



FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Wirtschaftslehre der Unternehmung

11. Auflage

Verfasst von Lehrern der wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtung

Lektorat: Jürgen Müller, Freiburg i. Br.

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

Europa-Nr.: 94519

Mitarbeiter des Arbeitskreises:

Felsch, Stefan	Studienrat	Freiburg i. Br.
Frühbauer, Raimund	Studiendirektor	Bad Saulgau
Krohn, Johannes	Studienrat	Freiburg i. Br.
Kurtenbach, Stefan	Studiendirektor	Bad Saulgau
Müller, Jürgen	Studiendirektor	Freiburg i. Br.
Richtsteiger, Klaus-Jürgen	Oberstudienrat	Freiburg i. Br.
Rupp, Martin	Oberstudienrat	Reutlingen

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:

Jürgen Müller, Im Kapellenacker 4a, 79112 Freiburg i. Br.

Bildbearbeitung:

Verlag Europa-Lehrmittel, 42781 Haan-Gruiten

Bildnachweis:

Der Arbeitskreis dankt folgenden Unternehmen und Institutionen für die Überlassung von Bildmaterial:

- Asea Brown Boveri AG, Mannheim,
- Claas Saulgau GmbH, Bad Saulgau,
- Daimler AG, Stuttgart,
- GIF – Gesellschaft für Ingenieurprojekte Freiburg GmbH, Freiburg,
- Knoll Maschinenbau GmbH, Bad Saulgau,
- Robert Bosch GmbH, Stuttgart,
- Adam Opel AG, Rüsselsheim,
- Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss.

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

ISBN 978-3-8085-9470-4

11. Auflage 2012

Druck 5 4 3 2 1

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

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

© 2012 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung: Taff Stuff Media, 26629 Großefehn

Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt

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

Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Unterrichtswerk ist ein **Lehr- und Lernbuch** für den einführenden und fortgeschrittenen Unterricht in der Sekundarstufe II an Wirtschaftsgymnasien und Wirtschaftsoberschulen, Fachgymnasien und Fachoberschulen, Berufskollegs, Berufsaufbau-schulen und Fachschulen für Betriebswirtschaft, ein propädeutisches Lehrwerk für den tertiären Bildungsbereich, für Akademien, für das berufspädagogische und wirtschaftswissenschaftliche Studium und für Lehrgänge von Betrieben und Verbänden. Seine Konzeption stützt sich in wesentlichen Teilen auf bewährte Inhalte des Verlagswerkes »Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung«. Es wurde vom gleichen Autorenteam in **Ge-meinschaftsarbeit** entwickelt.

Spezielle Grundlage für die Konzeption des Buches ist der Lehrplan des Ministeriums für Kultus und Sport für das Berufliche Gymnasium wirtschaftswissenschaftlicher Richtung in Baden-Württemberg. Inhaltlich sind darin die betriebswirtschaftlichen Lehrplanvorgaben für die Klassenstufe 11 und die Jahrgangsstufen 12 und 13 berücksichtigt.

Auswahl und Darstellung der Lerninhalte sind von folgenden Überlegungen beeinflusst:

- Bei der Gestaltung des Stoffes wurde darauf geachtet, die elementaren Erscheinungen und Prozesse **vertieft darzustellen**, sodass sie **Ansatz zur Problemlösung** sein können. Damit soll der Lernende auf anspruchsvolle Tätigkeiten in Wirtschaft und Verwaltung, gegebenenfalls auch für ein weiterführendes Studium, vorbereitet werden.
- Der Benutzer des Buches soll bei konsequenter Aneignung der Kenntnisse dazu befähigt werden, **selbst Entscheidungen** zu treffen. Deshalb werden bewusst und gezielt Fakten und Wege aufgezeigt, die zu einer begründeten Entscheidungsfindung führen können.
- Damit der Benutzer rechtliche Probleme mit Gesetzestexten lösen kann, sind in einschlägigen Kapiteln am Rand der Buchseiten **Hinweise auf Gesetze und Paragraphen** gegeben.
- Das Buch soll den **Unterricht** des Lehrenden **ergänzen und unterstützen**, nicht aber seinen pädagogischen Handlungsspielraum unangemessen einschränken. So haben die Verfasser auf einführende Situationsaufgaben und Problemfälle verzichtet; der Unterrichtende sollte diese, um eine praxisnahe Lernmotivation zu schaffen, aus aktuellen und situativen Vorgängen selbst auswählen.
- Das Buch sollte eine in sich **geschlossene Form** erhalten, für den Lernenden übersichtlich bleiben und ihm den Rück- und Vorgriff auf betriebswirtschaftliche Lerninhalte aller Klassen und Jahrgangsstufen ermöglichen. Deshalb wird bezüglich volkswirtschaftlicher und rechnungstechnischer Inhalte auf einschlägige Lehrbücher verwiesen.
- Zahlreiche **Beispiele im Text, mehrfarbige Darstellungen und Tabellen** sollen schwierige Sachverhalte auf anschauliche Weise klar machen, zusammenfassende und vergleichende Übersichten den Überblick erleichtern.
- **Fragen und Aufgaben** am jeweiligen Schluss der einzelnen Sachgebiete dienen der **Lernzielsicherung** und der **Lernerfolgskontrolle**. Sie sollen zu problemlösendem, entscheidungsorientiertem und kritischem Denken anregen und Material für Wiederholungen und Hausaufgaben bieten.
- **Ausführliche Inhalts- und Stichwörterverzeichnisse** erleichtern das Auffinden von Kapiteln, Abschnitten, Begriffen und Erläuterungen. Sie machen das Lehrbuch auch als Nachschlagewerk verwendbar.

Trotz aller Bemühungen werden dem Buch auch Unvollkommenheiten anhaften. Die Verfasser sind deshalb dankbar für jede Anregung und Stellungnahme.

Stuttgart, im Sommer 1989

Die Verfasser

Vorwort zur 11. Auflage

Die vorliegende 11. Auflage berücksichtigt Wünsche und Anregungen, die an den Arbeitskreis herangetragen wurden, sowie **Änderungen wirtschaftlicher Daten und gesetzlicher Rahmenbedingungen bis Sommer 2012**. Die bewährten Änderungen und Aktualisierungen früherer Auflagen wurden beibehalten.

- Das Lehrbuch, dessen spezielle Grundlage der Lehrplan des Ministeriums für Kultus und Sport Baden-Württemberg für das Berufliche Gymnasium wirtschaftswissenschaftlicher Richtung war, wurde in der Zwischenzeit wiederholt geändert und aktualisiert. Es ist weiterhin als **Lehrbuch für den einführenden und fortgeschrittenen Unterricht in der Sekundarstufe II an Wirtschaftsgymnasien und Wirtschaftsoberschulen, Fachgymnasien und Fachoberschulen, Berufskollegs, Berufsaufbauschulen und Fachschulen für Wirtschaft** einsetzbar. Seine Inhalte haben Relevanz für Akademien, für das berufspädagogische und wirtschaftswissenschaftliche Studium und für Lehrgänge von Betrieben und Verbänden.
- Den einzelnen Kapiteln stehen jeweils **Situationsbeschreibungen** voran, die als **Grundlage für eine handlungsorientierte Themenbearbeitung** dienen können.
- Bei der Auswahl und Darstellung der betriebswirtschaftlichen Lerninhalte wird auf den **fächerübergreifenden Zusammenhang** mit den Fächern Rechnungswesen und Recht besonderer Wert gelegt.
- Durch Einfügung zahlreicher **fallbezogener und praxisorientierter Beispiele** soll das Verständnis für theoretische Aussagen und Zusammenhänge vertieft werden.
- Im einleitenden Kapitel I »Unternehmerische Entscheidungen« soll die **Notwendigkeit zielgerichteten und planvollen Entscheidungshandelns** in der Unternehmung aufgezeigt und damit die Grundvoraussetzung für einen frühzeitigen **Einsatz von Fallstudien, Planspielen und Simulationsmodellen**, gegebenenfalls auch mithilfe von Personalcomputern, erarbeitet werden.
- **Die Fragen- und Aufgabenteile** am Schluss der jeweiligen Kapitel und Abschnitte sind **im Hinblick auf Handlungsorientierung und Anwendungsbezug erweitert und um prüfungsgerechte Aufgabenstellungen ergänzt**.

Zur Beantwortung und Lösung der Fragen gibt es einen **Löser**; er ist unter der **Bestellnummer 94616** lieferbar.

Rottenburg, im Sommer 2012

Die Verfasser

Wichtiger Hinweis:

Mit Urteil vom 12. Mai 1998 hat das Landgericht Hamburg entschieden, dass man durch die Ausbringung von Links die Inhalte der gelinkten Seite ggf. mit zu verantworten hat. Dies kann, so das Landgericht, nur dadurch verhindert werden, dass man sich ausdrücklich von diesen Inhalten distanziert. Wir haben in diesem Buch Links zu Seiten im Internet angegeben. Für alle diese Links gilt: Wir erklären ausdrücklich, dass wir keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und die Inhalte der gelinkten Seiten haben. Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen gelinkten Seiten und machen uns diese Inhalte nicht zu eigen. Diese Erklärung gilt für alle angegebenen Internet-Adressen in diesem Buch. Diese Erklärung gilt für alle in diesem Buch angegebenen Links und für alle Inhalte der Seiten, zu denen die bei uns angegebenen Banner und Links führen können.

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmerische Entscheidungen	11	3.3.3	Form der Rechtsgeschäfte	99
1.1	Unternehmerische Entscheidungsprozesse	12	3.3.4	Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften	99
1.1.1	Regelkreis	12	3.3.5	Eigentumsübertragung und Eigentumsvorbehalt	101
1.1.2	Betriebliche Funktionen und Funktionszusammenhänge	14	3.3.6	Vertragsarten	105
1.1.3	Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren	16	3.4	Kauf von Werkstoffen und Betriebsmitteln	107
1.1.4	Märkte als Bindeglieder	19	3.4.1	Anfrage	107
1.2	Zielsystem der Unternehmung	22	3.4.2	Angebot	109
1.2.1	Wirtschaftliche Ziele	24	3.4.3	Angebotsvergleich	112
1.2.2	Ökologische Ziele	25	3.4.4	Bestellung (Auftrag)	115
1.2.3	Soziale Ziele	32	3.4.5	Bestellungsannahme (Auftragsbestätigung)	116
2	Absatz-Marketing	35	3.4.6	Zustandekommen von Kaufverträgen	118
2.1	Marktorientierung als Grundlage unternehmerischen Handelns	37	3.4.7	Inhalte von Kaufverträgen	121
2.1.1	Kundenorientierung	38	3.4.8	Arten von Kaufverträgen	131
2.1.2	Internationalisierung der Märkte	38	3.4.9	Abschluss und Erfüllung von Kaufverträgen	134
2.2	Erkundung der Marktchancen für eine Produktidee	39	3.5	Kontrolle und Störungen beim Beschaffungsvorgang	135
2.2.1	Marktforschung	39	3.5.1	Überwachung des Beschaffungsvorganges	135
2.2.2	Marktanalyse u. Marktbeobachtung	43	3.5.2	Vertragsstörungen	137
2.2.3	Testmarkt	44	4	Zahlungsverkehr	148
2.3	Instrumente der Absatzpolitik	45	4.1	Zahlungsverkehr im Inland	148
2.3.1	Produktpolitik	45	4.1.1	Überweisung und Dauerauftrag	151
2.3.2	Preispolitik	50	4.1.2	Lastschrift	152
2.3.3	Kommunikationspolitik	54	4.1.3	Scheck	153
2.3.4	Distributionspolitik	64	4.1.4	Wechsel	155
2.4	Marketingkonzept und Marketing-Mix	67	4.1.5	Elektronischer Zahlungsverkehr	157
2.4.1	Marketingkonzept	67	4.2	Zahlungsverkehr mit dem Ausland	162
2.4.2	Marketing-Mix	71	4.3	Währungsrechnen	164
3	Materialwirtschaft	73	5	Personalwirtschaft	168
3.1	Planung des Beschaffungsvorganges	75	5.1	Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen des Arbeitsverhältnisses	170
3.1.1	Bedarfsermittlung	75	5.1.1	Einstellung von Arbeitskräften	170
3.1.2	Bezugsquellenermittlung	76	5.1.2	Rechtsstellung des Arbeitnehmers	174
3.1.3	Bestellmengenplanung	79	5.1.3	Rechtsschutz des Arbeitnehmers	183
3.1.4	Bestellterminplanung	83	5.1.4	Mitbestimmung der Arbeitnehmer über den Betriebsrat	185
3.1.5	ABC-Analyse (Wertanalyse)	84	5.1.5	Kollektivarbeitsrecht	188
3.2	Wirtschaftlichkeit der Bestandshaltung	86	5.2	Gehaltsabrechnung	192
3.2.1	Lagerkennzahlen	87	5.2.1	Brutto- und Nettogehalt	192
3.2.2	Wirtschaftlichkeitskriterien	91	5.2.2	Lohnnebenkosten	194
3.3	Rechtliche Grundlagen der Beschaffung	94			
3.3.1	Arten und Zustandekommen der Rechtsgeschäfte	94			
3.3.2	Rechtsfähigkeit und Geschäftsfähigkeit	96			

5.3	Gesetzliche Sozialversicherung .. 195	7.7	Gewinnverwendung der AG 293
5.3.1	Zweige der Sozialversicherung .. 199	7.7.1	Offene Selbstfinanzierung der AG durch Bildung von Gewinnrücklagen 293
5.3.2	Probleme der Sozialversicherung .. 199	7.7.2	Dividendenpolitik 295
5.4	Zusammenfassende Aufgaben zu Kapitel 5 209	7.7.3	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln 298
6	Produktionswirtschaft 211	7.7.4	Kapitalerhöhungen der AG im Überblick 300
6.1	Planung und Durchführung der Fertigung 212	7.8	Kooperation und Konzentration von Unternehmungen 300
6.1.1	Fertigungsvorbereitung 212	7.8.1	Kartelle 302
6.1.2	Fertigungsorganisation 222	7.8.2	Verbundene Unternehmen 304
6.1.3	Qualitätsmanagement 231	7.8.3	Trust (Vereinigte Unternehmen) .. 306
6.2	Rationalisierungsmaßnahmen ... 234	7.8.4	Gesetzliche Beschränkungen der Unternehmenszusammenschlüsse .. 307
6.2.1	Rationalisierung bei den Erzeugnissen 234	8	Finanzierung der Unternehmung mit fremden Mitteln und weitere Formen der Finanzierung 313
6.2.2	Rationalisierung der Fertigungsabläufe 235	8.1	Möglichkeiten der Fremdfinanzierung 314
6.2.3	Veränderung, Vernichtung und Entstehung von Arbeitsplätzen ... 239	8.1.1	Lang- und kurzfristige Bankkredite 314
7	Rechtsform der Unternehmung und deren Finanzierung mit eigenen Mitteln 242	8.1.2	Kapitalmarktkredite 315
7.1	Handelsrechtliche Rahmenbestimmungen für die Unternehmensformen 244	8.1.3	Lieferantenkredit 317
7.1.1	Kaufmann 244	8.2	Finanzierung durch Bankkredite .. 318
7.1.2	Handelsregister 246	8.2.1	Kreditvertrag 318
7.1.3	Firma 249	8.2.2	Darlehen 320
7.2	Wirtschaftliche und rechtliche Merkmale von Einzelunternehmung und Personengesellschaften 250	8.2.3	Kontokorrentkredit 323
7.2.1	Einzelunternehmung 250	8.3	Kreditsicherungen 324
7.2.2	Personengesellschaften 252	8.3.1	Personalkredit 325
7.2.3	Möglichkeiten der Eigenkapitalerhöhung 263	8.3.2	Verstärkter Personalkredit 325
7.3	Wirtschaftliche und rechtliche Merkmale der GmbH, der UG und der GmbH & Co. KG 266	8.3.3	Realkredite 328
7.3.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 266	8.4	Leasing 332
7.3.2	Unternehmergesellschaft (UG), Mini-GmbH 271	8.4.1	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung 332
7.3.3	GmbH & Co. KG 271	8.4.2	Vergleich von Kreditfinanzierung mit Leasingfinanzierung 335
7.4	Wirtschaftliche und rechtliche Merkmale der Aktiengesellschaft (AG) 272	8.5	Finanzierung aus Abschreibungen 338
7.5	Überblick über die Rechtsformen der Unternehmung 283	8.6	Überblick über die Finanzierungsarten 342
7.6	Die Aktie als Beteiligungs- und Finanzierungsinstrument 285	9	Jahresabschluss einer großen Kapitalgesellschaft 344
7.6.1	Rechte aus Aktien und Arten von Aktien 285	9.1	Jahresabschluss 344
7.6.2	Wert der Aktie 287	9.1.1	Bilanz 344
7.6.3	Kapitalerhöhung gegen Einlagen und genehmigtes Kapital 290	9.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung (Ergebnisrechnung) 351
7.6.4	Wert des Bezugsrechtes 291	9.1.3	Überblick über den Zusammenhang zwischen Bilanz und Ergebnisrechnung 352
		9.1.4	Anhang 352
		9.1.5	Lagebericht 354
		9.1.6	Kapitalflussrechnung 355
		9.1.7	Eigenkapitalspiegel 355

9.2 Bilanz einer großen Kapitalgesellschaft	356	10 Private Kapitalanlage	418
9.2.1 Gliederung der Bilanz	356	10.1 Teilhaber- und Gläubigerpapiere sowie Mischformen	418
9.2.2 Erläuterungen zu Posten der Aktivseite	356	10.1.1 Aktien (Teilhaberpapiere)	418
9.2.3 Erläuterungen zu Posten der Passivseite	358	10.1.2 Gläubigerpapiere	418
9.3 Ergebnisrechnung einer großen Kapitalgesellschaft	360	10.1.3 Optionsanleihen	429
9.3.1 Gliederung und Erläuterung der Gewinn- und Verlustrechnung ..	361	10.1.4 Investmentfondsanteile	430
9.3.2 Gewinn- und Verlustrechnung in Kontoform und in Staffelform ..	362	10.1.5 Vergleich der Wertpapiere bezüglich Rechtscharakter und Ertragsform	432
9.4 Wertansätze einzelner Bilanzpositionen	365	10.2 Kriterien für Kapitalanlageentscheidungen	433
9.4.1 Wichtige Wertarten	366	10.2.1 Effektivverzinsung einer Kapitalanlage vor Steuern	433
9.4.2 Vorsichtsprinzip bei der Bewertung	369	10.2.2 Risiken einer Kapitalanlage	435
9.4.3 Abschreibungen als besonderes Bewertungsproblem	373	10.2.3 Verfügbarkeit einer Kapitalanlage	436
9.4.4 Zusammenhang zwischen Handels- und Steuerbilanz	378	10.3 Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter	437
9.4.5 Bewertungsfälle	381	10.3.1 Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter	438
9.5 Auswirkungen stiller Rücklagen ..	388	10.3.2 Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter	439
9.5.1 Verdeckte Selbstfinanzierung ..	389	10.3.3 Belegschaftsaktien	439
9.5.2 Vergleich von Bilanzkurs und Börsenkurs	392	11 Einkommensteuer	441
9.6 Ausgewählte Bilanzkennzahlen ..	393	11.1 Einkunftsarten	445
9.6.1 Bereinigung und Aufbereitung der Bilanz	393	11.1.1 Gewinneinkünfte	446
9.6.2 Vermögenstruktur	397	11.1.2 Überschusseinkünfte	446
9.6.3 Kapitalstruktur	399	11.2 Einkommensteuererklärung	447
9.6.4 Anlagendeckung	402	11.2.1 Berechnung des zu versteuernden Einkommens und der Steuerschuld	447
9.6.5 Liquidität	405	11.2.2 Steuertarif	449
9.6.6 Bewegungsbilanz	408	11.3 Verfahren der Steuererhebung ..	451
9.7 Erfolgskennzahlen	409	11.3.1 Abzugsverfahren	451
9.7.1 Rentabilität	409	11.3.2 Veranlagungsverfahren	452
9.7.2 Leverage-Effekt	412	11.3.3 Einkommensteuererklärung	454
9.7.3 Cashflow (Kassenzufluss)	413	Stichwortverzeichnis	462

Abkürzungen

ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AfA	Absetzung für Abnutzung
AHK	Anschaffungs- oder Herstellungskosten
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
B BankG	Gesetz über die Deutsche B undesbank (Bundesbankgesetz)
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BEEG	Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BewG	Bewertungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BImSchG	Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundes-Immissionsschutzgesetz)
BKGG	Bundeskindergeldgesetz
BUrlG	Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer/Bundesurlaubsgesetz)
CAD	Computer Aided Design (Computerunterstütztes Zeichnen und Konstruieren)
CIM	Computer Integrated Manufacturing (Anwendung des Computers in der Fertigung)
CN	Europäisches Komitee für Normung
CNC	Computer Numerical Control
DAX	Deutscher Aktienindex
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittelbeteiligungsgesetz)
E BRG	Gesetz über e uropäische Betriebsräte
Ecc	Electronic-cash mit Chip
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
Elster	Elektronische Steuererfassung
ELV	Elektronisches Lastschriftverfahren
EntgFG	Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgeldes an Feiertagen und im Krankheitsfall (Entgeltfortzahlungsgesetz)
EStDV	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EStG	Einkommensteuergesetz
EStR	Einkommensteuer-Richtlinien
EZB	Europäische Zentralbank
G BO	G rundbuchordnung
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz)
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GoBs	Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme
GVG	Gerichtsverfassungsgesetz
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
H GB	H andelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
IHK	Industrie- und Handelskammer
InvG	Investmentgesetz
ISO	International Organization for Standardization

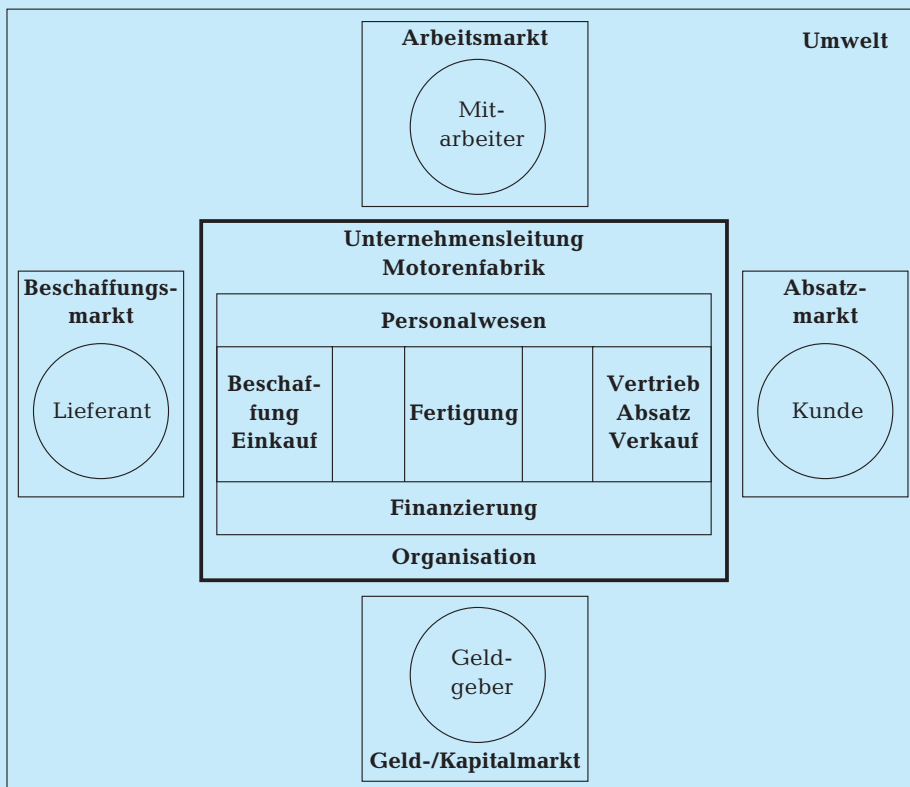
KrWG	Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen (Kreislaufwirtschaftsgesetz)
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MIS	Management-Informationssystem
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
Montan MitbestG	Montan-Mitbestimmungsgesetz
MuSchG	Gesetz zum Schutze der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz)
NachwG	Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen (Nachweisgesetz)
PfandBG	Pfandbriefgesetz
PIN	Persönliche Identifikationsnummer
POS	Point of Sale (Electronic-cash mit PIN)
PPS	Production, Planning and Scheduling (Produktionsplanung und -steuerung)
ProdHaftG	Gesetz über die Haftung für fehlerhafte Produkte (Produkthaftungsgesetz)
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft e.V.
ScheckG	Scheckgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
SigG	Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen (Signaturgesetz)
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (Stabilitätsgesetz)
StückAG	Gesetz über die Zulassung von Stückaktien (Stückaktiengesetz)
SWIFT	Society for World Wide Interbank Financial Telecommunication
TAN	Transaktionsnummer
TF	Trendfaktor
TQM	Total Quality Management
TV	Tarifvertrag
TVG	Tarifvertragsgesetz
UG	Unternehmergesellschaft
UmweltHG	Umwelthaftungsgesetz
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VermBG	Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer (Vermögensbildungsgesetz)
VerpackV	Verordnung über die Vermeidung und Verwertung von Verpackungsabfällen (Verpackungsverordnung)
VVG	Gesetz über den Versicherungsvertrag (Versicherungsvertragsgesetz)
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
WG	Wechselgesetz
ZAG	Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz
ZPO	Zivilprozessordnung

1 Unternehmerische Entscheidungen



Ein Automobilunternehmen möchte einen neuen Pkw-Typ herausbringen, der sowohl für den alltäglichen Straßenverkehr als auch für Geländefahrten geeignet ist. Dafür hat eine Motorenfabrik einen entsprechenden Motor entwickelt und erhält den Auftrag ihn zu fertigen. Er ist umweltgerecht, kostengünstig und technisch auf dem neuesten Stand. Für diesen Auftrag errichtet die Motorenfabrik eine neue Produktionshalle.

Die Motorenfabrik und ihre Beziehungen zu außerunternehmerischen Bereichen stellen sich folgendermaßen dar:



1. a) Welche Beziehungen bestehen zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Märkten?
- b) Welche Beziehungen bestehen zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen?
2. Verschaffen Sie sich einen ersten Überblick,
 - zwischen welchen Bereichen innerhalb und außerhalb des Unternehmens Güter bewegt werden,
 - zwischen welchen Bereichen innerhalb und außerhalb des Unternehmens Geld fließt,
 - welche Leitungsaufgaben zu bewältigen sind.
3. Welche Bedeutung haben für diesen Auftrag der Beschaffungs-, Arbeits-, Geld-/Kapital- und der Absatzmarkt?
Wie groß ist die jeweilige Abhängigkeit des Unternehmens von den Märkten?

4. Formulieren Sie mögliche Ziele des Unternehmens, wenn es
 - bei der Fertigung des Motors wenig Kosten verursachen soll,
 - bei der Durchführung des Auftrages alle Schritte so umweltfreundlich wie möglich durchführen möchte,
 - zufriedene, motivierte und sehr gut ausgebildete Mitarbeiter beschäftigen möchte.

1.1 Unternehmerische Entscheidungsprozesse

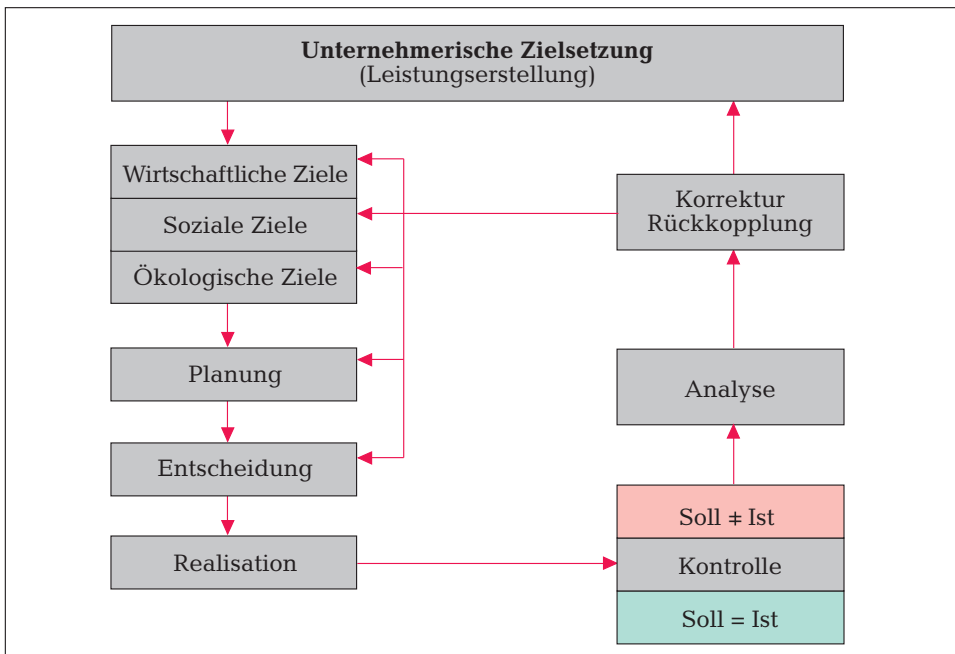
1.1.1 Regelkreis

Die Durchsetzung der **Unternehmensziele** auf dem Markt kann nur gelingen, wenn die Unternehmensleitung

- die richtigen Ziele setzt (**Zielsetzungsfunktion**),
- den Ablauf richtig plant (**Planungsfunktion**),
- die richtigen Entscheidungen trifft (**Entscheidungsfunktion**),
- die Durchführung zielstrebig verfolgt (**Realisationsfunktion**),
- das Ergebnis kontrolliert, Abweichungen von den Vorgaben analysiert (**Kontrollfunktion**) und
- durch geeignete Maßnahmen korrigiert (**Korrekturfunktion**) bzw. zurückgibt (**Rückkopplung**).

In Anlehnung an die Regeltechnik, z. B. bei der Temperatursteuerung durch Thermostate, soll auch im Führungsregelkreis der *Gesamtablauf der Tätigkeiten selbstgesteuert (automatisch)* erfolgen.

Grundstruktur eines Regelkreises:



Der dargestellte Regelkreis (Bild, Seite 12) zeigt die Grundstruktur. Für die Umsetzung in die Praxis der Führungsebene sind Ergänzungen erforderlich, die den konkreten Ablauf der Prozesse zeigen. Dazu ist eine Fülle von Informationen aus allen betrieblichen und außerbetrieblichen Quellen zu beschaffen, zu verarbeiten und weiterzugeben. Informations- und Kommunikationssysteme erleichtern die Führungsaufgabe. Man nennt sie **Management-Informationssystem (MIS)**.

Beispiel: Führungsregelkreis eines Personalchefs

Zielsetzung	Erforderliches Personal beschaffen Mitarbeiter in sachlicher und menschlich ausgewogener Weise führen	
Planung	Personalplanung Kostenplanung	
Entscheidung	Einstellungen Entlassungen Versetzen Beförderungen	
Realisierung	Beschaffung von Personal	Verwaltung
	<ul style="list-style-type: none"> - Personalausgleich von Abteilung zu Abteilung - Interne Stellenausschreibung - Personalwerbung - Arbeitsvermittlung - Einstellungsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> - Abwicklung von Einstellungen und Entlassungen - Lohn- und Gehaltszahlung - Schriftverkehr - Statistik - Krankenkasse - Kantine - Jubiläen - Betriebssicherheit - Arbeits- und Sozialgerichtsverfahren
	Einsatz	
	<ul style="list-style-type: none"> - Vollzeitbeschäftigte - Teilzeitbeschäftigte - Schwerbehinderte Menschen - Aushilfen 	
	Aus- und Weiterbildung	Führung
	<ul style="list-style-type: none"> - Training der Mitarbeiter - Fortbildungsseminare - Fachlehrgänge - Ausbildung der Ausbilder - Ausbildung der Auszubildenden - Anmeldung zur Prüfung IHK - Kontakt zur Berufsschule 	<ul style="list-style-type: none"> - Führung der direkt unterstellten Mitarbeiter - Anweisung in Fachfragen an Abteilungsleiter - Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat - Beratung mit Geschäftsleitung über Personalfragen - Disziplinarmaßnahmen - Gehaltsänderungen - Soziale Betreuung der Mitarbeiter
Kontrolle	Feststellung des Ist-Zustandes auf der Grundlage von Meldungen über <ul style="list-style-type: none"> - Personalbestand - Krankenstand - Kündigungen - Änderung gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen - Veränderung der Arbeitsmarktlage - Abweichung von der Umsatzplanung - Auswirkungen von Konjunktoreinflüssen Vergleich mit Soll-Zustand und Analyse der Abweichungen vom Soll-Zustand (Revisionsbericht)	
Korrektur	Entscheidung über Beseitigung von Abweichungen durch den Personalchef oder ihm unterstellte Entscheidungsträger, eventuell mit Vorlage von Alternativvorschlägen zur Korrektur der Abweichungen	
Rückkopplung	Ausführungsanweisung an die betroffene Stelle	

Beispiel für Maßnahmen im Zusammenhang mit Führungsentscheidungen auf dem Sektor Absatz:

Phasen	Absichten/Maßnahmen	
Zielsetzung	Den Marktanteil von 25 % auf 30 % erhöhen	Rückkopplung
Planung	Absatzplan (Absatzmenge, Absatzgebiet) erstellen	
Entscheidung	Fertigungsmenge festlegen	
	Beschaffung von Rohstoffen festlegen	
	Werbemaßnahmen auswählen	
	Absatzorganisation auswählen	
Realisation	Anordnungen an die betroffenen Stellen geben	
Kontrolle	Vollzug prüfen, Abweichungen feststellen, Abweichungen von der Zielsetzung analysieren	
Korrektur	Korrekturen an Zielsetzung, Planung und Entscheidung veranlassen	

Zur Wiederholung und Vertiefung

1. Die Geschäftsleitung eines Textilunternehmens plant die Einführung einer neuen Kollektion. Auf welche ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen muss die Geschäftsleitung dabei Rücksicht nehmen?
2. Ein Unternehmen, das Milchprodukte herstellt, steht vor der Entscheidung, ob die Erzeugnisse in Einweg- oder Mehrwegbehältern verpackt werden sollen.
Beschreiben Sie ökonomische und ökologische Gesichtspunkte für die Entscheidung der Unternehmensführung.
3. In einer Jugendgruppe werden Sie beauftragt, ein Ferienlager zu leiten. Beschreiben Sie anhand dieses Falles die Führungsaufgaben Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Realisation.
4. Ein wichtiger Lieferant von Ersatzteilen fällt durch ein Insolvenzverfahren plötzlich aus. Es werden Überlegungen angestellt, ob die Ersatzteile in Eigenfertigung hergestellt oder beschafft werden sollen.
Suchen Sie Argumente für Eigenfertigung und Fremdbezug.
5. Der SV Hochmatt spielt in der Kreisliga und soll aufsteigen. Der Mannschaftskader besteht aus 18 Spielern. Zwei Jugendmannschaften sind vorhanden. Der fußballbegeisterte Inhaber eines Sportartikelgeschäfts stellt Zuschüsse für die Anwerbung von leistungsstarken Spielern in Aussicht. Im Umfeld des Vereins sind einige begeisterte Fußballfans, die ihren Verein gern in der höheren Klasse hätten. Der Verein hat die übliche Vereinsleitung, die sich um Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit, Spielerbetreuung, Spielbetrieb, Wartung der Anlagen usw. kümmert.
Entwerfen Sie einen Führungsregelkreis für das Vereinsziel: Aufstieg in die Bezirksliga.
6. Bei der Analyse von Abweichungen zwischen Sollvorgaben und Istzustand wird festgestellt, dass in der Fertigungsabteilung unfertige Erzeugnisse nicht fertiggestellt werden konnten, weil Zulieferteile nicht rechtzeitig angeliefert wurden.
Welche Maßnahme halten Sie für sinnvoll, um solche Verzögerungen in Zukunft zu vermeiden?
7. Die Geschäftsleitung eines Kaufhauses stellt fest, dass in einer Abteilung starker Kundenandrang häufig zu Verzögerungen bei der Kundenbedienung führt.
Welche Weisungen könnte die Geschäftsleitung zur Korrektur solcher Missstände dem Abteilungsleiter erteilen?

1.1.2 Betriebliche Funktionen und Funktionszusammenhänge

Innerhalb der Betriebe vollzieht sich nach vorgegebenem Plan ein kürzerer oder längerer Prozess der Verkopplung und Verschmelzung von Wirtschaftsgütern, die auf den Beschaffungsmärkten gegen Zahlung von Geld erworben werden müssen. Am Ende dieses Prozesses stehen die fertigen Leistungen, die ihrerseits gegen Geld auf dem Absatzmarkt verkauft werden. Das für den Erwerb erforderliche Geld stammt vor allem aus den Verkaufserlösen der fertigen Leistungen, aber auch aus anderen Quellen (Einlagen des Unternehmers oder Fremdkapital). So laufen in jedem Unternehmen zwei Ströme gegeneinander, und zwar

- der **Güterstrom** in Richtung auf die *Absatzmärkte*,
- der **Geldstrom** in Richtung auf die *Beschaffungsmärkte*.

Überblickt man das Geschehen, so stellt man fest, dass in jedem Unternehmen weitgehend unabhängig vom Gegenstand der Leistungserstellung ihrer Betriebe bestimmte **Aufgaben (Funktionen)** zu erfüllen sind. Sie werden im Bild auf Seite 16 dargestellt.

■ Funktionen im Güterstrom

► Beschaffung

Sie umfasst alle vorbereitenden und ausführenden Tätigkeiten, die der **Bereitstellung von Sachgütern, Rechten und Dienstleistungen** für Betriebszwecke dienen (Grundstücke, Maschinen, Werkstoffe, Waren, Patente, Arbeitskräfte, Transportleistungen, Geld und Kapital).

Bei der Beschaffung werden Kaufverträge sowie Dienstleistungsverträge (Dienst-, Transport-, Werk-, Miet-, Pacht-, Leih-, Darlehensverträge) abgeschlossen (Abschnitte 3 und 5).

► Produktion (Leistungserstellung)

Durch den planmäßigen Einsatz von Arbeit, Betriebsmitteln und Werkstoffen werden im Industriebetrieb durch **Gewinnung und Umformung von Gütern** neue Wirtschaftsgüter hergestellt. Die Fertigung ist somit die Hauptaufgabe des Industriebetriebes (Abschnitt 6). Leistungen werden aber auch in den Betrieben anderer Wirtschaftszweige erstellt, z. B. in Handels-, Bank-, Versicherungs- und Verkehrsbetrieben.

► Absatz

Darunter versteht man alle vorbereitenden und ausführenden Tätigkeiten, die der entgeltlichen **Verwertung von Betriebsleistungen** am Absatzmarkt dienen. Wenn auch der Absatz zeitlich der Leistungserstellung (Beschaffung, Produktion) folgt, so wirkt er doch nach Art und Umfang bestimmend auf die Leistungserstellung zurück (Abschnitt 2).

Eine weitere Funktion im Güterstrom ist die **Lagerung**, die bei Beschaffung, Produktion und Absatz eine wichtige Rolle spielt (Abschnitt 3.2).

■ Funktionen im Geldstrom

► Finanzierung

Sie umfasst alle Maßnahmen, die der **Beschaffung und Bereitstellung von Geld und Sachmitteln** für die betriebliche Leistungserstellung dienen. Sie ist nicht nur eine einmalige, bei der Gründung zu lösende Aufgabe, sondern eine laufende Tätigkeit des Beschaffens, Freisetzens und Wiedereinsatzens von Mitteln. Diese Finanzierungsmaßnahmen finden ihren Niederschlag in der Kapital- und Vermögensausstattung der Betriebe (Abschnitte 7, 8 und 9).

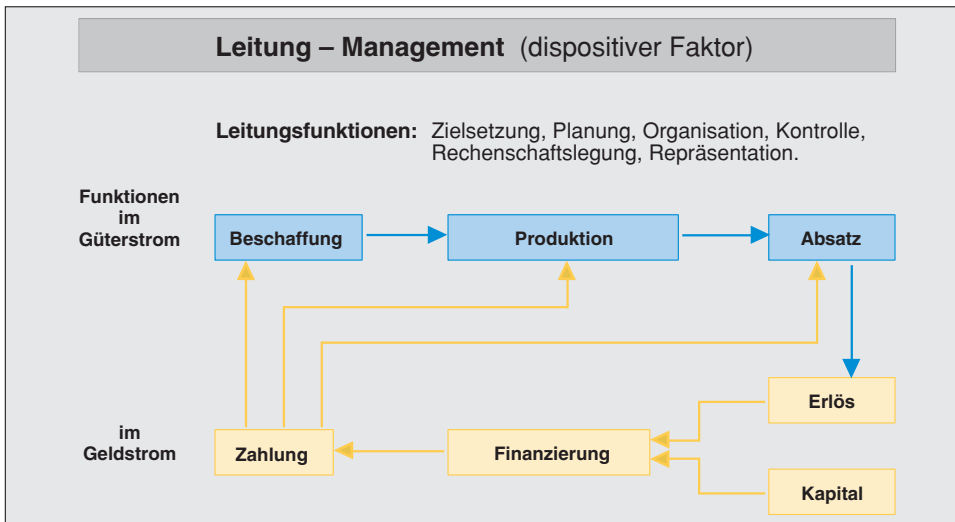
► Zahlung

Sie hat vor allem die Aufgabe, den **Geldstrom** in Richtung auf die Beschaffungsmärkte **weiterzuleiten**. Außerdem dient sie zur Leistung von Abgaben (Steuern, Gebühren, Beiträge). Zahlungen werden mithilfe von Geldinstituten geleistet (Abschnitt 4).

Finanzierung und Zahlung sind übergreifende Funktionen, d. h., sie spielen eine Rolle bei der Beschaffung (Finanzierung und Zahlung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen), Fertigung (Finanzierung und Zahlung von Löhnen) und beim Vertrieb (Finanzierung und Zahlung von Werbemaßnahmen).

■ Leitungsfunktionen

Beschaffung, Produktion und Absatz müssen wirtschaftlich erfolgen. Es bedarf daher der **Lenkung** durch die Leitungsorgane (*dispositiver Faktor*). Die wichtigsten Aufgaben der Leitung sind *Zielsetzung, Planung, Realisation und Kontrolle*.



Zur Wiederholung und Vertiefung

1. Welche gesamtwirtschaftlichen Aufgaben hat ein Industriebetrieb?
2. In welche Sektoren kann man den Wirtschaftsbereich Industrie gliedern?
3. a) Welche Güter muss ein Industriebetrieb am Beschaffungsmarkt erwerben?
b) Wie kann die Beschaffung finanziert werden?
4. Welche Funktionen eines Industrieunternehmens unterscheidet man
a) im Güterstrom, b) im Geldstrom, c) in der Leitung?
5. Worin besteht die Leistungserstellung eines Handelsbetriebes?
6. Welche Güter muss ein Handelsbetrieb am Beschaffungsmarkt erwerben?
7. Welche Funktionen eines Handelsunternehmens unterscheidet man
a) im Güterstrom, b) im Geldstrom, c) in der Leitung?

1.1.3 Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren

Aus den Grundkräften und Mitteln, die auf den Beschaffungsmärkten erworben werden, entstehen in den Betrieben verkaufsfähige Produkte. Diesen *Umwandlungsprozess* nennt man **Produktion**, die dabei *eingesetzten Güter Produktionsfaktoren*.

Die **Grundkräfte und Mittel**, durch welche die **Produktion** von Wirtschaftsgütern in Betrieben **bewirkt** wird, nennt man **Produktionsfaktoren**.

■ Elementarfaktoren und dispositiver Faktor

Bei der Leistungserstellung unterscheidet man die **Elementarfaktoren** und den **dispositiven Faktor** (Bild, Seite 17).

► Elementarfaktoren

Das sind:

a) Arbeitsleistung.

Darunter versteht die Betriebswirtschaftslehre hauptsächlich körperliche (ausführende) Arbeit.

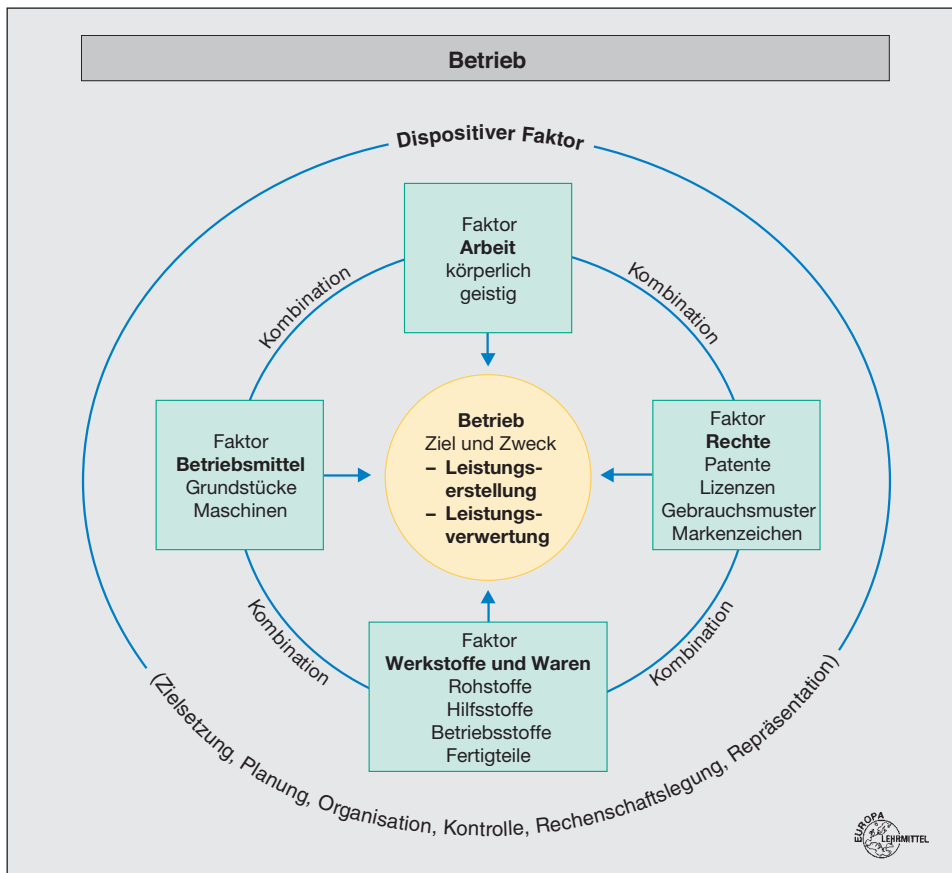
Die geistige (schöpferisch-planende, organisatorisch-anordnende, kontrollierende und repräsentierende) Arbeit wird im dispositiven Faktor zusammengefasst (vgl. S. 18).

Eine scharfe Trennung ist jedoch nicht möglich, da jede Arbeit körperliche, geistige und seelische Kräfte beansprucht, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung.

b) Betriebsmittel.

Dies sind *Anlagen* und alle *Einrichtungen*, welche die *technische Voraussetzung* zur betrieblichen Leistungserstellung bilden. Dazu gehören

- Grundstücke und Gebäude für Erzeugung, Lagerung, Verwaltung und Vertrieb;
- Maschinen, maschinelle Anlagen und Werkzeuge;
- Anlagen zur Versorgung des Betriebes mit Wasser, Wärme, Gas, Strom, Frischluft;
- Transporteinrichtungen für Material, Erzeugnisse und Menschen;
- Vorrichtungen zur Lagerung von Material, Erzeugnissen, Werkzeugen, Schriftstücken, Zeichnungen, Büchern;
- Einrichtungen für die Betriebsangehörigen: Kantinen, Erholungsheime, Heime für jugendliche Arbeitnehmer, Wohnungen;
- Einrichtungen zur Weiterbildung der Arbeitskräfte: Ausbildungswerkstätten, Büchereien, Werkschulen;
- Vorrichtungen zur Sicherung der Menschen und Anlagen: Feuerschutzgeräte, Unfallverhütungseinrichtungen;
- Anlagen des Betriebes zur Entsorgung von Abfällen, Altmaterial, Chemikalien, Abwasser und Abgasen.



c) Werkstoffe und Waren.

Dies sind Güter, die verarbeitet oder unverarbeitet für den Umsatzprozess verwendet werden. Dazu gehören

- **Rohstoffe.** Das sind Stoffe, die im Fertigungsprozess als *Hauptbestandteile in das Erzeugnis* eingehen (Holz in der Möbelfabrikation).
- **Hilfsstoffe.** Das sind Stoffe, die als *Nebenbestandteile in das Produkt eingehen* (Leim, Lack bei der Möbelherstellung).
- **Betriebsstoffe.** Das sind Stoffe, die *nicht* in das Erzeugnis eingehen, aber bei der Durchführung des Fertigungsprozesses *verbraucht* werden (Schmiermittel, Dieselöl).
- **Bezogene Fertigteile.** Das sind Teile, die *unverändert Bestandteile des Produkts* werden (Beschläge, Schösser).
- **Waren.** Das sind Güter, die *unverarbeitet dem Umsatzprozess* dienen.

d) Rechte.

Darunter versteht man insbesondere behördliche Betriebsgenehmigungen (Konzessionen) sowie gewerbliche Schutz- und Nutzungsrechte (Patente, Lizenzen, Gebrauchs- und Geschmacksmuster sowie Markenzeichen).

► Dispositiver Faktor

Es handelt sich dabei um die *Fähigkeit des Menschen, die Elementarfaktoren* zum Zwecke der Leistungserstellung zu *kombinieren*, also darum, **Leitungsfunktionen** auszuüben. Man unterscheidet folgende **Leitungsfunktionen: Zielsetzung, Planung, Realisation, Kontrolle, Rechenschaftslegung, Repräsentation.**

■ Kombination und Substitution der Produktionsfaktoren

In der Wirtschaft werden immer mehrere Produktionsfaktoren miteinander verbunden, um Güter und Dienstleistungen zu erstellen.

Die Ausstattung eines Betriebes mit Produktionsfaktoren lässt verschiedene Kombinationen zu.

Beispiele:

1. Um eine Tonne Weizen zu produzieren, genügt auf einer großen Bodenfläche ein verhältnismäßig geringer Einsatz an Düngemitteln, Maschinen und Arbeit. Steht aber wenig Bodenfläche zur Verfügung, kann der gleiche Ertrag erzielt werden, wenn der Boden unter reichlicher Verwendung von Dünger intensiv bearbeitet wird.
2. Durch den Einsatz von automatisierten Anlagen in der Fertigung und von Datenverarbeitungsanlagen in der Verwaltung wurden in den vergangenen Jahrzehnten Arbeitsleistungen weitgehend durch Betriebsmittel (Kapital) ersetzt.
3. Zum Aushub einer Baugrube von 1.600 m³ brauchten früher 20 mit Pickel, Schaufel und Schubkarren ausgerüstete Arbeiter 48 Stunden. Dies entspricht einer Leistung je Arbeiter und Stunde von 1,67 m³. Heute leisten zwei Arbeiter mithilfe eines Baggers die gleiche Arbeit in zwölf Stunden, was einer Leistung je Arbeiter und Stunde von 66,7 m³ entspricht.

Die Unternehmen sind auf den Absatzmärkten dem Wettbewerb ausgesetzt. Sie müssen daher dafür sorgen, dass die Kosten der Leistungserstellung unter dem Marktpreis bleiben. Da die Produktionsfaktoren Wirtschaftsgüter sind, deren Einsatz Kosten verursacht, sind sie von der Unternehmensleitung so zu kombinieren, dass der Erlös der abgesetzten Güter die Gesamtkosten mindestens deckt. Je mehr Arbeitskräfte benötigt werden, und je stärker demzufolge die Arbeitskosten steigen, desto sorgfältiger ist zu prüfen, ob nicht der Einsatz von Maschinen kostengünstiger ist. Umgekehrt wäre es falsch, dann teure Maschinen einzusetzen, wenn genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und weniger Kosten verursachen als der Einsatz von Maschinen.

Beispiele: In Deutschland verursachen Straßenfaharbeiter infolge ihrer Knappheit hohe Arbeitskosten. Die Folge ist der Einsatz von Baumaschinen, die zwar kostspielige Investitionen darstellen, aber so viele Arbeitskräfte einsparen, dass der Gesamtbetrag der Faktorkosten unter dem Absatzpreis für die Leistung bleibt.

In vielen Entwicklungsländern stehen für den Straßenbau viele Arbeitskräfte zur Verfügung. Das Lohnniveau ist niedrig. Beim Einsatz hoch entwickelter Baumaschinen ist Vorsicht geboten, zumal dann auch viele arbeitswillige Menschen außerhalb des Produktionsprozesses und damit ohne Arbeit blieben.

Nach dem ökonomischen Prinzip (Abschnitt 1.2.1) kommt es darauf an, die einzelnen Produktionsfaktoren in solcher Güte und Menge bei der Faktorkombination zu verwenden, dass der **Aufwand** für den Faktoreinsatz in einem **möglichst günstigen Verhältnis** zum **Ertrag** steht.

Unter dem Druck der Preiskonkurrenz werden dabei laufend in den Betrieben teurer gewordene Produktionsfaktoren durch andere, verhältnismäßig kostengünstigere ersetzt.

Den **Austausch der Produktionsfaktoren** bei der Leistungserstellung nennt man **Substitution der Produktionsfaktoren**.

Beim Austausch der Produktionsfaktoren dürfen soziale Gesichtspunkte nicht außer Acht gelassen werden.

Zur Wiederholung und Vertiefung

1. Wodurch unterscheidet sich der Faktor Arbeitsleistung vom dispositiven Faktor?
2. Nennen Sie die Arbeitskräfte des Unternehmens, die zum dispositiven Faktor beitragen.
3. An welchen Produktionsfaktoren mangelt es in Entwicklungsländern?
4. In welchem Falle entspricht eine Faktorkombination dem ökonomischen Prinzip?
5. Nennen Sie Beispiele
 - a) für unterschiedliche Faktorkombinationen bei der Produktion eines Gutes,
 - b) für die Substitution von Produktionsfaktoren in den vergangenen Jahren.
6. Berechnen Sie die günstigste Faktorkombination in Geldeinheiten (GE):

a)

	1 Arbeiter kostet 5 GE	1 Maschine kostet 20 GE	Ergebnis insgesamt
- Fall 1: 12 Arbeiter		+ 2 Maschinen	= ?
- Fall 2: 6 Arbeiter		+ 4 Maschinen	= ?
- Fall 3: 4 Arbeiter		+ 6 Maschinen	= ?
- Fall 4: 2 Arbeiter		+ 12 Maschinen	= ?

- b) Wie ändert sich die Lösung aus Fall a), wenn die Kosten des Faktors Arbeit auf 30 GE steigen und die Kapitalkosten gleich bleiben?
7. Welche Probleme entstehen beim Ersatz des Produktionsfaktors Arbeit durch die Maschinen?
8. Was müsste geschehen, um die Verknappung und damit die Verteuerung des Werkstoffes Energie in den Betrieben aufzufangen?

1.1.4 Märkte als Bindeglieder

In der Marktwirtschaft bieten die Unternehmen ihre Leistungen auf den Märkten an. Diese sind damit die Bindeglieder zwischen **Anbietern und Nachfragern**. Die Unternehmen sind auf den **Beschaffungsmärkten** mit den jeweiligen Anbietern verbunden, auf dem **Absatzmarkt** ihrer Produkte mit den jeweiligen *Nachfragern*.

■ Beschaffungsmärkte

Die Unternehmen treten auf den *Beschaffungsmärkten* als **Nachfrager nach Arbeitsleistungen, Geld und Sachgütern** auf, die sie zur Erstellung von Produktions- und Konsumgütern benötigen. Sie finanzieren die Beschaffungsgüter vornehmlich aus den Verkaufserlösen. Zur Erstausrüstung und für den laufenden Betrieb werden aber zusätzliche Geldmittel benötigt; sie werden aus Ersparnissen der Haushalte gewonnen und über das Bankensystem den Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Beschaffungsmärkte sind diejenigen Märkte, auf denen **Produktionsfaktoren** »eingekauft« werden können. Sie sind **der Produktion vorgelagert**.

Bei der Beschaffung der Produktionsfaktoren sind die Unternehmen also von folgenden Beschaffungsmärkten abhängig (Bild unten):

► **Arbeitsmarkt**

Er dient der Beschaffung von Arbeitsleistungen und des dispositiven Faktors. Die von den Unternehmen benötigten Arbeitskräfte können durch Stellenangebote und aus Stellengesuchen in den Medien oder durch Vermittlung der Arbeitsagenturen gefunden werden.

Innerhalb eines Wirtschaftsbereichs sind die Anbieter von und die Nachfrager nach Arbeitsleistungen meistens zu Verbänden zusammengeschlossen, den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Der *Preis für die Arbeitsleistung*, **Lohn** genannt, und die Arbeitsbedingungen sind das Ergebnis von Verhandlungen oder Arbeitskämpfen zwischen diesen beiden Verbänden.

Die Löhne sind für die Haushalte **Einkommen**, für die Betriebe aber **Kosten**.

► **Gütermarkt**

Neben den Arbeitskräften werden zur Produktionsausstattung der Unternehmen auch Betriebsmittel und Werkstoffe benötigt. Die technischen Betriebsmittel werden von der Investitionsgüterindustrie produziert, die Werkstoffe von Unternehmen der Urproduktion. Investitionsgüter werden also auf den Märkten von Unternehmen angeboten, die sie produzieren, und von anderen Unternehmen nachgefragt, die sie investieren. Eine besondere Rolle als Gütermarkt spielen bei standardisierbaren Gütern die Warenbörsen.

► **Geld- und Kapitalmarkt**

Zur Bereitstellung von Arbeitskräften und Investitionsgütern werden von den Unternehmen zunächst einmal Geldmittel benötigt, die dann nach dem jeweiligen wechselnden

