

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Industrie 4.1

Marktorientierte Geschäftsprozesse  
eines Industriebetriebes erfassen

Lernfeld 2

Informationen und Lernsituationen  
Lösungen

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsseldorfer Straße 23  
42781 HAAN-GRUITEN  
Europa-Nr.: 92164L (Dauerlizenz) · 92164V (Jahreslizenz)



**Autoren:**

Dr. Heiko Reichelt (Studiendirektor)      Hamburg  
Emel Sönmez (Studienrätin)                Hamburg

**Dr. Heiko Reichelt**

studierte und promovierte an der Universität Hamburg und ist seit 2002 Fachseminarleiter für Wirtschaftslehre am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg.

Er ist seit 1995 Berufsschullehrer an einer beruflichen Schule in Hamburg mit den Fächern Wirtschaft, Industrie und Rechnungswesen.

**Emel Sönmez**

studierte an der Universität Göttingen und an der Universität Hamburg und ist seit 2018 Berufsschullehrerin an einer beruflichen Schule in Hamburg mit den Fächern Wirtschaft, Industrie und Deutsch.

**E-Mail-Adressen:**

heiko.reichelt@web.de

emel.soenmez@live.de

1. Auflage 2022

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-7585-9216-4 (Dauerlizenz)

ISBN 978-3-7585-9217-1 (Jahreslizenz)

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

© 2022 Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlag, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Lev Kropotov.stock.adobe.com

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Lösungen der Aufgaben (Informationsband)</b> .....	<b>6</b>
<b>Kapitel 1</b> .....	<b>6</b>
In einem Industriebetrieb tätig sein .....	6
<b>Kapitel 2</b> .....	<b>9</b>
Unternehmensziele setzen und ihre Erreichung überprüfen .....	9
<b>Kapitel 3</b> .....	<b>12</b>
Das betriebliche Umfeld in den Blick nehmen und sich als Unternehmen darstellen .....	12
<b>Kapitel 4</b> .....	<b>16</b>
Die Kunden in den Mittelpunkt stellen .....	16
<b>Kapitel 5</b> .....	<b>19</b>
Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren .....	19
<b>Kapitel 6</b> .....	<b>21</b>
Die Organisation eines Industriebetriebes gestalten .....	21
<b>Kapitel 7</b> .....	<b>23</b>
Den Informationsfluss im Industriebetrieb steuern .....	23

<b>Übersicht der Lernsituationen zu Lernfeld 2</b> .....	<b>25</b>
<b>Lösungen der Lernsituationen</b> .....	<b>26</b>
<b>Lernsituation 1</b> .....	<b>26</b>
Den eigenen Industriebetrieb erkunden .....	26
<b>Lernsituation 2</b> .....	<b>31</b>
Unternehmensziele setzen, anstreben und überprüfen .....	31
<b>Lernsituation 3</b> .....	<b>36</b>
Ein Unternehmensleitbild mithilfe der Unternehmenskultur erstellen .....	36
<b>Lernsituation 4</b> .....	<b>40</b>
Den Kunden in den Mittelpunkt stellen .....	40
<b>Lernsituation 5</b> .....	<b>45</b>
Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren .....	45
<b>Lernsituation 6</b> .....	<b>49</b>
Die Aufbauorganisation eines Unternehmens gestalten .....	49
<b>Lernsituation 7</b> .....	<b>54</b>
Den Informationsfluss und das Rechnungswesen im eigenen Industriebetrieb erkunden .....	54

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft	GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
AH	Außenhandel	i. d. R.	in der Regel
ATB	All-Terrain-Bike	IT	Informationstechnik
B–P–A	Beschaffung – Produktion – Absatz	kalk.	kalkulatorisch
B2B	Business-to-Business	kfm.	kaufmännisch
B2C	Business-to-Consumer	kg	Kilogramm
Bd.	Band	KG	Kommanditgesellschaft
bzw.	beziehungsweise	KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
C2C	Consumer-to-Consumer	KMU	Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen
ca.	circa		
CNC	Computerized Numerical Control	LF	Lernfeld
CRM	Customer Relationship Management	lfr.	langfristig
d. h.	das heißt	MTB	Mountainbike
DV	Datenverarbeitung	OHG	Offene Handelsgesellschaft
EDV	elektronische Datenverarbeitung	PC	Personal Computer
EH	Einzelhandel	S.	Seite(n)
EK	Eigenkapital	sog.	sogenannt
EPK	ereignisgesteuerte Prozesskette	soz.	sozial
etc.	et cetera	Std.	Stunde
evtl.	eventuell	u. a.	und andere/unter anderem
FK	Fremdkapital	usw.	und so weiter
Forts.	Fortsetzung	vgl.	vergleiche
GH	Großhandel	z. B.	zum Beispiel
GK	Gesamtkapital		

# Lösungen der Aufgaben (Informationsband)

## Kapitel 1

### In einem Industriebetrieb tätig sein

#### Aufgaben (repetitiv)

1. Erläutern Sie den Unterschied zwischen den vier Werkstoffarten, und nennen Sie jeweils ein passendes Beispiel.

*Die vier Werkstoffarten sind Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Fremdbauteile. Sie unterscheiden sich hinsichtlich*

- ihrer Relevanz für die Produkte (wesentlich/unwesentlich),
- der geplanten Weiterverarbeitung (ja/nein) und
- der Eigenschaft, (ein/kein) Bestandteil des fertigen Erzeugnisses zu werden.

*Beispiele für die Werkstoffarten:*

- Rohstoff → Holz
- Hilfsstoff → Leim, Lacke, Schrauben
- Betriebsstoff → Öl, Fett
- Fremdbauteil → Rückenlehne aus Leder

2. Begründen Sie, warum Industrieunternehmen neben (materiellen) Gütern häufig noch ergänzend Dienstleistungen und Waren anbieten.

*Dienstleistungen und Waren (sog. Handelswaren) ergänzen das Absatzprogramm eines Industrieunternehmens. Sie weisen häufig eine sachliche Verbindung zu den hergestellten Erzeugnissen auf (z. B. Service für ein Kopiergerät) und werden von den Kunden im Sinne eines Vollständigkeitsanspruchs ergänzend zu den Produkten erwartet. So erhält der Kunde quasi „alles aus einer Hand“, was zudem die Kundenbindung erhöhen kann.*

3. Begründen Sie, warum Arbeitsteilung/Spezialisierung im Industrieunternehmen oft sinnvoll ist und welche Grenzen dafür ggf. gelten.

*Durch Arbeitsteilung/Spezialisierung nutzen Unternehmen ihr spezielles Know-how bzw. ihre besonderen Fähigkeiten, bestimmte Produkte in sehr guter Qualität herzustellen. Durch die Nachfrage nach diesen hochwertigen Produkten wachsen diese Unternehmen und besitzen zunehmend Größenvorteile, da sie ihre Fixkosten auf steigende Produktionsmengen verteilen können. Dieser Fixkostendegressionseffekt führt zu sinkenden Stückkosten und – bei entsprechendem Wettbewerb – auch zu noch größeren Absatzmengen bei sinkenden Verkaufspreisen, was das Wachstum der Unternehmen zusätzlich befördert. Produktivität und Wirtschaftlichkeit werden gesteigert. So sind diese spezialisierten Unternehmen in der Lage, auch größere Beträge in Forschung und Entwicklung zu investieren, um ihren Kunden stets die neueste und innovativste Technik anbieten zu können.*

4. Beschreiben Sie das Wertumlaufmodell.

*Siehe Informationsband S. 21–23*

## Aufgaben (komplex)

1. Ordnen Sie die folgenden, in den Leistungsprozess einfließenden Gegenstände, Personen, Verbräuche ... eines Holzmöbelherstellers den Produktionsfaktoren nach Gutenberg auf niedrigster Ebene zu:
  - Geschäftsleitung → *dispositiver Faktor*
  - EDV-Anlage → *Betriebsmittel*
  - Leim in Dosen → *Hilfsstoffe*
  - Meister der Qualitätssicherung → *menschliche Arbeit*
  - Lagerhalle → *Betriebsmittel*
  - Spanplatten als fertige Rückwände für Schränke → *Fremdbauteile*
  - Lagerarbeiter → *menschliche Arbeit*
  - Gabelstapler → *Betriebsmittel*
  - Säge → *Betriebsmittel*
  - Stromverbrauch → *Betriebsstoff oder Dienstleistung*
  
2. Im vergangenen Monat betrug der Erfolg der Woodstock GmbH 9.450,00 EUR/Monat (zugehörige Daten: siehe Praxisfall). In diesem Monat sollen die Verkaufspreise für den Stuhl (auf 70,00 EUR/Stück) und für den Tisch (auf 220,00 EUR/Stück) gesenkt werden.
  - a) Erläutern Sie mögliche Gründe für diese Preissenkung.
    - *Ein Konkurrent hat die Preise gesenkt.*
    - *Die Kunden sind nicht (mehr) bereit, die bisherigen Preise zu zahlen.*
    - *Man erhofft sich eine größere Absatzmenge und/oder mehr Umsatz.*
    - *Kostenbestandteile sind gesunken.*

*(Weitere Gründe sind möglich.)*
  
  - b) Wie hoch ist der Erfolg in diesem Monat, wenn Absatzmengen und Gesamtkosten unverändert bleiben?
 

*Erlöse bzw. Umsatz: 24.500,00 EUR (Stühle) + 46.200,00 EUR (Tische) = 70.700,00 EUR*  
*Kosten: 65.100,00 EUR (unverändert)*  
 → *Erfolg = 5.600,00 EUR, somit geringer als zuvor (9.450,00 EUR)*
  
  - c) Welche Absatzmenge müsste bezüglich der Stühle erreicht werden, um mindestens den Umsatz des Vormonats zu erzielen (bei unverändertem Absatz von Tischen)?
 

*Erlöse bzw. Umsatz des Vormonats: 74.550,00 EUR (aus: Praxisfall)*  
*Erlöse bzw. Umsatz der Tische: 46.200,00 EUR (aus: Praxisfall)*  
 → *Mindestumsatz der Stühle = 28.350,00 EUR,*  
*entsprechend 405 Stühle zu je 70,00 EUR*
  
  - d) Welche Absatzmenge müsste bezüglich der Tische erreicht werden, um mindestens den Umsatz des Vormonats zu erzielen (bei unverändertem Absatz von Stühlen)?
 

*Erlöse bzw. Umsatz des Vormonats: 74.550,00 EUR (aus: Praxisfall)*  
*Erlöse bzw. Umsatz der Stühle: 24.500,00 EUR (aus: Praxisfall)*  
 → *Mindestumsatz der Tische = 50.050,00 EUR,*  
*entsprechend 227,5 Tische (ganzzahlig: 228 Tische) zu je 220,00 EUR*
  
  - e) Erläutern Sie drei Verhaltensweisen (außer Preissenkungen), wodurch die Woodstock GmbH ihren Erfolg steigern könnte.
    - *Preiserhöhungen, sofern die Kunden nur unwesentlich weniger kaufen*
    - *Kostensenkungen – bei gleichbleibendem Umsatz*
    - *Werbung, sofern der zusätzliche Umsatz die Werbekosten mindestens kompensiert*

- f) Stellen Sie Ihre Vorschläge aus e) durch jeweils ein Gegenargument wieder infrage.
- *Die Nachfrage lässt spürbar nach.*
  - *Die Kostensenkungen führen zu Qualitätseinbußen und damit zu weniger Umsatz.*
  - *Die Werbung ist teurer als ihr Effekt über zusätzliche Umsätze.*

3. Begründen Sie die Notwendigkeit der verschiedenen Bereiche eines Industrieunternehmens. Stellen Sie Ihre Ergebnisse stichwortartig in einer Tabelle nach folgender Art dar:

<b>Bereich/Abteilung</b>	<b>Begründung der Notwendigkeit</b>
<i>Beschaffung</i>	<i>Produktionsfaktoren beschaffen</i>
<i>Produktion</i>	<i>Produktionsfaktoren umwandeln, Erzeugnisse produzieren</i>
<i>Absatz</i>	<i>Erzeugnisse an Kunden verkaufen</i>
<i>Verwaltung</i>	<i>kfm.-verwaltende Prozesse gestalten</i>
<i>Personalwesen</i>	<i>menschliche Arbeit beschaffen und betreuen</i>
<i>Finanzierung/Investition</i>	<i>finanzielle Mittel beschaffen und verwenden</i>
<i>Rechnungswesen</i>	<i>den Zahlenspeicher füllen und gestalten</i>
<i>Lagerhaltung</i>	<i>Werkstoffe und Erzeugnisse lagern</i>
<i>Transport/Logistik</i>	<i>inner- und außerbetriebliche Transportvorgänge planen und durchführen</i>
<i>EDV</i>	<i>den Datenfluss ermöglichen</i>
<i>Unternehmensleitung</i>	<i>planen, organisieren, koordinieren, kontrollieren, entscheiden und durchsetzen</i>

## Kapitel 2

# Unternehmensziele setzen und ihre Erreichung überprüfen

### Aufgaben (repetitiv)

- Erläutern Sie an jeweils typischen Beispielen die wesentlichen Unterschiede zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen.
  - Ökonomische Ziele beziehen sich auf das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens, betreffen z. B. die Absatzmenge, den Umsatz, den Gewinn und den Marktanteil.
  - Ökologische Ziele beziehen sich auf das umweltgerechte Handeln des Unternehmens, betreffen z. B. Emissionen, Ressourcen und Lärm.
  - Soziale Ziele beziehen sich auf das soziale Miteinander und Handeln im Unternehmen, betreffen z. B. die Ergonomie am Arbeitsplatz, den Schutz von Minderheiten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Partizipation der Mitarbeitenden.
- Begründen Sie, in welcher Zielbeziehung Absatz, Umsatz und Gewinn zueinander stehen.  
*Idealtypisch führt eine Absatzsteigerung zu mehr Umsatz und schließlich auch zu einem höheren Gewinn (allgemein: Erfolg). In diesem Fall wäre es eine Zielharmonie. Allerdings handelt es sich im konkreten Einzelfall nicht um einen Automatismus, da weitere Komponenten (vor allem die am Markt bestimmten Absatzpreise und die intern verursachten Kosten) eine Rolle spielen, sodass die Ziele auch konkurrieren können.*
- Erläutern Sie, warum man nicht „die Produktivität“ eines Unternehmens ermitteln kann.  
*Es kann keine einheitliche „Produktivität“ eines Unternehmens geben, da sowohl die Produktionsfaktoren (Input) als auch die hergestellten Erzeugnisse (Output) unterschiedliche Einheiten (wie z. B. Stück, kg oder Liter) besitzen und damit nicht einheitlich zusammengefasst werden können. So kann stets nur die Menge eines Erzeugnisses auf die Einsatzmenge eines Produktionsfaktors bezogen werden.*
- Formulieren Sie die vier Ausprägungen des ökonomischen Prinzips als Vorschriften der folgenden Art: „Mit ... einen möglichst großen (maximalen) bzw. möglichst kleinen (minimalen) ... erzielen“.
  - mit einer bestimmten Einsatzmenge eines Produktionsfaktors die maximale Gütermenge herstellen
  - mit einer minimalen Einsatzmenge eines Produktionsfaktors eine bestimmte Gütermenge herstellen
  - mit bestimmten Kosten maximalen Umsatz erzielen
  - mit minimalen Kosten einen bestimmten Umsatz erzielen

### Aufgaben (komplex)

- Die Tango Sitzmöbel GmbH produziert und verkauft einen modernen Stahlrohr-Freischwinger (SF) und einen qualitativ hochwertigen Küchenhocker (KH).

Für das vergangene Jahr liegen folgende Daten vor:

Verkaufspreis SF pro Stück	110,00 EUR
Produktions- und Absatzmenge SF	500 Stück
Verkaufspreis KH pro Stück	45,00 EUR
Produktions- und Absatzmenge KH	1.000 Stück
Werkstoffkosten	30.000 EUR/Jahr
Personalkosten	40.000 EUR/Jahr
Betriebsmittelkosten	20.000 EUR/Jahr
Dienstleistungskosten	6.000 EUR/Jahr
Fremdkapital	60.000 EUR
Eigenkapital	40.000 EUR

- a) Berechnen Sie Umsatz und Erfolg des Jahres. Begründen Sie, welche Größe sich eher als betriebliches Ziel eignet.

*Erlöse bzw. Umsatz: 100.000,00 EUR*

*Kosten: 96.000,00 EUR*

*→ Erfolg = 4.000,00 EUR*

*Der Erfolg (→ Gewinn) eignet sich besser als betriebliches Ziel, da Output und Input berücksichtigt werden – und nicht nur Output, wie es beim Umsatz der Fall ist.*

- b) Ein Konkurrent der Tango Sitzmöbel GmbH hatte im vergangenen Jahr Leistungen (Erlöse) von 200.000 EUR/Jahr und Gesamtkosten in Höhe von 196.000 EUR/Jahr. Welches der beiden Unternehmen hat „wirtschaftlicher“ gearbeitet?

$$\text{Wirtschaftlichkeit (Tango GmbH)} = \frac{100.000,00 \text{ EUR}}{96.000,00 \text{ EUR}} = 1,04$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit (Konkurrent)} = \frac{200.000,00 \text{ EUR}}{196.000,00 \text{ EUR}} = 1,02$$

*→ Die Tango GmbH hat wirtschaftlicher gearbeitet.*

- c) Angenommen, die Werkstoffkosten steigen im folgenden Jahr um 10 % (alles andere bleibt gleich). Worauf könnte die Steigerung zurückzuführen sein? Wie hoch ist nun die Wirtschaftlichkeit?

▪ *Die Einkaufspreise könnten gestiegen sein.*

▪ *Der Verbrauch könnte sich erhöht haben.*

$$\text{Wirtschaftlichkeit (Tango GmbH)} = \frac{100.000,00 \text{ EUR}}{99.000,00 \text{ EUR}} = 1,01$$

- d) Ein Mitarbeiter der Tango Sitzmöbel GmbH beschreibt das Wirtschaftlichkeitsprinzip (ökonomisches Prinzip) wie folgt:

- *Handle so, dass mit vorgegebenem Input der größtmögliche Output erzielt wird.*
- *Handle so, dass mit kleinstmöglichem Input ein vorgegebener Output erzielt wird.*
- *Handle so, dass mit kleinstmöglichem Input der größtmögliche Output erzielt wird.*

Analysieren Sie die Sinnhaftigkeit der drei Aussagen.

- *Die Aussage entspricht dem ökonomischen Prinzip in der Ausprägung Maximalprinzip; es ist jedoch nicht erkennbar, ob mengen- oder wertmäßiger Input und Output gemeint sind.*
- *Die Aussage entspricht dem ökonomischen Prinzip in der Ausprägung Minimalprinzip; es ist jedoch nicht erkennbar, ob mengen- oder wertmäßiger Input und Output gemeint sind.*
- *Die Aussage entspricht nicht dem ökonomischen Prinzip, da zugleich minimiert und maximiert werden soll. Dies ist nicht möglich, da Input die Voraussetzung für Output ist. Zudem ist nicht erkennbar, ob mengen- oder wertmäßiger Input und Output gemeint sind.*

- e) Formulieren Sie beispielhaft die zwei Ausprägungen des ökonomischen Prinzips (wertmäßig), indem Sie davon ausgehen, dass die Tango GmbH durch Werbung ihren Umsatz steigern möchte.

- *mit bestimmten Werbekosten maximalen Umsatz erzielen*
- *mit minimalen Werbekosten einen bestimmten Umsatz erzielen*

- f) Im vergangenen Jahr wurde in einer Abteilung der Tango Sitzmöbel GmbH an 208 Tagen von 3 Mitarbeitern 8 Stunden pro Tag gearbeitet (je zur Hälfte für beide Produkte).

*Berechnen Sie die Arbeitsproduktivität (bezogen auf den SF und bezogen auf den KH). Unterbreiten Sie dem Unternehmen dann Vorschläge, wie die Arbeitsproduktivität gesteigert werden könnte.*

$$\text{Arbeitsproduktivität (SF)} = \frac{500 \text{ Stück}}{2.496 \text{ Std.}} = 0,20 \text{ Stück/Std.} = \frac{1 \text{ Stück}}{5 \text{ Std.}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität (KH)} = \frac{1.000 \text{ Stück}}{2.496 \text{ Std.}} = 0,40 \text{ Stück/Std.} = \frac{2 \text{ Stück}}{5 \text{ Std.}}$$

Die Arbeitsproduktivität könnte durch Rationalisierungsmaßnahmen gesteigert werden, indem die gleiche Menge in weniger Zeit hergestellt wird oder eine höhere Menge in der gleichen Zeit. Dies könnte z. B. durch eine verbesserte Arbeitsorganisation oder durch mehr Routine bzw. Geschwindigkeit bei der menschlichen Arbeit erreicht werden.

g) Ein Kapitalanleger hat 10.000 EUR für die nächsten 5 Jahre zur Verfügung.

Welche Alternative ist für ihn günstiger?

- Investition bei der Tango Sitzmöbel GmbH (bei gleichen relativen Gewinnerwartungen wie im vergangenen Jahr)
- sichere Anlage bei der Hausbank zu 4 % p. a.

$$\text{Eigenkapital-Rentabilität (Tango GmbH)} = \frac{4.000,00 \text{ EUR}}{40.000,00 \text{ EUR}} \cdot 100 = 10,00 \%$$

→ Die Eigenkapital-Rentabilität liegt damit höher als die Rendite der sicheren Anlage (4 % p.a.). Allerdings ist hier das Risiko der Finanzinvestition bei der Tango GmbH zu beachten, der Vergangenheitswert der Eigenkapital-Rentabilität ist nicht für die Zukunft garantiert, sondern hängt von der zukünftigen wirtschaftlichen Tätigkeit ab. Zudem liegen übliche Erwartungen von Investoren eher bei 10–15 % Rendite, um ggf. auftretende Verluste auszugleichen.

2. Beurteilen Sie folgende Ziele hinsichtlich Vollständigkeit und Operationalität; formulieren Sie die Ziele ggf. so um, dass sie vollständig und operational sind.

1. Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter(innen) um 10 %

*Es fehlen Geltungsbereich und Zeitbezug.*

→ Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter(innen) um 10 % bei der Woodstock GmbH bis zum Ende des laufenden Kalenderjahres.

2. Maximierung des Gewinns in den nächsten 10 Jahren

*Es fehlen Geltungsbereich und Ausmaß.*

→ Erhöhung des Gewinns um jährlich 10 % bei der Woodstock GmbH in den nächsten 10 Jahren.  
Ergänzung: Gewinnmaximierung gilt zwar als anerkanntes Ziel, allerdings kann man nicht feststellen, ob ein erreichter Gewinn tatsächlich „maximal“ ist; insofern ist es eher eine Zielrichtung als ein überprüfbares Ziel.

3. Senkung der Personalkosten der Tango Sitzmöbel GmbH auf den Branchendurchschnitt bis zum Ende des laufenden Jahres.

*Dieses Ziel ist vollständig und operational.*

4. Verdoppelung des Erfolges in der Zukunft

*Es fehlen Geltungsbereich, Ausmaß und Zeitbezug.*

→ Verdoppelung des Gewinns bei der Woodstock GmbH bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres.

Ergänzung: Den Erfolg zu verdoppeln ergibt nur Sinn, wenn es sich um einen Gewinn handelt; deshalb wurde „Erfolg“ durch „Gewinn“ ersetzt.

## Kapitel 3

# Das betriebliche Umfeld in den Blick nehmen und sich als Unternehmen darstellen

### Aufgaben (repetitiv)

1. Erläutern Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen der Unternehmenskultur, der Unternehmensphilosophie und dem Unternehmensleitbild.

Folgende Unterschiede bestehen:

Unternehmenskultur	Unternehmensphilosophie	Unternehmensleitbild
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ seit mehreren Jahren etabliert und historisch über eine lange Zeit gewachsen</li> <li>▪ ungeschriebene Verhaltensweisen, Handlungen, Regeln, Normen, Wertvorstellungen und Kennzeichen</li> <li>▪ weder nach innen noch nach außen direkt sichtbar</li> <li>▪ aktueller Ist-Zustand</li> <li>▪ informelle Weitergabe und einfache Übernahme der Verhaltensweisen</li> <li>▪ hat Einfluss auf Strukturen, Kommunikation und die Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ leitet sich aus den gelebten Werten und Normen sowie der aktuellen inneren Einstellung und Haltung ab</li> <li>▪ fixierte, niedergeschriebene Erklärung der Grundprinzipien</li> <li>▪ nach innen und außen gerichtet – für jeden einsehbar</li> <li>▪ angestrebter und erwünschter Soll-Zustand</li> <li>▪ hat Einfluss auf die Ziele eines Unternehmens (ökologische, soziale und ökonomische)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ leitet sich aus den Grundprinzipien ab, indem konkrete Handlungsanweisungen, Umgangsregeln und Verhaltensrichtlinien formuliert werden</li> <li>▪ dient als Leitfaden</li> <li>▪ mittel- und langfristige (Ober-)Ziele werden formuliert</li> <li>▪ hat direkten Einfluss auf das Führungsverhalten</li> <li>▪ Prozesse werden definiert und vereinheitlicht</li> </ul>

2. Nennen Sie Chancen und Risiken, die mit der Einführung einer Unternehmensphilosophie und eines Unternehmensleitbildes einhergehen.

Unternehmensphilosophie	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gibt Orientierung für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten</li> <li>▪ sorgt für eine Abgrenzung von den Konkurrenten am Markt</li> <li>▪ fördert das Alleinstellungsmerkmal am Markt</li> <li>▪ steigert die Identifikation mit dem Unternehmen seitens der Mitarbeitenden und Kunden</li> <li>▪ legitimiert die Interessen des Unternehmens in der Öffentlichkeit</li> <li>▪ steigert die Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden durch das „Wir“-Gefühl</li> <li>▪ Instrument der Vertrauensbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Unternehmensphilosophie sollte der Realität entsprechen und nicht künstlich wirken, sonst leidet die Glaubwürdigkeit des Unternehmens.</li> <li>▪ Fehlende Identifikation kann demotivierend für die Mitarbeiter sein.</li> <li>▪ Stetige Anpassungen müssen vorgenommen werden, wenn sich der Markt verändert und neue Aspekte dazukommen oder verschwinden.</li> <li>▪ Entscheidungen und Maßnahmen können bei unvorhergesehenen Situationen, wie z. B. der Corona-Pandemie, stark eingeschränkt sein.</li> </ul>

3. Begründen Sie, warum das Unternehmen nach außen und innen einheitlich auftreten und eine Unternehmensidentität anstreben sollte.

- Die Unternehmensidentität stellt die Persönlichkeit eines Unternehmens nach innen und außen dar und sollte sich möglichst an den Bedürfnissen der Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft orientieren. Sie sollte der Realität entsprechen und nicht künstlich wirken, sonst leidet die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Mit einer einheitlichen Unternehmensidentität können Vertrauen in das Produkt und Loyalität zum Unternehmen aufgebaut sowie ein positives Ansehen erreicht werden. Langfristig kann somit die Existenz des Unternehmens auf dem Markt gesichert werden, weil ein Wiedererkennungswert und eine Abgrenzung von den Wettbewerbern geschaffen werden. Zusätzlich kann der Marktwert gesteigert und im besten Fall sogar ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt erreicht werden.

### Aufgaben (komplex)

1. Erläutern Sie den Zusammenhang und Prozess von der Unternehmenskultur über die Unternehmensphilosophie zum Unternehmensleitbild. Verwenden Sie dabei das Bild eines Trichters.

Die Prozesskette beginnt mit der Unternehmenskultur, denn sie bildet die Grundlage für die Unternehmensphilosophie und das Leitbild. Jedes Unternehmen ist geprägt von einer Unternehmenskultur mit ungeschriebenen Verhaltensweisen, Werten, Normen, Handlungen und Regeln, die historisch gewachsen sind und in den meisten Fällen über Jahre hinweg gelebt werden. Diese bilden den Ist-Zustand in einem Unternehmen ab und sind weder nach innen noch nach außen sichtbar. Mit einer sichtbaren und erkennbaren Formulierung der gelebten Werte, Normen usw. wird die Unternehmenskultur in eine Unternehmensphilosophie überführt. Dadurch entsteht eine für alle sichtbare und fixierte Erklärung der Grundprinzipien eines Unternehmens. Mit der Sichtbarkeit geht eine Wirkung nach innen und außen einher.

Um die fixierte Unternehmensphilosophie langfristig und nachhaltig im Unternehmen zu leben, werden konkrete Handlungsanweisungen in Form eines Unternehmensleitbilds formuliert. Dafür werden konkrete Umgangsregeln und Verhaltensrichtlinien definiert, die eine Orientierung nach innen und nach außen gewährleisten. Damit wird der gewünschte Soll-Zustand fixiert und für alle veröffentlicht.

Bild des Trichters (siehe auch die Abbildung im Informationsband S. 51 unten):



2. Stellen Sie den Zusammenhang der verschiedenen Ausprägungen des Konzepts der Corporate Identity dar.

Um ein eindeutiges und klares (Außen-)Bild des Unternehmens nach innen und nach außen zu vermitteln, wurde das strategische Konzept der Corporate Identity entwickelt.

Bei der Umsetzung wird die Einheitlichkeit

- der Verhaltensweisen (Corporate Behaviour),
- der Unternehmensmitteilungen (Corporate Communications) und
- des Erscheinungsbildes (Corporate Design)

angestrebt.

Alle drei Bausteine werden aufeinander abgestimmt und gemeinsam betrachtet. Dies erfordert eine ganzheitliche Planung, denn das Erscheinungsbild, z. B. ausgedrückt durch Symbole und Farben der Arbeitskleidung, steht in enger Verbindung zur Kommunikation der Mitarbeitenden mit dem Kunden. Auch müssen die Verhaltensweisen und Entscheidungen des Managements mit dem Auftritt des Unternehmens nach außen in Einklang gebracht werden. Die Gesamtheit aller getroffenen und abgestimmten Maßnahmen sorgt für ein geschlossenes und authentisches Bild des Unternehmens. Dadurch können Vertrauen und Loyalität geschaffen werden.

3. Erläutern Sie typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern.

Stakeholder bilden mehrere Interessensgruppen ab, die unterschiedliche Interessen, Erwartungen und Ansprüche an das Unternehmen stellen.

Typische Ursachen für die Entstehung von Konflikten könnten sein:

- Die Kunden/-innen erwarten eine hohe Qualität zu fairen und günstigen Preisen. Das Unternehmen möchte allerdings seine Kosten senken und den Preis erhöhen.
- Der Gesellschaft und der Öffentlichkeit ist die Nachhaltigkeit der Produkte wichtig. Dies führt allerdings zu höheren Produktionskosten und schmälert bei gleichbleibenden Verkaufspreisen den Gewinn des Unternehmens.
- Den Mitarbeiter/-innen ist die Arbeitsplatzsicherheit wichtig. Das Management möchte bei der Einstellung und Kündigung flexibel sein und mehr befristete Verträge abschließen, um Kosten zu sparen.

4. Interessensgruppen sind nicht immer abgrenzungsscharf zu trennen. Erläutern Sie typische Überschneidungsbereiche der Interessensgruppen und deren mögliche Auswirkungen.

Folgende Überschneidungsbereiche und Auswirkungen innerhalb mehrerer, sich überschneidender Interessensgruppen bestehen (exemplarisch, weitere Lösungen sind möglich):

Interessensgruppen	Überschneidungsbereiche der Interessen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeitende</li> <li>▪ Betriebsratsmitglieder/ Gewerkschaften</li> <li>▪ Staat/Regierung/Politik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>▪ fairer Umgang/gute Arbeitsbedingungen</li> <li>▪ soziale und ethische Standards einhalten</li> </ul> <p>→ Um diese Interessen zu gewährleisten, wird das Unternehmen höhere Personalkosten haben und evtl. weniger Personen einstellen, um kostendeckend zu agieren.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunden/-innen</li> <li>▪ Lieferanten/Dienstleister</li> <li>▪ Kreditinstitute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ faire Konditionen</li> <li>▪ fristgerechte Zahlungen</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ vertrauensvolle Geschäftsbeziehung</li> </ul> <p>→ Um diese Interessen zu gewährleisten, muss das Unternehmen hohe Erwartungen an die Mitarbeitenden stellen und ggf. Schulungen anbieten.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konkurrenten</li> <li>▪ Staat/Regierung</li> <li>▪ Öffentlichkeit/Gesellschaft/ Umweltverbände</li> <li>▪ Kreditinstitute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fairer Wettbewerb</li> <li>▪ Einhaltung von Gesetzen</li> <li>▪ Transparenz und Ehrlichkeit</li> </ul> <p>→ Die Nicht-Einhaltung der Interessen kann zu gravierenden und rufschädigenden Folgen führen, die das Unternehmen tragen muss, wenn es sich z. B. nicht an die Gesetze hält.</p>

5. Auch innerhalb einer Interessensgruppe sind die Interessen nicht immer gleich. Erläutern Sie am Beispiel einer Gruppe, welche unterschiedlichen Interessen bestehen könnten und welche Auswirkungen daraus resultieren könnten.

Konflikte innerhalb einer Interessensgruppe (exemplarisch, weitere Lösungen sind möglich):

<b>Kunden/-innen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>hochwertige Produkte in guter Qualität; wenig Bereitschaft, mehr dafür zahlen</i></li></ul>
<b>Mitarbeitende</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>selbst Entscheidungen treffen dürfen; möchten dennoch auch klare Arbeitsanweisungen erhalten</i></li></ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Nachhaltigkeit fördern; fehlende Bereitschaft, dafür zu zahlen</i></li><li>▪ <i>wenig Steuern zahlen; rechtliche und soziale Unterstützung vom Staat erhalten</i></li></ul>
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>für Arbeitsplatzsicherheit sorgen; steigende Lohnnebenkosten befördern das Outsourcing von Unternehmensbereichen ins Ausland</i></li></ul>

## Kapitel 4

# Die Kunden in den Mittelpunkt stellen

### Aufgaben (repetitiv)

1. Erläutern Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen Kunden- und Marktorientierung.

**Kundenorientierung** beinhaltet die systematische Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung in passende Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensprozesse. Ziel ist es, eine langfristige Kundenbeziehung und -loyalität zu erreichen, um Verkäufe auszulösen, damit Gewinne zu erzielen und so die Existenz des Unternehmens zu sichern.

**Marktorientierung** bezeichnet die Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeiten an den Kundenbedürfnissen und -wünschen (Kundenorientierung) sowie an sämtlichen für das Unternehmen relevanten Märkten und den jeweiligen Akteuren (Wettbewerbsorientierung). Dabei wird das über die Marktforschung gewonnene Wissen über den Markt und seine Teilnehmenden genutzt. Ziel ist es, die eigene Positionierung auf dem Markt zu verbessern.

2. Nennen Sie Chancen und Risiken, die mit der Kunden- und Marktorientierung einhergehen.

*Kundenorientierung: siehe Tabelle im Informationsband S. 64*

*Marktorientierung:*

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten können geschaffen werden.</li> <li>▪ Die Marktposition des Unternehmens wird gesichert und gesteigert.</li> <li>▪ Ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt kann erreicht werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Kosten für die Erfassung der Marktdaten können entstehen, z. B. durch die Beauftragung eines externen Marktforschungsunternehmens.</li> <li>▪ Die Daten sind fehlerhaft und/oder entsprechen nicht der Realität.</li> </ul>

3. Begründen Sie, warum ein Unternehmen eine kunden- und marktorientierte Ausrichtung anstreben sollte.

*Ein Unternehmen sollte eine kunden- und marktorientierte Ausrichtung aus folgenden Gründen anstreben:*

- Sicherung der Existenz auf dem Markt
- Sicherung des loyalen Kundenstammes
- Gewinnung neuer Kunden
- Flexibilität wahren und Anpassungen rechtzeitig vornehmen
- technologischen Fortschritt wahrnehmen und rechtzeitig umsetzen

## Aufgaben (komplex)

1. Bilden Sie beispielhaft eine Zielgruppe und eine zugehörige Buyer-Persona mit konkreten Bedürfnissen und Wünschen.

*Beispiel für eine Buyer Persona „Student/-in“ für Eröffnung eines neuen Cafés im Studierendenviertel der Stadt:*

*(Weitere und individuelle Lösungen sind möglich.)*

*Folgende Eigenschaften werden der Zielgruppe zugewiesen:*

- Alter: 19–25 Jahre
- wohnen überwiegend in einer Wohngemeinschaft
- Kommunikation über das Smartphone; Nutzung sozialer Medien und Messenger-Dienste
- Kaufverhalten: überwiegend online, aber auch lokal

*Bedürfnisse und Wünsche könnten sein:*

- gesunde Ernährung (vegane, vegetarische Alternativen)
- Freunde treffen in Cafés und Restaurants
- Lernorte (mit WLAN) außerhalb der WG finden
- lokale Geschäfte unterstützen

2. Formulieren Sie einzelne Marketing-Maßnahmen, die bei der unter 1. beschriebenen Zielgruppe zu einer hohen Kundenbindung und -loyalität einer Zielgruppe führen könnten.

*Marketing-Maßnahmen für die Buyer Persona „Student/-in“ könnten sein:*

- Werbemaßnahmen auf sozialen Netzwerken starten
- Ausstattung und Design des Cafés so anpassen, dass Lernen ermöglicht wird
- einen attraktiven Namen für das Café wählen und dafür werben
- passende Ansprache bei der Werbung nutzen
- Warenangebot mit veganen und vegetarischen Alternativen in Werbespots nutzen
- Gutschein- und Rabattcoupons zur Einführung anbieten
- loyalen Kunden eine Kundenkarte anbieten, die jeden Besuch belohnt, indem z. B. Rabatte vergeben werden

3. Finden und erläutern Sie relevante Praxisbeispiele für besonders gut geführte Kundenbeziehungen und Stärkung der Kundenloyalität (evtl. per Internetrecherche).

*Hier wird eine individuelle Lösung erwartet.*

4. Analysieren Sie folgendes Unternehmensleitbild der Bio-Eiswirtschaft AG, und leiten Sie geeignete Maßnahmen ab, die eine kundenorientierte Ausrichtung gewährleisten würden.

### Unternehmensleitbild der Bio-Eiswirtschaft AG

„Süße Spezialitäten sind unser Beruf und unsere Leidenschaft.“  
 „Wir nehmen gesellschaftliche und soziale Verantwortung ernst.“  
 „Die Nachhaltigkeit hat bei uns die oberste Priorität.“  
 „Unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit schaffen wir individuelle Produkte.“  
 „Wir sichern unsere Wettbewerbsfähigkeit, indem wir neue Herausforderungen mutig annehmen.“  
 „Erfolg ist unser Freiraum.“  
 „Wir sind aufgeschlossen, aufrichtig und fair zu unseren Mitarbeitern.“  
 „Wir haben eine aufgeschlossene und ehrliche Führungskultur.“  
 „Unsere Gesellschafter, Führungskräfte und Mitarbeiter verpflichten sich, dieses Leitbild zu leben und verwirklichen.“

*Eine kundenorientierte Ausrichtung kann gewährleistet werden, wenn geeignete Maßnahmen bzw. Handlungen durchgeführt werden, die konkret auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse abzielen. Passende Maßnahmen, die sich aus dem Unternehmensleitbild ableiten lassen, sind z. B. (weitere Lösungen möglich):*

- *Die Bio-Eiswirtschaft AG sollte nicht nur auf die Wirtschaftlichkeit achten, um ihre Produkte anzubieten, sondern z. B. mithilfe von Buyer Personas die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe ermitteln, um individuelle Produkte anzubieten.*
- *Eine kundenorientierte Unternehmensführung und -kommunikation spiegelt die Ausrichtung wider. Nur eine aufgeschlossene und ehrliche Führungskultur reicht nicht aus, um kundenorientiert zu handeln. Durch festgelegte Zuständigkeiten, nötige Strukturen und ein innovatives Kundenmanagement kann die kundenorientierte Ausrichtung nach innen und nach außen abgebildet und gelebt werden.*
- *Durch die Analyse von Kundendaten inklusive Kundenfeedback können geeignete Maßnahmen getroffen werden, um die Kundenzufriedenheit zu steigern und somit die Kundenloyalität zu stärken. Dies sollte auch im Unternehmensleitbild berücksichtigt werden.*

5. Formulieren Sie weitere, passende kundenorientierte Leitsätze für die Bio-Eiswirtschaft AG.

*Beispiele für weitere Leitsätze:*

*„Ihre Wünsche und Bedürfnisse haben bei uns die oberste Priorität.“*

*„Unter Berücksichtigung Ihrer Bedürfnisse und Wünsche schaffen wir individuelle Produkte.“*

*„Die Kundenzufriedenheit ist unser Leitgedanke.“*

*„Mit digitalen Befragungen fordern wir kontinuierlich Feedback ein, um die Kundenzufriedenheit langfristig zu erhalten.“*

*„Unsere Mitarbeitenden werden regelmäßig geschult, um Ihnen ein unvergessliches Kundenerlebnis zu bieten.“*

6. Unterbreiten Sie Vorschläge, wie es der Bio-Eiswirtschaft AG gelingen könnte, die kundenorientierten Unternehmensleitsätze auch tatsächlich umzusetzen.

- *Die Unternehmenskommunikation müsste dahingehend angepasst werden, dass den Mitarbeitenden die kundenorientierte Ausrichtung sowie die entsprechenden Maßnahmen mitgeteilt werden.*
- *Kontinuierliche Maßnahmen sollten sich auch in einer kundenzentrierten Unternehmensführung widerspiegeln.*
- *Der kundenorientierte Leitgedanke sollte auf allen Unternehmensebenen gleichermaßen getragen werden, z. B. mithilfe einer Anpassung des Unternehmensleitbildes.*
- *Die Mitarbeitenden sollten an einer Verbesserung des Kundenservices, des Kundenerlebnisses und der Kundenkommunikation arbeiten, indem z. B. Schulungen der Mitarbeitenden durchgeführt werden.*

# Kapitel 5

## Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren

### Aufgaben (repetitiv)

1. Beschreiben Sie die wesentlichen Merkmale von Prozessen.

*Prozesse orientieren sich an den vorgegebenen Unternehmenszielen sowie an ggf. heruntergebrochenen Prozesszielen. Sie sind häufig erfolgsrelevant und erhöhen die Wertschöpfung eines Unternehmens, da ein Wertzuwachs vom Input zum Output stattfindet.*

*Kennzeichen eines Arbeits- bzw. Geschäftsprozesses sind:*

- Sie haben einen definierten Prozessbeginn und ein Prozessende.
- Sie werden von einem Prozessverantwortlichen geleitet und gesteuert.
- Sie beginnen als Folge auf einen Prozessauslöser, z. B. dem Eingang einer Kundenbestellung, der möglicherweise weitere (Folge-)Prozesse auslöst.
- Sie haben einen gegebenen Input, der über den Einsatz von Ressourcen, z. B. Rohstoffe, Geld- und Betriebsmittel, abgewickelt wird, um einen angestrebten Output zu erzielen.
- Sie hängen zeitlich und inhaltlich zusammen und sind in sich abgeschlossen.
- Sie haben mess- und planbare Durchlaufzeiten.
- Der Ablauf wiederholt sich in einer gewissen Regelmäßigkeit.

2. Begründen Sie, warum Informationsprozesse eine wesentliche Relevanz haben.

*Informationsprozesse steuern Produktions-, Beschaffungs-, und personalwirtschaftliche Prozesse. Durch die Übermittlung von Informationen können Entscheidungen getroffen werden, sodass ein reibungsloser Ablauf der Prozesse gewährleistet wird. Sollten wichtige Informationen fehlen, kann dies schwerwiegende Konsequenzen für die Produktion und die Wertschöpfung eines Unternehmens haben und zu hohen zusätzlichen Kosten führen, die z. B. aufgrund zu langer Lagerhaltung, Leerläufen in der Produktion und langer Lieferzeiten bei der Rohstoffbeschaffung entstehen.*

3. Stellen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Geschäftsprozessen, Kern-, Support- und Führungs-/Steuerungsprozessen gegenüber und nennen Sie für jede Art ein typisches Beispiel aus der Unternehmenspraxis.

*Kern-, Support- und Führungs-/Steuerungsprozesse:*

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dienen der Verfolgung von Unternehmenszielen (abteilungs- und funktionsübergreifend), z. B. bei wirtschaftlichen Zielen wie dem Erreichen bestimmter Umsätze</li> <li>▪ geben Orientierung, wie die Prozesse ablaufen sollen, z. B. der Beschaffungsprozess</li> <li>▪ gegenseitige Abhängigkeit, da die Supportprozesse die Kernprozesse unterstützen und die Führungs-/Steuerungsprozesse den Rahmen bilden (z. B. Informationsprozesse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beitrag zur Wertschöpfung mit direktem Bezug zur Leistung</li> <li>▪ z. B. der Kernprozess „Produktion von Autos“</li> <li>▪ strategische Bedeutung (hoch vs. niedrig), z. B. bei der Wertschöpfung</li> <li>▪ Ausrichtung (horizontal vs. vertikal), z. B. bei Führungsprozessen</li> <li>▪ Unterschiedliche Reichweite, z. B. bis zur Schnittstelle des Lieferanten oder Kunden</li> </ul>

4. Ordnen Sie die folgenden Tätigkeiten den Prozessarten (Kern-, Support- und Führungs-/Steuerungsprozesse) typisierend zu:

- Qualitätskontrolle → Supportprozess (Kernprozess möglich)
- Personalbeschaffung → Kernprozess (Supportprozess möglich)
- Erstellung der Unternehmensphilosophie → Führungs-/Steuerungsprozess
- Produktion der Ware → Kernprozess

## Aufgaben (komplex)

1. Begründen Sie die Relevanz der EPK und die konsequente Beachtung ihrer Grundsätze (Regeln und Symbole).

*Durch das Modellierungsmodell der ereignisgesteuerten Prozessketten können industrielle Geschäftsprozesse und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten in besonders geeigneter Weise grafisch transparent und nachvollziehbar dargestellt werden. Verschiedene Sichtweisen können dabei berücksichtigt werden, wie die Ereignis-, Daten-, Funktions- und Organisationssicht. Zur Anwendung ereignisgesteuerter Prozessketten in der Praxis werden ein hohes Abstraktionsvermögen und umfangreiche Erfahrungen in der Prozessmodellierung vorausgesetzt.*

*Mit den Syntaxregeln sollen die Geschäftsprozesse systematisiert und parallelisiert werden, um Synergien und Überschneidungen zu erkennen.*

2. Begründen Sie, welche typischen Geschäftsprozesse für die Erstellung einer EPK geeignet sind und welche nicht.

*Für die EPK sind standardisierte Abläufe geeignet. Beispiele aus der Praxis sind:*

- Auftragsbearbeitung,
- Bestellung und
- Lagervorgänge (Ein- oder Auslagerung)

*Die EPK ist nicht geeignet für die Abbildung von komplexen und kreativen Prozessen sowie für Kontroll- und Überwachungsprozesse wie z. B.:*

- Entwicklung neuer Produkte
- Entwicklung neuer Strategien und Maßnahmen
- Prüfung des Grades einer Zielerreichung

3. Erstellen Sie eine EPK für den Geschäftsprozess „Kundenbestellung eingegangen“ unter Berücksichtigung der Regeln und Symbole.

*Siehe das Beispiel aus dem Informationsband, S. 84 „Kundenauftrag eingegangen“.*

*Hier ist eine individuelle Lösung in Anlehnung an das Beispiel möglich.*

4. Erläutern Sie die Möglichkeiten und Grenzen Ihres EPK-Entwurfs aus 3. Gehen Sie bei ihrer Erläuterung auch auf die generellen Grenzen dieser Modellierungsmethode ein.

*Die konkreten, individuellen Möglichkeiten und Grenzen des Entwurfs sollten sich an den generellen orientieren:*

Generelle Möglichkeiten der EPK	Generelle Grenzen der EPK
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ermöglicht eine vereinfachte praxisnahe Darstellung komplexer Prozesse</li> <li>▪ schafft Transparenz</li> <li>▪ gibt einen Überblick über benötigte Informationen und Ressourcen</li> <li>▪ ermöglicht eine Analyse der Schwachstellen und verdeutlicht frühzeitig Engpässe</li> <li>▪ Symbole können flexibel angeordnet und angepasst werden.</li> <li>▪ Umwandlung der EPK in andere Modelle und Formen möglich</li> <li>▪ Durchlaufzeiten sind planbar und aufeinander abstimmbar.</li> <li>▪ Erweiterung des Modells jederzeit möglich</li> <li>▪ Koordinationsvorteile durch die Minimierung von Schnittstellen</li> <li>▪ Motivation der Mitarbeitenden kann durch die Beteiligung am Prozess gesteigert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht alle Prozesse und Einflussfaktoren sind abbildbar.</li> <li>▪ Aktualität muss ständig überprüft werden, da Weiterentwicklungen und Veränderungen jederzeit möglich sind.</li> <li>▪ Nur ein bestimmter Zeitpunkt wird abgebildet.</li> <li>▪ Grenzen der Darstellung durch Funktionen innerhalb von Softwaresystemen</li> <li>▪ Kreative Tätigkeiten und Kontrolltätigkeiten sind nicht abbildbar.</li> </ul>