

Götte
Götte
Hölscher
Keiser
Vortmeier

Betriebswirtschaftliche Prozesse

*Unternehmen als komplexes wirtschaftliches und soziales System |
Abwicklung eines Kundenauftrages*



Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Anke Götte, Dipl.-Hdl.

Dirk Götte, Dipl.-Hdl.

Markus Hölscher, Dipl.-Hdl.

Matthias Keiser, Dipl.-Hdl.

Utz Vortmeier, Dipl.-Hdl.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Umschlagfotos:

Bild links: Picture-Factory - Fotolia.com

Bild rechts unten: Elnur Amikishiyev – www.colourbox.de

* * * * *

1. Auflage 2020

© 2020 by Merkur Verlag Rinteln

Gesamtherstellung:

Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

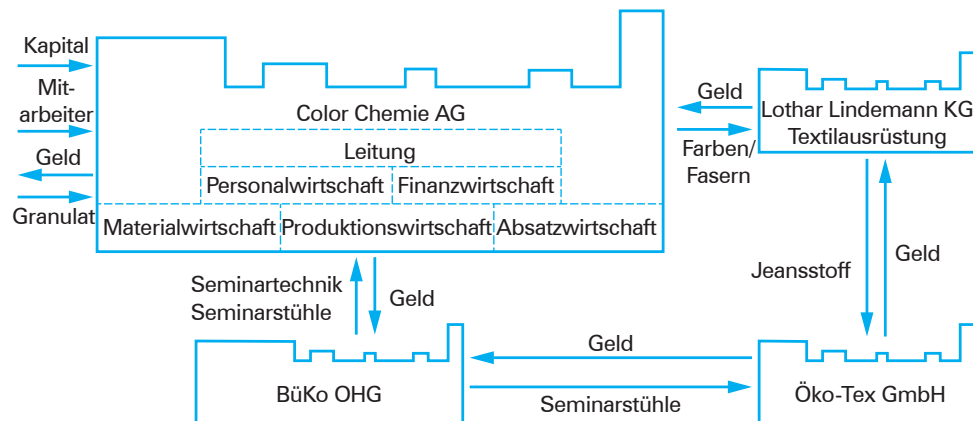
Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-**1034-4**

Die beteiligten Modellunternehmen

Color Chemie AG	BüKo OHG Konferenz- & Seminartechnik
► Geschäftssitz: Maarstraße 67, 50858 Köln ► Umsatz (Vorjahr): 5,5 Mrd. Euro ► Grundkapital: 365 Mio. Euro ► Mitarbeiterzahl: 4 700 Beschäftigte (davon 230 Auszubildende) ► Produktionsstandorte: Köln (Deutschland), Bitterfeld (Deutschland), Barcelona (Spanien), Porto (Portugal), New Orleans (USA) und (nicht konsolidiert) DowChem Corp., Chicago (USA) ► Vertriebsniederlassungen in über 100 Ländern ► Geschäftszweck: Herstellen und Verkauf von umweltverträglichen Textilfarben, Textilhilfsmitteln (Reinigungs-/ Lösungsmitteln) und Textilfasern ► Werkstoffe: – <i>Rohstoffe:</i> Harze, Polyurethan, Anilin – <i>Hilfsstoffe:</i> Titandioxid, Polymere – <i>Betriebsstoffe:</i> Schmiermittel ► Produkte: Farben, Farbstoffe ► Vorstand: Dr. Schmalenbach (Vorsitz), Dr. Lehr (Personal), Koppelman (Beschaffung), Dr.-Ing. Elle (Produktion), Köhler (Absatz), Hax (Finanzen)	► Geschäftssitz: Kaiser-Wilhelm-Ring 10, 50877 Köln ► Gesellschafter: <i>Andreas Nolte</i>, geb. 27.08.19.. (Dipl.-Kaufmann) und <i>Thorsten Budtke</i>, geb. 25.10.19.. (Schreiner- meister) ► Geschäftszweck: Herstellung/Vertrieb von ergonomischen Büromöbeln, Handel mit Konferenz- und Semi- nartechnik, Beratung bei Seminareinrichtung und Schulungen ► Werkstoffe: – <i>Rohstoffe:</i> Holzplatten, Polyesterstoff (Stoffballen) – <i>Hilfsstoffe:</i> Scharniere, Garn, Schrauben, Muttern, Leim, Schaumstoff, Lacke – <i>Betriebsstoffe:</i> Schmiermittel, Schleifpapier – <i>Vorprodukte/Fremdbauteile:</i> Rückenlehnen, Sitzplatten, Sitzrahmen aus Holz, Stuhlbeine aus Holz, Aluminiumrohre ► Produkte: – Seminarstuhl Ergo Sim® in den Ausführungen Standard, Luxus sowie Sonderanfertigung – Seminarstuhl Ergo Klapp® ► Handelswaren: Flipcharts ► Umsatz: ca. 1,3 Mio. Euro ► 14 Mitarbeiter (u. a. eine Auszubildende)
Lothar Lindemann KG Textilausrüstung	Öko-Tex GmbH
► Geschäftssitz: Südstr. 58, 47803 Krefeld ► Komplementär: <i>Lothar Lindemann</i> (geb. 14.05.19..) ► Kommanditist: <i>Günter Granitz</i> (geb. 12.03.19..) ► Geschäftszweck: Herstellen, Färben, Veredeln von Jeansstoffen ► Werkstoffe: – <i>Rohstoffe:</i> Baumwolle, Rohwolle – <i>Hilfsstoffe:</i> Färbemittel, Farben – <i>Betriebsstoffe:</i> Schmiermittel ► Produkte: Stoffballen (z.B. Jeansstoff) ► Umsatz: 7,8 Mio. Euro ► 56 Mitarbeiter (davon 5 Auszubildende)	► Geschäftssitz: Steinmannweg 1, 49479 Ibbenbüren ► Geschäftsführer: <i>Britta Steinmann</i>, geb. 11.11.19.. (Modedesignerin), <i>Nils Tanner</i>, geb. 01.05.19.. (Dipl.-Kaufmann) ► Geschäftszweck: Herstellung und Verkauf von ökologisch verträglicher Jeansbekleidung ► Werkstoffe: – <i>Rohstoffe:</i> Stoffballen (Jeans und andere) – <i>Hilfsstoffe:</i> Nähseide, Nähgarn, Knöpfe – <i>Betriebsstoffe:</i> Schmiermittel, Nadeln für Nähmaschinen – <i>Vorprodukte/Fremdbauteile:</i> vorgefertigte Stoffzuschnitte ► Produkte: (Jeans-)Hosen und Jacken, Röcke, ökologisch orientierte Arbeitskleidung ► Handelswaren: Gürtel ► Stammkapital: 3,5 Mio. Euro ► Gesellschafter: <i>Klaus Steinmann</i> (Stammeinlage: 2 Mio. Euro), <i>Britta Steinmann</i> (Stammeinlage: 400.000 Euro), <i>Nils Tanner</i> (Stammeinlage: 1,1 Mio. Euro) ► Umsatz: 53 Mio. Euro ► 520 Mitarbeiter (davon 30 Auszubildende)

Außerbetriebliches Netzwerk



Übersicht der teilnehmenden Personen

Color Chemie AG	
Person	Funktion
Annika Müller	Auszubildende
Dr. Sigismund Schmalenbach	Vorstand
Konrad Köhler	Vertrieb
Guido Bode	Leiter Marketingabteilung
Katja Hollmann	Ausbildungsleiterin
Ronny Jansen	Lagerleiter

Lothar Lindemann KG	
Person	Funktion
Lothar Lindemann	Gesellschafter (Komplementär)
Günter Granitz	Gesellschafter (Kommanditist)

Öko-Tex GmbH	
Person	Funktion
Britta Steinmann	Geschäftsführerin
Nils Tanner	Geschäftsführer
Luca Campalo	Marketingleiter
Jonas Hemmerle	Außendienstmitarbeiter
Achim Ahlert	Finanzbuchhalter (Prokurist)
Stefan Römer	Rechtsanwalt

BüKo OHG	
Person	Funktion
Thorsten Budtke	Technischer Geschäftsleiter
Andreas Nolte	Kaufmännischer Leiter
Volker Reiners	Einkaufsleiter
Sven Koch	Lagerverwalter
Carina Crämer	Auszubildende der Buchhaltung
Sascha Schmidt	Außendienstmitarbeiter
Henrike Straub	Leiterin Rechnungswesen
Marius Brüning	Vertrieb

1 Das Unternehmen, seine Leistungen, seine Ziele und seine Anspruchsgruppen

1.1 Industrieunternehmen im gesamtwirtschaftlichen Gefüge

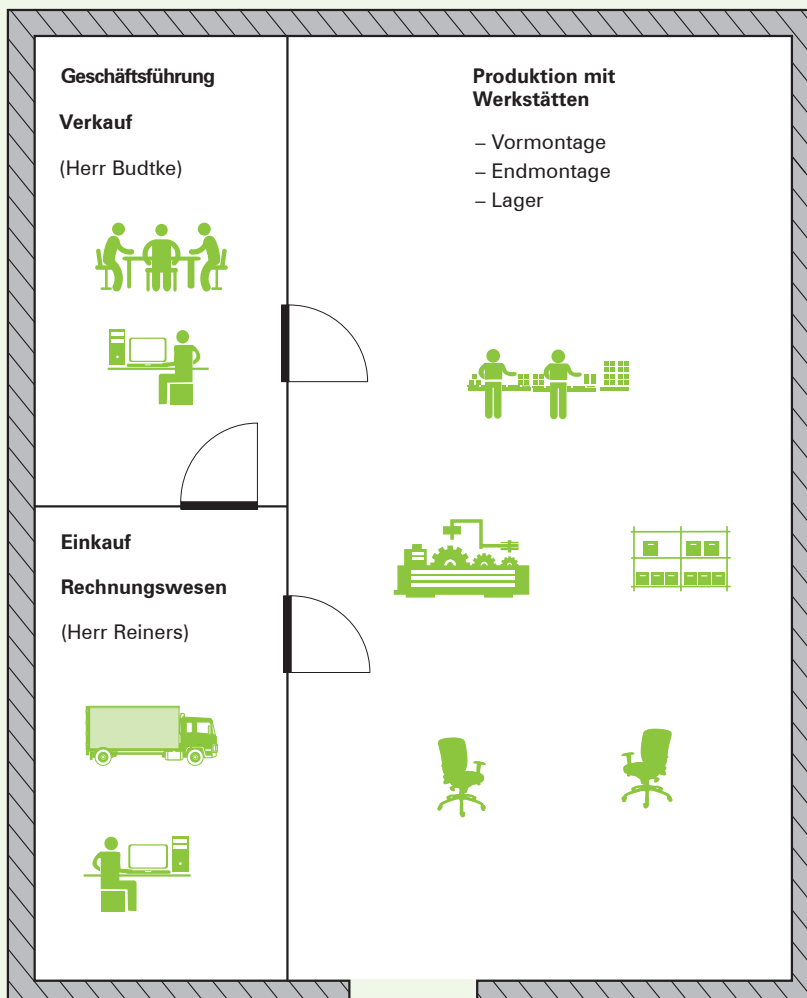
► Fallsituation: Unternehmen untersuchen

Vorstellung der Budtke – art in furniture e.K.

Unternehmensgeschichte

2006	Gründung des Unternehmens Budtke – art in furniture e.K. mit dem Geschäftszweig: Herstellung ergonomischer Seminarsitzmöbel
2007	Neueinstellung der zwei Facharbeiter
2008	Umzug in eine neue und größere Werkstatt
2015	Markteinführung des Umsatzkönigs Ergo Sim [®]
2018	Unternehmenszusammenschluss: Budtke – art in furniture e.K. mit Andreas Nolte e.K. zur BüKo OHG

Abteilungen und deren Mitarbeiter/-innen



Auszug aus dem Verkaufskatalog

Der Klassiker:

Ergo Klapp®

Verkaufspreis **180,00 EUR**



Der Umsatzkönig:

Ergo Sim®

Verkaufspreis **204,00 EUR**



Produktionsablauf am Beispiel einer Werkstatt

Werkstatt „Vormontage“ mit den Arbeitsplätzen

Hobeln

Hobelmaschinen zum Hobeln der angelieferten Holzplatte



Sägen

zum Aussägen der Rückenlehnen, Sitzrahmen, Armlehnen



Schleifen

Schleifmaschine zur Nachbearbeitung der ausgesägten Teile

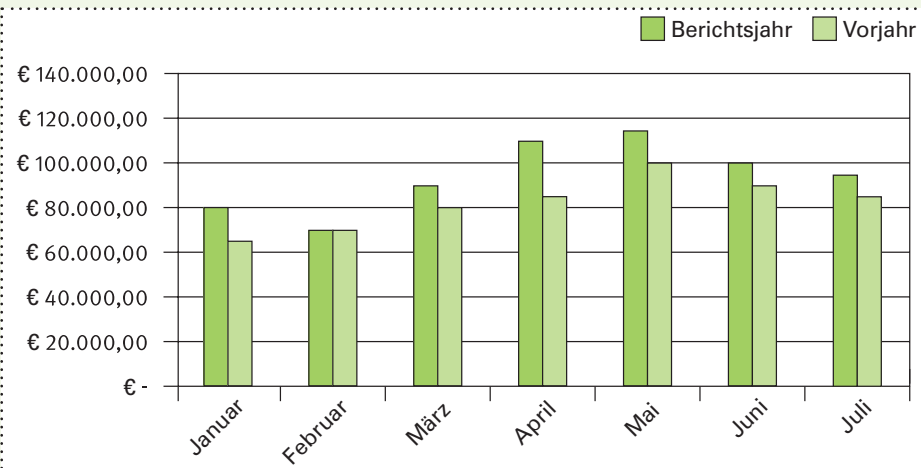


Werkstatt Endmontage

Zusammenbau der Teile



Umsatzentwicklung



Vorstellung der Color Chemie AG

Unternehmensgeschichte

1908	Gründung der Firma Color Chemie Co. in Köln, Herstellung von Farbstoffen
1928	Erweiterung auf Herstellung von Lackrohstoffen und Farbmitteln
1970	Umwandlung in eine Aktiengesellschaft Color Chemie AG
1976	Erweiterung auf Herstellung von Textilfaserstoffen
1980	Erwerb des Standorts New Orleans (USA)
1984	10 % Aktienbeteiligung an der DowChem Corp., Chicago
1992	Konzentration auf umweltverträgliche Farbmittel, Farbrohstoffe und Textilfarben
1999	Investition in den Standort Bitterfeld (Deutschland)
2002	Gründung des Standorts Porto (Portugal)
2004	40 % Aktienerwerb und Übernahme der DowChem Corp., Chicago
2009	Übernahme der Químico S.A. in Barcelona (Spanien)
2012	Entwicklung der TexFas®
2013	Durchbruch in der Sportbekleidungsbranche mit TexFas®

Auszug aus einem Zeitungsartikel über die Color Chemie AG

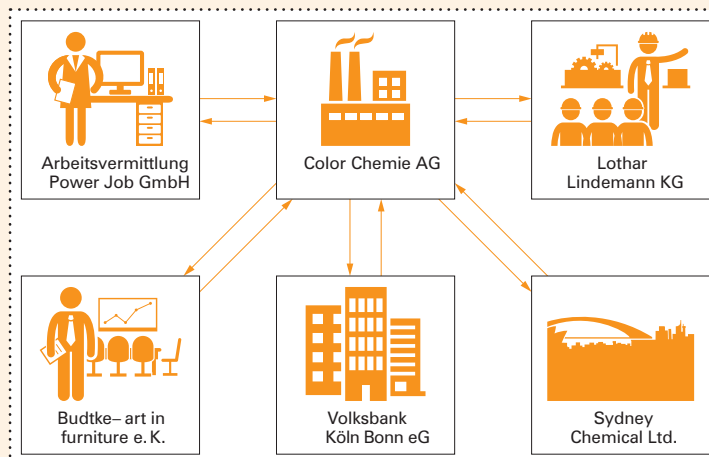
... Die Mitarbeiterzahl ist im letzten Geschäftsjahr von 5 600 auf 4 700 zurückgegangen, wobei sich der Umsatz von umgerechnet 2,5 Mrd. EUR auf 4,25 Mrd. EUR erhöht hat.

Dank hochmoderner Fertigungsanlagen beschränkt sich die Mitarbeit der Facharbeiter und Ingenieure auf Planungs-, Überwachungs- und Wartungsfunktionen. Die Produktionsanlagen, z. B. im Werk Bitterfeld, laufen rund um die Uhr, sieben Tage in der Woche.

Der Vorstand:

- *Dr. S. Schmalenbach*
Vorsitz, Konzernkoordination
- *Dr. L. Lehr*
Personalwesen (Arbeitsdirektor) und Betreuer für die Region Europa
- *K. Koppelman*
Beschaffung und Betreuer für die Region Südamerika
- *Dr.-Ing. E. Elle*
Produktion und Betreuer für die Region Fernost, Ozeanien
- *H. Hax*
Finanzen und Betreuer für die Region Nordamerika und Mexiko
- *K. Köhler*
Absatz und Betreuer für die Region Lateinamerika, Afrika, Nahost

Die Color Chemie AG auf den Märkten







INFO-BOX

Die Unternehmensgröße

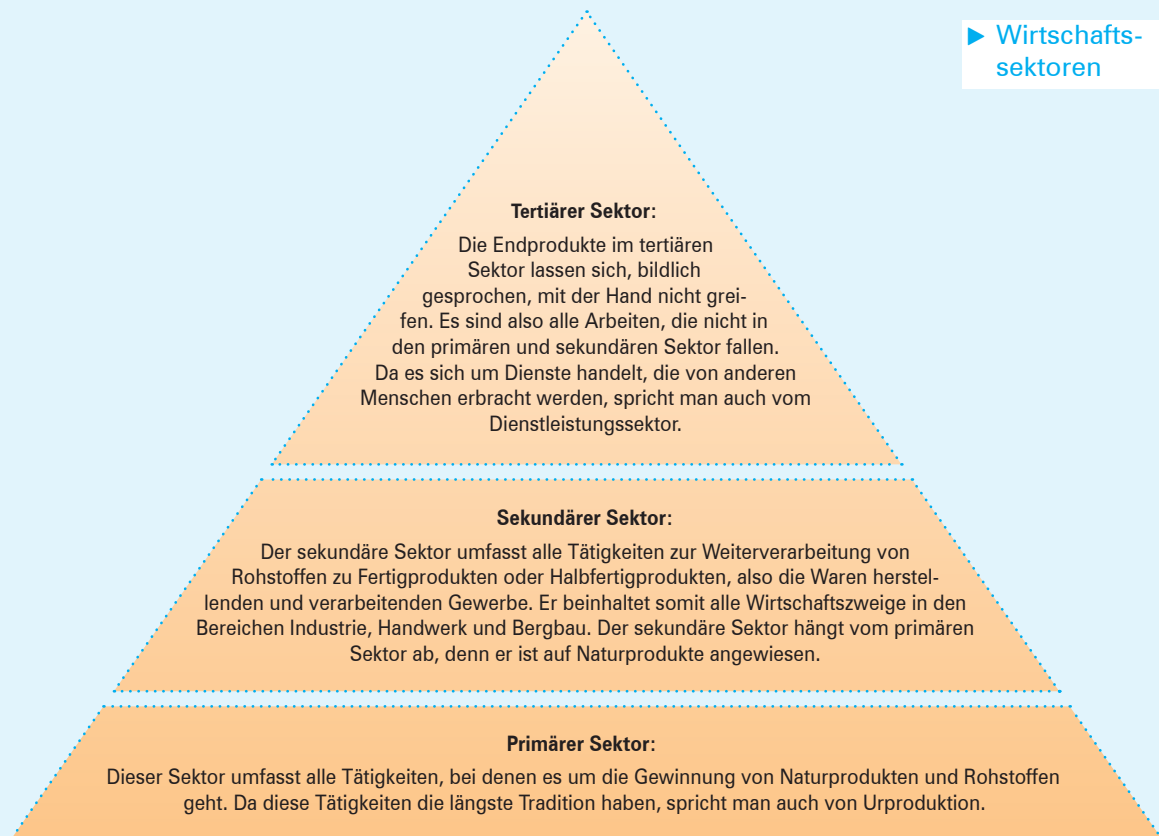
kleine Unternehmen (KU)	mittlere Unternehmen (MU)	große Unternehmen (GU)
< 50 Mitarbeiter, max. 10 Mio. EUR Jahresumsatz oder Bilanzsumme	< 250 Mitarbeiter, max. 50 Mio. EUR Jahresumsatz oder max. 43 Mio. EUR Bilanzsumme	> 250 Mitarbeiter, > 50 Mio. EUR Jahresumsatz oder > 43 Mio. EUR Bilanzsumme



INFO-BOX

Wirtschaftssektoren

► Wirtschaftssektoren



INFO-BOX

Art der erbrachten Leistung

Je nach Art der erbrachten Leistung unterscheidet man bei Betrieben Sach- oder Dienstleistungsbetriebe. Ein Sachleistungsbetrieb produziert materielle Güter, z. B. Möbel oder Automobile. Typische Vertreter von Dienstleistungsbetrieben sind Banken, Versicherungen und Rechtsanwälte. Sie erbringen bestimmte Dienstleistungen für ihre Kunden.

- Sachleistungsbetrieb
- Dienstleistungsbetrieb



INFO-BOX

Zielsetzung

Betriebe haben in der Regel die Zielsetzung, aus dem Verkauf von Gütern und Dienstleistungen einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften (= erwerbswirtschaftliche Betriebe). Darüber hinaus gibt es aber auch Betriebe, die Aufgaben für die Gemeinschaft erbringen wollen und lediglich eine Kostendeckung anstreben (= gemeinwirtschaftliche Betriebe). Ein Beispiel hierfür ist ein öffentlicher Verkehrsbetrieb. Zuletzt sind noch diejenigen Betriebe zu nennen, die die Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Mitglieder als Ziel haben (= genossenschaftliche Betriebe). Hierzu zählen beispielsweise Wohnungsbaugenossenschaften/Bauvereine.

- ▶ erwerbswirtschaftliche Betriebe
- ▶ gemeinwirtschaftliche Betriebe
- ▶ genossenschaftliche Betriebe



INFO-BOX

Verwendungszweck der Leistungen

Sachgüter und Dienstleistungen haben unterschiedliche Verwendungszwecke. Dabei unterscheidet man:

- **Konsumgüter:** Sie werden entweder von den Haushalten *gebraucht* (z.B. Handy, Waschmaschine) oder *verbraucht* (z.B. Lebensmittel). Je nach Verwendung spricht man von *Gebrauchsgütern* oder *Verbrauchsgütern*.
- **Produktionsgüter:** Sie werden ausschließlich von Betrieben verwendet und dienen zur Herstellung neuer Güter (z.B. Maschinen). Man spricht daher auch von *Investitionsgütern*.

- ▶ Konsumgüter
- ▶ Produktionsgüter

Anwendungsaufgaben

1. Erkunden Sie die hier vorgestellten Unternehmen, indem Sie die Zeilen 1 und 2 der Tabelle mit Inhalt füllen. Die Vorstellung der beiden Unternehmen (siehe S. 9ff.) und Info-Boxen (siehe S. 13f.) werden Ihnen dabei helfen.

Unternehmen	Budtke – art in furniture e.K.	Color Chemie AG	Unternehmen Ihrer Wahl
Wirtschaftssektor			
Art der erbrachten Leistung			
Verwendungszweck der Leistungen			

Unternehmen	Budtke – art in furniture e. K.	Color Chemie AG	Unternehmen Ihrer Wahl
Zielsetzungen			
Unternehmensgröße			
Standort			

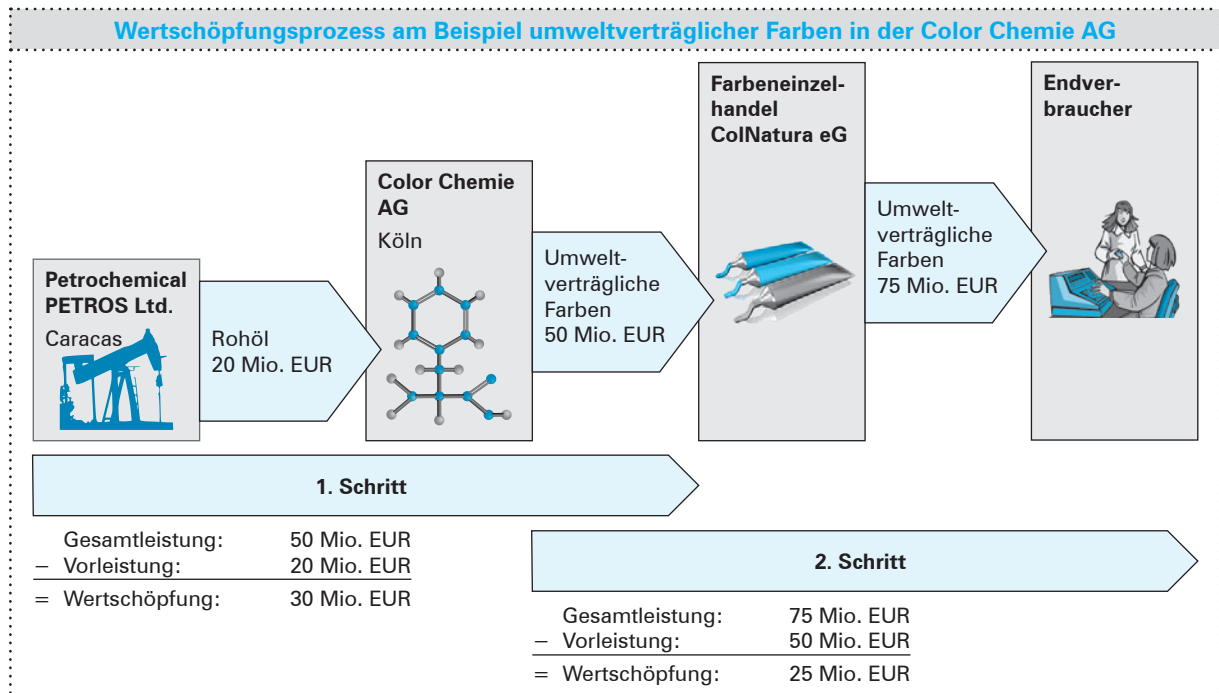
- Suchen Sie sich nun ein ortsansässiges Unternehmen Ihrer Wahl und ergänzen Sie die Spalte „Unternehmen Ihrer Wahl“ der o.a. Tabelle.
- Bei der Leistungserstellung verfolgt ein Unternehmen das Ziel, den Wert der eingesetzten Mittel durch den Produktionsprozess zu erhöhen. In diesem Zusammenhang spricht man von **Wertschöpfung**. Mit folgender Formel kann die Wertschöpfung ermittelt werden:

$$\text{Gesamtleistung} - \text{Vorleistungen} = \text{Wertschöpfung}$$

► Wertschöpfung

Vorleistungen sind z.B. Materialeinkäufe und Käufe von Dienstleistungen anderer Unternehmen.

Die einzelnen Stufen im Wertschöpfungsprozess lassen sich grafisch wie folgt visualisieren:



1 Das Unternehmen, seine Leistungen, seine Ziele und seine Anspruchsgruppen

- a) Grundsätzlich benötigt jedes Unternehmen Input (= Vorleistung), um Güter zu produzieren.

Nennen Sie für zwei Unternehmen der abgebildeten Wertschöpfungskette jeweils eine Vorleistung.

Unternehmen	Vorleistungen

- b) Im Beispiel von S. 15 wird unterstellt, dass eine Erdölfördergesellschaft wie die Petros Ltd. keinen Input benötigt. Welche Produktionsfaktoren werden aber in der Realität benötigt?

- c) Ergänzen Sie die folgende Tabelle zu Herstellung und Vertrieb von umweltverträglichen Farben und ermitteln Sie jeweils die Wertschöpfung und den Produktionswert (= Wert der produzierten Güter).

Produktionsstufe	Produktionswert	Vorleistung	Wertschöpfung
Petrochemical PETROS Ltd.			
Color Chemie AG			
Farbeneinzelhandel ColNatura eG			
Summe			

- d) Erläutern Sie mithilfe des o.a. Schemas und den Ergebnissen aus Ihrer Tabelle die Begriffe Produktionswert, Vorleistungen und Wertschöpfung.

Produktionswert	
Vorleistungen	
Wertschöpfung	

1.2 Zielsetzungen und Zielkonflikte in Unternehmen

► Fallsituation: Was will Europas Marktführer für Textilfarben?



Aktionärsbrief des Vorstandsvorsitzenden der Color Chemie AG

Color Chemie AG – Europas Marktführer für Textilfarben

Sehr geehrte Aktionäre,
im letzten Jahr haben wir für die Zukunft von Color Chemie in den Geschäftsfeldern wichtige Weichen gestellt:

Textilfarbstoffe

Qualität, professioneller Umgang mit Kunden und Lieferanten, Service und Innovation sind auf dem Gebiet der Textilfarbstoffe neben wettbewerbsfähigen Kosten erfolgsentscheidend. Ergebnis unserer Forschung und Entwicklung ist zum Beispiel die Produktinnovation des in Köln hergestellten Dispersionsfarbstoffs DiPol[®], der ein umweltverträgliches Färben und Bedrucken von Polyester ermöglicht. Im Werk Bitterfeld werden mit einer Kapazität von 12 000 Jahrestonnen die Reaktivfarbstoffe ReCot[®] produziert.

Durch Fortschritte in der Verfahrensentwicklung und eine größere Automatisierung konnten wir die Fertigungskosten in beiden Werken um 15% senken. Damit unterstreichen wir unsere Zielsetzung, weiterhin Europas Marktführer für Textilfarbstoffe zu bleiben und werden diesen Kurs konsequent fortführen.

Textilhilfsmittel

Auf dem Markt der Textilhilfsmittel bieten wir unseren Kunden mit dem neu entwickelten TexSoft[®] einen innovativen Weichmacher an, der das Vernähen von Textilien erleichtert. Beim Einsatz unseres neuen, umweltfreundlichen Produkts TexClean[®] zur Reinigung von Textilfasern kann auf die herkömmlichen FCKW oder PER als Lösungsmittel verzichtet werden. Für über 110 Mio. EUR modernisierten wir unser Werk Porto (P) und konnten so die Fertigungskapazitäten beträchtlich ausweiten.

Fasern

Fasern aus der Color-Chemie-Produktion machen seit Jahren in vielen Textilien eine gute Figur. Kaum ein Sportdress kommt ohne das hochelastische TexFas[®] aus, das in jeder Situation perfekte Passform garantiert. Die TexFas[®]-Kapazitäten in New Orleans (USA) waren im vergangenen Jahr voll ausgelastet. Mit dem Kauf von 50% der Anteile an den DowChem Corp., Chicago, erhielten wir nicht nur eine wesentlich bessere Marktposition, sondern auch Zugang zu innovativen Technologien.

Zur Stärkung unserer Ertragskraft setzen wir dabei auf Produktivitätssteigerungen. Wir bleiben jedoch bei unseren Grundsätzen.

Das heißt, zumindest in den Kernbereichen streben wir eine führende Position unseres Unternehmens an, wir müssen zusätzliches Innovationspotenzial erhalten und unsere globale Marktpresenz deutlich verbessern. Asien betrachten wir ungeachtet der derzeitigen Krise als langfristig interessanten Entwicklungsmarkt mit guten Absatzchancen für unsere Produkte.

Color Chemie ist auf jeden Fall stark genug, seine Ziele zu erreichen, und zwar sowohl aus eigener Kraft als auch durch Partnerschaften und Kooperationen mit anderen Unternehmen. Dies zeigt sich auch an der Übernahme der Químico S. A. in Barcelona.

Letztlich entscheidend für unseren langfristigen Erfolg sind das Wissen und die Fähigkeiten der Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten. Deshalb wollen wir die besten Mitarbeiter gewinnen und ihnen den Rahmen und die Anreize bieten, die für optimale Leistungen notwendig sind. Dazu gehört auch die Stärkung der erfolgsabhängigen Bezahlung. Für ihr Engagement danke ich allen Mitarbeitern sehr herzlich.

Das wirtschaftliche Umfeld hat sich im Laufe des Jahres kontinuierlich verschlechtert. So ist ein sozialverträglicher Abbau von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den letzten Jahren unvermeidbar geblieben. Wir sind mit dem Ergebnis des letzten Jahres insgesamt aber noch zufrieden. Deshalb haben wir beschlossen, der Hauptversammlung eine Dividende von 1,00 EUR je Aktie vorzuschlagen.

Es wird sicherlich nicht leicht, den Ergebnistrend der vergangenen Jahre auch im nächsten Jahr fortzusetzen.

Wir werden jedoch alles tun, um Ihr Vertrauen in die Color Chemie und ihre Mitarbeiter auch im kommenden Jahr durch erfolgreiche Arbeit zu rechtfertigen und den Gewinn um 8% zu steigern.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Sigismund Schmalenbach

Dr. Sigismund Schmalenbach

► Unternehmensziele



INFO-BOX

Unternehmensziele

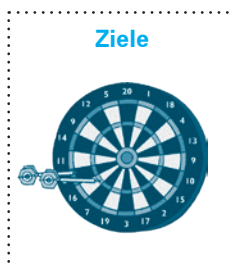
Unternehmensziele			
Sachliche Ziele	Wirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele	Ökologische Ziele
Sie sind konkret und betriebsbedingt. Darüber hinaus beschreiben sie, welche Leistung durch die Organisation erbracht werden soll. Beispiel: Die Color Chemie AG stellt Farbmittel, Farbrohstoffe und Textilfarben her und verkauft diese.	Sie sind betriebsunabhängig und geben an, mit welchem Erfolg und nach welchem Prinzip das Sachziel erreicht werden soll. Beispiel: Die Color Chemie AG möchte Gewinn erwirtschaften, Kosten senken und den Marktanteil ausbauen.	Sie beziehen sich primär auf das Wohl der Mitarbeiter. Beispiel: Eine Übernahme der Auszubildenden in ein festes Arbeitsverhältnis soll angestrebt werden. In Planung ist außerdem die Errichtung eines Betriebskindergartens.	Sie drücken die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Umwelt aus. Beispiel: Die Color Chemie AG achtet auf umweltschonende Verfahren bei der Produktion.

Ein Unternehmen verfolgt in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig, die man gemeinsam als **Zielbündel** oder **Zielsystem** bezeichnet. Dabei kann es passieren, dass sich Ziele gegenseitig behindern oder ausschließen (= Zielkonflikt) oder dass sie sich gegenseitig positiv beeinflussen bzw. ergänzen (= Zielharmonie).

- ▶ Zielbündel
- ▶ Zielsystem
- ▶ Zielkonflikt
- ▶ Zielharmonie

Anwendungsaufgaben

1. Nennen und erläutern Sie vier Ziele, die die Color Chemie AG nach den Worten ihres Vorstandsvorsitzenden im vergangenen Jahr (vgl. Aktionärsbrief) verfolgt hat.

[illegible]

2. Ziele sind wichtig, um auf einem Weg hin von einem Ist- zu einem Soll-Zustand nicht die Orientierung zu verlieren. Dabei beschreiben Ziele immer einen konkreten Zustand, um für alle Beteiligten Transparenz zu schaffen.

Um diesen zu erreichenden Zustand präzise, einheitlich und auf den Punkt für jeden verständlich zu beschreiben, wurde die SMART-Formel entwickelt. Ein Ziel sollte daher idealerweise die folgenden fünf Eigenschaften erfüllen:

S	spezifisch	Ein Ziel sollte so konkret wie möglich formuliert sein.
M	messbar	Auf die Nennung eines Mengengerüsts, einer Zeitvorgabe oder eines anderen messbaren Kriteriums sollte nicht verzichtet werden.
A	attraktiv/akzeptiert	Wenig Aussicht auf Erfolg haben Ziele, die bei den beteiligten Personen als unattraktiv/unakzeptabel angesehen werden.
R	realistisch	Realistische Ziele motivieren die Beteiligten, da sie nicht schon im Vorfeld als unerreichbar abgetan werden.
T	terminiert	Nennung der Zeitangabe, bis wann das Ziel erreicht werden soll.

► SMART

Beispiel für eine ...	
missglückte Zielplanung	„Ich möchte ein Auto kaufen.“
SMART-Zielplanung	„Ich möchte im April (terminiert) von meinem ersparten Geld (spezifisch) für 15.000,00 EUR (messbar) einen VW Polo kaufen (Gesamtziel ist realistisch und attraktiv).“

Begutachten Sie erneut den Aktionärsbrief. Suchen Sie ein Ziel heraus, welches möglichst viele Eigenschaften der SMART-Formel erfüllt. Wo konkret finden Sie dort die jeweiligen Eigenschaften für eine smarte Zielplanung?

3. Bei den Zielsetzungen von Unternehmen werden sachliche, wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele unterschieden (vgl. Info-Box von S. 18).

Nennen Sie die Sachziele, die die Color Chemie AG, die BüKo OHG und die Jeansfabrik Öko-Tex GmbH jeweils verfolgen. Beschreiben Sie zudem, welches wirtschaftliche Ziel alle drei Unternehmen verfolgen werden.

	Color Chemie AG	BüKo OHG	Öko-Tex GmbH
Sachziele			
wirtschaftliches Ziel			

4. Formulieren Sie drei soziale Ziele für die Color Chemie AG.

	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3
soziale Ziele			

5. Formulieren Sie zwei ökologische Ziele für die Color Chemie AG. Erläutern Sie auch, wie diese Ziele jeweils erreicht werden können.

	Ziel 1	Ziel 2
ökologische Ziele		
	Mögliche Maßnahme(n):	Mögliche Maßnahme(n):

6. Nennen Sie ein allgemeines Beispiel für Zielharmonie und ein allgemeines Beispiel für einen Zielkonflikt in einem Unternehmen:

Zielharmonie	
Zielkonflikt	

7. Der Vorstand der Color Chemie AG legte zu Beginn des letzten Geschäftsjahres eine Gewinnsteigerung von 8% fest (= Planung).

a) Beschreiben Sie drei mögliche Maßnahmen, durch die die Color Chemie AG das Ziel der Gewinnsteigerung erreichen kann.

Maßnahme 1	
Maßnahme 2	
Maßnahme 3	

- b) Am Ende des Geschäftsjahres ermittelt der Finanzvorstand lediglich eine Gewinnsteigerung von 6 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Erläutern Sie zwei Gründe, die zu der Verfehlung des Ziels geführt haben können.

► _____

► _____

- c) Beschreiben Sie, welche Konsequenzen die Verfehlung des Ziels für die Zielformulierung des neuen Geschäftsjahres haben kann.

- d) Nennen Sie je zwei Gründe aus der Sicht des Unternehmens und aus volkswirtschaftlicher Sicht, die langfristig für das wirtschaftliche Ziel der Gewinnmaximierung bei der Color Chemie AG sprechen.

Das wirtschaftliche Ziel der Gewinnmaximierung zu verfolgen ist ...

- aus betriebswirtschaftlicher Sicht richtig, weil _____

- aus volkswirtschaftlicher Sicht richtig, weil _____

8. Interne oder externe Interessengruppen eines Unternehmens werden als **Stakeholder** bezeichnet. Es handelt sich dabei um Personen oder Personengruppen, die Ansprüche an das Unternehmen haben oder von den Entscheidungen des Unternehmens betroffen sind. Dabei verfolgt jeder Stakeholder ein individuelles Ziel.
- a) Analysieren Sie das Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Color Chemie AG mithilfe einer Problemlandschaft (siehe S. 22).
- b) Stellen Sie Ihre Ergebnisse in einer präsentationsfähigen Form dar und bereiten sich darauf vor, sie der Klasse vorzustellen.

► Stakeholder



INFO-BOX

Problemlandschaft

Die Problemlandschaft ist eine Problemlösungstechnik (grafische Darstellung), bei der die Problemaspekte und deren Zusammenhänge als Gesamtschau nach einem assoziativen Verfahren dargestellt werden.

Hierbei werden zunächst die verschiedenen Problemsichten nach einem assoziativen Verfahren (nicht nach logischen Aspekten) zusammengetragen. Dann wird das gesamte visualisierte Arbeitsmaterial gesichtet und nach Zugehörigkeit sortiert. Die unterschiedlichen Aspekte einer Zuordnung sollen diskutiert werden, bevor die passenden Über- und Untertitel für die Problemaspekte formuliert werden.

An der Tafel/auf Plakaten/digital werden die verschiedenen Überschriften der einzelnen Gruppen notiert und zueinander in Verbindung gebracht. Durch diese Visualisierung entsteht eine räumliche Darstellung eines Problems und seiner einzelnen Bestandteile.

Problemlandschaft: Interessengruppen eines Unternehmens (Skizze)