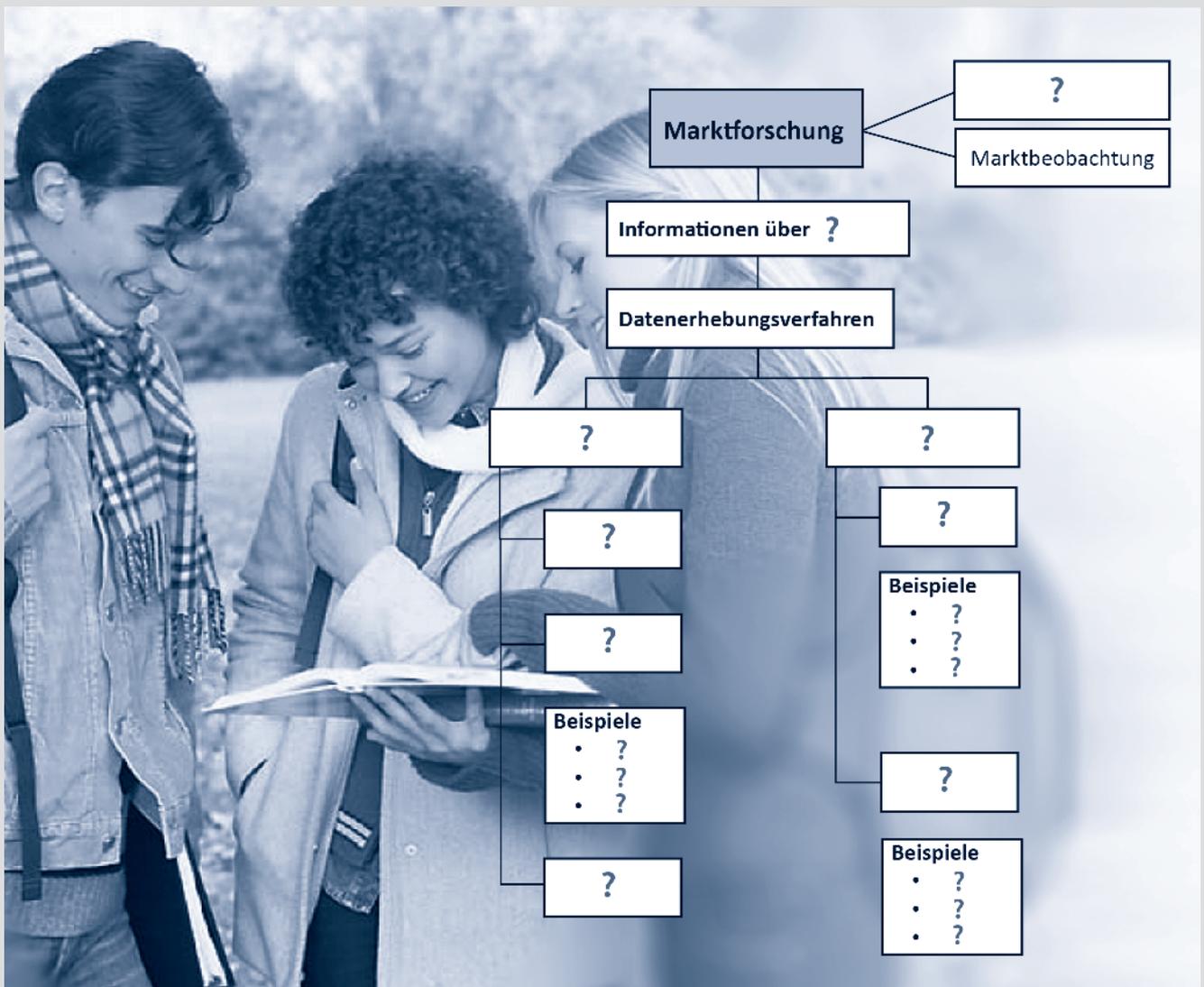


Schmidthausen
Martin

Arbeitsheft Betriebswirtschaft

für das kaufmännische Berufskolleg I



Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis
Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Michael Schmidthausen
Michael Martin

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

Bilddatenverzeichnis:

Seite 17: © by Stephan Bratek – pixelio.com

Seite 30: © pressmaster – Fotolia.com

* * * *

3. Auflage 2020

© 2015 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 978-3-8120-1578-3



Situation:

Die Ulmer Büromöbel AG, ein Industrieunternehmen in Baden-Württemberg, produziert moderne Büromöbel. Das Unternehmen befindet sich im Ulmer Gewerbepark. Die Ulmer Büromöbel AG wendet sich mit ihren Produkten an Unternehmen sämtlicher Branchen. Privatpersonen zählen bislang kaum zu der anvisierten Zielgruppe, wenngleich mittlerweile ein Online-Shop existiert. Der Vertrieb der Büromöbel erfolgt überwiegend auf direktem Absatzweg an Kunden in ganz Deutschland. Vereinzelt werden auch exklusive Büroeinrichtungshäuser beliefert. Die Ulmer Büromöbel AG verzichtet seit einigen Jahren auf einen eigenen Fuhrpark. Bei Bedarf arbeitet sie mit einem Speditions- und Logistikunternehmen zusammen.



Die Ulmer Büromöbel AG ist seit mehreren Jahren auf dem Markt für Büromöbel eingeführt und behauptet sich dort erfolgreich gegen ihre Wettbewerber. Hervorgegangen ist die Ulmer Büromöbel AG aus der von Daniel Stein, Karin Brand und Klaus Meier gegründeten SBM Büromöbel OHG, die später unter neuem Namen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde.



Anschrift:

Ulmer Büromöbel AG
Industriepark 5
89073 Ulm

Telefon, Telefax und E-Mail:

Telefon: 0731 3879-0
Telefax: 0731 3879-1
E-Mail: info@ubmag.de

Bankverbindung:

Commerzbank Ulm
IBAN: DE85 6304 0053 0041 4400 18
BIC: COBADEFFXXX
Sparkasse Ulm
IBAN: DE61 6305 0000 0041 4500 75
BIC: SOLADES1ULM

Die Produkte werden nach Kundenauftrag gefertigt. Das derzeitige Produktionsprogramm umfasst insbesondere folgende Produktgruppen:

Produktgruppe I: Schreibtische
Produktgruppe II: Bürostühle
Produktgruppe III: Büroschränke

Innerhalb einer Produktgruppe sind verschiedene Modelle erhältlich.

Die Produkte werden überwiegend in Serie gefertigt. Wenn vom Kunden gewünscht, werden jedoch auch Spezialanfertigungen hergestellt.

Die Zahl der Mitarbeiter hat in den vergangenen Jahren aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung stetig zugenommen.

Zurzeit sind ca. 420 Mitarbeiter bei der Ulmer Büromöbel AG beschäftigt.

Die Ulmer Büromöbel AG ist gemäß dem Stabliniensystem aufgebaut. Der Vorstand besteht aus drei Mitgliedern.

Dem Vorstand unterstehen die vier Bereichsleiter. Diese sind den Abteilungsleitern ihrer Bereiche gegenüber weisungsbefugt, die wiederum nur ihren Mitarbeitern Weisungen erteilen dürfen. Darüber hinaus gibt es zwei Stabsabteilungen, die den Vorstand beraten. Deren Leiter sind den Bereichsleitern nicht weisungsbefugt.

Das nachfolgende Organigramm verdeutlicht die Aufbauorganisation der Ulmer Büromöbel AG.

Organigramm der Ulmer Büromöbel AG





Arbeitsauftrag:

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Ulmer Büromöbel AG. Nutzen Sie hierzu das folgende Auswertungsformular.

Auswertungsformular

Auswertung		
1. Unternehmensart:	➤	_____
2. Branche:	➤	_____
3. Produktgruppen:	➤	_____
	➤	_____
	➤	_____
4. Gesellschaftsform (Rechtsform):	➤	_____
5. Hervorgegangen aus:	➤	_____
6. Standort:	➤	_____
7. Verkaufsgebiet:	➤	_____
8. Vertriebsweg:	➤	_____
9. Kundenzielgruppe:	➤	_____
10. Fertigung:	➤	_____

11. Zahl der Mitarbeiter:	➤	_____
12. Aufbauorganisation:	➤	_____
	●	_____ Vorstand
	●	_____ Bereiche
	●	_____ Abteilungen
	●	_____ Stabsabteilungen mit _____ Funktion

1 Das Zielsystem und das Leitbild eines Unternehmens interpretieren



Situation:

Die Chefredaktion des „MANAGER VON MORGEN“ (MVM) führt ein Interview mit Herrn Heim, dem Vorstandsvorsitzenden der Ulmer Büromöbel AG.



Erfolg kommt nicht von ungefähr

MVM: Herr Heim, Ihr neues Verwaltungsgebäude kann sich durchaus sehen lassen. Wirklich beeindruckend.

Heim: Vielen Dank, unsere Mitarbeiter sollen sich wohl fühlen. Besonderen Wert haben wir auch auf die Einrichtung von zwei behindertengerechten Arbeitsplätzen gelegt, die unseren beiden betroffenen Mitarbeitern die Arbeit wesentlich erleichtern.

MVM: Sie leiten ein Unternehmen, das viele Unternehmen mit seinen Produkten beliefert. In ihrer Branche liefen die Geschäfte in letzter Zeit – auch konjunkturbedingt – nicht gerade glänzend. Ist es richtig, dass Sie nach einem Verlustjahr für das laufende Geschäftsjahr wieder auf einen Gewinn hoffen können?

Heim: Erfreulicherweise ist das richtig. Selbstverständlich war, ist und bleibt es unser oberstes Ziel, auf längere Sicht einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen.

MVM: Worauf führen Sie diese positive Entwicklung zurück?

Heim: Unser Ziel war eine Kostensenkung von 5%. Durch eine Reihe erfolgreicher Rationalisierungsmaßnahmen ist uns dies auch weitgehend gelungen. Wir arbeiten heute bedeutend wirtschaftlicher als noch vor drei Jahren. Durch den Einsatz moderner Fertigungsmaschinen war es zudem möglich, die Produktivität unseres Unternehmens zu verbessern, d.h., wir produzieren heute in der gleichen Zeit mehr Büromöbel als früher.

MVM: Reichen Ihre Überlegungen zum Thema Kostensenkung denn aus, um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten?

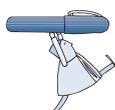
Heim: Nein, in den kommenden Jahren werden wir weitere Anstrengungen unternehmen müssen. Die Konkurrenz aus Fernost ist wahrlich nicht zu unterschätzen. Wir haben uns allerdings nicht nur auf die Senkung der Kosten konzentriert, sondern auch bei unseren neu entwickelten Produkten bezüglich Qualität und Umweltschutz noch einmal zulegen können. Die Absatzentwicklung zeigt deutlich, dass wir bei unseren Kunden richtig liegen. So konnten wir z. B. im Vergleich zum Vorjahr 10% mehr Schreibtische verkaufen. Zudem ist uns eine beträchtliche Umsatzsteigerung gelungen und wir konnten unseren alten Marktanteil, der in den letzten Jahren um 5% zurückgegangen war, fast wieder erreichen. Nicht unerwähnt lassen möchte ich an dieser Stelle auch, dass unsere neu entwickelten Produkte auf modernen Fertigungsmaschinen hergestellt werden, die wesentlich weniger Energie verbrauchen und darüber hinaus emissionsarm arbeiten.

MVM: Sicherlich hat sich Ihr gesamter Maßnahmenkatalog auch positiv auf die Sicherung der Arbeitsplätze ausgewirkt.

Heim: Nicht nur das. Darüber hinaus sind wir immer noch in der Lage, unseren Mitarbeitern Löhne und Gehälter zu zahlen, die über dem Branchentarif liegen.

MVM: Herr Heim, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Randnotizen (Aufgabe 3)

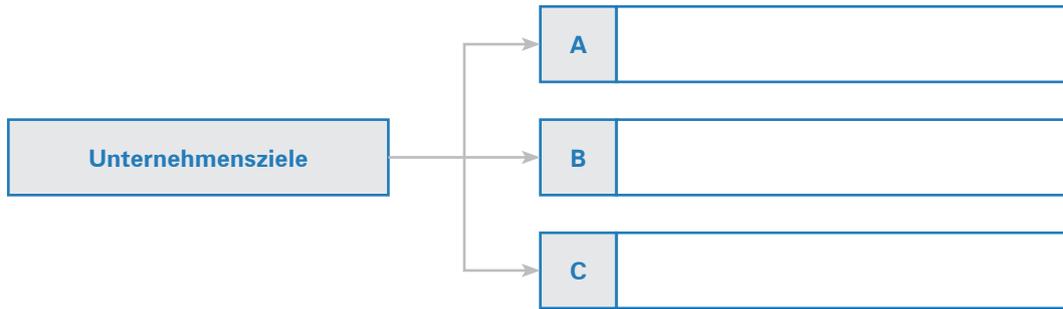


Arbeitsaufträge:

1. Unterstreichen Sie die verschiedenen Unternehmensziele, die im Interview genannt werden.

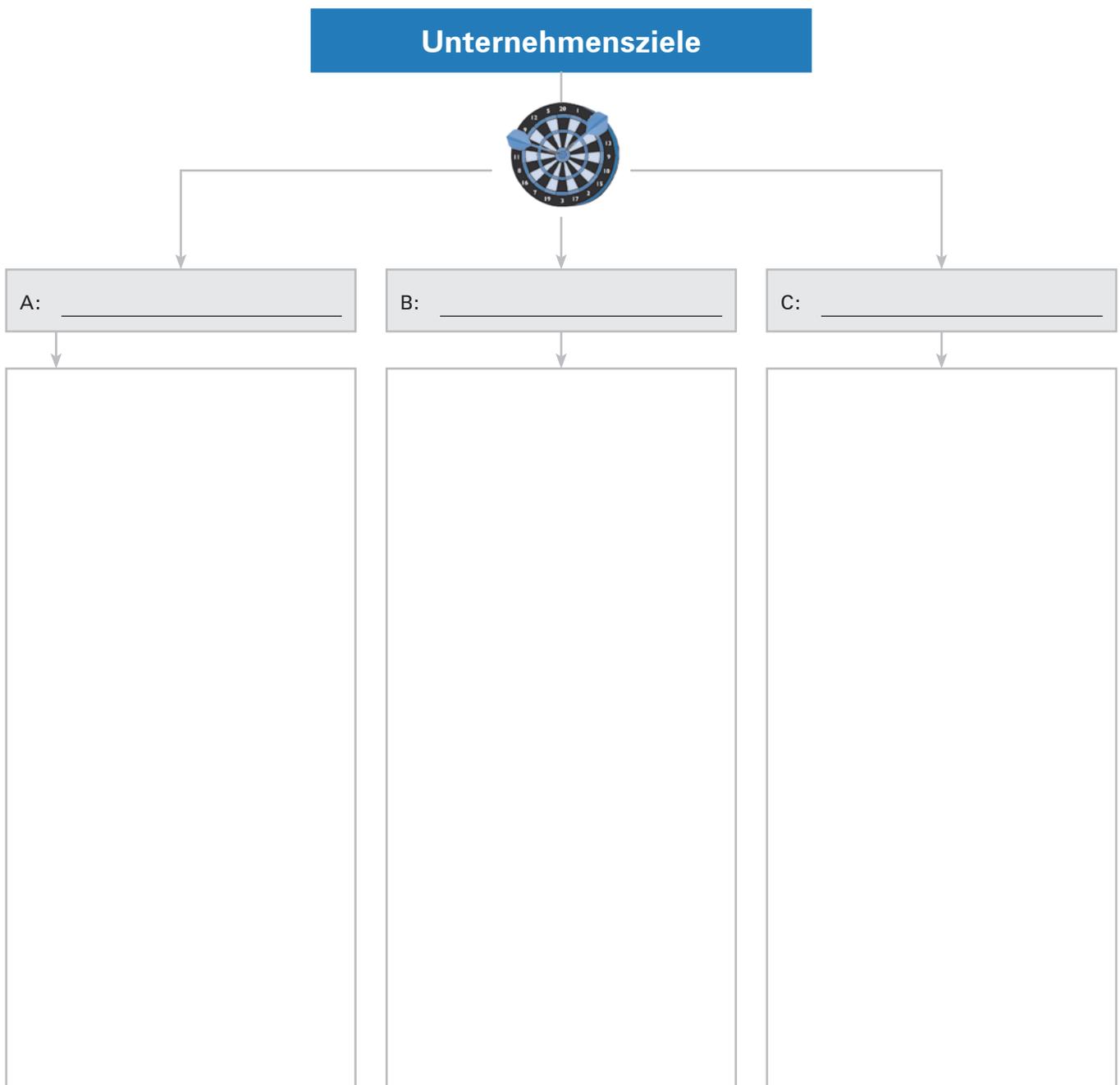


2. Die im Interview genannten Unternehmensziele können drei Kategorien (A, B oder C) zugeordnet werden. Finden Sie entsprechende Oberbegriffe.



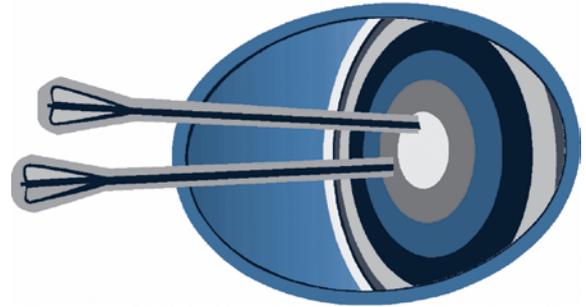
3. Ordnen Sie die Unternehmensziele per Randnotiz (A, B oder C) den drei Kategorien zu.

4. Erstellen Sie mithilfe der vorgegebenen Struktur eine Übersicht zum Thema Unternehmensziele.



5. Die SMART-Zielformel legt fest, welche Eigenschaften Unternehmensziele haben sollen. Wofür stehen die einzelnen Buchstaben?

S	
M	
A	
R	
T	



6. Die Ulmer Büromöbel AG beabsichtigt, im kommenden Jahr neue Schreibtischmodelle auf den Markt zu bringen. In diesem Zusammenhang soll der Umsatz in der Produktgruppe Schreibtische in Absprache mit dem Betriebsrat um 10% im Vergleich zum Vorjahr erhöht werden. Marktforschungsergebnissen zufolge erscheint dieses Ziel erreichbar.

Prüfen Sie, ob die Zielvorgabe der SMART-Zielformel entspricht.

Entspricht die Zielvorgabe der SMART-Zielformel?		ja/nein
S		
M		
A		
R		
T		

7. Aufgrund der schwierigen Auftragslage hat die Geschäftsführung der Weber Metallbau GmbH ihren Mitarbeitern in Form einer E-Mail mitgeteilt, dass die Kosten im Produktionsbereich um 30% gesenkt werden müssen.

Prüfen Sie auch hier, ob die Zielvorgabe der SMART-Zielformel entspricht.

Entspricht die Zielvorgabe der SMART-Zielformel?		ja/nein
S		
M		
A		
R		
T		

8. Ergänzen sich zwei Ziele, spricht man von Zielharmonie. Auf der anderen Seite ist es denkbar, dass sich zwei Ziele nicht miteinander vereinbaren lassen. In diesem Fall ist von Zielkonflikten die Rede. Darüber hinaus ist es möglich, dass sich zwei Ziele gegenseitig überhaupt nicht beeinflussen. Hier spricht man von Zielindifferenz.

Nennen Sie jeweils ein Beispiel für

- Ziele, die sich ergänzen,
- Ziele, die sich ausschließen, und
- Ziele, die sich nicht beeinflussen.

Begründen Sie Ihre Entscheidung.

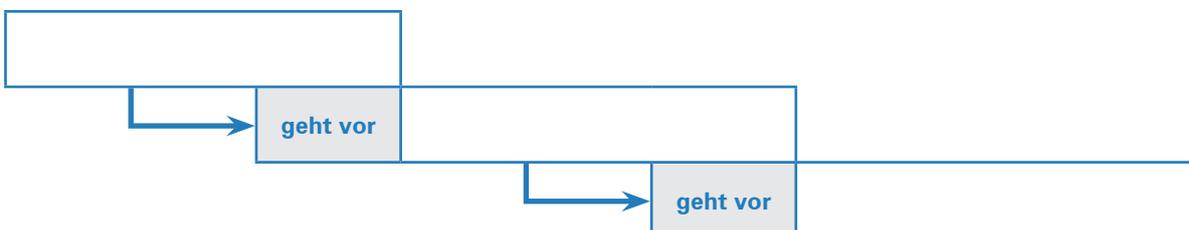
Zielharmonie	
Ziel 1	Ziel 2
Begründung:	

Zielkonflikt	
Ziel 1	Ziel 2
Begründung:	

Zielindifferenz	
Ziel 1	Ziel 2
Begründung:	

9. Im Rahmen der ökologischen Zielsetzungen ist eine nachhaltige Abfallwirtschaft von großer Bedeutung. Mit Abfall sind insbesondere Produktionsrückstände (z. B. Schlacken bei der Stahlerzeugung oder Sägespäne bei der Holzbearbeitung), gebrauchte Verpackungen sowie gebrauchte Produkte gemeint.

Nennen Sie die **Prioritätenreihenfolge** im Rahmen einer nachhaltigen Abfallwirtschaft.



10. Obwohl sich die Führung der Ulmer Büromöbel AG darüber im Klaren ist, dass die Umsetzung in der Praxis sehr schwierig ist, versucht sie die Unternehmensziele in Anlehnung an das Stakeholder-Konzept festzulegen.

10.1 Nennen Sie die verschiedenen **Stakeholder** der Ulmer Büromöbel AG.

Stakeholder	

10.2 Erläutern Sie den Unterschied zwischen dem Shareholder- und dem Stakeholder-Konzept, indem Sie folgenden Lückentext bearbeiten.

Shareholder- vs. Stakeholder-Konzept

Beim Shareholder-Konzept stehen die Interessen der (1) _____ im Vordergrund. Das Ziel der Unternehmensleitung besteht somit darin, für die Eigenkapitalgeber eine langfristige (2) _____ zu erreichen. Das Stakeholder-Konzept erweitert den Shareholder-Ansatz, indem zusätzlich zu den finanziellen Zielen auch (3) _____ und (4) _____ Ziele verfolgt werden sollen.

10.3 Zwischen den Zielen der verschiedenen Stakeholder bestehen nicht selten Interessenskonflikte. Erläutern Sie, warum das Ziel der Eigenkapitalgeber, hohe Gewinne zu erzielen, mit der Forderung der Mitarbeiter nach hohen Löhnen und Gehältern kollidiert.

10.4 Die Mitarbeiterzufriedenheit bei der Ulmer Büromöbel AG ist seit Jahren sehr hoch, da u. a. das gezahlte Weihnachtsgeld weit über dem Branchendurchschnitt liegt. Erläutern Sie, warum sich die hieraus resultierenden höheren Kosten nicht zwingend negativ auf den Gewinn auswirken müssen.

11. Das abgebildete Unternehmensleitbild stammt von einem weltweit tätigen Sportartikelhersteller und verdeutlicht die Unternehmensphilosophie des Unternehmens. Arbeiten Sie heraus, welche Stakeholder im Unternehmensleitbild mit welchen Zielsetzungen angesprochen werden.

Leitbild und Werte

Leistung. Leidenschaft. Integrität. Vielfalt.

Diese Werte kommen aus der Welt des Sports und Sport ist die Seele unseres Unternehmens. Er ist die Verbindung zwischen unserer Vergangenheit und unserer Gegenwart - und er weist uns den Weg in die Zukunft.

Da alle unsere Mitarbeiter diese Werte verinnerlicht haben, können wir:

- für Innovation sorgen und qualitativ hochwertige Produkte anbieten,
- über ethnische und regionale Unterschiede hinweg gut zusammenarbeiten und
- hohe Umsätze und Gewinne erzielen.

Wir sind ein Unternehmen, dem unsere Stakeholder vertrauen können.

Verantwortliches Handeln ist Bestandteil unserer täglichen Arbeit und bedeutet für uns:

- die Arbeitsbedingungen in den Fabriken unserer Zulieferer zu verbessern,
- mit den Lieferanten zu fairen Konditionen zusammenzuarbeiten,
- die Umweltauswirkungen unserer Tätigkeiten zu reduzieren,
- uns um das Wohlergehen und die Entwicklung unserer Mitarbeiter zu kümmern,
- für die Menschen in den Ländern, in denen wir tätig sind, positive Veränderungen herbeizuführen.

Wir wollen einen Beitrag zu einer nachhaltigen, d.h. sozialverträglichen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklung leisten. Hierbei unterstützen wir soziale und ökologische Projekte und kooperieren mit Unternehmen und Organisationen mit derselben Zielsetzung.

Stakeholder	Ziele

2 Die Funktionsbereiche und die Aufbauorganisation eines Unternehmens erkunden



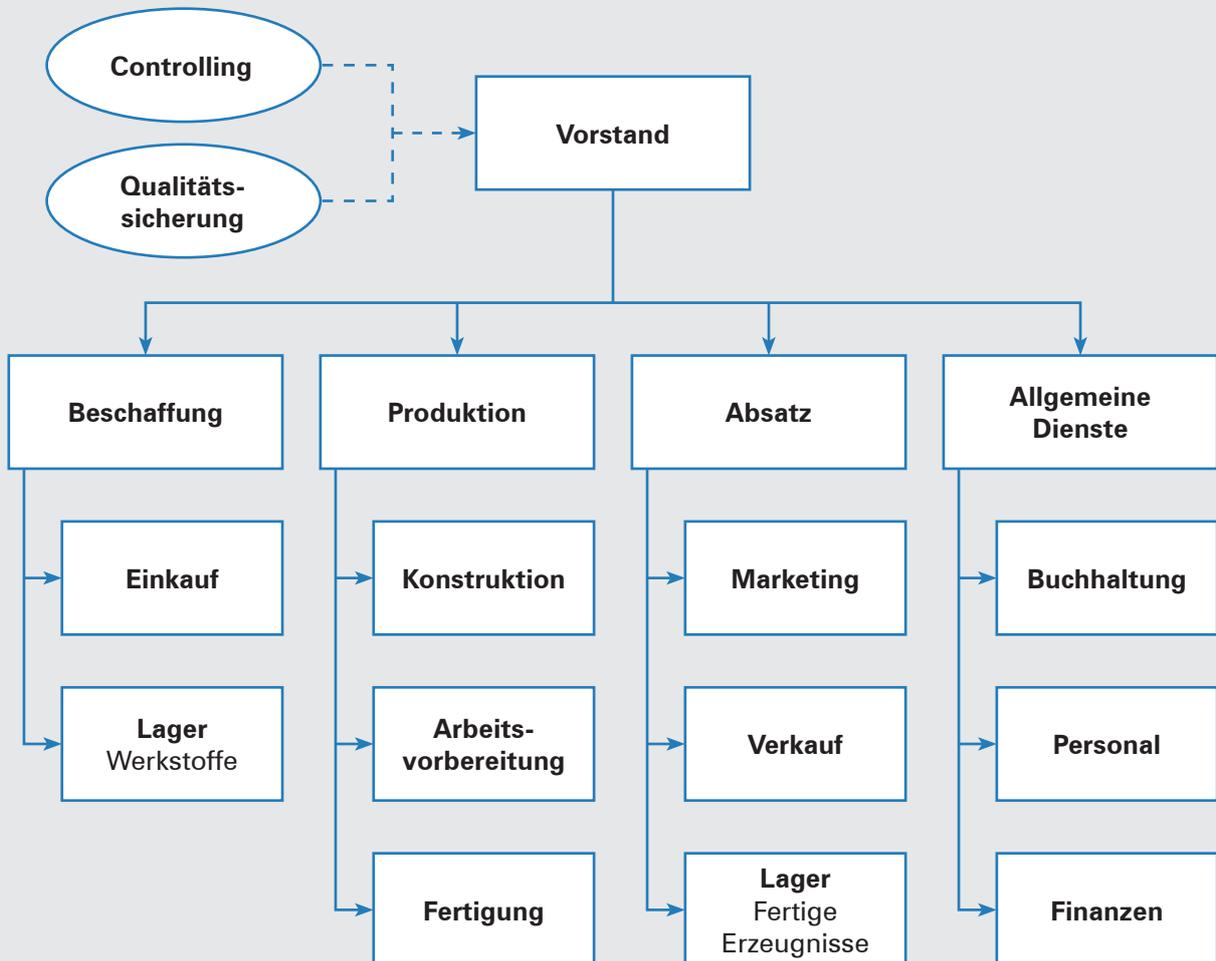
Situation:

Bei Gründung der Ulmer Büromöbel AG hat sich die Unternehmensführung intensive Gedanken über den organisatorischen Aufbau des Unternehmens gemacht. Hierbei mussten u. a. folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Aufgaben müssen erledigt werden?
- Welche Aufgaben kann man in einer Stelle bündeln?
- Welche Stellen können zu einer Abteilung zusammengefasst werden?
- Welche Abteilungen können zu einem Bereich zusammengefasst werden?



Letztlich hat man sich für folgenden Organisationsplan entschieden:



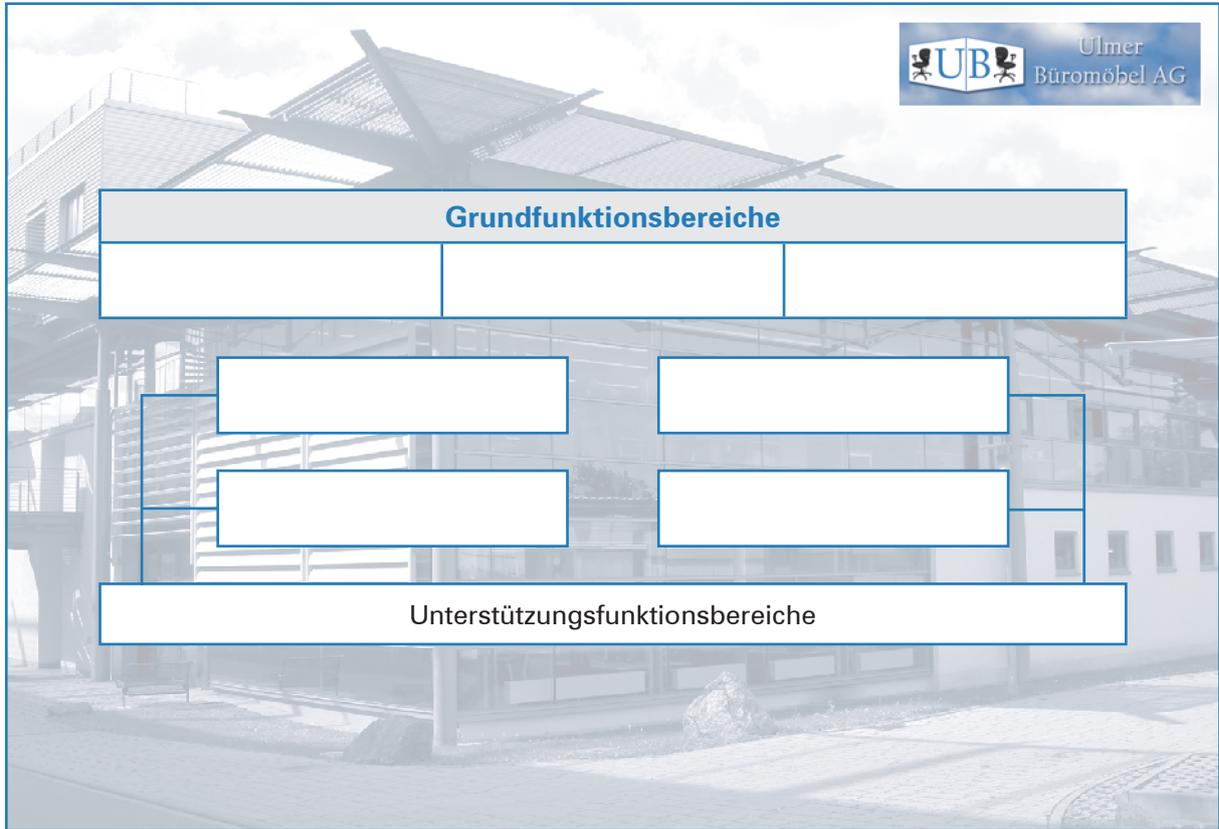
Dem Vorstand unterstehen die vier Bereichsleiter. Diese sind nur den Abteilungsleitern ihrer Bereiche gegenüber weisungsbefugt, die wiederum nur ihren Mitarbeitern Weisungen erteilen dürfen. Darüber hinaus gibt es zwei Stabsabteilungen, die den Vorstand beraten. Deren Leiter sind den Bereichsleitern nicht weisungsbefugt. Gleiches gilt auch umgekehrt.



Arbeitsaufträge:

1. Erstellen Sie mithilfe der Strukturvorlage eine Übersicht, die die Grundfunktions- sowie Unterstützungsbereiche bei der Ulmer Büromöbel AG zeigt.

Strukturvorlage:



2. Ordnen Sie den folgenden Tätigkeiten den jeweiligen Funktionsbereich zu.

1	Herr Bregenz arbeitet an einer Sägemaschine und schneidet dort Holzplatten für die Schreibtische zu.	
2	Frau Feller prüft eingehende Rechnungen und überweist die fälligen Rechnungsbeträge an die Lieferanten.	
3	Herr Uhl ist für die Einlagerung der angelieferten Materialien zuständig, die für die Produktion der Büromöbel benötigt werden.	
4	Herr Simon besucht als Außendienstmitarbeiter die Kunden der Ulmer Büromöbel AG und stellt den Kunden neue Produkte vor.	
5	Frau Klemm ist an der Planung einer Werbekampagne beteiligt, die einen neuen Bürostuhl auf dem Markt bekannt machen soll.	
6	Herr Peters erstellt den Arbeitsplan für den neuen Büroschrank. Er enthält Informationen, wie der Büroschrank gefertigt werden soll.	

7	Herr Schwan ist dafür zuständig, die von Kunden bestellten Büromöbel transportsicher zu verpacken und bereitzustellen.	
8	Herr Krohm ist für die Qualifizierung der Mitarbeiter zuständig und beschäftigt sich u.a. mit der Planung der Weiterbildungsseminare.	
9	Frau Bender ist für die Beschaffung der Materialien zuständig, die für die Produktion der Bürostühle benötigt werden.	
10	Frau Wagner ermittelt im Rahmen der Bedarfsplanung, wie viele Mitarbeiter die Ulmer Büromöbel AG im nächsten Geschäftsjahr benötigt.	
11	Herr Rothacher informiert den Vorstand anhand der Kennzahlen Umsatz, Absatz und Gewinn über die aktuelle Geschäftsentwicklung.	
12	Die Ulmer Büromöbel AG benötigt eine neue Lagerhalle im Wert von 2000000,00 EUR. Die Hälfte der Summe soll über einen Kredit bei der Hausbank finanziert werden.	
13	Frau Schwenke ist bei der Ulmer Büromöbel AG dafür zuständig zu überwachen, ob die Kunden die fälligen Rechnungen begleichen.	

3. Nehmen Sie an, ein Kunde bestellt bei der Ulmer Büromöbel AG 100 Standardbürostühle, die sofort lieferbar sind. Welche 3 Abteilungen sind an dem Geschäftsprozess „Kundenauftrag bearbeiten“ beteiligt?

Abteilung 1	
Abteilung 2	
Abteilung 3	

4. Nennen Sie anhand des Organisationsplans der Ulmer Büromöbel AG beispielhaft eine Hauptaufgabe und die dazugehörigen Teilaufgaben.

Hauptaufgabe (Bereich)	
Teilaufgaben (Abteilung)	

5. Bei der Ulmer Büromöbel AG muss eine Vielzahl von Aufgaben erledigt werden.

- 5.1 Fassen Sie jeweils drei der folgenden neun Aufgaben zu einer größeren Aufgabeneinheit, einer Stelle, zusammen.
- 5.2 Ordnen Sie die von Ihnen gebildeten Stellen mithilfe des Organisationsplans einer Abteilung der Ulmer Büromöbel AG zu.

1	Kontrolle der gelieferten Materialien auf Mängel
2	Kundenreklamationen bearbeiten
3	Auslagerung der für die Fertigung benötigten Materialien
4	Lieferanten für die zur Fertigung benötigten Materialien ermitteln
5	Kundenbestellungen bearbeiten
6	Preisverhandlungen mit den Lieferanten führen
7	Kunden beraten
8	Angebote der Lieferanten miteinander vergleichen
9	Einlagerung der gelieferten Materialien

Stelle	Aufgaben (Nr.)			Abteilung der Ulmer Büromöbel AG
Stelle A				
Stelle B				
Stelle C				

6. In jeder Abteilung der Ulmer Büromöbel AG arbeiten mehrere Mitarbeiter. Auf S. 63f. des Lehrbuches finden Sie eine Stellenbeschreibung. Die Stelle wird derzeit von Herrn März eingenommen.

Vervollständigen Sie die nachfolgende Tabelle, indem Sie die folgenden Fragen beantworten:

- Wie wird die Stelle bezeichnet?
- Welcher Abteilung ist diese Stelle zuzuordnen?
- Welche Personen sind Herrn März gegenüber weisungsbefugt?
- Welche Aufgabe hat Herr März?

Bezeichnung der Stelle	
Abteilung	
Weisungsbefugte Stellen	
Wesentliche Aufgabe	

7. In allen Unternehmen gibt es Ausführungsaufgaben und Leitungsaufgaben. Ordnen Sie entsprechend zu:

① = übergeordnete Instanz

② = Instanz

③ = Stelle

1	Facheinkäufer	
2	Einkaufsabteilungsleiter	
3	Terminsachbearbeiter	
4	Bereichsleiter Beschaffung	

8. Das **Schaubild in der Einstiegssituation** zeigt die Aufbauorganisation der Ulmer Büromöbel AG. Entscheiden Sie, ob es sich um eine aufgabenorientierte oder objektorientierte Unternehmensorganisation handelt.

Aufbauorganisation	
--------------------	--

9. Die Yamoto AG, ein großes weltweit agierendes Unternehmen, bietet Produkte aus vielen verschiedenen Produktfeldern an. Das Absatzprogramm umfasst Musikinstrumente, Motorräder und Tennisschläger.

9.1 Prüfen Sie, welche Aufbauorganisation sich in diesem Fall anbietet.

Aufbauorganisation	
--------------------	--

9.2 Entwerfen Sie für die Yamoto AG einen geeigneten Organisationsplan. Nutzen Sie hierzu die Vorlage (Material 1) auf der Folgeseite.

10. Herr Bruder, Einkaufsabteilungsleiter der Ulmer Büromöbel AG, bestellt den gesamten Jahresbedarf an Sitzpolstern auf einmal, da ein sich neu auf dem Markt befindender Lieferant die Sitzpolster zu unglaublich niedrigen Preisen anbietet. Begründen Sie, warum andere Abteilungsleiter damit überhaupt nicht einverstanden sind.



Material 1: Organisationsplan Yamoto AG

