

# startup.WR

Gymnasium Bayern – G9

Wirtschaft und Recht

Band 12

Erhöhtes Anforderungsniveau

Bearbeitet von

Gotthard Bauer

Gerhard Pfeil

Ingo Schedel

Christopher Thiem

Carina Vogl

unter Beratung von

Tobias Tyll



**UpdateCodes**

Aktualisierung von Grafiken,  
Statistiken und Tabellen

## Mit digitalen Aufgabenkästen

Digitale Hilfen für Operatoren und Methoden,  
Zusatzmaterialien, interaktive Anwendungen  
(Abstimmungen, Rankings, ...)

Erklärfilm



73000-521

C.C.BUCHNER

Wirtschaft und Recht

Band 12

Erhöhtes Anforderungsniveau

Bearbeitet von Gotthard Bauer, Gerhard Pfeil, Ingo Schedel, Christopher Thiem und Carina Vogl  
unter Beratung von Tobias Tyll

Zu diesem Lehrwerk ist geplant:

- Digitales Lehrermaterial click & teach Einzellizenz, WEB-Bestell-Nr. 820371
- Weitere Lizenzformen (Einzellizenz flex, Kollegiumslizenz) und Materialien unter [www.ccbuchner.de](http://www.ccbuchner.de).

Dieser Titel wird auch als digitale Ausgabe click & study unter [www.ccbuchner.de](http://www.ccbuchner.de) erscheinen.

Die enthaltenen Links verweisen auf digitale Inhalte, die der Verlag bei verlagsseitigen Angeboten in eigener Verantwortung zur Verfügung stellt. Links auf Angebote Dritter wurden nach den gleichen Qualitätskriterien wie die verlagsseitigen Angebote ausgewählt und bei Erstellung des Lernmittels sorgfältig geprüft. Für spätere Änderungen der verknüpften Inhalte kann keine Verantwortung übernommen werden.

1. Auflage, 1. Druck 2024

Alle Drucke dieser Auflage sind, weil untereinander unverändert, nebeneinander benutzbar. Dieses Werk folgt der reformierten Rechtschreibung und Zeichensetzung. Ausnahmen bilden Texte, bei denen künstlerische, philologische oder lizenzrechtliche Gründe einer Änderung entgegenstehen.

© 2024 C. C. Buchner Verlag, Bamberg

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu §§ 60 a, 60 b UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und/oder in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen. Fotomechanische, digitale oder andere Wiedergabeverfahren sowie jede öffentliche Vorführung, Sendung oder sonstige gewerbliche Nutzung oder deren Duldung sowie Vervielfältigung (z. B. Kopie, Download oder Streaming), Verleih und Vermietung nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags.

Nutzungsvorbehalt: Die Nutzung für Text und Data Mining (§ 44b UrhG) ist vorbehalten. Dies betrifft nicht Text und Data Mining für Zwecke der wissenschaftlichen Forschung (§ 60d UrhG).

Redaktion: Andreas Beyer, Svenja Gronau

Layout und Satz: tiff.any GmbH & Co. KG, Berlin

Illustrationen: tiff.any GmbH & Co. KG, Berlin

Druck und Bindung: Firmengruppe Appl, aprinta Druck, Wemding

[www.ccbuchner.de](http://www.ccbuchner.de)

ISBN 978-3-661-82035-4



Liebe Schülerinnen und Schüler,

in den Jahrgangsstufen 12 und 13 erwerben Sie im Fach Wirtschaft und Recht im Rahmen Ihrer politischen Meinungsbildung Handlungskompetenzen, um ökonomische und rechtliche Fragen auf erhöhtem Anforderungsniveau zu beantworten. Dabei orientieren Sie sich an den drei wissenschaftlichen Disziplinen Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht.

In der 12. Jahrgangsstufe beschäftigen Sie sich beim Kompetenzerwerb insbesondere mit folgenden Themenstellungen:

Im Bereich der **Betriebswirtschaftslehre** analysieren Sie aufbauend auf den bisher bereits erworbenen Kompetenzen Entscheidungen aus verschiedenen Unternehmensbereichen im Hinblick auf deren mögliche Auswirkungen auf betriebswirtschaftliche Ziele vor dem Hintergrund der Interessen verschiedener Gruppen. Sie analysieren die Marktsituation und grundlegende betriebliche Abläufe, beispielsweise im Bereich von Beschaffung und Produktion. Zudem beurteilen Sie Unternehmen im Branchen- und Zeitvergleich im Hinblick auf die Finanz- und Ertragslage sowie die unternehmerische Strategie mithilfe verschiedener Analyseinstrumente. Dabei wird Ihnen auch die Bedeutung des Managements bewusst.

Im Bereich der **Volkswirtschaftslehre** analysieren Sie aktuelle wirtschaftliche Problemlagen im Hinblick auf die Erreichung volkswirtschaftlicher Ziele. Vor dem Hintergrund wirtschaftspolitischer Grundkonzepte beurteilen Sie wachstums- und beschäftigungspolitische Maßnahmen sowie tarifpolitische Forderungen in kurz- und langfristiger Sicht aus den Perspektiven der Träger der Wirtschaftspolitik und betroffener Gruppen der Gesellschaft. Sie bewerten ausgewählte Zweige der gesetzlichen Sozialversicherung hinsichtlich der Fähigkeit, aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können. In diesem Zusammenhang diskutieren Sie alternative Maßnahmen und Konzepte vor dem Hintergrund sozialer Gerechtigkeit und Finanzierbarkeit. Das erhöhte Anforderungsniveau wird durch die vernetzte und vertiefte Betrachtung volks- und weltwirtschaftlicher Zusammenhänge vor dem Hintergrund möglicher Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt deutlich.

In Ihrer Rolle als Staatsbürgerin bzw. Staatsbürger treffen Sie dabei gerade auch im Fall von Zielkonflikten ein reflektiertes Urteil auf der Basis einer wertorientierten und an Nachhaltigkeit ausgerichteten Grundhaltung.

Im Bereich **Recht** werden Regelungen des öffentlichen Rechts und des Zivilrechts sowie konkrete Sachverhalte bzw. Rechtsfälle insbesondere mit Blick auf grundlegende Funktionen des Rechts analysiert und vor dem Hintergrund allgemeiner Prinzipien der Gerechtigkeit beurteilt. Bei der Klärung rechtlicher Fragestellungen wenden Sie grundlegende juristische Arbeitstechniken an und formulieren juristisch fundierte Texte zur Durchsetzung von Ansprüchen. Dabei analysieren Sie konkrete Fallbeispiele im Hinblick auf einen gerechten Interessenausgleich.

Wir haben dieses Schulbuch abwechslungsreich und realitätsnah für Sie gestaltet. Zeitgemäße Texte, Bilder und Karikaturen sowie anschauliche Grafiken spiegeln die wirtschaftliche und rechtliche Aktualität wider. Das soll Sie motivieren und beim Kompetenzerwerb unterstützen.

Viel Spaß wünschen das Autorenteam und der Verlag





## Methode

Ins Kapitel eingebunden sind speziell hervor- gehobene Sonderseiten, mit denen Sie sich methodisches Rüstzeug aneignen.

## Kompetenzcheck

Der Kompetenzcheck bildet den Abschluss des Kapitels. Hier können Sie zeigen, dass Sie die erworbenen Kompetenzen in konkreten Situationsen sinnvoll anwenden können.

## Fachwissen

Das Fachwissen des gesamten Lernbereichs wird am Ende des Kapitels übersichtlich zusammen- gefasst und ergänzt. Hier können Sie ggf. die zur Bearbeitung von Aufgaben notwendigen Zusatz- informationen nachlesen und die Seiten zur Vor- oder Nachbereitung eines Themas nutzen.



Im **Abiturcheck** können Sie ihr erworbenes Wissen auf Abi- turniveau testen.

## Anhang

Sie finden dort die Erläuterungen zu den **Operatoren**, die den Erwartungshorizont der Aufgaben klar eingrenzen, sowie Glossar- begriffe zum Nachschlagen.

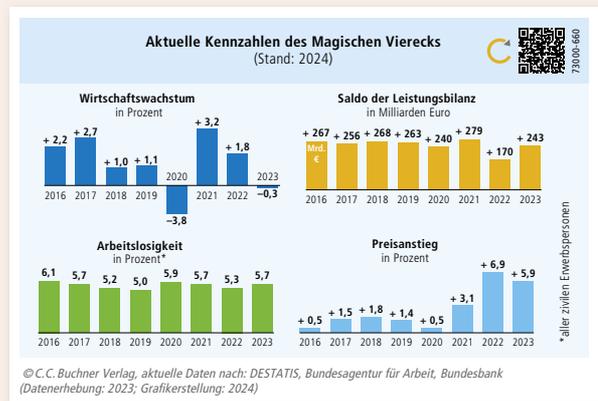
## UpdateCodes

Zahlreiche Grafiken, Tabellen und Diagramme mit dem Icon werden regelmäßig aktualisiert und stehen mithilfe eines QR- und Mediacodes neben der jeweiligen Grafiküberschrift kostenfrei zum Download zur Verfügung. Die Grafiken sind wie folgt konzipiert:

- Unter der Grafiküberschrift findet sich der jeweilige Stand der Grafik-Aktualisierung, z. B. „Stand: 2024“. Dieser Stand zeigt immer die letzte Datenüberprüfung an.
- Die Quellenangabe unter der Grafik informiert über den jeweiligen Daten- erhebungszeitpunkt.
- Weitere Informationen zu den UpdateCodes finden sich im neben- stehenden QR- und Mediacode.



Lesebeispiel zur Grafik: Die Daten stammen von DESTATIS, der Bundesbank und der Bundesagentur für Arbeit. Die letzte Überprüfung, ob es neuere Daten gibt, fand im Jahr 2024 statt.



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>BWL</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Unternehmensaufbau und -ziele</b>	<b>11</b>
1.1.1	Wer nimmt Einfluss auf unternehmerische Zielsetzungen?	12
1.1.2	Welche Ziele haben Unternehmen?	14
1.1.3	Warum ist eine langfristige Unternehmensstrategie wichtig?	18
1.1.4	Wie wird die Strategie in den Funktionsbereichen eines Unternehmens umgesetzt? . .	20
1.1.5	Welche Prozesse tragen im Unternehmen zur Wertschöpfung bei? . . . . .	22
1.1.6	Wie wird der Wertschöpfungsprozess durch Organisationsstrukturen unterstützt? . .	24
	<b>Fachwissen</b>	<b>28</b>
	<b>Kompetenzcheck</b>	<b>33</b>
<b>1.2</b>	<b>Markt und Produktion</b>	<b>35</b>
1.2.1	Wie organisieren Unternehmen den Beschaffungsprozess? . . . . .	36
1.2.2	Welche Standards gelten für Lieferketten im Beschaffungsprozess? . . . . .	40
1.2.3	Wie steigern Unternehmen die Effizienz von Produktionsprozessen? . . . . .	45
1.2.4	Wie werden Rationalisierung und Individualisierung im Produktionsprozess berücksichtigt? . . . . .	47
	<b>Methode: Aspektorientierte Betriebserkundung effizient nutzen</b>	<b>51</b>
1.2.5	Wie wirken sich Veränderungen bei Kosten oder Erlös auf den Gewinn aus? . . . . .	53
1.2.6	Wie hoch muss der Preis für ein Produkt sein? . . . . .	55
1.2.7	Welche externen Faktoren beeinflussen den Gewinn eines Unternehmens? . . . . .	58
	<b>Methode: Marktanalyse</b>	<b>60</b>
1.2.8	Wie beeinflusst die Marktsituation unternehmerische Entscheidungen? . . . . .	62
1.2.9	Welche Chancen hat ein neues Produkt am Markt? . . . . .	65
	<b>Fachwissen</b>	<b>68</b>
	<b>Kompetenzcheck</b>	<b>75</b>
<b>1.3</b>	<b>Jahresabschluss und Bilanzanalyse</b>	<b>77</b>
1.3.1	Was ist das Ziel der Lerntheke und wie wird mit ihr gearbeitet? . . . . .	78
	<b>Methode: Wie nutzt man ein Tabellenkalkulationsprogramm effizient zur Bilanzanalyse?</b>	<b>80</b>
1.3.2	Wie wird die Finanzlage von Unternehmen dargestellt? . . . . .	84
1.3.3	Wie wird die Ertragslage im Unternehmen dargestellt? . . . . .	87
1.3.4	Welche grundlegenden Aussagen liefern ausgewählte Bilanzkennzahlen? . . . . .	90
1.3.5	Welche grundlegenden Aussagen liefern ausgewählte Kennzahlen zur Finanz- und Ertragskraft? . . . . .	95
1.3.6	Wie aussagekräftig sind Unternehmenskennzahlen? . . . . .	98
1.3.7	Wie erfolgreich ist ein Unternehmen im Branchen- und Zeitvergleich? . . . . .	100



1.3.8	Wie richtet man Anlageentscheidungen an Unternehmenswert und -kennzahlen aus? . . . . .	102
	<b>Fachwissen</b> . . . . .	<b>104</b>
	<b>Kompetenzcheck</b> . . . . .	<b>109</b>
<b>1.4</b>	<b>Investition und Finanzierung</b> . . . . .	<b>111</b>
1.4.1	Wann investieren Unternehmen? . . . . .	112
	<b>Methode: Statische und dynamische Investitionsrechenverfahren</b> . . . . .	<b>114</b>
1.4.2	Wie lässt sich berechnen, ob sich eine Investition lohnt? . . . . .	116
1.4.3	Wie lässt sich der Faktor Zeit bei der Investitionsrechnung berücksichtigen? . . . . .	118
1.4.4	Woran können Investitionen scheitern? . . . . .	120
1.4.5	Wie beeinflusst die Kapitalstruktur die Eigenkapitalrentabilität? . . . . .	122
1.4.6	Welche Ziele verfolgen Unternehmen bei der Finanzierung von Investitionen? . . . . .	125
	<b>Fachwissen</b> . . . . .	<b>127</b>
	<b>Kompetenzcheck</b> . . . . .	<b>130</b>
<b>1.5</b>	<b>Unternehmensführung und Management</b> . . . . .	<b>133</b>
1.5.1	Welche Aufgaben hat das Management eines Unternehmens? . . . . .	134
	<b>Methode: Analyseinstrumente</b> . . . . .	<b>136</b>
	<b>Methode: Unternehmens- und Umfeldinformationen recherchieren</b> . . . . .	<b>139</b>
1.5.2	Welche Chancen hat ein Unternehmen am Markt? . . . . .	140
1.5.3	Welche Unternehmensstrategien können zum Erfolg führen? . . . . .	141
1.5.4	Wodurch zeichnen sich Hidden Champions aus? . . . . .	144
	<b>Fachwissen</b> . . . . .	<b>146</b>
	<b>Kompetenzcheck</b> . . . . .	<b>148</b>
	<b>Abiturcheck</b> . . . . .	<b>149</b>
<b>2</b>	<b>VWL</b> . . . . .	<b>153</b>
<b>2.1</b>	<b>Gesamtwirtschaftliche Lage und volkswirtschaftliche Ziele</b> . . . . .	<b>153</b>
2.1.1	Wie lässt sich die konjunkturelle Lage beschreiben? . . . . .	154
2.1.2	Wann sind die Ziele des Magischen Vierecks erreicht? . . . . .	156
2.1.3	Welche Indikatoren eignen sich besonders für eine Vorhersage der Konjunktur? . . . . .	159
	<b>Fachwissen</b> . . . . .	<b>162</b>
	<b>Kompetenzcheck</b> . . . . .	<b>164</b>
<b>2.2</b>	<b>Wachstum und Beschäftigung</b> . . . . .	<b>167</b>
2.2.1	In welchen Bereichen betreibt der Staat Wirtschaftspolitik? . . . . .	168
2.2.2	Ist stetiges und angemessenes Wachstum notwendig? . . . . .	170

# INHALTSVERZEICHNIS

2.2.3	Warum ist ein hoher Beschäftigungsstand wichtig? .....	174
2.2.4	Wie stellt sich die Lage am Arbeitsmarkt dar? .....	176
2.2.5	Wie können staatliche Maßnahmen kurzfristig auf das Wachstum und Beschäftigung wirken? .....	181
2.2.6	Warum wirken wirtschaftspolitische Maßnahmen nicht immer wie im Modell prognostiziert? .....	185
2.2.7	Wie kann die Wirtschaftspolitik die Bedingungen für Wachstum und Beschäftigung langfristig verbessern? .....	187
2.2.8	Wie können staatliche Maßnahmen auf strukturelle Probleme des Arbeitsmarktes wirken? .....	191
2.2.9	Warum ist eine rein angebotsorientierte Wirtschaftspolitik in der Realität ungeeignet? .....	195
2.2.10	Wie wirken sich wirtschaftspolitische Maßnahmen auf den Staatshaushalt aus? .....	198
2.2.11	Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen den Zielen Wachstum und lebenswerter Umwelt? .....	202
	<b>Fachwissen</b> .....	<b>206</b>
	<b>Kompetenzcheck</b> .....	<b>212</b>
<b>2.3</b>	<b>Einkommen und soziale Sicherung</b> .....	<b>215</b>
2.3.1	Welche Ziele verfolgen die Tarifparteien? .....	216
2.3.2	Welche Auswirkungen können Tarifabschlüsse auf Wachstum und Beschäftigung haben? .....	220
2.3.3	Welche Zweige umfasst die gesetzliche Sozialversicherung? .....	224
2.3.4	Wie wird die gesetzliche Kranken- und Rentenversicherung finanziert? .....	226
2.3.5	Vor welchen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen steht die gesetzliche Krankenversicherung? .....	230
2.3.6	Welche Lösungen für die Probleme der Krankenversicherung werden diskutiert? .....	234
2.3.7	Vor welchen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen steht die gesetzliche Rentenversicherung? .....	237
2.3.8	Wie könnte das Rentenproblem gelöst werden? .....	241
2.3.9	Ist das bedingungslose Grundeinkommen eine Lösung? .....	245
	<b>Fachwissen</b> .....	<b>248</b>
	<b>Kompetenzcheck</b> .....	<b>253</b>
	<b>Abiturcheck</b> .....	<b>254</b>
<b>3</b>	<b>Recht</b> .....	<b>257</b>
<b>3.1</b>	<b>Rechtstechnische Grundlagen</b> .....	<b>257</b>
3.1.1	Wie stellt sich der Kauf einer Sache rechtlich dar? .....	258
3.1.2	Wie findet man sich im Bürgerlichen Gesetzbuch zurecht? .....	261



<b>Methode: Wie werden Gesetze und Rechtsnormen richtig zitiert?</b> .....	<b>264</b>
<b>Methode: Wie werden Rechtsnormen analysiert?</b> .....	<b>266</b>
<b>Fachwissen</b> .....	<b>268</b>
<b>Kompetenzcheck</b> .....	<b>273</b>
<b>3.2 Zivilrecht – Interessenausgleich bei gesetzlichen Schuldverhältnissen</b> .....	<b>275</b>
3.2.1 Welche Ansprüche setzen einen Vertrag voraus, welche nicht? .....	276
<b>Methode: Wie prüft man Ansprüche im Gutachtenstil? Das Beispiel     Schadensersatz aus § 823 I BGB</b> .....	<b>278</b>
3.2.2 In welchen Fällen muss man Schadensersatz leisten, ohne dass ein Verschulden vorliegt? .....	284
3.2.3 Wie kann man gutgläubig Eigentümer einer Sache werden? .....	288
<b>Methode: Wie formuliere ich Texte juristisch fundiert?</b> .....	<b>292</b>
3.2.4 Welche Ansprüche hat man, wenn man das Eigentum durch einen gutgläubigen Erwerb verloren hat? .....	296
3.2.5 In welchen Fällen hat man als Eigentümer einen Anspruch auf Herausgabe der Sache? .....	298
<b>Fachwissen</b> .....	<b>300</b>
<b>Kompetenzcheck</b> .....	<b>305</b>
<b>Abiturcheck</b> .....	<b>306</b>
<b>Service-Anhang</b> .....	<b>308</b>
Operatoren .....	308
Glossar .....	310
Register .....	322
Bildnachweis .....	325
Modellübersicht .....	326

Über QR-Codes können Sie in verschiedenen Kapiteln Zusatzmaterialien direkt über das Smartphone ansteuern. Diese können außerdem über die Eingabe der Mediacodes im Suchfeld auf [www.ccbuchner.de](http://www.ccbuchner.de) aufgerufen werden.

Hinweis: Texte und Materialien ohne Quellenangaben sind von den Autoren verfasst. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden darauf verzichtet, immer beide Geschlechter anzusprechen („Schülerinnen und Schüler“), auch wenn selbstverständlich beide gemeint sind.

URLs aller im Buch verwendeten Fremdquellen



82035-001

## Reibungsloser Ablauf?



## Ihre Meinung ist gefragt!

- 1 Sie haben in der neunten oder zehnten Jahrgangsstufe ein Geschäftsmodell entwickelt. Was war Ihre Geschäftsidee? Was waren Ihre Ziele? Welche Entscheidungen mussten getroffen werden?
- 2 Erläutern Sie am Unternehmensbeispiel aus Aufgabe 1, wie unternehmerische Entscheidungen wie Zahnräder ineinandergreifen.

# BWL

## 1.1 Unternehmensaufbau und -ziele



In Unternehmen arbeiten Menschen, es werden Güter produziert und jede Menge komplexer Abläufe koordiniert. Manchmal erinnern unternehmerische Prozesse an Zahnräder, die passgenau ineinandergreifen. Dann wieder scheinen Prozesse abzulaufen wie in einer Dominoshow – fällt der eine Stein, so reißt er den anderen fast beiläufig mit. Ob man nun das Bild der Zahnräder oder das der Dominosteine bedient, Folgendes wird in jedem Fall deutlich: In erfolgreichen Unternehmen bedingen sich Prozesse und Funktionsbereiche oder greifen ineinander, um effektiv zu sein. Dies erfordert eine durchdachte Strukturierung des Unternehmens. Und es muss klar sein, wohin die Reise gehen soll, das heißt, welche Ziele verfolgt werden. Wenn wir erneut das Bild der Dominoshow heranziehen: Vielleicht hat man sich als Ziel die Erreichung einer gewissen Zuschauerzahl gesetzt oder einen bestimmten Gewinn oder einfach nur, dass alle Dominosteine wie geplant umfallen und sich am Ende verschiedene Bilder zu einem großen Ganzen zusammenfügen. Dabei gilt für die Dominoshow ebenso wie für das Unternehmen, dass Aufbau und Organisation des Vorhabens essenziell für die Zielerreichung sind.

### Kompetenzen

Das können Sie nach diesem Kapitel:

- ... die Wechselwirkungen unternehmerischer Zielsetzungen vor dem Hintergrund der Interessen verschiedener Gruppen analysieren. Dabei sind Sie sich der Bedeutung einer langfristigen Zielorientierung bewusst.
- ... Unternehmen im Hinblick auf Kernprozesse sowie die Bedeutung der einzelnen Funktionsbereiche für die Wertschöpfung analysieren. Dabei ist Ihnen die Verschränkung von Aufbau- und Ablauforganisation bewusst.

## 1.1.1 Wer nimmt Einfluss auf unternehmerische Zielsetzungen?

Sie analysieren unternehmerische Zielsetzungen im Hinblick auf die Einflussnahme unterschiedlicher Interessengruppen.

### M1 Lieblingsmarken der Deutschen

Das Meinungsforschungsinstitut YouGov führt regelmäßig Befragungen durch, um die Lieblingsmarken der Deutschen zu bestimm-

men. Dafür werden 900.000 Online-Interviews durchgeführt und ein Index entwickelt. 5 Dieser basiert auf folgenden Kriterien:

Allgemeiner Eindruck	Kundenzufriedenheit	Preis-Leistungsverhältnis
Weiterempfehlungsbereitschaft	Arbeitgeber-Image	Qualität

Bearbeiter

### M2 Aus dem Online-Geschäftsbericht eines börsennotierten deutschen Sportartikelherstellers

Wo würden Sie sich am ehesten einordnen?

- Kunde
- Mitarbeiter
- Analyst
- Bewerber oder Student
- Institutioneller Investor
- Lieferant
- Nachhaltigkeitsexperte
- Vertreter NGO/Politik/Verbände
- Privataktionär
- Journalist
- Andere

Ihre Antwort

Haltung  
Zweck  
Mission

Unser Unternehmenszweck

Screenshot der Unternehmens-homepage

### M3 Stakeholder-Engagement des Sportartikelherstellers

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Unsere Stakeholder sind Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, deren Interessen mit denen unseres Konzerns verknüpft sind. Die operativen Tätigkeiten von Unternehmen stehen immer in Wechselwirkung mit der Gesellschaft; deshalb haben unsere Stakeholder ein berechtigtes Interesse, mehr über unsere Aktivitäten zu erfahren. [...]

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. [...] [Unsere] Richtlinie zum Umgang mit Stakeholdern gibt die Grundprinzipien für die Entwicklung der Beziehungen zu Stakeholdern an. [...] [Unser Unternehmen] engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-

Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren. Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr bewegen zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen [...]. Bei einem ausgereiften Nachhaltigkeitsprogramm [...] ist die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen nur selten einseitig. Beziehungen zu Stakeholdern entwickeln und verändern sich mit der Zeit; die Art der Dialoge verbessert sich und reift. Bei einer positiven und aufgeschlossenen Herangehensweise fällt es leicht, Meinungen zu teilen, unterschiedliche Ansätze zu respektieren und neue Partnerschaften aufzubauen.

**Stakeholder**  
Institutionen oder Einzelpersonen, die auf unterschiedliche Weise Einfluss auf ein Unternehmen ausüben

Adidas AG: Stakeholder-Engagement. In: [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com), Abruf am 27.09.2023

#### AUFGABEN

82035-200



- 1 Recherchieren Sie den aktuellen Index und diskutieren Sie im Kurs, ob die zugrundeliegenden Kriterien und die Ergebnisse der Umfrage Ihre persönlichen Erwartungen an Unternehmen widerspiegeln (M1).
- 2 Erörtern Sie, was einen Sportartikelhersteller zur Ihrer Lieblingsmarke machen würde.
- 3 Legen Sie mögliche Gründe dafür dar, dass der Sportartikelhersteller die Abfrage aus M2 beim Aufruf seines Online-Geschäftsberichts vornimmt.
- 4 Diskutieren Sie unter Einbeziehung von M3, ob Stakeholder-Interessen eher Last oder Chance für Unternehmen sind.
- 5 Führen Sie eine Podiumsdiskussion zu untenstehenden Vorschlägen des Managements des Sportartikelherstellers aus M2 und M3 durch. Bereiten Sie die Podiumsdiskussion vor, indem Sie die Interessengruppen aus M2 als Rollen verteilen und für jede Rolle typische Wünsche und Ansprüche auf Rollenkarten notieren.
  - a) „Wir müssen verstärkt auf den Onlinehandel setzen, aber physische Läden erhalten.“
  - b) „Unser Tochterunternehmen in Österreich soll sich auf sein Kernprodukt konzentrieren und keine Trainings-App mehr anbieten.“

→ **Fachwissen zu den Aufgaben**  
S. 28 f.

→ **Hinweis zu Aufgabe 5:**  
Als zeitsparende Alternative zur Podiumsdiskussion bieten sich Elevator Pitches, d. h. kurze Zusammenfassungen der jeweiligen Ideen in ca. 1 Minute, an.

## 1.1.2 Welche Ziele haben Unternehmen?

Sie werten Unternehmensveröffentlichungen im Hinblick auf unternehmerische Zielsetzungen aus.

### M1 Geschichten und Visionen von drei Unternehmerinnen

Video: 3 Wege  
in die Selbst-  
ständigkeit



82035-002

→ Hinweis  
Teilabschnitte  
1, 2, 5, 8  
im verlinkten  
Video



Drei Unternehmerinnen erzählen ihre Geschichte.

### M2 Veröffentlichung der Konzernstrategie eines deutschen Großkonzerns in einem Online-Fachportal

#### Umsatz

Durch die verkauften  
Produkte erzielter  
Erlös

#### Gewinn

Erlös abzüglich der  
Kosten

#### Kapitalrendite

Verhältnis vom  
Gewinn zum einge-  
setzten Kapital

*Der neue Siemens-Chef zieht das Tempo an. Der Umsatz soll der neuen Strategie von Roland Busch zufolge jährlich um 5 bis 7 Prozent zulegen. Als Wachstumstreiber gilt Software für die Industrie, auch über die Cloud. [...]*

Bisher hatte sich der Technologiekonzern 4 bis 5 Prozent vorgenommen. „Unsere Wachstumsmotoren sind Digitalisierung, Automatisierung und Nachhaltigkeit“, erklärte Busch. „Dabei verstärken sich unser Kerngeschäft und unser Digitalgeschäft gegenseitig.“ Letzteres macht mit 5,3 Milliarden Euro knapp ein Zehntel des Konzernumsatzes aus, soll aber bis 2025 um jährlich 10 Pro-

zent wachsen. Der Konzerngewinn soll dabei 10 stärker zulegen als der Umsatz. Siemens hat sich ein Wachstum des Ergebnisses je Aktie „im hohen einstelligen Prozentbereich“ – um 8 bis knapp 10 Prozent – vorgenommen. [...] Eine Kapitalrendite von 15 bis 20 Prozent 15 bleibt das Ziel – erreicht hatte Siemens sie in den vergangenen Jahren nie.

Reuters: Roland Busch erhöht das Wachstumsziel für Siemens. In: [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), 24.06.2021

### M3 Veröffentlichung in einer regionalen Tageszeitung

Volkswagen möchte ein Elektroauto „in der Preisregion um die 20.000 Euro“ anbieten. „Ich halte das für eine lohnende Überlegung und ein sinnvolles Ziel für die Marke VW“, sagte Konzernchef Oliver Blume der „Bild am Sonntag“. Für Volkswagen wäre dies der „übernächste Schritt“.

Mitte März hatte VW bereits den elektrischen Kleinwagen ID.2all angekündigt, der unter 25.000 Euro kosten soll. Der Zweitürer soll eine Reichweite von 450 Kilometern und Frontantrieb haben. [...] Auf dem wichti-

gen chinesischen Markt soll VW den Worten Blumes zufolge „der stärkste internationale Automobilhersteller“ sein. In China seien im vergangenen Jahr ein Viertel aller verkauften Autos Elektrofahrzeuge gewesen. VW erwartet, dass dieser Anteil in den nächsten zwei bis drei Jahren auf 50 Prozent ansteigen wird. Zur Frage nach der chinesischen Konkurrenz sagte Blume, die Chinesen hätten in den vergangenen Jahrzehnten viel gelernt und legten ein enormes Innovationstempo vor.

Harzkurier: Blume nennt E-Auto für 20.000 Euro „sinnvolles Ziel“ für VW. In: [www.harzkurier.de](http://www.harzkurier.de), 15.05.2023

### M4 Veröffentlichung auf der Unternehmenshomepage



**Unsere Erfolgsstory ist Ihre Erfolgsstory**

Erfahren Sie mehr über die Gründe unseres Erfolgs und wie wir unseren langfristigen Erfolg für unsere Aktionärinnen und Aktionäre sichern.

## Gründe für ein Investment in unser IT-Unternehmen

Die digitale Transformation der weltweiten Wirtschaft ist in vollem Gange und wir profitieren mit unseren innovativen IT-Lösungen besonders von dieser Entwicklung.

- + innovatives Geschäftsmodell
- + stabile Finanzlage
- + Abschluss der Investitionsphase für unsere Cloud-Transformation
- + Förderung neuer Wachstumschancen durch starken Fokus auf Nachhaltigkeit
- + großer und loyaler Kundenstamm
- + Minimierung des Unternehmensrisikos durch Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen

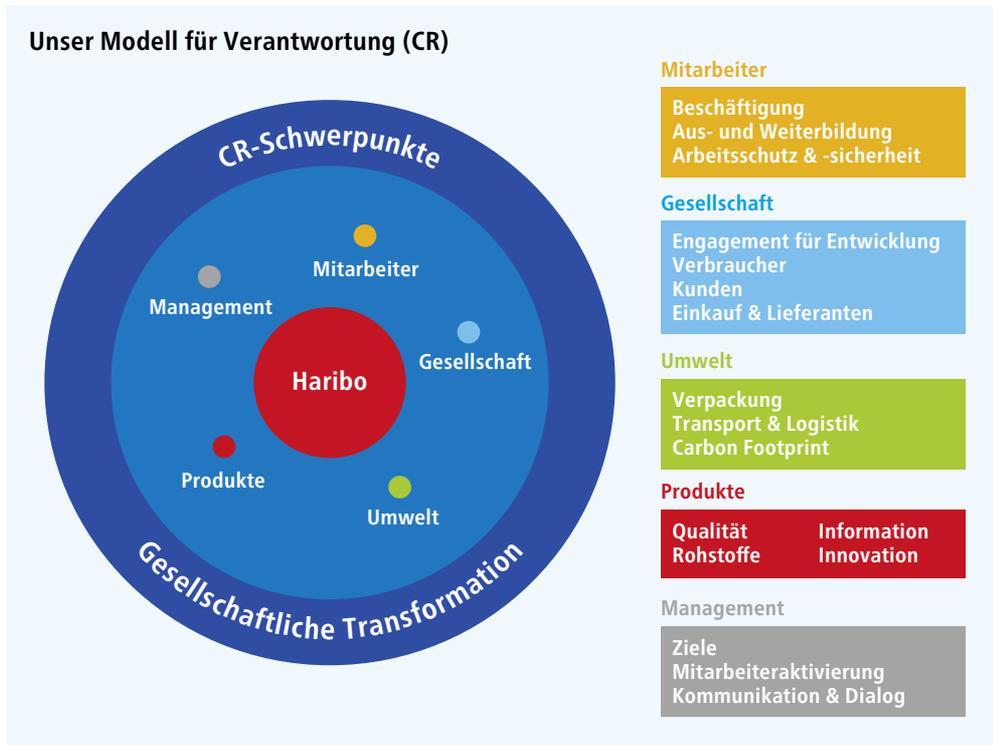
Screenshot der Unternehmenshomepage

Bearbeiterin

**M5 Veröffentlichung auf der Unternehmenshomepage eines Gummibärchenherstellers**

**CR (Corporate Responsibility)**

unternehmerische Verantwortung für Einflüsse, die die Unternehmestätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt hat



© Haribo 2023

Screenshot der Unternehmenshomepage

**M6 Auf der Unternehmenshomepage eines Beratungs- und Dienstleistungsunternehmens veröffentlichte Pressemitteilung**

**Compliance**

Maßnahmen zur Sicherung einer rechtskonformen und redlichen Unternehmensführung

**Governance**

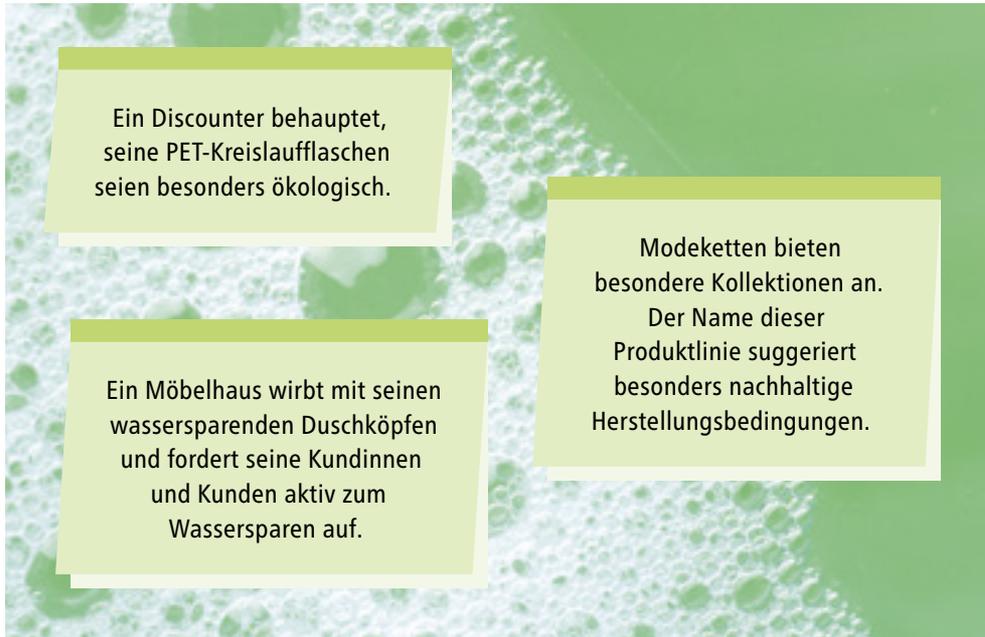
Ordnungsrahmen zur Steuerung, Leitung und Überwachung eines Unternehmens

Capgemini ist von Ethisphere, einem weltweit führenden Unternehmen im Definieren und Fördern von Standards für ethische Geschäftspraktiken, als eine der World's Most Ethical Companies 2023 ausgezeichnet worden. [...] Die Auszeichnung ehrt Unternehmen, die geschäftliche Integrität durch erstklassige Praktiken in den Bereichen Ethics, Compliance und Governance beweisen. [...] „Als vertrauenswürdiger Geschäftspartner unserer Kunden und mit 360.000 Teammitgliedern, die in über 50 Ländern tätig sind, bemühen wir uns, eine ethische Vorreiter-

rolle einzunehmen und ein Vorbild zu sein“, kommentiert Jerome Simeon, Group Head of Ethics and Global Industries, Mitglied des Group Executive Board bei Capgemini. „Die Auszeichnung als World's Most Ethical Company, die wir zum 11. Mal in Folge erhalten haben, würdigt die kollektiven Bemühungen unseres Teams, unsere Werte zu leben, indem wir jeden Tag ethische Geschäftsentscheidungen treffen. Jeder einzelne trägt zu unserer ethischen Kultur bei und hilft, die Zukunft zu schaffen, die wir uns alle wünschen.“

Capgemini/Ethisphere: Ethisphere zeichnet Capgemini erneut als eines der weltweit ethischsten Unternehmen aus. Pressemitteilung 2023

## M7 „Saubere“ Werbeversprechen?



Bearbeiterin

### Greenwashing

Marketingpraxis, bei der ein Produkt als umweltfreundlicher dargestellt wird, als es tatsächlich ist (analog bezieht sich der Begriff Bluewashing auf ethisch-moralische Standards)

### AUFGABEN

82035-201



- 1 Erklären Sie, welche Zielsetzungen die drei Unternehmerinnen im Film (M1, QR-Code) verfolgen.
- 2 Leiten Sie aus M2 – M6 weitere Ziele der angesprochenen Unternehmen ab.
- 3 Erstellen Sie eine allgemeine Übersicht zu den Unternehmenszielen, in der Sie die Ziele nach Bereichen clustern, Überbegriffe formulieren sowie Über- und Unterordnungen vornehmen.
- 4 Analysieren Sie die Unternehmensveröffentlichungen M4 – M6 im Hinblick auf deren Ausrichtung auf bestimmte Interessengruppen.
- 5 Erklären Sie ausgehend von M5 und einer Onlinerecherche, wie Unternehmen Corporate (Social) Responsibility umsetzen.
- 6 Diskutieren Sie, ob die Beispiele in M7 Fälle von Greenwashing oder Bluewashing sein könnten. Recherchieren Sie ggf. nach weiteren Beispielen für solche Werbeversprechen.
- 7 Sie wollen ein Start-up gründen und nachhaltige Fahrräder mit Holzrahmen verkaufen. Auf Ihrer Homepage sollen unter der Rubrik „Das sind wir“ wesentliche Unternehmensziele und Visionen veröffentlicht werden. Entwerfen Sie jeweils ein Konzept.

→ Fachwissen  
zu den Aufgaben  
S. 29

## 1.1.3 Warum ist eine langfristige Unternehmensstrategie wichtig?

Sie analysieren Unternehmensziele im Hinblick auf kurz- und langfristige Wechselwirkungen. Dabei begründen Sie die Bedeutung einer langfristigen Unternehmensstrategie.

### M1 Entwicklungen von Adidas im vierten Quartal 2022

**Bruttomarge**  
Gewinn vor Steuern nach Abzug der direkten Herstellungs- und Verkaufskosten

**Negatives Betriebsergebnis**  
vereinfacht: Verlust

- Währungsbereinigter Umsatz geht um 1 % zurück, belastet durch die Beendigung der Yeezy Partnerschaft.
- Bruttomarge sinkt auf 39,1 % und spiegelt gestiegene Kosten in der Lieferkette und höhere Rabatte wider.
- Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen (nach Abstoßen des Reebok Geschäfts) in Höhe von 482 Mio. €.
- Negatives Betriebsergebnis in Höhe von 724 Mio. €.

*Nach: Adidas AG: Adidas Ergebnisse für 2022 spiegeln geopolitische, makroökonomische und unternehmensspezifische Herausforderungen wider. In: [www.adidas-group.de](http://www.adidas-group.de), 08.03.2023*

### M2 Gewinneinbußen in Milliardenhöhe nach Bruch mit Kanye West

*Das Ende der Zusammenarbeit mit dem Rapper Kanye West bedeutet für Adidas erhebliche Gewinneinbußen. Dies hätte der Konzern vorhersehen und entsprechend abfedern müssen, behaupten nun die Investoren und reichen Klage ein.*

Nach einem starken Gewinnrückgang infolge der gekündigten Kooperation mit dem umstrittenen US-Rapper Kanye West haben Investoren in den USA Klage gegen den Sportartikelhersteller Adidas eingereicht. Der Vorwurf: Der Konzern habe schon seit Jahren von den problematischen Verhaltensweisen des Rappers gewusst, die Kooperation aber dennoch erst im Oktober 2022 beendet. Dabei wurden keine ausreichenden Vorsichtsmaßnahmen getroffen, um die erwarteten finanziellen Verluste in Grenzen zu halten. Adidas hatte seit 2015 eine Kooperation mit dem US-Rapper, der die Produktlinie „Yeezy“ entsprang. Die Produkte waren eine lukrative Einnahmequelle für den Konzern gewesen. Ein Paar Yeezy-Schuhe kosteten mehrere hundert Euro. [...] In den darauffolgenden

Jahren war der Rapper wiederholt durch provokante antisemitische Äußerungen aufgefallen. [...]

Adidas hielt zunächst an der Zusammenarbeit fest. Nach aufkommender Kritik behauptete Kanye West in einem Podcast: „Ich kann antisemitische Dinge sagen und Adidas kann mich nicht fallenlassen. Na und?“ Adidas bewies daraufhin das Gegenteil und beendete die Zusammenarbeit im Oktober 2022. Der Konzern dulde keinen Antisemitismus und keine andere Art von Hassrede. [...] Durch den Ausfall der Produkte erwartet das Management im laufenden Jahr Umsatzeinbußen von 1,2 Milliarden Euro. [Die bereits hergestellten Produkte im Wert von ca. 1,3 Milliarden Euro werden verkauft, der Erlös wird gespendet.]

*Legal Tribune Online: 15  
Investoren klagen  
gegen Adidas.  
In: [www.lto.de](http://www.lto.de),  
02.05.2023*

### M3 Interview mit Sven O. Rimmelspacher: „Gute Nacht, ihr lieben Unternehmensziele“

**Warum ist es so schwer, an Unternehmenszielen festzuhalten und sie auch wirklich umzusetzen? Die Antwort weiß Unternehmer Sven O. Rimmelspacher. [...]**

5 Eine Strategie zu entwickeln und Ziele zu definieren, ist ein aufwendiges Projekt, das viel Zeit und Kreativität erfordert. Aber das ist ja erst mal „nur“ die Arbeit auf dem Papier. Was danach kommt, ist oft ernüchternd.

#### 10 **Wenn die Strategie steht, kann man doch eigentlich loslegen ...?**

Richtig. Aber genau das ist das Problem. Denn „einfach loslegen“ endet oft in Planlosigkeit. Damit aber die Zeit, die in Jahresmeetings und  
15 Planungsworkshops verbracht wird, auch ein wirklich sinnvoller Invest ist, ist es unerlässlich, schnell konkrete Aufgaben zu definieren und unbedingt eine Erfolgs- bzw. Zielerreichungskontrolle in den Prozess einzubauen  
20 und regelmäßig zu überprüfen.

**Auf eurer Webseite findet man erschreckende Zahlen zu diesem Thema: Nur 29% der MitarbeiterInnen kennen die Unternehmensstrategie überhaupt. 73%  
25 der Führungskräfte zweifeln am Erfolg der Unternehmensstrategie und für**

**59% der Beschäftigten ist unklar, wie sie einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Das klingt gar nicht gut ...**

Das Problem ist, dass Themen wie Strategie, Vision, Mission oder Unternehmenszweck längst nicht mehr nur in der Führungsetage angesiedelt sein sollten. Im Idealfall sind sie ein Gemeinschaftswerk aller im Unternehmen ar-  
35 beitenden MitarbeiterInnen. Nur wer weiß, warum er etwas tut, kann zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dieses Bewusstsein fehlt in vielen Unternehmen. [...] Wir versuchen, die Zusammenhänge zwischen diesen verschiede-  
40 nen Ebenen spielerisch sichtbar zu machen. Jeder Mitarbeiter sieht, wie er beim Erledigen einer konkreten Aufgabe auf strategische Zielsetzungen einzahlt. Jeder weiß sofort, welche Aufgaben erledigt werden müssen und wie viel  
45 Fortschritt bereits erzielt wurde und er behält immer das große Ganze im Blick. Und – ganz wichtig ist – er weiß, was er tut und warum er es tut. Kurz: Die Strategie gibt allen Mitarbeite-  
50 rInnen Orientierung. Die Ziele werden gemeinsam bearbeitet und das Daily Business ergibt für jeden einzelnen einfach mehr Sinn.

#### Unternehmensstrategie

langfristige Verhaltensweise des Unternehmens zur Verwirklichung ihrer langfristigen Ziele

→ **Fachwissen**  
S. 29

Lindemann, Ariane: „Gute Nacht, ihr lieben Unternehmensziele. Schlaft gut.“. In: [www.techtag.de](http://www.techtag.de), 24.01.2023

#### AUFGABEN

82035-202



- 1 Diskutieren Sie unter Einbeziehung von **M1**, ob die in **M2** dargestellte Unternehmensentscheidung zwar kurzfristig die Erreichung einzelner Unternehmensziele beeinträchtigt, auf lange Sicht aber durchaus sinnvoll sein kann.
- 2 Erörtern Sie an Beispielen, ob sich ökonomische und ökologische Unternehmensziele komplementär oder konkurrierend zueinander verhalten.
- 3 Fassen Sie Sven O. Rimmelspachers Forderungen zur Strategieplanung zusammen und nehmen Sie persönlich dazu Stellung (**M3**).
- 4 Recherchieren Sie die Unternehmensstrategie eines deutschen börsennotierten Unternehmens. Erläutern Sie an diesem Beispiel die Wechselwirkungen unternehmerischer Zielsetzungen und die Bedeutung einer langfristigen Unternehmensstrategie.

→ **Fachwissen**  
zu den Aufgaben  
S. 30

## 1.1.4 Wie wird die Strategie in den Funktionsbereichen eines Unternehmens umgesetzt?

Sie untersuchen die Umsetzung unternehmerischer Zielsetzungen auf der Ebene einzelner Funktionsbereiche.

### M1 Pralinenwerkstatt



Pralinenmanufaktur

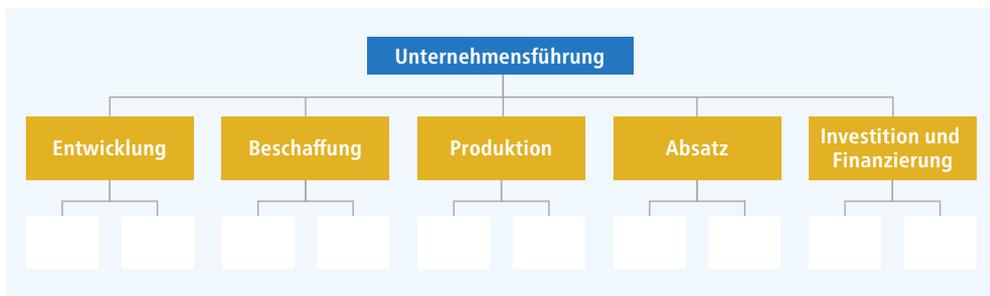
#### Funktionale Organisation

Jeder Funktionsbereich ist für einen bestimmten Abschnitt der Wertschöpfungskette zuständig.

#### Wertschöpfungskette

Gesamtheit der Prozesse, die zur wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens beitragen

### M2 Funktionale Unternehmensorganisation



Beispielhafter Aufbau eines Unternehmens, *Bearbeiterin*

### M3 Schokoladen-Start-up hat eine neue Strategie

Das Start-up Nucao aus Leipzig, das seit 2016 nachhaltige Schokolade verkauft, stellt sich strategisch neu auf. „Cooler und moderner“ sei der neue Markenauftritt, teilt Nucao mit. 5 Unter dem Claim „the good choc“ launchten gleich 20 neue Schokoladenprodukte. Auch ein neues Logo schmückt das Sortiment. Die Transformation der Marke ist laut des Start-ups in Zusammenarbeit mit dem Branding

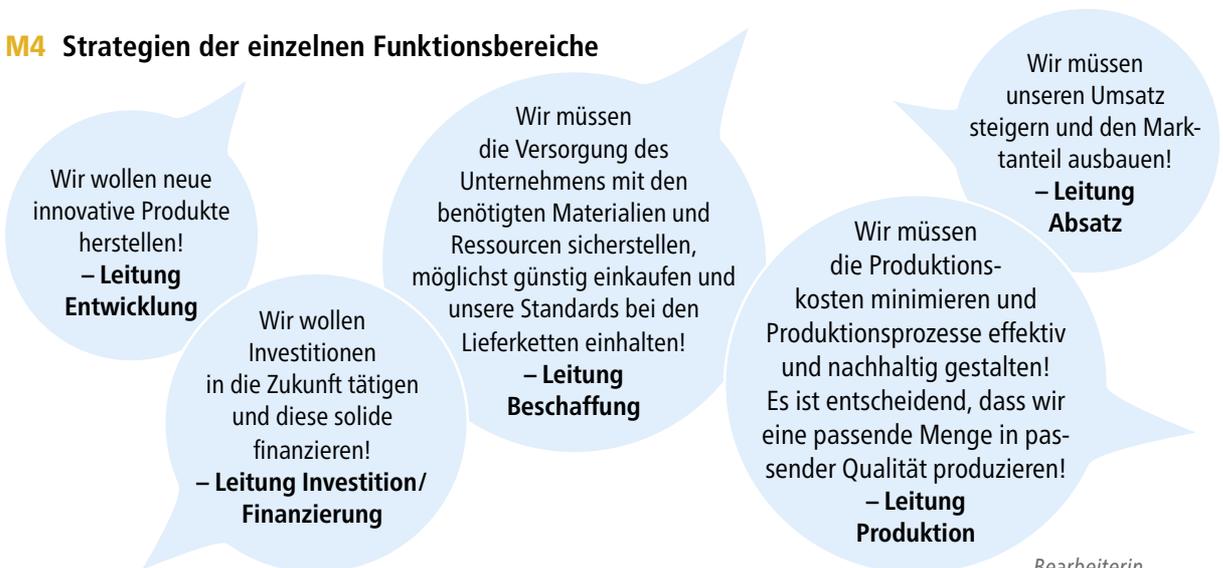
Studio LIT entworfen und umgesetzt worden. 10 [...] Das Unternehmen will mit den typischen Klischees rund um Nachhaltigkeit brechen und dabei nicht im „gefälligen Mainstream untergehen“. Deshalb gehe auch das Sortiment weit über den einfachen Schokoriegel 15 hinaus: Mit sieben neuen Riegeln, sechs Tafelschokoladen, zwei Sorten schokolierter Früchte, drei Sorten mit Schokolade umman-

20 telter Nüsse und zwei gefüllten Pralinen bietet das Start-up eine breite Auswahl an Produkten. Die Lebensmittel sind dabei vegan, bio, mit fairem Kakao aus Peru und umweltfreundlich verpackt in heimkompostierbarer Zellulose oder Papier. Zusätzlich spendet das  
25 Unternehmen für jedes verkaufte Produkt drei Prozent der Einnahmen in Aufforstungsprojekte. „Unser Portfolio funktioniert im

Biomarkt super. Doch um unser großes Ziel – eine Milliarde Bäume zu pflanzen – zu erreichen, müssen wir mehr Menschen begeistern. Mit den veränderten Rezepturen und sehr cremigem Geschmacksprofil sprengen wir unsere Ketten und überzeugen auch hart gesottene Schokofans – für maximalen positiven Impact auf dem Planeten“, so Mathias  
35 Tholey, Mitgründer von Nucao.

*Eber, Svea: Schokoladen-Start-up hat eine neue Strategie. In: www.markenartikel-magazin.de, 16.09.2022*

#### M4 Strategien der einzelnen Funktionsbereiche



Bearbeiterin

#### AUFGABEN

82035-203



- 1 Sie gründen ein Start-up mit dem Ziel, Pralinen herzustellen und zu verkaufen (M1).
  - a) Formulieren Sie eine Unternehmensstrategie für die nächsten 5 Jahre.
  - b) Sammeln Sie alle „To Dos“ im Rahmen der Unternehmung auf einer digitalen Tafel.
  - c) Ordnen Sie die „To Dos“ den typischen Funktionsbereichen eines Unternehmens (M2) zu.
  - d) Recherchieren Sie nach anderen Formen der Aufbauorganisation und diskutieren Sie, ob der funktionale Aufbau die beste Wahl für Ihre Pralinenwerkstatt ist.
- 2 Konkretisieren Sie die allgemeingültigen Ziele der Funktionsbereiche (M4) vor dem Hintergrund der neuen Unternehmensstrategie des bereits bestehenden Start-ups Nucao (M3).
- 3 Erörtern Sie am Beispiel von Nucao, welche Wechselwirkungen bestehen:
  - a) zwischen der Unternehmensstrategie (M3) und Funktionsbereichsstrategien (M4),
  - b) zwischen den einzelnen Funktionsbereichsstrategien (M4),
  - c) zwischen den einzelnen Funktionsbereichen und der Wertschöpfung im Unternehmen.
- 4 Formulieren Sie ausgehend von der Unternehmensstrategie Ihrer Pralinenwerkstatt aus Aufgabe 1a konkrete Funktionsbereichsstrategien.

→ Fachwissen zu den Aufgaben S. 30 f.

## 1.1.5 Welche Prozesse tragen im Unternehmen zur Wertschöpfung bei?

Sie identifizieren Kernprozesse in Unternehmen.

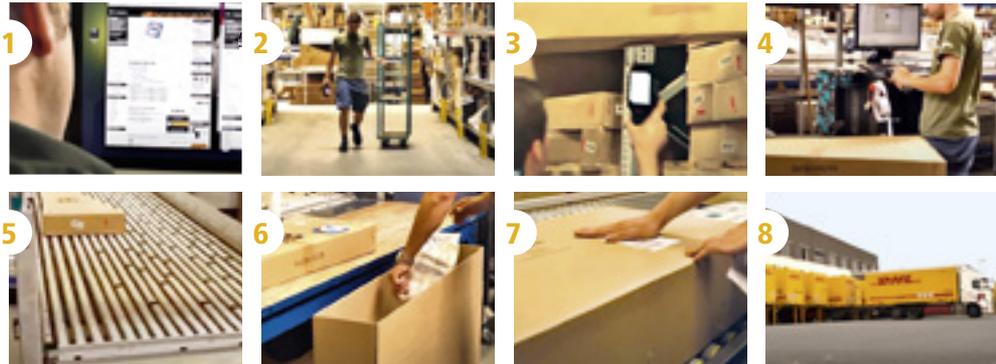
### M1 Online-Bestellung einer Gitarre

Versandprozess eines Instrumentenhändlers



82035-003

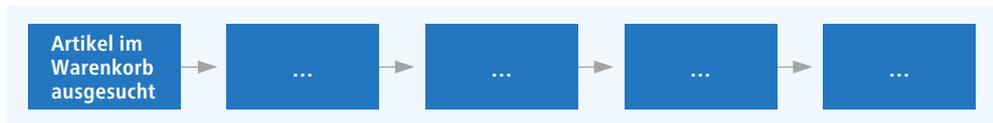
Prozessablauf einer Online-Bestellung



### Ablauforganisation

regelt durch eine möglichst effiziente räumlich-zeitliche Planung der Arbeitsschritte, wann, wo und in welcher Reihenfolge einzelne Prozessschritte erledigt werden

### M2 Visualisierung der Ablauforganisation



Bearbeiterin

### M3 Checkliste: Was macht Prozesse zu Kernprozessen?

- ✓ hier findet Wertschöpfung statt
- ✓ relevant für den Unternehmenserfolg
- ✓ Kunde bezahlt für den Output des Prozesses

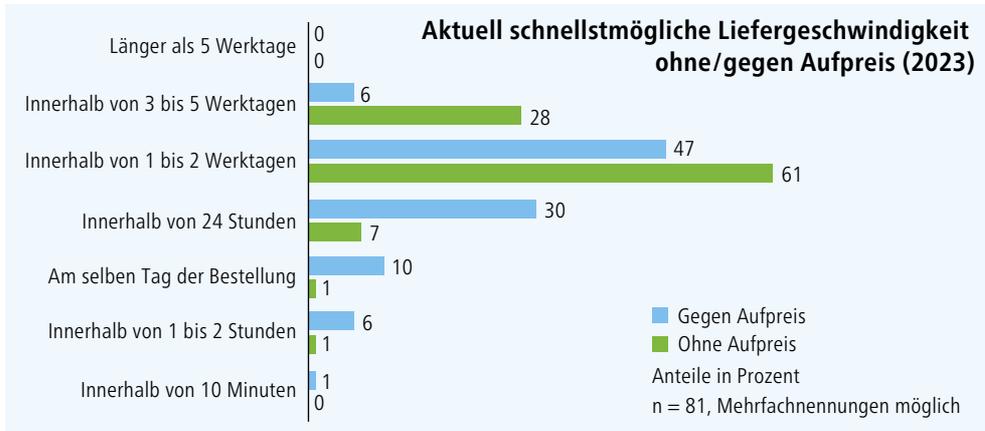
Bearbeiterin

### M4 Was sind die Prinzipien der Ablauforganisation?

Termineinhaltung 	Zeitminimierung 	Kapazitätsauslastung 
Optimale Abstimmung der Fertigungstermine mit den Auftragsterminen	Möglichst geringe Durchlaufzeiten des zu bearbeitenden Materials und keine Wartezeiten	Möglichst wenig Leerzeiten, in denen Betriebsmittel und Arbeitskräfte nicht genutzt werden

Nach: Thommen, J.-P. et al.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Springer Gabler Wiesbaden 2017, S. 442

## M5 Studie: großer Wettbewerb bei Lieferzeiten



Nach: © EHI Retail Institute 2023

Beim Versand von online geordneten Waren spielt bei den Händlern der zunehmende Wettbewerb eine immer größere Rolle. Wettbewerbsdruck ist laut EHI-Studie „Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce 2022“ der wichtigste Beweggrund für schnelle Lieferzeiten. [...] Kurze Lieferzeiten bedingen neben einer maximalen Warenverfügbarkeit eine schlüssige Ablauforganisation. Folglich räumen 80 Prozent der Befragten standardisierten Logistikprozessen höchste

Priorität ein, um Lieferzusagen einhalten und Liefertreue sicherstellen zu können. Wichtig ist zudem ein effizientes Warenwirtschaftssystem (66 Prozent), über das das Lager mit dem Onlineshop möglichst nahtlos verknüpft ist. 46 Prozent favorisieren einen Lageraufbau und eine Regalbelegung der Waren gemäß ABC-Klassifizierung, sodass sich häufig nachgefragte Waren (A-Artikel) im direkten Zugriff befinden und keine langen Laufwege anfallen.

### E-Commerce

Elektronischer Handel mit Gütern über einen Onlineshop

### ABC-Klassifizierung

Einordnung von Produkten nach Umsatzwert  
→ ABC-Analyse (Kap. 1.2.7)

Atzberger, M./Lanzeth, P.: Großer Wettbewerb bei Lieferzeiten. EHI-Studie zu Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce. In: [www.ehi.org](http://www.ehi.org), 07.12.2022

→ Fachwissen zu den Aufgaben S. 32

### AUFGABEN

82035-204



- 1 Visualisieren Sie die Abwicklung der Bestellung einer Gitarre (M1) mithilfe von M2.
- 2 Vergleichen Sie den Bestellprozess aus Aufgabe 1 mit dem idealtypischen Verkaufsprozess in einem lokalen Musikinstrumentengeschäft.
- 3 Begründen Sie, dass die „Auftragsabwicklung“ ein betrieblicher Kernprozess ist (M3).
- 4 Benennen Sie weitere Abläufe, die in dem Musikversand aus M1 stattfinden, und entscheiden Sie jeweils, ob es sich dabei um betriebliche Kernprozesse handelt.
- 5 Für Ihre Pralinenwerkstatt (Kap 1.1.4, Aufg. 1) haben Sie inzwischen sogar einen eigenen Onlineshop.
  - a) Visualisieren Sie die Organisation zentraler Abläufe in einer Skizze und berücksichtigen Sie dabei die in M4 dargestellten Prinzipien einer guten Ablauforganisation.
  - b) Nennen Sie alle Funktionsbereiche (vgl. 1.1.4, Aufgabe 1c), die von den Kernprozessen des Unternehmens betroffen sind (M3).
- 6 Werten Sie die Grafik M5 aus und stellen Sie mögliche Ursachen sowie Folgen des großen Wettbewerbs bei den Lieferzeiten dar.

## 1.1.6 Wie wird der Wertschöpfungsprozess durch Organisationsstrukturen unterstützt?

Sie analysieren Unternehmensprozesse vor dem Hintergrund der Verschränkung von Aufbau- und Ablauforganisation.

### M1 Filmszene: Wie bekommt man den Passierschein A38?

„Was wünschen Sie?“, fragt der Pförtner mit unfreundlicher Stimme. „Wir hätten gerne den Passierschein A 38.“ Der Beamte hält eine Hand trichterförmig ans Ohr: „Eintragung einer Galeere? Da sind Sie hier falsch. Wenden Sie sich an die Hafenkommandantur.“ „Nein, wir wollen keine Galeere eintragen lassen. Wir wollen nur den Passierschein A 38.“ „Den Hafen finden Sie unterhalb der Stadt. Ein Hafen ist immer da, wo Wasser ist ...“ „Aber der Hafen ist uns schnurzegal! Wir wollen den Passierschein A 38!“ „Hä?“ „Den Passierschein A 38!“ „Was soll denn das Gebrülle? Benehmen Sie sich gefälligst“ Was bilden Sie sich ein, wer Sie sind, beim Jupiter? Da müssen Sie sich an Schalter 1 wenden, Korridor links, letzte Tür rechts.“  
 Unsere Freunde tun, wie ihnen geheißen, nur, dass es im linken Korridor nicht eine Tür auf der rechten Seite gibt. „Wir versuchen es



Asterix und Obelix suchen den richtigen Raum

einfach mal hier“, schlägt Asterix vor. Sie betreten ein kleines, kahles Zimmer, in dessen Mitte ein dicker Beamter auf einer Schaukel hockt und von einer hübschen Frau angeschubst wird. Als er die Besucher sieht, hält er inne. „Wie können Sie hier ohne anzuklopfen einfach eintreten?“ „Äh ... Wir möchten gerne zum Schalter 1.“ „Schauen Sie auf dem Plan im 6. Stockwerk nach!“

Gosciny, R./Uderzo, A.: Asterix erobert Rom. Das Album zum Film. Egmont Comic Collection, 2016

### M2 Perspektivwechsel

#### Szenario 1

#### Der Prozess folgt der Struktur.

Alle Entscheidungen im Unternehmen orientieren sich ausschließlich an der Aufbauorganisation.



#### Szenario 2

#### Die Struktur folgt dem Prozess.

Alle Entscheidungen im Unternehmen orientieren sich ausschließlich an der Ablauforganisation.

Bearbeiterin

### M3 Aufbau folgt Ablauf und Ablauf folgt Strategie?

Die Struktur eines Unternehmens soll dazu dienen, dessen Ziele zu erreichen und die dafür nötigen Prozesse zu ermöglichen. Da

die Abhängigkeiten zwischen Struktur und Strategie jedoch nicht nur einseitig sind, ist es nicht immer ohne Weiteres möglich oder

*auch sinnvoll, ohne Beachtung der Wechselwirkungen die Struktur der Strategie folgen zu lassen. [...]*

10 Die Unternehmensstrategie gibt die mittel- und langfristige Ausrichtung eines Unternehmens vor, mit der die gesetzten Unternehmensziele erreicht und der wirtschaftliche Erfolg gesichert werden sollen. Die Ziele eines Unternehmens können dabei sehr unterschiedlich sein. Wesentliche Aspekte der Ziele betreffen u. a. die Positionierung im Markt, z. B. als Kosten- oder Technologieführer oder als eng begrenzter Nischenanbieter. Durch diese Positionierung soll immer ein spezifischer Kundennutzen oder ein Alleinstellungsmerkmal generiert werden. Ohne einen Kundennutzen ist kein wirtschaftlicher Erfolg und damit kein dauerhaftes Überleben eines Unternehmens möglich. [...]

Zur Durchführung der Prozesse ist eine geeignete Unternehmensstruktur erforderlich. Diese Struktur wird in der Aufbauorganisation abgebildet. Die Aufbauorganisation muss so gestaltet sein, dass sie die Abläufe und somit die Prozesse unterstützt und sie nicht an den Schnittstellen der Organisation behindert, beispielsweise durch fehlende Zuständigkeiten oder inkompatible Software. Der Ablauf von Prozessen und die dafür nötige Aufbauorganisation sollen sich dabei immer an der Unternehmensstrategie orientieren. Wird etwa eine Kostenführerschaft angestrebt, müssen alle Prozesse auf eine sehr hohe Kosteneffizienz ausgelegt werden, auch wenn hierdurch die Qualität des Prozessergebnisses eingeschränkt werden muss. Im Falle einer [...] oder gar einer Nischenpositionierung verhält es sich umgekehrt, da hier die Kunden bereit sind, für den gewonnenen Nutzen auch einen höheren Preis zu zahlen. Zum Erreichen der jeweiligen Ziele gibt es nicht die eine richtige Organisation und Struktur, sondern immer mehrere Möglichkeiten. Zu beachten sind daher immer die jeweils maßgeblichen Anforderungen und Einflüsse auf das Unternehmen. Auch wenn sich die Zie-

le nicht ändern, muss sich ggf. die Struktur an geänderte Rahmenbedingungen anpassen. [...]

Wenn die Prozesse das Mittel des Unternehmens darstellen, um dessen Ziele zu erreichen, und die Unternehmensstruktur für einen reibungslosen Ablauf der Prozesse sorgen soll, ist es folglich richtig, dass die Struktur aus der Strategie entstehen muss. Zuerst muss klar sein, wohin der Weg gehen soll und wie der Weg aussieht, bevor überlegt wird, wie man den Weg beschreitet und welche Hilfsmittel dazu benötigt werden. Daher werden zuerst die Ziele festgelegt, aus denen die Strategie resultiert. Aus dieser ergibt sich das Prozessmodell und aus diesem wiederum alle Einzelprozesse und die Aufbauorganisation des Unternehmens. Der Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur wird oftmals nicht ausreichend beachtet. Beide Bereiche werden eher getrennt voneinander betrachtet. Verwendet ein Unternehmen zu viel Zeit auf die Entwicklung der Aufbauorganisation, verliert es sich leicht im strukturellen Dickicht. Werden hingegen gewachsene Strukturen nicht ständig daraufhin hinterfragt, ob sie noch dem Unternehmensziel dienen, geht schnell die benötigte Flexibilität verloren. Eine reine Fixierung auf die Organisation verstellt den Blick auf die Prozesse. Diese müssen heute in vielen Märkten beweglich bleiben und atmen können. Die Organisation neigt jedoch oft zur Starrheit und Abgrenzung zwischen Abteilungen statt zu einer gemeinsamen Bewegung hin zu einem Ziel.

Andererseits darf die Organisation auch nicht vernachlässigt werden. Wer zu viel an die Zeit in 5, 10 oder 20 Jahren denkt, verliert schnell den Blick auf das Wesentliche und das Heute. Nur eine effiziente Organisation ermöglicht auch effiziente Prozesse. Die Ziele eines Unternehmens müssen auf seine Möglichkeiten abgestimmt sein. In vielen Fällen wird die benötigte Unternehmensstruktur durch die Märkte und die internen und externen Einflüsse auf das Unternehmen vorgegeben: Zum

### Structure follows Strategy

55 Leitsatz, nach dem die Struktur eines Unternehmens seiner Strategie folgen soll

### Structure follows Process

65 Leitsatz, nach dem sich die Struktur eines Unternehmens an den Prozessen orientieren soll

### Nischenpositionierung

90 Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens bedienen nicht den gesamten Markt, sondern nur ein bestimmtes Marktsegment mit einem bestimmten Problem oder Bedürfnis (d. h. eine „Marktnische“)

Beispiel können regionale Aspekte oder ver-  
100 schiedene Produktfamilien nur durch eine ar-  
beitsteilige Organisation bewältigt werden.  
Auch die Unternehmensgröße spielt oft eine  
wesentliche Rolle. Kleinere Unternehmen  
kommen auch mit informelleren Strukturen  
105 aus, um ihre Ziele zu erreichen. Größere Fir-  
men und Konzerne sind dagegen auf mehr  
Struktur angewiesen, um ihre Komplexität zu

beherrschen. Dies zeigt sich oft nach einer  
Phase des Wachstums von einem handwerkli-  
chen Betrieb hin zu einem mittelständischen 110  
Industrieunternehmen. Die Ziele sind dem  
Wachstum angepasst worden, die Strukturen  
und Abläufe sind jedoch weiterhin handwerk-  
lich geblieben. Industrielle Mengen und Stra-  
tegien sind aber mit handwerklichen Prozes- 115  
sen nicht erreichbar.

*Rödl & Partner: Struktur folgt Strategie – Warum das eine zum anderen passen muss. In: [www.roedl.de](http://www.roedl.de),  
10.12.2021*

### M4 Neues Personal, neue Struktur

Ein Hersteller für Antriebe und Schaltungen  
organisiert nach mehreren erfolgreichen  
Geschäftsjahren seinen Vertrieb neu. Dafür  
stellt er zwei neue leitende Angestellte ein:  
5 Einer verantwortet den Bereich Kundenbe-

treuung und Ersatzteile, seine Kollegin fo-  
kussiert sich im Key Account Management  
auf Großkunden und Schlüsselmärkte. Beide  
Manager berichten an den Geschäftsführer.

*Bearbeiter*

### M5 Roboter übernehmen das Kommissionieren

**Kommissionieren**  
Zusammenstellen  
von Aufträgen in  
einem Lager

Kommissionieren ist ein harter Job mit teil-  
weise langen Laufstrecken im Lager und mo-  
notonen Arbeitsabläufen – und dazu noch  
oft schlecht bezahlt. Mittlerweile gibt es aber  
5 viele internationale Robotik- und Anlagen-  
bau-Unternehmen, die hierfür neue Lösun-  
gen anbieten: Einfache Roboter übernehmen

das Befüllen und Stapeln von Paketen. Intel-  
ligente Systeme fahren selbstständig das  
richtige Regal an und stellen Lieferungen zu- 10  
sammen. Der Lagerist übernimmt dann nur  
noch die Endkontrolle vor dem Versand der  
Ware zum Kunden.

*Bearbeiter*

### M6 Neue Verpackungsmaschine spart Versandmaterial

Die wachsende Anzahl von Bestellungen im  
E-Commerce erzeugt immer mehr Verpa-  
ckungsmüll. Um diesen zukünftig auf ein Mi-  
nimum zu reduzieren und die Transportaus-  
5 lastung zu verbessern, hat das Unternehmen  
Mymuesli, ein Passauer Anbieter von indivi-  
dualisierbaren Bio-Zerealien, zusammen mit  
dem Verpackungsspezialisten Smurfit Kap-  
pa sowie dem Maschinenhersteller Sparck

Technologies nach einer verbesserten und 10  
nachhaltigen Verpackungslösung gesucht.  
Das geht aus einer Pressemitteilung von  
Smurfit Kappa hervor. Darin heißt es, dass  
durch die Optimierung des Verpackungs-  
prozesses rund 50 Prozent Verpackungsmüll 15  
eingespart und 30 Prozent mehr Transportvo-  
lumen pro Lkw erzielt werden. [...] Dazu hat  
der Müsli-Anbieter zunächst gemeinsam mit

Smurfit Kappa sämtliche versandbezogenen  
 20 Prozesse und Arbeitsschritte ausgewertet –  
 angefangen beim Auffalten der Versandkarto-  
 nagen über das Verpacken verschiedener  
 Frühstücksprodukte bis hin zum Verkleben  
 und dem Versand selbst. Dabei sei aufgefallen,  
 25 dass entlang dieses gesamten Verpackungs-  
 und Versandprozesses deutliche Optimie-  
 rungspotenziale bestehen. Boris Maschmann,  
 CEO von Smurfit Kappa in der DACH-Region,

erläutert dazu: „Die Analyse der Prozesse bei  
 Mymuesli ergab, dass das Verpacken per 30  
 Hand, angesichts der mittlerweile hohen  
 Nachfrage nach Mymuesli-Produkten, nicht  
 mehr effizient ist und sich Skaleneffekte nicht  
 in voller Stärke bemerkbar machen. Wir  
 schlugen daher vor, in eine moderne Verpa- 35  
 ckungsmaschine zu investieren. Mit dieser Lö-  
 sung wird Mymuesli in Zukunft Kosten sowie  
 Verpackungs- und Zusatzmaterial einsparen.“

#### DACH-Region

Deutschland, Öster-  
 reich, Schweiz.

Abkürzung nach  
 Ländercodes D,A,CH.

*Lehmann, Sandra: Verpackung: MyMüsli spart Versandmaterial mit neuer Verpackungsmaschine.  
 In: www.logistik-heute.de, 26.02.2022*

### M7 Mehr Effizienz durch Umstrukturierung?

Mit einer konsequenten Sanierung der Wind-  
 krafttochter Siemens Gamesa, schlankeren  
 Strukturen und mehr Transparenz will der  
 Siemens-Energy-Konzern das Vertrauen der  
 5 Investoren zurückgewinnen. „Wir wollen  
 schneller, flexibler und kundenorientierter  
 werden“, sagte CEO Christian Bruch am  
 Dienstag vor Investoren. Konkret plant Sie-

mens Energy die Streichung von 30 Prozent  
 der bisherigen Managementpositionen. In 10  
 Geschäftsbereichen, in denen es bisher bis  
 zu elf Hierarchieebenen gab, würden es künf-  
 tig nur noch maximal sechs sein. „Eine Re-  
 duktion der Beschäftigung wird durch die  
 Neuorganisation nicht angestrebt“, hieß es. 15

*Höpner, A./Louven, S.: Siemens Energy will 30 Prozent der Managementpositionen streichen.  
 In: www.handelsblatt.com, 24.05.2022*

#### AUFGABEN

82035-205



- 1 Erklären Sie, inwiefern im Beispiel **M1** von einer unzureichenden Aufbau- und Ablauforganisation gesprochen werden kann.
- 2 Vergleichen Sie die Szenarien 1 und 2 (**M2**) hinsichtlich möglicher Chancen und Probleme und leiten Sie daraus ab, warum Aufbau- und Ablauforganisation in der Praxis verschränkt sind.
- 3 Bilden Sie die in **M3** dargestellten Wechselwirkungen zwischen Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation in einer Mindmap ab.
- 4 Analysieren Sie die Beispiele **M4** – **M7** hinsichtlich der vorgenommenen Veränderungen an der Aufbau- und/oder Ablauforganisation.
- 5 Erarbeiten Sie Vorschläge zur Optimierung schülerrelevanter Vorgänge an Ihrer Schule (z. B. zur Beantragung einer Schulbefreiung). Erklären Sie, inwiefern bei Ihrem Vorschlag die Aufbau- und/oder Ablauforganisation der Schule betroffen ist.

→ Fachwissen  
 zu den Aufgaben  
 S. 31 f.

## Unternehmerische Entscheidungen

Kapitel 1.1.1  
S. 12

In einem Unternehmen müssen zahlreiche Entscheidungen getroffen werden. Auf unterschiedlichen Ebenen, d.h. von der Geschäftsführung bis zum ausführenden Mitarbeiter auf den unteren Hierarchiestufen, werden Maßnahmen ergriffen als Reaktion auf interne und externe Entwicklungen. Entscheidend für die Auswahl der weiter verfolgten Entscheidungsalternative ist hierbei die **Zielvorstellung**, die damit verfolgt wird.

### Beispiel 1:

Die EU verbietet den Verkauf von neuen Benzin- und Dieselfahrzeugen ab 2035. Die Geschäftsführung eines Automobilherstellers reagiert darauf mit dem Umstieg auf die Produktion von Elektroautos mit dem Ziel, den neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

- Entscheidung: Anpassung des Produktsortiments
- Ziel: Bestehen auf einem Markt mit neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen

### Beispiel 2:

Ein Gastronomiebetrieb wechselt seinen Lieferanten für Rindfleisch. Das Restaurant möchte verstärkt auf regionale Produkte setzen. Deshalb bezieht es sein Fleisch nun von einem Bauern mit Direktvertrieb in der Umgebung, statt wie bisher vom Großmarkt.

- Entscheidung: Wechsel auf regionalen Fleischlieferanten
- Ziel: z. B. Verbesserung des Images/Ansprechen einer neuen Kundengruppe

## Stakeholder eines Unternehmens

Kapitel 1.1.1  
S. 13

Die Zielsetzungen und Entscheidungen eines Unternehmens werden nicht nur von seinen Eigentümern bzw. **Anteilseignern** (d.h. Shareholdern), sondern von vielen unterschiedlichen **Interessengruppen** (d.h. Stakeholdern) beeinflusst:



Bearbeiterin

Stakeholder sind Institutionen oder Einzelpersonen, die auf unterschiedliche Weise Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Sie verfolgen jeweils eigene (ggf. auch widersprüchliche) Interessen und versuchen, auf unternehmerische Entscheidungen einzuwirken. Aus diesem Grund sollte sich die



Geschäftsführung eines Unternehmens im Sinne eines guten **Stakeholdermanagements** im Klaren darüber sein,

- wer seine Stakeholder sind,
- welche Interessen die jeweiligen Stakeholder verfolgen,
- wie wichtig die Stakeholder für den Erfolg des Unternehmens sind und
- wie man die Kommunikation mit den Stakeholdern ggf. verbessern kann.

Die Unternehmensführung steht vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Erwartungen und Interessen von Share- und Stakeholdern in Einklang zu bringen. Dazu entwickelt das Unternehmen ein komplexes **Zielsystem auf unterschiedlichen Hierarchieebenen** (z. B. Gesamtunternehmen vs. Abteilung), mit unterschiedlichen sachlichen Dimensionen (z. B. finanziell vs. ökologisch) und unterschiedlichem zeitlichen Horizont (z. B. langfristig vs. kurzfristig):

**Unternehmensziele**

Kapitel 1.1.2  
S. 14

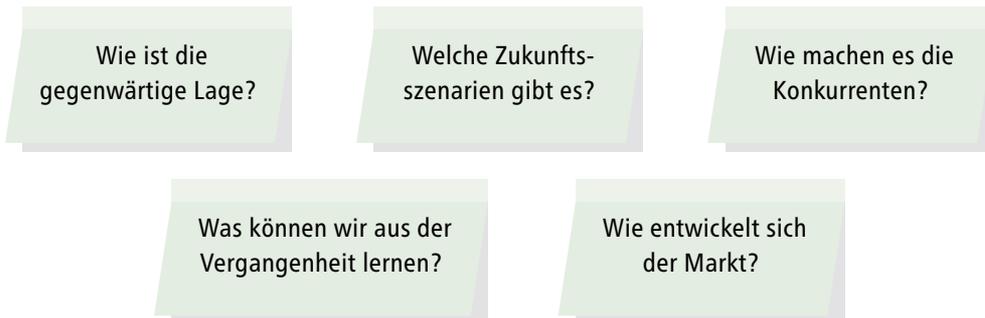


Eine Unternehmensstrategie ist ein **langfristiger Plan**, mit dem Unternehmensziele erreicht werden sollen. Für die Unternehmensstrategie werden Einzelziele in Form von Meilensteinen und Zeitpunkten festgelegt.

Fragestellungen bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie können sein:

**Unternehmensstrategie**

Kapitel 1.1.3  
S. 18



## Kurz- und langfristige Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen

Kapitel 1.1.3  
S. 18

Ausgerichtet an der langfristigen Unternehmensstrategie verfolgen Unternehmen in der Regel eine Vielzahl an Einzelzielen, die in unterschiedlichen Funktionsbereichen (siehe unten) und entlang unterschiedlicher unternehmerischer Abläufe (siehe unten) realisiert werden sollen. Bei so einem Bündel an Zielen kann es allerdings zu **Wechselwirkungen** zwischen den Einzelzielen kommen.

Grundlegend werden drei Arten von Wechselbeziehungen unterschieden:

konkurrierend	komplementär	indifferent
Die Realisierung des einen Ziels geht auf Kosten der Realisierung des anderen Ziels.	Die Realisierung des einen Ziels ist förderlich für die Realisierung des anderen Ziels.	Die Realisierung des einen Ziels hat keinen Einfluss auf die Realisierung des anderen Ziels.
<b>Beispiel 1:</b> Die Realisierung des Ziels „faire Löhne“ erhöht kurzfristig die Kosten des Unternehmens und widerspricht damit dem Ziel „hoher Gewinn“.	<b>Beispiel 2:</b> Die Realisierung des Ziels „hoher Umsatz“ ist förderlich für die Realisierung des Ziels „hoher Gewinn“.	<b>Beispiel 3:</b> Die Ziele „faire Löhne“ und „Umweltschutz“ bedingen sich auf den ersten Blick nicht gegenseitig.

An Beispiel 1 wird deutlich, dass die Wechselwirkungen zwischen unternehmerischen Zielsetzungen maßgeblich vom Betrachtungszeitraum abhängen.

- kurzfristige Betrachtung: Faire Löhne sind ein Kostenfaktor und damit gewinnmindernd.
- mittel-/langfristige Betrachtung: Faire Löhne erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Arbeitsproduktivität, was sich wiederum positiv auf das Betriebsergebnis auswirkt. Faire Löhne sichern die Versorgung mit qualifizierten Fachkräften und damit hohe Gewinne.

Ähnlich würde es sich mit den Zielen „hoher Gewinn“ und „Umweltschutz“ verhalten. Umwelt-schutzmaßnahmen steigern zwar kurzfristig die Kosten (z. B. für Umwelttechnologien, Bürokratieaufwand durch Auflagen etc.), führen mittel- und langfristig aber ggf. zur Erschließung neuer Kundengruppen, einem besseren Markenimage etc.

## Wertschöpfung in den Funktionsbereichen

Kapitel 1.1.4  
S. 20

In einem Unternehmen werden gleichartige Aufgaben zusammengefasst und in sogenannte **Funktionsbereiche** gegliedert. Typische Funktionsbereiche eines Fertigungsbetriebs sind:

- Beschaffung
- Lagerhaltung
- Produktion
- Investition und Finanzierung
- Marketing
- Absatz
- Unternehmensführung

In diesen Funktionsbereichen werden unterschiedliche Beiträge zur **Wertschöpfung** geleistet. Unter Wertschöpfung versteht man dabei die erstellte Leistung (in Gesamtheit oder in einem Funktionsbereich) abzüglich der dafür benötigten Vorleistung. Anders ausgedrückt: Die Wertschöpfung bringt die Wertsteigerung oder -schaffung zum Ausdruck. Geht man von einer funktionalen Unternehmensorganisation eines Fertigungsbetriebs aus (vgl. M2 S. 20), so findet die hauptsächliche Wertschöpfung im Funktionsbereich „Produktion“ statt.

Beispiel: Schreinerei fertigt einen Tisch



Die Aufbauorganisation meint die hierarchische Struktur des Unternehmens mit Blick auf die **Aufgabenteilung**. Der erste Schritt zur Gestaltung einer sinnvollen Aufbauorganisation besteht also darin, die Gesamtaufgabe des Unternehmens in einzelne **Teilaufgaben** zu untergliedern. Für das obige Beispiel der Schreinerei bzw. der Herstellung des Tisches würde dies bedeuten (in Auszügen):

- Tisch designen und planen
- Rohstoffe beschaffen (Holz, Leim, Öl, ...)
- Verkaufspreis kalkulieren und dem Kunden ein Angebot vorlegen
- Geld für Rohstoffe und Investitionen bereitstellen
- Maschinen warten
- Tisch herstellen
- Tisch verkaufen
- Rechnung an den Kunden schreiben
- Tisch ausliefern
- Unternehmen leiten

Aus diesen Aufgaben könnte man für das Unternehmen folgende **Funktionsbereiche** ableiten:

Entwicklung	Buchhaltung	Vertrieb
Beschaffung	Instandhaltung	Lagerung und Logistik
Investition und Finanzierung	Produktion	Unternehmensleitung

Diese Gliederung des Unternehmens in unterschiedliche Funktionsbereiche ist eine zentrale Möglichkeit der Aufbauorganisation, aber nicht die einzige.

Unter der Ablauforganisation versteht man die möglichst effiziente räumlich-zeitliche Planung der **Arbeitsschritte** im Unternehmen.

Hier stellen sich für die Schreinerei also folgende Fragen (in Auszügen):

- Welche Arbeitsmittel werden wo und wann benötigt?
- Wie kann man die Kapazitätsauslastung der Maschinen optimieren?
- Wie können Durchlaufzeiten minimiert werden?
- Wie müssen die Abläufe organisiert sein, damit die Qualität des Produkts passt?
- Welcher Mitarbeiter macht was?

## Aufbauorganisation

Kapitel 1.1.4

S. 20

## Ablauforganisation

Kapitel 1.1.5

S. 22

## Kernprozesse

Kapitel 1.1.5

S. 22

Analysiert man die Ablauforganisation eines Unternehmens, so sollte man einen besonderen Blick auf die **Kernprozesse** legen:



Ein Kernprozess in einer Schreinerei ist der Prozess „Auftragsabwicklung“, der sich von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Bezahlung der Ware erstreckt. Denkt man nur an den Teilschritt der Fertigung in einer Werkstatt, so wird man versuchen, die dort stattfindenden Prozesse durch eine möglichst effiziente Anordnung der einzelnen Produktionsschritte zu optimieren. Es geht also um die Frage: Wer macht wo, was, wann, an welcher Maschine mit welchen Rohstoffen?

Neben den Kernprozessen gibt es unterstützende Prozesse, die sich nicht direkt auf die Wertschöpfung auswirken, aber dennoch nötig sind. Beispiele sind die Instandhaltung von Anlagevermögen, Personalplanung oder die Entsorgung von Abfällen aus der Produktion.

## Verschränkung von Aufbau- und Ablauforganisation

Kapitel 1.1.6

S. 24

Aufbau- und Ablauforganisation sind sehr stark miteinander verbunden. Beide betrachten das Unternehmen, nur aus verschiedenen Blickwinkeln. Sie bedingen sich gegenseitig und bauen aufeinander auf: Die Aufbauorganisation liefert die **Struktur**, innerhalb derer die Arbeitsschritte vollzogen werden können. Andererseits ist die Struktur nur dann sinnvoll festlegbar, wenn man weiß, welche **Abläufe** innerhalb dieses organisatorischen Rahmens stattfinden sollen. Die Ansicht, dass sich die Ablauforganisation immer an der Aufbauorganisation orientieren soll, ist inzwischen überholt. Vielmehr wird heute noch eine weitere Komponente in die Betrachtung miteinbezogen: unternehmerische Zielsetzungen bzw. die **Unternehmensstrategie**. Erst das gelungene Zusammenspiel von Aufbau, Ablauf und Strategie bringt ein Unternehmen zum Erfolg.

## M1 Deutsche Bahn (DB) zur Strategie „Starke Schiene“

Klimawandel und wachsendes Verkehrsaufkommen führen dazu, dass die Schiene in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen wird. [...] Gleichzeitig nimmt der Verkehr in Deutschland zu, bereits heute verbringen Autofahrer:innen im Schnitt mehr als 120 Stunden eines Jahres im Stau. Insbesondere in Ballungsgebieten wird sich die Situation verschärfen und die Lebensqualität weiter beeinträchtigt, wenn nicht auf die Schiene ausgewichen wird. Wachsende Handelsströme führen auch zu mehr Güterverkehr. [...] Konkret hat [...] sich [die Deutsche Bahn] diese Ziele gesetzt:

**Für das Klima:** Eine Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes um 10,5 Mio. Tonnen jährlich durch Verlagerung von Verkehr auf die Schiene.

**Für die Menschen:** Eine Verdopplung der Passagierzahlen im Schienenpersonenfernverkehr. Täglich fünf Millionen PKW-Fahrten und 14.000 Flugreisen weniger in Deutschland.

**Für die Wirtschaft:** Wachstum des Marktanteils des Schienengüterverkehrs von 18 auf 25 Prozent. Das entspricht 13 Mio. weniger Lkw-Fahrten pro Jahr auf deutschen Straßen.

**Für Europa:** Eine Verwirklichung der europäischen Vernetzung durch die starke Schiene.

© Deutsche Bahn AG: Deutschland braucht eine starke Schiene. In: www.deutschebahn.com, Abruf am 28.09.2023

## M2 Ausgewählte Geschäftsfelder der Deutschen Bahn

- DB Fernverkehr: Reisen innerhalb Deutschland sowie in die angrenzenden Nachbarländer
- DB Regio: Reisen u. a. mit Regionalzügen, S-Bahnen, Stadtbussen
- DB Cargo: v. a. Schienengüterverkehr
- DB Energie: z. B. Bahnstrom und Diesel, synthetische Kraftstoffe im Schienenverkehr
- DB Schenker: integrierter Transport- und Logistikdienstleister

Nach: © Deutsche Bahn AG

### AUFGABEN

82035-206



- 1 Beschreiben Sie die Strategie „Starke Schiene“ der Deutschen Bahn (DB) anhand von **M1** vor dem Hintergrund der genannten äußeren Einflussfaktoren.
- 2 Begründen Sie die Relevanz einer langfristigen Unternehmensstrategie anhand von **M1**.
- 3 Recherchieren Sie nach Angebotspreisen der DB und leiten Sie daraus ab, welche Zielgruppen insbesondere angesprochen werden sollen.
- 4 Nennen Sie wesentliche Stakeholder und Kernprozesse der DB.
- 5 Entwickeln Sie eine aus Ihrer Sicht mögliche Organisationsstruktur für das Unternehmen, welches u. a. in den in **M2** genannten Geschäftsfeldern agiert. Gleichen Sie anschließend Ihre Ergebnisse mit dem auf der DB Homepage veröffentlichten Organigramm ab.
- 6 Angenommen, Sie wären „Chef für einen Tag“ bei der DB. Entwickeln Sie weitere Ideen für eine erfolgsversprechende Unternehmensstrategie.

→ insbesondere S. 23, Aufgabe 4

## Erfolg im Unternehmen?



## Ihre Meinung ist gefragt!

- 1 Hat eine (weitere) Bäckerei in der Nähe Ihrer Schule eine Chance zu bestehen? Führen Sie (z. B. mithilfe eines digitalen Tools) eine Umfrage in Ihrem Kurs durch.
- 2 Erörtern Sie, welche Aspekte zu den unterschiedlichen Einschätzungen geführt haben könnten.
- 3 „Kurs-Bäckerei“: Produzieren bzw. beschaffen Sie arbeitsteilig kleine Mengen typischer Produkte, die man in einer Bäckerei kaufen kann und bringen Sie sie in den Kurs mit.
  - a) Notieren Sie die einzelnen Arbeitsschritte, die Sie dabei abgeleistet haben.
  - b) Tauschen Sie sich im Kurs aus: Was war schwierig? Was hat besonders Spaß gemacht?

## 1.2 Markt und Produktion



Frische Brötchen, Croissants und sonstige Leckereien sind allseits beliebt. Knapp 56 kg Brot und Backwaren werden pro Haushalt in Deutschland pro Jahr konsumiert. Und dennoch sehen sich Bäckereien aktuell mit einigen Herausforderungen konfrontiert: Aufgrund des Fachkräftemangels fehlt mitunter das Personal, Löhne und Mieten sind gestiegen sowie auch die Rohstoffpreise. In dem Zusammenspiel von Preis, Umsatz und Kosten müssen Bäckereien wie alle Unternehmen gewinnorientiert denken und rentabel wirtschaften. Sie können nicht nur an der Preisschraube drehen, sondern müssen auch Beschaffungs- und Produktionsprozesse hinterfragen und an neue Entwicklungen anpassen. Manche Bäckereien wollen sich durch besonders nachhaltige Lieferketten mit Partnern aus der regionalen Landwirtschaft von ihren Wettbewerbern abheben. Andere setzen auf Kosteneinsparungen durch Rationalisierung im Produktionsprozess, z. B. durch automatisiertes Abwiegen. Generell gilt: Nur ein Unternehmen, das seine Beschaffung und Produktion aus technischer, organisatorischer, aber auch betriebswirtschaftlicher Sicht regelmäßig auf den Prüfstand stellt und kontinuierlich verbessert, wird sich am Markt etablieren beziehungsweise dort dauerhaft bestehen.

### Kompetenzen

Das können Sie nach diesem Kapitel:

- ... den Beschaffungsprozess von Unternehmen im Hinblick auf mögliche Beschaffungsarten sowie auf die Einhaltung ökologischer, sozialer und ethischer Standards bei den Lieferketten analysieren.
- ... Produktionsprozesse im Hinblick auf die Umsetzung von Rationalisierung und Individualisierung, z. B. bei einer Betriebserkundung analysieren. Dabei ist Ihnen der Einfluss der Prozessgestaltung auf Flexibilität, Durchlaufzeit, Qualität und Kosten bewusst.
- ... mithilfe einer Break-even-Analyse Auswirkungen von Veränderungen der Erlös- und Kostenstruktur auf die Gewinnsituation eines Unternehmens analysieren. Dabei berücksichtigen Sie externe entscheidungsrelevante Einflussfaktoren.
- ... die Marktsituation analysieren und das Marktpotenzial eines Produkts ermitteln.

## 1.2.1 Wie organisieren Unternehmen den Beschaffungsprozess?

Sie analysieren den Beschaffungsprozess von Unternehmen im Hinblick auf mögliche Beschaffungsarten.

### M1 Wie gestaltet sich der Beschaffungsprozess?



Bearbeiterin

### M2 Beschaffung im privaten Haushalt



Weizenmehl



Erdbeermarmelade



Reinigungsmittel



Brezel



Medikamente



Hochzeitstorte



Zahnschiene



Adventskalender



Wollsocken

### M3 Kleines Familienunternehmen und Global Player

Mit ruhiger Hand und einer Pinzette legt Nico Kramer winzige Kugeln mit nur einem Millimeter Durchmesser in eine Führung. So entsteht ein Mini-Kugellager für ein Prüfgerät. „Die Kugeln müssen genug Spiel haben, dürfen aber auch nicht zu locker sitzen“, erklärt er [...]. Es muss also buchstäblich haargenau passen. Denn das Gerät muss später exakte Messwerte liefern. Zum Beispiel wird damit die Härte von Dichtungen für Waschmaschinen gemessen. Sogenannte Tensio-

meter wiederum kontrollieren beispielsweise die Spannung von speziellen Sieben in der Papier-Industrie. [...]

15 Auch die Qualität der Einzelteile muss stimmen. Diese stammen größtenteils aus der ei-

*Wirtz, Ursula: Bareiss Prüfgerätebau: Spitzenqualität durch Handarbeit und hohe Fertigungstiefe. In: www.aktiv-online.de, 10.01.2023*

genen Fertigung: 80 Prozent der Teile stellt der Familienbetrieb selbst her, produziert wird nur in Oberdischingen. Dort sind rund 60 Mitarbeiter beschäftigt, 20 weitere an 20 Vertriebsstandorten in den USA, China und Taiwan.

In der Feinmontage arbeiten acht bis zehn Personen. Hier fühlt sich Kramer wohl: „Die Zusammenarbeit mit den Kollegen ist top. 25 Der Austausch funktioniert, wir helfen uns gegenseitig. Der Job ist sehr abwechslungsreich, weil es immer wieder um andere Geräte geht. Besonders interessant wird es, wenn ein Kunde eine Sonderanfertigung braucht. 30 Dann müssen wir ganz individuelle Lösungen finden.“

### M4 Wie ein fränkischer Möbelmacher der Holzkrise trotzt

*[...] Während der Corona-Pandemie sind die Holzpreise weltweit explodiert. Wegen der drohenden Gasknappheit steigen sie weiter. Einer Schreinerei aus dem Hersbrucker Land macht das aber keine Sorgen. Sie hat vorgesorgt.*

Möbelschreiner Herwig Danzer aus Unterkumbach bei Hersbruck hat vor 25 Jahren eine damals unpopuläre Entscheidung getroffen: Nach neun Jahren richtet er seine Schreinerei konsequent auf heimisches Holz aus. Ausgerechnet die damals eher unbeliebte Rotkernbuche mit ihrer typischen Verfärbung sollte es richten. „Die wollte damals niemand“, berichtet Danzer im Rückblick. „Für die Leute war das schmutzig oder nicht schön.“ Der Schreiner kann das nicht nachvollziehen. „Das Holz ist ein Naturschauspiel.“ [...]

Die regionale Lieferkette mit heimischem Holz haben die Möbelmacher vor 25 Jahren vor allem aus Qualitätsgründen gestartet. Im hauseigenen Lager trocknen, entrinden und

sägen sie das Holz so wie sie es brauchen. Vom Handel hätte Herwig Danzer das Holz nicht bekommen. Die Devise lautete damals: 20 Billigholz auf dem Weltmarkt einkaufen. Als Absicherung gegen möglich Lieferschwierigkeiten war heimisches Holz seinerzeit nicht gedacht.

Doch jetzt ist es ein entscheidender Vorteil, 25 denn diese regionale Lieferkette reißt trotz weltweiter Holzkrise nicht ab. Die Möbelmacher müssen keine Aufträge absagen. „Die Kunden sind ganz besorgt und fragen uns: Habt ihr noch genug Holz?“ berichtet Herwig 30 Danzer. „Ja, wir haben noch genug.“ Das Lager der Schreinerei sei für die kommenden fünf Jahre gefüllt. Jedes Jahr werde es wieder aufgefüllt.

#### Corona-Pandemie

weltweiter Ausbruch der Atemwegserkrankung COVID-19 im Jahr 2020

*Zimmermann, Roland: Wie ein fränkischer Möbelmacher der Holzkrise trotzt. In: www.br.de, 05.08.2022*

## M5 Stellenausschreibung: Supply Chain Management

**Stellenangebote** in deiner Nähe



Die Firmengruppe Gustav Engel zählt zu den führenden Bau-, Technologie- und Dienstleistungsunternehmen der deutschen Bauindustrie. Mit einem beeindruckenden Jahresumsatz von über 1,8 Mrd. Euro sind wir stolz darauf, zu den Großen unserer Branche zu gehören. Unsere Einzigartigkeit als Arbeitgeber basiert auf einem breiten Leistungsspektrum, einer hohen Wertschöpfungstiefe durch eigene Stahlbau- und Fertigteilwerke, einem modernen Fuhr- und Gerätepark sowie eigenen Roh- und Baustoffbetrieben. Wir bieten vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten in einem dynamischen Arbeitsumfeld.

**Ihre Aufgaben als Technischer Koordinator/Einkäufer (m/w/d) Supply Chain Management**

- Mit eigenen Ideen den Fortschritt des Unternehmens gestalten
- Technische Begleitung von Einkaufsvergaben, insbesondere im Bereich Stahlbaukomponenten
- Koordination von Materiallieferungen (Ausschreibung, Verhandlung, Vergabe)
- Steuerung von Kapazitäten und Ressourcen zwischen internen und externen Dienstleistern (Make-or-Buy-Entscheidungen)
- Materialwirtschaft, insbesondere Beschaffung und Überwachung bestimmter Materialgruppen
- Projektmanagement und Betreuung von Dienstleistern und Lieferanten
- Gemeinsame Vor-Ort-Besuche und Qualitätsüberwachung ausgewählter Prozessschritte, Begleitung des Qualitätsmanagements

### Supply Chain Management

Bearbeiterin, basierend auf: Max Bögl

Aufbau und Verwaltung von Logistikketten über den Wertschöpfungsprozess

## M6 Ist der Just-in-Time-Ansatz überholt?

Der Trend scheint unaufhaltsam: Wie mehrere aktuelle von SAP unterstützte Studien in den USA und Großbritannien bestätigen, wollen bis zu 85 Prozent der Unternehmen

5 spätestens 2023 vom bisherigen Just-In-Time-Ansatz (JIT) in ihren Lieferketten zu einem Just-In-Case-Modell (JIC) wechseln.

Für Deutschland bestätigt eine Umfrage des ifo-Instituts unter 5.000 Firmen diese Entwicklung ebenfalls. Sie ergab, dass immerhin

10 mehr als 40 % der Industrieunternehmen ihre Beschaffung massiv umstellen wollen oder dies bereits getan haben. Die Maßnahmen reichen dabei von der Erhöhung der eigenen

15 Lagerhaltung über eine Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Zulieferern bis zur besseren Überwachung bestehender Wertschöpfungsketten. „Angesichts der Häufung von Lieferausfällen wird das Kosten-Nutzen-

20 Verhältnis der Lagerhaltung erkennbar neu bewertet und es findet damit zumindest teilweise eine Abkehr von den Prinzipien der Just-in-Time-Produktion statt“, stellt die Studie fest. [...]

Beim JIT-Lieferkettenmodell („gerade zur rechten Zeit“) bestellen die Unternehmen Lagerartikel nur bei Bedarf und führen nur minimale Bestände, um so die hohen Lagerhaltungskosten zu senken. [Oft erfolgt die Anlieferung dabei sogar Just-in-Sequence

30 („synchron zur Produktions-/Montage Reihenfolge“)]. Auf Grund der zunehmenden Herausforderungen in den weltweiten Supply Chains – angefangen vom Brexit und dem globalen Chip-Mangel, über die globale

35 COVID-19-Pandemie und Lieferschwierigkeiten bei Rohstoffen bis hin zum Krieg in der Ukraine – wird diese auf Kosteneffizienz fokussierte Strategie in allen Branchen immer häufiger in Frage gestellt.

40 Das Just-in-Case-Bestandsmanagement („Für den Fall der Fälle“) reagiert auf die zunehmenden Nachfrageschwankungen und Probleme mit der Warenverfügbarkeit mit einer Erhöhung der Lagerbestände, um so das Risiko von Engpässen bei der Belieferung der

45 Kundschaft zu vermeiden oder zumindest abzumildern. Resiliente Lieferketten und das

JIC-Modell basieren auf einem diversifizierten Beschaffungsnetzwerk, das auf alle möglichen Eventualitäten gerüstet ist und auch Unterbrechungen durch Sicherheitsbestände überbrücken und so die Lieferfähigkeit bewahren kann.

„Die Lieferketten müssen heute in der Lage sein, Störungen zu absorbieren, sich an diese anzupassen und sich von ihnen zu erholen, wann und wo immer sie auftreten. Verbesserte dynamische Einblicke, Risikoerkennung und Lösungen zur Risikominderung befähigen Unternehmen, mit plötzlichen Veränderungen

in der Supply Chain besser umzugehen“, nennt die Accenture-Studie „From Disruption to Reinvention – The future of supply chain in Europe“ als das Ziel dieser Strategie. [...] Beim Just-in-Case-Bestandsmanagement sollte es nicht darum gehen, so viel wie möglich auf Lager zu haben. Sondern sein Ziel ist es, das optimale Gleichgewicht zwischen der Deckung der Nachfrage und der Vermeidung unnötiger Investitionen in den Lagerbestand zu finden. Deshalb sind möglichst genaue Bedarfsprognosen die Basis für ein erfolgreiches JIC-Konzept.

Bickenbach, Peter: Auf Nummer sicher statt Just-in-Time? In: news.sap.com, 27.02.2023

## AUFGABEN

82035-207



- 1 Begründen Sie, dass der Beschaffungsprozess aus M1 nicht nur in Unternehmen, sondern auch in privaten Haushalten stattfindet.
- 2 Diskutieren Sie folgende Fragen im Kurs und leiten Sie daraus jeweils Kriterien für Ihre Entscheidung ab (M2).
  - a) Welche dieser Produkte würden Sie in Ihrem Haushalt selbst herstellen, welche kaufen?
  - b) Welche dieser Produkte würden Sie als Vorrat daheim lagern, welche nur bei Bedarf einkaufen?
- 3 Übertragen Sie Ihre Diskussionsergebnisse auf den Unternehmenskontext und diskutieren Sie Vor- und Nachteile folgender Beschaffungsalternativen:
  - a) Make or Buy
  - b) Einzelbeschaffung oder Vorratsbeschaffung
- 4 Begründen Sie den hohen Anteil an Eigenfertigung des Betriebs in M3.
- 5 Analysieren Sie den Beschaffungsprozess des Möbelschreiners hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken (M4).
- 6 Reflektieren Sie die Stellenanzeige M5 hinsichtlich Ihrer Studien- und Berufswahl: attraktiv oder nicht attraktiv für Sie?
- 7 Erklären Sie, wie der in der Stellenanzeige gesuchte Technische Einkäufer (M5) den in M1 dargestellten Beschaffungsprozess konkret umsetzen soll.
- 8 Diskutieren Sie unter Einbezug von M6, ob das Konzept der Just-in-Time-Lieferung überholt ist.
- 9 Recherchieren Sie für einen Industriebetrieb Ihrer Region, wie dort Just-in-Time- und Just-in-Sequence-Zulieferung umgesetzt werden.

→ **Fachwissen**  
zu den Aufgaben  
S. 68

**Make or Buy**  
Entscheidung über Eigenproduktion oder Fremdbezug

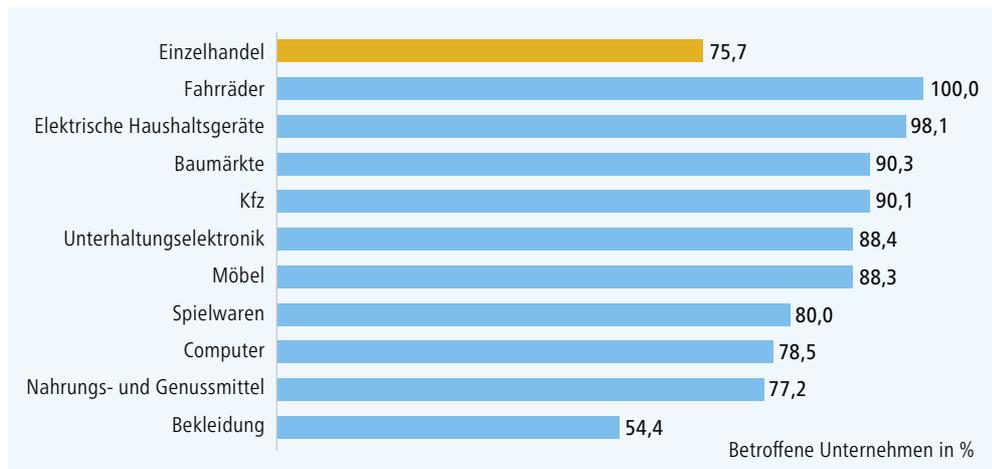
**Einzelbeschaffung**  
Einkauf/Fertigung einzelner Güter, z. B. auftragsbezogen

**Vorratsbeschaffung**  
Anlegen von Vorräten, aus denen die Fertigung bedient wird

## 1.2.2 Welche Standards gelten für Lieferketten im Beschaffungsprozess?

Sie beurteilen unternehmerische Lieferketten hinsichtlich der Einhaltung ökologischer, sozialer und ethischer Standards.

### M1 Lieferprobleme 2022 im Einzelhandel



© ifo Institut, Konjunkturumfragen Juni 2022

### M2 Beispiele: Wo gab es 2022/2023 Lieferengpässe?

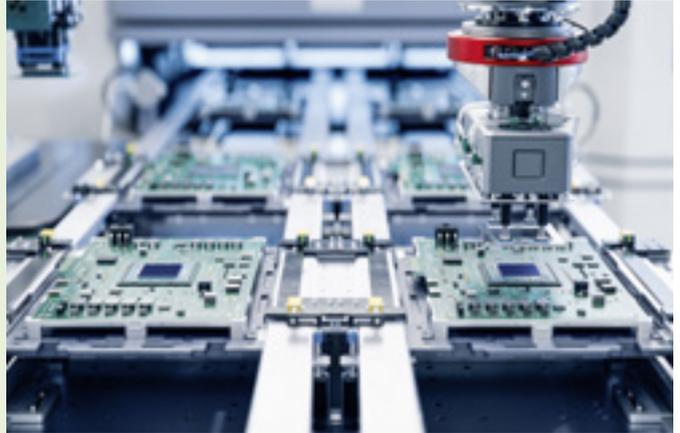
In den allermeisten Fällen seien Mängel in der Produktion Ursache der Versorgungs- und Lieferengpässe, vermuten die Experten. Der Preisdruck bei Medikamenten ist enorm. Um die Herstellungskosten zu senken, lassen Pharmaunternehmen die Wirkstoffe oft ausschließlich in Ländern wie Indien oder China produzieren. Und weil nur Massenproduktion in Billiglohnländern die Wirkstoffe rentabel macht, gibt es häufig nur einen oder wenige Produzenten. Deshalb sind die Pharmaunternehmen zum Teil von einem einzigen Hersteller abhängig. Kommt es zum Beispiel wegen eines Brandes in Indien oder eines neuen Corona-Lockdowns in China zu Problemen in der Produktion, kann ein Medikament vorübergehend überhaupt nicht mehr hergestellt werden und die Vorräte gehen weltweit rasch zur Neige.



Medikamentenfabrik in Asien

© NDR: Lieferengpässe: Welche Medikamente nicht lieferbar sind. In: [www.ndr.de](http://www.ndr.de), 26.09.2022

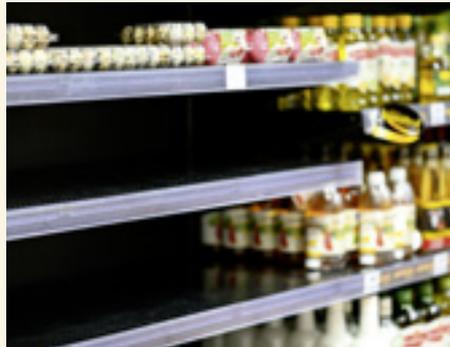
Die eingeschränkte Liefersituation bei Halbleitern auf dem Weltmarkt sorgt leider weiterhin herstellerübergreifend für erhebliche Störungen in der weltweiten Fahrzeug-Produktion. [...] Neben der allgemeinen Halbleiterknappheit erschweren zusätzliche Umstände die reibungslose Aufrechterhaltung der weltweiten Lieferketten. Dazu zählen zum Beispiel globale Maßnahmen und Beschränkungen zur Eindämmung der Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine, Extremwetter und seine Folgen. Produktionsanpassungen an den Standorten sind daher fallweise auch kurzfristig nicht auszuschließen.



Halbleiterfabrik: Ohne Chips keine Neuwagen

*Fleet.Business Frankfurt: Lieferverzug und Verfügbarkeit bei Neuwagen. In: www.fleet.business, Abruf am 29.09.2023*

In ersten Supermärkten war Speiseöl Berichten zufolge bereits nur noch in begrenzten Mengen zu kaufen – noch bevor Russland seinen Angriffskrieg gegen die Ukraine, Deutschlands wichtigsten Lieferanten für Sonnenblumenöl, gestartet hatte. (...) Als Gründe wurden Missernten, Personalengpässe durch Corona und gestiegene Produktionskosten etwa durch die hohen Energiepreise genannt. Lebensmittelhändler, die die Abgabemenge bislang nicht rationierten, erhöhten den Preis für günstige Ölmarken teils drastisch.



Leere Regale beim Speiseöl gab es in vielen Supermärkten.

*Borowski, Max: Warum es gerade Lieferengpässe bei Speiseöl gibt. In: www.capital.de, 12.03.2022*

### M3 Fast-Fashion-Jeans: Ein echter Globetrotter

In der Fast-Fashion-Welt geht es [...] darum, die angesagtesten Looks in kürzester Zeit und zum niedrigsten Preis zu liefern. Dafür müssen unendlich viele Fristen eingehalten werden. Dieser endlose Wettlauf gegen die Zeit hat zur Folge, dass kleine Details – wie die Herkunft von Materialien – außer Acht gelassen werden können. So kann es schwer sein zu bestimmen, woher die für die Jeans-

produktion benötigten Baumwollballen überhaupt kommen, wenn sie an der Baumwollspinnerei eintreffen. Dies liegt daran, dass Baumwolle von mehreren Farmen, oft aus mehreren Ländern, gemischt wird, bevor sie überhaupt die erste Phase des Jeansherstellungsprozesses erreicht.

Die anderen Bestandteile der Jeans machen es nur noch komplizierter: Elastan, syntheti-

sche Farbstoffe, Nieten, Knöpfe, Reißver-  
 20 schlüsse und andere Bestandteile kommen  
 aus allen Ecken der Erde zusammen und ma-  
 chen es fast unmöglich, den Herkunftsort der  
 Jeans zu bestimmen. Die Folge ist, dass nie-  
 mand mehr genau sagen kann, woher die  
 25 Fast-Fashion-Jeans kommt oder wie weit sie  
 gereist ist, wenn ihr großer Tag gekommen  
 ist und sie endlich in einem deutschen Store  
 ankommt. [...]

14.000 Kilometer [...] weit reist eine Fast-  
 30 Fashion-Jeans im Durchschnitt, wenn man  
 eine Baumwollkapsel von der Baumwollfarm  
 durch den Herstellungsprozess bis in den  
 Store begleitet. Dies entspricht zwar in etwa  
 der Distanz, die ein Europäer jährlich im  
 35 Durchschnitt [...] fährt, ist aber längst nicht  
 alles. [...] Kupferknöpfe, Nieten, Reißver-  
 schlüsse, Baumwollfäden und zusätzliche  
 Stoffe für das Innenfutter der Taschen wer-  
 den aus weit entfernten Fabriken herange-

schafft. Für den angesagten Stonewashed- 40  
 Look braucht es außerdem Bimsstein. Dieser  
 kommt aus der Türkei. Am Ende können  
 rund 15 Länder an der Herstellung einer ein-  
 zigen Jeans beteiligt sein. [...] Auch wenn es  
 nur eine Dunkelzahl ist, sie liegt bei weit 45  
 über 60.000 Kilometern [...].

Zusätzlich zu all ihren Reisen in den ver-  
 schiedensten Verkehrsmitteln, schüttelt dei-  
 ne Jeanshose auch mehr Hände als ein Di-  
 plomat auf einer globalen Tagung. Die 50  
 Jeansproduktion ist noch immer stark auf  
 manuelle Arbeit angewiesen. Daher geht  
 eine Fast-Fashion-Jeans während ihres Le-  
 benszyklus durch unendlich viele Hände.  
 Von den Farmern und Fahrern über die Ar- 55  
 beiter in der Fabrik oder Spinnerei bis hin  
 zu den Spediteuren und Führungskräften.  
 Selbst nach den vorsichtigsten Schätzungen  
 beläuft sich diese Zahl auf 2.000 Hände.

© Henkel AG: Fast-Fashion-Jeans: Ein echter Globetrotter. In: www.perwoll.ch, Abruf am 21.02.2024

#### M4 Auszüge aus dem deutschen Lieferkettengesetz

##### §1 Anwendungsbereich

(1) Dieses Gesetz ist anzuwenden auf Un-  
 ternehmen ungeachtet ihrer Rechtsform, die

5 1. ihre Hauptverwaltung, ihre Hauptnie-  
 derlassung, ihren Verwaltungssitz oder ih-  
 ren satzungsmäßigen Sitz im Inland haben  
 und

2. in der Regel mindestens 3000 Arbeitneh-  
 mer im Inland beschäftigen [...].

[...] Ab dem 1. Januar 2024 betragen die [...]  
 Schwellenwerte jeweils 1.000 Arbeitneh-  
 mer.

##### § 2 Begriffsbestimmungen

15 (2) Ein menschenrechtliches Risiko im Sin-  
 ne des Gesetzes ist ein Zustand, bei dem

aufgrund tatsächlicher Umstände mit hin-  
 reichender Wahrscheinlichkeit ein Verstoß  
 gegen eines der folgenden Verbote droht:

1. das Verbot der Beschäftigung eines Kin- 20  
 des unter dem Alter, mit dem nach dem  
 Recht des Beschäftigungsortes die Schul-  
 pflicht endet, wobei das Beschäftigungs-  
 alter 15 Jahre nicht unterschreiten darf [...]

2. das Verbot der schlimmsten Formen 25  
 von Kinderarbeit für Kinder unter 18 Jahren  
 [...]

3. das Verbot der Beschäftigung von Perso-  
 nen in Zwangsarbeit [...]

4. das Verbot aller Formen der Sklaverei 30  
 [...]



- » (3) Ein umweltbezogenes Risiko im Sinne dieses Gesetzes ist ein Zustand, bei dem auf Grund tatsächlicher Umstände mit hinreichender Wahrscheinlichkeit ein Verstoß gegen eines der folgenden Verbote droht:
1. das Verbot der Herstellung von Quecksilber und Quecksilberverbindungen [...]
  5. das Verbot der nicht umweltgerechten Handhabung, Sammlung, Lagerung und Entsorgung von Abfällen [...]
  6. das Verbot der Ausfuhr gefährlicher Abfälle [...]
- (4) Die Lieferkette im Sinne dieses Gesetzes bezieht sich auf alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Sie umfasst alle Schritte im In- und Ausland, die zur Herstellung der Produkte und zur Erbringung der Dienstleistungen erforderlich sind, angefangen von der Gewinnung der Rohstoffe bis zu der Lieferung an den Endkunden. [...]
- § 3 Sorgfaltspflichten**
- (1) Unternehmen sind dazu verpflichtet, in ihren Lieferketten die in diesem Abschnitt festgelegten menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten in angemessener Weise zu beachten mit dem Ziel, menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken vorzubeugen oder sie zu minimieren oder die Verletzung menschenrechtsbezogener oder umweltbezogener Pflichten zu beenden. Die Sorgfaltspflichten enthalten:
1. die Einrichtung eines Risikomanagements [...]
  2. die Festlegung einer betriebsinternen Zuständigkeit [...]
  3. die Durchführung regelmäßiger Risikoanalysen [...]
  4. die Abgabe einer Grundsatzerklärung [...]
  5. die Verankerung von Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich [...] und gegenüber unmittelbaren Zulieferern [...]
  6. das Ergreifen von Abhilfemaßnahmen [...]
  7. die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens [...]
  8. die Umsetzung von Sorgfaltspflichten in Bezug auf Risiken bei mittelbaren Zulieferern [...] und
  9. die Dokumentation [...] und die Berichterstattung [...]

### M5 Presseschau: Reaktionen von Unternehmensseite auf das deutsche Lieferkettengesetz

Das ist Bürokratie pur!

Die unternehmerische Praxis sieht anders aus!

Auch kleinere Unternehmen unter den Schwellenwerten sind als Zulieferer betroffen!

Die Kontrolle des Gesetzes über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle kostet den Staat auch Geld!

## M6 Kleidung bewusst einkaufen – auf Siegel vertrauen?



### AUFGABEN

82035-208



→ Fachwissen  
zu den Aufgaben  
S. 69

- 1 Legen Sie mögliche Folgen der in M1 dargestellten Situation für private Haushalte, Unternehmen, den Staat und die Gesamtwirtschaft dar.
- 2 Begründen Sie anhand der Beispiele aus M2, dass funktionierende internationale Lieferketten entscheidend für den Unternehmenserfolg sind.
- 3 Diskutieren Sie, ob eine Verlagerung der Produktion der Güter aus M2 nach Deutschland aus ökonomischer und ökologischer Sicht sinnvoll wäre.
- 4 Erklären Sie mit M3, inwiefern die Lieferketten in der Textilindustrie aus Verbrauchersicht „undurchsichtig“ sind.
- 5 Erläutern Sie anhand der Auszüge aus dem „Lieferkettengesetz“ dessen Intention (M4).
- 6 Diskutieren Sie, ob das „Lieferkettengesetz“ zur Einhaltung ökologischer, sozialer und ethischer Standards im Beschaffungsprozess beitragen kann (M3 – M5).
- 7 Recherchieren Sie zum aktuellen Sachstand der „EU-Lieferketten-Richtlinie (CS3D)“ und diskutieren Sie, inwiefern hier eine Regelung auf europäischer Ebene Sinn macht.
- 8 Recherchieren Sie die Aussagen der Siegel in M6 sowie allgemeine Kritik an Gütesiegeln.
- 9 Beurteilen Sie für ein Produkt Ihrer Wahl – soweit mit Informationen aus Internet, Presse, Etiketten etc. möglich –, inwiefern bei dessen Produktion und Auslieferung ökologische, soziale und ethische Standards eingehalten wurden.

#### Richtlinie

Rechtsakt der EU mit festgelegten Zielen, die dann in nationales Recht der Mitgliedsstaaten überführt werden

## 1.2.3 Wie steigern Unternehmen die Effizienz von Produktionsprozessen?

Sie analysieren Produktionsprozesse hinsichtlich der Kriterien Flexibilität, Durchlaufzeit, Qualität und Kosten.

### M1 Vorgaben zur Luftschlangen-Produktion im Kurs



Bearbeiterin

### M2 Luftschlangen-Produktion in der Realität



So sehen die Luftschlangen am Ende des Herstellungsprozesses aus.

Video zum Herstellungsprozess



82035-005

### M3 Innovationen im Druck

Chroma war die erste Druckerei in Europa, die die japanische H-UV-Technologie einführte, bei der UV-Strahlen zum schnellen Trocknen von Sojatinte verwendet werden, wodurch die Menge der verwendeten Materialien und der Abfall reduziert werden.

H-UV ist eine innovative Technologie, die einen qualitativ hochwertigen Druck ermöglicht und gleichzeitig die Trocknungszeit der Farben verkürzt. Dadurch können die Lieferzeiten verkürzt und die Produktionskosten gesenkt werden. Dank H-UV ist die Druckerei Chroma in der Lage, in kürzester Zeit zu dru-

cken. Die H-UV-Technologie verkürzt nicht nur die Trocknungszeit der Farben, sondern ermöglicht auch das Bedrucken verschiedener Materialien, einschließlich Kreide- und Mattpapier sowie Folie und Karton. Dies ermöglicht die Produktion von sehr unterschiedlichen Projekten, die sich durch hohe Qualität und Langlebigkeit auszeichnen. Dieser innovative Schritt im Druckbereich ist auch eine Möglichkeit, die Umweltauswirkungen der Produktion zu reduzieren. Einer der wichtigsten Aspekte, der die Einführung der H-UV-Technologie beeinflusst hat, ist die

Niederlausitz aktuell:  
Neue Drucktechnologie in Deutschland.  
In: www.niederlausitz-aktuell.de,  
08.04.2023

Tatsache, dass dieses Verfahren Trocknungsöfen überflüssig macht und die Emissionen flüchtiger Verbindungen reduziert. Dank der H-UV-Technologie kann Chroma ohne den Einsatz von Trocknungsöfen drucken, was bedeutet, dass keine VOC-Emissio-

sionen entstehen. Dies trägt dazu bei, die negativen Auswirkungen der Produktion auf die Umwelt zu reduzieren. Damit ist Chroma ein Beispiel dafür, wie moderne Technologie nicht nur dem Unternehmen, sondern auch der Umwelt zugutekommen kann.

#### M4 Investition in Produktionsstandort Deutschland?

Der Bayer-Konzern investiert 130 Millionen Euro in eine neue Produktionsanlage in Berlin-Wedding. Die Anlage ist vollautomatisiert und produziert flüssige Arzneimittel wie Lösungen zur Infusion und Injektion. Die hochmoderne Fertigung ist so automatisiert,

dass nur zehn Mitarbeiter nötig sind. Das Unternehmen sagt, es investiere in den wichtigen Produktionsstandort Deutschland. Die sichere den Absatz in Europa und die Zukunft des Unternehmens.

Bearbeiter

#### AUFGABEN

82035-209



→ **Fachwissen**  
zu den **Aufgaben**  
S. 70

- 1 Simulieren Sie die Produktion von Luftschnangen nach dem Schema **M1**. Sie haben in Ihrer Gruppe von ca. 5 Personen folgendes Material: 1 Schere, 1 Kleber, 5 Buntstifte, 1 Lineal, 10 Blatt Papier. Ziel jeder Gruppe ist es, eine größtmögliche Ausbringungsmenge in 5 Minuten zu erreichen und damit mehr zu produzieren als die anderen Gruppen.
  - a) Produzieren Sie in einem ersten Durchlauf Luftschnangen nach der Vorgabe: keine Arbeitsteilung/keine Kooperation.
  - b) Produzieren Sie in einem zweiten Durchlauf Luftschnangen nach der Vorgabe: Arbeitsteilung und Spezialisierung in Ihrer Gruppe.
  - c) Vergleichen Sie die Ergebnisse hinsichtlich der beobachteten Vor- und Nachteile der beiden Produktionsarten.
  - d) Vergleichen Sie, wie die einzelnen Gruppen den Produktionsprozess gestaltet haben. (Was haben Sie zuerst gemacht? Wer hat was gemacht? Wie wurden die Ressourcen eingesetzt?)
  - e) Formulieren Sie ausgehend von Ihren Beobachtungen Kriterien für erfolgreiche Produktionsprozesse.
- 2 Beschreiben Sie den Produktionsprozess von Luftschnangen, so wie er im Video dargestellt wird (**M2**).
- 3 Sammeln Sie Ideen, wie man die variablen und fixen Kosten bei der Luftschnangenproduktion in **M2** senken könnte.
- 4 Erklären Sie, wie sich die in **M3** dargestellte Innovation auf die Flexibilität, Durchlaufzeit, Qualität und die Kosten der Produktion auswirkt.
- 5 Recherchieren Sie, ausgehend von **M4**, nach Gründen, die für und gegen den Produktionsstandort Deutschland sprechen.

#### variable Kosten

Anteil der Gesamtkosten, der mit steigender/fallender Produktionsmenge steigt/fällt

#### fixe Kosten

Anteil der Gesamtkosten, der unabhängig von der Produktionsmenge anfällt

#### Durchlaufzeit

Zeitspanne zwischen Beginn des ersten und Ende des letzten Arbeitsvorgangs

## 1.2.4 Wie werden Rationalisierung und Individualisierung im Produktionsprozess berücksichtigt?

Sie erklären an Beispielen, wie Produktionsprozesse zunehmend rationalisiert und individualisiert werden können.

### M1 Was ist die „Kaizen“-Philosophie?

„kai“



(,Veränderung,  
Wandel')

Bearbeiterin

„zen“



(,zum Besseren')

### M2 Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

Wie lässt sich die Produktivität in der Fertigung erhöhen? Mit dieser Frage beschäftigte sich in den 1940er-Jahren Taiichi Ōno, Erfinder des Toyota-Produktionssystems, der Basis für die spätere schlanke Produktion. Ōno erkannte, dass die Produktivität eines japanischen Mitarbeiters in der Automobilproduktion im Vergleich zu einem US-amerikanischen Mitarbeiter bei 1:9 lag. Er machte sich daher erfolgreich an die Reduzierung von Verschwendung. Diese wird in der Lean Production als „Muda“ bezeichnet. Es handelt sich hier um Arbeitsschritte, bei denen keine Wertschöpfung entsteht. Muda (= Verschwendung), Mura (= Unausgeglichenheit) und Muri (= Überlastung) bilden die 3M der Lean Production und führen zu einer Verlängerung der Durchlaufzeit (DLZ).

Dabei ist zu beachten, dass der Durchlauf nicht nur die Produktion, sondern beispielsweise auch Liegezeiten zwischen den Pro-

zessen und im Lager umfasst. Eine Reduzierung der Durchlaufzeit führt häufig zu einer Steigerung der Produktivität, da beides eng verbunden ist. Hierbei kommt der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) zum Einsatz, der im Zentrum der Lean Production steht. Mit „kontinuierlich“ ist tatsächlich eine niemals endende, stetige Verbesserung gemeint.

Anhand von drei KVP-Beispielen wird das Potenzial des KVP für die Reduzierung der Durchlaufzeit und die Steigerung der Produktivität deutlich. [...] Die zentrale Methode des KVP ist der iterative PDCA-Zyklus. Er setzt sich aus den Schritten „Plan“, „Do“, „Check“ und „Act“ zusammen und zählt zu den besonders plastischen KVP-Beispielen. [...] Der KVP basiert also auf experimentellem Vorgehen – dies verdeutlicht der PDCA-Zyklus. Eine Vermutung wird aufgestellt und in der Praxis überprüft.

**Lean Production**  
möglichst sparsamer und effizienter Einsatz von Produktionsfaktoren

**Iteration**  
wiederholte Durchführung von Prozessen oder Schritten zu Optimierungszwecken

Konstruktionspraxis: KVP-Beispiele: PDCA, 5S und Karakuri/LCA. In: [www.konstruktionspraxis.vogel.de](http://www.konstruktionspraxis.vogel.de), 27.03.2023

### M3 Beispiel 1: Automation mit Karakuri/LCA



Automationsprojekt von Karakuri/LCA

Karakuri/LCA (Low Cost Automation) ist eine spezielle Automatisierungsform ohne konventionelle Antriebe, die zudem auf Strom, Sensoren oder Druckluft verzichtet. Man braucht also keine Steuerung und keine Programmierung. Die Systeme nutzen die

Gesetze der Feder- und Schwerkraft und der Mechanik, also z.B. Hebelgesetze, um Prozesse intelligent zu automatisieren.

Verwendet werden die Systeme für den Transport von Material in der Produktion. Normalerweise übernimmt ein Mitarbeiter den Materialtransport und die Montage. Somit ist er auch für eine Aufgabe zuständig, bei der keine Wertschöpfung entsteht. Dies ist nämlich nur bei der Montage der Fall. Stattdessen lenkt der Arbeitsschritt des Transports den Mitarbeiter ab, zudem kommt es zu Unterbrechungen bei der Montage. Dadurch erhöht sich die Durchlaufzeit. Mit LCA kann der Transportvorgang von der Montage entkoppelt werden – der Mitarbeiter kann sich ganz auf die wertschöpfende Tätigkeit konzentrieren. LCA übernimmt z. B. den Transport von Materialboxen. Die Boxen werden dabei durch ihr Eigengewicht von einer höheren in eine tiefere Ebene des Transportsystems geliefert.

*Bearbeiterin, basierend auf: MaschinenMarkt: Viel Kraft durch Schwerkraft: Automation mit Karakuri/LCA. In: www.maschinenmarkt.vogel.de, 12.05.2023 und Konstruktionspraxis: KVP-Beispiele: PDCA, 5S und Karakuri/LCA. In: www.konstruktionspraxis.vogel.de, 27.03.2023*

### M4 Beispiel 2: die 5S-Methode

**Sortieren im Sinne von Aussortieren.** Der Mitarbeiter sollte sich von allen unnötigen Dingen trennen, die beispielsweise nicht zur Durchführung der täglichen Arbeit benötigt werden. Das Ergebnis wird sein, dass mehr Platz für Arbeitsmittel und Material geschaffen wird. [...]

**[Systematisieren im Sinne von Anordnen].** Die systematische Anordnung von Werkzeugen, Betriebsmitteln sowie von benötigten Materialien führt zu reibungslosen Arbeitsprozessen, die direkt am Arbeitsplatz anfallen. Als Gewichtung kann etwa die Verwendungshäufigkeit der Werkzeuge hinzugezogen werden. Ebenfalls denkbar: Die Kennzeichnung von Arbeitsmitteln. Die eindeutige Zuordnung von Arbeitsmittel und Lagerort unterstützt den Mitarbeiter immens.

**Sauberkeit im Sinne von Ordnung am Arbeitsplatz.** Der Mitarbeiter hat seinen Arbeitsplatz regelmäßig zu reinigen oder diesen dem Kollegen sauber zu übergeben. Reinigt der Mitarbeiter regelmäßig seinen Arbeitsplatz, führt er gleichzeitig eine Inspektion beziehungsweise eine materialtechnische Inventur durch.

**Standardisierung im Sinne von Sicherheit am Arbeitsplatz.** Standards führen dazu, dass Mitarbeiter bestimmte Regel einhalten. Diese sind vor allem in Sachen Sicherheit notwendig. In der Intralogistik werden daher spezielle Bodenmarkierungen für die Wegbegrenzung und Abholflächen vorgeschrieben. Auch Wegbegrenzungen für fahrerlose Transportmittel gehören dazu. Am Arbeitsplatz selbst ist es zum Beispiel in der Packerei von Nöten, die Packmaterialien sowie den Packprozess zu standardisieren. Wichtig: Die Erstellung von 5S-Checklisten ist spätestens dann hilfreich, wenn Abweichungen vom Standard unumgänglich sind.

**Selbstdisziplin im Sinne von „Halte Dich an die Regeln“.** Halten sich die Mitarbeiter an die aufgestellten Regeln, steht der angepeilten Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz nichts mehr im Weg. Regelmäßige Kontrollen anhand der erwähnten Checklisten helfen dem Mitarbeiter, einen gewissen Standard einzuhalten. Abweichungen sind zeitnah abzustellen.

Logistik Knowhow: Lean-Management: die 5S-Methode. In: [www.logistikknowhow.com](http://www.logistikknowhow.com), Abruf am 29.09.2023

## M5 Rationalisierung durch Künstliche Intelligenz (KI)?

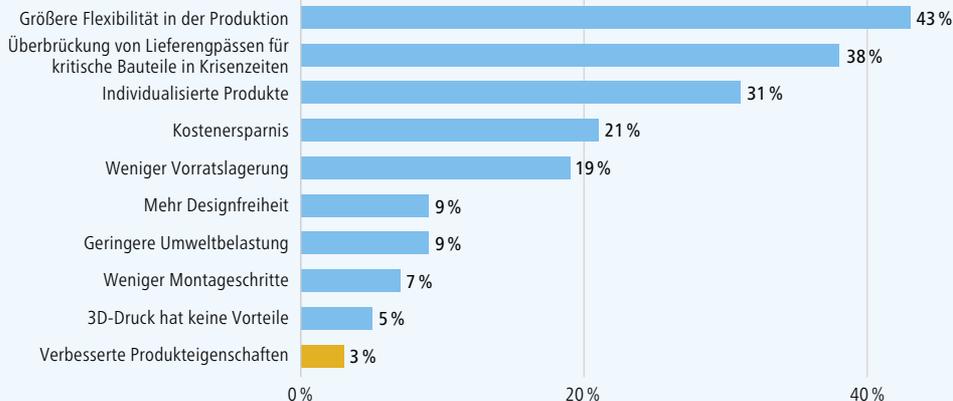
### ChatGPT ersetzt erste Jobs: Diese Bereiche sind besonders betroffen

*Laut einer Umfrage beginnen erste Unternehmen in den USA damit, Mitarbeiter:innen durch KI-Modelle zu ersetzen. Unbegrenzt dürfte diese Reationalisierung aber noch nicht funktionieren.*

Urban, Elisabeth: ChatGPT ersetzt erste Jobs: Diese Bereiche sind besonders betroffen. In: [www.t3n.de](http://www.t3n.de), 05.03.2023

## M6 Wo nutzt die Industrie 3D-Druck?

### Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Vorteile von 3D-Druck?



Basis: 551 Industrieunternehmen ab 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland, max. zwei Nennungen möglich

©Bitkom Research 2021

### M7 Wie treibt Automatisierung „Mass Customization“ voran?

*In der Wohlstandsgesellschaft hat sich die Kultur der Wahl durchgesetzt und den Megatrend Individualisierung in Gang gesetzt. So erstellen Einzelpersonen selbstständig Produkte, beispielsweise über Komponenten aus dem Internet und 3D-Druck.*

Vor Beginn der industriellen Massenproduktion waren viele Produkte ohne zusätzliche Prozesskosten individualisierbar. Danach gab es lange Zeit nur Produkte von der Stange oder man erhielt nur sehr teure Sonderanfertigungen. Mit den Möglichkeiten der Digitalisierung können nun Unternehmen, immer mehr Varianten und Optionen in ihrem Produktspektrum berücksichtigen. Viele Produkte werden als variantenreiches Serienprodukt angeboten, bei dem der Kunde aus einer Vielzahl von Optionen auswählen kann. Man kennt es vom Auto, von Fahrrädern oder auch Computer. Was heute bereits



In Onlineshops können allerlei Produkte individualisiert werden.

bei Turnschuhen üblich ist (Nike By You), 15 weitet sich auf andere Märkte aus. So verfolgt Local Motors (USA) die Vision des personalisierten Autos aus dem 3D-Drucker.

*Wollstadt, Harald: Wie Automatisierung „Mass Customization“ vorantreibt. In: www.all-electronics.de, 18.11.2022*

#### AUFGABEN

82035-210



→ Fachwissen  
zu den Aufgaben  
S. 69

- 1 Recherchieren Sie ergänzend zu M1, was man unter der japanischen Philosophie Kaizen versteht und wie damit ein Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP, M2) umgesetzt wird.
- 2 Erklären Sie, wie der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) durch Karakuri/LCA umgesetzt werden kann (M3).
- 3 Erörtern Sie, inwiefern die 5S-Methode (M4) a) auf die simulierte Luftschlangenproduktion (vgl. S. 45) und b) auf Ihren eigenen Alltag anwendbar wäre.
- 4 Diskutieren Sie, ob Künstliche Intelligenz den Menschen als Arbeitskraft ersetzen kann und ob Unternehmen diese Rationalisierungsmöglichkeit nutzen sollten (M5).
- 5 Zeigen Sie die Vorteile des 3D-Drucks auf Basis einer Internetrecherche und Auswertung von M6 auf. Erklären Sie darauf aufbauend, warum 3D-Drucker für die genannten Einsatzbereiche besonders geeignet sind (M7).
- 6 Erklären Sie, wie sich der gesellschaftliche Trend der Individualisierung und die Automatisierung von Produktionsprozessen gegenseitig bedingen (M7).
- 7 Führen Sie (z. B. mithilfe eines digitalen Tools) eine Umfrage im Kurs durch: Haben Sie schon individualisierte Massenprodukte gekauft? Spiegelt das Ergebnis den „Megatrend Individualisierung“ (M7) wider?

## Aspektorientierte Betriebserkundung effizient nutzen

Sie analysieren Beschaffungs- und Produktionsprozesse während einer von Ihnen organisierten aspektorientierten Betriebserkundung. Sie begeben sich also an einen außerschulischen Lernort, um Einblicke in die betriebliche Realität zu bekommen.



### Schritt 1: Festlegung der Erkundungsschwerpunkte, u. a.

- Betriebsorganisation (u. a. Kernprozesse)
- Beschaffung (u. a. Einzelbeschaffung, Vorratsbeschaffung, Just-in-Time)
- Produktionsabläufe (u. a. Anordnung der einzelnen Produktionsschritte)
- Rationalisierung und Individualisierung in der Produktion (u. a. KVP, Kaizen)

### Schritt 2: Planen/Entscheiden, u. a.

- schulinterne Organisation (z. B. Genehmigung durch Schulleitung)
- Auswahl des Betriebs (z. B. in der Region)
- Recherche über Unternehmensdaten (u. a. Produkte, Beschäftigte, Rechtsform)
- Kontaktaufnahme
- Klärung des Erkundungsablaufs (u. a. Ansprechpartner oder -partnerin, Termin, Zeitrahmen, Treffpunkt, Personenzahl, Anfahrt, Sicherheitsaspekte, Dokumentation, Öffentlichkeitsarbeit)
- Aufgabenverteilung (z. B. Beobachtungsaufträge)

→ **Hinweis:**

Da man sich nicht auf alles gleichermaßen fokussieren kann, empfiehlt es sich, die Beobachtungsaufträge arbeitsteilig zu vergeben und sich im Nachgang über die Ergebnisse auszutauschen.

### Schritt 3: Vorbereitung und Durchführung von Interviews und/oder Beobachtungsaufträgen

- Fragen/Beobachtungen zur Betriebsorganisation, u. a.
  - In welche Abteilungen/Funktionsbereiche ist der Betrieb gegliedert?
  - Wie greifen Aufbau- und Ablauforganisation ineinander?
  - Welche Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung, welche innerhalb der Abteilungen getroffen?
  - Inwiefern werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungsprozesse einbezogen?

»

- » • Fragen/Beobachtungen zur Beschaffung, u. a.:
  - Welche Zulieferer gibt es?
  - Wie erfolgt die Anlieferung?
  - Welche Vorleistungen werden eingekauft, was wird vor Ort im Unternehmen produziert?
  - Wie werden Materialien im Unternehmen transportiert?
  - Wie stark ist der Betrieb von globalen Lieferketten abhängig?
- Fragen/Beobachtungen zur Arbeitsorganisation, u. a.:
  - Wie werden die Fertigungsabläufe organisiert?
  - Wie hoch ist der Automatisierungsgrad?
  - Wurden in der letzten Zeit Rationalisierungsinvestitionen getätigt?
  - Wie werden Arbeitsteilung und Spezialisierung umgesetzt?
- Fragen/Beobachtungen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, u. a.:
  - Wie viele Arbeitnehmende sind im Unternehmen beschäftigt?
  - Welche Konkurrenten gibt es auf dem Markt?
  - Wie ist die aktuelle Auftragslage?
  - Wie entwickeln sich die Preise der angebotenen Produkte?
- ggf. Fragen/Beobachtungen zu Berufsfeldern im Unternehmen, u. a.:
  - Welche Berufsgruppen sind im Unternehmen beschäftigt?
  - Welche gesundheitlichen Risiken/Belastungen/Zeitdruck bestehen für das Personal?
  - Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung gibt es im Unternehmen?
  - Welche Angebote für Ausbildungsstellen oder für ein Duales Studium bietet das Unternehmen an?
  - Welche Kooperationsmöglichkeiten mit der Schule sind denkbar?

### Schritt 4: Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse, u. a.

- im Lernraum Betrieb:
  - Fotos machen (Erlaubnis einholen! ggf. auch zur Veröffentlichung auf Schulhomepage etc.)
  - Gesprächsprotokolle schreiben (Daten der Kontaktpersonen notieren!)
  - Skizzen von Ablauf- und Aufbauorganisation anfertigen
  - ggf. Belegexemplare/Muster mitnehmen
- im Lernraum Schule:
  - Beobachtungen fachlich einordnen und mit erworbenen Kompetenzen verknüpfen
  - ggf. Austausch der Arbeitsergebnisse in der Gruppe
  - ggf. Darlegen der Ergebnisse für breitere Öffentlichkeit (z. B. Organisation einer Ausstellung)

### Mögliche Tools zur Evaluation



82035-006

*Bearbeiterin, basierend auf: Hessisches Kultusministerium: Leitfaden zur aktiven Betriebs erkundung. Wiesbaden 2005*

### Schritt 5: Evaluation

- mögliche Beurteilungskriterien: Ablauf, Qualität der Ergebnisse, Spaßfaktor, Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere betriebliche Umfeldler, Möglichkeiten weiterer Kooperationen
- mögliche Tools für die Evaluation:
  - Stimmungsbarometer
  - interaktive Methoden (z. B. Feedback-Hand)
  - digitale Umfragetools

## 1.2.5 Wie wirken sich Veränderungen bei Kosten oder Erlös auf den Gewinn aus?

Sie analysieren mithilfe einer Break-Even-Analyse Auswirkungen von Veränderungen der Erlös- und Kostenstruktur auf die Gewinnsituation eines Unternehmens.

### M1 Der Beginn

1908 brachte Henry Ford das Model T auf den Markt. Im Vergleich zu den anderen Autos, war das Model T regelrecht erschwinglich. Es

kostete nicht einmal halb so viel wie die Autos der Konkurrenz. Es war nur in schwarz erhältlich und war 65 km/h schnell.



Model T von Ford

Bearbeiterin, basierend auf: Welt Online: Die Inspiration, die aus dem Schlachthof kam. In: www.welt.de, 07.10.2013

### M2 Die Revolution

*[Nachdem das Model T am Markt etabliert war, nahm sich Henry Ford zum Ziel, die Ausbringungsmenge zu erhöhen. Zunächst dachte er an 1.000 produzierte Autos am Tag. Es sollten deutlich mehr werden, was er einer bahnbrechenden Revolution in der Produktion verdankte.]*

Es war eine Revolution, die das Gesicht von Wirtschaft und Gesellschaft für Jahrzehnte prägte: die Einführung des Fließbandes. Dessen Durchbruch wird eng verbunden mit dem Namen Ford. Der Automobilgigant begann am 7. Oktober 1913 mit dem Probebetrieb eines behelfsmäßigen ersten Montagebands für die Produktion des „Modell T“ in seinem Werk „Highland Park“ in Detroit, der Keimzelle der US-Automobilindustrie. Dieses Datum gilt seitdem als eine Art Geburtsstunde für eine ganz neue Produktionsweise. [...] „Fließarbeit“, also das Weiterreichen ei-

nes Werkstücks von einem Arbeiter zum anderen, war längst bekannt. Paradebeispiel dafür waren die riesigen Schlachthöfe von Chicago, in denen Rinder und Schweine in einer Art fortlaufender Fertigungsstraße zerlegt und ihr Fleisch in Konserven verpackt wurde. Aber erst die Übernahme dieses Produktionsprinzips in der Automobilindustrie und die vollständige Automatisierung dort machte das Fließband zum umstrittenen Symbol einer neuen Zeit.



Arbeiter in einer Automobilfabrik

Bearbeiterin, basierend auf: Welt Online: Die Inspiration, die aus dem Schlachthof kam. In: www.welt.de, 07.10.2013

### M3 Die Erfolgsgeschichte

Bis zum 31.12.1908 wurden bereits 114 T Modelle verkauft und Ende Dezember 1909 hatten schon 14.700 Autos das Werk am Rouge River verlassen. Die Produktionszahlen erreichten ständig neue Rekorde. Bis zum

10.12.1914 waren eine Million T Modelle gebaut worden. Im Oktober 1922 lag der Preis des einfachsten Wagens unter 300 \$. Ford beherrschte 50 % des US – Marktes. Im Rekordjahr 1923, liefen 2.201.188 Einheiten vom

Band. Wie Heuschreckenschwärme fielen die „Tin Lizzies“ über das Land her. Am 24. Juli 1924 wurde das 10 Millionste T Modell geboren, das 15 Millionste erblickte drei Jahre

später am 26. Mai 1927 das „Licht der Welt“. Ein Produktionsrekord, der in dieser Geschwindigkeit nie mehr gebrochen werden sollte [...].

Schmitz, Hans-Hermann: Die Geschichte des FORD T Modells in Kurzform. In: www.ford-model-t.de, 07.07.2006

## M4 Die Herausforderungen der Automobilindustrie heute

Lieferkettengesetz  
(S. 42 f., M4)

Klimaschutz (Hybridtechniken, Elektromotoren)

Konkurrenz durch  
Deutschlandticket

Internationale  
Konkurrenz

Bearbeiterin

### AUFGABEN

82035-211



→ **Fachwissen zu den Aufgaben**  
S. 71 ff.

#### Break-Even-Point bzw. Gewinnschwelle

Ausbringungsmenge, bei deren Überschreiten ein Unternehmen Gewinn macht. Hier sind die Erlöse und die Gesamtkosten gleich hoch.

#### Ausbringungsmenge

Menge an hergestellten Gütern; es gilt die Annahme, dass alles, was produziert wird, auch verkauft wird

#### Zusatzmaterial Break-Even-Analyse



82035-030

- 1 Nennen Sie die Kosten, die bei der Produktion des Model T wohl anfielen, und ordnen Sie sie in die Systematik aus variablen und fixen Kosten (s. Kap. 1.2.3) ein (M1).
- 2 Erarbeiten Sie das Modell der Break-Even-Analyse. Stellen Sie dafür die idealtypischen Verläufe von Erlös, Fixkosten, variablen Kosten und Gesamtkosten in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge  $x$  in einer Abbildung grafisch dar und zeichnen Sie den Break-Even-Point sowie die Verlust- und Gewinnzone ein. (Annahme: Die variablen Kosten entwickeln sich im gleichen Verhältnis wie die Ausbringungsmenge.)
- 3 Analysieren Sie die kurzfristigen Auswirkungen der Fließfertigung (M2) auf die Gewinnsituation des Unternehmens Ford, indem Sie die Veränderung in der Grafik aus Aufgabe 2 darstellen.
- 4 Diskutieren Sie unter Einbeziehung des Modells zur Break-Even-Analyse, inwiefern die unternehmerische Entscheidung, den Preis eines Model T auf unter 300 \$ zu senken, ökonomisch sinnvoll war (M3).
- 5 Nennen Sie mögliche Gründe dafür, dass die „ständig neue[n] Rekorde“ (M3, Z. 5) nicht unendlich weiter gebrochen werden konnten. Bilden Sie den maximalen Gewinn im Modell der Break-Even-Analyse ab.
- 6 Erklären Sie unter Bezugnahme auf eine Break-Even-Analyse Handlungsmöglichkeiten eines heutigen deutschen Automobilherstellers, um auf die in M4 genannten Veränderungen zu reagieren.
- 7 Ermitteln Sie ausgewählte Größen (u. a. zu Kosten und Gewinn) für einen Produzenten von Kinderfahrradanhängern (vgl. QR-Code in der Randspalte).
- 8 Erklären Sie, warum die Ergebnisse einer Break-Even-Analyse die unternehmerische Realität nur bedingt widerspiegeln können.

## 1.2.6 Wie hoch muss der Preis für ein Produkt sein?

Sie identifizieren an Beispielen die kurz- und langfristige Preisuntergrenze als Rahmenbedingung für unternehmerische Entscheidungen.

### M1 Verkauf von Bratwurstsemmeln am Schulfest



Preis für 1 Semmel: ? €

Kriterien:

–  
–  
...

Grillstation auf dem Schulfest

### M2 Nächste Runde in der Preisschlacht

*Zu Jahresbeginn 2023 überraschte Tesla seine Kunden und die weltweite Konkurrenz mit kräftigen Preisabschlägen. In mehreren Ländern senkte der E-Autobauer die Preise für das Model 3 und Model Y drastisch. Das war der Startpunkt einer Preisschlacht, die sich nun fortsetzen dürfte. [...]*

[Anfang März 2023] vermeldete der Autobauer, dass man auch die Preise für die Premium-Modelle Model S und Model X in den USA senkt. Elon Musk will seine E-Autos verkaufen und das um jeden Preis. In 2022 waren es 1,31 Millionen Fahrzeuge, in wenigen Jahren sollen die Verkäufe im zweistelligen Millionenbereich liegen. Auch in China sind Elektrobauer wie Nio und XPeng dem Beispiel von Tesla gefolgt und haben die Preise gesenkt, da die Nachfrage zuletzt nachgelassen hat. In Europa halten sich die Automobilhersteller noch mit Preissenkungen zurück. Ob die Mitbewerber in die Preisschlacht einsteigen, hängt auch davon ab, wie viel Marktanteile Tesla durch die Preispolitik dazu gewinnen kann. Hierzulande zahlen die Kunden ebenfalls we-

niger für bestimmte Tesla-Modelle, beispielsweise sind es bis zu 17 Prozent weniger für das Model Y. Elon Musk bläst zur Offensive und setzt damit die Konkurrenz unter Druck, die inzwischen weiter aufholt. Doch es gibt auch ein großes Risiko. Wie [die US-Nachrichtenagentur] Bloomberg berichtet, kann ein Wandel in der Branche zu starken Preissenkungen dazu führen, dass sich Käufer in Erwartung fallender Preise zurückhalten. Die immer noch hohen Inputpreise üben bereits Druck auf die Margen aus. Eine zunehmende Preisschlacht würde die Gewinnspannen der Autobauer zusätzlich belasten. Die zuletzt gesunkenen Inputpreise der Hersteller werden den negativen Einfluss auf die Margen wohl kaum ausgleichen können.

#### Marge

Gewinnspanne, d. h. die Differenz zwischen Verkaufspreis und Selbstkosten

#### Selbstkosten

Summe aller durch den betrieblichen Leistungsprozess entstandenen Kosten

Jäger, Stefan: Tesla senkt erneut die Preise – Nächste Runde in der Preisschlacht. In: [www.finanzmarktwelt.de](http://www.finanzmarktwelt.de), 06.03.2023

### M3 „Streaming Wars“

In den vergangenen drei Jahren ist die Zahl der Streaming-Services in den USA stark gewachsen, die Auswahl für die Zuschauer riesig. [...] Die Konkurrenz der Streamer dementsprechend ebenso, in den US-Medien sprach man regelmäßig von den „Streaming Wars“, den Kämpfen der Streamer untereinander. [...] Streaming ist die Zukunft, da sind sich Experten [...] sicher. Ein Indiz: In den USA wird seit diesem Jahr erstmals mehr gestreamt als klassisches TV geschaut. Bislang war Netflix der absolute Platzhirsch der Streamingdienste. „Niemand hatte so eine Bibliothek, wie sie“, sagt Medienjournalist Alex Weprin bei CBS.

Netflix' Erfolg macht neidisch, immer mehr Firmen gehen in den Streaming-Markt und konkurrieren nicht nur um die Augen, sondern auch um die Geldbeutel der Kunden. „Der Durchschnittskunde hat drei bis vier Abos, aber es gibt natürlich viel mehr“, so Weprin. Und das spürt nun auch Netflix: Mitte 2022 musste das Unternehmen aus dem kalifornischen Los Gatos vermelden, dass es fast eine Million Abonnenten eingebüßt hatte.

Fast zeitgleich kam die Nachricht, dass der Konkurrent Disney kräftig Kunden dazugewonnen hat. [...] Mittlerweile konnte Netflix den Schwund wieder ausgleichen, hat rund 223 Millionen Kunden – doch die Herausfor-



Zu den meistgenutzten Streamingplattformen in Deutschland zählen neben Netflix auch Amazon Prime und Disney+.

derungen für die Plattformen bleiben, vor allem, weil die Ausgaben hoch sind [...] „Die Nummer 1 bei den Kosten ist Inhalt und Lizenzierung – wenn Netflix etwa 18 bis 19 Milliarden Dollar pro Jahr für Inhalte ausgibt, müssen sie einen bestimmten Betrag dafür nehmen, um profitabel zu sein. Und bei Netflix ist das noch so, bei denen fließt das Geld – Disney hat mehr als eine Milliarde im letzten Quartal verloren, die verlieren fast 30 Millionen Dollar am Tag!“

Die Konsequenz: Netflix kürzte seine Ausgaben, entließ in 2022 etwa 300 Mitarbeiter. Um mehr Kunden zu gewinnen, gibt es nun ein günstigeres Modell mit Werbung. Auch Disney bietet ein neues, werbefinanziertes Modell an, zunächst nur in den USA. Ab dem Frühjahr will Netflix stärker gegen das Passwort-Teilen unter Kunden vorgehen.

Wilhelm, Katharina: „Streaming Wars“: Kampf der Streaming-Dienste um Zuschauer. In: [www.ndr.de](http://www.ndr.de), 04.01.2023

### M4 Verlust durch massive Werbeinvestitionen

Der Lieferando-Eigentümer Just Eat Takeaway ist durch den Expansionskurs im ersten Halbjahr tief in die Verlustzone gerutscht. Unter dem Strich stand bei dem Essenslieferdienst ein Minus von fast einer

halben Milliarde Euro, nachdem es ein Jahr zuvor minus 59 Millionen Euro gewesen waren, wie das Unternehmen am Dienstag in Amsterdam mitteilte.

Horizont Online: Massive Werbeinvestitionen ziehen Lieferando-Mutter tief ins Minus. In: [www.horizont.net](http://www.horizont.net), 17.08.2021

### M5 Co-Working Unternehmen WeWork insolvent

Der Coworking Anbieter WeWork ist insolvent. Dies überrascht viele Beobachter: Nichts weniger als den Mietmarkt für Büroimmobilien wollte der Gründer Adam Neumann seit 2010 revolutionieren. Der Erfolg war aber trotz knalliger Werbung mit pfiffigen Slogans nur oberflächlich. Zwar konnte sich WeWork dank gutem Marketing eine Bewertung von mehreren Milliarden an der Börse erarbeiten, aber Gewinn hat das Unternehmen nie erwirtschaftet. Geldgeber haben immer wieder Kapital nachgeschossen. WeWork wollte an startups und Freiberufler Büros vermieten und dazu Infrastruktur wie Drucker direkt mit bereitstellen. Mit dem Aufkommen von Homeoffice und hybriden Arbeiten zwischen Büro und zu Hause werden allerdings immer weniger Büroflächen nachgefragt. Und lange laufende Mietverträge will auch niemand mehr unterzeichnen.

Bearbeiter

### M6 Was ist das absolute Minimum an Preis?

Kurzfristige Preisuntergrenze	Langfristige Preisuntergrenze
$\frac{\text{Variable Kosten}}{\text{Stückzahl}}$	$\frac{(\text{Variable Kosten} + \text{Fixkosten})}{\text{Stückzahl}}$

Bearbeiterin

#### AUFGABEN

82035-212



- 1 Sie wollen am Schulfest eine Grillstation aufbauen und Bratwurstsemmeln verkaufen.
  - a) Einigen Sie sich in der Gruppe auf einen Verkaufspreis und sammeln Sie Kriterien, die Ihre Preisgestaltung beeinflusst haben.
  - b) Vergleichen Sie Ihre Kriterien für die Preisgestaltung an der Grillstation mit denen, die man für einen Bratwurststand am Bahnhof anlegen würde.
- 2 Erklären Sie an den Beispielen M2 und M3 Ursachen und Folgen der genannten „Preisschlacht“ (M2).
- 3 Bilden Sie im Break-Even-Modell ab, wie sich die Zurückhaltung der „Käufer in Erwartung fallender Preise“ (M2, Z. 26 f.) sowie die „zuletzt gesunkenen Inputpreise“ (Z. 32) auf die Gewinnsituation des genannten Automobilherstellers auswirken.
- 4 Diskutieren Sie für die Beispiele M2–M5 unter Einbeziehung einer Break-Even-Analyse, ob Verluste unternehmerisch Sinn ergeben können.
- 5 Begründen Sie vor dem Hintergrund der Unternehmensbeispiele M2–M5 die in M6 dargestellte kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze ökonomisch.

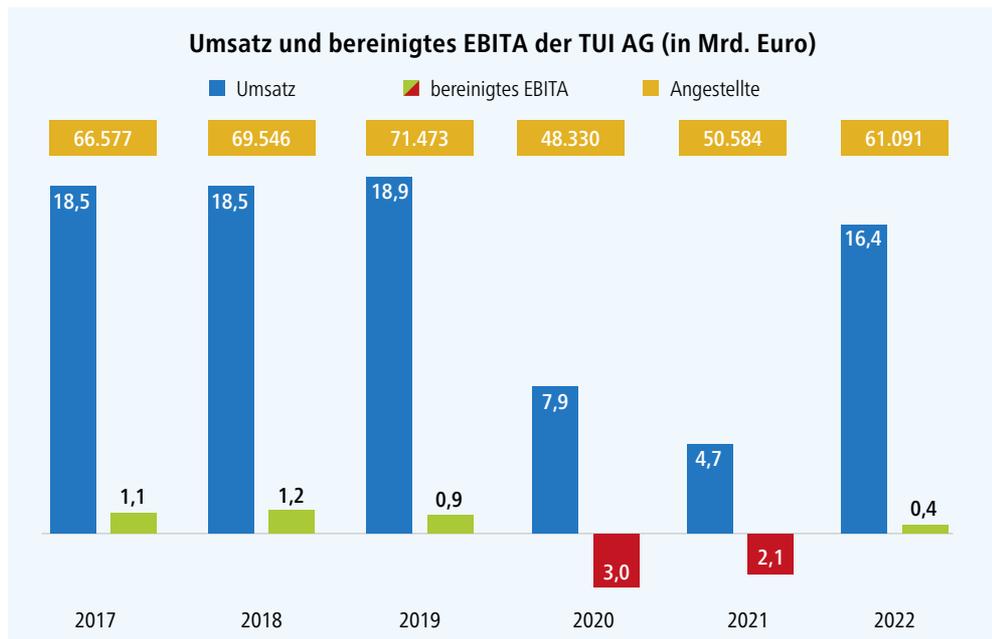
→ Fachwissen  
zu den Aufgaben  
S. 72

## 1.2.7 Welche externen Faktoren beeinflussen den Gewinn eines Unternehmens?

Sie analysieren die Gewinnsituation eines Unternehmens vor dem Hintergrund externer Einflussfaktoren.

### M1 Ab in den Flieger!

**Bereinigtes EBITA**  
(earnings before interest, taxes and amortization) hier vereinfacht gleichzusetzen mit Gewinn



© Statista 2022

### M2 Das Fachkräftemangel-Problem

#### ARBEITSMARKT

##### Fachkräftemangel nimmt weiter zu

In Deutschland fehlen immer mehr Fachkräfte. Gerade die Rechts- und Steuerberatung und die Wirtschaftsprüfung haben laut Ifo-Institut große Probleme, Fachkräfte zu finden.

Handelsblatt: Fachkräftemangel nimmt weiter zu. In: [www.handelsblatt.de](http://www.handelsblatt.de), 16.08.2023

### M3 Zu Konjunktur und Außenhandel

#### AUßENHANDEL

##### Schwächelnde Nachfrage bremst deutsche Exporte

Deutschlands Exportunternehmen verzeichneten im Mai wegen der sinkenden Nachfrage aus der EU und den USA schwächere Geschäfte. Der Rückgang erhöht die Sorge vor einer Verlängerung der Rezession.

Tagesschau: Schwächelnde Nachfrage bremst deutsche Exporte. In: [www.tagesschau.de](http://www.tagesschau.de), 04.07.2023

**M4 Einfluss der Preise – ein Teufelskreis?**

Neue Umfrage

**Mittelstand sorgt sich vor Lohn-Preis-Spirale**

Steigen die Preise, fordern Arbeitnehmer mehr Geld. Steigen die Löhne, geben Unternehmen die Kosten in Form höherer Preise an ihre Kunden weiter. Das befürchten deutsche Mittelständler einer Studie der DZ Bank zufolge.



Produktkosten und Lohnforderungen machen Unternehmen zu schaffen

Frankfurter Allgemeine: Mittelstand sorgt sich vor Lohn-Preis-Spirale. In: [www.faz.net](http://www.faz.net), 08.05.2023

**M5 Alles hängt zusammen**

1

Wenn Kapitän Tian im Hafen von Shanghai Schlange steht, bekommt Aktionär Thomas keine Dividende.

2

Was den US-amerikanischen Schiffstouristen Joe in Regensburg freut, ärgert den Importeur von hochwertigen US-amerikanischen Whiskeys in Mühlendorf.

3

Während Melanie in Zwiesel um ihr fast neues Eigenheim fürchtet, erhöht Vroni in Erlangen die Kapitaleinlage auf ihrem Sparbuch.

ues

Bearbeiterin

**AUFGABEN**

82035-213



- 1 Werten Sie die Grafik **M1** hinsichtlich möglicher Gründe für die dargestellte Gewinnentwicklung aus.
- 2 Analysieren Sie Auswirkungen der in **M2–M4** dargestellten Entwicklungen auf die Gewinnsituation deutscher Unternehmen und skizzieren Sie diese in einem geeigneten Modell.
- 3 Lösen Sie die Rätsel in **M5**, indem Sie logische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herstellen und diese mit recherchierten Materialien (u. a. Grafiken, Kennzahlen etc.) visualisieren.
- 4 Führen Sie eine Expertenbefragung durch, in der Sie ein regionales Unternehmen zu der Frage interviewen, welche Faktoren den Unternehmensgewinn maßgeblich beeinflussen.

→ Fachwissen  
zu den Aufgaben  
S. 72

### Marktanalyse

Bei einer Marktanalyse wird die Marktsituation, d.h. die Stellung einzelner Unternehmungen im Marktgeschehen, untersucht. Man interessiert sich also zum Beispiel für den speziellen Markt für die Produkte einzelner Hersteller oder eines Wirtschaftszweigs und analysiert diesen u.a. hinsichtlich folgender Fragestellungen:

- Was sind die Bedingungen für Beschaffung und Absatz?
- Welche Trends (z. B. Kaufgewohnheiten der Zielgruppe) gibt es?
- Wie groß ist der Markt?
- Welche Güter oder Wettbewerber haben sich bereits am Markt etabliert?
- Wo gibt es Marktnischen, die noch nicht bedient werden?

Zudem verwenden Unternehmen etablierte Analyseinstrumente wie die ABC-Analyse oder die Marktwachstums-Marktanteils-Analyse zur Untersuchung der Marktsituation. Diesen Analyseinstrumenten liegt das **Pareto-Prinzip** zugrunde, welches besagt:

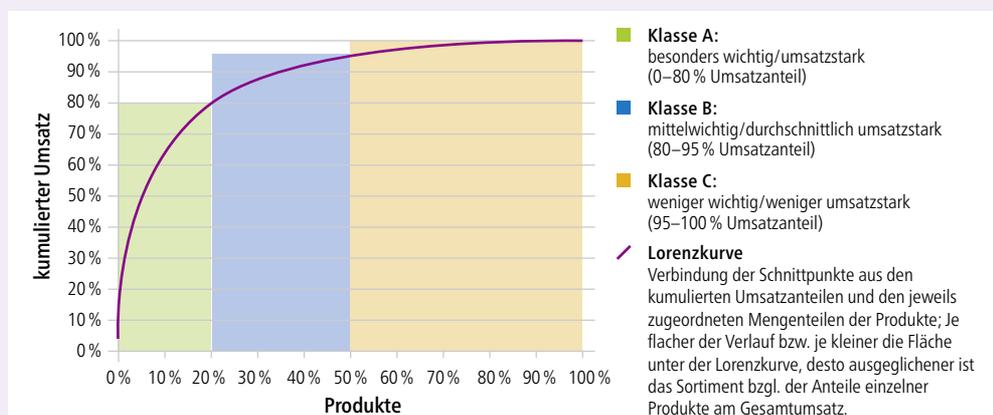
80 % des Ergebnisses lassen sich mit nur 20 % des Aufwands erzielen, während man für die „letzten“ 20 % Ergebnis 80 % des Aufwands betreiben muss.

Grundlage unternehmerischer Entscheidungen (z. B. über das Produktportfolio oder die Streuung von Entwicklungs- oder Marketingausgaben) ist demnach oft eine **Priorisierung** von Produkten oder (potenziellen) Kunden. Es können auch Rückschlüsse für das Marktpotenzial neuer Produkte gewonnen werden.

#### Tool 1: ABC-Analyse

Die ABC-Analyse kann zur Einschätzung unterschiedlicher Produkte des Unternehmens herangezogen werden. Besonders wichtigen Produkten soll dann besonders viel Aufmerksamkeit zukommen. Fragt man sich, welche Produkte des unternehmenseigenen Sortiments besonders weiterentwickelt, gefördert und am Markt platziert werden sollen, lohnt sich eine Betrachtung des Umsatzes.

Für die Klassifikation von Produkten des Sortiments ergibt sich bei Anwendung des Pareto-Prinzips:



Bearbeiterin

<b>Schritt 1</b>	Ermitteln des prozentualen Anteils des Umsatzes, der mit dem einzelnen Produkt im letzten Jahr erzielt wurde, am Gesamtumsatz des Unternehmens
<b>Schritt 2</b>	Ermitteln des kumulierten Umsatzes durch Kumulieren der absteigend sortierten Prozentsätze
<b>Schritt 3</b>	Priorisieren bzw. Klassifizieren der Produkte nach A, B und C
<b>Schritt 4</b>	Anpassen der Unternehmensstrategie bzw. Produktpolitik

## Tool 2: Marktwachstums-Marktanteils-Analyse

Auf Basis des Lebenszyklusmodells hat die Unternehmensberatung Boston Consulting Group eine Matrix entwickelt, die zur Analyse von Produkten und Märkten eingesetzt wird (BCG-Matrix). Das Produkt ist je nach der Position in seinem Lebenszyklus ein Question Mark, ein Star, eine Cash Cow oder ein Poor Dog.



<b>Schritt 1</b>	Ermitteln von Marktwachstum und relativem Marktanteil für jedes Produkt des Portfolios (Der relative Marktanteil gibt dabei an, wo hoch der eigene Marktanteil im Vergleich zu dem des größten Wettbewerbers ist. Das Marktwachstum wird durch Gegenüberstellung des aktuellen Marktvolumens mit dem der Vorjahre ermittelt.)
<b>Schritt 2</b>	Klassifizieren der Produkte
<b>Schritt 3</b>	Analyse des Produktportfolios (Der Anteil der Question Marks sollte bei ca. 20–25 %, der der Stars und Cash Cows bei je mindestens 30 %, der der Poor Dogs bei maximal 5–10 % liegen.)
<b>Schritt 4</b>	Anpassen der Unternehmensstrategie bzw. Produktpolitik

## AUFGABEN

82035-214



- 1 Erklären Sie jeweils die Vorgehensweise der Analyseinstrumente bzw. Tools unter Einbeziehung der jeweiligen Grafiken.
- 2 Erörtern Sie, welche alternativen Kriterien zur Kategorisierung der Produkte herangezogen werden könnten.
- 3 Nehmen Sie Stellung zur Aussagekraft von nach diesen Methoden durchgeführten Marktanalysen.

## 1.2.8 Wie beeinflusst die Marktsituation unternehmerische Entscheidungen?

Sie vollziehen unternehmerische Entscheidungen auf Basis einer Marktanalyse nach.

### M1 Voller Durchblick – Produktportfolio eines Augenoptikers



Sonnenbrille



Kontaktlinsenlösung



Sehstärkenmessung



Kontaktlinsen



Brillenputztuch



Brille

### M2 Augenoptik in Deutschland – branchenspezifischer Marktforschungsbericht

Die deutschen Augenoptiker konnten den Branchenumsatz in den vergangenen fünf Jahren im Schnitt um 2,9 % pro Jahr steigern. Die trotz eines zwischenzeitlichen pandemie-  
5 bedingten Umsatzrückgangs positive Entwicklung der Branche ist im Wesentlichen auf die aus Branchensicht günstige Altersstruktur der Bevölkerung zurückzuführen.

2014 wurde der geburtenstärkste Jahrgang der  
10 sogenannten Babyboomer-Generation 50 Jahre alt. Die fortschreitende Alterung der deutschen Gesellschaft ist einer der für die Augenoptik wichtigsten Megatrends, denn mit dem Alter steigt der Bedarf an Sehkorrekturen stark an. Ältere Menschen haben zudem  
15 höhere Anforderungen an ihre Sehhilfen als jüngere Personen und benötigen in der Regel komplexere Produkte. [...] Die Marktkonzentration innerhalb der Branche ist insgesamt als gering zu bezeichnen, sie hat in den  
20

letzten fünf Jahren aber merklich zugenommen. Die Branche ist traditionell stark fragmentiert und wird mehrheitlich immer noch von inhabergeführten Einzelgeschäften und Kleinstketten geprägt. In den letzten Jahren  
25 verstärkte sich jedoch der Konsolidierungstrend in der Branche. Die wenigen großen Filialunternehmen unter den Augenoptikern dominieren zunehmend das Bild in den deutschen Innenstädten und Einkaufszentren. 30  
[...] Die umsatzstarken Betriebe der Filialisten setzen die inhabergeführten, meist kleineren Fachgeschäfte stark unter Druck und zwingen sie zu Anpassungen ihrer Geschäftsstrategie. Branchenumfragen unter den mittelständischen Betrieben lassen erkennen,  
35 dass ihre Hauptgegenstrategie in einer weiteren fachlichen Spezialisierung und in einem verstärkten Ausbau des Dienstleistungsangebots im Bereich der Optometrie besteht. 40

*IBIS World: Augenoptiker in Deutschland. Marktforschung, Kennzahlen, Statistiken, Studien und Analysen.  
In: www.ibisworld.com, Abruf am 02.10.2023*

### M3 Wie angegossen – maßgeschneiderte Brillen-Rahmen

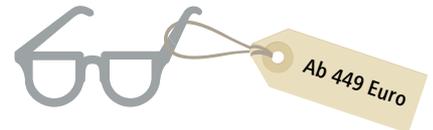
*Eine Brille finden, die perfekt passt – egal, ob schmaleres Gesicht oder größere Nase –, das ermöglicht das Unternehmen You Mawo. Mit einer selbst entwickelten 3D-Scan- und -Drucktechnologie werden die Brillen maßangefertigt.*

Ein Team von vier Männern meldete sich 2016 bei der internationalen Messe für Optik und Design an. Mit ihrem Start-up You Mawo wollten Daniel Miko, Stephan Grotz, Sebastian Zenetti und Daniel Szabo an ihrem Stand potenzielle Kunden finden und von ihrer jungen Geschäftsidee erzählen: maßgeschneiderte Brillen aus dem 3-D-Drucker. „Für die Messe hatten wir uns eine Grenze von höchstens 50 Kunden gesetzt – mehr konnte unsere Produktion zu dieser Zeit noch gar nicht stemmen“, erinnert sich Daniel Miko. Innerhalb von zwei Tagen war das Ziel erreicht und das Team endgültig überzeugt: You Mawo ist bereit für den Markt. You Mawo ist eine Abkürzung für „your magic world“ – „deine zauberhafte Welt“. Zauberhaft waren auch die ersten Verkaufszahlen: Schon 2017,

ein Jahr nach der Markteinführung, gingen 20.000 You Mawo-Unikate über den Tresen. Das Besondere an den Modellen: Egal, welche Form oder Farbe, jeder Kunde kann seine Brillenfassung individuell erstellen lassen. Die Fassungen sind leichter als herkömmliche Modelle und sie werden nachhaltig gefertigt. [...] Die Idee dazu sei auf einer Weltreise entstanden, erzählt Daniel Miko. „Wir wollten eine Einzelanfertigung, aber en masse. Dafür am Anfang eine geeignete Lösung zu finden, war wohl die größte Hürde.“ Es gab nämlich noch keine vergleichbare Fertigungstechnologie. Das Team orientierte sich deshalb zunächst an Scannern, die in der Architektur eingesetzt werden, und feilte an der Technologie, um das gewünschte Ergebnis erzielen zu können.

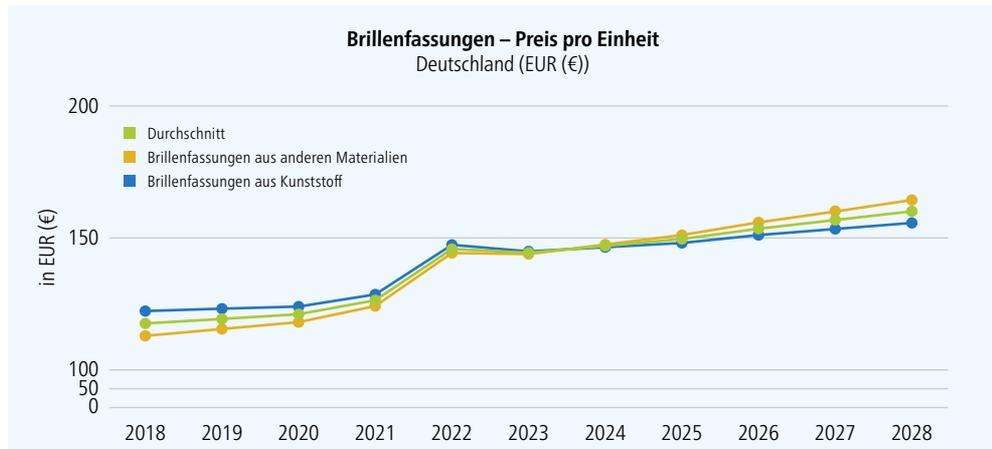
Harbusch, Larina: *Sitzt wie angegossen*. In: [www.kfw.de](http://www.kfw.de), 12.02.2020

### M4 Preis einer individualisierten Brille aus dem 3D-Drucker:



### M5 Marktdaten für Brillenfassungen

- In Deutschland wird im Bereich Markt Brillenfassungen im Jahr 2024 ein Umsatz von etwa 1,72 Mrd. € erwartet.
- Laut einer Prognose wird das Marktvolumen im Jahr 2028 auf 1,85 Mrd. € steigen, was einem jährlichen Wachstum von 1,84 % (CAGR 2024–2028) entspricht.
- Dies bedeutet, dass im Jahr 2024 ungefähr 20,70 € pro Kopf im Brillenfassungssegment umgesetzt werden.
- Die prognostizierte Menge im Markt für Markt Brillenfassungen in Deutschland im Jahr 2028 beträgt 11,5 Mio. Stück.
- Für das Jahr 2025 wird ein erwartetes Absatzwachstum von 0,1 % im Brillenfassungssegment prognostiziert.
- Der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch im Brillenfassungssegment wird im Jahr 2024 voraussichtlich bei 0,14 Stück liegen.
- Die USA generieren im Jahr 2024 den höchsten Umsatz im Brillenfassungssegment mit einem prognostizierten Marktvolumen von 9,333 Mio. €.
- Deutschland ist bekannt für seine hochwertigen und langlebigen Brillenfassungen, die auf Handwerkskunst und Präzision setzen.



Statista Market Insights

### Analystenmeinung

Das jährliche Wachstum des weltweiten Markts für Augenoptik wird in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich stabil bleiben. Maßgebliche Treiber dieses Wachstums sind die verändernden Verbrauchertrends, die sich wandelnden Marktstrukturen und technologische Innovationen. Insbesondere das Altern gehört zu den weltweit wesentlichsten demografischen Faktoren, die sich auf

den Bereich Augenpflege auswirken, da der Bedarf an Sehkorrekturen zunimmt und immer komplexer wird, je älter die Person wird. Außerdem kann die Tatsache, dass insbesondere junge Menschen immer mehr Zeit vor dem Bildschirm verbringen, zu ernstere Schäden führen als bisher angenommen. Dieser Umstand verstärkt die konstante Nachfrage nach präventiver Augenpflege.

Statista Market Insights

## AUFGABEN

82035-215



→ Fachwissen  
zu den Aufgaben  
S. 72 f.

- 1 Führen Sie ein Interview mit einem Augenoptiker oder einer Augenoptikerin aus Ihrer Region durch, in welchem Sie erfragen,
  - a) wie er oder sie die aktuelle Marktsituation beschreiben würde (vgl. Fragestellungen auf der Methodenseite),
  - b) welche Aussagen er oder sie zu den Umsatzanteilen der in **M1** dargestellten Produkte machen kann (vgl. Methodenseite ABC-Analyse),
  - c) welche Folgen der in **M2** dargestellten Marktentwicklung für ihn oder sie spürbar sind,
  - d) wie er oder sie auf Veränderungen der Marktsituation reagiert bzw. reagiert hat.
- 2 Führen Sie mit dem Tabellenkalkulationsblatt (vgl. QR-Code links) eine vereinfachte ABC-Analyse bzgl. des Sortiments eines Augenoptikers durch.
- 3 Erklären Sie mithilfe von **M3**, wie sich der Brillenmarkt durch die zunehmende Rationalisierung und Individualisierung verändert.
- 4 Erörtern Sie auf Basis von **M2 – M5**, dem geführten Interview sowie der im QR-Code links hinterlegten Marktanalyse, ob der Verkauf individualisierter Brillenfassungen Erfolg verspricht.

Tabellen-  
kalkulation  
ABC-Analyse



82035-031

## 1.2.9 Welche Chancen hat ein neues Produkt am Markt?

Sie analysieren Märkte und ermitteln davon ausgehend das Potenzial neuer Produkte.

### M1 Vom MP3-Player zur AR-Brille

Ein Elektronikhersteller hat den Weltmarkt mit innovativen, designorientierten und hoch-innovativen Produkten im Hochpreissegment erobert. Er bietet unter anderem Smartphones mehrerer Generationen, Tab-

*Bearbeiterin*

lets, Smartwatches, Laptops, Streamingdienste und Cloud-Lösungen an. Seinen letzten MP3-Player hat er 2017 vom Markt genommen. Nun plant er den Launch einer Augmented-Reality(AR)-Brille.

10

### M2 Marktchancen für AR-Brillen

Der Elektronikhersteller möchte das Marktpotenzial einer neuen AR-Brille ermitteln.

Für dessen Berechnung legt er folgende Formel zugrunde:

$$\text{Marktpotenzial (hier: Umsatzpotenzial)} = \text{Anzahl der potenziellen Käufer} \cdot \text{durchschnittlicher Bedarf je Kunde im Zeitraum} \cdot \text{Preis pro Produkt}$$

Als Datenbasis zieht der Elektronikhersteller eine auf Umfrageergebnissen basierende Marktanalyse bzw. -prognose für den Markt von AR-Hardware heran. Der AR-Hardware-Markt deckt dabei hauptsächlich den AR Brillen-Markt ab. Die Marktanalyse legt folgende Einschätzungen dar:

- Deutschland ist führend im Bereich der AR-Hardware mit einer starken Fokussierung auf Innovationen und einer hohen

*Bearbeiter, Zahlen nach: statista*

Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Produkten

- Der Anteil der Nutzer der deutschen Gesamtbevölkerung (ca. 83,3 Mio. in 2024), wird im Jahr 2024 bei 2,4 % liegen und bis 2028 voraussichtlich auf 6,4 % steigen.
- Der durchschnittliche Erlös pro Nutzer wird 2024 auf etwa 123,5 € und 2028 auf etwas 80,1 € geschätzt.

**Marktpotenzial**  
theoretisch ermittelte, maximale Absatz- oder Umsatzmenge eines Produkts

20

### M3 Gerücht auf einer Entwicklerkonferenz

„Eine neue Ära beginnt“, kündigte Apple auf Twitter an und damit dürfte eine Computer-Brille gemeint sein, mit der Apple den Bereich der sogenannten „Mixed Reality“ neu definieren will. Über das Gerät in der Form einer Art Hightech-Skibrille sollen zum einen virtuelle Einblendungen in die echte

Welt möglich sein (Augmented Reality, AR). Gleichzeitig soll man aber auch komplett in virtuelle Welten eintauchen können (Virtual Reality, VR). Die Mischung von AR und VR nennt man „Mixed Reality“ (XR). Die Umgebung wird dabei laut Medienberichten – wie auch bei Geräten der Konkur-

10



Ein wesentlicher Markt für Virtual Reality Brillen sind Computerspiele.

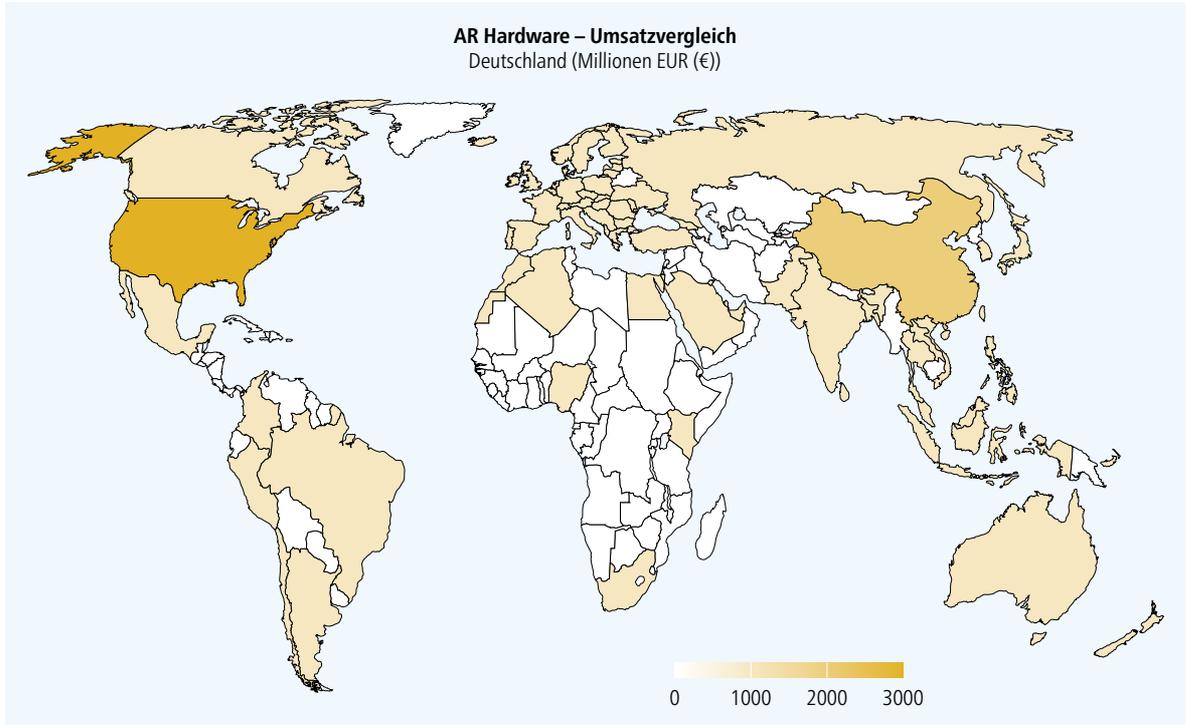
15 renz – von Kameras auf dem Gehäuse einge-  
 fangen und auf Displays vor den Augen  
 wiedergegeben. Zuvor wurde jahrelang über  
 Apples Pläne für eine Brille mit durchsichti-  
 gen Gläsern spekuliert, bei der digitale Ob-  
 20 jekte direkt ins Blickfeld der Nutzer einge-  
 blendet werden. Doch dafür fehlen laut  
 Medienberichten immer noch die nötigen  
 technologischen Durchbrüche. Die neue  
 Datenbrille soll sich in große Produktinno-  
 25 vationen einreihen, die Apple vom kleinen  
 Computerpionier der 70er Jahre zu einem der  
 wertvollsten Konzerne der Welt gemacht  
 haben: Macintosh Computer (1984), iMac  
 (1999), iPod (2001), iPhone (2007), iPad  
 30 (2010) und zuletzt die Apple Watch (2014).

Der Einstieg in das neue Segment ist für Apple  
 allerdings mit erheblichen unternehmeri-  
 schen Risiken verbunden. Zum einen ist der  
 Markt für VR- und AR-Quellen bislang nicht  
 35 besonders groß. Die Marktforscher von IDC  
 gehen davon aus, dass 2023 lediglich zehn Mil-  
 lionen VR- und AR-Headsets abgesetzt wer-  
 den. Zum Vergleich: Im vergangenen Jahr wur-  
 den weltweit über 1,2 Milliarden Smartphones  
 40 verkauft. Dazu kommt, dass Apple gegen

Wettbewerber antreten muss, die seit vielen  
 Jahren Erfahrungen mit den Datenbrillen und  
 den dafür notwendigen Anwendungen gesam-  
 melt haben. Der Facebook-Konzern nahm die  
 geplante virtuelle Bevölkerung des digitalen 45  
 „Metaverse“ sogar zum Anlass, sich in Meta  
 umzubenennen. [...] [Anfang Juni 2023] ver-  
 suchte Meta, dem potenziellen Konkurrenten  
 Apple mit einer eigenen Ankündigung den  
 Wind aus den Segeln zu nehmen. Meta-Chef 50  
 Mark Zuckerberg stellte für den Herbst [2023]  
 ein neues Modell seiner Quest-Brillen in Aus-  
 sicht, das dünner und leistungsstärker als vor-  
 herige Generationen sein werde. Und wäh-  
 rend die erste Apple-Brille Medienberichten 55  
 zufolge rund 3.000 Dollar kosten soll, wird die  
 „Quest 3“ im Deutschland im kommenden  
 Herbst für 570 Euro zu haben sein.

Zugleich hat Meta mit der Quest Pro auch  
 ein teureres Gerät für 1.200 Euro im Markt – 60  
 und Konkurrent HTC positioniert sein Mo-  
 dell Vive XR Elite für 1.400 Euro auch als  
 Mixed-Reality-Headset. Bei VR-Spielen wird  
 Apple auch mit dem japanischen Elektronik-  
 riesen Sony im Wettbewerb stehen. Die im 65  
 Februar 2023 von Sony präsentierte VR-Brille  
 PSVR 2 kostet rund 600 Euro und muss mit  
 einem Kabel an die Spielekonsole Playstation  
 5 angeschlossen werden, die nochmals mit  
 70 650 Euro zu Buche schlägt. Auf der Entwick-  
 lerkonferenz WWDC von Apple dürfte es  
 aber nicht nur um die Datenbrille gehen,  
 sondern auch um Macintosh-Computer. Der  
 Konzern hatte zuletzt wie alle anderen PC-  
 Hersteller Einbußen in der Computersparte 75  
 hinnehmen müssen, weil nach dem Home-  
 Office-Boom während der Corona-Pandemie  
 der Markt gesättigt war. Nun sollen neue  
 Mac-Modelle das Geschäft ankurbeln. Er-  
 wartet werden neue MacBooks, aber auch 80  
 neue Modelle der Profigeräte Mac Pro.

© N-tv: Gerücht vor Entwicklerkonferenz. Insider erwarten die Apple-Datenbrille.  
 In: [www.n-tv.de](http://www.n-tv.de), 05.06.2023

**M4** Weltweiter Vergleich: Umsatz von AR Hardware (Prognose für 2028)

Statista 2024

**AUFGABEN**

82035-216



- 1 Ordnen Sie die in **M1** genannten Produkte in eine BCG-Matrix ein (vgl. Methodenseite S. 61).
- 2 Begründen Sie die sinkenden Durchschnittserlöse pro Nutzer aus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht (**M2**).
- 3 Ermitteln Sie das Marktpotenzial für AR-Brillen für die Jahre 2024 und 2028 auf Basis von **M2**.
- 4 Diskutieren Sie auf Basis von **M2 – M4**, ob die Markteinführung einer neuen AR-Brille für den Elektronikhersteller Sinn ergibt.
- 5 Gehen Sie davon aus, dass Sie selbst im Team ein Unternehmen gründen möchten. Einigen Sie sich in der Gruppe auf eine Geschäftsidee und prüfen Sie deren Marktpotenzial auf Basis einer methodisch fundierten Analyse der Marktsituation.

→ Fachwissen  
zu den Aufgaben  
S. 72 f.

## Beschaffung

Kapitel 1.2.1

S. 36

Unternehmen müssen ihre Entscheidungen am Absatzmarkt ausrichten, sind aber auch essenziell mit dem **Beschaffungsmarkt** verbunden. Schließlich muss das Unternehmen mit Material, Dienstleistungen sowie Betriebs- und Arbeitsmitteln versorgt werden. Diesen **Beschaffungsprozess** zu gestalten ist eine der zentralen Aufgaben im Unternehmen. Grundlegende Fragestellungen im Rahmen des Beschaffungsprozesses eines Fertigungsbetriebs sind beispielsweise:

- Mit welchen Lieferanten arbeitet man zusammen?
- Wie und in welcher Menge soll Material beschafft werden?
- Zu welchen Konditionen kauft man ein?
- Wie kommen Rohstoffe und Vorleistungsgüter an den Ort der Weiterverarbeitung?
- Wie hoch ist die eigene Fertigungstiefe? Oder anders ausgedrückt: Welche Vorleistungen werden eingekauft, welche Leistungen direkt im Unternehmen erbracht (Make or Buy)?
- Welche Beschaffungsart wird gewählt?

## Beschaffungsarten

Kapitel 1.2.1

S. 38

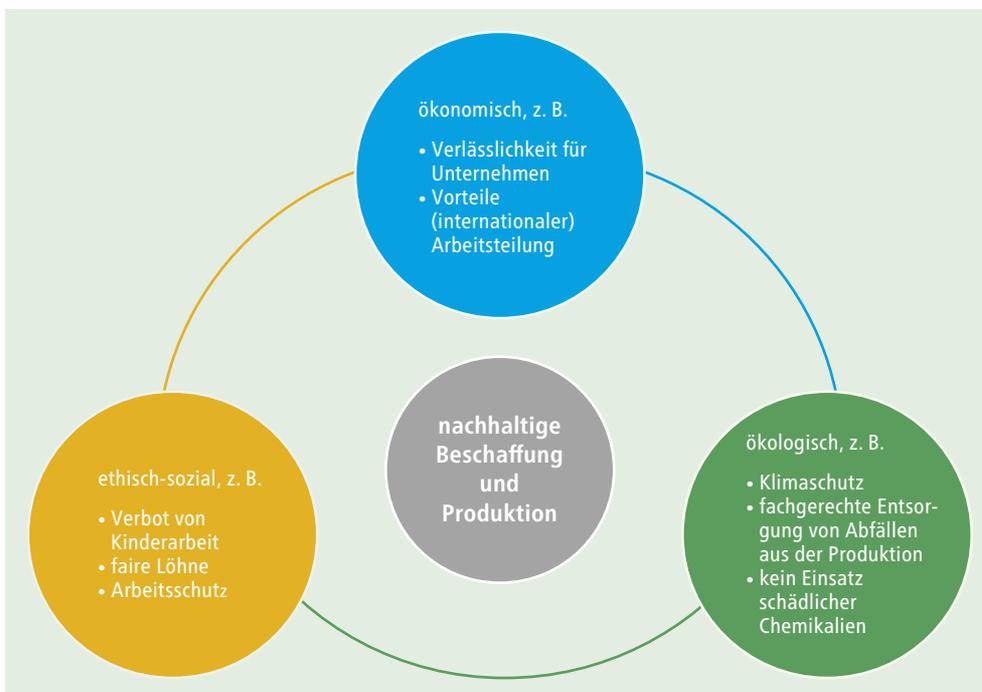
Zur Beantwortung der Frage nach der Beschaffungsart werden in der Fachliteratur einige Grundtypen der Beschaffung unterschieden:

Art	Einzelbeschaffung	Just-in-time-Beschaffung	Vorratsbeschaffung
<b>Erklärung</b>	Beschaffung findet dann statt, wenn der entsprechende Materialbedarf festgestellt wird	Beschaffung synchron zum Fertigungsprozess; zeitlich und mengenmäßig so angepasst, dass keine Lagerhaltung nötig (es wird nur so viel beschafft, wie für die aktuelle Produktion notwendig ist)	Verschiedene Materialien werden im Unternehmen auf Lager gehalten
<b>Voraussetzung</b>	Material jederzeit verfügbar; keine lange Planung notwendig	hohe Planungsgenauigkeit; sichere Daten zu Abläufen der Beschaffung und Produktion; Unterstützung durch digitale Systeme	Unternehmerische Entscheidung, Kapital in Form von Vorräten/Umlaufvermögen zu binden; kostenintensive Lagerhaltung; Platz
<b>Anwendungsbereich</b>	v. a. auftragsorientierte Einzelfertigung mit Spezialanfertigungen oder selten eingesetzten Materialien	v. a. Massen- und Großfertigung	v. a. bei häufig eingesetzten Standardprodukten
<b>Beispiel</b>	Ein Kunde bestellt einen hochwertigen Esstisch aus Kirschholz; das Holz wählt der Schreiner nach Erteilung des Auftrags im Sägewerk aus.	Ein Autohersteller erhält die Ledersitze von einem Zulieferer so passgenau, dass sie direkt an das Band transportiert und dort unmittelbar verbaut werden.	Eine Schreinerin hält Nägel, Schrauben und Leim auf Lager, weil sie oft und zufallsartig darauf zurückgreift.

Arbeitsteilung und Spezialisierung führen dazu, dass Produkte kaum mehr vom Rohstoff bis zum Endprodukt in einem Unternehmen gefertigt werden. Gerade die Globalisierung, also die internationale Arbeitsteilung, hat dazu geführt, dass Unternehmen viele Produktionsschritte auslagern und Vorleistungen von Zulieferern, ggf. aus weit entfernten Ländern, beziehen. Inzwischen basieren – laut Aussage des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung im Jahr 2023 – 80 Prozent des Welthandels auf **globalen Wertschöpfungsketten**. Positive Folgen sind eine umfangreiche Güterversorgung zu geringen Preisen, Innovationsanreize durch internationale Konkurrenz, Verfügbarkeit von Rohstoffen aus anderen Ländern usw.

Die Corona-Pandemie und die Maßnahmen der Politik zu ihrer Bekämpfung sowie der Krieg in der Ukraine mit entsprechenden Sanktionierungen Russlands führte Deutschland die **Abhängigkeit** von Produkten aus dem Ausland vor Augen. Beispielsweise waren 2021/22 die Lieferketten für Halbleiter unterbrochen, weshalb die deutsche Automobilproduktion in Teilen vorübergehend stillstand. 2022/23 suchte die deutsche Politik verstärkt nach Möglichkeiten, sich unabhängig von russischen Gaslieferungen zu machen, worauf die Bevölkerung auch mit einer gewissen Verunsicherung reagierte. Ökonomisch betrachtet sind deutsche Unternehmen (wie die deutsche Volkswirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung) abhängig von stabilen Lieferketten im In- und Ausland.

Lieferketten sind aber noch aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Der inländische Wohlstand und die wirtschaftlichen Chancen von Entwicklungs- und Schwellenländern sind durch Lieferketten eng miteinander verbunden. Daraus lässt sich eine Verantwortung für die **Einhaltung sozialer, ökologischer und ethischer Standards** bei den Lieferketten ableiten.



Diese Standards sollen in Deutschland sowie in der Europäischen Union auch als rechtliche Rahmenbedingungen manifestiert werden (vgl. „Lieferkettengesetz“). Dadurch würden Unternehmen u. a. verpflichtet, ihre Lieferketten kriterienorientiert zu kontrollieren, zu dokumentieren etc.

Dass die gleichen Standards wie für internationale Lieferketten auch für die inländische Produktion anzuwenden sind, erschließt sich von selbst. Der Begriff „Produktion“ meint in diesem Kontext nicht das Ergebnis des Herstellungsprozesses in Anzahl oder bewertet in Euro, sondern im engeren Sinne die Herstellung von Gütern, also Waren und Dienstleistungen, selbst. Es geht dabei also um die Be- und Verarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigerzeugnissen.

## Organisation von Produktionsprozessen

Kapitel 1.2.3  
S. 45

Der Produktionsprozess als **betrieblicher Kernprozess** trägt maßgeblich zur Wertschöpfung bei. Es ergibt also Sinn, im Unternehmen einen Fokus auf möglichst kostensparende und effiziente Produktionsabläufe zu legen.

Zentrale Fragestellungen zur Prozessgestaltung sind zum Beispiel:

Aus ökologischer Sicht:	Aus ökonomischer Sicht:	Aus sozial-ethischer Sicht:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann man schadstoffarm produzieren?</li> <li>• Wie kann Verschwendung von Rohstoffen vermieden werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bleibt die Produktion möglichst flexibel?</li> <li>• Wie kann man eine gute Qualität gewährleisten?</li> <li>• Wie kann die Durchlaufzeit reduziert werden?</li> <li>• Wie kann man die fixen und variablen Kosten verringern?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erhöht man die Produktivität durch flexible Arbeitsmodelle?</li> <li>• Wie fördert man die Mitarbeitergesundheit am Arbeitsplatz?</li> </ul>

Obige ausgewählte Fragestellungen verdeutlichen, dass zentrale Fragestellungen des Produktionsprozesses sich gegenseitig bedingen.

Zu der ökonomischen Optimierung des Produktionsprozesses:

- Erhöhung der **Flexibilität**: Die Produktionsabläufe müssen möglichst flexibel auf Veränderungen (z. B. Ausfall eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin, Veränderung der Auftragsmenge, spezielle Kundenwünsche bzgl. des Produkts) reagieren können.
- Sicherung der **Qualität**: Viele Unternehmen definieren vorab Qualitätsstandards für ihre Produkte. Die Abläufe müssen so ineinandergreifen, dass insgesamt ein den Ansprüchen entsprechendes Produkt entsteht.
- Reduzierung der **Durchlaufzeit**: Die Durchlaufzeit meint die Zeitspanne zwischen Beginn des ersten Arbeitsvorgangs und Ende des letzten Arbeitsvorgangs. Bei geringer Durchlaufzeit können Kosten gespart und Lieferzeiten reduziert werden, was der Kundschaft durch einen passenden Preis und schnelle Verfügbarkeit des Produkts zugutekommt.
- Senkung der **Kosten**: Fixe Kosten fallen unabhängig von der Produktionsmenge an (z. B. für Maschinen). Variable Kosten steigen/fallen mit steigender/fallender Produktionsmenge. Eine möglichst gute Auslastung der Maschinen führt beispielsweise zu einem geringen Fixkostenanteil pro Stück. Ein ressourcenschonender Materialverbrauch reduziert die variablen Kosten. Handelt man mit dem Lieferanten bessere Einkaufskonditionen für das Rohmaterial aus, senkt dies ebenfalls die variablen Kosten.

Die Herausforderungen der modernen industriellen Produktion zeichnen sich durch zwei Anforderungen aus: die Rationalisierung von Prozessen zur Effizienzsteigerung und die Individualisierung von Produkten zur Erfüllung kundenindividueller Bedürfnisse.

## Rationalisierung und Individualisierung

Kapitel 1.2.4  
S. 47

Rationalisierung in der Produktion zielt auf eine **Steigerung der Effizienz und Produktivität** ab. Dies kann z. B. durch die Optimierung und Standardisierung von Prozessen geschehen. Durch den Einsatz moderner Technologien wie Automatisierung, Robotik und digitale Vernetzung können Engpässe reduziert, Durchlaufzeiten verkürzt und Fehler minimiert werden. Hierdurch lassen sich nicht nur Kosten senken, sondern auch die Produktionskapazität erhöhen. Die **Just-in-Time**-Produktion und Lean-Prinzipien sind Beispiele für Ansätze, die auf Rationalisierung abzielen.

**Lean Production** ist eine Methodik, die eingesetzt wird, um Verschwendung zu minimieren, Produktionsprozesse zu optimieren und damit die Wertschöpfung zu maximieren. Eng mit diesem Konzept verbunden ist **Kaizen**, ein japanisches Konzept, das für „Kai“ (Veränderung) und „Zen“ (zum Besseren) steht. Es repräsentiert die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung in allen Aspekten eines Unternehmens. Ursprünglich in der japanischen Industrie (insbesondere Toyota) angewandt, hat sich das Konzept des Kaizen zu einer weit verbreiteten und international anerkannten Methode zur Steigerung der Effizienz, Qualität und Innovation entwickelt. Die Grundidee hinter Kaizen ist, dass selbst kleine, schrittweise Veränderungen (wie die Herstellung einer Ordnung am Arbeitsplatz) im Laufe der Zeit zu signifikanten Verbesserungen führen können. Es betont die aktive Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens und fördert die kontinuierliche Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten.

Die **Individualisierung** von Produktionsprozessen bezieht sich auf die Anpassung und Gestaltung von Fertigungsabläufen, um Produkte nach den spezifischen Anforderungen und Wünschen einzelner Kunden oder Kundengruppen herzustellen. Dieser Ansatz steht auf den ersten Blick im Kontrast zur Massenproduktion, bei der standardisierte Produkte in großen Mengen hergestellt werden. Moderne automatisierte Produktionsverfahren ermöglichen es Unternehmen aber, Produkte in großen Mengen herzustellen, während gleichzeitig individuelle Anpassungen nach den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden vorgenommen werden. Die Vorteile der Massenproduktion können also mit den Vorteilen der Individualisierung kombiniert werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von „**Mass Customization**“.

Sämtliche Ansätze, die Prozesse in Beschaffung und Produktion zu optimieren, dienen grundsätzlich dem ökonomischen Ziel der **Gewinnmaximierung**. Der Gewinn eines Unternehmens wird dabei von einer Vielzahl von Einflussfaktoren geprägt, u. a. Kosten und Erlöse als interne Einflussfaktoren:

- **Kosten:** Man unterscheidet fixe Kosten („die unabhängig von der Ausbringungsmenge sind und immer anfallen,“) und variable Kosten („die sich direkt mit der Ausbringungsmenge ändern). Betrachtet man die gesamte Produktion, so spricht man von Gesamtkosten; betrachtet man die Kosten pro Stück, so sind die Stückkosten relevant.
- **Erlöse:** Der im Unternehmen erzielte Erlös ist abhängig von den Absatzzahlen und dem für das Produkt veranschlagten Preis.

Im Folgenden sollen vor allem Veränderungen von Kosten und Erlösen und deren Auswirkungen auf die Gewinnsituation des Unternehmens im Vordergrund stehen. Zur Vereinfachung geht man in der Betriebswirtschaftslehre bei der Betrachtung der Kosten oft von einem linearen Gesamtkostenverlauf aus, d. h. man unterstellt, dass die **Gesamtkosten einer Produktion in direktem Verhältnis zur Ausbringungsmenge** steigen. In einem **Kosten-Menge-Diagramm** wird die Kostenzunahme also durch eine gerade Linie dargestellt.

**Interne Einflussfaktoren auf die Erreichung des Gewinnziels**

Kapitel 1.2.5

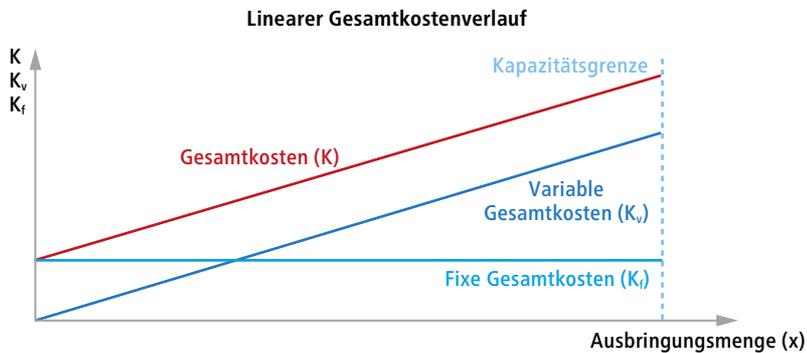
S. 53

**Linearer Gesamtkostenverlauf**

Kapitel 1.2.5

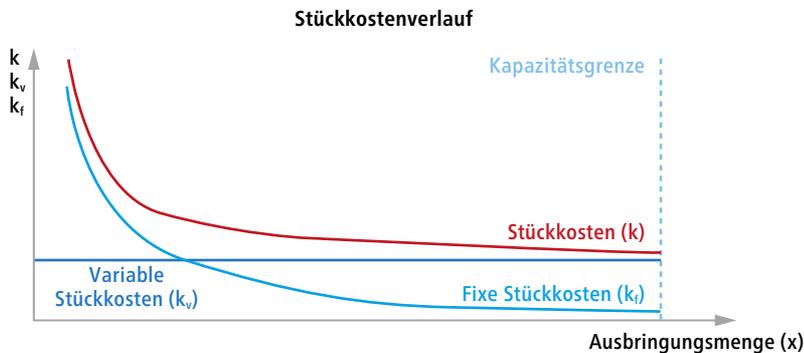
S. 53

Die Gesamtkosten beinhalten dabei einen Anteil an **Fixkosten**, die unabhängig von der Ausbringungsmenge konstant sind. Bei einer Produktion von 0 Stück fallen dennoch Fixkosten an (z. B. für Abschreibungen, Miete oder Zinsen). Da pro produziertem Stück aber konstante **variable Kosten** anfallen, steigen die Gesamtkosten mit zunehmender Ausbringungsmenge. Zu den variablen Kosten zählen z. B. Kosten für Material.



Es gilt also:  $K = K_f + K_v$

Betrachtet man den Verlauf der Stückkosten, so ergibt sich ein degressiver Verlauf. Die variablen Kosten pro Stück verlaufen parallel zu Mengenachse, da für jedes weitere produzierte Stück immer genau diese Kosten anfallen. Die Fixkosten verteilen sich aber bei steigender Ausbringungsmenge auf immer mehr Stück, weshalb der Anteil der fixen Kosten an den Stückkosten mit steigender Ausbringungsmenge fällt (**Fixkostendegression**).

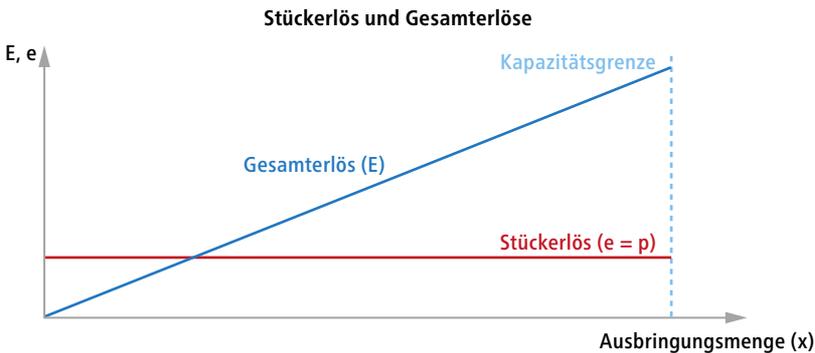


Es gilt also:  $k = \frac{K}{x}$

## Linearer Erlösverlauf

Kapitel 1.2.6  
S. 55

Neben den Kosten sind die Erlöse die zweite wichtige Bestimmungsgröße des betrieblichen Erfolgs. Um grundlegende Aussagen über die Gewinnsituation ableiten zu können, geht man auch hier oft vereinfachend von einem linearen Erlösverlauf aus, d. h. man unterstellt, dass der **Gesamterlös in direktem Verhältnis zur Ausbringungsmenge** steigt. In einem linearen Erlösverlauf bleibt der Stückerlös pro verkaufter Einheit konstant. Das bedeutet, dass jedes zusätzliche Produkt, das verkauft wird, den gleichen Betrag an Erlös generiert wie das vorherige Produkt. Bei einer Ausbringungsmenge von 0 Stück werden auch 0 Euro an Erlös erzielt. Die Erlöse bilden in einem **Erlös-Menge-Diagramm** deshalb eine Ursprungsgerade.

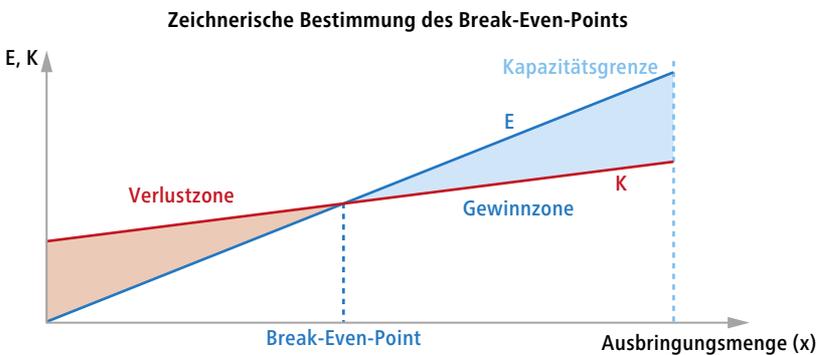


Es gilt also:  $E = p \cdot x$

Mit einer Break-Even-Analyse können Auswirkungen von **Veränderungen der Erlös- und Kostenstruktur** auf die Gewinnsituation eines Unternehmens analysiert werden. Mithilfe dieser betriebswirtschaftlichen Methode lässt sich die Produktionsmenge ermitteln, bei der die Gesamtkosten dem Erlös entsprechen (= **Gewinnschwelle bzw. Break-Even-Point**). Produziert und verkauft das Unternehmen weniger/mehr Stück, so entsteht ein Verlust/Gewinn. Steigen beispielsweise die Kosten bei gleichbleibendem Erlös, so wird das Unternehmen mehr Stück als zuvor ausbringen müssen, um in die Gewinnzone zu gelangen. Der maximale Gewinn des Unternehmens liegt bei linearen Kosten- und Erlöskurven an der **Kapazitätsgrenze**.

**Break-Even-Analyse:  
Gewinnschwelle  
und maximaler  
Gewinn**

Kapitel 1.2.6  
S. 55



Am Break-Even-Point gilt also:  $E(x) = K(x)$

Als Investition bezeichnet man allgemein die Verwendung finanzieller Mittel mit der Hoffnung auf höhere Geldrückflüsse in der Zukunft. Investiert ein Unternehmen beispielsweise in eine neue Produktionsanlage, so können damit folgende, in der Break-even-Analyse abbildbare Veränderungen einhergehen:

**Wirkung von  
Investitionen**

Kapitel 1.4  
S. 111 ff.

- Durch den hohen Kapitalbedarf der Anschaffung steigen die Fixkosten und damit die Gesamtkosten sprunghaft an. Der Break-Even-Point verschiebt sich nach rechts.
- Kann durch die Investition mehr produziert werden, so verschiebt sich die Kapazitätsgrenze nach rechts.
- Kann durch die Investition die Effizienz der Produktion gesteigert werden, so sinken die variablen Stückkosten. Der Break-Even-Point könnte dann bei geringerer Ausbringungsmenge erzielt werden.
- Kann durch die Investition die Produktqualität gesteigert werden, so führt dies ggf. zu einem höheren Verkaufspreis bzw. Stückerlös. Der Break-Even-Point könnte dann bei geringerer Ausbringungsmenge erzielt werden.

- Die beschriebenen möglichen Auswirkungen sind dabei nie isoliert voneinander zu betrachten, zumal in der Realität eine trennscharfe Spaltung der Gesamtkosten in fixe und variable Bestandteile nahezu unmöglich ist.

## Begrenzung des Handlungsspielraums durch externe Einflussfaktoren

Kapitel 1.2.6, 1.2.7  
S. 55 ff.

Neben den internen Einflussfaktoren auf die Erreichung des Gewinnziels kommen auch externe Einflüsse zum Tragen, u. a.

- **Konjunktur:** Wirtschaftliche Auf- und Abschwünge beeinflussen den finanziellen Spielraum der Kunden und somit die Nachfrage. Dies wirkt sich wiederum auf die Ausbringungsmenge und damit die Erlöse aus.
- **rechtliche Rahmenbedingungen:** Branchenregulierungen, Steuergesetze und andere rechtliche Rahmenbedingungen können direkte Auswirkungen auf die Kostenstruktur und das Geschäftsumfeld haben.
- **Wettbewerb und Marktsituation:** Die Wettbewerbssituation in der Branche beeinflusst beispielsweise die Marktanteile des Unternehmens.
- **Preisuntergrenzen:** Langfristig muss das Unternehmen einen Preis festlegen, mit dem sowohl die variablen als auch die fixen Kosten gedeckt werden können (= **langfristige Preisuntergrenze**). Kurzfristig kann es aber Sinn ergeben, den Preis an der **kurzfristigen Preisuntergrenze** anzusetzen. Dann würde der Preis nur die variablen Kosten decken, wäre aber attraktiv genug, um mögliche Wettbewerber vom Markt zu drängen.

## Marktanalyse: Marktsituation und Marktpotenzial

Kapitel 1.2.8, 1.2.9  
S. 62 ff.

Um ein umfassendes Verständnis des Marktumfelds zu gewinnen, führen manche Unternehmen eine **systematische Marktanalyse** durch. Sie wollen davon ausgehend möglichst fundierte unternehmerische Entscheidungen treffen, Chancen identifizieren und Risiken minimieren. Die Marktanalyse umfasst beispielsweise folgende Aspekte:

- Marktgröße (aktuelle Marktgröße sowie Prognose über die Entwicklung)
- Trends (Entwicklungen wie z.B. Veränderungen im Kundenverhalten)
- Konkurrenten (Hauptakteure am Markt sowie deren Stärken und Schwächen, Marktanteile und Strategien)
- Marktpotenzial (maximaler Umsatz, der auf einem Markt mit einem bestimmten Produkt erzielt werden kann)

## Analyseinstrumente, u. a. ABC-Analyse, Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio

Methode  
S. 60 f.

Marktanalysen erfolgen oft mithilfe von eigenen Unternehmensdaten sowie Daten aus Sekundärquellen wie Marktforschungsberichten oder Branchenberichten. Sie werden oft mit standardisierten Methoden durchgeführt, z.B.

ABC-Analyse:	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (auch: BCG-Matrix nach der Boston Consulting Group):
Ressourcen, Produkte oder Aktivitäten werden basierend auf ihrer Bedeutung in drei Kategorien klassifiziert. Ziel ist es, unternehmerische Aktivitäten zu priorisieren und Ressourcen auf die Elemente mit der höchsten Relevanz zu lenken.	Produkte werden basierend auf ihrem relativen Marktanteil/-wachstum kategorisiert (Question Marks, Stars, Cash Cows, Poor Dogs). Ziel ist es, unternehmerische Ressourcen auf die Bereiche mit dem höchsten Potenzial und dem größten Wert zu konzentrieren.

## M1 Beschaffung und Produktion in der Textilindustrie

Video: Arbeitsbedingungen  
in Asiens Textilindustrie



82035-008

## M2 Nearshoring: Die Rückkehr der Modeproduktion

„Made in China“ ist seit vielen Jahren in vielen Kleidungsstücken der westlichen Welt zu lesen. Doch das ändert sich gerade. Die niedrigeren Löhne machten China und Südostasien konkurrenzlos für die Modeproduktion, doch nun beginnt sich das Blatt zu wenden. [...] „Für einzelne Kleidungsstücke mit wenig aufwendiger Produktion lohnt sich jetzt schon die Rückverlagerung der Fertigung nach Europa bzw. Nordamerika. Aber der Hauptgrund für das sogenannte Nearshoring ist die extreme Verkürzung der Lieferzeiten, die es Modeunternehmen ermöglicht, viel schneller auf Trends zu reagieren und Kollektionen agil anzupassen“, sagt Karl-Hendrik Magnus, Partner und Experte für die Modebranche bei McKinsey. Ein Kleidungsstück aus Südostasien ist bis zu 30 Tage mit dem Schiff unterwegs in westliche Märkte – der Transport aus der Türkei nach Deutschland dauert hingegen nur drei bis sechs Tage. [...] Ein weiterer Schub für das Nearshoring geht von der Automatisierung aus, da sie die Produktivität erhöht. Noch hinkt die Bekleidungsindustrie anderen Branchen in der Automatisierung hinterher. Die

Technologie für die Automatisierung der arbeitsintensiven Näharbeiten ist insgesamt noch nicht so weit, doch sind inzwischen einige Technologien marktreif, beispielsweise Roboter und Lasertechnologien zur Bearbeitung von Jeans. In den nächsten zehn Jahren könnten 40% (für komplizierte Kleidung) bis 70% (für simple Stücke) der Arbeitszeit durch Automatisierung eingespart werden und damit auch ein bedeutender Teil der Kosten. Das Herstellen einer einfachen Jeans könnte statt derzeit 36 Minuten nur noch 11 Minuten dauern. Ein weiterer Vorteil der Automatisierung im Nearshoring: Sie macht die Produktion nachhaltiger, weil weniger Ressourcen verschwendet werden. „Automatisierung geht einher mit weniger Wasserverbrauch, Energie- und Chemikalieneinsatz. Nearshoring reduziert Transportwege und damit Umweltverschmutzung. Außerdem ermöglicht Nearshoring mehr On-demand-Produktion, was weniger Bekleidungsmüll zur Folge hat“, erklärt Saskia Hedrich, Co-Autorin des Reports. Eine Entwicklung, die auch den Konsumenten gefallen könnte [...].

Südwesttextil e.V.:  
Nearshoring: Die  
Rückkehr der Mode-  
produktion. In: [www.suedwesttextil.de](http://www.suedwesttextil.de),  
18.10.2018

### AUFGABEN

82035-217



- 1 Analysieren Sie den Beschaffungs- und Produktionsprozess von Textilien hinsichtlich der Einhaltung ökologischer und sozialer Standards anhand des Films im QR-Code zu **M1**.
- 2 Diskutieren Sie, ob der zunehmende Einsatz von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz zu einer vermehrten Rückverlagerung der Produktion von Textilien nach Deutschland führen könnte (**M2**).
- 3 Analysieren Sie das Angebot für „Jeans made in Europe“ auf Basis einer Recherche im stationären und Online-Handel.
- 4 Stellen Sie mögliche Auswirkungen einer Rückverlagerung der Produktion eines Textilunternehmens nach Deutschland auf dessen Gewinnsituation grafisch dar.