

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Kompetenz Wirtschaft Industrie

**Band 2**

6. Auflage

Verfasst von Lehrern des kaufmännisch-beruflichen  
Schulwesens

Lektorat: Jürgen Müller, 79112 Freiburg i. Br.

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

**Europa-Nr.: 97699**



**Mitarbeiter des Arbeitskreises:**

Felsch, Stefan	Studienrat	Freiburg i. Br.
Frühbauer, Raimund	Oberstudiendirektor	Wangen i. A.
Krohn, Johannes	Studienrat	Freiburg i. Br.
Kurtenbach, Stefan	Studiendirektor	Bad Saulgau
Metzler, Sabrina	Oberstudienrätin	Wangen i. A.
Müller, Jürgen	Studiendirektor	Freiburg i. Br.

**Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:**

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

**Bildbearbeitung:**

Verlag Europa-Lehrmittel, 42781 Haan-Gruiten

ISBN 978-3-8085-4288-0

6. Auflage 2019

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.

© 2019 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag, Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Ertstadt

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Tiberius Gracchus – Fotolia.com

Druck: CPI books GmbH, 25917 Leck

## Vorwort

„**Kompetenz Wirtschaft Industrie**“, Band 2, ist ein Lehr- und Lernbuch für den Ausbildungsberuf **Industriekauffrau/Industriekaufmann**. Es richtet sich insbesondere an

- **Schülerinnen und Schüler in kaufmännischen Berufsfeldern**
- **Industriekaufleute**
- **Schülerinnen und Schüler in Umschulungs- und Weiterbildungslehrgängen**
- **Lehrende und Teilnehmende an Fort- und Weiterbildungen in Unternehmen, Verbänden und sonstigen Institutionen**

Das Buch berücksichtigt die **Lernziele und Lerninhalte des Landeslehrplanes Baden-Württemberg** für den berufsbezogenen Unterricht an den Berufsschulen. Es enthält die Lernfelder der **Schwerpunkte Betriebswirtschaft** (LF 3, LF 4, LF 5, LF 6), **Steuerung und Kontrolle** (LF 8, LF 9) und die **Kompetenzbereiche 2–4 des Schwerpunktes Gesamtwirtschaft**.

Die einzelnen Themen sind in **Lernfeldern zusammengefasst** und **prozessorientiert** aufgebaut. Die betrieblichen Abläufe werden anhand einer **integrierten Unternehmenssoftware** dargestellt.

**Hinführende Lernsituationen und Problemfälle** anhand eines durchgängigen Falles sowie zahlreiche fallbezogene und praxisorientierte Beispiele erleichtern das Verständnis für theoretische Aussagen und komplexe Zusammenhänge.



**Zentrale Aussagen** wurden besonders gekennzeichnet.



**Handlungsaufträge** sollen zum selbstständigen und problemlösenden Handeln auffordern.



**Aufgaben und Probleme** am Schluss der einzelnen Sachthemen dienen der Lernzielsicherung und der Lernerfolgskontrolle. Sie sollen zu kritischem, problemlösendem und handlungsorientiertem Denken anregen, zugleich Grundlage für Wiederholungen, Hausaufgaben und zur Prüfungsvorbereitung bieten.



Bei **lernfeldübergreifenden Themen** wird durch einen Vermerk am Seitenrand auf den Zusammenhang verwiesen.



Ausführliche **Inhalts- und Stichwortverzeichnisse** erleichtern das Auffinden von Lehrplanthemen, Kapiteln, Fachbegriffen und Erläuterungen.

Die „**Kompetenz Wirtschaft Industrie**“, Band 2, enthält die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** und die **statistischen Daten** bis zum **Sommer 2019**.

Ein **Löser** zu den Aufgaben und Problemen ist im Verlagsprogramm erhältlich (**Europa-Nummer 97774**).

**Ihr Feedback ist uns wichtig.**

Ihre Anmerkungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge zu diesem Buch nehmen wir gerne auf – schreiben Sie uns unter *lektorat@europa-lehrmittel.de*.

**Bildnachweis:**

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

- Askus Consult GmbH, Freiburg i. Br.
- BIONADE GmbH, Ostheim/Rhön
- Brauerei Zollerhof, Sigmaringen
- Bundesverband Selbsthilfe Körperbehinderter e.V. (BSK), Krautheim/Jagst
- Daimler AG, Stuttgart
- Deutsche Bank AG, Frankfurt (Main)
- deVelOpment engineering GmbH, Oberpfammern
- IKEA Deutschland GmbH & Co. KG, München
- ITG-GmbH Internationale Spedition, München
- Knoll Maschinenbau GmbH, Bad Saulgau
- Kraft Foods Österreich Ges.m.b.H., Wien
- Microsoft Business Solutions, Hamburg
- Mohanty – Agentur für Werbung und Marketing, Berlin
- RECARO GmbH & Co. KG, Marktlegast
- Schenker Logistics, Essen
- Würth Solar GmbH & Co. KG, Schwäbisch Hall
- z+m zeit- und messgeräte vertriebs-GmbH, Hochdorf

**Wichtiger Hinweis:**

In diesem Buch finden sich Verweise/Links auf Internetseiten. Für die Inhalte auf diesen Seiten sind ausschließlich die Betreiber verantwortlich, weshalb eine Haftung ausgeschlossen wird. Für den Fall, dass Sie auf den angegebenen Internetseiten auf illegale und anstößige Inhalte treffen, bitten wir Sie, uns unter [info@europa-lehrmittel.de](mailto:info@europa-lehrmittel.de) davon in Kenntnis zu setzen, damit wir beim Nachdruck dieses Buches den entsprechenden Link entfernen können.

## Inhaltsverzeichnis nach Schwerpunkten

### Schwerpunkt Betriebswirtschaft

#### Lernfeld 3: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren 13

<b>1</b>	<b>Beschaffungsanlässe beschreiben und Beschaffungsentscheidungen treffen</b> . . . . .	14	5.1	Darstellung eines Beschaffungsprozesses . . . . .	39
1.1	Beschaffungsanlässe . . . . .	14	5.2	Abwicklung eines Beschaffungsprozesses . . . . .	40
1.2	Beschaffungsentscheidungen . . . . .	14	5.3	Besonderheiten bei Buchungen im Beschaffungsprozess . . . . .	45
1.2.1	Beschaffungsmarktforschung . . . . .	14	5.4	Möglichkeiten des Zahlungsverkehrs . . . . .	50
1.2.2	ABC-Analyse . . . . .	18	5.4.1	SEPA-Überweisung und SEPA-Dauerauftrag . . . . .	50
1.2.3	Bestellplanung . . . . .	19	5.4.2	SEPA-Lastschrift . . . . .	51
<b>2</b>	<b>Unterschiedliche Bereitstellungsprinzipien vergleichen</b> . . . . .	25	5.4.3	Elektronischer Zahlungsverkehr . . . . .	52
<b>3</b>	<b>Angebote vergleichen, einen Lieferanten auswählen und Verträge abschließen</b> . . . . .	28	<b>6</b>	<b>Möglichkeiten der Prozessoptimierung auf der logistischen Kette darstellen</b> . . . . .	56
3.1	Angebotsvergleich mit Bezugskal- kulation . . . . .	28	6.1	Logistische Kette . . . . .	56
3.2	Lieferantenauswahl . . . . .	30	6.2	Logistikkonzept . . . . .	57
3.3	Vertragsabschluss und Vertrags- erfüllung . . . . .	31	6.3	Interne logistische Kette . . . . .	59
<b>4</b>	<b>Bei Nicht-Rechtzeitig-Lie- ferung situationsgerechte Maßnahmen einleiten</b> . . . . .	35	6.3.1	Beschaffungslogistik . . . . .	59
<b>5</b>	<b>Einen Beschaffungsvorgang in der integrierten Unterneh- menssoftware erfassen und buchen</b> . . . . .	39	6.3.2	Produktionslogistik . . . . .	61
			6.3.3	Absatzlogistik . . . . .	61
			6.3.4	Entsorgungslogistik . . . . .	63
			6.4	Supply-Chain-Management . . . . .	63
			6.5	Minimierung der Lagerrisiken und Lagerhaltungskosten . . . . .	64
			6.5.1	Lagerrisiken . . . . .	64
			6.5.2	Lagerhaltungskosten . . . . .	65
			6.5.3	Lagerkennziffern . . . . .	65
			6.6	Möglichkeiten der Prozessoptimierung	68
			<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 3</b> . . . . .	<b>73</b>	

#### Lernfeld 4: Absatzmarketing planen, durchführen und kontrollieren 79

<b>1</b>	<b>Notwendigkeit des Marketings beschreiben und Ziele für die Vermarktung entwickeln</b> . . . . .	82	<b>3</b>	<b>Über produkt- und programm- politische Maßnahmen entscheiden und diese mit Preisstrategien, Kommunika- tionsmaßnahmen und Distribu- tionswegen abstimmen</b> . . . . .	93
1.1	Begriff des Marketings . . . . .	83	3.1	Produkt- und Produktionsprogramm- politik . . . . .	94
1.2	Ziele des Marketings . . . . .	83	3.1.1	Produktlebenszyklus und Portfolio- analyse als Bestandteile der Produkt- lebensdauer . . . . .	95
<b>2</b>	<b>Marktdaten sammeln und zielgerichtet auswerten</b> . . . . .	84	3.1.2	Produktgestaltung . . . . .	98
2.1	Marktforschung . . . . .	84	3.1.3	Produktinnovation . . . . .	98
2.1.1	Gegenstand der Marktforschung . . . . .	86	3.1.4	Produktveränderung . . . . .	99
2.1.2	Marktanalyse – Marktbeobachtung . . . . .	86	3.1.5	Auswirkungen der Produktpolitik auf die Produktionsprogrammpolitik . . . . .	100
2.1.3	Primärforschung – Sekundärforschung	86	3.1.6	Garantieleistungen und Kundendienst	101
2.1.4	Marktprognose . . . . .	91	3.2	Preispolitik . . . . .	105
2.2	Marketingstrategien . . . . .	91	3.2.1	Direkte Preisgestaltung . . . . .	106

3.2.2	Indirekte Preisgestaltung . . . . .	109	4.2	Instrumente zur Sicherung der Kundenbindung. . . . .	130
3.3	Kommunikationspolitik . . . . .	111	4.3	Ermittlung des Kundenwertes . . . . .	133
3.3.1	Werbung. . . . .	111	<b>5</b>	<b>Erfolg der absatzpolitischen Maßnahmen kontrollieren (Absatzcontrolling) . . . . .</b>	<b>136</b>
3.3.2	Verkaufsförderung (Sales Promotion) . . . . .	119	<b>6</b>	<b>Ein Marketingkonzept entwickeln und dokumentieren – Marketing-Mix . . . . .</b>	<b>137</b>
3.3.3	Public Relations . . . . .	120		<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 4 . . . . .</b>	<b>140</b>
3.3.4	Moderne Kommunikationsmittel . . . . .	122			
3.4	Distributionspolitik . . . . .	125			
3.4.1	Direkte und indirekte Absatzwege . . . . .	125			
3.4.2	Electronic Commerce (E-Commerce). . . . .	128			
<b>4</b>	<b>Konzepte zur Kundenbindung erkunden . . . . .</b>	<b>129</b>			
4.1	Vorteile und Maßnahmen langfristiger Kundenbindung. . . . .	129			

## Lernfeld 5: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen 142

<b>1</b>	<b>Personalstatistiken auswerten und Personalbedarf unter Beachtung der betrieblichen Ziele planen . . . . .</b>	<b>145</b>	<b>4</b>	<b>Notwendigkeit der Delegation von Entscheidungen beschreiben und beurteilen, welche Vollmachten situationsbedingt sinnvoll sind. . . . .</b>	<b>172</b>
1.1	Personalinformationssystem . . . . .	145	4.1.2	Realformen der Führungsstile . . . . .	173
1.2	Personalstatistik. . . . .	147	4.1.3	Führungsmethoden . . . . .	174
1.3	Personalbestandsanalyse . . . . .	148	4.2	Delegation von Entscheidungen . . . . .	175
1.4	Personalbedarfsanalyse. . . . .	148	4.2.1	Handlungsvollmacht. . . . .	176
2.1	Personalbeschaffung . . . . .	150	4.2.2	Prokura. . . . .	178
2.1.1	Stellenbeschreibung . . . . .	150	4.2.3	Zusammenfassender Überblick zu Vollmachten . . . . .	180
<b>2</b>	<b>Interne und externe Wege zur Personalbeschaffung nutzen und begründete Bewerberauswahl treffen . . . . .</b>	<b>150</b>	<b>5</b>	<b>Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation und -qualifikation darstellen . . . . .</b>	<b>182</b>
2.1.2	Personalbeschaffungswege . . . . .	152	5.1	Grundsätze der Menschenführung . . . . .	182
2.2	Einstellungsverfahren . . . . .	156	5.2	Maßnahmen und Aufgaben der Personalentwicklung. . . . .	184
2.2.1	Bewerbung . . . . .	156	5.2.1	Maßnahmen der Personalentwicklung . . . . .	184
2.2.2	Vorstellung und Einstellungsgespräch . . . . .	157	5.2.2	Personalbeurteilung . . . . .	186
2.2.3	Personalauswahl . . . . .	158	5.2.3	Mitarbeitergespräche . . . . .	187
<b>3</b>	<b>Arbeitsverträge unter Berücksichtigung personalrechtlicher Regelungen aus Arbeits- und Sozialrecht, Tarifrecht und Betriebsvereinbarungen bewerten. . . . .</b>	<b>160</b>	<b>6</b>	<b>Arbeitszeit- und Arbeitswertstudie durchführen. . . . .</b>	<b>189</b>
3.1	Arbeitsvertrag . . . . .	161	6.1	Arbeitszeitmodelle. . . . .	189
3.1.1	Inhalt des Arbeitsvertrages. . . . .	161	6.2	Arbeitszeitstudie nach REFA . . . . .	191
3.1.2	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag . . . . .	162	6.3	Arbeitswertstudie . . . . .	193
3.1.3	Beendigung von Arbeitsverhältnissen. . . . .	164	7.1	Entgeltsysteme. . . . .	200
3.2	Betriebsvereinbarung . . . . .	166	<b>7</b>	<b>Entgeltsysteme vergleichen, Bruttolohn ermitteln und Lohn- und Gehaltsabrechnung durchführen und buchen. . . . .</b>	<b>200</b>
3.3	Tarifvertrag. . . . .	167	7.2	Lohn und Gehalt – Abrechnung und Buchung. . . . .	203
3.4	Rechtsschutz der Arbeitnehmer . . . . .	167			
3.5	Arbeitsgerichtsbarkeit. . . . .	170			
4.1	Führungsstile und Führungsmethoden . . . . .	172			
4.1.1	Idealtypische Führungsstile . . . . .	172			
				<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 5 . . . . .</b>	<b>205</b>

**Lernfeld 6: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen**

208

<b>1</b>	<b>Investitions- und Finanzierungsanlässe sowie den bilanziellen Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung beschreiben</b> . . . . .	209	4.2	Fremdfinanzierung mittels Darlehen und Kontokorrentkredit . . . . .	222
1.1	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung . . . . .	209	4.2.1	Ratendarlehen . . . . .	222
1.2	Investitions- und Finanzierungsanlässe	210	4.2.2	Annuitätendarlehen . . . . .	222
1.2.1	Investitionsanlässe . . . . .	210	4.2.3	Kontokorrentkredit . . . . .	224
1.2.2	Finanzierungsanlässe . . . . .	211	4.2.4	Effektivverzinsung . . . . .	224
			4.2.5	Konsequenzen aus der Eigen- bzw. Fremdfinanzierung . . . . .	226
<b>2</b>	<b>Kapitalbedarfsrechnung und Finanzpläne erstellen</b> . . . . .	211	4.2.6	Merkmale der Beteiligungs- und Fremdfinanzierung . . . . .	226
2.1	Kapitalbedarfsrechnung . . . . .	211	4.3	Weitere Finanzierungsmöglichkeiten . . . . .	228
2.2	Finanzplan . . . . .	213	4.3.1	Offene Selbstfinanzierung . . . . .	228
<b>3</b>	<b>Investitionsalternativen mithilfe statischer Verfahren der Investitionsrechnung vergleichen</b> . . . . .	216	4.3.2	Finanzierung aus Abschreibungen . . . . .	230
3.1	Kostenvergleichsrechnung . . . . .	216	4.3.3	Umfinanzierung . . . . .	230
3.2	Gewinnvergleichsrechnung . . . . .	217	4.3.4	Leasing . . . . .	231
3.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung . . . . .	218	<b>5</b>	<b>Sinnvolle Kreditsicherungs- möglichkeiten vorschlagen</b> . . . . .	236
3.4	Amortisationsvergleichsrechnung . . . . .	218	5.1	Selbstschuldnerische Bürgschaft . . . . .	237
<b>4</b>	<b>Für ein geplantes Investitions- vorhaben ein Finanzierungs- konzept erstellen</b> . . . . .	220	5.2	Sicherungsübereignung . . . . .	238
4.1	Beteiligungsfinanzierung bei der KG und der GmbH . . . . .	221	5.3	Grundschild . . . . .	239
			<b>6</b>	<b>Finanzierungsgrundsätze</b> . . . . .	244
			6.1	Stabilität . . . . .	244
			6.2	Liquidität . . . . .	244
			6.3	Rentabilität . . . . .	245
			6.4	Stabilität, Liquidität, Rentabilität im Überblick . . . . .	246
			<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 6</b> . . . . .		248

**Schwerpunkt Steuerung und Kontrolle****Lernfeld 9: Jahresabschluss erstellen und analysieren**

249

<b>1</b>	<b>Einen einfachen Jahresabschluss mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware durchführen</b> . . . . .	251	<b>3</b>	<b>Bewertungsentscheidungen treffen und die erforderlichen Buchungen vornehmen</b> . . . . .	266
<b>2</b>	<b>Aufgaben, Bestandteile und Gliederung des Jahresabschlusses einer großen Kapitalgesellschaft</b> . . . . .	258	3.1	Ziele, Grundsätze und Maßstäbe der Bewertung . . . . .	267
2.1	Aufgaben des Jahresabschlusses . . . . .	258	3.1.1	Ziele der Bewertung . . . . .	267
2.2	Periodengerechte Erfolgsermittlung . . . . .	258	3.1.2	Grundsätze der Bewertung . . . . .	267
2.3	Bestandteile und Gliederung des Jahresabschlusses einer großen Kapitalgesellschaft . . . . .	261	3.1.3	Maßstäbe der Bewertung . . . . .	269
2.3.1	Bilanz . . . . .	262	3.2	Ermittlung und Buchung von Wertansätzen für Vermögen und Schulden nach Handelsrecht . . . . .	272
2.3.2	Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	264	3.2.1	Gegenstände des Sachanlagevermögens . . . . .	272
2.3.3	Anhang zur Bilanz und GuV-Rechnung	264	3.2.2	Vorräte . . . . .	277
2.3.4	Lagebericht . . . . .	265	3.2.3	Forderungen . . . . .	278
2.3.5	Kapitalflussrechnung . . . . .	265	3.2.4	Verbindlichkeiten . . . . .	278
2.3.6	Eigenkapitalspiegel . . . . .	265	3.2.5	Rückstellungen . . . . .	280
2.3.7	Offenlegung und Publizität . . . . .	265			

<b>4</b>	<b>Jahresabschluss zielgruppenorientiert aufbereiten, Kennzahlen ermitteln und Schlussfolgerungen für unternehmenspolitische Entscheidungen ziehen</b> . . . . .	284
4.1	Strukturbilanz . . . . .	285
4.2	Strukturergbnisrechnung . . . . .	287
4.3	Kennzahlen zur Beurteilung des Unternehmens . . . . .	288
4.3.1	Kapitalstruktur . . . . .	288
4.3.2	Anlagendeckung . . . . .	289
4.3.3	Liquidität . . . . .	289
4.3.4	Vermögensstruktur . . . . .	291
4.3.5	Cashflow . . . . .	291
4.3.6	Rentabilität . . . . .	292

**Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 9** . . . . . 297

## Schwerpunkt Gesamtwirtschaft

### Kompetenzbereich II – Wirtschaftliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft analysieren 299

<b>1</b>	<b>Die wechselseitigen Beziehungen der Wirtschaftssubjekte darstellen und analysieren</b> . . . . .	299
1.1	Modell des Wirtschaftskreislaufs . . . . .	300
1.1.1	Einfacher Wirtschaftskreislauf . . . . .	300
1.1.2	Erweiterter Wirtschaftskreislauf . . . . .	301
1.1.3	Zusammenhang zwischen den Sektoren des Wirtschaftskreislaufs . . . . .	302
1.2	Auswirkungen von Veränderungen gesamtwirtschaftlicher Größen . . . . .	303
<b>2</b>	<b>Das Bruttoinlandsprodukt als ein wichtiges Maß für die wirtschaftliche Leistung eines Landes charakterisieren</b> . . . . .	305
2.1	Entstehung, Verwendung und Verteilung des Bruttoinlandsproduktes . . . . .	307
2.2	Bruttoinlandsprodukt als Maßstab für den Wohlstand eines Landes . . . . .	309
2.3	Alternative Wohlstandsindikatoren . . . . .	311
<b>3</b>	<b>Den Grundgedanken und die Ordnungsmerkmale der Sozialen Marktwirtschaft beschreiben</b> . . . . .	314
3.1	Grundgesetz und Wirtschaftsordnung . . . . .	315
3.2	Ordnungsmerkmale der Sozialen Marktwirtschaft . . . . .	316
3.2.1	Privates und öffentliches Eigentum . . . . .	316
3.2.2	Vertragsfreiheit . . . . .	317
3.2.3	Gewerbefreiheit . . . . .	317
3.2.4	Freie Berufs- und Arbeitsplatzwahl . . . . .	318
<b>4</b>	<b>Formen und Ziele der Kooperation und Konzentration unterscheiden</b> . . . . .	319
4.1	Formen der Kooperation und Konzentration . . . . .	321
4.1.1	Kartell . . . . .	322
4.1.2	Konzern . . . . .	323
4.1.3	Vereinigttes Unternehmen (Trust) . . . . .	324
4.1.4	Multinationales Unternehmen (Multis) . . . . .	325
4.2	Ziele und Folgen der Kooperation und Konzentration . . . . .	326
4.2.1	Ziele der Kooperation und Konzentration . . . . .	326
4.2.2	Folgen der Kooperation und Konzentration . . . . .	327
4.3	Staatliche Wettbewerbspolitik . . . . .	328
4.3.1	Ziele der Wettbewerbspolitik . . . . .	328
4.3.2	Maßnahmen der nationalen Wettbewerbspolitik . . . . .	328
4.3.3	Maßnahmen der EU-Wettbewerbspolitik . . . . .	331
<b>5</b>	<b>Markt als Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage kennzeichnen</b> . . . . .	334
5.1	Aufgaben des Marktes . . . . .	335
5.2	Modell des vollkommenen Marktes . . . . .	335
5.3	Marktformen . . . . .	336
5.4	Preisbildung beim vollkommenen Polypol . . . . .	337
5.5	Wirkungsweise von Staatseingriffen beim vollkommenen Polypol . . . . .	341
5.5.1	Marktkonforme Staatseingriffe . . . . .	341
5.5.2	Marktkonträre Staatseingriffe . . . . .	342
<b>6</b>	<b>Preisbildung beim Angebotsmonopol darstellen</b> . . . . .	344
<b>7</b>	<b>Preisbildung beim Angebotsoligopol darstellen</b> . . . . .	348



## Kompetenzbereich III – Wirtschaftspolitische Einflüsse auf den Ausbildungsbetrieb, das Lebensumfeld und die Volkswirtschaft einschätzen 350

<p><b>1 Einen idealtypischen Konjunkturverlauf beschreiben</b> ..... 350</p> <p>1.1 Konjunkturschwankungen und Konjunkturindikatoren ..... 351</p> <p>1.1.1 Konjunkturschwankungen ..... 351</p> <p>1.1.2 Konjunkturindikatoren ..... 353</p> <p>1.2 Fiskalpolitik ..... 354</p> <p>1.2.1 Instrumente der Fiskalpolitik ..... 354</p> <p>1.2.2 Subventionen ..... 356</p> <p><b>2 Die wirtschaftspolitischen Ziele charakterisieren</b> ..... 358</p> <p>2.1 Wirtschaftspolitische Ziele des Stabilitätsgesetzes ..... 360</p> <p>2.1.1 Preisniveaustabilität ..... 360</p> <p>2.1.2 Hoher Beschäftigungsstand ..... 367</p> <p>2.1.3 Stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum ..... 373</p> <p>2.1.4 Außenwirtschaftliches Gleichgewicht ..... 375</p> <p>2.2 Qualitative Ziele ..... 378</p> <p>2.2.1 Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen ..... 378</p> <p>2.2.2 Gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung ..... 384</p> <p>2.3 Zielbeziehungen ..... 388</p>	<p><b>3 Den organisatorischen Aufbau und die Aufgaben des europäischen Systems der Zentralbanken skizzieren</b> ..... 395</p> <p>3.1 Stellung und Aufgaben der EZB ..... 396</p> <p>3.2 Geldpolitische Maßnahmen ..... 398</p> <p>3.2.1 Überblick über die geldpolitischen Maßnahmen ..... 398</p> <p>3.2.2 Wirkungsweise geldpolitischer Maßnahmen ..... 401</p> <p><b>4 Folgen der europäischen Integration und der Globalisierung beschreiben</b> ..... 403</p> <p>4.1 Europäische Integration und Globalisierung ..... 405</p> <p>4.2 Freihandel, Binnenhandel und Weltmärkte ..... 409</p> <p>4.3 Handelsblöcke ..... 413</p> <p>4.3.1 Freihandelszone ..... 413</p> <p>4.3.2 Europäische Union ..... 413</p> <p>4.3.3 Präferenzräume ..... 415</p> <p>4.4 Handelshemmnisse ..... 416</p> <p>4.4.1 Tarifäre Handelshemmnisse ..... 416</p> <p>4.4.2 Nichttarifäre Handelshemmnisse ..... 416</p> <p>4.5 World Trade Organization ..... 417</p> <p>4.6 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Außenhandels für Deutschland darstellen ..... 417</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Kompetenzbereich IV – Entscheidungen im Rahmen einer beruflichen Selbstständigkeit treffen 422

<p><b>1 Motive der hauptberuflichen Selbstständigkeit beschreiben</b> .. 422</p> <p>1.1 Anforderungen an eine Unternehmerpersönlichkeit ..... 424</p> <p>1.2 Chancen und Risiken der beruflichen Selbstständigkeit ..... 426</p> <p>1.3 Beratungs- und Förderangebote für die berufliche Existenzgründung ..... 427</p> <p>1.4 Vorbereitung der Existenzgründung mithilfe eines Businessplans ..... 431</p> <p><b>2 Standortfaktoren erläutern</b> ..... 435</p> <p><b>3 Handelsrechtliche Vorschriften im Hinblick auf eine berufliche Selbstständigkeit herausarbeiten</b> ..... 445</p> <p>3.1 Handelsrechtliche Vorschriften ..... 454</p> <p>3.1.1 Handelsregister ..... 454</p> <p>3.1.2 Firmengrundsätze ..... 457</p> <p>3.1.3 Buchführungspflicht ..... 459</p> <p>3.2 Kaufmannsarten ..... 459</p> <p>3.3 Rechtsformen ..... 461</p>	<p>3.3.1 Einzelunternehmen ..... 462</p> <p>3.3.2 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) ..... 463</p> <p>3.3.3 Kommanditgesellschaft (KG) ..... 464</p> <p>3.3.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ..... 471</p> <p>3.3.5 GmbH &amp; Co. KG ..... 477</p> <p>3.3.6 Vergleich der Rechtsformen ..... 480</p> <p><b>4 Anspruchsgruppen und deren Interessen am Unternehmen unterscheiden und Unternehmensziele herausarbeiten</b> ..... 480</p> <p>4.1 Anspruchsgruppen und deren Interessen ..... 483</p> <p>4.2 Unternehmensleitbild ..... 485</p> <p>4.3 Unternehmensziele ..... 487</p> <p>4.3.1 Ökonomische Ziele ..... 487</p> <p>4.3.2 Ökologische Ziele ..... 488</p> <p>4.3.3 Soziale Ziele ..... 493</p> <p>4.3.4 Zielbeziehungen ..... 493</p> <p><b>Stichwortverzeichnis</b> ..... 497</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Fach- und Fremdwörterverzeichnis

abstrakt	begrifflich, unanschaulich
Akquisition	Kundenwerbung
Aktiva	Vermögenswerte, Guthaben
alternativ	wechselweise, zwei Möglichkeiten
Analyse	Untersuchung, Zergliederung
audiovisuell	Hören und Sehen ansprechen
auditiv	das Hören betreffend
Automatismus	unbewusster Ablauf von Bewegungen oder Handlungen
autonom	unabhängig, selbstständig, nach eigenen Gesetzen lebend
Brainstorming	Ideenfindung, spontane Ideenäußerung
brutto	ohne Abzug
Defizit	fehlender Betrag, Einbuße, Verlust
Dezentralisation	Aufteilung auf verschiedene Stellen
Diagnose	Feststellung, Erkennung von Merkmalen, gegenwärtiger Stand oder Befund
Differenzierung	Unterscheidung, Trennung
differieren	voneinander abweichen, verschieden sein
dirigistisch	reglementierend, in der Bewegungsfreiheit einengend
dispositiv	verfügbar, abdingbar, nach Vereinbarung änderbar
dynamisch	lebendig, bewegt, schwungvoll
effizient	wirksam
elementar	grundlegend
Emission	Ablassen von Schadstoffen, Ausgabe von Wertpapieren
evolutionisch	sich weiter entwickelnd
Existenz	Leben, Dasein, Vorhandensein
Experte	Gutachter, Sachverständiger
Export	Ausfuhr (von Waren)
extern	außerhalb, auswärtig, draußen befindlich
Faktor	mitwirkender Umstand, Multiplikator
finanzieren	die nötigen Geldmittel bereitstellen
Flexibilität	Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit
Funktion	Tätigkeit, Wirksamkeit
funktionell	nach Aufgabenbereichen eingeteilt
Globalisierung	weltweite Verbreitung, weltumspannende Ausrichtung
grafisch	durch Zeichnung dargestellt, zeichnerisch
Harmonie	Zusammenklang, Eintracht, Übereinstimmung
horizontal	waagrecht, auf einer Ebene oder Stufe befindlich
immateriell	unkörperlich, rein geistig
Immission	Einwirkungen von Verunreinigungen
Import	Einfuhr aus dem Ausland
inaktiv	untätig
Incentive	Anreizeffekt
Index	Messziffer, Kennzahl
Indikator	Merkmal
individuell	den Einzelmenschen betreffend
Innovation	Erneuerung, Verbesserung
Input	Einsatzfaktor, Betrag der Hereinnahme von Produktionsfaktoren, Waren, Dienstleistungen
Instabilität	Unsicherheit, Unbeständigkeit
Instanz	zuständige Behörde, zuständiges Gericht
Institution	Einrichtung, Einsetzung
intern	innerhalb, die eigenen Verhältnisse angehend
Investition	langfristige Kapitalanlage, Kapitaleinlage
Kapazität	Fassungskraft, Aufnahmevermögen
Kombination	Verbindung, Verknüpfung
kommunal	gemeinschaftlich, gemeinsam, eine Gemeinde betreffend
Kompatibilität	Austauschbarkeit
Kompetenz	Fähigkeit, Sachverstand, Zuständigkeit
komplex	umfassend
Konflikt	Streit, Auseinandersetzung, innerer Zwiespalt
konkret	wirklich, sinnlich, wahrnehmbar, gegenständlich, greifbar
Konkurrenz	Wettstreit, (wirtschaftlicher) Wettbewerb
Konsum	Verbrauch (von Bedarfsgütern)
Kontingent	festgelegte, begrenzte, zugeteilte Menge (Waren, Geld)
kontinuierlich	stetig, ununterbrochen, fortdauernd
Konvergenz	Anpassung, Identität, Übereinstimmung
Konzentration	Zusammendrängung, Zusammenballung

Konzession	Erlaubnis, Zugeständnis, behördliche Genehmigung
Kreativität	schöpferische Kraft
Limit	Grenze, äußerster Preis
liquid	flüssig, zahlungsfähig, zahlungskräftig
Lizenz	Erlaubnis, Genehmigung (zur Nutzung eines Patents)
Manager	Leiter eines Unternehmens
maximieren	auf den höchstmöglichen Stand bringen
Mechanismus	gewohnheitsmäßiger Ablauf von Vorgängen
minimieren	auf den niedrigsten Stand bringen
Motivation	Beweggrund, Antrieb (zum Handeln)
Multiplikator	Vervielfältiger
netto	nach Abzug
Niveau	Rang, Höhenstufe, Stand
nominal	zum Nennwert
objektiv	sachlich, vorurteilslos
Ökologie	Lehre von den Beziehungen der Lebewesen zu ihrer Umwelt
Ökonomie	Wirtschaft, Bewirtschaftung (der Erde)
optimal	bestmöglich
Output	(Produktions-)Ausstoß
Portfolio	Sammlung von Wertanlagen
Potenzial	Leistungsvermögen
potenziell	möglich, denkbar
primär	erstrangig
Prinzip	Grundsatz, Grundlage
Priorität	Vorrangigkeit, Vorzugsrecht
Produktion	Erzeugung, Herstellung, Fertigung
Produktionsfaktor	Mittel oder Kraft zur Erstellung von Leistungen
Produzent	Hersteller (von Gütern), Erzeuger
Prognose	Vorhersage
Progression	Steigerung, Zunahme, Zuwachs
Projekt	Plan, Vorhaben
Proportion	Größenverhältnis
qualitativ	die Güte (Qualität) betreffend, gütemäßig
quantitativ	die Menge (Quantität) betreffend, mengenmäßig
Quartal	Vierteljahr
Quote	verhältnismäßiger Anteil
Rating	Beurteilung der Bonität von Schuldnern oder Wertpapieren
rational	vernunftsgemäß
Rationalisierung	vernünftige, wirtschaftliche Gestaltung des Betriebsablaufs
real	wirklich, tatsächlich, rein gütermäßig bewertet
Recycling	Wiederverwertung, Wiederverwendung
refinanzieren	fremde Mittel aufnehmen, um selbst Kredit gewähren zu können
Reklamation	Beanstandung, Beschwerde, Rüge
Ressourcen	Hilfsquellen, Bestände an Rohstoffen, Arbeitskräften, Geld
Scoring	Analyse zur Entscheidung unter mehreren Alternativen
Sektor	Ausschnitt, Abschnitt, Bereich, Sachgebiet
sekundär	zweitrangig
signalisieren	anzeigen, ankündigen, Zeichen geben
Situation	Lage, Sachlage, Zustand
standardisieren	vereinheitlichen, normieren
stationär	auf der Stelle stehend, starr, unbeweglich
Struktur	Aufbau, Gefüge, Gliederung
substituieren	ersetzen, austauschen
subventionieren	(finanziell) stützen, unterstützen
Synthese	Zusammenfügung
Tarif	festgelegte Summe für Löhne, Gehälter, Preise, Steuern
tertiär	drittrangig
Transfer	Übertragung von Geld oder Transportgegenständen in ein anderes Land
Transmission	Übertragung
Transparenz	Durchsichtigkeit
vertikal	senkrecht, aufeinander aufbauend, untereinander stehend
Visualisierung	optische Gestaltung, Sachverhalt anschaulich gestalten
visuell	das Sehen betreffend

## Gesetze und Verordnungen

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AltTZG	Altersteilzeitgesetz
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
ArbSchG	Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz)
ArbZG	Gesetz zur Vereinheitlichung des Arbeitszeitrechts (Arbeitszeitgesetz)
BAföG	Bundesgesetz über individuelle Förderung der Ausbildung (Bundesausbildungsförderungsgesetz)
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEEG	Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BImSchG	Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundesimmissionsschutzgesetz)
BNatSchG	Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz)
BUrlG	Mindesturlausgesetz für Arbeitnehmer (Bundesurlaubsgesetz)
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittelbeteiligungsgesetz)
EG-Verordnung 1606/2002	Verordnung betreffend der Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards
EntgFG	Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall (Entgeltfortzahlungsgesetz)
EStG	Einkommensteuergesetz
GbV	Verordnung über die Bestellung von Gefahrgutbeauftragten in Unternehmen (Gefahrgutbeauftragtenverordnung)
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz)
GenTG	Gesetz zur Regelung der Gentechnik (Gentechnikgesetz)
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz)
HGB	Handelsgesetzbuch
KrWG	Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen (Kreislaufwirtschaftsgesetz)
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz)
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
MuSchG	Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz)
NachwG	Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen (Nachweisgesetz)
PAngV	Verordnung zur Regelung der Preisangaben (Preisangabenverordnung)
SGB	Sozialgesetzbuch (Buch 1 bis 12)
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (Stabilitätsgesetz)
StGB	Strafgesetzbuch
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VerpackG	Gesetz über über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die hochwertige Verwertung von Verpackungen (Verpackungsgesetz)
WHG	Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts

## Schwerpunkt Betriebswirtschaft

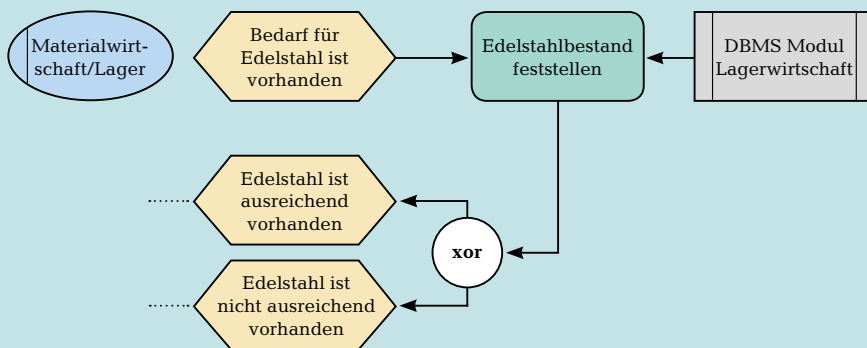
### Lernfeld 3: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

Für die Herstellung der Freshholder-Box hat die KÜHLsys GmbH in Münsingen zunächst mehrfach beschichtetes Eisenblech verwendet. Dipl.-Ing. Knoss plant, in Zukunft Edelstahl statt Eisenblech einzusetzen. Dabei stellt sich unter anderem das Problem, die erforderlichen Informationen über mögliche Bezugsquellen zu gewinnen. Herr Knoss bittet die Abteilung Materialwirtschaft, dazu Stellung zu nehmen.



© MEV Verlag GmbH

1. Erörtern Sie Gesichtspunkte, die für oder gegen die Materialumstellung sprechen.
2. Welche Angaben sind zur Erstellung einer Anfrage notwendig?
3. Woher können Sie Informationen über Bezugsquellen erhalten?
4. Vervollständigen Sie den folgenden Geschäftsprozess für die Informationsgewinnung neuer Lieferanten von Edelstahl bei der KÜHLsys GmbH.



5. Welche ökonomischen, rechtlichen, ökologischen und technischen Aspekte sind bei der Durchführung eines Beschaffungsvorganges zu berücksichtigen?
6. Welche Ziele und Aufgaben hat die Abteilung Beschaffung der KÜHLsys GmbH?
7. Erläutern Sie die Bedeutung der Lieferantenauswahl bei der Beschaffung.
8. Entwickeln Sie Beurteilungskriterien für einen Angebotsvergleich bei der Lieferantenauswahl.
9. Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse.

#### Handlungsauftrag:

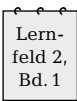
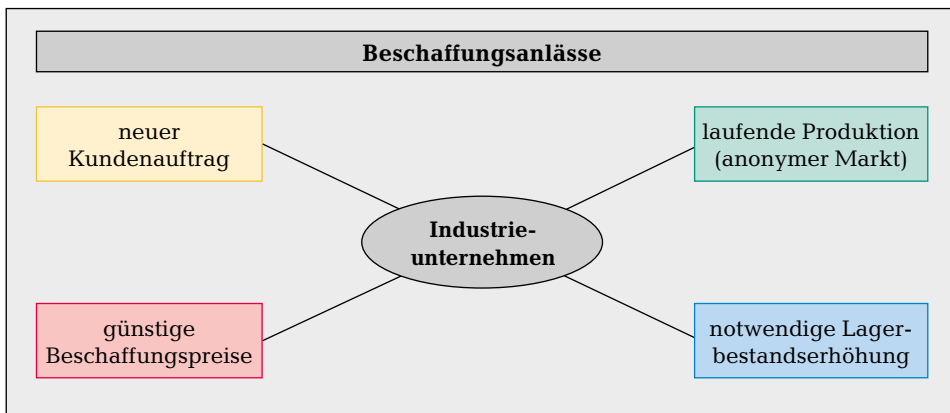
Untersuchen Sie, wie in Ihrem Ausbildungsbetrieb der Materialbedarf ermittelt und die Beschaffungsplanung durchgeführt wird. Stellen Sie Ihre Ergebnisse der Klasse vor. Erläutern Sie Optimierungsmöglichkeiten.



# 1 Beschaffungsanlässe beschreiben und Beschaffungsentscheidungen treffen

## 1.1 Beschaffungsanlässe

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass ein Industrieunternehmen aktuelle und künftige Beschaffungsanlässe erkennt.



Die rechtzeitige und exakte Bedarfsfeststellung ist eine wichtige Voraussetzung für einen optimalen Beschaffungsprozess. Maßgeblich für die Materialbedarfsplanung ist die Produktionsplanung. Sie bildet mit ihren Daten die Grundlage für die Bedarfsanalyse.

## 1.2 Beschaffungsentscheidungen

### 1.2.1 Beschaffungsmarktforschung

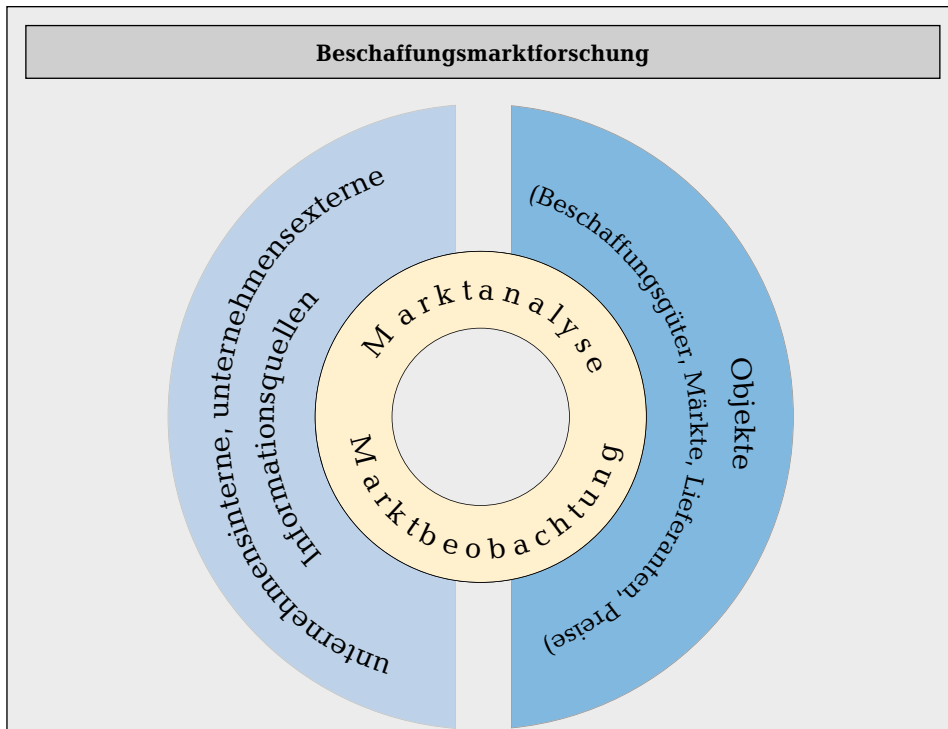
Die Beschaffungsmärkte verändern sich teilweise rasch. Um die für das Unternehmen benötigten Güter in der erforderlichen Menge und Qualität unter möglichst günstigen wirtschaftlichen Bedingungen (Zielsetzung: *Kostenminimierung*) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort bereitzuhaben, bedarf es möglichst umfassender **Kenntnisse über die Beschaffungsmärkte**. Die benötigten Informationen liefert die Beschaffungsmarktforschung.



Als **Beschaffungsmarktforschung** bezeichnet man die **systematische Untersuchung von Beschaffungsmärkten**.

Damit werden **Entscheidungen** hinsichtlich der **Auswahl** von Beschaffungsgütern auf nationalen und internationalen Märkten ermöglicht.

Die Beschaffungsmarktforschung lässt sich nach den **Methoden**, mit denen sie betrieben wird, nach den **Informationsquellen**, die genutzt werden, und nach den **Objekten**, auf die sie sich erstreckt, unterscheiden:



Informationsquellen	Methoden	Objekte
<p><b>a) unternehmensinterne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integrierte Unternehmenssoftware,</li> <li>- Lieferantendatenbank,</li> <li>- Einkaufsstatistik.</li> </ul> <p><b>b) unternehmensexterne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Messen, Ausstellungen,</li> <li>- Internet,</li> <li>- Bezugsquellenübersichten der Kammern,</li> <li>- Branchenbücher,</li> <li>- Adressendatenbanken gewerblicher Unternehmen,</li> <li>- Inserate in Fachzeitschriften,</li> <li>- Serviceleistungen,</li> <li>- Werbematerial von Anbietern,</li> <li>- Auskünfte von Geschäftspartnern, Auskunfteien, Banken, Marktforschungsinstituten.</li> </ul>	<p><b>a) Marktanalyse:</b></p> <p><i>Einmalige Untersuchung</i> der Struktur von Teilmärkten zu einem bestimmten <i>Zeitpunkt</i>.</p> <p><b>Beispiel:</b> Ermittlung der Anbieter eines bestimmten Produktes unter Preis- und Qualitäts Gesichtspunkten.</p> <p><b>b) Marktbeobachtung:</b></p> <p><i>Fortlaufende Überwachung</i> der <i>Strukturveränderungen</i> von Teilmärkten.</p> <p><b>Beispiel:</b> Feststellung von Preisentwicklungen für ein bestimmtes Produkt.</p>	<p><b>a) Beschaffungsgüter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialbestandteile und -zusammensetzung,</li> <li>- Materialqualität,</li> <li>- Benutzerfreundlichkeit,</li> <li>- Entsorgungsmöglichkeit.</li> </ul> <p><b>b) Märkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkaufsprogramme und Marktanteile der Anbieter,</li> <li>- Marktschwankungen.</li> </ul> <p><b>c) Lieferanten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsfähigkeit,</li> <li>- Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.</li> </ul> <p><b>d) Preise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preisvergleiche,</li> <li>- Preis-Leistungs-Verhältnis.</li> </ul>

## ■ Sourcing-Strategien



Unter **Sourcing-Strategien** versteht man die **Art und Weise**, wie ein Industrieunternehmen seine **Beschaffung gestaltet**.

### ► Sourcing-Strategien nach der Anzahl möglicher Lieferanten

Beim **Single Sourcing** wird die gesamte Beschaffungsmenge von einem Lieferanten geliefert. Um eine Versorgungssicherheit zu gewährleisten, wird beim **Double Sourcing** die Beschaffung auf zwei Lieferanten aufgeteilt. Beim **Multiple Sourcing** wird die zu beschaffende Menge auf mehrere Lieferanten verteilt.

### ► Sourcing-Strategien nach der räumlichen Ausdehnung

Beim **Local Sourcing** beschränkt sich die Beschaffung auf örtlich begrenzte Lieferanten, die meist nur auf nationalen oder regionalen Märkten tätig sind. **Global Sourcing** meint die Ausdehnung der Beschaffung auf internationale Märkte und damit die weltweite systematische Suche nach Lieferanten.



Zu den Voraussetzungen, die für ein erfolgreiches Global Sourcing gegeben sein müssen, gehören

- die Handels- und Rechtssicherheit sowie die politische Stabilität im Land des Lieferanten;
- die Bereitschaft und die Fähigkeit zur internationalen Zusammenarbeit, was Kenntnisse über und das Verständnis für andere Sitten, Gepflogenheiten und Kulturen und entsprechende Sprachkenntnisse bei den Beschaffungsmitarbeitern einschließt;
- die Entwicklung eines Anlieferkonzeptes (Logistikkonzept).

Global Sourcing	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Senkung der Beschaffungskosten</li> <li>– bessere Marktübersicht</li> <li>– Sicherung von Lieferkapazitäten</li> <li>– geringere Abhängigkeit von Lieferanten</li> <li>– Technologiezufuhr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transportrisiken</li> <li>– Währungsrisiko</li> <li>– unterschiedliches Qualitätsverständnis und Qualitätsmängel</li> <li>– politische Risiken</li> </ul>

## ■ Informationsbeschaffung über das Internet

E-Business (E-Commerce) bietet eine Vielzahl moderner Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung:

### ► Virtuelle Marktplätze

Über die virtuellen Marktplätze im Internet können Unternehmen kaufen und verkaufen. Es gibt *horizontale* und *vertikale* Marktplätze.

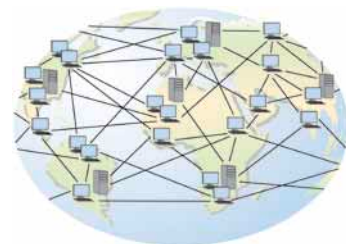
**Horizontale Marktplätze** bieten branchenübergreifende Lösungen an.

**Beispiel:** Atradapro.de; über diesen Marktplatz kaufen Unternehmen aller Branchen.

**Vertikale Marktplätze** konzentrieren sich auf eine Branche.

**Beispiel:** Covisint.com für die Autobranche

Auf den virtuellen Marktplätzen gibt es **offene (öffentliche)** und **geschlossene (private)** Marktplätze. Bei den offenen Marktplätzen kann sich jeder Interessent einloggen, bei den geschlossenen muss sich der Teilnehmer erst legitimieren.





Beispiele	Stärken	Schwächen
<p><b>VW Group Supply</b> ist der Marktplatz von VW für die insgesamt zwölf Konzernmarken. Weil andere Kfz-Hersteller keinen Zugang haben, wird dieses Modell ein <b>privater Marktplatz</b> genannt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maßgeschneiderte VW-Lösung</li> <li>• schnelle Entscheidungsfindung, da von VW betrieben</li> <li>• Vermeidung von Know-how-Abfluss</li> <li>• höhere Umsetzungsgeschwindigkeit durch geringeren Abstimmungsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Investitionen</li> <li>• keine Synergien durch Zusammenarbeit mit anderen Herstellern</li> <li>• Widerstand bei Lieferanten, die unter Umständen an anderen Marktplätzen beteiligt sind</li> </ul>
<p><b>SupplyOn</b> ist ein <b>öffentlicher Marktplatz</b>, auf dem nur Automobilzulieferer miteinander handeln. Das unter anderem von Bosch initiierte Unternehmen ist bislang eine rein deutsche Veranstaltung geblieben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung als Kooperationsmodell der Lieferanten</li> <li>• Marktakzeptanz durch Teilnahme großer deutscher Zulieferer als Gründer und assoziierte Mitglieder</li> <li>• solide finanzielle Basis durch Anschubfinanzierung der Anteilseigner</li> <li>• Standardisierungsbestrebungen durch Kooperationen mit anderen elektronischen Plattformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine internationalen Tier-1-Partner*</li> <li>• geringe Verbreitung auf Lieferantenseite</li> <li>• noch keine ausreichende Funktionalität (Supply Chain Management und Collaborative Engineering nicht integriert)</li> <li>• mangelndes E-Business-Know-how und Interesse der Lieferanten</li> </ul>
<p>* Die Zulieferer werden je nach ihrer Bedeutung in der Zuliefererkette als Tier 1, Tier 2 usw. bezeichnet. Tier-1-Lieferanten sind die Systemlieferanten (zum Beispiel Bosch, Delphi, Valeo).</p>		

► **E-Commerce**

Beziehungen zwischen den Akteuren im E-Commerce			
	Business (Unternehmen)	Consumer (Endverbraucher)	Government (Staatliche Einrichtung)
Business (Unternehmen)	<p><b>B2B (B-to-B)</b></p> <p>Aktivitäten und Transaktionen zwischen Unternehmen.</p> <p><b>Beispiele:</b> Beschaffung, Zahlungsabwicklung, Kooperationen, virtuelle Marktplätze.</p>	<p><b>B2C (B-to-C)</b></p> <p>Vertriebsaktivitäten eines Unternehmens mit Endverbrauchern als Zielgruppe.</p> <p><b>Beispiele:</b> Onlineshopping, Teleservice, Homebanking, Reisebuchung, virtuelle Jobbörsen.</p>	<p><b>B2G (B-to-G)</b></p> <p>Aktivitäten zwischen Unternehmen und staatlichen Einrichtungen.</p> <p><b>Beispiele:</b> Umsatzsteuervoranmeldung, Nachfrage nach Gewerbeflächen.</p>

► **E-Procurement**

Das sind alle elektronischen Formen des Einkaufs.

**Beispiele:** Beschaffung durch den Einsatz elektronischer Kataloge oder über Onlineauktionen.

► **Collaborative Procurement**

Collaborative Procurement geht über das herkömmliche, lediglich auf unternehmensinterne Prozesse bezogene E-Procurement hinaus. Es wird versucht, elektronische Kooperations- und Beschaffungsnetzwerke über die Unternehmensgrenzen hinweg zu organisieren. Mit diesem Kooperationsvorteil können Kosten eingespart werden.

## 1.2.2 ABC-Analyse

Um den Gesamtbereich der Beschaffung wirtschaftlicher zu gestalten, muss besondere Sorgfalt auf den Einkauf bestimmter Materialsorten gelegt werden, da hier ein Einsparungseffekt am größten ist. Die **ABC-Analyse** ist in vielen Unternehmen zu einem wichtigen **Hilfsmittel der Beschaffungsplanung** geworden. Hierbei werden die regelmäßig zu beschaffenden Materialarten bzw. Artikel in Tabellenform aufgelistet und in mehrere Wertklassen (A, B, C usw.) eingeteilt. Kriterien für die Einteilung der Wertklassen können sein: die Menge, die Anzahl der benötigten Materialien oder der *kumulierte Wertanteil* am Beschaffungsaufwand der Artikel. Die Wertklasse A ist bezogen auf das ausgewählte Kriterium am bedeutendsten. Bei der Beschaffung dieser Materialarten ist ganz besonders auf günstige Preise, Rabatte und Zahlungsbedingungen sowie auf niedrige Lagerbestände zu achten.

Vorgehensweise bei der Durchführung einer ABC-Analyse:

1. Erfassen der Preise und der Einkaufsmengen je Artikel (Materialart).
2. Ermittlung des Einkaufswertes je Artikel (Bezugspreis je Einheit · Menge).
3. Ermittlung des prozentualen Wertes am gesamten Einkaufswert.
4. Sortieren der Artikel vom höchsten bis zum niedrigsten prozentualen Wert.
5. Kumulieren der Werte und eine Wertklassenzuordnung (A, B oder C) vornehmen.

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>ABC-Analyse bei Beschaffungsgütern</b>						
2	<b>Artikel-Nr.</b>	<b>Bezugspreis je Einheit (in EUR)</b>	<b>Menge (in Stück)</b>	<b>Wert (in EUR)</b>	<b>Wert (in %)</b>	<b>kumulierter Wert (in %)</b>	<b>Wertklassenzuordnung: A, B oder C</b>
3	1	20,00	9.000,00	180.000,00	36,00	36,00	A
4	6	22,50	6.000,00	135.000,00	27,00	63,00	A
5	9	8,50	10.000,00	85.000,00	17,00	80,00	A
6	7	9,00	5.000,00	45.000,00	9,00	89,00	B
7	2	3,00	10.000,00	30.000,00	6,00	95,00	B
8	5	7,00	1.000,00	7.000,00	1,40	96,40	C
9	3	1,00	5.000,00	5.000,00	1,00	97,40	C
10	8	2,50	2.000,00	5.000,00	1,00	98,40	C
11	10	2,00	2.500,00	5.000,00	1,00	99,40	C
12	4	1,50	2.000,00	3.000,00	0,60	100,00	C
13	<b>Summe</b>		52.500,00	500.000,00	100,00		

Die Festlegung der Schranken liegt im Ermessen des jeweiligen Unternehmens. Üblich ist, für die Schranke der A-Güter die ersten 75–80 % der kumulierten Werte zu wählen. Die C-Güter haben einen kumulierten Wertanteil von unter 5 %, dazwischen liegen die B-Güter.

Die Wertklasse A enthält im obigen Beispiel nur drei von zehn Artikeln, umfasst aber einen Beschaffungsaufwand von insgesamt 80 %. Besondere Planungs- und Kontrollmaßnahmen sollten sich auf diese Artikel beschränken, da sich Preis- und Kostensenkungen besonders stark auswirken. Bei den Artikeln der Wertklasse C ist dagegen eine vereinfachte Bedarfs- und Bestellabwicklung möglich. Bei der Wertklasse B ist zu prüfen, ob die Artikel eher der Wertklasse A oder C zuzuordnen sind, um dann geeignete Maßnahmen jeweils treffen zu können.

<b>Wertklassenzuordnung</b>	
<b>kumulierter Anteil am Gesamtwert</b>	<b>Wertklasse</b>
ca. 75 % - 80 %	A-Güter
ca. 15 % - 20 %	B-Güter
ca. 5 %	C-Güter

## 1.2.3 Bestellplanung

Der Zeitpunkt der Bestellung muss so koordiniert werden, dass die mögliche Beschaffungszeit überbrückt werden kann. Um die Produktions- und Lieferbereitschaft zu sichern, darf der Mindestbestand (eiserne Reserve) nicht unterschritten werden.

### ■ Verbrauchsgesteuerte Disposition

Bei der verbrauchsgesteuerten Disposition unterscheidet man zwischen dem Bestellpunkt- und dem Bestellrhythmusverfahren.

	Bestellpunktverfahren (Mengensteuerung)	Bestellrhythmusverfahren (Terminsteuerung)
Bestellintervall	unterschiedlich	konstant
Bestellmenge	konstant	unterschiedlich

#### ► Bestellpunktverfahren (Mengensteuerung)

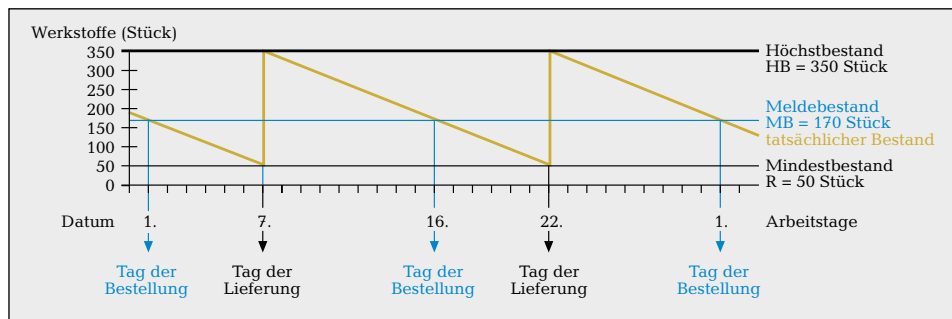
Beim Bestellpunktverfahren erfolgt die Bestellung beim *Erreichen des Meldebestandes* (Bestellpunkt). Voraussetzung für die Durchführung des Verfahrens ist, dass der Lagerbestand kontinuierlich überprüft wird.

Der **Mindestbestand** (Reserve = R) ist der Bestand, der dauernd am Lager sein muss, um auch bei unvorhergesehenen Fällen eine reibungslose Abwicklung des Betriebes zu sichern. Er darf ohne ausdrückliche Anordnung der Betriebsleitung nicht unterschritten werden.

Der **Höchstbestand** (HB) wird immer nach dem Eintreffen der bestellten Werkstoffe erreicht. Er hängt ab von der Bestellmenge, die unter Berücksichtigung des tatsächlichen und voraussichtlichen Bedarfs und der finanziellen Möglichkeiten als Einkaufssoll festgelegt wird.

Der **Meldebestand** (MB) ist der Lagerbestand, bei dem das Auffüllen des Lagers durch Meldung zu veranlassen ist. Er bestimmt also den Bestellzeitpunkt. Der Meldebestand hängt vom Verbrauch und der Lieferzeit ab und liegt um so viel über der Reserve, dass die bestellten Stoffe voraussichtlich dann eintreffen, wenn der Mindestbestand erreicht ist.

**Beispiel:** Bei einem Tagesbedarf  $A = 20$  Stück, einer Lieferzeit von  $T = 6$  Tagen, einem Mindestbestand  $R = 50$  Stück ist der Meldebestand  $MB = (A \cdot T) + R = (20 \text{ Stück/Tag} \cdot 6 \text{ Tage}) + 50 \text{ Stück} = 170$  Stück.



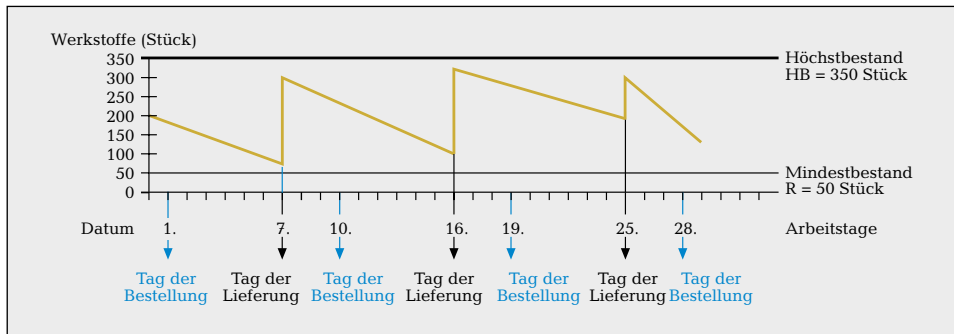
Die Grafik zeigt bei einem Einkaufssoll von 300 Stück den jeweiligen Bestand und den Zeitpunkt der Bestellung unter der Voraussetzung, dass der Lagerabgang kontinuierlich erfolgt und die Liefertermine eingehalten werden.

Der Verlauf der gelben Linie zeigt die Veränderung des Lagerbestandes an. Der Höchstbestand wird jeweils nach dem Eintreffen der bestellten Stoffe erreicht. Erfolgt die Bestellung der Stoffe zu dem Zeitpunkt, in dem der tatsächliche Bestand  $= (A \cdot T) + R$  ist (blaue Senkrechte), so treffen die bestellten Stoffe gerade dann ein, wenn der Bestand auf R sinkt.

### ► Bestellrhythmusverfahren (Terminsteuerung)

Bei kontinuierlicher **Serien- oder Massenfertigung** gleichartiger Erzeugnisse kann die Bestellung der Materialien organisatorisch zu *periodisch wiederkehrenden Zeitpunkten* (wöchentlich, vierzehntäglich, monatlich) fest eingeplant werden. Die Bestellzeitpunkte sind von vornherein festgelegt, die jeweiligen Bestellmengen werden aus den eingetretenen Lagerbestandsminderungen errechnet. Sie richten sich damit nach den jeweiligen Fertigungsmengen.

**Beispiel:**



Der Verlauf der gelben Linie zeigt die Veränderung des Lagerbestandes an. Die Bestellung der Stoffe erfolgt zu einem bestimmten Zeitpunkt, der vorher festgelegt wurde.

Der **Mindestbestand** sollte **nicht unterschritten** werden, um eine ständige Lieferbereitschaft zu sichern.

## ■ Mengenplanung

### ► Bedarfsmengen und Bestellmengen

Die bedarfsermittelnden Stellen, die Arbeitsvorbereitung oder die Lagerverwaltung, fordern die benötigten Materialmengen (Bedarfsmengen) bei der **Einkaufsabteilung** an. Dort werden die Anforderungen nach Materialarten sortiert, Bedarfsmengen gleichen Materials zusammengefasst und die Bestellmengen ermittelt.

Der **Materialbedarf** für die Fertigung kann grundsätzlich

- ganz oder teilweise *durch Einkauf gedeckt* oder
- ganz oder teilweise *aus Lagerbeständen entnommen* werden.

Aus dieser Tatsache können sich folgende *Unterschiede zwischen Bedarfsmengen* und **Bestellmengen** ergeben:

- Die Bestellmengen umfassen nicht nur die Bedarfsmengen für die unmittelbare Fertigung, sondern auch Anforderungen zur Lagerergänzung.
- Die Bestellmengen vermindern sich um diejenigen Bedarfsmengen, die durch Lagerentnahmen gedeckt werden können.
- Wegen längerer Lieferfristen bei der Materialbeschaffung müssen außer dem Bedarf für das anlaufende Fertigungsprogramm auch schon Materialien für nachfolgende Fertigungsplanperioden bestellt werden (Phasenverschiebung zwischen Beschaffungs- und Fertigungsplanung).

### ► Festlegung der Bestellmengen

Zur Ermittlung der erforderlichen Bestellmengen muss die Einkaufsabteilung die angeforderten Bedarfsmengen *um mögliche Lagerbestandsentnahmen vermindern* bzw. *um erforderliche Lagerbestandsmehrunen*, etwa zur Ergänzung der Sicherheitsbestände, *erhöhen*.