

Kaier
Schmid
Hug
Speth

Betriebswirtschaft

für das kaufmännische Berufskolleg
Fremdsprachen

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

Verfasser:

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl., Überlingen

Matthias Schmid, Dipl.-Hdl., Sigmaringen

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

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

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 § 52 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.

* * * * *

5. Auflage 2018

© 2003 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 978-3-8120-0594-4

Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Ulm und seiner Unternehmen

1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Ulm

Die Stadt Ulm hatte zu Beginn des letzten Jahrzehnts einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Südwesten des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnanschlusses. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70% verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1 200 Mitarbeiter.



Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z. B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen

vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.

2 Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH

Firma und Sitz:

Weber Metallbau GmbH
Alfred-Nobel-Straße 8
89079 Ulm

Kontaktdaten:

Telefon: 0731 992-0 (Zentrale)
Fax: 0731 992-1 (Zentrale)
E-Mail: info@weber-metallbau-gmbh.de
Internet: www.weber-metallbau-gmbh.de

Die Weber Metallbau GmbH ist ein größerer, mittelständischer Handwerksbetrieb und hat sich auf die Planung, Fertigung und Montage von Brandschutztüren, auf Fassadenbau aus Stahl und Glas, auf Geländer- und Treppenaufbau, Wintergärten und diverse Sonderkonstruktionen spezialisiert.

In einem Nebenprogramm produziert sie auch Arbeitstische und Metallzäune. Dazu werden aus Blechstanzteilen Büroschere und Ablage- bzw. Ordnungssysteme für Regale hergestellt.



Außengelände



Fertigungshalle

Firmengeschichte der Weber Metallbau GmbH

Das Unternehmen selbst hat eine lange Tradition, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Johann Georg Weber übernahm 1952 die ehemalige Huf- und Wagenschmiede und machte daraus einen modernen Metallbaubetrieb. Seit 1987 leitet sein Sohn Hans-Jörg, ausgebildeter Metallbauer der Fachrichtung Konstruktionstechnik und Absolvent eines Studiengangs zum Fenster- und Fassadenbau, das Familienunternehmen und hat es seither konsequent zu einem führenden Stahl- und Metallbaubetrieb in der Region weiterentwickelt.



Im Jahre 2005 erfolgte die Ansiedlung im Industrie- und Gewerbepark Ulm, weil die ursprüngliche Gewerbefläche in der Zentrumsnähe zu klein geworden war. Der in diesem Zusammenhang erforderliche Kapitalbedarf konnte im gleichen Jahr durch die Gründung einer GmbH und die Aufnahme von Herrn Dr. Klaus Junginger als weiteren Gesellschafter teilweise bewältigt werden.

Dr. Junginger hat ein Studium der Betriebswirtschaft absolviert und ergänzt die Geschäftsführung durch seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.

Produktprogramm der Weber Metallbau GmbH



Brandschutztüren



Fassade aus Stahl und Glas



Geländer- und Treppenbau



Wintergarten

Geschäftspartner der Weber Metallbau GmbH

Bankverbindungen

Nr.	Name des Kreditinstituts	BIC	IBAN
1	Sparkasse Ulm	SOLADES1ULM	DE61 6305 0000 0000 6485 54
2	Deutsche Bank Ulm	DEUTDESS630	DE55 6307 0024 0008 7263 39
3	Commerzbank Ulm	COBADEFFXXX	DE58 6304 0053 0003 9936 54

Kunden

Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Bereichen. Ihre Ansprüche sind sehr vielfältig. Jeder Auftrag ist individuell und erfordert eine grundlegende Neuplanung und -kalkulation. Die Kostenvorteile durch die Herstellung größerer Stückzahlen eines einheitlichen Produktes können selten genutzt werden. Als Fertigungsorganisation liegt überwiegend Werkbank- und Werkstattfertigung vor.

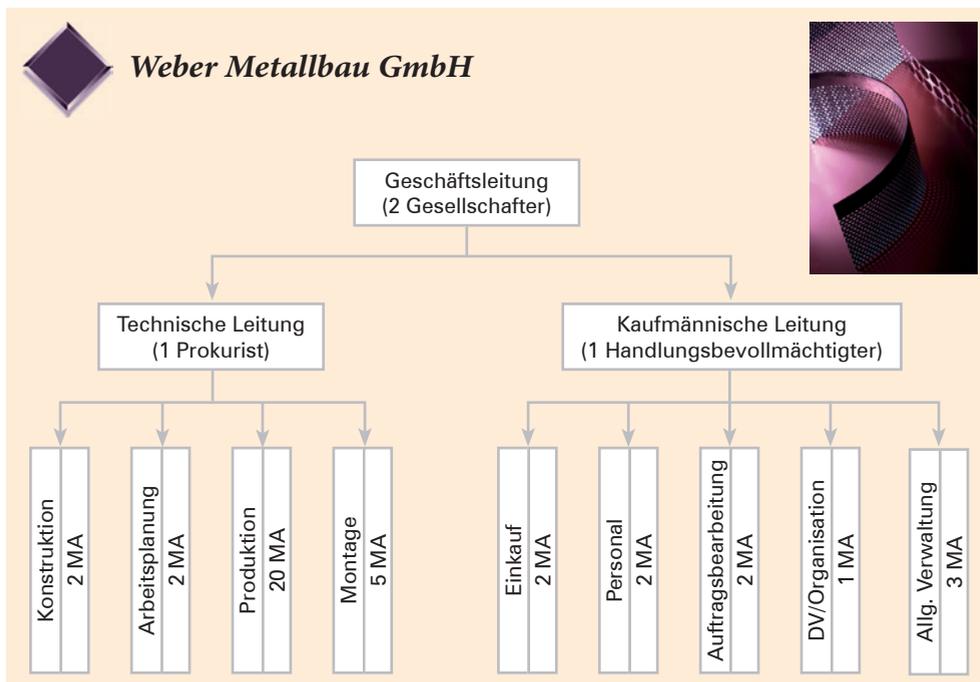
Bereich	Angebotene Leistungen
Industrie und Gewerbe	Tragwerkskonstruktionen der verschiedensten Art, z.B. für Lagerhallen, Parkgebäude sowie Fassadenverkleidungen, Feuertreppen.
Öffentliche Hand (Kommunen, Landkreise)	Fassaden, Brandschutztüren, Treppen für öffentliche Gebäude wie Kindergärten, Schulen, Sportstätten, Fußgängerbrücken usw.
Private Bauträger	Z.B. Balkone, Unterkonstruktionen für Photovoltaikanlagen, Treppenkonstruktionen für innen und außen, Wintergärten, Gewächshäuser.
Nebenprogramm	Diverse Sonderkonstruktionen, Arbeitstische, Metallzäune.

Lieferer

Die Anzahl der Lieferanten ist aufgrund des abgegrenzten Produktprogramms (Problemtreue) der Weber Metallbau GmbH sehr beschränkt. Die wichtigsten Zulieferer kommen aus folgenden Bereichen:

Bereich	Bezogene Leistungen
Metallgroßhandel	Bleche unterschiedlicher Stärke und Materialart, Stahlbänder, Rund- und Vierkanthrohre, Stahlträger verschiedener Profile.
Glashandel	Einscheibensicherheitsglas (Schiebetüren, Trennwände, Duschen), Verbundsicherheitsglas (für erhöhten Sicherheitsbedarf, z.B. als Einbruchschutz), Isolierglas für den Fassadenbereich, Glas mit keramischem Siebdruck (ermöglicht hochwertige, repräsentative Raum- und Gebäudegestaltung).
Handel für Werkzeuge, Montage- und Befestigungsmaterial	Beschläge, Schrauben, Werkzeuge, Klebstoffe, Dichtungsmaterial, Schmiermittel, Fette, Reinigungsmaterial usw.

Organigramm der Weber Metallbau GmbH



Gesellschaftsvertrag der Weber Metallbau GmbH

§ 1 Firma, Sitz

- (1) Die Firma der Gesellschaft lautet: Weber Metallbau GmbH
- (2) Sitz der Gesellschaft ist: 89079 Ulm, Alfred-Nobel-Str. 8

§ 2 Gegenstand des Unternehmens

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist die Fertigung und Montage von Brandschutztüren, Fassadenbau aus Stahl und Glas, Geländer- und Treppenbau, Wintergärten und Gewächshäusern sowie im Nebenprogramm Arbeitstische und Metallzäune.
- (2) Die Gesellschaft darf Zweigniederlassungen errichten, sich an anderen Unternehmen beteiligen sowie andere Unternehmen gründen.

§ 3 Dauer der Gesellschaft

- (1) Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Dauer errichtet.

§ 4 Stammkapital, Stammeinlagen

- (1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 750 000,00 EUR.
- (2) Auf das Stammkapital übernehmen als ihre Stammeinlagen:
 - a) Hans-Jörg Weber: 400 000,00 EUR Nennbetrag
 - b) Dr. Klaus Junginger: 350 000,00 EUR Nennbetrag

§ 5 Geschäftsführer

- (1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.
- (2) Die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Befreiung vom Wettbewerbsverbot erfolgt durch Gesellschafterbeschluss.

§ 6 Vertretung der Gesellschaft

- (1) Ein alleiniger Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft allein.
- (2) Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer gemeinsam vertreten oder durch einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen.

§ 7 Geschäftsführung

- (1) Die Führung der Geschäfte der Gesellschaft steht mehreren Geschäftsführern gemeinschaftlich zu, sofern nicht durch Gesellschafterbeschluss etwas anderes bestimmt wird.
- (2) Im Verhältnis zur Gesellschaft ist jeder Geschäftsführer verpflichtet, die Geschäftsführungsbeschränkungen einzuhalten, welche durch Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsführeranstellungsvertrag und Gesellschafterbeschlüsse festgesetzt sind oder werden.
- (3) Geschäfte, die über den gewöhnlichen Betrieb der Gesellschaft hinausgehen, bedürfen der vorherigen Zustimmung durch Gesellschafterbeschluss.

§ 8 Gesellschafterbeschlüsse

- (1) Jede 50,00 EUR Nennbetrag eines Geschäftsanteils gewähren eine Stimme.
- (2) Sämtliche Gesellschafterbeschlüsse sind zu protokollieren.
- (3) Das Protokoll ist von den Geschäftsführern zu unterzeichnen.
- (4) Die Gesellschafter erhalten Abschriften.

§ 9 Geschäftsjahr und Jahresabschluss

- (1) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
- (2) Der Jahresabschluss ist von den Geschäftsführern in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen.

§ 10 Gesellschafterveränderungen

- (1) Das Ausscheiden eines Gesellschafters führt nicht zur Auflösung der Gesellschaft.
- (2) Die verbleibenden Gesellschafter haben unverzüglich einen Beschluss zu den Modalitäten der Fortführung zu fassen.

§ 11 Wettbewerbsverbot

- (1) Ein Gesellschafter darf ohne vorherigen zustimmenden Gesellschafterbeschluss in dem Geschäftsbereich des Gegenstandes der Gesellschaft keine Geschäfte machen.
- (2) Das Verbot umfasst insbesondere auch direkte oder indirekte Beteiligung an Konkurrenzunternehmen oder deren Beratung.

§ 12 Schlussbestimmungen

- (1) Bekanntmachungen der Gesellschaft werden im Bundesanzeiger veröffentlicht.
- (2) Durch die Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen dieses Vertrages wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

Ulm, den 14. Juli 2005

Den vorstehenden Vertrag beurkundet:

Hans-Jörg Weber

Unterschrift des Gesellschafters

Dr. Wilfried Beibner

Unterschrift des Notars

Dr. Klaus Junginger

Unterschrift des Gesellschafters

3 Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Ulmer Büromöbel AG Industriepark 5 89079 Ulm</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schreibtische, ■ Bürostühle, ■ Büroschränke. 	<p>Industrie</p> 
<p>Stefan Osann e. Kfm. Industriepark 25 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bürobedarf, ■ Computertechnik, ■ Drucker, ■ Kopiergeräte, ■ Business-Papier, ■ usw. 	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 89079 Ulm</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>CLEAN-TEC OHG Alfred-Nobel-Straße 17 89079 Ulm</p> 	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung, ■ Grünanlagenpflege, ■ Hausmeisterservice. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 89079 Ulm</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesichtsbehandlung, ■ Sauerstofflifting, ■ Körper & Figur, ■ Wellnessmassagen. 	<p>Dienstleister</p> 

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lagerhaltung, ■ Transport, ■ Logistik. 	<p>Dienstleister</p> 
<p>Anton Thomalla Motorenbau e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz & Krug OHG Industriepark 10 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reparatur, ■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör. 	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr KG Sportartikelfabrik Neuwerk 15 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Skier, ■ Snow-Swinger, ■ Skibobs, ■ Tennisschläger, ■ Nordic-Walking-Stöcke. 	<p>Industrie</p> 
<p>Kaffeerösterei Arabica KG Neuwerk 14 89079 Ulm</p> 	<p>Röstfrischer Kaffee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Filterkaffee, ■ Crema, ■ Espresso, ■ usw. 	<p>Handwerk</p> 

Hinweis:

Die obigen Unternehmensdaten beschreiben die Ausgangssituation. Im Laufe der einzelnen Kapitel werden die Unternehmensdaten teilweise geändert, z. B. durch Aufnahme eines weiteren Gesellschafters.

Kompetenzbereich 1: Das Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft

1 Verschiedene Unternehmen den Wirtschaftssektoren zuordnen und die Bedeutung des EU-Binnen- und Außenhandels für inländische Unternehmen erkennen

KB 1

Lernsituation 1: Die Bedeutung des EU-Binnen- und Außenhandels erkennen

Die Weber Metallbau GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen im Industrie- und Gewerbebereich Ulm. Sie beschäftigt 41 Mitarbeiter und hat sich auf den Bereich der Bautechnik spezialisiert, insbesondere auf die Herstellung von Brandschutztüren, Fassaden-, Geländer- und Treppenbau.



Aufgrund zunehmender Anfragen nach Brandschutztüren und Fassadenverkleidungen aus dem spanisch- und französischsprachigen Ausland möchte sich die Geschäftsleitung zunächst einen allgemeinen Überblick über den Außenhandel Deutschlands verschaffen. Das folgende Schaubild des Statistischen Bundesamtes liegt vor.



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

Arbeiten Sie das folgende Kapitel des Schulbuches durch und verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung der Arbeitsaufträge!

1. Beschreiben Sie das vorliegende Schaubild und ermitteln Sie die prozentualen Anteile der einzelnen Kontinente an den deutschen Exporten. Erstellen Sie dazu ein Kreisdiagramm und interpretieren Sie anschließend Ihr Ergebnis!
2. Ermitteln Sie anhand des folgenden Auszugs den Anteil der Exporte Deutschlands innerhalb der Europäischen Union (EU-Binnenhandel) für das Jahr 2017!

Werte nach Ländergruppen und ausgewählten Ländern						
Exporte						
Ländergruppe Land	2015	2016	2017	2015	2016	2017
	in 1000 Euro			Veränderung zum Vorjahr in %		
Europa	803 405 251	818 628 581	872 470 042	+ 5,4	+ 1,9	+ 6,6
dav.: EU - Länder	692 492 588	705 548 042	749 696 112	+ 6,8	+ 1,9	+ 6,3
dav.: Eurozone	434 075 115	441 091 933	471 765 159	+ 4,9	+ 1,6	+ 7,0

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018.

3. 3.1 Skizzieren bzw. zeichnen Sie eine Weltkarte und stellen Sie in dieser die deutschen Importe im Jahr 2017 dar. Orientieren Sie sich bei Ihrer Darstellung an dem Schaubild auf S. 23 und nutzen Sie die vorliegenden Daten des Statistischen Bundesamtes!

Importe Deutschlands 2017 nach Ländergruppen	
Europa davon EU-Länder	708 Mrd. EUR 591 Mrd. EUR
Afrika	20 Mrd. EUR
Amerika	89 Mrd. EUR
Asien	213 Mrd. EUR
Australien	4 Mrd. EUR
Gesamt	1034 Mrd. EUR

Werte gerundet; Datenquelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018.

- 3.2 Ermitteln Sie die prozentualen Anteile der einzelnen Kontinente an den deutschen Importen! Erstellen Sie dazu ein Kreisdiagramm und interpretieren Sie Ihre Ergebnisse!
- 3.3 Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Klasse vor!

1.1 Begriffe Betriebswirtschaftslehre und Unternehmen kennenlernen

(1) Begriff Betriebswirtschaftslehre

Die **Betriebswirtschaftslehre** hat zwei Schwerpunkte. Zum einen möchte sie die **betrieblichen Abläufe im Unternehmen erklären** und **Empfehlungen für unternehmerisches Handeln** entwickeln. Zum anderen untersucht sie die **Beziehungen zwischen dem Unternehmen und anderen Wirtschaftseinheiten** (z.B. private Haushalte, Banken, Staat), denn unternehmerisches Handeln muss sich an den rechtlichen und gesellschaftlichen Vorgaben ausrichten.

(2) Begriff Unternehmen

Unternehmen beziehen in aller Regel eine Reihe von Vorleistungen (Werkstoffe, Maschinen, Strom, Wasser, Erfindungen, Dienstleistungen). Durch den **Einsatz der eigenen Leistung** verändert das Unternehmen die übernommenen Vorleistungen und schafft **neue Sachgüter** (z.B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeuge) oder **Dienstleistungen** (z.B. Transporte, Beratung durch einen Rechtsanwalt).

Ein **Unternehmen**¹ ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen beschafft, erstellt und verkauft werden.



Die **Grundfunktionen** (Hauptaufgabenbereiche) jedes Unternehmens sind:

- Beschaffung,
- Leistungserstellung,
- Absatz.

Erläuterungen:

Beschaffung. Sind alle Tätigkeiten, die darauf abzielen, die Güter und Dienstleistungen zu erwerben, die notwendig sind, um einen reibungslosen Warenabsatz (beim Handelsunternehmen) bzw. eine reibungslose Produktion (beim Industrieunternehmen) zu garantieren.

Leistungserstellung. Je nach Wirtschaftsbereich hat die Leistungserstellung unterschiedliche Aufgaben. Die Leistungserstellung

- eines **Industriebetriebs** umfasst z.B. die Produktion von Sachgütern.
- eines **Handelsbetriebs** umfasst z.B. die Bereitstellung eines Warensortiments.
- eines **Dienstleistungsbetriebs** umfasst z.B. die Erfüllung der angebotenen Dienstleistungen.

Absatz. 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.

¹ Die Begriffe Unternehmen (Unternehmung) und Betrieb werden in diesem Schulbuch gleichbedeutend (synonym) verwendet.

1.2 Unternehmen den Wirtschaftssektoren zuordnen

(1) Wirtschaftssektoren

Unternehmen lassen sich Wirtschaftssektoren zuordnen. Diese können weiter nach Branchen (Wirtschaftszweigen) unterteilt werden.

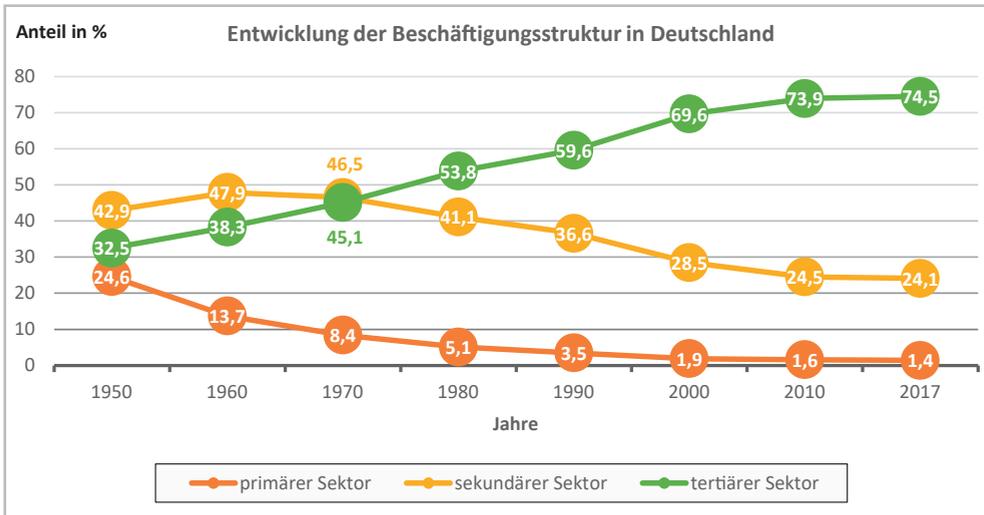
Wirtschaftssektoren	Erläuterungen	Branchen	Beispielunternehmen
Erzeugung (primärer Sektor) 	Diese Unternehmen produzieren Rohstoffe.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Land- und Forstwirtschaft ■ Fischerei ■ Bergbau ■ Erdöl- und Erdgasförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ RAG Deutsche Steinkohle AG ■ Agrargenossenschaft Neuzelle e. G. ■ Schweinezuchtbetrieb Benz
Weiterverarbeitung (sekundärer Sektor) 	Diese Unternehmen verarbeiten die Rohstoffe zu Investitions- und Konsumgütern.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Industrie, Handwerk ■ Baugewerbe ■ Energieversorgung ■ Wasserversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Daimler AG ■ Robert Bosch GmbH ■ Karl Stocker Bauunternehmen GmbH
Verteilung (tertiärer Sektor) 	Diese Unternehmen übernehmen die Verteilung der Güter vom Produzenten bis zum Endverbraucher. Zu diesem Bereich zählen auch die Dienstleistungsunternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Handel ■ Gastgewerbe ■ Verkehr ■ Banken, Versicherungen ■ Nachrichtentechnik ■ Rechtsanwalt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sparkasse Bodensee ■ Edeka Handelsgesellschaft Südwest mbH ■ Gasthof „Zum Adler Leitshofen“

(2) Entwicklung der Beschäftigungsstruktur in den Wirtschaftssektoren

Mit dem **technischen Fortschritt** und der **Steigerung** der **Arbeitsproduktivität** sowie aufgrund der zunehmenden **Globalisierung** **verändern** sich die **Wirtschaftsstrukturen** in einer Volkswirtschaft. Seit Jahrzehnten sind tiefgreifende Strukturveränderungen in der deutschen Volkswirtschaft zu verzeichnen. Der tertiäre Sektor gewinnt zunehmend an Bedeutung, während der primäre und sekundäre Sektor an Bedeutung verlieren.



Waren im Jahr 1950 in Deutschland 32,5 % der Erwerbstätigen im tertiären Sektor beschäftigt, sind es heute mittlerweile mehr als 70 %. Dienstleistungsunternehmen sind sehr arbeitsintensiv, deshalb sehen viele Experten im tertiären Wirtschaftssektor das größte Jobpotential für die Zukunft. Dagegen ist die Zahl der Erwerbstätigen im primären und sekundären Sektor in den letzten Jahrzehnten deutlich gesunken wie nachfolgende Abbildung zeigt.



Eigene Darstellung, Datenquelle: www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrwrw013.html (10.04.2018).

Der Wandel zur Wissensgesellschaft und die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft verändern nicht nur die **Wirtschaftssektoren**, sondern auch die **Anforderungen** an die **Erwerbstätigen**. So gewinnen neben Sprach- und Computerkenntnissen die personalen Kompetenzen, wie z. B. persönliche Einstellungen und Arbeitstechniken, zunehmend an Bedeutung. Um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft sicherzustellen, müssen die Erwerbstätigen bereit sein, ihre Kompetenzen ständig zu erweitern. Dies unterstreicht die Bedeutung des „**lebenslangen Lernens**“.

Die Bedeutung der einzelnen Wirtschaftssektoren hat sich im Zeitablauf verändert. Mittlerweile sind mehr als **70 %** der Erwerbstätigen im **tertiären Sektor** beschäftigt.



1.3 Die Bedeutung des EU-Binnen- und Außenhandels für inländische Unternehmen erkennen

(1) Begriff und Bedeutung des deutschen Außenhandels



Der **deutsche Außenhandel** umfasst die **Ausfuhr** von Waren von Deutschland in das Ausland (**Export**) und die **Einfuhr** von Waren aus dem Ausland nach Deutschland (**Import**).

Aufgrund der **weltweiten Globalisierungsprozesse** hat der deutsche Außenhandel in den letzten Jahren deutlich zugenommen (vgl. auch S. 29).

Die **Bedeutung** des **Exports** für die **deutsche Wirtschaft** wird u.a. dadurch deutlich, dass heute annähernd jeder **vierte Arbeitsplatz** in Deutschland vom Export abhängt. Darüber hinaus ist Deutschland als rohstoffarmes Land ebenso auf **Importe** zahlreicher Rohstoffe (z. B. Erdöl, Erdgas, Baumwolle) angewiesen.

Die **Globalisierungsprozesse** haben nicht nur zu einer starken **Ausweitung** des **internationalen Handels** geführt, sondern auch zu einer zunehmenden **Internationalisierung der Produktionsprozesse**. Bei der Herstellung komplexer¹ technischer Produkte spielen globale **Wertschöpfungsketten**² eine immer größere Rolle mit der Folge eines starken Anstiegs des grenzüberschreitenden Warenverkehrs. Zusätzlich haben viele deutsche Unternehmen ihre Produktion ins Ausland verlagert und vor Ort Tochtergesellschaften gegründet. Dies hat zur Folge, dass verstärkt Waren innerhalb dieser Unternehmensgruppen von Land zu Land transferiert werden. Dies führt ebenfalls zu einer **Ausweitung des Außenhandels**.



(2) Außenhandelsstatistik

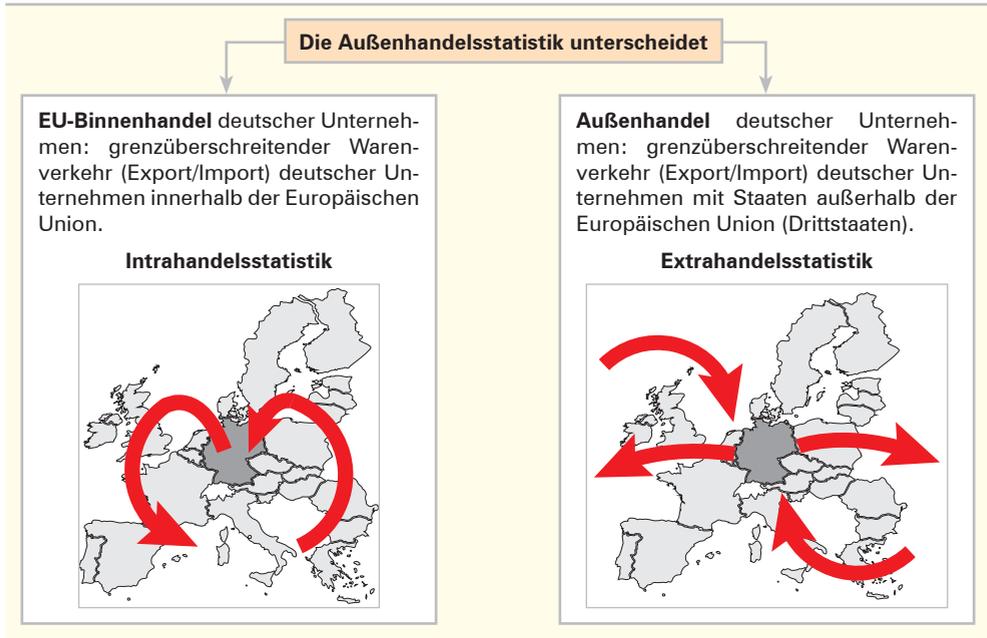
Der Umfang des EU-Binnen- und Außenhandels für inländische Unternehmen lässt sich anhand von **Außenhandelsstatistiken** darstellen. Das Statistische Bundesamt erstellt dabei die Außenhandelsstatistik über den Warenverkehr Deutschlands.



Die **Außenhandelsstatistik** stellt den Umfang des grenzüberschreitenden Warenverkehrs Deutschlands mit dem Ausland dar.

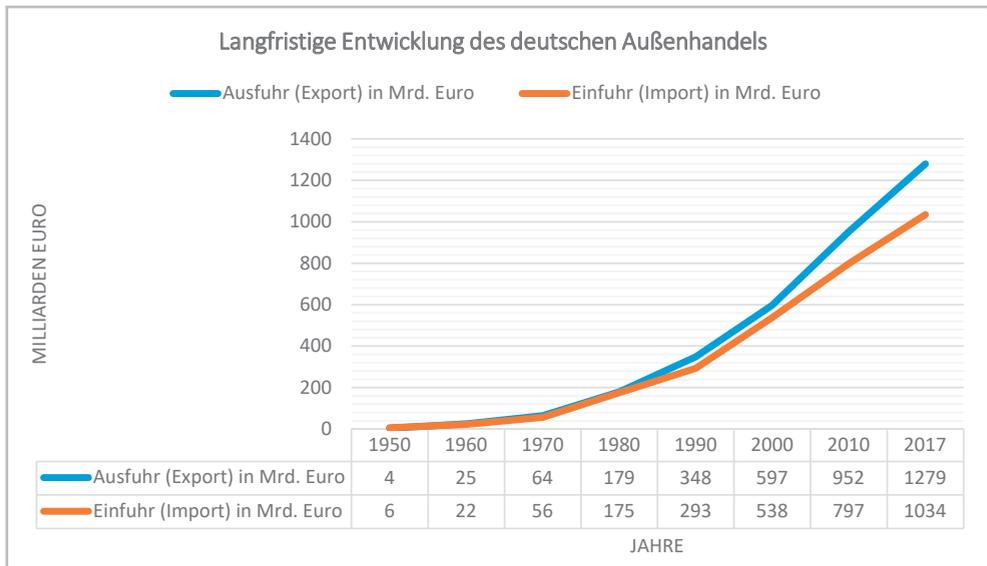
¹ **Komplex**: vielschichtig, kompliziert.

² Vgl. dazu auch Kapitel 3.2, S. 44 ff.



(3) Entwicklung des deutschen Außenhandels

Die **Entwicklung** des deutschen Außenhandels ist seit 1950 von einem **kontinuierlichen Wachstum** geprägt. Vor allem die Entwicklung seit der Jahrtausendwende lässt einen deutlichen Trend nach oben erkennen.



Eigene Darstellung, Datenquelle: Statistisches Bundesamt, 2018.

In **Deutschland** liegen die **Warenausfuhren** seit Jahrzehnten **über** den **Wareneinfuhren**. Im Jahr 2017 lag der Wert der exportierten Waren um 245 Mrd. EUR höher als der Wert der importierten Waren. Dies stellt einen neuen Rekordüberschuss für Deutschland dar.



In der **Handelsbilanz** einer Volkswirtschaft werden die Ausfuhren (Exporte) und Einfuhren (Importe) von Waren für ein Kalenderjahr gegenübergestellt.

- Übersteigt der Wert der Exporte den Wert der Importe liegt ein **Handelsbilanzüberschuss** vor.
- Übersteigt der Wert der Importe den Wert der Exporte liegt ein **Handelsbilanzdefizit** vor.

Durch den hohen Anteil der Ausfuhren (Exporte) und den daraus resultierenden hohen Handelsbilanzüberschuss war Deutschland im Jahr 2017 zum zweiten Mal in Folge „**Exportweltmeister**“.



Als **Exportweltmeister** wird der Staat bezeichnet, der wertmäßig die **höchsten Warenexporte** aller Staaten der Welt vorweisen kann.

(4) Wichtigste Handelspartner Deutschlands

Zu den **wichtigsten Handelspartnern Deutschlands** gehören bei den **Ausfuhren (Exporten)** in erster Linie die angrenzenden Nachbarländer Frankreich und die Niederlande sowie das Vereinigte Königreich (EU-Binnenhandel). Außerhalb Europas zählen die Vereinigten Staaten und die Volksrepublik China zu den wichtigsten Handelspartnern Deutschlands (Außenhandel).

Die Rangfolge der **wichtigsten Handelspartner Deutschlands**, gemessen an den **Einfuhren (Importen)**, wurde im Jahr 2017 von der Volksrepublik China angeführt. Es folgten die Niederlande und Frankreich sowie die Vereinigten Staaten und Italien.



(5) Wichtigste Handelsgüter Deutschlands

Die **Ausfuhren (Exporte)** der **fünf größten Warengruppen** haben mit 728 Mrd. EUR einen Anteil von 56% an den Gesamtausfuhren. Damit konzentriert sich der Großteil der Ausfuhren aus Deutschland auf wenige Gütergruppen. Die wichtigste Gütergruppe stellen für die deutschen Unternehmen Kraftwagen und Kraftwagenteile dar.

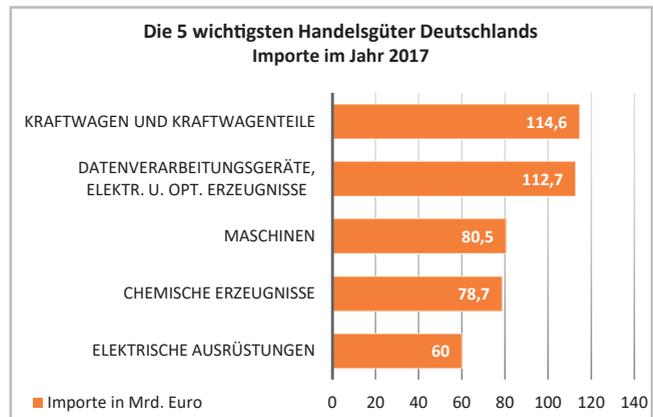


Quelle: Statistisches Bundesamt 2017.

Die **große Bedeutung** des **Außenhandels** wird deutlich, wenn für die ersten drei Gütergruppen des Exports die jeweilige Unternehmensbranche betrachtet wird:



Anders als die Ausfuhren sind die **Einfuhren (Importe)** nach Deutschland nicht so stark auf wenige Gütergruppen konzentriert. Deutlich dominierend sind die Einfuhren von Kraftwagen und Kraftwagenteilen sowie von Datenverarbeitungsgeräten (einschließlich elektronischer und optischer Erzeugnisse). Die fünf bedeutendsten Warengruppen bei der Einfuhr nehmen einen Anteil von über 43% aller Einfuhren ein.



Quelle: Statistisches Bundesamt 2017.

Zusammenfassung

- Bei den Wirtschaftssektoren unterscheidet man:
 - **Primärer Sektor**
 - **Sekundärer Sektor**
 - **Tertiärer Sektor**
- Aufgrund des **technischen Fortschritts**, der **Steigerung der Arbeitsproduktivität** und der zunehmenden **Globalisierung** sind die **Wirtschaftssektoren** ständig **Veränderungen unterworfen**.
- Die mit Abstand **meisten Erwerbstätigen** sind in Deutschland im **tertiären Sektor** beschäftigt. Der tertiäre Sektor gewinnt zunehmend an Bedeutung, während der primäre und sekundäre Sektor an Bedeutung verlieren.
- Der **deutsche Außenhandel** umfasst die **Ausfuhr** von Waren von Deutschland in das Ausland (**Export**) und die **Einfuhr** von Waren aus dem Ausland nach Deutschland (**Import**).

- Die **Außenhandelsstatistik** stellt den Umfang des grenzüberschreitenden Warenverkehrs Deutschlands mit dem Ausland dar.
- Der **EU-Binnenhandel** deutscher Unternehmen wird durch die **Intrahandelsstatistik** erfasst. Der **Außenhandel** deutscher Unternehmen mit Staaten außerhalb der EU wird durch die **Extrahandelsstatistik** erfasst.
- Der deutsche **Außenhandel** ist durch ein **stetiges Wachstum** geprägt. Die **Handelsbilanz** weist seit Jahren einen **Handelsbilanzüberschuss** aus.
- Für die deutschen Unternehmen hat der **Außenhandel** eine sehr **wichtige Bedeutung**. So hängt fast jeder vierte Arbeitsplatz in Deutschland vom Export ab.
- Die **wichtigsten Handelspartner** Deutschlands sind die **USA, China, Frankreich und die Niederlande**.
- Die **wichtigsten deutschen Handelsgüter** sowohl beim Export als auch beim Import stellen **Kraftwagen und Kraftwagenteile** dar.

Kompetenztraining

1 Wirtschaftssectoren zuordnen und die Entwicklung analysieren

Bilden Sie Arbeitsgruppen mit je 6 Schülern/Schülerinnen. Teilen Sie in Ihrer Gruppe die folgenden Bearbeitungsthemen auf:

- Schüler/-in 1 und 2: primärer Wirtschaftssektor
- Schüler/-in 3 und 4: sekundärer Wirtschaftssektor
- Schüler/-in 5 und 6: tertiärer Wirtschaftssektor

Hinweis: Für die Bearbeitung der folgenden Aufgaben wird empfohlen, direkten Kontakt mit den jeweiligen Unternehmen aufzunehmen und gegebenenfalls die Recherche vor Ort bei den Unternehmen vorzunehmen.

Aufgaben:

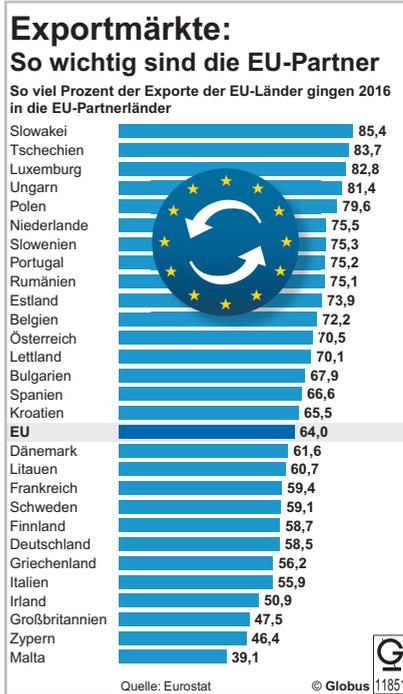
1. 1.1 Benennen Sie für den Ihnen zugeordneten Wirtschaftssektor zwei Unternehmen Ihrer Region!
- 1.2 Erstellen Sie zu einem Unternehmen ein Handout, in welchem Sie die Unternehmensgeschichte, das Produktprogramm sowie die Mitarbeiterzahl darstellen!
- 1.3 Recherchieren Sie die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zu dem von Ihnen gewählten Unternehmen im Laufe der letzten Jahre!
- 1.4 Erläutern Sie, worauf diese Entwicklung zurückzuführen ist!
2. Stellen Sie Ihren Gruppenmitgliedern das gewählte Unternehmen und Ihre Ergebnisse in einem Kurzreferat vor!
3. Präsentieren Sie Ihr Gruppenergebnis für alle Wirtschaftssektoren vor Ihrer gesamten Klasse und diskutieren Sie über Ihre Gesamtergebnisse!

2 Bedeutung EU-Binnen- und Außenhandel für inländische Unternehmen

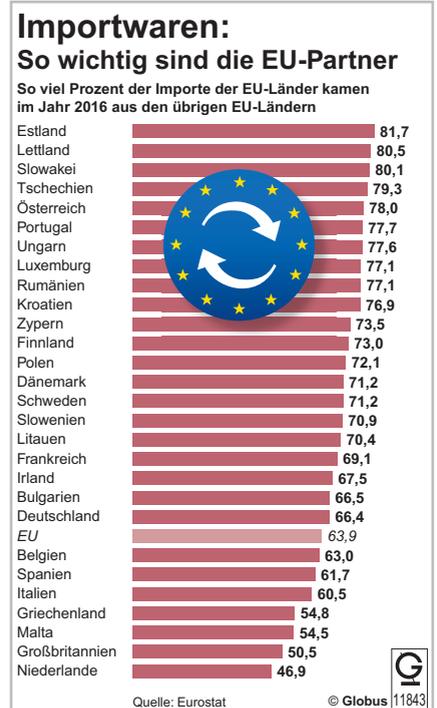
1. Erläutern Sie die Bedeutung des EU-Binnen- und Außenhandels für die inländische Unternehmen!
2. In der Außenhandelsstatistik wird zwischen der Intrahandelsstatistik und der Extrahandelsstatistik unterschieden. Erläutern Sie, worin sich diese beiden Statistiken unterscheiden!

3. Beschreiben Sie die Bedeutung des EU-Binnenhandels anhand der folgenden Grafiken! Gehen Sie dabei auch insbesondere auf Deutschland ein!

3.1



3.2



3 Exportweltmeister Deutschland

Deutschlands gefährlicher Höhenflug im Welthandel

Autor: Tobias Kaiser, 06. 09. 2016

Die deutschen Unternehmen sind nicht zu bremsen. Dieses Jahr werden sie mit ihren Exporten sogar China überflügeln und 310 Milliarden Dollar Überschuss machen. Es ist ein Weltrekord mit Sprengkraft.

Deutschland ist auf dem besten Weg, Weltmeister zu werden. Doch es ist ein Erfolg, der vielerorts Besorgnis und sogar Frustration auslöst. Die brummenden Geschäfte unserer Exportunternehmen werden dieses Jahr einen Rekord in der Leistungsbilanz¹ nach sich ziehen. Das Münchner Institut für Wirtschaftsforschung (Ifo) erwartet, dass sich der Überschuss im Handel mit dem Rest der Welt auf 310 Milliarden Dollar summieren wird – 25 Milliarden mehr als im vergangenen Jahr.

Das wäre nicht nur ein Spitzenwert für die deutschen Ausfuhrunternehmen, sondern vermutlich auch der größte Überschuss auf dem Globus. Trifft die Prognose zu, würde Deutschland sogar an China vorbeiziehen. Für die chinesische Volkswirtschaft erwartet Ifo-Experte Christian Grimme einen Überschuss von nur noch 260 Milliarden Dollar, 50 Milliarden Dollar unter dem deutschen Wert. Auf Rang drei folgt demnach Japan mit rund 170 Milliarden.

¹ **Leistungsbilanz:** Sie besteht aus vier Teilbilanzen (u. a. der Handelsbilanz) und erfasst alle Transaktionen von Leistungen mit dem Ausland innerhalb eines Jahres. Der Saldo der Leistungsbilanz gilt dabei als wichtige Kennziffer, um die Entwicklung einer Volkswirtschaft zu beurteilen.

Verantwortlich für den hohen Leistungsbilanzüberschuss ist vor allem der Güterhandel mit dem Rest der Welt und die große Differenz zwischen Aus- und Einfuhren. In den ersten Monaten des Jahres hat das Geschäft mit anderen europäischen Ländern kräftig angezogen, während die Nachfrage deutscher Verbraucher und Firmen nach ausländischen Gütern überraschend schwach war.

Während das deutsche Handelsplus kräftig wächst, dürfte Chinas Überschuss in diesem Jahr um etwa 70 Milliarden Dollar zurückgehen, weil die dortigen Unternehmen spürbar weniger ins Ausland verkaufen. Allein im ersten Quartal sanken die Exporte um 35 Milliarden Dollar. Der hiesige Leistungsbilanzüberschuss war lange der größte aller Volkswirtschaften, bis China im vergangenen Jahr an Deutschland vorbeizog.

Der Exporterfolg der deutschen Unternehmen könnte nun allerdings Brüssel auf den Plan rufen, denn die EU-Kommission hält einen langfristigen durchschnittlichen Überschuss von mehr als sechs Prozent für wirtschaftlich schädlich. Trifft die Prognose des Ifo zu, wird der deutsche Überschuss in diesem Jahr bei 8,9 Prozent liegen.

Hierzulande gilt das Exportplus vor allem als Ergebnis hoher Wettbewerbsfähigkeit.

Die Kommission sieht das allerdings anders. Anhaltend hohe Überschüsse hält sie für eine Gefahr für die Stabilität der Euro-Zone. Den Überschüssen der Bundesrepublik stehen Defizite anderer Euro-Länder gegenüber und damit verbunden potenziell auch hohe Schulden. So zumindest sieht es die Kommission.

Internationale Organisationen wie der Internationale Währungsfonds (IWF) teilen die Sorgen der EU-Kommission. Ihrer Einschätzung nach bringt Deutschland mit seinen Überschüssen den gesamten Welthandel durcheinander. Prompt meldete sich auch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zu Wort. Man sei besorgt wegen der globalen Ungleichgewichte, hieß es in einer Reaktion der Organisation mit Sitz in Paris.

Die Bundesrepublik könne dazu beitragen, die Ungleichgewichte zu reduzieren, etwa durch mehr staatlich finanzierte Investitionen. Auch die EU-Kommission empfiehlt regelmäßig höhere Investitionen, um die Nachfrage in Deutschland zu steigern und so die Importe in die Höhe zu treiben.

Quelle: <https://www.welt.de/wirtschaft/article157969742/Deutschlands-gefaehrlicher-Hoehenflug-im-Welthandel.html>; 23.10.2017.

Aufgaben:

1. Lesen Sie den Artikel von Tobias Kaiser und untersuchen Sie, welche Gründe für den hohen Leistungsbilanzüberschuss Deutschlands genannt werden!
2. Benennen Sie die Gründe, weshalb der Exporterfolg Deutschlands von der EU, dem IWF und der OECD kritisch gesehen wird!
3. Erläutern Sie, welche Maßnahme vorgeschlagen wird, um die „Ungleichgewichte zu reduzieren“!
4. Überlegen Sie sich eine weitere Maßnahme, um die Nachfrage in Deutschland zu erhöhen!

2 Funktionsbereiche eines Unternehmens sowie deren Zusammenhänge skizzieren

KB 1 Lernsituation 2: Funktionsbereiche skizzieren

Bei der Weber Metallbau GmbH in Ulm, die sich auf den Bereich der Bautechnik spezialisiert hat, sind 41 Mitarbeiter beschäftigt. Aufgrund der hohen fachlichen Anforderungen wird von der Weber Metallbau GmbH ein aufwendiges Bewerbungsverfahren durchgeführt.



KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:



Arbeiten Sie das folgende Kapitel des Schulbuches durch, verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht und führen Sie eine Internetrecherche zur Bearbeitung der Arbeitsaufträge durch!

Mit dem Leiter der Personalabteilung, Jupp Weiss, werden die Funktionsbereiche eines Unternehmens besprochen.

1. Sie erhalten die Aufgabe, eine Recherche zu den Aufgaben der Personalwirtschaft durchzuführen. Gliedern Sie anschließend die Aufgaben der Personalwirtschaft in Planungs-, Steuerungs-, und Controllingprozesse und beschreiben Sie diese!
2. Erstellen Sie für die Weber Metallbau GmbH ein Schaubild, in welchem Sie die betrieblichen Grundfunktionsbereiche und Unterstützungsfunktionsbereiche einzeichnen!

2.1 Überblick über die Funktionsbereiche (Aufgabenbereiche) eines Unternehmens am Beispiel des Industriebetriebs

Betriebswirtschaftlich kann ein Industriebetrieb in **Grundfunktionsbereiche** (Grundaufgabenbereiche) und in **Unterstützungsfunktionsbereiche** (Unterstützungsaufgabenbereiche) unterteilt werden.

(1) Grundfunktionsbereiche

Als Grundfunktionsbereiche bezeichnet man die Aufgabenbereiche, die für einen Industriebetrieb charakteristisch (unverzichtbar) sind.¹

¹ Ausführliche Darstellung der Grundfunktionsbereiche siehe S. 38 ff.

Materialwirtschaft	Produktionswirtschaft	Absatzwirtschaft
<p>Um fertigen (produzieren) zu können, braucht der Industriebetrieb vor allem Materialien¹ und Maschinen. Den Grundfunktionsbereich, der die Materialien beschafft, verwaltet und an die Produktionswirtschaft weiterleitet, bezeichnet man als Materialwirtschaft.</p>	<p>Charakteristisch für einen Industriebetrieb ist, Erzeugnisse zu fertigen. Den Grundfunktionsbereich, der die Fertigung zu organisieren hat, bezeichnet man als Produktionswirtschaft.</p>	<p>Produktions- und Materialwirtschaft sind nicht Selbstzweck. Erzeugnisse müssen abgesetzt, d.h. verkauft werden. Die dritte Grundfunktion des Industriebetriebs ist somit die Absatzwirtschaft.</p>
		

(2) Unterstützungsfunktionsbereiche

Die Unterstützungsfunktionsbereiche erbringen Leistungen, die die Bewältigung der Grundfunktionen teilweise erst ermöglichen oder aber erleichtern bzw. optimieren und somit das ganze Unternehmen betreffen.

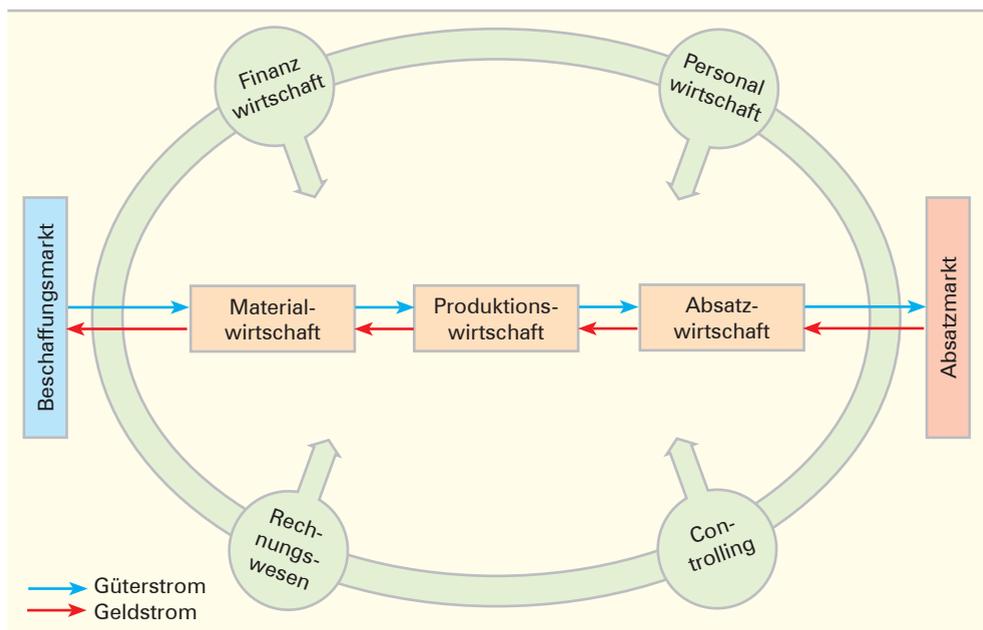
Zu den wichtigsten Unterstützungsfunktionsbereichen gehören insbesondere:

<p>Finanzwirtschaft</p> 	<p>Die Finanzwirtschaft lässt sich in die Bereiche Finanzierung und Investition unterteilen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierung ist die Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Durchführung des betrieblichen Leistungsprozesses sowie aller sonstigen finanziellen Vorgänge (z. B. Unternehmensgründung). ■ Als Investition bezeichnet man allgemein die Verwendung der finanziellen Mittel. Werden im Rahmen der Beschaffungs- und Produktionsphase größere Beträge für einzelne Vermögensgegenstände (z. B. Grundstücke, Maschinen) aufgewendet und ist die Kapitalbindung längerfristig, so spricht man von Investition.
<p>Personalwirtschaft</p> 	<p>Die Personalwirtschaft umfasst die Summe aller Aufgaben, die sich mit der Arbeit von Personen in einem Unternehmen befassen. Zu den Aufgaben der Personalwirtschaft gehört u. a. die Personalbedarfsplanung und Personalführung/Personalmotivation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Personalbedarfsplanung ermittelt die Anzahl und die Qualifikation der Mitarbeiter, die das Unternehmen in absehbarer Zeit benötigt. ■ Personalführung und Personalmotivation umfasst die zielorientierte Einflussnahme auf die Mitarbeiter und die Steigerung der Mitarbeitermotivation.

¹ Bei **Materialien** handelt es sich um **Werkstoffe** (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) sowie **Vorprodukte**.

<p>Rechnungswesen</p> 	<p>Das Rechnungswesen erfasst die betrieblichen Prozesse eines Unternehmens und stellt die Ergebnisse der Geschäftsleitung zur Auswertung zur Verfügung. Nach dem Informationsempfänger unterscheidet man zwischen internem Rechnungswesen und externem Rechnungswesen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Das interne Rechnungswesen umfasst die Kosten- und Leistungsrechnung, die Betriebsstatistik und die Planungsrechnung. Interne Informationsempfänger sind z.B. Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Mitarbeiter und Betriebsrat. ■ Das externe Rechnungswesen umfasst die Buchführung und die Jahresabschlussrechnung. Externe Informationsempfänger sind z.B. Gesellschafter, Steuerbehörden, Banken und Gerichte.
<p>Controlling</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Generelle Aufgabe des Controllings ist es, die Geschäftsleitung bei der Steuerung des Unternehmens durch Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, durch Koordinieren, Analysieren und Kontrollieren zu unterstützen, um die Unternehmensziele optimal erreichen zu können. ■ Die speziellen Aufgaben des Controllings betreffen insbesondere die Planungs- und Kontrollrechnung, das Rechnungswesen als Dokumentationsrechnung, die Erstellung ergebnisorientierter Informationen sowie Organisationsfragen.

Die Unterstützungsfunktionsbereiche haben eine **Querschnittsfunktion**, was besagt, dass die einzelnen Unterstützungsfunktionsbereiche jeweils **allen Grundfunktionsbereichen** zuarbeiten. So regelt beispielsweise die Personalwirtschaft im Unternehmen mit der Geschäftsleitung jeweils alle Personalentscheidungen, also sowohl in der Absatz- wie in der Produktions- oder Materialwirtschaft.



Die Gestaltung und Lenkung aller Grund- und Unterstützungsfunktionsbereiche obliegt grundsätzlich der Geschäftsführung. Je nach Unternehmensart und -größe sind die einzelnen Grund- bzw. Unterstützungsfunktionsbereiche institutionalisiert (z. B. zu Bereichen oder Abteilungen) und werden von Führungskräften¹ (Managern) geleitet. Bei den Führungskräften (Managern) handelt es sich um Personen, die mit verschiedenen Aufgaben, Kompetenzen² und Verantwortlichkeiten ausgestattet sind und auf unterschiedlichen hierarchischen³ Stufen angesiedelt sind. An der Spitze sind dies die Eigentümerunternehmer oder die Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder. Die Führungskräfte der Haupt- bzw. Unterstützungsfunktionsbereiche haben, je nach hierarchischer Stellung z. B. die Bezeichnungen Bereichs- bzw. Werkdirektoren, Abteilungsleiter bzw. Meister, Gruppenführer bzw. Vorarbeiter.

2.2 Grundlegendes zu den Grundfunktionsbereichen

(1) Materialwirtschaft



- Die **Materialwirtschaft** ist zuständig für die Beschaffung, die Lagerung und den Transport der Materialien, die im Produktionsprozess be- und weiterverarbeitet werden.
- Das Material muss in der **erforderlichen Menge** und **Qualität** zur **rechten Zeit**, am **richtigen Ort** und zu **optimalen Kosten** bereitgestellt werden.

Die Materialwirtschaft lässt sich in einen Planungs-, Steuerungs- und Controllingprozess gliedern.⁴

Prozessarten	Aufgaben	Beispiele
Planungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffungsmarkt erforschen ■ Beschaffungsplanung vornehmen 	Informationen über Lieferer einholen, Informationsquellen ermitteln ... Materialbedarf planen, Zeitplanung erstellen, notwendige Lagervorräte ermitteln, Kriterien für die Materialauswahl festlegen ...
Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liefererauswahl treffen ■ Beschaffungsprozess abwickeln 	Bewertung der Lieferer vornehmen, Entscheidung für einen oder mehrere Lieferer treffen ... Angebote einholen, Angebotsvergleiche durchführen, Bestellungen vornehmen, Kaufverträge abschließen, Wareneingänge prüfen, gegebenenfalls Leistungsstörungen regeln ...

1 Für das Wort **Führung** wird häufig auch die englisch-amerikanische Bezeichnung **Management** benutzt. Der Begriff Management wird als Tätigkeit im Sinne des Managens oder als Bezeichnung für eine Institution (z. B. Bereich, Abteilung) verwendet.

2 **Kompetenz** (lat.): Zuständigkeit, Befugnis.

3 **Hierarchie** (griech.): strenge Rangordnung.

4 Detailliert wird im Kompetenzbereich 3 (S. 227 ff.) auf die Beschaffungsprozesse eingegangen.

Prozessarten	Aufgaben	Beispiele
Controllingprozess	Überwachung der Materialwirtschaft, gegebenenfalls Vorschläge zur Optimierung der Materialwirtschaft unterbreiten	Beschaffungsvorgänge überprüfen, Lagerkosten und Lagerrisiken prüfen, Materialfluss im Unternehmen kontrollieren und gegebenenfalls korrigieren, Erstellen eines Logistikkonzepts für die Auslieferung der Erzeugnisse ...

(2) Produktionswirtschaft

Die Prozesse der Produktionswirtschaft schließen sich an jene der Materialwirtschaft an und werden angestoßen, wenn entweder

- ein Kundenauftrag aus den vorhandenen Fertigerzeugnissen nicht bedient werden kann, weil es sich um eine reine Auftragsfertigung handelt oder die Vorräte an Fertigerzeugnissen nicht ausreichend sind, oder
- weil aufgrund des Absatzplanes von einem Standarderzeugnis der Vorrat an verkaufsfähigen Einheiten ergänzt werden muss. In diesem Fall spricht man von einem Betriebsauftrag.

Zweck der **Produktionswirtschaft** ist es, durch den Einsatz von Arbeitskräften, Anlagen, Material, Energie und Dienstleistungen sowie Informationen und technischen Verfahren Produkte zu schaffen.



Die **Aufgaben der Produktionswirtschaft** lassen sich wie die der Materialwirtschaft in einen Planungs-, Steuerungs- und Controllingprozess aufgliedern.

Prozessarten	Aufgaben	Beispiele
Planungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkte planen und Produktprogramm erstellen ■ Neue Produkte schützen ■ Fertigungsverfahren planen 	<p>Neue Produkte entwickeln, Probeprodukte erstellen und testen, Produktdokumente (z.B. Konstruktionszeichnungen) abfassen, Produktprogramm planen ...</p> <p>Patente, Gütezeichen, Marken usw. für die neuen Produkte beantragen ...</p> <p>Festlegen, mit welchen Fertigungsverfahren (z.B. Einzelfertigung, Serienfertigung, Fließbandfertigung) produziert wird ...</p>
Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkrete Planung des Produktionsprozesses ■ Durchführung der Produktion 	<p>Festlegung des Materialeinsatzes, der Losgrößen, der Fertigungszeiten, des Kapazitätsbelegungsplans ...</p> <p>Produktion veranlassen, Auftrag überwachen, Fertigungsdokumente erstellen ...</p>
Controllingprozess	Überwachung der Produktionswirtschaft, gegebenenfalls entwickeln neuer Planungs- und Steuerungsmaßnahmen	Kostenentwicklung überprüfen, Qualitätsmanagement vornehmen, Qualität der betrieblichen Prozesse überprüfen und gegebenenfalls Vorschläge für neue Prozessabläufe entwickeln ...

(3) Absatzwirtschaft



Die **Absatzwirtschaft** hat **zwei Zielsetzungen**:

- Zum einen muss sie versuchen, möglichst viele Informationen über den Markt, die Kundenwünsche und die Wettbewerbssituation zu gewinnen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen markt- und kundengerechte Produkte herstellt.
- Zum anderen hat sie Strategien zu entwickeln, die eine optimale Vermarktung der hergestellten Sachgüter und Dienstleistungen gewährleisten.

Auch die **Aufgaben der Absatzwirtschaft** lassen sich in einen Planungs-, Steuerungs- und Controllingprozess aufgliedern.

Prozessarten	Aufgaben	Beispiele
Planungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktforschung ■ Produktpolitik ■ Kontrahierungspolitik ■ Kommunikationspolitik ■ Distributionspolitik 	<p>Markt analysieren, Markt beobachten, Marktprognosen erstellen ...</p> <p>Kundengerechte Produkte fördern, veraltete Produkte eliminieren, Garantieleistungen festlegen, Kundendienst planen ...</p> <p>Preisstrategien entwickeln, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen festlegen ...</p> <p>Werbung, Verkaufsförderung, Public Relationsmaßnahmen planen ...</p> <p>Absatzwege festlegen, Absatzlogistik entwerfen ...</p>
Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akquirieren¹ und Abwickeln von Kundenaufträgen ■ Vertragsstörungen bearbeiten 	<p>Anfragen beantworten, Angebote erstellen, Kaufverträge abschließen, Ausgangsrechnungen erstellen, Zahlungen überwachen ...</p> <p>Abnahmeverweigerung durch den Kunden überprüfen, nicht rechtzeitige Zahlungen durch den Kunden mahnen, Rechtsansprüche sichern und durchsetzen ...</p>
Controllingprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überwachung und Beaufsichtigung der Absatzwirtschaft ■ Planungs- und Steuerungsmaßnahmen entwickeln 	<p>Überprüfung, ob das erreicht wurde, was man sich im Rahmen der Planung vorgenommen hat ...</p> <p>Überprüfen, ob der gewählte Weg tauglich oder untauglich ist und ob die Ziele richtig gesetzt wurden. Gegebenenfalls neue Wege aufzeigen bzw. andere Ziele setzen ...</p>

¹ **Akquirieren**: erwerben, anschaffen.

Zusammenfassung

Betriebswirtschaftlich kann der Industriebetrieb in zwei Bereiche untergliedert werden:

- **Grundfunktionsbereich** (Materialwirtschaft, Produktionswirtschaft, Absatzwirtschaft)
- **Unterstützungsfunktionsbereich** (Finanzwirtschaft, Personalwirtschaft, Rechnungswesen, Controlling).

Kompetenztraining

4 Funktionsbereiche eines Unternehmens

Ordnen Sie die folgenden Tätigkeiten den betrieblichen Grundfunktionsbereichen der Weber Metallbau GmbH zu und tragen Sie diese in das Schaubild (vgl. Lernsituation 2, Aufgabe 2, S. 35) ein!

1. Die Weber Metallbau GmbH benötigt für einen Kundenauftrag von einem Lieferer Isolierglas für den Fassadenbereich.
2. Das Unternehmen plant für das Produkt „Wintergarten“ die Schaltung von Werbeanzeigen in regionalen Zeitungen.
3. Für einen Kundenauftrag wird die Fertigung von 20 Brandschutztüren veranlasst.
4. Für den Transport der fertig erstellten 20 Brandschutztüren wird eine Spedition beauftragt.
5. Ein Kunde reklamiert eine fehlerhafte Brandschutztür.
6. Die Weber Metallbau GmbH erhält einen Großauftrag im Fassadenbau. Hierfür werden Bleche benötigt. Um den preisgünstigsten Lieferer zu ermitteln, führt das Unternehmen einen Angebotsvergleich durch.
7. Im kommenden Jahr möchte die Weber Metallbau GmbH ein um 20 % leichteres Modell bei den Brandschutztüren auf den Markt bringen. Die ersten Probemodelle der neuen Brandschutztür wurden bereits erfolgreich getestet.

3 Wertschöpfungskette eines Produktes von der Rohstoffgewinnung bis zum Endverbraucher erläutern

KB 1 **Lernsituation 3: Die Wertschöpfungskette eines Produktes darstellen und erläutern**

Die Kaffeerösterei Arabica KG möchte für ihre Außendienstmitarbeiter ein neues einheitliches „Unternehmensoutfit“ beschaffen. Neben Hemden mit dem Logo der Kaffeerösterei Arabica sollen die Mitarbeiter Jeanshosen in der Farbe



Dunkelblau erhalten. Da das Unternehmen bei seinen Produkten verstärkt auf Nachhaltigkeit achtet, möchten sich die Geschäftsführer ein Bild über die Entstehung bzw. die Wertschöpfungskette einer Jeanshose machen. Dafür bittet Sie die Geschäftsführung um eine Präsentation in der nächsten Geschäftsführungssitzung.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

Arbeiten Sie das folgende Kapitel des Schulbuches durch. Bilden Sie **Arbeitsgruppen** und verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung der Arbeitsaufträge!

1. Zeichnen Sie auf einem Plakat eine Weltkarte. Tragen Sie den Weg einer Jeans in die Weltkarte ein (Wertschöpfungskette). Nutzen Sie dafür den Informationstext (**Anlage 1**). Nummerieren Sie die einzelnen Stationen der Wertschöpfungskette auf dem Plakat und beschreiben Sie diese stichwortartig!



2. Stellen Sie auf einem Handout die negativen Faktoren bei der Herstellung einer Jeans zusammen! Nutzen Sie dazu die **Anlage 2**, S. 43!

Tipp: Schauen Sie sich zur Vertiefung den Film „Der Preis der Blue-Jeans“ an. Dieser ist u. a. auf Youtube zu sehen.

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=nNQnVjlmaMQ> (11.04.2018).



3. Präsentieren Sie das von Ihrer Gruppe erstellte Plakat und Handout vor Ihrer Klasse!
Anlage 1

Die Weltreise einer Jeans

Bis eine Jeans in den deutschen Geschäften ankommt, hat sie einen Weg von ca. 60 000 Kilometern zurückgelegt und bis zu 8 000 Liter Wasser verbraucht. Der Baumwollanbau erfolgt u. a. in großen Plantagen in Kasachstan. Hier werden zahlreiche Düngemittel und Pestizide eingesetzt, um Schädlingen entgegenzuwirken und die Ernte zu vergrößern. Diese werden zumeist aus den USA bezogen. Die Baumwolle wird von Hand oder mit Maschinen geerntet, anschließend verpackt und in die Türkei

verschickt. Dort wird in großen Spinnereien die Baumwolle zu Garn gesponnen und nach Taiwan verschickt, wo aus dem Baumwollgarn in Webereien der Jeansstoff hergestellt wird. Der Jeansstoff muss nun gefärbt werden. Dafür wird der Stoff nach China geflogen und mit der chemischen Indigofarbe Blau gefärbt. Die Farbe wird u.a. in Polen produziert und für die Färbung nach China transportiert. Der fertige Jeansstoff wird nach Bulgarien zum Veredeln geflogen, d.h. er wird so bearbeitet, dass er weich und knitterarm ist. Hierbei werden chemische Bleich- und Waschmittel eingesetzt. In Bangladesch oder einem anderen Billiglohn-



land werden die Jeans zusammengenäht. Die Nieten und Knöpfe kommen dabei meistens aus Italien und der Futterstoff aus der Schweiz. Anschließend werden die Jeans nach Frankreich geflogen. Hier erhält die Jeans den letzten Schliff, indem sie den „Stone washed“ Effekt durch Waschen mit Bimsstein aus Griechenland bekommen. In Deutschland erhält die Jeans das Firmen-Label und den Aufdruck „Made in Germany“. Von hier aus gelangen die Jeans in den Einzelhandel und somit zum Konsumenten. Nach der Nutzung durch den Konsumenten werden die Jeans in Ostafrika entsorgt oder dort der Altkleidersammlung zugeführt.

Quelle: In Anlehnung an <http://www.schule-bw.de/faecher-und-schularten/gesellschaftswissenschaftliche-und-philosophische-faecher/gemeinschaftskunde/materialien-und-medien/globalisierung/weltreise-einer-jeans> (11.04.2018).

Anlage 2

Blue-Jeans ist nicht grün Die Produktion schädigt Umwelt und Gesundheit

Die Herstellung von Jeans verbraucht viel Energie und Wasser. Damit die Hosen den richtigen Look bekommen, werden sie oft gebleicht oder mit dem Sandstrahler bearbeitet.

Beim Färben und Bleichen der Hosen kommt viel Chemie zum Einsatz. In China, wo viele Jeans produziert werden, fließen die Abwässer meist nur grob geklärt mit all ihren Giften in die Flüsse.

Laut Greenpeace kommen bei der Produktion von Kleidung bestimmte Tenside, die Nonylphenoethoxylate, zum Einsatz. Sie gelangen beim Waschen auch in deutsche

Gewässer. „Beim Tragen auf der Haut macht das aber keine Probleme“, sagt Greenpeace-Mitarbeiterin Christiane Huxdorff.

Das Sandstrahlen schädigt die Lungen der Arbeiter. Der feine Staub kann schon nach wenigen Jahren eine Silikose (Staublung) verursachen, viele Arbeiter in chinesischen und türkischen Textilfabriken sterben daran.

Nicht nur billige Kleidungsstücke werden unter solch schlechten Bedingungen hergestellt. Christiane Huxdorff von Greenpeace stellt klar: „Der Rückschluss ‚höhere Qualität gleich höherer Preis gleich weniger Chemikalieneinsatz‘ geht nicht auf.“ (...)

Quelle: <http://www.3sat.de/page/?source=/nano/umwelt/166691/index.html> (27.10.2017).

Bei einer Jeans, die für 50,00 EUR verkauft wird, erhalten prozentual:

- 1 % (50 Cent) Arbeiterin
- 50 % Einzelhandel, Verwaltung und Mehrwertsteuer
- 25 % Markenname, Verwaltung und Werbung
- 13 % Material und Gewinn der Fabrik im Billiglohnland
- 11 % Transport, Steuern, Import

Quelle: <http://www.leipzig-handelt-fair.de/preise-und-kosten> (11.04.2018).

3.1 Begriff Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette eines Produktes beginnt beim Anbau eines Rohstoffes (z.B. Landwirtschaft) oder Abbau eines Rohstoffes (Bergbau) und reicht über die Weiterverarbeitung und Produktionsstufen bei Zulieferern oder dem Unternehmen selbst sowie über den Handel und Zwischenhandel bis hin zur Nutzungsphase bei Geschäftskunden oder privaten Verbrauchern.

Der Begriff Wertschöpfungskette beinhaltet darüber hinaus die Wiederverwendung und/oder Entsorgung abgenutzter Produkte, weil diese wiederum Rohstoffe für andere Produkte im selben Unternehmen oder in anderen Unternehmen darstellen. Die Wertschöpfungskette umfasst folglich sämtliche Aspekte des Lebenszyklus eines Produktes.



Die **Wertschöpfungskette** beschreibt den **gesamten Weg** eines Produktes vom **Erzeuger** der Rohstoffe über den Verarbeiter und den Vermarkter bis zum **Konsumenten** und der abschließenden **Entsorgung** oder Wiederverwertung des Produktes.

3.2 Globale und regionale Wertschöpfungsketten

Bei der Betrachtung von Wertschöpfungsketten lassen sich u. a. **globale Wertschöpfungsketten** und **regionale Wertschöpfungsketten** unterscheiden.

(1) Globale Wertschöpfungskette



In einer globalen Wertschöpfungskette wird der überwiegende Teil der Stufen bzw. Tätigkeiten in **verschiedenen Ländern weltweit** erbracht. Der größte Teil der Wertschöpfung verbleibt in den jeweiligen Ländern (z. B. Jeans, Mobiltelefone).

Beispiel: Globale Wertschöpfungskette am Beispiel von Smartphones¹

Pro Sekunde werden weltweit 36 Smartphones produziert. Von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung durchläuft ein Smartphone mehrere Länder innerhalb der Wertschöpfungskette. Ein Smartphone besteht aus bis zu 60 verschiedenen Stoffen, der größte Teil davon sind Metalle. Die führenden Hersteller von Mobiltelefonen wie Samsung oder Apple konzentrieren sich überwiegend auf die Entwicklung und das Marketing ihrer Produkte. Die eigentliche Herstellung der Mobiltelefone wird größtenteils an Lieferanten abgegeben.

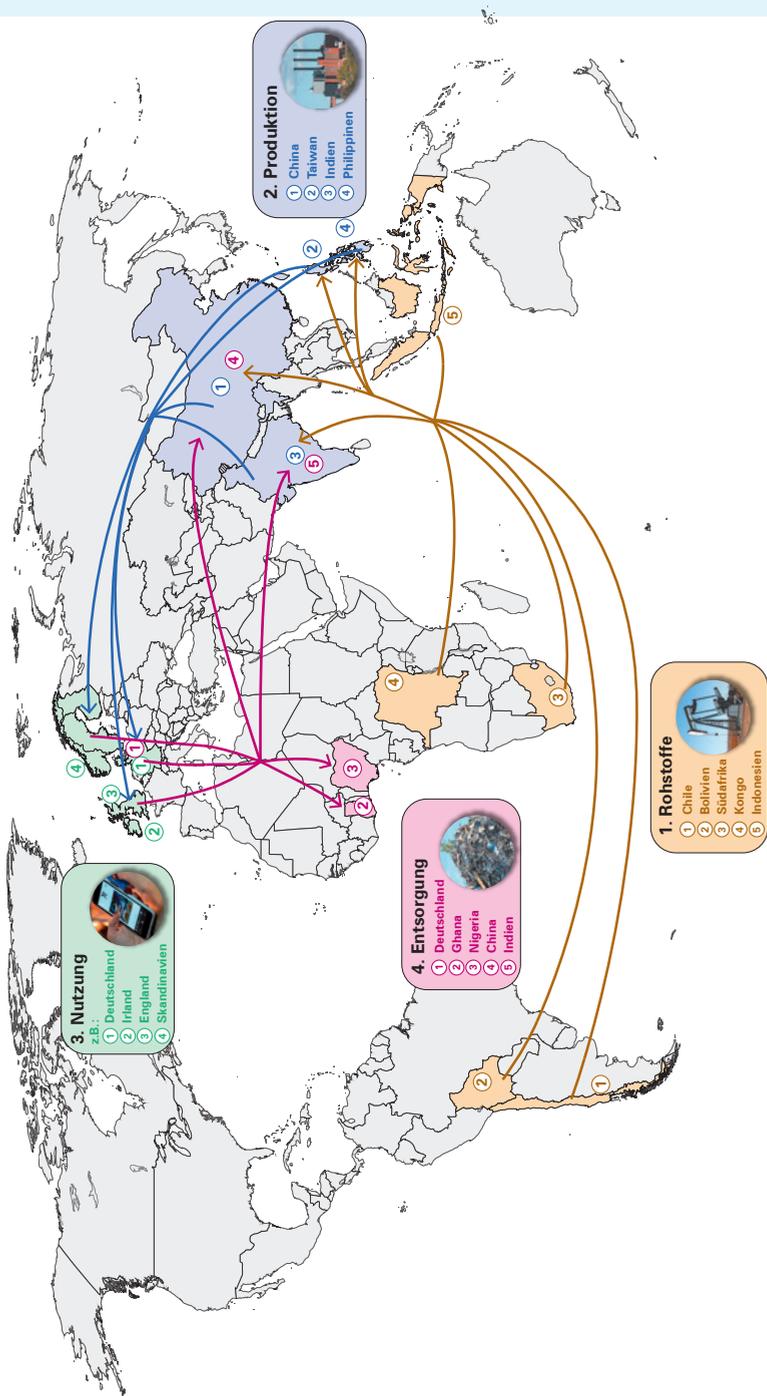
Auf den folgenden Seiten wird die Wertschöpfungskette eines Mobiltelefons und die damit verbundene „Reise um die Welt“ anschaulich dargestellt:



¹ Für das dargestellte Beispiel wurden folgende Quellen verwendet: Südwind e.V.: Die Wertschöpfungskette von Mobiltelefonen; www.pcglobal.org/rohstoffe; www2.weed-online.org. (31. 10. 2017).

Die globale Wertschöpfungskette von Smartphones		
Stufen	Merkmale/Länder	Problemfelder
<p>1. Rohstoffe/ Rohstoffabbau</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abbau von Erzen/Erdöl ■ Rohstoffhandel ■ Weiterverarbeitung zu Metallen/Kunststoffen <p>Länder: Chile (Kupfer), Kongo (Coltan), Südafrika (Gold), Bolivien (Lithium), Indonesien (Zinn)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kinderarbeit ■ Lebensbedrohliche Arbeit in ungesicherten Minen ■ Finanzierung von Bürgerkriegen ■ Gewaltsame Vertreibung der einheimischen Urbevölkerung ■ Vergiftete Böden und Grundwasser
<p>2. Produktion</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktion der Einzelteile ■ Endmontage ■ Programmierung <p>Länder: China, Taiwan, Indien, Philippinen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lange Arbeitszeiten (84 Stunden pro Woche, täglich 12-Stunden-Schichten) ■ Viele Überstunden ■ Extremem Zeitdruck in der Produktion mit wenig Pausen ■ Erschöpfungszustände bei den Arbeitnehmern ■ Keine Gewerkschaften, die die Arbeitnehmerinteressen vertreten ■ Niedrige Löhne unter dem Existenzminimum ■ Hohes Unfallrisiko ■ Ungeschützter Kontakt mit giftigen Chemikalien
<p>3. Vertrieb/ Handel und Nutzung</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Markenfirma übernimmt Vertrieb über internationale Standorte ■ Auslieferung an Händler ■ Verkauf an Endkunden (lokal oder online) <p>Länder (z. B.): Deutschland, Irland, England, Skandinavien</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchschnittliche Lebensdauer eines Smartphones: 18 Monate ■ Weltweit besitzt jeder Fünfte ein Smartphone, in Deutschland jeder Zweite ■ Viele Mobilfunkanbieter versprechen bei Vertragsabschluss alle 12–24 Monate ein neues Smartphone-Modell. Dann beginnt der gesamte Produktionsprozess von vorne.
<p>4. Entsorgung</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entsorgung beim lokalen Händler oder auf einer lokalen Mülldeponie ■ Ca. 23% des Elektroschrotts wird illegal ins Ausland transportiert ■ Nur ca. 1% der Smartphones werden fachgerecht recycelt <p>Länder: Deutschland, Ghana, Nigeria, China, Indien</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unsachgemäßes Recycling (Entstehung giftiger Dämpfe) ■ Gesundheitsgefährdende Verschrottung (krebserregend, organschädigend etc.) ■ Verschmutzung von Trinkwasser und Böden ■ Der weltweite Elektroschrott ist der am schnellsten wachsende Müllberg

Die Wertschöpfungskette eines Smartphones



(2) Regionale Wertschöpfungskette

In einer **regionalen Wertschöpfungskette** wird der überwiegende Teil der Stufen bzw. Tätigkeiten in der Region erbracht. Der größte Teil der Wertschöpfung verbleibt in der Region (z. B. regionale Backwaren, regionale Getränke).



Beispiel: Regionale Wertschöpfungskette am Beispiel der Erzeugergemeinschaft Albkorn¹

Auf der **Schwäbischen Alb** haben 23 Bauern, eine Mühle, 10 Bäckereien und eine Brauerei eine **regionale Wertschöpfungskette** und Regionalmarke für Mehl und Backwaren realisiert. Vom **Acker** bis zur **Mühle** und zu den **Bäckereien** sind Getreide und Mehl **höchstens 50 Kilometer** unterwegs.

Stufe 1: Getreideanbau

Auf der Reutlinger, Münsinger und Ehinger Alb bauen 23 Vertragslandwirte auf 300 Hektar Weizen, Roggen, Dinkel und Braugerste an.

Dabei beachten die Landwirte die folgenden Richtlinien:

- Möglichst geringer Einsatz von chemischem Dünger und Pflanzenschutzmitteln
- Keine Gentechnik im Saatgut
- Blütenstreifen am Ackerrand und Gehölzpflege fördern den Naturschutz
- Festgelegte Fruchtfolge zur Schonung der Böden



Stufe 2: Verarbeitung (Mühle)

In der Getreidemühle Luz in Buttenhausen im Lautertal wird das Getreide der Vertragslandwirte getrocknet, gereinigt und weiterverarbeitet. Weizen, Roggen und Dinkel werden vermahlen, die Braugerste für die Brauerei aufbereitet.



Stufe 3: Verarbeitung und Vertrieb

Die 10 **Bäckereien** der Region verwenden für die Herstellung der Brot- und Backwaren ausschließlich das Albkornmehl.



Stufe 3: Verarbeitung und Vertrieb

Die Berg **Brauerei** in Ehingen braut ausschließlich mit der Albkorn-Braugerste ihre Biersorten.



Stufe 4: Verbraucher

Der Verbraucher unterstützt durch den Kauf bei den Albkorn-Partnern die regionale Wirtschaftsstruktur.



¹ Quelle: www.albkorn.de (01.11.2017).

Zusammenfassung

- Die **Wertschöpfungskette** beschreibt den **gesamten Weg** eines Produktes vom **Anbau und Abbau** der Rohstoffe über die **Weiterverarbeitung** und **Produktion** bei Zulieferern oder dem Unternehmen sowie über den Handel bis zur **Nutzungsphase** beim Konsumenten und der abschließenden **Entsorgung** oder **Wiederverwertung** des Produktes.
- Es wird zwischen **globalen Wertschöpfungsketten** und **regionalen Wertschöpfungsketten** unterschieden.
- In Bezug auf **Nachhaltigkeitsaspekte** ist insbesondere die globale Wertschöpfungskette kritisch zu betrachten.

Kompetenztraining

5 Wertschöpfungskette von Getränkekartons erläutern

Erläutern Sie anhand des Schaubildes die Wertschöpfungskette von Getränkekartons in Deutschland!



Quelle: obs/Fachverband Kartonverpackung für flüssige Nahrungsmittel e. V.

6 Problemfelder innerhalb der Wertschöpfungskette von Smartphones erkennen und Lösungswege aufzeigen

Nach wie vor gibt es innerhalb der Wertschöpfungskette von Mobiltelefonen zahlreiche Problemfelder.

Aufgaben:

1. Lesen Sie nachfolgenden Text über das weltweit größte Fertigungsunternehmen für Elektronik. Benennen Sie die dargestellten Missstände bei der Produktion des Unternehmens FOXCONN!

Foxconn

Das Unternehmen Foxconn, dessen offizieller Name Hon Hai Precision Industry lautet, hat seinen Sitz in Taiwan und wurde im Jahr 1974 gegründet. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen rund 1,3 Mio. Menschen, den größten Teil davon in China.

In chinesischen Produktionsstätten von Foxconn gab es Anfang 2011 eine ganze Serie von Selbstmorden. In einer für Apple verfassten Untersuchung wurde Mitte des Jahres 2012 festgestellt, dass die Arbeitszeiten oft weit über die in China gesetzlich erlaubten 40 Wochenstunden und 36 Überstunden pro Monat hinausgingen: Die Beschäftigten arbeiteten im Schnitt 56 Stunden die Woche, teilweise sogar 61 Stunden, und der gesetzlich vorgeschriebene freie Tag pro Woche wurde den Beschäftigten bei dringenden Aufträgen oft nicht zugestanden. Darüber hinaus wurden Gesundheitsgefährdungen

der Beschäftigten festgestellt und viele Sicherheitsbestimmungen nicht eingehalten. Zudem häuften sich Berichte über unmenschliche Behandlung durch Vorgesetzte und äußerst schlechte Unterbringung von Wanderarbeitern/-innen in Massenunterkünften.

Seit dem Jahr 2010 wird der Konzern umgebaut. 2013 und 2014 gab es aber erneut Vorwürfe, die Arbeitszeiten seien weiterhin zu lang und es gäbe Verstöße gegen interne Konzernrichtlinien.

Kritiker/-innen räumen jedoch ein, dass die Zustände in anderen chinesischen Unternehmen teilweise noch schlechter sind. Zudem wird oft darauf hingewiesen, dass Foxconn mit sehr niedrigen Gewinnmargen arbeitet und so vermutlich der hohe Druck auf das Unternehmen entsteht, der dann an die Beschäftigten weitergeleitet wird.

Quelle: Südwind e.V.: Die Wertschöpfungskette von Mobiltelefonen.

- Das Unternehmen FAIRPHONE mit Sitz in Amsterdam hat eine Bewegung für fair produzierte Elektrogeräte ins Leben gerufen. Dabei verfolgt das Unternehmen u. a. das folgende Ziel:

„(...) Dabei verfolgen wir unser Ziel, die Wertschöpfungskette in den Bereichen Bergbau, Design, Produktion und Produktlebenszyklus positiv zu beeinflussen und den Markt für Produkte zu öffnen, bei deren Herstellung ethische Werte an erster Stelle stehen.(...)“

Quelle: <https://www.fairphone.com/de/uber/uber-uns/> (02.11.2017).

Gehen Sie auf die Internetseite www.fairphone.com/de/unsere-ziele/. Zeigen Sie mithilfe der dort dargestellten Informationen auf, inwiefern das Unternehmen FAIRPHONE in der Wertschöpfungskette von Smartphones Verbesserungen anstrebt!

7 Projekt „Handy-Aktion Baden-Württemberg“

Informieren Sie sich auf der Internetseite www.handy-aktion.de über die Handy-Aktion Baden-Württemberg.



Aufgaben:

- Organisieren Sie in Ihrer Schule eine Sammelaktion für gebrauchte Handys!
- Nehmen Sie Kontakt mit dem Deutschen Institut für Ärztliche Mission (Difäm) in Tübingen auf und organisieren Sie eine Veranstaltung für die weitere Themenvertiefung (www.handy-aktion.de/mitmachen/veranstaltung-organisieren/)!

4 Auf der Grundlage des Begriffs Nachhaltigkeit, Konzepte der Unternehmensführung entwerfen, Unternehmensziele anhand von Unternehmensleitbildern ableiten und den Shareholder- und Stakeholder-Ansatz unterscheiden

KB 1 Lernsituation 4: Unternehmensleitbild entwerfen

Die Ulmer Büromöbel AG hatte in den letzten Jahren mit deutlichen Absatzproblemen zu kämpfen. Nicht nur, dass die Absatzmärkte ihre Sättigungsgrenze erreicht hatten. Das Unternehmen sah sich plötzlich in ernsthafter Konkurrenz mit asiatischen Billiganbietern, die den Markt mit Massengütern zu konkurrenzlos günstigen Preisen überschwemmt. Auch im Verhalten der Kunden kam es zu einem Wandel: Die traditionelle Kundschaft für die gehobenen Produktsegmente informierte sich ausgiebig im Internet und verlangte gleichzeitig flexible Lösungen mit hoher Qualität zum günstigen Preis.



Die Unternehmensleitung erkannte, dass das Unternehmen nur dann erfolgreich am Markt überleben würde, wenn das eigene Angebot in möglichst vielen Schlüsselbereichen den Wettbewerbern überlegen ist, z. B. in Bezug auf:

- | | | |
|----------------------|----------------------------|---------------|
| ■ Produktqualität | ■ Innovationskraft | ■ Image |
| ■ Servicequalität | ■ Preiswürdigkeit | ■ Marktstärke |
| ■ Sortimentsvielfalt | ■ Mitarbeiterzufriedenheit | |

Die Unternehmensleitung entschied sich, den neuen Herausforderungen nicht mit schnelllebigen Werbeaktionen zu begegnen, sondern sie in ganz grundsätzlicher Weise anzupacken. Die Mitarbeiter der mittleren und oberen Führungsebene wurden zu einer „Zukunftskonferenz“ eingeladen. Deren Ziel ist es, das Grobkonzept für ein modernes Unternehmensleitbild und Zielsystem zu entwickeln.

KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Recherchieren Sie zunächst im Internet, welche Unternehmen in Ihrer Region oder über Ihre Region hinaus in der jüngeren Vergangenheit mit ähnlichen Absatzproblemen wie die Ulmer Büromöbel AG zu kämpfen hatten!

Stellen Sie anschließend die konkreten Probleme dieser Unternehmen zusammen und erläutern Sie, mittels welcher Maßnahmen die Unternehmen versucht haben, ihre Schwierigkeiten zu meistern. Bereiten Sie eine entsprechende Präsentation Ihrer Rechercheergebnisse vor!

2. Arbeiten Sie das folgende Kapitel des Schulbuches durch und verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung der Arbeitsaufträge!

Erstellen Sie (in Partner- oder Kleingruppenarbeit) eine Übersicht von möglichen Gruppen (Stakeholdern), die Ansprüche an ein Unternehmen erheben!

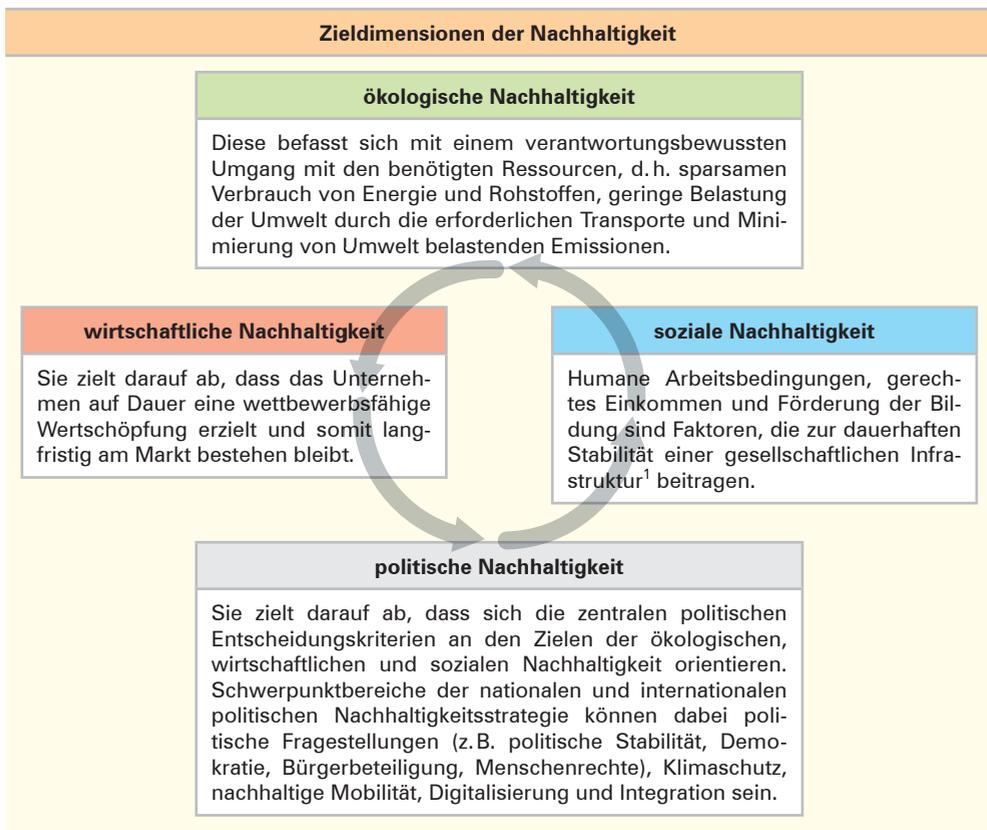
Entwickeln Sie anschließend eine Übersicht zu diesen möglichen Anspruchsgruppen, indem Sie für die jeweilige Gruppe sowohl deren konkrete Ansprüche an ein

Unternehmen formulieren als auch die Beiträge bzw. Leistungen dieser Gruppen gegenüber dem Unternehmen auflisten!

3. Sie sind Teilnehmer an der „Zukunftskonferenz“ der Ulmer Büromöbel AG. Auf der Basis der von Ihnen gefundenen Ansprüche der Stakeholder formulieren Sie einen Grobentwurf für das Unternehmensleitbild der Ulmer Büromöbel AG!

4.1 Zieldimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit als unternehmerische Zielsetzung ging hervor aus der ökologischen Diskussion, hat aber einen erheblich umfassenderen Anspruch. Nachhaltigkeit umfasst folgende vier Dimensionen:



In der öffentlichen Wahrnehmung wird Nachhaltigkeit in der Regel mit der ökologischen Nachhaltigkeit gleichgesetzt und damit auf die Umweltebene reduziert.

¹ **Infrastruktur:** notwendiger wirtschaftlicher und organisatorischer Unterbau einer hoch entwickelten Wirtschaft (z.B. Verkehrsnetz, Arbeitskräfte, ...).

4.2 Unternehmensleitbilder auswerten und daraus Unternehmensziele ableiten

4.2.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild

(1) Unternehmensphilosophie

Die Grundlage für ein Unternehmensleitbild bildet die Unternehmensphilosophie. Grundelemente einer Unternehmensphilosophie¹ sind die Grundwerte und Überzeugungen, die Verhaltensregeln, Standards und Symbole² des Unternehmens.

Grundelemente	Erläuterungen	Beispiele
Grundwerte und Überzeugungen (Wozu gibt es uns?)	Sie fragen nach dem „ Warum “ des unternehmerischen Handelns und geben dem Unternehmen Orientierung.	„Mit unseren Produkten wollen wir stets Pioniere sein – dem Markt weit voraus. Wir glauben, dass es besser ist, der Öffentlichkeit neue Produkte vorzuführen, als sie zu fragen, was für Produkte sie gerne hätte.“
Verhaltensregeln (Was wollen wir erreichen?)	Sie sollen dafür sorgen, dass alle Beteiligten des Unternehmens sich entsprechend den Grundwerten und Überzeugungen verhalten.	„Wir liefern nur Erzeugnisse mit maximaler Qualität aus und gehen hierfür keine Kompromisse ein.“
Standards und Symbole (Welches sind unverwechselbare Elemente unseres Handelns?)	Es handelt sich um unternehmens-typische Erkennungszeichen bezüglich Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild .	Verhalten: Es wird eine kundenorientierte Produktberatung durchgeführt. Kommunikation: Die Produkte werden ausschließlich über das eigene Filialnetz verkauft und ausgeliefert. Erscheinungsbild: Es wird ein einheitliches Firmenlogo verwendet.

(2) Unternehmensleitbild

In aller Regel formuliert die Unternehmensleitung die im Unternehmen bestehende Unternehmensphilosophie und hält sie in einem **Unternehmensleitbild** fest.

Beispiel: Unternehmensleitbild der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG

Steigerung der Unternehmenswerte

Wir möchten unsere Position als führender Sportartikelhersteller langfristig ausbauen und setzen dabei auf profitables Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung.

Wir treiben INNOVATIONEN voran – und gestalten die Zukunft

Aus Ideen und Erfindungen entwickeln wir erfolgreiche Sportprodukte. Kreativität und Erfahrung sichern uns eine Spitzenstellung.



1 **Philosophie:** griechisch „Weisheitsliebe“.

2 **Symbol:** Kennzeichen.

Dies erreichen wir auch dadurch, dass wir vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehungen mit zuverlässigen, innovativen Lieferanten pflegen.

Unsere Kunden

Die Zufriedenheit unserer Kunden steht im Mittelpunkt unserer Zielsetzungen. Wir pflegen langfristige, europaweite Kundenbeziehungen und erreichen mit hervorragenden Produkten sowie einem umfassenden Netz von Beratung und Dienstleistungen optimale Kundennähe.

Unsere Mitarbeiter

Die Basis unserer Unternehmung bilden unsere motivierten und verantwortungsbewussten Mitarbeiter. Die Kompetenz unserer Mitarbeiter fördern wir durch kontinuierliche Weiterbildung und sichern damit langfristig Arbeitsplätze.

Unsere Prozesse

Unsere Geschäftsprozesse werden laufend überprüft und nach technischen und wirtschaftlichen Maßstäben optimiert. Sämtliche Geschäftsprozesse werden durch schonenden Einsatz von Ressourcen umweltverträglich gestaltet.

Unterstützung

Wir unterstützen soziale und Umweltschutzprojekte und gehen Partnerschaften mit Unternehmen und Organisationen ein, deren Produkte und Dienstleistungen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Dialog mit unseren Stakeholdern¹

Wir legen Wert darauf, mit allen Stakeholdern in einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und Respekts zu kommunizieren, und informieren sie regelmäßig über die Fortschritte unseres Unternehmens im Hinblick auf Sozialverträglichkeit und Umweltschutz.

4.2.2 Unternehmensziele unter Berücksichtigung der vier Zieldimensionen der Nachhaltigkeit aus dem Unternehmensleitbild ableiten

(1) Begriff Unternehmensziele

Die Unternehmensziele leiten sich aus dem Unternehmensleitbild ab. Sie geben der Unternehmensleitung, den Bereichsleitern, den Abteilungsleitern und 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**.

Unternehmensziele beschreiben einen zukünftigen, erstrebenswerten Zustand des Unternehmens, den der zuständige Entscheidungsträger anzustreben hat.



(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**).

¹ Nach dem **Stakeholder-Ansatz** hat die Unternehmensleitung alle, die einen Beitrag zum Unternehmen leisten (z. B. Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Management) am Unternehmenshandeln und am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen (siehe auch S. 62ff.).

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

- ökonomisches,
- ökologisches und
- sozial (viele Interessengruppen befriedigendes)



verantwortlich handelndes System.

Alle Unternehmensziele sind so zu formulieren, dass mit all denen, mit denen das Unternehmen in Kontakt tritt (z. B. Lieferanten, Kunden) fair umgegangen wird. Außerdem hat das Unternehmen bei der Formulierung der Unternehmensziele darauf zu achten, dass künftige Generationen überall eine lebenswerte Umwelt vorfinden und ihre Bedürfnisse befriedigen können (**Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit**).



Nachhaltigkeit bedeutet für die Unternehmen, dass bei jeder Entscheidung ökologische, ökonomische und soziale Ziele gleichermaßen berücksichtigt werden müssen.

Zu beachten ist, dass auch **politische Entscheidungen** (z. B. Gesetze, Verordnungen) Einfluss auf die Gesichtspunkte der Nachhaltigkeit und somit auf die Unternehmensziele nehmen können.

■ **Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele**

Die ökonomischen Ziele von privaten und öffentlichen Unternehmen sind vielfältig. Im Folgenden werden beispielhaft wichtige ökonomische Zielsetzungen stichwortartig vorgestellt.

Langfristige Gewinnmaximierung	Maximaler Gewinn heißt, die größtmögliche Differenz zwischen Umsatzerlösen und Kosten anzustreben. Gleichzusetzen mit der Gewinnerzielung ist die Steigerung des Eigenkapitalwertes des Unternehmens. Im Mittelpunkt dieser Zielsetzung steht die Interessenlage des Eigenkapitalgebers . Begründet wird diese Zielsetzung mit dem Hinweis, dass die Eigenkapitalgeber das volle Verlustübernahmrisiko tragen, da die Fremdkapitalgeber in der Regel ihre Forderungen absichern (Shareholder-Konzept). ¹
Umsatzmaximierung	Umsatzsteigerungen werden durch die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und Verdrängung der Konkurrenten vom Markt erreicht.
Streben nach Marktmacht	Insbesondere etablierte ² Unternehmen schützen sich durch den Aufbau hoher Markteintrittsbarrieren vor neuen Anbietern, z. B. durch aggressive Preispolitik. Ein Existenzgründer muss entweder eine völlig neue Geschäftsidee haben, gleich „groß“ ins Geschäft einsteigen oder einen Kostennachteil hinnehmen.

¹ Vgl. hierzu S. 63.

² **Etablieren:** festsetzen, einen sicheren Platz gewinnen.