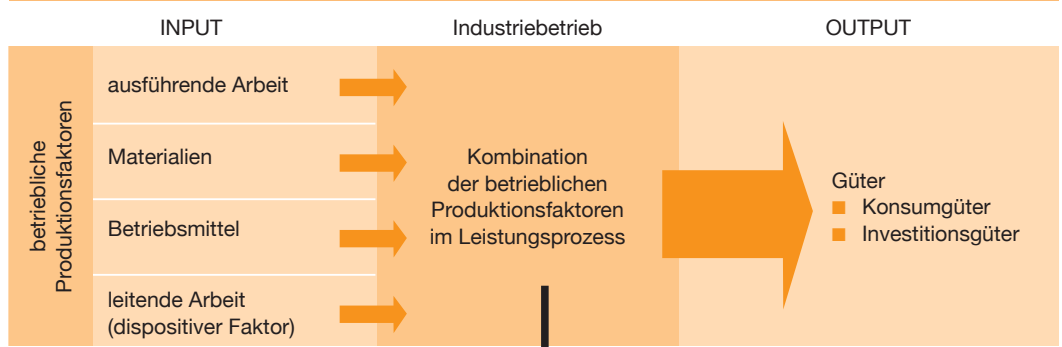
## 1.4 Interne und externe Leistungsströme im Überblick



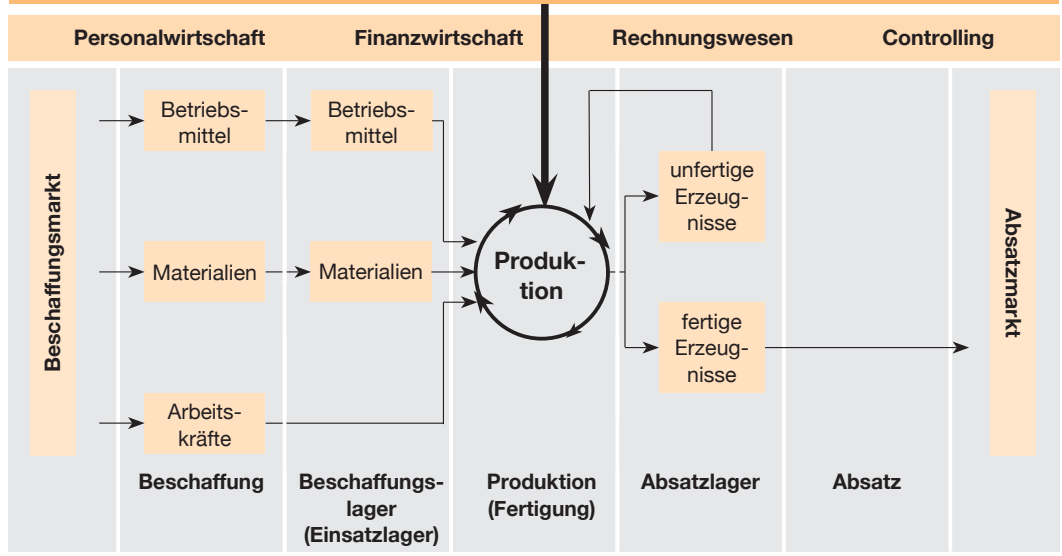


Zusammenfassende Übersicht zu Kapitel 1: Betriebliche Leistungsprozesse

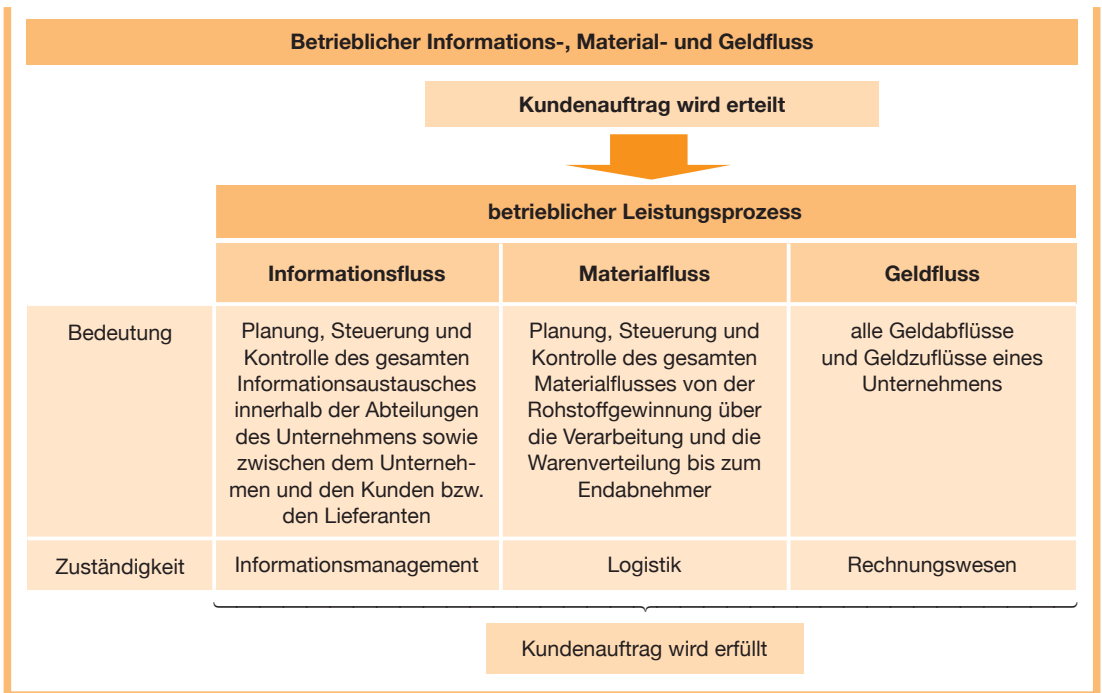
Einsatz der betrieblichen Produktionsfaktoren



Betriebliche Funktionsbereiche







## Fragen zur Wiederholung



### Kapitel 1 Betriebliche Leistungsprozesse

#### 1.1 Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren

- 1 Nennen Sie die betrieblichen Produktionsfaktoren.
- 2 Was ist unter dem „dispositiven Faktor“ zu verstehen?

#### 1.2 Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

- 1 Nennen Sie die Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses.
- 2 Welche Aufgaben hat die Beschaffung?
- 3 Welche Aufgaben hat die Produktion (Fertigung)?
- 4 Welche Aufgaben hat der Absatz?
- 5 Was ist unter Marketing zu verstehen?
- 6 Unterscheiden Sie zwischen Käufer- und Verkäufermarkt.

#### 1.3 Betrieblicher Informations-, Material- und Geldfluss bei Bearbeitung eines Kundenauftrags

- 1 Beschreiben Sie die Hauptrichtung des Informationsflusses.
- 2 Welche Aufgabe hat die Logistik?
- 3 Was ist unter Liquidität zu verstehen?

#### 1.4 Interne und externe Leistungsströme im Überblick

- 1 Unterscheiden Sie zwischen internen und externen Leistungsströmen in einem Industriebetrieb.

## Aufgaben und Probleme

### Kapitel 1 Betriebliche Leistungsprozesse

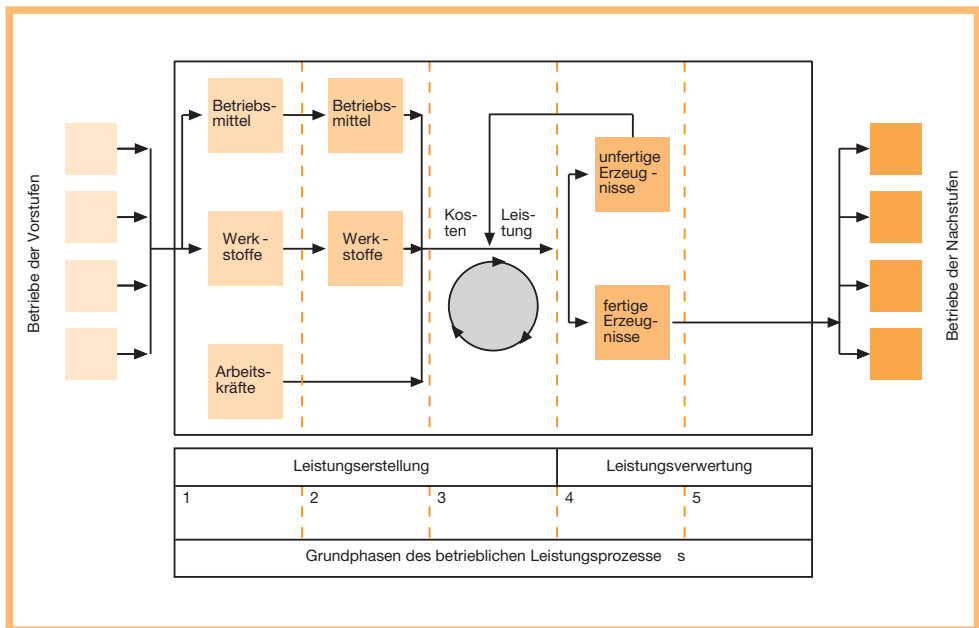
#### 1.1 Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

In welcher Grundphase (Hauptphase) des betrieblichen Leistungsprozesses werden die folgenden Tätigkeiten ausgeübt?

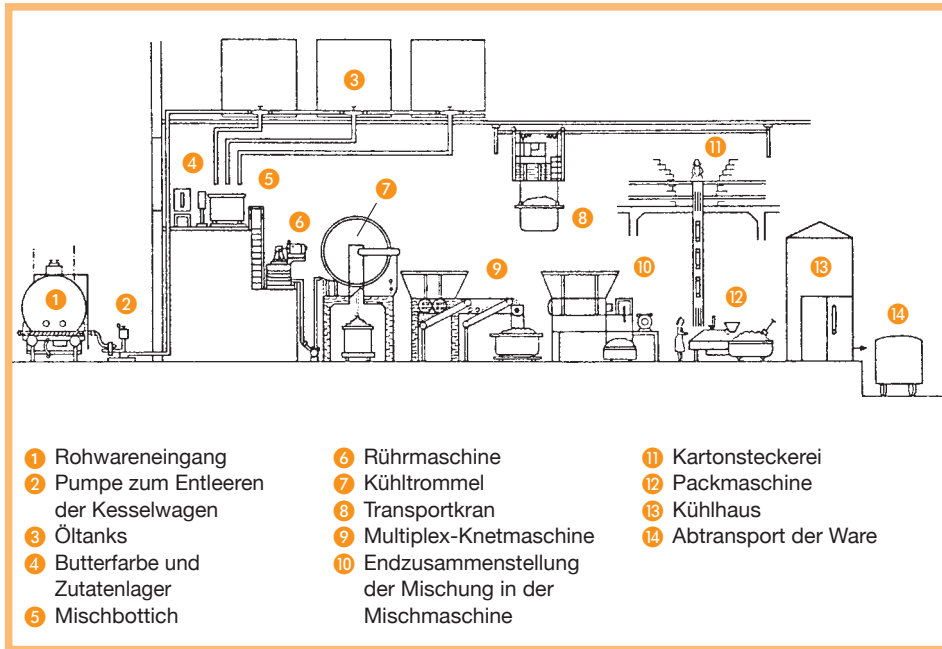
1. Ermittlung des Materialbedarfs
2. Lagerung der Fertigerzeugnisse
3. Bearbeitung von Kundenreklamationen
4. Festlegung der Start- und Endtermine für die Fertigung (Durchlaufplanung)
5. Lagerung der eingehenden Materialien

#### 1.2 Betriebliche Funktionsbereiche – Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

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



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



3. Wodurch unterscheidet sich der betriebliche Leistungsprozess in einem Industriebetrieb von dem in einem
- Handelsbetrieb,
  - Reisebüro,
  - Transportbetrieb,
  - Bankbetrieb,
  - Versicherungsbetrieb,
  - Steuerberatungsbüro,
  - Bauunternehmen?

Benutzen Sie für Ihre Lösung eine Tabelle nach folgendem Muster:

Art des Betriebes	Beschaffung durch die Einkaufsabteilung <sup>1</sup>	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.	?	?	?	?	?	?

<sup>1</sup> Ohne Beschaffung von Betriebsmitteln (Grundstücke, Maschinen), Arbeitskräften und Kapital

## 2 Ziele unternehmerischen Handelns

### 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 Vom Unternehmensleitbild zur Operationalisierung von Zielen

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.

**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?                |

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.