

Heinz Möhlmeier, Dr. Günter Wierichs, Gregor Wurm

Unter Mitarbeit von: Ernst Bizer, Rolf-Günther Nolden, Dorothea Scherer

Wirtschafts- und Sozialprozesse

für Industriekaufleute

11. Auflage

Lernfeld 1

Lernfeld 9

Lernfeld 12

Methodenbox

Die in diesem Produkt gemachten Angaben zu Unternehmen (Namen, Internet- und E-Mail-Adressen, Handelsregistereintragungen, Bankverbindungen, Steuer-, Telefon- und Faxnummern und alle weiteren Angaben) sind i. d. R. fiktiv, d. h., sie stehen in keinem Zusammenhang mit einem real existierenden Unternehmen in der dargestellten oder einer ähnlichen Form. Dies gilt auch für alle Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartner der Unternehmen wie z. B. Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und andere Dienstleistungsunternehmen. Ausschließlich zum Zwecke der Authentizität werden die Namen real existierender Unternehmen und z. B. im Fall von Kreditinstituten auch deren IBANs und BICs verwendet.

Die in diesem Werk aufgeführten Internetadressen sind auf dem Stand zum Zeitpunkt der Drucklegung. Die ständige Aktualität der Adressen kann vonseiten des Verlages nicht gewährleistet werden. Darüber hinaus übernimmt der Verlag keine Verantwortung für die Inhalte dieser Seiten.

service@westermann.de
www.westermann.de

Bildungsverlag EINS GmbH
Ettore-Bugatti-Straße 6-14, 51149 Köln

ISBN 978-3-427-01382-2

westermann GRUPPE

© Copyright 2019: Bildungsverlag EINS GmbH, Köln

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Vorwort

Grundlage für die inhaltliche Bemessung des Buches sind die bundeseinheitlichen Anforderungen der **Ausbildungsordnung Industriekaufmann/-frau** und des für den Unterricht in den Berufsschulen und Berufskollegs seit dem Jahr 2002 gültigen Rahmenlehrplanes.

- ▶ In Ausbildung und Beruf orientieren (Lernfeld 1),
- ▶ Das Unternehmen in den gesamt- und weltwirtschaftlichen Zusammenhang einordnen (Lernfeld 9),
- ▶ Unternehmensstrategien, Unternehmensprojekte umsetzen (Lernfeld 12).

Handlungsorientierte Ausbildung in Schule und Betrieb stellt Auszubildende, Ausbilder, Lehrerinnen und Lehrer vor neue Anforderungen. Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen rückt in den Vordergrund der pädagogischen Zielsetzung. Die Anforderungen an den/die Industriekaufmann/-frau erweitern sich. Es werden zusätzliche Qualifikationen benötigt: Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Medienkompetenz und die Fähigkeit, sich selbstständig neues Wissen anzueignen. Die angestrebte berufliche Handlungskompetenz findet dabei ihre wichtigste Abstützung in der Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengerecht und selbstständig lösen zu können.

Die berufsspezifischen Lernfelder der Industriebetriebslehre/Geschäftsprozesse, die von beruflichen Aufgabenstellungen und Handlungssituationen ausgehen, erfahren in den Wirtschafts- und Sozialprozessen ihre Einbindung in den rechtlichen und gesamtwirtschaftlichen Bezugsrahmen. Volkswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse sind Voraussetzung für eine qualifizierte Kundenberatung und -betreuung durch den/die Industriekaufmann/-frau. Aus diesem Grund werden im vorliegenden Buch diejenigen **Grundlagen** in der notwendigen Breite dargestellt, die benötigt werden, um die Kunden kompetent zu beraten, die geschäftspolitischen Entscheidungen zu verstehen und die Einflüsse der Wirtschaftspolitik zu beurteilen.

„Wirtschafts- und Sozialprozesse für Industriekaufleute“ soll

- ▶ die im fächerübergreifenden Unterricht behandelten Inhalte zusammenfassen,
- ▶ die Themengebiete strukturieren,
- ▶ als „Wissensspeicher“ bei der selbstständigen Erarbeitung der Inhalte dienen,
- ▶ Grundlagenfunktion für die übrigen Lernfelder übernehmen,
- ▶ eine optimale Vorbereitung auf die IHK-Abschlussprüfung sicherstellen.

Wir bedanken uns für die Anregungen, die uns von Auszubildenden, Ausbildern, Lehrerinnen und Lehrern zugegangen sind. Wir sind offen für Kritik und Verbesserungsvorschläge.

Autoren und Verlag

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 1: In Ausbildung und Beruf orientieren

| | | | | | |
|------------|---|----|------------|--|-----|
| 1 | Rahmenbedingungen menschlicher Arbeit im Betrieb | 9 | 1.4.2 | Kollektivarbeitsrecht | 75 |
| 1.1 | Zielsystem der Industrieunternehmen | 11 | 1.4.2.1 | Tarifverträge | 78 |
| 1.1.1 | Wirtschaftliche Ziele | 16 | 1.4.2.2 | Betriebsvereinbarungen | 81 |
| 1.1.1.1 | Ökonomisches Prinzip | 17 | 1.4.2.3 | Tarifkonflikte | 82 |
| 1.1.1.2 | Wirtschaftsbereiche | 18 | 1.5 | Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer | 85 |
| 1.1.2 | Ökologische Ziele | 21 | 1.5.1 | Gesetzliche Grundlagen | 85 |
| 1.1.2.1 | Umweltverträglichkeit | 21 | 1.5.2 | Beteiligungsrechte auf der Ebene des Arbeitsplatzes | 85 |
| 1.1.2.2 | Herstellung und Entsorgung | 22 | 1.5.3 | Beteiligungsrechte auf der Ebene des Betriebes | 86 |
| 1.1.2.3 | Ressourcen | 24 | 1.5.4 | Beteiligungsrechte auf der Ebene der Unternehmensleitung | 90 |
| 1.1.3 | Unternehmensleitlinien | 26 | 1.6 | Soziale Sicherung | 92 |
| 1.1.3.1 | Corporate Identity | 26 | 1.6.1 | Entwicklung der Sozialpolitik | 92 |
| 1.1.3.2 | Shareholder und Stakeholder Value | 27 | 1.6.2 | Zweige der sozialen Sicherung | 93 |
| 1.1.4 | Soziale Ziele | 28 | 1.6.2.1 | Gesetzliche Krankenversicherung .. | 99 |
| 1.1.5 | Merkmale von Industrieunternehmen | 29 | 1.6.2.2 | Gesetzliche Rentenversicherung .. | 105 |
| 1.1.6 | Berufliche Tätigkeitsfelder | 31 | 1.6.2.3 | Gesetzliche Arbeitslosenversicherung | 111 |
| 1.1.7 | Perspektiven | 34 | 1.6.2.4 | Gesetzliche Pflegeversicherung ... | 115 |
| 1.2 | Berufsausbildung | 35 | 1.6.2.5 | Gesetzliche Unfallversicherung | 121 |
| 1.2.1 | Duale Ausbildung | 35 | 1.6.2.6 | Sonstige Maßnahmen der sozialen Sicherung | 124 |
| 1.2.2 | Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung | 36 | 1.6.2.7 | Altersvorsorge nach dem Altersvermögensgesetz (AVmG) | 127 |
| 1.2.3 | Berufsausbildungsvertrag | 42 | 1.6.2.8 | Meldepflichten | 133 |
| 1.2.4 | Berufsausübung | 44 | 1.6.3 | Risiken im Netz der sozialen Sicherheit | 133 |
| 1.2.5 | Fort- und Weiterbildung | 45 | 1.7 | Besteuerung des Einkommens | 134 |
| 1.3 | Arbeitsbedingungen | 46 | 1.7.1 | Steuersystematisierung und Rechtsgrundlagen | 135 |
| 1.3.1 | Arbeitsschutz | 47 | 1.7.2 | Einkommensteuer | 137 |
| 1.1.3.1 | Jugendarbeitsschutzgesetz | 48 | 1.7.2.1 | Steuerpflicht | 138 |
| 1.3.1.2 | Arbeitszeitgesetz | 50 | 1.7.2.2 | Einkunftsermittlung | 139 |
| 1.3.1.3 | Mutterschutzgesetz | 51 | 1.7.2.3 | Ermittlung des zu versteuernden Einkommens | 140 |
| 1.3.1.4 | Förderung von Eltern mit Kindern | 53 | 1.7.2.4 | Ermittlung der Einkommensteuerschuld | 146 |
| 1.3.2 | Arbeitssicherheit | 57 | 1.7.2.5 | Antragsveranlagung | 148 |
| 1.3.2.1 | Unfallschutz | 57 | 1.7.3 | Abrechnung der Arbeitsleistung .. | 151 |
| 1.3.2.2 | Sicherheits- und Gesundheitsschutzkennzeichnung | 58 | 1.7.3.1 | Entlohnung der Arbeit | 151 |
| 1.3.2.3 | Sicherheitsregeln für Bildschirmarbeitsplätze | 59 | 1.7.3.2 | Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand | 152 |
| 1.4 | Aufgaben und Grundlagen des Arbeitsrechts | 60 | 1.7.3.3 | Lohn-/Gehaltsabrechnung | 153 |
| 1.4.1 | Individualarbeitsrecht | 62 | 1.7.3.4 | Lohnsteuer | 155 |
| 1.4.1.1 | Arbeitsvertragsrecht | 62 | 1.7.3.5 | Sozialversicherung | 156 |
| 1.4.1.2 | Pflichten und Rechte aus dem Arbeitsverhältnis | 65 | 1.7.3.6 | Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse (Minijobs) | 160 |
| 1.4.1.3 | Beendigung des Arbeitsverhältnisses | 66 | 1.7.4 | Steuergerechtigkeit | 162 |
| 1.4.1.4 | Besondere Formen des Arbeitsverhältnisses | 75 | | | |

| | | |
|------------|--|-----|
| 1.8 | Gerichtbarkeit | 163 |
| 1.8.1 | Arbeitsgerichtsbarkeit | 163 |
| 1.8.2 | Sozialgerichtsbarkeit | 164 |
| 2 | Rechtliche Grundlagen des Wirtschaftens | 165 |
| 2.1 | Rechtsgrundlagen | 165 |
| 2.1.1 | Die Rechtsordnung als Bestandteil der Wirtschaftsordnung | 165 |
| 2.1.2 | Rechtsquellen | 166 |
| 2.1.3 | Rechtsprechung | 167 |
| 2.1.4 | Objektives und subjektives Recht .. | 170 |
| 2.1.5 | Privates und öffentliches Recht | 170 |
| 2.1.6 | Dispositives und zwingendes Recht | 171 |
| 2.1.7 | Aufbau des Bürgerlichen Gesetzbuches | 172 |
| 2.2 | Rechtssubjekte und Rechts- objekte | 173 |
| 2.2.1 | Rechtssubjekte | 173 |
| 2.2.2 | Geschäftsfähigkeit | 175 |
| 2.2.3 | Deliktsfähigkeit | 179 |
| 2.2.4 | Rechtsobjekte | 179 |
| 2.2.5 | Eigentum und Besitz | 182 |
| 2.3 | Rechtsgeschäfte | 188 |
| 2.3.1 | Arten und Zustandekommen von Rechtsgeschäften | 188 |
| 2.3.2 | Form der Rechtsgeschäfte | 189 |
| 2.3.3 | Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften | 191 |
| 2.3.4 | Zustandekommen eines Vertrages | 193 |
| 2.3.5 | Vertragstypen des Wirtschafts- lebens nach dem BGB | 194 |
| 2.4 | Kaufvertrag | 195 |
| 2.4.1 | Zustandekommen eines Kauf- vertrages – Verpflichtungsgeschäft | 195 |
| 2.4.2 | Erfüllung | 197 |
| 2.4.2.1 | Erfüllungsgeschäfte | 197 |
| 2.4.2.2 | Eigentumsvorbehalt | 201 |
| 2.4.2.3 | Besondere Lieferungs- und Zahlungsbedingungen | 203 |
| 2.4.3 | Spezielle Vertriebsformen | 204 |
| 2.4.3.1 | Haustürgeschäfte | 205 |
| 2.4.3.2 | Fernabsatzverträge | 205 |
| 2.4.3.3 | Verträge im elektronischen Geschäftsverkehr | 207 |
| 2.4.3.4 | Widerrufsrecht bei Kaufverträgen im Internet und bei Haustürgeschäften | 211 |
| 2.5 | Verjährung | 212 |
| 2.5.1 | Verjährungsfristen | 212 |
| 2.5.2 | Neubeginn und Hemmung der Verjährung | 213 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 3 | Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln | 215 |
| 3.1 | Handelsrechtliche Rahmen- bedingungen | 215 |
| 3.1.1 | Überblick über das Handelsrecht .. | 215 |
| 3.1.2 | Gründung und Anmeldung der Unternehmung | 216 |
| 3.1.3 | Kaufmannseigenschaft | 220 |
| 3.1.3.1 | Istkaufmann | 221 |
| 3.1.3.2 | Kannkaufmann | 221 |
| 3.1.3.3 | Fiktivkaufmann/Scheinkaufmann .. | 222 |
| 3.1.3.4 | Formkaufmann | 223 |
| 3.1.4 | Firmenrecht | 224 |
| 3.1.5 | Register | 227 |
| 3.1.5.1 | Handelsregister | 227 |
| 3.1.5.2 | Andere öffentliche Register | 232 |
| 3.1.5.3 | Publizität in der Korrespondenz ... | 233 |
| 3.2 | Rechtsstellung der Mitarbeiter .. | 233 |
| 3.2.1 | Handlungsgehilfe | 233 |
| 3.2.2 | Handlungsbevollmächtigter | 234 |
| 3.2.3 | Prokurist | 235 |
| 3.3 | Rechtsformen der Unternehmung | 237 |
| 3.3.1 | Unternehmungsbegriff | 237 |
| 3.3.2 | Übersicht über die Unternehmungsformen | 239 |
| 3.3.3 | Gründe für die Wahl der Unternehmungsform | 239 |
| 3.3.4 | Einzelunternehmung | 241 |
| 3.3.5 | Personengesellschaften | 244 |
| 3.3.5.1 | Offene Handelsgesellschaft (OHG) | 244 |
| 3.3.5.2 | Kommanditgesellschaft (KG) | 257 |
| 3.3.6 | Kapitalgesellschaften | 261 |
| 3.3.6.1 | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) – klassisch | 266 |
| 3.3.6.2 | Unternehmergesellschaft/UG (haftungsbeschränkt) | 275 |
| 3.3.6.3 | Aktiengesellschaft nach deutschem Recht (AG) | 277 |
| 3.3.6.4 | Europäische Aktiengesellschaft – Societas Europaea (SE) | 292 |
| 3.3.7 | Mischformen | 293 |
| 3.3.7.1 | GmbH & Co. KG | 293 |
| 3.3.7.2 | Doppelgesellschaft | 297 |
| 3.3.8 | Gesamt Betrachtung der Unter- nehmungsformen | 298 |
| 3.3.9 | Finanzkrisen und Auflösung der Unternehmung | 303 |
| 3.3.9.1 | Notleidende Unternehmung | 303 |
| 3.3.9.2 | Sanierung | 304 |
| 3.3.9.3 | Insolvenz | 306 |
| 3.3.9.4 | Freiwillige Liquidation | 314 |
| 3.3.9.5 | Ansatzmöglichkeiten zur Früherkennung von Krisen | 315 |



Lernsituation 317



Arbeitsaufträge 318



Übungsaufgaben 320

Lernfeld 9: Das Unternehmen im gesamt- und weltwirtschaftlichen Zusammenhang einordnen

| | | | | | |
|------------|--|-----|------------|---|-----|
| 1 | Wirtschaftliche Grundtatbestände | 336 | 2.2.2.1 | Ordnungsmerkmale der Zentralverwaltungswirtschaft | 370 |
| 1.1 | Bedürfnisse, Bedarf, Nachfrage .. | 336 | 2.2.2.2 | Probleme der Zentralverwaltungswirtschaft und Reformprozesse ... | 372 |
| 1.2 | Güterangebot | 340 | 2.3 | Märkte und Marktformen | 373 |
| 1.3 | Produktionsfaktoren | 342 | 2.3.1 | Märkte | 373 |
| 1.3.1 | Arbeit | 342 | 2.3.2 | Marktformen | 375 |
| 1.3.2 | Boden, Umweltnutzung, Umweltressourcen | 344 | 2.3.3 | Bestimmungsgründe des Nachfragerverhaltens | 377 |
| 1.3.2.1 | Standortboden | 345 | 2.3.4 | Bestimmungsgründe des Anbieterverhaltens | 380 |
| 1.3.2.2 | Anbauboden | 347 | 2.3.5 | Vollkommener Markt | 382 |
| 1.3.2.3 | Abbauboden | 348 | 2.3.6 | Unvollkommene Märkte | 385 |
| 1.3.3 | Kapital | 348 | 2.4 | Preisbildung | 386 |
| 1.3.3.1 | Sparen | 349 | 2.4.1 | Preisbildung im vollkommenen Markt | 386 |
| 1.3.3.2 | Investieren | 350 | 2.4.1.1 | Angebot und Nachfrage als Preisbildungsfaktoren | 386 |
| 1.3.3.3 | Betriebswirtschaftlicher Kapitalbegriff | 351 | 2.4.1.2 | Funktionen des Marktpreises | 388 |
| 1.3.4 | Management | 352 | 2.4.1.3 | Anpassungsreaktionen bei Veränderungen von Angebot und Nachfrage | 391 |
| 1.4 | Kombination der Produktionsfaktoren | 352 | 2.4.1.4 | Preispolitik im vollkommenen Markt | 392 |
| 1.5 | Arbeitsteilung | 357 | 2.4.2 | Preisbildung im unvollkommenen Markt | 394 |
| 1.5.1 | Berufliche Arbeitsteilung | 357 | 2.4.2.1 | Preisbildung im Polypol | 394 |
| 1.5.2 | Innerbetriebliche Arbeitsteilung .. | 358 | 2.4.2.2 | Preisbildung im Angebotsoligopol .. | 395 |
| 1.5.3 | Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung | 358 | 2.4.2.3 | Preisbildung im Angebotsmonopol .. | 398 |
| 1.5.4 | Internationale Arbeitsteilung | 358 | 2.4.3 | Eingriffe des Staates in die Preisbildung | 400 |
| 1.5.5 | Wirtschaftliche Bedeutung der Arbeitsteilung | 359 | 2.4.3.1 | Marktkonforme Eingriffe | 400 |
| 2 | Wirtschaftsordnungen, Preisbildung und Wettbewerb .. | 360 | 2.4.3.2 | Marktkonforme Eingriffe | 402 |
| 2.1 | Wirtschaftsordnung als Bestandteil der Gesellschaftsordnung | 360 | 2.5 | System der sozialen Marktwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland | 404 |
| 2.1.1 | Individuum – soziale Gruppe – Gesellschaft | 360 | 2.5.1 | Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland | 404 |
| 2.1.2 | Gesellschaftsordnung | 361 | 2.5.2 | Ordnungsmerkmale der sozialen Marktwirtschaft | 406 |
| 2.1.3 | Grundfragen der Wirtschaftsordnungen | 362 | 2.5.2.1 | Wettbewerbs- und Ordnungspolitik | 407 |
| 2.1.4 | Grundtypen der Wirtschaftsordnungen | 363 | 2.5.2.2 | Sozial- und Einkommenspolitik | 408 |
| 2.1.5 | Individualismus und Kollektivismus .. | 364 | 2.5.2.3 | Idee und Wirklichkeit der sozialen Marktwirtschaft | 409 |
| 2.2 | Idealtypische Modelle der Wirtschaftsordnungen | 365 | 2.5.3 | Unternehmenszusammenschlüsse | 410 |
| 2.2.1 | Modell der freien Marktwirtschaft.. | 365 | 2.5.3.1 | Ziele der Unternehmenszusammenschlüsse | 412 |
| 2.2.1.1 | Bausteine der freien Marktwirtschaft | 365 | 2.5.3.2 | Formen der Kooperation | 414 |
| 2.2.1.2 | Ordnungspolitische Rahmenbedingungen der freien Marktwirtschaft | 368 | 2.5.3.3 | Formen der Konzentration | 419 |
| 2.2.1.3 | Probleme der freien Marktwirtschaft | 368 | 2.6 | Aufgaben des Staates zur Sicherung des Wettbewerbs | 421 |
| 2.2.2 | Modell der Zentralverwaltungswirtschaft | 369 | 2.6.1 | Ziele | 421 |
| | | | 2.6.2 | Maßnahmen | 422 |
| | | | 2.6.2.1 | Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen | 422 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 2.6.2.2 | Europäisches Wettbewerbsrecht .. | 424 |
| 2.6.2.3 | Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb .. | 428 |
| 2.6.2.4 | Verbraucherschutz .. | 429 |
| 3 | Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung .. | 437 |
| 3.1 | Wirtschaftskreislauf .. | 437 |
| 3.1.1 | Wirtschaftssubjekte .. | 437 |
| 3.1.2 | Einfacher Wirtschaftskreislauf .. | 438 |
| 3.1.3 | Erweiterter Wirtschaftskreislauf .. | 442 |
| 3.1.3.1 | Einbeziehung der Kreditinstitute .. | 442 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 3.1.3.2 | Einbeziehung des Staates .. | 446 |
| 3.1.3.3 | Einbeziehung des Auslands .. | 450 |
| 3.1.3.4 | Modellkritik .. | 453 |
| 3.2 | Inlandsprodukt und Nationaleinkommen .. | 453 |
| 3.2.1 | Das Inlandsprodukt – Maßstab des wirtschaftlichen Wohlstandes .. | 453 |
| 3.2.2 | Wertschöpfung der Unternehmen .. | 456 |
| 3.2.3 | Wege der Inlandsproduktberechnung .. | 458 |
| 3.2.4 | Vom Bruttoinlandsprodukt zum verfügbaren Einkommen .. | 462 |



Lernsituation 468



Arbeitsaufträge 471



Übungsaufgaben 473

Lernfeld 12: Unternehmensstrategien, -projekte umsetzen

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | Unternehmensstrategie .. | 484 |
| 1.1 | Zielsystem der Unternehmensstrategie .. | 484 |
| 1.2 | Entwicklung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie .. | 485 |
| 2 | Wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Beeinflussung von Unternehmensstrategien .. | 487 |
| 2.1 | Bereiche der Wirtschaftspolitik .. | 487 |
| 2.2 | Konjunkturpolitik .. | 487 |
| 2.2.1 | Konjunkturschwankungen .. | 487 |
| 2.2.2 | Ziele der Konjunkturpolitik .. | 492 |
| 2.2.2.1 | Preisniveaustabilität .. | 493 |
| 2.2.2.2 | Hoher Beschäftigungsstand .. | 497 |
| 2.2.2.3 | Außenwirtschaftliches Gleichgewicht .. | 501 |
| 2.2.2.4 | Quantitatives – qualitatives Wachstum .. | 508 |
| 2.2.2.5 | Zielkonflikte .. | 510 |
| 2.2.2.6 | Zielerweiterungen .. | 511 |
| 2.2.3 | Konjunkturpolitische Steuerungskonzepte .. | 515 |
| 2.2.3.1 | Fiskalpolitik – Nachfragesteuerung .. | 515 |
| 2.2.3.2 | Angebotssteuerung .. | 518 |
| 2.2.4 | Geldpolitik im Europäischen System der Zentralbanken .. | 522 |
| 2.2.4.1 | Europäische Wirtschafts- und Währungsunion .. | 522 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 2.2.4.2 | Europäischer Stabilitätsmechanismus (ESM) .. | 526 |
| 2.2.4.3 | Europäisches System der Zentralbanken .. | 527 |
| 2.2.4.4 | Geldpolitische Instrumente .. | 533 |
| 2.3 | Strukturpolitik .. | 541 |
| 2.3.1 | Infrastrukturpolitik .. | 543 |
| 2.3.2 | Umweltpolitik .. | 544 |
| 2.3.3 | Sektorale Strukturpolitik .. | 549 |
| 2.3.4 | Regionale Strukturpolitik .. | 551 |
| 2.4 | Globalisierung der Industrielandschaft .. | 552 |
| 2.4.1 | Globalisierung durch Informationsaustausch .. | 553 |
| 2.4.2 | Prognosen .. | 554 |
| 2.4.3 | Gesellschaftliche Perspektiven .. | 555 |
| 3 | Unternehmensprojekte .. | 556 |
| 3.1 | Projektmerkmale .. | 556 |
| 3.1.1 | Anwendungsbereiche .. | 556 |
| 3.1.2 | Projektarten .. | 557 |
| 3.1.3 | Projektstufen .. | 557 |
| 3.2 | Projektphasen .. | 559 |
| 3.2.1 | Projektdefinition .. | 559 |
| 3.2.2 | Projektplanung .. | 563 |
| 3.2.3 | Projektdurchführung .. | 566 |
| 3.2.4 | Projektabschluss .. | 568 |
| 3.3 | Übungsprojekt .. | 569 |



Lernsituation 573



Arbeitsaufträge 575



Übungsaufgaben 576

Methodenbox

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|-----|------------|---|-----|
| 1 | Lern- und Arbeitstechniken | 581 | 2.4 | Vortrag | 606 |
| 1.1 | Rationeller lernen | 581 | 2.4.1 | Durchführung | 606 |
| 1.1.1 | Effizient und schneller lesen | 581 | 2.4.2 | Vortragsmanuskript | 608 |
| 1.1.2 | Wiederholen und Behalten | 583 | 2.4.3 | Teamvortrag | 608 |
| 1.1.3 | Mindmapping | 585 | 2.4.4 | Aktives Mitwirken der Teilnehmer .. | 608 |
| 1.1.4 | Zeitmanagement | 586 | 2.5 | Diskussion | 609 |
| 1.2 | Umgang mit Gesetzestexten | 587 | 2.5.1 | Aufgaben der Diskussionsleitung .. | 609 |
| 1.2.1 | Aufbau eines Rechtssatzes | 587 | 2.5.2 | Überzeugend argumentieren | 610 |
| 1.2.2 | Bearbeitung eines Falles | 588 | 2.5.3 | Podiumsdiskussion | 611 |
| 1.3 | Probleme lösen | 588 | 2.6 | Beratungs- und Verkaufsgespräch | 613 |
| 1.3.1 | Leitfragen zum Verstehen eines Problems | 590 | 2.6.1 | Grundsätze der Beratung (Inhaltsebene) | 613 |
| 1.3.2 | Brainstorming | 591 | 2.6.2 | Rhetorische Aspekte der Beratung (Gesprächsebene) | 614 |
| 1.3.3 | Scoring-Modelle | 592 | 2.6.3 | Idealtypischer Ablauf eines Beratungsgespräches | 616 |
| 1.4 | Anfertigen eines Referates | 594 | 2.6.4 | Beobachtungsbogen | 616 |
| 1.4.1 | Bestandteile eines Referates | 594 | 3 | Kooperationstechniken | 619 |
| 1.4.2 | Informationsbeschaffung (Recherche) | 596 | 3.1 | Teamarbeit | 619 |
| 2 | Kommunikations- und Präsentationstechniken | 601 | 3.1.1 | Lernen und Arbeiten | 619 |
| 2.1 | Grundlagen der mündlichen Kommunikation | 601 | 3.1.2 | Organisation der Teamarbeit | 619 |
| 2.1.1 | Die vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht | 601 | 3.1.3 | Teamregeln | 620 |
| 2.1.2 | Nonverbale Kommunikation | 602 | 3.2 | Kartenabfrage | 620 |
| 2.2 | Präsentieren | 602 | 3.3 | Feedback-Regeln | 621 |
| 2.2.1 | Aufbau und Vorbereitung einer Präsentation | 602 | 4 | Reflexionstechniken | 623 |
| 2.2.2 | Präsentationsformen | 603 | 4.1 | Checklisten | 623 |
| 2.3 | Visualisieren | 604 | 4.2 | Leitfragen | 625 |
| 2.3.1 | Gestaltungselemente | 604 | 4.3 | Lerntagebuch | 627 |
| 2.3.2 | Medien | 604 | 4.4 | Wissensnetzwerke | 628 |
| Bildquellenverzeichnis | | 634 | | | |
| Sachwortverzeichnis | | 635 | | | |



Übungsaufgaben 630

Lernfeld 1: In Ausbildung und Beruf orientieren

1 Rahmenbedingungen menschlicher Arbeit im Betrieb

Im Verlauf seiner Entwicklung hat der Mensch stets versucht, seine Arbeit durch technische Hilfsmittel und organisatorische Maßnahmen produktiver zu gestalten.

Die Erfindung neuer Maschinen und Produktionsverfahren ermöglichte im 19. Jahrhundert den Übergang von den handwerklichen zu den industriellen Herstellungsverfahren und leitete den tiefgreifenden Wandel von einer **Agrar-** in eine **Industriegesellschaft** ein. Fabriken in den Städten ersetzten die alten Handwerksbetriebe. Die notwendigen Arbeitskräfte fanden sich in der vom Land in die Städte strömenden arbeitslosen Bevölkerung.

Die **Maschinisierung und Mechanisierung der Arbeitswelt** führte nicht nur zu einer grundlegenden Veränderung der traditionellen Arbeits- und Produktionsverfahren, sondern auch zu einer hochgradig arbeitsteiligen Wirtschaft mit industrieller Massenproduktion. Hierbei ist der Mensch der technischen Apparatur zugeordnet, er bedient die Maschine und stellt sich auf ihren Takt ein. Bei der **Fließbandarbeit** verrichtet er am vorbeilaufenden Werkstück bestimmte Handgriffe, meist nach vorgegebener Zeiteinteilung. Durch diese Produktionsweise wurde eine erhebliche Steigerung der Arbeitsproduktivität erreicht.

In der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts stand die Entwicklung der industriellen Produktion im Zeichen der **Automatisierung des Arbeitsprozesses**. Unter der Automation versteht man technische Verfahren, die darauf abzielen, die Produktion von selbstständig arbeitenden Maschinen durchführen zu lassen. Menschliche Arbeit wird dadurch nicht überflüssig, aber sie ändert sich in ihrer Qualität und Quantität. Dem Menschen kommt vorrangig die Aufgabe der Planung, Lenkung und Kontrolle des Produktionsprozesses zu. Die aufgrund der Automation freigesetzten Arbeitskräfte finden zunehmend Beschäftigung im **Dienstleistungsbereich** der Wirtschaft.

Der Wandel in der Arbeitswelt blieb und bleibt nicht ohne Folgen für die soziale Situation des Menschen. Das anfängliche Fehlen sozialen Schutzes führte im 19. Jahrhundert zu gesellschaftlichen Missständen:

- ▶ mangelnde Fürsorge bei Krankheit und Arbeitslosigkeit
- ▶ keine Alterssicherung
- ▶ niedrige Einkommen
- ▶ Kinderarbeit
- ▶ unzureichende Ernährung
- ▶ schlechte Wohnverhältnisse

Ausgehend von Zusammenschlüssen der Arbeiterschaft bildeten sich Mitte des 19. Jahrhunderts die **Gewerkschaften** und **politischen Parteien**, die eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen forderten.

Mithilfe einer entsprechenden Gesetzgebung gelang es nach und nach, die negativen Begleiterscheinungen und Fehlentwicklungen der Industrialisierung zu korrigieren. Einzelne Arbeitnehmer wurden und werden heute durch eine umfangreiche **Arbeits- und Sozialgesetzgebung** geschützt.

Seit Ende des 20. und Beginn des 21. Jahrhunderts verändert sich die Arbeitswelt dahingehend, dass

- ▶ die Industriegesellschaft sich immer mehr zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft wandelt.
- ▶ die Dienstleistungen Industrieprodukten immer mehr vorgeschaltet und nachgelagert werden bzw. diese immer mehr begleiten.
- ▶ die Globalisierung der Wirtschaft zu einem immer stärkeren Austausch von Gütern und Dienstleistungen auf internationaler Ebene und zu immer stärkeren Verzahnungen der Wirtschaften verschiedener Länder führt.
- ▶ die Digitalisierung industrieller Prozesse zur Bewältigung der technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Herausforderungen Unternehmen neue Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle national und global ermöglicht (Industrie 4.0).
- ▶ die Gesellschaft zunehmend pluralisiert wird. Gleichzeitig wird die Individualisierung im privaten und beruflichen Bereich zunehmen. Dies führt zu neuen Wertmaßstäben und zu Änderungen der sozialen Beziehungen.
- ▶ sich aufgrund des Geburtenrückgangs zwangsläufig die Altersstruktur in den Unternehmen ändern wird. Weibliche und ausländische Mitarbeiter werden neue Zielgruppen für die Arbeitgeber.

Beispiele:

- *Heute ist es bereits normal, dass die Bestellung der Pizza z. B. über ein Callcenter in Indien erfolgt. Von dort wird die Bestellung an den örtlichen Lieferanten in Deutschland weitergeleitet.*
- *Callcenter aus der Ukraine befragen in Deutschland im Auftrag eines deutschen Unternehmens Kunden nach ihrer Kundenzufriedenheit.*

Viele Unternehmen wagen neue Wege. Sie experimentieren mit Führungs- und Organisationsstrukturen. Eines ändert sich jedoch nicht – das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und ihre Wertschätzung. Beide Faktoren bilden die Grundlage für eine nachhaltige Organisation. Sie machen Unternehmen flexibler und innovativer. Die Mitarbeiter arbeiten selbstbestimmt und eigenverantwortlich, denn die digitale Transformation verändert das Kommunikationsverhalten. Die Vermischung von Arbeit und Privatleben wird eindeutig zunehmen.


Die Aufgabenprofile und Automatisierung im Büro ändern sich durch künstliche Intelligenz. Smarte Assistenten helfen, stupide Arbeiten zu vermeiden. Mensch und Maschine werden sich ergänzen. Arbeitnehmer bieten ihre Dienstleistungen auf Plattformen an und sind unter Umständen zeitlich befristet für unterschiedliche Auftraggeber tätig. Das kann Arbeitszeiten stark beeinflussen. Unser Verständnis von Unternehmenskultur ist neu zu denken und hat erhebliche gesellschaftspolitische Auswirkungen, nicht zuletzt bezüglich des Arbeitsschutzes.

Neben den neuen Technologien (künstliche Intelligenz – KI) werden sich vor allem die Arbeitsbedingungen ändern.

#Künstliche Intelligenz

1 Künstliche Intelligenz
| *Artificial Intelligence*

Teilgebiet der Informatik mit dem Ziel, Maschinen/Programme zu befähigen, Aufgaben intelligent auszuführen



2 Maschinelles Lernen
| *Machine Learning*

Algorithmen, die anhand von Beispielen Merkmale der Daten erlernen. Das gelernte „Modell“ kann dann genutzt werden, **um Aufgaben der künstlichen Intelligenz zu erfüllen.**

1. Algorithmus lernt Merkmale
2. Algorithmus entwickelt abstrakte Merkmale und ein Modell
3. Algorithmus überprüft abstrakte Merkmale und passt sie ggf. an

3 Tiefes Lernen
| *Deep Learning*

Methode des Maschinellen Lernens

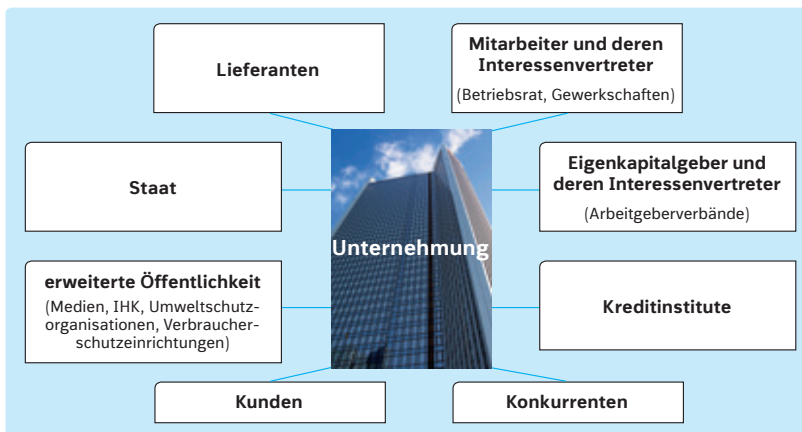
- arbeitet mit **künstlichen neuronalen Netzen KNN** (nach dem Vorbild des menschlichen Gehirns)
- KNN lernen durch die Analyse großer Datenmengen



© Globus Quelle: Fraunhofer Institut, Spektrum.de

1.1 Zielsystem der Industrieunternehmen

Wirtschaftliches Handeln ist immer ein bewusster, durch rationales Denken geleiteter Prozess. Unternehmungen verfolgen dabei **Zielsetzungen**, die sich nach den grundsätzlichen Aufgaben, die sie zu erfüllen haben, richten. Bei der Verfolgung ihrer Ziele steht die Unternehmung in einem Spannungsfeld der Ansprüche unterschiedlicher Interessengruppen.



| Das Unternehmen im Spannungsfeld der verschiedenen Interessengruppen | |
|--|--|
| Interessengruppe | Ansprüche |
| Eigenkapitalgeber | <ul style="list-style-type: none"> - hohe Gewinnausschüttung - Werterhaltung/-steigerung des eingesetzten Kapitals - Mitsprache |

| Das Unternehmen im Spannungsfeld der verschiedenen Interessengruppen | |
|--|--|
| Interessengruppe | Ansprüche |
| Kunden | <ul style="list-style-type: none"> - hoher Produktnutzen - attraktives Preis-/Leistungsverhältnis - umfassender Service - Gesundheits- und Umweltverträglichkeit der Produkte |
| Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> - leistungsgerechte Entlohnung - Arbeitsplatzsicherheit - gutes Betriebsklima - Mitbestimmungsmöglichkeiten - Aufstiegschancen - attraktive Arbeitszeiten |
| Staat | <ul style="list-style-type: none"> - Zahlung von Steuern - Schaffung von Arbeitsplätzen - Unterstützung der Konjunktur-, Sozial- und Umweltpolitik |
| erweiterte Öffentlichkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung von genügend Ausbildungsplätzen - Umweltschutz - Spenden für gemeinnützige Aufgaben - Unterstützung der Schulen mit Informationsmaterial |
| Konkurrenzunternehmen | <ul style="list-style-type: none"> - faires Wettbewerbsverhalten - Kooperation |

Erwerbswirtschaftliches Ziel

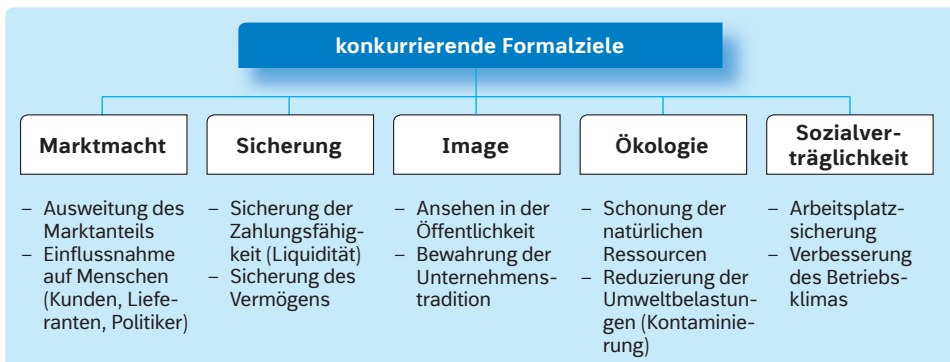


Das langfristige Ziel der Unternehmen in der Marktwirtschaft besteht in der **Maximierung des Gewinns** (Erwerbs), d. h., sie versuchen, eine möglichst hohe Differenz zwischen den betrieblichen Erträgen und Aufwendungen zu erzielen (erwerbswirtschaftliches Prinzip).

Um dieses **Oberziel** zu erreichen, sind die Unternehmungen bestrebt, zwei wichtige Zwischenziele anzustreben:

- ▶ **Kostenminimierung** (kostengünstigste Produktion)
- ▶ **Umsatzmaximierung** (größtmöglicher Umsatz)

Das Gewinnstreben wird von anderen, teilweise konkurrierenden Formalzielen begleitet.



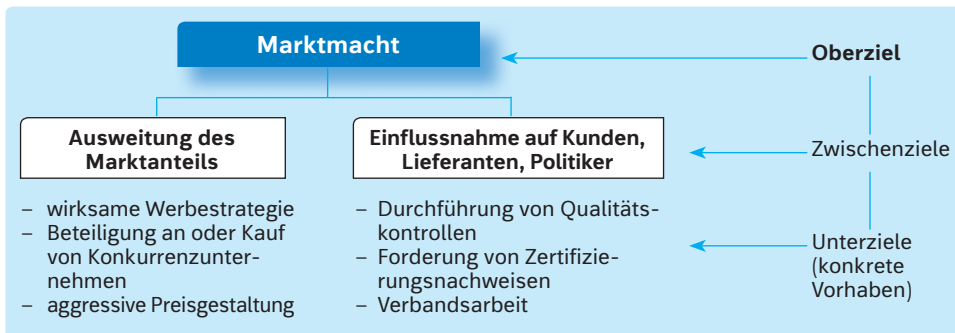
Formalziele sind allgemeine Handlungsgrundsätze, an denen die Unternehmung ihre langfristigen Entscheidungen ausrichtet. Sie sind nur zu erreichen, wenn die Unternehmung bedarfsgerechte Leistungen (Sachgüter, Dienstleistungen) anbieten kann. Nur für solche Güter ist der Nachfrager bereit, den von der Unternehmung kalkulierten (berechneten) Preis zu zahlen. Die erzielten Einnahmen ermöglichen dem Unternehmen die Beschaffung und den Einsatz der benötigten Produktionsfaktoren.



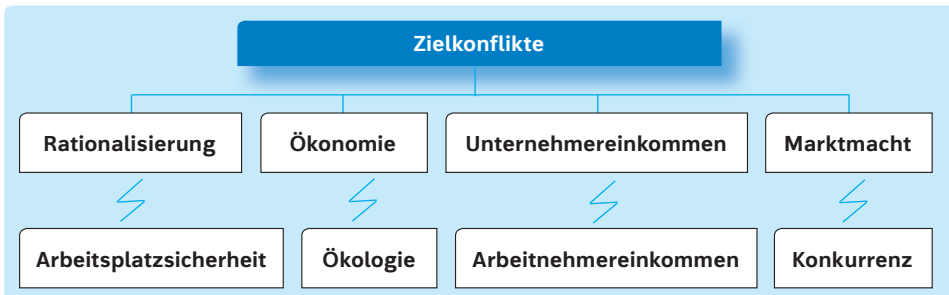
Sachziel der Unternehmung ist die Produktion nachfragewirksamer Leistungen.



Aus den **Oberzielen** (z. B. *Gewinnmaximierung*) leiten sich **Zwischenziele** ab; aus diesen wiederum die **Unterziele** als konkrete (greifbare) Vorhaben, die der Zielerreichung dienen.



Unternehmen sind bemüht, mehrere Ziele gleichzeitig zu erfüllen. Häufig jedoch ist eine **Zielharmonie** nicht festzustellen, sondern es liegen **Zielkonflikte** vor.



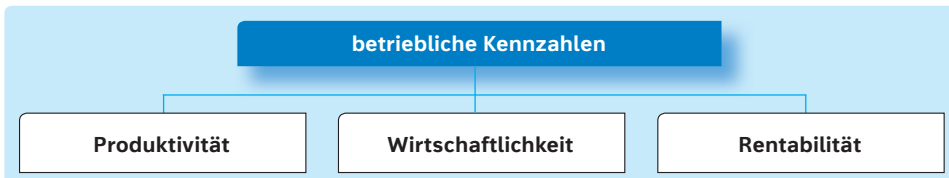
Vielfältige **gesellschaftliche Sicherungen** sorgen innerhalb des Systems der sozialen Marktwirtschaft dafür, dass das Gewinnstreben der Unternehmungen nicht einseitig zulasten der Arbeitnehmer und Verbraucher geht:

So findet in den alljährlichen Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften stets ein Tauziehen statt, das den Arbeitnehmern ein angemessenes Stück am Unternehmenserfolg sichern soll. Auf den Konsumgütermärkten suchen zahlreiche Verbraucherverbände und Aufklärungsaktionen durch den Staat den Sachverstand der Verbraucher gegenüber der Produktvielfalt der Anbieter zu schärfen.

Kennzahlen sollen messen, in welchem Ausmaß betriebliche Zielsetzungen in der Vergangenheit erreicht worden sind. Sie geben die Messlatte für zukünftiges Handeln vor. Sie zeigen, wie sich bestimmte Maßnahmen im Vergleich zu anderen Betrieben oder im Zeitablauf ausgewirkt haben.



Kennzahlen dienen der Planung künftiger und der Kontrolle vergangener Maßnahmen.

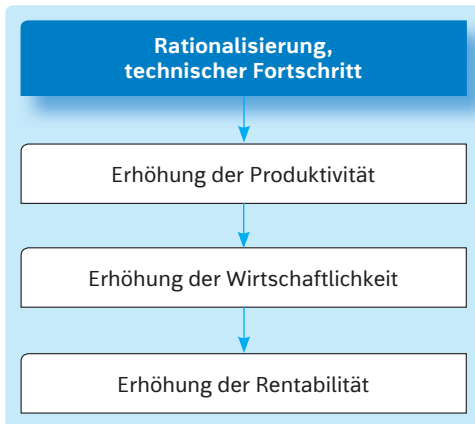


Die **Produktivität** betrifft die **mengenmäßige Ergiebigkeit** der Produktionsfaktoren. Sie ist ein **technisches Problem**. Höhere Produktivität bedeutet aber nur dann höhere Wirtschaftlichkeit, wenn die Produktionskosten nicht im gleichen Umfang wie die Ausbringungsmenge steigen.

Die **Wirtschaftlichkeit** betrifft die **wertmäßige Ergiebigkeit** oder Sparsamkeit. Sie ist ein **kaufmännisches Problem**. Höhere Wirtschaftlichkeit bedeutet aber nur dann höhere Rentabilität, wenn die Kosteneinsparungen nicht durch Preisverfall, Absatzeinbrüche, Zinssteigerungen, Lohnerhöhungen und andere gewinnmindernde Tatbestände kompensiert werden.

Die **Rentabilität** betrifft die **Verzinsung des eingesetzten Kapitals**. Sie ist ein **unternehmerisches Problem**.

Auf Dauer besteht zwischen diesen Größen folgender Zusammenhang:



Durch Rationalisierung und technischen Fortschritt wird das mengenmäßige Produktionsergebnis steigen.

Die Produktionssteigerung führt in der Regel zu einer Senkung der Kosten pro Stück und damit zu einer höheren Wirtschaftlichkeit.

Wenn keine negativen Kräfte auf dem Absatzmarkt entgegenwirken, steigt im Normalfall auch die Rentabilität.

Bedarfsdeckungsprinzip



Das Handeln öffentlicher Unternehmen und Versorgungsbetriebe ist in erster Linie auf die **Deckung des öffentlichen Bedarfs** ausgerichtet, d. h., sie versuchen, eine angemessene Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen und gleichzeitig die Kosten der Produktion möglichst gering zu halten (gemeinwirtschaftliches Prinzip).

Wer die Dienstleistungen öffentlicher Unternehmen und Versorgungsbetriebe in Anspruch nehmen möchte, muss zwar in aller Regel hierfür einen Beitrag leisten, doch reichen diese Beiträge gewöhnlich nicht aus, um die Kosten zu decken.

Beispiele:

Krankenhäuser, Verkehrsbetriebe, Schulen, Wasserwerke, Abfallentsorgungsbetriebe, Klärwerke

Wird die Kostendeckung nicht erreicht, sind Subventionen der öffentlichen Hand notwendig, um den Betrieb aufrechtzuerhalten.

Beispiel:

Die Deutsche Bahn AG hat in den vergangenen Jahren versucht, durch die Aufgabe unrentabler Strecken ihre Kosten zu senken. Dieses Handeln ist am erwerbswirtschaftlichen Prinzip ausgerichtet. Kritiker der Streckenstilllegungen fordern dagegen, dass die Deutsche Bahn AG ihr Handeln auch am gemeinwirtschaftlichen Prinzip zu orientieren habe, d. h. so lange Beförderungsdienstleistungen anzubieten habe, wie ein entsprechender Bedarf existiert.

Öffentliche Haushalte, Verwaltungseinrichtungen und sonstige **staatliche Institutionen** sind notwendig, um die Volkswirtschaft funktionsfähig zu erhalten, die öffentliche Ordnung sicherzustellen sowie Rechtssicherheit und Gerechtigkeit zu gewährleisten.

Beispiele:

Bund, Länder, Gemeinden, Einwohnermeldeämter, Finanzämter, Gerichte

Sie erfüllen ihre Aufgabe aufgrund eines öffentlichen (= gesetzlichen) Auftrags.

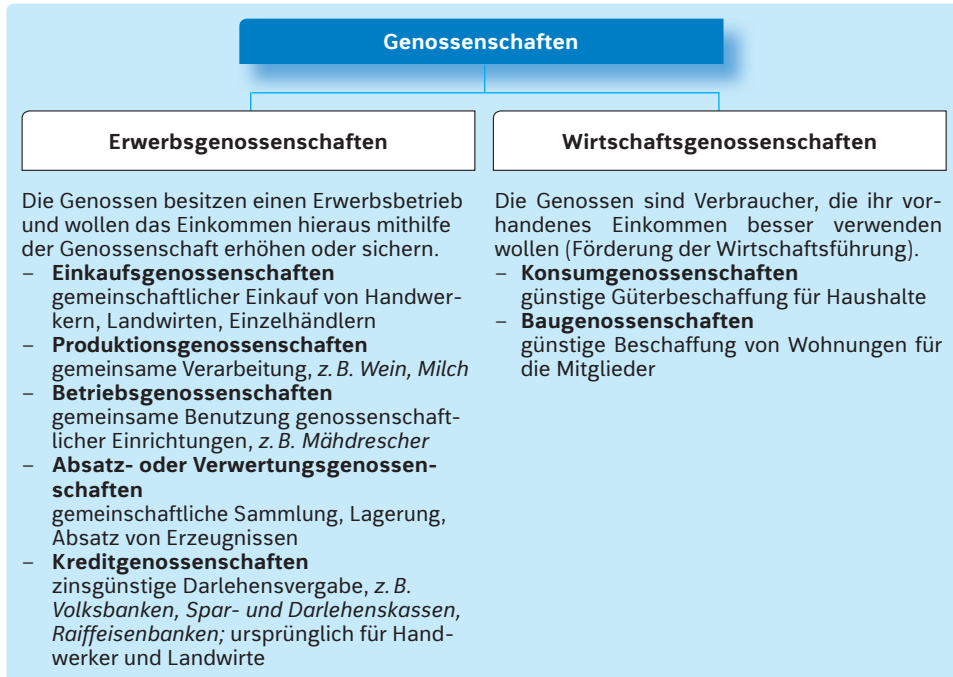
Die notwendigen Geldmittel entstammen dem Steueraufkommen der Bevölkerung. Der **Bundesrechnungshof** bzw. die **Landesrechnungshöfe** wachen darüber, dass die Kosten des Betriebs möglichst gering gehalten und keine unnötigen Ausgaben getätigt werden.

Genossenschaftliches Ziel



Das Handeln der **Genossenschaften** ist nicht auf die Gewinnerzielung ausgerichtet, sondern auf die **Selbsthilfe der Mitglieder** (Genossen) durch gegenseitige Förderung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit (genossenschaftliches Prinzip).

Die erwirtschafteten Gewinne dienen der Rücklagenauffüllung oder der Aufstockung des Geschäftsanteils, um den genossenschaftlichen Betrieb in zukünftigen schwierigen Wirtschaftsverhältnissen zu sichern.



1.1.1 Wirtschaftliche Ziele

Zwischen der Knappheit der Güter auf der einen Seite und der tendenziellen Unbegrenztheit der menschlichen Bedürfnisse auf der anderen Seite besteht ein naturgegebenes Spannungsverhältnis, das die Menschen zwingt, mit den vorhandenen Mitteln zu wirtschaften.



Wirtschaften ist die planvolle Beschaffung und Verwendung knapper Güter zur bestmöglichen Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

Lernfeld 12: Unternehmensstrategien, -projekte umsetzen

1 Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategie bezeichnet eine Führungskonzeption, die die Steuerung und Koordination der langfristigen Entwicklung des Unternehmens zum Ziel hat und bei der die unternehmerischen Entscheidungen nicht nur von rational-ökonomischen Überlegungen, sondern auch vom soziologischen und sozialen Umfeld bestimmt werden.

Die strategische Unternehmensführung versucht durch eine frühzeitige dynamische Suche nach Chancen und Risiken, die sich aus veränderten **Umweltbedingungen** ergeben können, aggressive Strategien zu entwickeln, die schon verfolgt werden, bevor die Umweltveränderung eingetreten ist.

Beispiel:

*Eine **klassische** Unternehmensführung fördert stets die Herstellung jener Produkte, die in den vergangenen Jahren den höchsten Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet haben.*

*Die **strategische** Unternehmensführung würde die Produkte fördern oder neu entwickeln, von denen sie sich erhofft, dass sie unter den zukünftigen, (erheblich) veränderten Umweltbedingungen den Bestand des Unternehmens sichern und den Unternehmenserfolg erhöhen würden.*

Eine erfolgreiche Unternehmensstrategie kann nur von solchen Unternehmen angewendet werden, die erheblichen Umweltveränderungen ausgesetzt sind. Soweit kleinere und mittlere Unternehmen kaum von gravierenden gesamtwirtschaftlichen oder umweltbedingten Veränderungen betroffen sind, hat für sie eine konzeptionelle Unternehmensstrategie nur eine geringe Bedeutung.

Die Unternehmensstrategie ist **langfristig** ausgerichtet und gibt nur grundsätzliche Richtungen und keine Details an.

1.1 Zielsystem der Unternehmensstrategie

Zunächst hat das Unternehmen das zu verfolgende **Oberziel**¹ der Unternehmung zu formulieren, bevor einzelne strategische Ziele erarbeitet werden können. Für dieses Ziel wird häufig der Begriff des **Unternehmensleitbildes**² verwendet. Daneben gibt es andere Umschreibungen.

Beispiel:

Unternehmensphilosophie, Unternehmensgrundsätze, Unternehmensgrundordnung, Unternehmensverfassung, Corporate Identity, Unternehmenskultur

¹ Vgl. S. 12

² Vgl. S. 26 ff.

Aus dem Unternehmensleitbild werden die **strategischen Zielsetzungen** abgeleitet, und zwar in erster Linie für bestimmte **Produkt-Markt-Kombinationen**, für die bei günstiger Marktattraktivität eine Verbesserung der Wettbewerbsposition erwartet wird. Die Konkretisierung der strategischen Ziele erfolgt dann durch die Formulierung von **Unterzielen**, die als Indikatoren für die Wettbewerbssituation gelten und die sich bezüglich ihres Inhaltes, ihrer Dimension und vor allem ihres Zielerreichungsgrades präzisieren lassen.

Beispiele:

Ausdruck von Zielerreichungsgraden sind Marktanteil, Distributionsgrad, Deckungsbeitrag, Umsatz, Liquidität, Cashflow, Ebit(da), Gewinnmaximierung, Erfolg

Die **strategische Planung** befasst sich primär mit den langfristigen Strategien und Planungen für bestimmte Produkt-Markt-Kombinationen (Geschäftsfelder). Folglich hat die strategische Planung auch die Analyse der vorhandenen Erfolgspotenziale (Stärken und Schwächen) des Unternehmens zum Gegenstand und erstellt darauf aufbauend Prognosen über die Attraktivität bestimmter Teilmärkte und der sich daraus ergebenden Synergie- und Substitutionseffekte.

Da Planung stets **zukunftsbezogen** ist, setzt die Festlegung von Planungsentscheidungen **Informationen**, d. h. Wissen über wirtschaftliche Daten vielfältiger Art voraus. Das Wissen, das zur Erstellung von Plänen erforderlich ist, muss stets vor der Realisation der Pläne verfügbar sein und es ermöglichen, beabsichtigtes Handeln gedanklich vorwegzunehmen sowie vorausschauend vorzubereiten.

1.2 Entwicklung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie

Wesentliche **Kernpunkte** einer erfolgreichen **Unternehmensstrategieentwicklung**¹ sind:

► **Zielorientierung**

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategie ist ein klares Ziel. Zur Zielfindung gehört unter anderem die intensive Analyse der aktuellen Situation und Rahmenbedingungen. Erst wenn das Ziel feststeht, führt eine sinnvolle Strategie zur Zielerreichung.

► **Klarheit und Einfachheit**

Eine gute Strategie lässt sich in wenigen Sätzen formulieren. Wenn eine Strategie nicht klar und verständlich auf den Punkt zu bringen ist, dann ist es wahrscheinlich keine. Eine Strategie beantwortet prägnant die Frage: „Wie erreichen wir unser Ziel?“ Wie eine gute Idee passt eine gute Strategie auf eine Serviette. James Carville, der Leiter des Wahlkampfes von Bill Clinton 1992, hatte ein Schild über seinem Schreibtisch, auf dem stand der Kern seiner Wahlkampfstrategie: „It’s the economy, stupid.“ (*frei übersetzt: „Das Thema Wirtschaft entscheidet die Wahl, Du Dummkopf.“*). Dieser Satz erinnerte Carville auch in hektischen Zeiten daran, sich auf seine Strategie zu konzentrieren und sich nicht von anderen Problemen vom Kurs abbringen zu lassen. Die Strategie machte Clinton zum Präsidenten.

¹ Vgl. Matthias Klopp, Strategieberatung, www.coachplus.de (Stand: 12.06.2003).

► **Konzentration auf die eigenen Stärken**

Eine Stärke ist immer etwas, das das Unternehmen besser kann als andere. Selbstverständlich können auch neue Stärken aufgebaut werden, wenn das Ziel so am besten erreicht werden kann. Aber in der Regel ist es einfacher und effektiver, sich auf das zu konzentrieren, was an Ressourcen bereits zur Verfügung steht.

► **Zukunftsfähigkeit**

In der Tat nützt es wenig, wenn die Strategie schon morgen von einem Konkurrenten durchkreuzt wird. Falls zur Erreichung eines Zieles ein längerer Zeitraum gebraucht wird, dann sollte die Strategie auch so angelegt sein. Den Vorsprung vor der Konkurrenz zu halten und ständig auszubauen, kann auch Teil der Unternehmensstrategie sein. Bei der Strategieentwicklung muss das Umfeld wie Wettbewerb, Zielgruppen und Veränderungen immer fest im Blick sein.

► **Klarer Weg und flexible Ausrüstung**

Die Strategie gibt den Weg vor. Wenn eine Route festgelegt ist, wie man einen Berggipfel erreichen will, dann werden alle Ausrüstungsgegenstände im Gepäck sein, die notwendig sind, um alle zu erwartenden Schwierigkeiten auf diesem Weg zu meistern. Ein Unternehmen ist gut vorbereitet, auch wenn vorher nicht genau bekannt ist, wann welche Schwierigkeiten auftauchen werden. Es ist flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Aber die Strategie, die Route zum Gipfel, darf dabei nie aus den Augen verloren werden!

► **Ausdauer**

Natürlich muss ständig überprüft werden, ob die Strategie immer noch richtig ist. Bis zum bitteren Ende an der falschen Strategie festzuhalten wäre fatal. Allerdings lassen sich viele zu leicht vom Weg abbringen, sobald erste Schwierigkeiten auftauchen. Dann ist Ausdauer gefragt. Ein Pilot, dessen Flugzeug der Wind vom Kurs abgebracht hat, fliegt auch nicht gleich zum Startflughafen zurück. Wenn die Strategie richtig ist, dann ist durchzuhalten, bis die Strategie Erfolg hat.

► **Kommunikation und Akzeptanz**

Eine Strategie, die nur auf dem Papier existiert, bringt kein Unternehmen voran. Die Unternehmensstrategie muss von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden. Nur dann können auch alle gemeinsam das Unternehmen zum Ziel führen. Deshalb ist eine rechtzeitige, offene und sensible Kommunikation mit den Mitarbeitern entscheidend.

Beispiel:

Es ist wie mit dem Esel, der den Wagen ziehen soll, und der Mohrrübe. Wenn versucht wird, Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung zu drängen, werden diese Widerstand leisten. Ihnen ist ein verständliches Ziel vorzugeben, ihnen ist der Weg dorthin zu zeigen und die Mitarbeiter werden das Unternehmen zum Ziel „ziehen“.

Ob und wie die Strategie auch öffentlich kommuniziert werden muss, hängt vom Einzelfall ab. Als Regel gilt: Jeder, der zum Erfolg der Strategie beitragen soll, muss sie auch kennen und verstanden haben.



Lernsituation

Die EU und der Brexit

Mit einer knappen Mehrheit von 51,9 % stimmten die Briten am 23. Juni 2016 für den Austritt aus der Europäischen Union, den „British Exit“, kurz: Brexit. Die Wahlbeteiligung lag bei 72 %. Innerhalb des Vereinigten Königreichs fiel die Zustimmung höchst unterschiedlich aus. Schottland und Nordirland waren gegen den Austritt, Wales und England dafür. Die Hardliner unter den Brexit-Befürwortern hatten ihre Kampagne mit populistischen „Argumenten“ untermauert. So wurde der Bevölkerung in Aussicht gestellt, dass nach einem Austritt wöchentlich 350 Millionen Pfund zusätzlich in das Gesundheitswesen fließen würden; dies sei die Summe, die Großbritannien jede Woche regelmäßig an die EU zahle. Untermauert wurde das 350-Millionen-Versprechen durch eine Anzeige mit dem Bild einer älteren Dame im Krankenbett. In einer anderen Anzeige wurde suggeriert, dass englische Mitgliedsbeiträge vor allem für den Kauf teurer Limousinen für EU-Politiker verwendet würden. Kein Wunder, dass die Debatte hoch emotional verlief.



Großbritanniens Haltung zur Europäischen Idee war von Anfang an zwiespältig. Erst in den 1960er-Jahren bemühte sich das Land um einen Beitritt zur Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG), einer Vorgängerorganisation der EU. Der Beitritt kam dann 1973. Nur zwei Jahre später fand ein Referendum zum Verbleib bzw. Nicht-Verbleib statt. Es ging zugunsten Europas aus - und das mit einer recht deutlichen Mehrheit von mehr als 67 %. Die britische Europa-Skepsis blieb jedoch. So setzte Margret Thatcher, die konservative Premierministerin, die das Land von 1979 bis 1990 regierte, im Jahr 1984 den sogenannten Britenrabatt durch. Danach erhielt Großbritannien dauerhaft einen Ausgleich für seine Zahlungen in den EU-Haushalt. Und dem Euro schloss sich das Königreich erst gar nicht an.

Wasser auf die Mühlen der Brexit-Befürworter war die Schuldenkrise im Euroraum. Man befürchtete gravierende Konsequenzen für die britische Wirtschaft sowie einen Bedeutungsverlust der nationalen Souveränität. Hinzu kam die Angst vor zunehmender Einwanderung der neuen EU-Bürger aus Osteuropa. Von den Ängsten und Vorbehalten profitierte die UK Independence Party (Ukip), deren Erfolge den konservativen Premierminister David Cameron unter Druck setzten. Cameron schlug immer häufiger EU-kritische Töne an und trat gegenüber der Gemeinschaft zusehends härter auf. 2011 verweigerte er die Zustimmung zum Europäischen Fiskalpakt, der strenge Haushaltsdisziplin und nationale Schuldenbremsen verordnete.

Cameron befürchtete hohe Verluste für seine Partei bei den Unterhauswahlen 2015. Um den EU-Gegnern in den eigenen Reihen entgegenzukommen, griff er deren Forderung nach einer Volksbefragung zum Verbleib in der Europäischen Union auf. Das Ergebnis ist bekannt. Und mit diesem Ergebnis stand bzw. steht nicht nur das Vereinigte Königreich vor großen Herausforderungen. Auch in den anderen EU-Ländern sind tiefe Einschnitte in das politische und wirtschaftliche Leben zu erwarten.

Können die Briten eigentlich einfach so aus der EU austreten?

**Art. 50 EU-
Vertrag**

1. Legen Sie dar, an welche Bedingungen der beabsichtigte Austritt eines Landes aus der EU geknüpft ist.

Der Brexit erhält durch die sogenannte Nordirlandfrage eine ganz besondere Brisanz.

**Stichworte:
„Nordirland-
konflikt“, „Kar-
freitagsab-
kommen“**

2. Erläutern Sie die Hintergründe.

Die EU ist ein Binnenmarkt, der auf vier Grundfreiheiten basiert.

**Art. 26 und 28
bis 37 AEUV**

3. Die erste Grundfreiheit ist der freie Warenverkehr. Erläutern Sie diesen Begriff.

Neben dem freien Warenverkehr spielt der freie Kapitalverkehr als zweite Grundfreiheit eine wichtige Rolle.

**Art. 63 bis 66
AEUV**

4. Beschreiben Sie die Zielvorstellung, die dem freien Kapitalverkehr zugrunde liegt.

Die dritte Grundfreiheit des Binnenmarktes umfasst die Niederlassungs- und die Dienstleistungsfreiheit.

**Art. 49 und 56
AEUV**

5. Grenzen Sie die Niederlassungs- und die Dienstleistungsfreiheit voneinander ab und nennen Sie jeweils zwei Beispiele.

Als vierte Grundfreiheit des Binnenmarktes ist die Freizügigkeit der Arbeitnehmer zu nennen.

Art. 20 AEUV

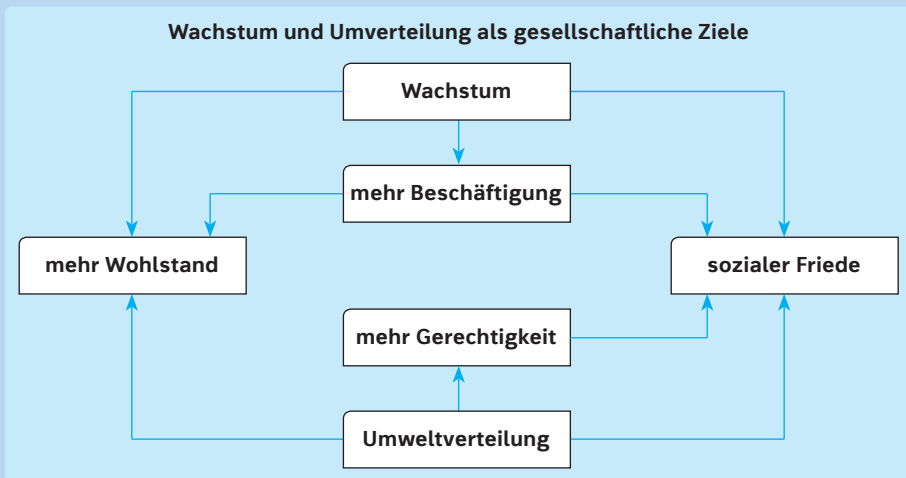
6. Was ist darunter zu verstehen?

Im Zusammenhang mit den Brexit-Verhandlungen sagte die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel 2017, dass man diese Verhandlungen nicht in Form einer „Rosinenpickerei“ durchführen könne.

7. Erläutern Sie die Bedeutung dieser Aussage vor dem Hintergrund der vier EU-Grundfreiheiten.

A Arbeitsaufträge

1. „Globalisierung“ ist in der politischen Diskussion immer mehr zu einem Reizwort geworden. Viele Menschen möchten dieses Wort nicht mehr hören, anderen jagt es Angst ein. Seattle, Stockholm und Genua sind – abseits organisierten Krawallen – zu ernst zu nehmenden Synonymen für moralisch, religiös, ökologisch oder wirtschaftlich motivierte Proteste gegen die „Weltraumkälte der Globalisierung“ geworden. Bei einer internationalen Wirtschaftstagung konstatierte Bundeskanzler Gerhard Schröder im September 2001: „... Seit einiger Zeit bemerken wir eine Unruhe, eine Sorge bei vielen Menschen, die uns nicht gleichgültig ist. Diese Unruhe und Sorgen betreffen ganz allgemein das Phänomen der sogenannten Globalisierung ...“ Es sei die Wahrnehmung vieler Menschen: „... Da zischt mit hoher Geschwindigkeit ein riesengroßes Rad durch unser Leben und wir wissen nicht, wer es dreht. Ihre Fragen lauten: Haben diejenigen, die an diesem rasant beschleunigten Fortschrittsprozess beteiligt sind, ob als Politiker, Wirtschaftsmanager oder Wissenschaftler, überhaupt noch einen Einfluss auf die Entwicklung? Ist die Globalisierung eine Art Naturgewalt, die über uns hinwegfegt? Oder zeigt die Globalisierung Ermüdungserscheinungen - China schwächelt, das Wirtschaftswachstum sinkt, die Schwellenländer verlieren den Anschluss und Europa führt wieder Grenzkontrollen ein?“



- a) Klären Sie im Einzelnen, was sich hinter dem Stichwort „Globalisierung“ verbirgt.
 - b) Aus welchen Gründen müssen die Sorgen der Globalisierungsgegner ernst genommen werden?
 - c) Prüfen Sie die Aussage: „Wirtschaftswachstum sorgt dafür, dass ärmere Länder immer ärmer und reichere immer reicher werden.“
 - d) Wirtschaftswachstum hat Einfluss auf die Einkommensverteilung. Treffen Sie eine begründete Aussage zur Verteilungsgerechtigkeit.
2. Bearbeiten Sie die nachstehenden Arbeitsaufträge mithilfe der folgenden Darstellung wirtschaftlicher Daten eines Landes.

Darstellung

| | Arbeitslose (in Millionen) | Sozialversicherungsbeiträge in Prozent des Bruttoverdienstes (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteil) | Nettolohn- und Gehaltssumme je Beschäftigten in Prozent (Preisanstieg abgerechnet) |
|------|-------------------------------|--|--|
| 2016 | 2,95 | 39,6 | - 1,5 |
| 2017 | 2,90 | 39,6 | + 0,1 |
| 2018 | 2,79 | 39,7 | + 0,4 |

- a) Nehmen Sie Stellung zur Entwicklung der Arbeitslosenquote in den Jahren 2016, 2017 und 2018.
Hinweis:
Erwerbstätige 2016: 42,27 Mio.
Erwerbstätige 2017: 42,67 Mio.
Erwerbstätige 2018: 42,96 Mio.
- b) Um wie viel € steigt 2018 der Anteil eines Arbeitnehmers zur Sozialversicherung gegenüber 2016, wenn für beide Jahre ein durchschnittliches Bruttogehalt von 2750,00 € im Monat zugrunde zu legen ist?
- c) Um wie viel Prozent veränderte sich der Arbeitnehmer-Nettolohn im Zeitraum 2016 bis 2018?
- d) Handelt es sich bei der in c) dargestellten Entwicklung um den Nominal- oder den Reallohn? (Begründen Sie Ihre Entscheidung.)
- e) Erläutern Sie die Auswirkungen der in a) bis d) dargestellten Sachverhalte auf die gesamtwirtschaftliche Konsumnachfrage.



Übungsaufgaben

1. Beschreiben Sie das Zielsystem der Unternehmensstrategie Ihres Ausbildungsbetriebes.
2. Unter welchen Bedingungen kann von einer erfolgreichen Entwicklung einer Unternehmensstrategie gesprochen werden?
3. Erläutern Sie die Aufgaben des Staates im Rahmen der
 - a) Konjunkturpolitik,
 - b) Strukturpolitik,
 - c) Wettbewerbspolitik,
 - d) Sozialpolitik.
4. In der Bundesrepublik Deutschland sehen gesetzliche Vorschriften unter anderem folgende Möglichkeiten und Maßnahmen vor:
 - a) Eltern erhalten für das erste und zweite Kind 204,00 €, für das dritte Kind 210,00 € und ab dem vierten Kind je 235,00 € Kindergeld pro Monat. Wer Einkommen- oder Lohnsteuer zahlt, hat einen Anspruch auf einen Kinderfreibetrag und einen Betreuungsfreibetrag, wenn die Gewährung einen höheren finanziellen Vorteil erbringt als die Zahlung des Kindergeldes.
 - b) Bei einer Abschwächung der Wirtschaftstätigkeit, die die Stabilität des Preisniveaus, die Vollbeschäftigung, den Ausgleich der Zahlungsbilanz und ein angemessenes Wirtschaftswachstum gefährdet, hat der Staat die Planung geeigneter Investitionsmaßnahmen so zu beschleunigen, dass mit ihrer Durchführung kurzfristig begonnen werden kann.
 - c) Unternehmen, die sich in Fördergebieten niederlassen, können staatliche Investitionszuschüsse erhalten, die sich je nach Ort zwischen 15 und 25 % der Investitionssumme bewegen. Fördergebiete sind Schwerpunkorte in strukturschwachen Regionen. Ob ein Gebiet Fördergebiet wird, richtet sich nach der Arbeitslosenquote, dem Einkommensniveau und der Ausstattung mit Infrastruktur.

Geben Sie die Bereiche der Politik an, zu denen diese Möglichkeiten und Maßnahmen gehören (Einkommens-, Sozial-, Konjunktur-, Struktur-, Ordnungs-, Wettbewerbspolitik), und erläutern Sie die Zielsetzung.
5. Grenzen Sie konjunkturelle und saisonale Schwankungen voneinander ab.
6. Nennen Sie die Bestimmungsfaktoren
 - a) der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage,
 - b) des gesamtwirtschaftlichen Angebots.
7. Das Stabilitätsgesetz besagt:

„§ 1: Bund und Länder haben bei ihren wirtschafts- und finanzpolitischen Maßnahmen die Erfordernisse des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts zu beachten. Die Maßnahmen sind so zu treffen, dass sie ... zur Stabilität des Preisniveaus, zu einem hohen Beschäftigungsstand und außenwirtschaftlichem Gleichgewicht bei stetigem und angemessenem Wirtschaftswachstum beitragen.

§ 2: Die Bundesregierung legt im Januar eines jeden Jahres dem Bundestag und dem Bundesrat einen Jahreswirtschaftsbericht vor. Der Jahreswirtschaftsbericht enthält:

- (1) die Stellungnahme zu dem Jahresgutachten des Sachverständigenrates ... zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ...
 - (2) eine Darlegung der für das laufende Jahr von der Bundesregierung angestrebten wirtschafts- und finanzpolitischen Ziele ...
 - (3) eine Darlegung der für das laufende Jahr geplanten Wirtschafts- und Finanzpolitik.“
 - a) Was ist unter „gesamtwirtschaftlichem Gleichgewicht“ zu verstehen?
 - b) Beschreiben Sie Situationen, in denen kein gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht vorliegt.
 - c) Wie beurteilen Sie die zurzeit gegebene gesamtwirtschaftliche Lage?
 - d) Erläutern Sie in jeweils einem bis zwei Sätzen die vier im Gesetz genannten wirtschaftspolitischen Ziele:
 - Sind die vier Ziele Selbstzweck, oder sollen sie übergeordneten Zielen dienen?
 - Nennen Sie gegebenenfalls diese Oberziele, und erläutern Sie, inwiefern die Unterziele ihnen dienen können.
 - e) Das Gesetz schreibt keine exakten Zahlen vor, die für die vier Ziele zu erreichen sind. Welche Gründe könnten dafür vorliegen?
 - f) Das Gesetz gestattet es der Bundesregierung nicht, ihre Wirtschaftspolitik zu „improvisieren“. Sie muss vielmehr geplant und in mehreren Schritten vorgehen. Erläutern Sie diese Schritte, und begründen Sie die strengen Vorschriften.
8. Unterscheiden Sie zwischen Nominalwert und Realwert des Geldes.
 9. Ein Angestellter erhielt zu Beginn des Jahres ein Nettogehalt in Höhe von 2500,00 €. Am Ende des Jahres erhöht sich das Nettogehalt auf 2687,50 €. Im selben Jahr stieg der Preisindex für die Lebenshaltung von 120% auf 129,6%.
Stellen Sie fest,
 - a) um wie viel Prozent,
 - b) um wie viel €
sich die Kaufkraft des Angestellten real verändert hat.
 10. Beschreiben Sie die „Warenkorbmethode“ als Instrument der Kaufkraftmessung.
 11. Begründen Sie, weshalb der Inhalt des Warenkorbes, der zur Kaufkraftmessung herangezogen wird, von Zeit zu Zeit in seiner Zusammensetzung verändert werden muss.
 12. Im Laufe eines Jahres stieg der Preisindex für die Lebenshaltung in Deutschland von 95,7 % auf 98%.
 - a) Berechnen Sie die Inflationsrate.
 - b) Informieren Sie sich über die aktuelle Kaufkraftentwicklung.
 13. Nennen Sie die Einflussgrößen, die aufgrund der Quantitätstheorie des Geldes den Geldwert bestimmen.
 14. Was versteht man unter dem außenwirtschaftlichen Gleichgewicht?
 15. Unterscheiden Sie die Begriffe „quantitatives“ und „qualitatives Wachstum“. Gehen Sie ein auf das Spannungsverhältnis von Ökonomie und Ökologie.
 16. Nennen Sie Instrumente des Staates zur sozialen Umverteilungspolitik.
 17. In einer Volkswirtschaft sind die Arbeitsproduktivität um 4 % und im gleichen Zeitraum das Lohnniveau um 7 % gestiegen.
Mit welchen Auswirkungen muss gerechnet werden
 - a) ... auf die Preispolitik der Unternehmungen?
 - b) ... auf die Ertragskraft der Unternehmungen?
 - c) ... auf die Personalpolitik der Unternehmungen?

18. Es werden alternativ folgende wirtschaftspolitische Maßnahmen getroffen:
- (1) Vergabe von Aufträgen zum Bau neuer Autobahnen
 - (2) Senkung der Einkommensteuer
 - (3) Erhöhung der Einkommensteuer
 - (4) Senkung der Körperschaftsteuer
 - (5) Erhöhung der Zinsen
- Wie wirken sich diese Maßnahmen auf die vier Ziele des magischen Vierecks aus:
- a) bei Unterbeschäftigung,
 - b) bei Vollbeschäftigung?
19. Erläutern Sie die Aufgaben, Ziele und Organe der Europäischen Zentralbank.
20. Beschreiben Sie die geldpolitischen Instrumente der Europäischen Zentralbank und ihre Wirkung auf das Verhalten der Wirtschaftssubjekte.
21. Erläutern Sie das Konzept der antizyklischen Fiskalpolitik.
22. Grundgesetz Art. 115: „... Die Einnahmen aus Krediten dürfen die Summe der im Haushaltsplan veranschlagten Ausgaben für Investitionen nicht überschreiten; Ausnahmen sind nur zulässig zur Abwehr einer Störung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts ...“
- a) Welche Konsequenzen kann der Rückgang der öffentlichen Investitionen für die staatliche Konjunkturpolitik haben?
 - b) Trotz sinkender Investitionen sind die Gesamtsummen der öffentlichen Haushalte ständig gestiegen, z. B. beim Bund von 205,3 Mrd. € im Jahr 1993 auf 283,2 Mrd. € im Jahr 2008. Nennen Sie Ausgabenbereiche, die demnach erhöht worden sind.
 - c) Angenommen, die Kreditaufnahme des Staates scheidet für eine Konjunkturankurbelung aus. Welche fiskalpolitischen Maßnahmen bleiben dann noch für die Konjunkturpolitik übrig?
23. Nehmen Sie an, die Konjunktur sei durch folgende Merkmale gekennzeichnet:
- hohe Preissteigerungsraten
 - Überbeschäftigung
 - zu hohe Staatsausgaben
- Erklären Sie, welche geldpolitischen Instrumente zur Konjunktursteuerung einzusetzen sind. Berücksichtigen Sie dabei eventuell unerwünschte Wirkungen.
24. Ermitteln Sie aus folgenden Zahlenangaben die Arbeitslosenquote:
- | | |
|--|------------|
| Anzahl der registrierten Arbeitslosen: | 4 074 000 |
| Anzahl der abhängig Beschäftigten: | 33 084 000 |
| Anzahl der Erwerbstätigen: | 37 608 000 |
25. Stellen Sie fest, um welche Art der Arbeitslosigkeit es sich in den nachfolgenden Fällen handelt.
- a) Ein Arbeitnehmer kündigt sein Beschäftigungsverhältnis, um sich eine besser bezahlte Stelle zu suchen; zwischenzeitlich ist er arbeitslos.
 - b) Aufgrund der hohen Überkapazitäten innerhalb der Werftindustrie müssen mehrere Werke stillgelegt werden.
 - c) Aufgrund einer allgemeinen Nachfrageschwäche müssen die Unternehmungen ihre Produktion drosseln. Es kommt zu Entlassungen.
 - d) Aufgrund des frühen Wintereinbruchs kommt die Bauwirtschaft zum Erliegen. Die Bauarbeiter erhalten Winterausfallgeld.
26. Beantworten Sie folgende Fragen, die sich auf die unten stehende Zusammenstellung von Konjunkturindikatoren und deren Veränderung im Zeitablauf beziehen (Angaben in Prozent):

| Jahr: | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 |
|----------------------|------|------|------|-------|------|------|
| Kapazitätsauslastung | 98,1 | 98,8 | 99,1 | 96,7 | 92,5 | 94,9 |
| Arbeitslosenquote | 2,3 | 1,1 | 1,2 | 2,6 | 4,7 | 4,6 |
| Inflationsrate | 3,3 | 3,5 | 4,9 | 5,0 | 4,0 | 3,5 |
| reales Wachstum | 3,3 | 3,6 | 4,9 | - 1,9 | 0,1 | 5,1 |
| Sparquote | 13,5 | 14,6 | 14,0 | 15,0 | 15,3 | 13,6 |

In welcher Konjunkturphase befand sich die Wirtschaft

- aa) im Jahr 02,
 ab) im Jahr 05?
- b) Welche Entwicklung müsste das Zinsniveau im Jahr 02 haben, wenn ein konjunktureller Ausgleich erreicht werden sollte?
- c) Welche Sparquotenentwicklung wäre im Jahr 03 konjunkturpolitisch wünschenswert gewesen?
- d) Wie haben sich die privaten Haushalte bei der Gestaltung ihrer Konsumausgaben im Hinblick auf den Konjunkturzyklus verhalten?

27. Ordnen Sie die nachfolgenden wirtschaftspolitischen Entscheidungen dem zutreffenden Bereich der Wirtschaftspolitik zu.

- a) Anhebung des Zinsniveaus, um Devisenflüsse in das Ausland zu verhindern.
- b) Novellierung des GWB zum Zweck der verschärften Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen.
- c) Genehmigung eines Strukturkrisenkartells für die deutsche Stahlindustrie.
- d) Erhöhung der USt zur Finanzierung eines Beschäftigungsprogramms.
- e) Verkauf von Offenmarktpapieren an die Kreditinstitute durch die EZB.

| | |
|---|-----------------|
| 1 | Ordnungspolitik |
| 2 | Fiskalpolitik |
| 3 | Geldpolitik |
| 4 | Strukturpolitik |

28. Entscheiden Sie, ob die Verhaltensweisen der nachfolgend aufgeführten Wirtschaftssubjekte in den jeweiligen konjunkturellen Phasen konjunkturneutral (1), zyklisch (2) oder antizyklisch (3) wirken.

| Verhaltensweisen | Konjunkturphase |
|---|-----------------|
| a) Die privaten Haushalte schränken ihre Konsumausgaben ein. | Rezession |
| b) Das Ausland tritt auf den inländischen Gütermärkten verstärkt als Nachfrager auf. | Boom |
| c) Die Bundesregierung beschließt drastische Sparmaßnahmen, damit durch die konjunkturbedingten Steuermindereinnahmen kein Haushaltsdefizit entsteht. | Rezession |
| d) Die Bundesregierung beschließt ein Förderprogramm zugunsten der Werftindustrie. | Boom |
| e) Die Investitionsgüternachfrage der Unternehmen ist rückläufig. | Rezession |
| f) Die öffentlichen Haushalte verwenden die steigenden Steuereinnahmen zur Rücklagenbildung auf Konten bei der Deutschen Bundesbank. | Aufschwung |

29. Im StabG sind die fiskalpolitischen Ziele und Instrumente des Bundes und der Länder zur Globalsteuerung der Volkswirtschaft festgelegt.

Entscheiden Sie bei den nachfolgenden fiskalpolitischen Maßnahmen, ob diese der

| | |
|---|---|
| 1 | Einnahmenpolitik zur Konjunkturbelebung |
| 2 | Einnahmenpolitik zur Konjunkturdämpfung |
| 3 | Ausgabenpolitik zur Konjunkturbelebung |
| 4 | Ausgabenpolitik zur Konjunkturdämpfung |

zuzuordnen sind.

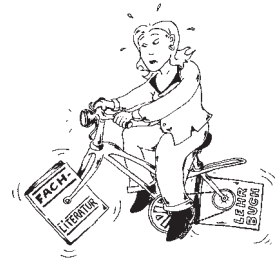
- a) Herabsetzung der Einkommensteuer um 10 % für die Dauer eines Jahres
 - b) Gewährung eines Investitionsbonus in Form von Steuererleichterungen
 - c) Aussetzung der degressiven Abschreibung
 - d) Verwendung der konjunkturbedingten Steuermehreinnahmen zur Bildung einer Konjunkturausgleichsrücklage
30. Informieren Sie sich über die aktuelle Höhe der Zinsen in der Spitzenrefinanzierungs- und Einlagenfazilität im EZSB und beschreiben Sie die Bedeutung dieser Zinssätze.
31. Sechs Staaten gründeten 1957 die europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Aus dieser Keimzelle erwuchs die Europäische Union (EU). Erklären Sie die Zusammensetzung der Mitgliedstaaten, die Durchsetzbarkeit von Beschlüssen im politischen Willensbildungsprozess innerhalb der EU und die Umsetzung auf nationaler Ebene.
32. Die gemeinsame Währungszukunft hat begonnen.
- a) Beschreiben Sie den Weg zum „EURO“.
 - b) Welche Kriterien müssen von den Mitgliedstaaten erfüllt sein, um an der gemeinsamen Währungsunion teilzunehmen?
 - c) Stellen Sie die Konsequenzen für den einzelnen Bürger bei der Umstellung auf den „EURO“ dar.
- Erklären Sie die zentrale Rolle der Europäischen Zentralbank (EZB) in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion.
33. Welche Instrumente stehen im Rahmen der Strukturpolitik zur Verfügung?
34. Umweltbewusstes Handeln zwingt die Wirtschaftsteilnehmer zu einem Umdenkprozess, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Welche Maßnahmen im Rahmen der Umweltpolitik sind möglich, und das Ziel „Sicherung einer lebenswerten Umwelt“ zukünftig zu erreichen?
35. Welche gesetzlichen Regelungen sollen ein umweltverträgliches Verhalten erzwingen? Inwieweit unterstützt die Verpackungsverordnung die gewünschte Verhaltensänderung?
36. Grenzen Sie die „sektorale“ und „regionale“ Strukturpolitik voneinander ab.
37. Stellen Sie die Auswirkungen auf die Strukturpolitik dar, wenn im Rahmen einer Steuerreform die Subventionen erheblich gekürzt werden sollen.
38. Diskutieren Sie die Möglichkeiten, die Marktpräsenz unter Globalisierungsaspekten von Büromöbelherstellern zu verbessern. Gehen Sie dabei auch auf Vorbehalte und Ängste der Marktteilnehmer ein.

Methodenbox

1 Lern- und Arbeitstechniken

1.1 Rationeller lernen

1.1.1 Effizient und schneller lesen



Rund 85% des Wissens eignen sich Menschen durch Lesen an. Effizientes Lesen zeigt sich in der Lesegeschwindigkeit und in der Fähigkeit, aus einem Text die relevanten Informationen herauszufiltern.

Überprüfen Sie doch einmal Ihr Leseverhalten in einem kleinen „Lesewettbewerb“.

Ein Lesewettbewerb

Gewinner ist, wer das Lösungswort am schnellsten findet!

Lesen mit System: Die Drei-Gang-Methode

1. Gang: Leseziel festlegen und Überblick gewinnen

Bevor Sie einen Text lesen, muss klar sein, welche Informationen Sie sich erarbeiten wollen, welche Erwartung Sie an den Text haben. Überfliegen Sie zunächst den Text. Nutzen Sie die Kapitelüberschriften sowie Bilder und Grafiken als Orientierungshinweise, suchen Sie nach Schlüsselwörtern. Wenn Sie den überflogenen Text als lesenswert beurteilen, schalten Sie den „2. Gang“ ein.

2. Gang: Gründlich lesen

Setzen Sie sich aktiv mit dem Text auseinander, indem Sie Randnotizen und -symbole anbringen, Überschriften für einzelne Abschnitte finden und wichtige Textstellen markieren. Das aktive Lesen zwingt Sie zu einer intensiven Bearbeitung und erleichtert spätere Wiederholungen.

| Randsymbole, zum Beispiel | Markierungsregeln |
|---------------------------|---|
| ! wichtige Aussagen | – sparsam markieren |
| ? unklar | – längere wichtige Passagen nicht im Text, sondern durch einen senkrechten Strich am Rand markieren |
| : Definition | – bei längeren bzw. schwierigen Texten |
| 0 Kernaussage | beim ersten Lesen zunächst mit Bleistift markieren |
| Σ Zusammenfassung | |

3. Gang: Zusammenfassen

Halten Sie die wichtigsten Gedankengänge/Textinhalte schriftlich fest.

Auf der Suche nach dem Lösungswort

Haben Sie den vorherigen Abschnitt genau gelesen? Dann haben Sie den 1. Gang der Drei-Gang-Methode nicht genutzt: Überblick gewinnen.

Durch eine Orientierung an den Überschriften hätten Sie festgestellt, dass Sie wahrscheinlich nur dieser Abschnitt dem gesuchten Lösungswort näherbringt. Das genaue Lesen des ersten Abschnittes kann für Ihr weiteres Leseverhalten nützlich sein, war aber unter dem Aspekt des Gewinnenwollens Zeitverschwendung. Genauso wie das, was Sie momentan lesen. Denn die weiter unten stehenden Überschriften weisen Sie darauf hin, dass die eigentlichen Suchanweisungen erst später zu finden sind.

Suchanweisung

Vorarbeiten:

1. Sie schreiben den Anfangsbuchstaben Ihres Vornamens in die gekennzeichnete Spalte in Testkasten 2, den Endbuchstaben Ihres Vornamens in Testkasten 1.
2. Bilden Sie ein Wort mit insgesamt sechs Buchstaben zwischen den von Ihnen notierten Buchstaben.

Ermittlung des Lösungswortes:

Das erste Wort in Testkasten 3 ist das Lösungswort.

| Testkasten 1 | Testkasten 2 | Testkasten 3 |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| | | |
| zur Zielerreichung unerheblich | | Wall Street |

Wie wären Sie am günstigsten nach der Drei-Gang-Methode mit dem Ziel des „Suchwettkampfes“ vorgegangen?

Die Anwendung der Drei-Gang-Methode ist vor allem dann sinnvoll, wenn Sie sich selbstständig anhand verschiedener längerer Texte über eine Thematik informieren müssen (zum Beispiel im Rahmen eines Referates). Beim Lesen eines gut strukturierten Lehrbuches fallen einige Arbeitsschritte weg, zum Beispiel das Finden von Überschriften für einzelne Abschnitte.

Schnell-Lesen

| Merkmale von Schnell-Lesern |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">– kein Mitsprechen– kein Rückwärtsspringen auf bereits Gelesenes (häufig Zeichen für mangelnde Konzentration)– große Blickspanne, kein Wort-für-Wort-Lesen– Erkennen von Wortbildern:<ul style="list-style-type: none">– ein Wort wird als Ganzes erfasst, ohne die einzelnen Buchstaben entziffern zu müssen,– ein Text wird auch bei Auslassung einzelner Worte oder ganzer Sätze verstanden. |

Die Lesegeschwindigkeit kann bei konsequenter Übung verdoppelt werden, ohne dass deshalb die Aufnahme-/Behaltensleistung sinkt (Durchschnittsleser: etwa 240 Wörter pro Minute).

Bildquellenverzeichnis

BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Ingelheim: 57, 59_1, 59_2, 59_3, 59_4, 59_7, 59_8, 59_9, 59_10, 59_11, 59_12.

Bergmoser + Höller Verlag AG, Aachen: 73 1, 163_1, 164_1, 410_1.

BITKOM e.V., Berlin: 59_13.

Bundeskartellamt, Bonn: 423.

fotolia.com, New York: andreas 250_7; Beboy 19, 71_3, 74_1, 74_2, 184_1, 184_3-7, 185_1-5, 186_1, 186_2, 188_1-10, 193_1, 193_2, 196_1-4, 197_1, 197_2, 202_alle, 250_1-4, 280, 294_alle, 360_2, 373_2, 456, 506_1, 506_2; bilderzweig 59_6; Dark Vectorangel 370_2, 406_2 und 4, 437_6-9, 439, 441, 442, 444, 449_2, 452_3; Dream-Emotion 11, 250_6, 370_1, 373_1, 373_3, 406_1 und 3, 437_2-5, 439, 441, 442, 444, 449_1, 449_3, 452_2, 452_4; endostock 612_1; Figge, Anne Katrin 250_5; O. Brown, Robert 373_5; Pixel 452_1; r.classen 59_5; Sander, Gina 184_2, 185_6, 185_7, 197_3; Steidl, James 250_8; WoGi 59 13.

Kondratieff.net: 490.

Picture-Alliance GmbH, Frankfurt/M.: 110; dpa-infografik 11, 20, 22, 23, 24, 25, 33, 45, 56, 69, 76, 82, 89, 91, 95, 96_1, 97, 99, 105, 107, 109, 112, 113, 114, 115, 123, 126_1, 126_2, 127, 133, 134, 146, 161, 162, 177, 207, 239, 241, 280, 308, 339, 344, 345, 347, 351, 355, 397, 440, 443, 447, 448, 450, 465, 467, 488, 492, 494, 495, 498, 501, 509, 513, 521, 522, 525, 548, 550, 598.

Rasch, Kay, Bornheim: 581, 586, 587, 590, 591, 601_2, 603, 605, 606, 607, 608, 619, 621, 622, 631, 631, 632.

stock.adobe.com, Dublin: Raths, Alexander 1; Rawf8 573; Sashkin Titel; Stockfotos-MG 102; Suterer Studio Titel.

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek), Berlin: 101, 116.

Wir arbeiten sehr sorgfältig daran, für alle verwendeten Abbildungen die Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber zu ermitteln. Sollte uns dies im Einzelfall nicht vollständig gelungen sein, werden berechnete Ansprüche selbstverständlich im Rahmen der üblichen Vereinbarungen abgegolten.