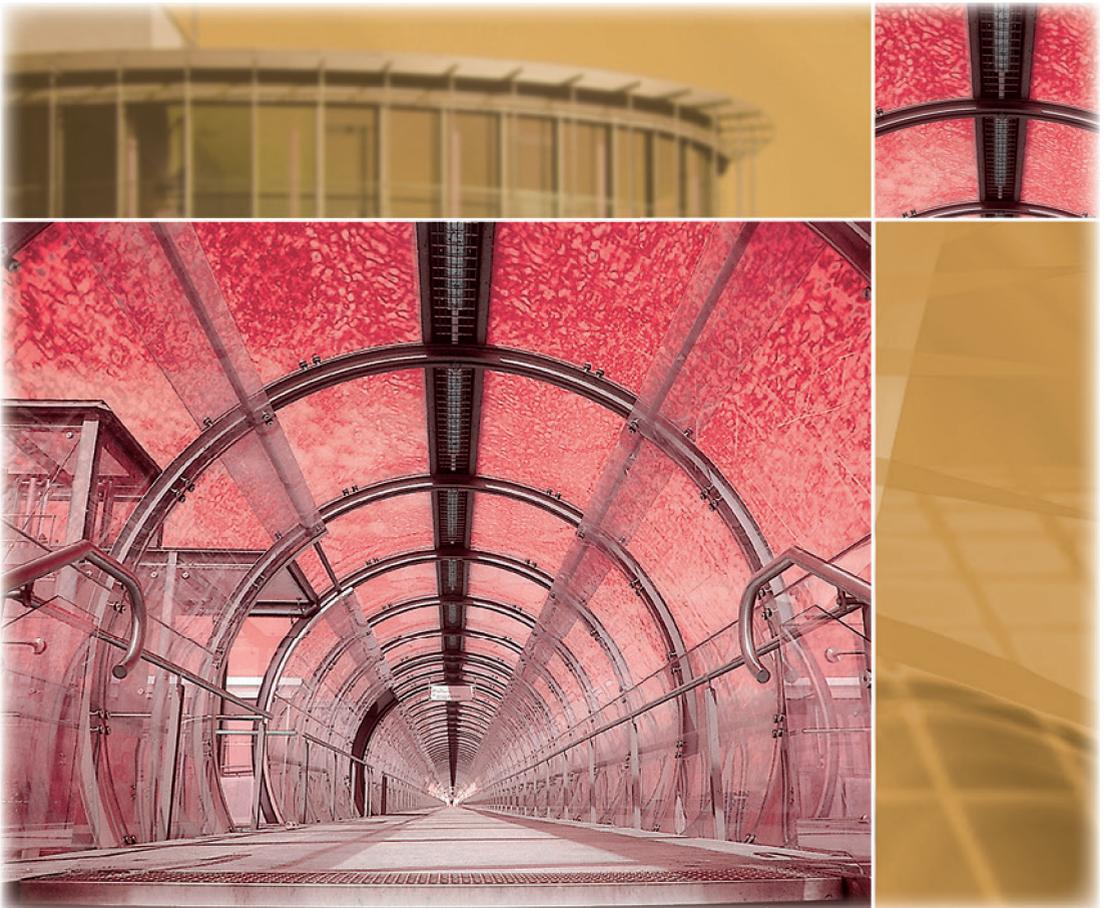


Speth  
Hug  
Lennartz  
Waltermann

# Betriebswirtschaftslehre

mit Rechnungswesen  
und Controlling  
*für das Berufskolleg –  
Berufliches Gymnasium  
Jahgangsstufe 11*



Merkur   
Verlag Rinteln

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

---

Verfasser:

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

**Hartmut Hug**, Dipl.-Hdl., Argenbühl

**Martina Lennartz**, Dipl.-Math. oec., Argenbühl

**Aloys Waltermann**, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl., Fröndenberg

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

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 § 60 a 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.

\* \* \* \* \*

9. Auflage 2023

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0575-09

ISBN 978-3-8120-0575-3

## Kursthema: Unternehmen als komplexes wirtschaftliches und soziales System

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

#### 1.1 Industrieunternehmen im gesamtwirtschaftlichen Gefüge

##### 1.1.1 Begriff Unternehmen und die Leistung von Unternehmen

In der Regel bezieht ein Industriebetrieb von vorgelagerten Unternehmen eine Reihe von **Vorleistungen** (Werkstoffe verschiedener Art, Maschinen, Werkzeuge, Strom, Wasser, Erfindungen, Entwürfe, Dienstleistungen usw.).

Durch den **Einsatz der eigenen Leistung** (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) verändert das Unternehmen die Vorleistungen so, dass sie für eine weitere Verwendung in der nachgelagerten Stufe geeignet sind. Das Ergebnis der eigenen Leistung sind **Sachgüter** (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeug) oder **Dienstleistungen** (z. B. Transporte, Beratung durch einen Rechtsanwalt), die anderen Unternehmen wiederum als „betriebliche Mittel“ dienen oder aber unverändert dem menschlichen Bedarf (Konsum) zugeführt werden können. Die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens – und damit auch seine Berechtigung – ergibt sich daraus, dass es Vorleistungen einem **neuen Zweck** zuführt.

- Ein **Unternehmen**<sup>1</sup> ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen beschafft, erstellt und abgesetzt werden.
- Die **Leistung eines Unternehmens** besteht darin, durch **eigene Anstrengungen** die **Vorleistungen** für **weitere Zwecke** geeignet zu machen.



##### 1.1.2 Betrieblicher Leistungserstellungsprozess am Beispiel des Industriebetriebs

###### (1) Begriff Industriebetrieb

- Ein **Industriebetrieb** erstellt in **Fabrikform** (arbeitsteilig) unter **Einsatz von Maschinen und Anlagen Sachleistungen**, die er auf **nationalen und internationalen Märkten** absetzt.
- Durch den Verkauf der Sachleistungen soll ein **Erfolg** erzielt werden.



<sup>1</sup> Die Begriffe **Unternehmen** und **Betrieb** werden hier aus Vereinfachungsgründen gleichbedeutend (synonym) verwendet.

## (2) Modell eines industriellen Sachleistungsprozesses

### Beispiel:

Angenommen, eine Möbelfabrik stellt lediglich Labormöbel her.

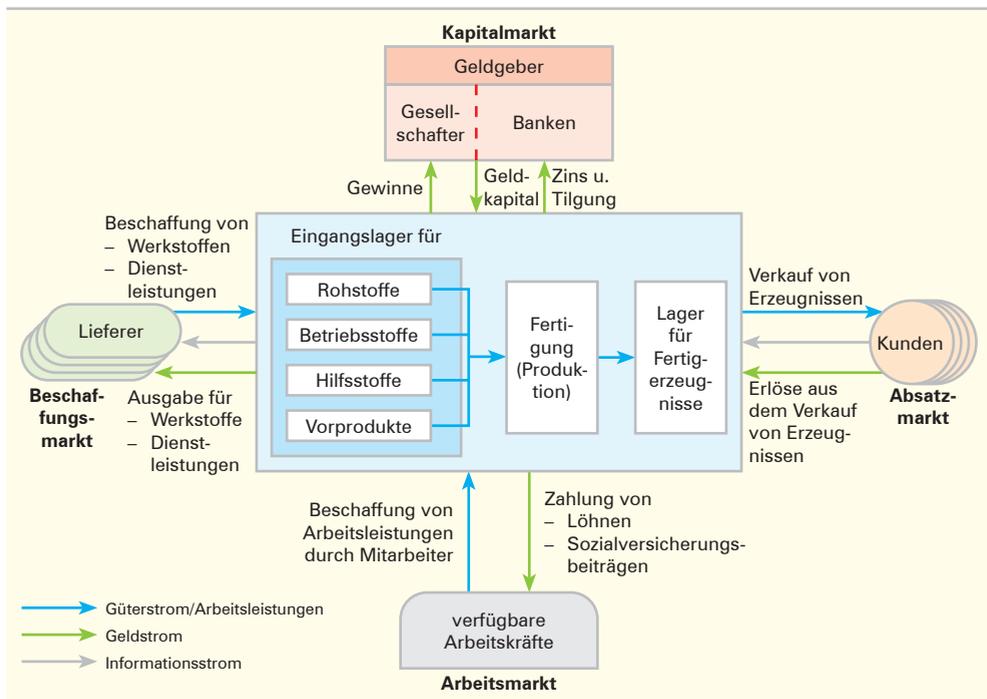
Zu beschaffen sind (neben den bereits vorhandenen bebauten und unbebauten Grundstücken, Maschinen, Fördereinrichtungen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung):

- **Rohstoffe:**<sup>1</sup> Holz, Spanplatten, Kunststoff-furniere;
- **Hilfsstoffe:**<sup>1</sup> Lacke, Farben, Schrauben, Muttern, Nägel;
- **Betriebsstoffe:**<sup>1</sup> Schmiermittel, Reinigungsmittel;

- **Vorprodukte**<sup>1</sup> (Fertigteile, Fremdbauteile): Scharniere, Schlösser.

Außerdem sind die erforderlichen Mitarbeiter sowie die erforderlichen Geldmittel, die zum Teil aus Erlösen (dem Umsatz), zum Teil aus Krediten und Beteiligungen bestehen, bereitzustellen.

Die Fertigerzeugnisse werden anschließend geprüft und bis zur Auslieferung in das Fertigerzeugnislager genommen.



- 1 – **Rohstoffe** werden nach der Bearbeitung oder Verarbeitung wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse, z.B. Eisen und Stahl im Maschinenbau; Wolle und Baumwolle in der Textilindustrie.
- **Hilfsstoffe** sind Stoffe, die bei der Bearbeitung verbraucht werden, um das Erzeugnis herzustellen, die aber nicht als wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse zu betrachten sind, z.B. Farben in der Tapetenherstellung oder Lacke, Schrauben, Muttern, Niete in der Automobilindustrie.
- **Betriebsstoffe** dienen dazu, die Maschinen zu „betreiben“, z.B. Schmierstoffe, Kühlmittel, Reinigungsmittel. Sie gehen nicht in das fertige Produkt ein.
- **Vorprodukte** sind Baugruppen von Vorlieferern, z.B. Bremsanlagen für die Autoindustrie, Elektromotoren für die Maschinenindustrie.

### (3) Erläuterungen zu den Hauptfunktionen eines Industriebetriebs

<p><b>Beschaffung</b></p>	<p>Sie zielt darauf ab, die Güter und Dienstleistungen zu erwerben, die notwendig sind, um eine reibungslose Produktion zu garantieren. In der Regel werden die bezogenen Materialien anschließend gelagert.</p>	
<p><b>Leistungs-erstellung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziel ist zunächst die Planung des Leistungserstellungsprozesses. Es ist z. B. zu entscheiden, in welchen Qualitäten und Mengen die Erzeugnisse hergestellt werden sollen.</li> <li>■ Danach ist die Planung, Lenkung, Durchführung und Kontrolle der Fertigung sowie die anschließende Lagerung der fertiggestellten Erzeugnisse durchzuführen.</li> </ul>	
<p><b>Absatz</b></p>	<p>Er beinhaltet den Verkauf der Sachgüter und Dienstleistungen und ermöglicht durch den Rückfluss der eingesetzten Geldmittel die Fortsetzung (Finanzierung) der Beschaffung, der Leistungserstellung und des Absatzes.</p>	
<p><b>Finanzierung</b></p>	<p>Sie hat die Aufgabe, die zur Durchführung der erforderlichen Zahlungen notwendigen finanziellen Mittel in Form von Eigen- oder Fremdkapital zu beschaffen.</p>	

## 1.2 Unternehmensziele

### 1.2.1 Begriff Unternehmensziele

Die Unternehmensziele geben der Unternehmensleitung, den Bereichs- und Abteilungsleitern sowie den Mitarbeitern eine Orientierung für die Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse. Damit diese Orientierung zweifelsfrei möglich ist, sind die Unternehmensziele **eindeutig zu formulieren** und **verbindlich festzulegen**.

*Wenn ein Seemann nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muß, dann ist kein Wind der richtige.*

Lucius Annaeus Seneca, 4 v. Chr. bis 65 n. Chr.,  
röm. Philosoph und Dichter

*Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe; wer Ruhe findet, ist sicher; wer sicher ist, kann überlegen; wer überlegt, kann verbessern.*

Konfuzius, 551–479 v. Chr., chin. Philosoph



- **Unternehmensziele** beschreiben einen zukünftigen, erstrebenswerten Zustand des Unternehmens, den der zuständige Entscheidungsträger anzustreben hat.
- Die Ziele sind hinsichtlich **Inhalt** und **Umfang** klar abzugrenzen und haben einen konkreten **zeitlichen Bezug** aufzuweisen.



Die Zielformel **SMART** fasst komplett und einprägsam zusammen, welche Eigenschaften Unternehmensziele haben sollen. Jeder Buchstabe steht für eine bestimmte Eigenschaft.

	Kriterium	Erläuterungen	Kontrollfragen
<b>S</b>	spezifisch, simpel	Das Ziel soll genau beschrieben, einfach formuliert und für alle nachvollziehbar sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was genau soll erreicht werden?</li> <li>■ Welche Eigenschaften werden angestrebt?</li> <li>■ Wo soll das Ziel erreicht werden?</li> <li>■ Wer ist beteiligt?</li> </ul>
<b>M</b>	messbar	Festgelegte Kennzahlen müssen es erlauben, dass die Erreichung des Ziels gemessen werden kann.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Woran kann die Zielerreichung gemessen werden?</li> <li>■ Wann weiß das Unternehmen, dass das Ziel erreicht wurde?</li> </ul>
<b>A</b>	akzeptiert	Das formulierte Ziel muss übereinstimmen mit den Wertvorstellungen des Unternehmensleitbildes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wird das Ziel von den Beteiligten akzeptiert?</li> </ul>
<b>R</b>	realistisch	Das Ziel darf nicht utopisch und damit demotivierend sein. Vielmehr benötigen die Mitarbeiter das Gefühl, dass das Ziel erreichbar ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist das gewünschte Ziel erreichbar?</li> </ul>
<b>T</b>	terminiert	Der Zeithorizont, in welchem das Ziel zu erreichen ist, muss festgelegt sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bis wann soll das Ziel erreicht werden?</li> <li>■ In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden?</li> </ul>

## 1.2.2 Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens

Die Ziele der Unternehmen nach dem angestrebten Erfolg sind dreifacher Art: Zum einen möchten die Unternehmen einen Erfolg erzielen (**ökonomische Ziele**), zum anderen tragen die Unternehmen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern (**soziale Ziele**) und gegenüber der Umwelt (**ökologische Ziele**).

Betrachtet man das Unternehmen unter dem Gesichtspunkt des angestrebten Erfolgs, so ist festzuhalten: Das Unternehmen ist ein

- ökonomisch,
- ökologisch und
- sozial (viele Interessengruppen befriedigendes)

verantwortlich handelndes System.



## (1) Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele

Wichtige ökonomische Zielsetzungen eines Industriebetriebs sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt.

<b>Langfristige Gewinn-maximierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maximaler Gewinn heißt, die größtmögliche Differenz zwischen Umsatzerlösen und Kosten anzustreben. Das <b>ökonomische Prinzip</b> kommt zum Tragen.</li> <li>■ Das ökonomische Prinzip besagt: Mit <b>gegebenen Mitteln</b> ist der <b>größtmögliche Erfolg</b> zu erzielen (<b>Maximalprinzip</b>) bzw. ein <b>geplanter Erfolg</b> ist mit dem <b>geringsten Einsatz an Mitteln</b> anzustreben (<b>Minimalprinzip</b>).</li> </ul>
<b>Umsatz-maximierung</b>	Umsatzsteigerungen werden durch die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und Verdrängung der Konkurrenten vom Markt erreicht.
<b>Streben nach Marktmacht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etablierte<sup>1</sup> Unternehmen schützen sich durch den Aufbau hoher Markteintrittsbarrieren vor neuen Anbietern, z. B. durch aggressive Preispolitik.</li> <li>■ Ein Existenzgründer muss entweder eine völlig neue Geschäftsidee haben, gleich „groß“ ins Geschäft einsteigen oder einen Kostennachteil hinnehmen.</li> </ul>
<b>Sicherung der Liquidität<sup>2</sup></b>	Die Preispolitik soll die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens erhalten.
<b>Streben nach einem hohen Qualitätsstandard</b>	Der Erreichung dieses Ziels dienen Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie ein umfangreiches Qualitätsmanagement.
<b>Kunden-zufriedenheit</b>	Kundenorientierung und die damit verbundene Kundenzufriedenheit wird u. a. durch intensive Marktforschung erreicht. Das Halten auch ertragsschwacher Produkte im Produktprogramm erhöht außerdem die Kundentreue.
<b>Mitarbeiter-zufriedenheit</b>	Die Mitarbeiterzufriedenheit soll insbesondere durch Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter, durch Übergabe von Verantwortung sowie durch Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherung erreicht werden.

## (2) Ökologische<sup>3</sup> Ziele

Die zunehmenden Belastungen der natürlichen Umwelt durch Emissionen und die notwendige Schonung der nicht regenerierbaren Ressourcen (Roh- und Energiestoffe) erfordern eine konsequente umweltbezogene Abfallvermeidung, Abfallminderung und einen Wiedereinsatz aller recyclingfähigen<sup>4</sup> Abfälle.<sup>5</sup> Dies gilt nicht nur für die bei der Produktion angefallenen Rückstände der eingesetzten Produktionsfaktoren und Produktionsausschussmengen, sondern gleichermaßen für die Konsumgüter (z. B. Möbel, Elektrogeräte,

1 **Etablieren**: festsetzen, einen sicheren Platz gewinnen.

2 **Liquidität**: Zahlungsfähigkeit.

3 Die **Ökologie** ist die Wissenschaft von den Wechselwirkungen zwischen den Lebewesen untereinander und ihren Beziehungen zur übrigen Umwelt.  
Die Bedeutung einer ökologischen Zielsetzung für die Unternehmen wird beispielhaft im Kapitel „Ökologische Aspekte der Bestellung“ dargestellt. Siehe S. 280 ff.

4 **To recycle** (engl.): wieder in den Kreislauf (Produktionskreislauf, Stoffkreislauf) zurückführen.

5 Unter ökologischen Gesichtspunkten sind **Abfälle** im engeren Sinne ausschließlich die nicht mehr verwendbaren und nicht mehr verwertbaren (recyclingunfähigen) festen bzw. verfestigten Reststoffe, die deshalb umweltverträglich zu entsorgen sind. Im weiteren Sinne gehören jedoch auch die unvermeidbaren absatzfähigen Nebenprodukte der Produktion sowie die recyclingfähigen Wiedereinsatzstoffe der Produktion und die materiellen Konsumgüter (**Wertstoffe**) zu den Abfällen.

Autos). Wenn diese Konsumgüter z.B. durch ihren Verschleiß oder wegen ihrer technischen Überholung nicht mehr genutzt werden können, so sollten diese ebenfalls wieder als Produktionsfaktoren in den Leistungsprozess zurückgeführt werden können.

Ein **Modell zur Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes** durch umweltorientierte Abfallvermeidung, Abfallminderung, Recyclingpolitik und Entsorgung ist auf S. 19 dargestellt.

### (3) Soziale Ziele

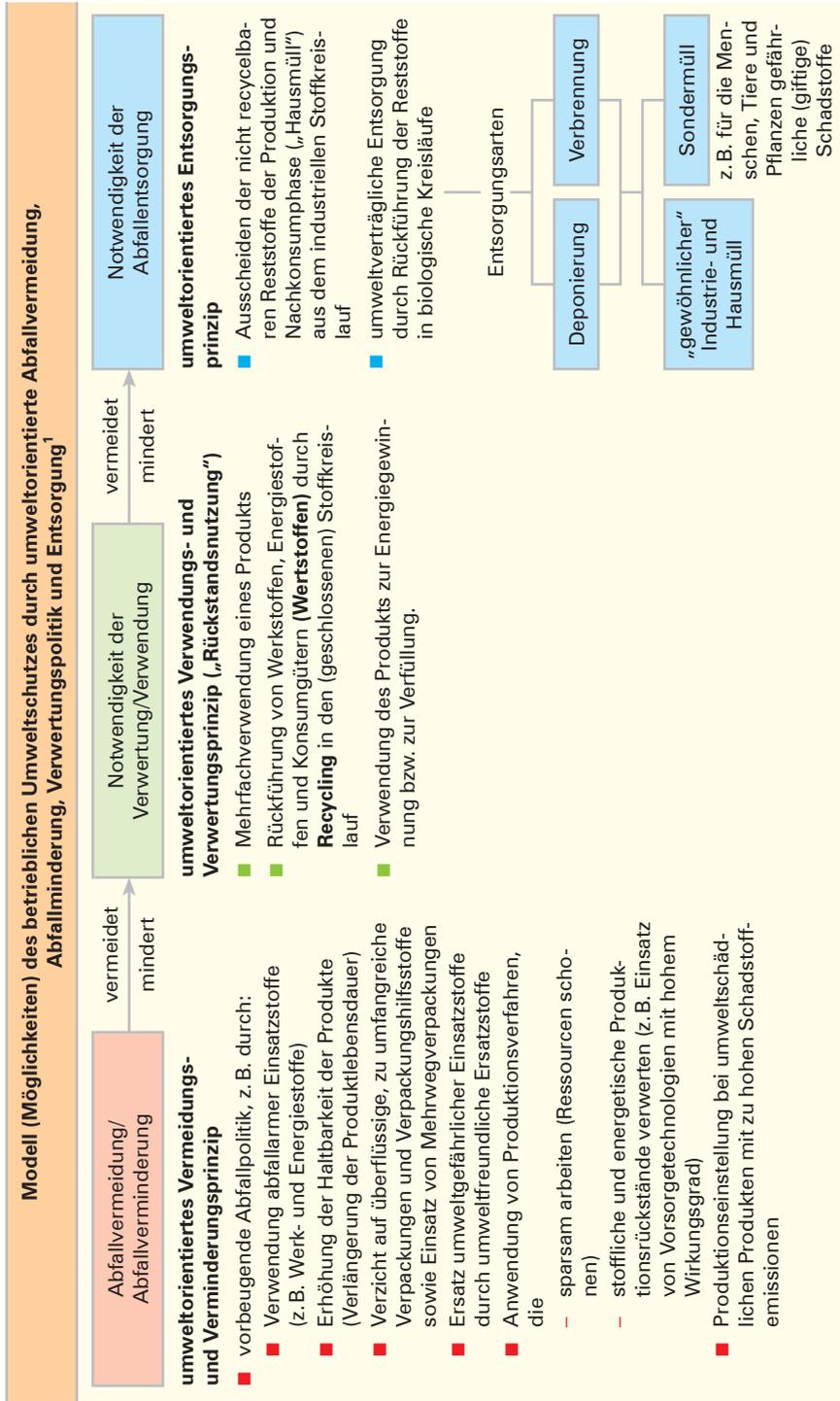
Neben wirtschaftlichen und ökologischen Zielen verfolgen die Unternehmen auch soziale Ziele. Von sozialen Zielen wird dann gesprochen, wenn ein Unternehmen zum einen die Arbeitsplatzzerhaltung in den Mittelpunkt seiner Unternehmenspolitik stellt und zum anderen seinen Mitarbeitern freiwillige Sozialleistungen gewährt. Durch die Zahlung von freiwilligen Sozialleistungen möchte das Unternehmen insbesondere das Folgende erreichen:

- **Wirtschaftliche Besserstellung der Arbeitnehmer** (z.B. Urlaubsgeld, Wohnungshilfe, Zuschüsse zur Werkskantine, Jubiläumsgeschenke).
- **Ausgleich familiärer Belastungsunterschiede** (z.B. Familienzulage, Geburts- und Heiratsbeihilfen).
- **Altersabsicherung und Absicherung gegen Risiken des Lebens** (z.B. Pensionszahlungen, Krankheitsbeihilfen, Beihilfe zur Rehabilitation).
- **Förderung geistiger und sportlicher Interessen** (z.B. Werksbücherei, Kurse zur Weiterbildung, Sportanlagen).

Die Verfolgung sozialer Ziele wird den Arbeitgebern aber auch gesetzlich vorgeschrieben, insbesondere durch das **Arbeitsschutzrecht**.<sup>1</sup> Ziel des Arbeitsschutzrechts ist, die Gesundheit der Mitarbeiter bei ihrer Arbeit zu schützen, die betriebliche Unfallgefahr möglichst zu vermeiden und die Arbeitgeber zu einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe zu veranlassen. Als Beispiel für Vorschriften des Arbeitsschutzrechts soll der wesentliche Inhalt des **Arbeitsschutzgesetzes** dargestellt werden.

Wirkungskreis	Wesentlicher Inhalt
Alle Arbeitgeber, alle Beschäftigten, z.B. Arbeitnehmer und alle Auszubildenden [§ 2 II, III ArbSchG], soweit diese nicht nach § 1 ArbSchG ausgeschlossen sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbeitgeber sind verpflichtet, die zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen und hierzu z.B. für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen [§ 3 ArbSchG].</li> <li>■ Arbeitgeber müssen z.B. die Arbeit so gestalten, dass die Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.</li> <li>■ Gefahren sind an ihren Quellen zu bekämpfen. Arbeitsschutzmaßnahmen müssen den Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene und spezielle Gefahren besonders schutzbedürftiger Beschäftigungsgruppen berücksichtigen. Hierzu sind den Beschäftigten geeignete Anweisungen zu erteilen (Näheres siehe §§ 3 ff. ArbSchG).</li> </ul>

<sup>1</sup> Zum **Arbeitsschutzrecht** zählen insbesondere das Arbeitszeitgesetz [ArbZG], Mutterschutzgesetz [MuSchG], Jugendarbeitsschutzgesetz [JArbSchG], Arbeitsschutzgesetz [ArbSchG], Arbeitssicherheitsgesetz [ArbSichG], Produktsicherheitsgesetz [ProdSG] und die Sozialgesetzbücher [SGB I bis XI].



<sup>1</sup> Dieses Modell entspricht im Wesentlichen der Vermeidung, Verwertung und Beseitigung von Abfällen nach dem Kreislaufwirtschaftsgesetz und dem Verpackungsgesetz. Siehe auch S. 281f und S. 352ff.

Mit den sozialen Zielen verfolgen die Betriebe in aller Regel auch wirtschaftliche Ziele. Die am häufigsten anzutreffenden **wirtschaftlichen Motive**, die ein Unternehmen mit der Gewährung freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen verfolgt, sind

- Steigerung der Leistung der Arbeit,
- Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen,
- Sicherung von Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitnehmer,
- Steuerersparnisse bzw. Steuerverschiebungen.

### 1.2.3 Zielharmonie und Zielkonflikt

#### (1) Begriffe Zielharmonie und Zielkonflikt



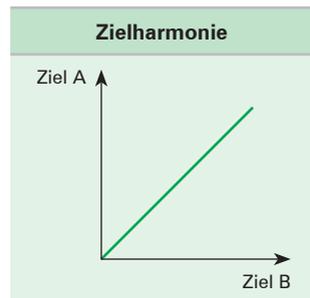
- **Zielharmonie:** Die Förderung eines Ziels begünstigt zugleich die Förderung eines oder mehrerer anderer Ziele.
- **Zielkonflikt:** Die Verfolgung eines Ziels beeinträchtigt oder verhindert die Erreichung eines oder mehrerer anderer Ziele.

Die Ansichten darüber, ob zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen grundsätzlich eine **Konkurrenzbeziehung** (ein **Zielkonflikt**) oder eine **komplementäre Zielbeziehung** (**Zielharmonie**) besteht, sind in der Wissenschaft und Wirtschaftspraxis unterschiedlich.

#### (2) Zielharmonie am Beispiel ökologischer und ökonomischer Unternehmensziele

Bisherige Untersuchungen zeigen weitgehend übereinstimmend, dass zumindest in den größeren von Umweltproblemen besonders betroffenen Unternehmen (Branchen) zwischen den **ökologischen** und **ökonomischen Unternehmenszielen** grundsätzlich eine komplementäre (sich gegenseitig ergänzende, fördernde) Zielbeziehung (**Zielharmonie**) besteht.

Dies ist deshalb der Fall, weil gerade der Umweltschutz vielfältige Innovationsmöglichkeiten (z.B. Entwicklung und Anwendung umweltschonender, Rohstoffe sparender Technologien; Chancen von Innovationsgewinnen) bietet. In dem Ausmaß, in dem es den Unternehmen gelingt, ihre Umweltschutzziele zu verwirklichen, erhöht sich z.B. auch deren Umsatz, ihr Umsatzanteil am gesamten Markt, ihre Marktmacht, ihr langfristiger Gewinn und das Produkt- und Firmenimage in der Öffentlichkeit. Dadurch werden die Unternehmensexistenz und die Arbeitsplätze gesichert, neue Arbeitsplätze geschaffen sowie die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

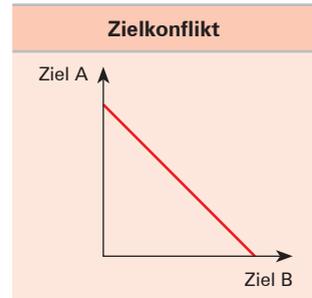


### (3) Zielharmonie am Beispiel ökonomischer und sozialer Unternehmensziele

Ein Beispiel für **Zielharmonie** zwischen **ökonomischen** und **sozialen Zielen** ist das konjunkturelle Kurzarbeitergeld (Kug).<sup>1</sup> Angesichts einer globalen Rezession und sinkender Absatzzahlen bestünde die übliche Reaktion der Anpassung im Abbau von Arbeitsplätzen. Viele Unternehmen verzichten jedoch darauf und wählen dagegen das Instrument der Kurzarbeit. Dies bindet die Arbeitskräfte an das Unternehmen und erspart diesem beim beginnenden Aufschwung die Suche nach den knappen Fachkräften.

### (4) Zielkonflikte am Beispiel ökonomischer und sozialer Unternehmensziele

Häufig bestehen **Zielkonflikte** zwischen den **ökonomischen** und den **sozialen Zielen**. Strebt ein Unternehmen z.B. zugleich Arbeitsplatzsicherung und Kostensenkung an, kann ein Zielkonflikt vorliegen, weil durch den Einsatz von kostensparenden Maschinen Arbeitskräfte „freigesetzt“, d.h. entlassen werden müssen.



## Zusammenfassung

- Ein **Industriebetrieb** erzeugt unter Einsatz von Maschinen und Anlagen Sachleistungen und setzt diese auf nationalen und internationalen Märkten ab.
- Die **Hauptfunktionen eines Industriebetriebs** sind:
  - Beschaffung,
  - Leistungserstellung,
  - Absatz und
  - Finanzierung.



<sup>1</sup> **Konjunkturelles Kurzarbeitergeld (Kug)** wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird (zu den Voraussetzungen siehe §§ 169 bis 182 SGB III).

## Übungsaufgaben

- 1 Die Haushaltsgerätefabrik Töpfer GmbH hat folgendes Unternehmensleitbild<sup>1</sup> formuliert (Auszüge):

### 1. Was wir sind

*Wir sind ein mittelständisches Traditionsunternehmen, das seit 1860 besteht. In der Produktion von Rührgeräten, Mixgeräten und Schneidemaschinen besitzen wir Weltruf. Es ist unsere Absicht, diesen Ruf im Interesse unserer Kunden und Mitarbeiter weiter auszubauen.*

*Für die Herstellung unserer Geräte haben wir hohes handwerkliches Know-how. Dieses handwerkliche Können werden wir auch in Zukunft durch weitere industrielle Fertigungsprozesse ergänzen, um den Ausbau unserer Marktstellung zu festigen.*

### 2. Was wir wollen

*In der Zukunft können wir nur erfolgreich sein, wenn wir unser Wissen und unsere Erfahrungen ständig verbessern.*

*Wir wollen mit unseren Produkten (unseren Erzeugnissen und Dienstleistungen) Marktführer sein.*

*Unser Angebot muss formschön, praktisch, sicher und fehlerfrei sein.*

*Wir bauen unsere Marktstellung auf traditionellen Märkten aus. Auf neue Märkte gehen wir nur, wenn dies mit unserer Unternehmensphilosophie übereinstimmt.*

### 3. Unsere Kundenphilosophie

*Unser Unternehmen lebt von den Aufträgen unserer Kunden. Wir sind uns bewusst, dass unsere Angebote erst dann zu lohnenden Aufträgen werden, wenn wir die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigen als unsere Mitbewerber.*

*Die Bedürfnisse unserer Zielgruppen zu ergründen und Maßnahmen zu ihrer Befriedigung zu ergreifen ist deshalb eine unserer Hauptaufgaben.*

*Unser Streben nach absolut fehlerfreier Qualität soll Kundenreklamationen überflüssig machen. Mögliche Mängelrügen unserer Kunden wollen wir großzügig und kulant behandeln.*

### 4. Unternehmenswachstum

*Wir wollen schneller wachsen als die Mitbewerber. Eine Ausweitung der Produktpalette soll nur erfolgen, wenn Exklusivität und höchste Qualität gegeben sind.*

*Kooperationen<sup>2</sup> gehen wir ein, wenn nachstehende Faktoren zutreffen:*

- Es können Lösungen angeboten werden, mit denen die Bedürfnisse der Kunden noch besser befriedigt werden können.*
- Es eröffnen sich neue Wachstumsmöglichkeiten.*
- Es ergeben sich kostengünstigere Produktions- und Vertriebsstrukturen.*
- Es bietet sich der Zugang zu neuem Know-how.*
- Die finanzielle Basis unseres Unternehmens kann verbreitert werden.*

1 Das **Unternehmensleitbild** formuliert die gemeinsamen Grundwerte und Überzeugungen, Verhaltensregeln, Standards und Symbole des Unternehmens.

2 **Kooperation** ist jede Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Diese kann auf der einen Seite in sehr lockerer Form geschehen, auf der anderen Seite bis hin zum Aufkauf eines Unternehmens durch ein anderes führen.

## 5. Personalpolitik

*Unsere Personalpolitik beruht auf der Überzeugung, dass ein Unternehmen nur so gut wie seine Mitarbeiter ist. Sind diese engagiert, flexibel, sachkundig und erfolgreich, dann ist auch das ganze Unternehmen leistungsfähig und erfolgreich.*

*Unsere Mitarbeiter haben am Erfolg des Unternehmens teil. Ihr Arbeitsplatz soll aufgrund ihrer Leistungen sicher sein. Er ist ansprechend zu gestalten und er darf keine Gefährdung für die Arbeitskraft darstellen. Die individuellen Leistungen sind anzuerkennen.*

*Für uns gelten folgende Führungsgrundsätze:*

- Alle Mitarbeiter haben die gleichen Entwicklungs- und Beförderungschancen.*
- Durch Aus- und Weiterbildung wollen wir die Qualifikation unserer Mitarbeiter erhöhen.*
- Wir stellen laufend Überlegungen an, wie die Arbeitsbedingungen einschließlich des Betriebsklimas verbessert werden können.*
- In unserem Unternehmen praktizieren wir einen kooperativen Führungsstil.<sup>1</sup>*
- Die Besetzung neuer Stellen wollen wir vorzugsweise aus den eigenen Reihen, d. h. betriebsintern vornehmen.*

## 6. Gesellschaftliche Verantwortung

*Der Nutzen unseres Angebots besteht darin, dass wir unseren Kunden ihre Arbeit erleichtern und sicherer machen.*

*Wir betrachten uns als Teil der Gemeinde, in der wir produzieren und mit der wir uns eng verbunden fühlen.*

*Als Bürger ihrer Gemeinde können und sollen unsere Mitarbeiter z. B. in Vereinen, Kirchen, Parteien, Schulen, städtischen und karitativen Einrichtungen mitwirken.*

*Gegenüber unseren Kunden, Lieferanten, Kreditgebern und Mitbewerbern verhalten wir uns fair. Unsere Zulieferer müssen eine Chance haben, ihrerseits Gewinne zu erzielen.*

## 7. Verantwortung gegenüber der natürlichen Umwelt

*Produktionsbedingte Belastungen der Umwelt mit Lärm, Abgasen und Abwasser müssen durch entsprechende Maßnahmen auf dem niedrigstmöglichen Niveau gehalten werden.*

*Wir streben einen integrierten<sup>2</sup> Umweltschutz an, d. h., der Umweltschutz umfasst alle Vor- und Folgestufen des gesamten Produktionsprozesses – von der Beschaffung, der Lagerung, der Herstellung, dem Verkauf, der Distribution<sup>3</sup> bis zur Entsorgung der Abfälle.*

*Alle wiederverwertbaren Abfälle vom Papier in den Büros bis hin zum Schrott in den Werkstätten werden gesondert gesammelt und in eigene oder fremde Produktionsprozesse zurückgeführt (Recycling).*

*Jedes Belegschaftsmitglied ist sich bewusst, dass der Umweltschutz bereits vor dem Beginn des Produktionsprozesses beginnt und während des gesamten Produktionsprozesses zu beachten ist.*

*Wir wollen durch Vermeidungsstrategien mögliche Nachsorgestrategien überflüssig machen.*

1 Ein **kooperativer Führungsstil** liegt vor, wenn ein steter Informationsaustausch (Kommunikationsprozess) zwischen den vorgesetzten Personen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattfindet, Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen werden und offene Meinungsäußerungen erwünscht sind.

2 **Integrieren** (lat.): einbeziehen, einbauen, in ein übergeordnetes Ganzes aufnehmen.

3 **Distribution** (lat.): Verteilung. In der Betriebswirtschaftslehre ist unter Distribution die Verteilung der Güter, d. h. die Art und Weise zu verstehen, wie die Verteilung der Güter nach ihrer Fertig- oder Bereitstellung zum Abnehmer vorgenommen wird.

## 8. Verpflichtung gegenüber unseren Gesellschaftern

*Unser oberstes Ziel ist die Erhaltung und Weiterentwicklung unseres Unternehmens, um die Arbeitsplätze zu sichern und das eingesetzte Kapital zu erhalten und zu mehren. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn das Unternehmen einen ausreichenden Gewinn erwirtschaftet.*

*Der Gewinn muss so groß sein, dass die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen durchgeführt werden können und das Eigenkapital eine angemessene Verzinsung erhält.*

*Wir streben eine Vermehrung des Eigenkapitals an, um den Kreditbedarf und damit die Zins- und Tilgungsleistungen zu senken.*

*Als mittelständisches Unternehmen wollen wir keine Risiken eingehen, die die Existenz des Unternehmens gefährden können.*

### Aufgabe:

Stellen Sie dar, welche Unternehmensziele (z. B. ökonomische, ökologische, soziale Ziele) sich aus den zitierten Unternehmensleitsätzen ableiten lassen! Nennen Sie in Ihrer Antwort die Punkte (Punkt 1–8), auf die Sie sich beziehen!

2

1. Ordnen Sie die nachgenannten Ziele den ökonomischen, ökologischen sowie den sozialen Zielen zu!
  - 1.1 Gewinnmaximierung,
  - 1.2 Streben nach Macht und/oder Prestige,
  - 1.3 Gewinnung politischen Einflusses,
  - 1.4 Umsatzsteigerung,
  - 1.5 Erhöhung des Marktanteils,
  - 1.6 Unternehmenswachstum,
  - 1.7 Verminderung der Umweltbelastungen,
  - 1.8 Arbeitsplatzsicherung,
  - 1.9 Streben nach Unabhängigkeit,
  - 1.10 Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Erzeugnissen oder Dienstleistungen,
  - 1.11 Verpflichtung gegenüber Familientradition,
  - 1.12 Kostendeckung,
  - 1.13 Kostensenkung.
2. Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der ein Zielkonflikt besteht!
3. Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der Zielharmonie besteht!
4. Zwischen dem Umweltschutzziel und den ökonomischen und sozialen Zielen ergeben sich teils konkurrierende und teils komplementäre Beziehungen.

### Aufgaben:

Stellen Sie dar, welcher Zielkonflikt bzw. welche Zielharmonie zwischen dem Umweltschutzziel und den nachstehend genannten Zielen besteht! Begründen Sie Ihre Antworten!

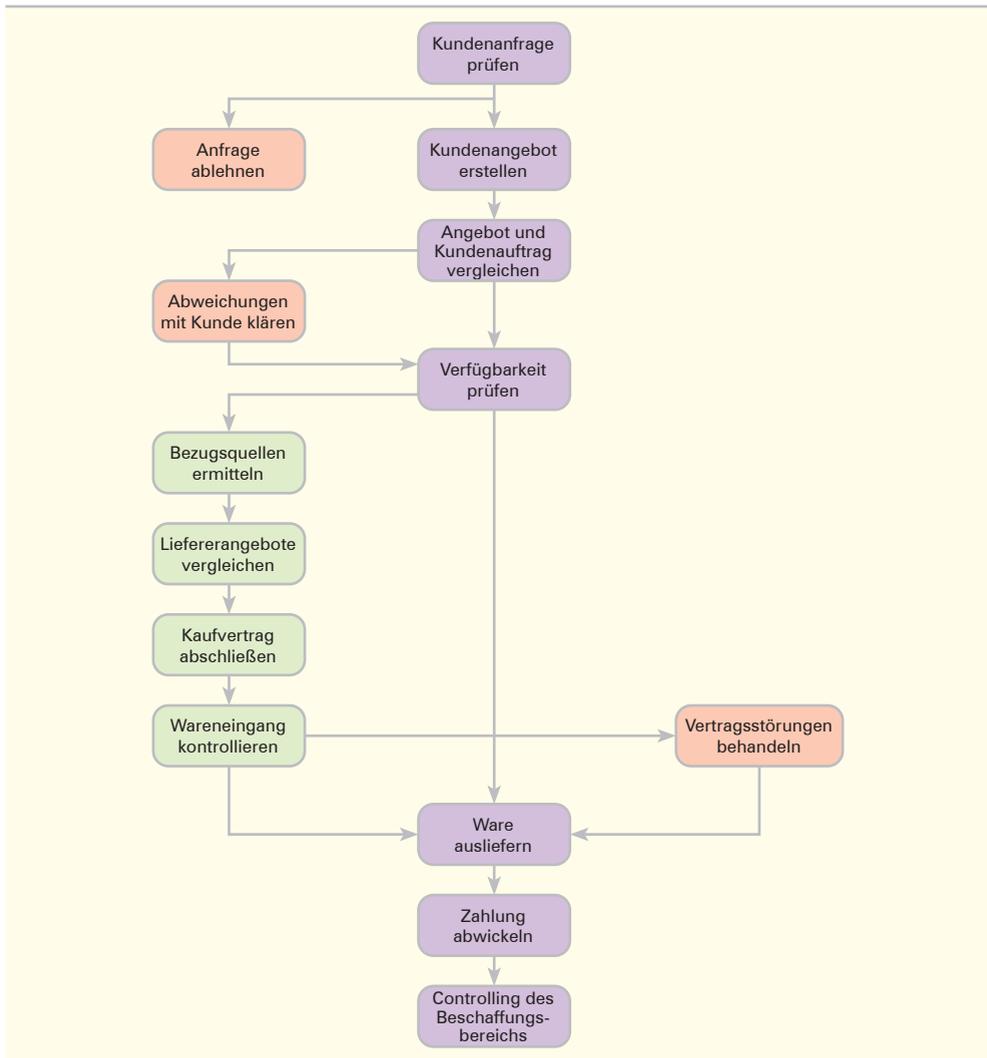
- 4.1 Langfristige Gewinnmaximierung,
- 4.2 Sicherung und Vermehrung der Arbeitsplätze,
- 4.3 Verbesserung des Unternehmensimages.

## Kursthema: Abwicklung eines Kundenauftrages

### 1 Kundenauftrag als Geschäftsprozess am Beispiel von Handelswaren

#### 1.1 Grafische Darstellung des Geschäftsprozesses

#### „Von der Kundenanfrage bis zum Zahlungseingang“



## 1.2 Verknüpfung der Geschäftsprozesskette „Bearbeitung eines Kundenauftrages“ mit den dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Inhalten

Eine detaillierte Darstellung der Auftragsbearbeitung in Form einer Geschäftsprozesskette erlaubt die gegenseitige Zuordnung der Unterprozesse zu den zugehörigen betriebswirtschaftlichen Inhalten.



## 2 Bearbeitung einer Kundenanfrage

### 2.1 Prüfen der Kundenanfrage

#### (1) Begriff Anfrage



Eine **Anfrage** ist die **Aufforderung** an den Verkäufer, ein **rechtsverbindliches Angebots** abzugeben.

Der Käufer ist durch seine Anfrage **rechtlich nicht gebunden** (keine Willenserklärung). Er kann deshalb auch gleichzeitig bei mehreren möglichen Verkäufern anfragen.

#### (2) Inhalt der Anfrage

Arten der Anfrage	Inhalt der Anfragen
<b>Allgemeine Anfragen</b> (unbestimmt gehaltene Anfragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hier wird der Anbieter unter allgemeiner Schilderung des Problems gebeten, z.B. die aus seiner Sicht geeignetsten Materialien und Qualitäten anzubieten.</li> <li>■ Allgemeine Anfragen sind besonders dann sinnvoll, wenn neue Sachgüter beschafft werden sollen, mit denen der Anfragende noch keine Erfahrung hat.</li> </ul>
<b>Bestimmte Anfragen</b>	Sie beziehen sich auf ein bestimmtes Erzeugnis bzw. auf eine bestimmte Dienstleistung.

#### (3) Form der Anfrage

Für die Anfrage ist gesetzlich **keine bestimmte Form** vorgeschrieben. Ob diese mündlich, fernmündlich, schriftlich oder elektronisch (per Fax, E-Mail) erfolgt, hängt vor allem vom Umfang der Anfrage und der Art der angefragten Güter ab.

#### (4) Prüfung der Anfrage

Die Prüfung der Anfrage erfolgt in mehrfacher Hinsicht. Hierbei können folgende Fragen von Bedeutung sein:

- Welche Erfahrung haben wir mit der **Bonität** des Kunden in der Vergangenheit gemacht?
- Gehört das angefragte Erzeugnis überhaupt in unser **Produktprogramm**?
- Ist das Erzeugnis ein **Standardprodukt** und kann es aus den Vorräten der Fertigerzeugnisse geliefert werden?
- Sind notwendige Produkte der Vorstufe innerhalb der Zeit **verfügbar**, dass das Erzeugnis zum Kundenwunschtermin hergestellt werden kann?
- Sind die Preisvorstellungen des Kunden so, dass die Herstellung des Erzeugnisses für uns einen **Gewinn** bringt?
- Sind die **technischen Voraussetzungen** zur Erfüllung des Kundenwunsches vorhanden?
- Sind genügend **freie Kapazitäten** vorhanden, dass die Fertigstellung zum Kundenwunschtermin zugesichert werden kann?

Nur bei einem positiven Prüfungsergebnis wird der Lieferer bereit sein, ein Angebot abzugeben.

**Beispiel: Kundenanfrage**

# Möblix Import Export GmbH

Möblix GmbH - Schönhauser Allee 187 - 10119 Berlin  
Heinrich KG  
Breslauer Str. 102  
37085 Göttingen

Ihr Zeichen:  
Ihre Nachricht vom:  
Unser Zeichen: ku  
Unsere Nachricht vom:

Name: Frau Kuhn  
Telefon: +49 (0)30 4471156-25  
+49 (0)30 4471156-01  
Fax: eva.kuhn@moeblix.de  
E-Mail:  
Datum: 20..-11-06

**Anfrage Nr. 563/58397 – e-desk 203**

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Großhändler von Büromöbeln sind wir ständig bemüht, unsere Produktpalette zu erweitern. Ihren elektronisch verstellbaren Schreibtisch „e-desk 203“ würden wir gerne in unser Verkaufsprogramm aufnehmen.

Senden Sie uns bitte ein ausführliches Angebot über 50 Stück dieser Schreibtische in der Massivholz-Ausführung, Holzart Buche, zu.

Mit freundlichen Grüßen

Möblix GmbH

i.A. *Eva Kuhn*

Eva Kuhn  
Einkauf



Geschäftsräume  
Schönhauser Allee 187  
10119 Berlin

Tel: +49(0)30 4471156-0  
Fax: +49(0)30 4471156-1

Deutsche Bank Berlin  
IBAN DE36 1007 0000 0000 7305 83  
BIC DETO3333XXX

Registergericht  
Berlin HRB 48397  
USt-IdNr. DE812123852

## 2.2 Erstellen eines Kundenangebots

### 2.2.1 Begriff Angebot



Das **Angebot** ist eine bestimmte, verbindliche Willenserklärung des Verkäufers, die an eine **bestimmte Person** oder **Personengruppe** – **nicht an die Allgemeinheit** – gerichtet ist.

Inserate in Zeitungen, im Internet, Schaufensterauslagen, Verkaufsprospekte, Wurfsendungen, Plakate sowie das Aufstellen von Waren in Selbstbedienungsläden sind an die Allgemeinheit gerichtet, somit **nicht bestimmt**. Sie sind deshalb keine Angebote, sondern Aufforderungen an den möglichen Käufer, einen Auftrag zu erteilen.

**Ausnahme:** Wenn nach Sachlage nur ein Angebot an die Allgemeinheit möglich ist und der Anbieter mit **jedem**, der auf das Angebot eingeht, abschließen will, liegt ein Angebot vor.

#### Beispiel:

Aufstellen eines Automaten, Angebote öffentlicher Verkehrsmittel. Mit dem Geldeinwurf in den Automaten, mit dem Lösen der Fahrkarte, Einsteigen in das Verkehrsmittel wird das Angebot angenommen.

Eine bestimmte **Form** ist für das Angebot **gesetzlich nicht vorgeschrieben**. Zur Vermeidung von Irrtümern ist jedoch die **Schriftform** angebracht und auch praxisüblich.

### 2.2.2 Bindung an das Angebot



Gibt ein Anbieter ein **Angebot ohne Einschränkung** ab, so ist er an dieses **Angebot gebunden**.

Bindungsfristen	Erläuterungen	Beispiele
<b>Gesetzliche Bindungsfrist unter Anwesenheit (auch fernmündlich)</b>	Die Angebote müssen sofort, d.h. solange das Gespräch dauert, angenommen werden.	Verlässt z.B. ein Kunde einen Laden, weil er sich noch nicht zum Kauf der angebotenen Waren entschließen kann und deshalb weitere Geschäfte aufsucht, muss er mit dem Verkauf der ihm angebotenen Ware an einen anderen Kunden rechnen.
<b>Gesetzliche Bindungsfrist unter Abwesenheit<sup>1</sup></b>	Die Bindungsfrist für den Anbieter besteht, solange er unter regelmäßigen Umständen mit dem Eingang der Antwort (Auftrag) rechnen kann. Dabei muss das Angebot mindestens mit dem gleich schnellen Nachrichtenmittel angenommen werden wie es abgegeben wurde.	Ein Angebot per E-Mail erfordert z.B. eine Annahme (Auftrag) auf gleich schnellem Weg. Ein Briefangebot im Expressdienst erfordert mindestens eine Annahme (Auftrag) durch den Expressdienst.

<sup>1</sup> Die **Annahmefrist** setzt sich zusammen aus der Zeit für die **Übermittlung** des Angebots, einer angemessenen **Überlegungs-** und **Bearbeitungszeit** beim Empfänger und der Zeit für die **Übermittlung der Antwort** an den Anbieter.

Bindungsfristen	Erläuterungen	Beispiele
<b>Vertragliche Bindungsfrist</b>	Die Annahme bei einem befristeten Angebot kann nur <b>innerhalb der gesetzten Frist</b> erfolgen. Der Auftrag muss dem Anbieter bis zur gesetzten Frist zugegangen sein.	Das vorliegende Angebot ist gültig bis zum 28. Juli 20..
<b>Freizeichnungs-klauseln</b>	Der Anbieter kann die Bindung an das Angebot durch Freizeichnungsklauseln ausdrücklich ganz ausschließen oder einschränken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das vorliegende Angebot ist unverbindlich.</li> <li>■ Zwischenverkauf vorbehalten.</li> </ul>

Wird das Angebot vom Empfänger **abgelehnt**, **abgeändert** oder **nicht rechtzeitig** angenommen, so **erlischt die Bindung** an das Angebot. Ein abgeändertes Angebot bzw. eine verspätete Annahme des Angebots gilt als **neuer Antrag** [§ 150 BGB].

Die Bindung an ein Angebot entfällt auch, wenn der Anbieter sein Angebot **rechtzeitig widerruft**. Das ist möglich, da das Angebot erst mit Zugang beim Empfänger rechtswirksam wird. Der Widerruf muss jedoch vor, spätestens **zusammen mit dem Angebot** beim Empfänger eingehen [§ 130 I, S. 2 BGB].

## 2.2.3 Inhalt des Angebots

### 2.2.3.1 Art, Güte, Beschaffenheit und Menge der Produkte

<b>Art der Produkte</b>	Genauere Bezeichnung der Produkte wie z.B. Verpackungsmaschine MX3, Laptop 3000, Bürotisch Typ B1.
<b>Güte der Produkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Qualitätsangabe.</b> Es sind Angaben zu machen in Bezug auf die <b>Haltbarkeit</b> (z.B. bei Lebensmitteln), auf den <b>Geschmack</b> (z.B. Wein, Schokolade), auf die <b>äußere Form</b> (z.B. Möbel, Büromaschinen, Autos), auf die <b>Leistungsfähigkeit</b> (z.B. Kassenautomat), auf die <b>Nutzungsdauer</b> (z.B. Abfüllanlage, Autos), auf die <b>Belastungsfähigkeit</b> (z.B. Zerbrechlichkeit von Glas oder Kunststoff) usw.</li> <li>■ <b>Umweltverträglichkeit.</b> Eine Prüfung der Umweltverträglichkeit ist erforderlich, denn durch die Verschärfung der Gesetze, die dem Schutz der Umwelt dienen, wurde die Haftung der Unternehmen ständig erhöht.</li> </ul>
<b>Beschaffenheit der Produkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Gattungswaren</b> sind Produkte, die nur der <b>Art nach bestimmt</b> sind (z.B. Mehl einer bestimmten Type, serienmäßig hergestellte Autos eines bestimmten Typs, Eier einer bestimmten Handelsklasse). Im Angebot müssen keine ausdrücklichen Regelungen hinsichtlich der Güte und Beschaffenheit getroffen werden, weil das Gesetz hier bestimmt, dass bei fehlender Vereinbarung <b>Waren mittlerer Art und Güte</b> zu liefern sind.</li> <li>■ Bei <b>Speziessachen</b> wird eine ganz genau bestimmte Sache geschuldet (z.B. <b>dieses</b> Ölgemälde, <b>dieser</b> Oldtimer, <b>dieser</b> Modellmantel).</li> </ul>
<b>Menge der Produkte</b>	In der Regel wird die Menge in handelsüblichen Maßeinheiten geschuldet (z.B. Schüttraummeter Brennholz, Liter Motorenöl, m <sup>3</sup> Humus, kg Getreide usw.).

### 2.2.3.2 Preis

Der Preis der Produkte muss **unbedingt** im Angebot angegeben und zum Vertragsabschluss **unverändert** angenommen werden. Mögliche **Preisstellungen** sind z. B.:

#### (1) Nettopreis

Beim Nettopreis sind keinerlei Preisabzüge mehr möglich. Der Anbieter hat knapp kalkuliert, d. h. mögliche Abzüge bereits vorweggenommen. Die Formulierung lautet z. B. „Zahlbar netto Kasse“ oder „Zahlbar ohne jeden Abzug“.

#### (2) Bruttopreis

Beim Bruttopreis lässt der Anbieter noch Preisabzüge zu, die allerdings an bestimmte Bedingungen geknüpft sind. Mögliche Abzüge sind:

##### ■ Rabatt

Der Rabatt ist ein Preisnachlass. Er wird gewährt als

<b>Mengenrabatt</b>	Er wird bei Abnahme größerer Mengen gewährt. Steigt der Rabattsatz mit zunehmenden Abnahmemengen an, spricht man von „Staffelrabatt“.
<b>Personalrabatt</b>	Er wird den Mitarbeitern des Unternehmens eingeräumt.
<b>Treuerabatt</b>	Er wird langjährigen Kunden gewährt.
<b>Wiederverkäufer-rabatt</b>	Er wird solchen Kunden eingeräumt, die die Produkte weiterverkaufen oder -verarbeiten.
<b>Naturalrabatt</b>	Der Kunde erhält eine (unberechnete) Dreingabe oder Draufgabe. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dreingabe:</b> Es wird weniger berechnet als geliefert wurde (z. B. 10 Packungen bestellt, 10 Packungen geliefert, 8 Packungen berechnet).</li> <li>■ <b>Draufgabe:</b> Es wird eine bestimmte Menge zusätzlich unentgeltlich geliefert (z. B. 10 Packungen bestellt, 12 Packungen geliefert, 10 Packungen berechnet).</li> </ul>

##### ■ Bonus

Bonus ist ein Preisnachlass, der **nachträglich** gewährt wird.

##### Beispiel:

Ein Hersteller gewährt einem Großhändler einen Bonus von 5%, wenn dieser im Jahr für mindestens 30 000,00 EUR bei ihm einkauft. Kauft der Großhändler z. B. für 35 000,00 EUR im Jahr ein, erhält er nachträglich einen Preisnachlass von 1 750,00 EUR.

### 2.2.3.3 Lieferungsbedingungen

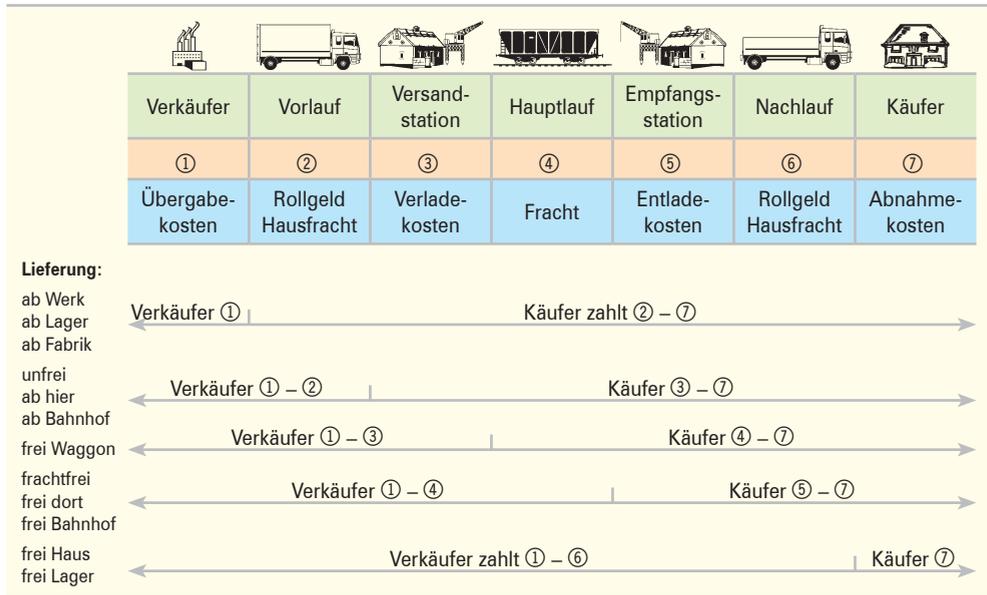
#### (1) Beförderungsaufwendungen



Ist im Angebot nichts anderes festgelegt und wird das Angebot unverändert angenommen, hat der **Käufer** grundsätzlich die **Beförderungsaufwendungen** (z. B. Frachten, Porti) **zu bezahlen**.

**Warenschulden** sind **gesetzlich im Zweifel<sup>1</sup> Holschulden** [§ 269 BGB].<sup>2</sup> Das bedeutet: Der Verkäufer kann im Angebot andere Regelungen vorschlagen.

Im Kaufvertrag sind z. B. folgende andere Regelungen denkbar:



## (2) Verpackungsaufwendungen

Ist im Angebot nichts anderes festgelegt und wird das Angebot unverändert angenommen, trägt der **Käufer** die **Aufwendungen** für die **Versandverpackung**.



Im Geschäftsleben sind nähere Vereinbarungen über die Frage, wer die Aufwendungen für die Verpackung tragen soll, zweckmäßig. In einem Angebot könnten sich z. B. folgende Angaben finden:

- „32,00 EUR je Verkaufspackung“, d. h., die Verpackung wird nicht getrennt berechnet.
- „Leihpackung! Bei Rücksendung erhalten Sie den berechneten Wert gutgeschrieben.“ Hier trägt der Verkäufer die gesamten Verpackungsaufwendungen.
- „Die Verpackungskosten gehen zulasten des Käufers“.
- Eine andere handelsübliche Klausel ist „brutto für netto“, abgekürzt „bfm“ (z. B. auf Farbdosen), d. h., der Kunde zahlt das Verpackungsgewicht (Tara) wie das Inhaltsgewicht (Nettogewicht).

## (3) Lieferzeit

Ist im Angebot die Lieferzeit nicht bestimmt, muss der **Verkäufer** auf Verlangen des **Käufers sofort liefern** [§ 271 I BGB].



1 Im **Zweifel** bedeutet, dass die Regel nur dann gilt, wenn durch individuelle vertragliche Vereinbarungen nichts anderes bestimmt ist.

2 In der Geschäftspraxis sind die Warenschulden bei zweiseitigen Handelskäufen jedoch meistens **Schickschulden**.

Abweichend von der gesetzlichen Regelung kann der Verkäufer im Angebot **andere Regelungen** vorschlagen:

- Lieferung innerhalb eines **bestimmten Zeitraums** (z.B. Lieferung innerhalb von 10 Tagen).
- Lieferung zu einem **bestimmten Termin** (z.B. Lieferung bis Ende Mai).
- Lieferung zu einem **genau bestimmten Termin** (z.B. Lieferung am 30. April 20.. fix). Es handelt sich hier um einen Fixkauf.<sup>1</sup>

### 2.2.3.4 Zahlungsbedingungen

#### (1) Skonto

**Skonto** ist ein Preisnachlass, der dann gewährt wird, wenn der Schuldner innerhalb einer bestimmten Frist bezahlt.

#### Beispiel:

„3 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen, 30 Tage netto ab Rechnungsdatum“. (Zweck: Anreiz für den Kunden, früher zu zahlen, d. h. in diesem Fall am 10. statt am 30. Tag.)

#### (2) Zahlungsfristen



- Ist im Angebot der **Zahlungszeitpunkt nicht bestimmt**, muss der **Käufer sofort nach Übergabe der Ware** bezahlen [§ 271 I BGB].
- Ist im Angebot nichts anderes festgelegt, muss der Käufer alle Aufwendungen tragen, die mit der Zahlung verbunden sind, denn **Geldschulden sind Schickschulden** [§ 270 BGB].

Der Anbietende kann bestimmte Zahlungsbedingungen vorschlagen, die von der gesetzlichen Regelung abweichen:

- **Teilweise oder vollständige Zahlung vor der Lieferung.** Die Zahlungsbedingungen können z. B. lauten: „Nur gegen Vorauskasse“, „Nur gegen Vorauszahlung“, „Anzahlung  $\frac{1}{3}$  des Kaufpreises bei Auftragserteilung,  $\frac{1}{3}$  bei Lieferung,  $\frac{1}{3}$  drei Monate nach Erhalt der Ware“.
- **Zahlung nach der Lieferung.** In diesem Fall erhält der Käufer ein **Zahlungsziel**. Die Klauseln im Angebot können z. B. lauten: „Zahlbar innerhalb 4 Wochen nach Rechnungsdatum“, „Zahlbar innerhalb 8 Tagen nach Rechnungsdatum mit 2 % Skonto“, „14 Tage Ziel“.

### 2.2.3.5 Leistungsort und Gerichtsstand

In einem Angebot muss festgelegt werden, wo der Anbieter seine Leistung zu erbringen hat.



Der **Leistungsort** ist der Ort, an dem der Anbieter (Schuldner) seine Leistung zu erbringen hat.<sup>2</sup>

Gleichzeitig wird in der Regel im Angebot festgelegt, welcher Gerichtsort<sup>2</sup> bei eventuellen Streitigkeiten zuständig sein soll.

<sup>1</sup> Ein **Fixkauf** liegt dann vor, wenn mit der genauen Einhaltung bzw. Nichteinhaltung des vereinbarten Liefertermins das Geschäft steht oder fällt.

<sup>2</sup> Leistungsort und Gerichtsstand werden auf S. 287ff. behandelt.

**Beispiel: Angebot**

# Heinrich KG

Büromöbel und Zubehör

Heinrich KG · Breslauer Straße 102 · 37085 Göttingen  
MöbliX GmbH  
Im- und Export  
Schönhauser Allee 187  
10119 Berlin

Ihr Zeichen: ku  
Ihre Nachricht: 20..-11-06  
Unser Zeichen: SC  
Unsere Nachricht:

Name: Julia Schulze  
Telefon: +49 (0)551 62745-12  
Telefax: +49 (0)551 62745-22  
E-Mail: schulze@heinrich-kg.de

Datum: 20..-11-08

**Schreibtisch e-desk 203**  
**Angebot Nr. 20../472943 zu Ihrer Anfrage Nr. 563/58397**

Sehr geehrte Frau Kuhn,

wir freuen uns über Ihr Interesse an unseren Produkten. Den Schreibtisch „e-desk 203“ in der Ausführung Buche-Massiv können wir Ihnen bei einer **Abnahme von 50 Stück** zu

**370,00 EUR pro Stück zzgl. 19% MwSt.**  
anbieten.

Die Lieferung erfolgt frei Lager innerhalb von 10 Tagen nach Auftragseingang.  
Unsere Zahlungsbedingungen: 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungsdatum, 30 Tage Ziel.

Erfüllungsort und Gerichtsstand für beide Teile ist Göttingen. Die Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung unser Eigentum.

Für weitere Beratung stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Heinrich KG

i.A. *Julia Schulze*

Julia Schulze  
Verkauf

Heinrich KG  
Geschäftsführung: Gerda Heinrich  
Amtsgericht Göttingen: HRA 1101  
St-Nr.: 27/430/0027  
USt-ID Nummer: DE 68 609 3911

Geschäftszeit:  
07:00–13:00 Uhr  
14:00–16:00 Uhr  
Registergericht  
Göttingen HRA 554

Bankverbindungen:  
Deutsche Bank Göttingen AG  
IBAN: DE81 2607 0073 0000 0987 65  
BIC: DEUTDE2H260  
Steuer-Nr. 25172008  
FA: Göttingen