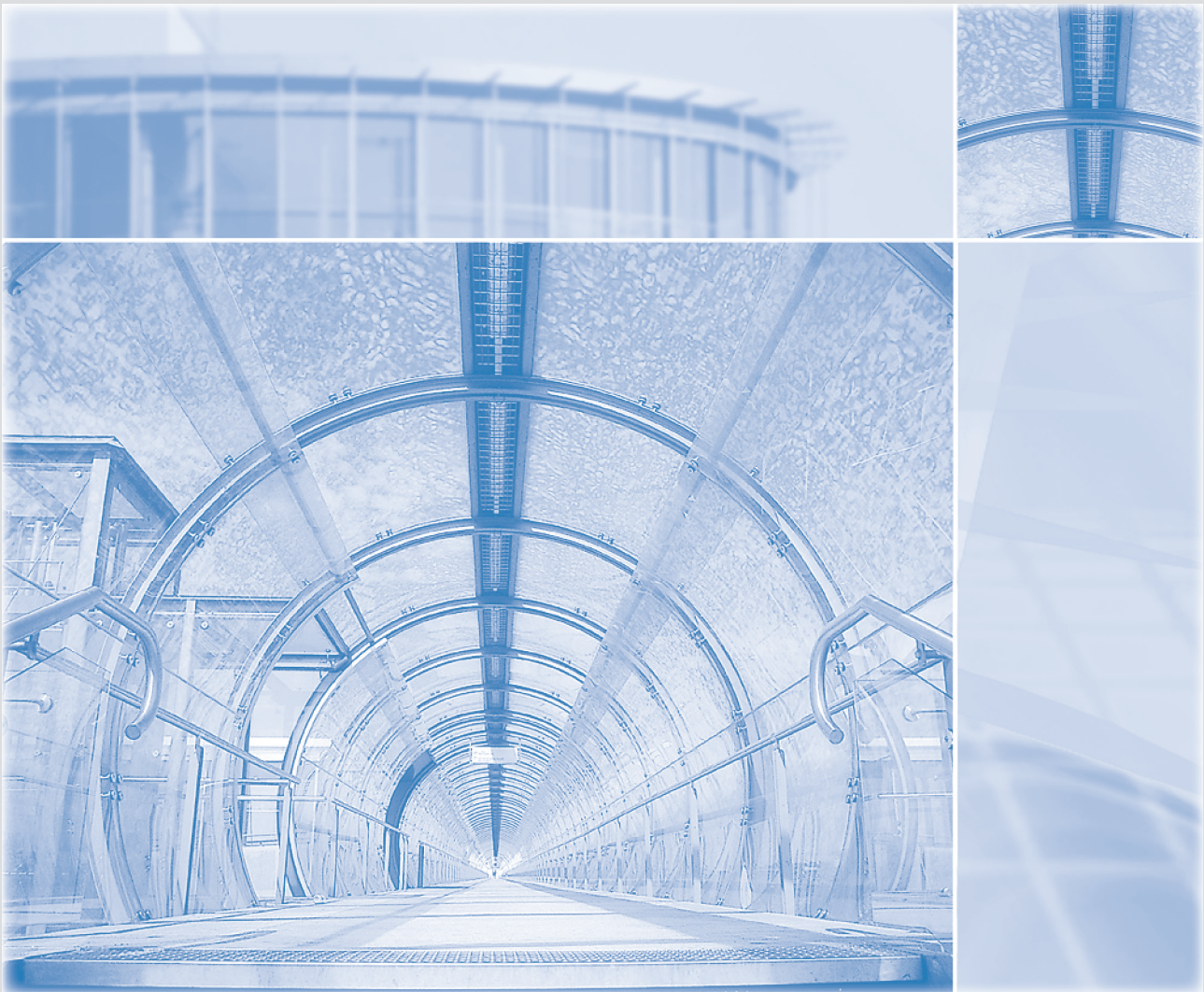


Schmidthausen
Rombach

Arbeitsheft Betriebswirtschaftslehre

für das Berufskolleg – Berufliches Gymnasium

Jahrgangsstufe 12



Merkur 
Verlag Rinteln

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

Verfasser:

Michael Schmidthausen, Duisburg

Marcel Rombach, Köln

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

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

* * * * *

1. Auflage 2024

© 2024 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

Merkur-Nr. 1576-01

ISBN 978-3-8120-1576-9

DIE SOESTER BÜROMÖBEL AG KENNENLERNEN



Situation:

Die Soester Büromöbel AG, ein Industrieunternehmen in Westfalen, produziert moderne Büromöbel. Das Unternehmen befindet sich im Soester Gewerbepark. Die Soester Büromöbel AG wendet sich mit ihren Produkten an Unternehmen sämtlicher Branchen. Privatpersonen zählen bislang nicht zu der anvisierten Zielgruppe, wenngleich mittlerweile ein Online-shop geplant ist. Der Vertrieb der Büromöbel erfolgt überwiegend auf direktem Absatzweg an Kunden in ganz Deutschland. Vereinzelt werden auch exklusive Büroeinrichtungshäuser beliefert.



Die Soester Büromöbel AG ist seit mehreren Jahren auf dem Markt für Büromöbel eingeführt und behauptet sich dort erfolgreich gegen ihre Wettbewerber. Hervorgegangen ist die Soester 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:

Soester Büromöbel AG
Industriepark 5
59494 Soest

Telefon, Telefax und E-Mail:

Telefon: 02921 3879-0
Telefax: 02921 3879-1
E-Mail: info@sbmag.de

Bankverbindung:

Commerzbank Soest
IBAN: DE86 4144 0018 0006 7523 04
BIC: COBADEFF414
Sparkasse Soest
IBAN: DE30 4145 0075 0000 6375 26
BIC: WELADED1SOS

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 Soester Büromöbel AG beschäftigt.

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

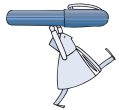
Dem Vorstand unterstehen die vier Bereichsleiter. Diese sind den Abteilungsleitern ihrer Bereiche gegenüber weisungsbefugt, die wiederum nur ihren Mitarbeitern Weisungen erteilen dürfen. Darüber hinaus gibt es zwei Stabsabteilungen, die den Vorstand beraten. Deren Leiter sind den Bereichsleitern nicht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

Das nachfolgende Organigramm (Material 1) verdeutlicht die Aufbauorganisation der Soester Büromöbel AG.



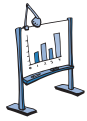
Material 1: Organigramm der Soester Büromöbel AG






Arbeitsauftrag:

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



Material 2: 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 Produktionsprogramm planen



Situation:

Wie jeden Montag sitzen die Bereichsleiter der Soester Büromöbel AG sowie die Leiterin der Abteilung Finanzen, Pia Wernecke, zusammen, um die aktuelle Lage zu besprechen.



Ausschnitt aus dem Gespräch:

Herr Klein: Ich habe keine guten Nachrichten. Wir kommen mit der Produktion einfach nicht nach. Wir können die zugesagten Liefertermine unmöglich einhalten.

Herr Richter: Das darf doch wohl nicht wahr sein. Was sollen wir unseren Kunden sagen?

Frau Wernecke: Woran liegt es denn? Sind unsere Mitarbeiter nicht motiviert genug oder haben wir Materialengpässe?



Herr Klein: Weder noch, Frau Wernecke. So wie wir die Fertigung seit Jahren organisiert haben, geht eben alles etwas langsamer und bei der Vielzahl an unterschiedlichen Aufträgen verliert man ab und an den Überblick.

Herr Richter: Können wir unsere Fertigung denn dann nicht anders organisieren?

Herr Klein: Möglich wäre es.

Frau Wernecke: Meine Herren, bevor wir eine so schwerwiegende Entscheidung treffen, sollten wir die Alternativen eingehend unter die Lupe nehmen. Fehlentscheidungen können uns teuer zu stehen kommen.



Arbeitsaufträge:

1. Grundlegend für die Organisation der Fertigung ist die Planung des Produktionsprogramms. Ergänzen Sie hierzu die folgende Übersicht zum Produktionsprogramm.

	Was würde die Soester Büromöbel AG herstellen?	Vorteile
Programmbreite		
Enges Programm		
Breites Programm		

	Was würde die Soester Büromöbel AG herstellen?	Vorteile
Programmtiefe		
Flaches Programm		
Tiefes Programm		

	Wie würde die Soester Büromöbel AG herstellen?	Vorteile
Fertigungstiefe		
Flache Fertigung		
Tiefe Fertigung		

- Die Soester Büromöbel AG hat sich vor einigen Jahren für den Organisationstyp Werkstättenfertigung entschieden. Informieren Sie sich über die Werkstättenfertigung und halten Sie die wesentlichen Merkmale in der zur Verfügung stehenden Struktur fest (Material 1).
- Informieren Sie sich über mögliche Alternativen. Benennen und beschreiben Sie in diesem Zusammenhang die unter Material 2 abgebildeten Organisationstypen.
- Die Arbeit am Fließband wird aus arbeitsmedizinischer Sicht häufig kritisch betrachtet. Dennoch sind z. B. die Arbeitsplätze an den Fließbändern der Automobilindustrie sehr begehrt. Diskutieren Sie mögliche Gründe für die beiden unterschiedlichen Sichtweisen.

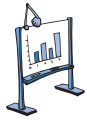
7. Ordnen Sie die folgenden Fertigungstypen (Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung) den unten aufgeführten Fällen zu:

- Einzelfertigung
- Serienfertigung
- Sortenfertigung
- Massenfertigung

1	Der Getränkehersteller Hoffmann KG produziert zusätzlich zur traditionellen Limonade eine kalorienarme Version.	
2	Die Brauer GmbH produziert Schrauben in sehr hohen Stückzahlen.	
3	Die Borgmann GmbH baut für einen Multimillionär nach dessen Vorstellungen eine Luxusyacht.	
4	Das Bauunternehmen Bullinger AG erstellt in der Nähe von Düsseldorf eine neue Autobahnbrücke.	
5	Bei der Adam Opel AG in RüsselsSörensen wird sowohl der Insignia als auch der Zafira gefertigt.	
6	Die Stollberg GmbH produziert in sehr großen Mengen Recyclingpapier für Kopiergeräte.	
7	Die Gruber AG erstellt einen Staudamm in Südafrika.	
8	Bei der Scheider AG werden sowohl DVD-Player als auch CD-Player produziert.	

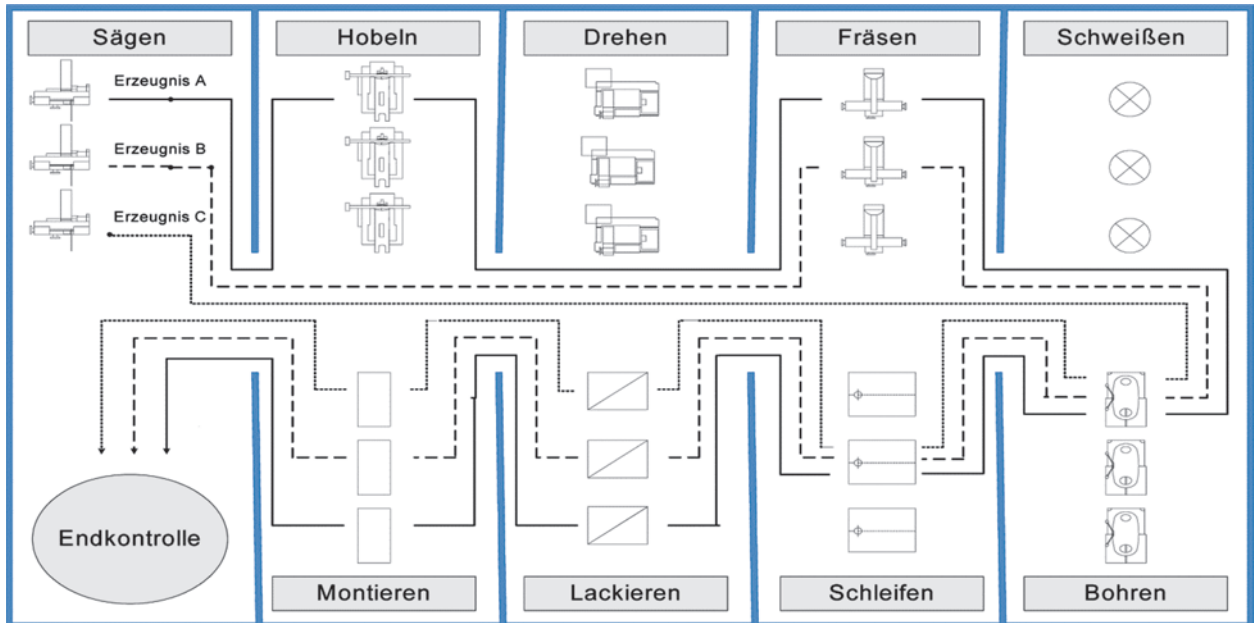
8. Die Entscheidung, welcher Organisationstyp sinnvoll ist, ist eng mit der Frage nach dem Fertigungstyp verknüpft. Entscheiden Sie, welcher bzw. welche Fertigungstypen für die einzelnen Organisationstypen in Betracht kommen.

Organisationstyp	Fertigungstyp
Werkstättenfertigung	
Reihenfertigung	
Fließbandfertigung	
Gruppenfertigung	



Material 1: Schaubild „Werkstättenfertigung“

Organisationstyp 1: Werkstättenfertigung



Wie sind die Fertigungsmaschinen und -einrichtungen angeordnet?

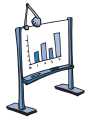
Blank area for describing the arrangement of manufacturing machines and facilities.

Welche Maschinenart wird verwendet?

Blank area for specifying the machine types used in the process.

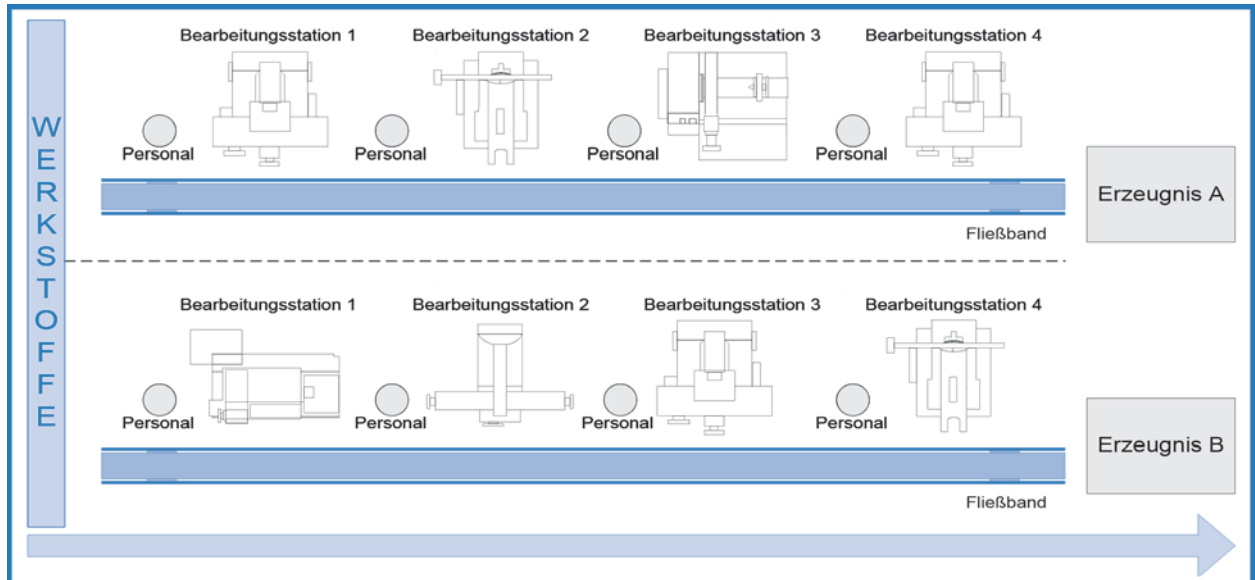
Welche Qualifikation benötigen die Mitarbeiter?

Blank area for describing the qualifications required for the employees.



Material 2: Weitere Organisationstypen

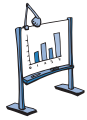
Organisationstyp 2: _____



Wie sind die Fertigungsmaschinen und -einrichtungen angeordnet?

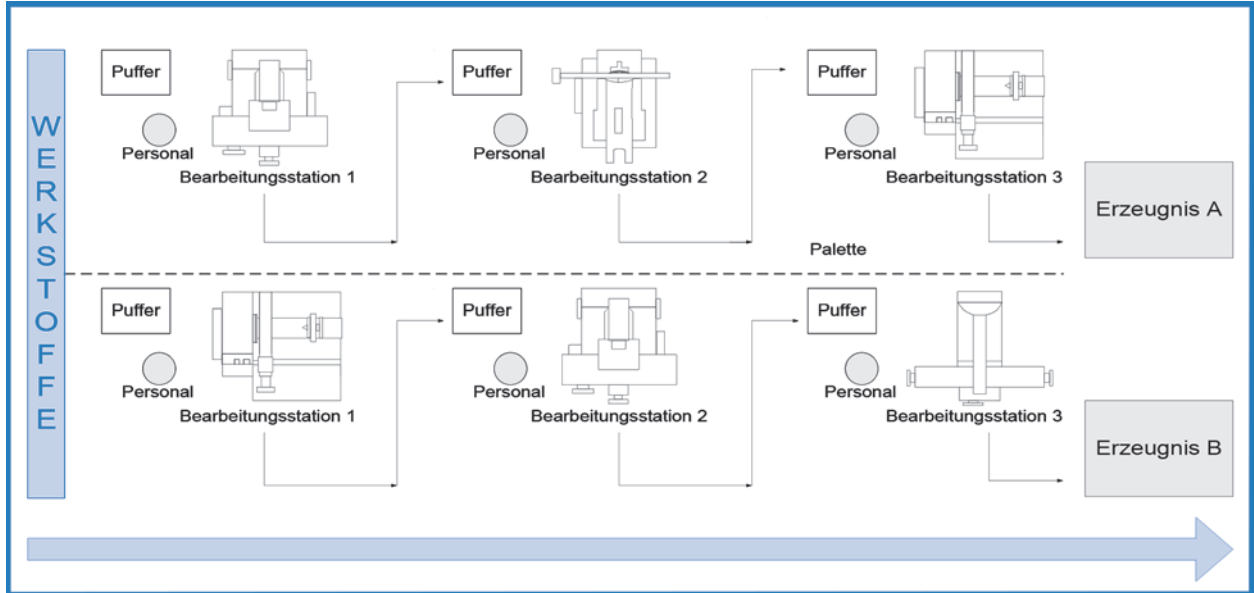
Welche Maschinenart wird verwendet?

Welche Qualifikation benötigen die Mitarbeiter?



Material 2: Fortsetzung

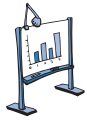
Organisationstyp 3: _____



Wie sind die Fertigungsmaschinen und -einrichtungen angeordnet?

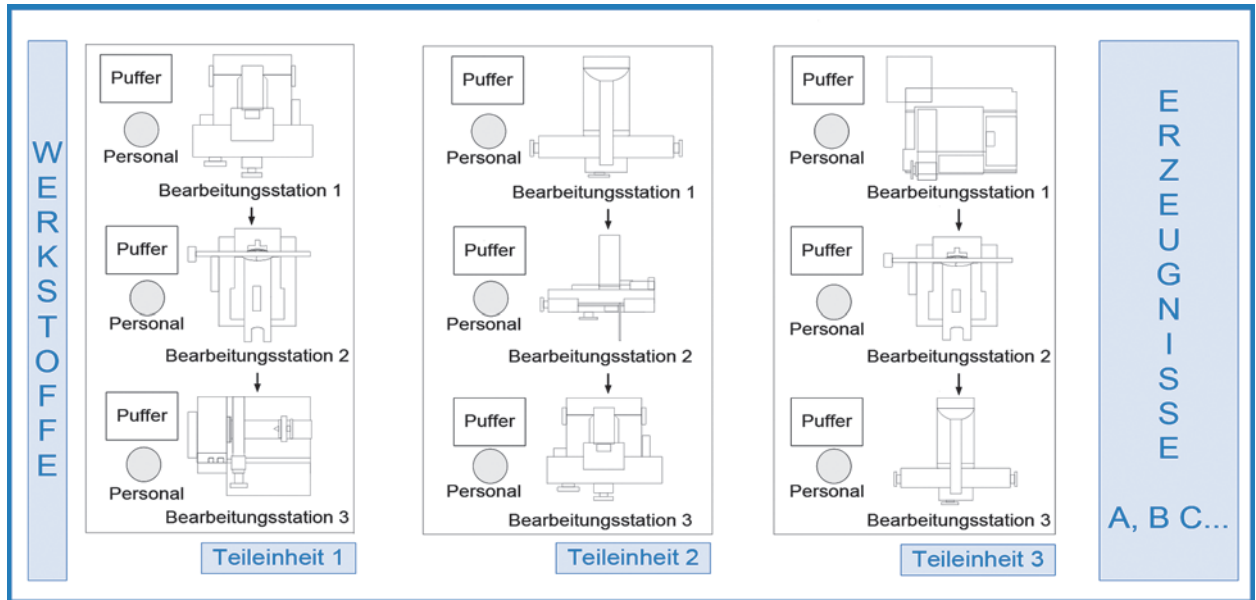
Welche Maschinenart wird verwendet?

Welche Qualifikation benötigen die Mitarbeiter?



Material 2: Fortsetzung

Organisationstyp 4: _____



Wie sind die Fertigungsmaschinen und -einrichtungen angeordnet?

Blank area for drawing the arrangement of production machines and facilities.

Welche Maschinenart wird verwendet?

Blank area for specifying the machine type used.

Welche Qualifikation benötigen die Mitarbeiter?

Blank area for specifying the qualifications required for the employees.

1 Marketing auf Käufermärkten einordnen



Situation:

Herr Richter, Leiter der Abteilung Absatz bei der Soester Büromöbel AG, spricht Herrn Werner, einen der Geschäftsführer, nach einem Meeting an.

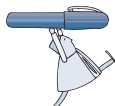


Herr Richter: Herr Werner, beim Jahrestreffen mit unseren Verkäufern wurde mir mitgeteilt, dass immer mehr unserer Kunden sich gemütlichere Büros wünschen. Gestern habe ich dann in einer Branchenzeitung noch gelesen, dass der Trend zu mehr Wohngefühl auch in Büros gehen soll. Nun überlege ich, ob es nicht sinnvoll ist, hier auf den Zug aufzuspringen.

Herr Werner: Prinzipiell halte ich es immer für einen guten Vorschlag, wenn wir aktuelle Trends aufnehmen. Eine solche Umstellung auf die Produktion von z. B. Sofas, Sitzcken oder Couchtischen habe ich mir auch schon vorgestellt. Allerdings ist das nicht ohne Risiko und mit einem hohen Kostenaufwand verbunden.

Herr Richter: Ich kann gerne Herrn Frei aus dem Marketing mit einer Marktforschung beauftragen.

Herr Werner: Das können Sie gerne machen, aber noch nicht direkt. Wir müssen vorher noch unsere genauen Ziele und Rahmenbedingungen abstecken.



Arbeitsaufträge:

- Beschreiben Sie, warum sich die Soester Büromöbel AG mit dem Konzept Marketing befassen muss.

- Formulieren Sie drei mögliche Marketingziele und deren genaue Zielformulierung, welche sich durch den Einstieg in den Verkauf von wohnlichen Büromöbeln wie z. B. Sofas ergeben können.

Marketingziel	Zielformulierung

3. Beschreiben Sie, welche Bedeutung und Konsequenzen die vier Typen von Kaufentscheidungen für den Verkauf und die Präsentation der wohnlichen Büromöbel haben.

Art der Kaufentscheidung	Folgen für die Soester Büromöbel AG

4. Um den Einstieg in den Bereich der wohnlichen Büromöbel abschließend zu analysieren, soll eine SWOT-Analyse der Soester Büromöbel AG durchgeführt werden.

Informieren Sie sich anhand von Material 1 über die SWOT-Analyse und vervollständigen Sie den Lückentext mithilfe nachfolgender Füllwörter.

Die SWOT-Analyse

Die (1) SWOT-Analyse ist ein bedeutendes Controllinginstrument. Auf der Basis der Ergebnisse der SWOT-Analyse können (2) _____ entwickelt werden, die den Erfolg des Unternehmens in der (3) _____ sichern sollen.

	steht für	zu Deutsch
S		
W		
O		
T		

Hierzu wird zunächst eine interne (4) _____ durchgeführt. Anhand verschiedener (5) _____, wie z.B. (6) _____, Know-how, Finanzsituation oder Mitarbeiterqualifikation, wird das eigene Unternehmen mit dem stärksten (7) _____ verglichen.

Im zweiten Schritt versucht man im Rahmen einer (8) _____ Chancen-Risiken-Analyse, zukünftige (9) _____ auf dem Markt vorherzusagen und zu prüfen, ob diese für das eigene Unternehmen eher von (10) _____ oder von (11) _____ sein werden.

Im letzten Schritt (12) _____ man im Rahmen einer (13) 4-Felder-_____ die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse mit den (14) _____ der Chancen-Risiken-Analyse und versucht, für jedes der vier Matrix-Felder eine (15) _____ Marketingstrategie abzuleiten.

Füllwörter:

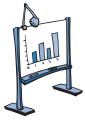
Chancen
 Entwicklungen
 Ergebnissen
 externen
 Kriterien
 Matrix
 Nachteil
 Opportunities
 passende
 Produktqualität
 Risiken
 Schwächen
 Stärken
 Stärken-Schwächen-Analyse
 Strategien
 Strengths
 SWOT-Analyse
 Threats
 verknüpft
 Vorteil
 Weaknesses
 Wettbewerber
 Zukunft

5. Eine SWOT-Analyse beinhaltet drei Prozessschritte. Bringen Sie diese in die richtige Reihenfolge.

	Prozessschritte	Reihenfolge (1-3)
A	Entwicklungen auf dem Markt erkennen, die für das eigene Unternehmen von Vorteil sind bzw. Risiken und Gefahren in sich bergen.	
B	Ergebnisse kombinieren und passende Marketingstrategien ableiten.	
C	Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zum stärksten Wettbewerber herausarbeiten.	

6. Führen Sie als Mitarbeiter der Controllingabteilung für die DG Bürodesign OHG eine SWOT-Analyse durch.

- 6.1 Arbeiten Sie zunächst die Stärken und Schwächen der DG Bürodesign OHG im Vergleich zum stärksten Wettbewerber heraus (Material 2) und halten Sie sie in dem „Schaubild SWOT-Analyse“ (Material 4) fest.
- 6.2 Informieren Sie sich anschließend über die auf dem Büromöbelmarkt vorhandenen Chancen und Risiken (Material 2) und fügen Sie diese ebenfalls ins Schaubild (Material 4) ein.
- 6.3 Entwickeln Sie nun anhand der Ergebnisse für **jedes Feld** eine geeignete Marketingstrategie. Nutzen Sie hierzu das zur Verfügung stehende Formular (Material 3).
- 6.4 Übertragen Sie Ihre Ergebnisse in das „Schaubild SWOT-Analyse“ (Material 4).



Material 1: Auszug aus dem Lexikon des Controllings



Lexikon des Controllings

Die SWOT-Analyse

Um festzustellen, wie das eigene Unternehmen den Wettbewerbern gegenüber aufgestellt ist und wo die Chancen und Risiken auf dem Markt liegen, kann eine SWOT-Analyse durchgeführt werden.

SWOT steht für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken).

Eine **SWOT-Analyse** besteht zunächst aus einer internen und einer externen Analyse.

- Im Rahmen einer **internen Stärken-Schwächen-Analyse** vergleicht man die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit denen des wichtigsten Wettbewerbers. Das Ergebnis wird häufig in Form eines grafischen Stärken-Schwächen-Profiles veranschaulicht.
- Bei der **externen Chancen-Risiken-Analyse** stehen externe Einflussgrößen im Vordergrund. Hier werden Entwicklungen auf dem Markt herausgestellt, die für das eigene Unternehmen von Vorteil sind bzw. Risiken und Gefahren in sich bergen können.

Die Ergebnisse der beiden Analysen werden nun in Form einer **4-Felder-Matrix** zusammengeführt.

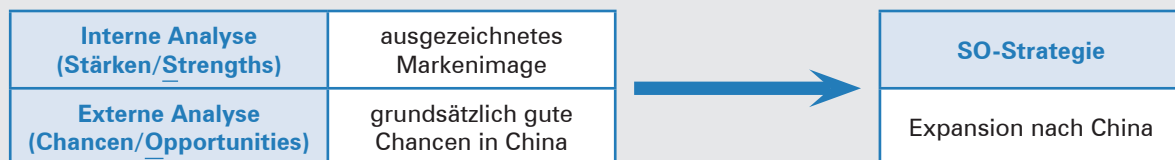
SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Strengths	Weaknesses
Externe Analyse	Opportunities	Mit den eigenen Stärken die bestehenden Chancen nutzen.	Eigene Schwächen beseitigen, um bestehende Chancen zu nutzen.
	Threats	Mit den eigenen Stärken drohende Risiken abwehren.	Eigene Schwächen beseitigen, um drohende Risiken abzuwehren.

Anschließend versucht man, für jedes der vier Matrixfelder eine passende **Strategie** für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens abzuleiten.

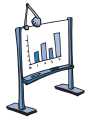
Dies soll an folgendem **Beispiel für das Feld Strengths-Opportunities (SO)** näher erläutert werden.

Die Dietrich WZM GmbH, Hersteller von computergesteuerten Bohrmaschinen, hat im Rahmen einer externen Analyse herausgefunden, dass für europäische Hersteller grundsätzlich sehr gute Chancen bestehen, auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen. Da die Dietrich WZM GmbH über ein ausgezeichnetes Markenimage auf dem europäischen Markt verfügt, beschließt die Geschäftsleitung in den chinesischen Markt zu expandieren.

SWOT-Analyse: Man verbindet eine Stärke bzw. Schwäche mit einer Chance bzw. einem Risiko und leitet hieraus eine Strategie ab.



Die Nachteile der SWOT-Analyse sind darin zu sehen, dass zum einen ein hoher Rechercheaufwand betrieben werden muss und/oder sich unter Umständen keine geeigneten Strategien ableiten lassen.



Material 2: Interne Mitteilung

Interne Mitteilung



an: Thomas Werner

von: Victor Castro

Abteilung: Controlling

Datum: 20.01.20..

Zeichen: ca

Teil 1: Stärken-Schwächen-Profil

Das folgende Stärken-Schwächen-Profil zeigt die Stärken und Schwächen der Soester Büromöbel AG (×) im Vergleich zum stärksten Wettbewerber, der König KG (○).

Kriterien	Stärken-Schwächen-Profil		
	Beurteilung		
	schwach	indifferent	stark
Produktqualität		○	×
Produktionskosten (zu hoch?)	×	○	
qualifizierte Mitarbeiter		○	×
Flexibilität des Maschinenparks		○	×
Produktvielfalt	○	×	
Zahl der Mitarbeiter (zu wenig?)	×		○
Modernität der Produkte (veraltet?)	×		○

Teil 2: Chancen-Risiken-Analyse

Unsere Analyse hat folgende Entwicklungen zutage gefördert:

Auf dem Markt für Büromöbel wird zukünftig die Nachfrage nach Möbeln, welche einen wohnlichen Charakter haben, ansteigen. Das Büro soll verstärkt als angenehmer Ort mit Rückzugsräumen verstanden werden. Dies gilt auch für die internationalen Märkte. Der Trend wird durch die Möglichkeit des Homeoffice verstärkt.

Darüber hinaus geht der Trend zu immer individuelleren Produkten. Büromöbel von der Stange werden zukünftig weit weniger erfolgreich sein.

Ein weiterer Trend der Zukunft sind umweltgerechte Büromöbel. Der weitgehende Verzicht auf Kunststoffe sowie die Verwendung von Massivhölzern aus einer nachhaltigen Forstwirtschaft werden angesichts des Klimawandels unumgänglich sein.

Ein großes Problem der Büromöbelbranche stellt die hohe Konjunkturabhängigkeit der Branche dar. Befindet sich die Wirtschaft in einer wirtschaftlichen Abschwungphase, werden unverzüglich weniger Büromöbel nachgefragt.

Ein zweites großes Problem ist die Digitalisierung. Es ist denkbar, dass durch die Digitalisierung viele Arbeitsplätze in der Verwaltung verloren gehen werden und zukünftig möglicherweise weniger Büromöbel benötigt werden.

Ein weiteres Problem stellt der hohe Preisdruck dar. Aufgrund der vielen Anbieter auf dem Markt ist der Preiswettbewerb sehr stark. Nicht wenige Büromöbelhersteller bieten ihre Produkte zu sehr niedrigen Preisen an.

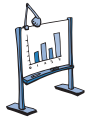
Mit freundlichen Grüßen

Victor Castro

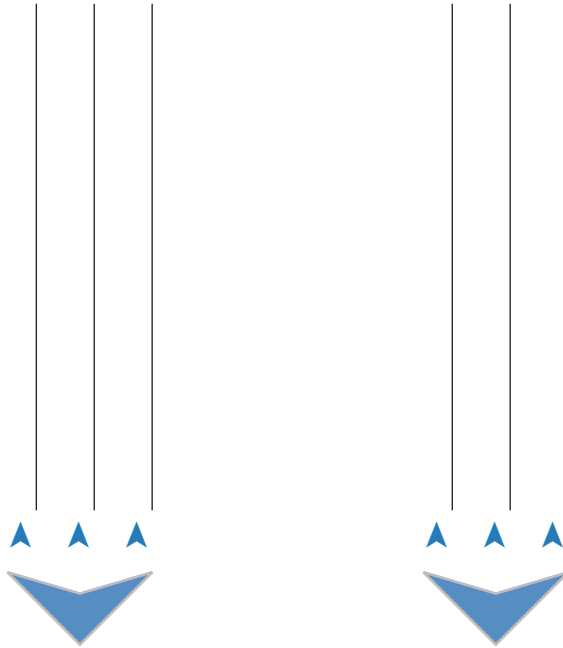
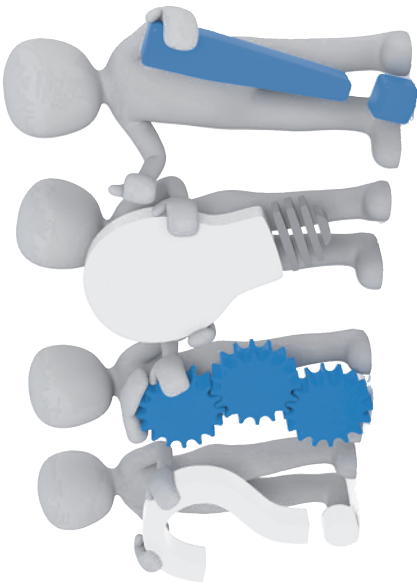


Material 3: Formular SWOT-Analyse

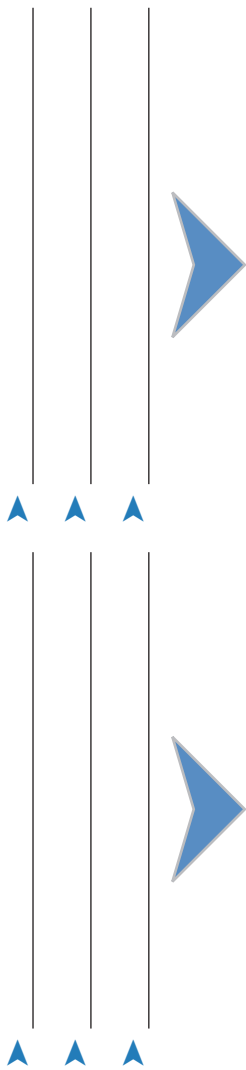
SWOT-Analyse			
Analyseergebnisse		Strategien	
Interne Analyse (Stärke)		SO	
Externe Analyse (Chance)			
Interne Analyse (Stärke)		ST	
Externe Analyse (Risiko)			
Interne Analyse (Schwäche)		WO	
Externe Analyse (Chance)			
Interne Analyse (Schwäche)		WT	
Externe Analyse (Risiko)			



Material 4: Schaubild SWOT-Analyse



SWOT-Analyse



		C h a n c e n		R i s i k e n	
Stärken	SO				
	WO				
Schwächen	SO				
	WT				