

FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Kompetenz Wirtschaft Industrie

**Band 1**

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.: 97682**



**Mitarbeiter des Arbeitskreises:**

Felsch, Stefan	Studienrat	Freiburg i. Br.
Frühbauer, Raimund	Oberstudiendirektor	Wangen i. A.
Krohn, Johannes	Studienrat	Freiburg i. Br.
Kurtenbach, Stefan	Studiendirektor	Biberach
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 978-3-8085-4633-8

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>

Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Ertstadt

Umschlag: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Ertstadt

Umschlagfoto: © Tiberius Gracchus – Fotolia.com

Druck: CPI books GmbH, 25917 Leck

# Vorwort

»**Kompetenz Wirtschaft Industrie**«, **Band 1**, 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 1, LF 2), **Steuerung und Kontrolle** (LF 7, LF 8) und den **Kompetenzbereich 1 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 Lehrplanteilen, Kapiteln, Fachbegriffen und Erläuterungen.

Die »**Kompetenz Wirtschaft Industrie**«, **Band 1**, enthält die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** und die **statistischen Daten** bis zum **Sommer 2019**.

Ein **Löser** zu den Aufgaben und Problemen ist im Verlagsprogramm erhältlich (**Euro-Nummer 91130**).

**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](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de).

**Bildnachweis:**

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

- Bizerba GmbH und Co. KG, Balingen
- BMW AG, München
- Johann Borgers GmbH & Co. KG, Bocholt
- Daimler AG, Stuttgart
- GIF – Gesellschaft für Ingenieurprojekte Freiburg GmbH, Freiburg
- proLogistik GmbH & Co. KG, Dortmund
- LS – Landesinstitut für Schulentwicklung, Stuttgart
- Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
- Microsoft Business Solutions, Hamburg
- Rieber GmbH & Co. KG, Reutlingen
- Solar-Fabrik AG, Freiburg i. Br.
- Zeppelin Lufttechnik GmbH, Friedrichshafen

**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 oder 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 und Kompetenzbereichen

### Schwerpunkt Betriebswirtschaft

#### Lernfeld 1: Kundenaufträge bearbeiten

13

<b>1 Die Bedeutung der Organisation für Geschäftsprozesse verstehen und beurteilen</b> . . . . .	15	3.2 Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung) . . . . .	79
1.1 Organisationsbegriff . . . . .	15	3.3 Überblick: Erfüllungstörungen von Kaufverträgen . . . . .	81
1.2 Aufbauorganisation . . . . .	16	3.4 Verjährung, Mahn- und Klageverfahren . . . . .	81
1.3 Ablauforganisation . . . . .	22	3.4.1 Verjährung . . . . .	81
1.4 Kundenzufriedenheit als Vorgabe für die Organisationsform . . . . .	27	3.4.2 Außergerichtliches Mahnverfahren . . . . .	82
<b>2 Kaufverträge anbahnen, abschließen und deren Erfüllung überwachen</b> . . . . .	32	<b>4 Kundenaufträge mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware abwickeln</b> . . . . .	85
2.1 Rechtliche Grundtatbestände des Vertragsrechts . . . . .	32	4.1 Abwicklung von Kundenaufträgen bei Handelswaren mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware . . . . .	85
2.1.1 Vertragsfreiheit . . . . .	32	4.1.1 Anfrage . . . . .	86
2.1.2 Rechtsgeschäfte . . . . .	33	4.1.2 Angebot . . . . .	86
2.1.3 Nichtigkeit und Anfechtbarkeit . . . . .	37	4.1.3 Auftragseingang . . . . .	89
2.1.4 Eigentum und Besitz . . . . .	39	4.1.4 Lieferung und Fakturierung . . . . .	91
2.2 Anbahnung von Kaufverträgen . . . . .	43	4.1.5 Zahlungseingang und Buchung des Zahlungseinganges . . . . .	93
2.2.1 Anfrage . . . . .	43	4.2 Rücksendungen und Preisnachlässe . . . . .	94
2.2.2 Angebot . . . . .	45	4.2.1 Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen . . . . .	94
2.2.3 Bestellung (Auftrag) . . . . .	48	4.2.2 Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen mithilfe einer integrierten Unternehmenssoftware . . . . .	97
2.2.4 Bestellsannahme (Auftragsbestätigung) . . . . .	49	4.2.3 Auswirkungen der Buchung von Rücksendungen und Preisnachlässen auf die Finanzbuchhaltung und die Warenwirtschaft . . . . .	97
2.3 Abschluss von Kaufverträgen . . . . .	51	<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 1</b> . . . . .	100
2.3.1 Zustandekommen von Kaufverträgen . . . . .	51		
2.3.2 Inhalt von Kaufverträgen . . . . .	53		
2.3.3 Arten von Kaufverträgen . . . . .	63		
2.3.4 Erfüllung von Kaufverträgen . . . . .	65		
2.3.5 Überwachung der Vertragserfüllung . . . . .	68		
<b>3 Störungen bei der Erfüllung von Kaufverträgen</b> . . . . .	74		
3.1 Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung) . . . . .	75		

#### Lernfeld 2: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren

103

<b>1 Produktideen von der Forschung bis zur Konkretisierung umsetzen und Einflussfaktoren beachten</b> . . . . .	104	<b>2 Produktion aufgrund technischer Vorgaben planen und Fertigungsaufträge disponieren</b> . . . . .	116
1.1 Produktentstehung . . . . .	104	2.1 Produktionsplanung . . . . .	116
1.1.1 Produkt- und Programmplanung . . . . .	105	2.1.1 Fertigungsarten . . . . .	117
1.1.2 Produktforschung und -entwicklung . . . . .	107	2.1.2 Darstellung des Fertigungsablaufs mithilfe von Arbeitsplänen . . . . .	124
1.1.3 Einflussfaktoren der Produktkonkretisierung . . . . .	108	2.1.3 Elemente der Bedarfsplanung . . . . .	126
1.2 Rechtsschutz der Erzeugnisse . . . . .	113	2.2 Bearbeitung eines Fertigungsauftrages . . . . .	132
		2.2.1 Stücklistenauflösung . . . . .	133

2.2.2	Auftragsterminierung und Kapazitätssteuerung . . . . .	136	3.1.2	Kostenverlauf und kritische Beschäftigungsgrade . . . . .	147
2.2.3	Auftragsveranlassung . . . . .	138	3.1.3	Produktivität und Wirtschaftlichkeit . . . . .	155
2.2.4	Erfassung und Buchung des Materialverbrauchs . . . . .	140	3.1.4	Qualitätsmanagement . . . . .	157
2.2.5	Auftragsüberwachung . . . . .	141	3.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung	164
<b>3</b>	<b>Produktionscontrolling durch Kostenanalyse, Qualitätsmanagement und Rationalisierungskonzepte vornehmen.</b> . . . . .	<b>143</b>	3.2.1	Standardisierung . . . . .	165
3.1	Produktionscontrolling . . . . .	143	3.2.2	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen . . . . .	167
3.1.1	Analyse des Kostenverhaltens bei Beschäftigungsschwankungen . . . . .	144	3.2.3	Eigenfertigung oder Fremdbezug (make or buy) . . . . .	167
			3.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte . . . . .	170
			3.4	Abwicklung eines Kundenauftrages unter Einsatz einer integrierten Unternehmenssoftware . . . . .	174
			<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 2 . . . . .</b>	<b>180</b>	

## Schwerpunkt Steuerung und Kontrolle

### Lernfeld 7: Geschäftsvorfälle erfassen und buchen

183

<b>1</b>	<b>Buchführung als Informationsinstrument der Unternehmung beschreiben.</b> . . . . .	<b>185</b>	<b>4</b>	<b>Besonderheiten der Industriebuchführung erfassen und buchen.</b> . . . . .	<b>215</b>
1.1	Aufgaben der Finanzbuchhaltung . . . . .	185	4.1	Erfassen der Handelswarenströme . . . . .	215
1.2	Rechtliche Grundlagen . . . . .	185	4.2	Bezug und Verbrauch von Stoffen . . . . .	220
<b>2</b>	<b>Vermögen und Schulden im Inventar erfassen und die Bilanz ableiten.</b> . . . . .	<b>186</b>	4.3	Bestandsveränderungen und Inventurdifferenzen . . . . .	223
2.1	Inventur . . . . .	186	<b>5</b>	<b>Umsatzsteuer erfassen und buchen.</b> . . . . .	<b>225</b>
2.2	Inventar . . . . .	187	5.1	Erfassen der Umsatzsteuer . . . . .	225
2.3	Bilanz . . . . .	187	5.2	Buchen der Umsatzsteuer . . . . .	226
2.4	Zusammenhang zwischen Inventar und Bilanz . . . . .	188	<b>6</b>	<b>Bedeutung der Abschreibung beschreiben, Abschreibungsbeträge berechnen und buchen.</b> . . . . .	<b>232</b>
2.5	Darstellung von Wertveränderungen in der Bilanz . . . . .	191	<b>7</b>	<b>Verschiedene Darstellungsformen der Buchführung kennenlernen.</b> . . . . .	<b>235</b>
<b>3</b>	<b>Auf Bestands- und Ergebniskonten buchen und diese abschließen.</b> . . . . .	<b>192</b>	7.1	Grund-, Haupt- und Nebenbücher . . . . .	235
3.1	Bestandskonten . . . . .	192	7.2	Kontenrahmen und Kontenplan (Anlage im Buch) . . . . .	237
3.2	Buchungssatz . . . . .	194	7.3	Kreditoren- und Debitorenbuch . . . . .	239
3.3	Schlussbilanzkonto . . . . .	200	<b>8</b>	<b>Einen einfachen Jahresabschluss erstellen.</b> . . . . .	<b>243</b>
3.4	Ergebniskonten (Erfolgskonten) . . . . .	205	<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 7 . . . . .</b>	<b>254</b>	
3.5	Gewinn- und Verlust-Konto – Abschluss der Ergebniskonten . . . . .	206			
3.6	Zusammenfassendes Beispiel für die Buchung auf Bestands- und Ergebniskonten sowie deren Abschluss . . . . .	211			

## Lernfeld 8: Kosten erfassen, verursachungsgerecht verteilen und analysieren

260

<b>1</b>	<b>Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung voneinander abgrenzen</b> . . . . .	261	<b>5</b>	<b>Absatz- und Produktionsentscheidungen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung treffen</b> . . . . .	305
1.1	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	262	5.1	Rechnerische Kostenauflösung . . . . .	305
1.1.1	Ausgaben – Einnahmen . . . . .	262	5.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	306
1.1.2	Aufwendungen – Erträge . . . . .	263	5.2.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung . . . . .	306
1.1.3	Kosten – Leistungen . . . . .	265	5.2.2	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung . . . . .	307
1.2	Aus dem Gesamtergebnis das Betriebsergebnis und das neutrale Ergebnis ermitteln . . . . .	267	5.3	Entscheidungen mithilfe der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	308
1.2.1	Unternehmensbezogene Abgrenzung . . . . .	267	5.3.1	Bestimmung von Preisuntergrenzen . . . . .	308
1.2.2	Kostenrechnerische Korrekturen und kalkulatorische Kosten . . . . .	269	5.3.2	Entscheidung über Zusatzaufträge . . . . .	309
1.2.3	Gesamtergebnis – neutrales Ergebnis – Betriebsergebnis . . . . .	271	5.3.3	Optimale Sortimentsgestaltung (Produktionsprogramm) . . . . .	310
			5.3.4	Eigenfertigung oder Fremdbezug . . . . .	312
<b>2</b>	<b>Kostenartenrechnung durchführen</b> . . . . .	274	<b>6</b>	<b>Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung vergleichen</b> . . . . .	315
2.1	Gliederung nach Kostenarten . . . . .	275			
2.2	Zurechenbarkeit auf die Kostenträger . . . . .	276	<b>7</b>	<b>Prozesskostenrechnung als Form der Kostenrechnung erkennen</b> . . . . .	320
2.3	Verhalten bei Beschäftigungsänderungen . . . . .	277	7.1	Prozesskostenrechnung im Überblick . . . . .	321
<b>3</b>	<b>Kostenstellenrechnung erstellen</b> . . . . .	279	7.2	Ablauf der Prozesskostenrechnung . . . . .	322
3.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung . . . . .	279	7.2.1	Analyse einer Kostenstelle zum Aufbau einer Prozesskostenrechnung . . . . .	322
3.2	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen . . . . .	280	7.2.2	Bestimmung der Kostentreiber . . . . .	324
3.3	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen . . . . .	280	7.2.3	Ermittlung der Prozesskostensätze . . . . .	324
3.4	Istkosten und Istkostenzuschlagssätze . . . . .	284	7.2.4	Kalkulation mit Prozesskosten . . . . .	325
3.5	Normalkosten und Normalkostenzuschlagssätze . . . . .	285	7.3	Bedeutung der Prozesskostenrechnung . . . . .	327
3.6	Kostenüber- und Kostenunterdeckung . . . . .	287	7.3.1	Allokationseffekt der Prozesskostenrechnung . . . . .	328
3.7	Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen . . . . .	290	7.3.2	Komplexitätseffekt der Prozesskostenrechnung . . . . .	329
3.7.1	Bestandsveränderungen . . . . .	292	7.3.3	Stellung der Prozesskostenrechnung innerhalb der Vollkostenrechnung . . . . .	330
3.7.2	Bedeutung der Kostenstellenrechnung im Rahmen des Controllings . . . . .	293	7.3.4	Vorteile der Prozesskostenrechnung . . . . .	330
<b>4</b>	<b>Kostenträgerstückrechnung durchführen</b> . . . . .	297	7.3.5	Nachteile der Prozesskostenrechnung . . . . .	331
4.1	Vorwärtskalkulation . . . . .	298			
4.2	Rückwärtskalkulation . . . . .	300	<b>Zusammenfassende Aufgabe zu Lernfeld 8</b> . . . . .		333
4.3	Differenzkalkulation . . . . .	302			

## Schwerpunkt Gesamtwirtschaft

### Kompetenzbereich I – In Ausbildung und Beruf orientieren

338

<p><b>1 Konzept der dualen Berufsausbildung charakterisieren</b> . . . . . 338</p> <p>1.1 Duales Ausbildungssystem. . . . . 339</p> <p>1.2 Berufsausbildungsvertrag. . . . . 341</p> <p><b>2 Den betrieblichen Arbeitsplatz analysieren und Gestaltungsvorschläge unter Beachtung von Schutzbestimmungen entwickeln</b> . . . . . 344</p> <p>2.1 Arbeitsschutz . . . . . 344</p> <p>2.2 Gesundheits- und Unfallschutz . . . . . 346</p> <p>2.3 Umweltschutz . . . . . 347</p> <p>2.4 Jugendarbeitsschutz . . . . . 348</p> <p><b>3 Voraussetzungen für die Errichtung eines Betriebsrates und einer Jugend- und Auszubildendenvertretung prüfen</b> . . . . . 350</p> <p>3.1 Betriebsrat . . . . . 350</p> <p>3.2 Jugend- und Auszubildendenvertretung. . . . . 353</p>	<p><b>4 Mit der Bedeutung von Tarifverträgen auseinandersetzen und die Rolle der Sozialpartner beurteilen</b> . . . . . 355</p> <p>4.1 Tarifaufonomie. . . . . 355</p> <p>4.2 Rolle der Sozialpartner . . . . . 356</p> <p>4.3 Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung 358</p> <p>4.3.1 Tarifvertrag. . . . . 358</p> <p>4.3.2 Betriebsvereinbarung . . . . . 359</p> <p>4.4 Mittel zur Durchsetzung tarifrechtlicher Forderungen . . . . . 361</p> <p>4.4.1 Tarifverhandlungen und Schlichtung . . 361</p> <p>4.4.2 Streik und Aussperrung . . . . . 362</p> <p><b>5 System der gesetzlichen Sozialversicherung beschreiben</b> 366</p> <p>5.1 Gesetzliche Sozialversicherung . . . . . 366</p> <p>5.2 Probleme der Sozialversicherung. . . . . 369</p> <p>5.3 Dreischichtenmodell der Alterssicherung . . . . . 371</p> <p>5.3.1 Gesetzliche Altersvorsorge . . . . . 371</p> <p>5.3.2 Betriebliche Altersvorsorge . . . . . 372</p> <p>5.3.3 Private Vorsorge. . . . . 372</p>
---	---

### Kompetenz Prozessmanagement

375

<p><b>1 Einführung</b> . . . . . 375</p> <p><b>2 Geschäftsprozesse mit ereignisgesteuerten Prozessketten darstellen</b> . . . . . 377</p> <p><b>3 Beispiele von Geschäftsprozessen</b> . . . . . 379</p>
--



## Fach- und Fremdwörterverzeichnis

abstrakt	begrifflich, unanschaulich
aktiv	tätig, handelnd, wirksam
Aktiva, sg. Aktivum	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
chronologisch	zeitlich folgend
Defizit	fehlender Betrag, Einbuße, Verlust
Devisen	Zahlungsmittel in ausländischer Währung
Dezentralisation	Aufteilung auf verschiedene Stellen
Diagnose	Feststellung, Erkennung von Merkmalen, gegenwärtiger Stand oder Befund
Differenzierung	Unterscheidung, Trennung
differieren	voneinander abweichen, verschieden sein
dispositiv	verfügbar, abdingbar, nach Vereinbarung änderbar
dynamisch	lebendig bewegt, schwungvoll
effizient	wirksam
elementar	grundlegend
Existenz	Leben, Dasein, Vorhandensein
Experte	Gutachter, Sachverständiger
Export	Ausfuhr (von Waren)
extern	außerhalb, auswärtig, draußen befindlich
Exzerpt	schriftlicher Auszug aus einem Werk
Faktor	mitwirkender Umstand, Multiplikator
finanzieren	die nötigen Geldmittel bereitstellen
Flexibilität	Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit
Funktion	Tätigkeit, Wirksamkeit
funktionell	nach Aufgabenbereichen eingeteilt
Generation	Menschenalter, Zeitraum von etwa 30 Jahren
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
Import	Einfuhr aus dem Ausland
inaktiv	untätig
individuell	den Einzelmenschen betreffend
Individuum	Einzelmensch
initiiieren	den Anstoß geben, einführen
Innovation	Erneuerung, Verbesserung
Input	Einsatzfaktor, Betrag der Hereinnahme von Produktionsfaktoren, Waren, Dienstleistungen
Instabilität	Unsicherheit, Unbeständigkeit
Inстанz	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
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

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
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
Reflexion	Betrachtung
Reklamation	Beanstandung, Beschwerde, Rüge
Ressourcen	Hilfsquellen, Bestände an Rohstoffen, Arbeitskräften, Geld
Rhetorik	Lehre von der wirkungsvollen Gestaltung der Rede
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
vertikal	senkrecht, aufeinander aufbauend, untereinander stehend
Visualisierung	optische Gestaltung, Sachverhalt, anschaulich, gestalten
visuell	das Sehen betreffend

## Gesetze

AbfBeauftrV	Verordnung über Betriebsbeauftragte für Abfall
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
ArbSchG	Gesetz zur Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz)
ArbStättV	Verordnung über Arbeitsstätten
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEEG	Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
EBRG	Gesetz über Europäische Betriebsräte
EstG	Einkommensteuergesetz
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GVG	Gerichtsverfassungsgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
InsO	Insolvenzordnung
JArbSchG	Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend (Jugendarbeitsschutzgesetz)
KrWG	Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltfreundlichen Bewirtschaftung von Abfällen (Kreislaufwirtschaftsgesetz)
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz)
MuSchG	Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz)
NachwG	Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen (Nachweisgesetz)
SGB	Sozialgesetzbuch
TVG	Tarifvertragsgesetz
UStG	Umsatzsteuergesetz
VDG	Vertrauensdienstegesetz
VerpackG	Gesetz über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die hochwertige Verwertung von Verpackungen (Verpackungsgesetz)
VVG	Versicherungsvertragsgesetz
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
ZPO	Zivilprozessordnung



## Schwerpunkt Betriebswirtschaft

### Lernfeld 1: Kundenaufträge bearbeiten

Die KÜHLsys GmbH, 72525 Münsingen, ist ein mittelständisches Unternehmen, das seit Jahren Kühlaggregate unterschiedlicher Technologien, Klimaanlage für Gebäude und Fahrzeuge herstellt. Die Produktion erfolgt auf Vorrat, teilweise auch auf Bestellung. Handelswaren wie Kühlakkus, Kältesprays, Stickstoffkartuschen und Kühlkissen für den Sportbereich runden das Programm der KÜHLsys GmbH ab.



Das Unternehmen ist überwiegend in Familienbesitz und wird von den beiden Geschäftsführern Dr. Jürgen Hertel und Marc Gröben geleitet. Vor allem mit seinen Neukonstruktionen aufgrund individueller Anforderungen hat sich das Unternehmen in Fachkreisen einen Namen gemacht. Dabei legt die Unternehmensleitung sehr großen Wert auf umweltgerechte Produkte und Herstellungsprozesse. Die KÜHLsys GmbH beschäftigt insgesamt 216 Mitarbeiter, davon 120 in der Produktion, 30 in der Forschung und Entwicklung, 45 in der Verwaltung, die restlichen im Vertrieb, darunter befinden sich 10 Außendienstmitarbeiter, die die gesamte Bundesrepublik bereisen.

Über die Außendienstmitarbeiter und über einen kleinen Stab von Spezialisten im Unternehmen lässt die KÜHLsys GmbH ihren Kunden besondere Serviceleistungen zukommen, wie konstruktions- und bautechnische Beratung und Hilfestellung für Großkühl- und -klimaanlagen sowie die baurechtliche Prüfung und Abwicklung der behördlichen Genehmigung.

Seit einiger Zeit pflegt das Unternehmen intensive Geschäftsbeziehungen in die Schweiz und zu einem Lkw-Hersteller in Österreich und es wurden erste Kontakte zu den Ländern Polen, Ungarn und Tschechien sowie zu den baltischen Ländern geknüpft.

Bei der KÜHLsys GmbH ist folgende Anfrage eines Kunden eingegangen:

**BB GmbH  
Busreisen Berlin**

*Einheitsstr. 190  
10437 Berlin  
Tel.: 030 446-0  
Fax: 030 446-55  
E-Mail: bb@compu.com*

KÜHLsys GmbH  
Industriestr. 5  
72525 Münsingen

Ihre Zeichen, Ihre Nachricht vom	Unsere Zeichen, unsere Nachricht vom	Telefon	Datum
	Sc	030 446-21	12.09.20..

**Anfrage**

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir benötigen für unsere 15 Luxus-Reisebusse zusätzlich zu unseren Bordkühlschränken Frischhaltetruhen (wie in Ihrem Katalog auf S. 37 abgebildet).

Bitte senden Sie uns ein Angebot.

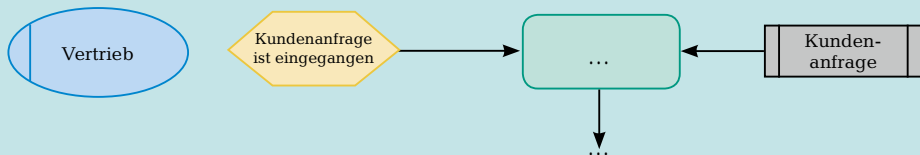
Für eine rasche Angebotsabgabe danken wir im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

BB GmbH  
Busreisen Berlin

ppa. *Schmidt*

1. Klären Sie die rechtliche Bedeutung dieser Anfrage.
2. Erläutern Sie das Zustandekommen eines Kaufvertrages.
3. Erstellen Sie ein Wandplakat über die möglichen Inhalte des Angebotes der KÜHLsys GmbH.
4. Formulieren Sie für die KÜHLsys GmbH ein Angebotsschreiben.
5. Vervollständigen Sie den folgenden Geschäftsprozess bis zur Auslieferung der Ware.



# 1 Die Bedeutung der Organisation für Geschäftsprozesse verstehen und beurteilen

## 1.1 Organisationsbegriff

### ■ Das Problem der Organisation

In einem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Aufgaben. Um sie den Anforderungen entsprechend durchführen zu können, müssen sie zerlegt und verteilt werden. Die Teilung oder auch Differenzierung der Gesamtaufgabe und die zielorientierte Abstimmung bilden den Ausgangspunkt des Organisationsproblems.

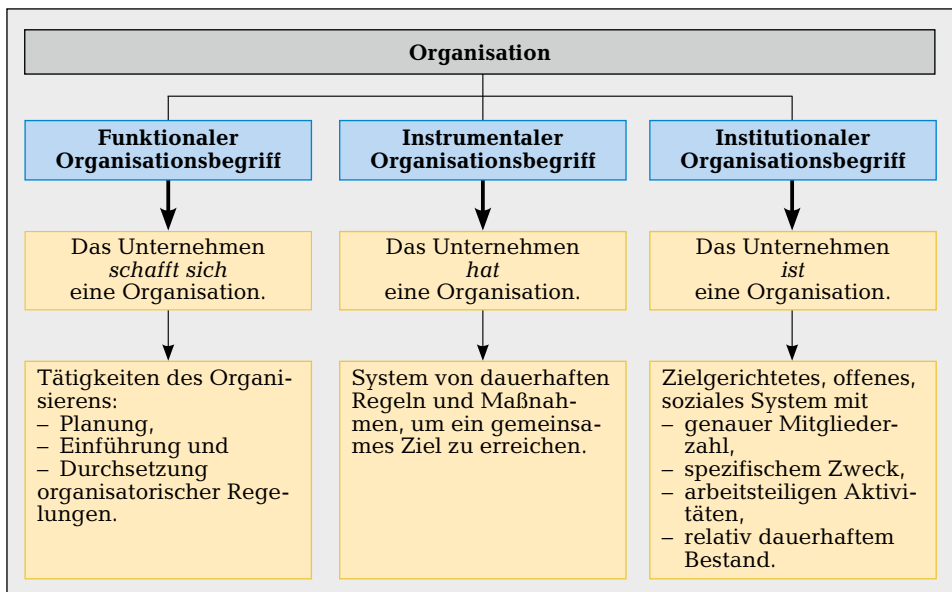
Drei Formen der Aufgabenteilung werden unterschieden:

- **sachliche Aufgabenteilung.** Die Komplexität der Aufgabe wird durch Aufspaltung in weniger komplexe Teilaufgaben vermindert. Damit wird dem begrenzten Wissen und der begrenzten Kapazität der Informationsverarbeitung des einzelnen Menschen entgegengewirkt.
- **zeitliche Aufgabenteilung.** Durch parallel gestaltete Aufgabenteilung soll das Problem der knappen Zeit behoben werden.
- **personelle Aufgabenteilung.** Die Gesamtaufgabe wird auf mehrere Personen verteilt. Dabei wird die Knappheit der Faktoren Zeit, finanzielle Mittel, Wissen und Kapazität einzelner Personen vermindert.

Was auf der einen Seite zuerst zergliedert wurde, muss später über Koordination wieder zusammengeführt werden. Das bedeutet, je stärker differenziert wird, desto aufwendiger ist die Koordination. In diesem Spannungsfeld – zwischen Aufgabenteilung und Koordination – steht die Organisation.

### ■ Der Begriff der Organisation

In der Umgangssprache, aber auch in der Wissenschaft, wird der Begriff der »Organisation« in unterschiedlicher Weise verwendet. Unabhängig, welche Inhalte dem Begriff zugeordnet werden, können drei Kategorien gebildet werden.





1. Erläutern Sie anhand folgender Situationen das Problem der Organisation.
  - a) Erstellung eines gemeinsamen Referates einschließlich gemeinsamer Präsentation.
  - b) Durchführung einer Skiwoche für 30 Personen mit Selbstversorgung.
  - c) Bau einer Pyramide im Jahre 2000 v. Chr.
2. Bestimmen und begründen Sie, welcher Organisationsbegriff auf die folgenden Punkte zutrifft:
  - a) Kindergarten,
  - b) Berufsschulklasse,
  - c) Deutsche Bahn AG,
  - d) Demonstration gegen die Verwendung von Tropenhölzern,
  - e) wöchentlicher Kaffeeklatsch bei reichum verschiedenen Mitgliedern,
  - f) Daimler AG.

## 1.2 Aufbauorganisation

In einem funktionierenden Unternehmen müssen die richtigen Stellen und Abteilungen vorhanden sein.



Die Festlegung von **Stellen** und **Abteilungen** und die **Gliederung von Aufgaben** in Aufgabenbereiche nennt man **Aufbauorganisation**.

### ■ Aufgabengliederung (Aufgabenanalyse)

Die Gesamtaufgabe eines Unternehmens lässt sich in Teilaufgaben zerlegen. Eine **Aufgabenanalyse** macht die Teilaufgaben sichtbar und ermöglicht eine Gliederung der Gesamtaufgabe. Eine **Aufgabengliederung** ist möglich nach

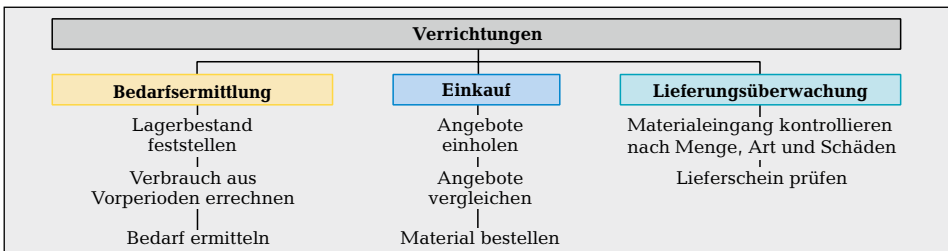
- a) *Objekten*, z. B. müssen Arbeiten an stofflichen Objekten (Produktgruppen) als auch an nicht stofflichen Objekten (Informationsverarbeitung im Büro) ausgeführt werden;
- b) *Verrichtungen*, z. B. transportieren, lagern, montieren, verpacken, Daten erfassen;
- c) *Phasen*, z. B. planen, verwirklichen, kontrollieren;
- d) *Rangstufen*, z. B. anordnen, ausführen.

**Beispiel** einer Aufgabengliederung im Bereich Materialbeschaffung:

Gliederungsmerkmale	Gliederungsbeispiele
<b>Objekte</b>	Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe
<b>Verrichtungen</b>	Bedarfsermittlung, Bestellung, Lieferungsüberwachung
<b>Phasen</b>	Einkaufsplanung, Einkaufsdurchführung, Einkaufskontrolle
<b>Rangstufen</b>	Einkaufsleiterin, Einkäufer, Lagerverwalter, Lagerarbeiterin

Aus den Ergebnissen der Analyse entstehen **Aufgabengliederungspläne**.

**Beispiel:** Teilplan Verrichtungen: Materialbeschaffung





Die in solchen Aufgabengliederungsplänen dargestellten Teilaufgaben werden dann in einem **Funktionendiagramm** nach den Merkmalen *Rangstufe* und *Phase* weiter untergliedert. Dabei werden die Teilaufgaben gleichzeitig auf die Aufgabenträger verteilt. Das Funktionendiagramm enthält somit auch Aspekte der **Aufgabensynthese**, d. h. der **Stellenbildung**.

Beispiel: Funktionendiagramm Materialbeschaffung

Aufgaben (Phasen)				Aufgabenträger (Rangstufen)										
				Geschäftsführer/in	Einkaufsleiter/in	Einkäufer/in Kantholz	Einkäufer/in Spanplatten	Einkäufer/in bezogene Teile	Lagerverwalter/in	Lagerarbeiter/in Kantholz	Lagerarbeiter/in Spanplatten	Lagerarbeiter/in bezogene Teile	Betriebsleiter/in	
Einkauf	Einkaufsdurchführung	Einkaufsplanung	Lagerbestandskontrolle		E					O	A	A	A	
			Verbrauch in Vorperiode		O	A	A	A						
			Bedarfsermittlung	E <sub>g</sub>	E <sub>n</sub> A <sub>w</sub>	A	A	A						M
		Einkaufsdurchführung	Angebote einholen	E <sub>g</sub>	A <sub>w</sub>	A	A	A						I
			Angebotsvergleich		A <sub>w</sub>	A	A	A						
			Materialbestellung		E									M
	Einkaufskontrolle	Wareneingangskontrolle	Mengen	Kantholz						O	A			
				Spanplatten und Furniere						O		A		
				bezogene Teile						O			A	
		Wareneingangskontrolle	Qualität	Kantholz										A
				Spanplatten und Furniere										A
				bezogene Teile										A
		Lieferscheinprüfung		A <sub>w</sub>	A	A	A							
	<b>Zeichenerklärung:</b>				A = Ausführung (umfassend) A <sub>w</sub> = Ausführung (wichtige Einzelfälle) E = Entscheidung (umfassend) E <sub>g</sub> = Entscheidung (in Grundsatzfragen)				E <sub>n</sub> = Entscheidung (im Normalfall) I = Initiative M = Mitsprache O = Anordnung					

Die *Spalten* eines Funktionendiagramms zeigen einem Aufgabenträger, wie die einzelnen Stellen an der Aufgabenerfüllung beteiligt sind. Die *Zeilen* zeigen die Funktionen einer Stelle.

## ■ Stellenbildung (Aufgabensynthese)

Wenn Teilaufgaben zum *Arbeitsbereich für einen Aufgabenträger* (Arbeiter/in, Angestellte/r) zusammengefasst werden, entsteht eine **Stelle**.



Eine **Stelle** ist die **kleinste organisatorische Einheit** im Unternehmen.

Die Stelle wird in der Regel personenunabhängig festgelegt. Sie ist von der Aufgabe her bestimmt und ist bei einem Stellenwechsel unabhängig bezüglich der Person. Außerdem ist sie weder räumlich noch zeitlich festgelegt.

Es gibt Stellen, deren Bildung gesetzlich vorgeschrieben ist. Sie sind kraft Gesetzes oder Verordnung einzurichten und mit geeigneten Bewerbern (Beauftragten) zu besetzen.

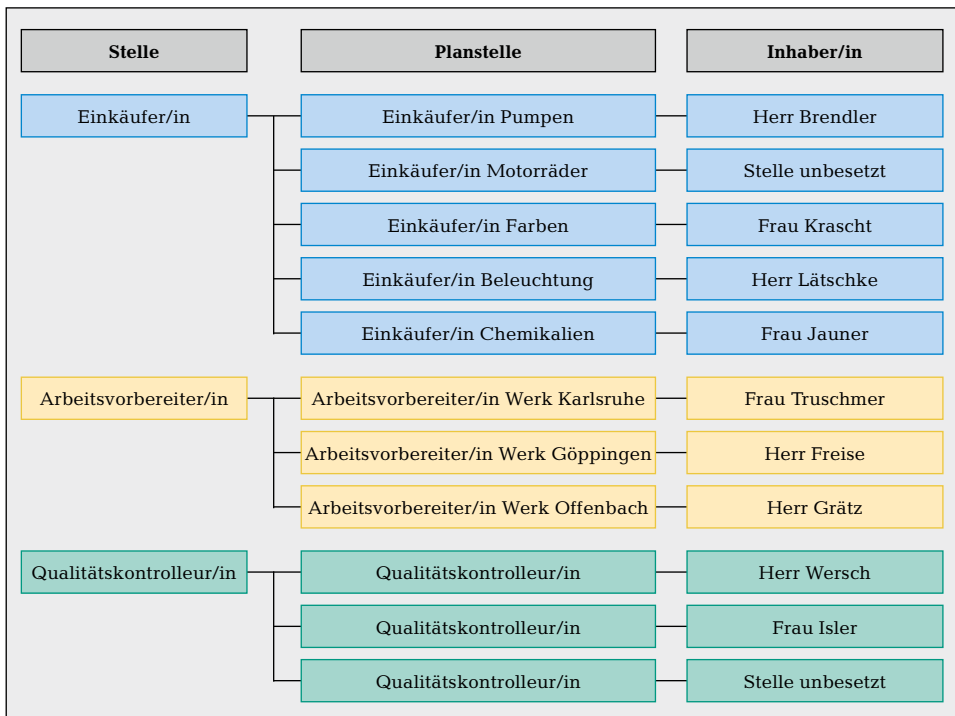


### Beispiele:

1. Vorstandsmitglieder einer AG (§ 76 AktG),
2. Geschäftsführer einer GmbH (§ 6 GmbHG),
3. Betriebsratsmitglieder (§ 1 BetrVG),
4. Jugendvertreter (§ 60 BetrVG),
5. Datenschutzbeauftragter (§§ 4 f. BDSG),
6. Beauftragter für schwerbehinderte Menschen (§ 98 SGB IX),
7. Betriebsbeauftragter für Abfall (§ 2 AbfBeauftrV).

Organisationspläne, in denen die zu bildenden Stellen verzeichnet sind, nennt man **Stellenpläne**.

### Beispiel für einen Stellenplan eines Industrieunternehmens (Ausschnitt):



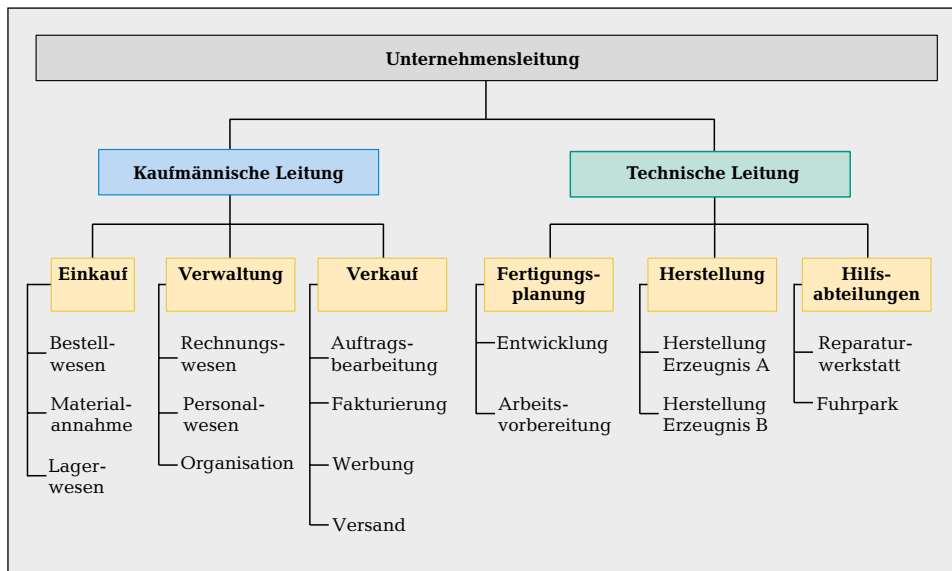
## ■ Stellenbeschreibung

Eine **Stellenbeschreibung** ist die verbindliche und in einheitlicher Form abgefasste **Festlegung der Eingliederung einer Stelle** in den *Organisationsaufbau, ihrer Ziele, Aufgaben und Kompetenzen sowie ihrer wichtigsten Beziehungen zu anderen Stellen.*



## ■ Abteilungsbildung

Mehrere Stellen mit gleichartigen Aufgabenbereichen werden zu **Abteilungen** zusammengefasst. Ein **Betriebsgliederungsplan** zeigt die Abteilungen eines Betriebes und ihre Zuordnung:



## ■ Entscheidungs- und Weisungssysteme

Die unterschiedlichen Befugnisse der Stelleninhaber im Unternehmen ergeben sich bei der Aufgabenanalyse aus dem Merkmal der Rangstufe. Wenn ein Stelleninhaber Führungs- und Weisungsbefugnis besitzt, so erfüllt er im Gegensatz zu dem Mitarbeiter, der nur Anweisungen auszuführen hat, eine **Leitungsaufgabe**. *Stellen mit Leitungsaufgaben* nennt man **Instanzen**. Das System von *über- und untergeordneten Stellen* ergibt die **Betriebshierarchie (Rangordnung)**. *Gleichrangige Stellen* bilden in der Betriebshierarchie eine **Ebene**.

### ► Leitungsebenen

Der Aufbau des betrieblichen Leitungssystems kann sich auf eine oder mehrere Leitungsebenen erstrecken. Sowohl die Zuordnung von Leitungsfunktionen zu einer Leitungsebene als auch die Gliederung der Leitungsebenen ist von der Größe eines Unternehmens und ihrer Rechtsform abhängig. Man unterscheidet folgende Leitungsebenen eines Unternehmens:

**a) obere Leitungsebene (Top Management).** Sie ist grundsätzlich mit Leitungsaufgaben befasst. Dabei handelt es sich um Planungs-, Organisations- und Kontrolltätigkeiten im Unternehmen.

**Beispiele:** Eigentümerunternehmerin oder -unternehmer bei Personengesellschaften oder Auftragsunternehmerin oder -unternehmer bei Kapitalgesellschaften.

**b) mittlere Leitungsebene** (Middle Management). Einerseits ist sie höheren Instanzen unterstellt, andererseits hat sie Anordnungsbefugnisse gegenüber nachgeordneten Instanzen. Bei den Entscheidungen geht es hauptsächlich um die Konkretisierung der Unternehmensziele und der Verwirklichung verschiedener Unternehmenspläne.

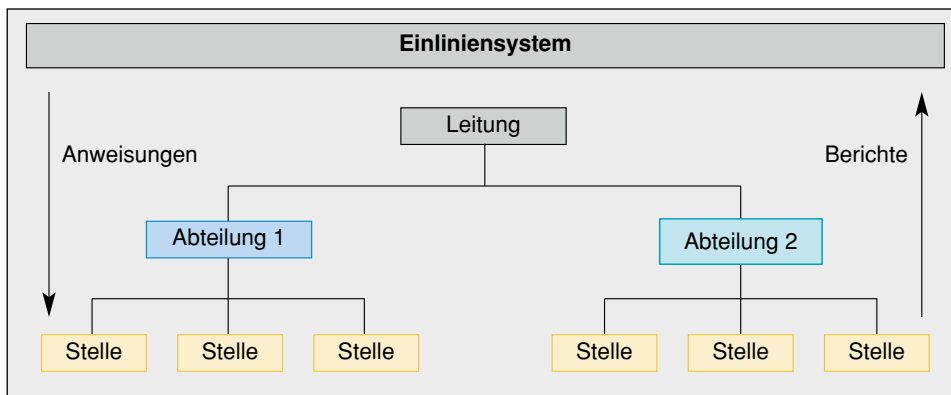
**Beispiele:** Leiter der Einkaufsabteilung oder des Rechnungswesens

**c) untere Leitungsebene** (Lower Management). Sie hat nur noch gegenüber den rein ausführenden Stellen Anordnungsbefugnisse. Sie ist selbst bereits in erheblichem Maße ausführend tätig. Vor allem geht es um die Konkretisierung der kurzfristig auszuführenden Pläne, um die Übermittlung und Verdeutlichung dieser Pläne zur Ausführung, um das Vorführen oder Anlernen bestimmter Tätigkeiten sowie deren unmittelbare Beaufsichtigung.

**Beispiele:** Lagerleiter, Werkmeister, Leiterin der DV-Abteilung

► **Das Einliniensystem als Organisationsform**

Alle Personen sind in einen einheitlichen Weisungsweg eingegliedert, der von der oberen Instanz bis zur letzten Arbeitskraft reicht. Jeder Mitarbeiter erhält nur von seinem unmittelbaren Vorgesetzten Anweisungen. Ebenso kann er Meldungen und Vorschläge nur bei ihm vorbringen.



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>- klare und eindeutige Regelung von Unterstellungsverhältnissen</li> <li>- straffe Disziplin</li> <li>- Einheitlichkeit des Auftragsempfangs</li> <li>- Vermeidung von Kompetenzschwierigkeiten</li> <li>- Überschaubarkeit und Einfachheit der Beziehungsstruktur</li> <li>- straffe und übersichtliche Organisation</li> <li>- eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche</li> <li>- kein Kompetenzgerangel</li> <li>- gute Kontrollmöglichkeiten für die Vorgesetzten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- der Weisungs- und Informationsweg ist oft zu lang und zu umständlich</li> <li>- Meldungen gelangen nicht schnell genug nach oben</li> <li>- die Arbeitsfülle steigt mit der Rangstufe</li> <li>- die obere Leitungsebene wird dadurch stark belastet und deshalb schwerfällig</li> <li>- es kommt zur personalen Abhängigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern</li> <li>- Informationsverfälschung auf langen Dienstwegen ist möglich</li> <li>- starke Belastung der Vorgesetzten, weil alle Informationen und Entscheidungen von ihnen bearbeitet werden müssen</li> <li>- es besteht die Gefahr der Bürokratisierung (Überorganisation)</li> <li>- bei untergeordneten Stellen ist ein Motivationsverlust möglich</li> </ul>