

FACHBUCHREIHE

für wirtschaftliche Bildung

# Abitur-Trainer BWL/VWL

Vorbereitung auf Klassenarbeiten und die Abiturprüfung  
Wirtschaftsgymnasium Baden-Württemberg  
Jahrgangsstufen 1 und 2

Profil Wirtschaft (WGW)

von  
Dieter Nietmann

Der Abitur-Trainer enthält alle relevanten Original-Aufgaben der **Abiturprüfungen ab 2016 bis einschließlich 2025**, sofern deren Inhalte Bestandteil des aktuell gültigen Bildungsplans sind.

Die Inhalte der Sachdarstellungen, Anwendungsaufgaben und Abituraufgaben folgen dem aktuellen Bildungsplan und sind für die **Vorbereitung auf die Abiturprüfung 2026 und der nachfolgenden Jahre** geeignet.

Die **Abituraufgaben des Jahres 2026** werden im September 2026 über den auf der nachfolgenden Seite befindlichen Link bereitgestellt.

Verlag Europa-Lehrmittel · Nourney,  
Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselderger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 92522**



**Autor:**  
Dieter Nietmann, Studiendirektor

**Lektorat:**  
Dr. Viktor Lüpertz

### Die Symbole sind an den Seitenrändern zu finden:



#### Selbsteinschätzung des Lernfortschritts (zum Ankreuzen)

- rot: kann ich noch nicht
- gelb: kann ich teilweise
- grün: kann ich gut



#### Wichtige Formel

- Dieses Symbol weist auf wichtige Formeln hin.
- Alle wichtigen Formeln sind in der Formelsammlung nochmals zusammengefasst.



vel.plus/PWG\_3\_07

#### Link zu einem Lernvideo

- In den Lernvideos werden Inhalte visualisiert dargestellt und vertiefend erläutert.
- Die Links sind an den Seitenrändern zu finden.



vel.plus/PWG\_3\_02

#### Link zu einem webbasierten Online-Kurs

- Die Online-Kurse geben Rückmeldung zum Wissensstand und ermöglichen die Vertiefung der Lerninhalte.
- Die Links sind in jedem Kapitel im „Theorie-Check“ zu finden.



vel.plus/PWG\_3\_00

#### Link zur Lernvideo-Bibliothek

- Der nebenstehende Link führt zu einer Übersicht aller im Buch enthaltenen Videos.



vel.plus/pwg-5-00

#### Abituraufgaben des Jahres 2026 (mit Lösungen)

- Die Abituraufgaben des Jahres 2026 mit Lösungen werden im September 2026 über nebenstehenden Link bereitgestellt.

5. Auflage 2025  
Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-7585-9399-4

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an [produktsicherheit@europa-lehrmittel.de](mailto:produktsicherheit@europa-lehrmittel.de).

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

© 2025 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

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

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Andrey – stock.adobe.com

Druck: APPL aprinta druck GmbH, 86650 Wemding

# Vorwort

Der bewährte **Abitur-Trainer BWL/VWL Profil Wirtschaft (WGW)** wurde speziell für Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte der **Jahrgangsstufen 1 und 2 der Wirtschaftsgymnasien in Baden-Württemberg** entwickelt. Buch und digitale Begleitmaterialien (Lernvideos und Online-Kurse) unterstützen optimal im Fach Volks- und Betriebswirtschaftslehre bei der

- **unterrichtsbegleitenden Festigung von Lerninhalten** sowie der
- **Vorbereitung auf Klassenarbeiten und das Abitur.**

Wie der **Abitur-Trainer BWL/VWL Profil Internationale Wirtschaft (WGI)** ist auch der **Abitur-Trainer BWL/VWL Profil Wirtschaft (WGW)** für die Nutzung **parallel zum eingeführten Schulbuch** geeignet. Die Lerninhalte der Kapitel sind auf das Wesentliche reduziert und orientieren sich in Breite und Tiefe an den zentralen **Anforderungen in der Abiturprüfung**. Basis ist der **aktuell gültige Bildungsplan** Baden-Württembergs für das Fach Volks- und Betriebswirtschaftslehre im Wirtschaftsgymnasium (Profil Wirtschaft) vom 23. Juli 2020.

Die Kapitel sind auf Basis lernpsychologischer Grundsätze nach folgendem Schema aufgebaut:

- **Theoretische Grundlagen, unterstützt durch Lernvideos**
  - systematische Gliederung der theoretischen Grundlagen anhand von Leitfragen
  - klar strukturierte und verständliche Darstellung der Lerninhalte
  - übersichtlich gestaltete, farbige Schaubilder
  - passgenaue Lernvideos zu ausgewählten Kapiteln und Inhalten
- **Theorie-Check mithilfe von Online-Kursen**
  - zur Stoffwiederholung und Selbstkontrolle der theoretischen Grundlagen
- **Anwendungsaufgaben in zwei Schwierigkeitsstufen**
  - zur Festigung und Anwendung der theoretischen Grundlagen
- **Abituraufgaben bzw. Ausschnitte aus Abituraufgaben**
  - umfasst alle relevanten Aufgaben der letzten 10 Jahre
  - passgenau den Inhalten der jeweiligen Kapitel zugeordnet
  - zur Festigung, Anwendung und Überprüfung des erworbenen Wissens
- **Lösungen zu den Anwendungsaufgaben und den Abituraufgaben**
  - im mitgelieferten Lösungsbuch

Dieser Aufbau ermöglicht ein **systematisches, zielorientiertes und motivierendes Lernen und Üben**. Der Abitur-Trainer fördert das Verständnis der wesentlichen Inhalte und das Einprägen von Strukturen. Darüber hinaus ermöglicht er die selbstständige Überprüfung des eigenen Wissensstandes. Die verwendeten Abituraufgaben wurden in Einzelfällen in geringem Umfang angepasst.

Das ausführliche **Sachwortverzeichnis** ermöglicht das schnelle Auffinden von benötigten Inhalten. Die **Formelsammlung** unterstützt das Wiederholen und Vertiefen wichtiger Formeln.

Die Abitur-Trainer BWL/VWL sind auch als digitale Bücher in der Europathek erhältlich.

Für Ihre Anregungen zur Weiterentwicklung dieses Buches sind wir sehr dankbar. Bitte senden Sie uns diese per E-Mail an: [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de)

## **Dieter Nietmann, Studiendirektor**

Fachberater für Volks- und Betriebswirtschaftslehre am Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung Baden-Württemberg

Lehrbeauftragter für Volkswirtschaftslehre am Seminar für Ausbildung und Fortbildung der Lehrkräfte Stuttgart (Berufliche Schulen)

## Danksagung

Zum Gelingen dieses Buches haben viele Menschen unterstützend beigetragen. Ihnen allen ein ganz herzliches Dankeschön dafür.

Ein besonderer Dank geht an

- Herrn Dr. Viktor Lüpertz, für seine Lektorentätigkeit und seine hilfreichen Anregungen,
- Frau Studienrätin Anna Oeffling, für ihre Unterstützung bei der Entstehung dieses Buches,
- die Schülerinnen Anne Gerber, Melike Karatas und Lisa Knauer sowie den Schüler Simon Weiss, für das gewissenhafte Durcharbeiten der Manuskripte und das Probelösen der Aufgaben, sowie an
- eine Reihe von Schülerinnen und Schüler des Wirtschaftsgymnasiums der Jakob-Friedrich-Schöllkopf-Schule in Kirchheim/Teck, welche Inhalte dieses Buches getestet haben.

Dieses Buch wurde erstellt, um Sie, liebe Schülerinnen und Schüler, auf Ihrem Weg zum Abitur zu unterstützen. Deshalb freuen wir uns über Ihr Feedback – auf Ihr Lob genauso wie auf Ihre Wünsche oder Verbesserungsvorschläge.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Motivation beim Lernen mit diesem Buch und viel Erfolg in den Klassenarbeiten und der Abiturprüfung.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
---------------	---

## BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

<b>A Beschaffung und Lagerhaltung</b> .....	10
1 Beschaffungsprozesse und Beschaffungsstrategien .....	10
2 Instrumente der Materialbeschaffung .....	20
3 Lagerhaltung .....	39
<b>B Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	48
1 Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens .....	48
2 Abgrenzungsrechnung .....	51
3 Kostenanalyse .....	61
4 Kostenartenrechnung .....	69
5 Kostenstellenrechnung .....	72
6 Kostenträgerrechnung .....	81
6.1 Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation .....	81
6.2 Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung .....	101
<b>C Absatzmarketing</b> .....	116
1 Aufgaben und Instrumente des Absatzmarketings .....	116
2 Marktforschung .....	123
3 Produktpolitik .....	136
4 Preispolitik .....	144
5 Distributionspolitik .....	151
6 Kommunikationspolitik .....	161
6.1 Überblick über die Kommunikationspolitik .....	161
6.2 Werbung als Instrument der Kommunikationspolitik .....	162
6.3 Sales Promotion als Instrument der Kommunikationspolitik .....	169
6.4 Product Placement als Instrument der Kommunikationspolitik .....	170
6.5 Influencer Marketing als Instrument der Kommunikationspolitik .....	172
6.6 Sponsoring als Instrument der Kommunikationspolitik .....	174
6.7 Public Relations als Instrument der Kommunikationspolitik .....	175
6.8 Kommunikation im E-Commerce .....	177
<b>D Investitionsentscheidungen</b> .....	183
1 Investitionsarten und Investitionsrechnung im Überblick .....	183
2 Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Kostenvergleichsrechnung .....	187
3 Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Amortisationsrechnung .....	194
4 Dynamische Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode .....	197

<b>E</b>	<b>Rechtsformunabhängige Finanzierungsentscheidungen</b> .....	208
1	Finanzierung im Überblick .....	208
2	Darlehensfinanzierung .....	211
3	Leasing als Alternative zur Finanzierung .....	232
4	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten .....	248
5	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten .....	251
<b>F</b>	<b>Aktiengesellschaft und deren Eigenfinanzierung</b> .....	255
1	Aktiengesellschaft .....	255
2	Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft .....	269
3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft: Kapitalerhöhung gegen Einlagen ..	280
<b>G</b>	<b>Jahresabschluss der Aktiengesellschaft</b> .....	295
1	Grundlagen zum Jahresabschluss der Aktiengesellschaft .....	295
2	Bilanzierung und Bewertung. ....	299
2.1	Grundsätze der Rechnungslegung .....	299
2.2	Bewertung des beweglichen Sachanlagevermögens .....	302
2.3	Bewertung des Umlaufvermögens .....	313
2.4	Bewertung von Verbindlichkeiten. ....	320
3	Jahresabschlussanalyse. ....	326
3.1	Grundlagen der Jahresabschlussanalyse .....	326
3.2	Auswertung der Bilanz .....	328
3.3	Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung .....	333

#### Hinweis zur Relevanz der Kapitel in der schriftlichen Abiturprüfung:

- Nicht in jedem Abiturjahrgang sind immer alle Stoffgebiete prüfungsrelevant.

#### Hinweise zu den Abituraufgaben:

- Bei den Abituraufgaben sind die bei den Teilaufgaben jeweils erzielbaren Punkte bzw. Bewertungseinheiten (BE) angegeben.
- Bis einschließlich Abitur 2024 wurde mit Punkten gerechnet. Dabei entsprach 1 Punkt rechnerisch 3 Bearbeitungsminuten.
- Seit dem Abitur 2024 wird mit Bewertungseinheiten gerechnet. Dabei entspricht 1 BE rechnerisch 2,5 Bearbeitungsminuten.
- Durch die angegebenen Punkte bzw. BE kann ungefähr abgeschätzt werden, wie umfangreich die Lösung der jeweiligen Teilaufgabe sein sollte.

## VOLKSWIRTSCHAFTSLEHRE

<b>A</b>	<b>Verhalten der Marktteilnehmer unter Wettbewerbsbedingungen</b> .....	342
1	Verhalten der Nachfrager .....	342
2	Verhalten der Anbieter .....	354
<b>B</b>	<b>Preisbildung auf verschiedenen Arten von Märkten</b> .....	364
1	Preisbildung im Polypol auf dem vollkommenen Markt .....	364
2	Staatliche Eingriffe in die Preisbildung .....	376
3	Gewinnmaximierung im Angebotsmonopol .....	389
4	Preispolitik des Polypolisten auf dem unvollkommenen Markt .....	408
5	Verhaltensweisen der Anbieter auf oligopolistischen Märkten .....	420
<b>C</b>	<b>Konjunktur und Wirtschaftspolitik</b> .....	431
1	Konjunktur und konjunkturelle Schwankungen .....	431
2	Wirtschaftspolitische Ziele .....	440
3	Wirtschaftspolitische Konzepte .....	448
<b>D</b>	<b>Preisniveaustabilität und Geldpolitik</b> .....	468
1	Europäisches System der Zentralbanken .....	468
2	Geldwertstabilität .....	473
3	Geldmengenbegriffe und Geldschöpfung .....	474
4	Binnenwert des Geldes .....	482
5	Geldwertänderungen .....	494
6	Geldpolitische Instrumente der EZB .....	505
6.1	Geldpolitik im Überblick .....	505
6.2	Offenmarktpolitik .....	510
6.3	Ständige Fazilitäten .....	524
6.4	Mindestreservepolitik .....	530
6.5	Wirkungsweise und Grenzen der Geldpolitik .....	532
<b>E</b>	<b>Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik</b> .....	541
1	Messung der Arbeitslosigkeit .....	541
2	Ausmaß und Struktur der Arbeitslosigkeit .....	548
3	Folgen und Ursachen der Arbeitslosigkeit .....	555
4	Instrumente der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik .....	564
<b>F</b>	<b>Umweltschutz und Nachhaltige Entwicklung</b> .....	577
1	Ursachen und Ausmaß der Umweltprobleme .....	577
2	Instrumente der Umweltpolitik .....	581
3	Nachhaltige Entwicklung .....	595
	Sachwortverzeichnis .....	601
	Formelsammlung .....	606
	Tabellen mit Aufzinsungs-, Abzinsungs- und Annuitätenfaktoren .....	U3



# **BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE**

# A BESCHAFFUNG UND LAGERHALTUNG

- 1 Beschaffungsprozesse und Beschaffungsstrategien
- 2 Instrumente der Materialbeschaffung
- 3 Lagerhaltung

## 1 Beschaffungsprozesse und Beschaffungsstrategien

### GRUNDLAGEN

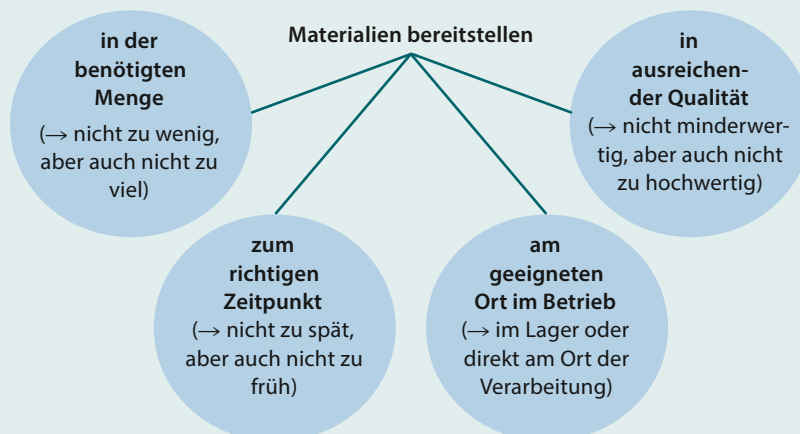
#### 1. Leitfrage:

Welche Aufgabe hat die Materialbeschaffung im Rahmen des betrieblichen Leistungsprozesses?

#### Beschaffung

→ Einkauf der für die Leistungserstellung benötigten Materialien (z. B. Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Vorprodukte, Fremdbauteile)

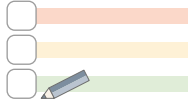
#### Aufgabe der Beschaffung



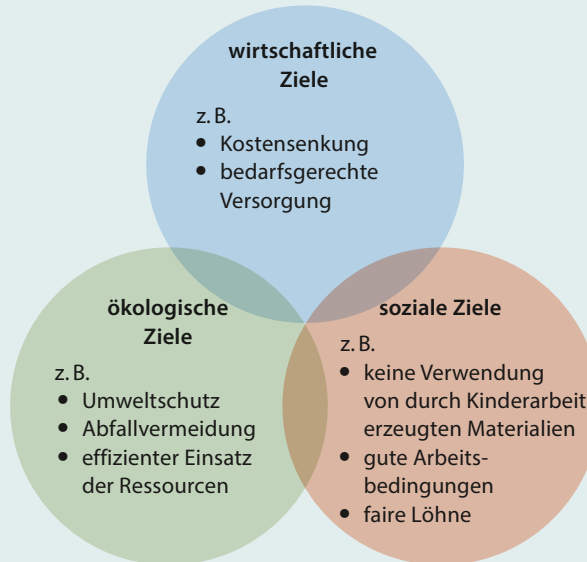
vel.plus/PWG\_3\_01

**2. Leitfrage:**

Welche Ziele werden bei der Materialbeschaffung verfolgt und welche Zielkonflikte entstehen dabei?



### Ziele der Beschaffung



### Zielkonflikte im Rahmen der Beschaffung

Beispiel:



→ Es bestehen zahlreiche weitere **Zielkonflikte zwischen den Bereichen**, z. B.

- Beschaffung der Materialien in Entwicklungsländern zur Kostensenkung → hohe Umweltbelastung durch lange Transportwege
- Beschaffung der Materialien in Entwicklungsländern zur Kostensenkung → keine fairen Löhne und keine guten Arbeitsbedingungen bei der Produktion der Materialien

→ Es bestehen jedoch auch **Zielkonflikte innerhalb eines Bereiches**, z. B.

- Beschaffung der Materialien in Entwicklungsländern zur Kostensenkung → bedarfsgerechte Versorgung aufgrund der langen Transportwege und -zeiten nicht immer gewährleistet

### 3. Leitfrage:

Welchen Beitrag liefert der Einkauf zum Unternehmenserfolg?

## „Im Einkauf liegt der Gewinn“.

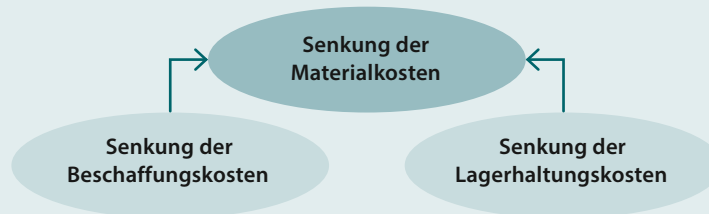
(lautet ein bekannter Spruch im Zusammenhang mit der Beschaffung)

→ der Unternehmenserfolg lässt sich durch die richtigen Strategien in der Materialbeschaffung erhöhen

#### Gründe:

- Gewinn = Erlös – Kosten
- Erlöse (Verkaufspreise) lassen sich in hart umkämpften Wettbewerbsmärkten nur schwer erhöhen  
→ Kosten müssen gesenkt werden um Gewinnsteigerung zu erzielen  
→ die Beschaffung kann hierzu einen Beitrag leisten

### Zielsetzung bei der Materialbeschaffung



### Rechenbeispiel zum Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg

	Ausgangssituation	Senkung der Materialkosten um 5%	Senkung der Materialkosten um 10%
Umsatz	1.000.000	1.000.000	1.000.000
- Materialkosten	500.000	475.000	450.000
- sonstige Kosten	400.000	400.000	400.000
= Betriebsergebnis	100.000	125.000	150.000

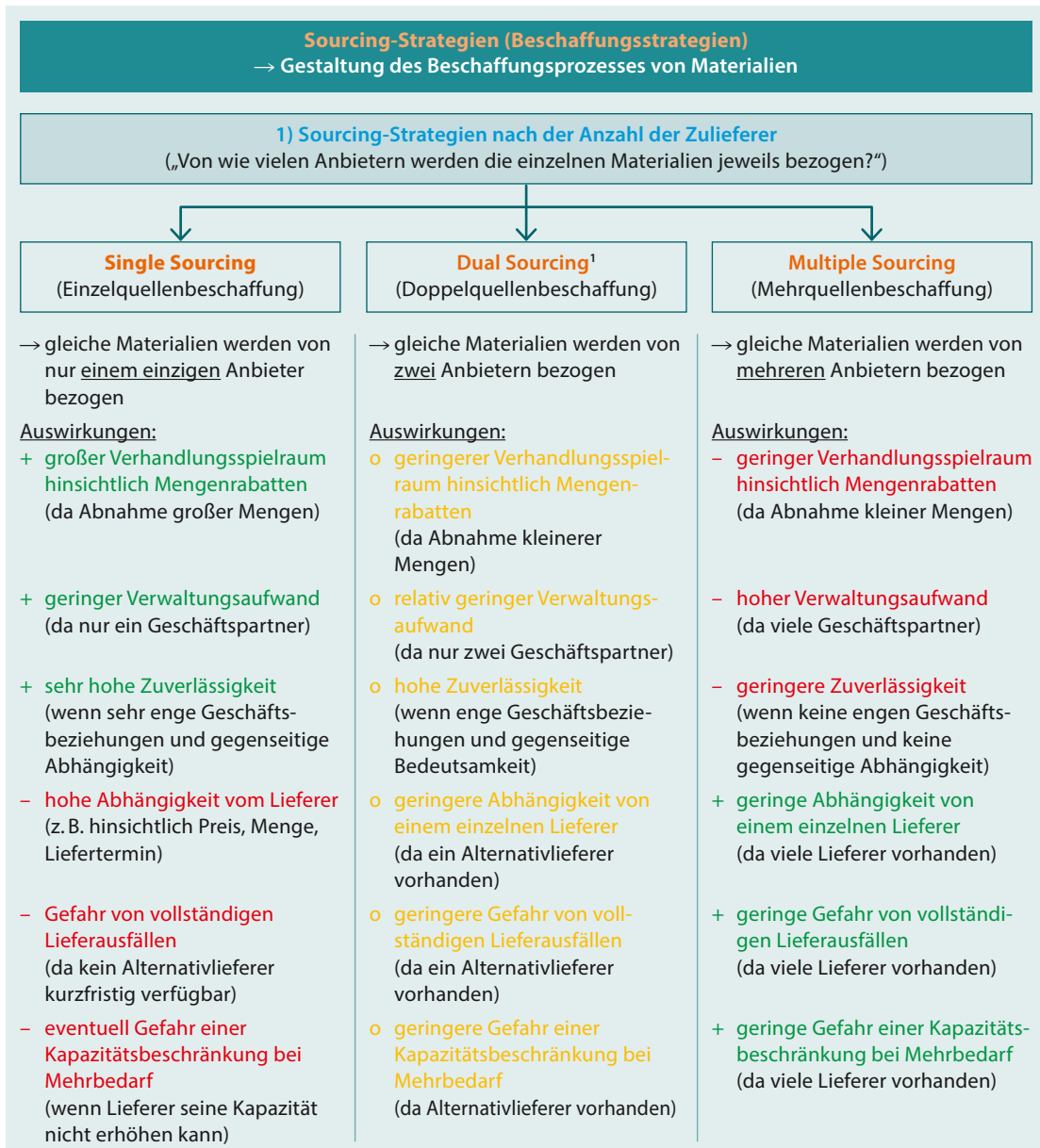
#### Ergebnis:

- Senkung der Materialkosten um 5% bewirkt eine Erhöhung des Betriebsergebnisses um 25%
- Senkung der Materialkosten um 10% bewirkt eine Erhöhung des Betriebsergebnisses um 50%

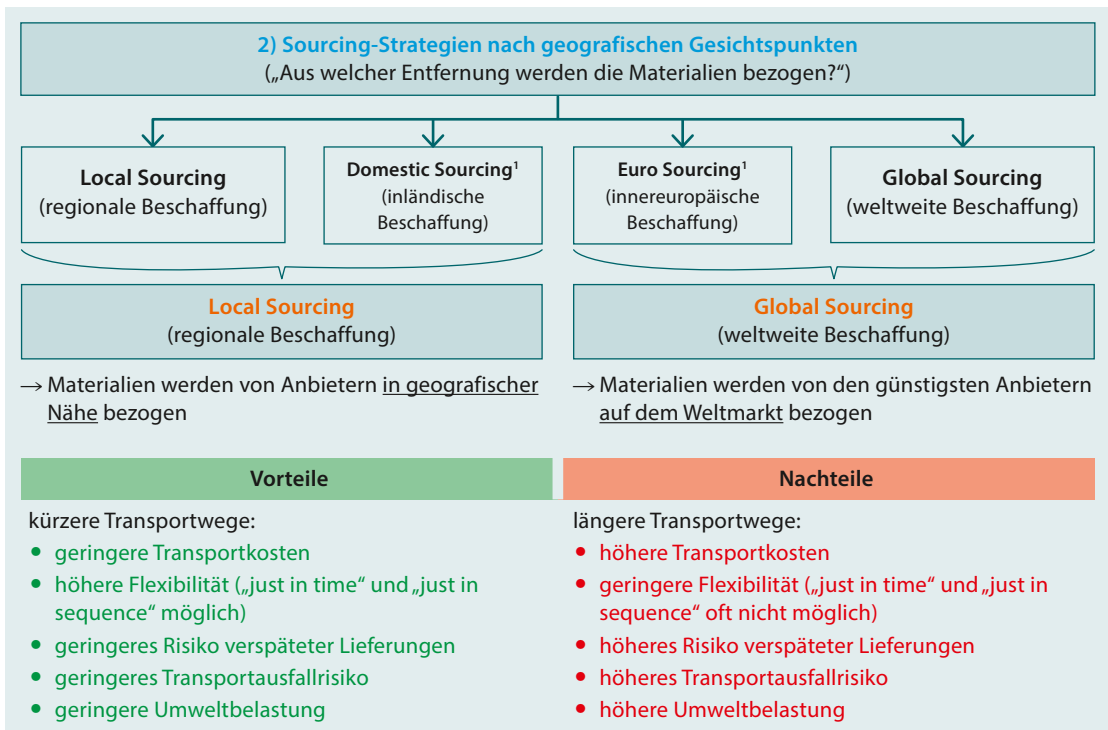
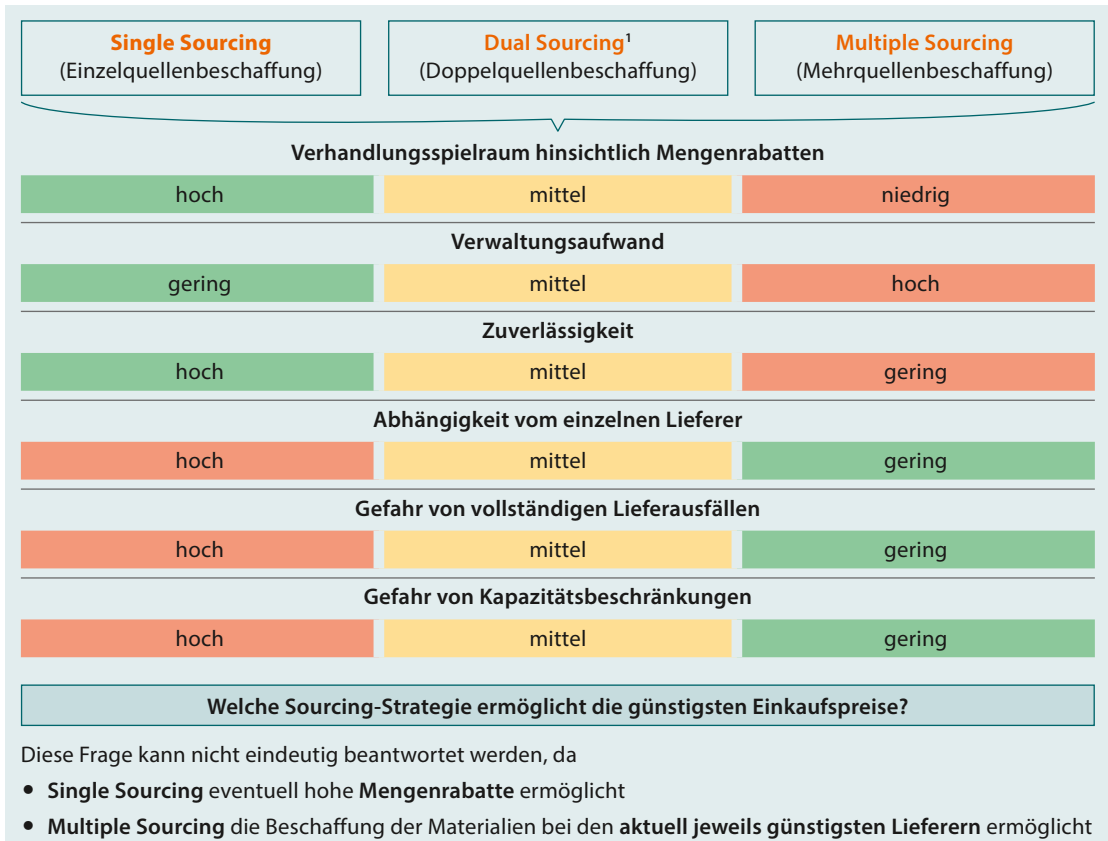


#### 4. Leitfrage:

Welche Sourcing-Strategien (Beschaffungsstrategien) werden unterschieden?

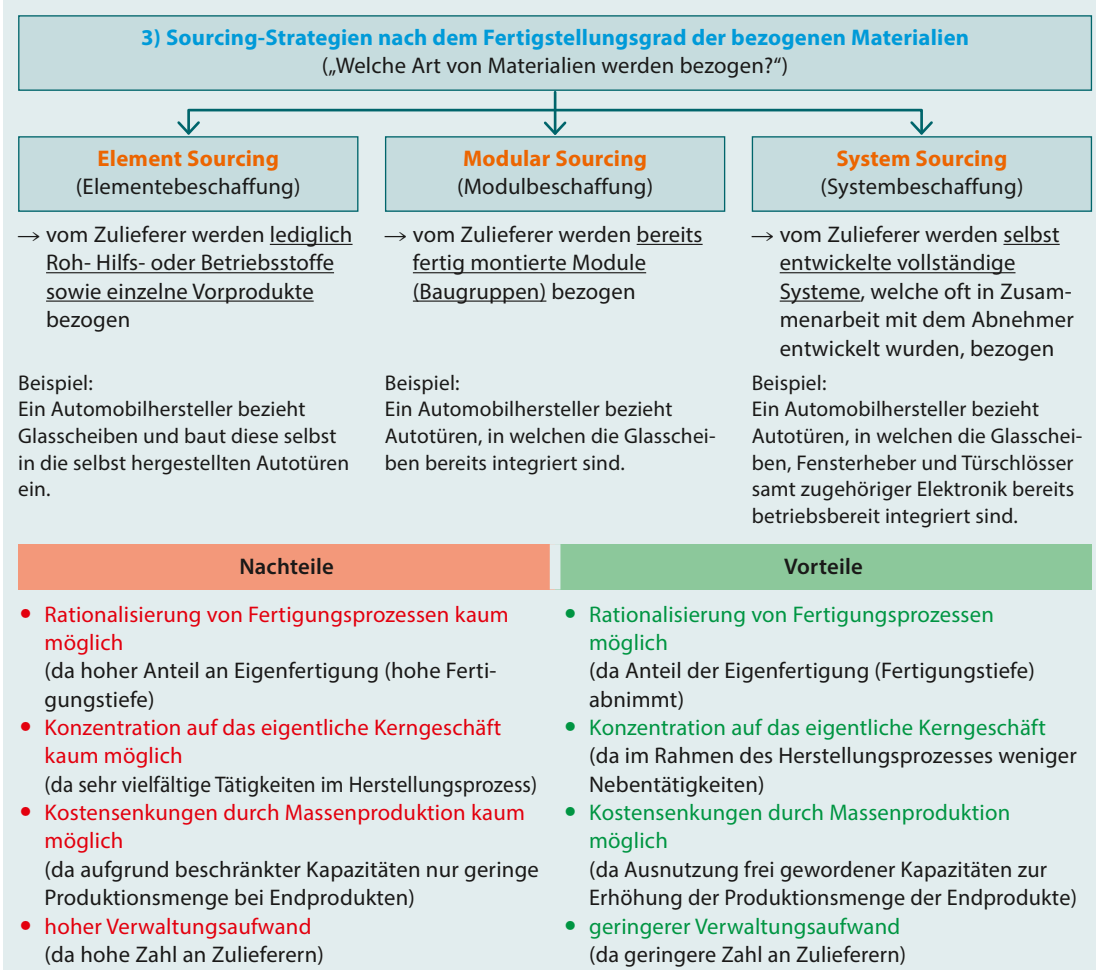


<sup>1</sup> auch Double Sourcing genannt



<sup>1</sup> nicht explizit Gegenstand des Bildungsplans

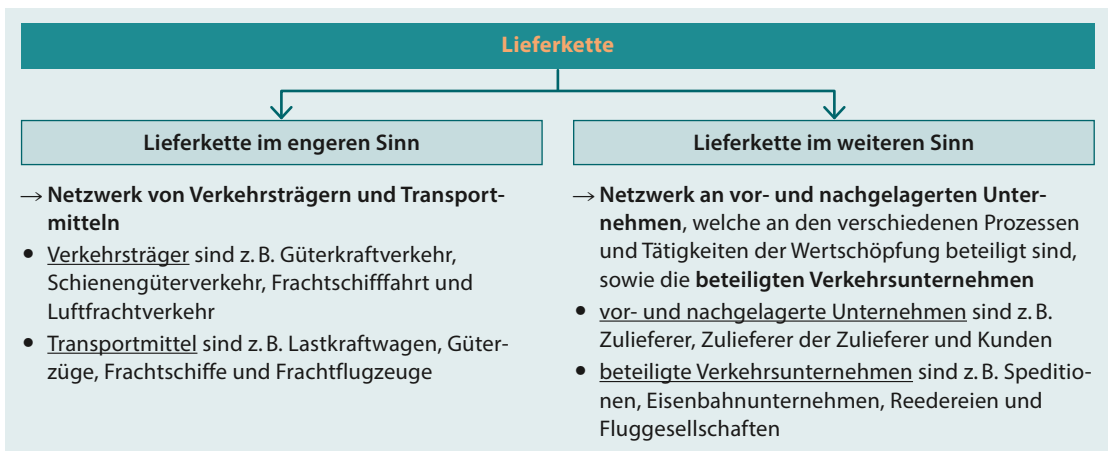
Vorteile	Nachteile
bei Beschaffung im Inland ( <b>Domestic Sourcing</b> ): <ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Kontrolle der Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards möglich</li> <li>• höhere Rechtssicherheit</li> <li>• keine Gefahr durch politische Krisen und staatliche Handelsbeschränkungen (z. B. Strafzölle und Exportverbote des Auslands)</li> <li>• geringere Abhängigkeit von komplexen Lieferketten</li> </ul>	bei Beschaffung im Ausland: <ul style="list-style-type: none"> <li>• schlechtere Kontrollmöglichkeit der Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards</li> <li>• Rechtsunsicherheit, da teilweise von Deutschland abweichende Rechtsprechung</li> <li>• Gefahr durch politische Krisen und staatliche Handelsbeschränkungen (z. B. Strafzölle und Exportverbote des Auslands)</li> <li>• höhere Abhängigkeit von komplexen Lieferketten</li> </ul>
Nachteile	Vorteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• i. d. R. höhere Einkaufspreise als auf dem Weltmarkt, da im Inland oft höhere Produktionskosten</li> <li>• kleinere Auswahl an Lieferanten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• begrenzte Produktionskapazitäten</li> <li>• höhere Abhängigkeit</li> <li>• kleinere Auswahl an Produkten</li> </ul> </li> <li>• Begrenzung auf Kenntnisse lokaler Lieferer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• günstigere Einkaufspreise, da im Ausland oft geringere Produktionskosten</li> <li>• größere Auswahl an Lieferanten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• nahezu unbegrenzte Produktionskapazitäten</li> <li>• geringere Abhängigkeit</li> <li>• größere Auswahl an Produkten</li> </ul> </li> <li>• Nutzung von Spezialkenntnissen von ausländischen Lieferanten</li> </ul>



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>breites Wissen</b> in vielen Bereichen</li> <li>• <b>geringe Abhängigkeit von Lieferanten</b> → geringe Risiken hinsichtlich Preis, Qualität, Liefertreue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wissensverlust</b> im Bereich der ausgelagerten Bauteile und Systeme</li> <li>• <b>höhere Abhängigkeit von Lieferanten</b> → höhere Risiken hinsichtlich Preis, Qualität, Liefertreue</li> </ul>

### 5. Leitfrage:

Was versteht man unter einer Lieferkette?



### THEORIE-CHECK

Sie haben die Grundlagen verstanden? Super! Überprüfen Sie hier Ihr Wissen:



[vel.plus/PWG\\_3\\_02](https://vel.plus/PWG_3_02)

### ANWENDUNGSAUFGABEN

#### Aufgabe 1: Aufgabe der Materialbeschaffung

Die Aufgabe der Beschaffung kann wie folgt definiert werden: „Bereitstellung der Materialien

- in der benötigten Menge,
- in ausreichender Qualität,
- zum richtigen Zeitpunkt und
- am geeigneten Ort.“

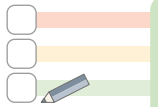
Erläutern Sie jede der vier Forderungen.

#### Aufgabe 2: Ziele und Zielkonflikte im Rahmen der Materialbeschaffung

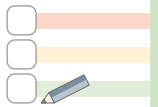
- Nennen Sie jeweils zwei wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele im Rahmen der Materialbeschaffung.
- Erläutern Sie anhand eines konkreten Beispiels den Zielkonflikt zwischen dem wirtschaftlichen Ziel „Kostensenkung“ und dem ökologischen Ziel „Umweltschutz“.
- Erläutern Sie anhand eines konkreten Beispiels den Zielkonflikt zwischen dem wirtschaftlichen Ziel „Kostensenkung“ und dem sozialen Ziel „Nichtverwendung von durch Kinderarbeit erzeugten Materialien“.

**Aufgabe 3: Sourcing-Strategien nach der Anzahl der Zulieferer**

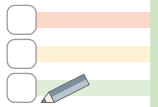
- a) Erläutern Sie die drei Beschaffungsstrategien
- Single Sourcing
  - Dual Sourcing und
  - Multiple Sourcing.
- b) Erläutern Sie je zwei Vor- und Nachteile des Single Sourcing gegenüber dem Dual Sourcing und Multiple Sourcing.

**Aufgabe 4: Sourcing-Strategien nach geografischen Gesichtspunkten**

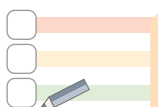
- a) Erläutern Sie die beiden Beschaffungsstrategien
- Local Sourcing und
  - Global Sourcing.
- b) Erläutern Sie die Vorteile des Local Sourcing gegenüber dem Global Sourcing hinsichtlich der Transportwege.
- c) Erläutern Sie die Vorteile des Global Sourcing gegenüber dem Local Sourcing hinsichtlich der Einkaufspreise und der Auswahl an Lieferanten.

**Aufgabe 5: Sourcing-Strategien nach dem Fertigstellungsgrad der bezogenen Materialien**

- a) Erläutern Sie die drei Beschaffungsstrategien
- Element Sourcing,
  - Modular Sourcing und
  - System Sourcing.
- b) Erläutern Sie zwei Vorteile des Element Sourcing gegenüber dem Modular und System Sourcing.
- c) Erläutern Sie zwei Vorteile des Modular und System Sourcing gegenüber dem Element Sourcing.

**Aufgabe 6: Lieferketten**

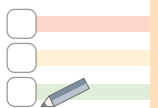
- a) Unterscheiden Sie den Begriff Lieferkette im engeren und im weiteren Sinn.
- b) Erläutern Sie anhand von zwei Argumenten die Nachteile einer fortschreitenden Ausweitung von Lieferketten.

**Aufgabe 7: Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg**

Die Vita AG produziert ausschließlich Orangensaft. Seit kurzem hat sie ihre Beschaffungsstrategie geändert. Bislang wurde das zur Herstellung von Orangensaft benötigte Orangensaftkonzentrat von mehreren Lieferanten aus verschiedenen Ländern bezogen. Künftig erfolgt die Beschaffung zentral bei nur noch einem einzigen Lieferer.

In der Ausgangssituation setzten sich die Kosten einer Flasche Orangensaft aus 0,20 EUR für das Konzentrat und 0,40 EUR für die sonstigen Kosten zusammen. Künftig verringern sich die Beschaffungskosten für das Konzentrat um 20%. Der Verkaufspreis je Flasche beträgt 0,70 EUR. Im Jahr werden 1 Mio. Flaschen abgesetzt.

- a) Ermitteln Sie, um wieviel Prozent das Betriebsergebnis der Vita AG durch die Senkung der Materialkosten pro Jahr steigt.
- b) Nennen Sie den Fachbegriff für die neue Sourcing-Strategie.
- c) Begründen Sie anhand von zwei Argumenten, warum es der Vita AG durch die neue Beschaffungsstrategie gelang, das Konzentrat günstiger zu beschaffen.
- d) Erläutern Sie zwei mit der neuen Beschaffungsstrategie verbundene Nachteile.



## Aufgabe 8: Nachhaltigkeit bei Lieferketten

### DAIMLER: Nachhaltige Unternehmensführung

## Nachhaltigkeit strategisch verankert

### Nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Die nachhaltige Geschäftsstrategie von Daimler gilt für unsere Wertschöpfungskette und damit auch für den Einkauf von Produktionsmaterialien und Dienstleistungen. Unsere Fahrzeuge enthalten in der Regel mehrere Tausend Teile und Komponenten. Dementsprechend komplex ist unsere Lieferkette. Sie umfasst rund 60000 direkte Lieferanten, vor allem aus den Regionen Europa, Nordamerika und Asien.

...

Zur nachhaltigen Steuerung unserer Lieferkette setzen wir vielfältige Maßnahmen und Konzepte ein. Hierzu gehören Lieferanten-Screenings [Durchleuchtung der Lieferanten], risikobasierte Due-Diligence [Sorgfaltpflicht]-Analysen und Nachhaltigkeitstrainings für Lieferanten. Neben der Einhaltung sozialer Standards und Umweltauflagen möchten wir damit auch eine höhere Transparenz in der Lieferkette erreichen.

Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement bietet uns viele Chancen. Mit ihm festigen wir das Vertrauen unserer Stakeholder [interne und externe Interessensgruppen, z. B. Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Manager, ...] in Daimler als Partner und tragen weltweit dazu bei, gute Geschäftspraktiken auf den Märkten zu etablieren. Dies dient einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft und dem Erhalt wertvoller natürlicher Ressourcen.

### Wie wir Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette steuern

...

Die Einhaltung der Standards wird systematisch überprüft. ... In risikoreichen Ländern ist die Prüfung umfassender. Bestehen Zweifel hinsichtlich der Nachhaltigkeitsperformance eines neuen Lieferanten, veranlasst das zuständige Team eine tiefgehende Überprüfung. Bei kritischen Fällen werden die Ergebnisse in Managementgremien besprochen und bei der Vergabeentscheidung berücksichtigt.

...

Die Daimler Supplier Sustainability Standards definieren Anforderungen an Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umweltschutz und Sicherheit, Geschäftsethik und Compliance [Rechtstreue, Regelkonformität] und sind Teil unserer Geschäftsbedingungen. Die Supplier Sustainability Standards identifizieren die folgenden Menschenrechtsaspekte als Fokusthemen:

- freie Wahl der Beschäftigung
- Ächtung von Kinderarbeit
- Chancengleichheit und Diskriminierungsverbot
- Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Fairness bei Löhnen, Arbeitszeiten und Sozialleistungen

...

Quelle: Daimler: Nachhaltigkeit in der Lieferkette (2019)

([https://nachhaltigkeitsbericht.daimler.com/2019/servicesseiten/downloads/files/daimler\\_2019\\_nachhaltigkeit\\_lieferkette.pdf](https://nachhaltigkeitsbericht.daimler.com/2019/servicesseiten/downloads/files/daimler_2019_nachhaltigkeit_lieferkette.pdf), abgerufen am 17.07.2022)

- a) Begründen Sie anhand des Textes, dass Daimler Global Sourcing betreibt.
- b) Erläutern Sie, mit welchen Vor- und Nachteilen Global Sourcing verbunden ist.
- c) Die im Zusammenhang mit der Beschaffung verfolgten Ziele können in die Bereiche „wirtschaftliche Ziele“, „ökologische Ziele“ und „soziale Ziele“ zusammengefasst werden. Daimler versucht diese Ziele durch sein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu erreichen. Nennen Sie für jeden der drei Bereiche jeweils ein im Text genanntes Beispiel.
- d) Erläutern Sie, was man unter einer Lieferkette versteht.
- e) Nennen Sie drei konkrete Maßnahmen, mit welchen Daimler versucht, dass die von ihnen geforderten Standards bei den Lieferanten umgesetzt werden.

- f) Begründen Sie anhand des folgenden Textauszugs, dass ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement auch einen Beitrag zur Erreichung ökonomischer Ziele liefert.

*„Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement bietet uns viele Chancen. Mit ihm festigen wir das Vertrauen unserer Stakeholder [interne und externe Interessensgruppen, z. B. Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Manager, ...] in Daimler.“*

- g) Kennzeichnen Sie die „Supplier Sustainability Standards“ anhand von drei Textaussagen.

### ABITURAUFGABEN

Inhalte dieses Kapitels findet man häufig in Verbindung mit Inhalten nachfolgender Kapitel. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle keine eigenständigen Abituraufgaben dargeboten.

## 2 Instrumente der Materialbeschaffung

### GRUNDLAGEN

#### 1. Leitfrage:

Welche Aufgabe hat die ABC-Analyse im Rahmen der Materialbeschaffung?



vel.plus/PWG\_3\_03

#### ABC-Analyse

→ Verfahren, um die wertmäßigen Anteile einzelner Materialien am Gesamtwert aller zu beschaffenden Materialien festzustellen.

**Zielsetzung:** Konzentration der Kontroll- und Planungsmaßnahmen auf die wertmäßig bedeutsamen Materialien (A-Güter).

**Aufbau:** Einteilung aller zu beschaffenden Materialien in eine der drei Gruppen, je nach Wertanteil am Gesamtwert aller zu beschaffenden Materialien.

Güterart		
<b>A-Güter</b>	<b>B-Güter</b>	<b>C-Güter</b>
Materialien mit <u>hohem Wertanteil am Gesamtwert</u> → sehr bedeutsame Materialien	Materialien mit <u>mittlerem Wertanteil am Gesamtwert</u> → bedingt bedeutsame Materialien	Materialien mit <u>geringem Wertanteil am Gesamtwert</u> → wenig bedeutsame Materialien
Einteilungskriterium		
Diejenigen Güter, welche den höchsten prozentualen Anteil am Gesamtverbrauchswert aufweisen, solange bis <b>75% des Gesamtverbrauchswertes</b> erreicht wurden.	Diejenigen Güter, welche hinsichtlich ihres prozentualen Anteils am Gesamtverbrauchswert nachfolgend nach den A-Gütern die höchsten prozentualen Anteile aufweisen, solange bis <b>weitere 20% des Gesamtverbrauchswertes</b> erreicht wurden.	Diejenigen Güter, welche hinsichtlich ihres prozentualen Anteils am Gesamtverbrauchswert nachfolgend nach den B-Gütern kommen, also die <b>übrigen 5% des Gesamtverbrauchswertes</b> ausmachen.
Maßnahmen		
Lagerbestand möglichst gering halten  → Vorrang hat die Vermeidung zu hoher Zinskosten für das in das Material gebunden Kapital → häufige Bestellungen in kleinen Mengen → teilweise fertigungssynchrone Beschaffung (Just-in-time, Just-in-sequence)	(Maßnahmen liegen zwischen denjenigen der A-Güter und der C-Güter)	hohe Lagerbestände sind unproblematisch  → Vorrang hat die Senkung der Bestellkosten  → seltene Bestellungen aber in großen Mengen → i. d. R. verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung
<b>sehr genaue Planungs- und Kontrollmaßnahmen im Rahmen der Beschaffung <u>notwendig</u></b>	<b>genaue Planungs- und Kontrollmaßnahmen im Rahmen der Beschaffung <u>sinnvoll</u></b>	<b>genaue Planungs- und Kontrollmaßnahmen im Rahmen der Beschaffung <u>nicht zwingend erforderlich</u></b>