



Björn Flader, Ralf Köper, Markus Lehmkuhl, Wolf-Dieter Rückwart, Matthias Schuh,
Manfred Zindel

Industrie

1. Ausbildungsjahr für Industriekaufleute

Lernfelder 1 – 4

1. Auflage

Aktueller Arbeitsstand – Anpassungen
und Ergänzungen möglich

Nur zu Prüfzwecken - Eigentum der Westermanngruppe

Die in diesem Produkt gemachten Angaben zu Unternehmen (Namen, Internet- und E-Mail-Adressen, Handelsregistereintragen, 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.

Zusatzmaterialien zu Industrie – 1. Ausbildungsjahr für Industriekaufleute

Für Lehrerinnen und Lehrer

Lösungen zum Schulbuch: 978-3-427-12224-1
Lösungen zum Schulbuch Download: 978-3-427-12227-2
Lösungen zu den Lernsituationen: 978-3-427-12254-8
Lösungen zu den Lernsituationen Download: 978-3-427-12257-9



BiBox Einzellizenz für Lehrer/-innen (Dauerlizenz)
BiBox Klassenlizenz Premium für Lehrer/-innen und bis zu 35 Schüler/-innen (1 Schuljahr)
BiBox Kollegiumslizenz für Lehrer/-innen (Dauerlizenz)
BiBox Kollegiumslizenz für Lehrer/-innen (1 Schuljahr)

BiBox mit digitalen Zusatzmaterialien inkl. Englisch-Inhalten folgt

Für Schülerinnen und Schüler

Lernsituationen: 978-3-427-12230-2



BiBox Einzellizenz für Schüler/-innen (1 Schuljahr)
BiBox Klassensatz PrintPlus (1 Schuljahr)

© 2024 Westermann Berufliche Bildung GmbH, Ettore-Bugatti-Straße 6-14, 51149 Köln
www.westermann.de

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen bzw. vertraglich zugestanden Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Nähere Informationen zur vertraglich gestatteten Anzahl von Kopien finden Sie auf www.schulbuchkopie.de.

Für Verweise (Links) auf Internet-Adressen gilt folgender Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird die Haftung für die Inhalte der externen Seiten ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser externen Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Sollten Sie daher auf kostenpflichtige, illegale oder anstößige Inhalte treffen, so bedauern wir dies ausdrücklich und bitten Sie, uns umgehend per E-Mail davon in Kenntnis zu setzen, damit beim Nachdruck der Verweis gelöscht wird.

Druck und Bindung: Westermann Druck GmbH, Georg-Westermann-Allee 66, 38104 Braunschweig

ISBN 978-3-427-12200-5

Vorwort

Das Lehrbuch **Industrie, 1. Ausbildungsjahr für Industriekaufleute** deckt die schulischen und prüfungsrelevanten Inhalte der Lernfelder 1 bis 4 ab. Dabei folgt es den Vorgaben des KMK-Rahmenlehrplans (15.12.2023).

- **Lernfeld 1:** Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten
- **Lernfeld 2:** Projekte planen und durchführen
- **Lernfeld 3:** Kundenaufträge bearbeiten und überwachen
- **Lernfeld 4:** Beschaffungsprozesse planen und steuern

Zur Werkreihe zählen noch Band 2 (ISBN 978-3-427-12260-9) mit den Lernfeldern 6, 7, 9, 11, 12 und 13 sowie ein getrennter Band (ISBN 978-3-427-37260-8), der die Lernfelder zum Rechnungswesen abdeckt (Lernfelder 5, 8 und 10).

Das Lehrbuch eignet sich für das selbstständige Erarbeiten, Nachvollziehen, Einordnen und Beurteilen rechtlicher Rahmenbedingungen des Wirtschaftens und gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge. Eine Vielzahl prüfungstypischer Aufgaben dient der Festigung der im Unterricht erarbeiteten Lerninhalte und schafft eine fundierte Basis zur Vorbereitung auf Klassenarbeiten und Prüfungen.

Das Lehrbuch bietet den Schülerinnen und Schülern im Unterricht und bei der Nachbearbeitung zu Hause

- **kompakte und aktuelle Sachdarstellungen**, die den Lehrplanvorgaben entsprechen,
- verschiedene **themengerechte Darstellungsformen** (Schaubilder, Tabellen), die die Anschaulichkeit sowie das Nachvollziehen wirtschaftlicher Zusammenhänge erleichtern, insbesondere bei den eher abstrakten Themen „Recht“ und „Volkswirtschaft“, die sich nicht immer unmittelbar in der betrieblichen Praxis widerspiegeln,
- viele **Beispiele**, durch die abstrakte Inhalte anschaulich dargestellt werden und die den Schülerinnen und Schülern den Bezug zu ihrem Handeln als Teil der Wirtschaft vermitteln, sowie
- einen Fundus **unterschiedlich komplexer und prüfungsrelevanter Aufgabenstellungen**, die kapitelübergreifend angeordnet sind.

Das Lehrbuch ist gleichermaßen Arbeitsbuch wie Nachschlagewerk. Es kann sowohl im fächerorientierten als auch im lernfeldorientierten Unterricht eingesetzt werden.

Für Verbesserungsvorschläge und Anregungen sind Autoren und Verlag stets dankbar.

Autoren und Verlag

Einleitung	8
-------------------------	---

LERNFELD 1 Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten

1 Industriebetriebe als Teil der Wirtschaft erfassen	16
1.1 Grundzüge des Aufbaus von Industriebetrieben	17
1.2 Grundstrukturen der Aufbauorganisation	18
1.3 Struktur der Heidtkötter KG	20
1.4 Linienorganisation	22
1.5 Matrixorganisation	24
1.6 Produktionsfaktoren im betrieblichen Leistungsprozess	25
1.7 Unternehmensphilosophie und Leitbild	27
1.8 Ziele und Zielfindungsprozesse: Ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen	27
1.9 Ansprüche an Zielformulierungen	30
1.10 Unternehmensstrategien: Die Ziele werden umgesetzt	31
1.11 Arbeits- und Geschäftsprozesse im Kern- und Supportbereich	33
1.12 Wertschöpfungskette	34
1.13 Ereignisgesteuerte Prozessketten	36
1.14 Tätigkeitsfelder und Qualifikationserfordernisse von Industriekaufleuten	39
2 Rechtsgrundlagen der Ausbildung	43
2.1 Inhalte des Ausbildungsvertrages	43
2.2 Das Berufsbildungsgesetz	45
2.2.1 Voraussetzungen für die Ausbildungstätigkeit	45
2.2.2 Pflichten des Ausbildenden	46
2.2.3 Pflichten der Auszubildenden	47
2.2.4 Probezeit und Ausbildungsverlauf	48
2.3 Rollenverteilung von Ausbildungsbetrieb und Berufsschule	50
2.3.1 Ausbildungsordnung und Rahmenlehrplan in der Schule	50
2.3.2 Ausbildungsziele und Prüfungsanforderungen	52
2.3.3 Verkürzung, Verlängerung und Ende der Ausbildungszeit	53
2.3.4 Vorzeitige Beendigung des Ausbildungsverhältnisses	53
3 Mitbestimmung im Unternehmen	57
3.1 Interessenvertretung der Arbeitnehmenden durch den Betriebsrat	57
3.1.1 Mitwirkung – Information, Anhörung, Beratung	59
3.1.2 Eingeschränkte Mitbestimmung	60
3.1.3 Volle Mitbestimmung	60
3.2 Jugend- und Auszubildendenvertretung	63
3.3 Besondere Ausschüsse und ihre Aufgaben	65
3.3.1 Wirtschaftsausschuss	65
3.3.2 Sprecherausschuss für leitende Angestellte	66
3.4 Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Kapitalgesellschaften	67
4 Vorschriften zum Arbeitsschutz	68
4.1 Arbeitsstättenverordnung/Technischer Arbeitsschutz	68
4.2 Sozialer Arbeitsschutz: Rücksicht auf besondere persönliche Situationen	72
4.2.1 Jugendliche Arbeitnehmende	72
4.2.2 Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit	75
4.2.3 Schwerbehindertenschutz	76
4.2.4 Kündigung, Kündigungsfristen und Kündigungsschutz	76
4.2.5 Allgemeine Arbeitszeitregelungen	77
4.3 „Im Fall des Falles“: Rechtsprechung und Gerichtsbarkeit	79



5	Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensgründung – das HGB als Grundlage	81
5.1	Handelsgewerbe und Kaufmannseigenschaften	81
5.2	Handelsregistereintragungen.....	84
5.3	Die Firma als der Name einer Unternehmung	85
6	Unternehmungsformen	87
6.1	Wesensmerkmale der Einzelunternehmung	89
6.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	91
6.3	Kommanditgesellschaft (KG)	94
6.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	97
6.5	Mini-GmbH (UG).....	99
6.6	Aktiengesellschaft (AG)	100
6.7	„Mischform“ GmbH & Co. KG	101
6.8	Die Genossenschaften (eG)	104
6.9	Europäische Gesellschaft/Europa AG/SE.....	104
6.10	BGB-Gesellschaft	104
6.11	Stille Gesellschaft.....	105
6.12	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	105
6.13	Limited (Ltd.).....	105

Projekte planen und durchführen

LERNFELD 2

1	Marktorientierung als Grundlage für den Unternehmenserfolg erkennen	112
2	Projekte	114
2.1	Projektorganisation	114
2.1.1	Projekt-Aufbauorganisation	115
2.1.2	Grenzen der funktionsorientierten Aufbauorganisation	122
2.2	Projekt-Ablauforganisation und Orientierung am Wertschöpfungs- oder Geschäftsprozess.....	124
2.2.1	Betriebliche Produktionsfaktoren.....	124
2.2.2	Material-, Informations-, Geld- und Wertefluss.....	125
2.2.3	Arten und Dimension von Geschäftsprozessen	127
2.2.4	Geschäftsprozesse und Organisationsformen: Beide müssen miteinander kombiniert werden	129
3	Projekte planen und durchführen	131
3.1	Projekte in Industrieunternehmen	131
3.2	Projektmanagement.....	132
3.3	Projektphasen.....	132
3.3.1	Projektinitiierung und -definition	133
3.3.2	Festlegung der Projektziele	133
3.3.3	Machbarkeitsstudie.....	134
3.3.4	Projektorganisation	134
3.3.5	Erstellung des Projektauftrags.....	135
3.3.6	Projektfreigabe.....	136
3.4	Projektplanung.....	136
3.5	Projektdurchführung	140
3.6	Projektkontrolle.....	140
3.6.1	Terminkontrolle.....	141
3.6.2	Kostenkontrolle.....	141
3.6.3	Fortschrittskontrolle	142
3.7	Projektabschluss	143
3.7.1	Produktabnahme.....	143
3.7.2	Projektabschlussanalyse und Erfahrungssicherung.....	143
3.7.3	Projektauflösung.....	144

4	Kommunikation, Präsentation und Feedback	145
4.1	Kommunikation: Der Austausch von Informationen	145
4.2	Präsentation: Die Kunst des Überzeugens	146
4.3	Feedback: Auf die Rückmeldung kommt es an	148

LERNFELD 3

Kundenaufträge bearbeiten und überwachen

1	Auftragsabwicklung und Vorschriften zum Datenschutz sowie zur Datensicherheit	152
1.1	Auftragsabwicklung als Folge einer Kundenanfrage	152
1.2	Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit	155
2	Rechtliche Gegebenheiten für Handelsgeschäfte	160
2.1	Zustandekommen von Kaufverträgen	160
2.2	Rechtliche Wirkung von Willenserklärungen am Beispiel unbestellter Ware	167
3	Inhalte eines Kaufvertrages	169
3.1	Erfüllungsort, Gefahrübergang und Gerichtsstand	169
3.2	Lieferungsbedingungen	172
3.3	Zahlungsbedingungen	176
3.4	Eigentumsvorbehalt	183
3.5	Allgemeine Geschäftsbedingungen	186
4	Vertragsstörungen seitens des Kunden	188
4.1	Annahmeverzug	188
4.2	Nicht-Rechtzeitig-Zahlung (Zahlungsverzug)	190
4.3	Außergerichtliches Mahnverfahren	191
5	Kaufvertragsarten	194

BiBox mit digitalen Zusatzmaterialien inkl. Englisch-Inhalten folgt

LERNFELD 4

Beschaffungsprozesse planen und steuern

1	Stellung der Beschaffung im Wertschöpfungsprozess	208
1.1	Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft	208
1.2	Einkaufsorganisation	211
1.3	Beschaffungsstrategien	213
1.4	Digitale Beschaffungssysteme	217
1.4.1	Bedeutung von E-Business für den Geschäftsverkehr	217
1.4.2	E-Procurement als Teil des E-Business	218
1.4.3	Einkauf im Kontext von Industrie 4.0	223
2	Beschaffungsplanung	225
2.1	Materialbedarfsplanung	225
2.2	Bedarfsmengenplanung	229
2.2.1	Ermittlung der Bedarfsmengen	229
2.2.2	Optimale Bestellmenge	231
2.2.3	Fremdbezug oder Eigenfertigung (buy or make)	233
2.3	Zeitliche Beschaffungsplanung	238
2.4	Bereitstellungsprinzipien sowie ABC- und XYZ-Analyse	242
2.4.1	Bereitstellungsprinzipien	242
2.4.2	ABC-Analyse und XYZ-Analyse	244
2.5	Bezugsquellenermittlung	249
3	Beschaffungsdurchführung	257
3.1	Rechtswirksam bestellen	257



3.2	Bestellabwicklung	258
3.3	Störungen des Kaufvertrags seitens des Verkäufers	261
3.3.1	Schlechtleistung (mangelhafte Lieferung)	261
3.3.2	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung (Lieferungsverzug).....	270
4	Beschaffungskontrolle	273
4.1	Zielsetzungen und Aufgaben der Beschaffungskontrolle	273
4.2	Instrumente und Messgrößen der Beschaffungskontrolle	275

BiBox mit digitalen Zusatzmaterialien inkl. Englisch- Inhalten folgt

Anhang

Sachwortverzeichnis.....	287
Bildquellenverzeichnis	292

Nur zu Prüfzwecken - Eigentum der Westermanngruppe

Einleitung

Das Lernen an einem Beispielunternehmen



Dieses Lehrbuch dient vorrangig der selbstständigen Erarbeitung und Festigung schulischer und prüfungsrelevanter Themen.

Lernen findet dann besonders intensiv statt, wenn sich die Lernenden mit Situationen auseinandersetzen können, die an die Praxis angelehnt und problemhaltig sind. Problemhaltig ist eine Situation im vorliegenden Fall dann,



- wenn sie zu Fragestellungen aus der Betriebswirtschaft und aus dem Unternehmensalltag führt, und
- wenn sie die Fragenden zu einer Entscheidung auffordert.

Den Hintergrund für ein solches Lernen bietet das in diesem Lehrbuch verwendete Beispielunternehmen Heidtkötter KG. Als solches soll die Heidtkötter KG den angehenden Industriekaufleuten Hilfestellungen bei der Erfassung und Lösung praxisrelevanter Fragen/Entscheidungen geben, mit denen sie in ihrem Beruf gegenwärtig und zukünftig in Berührung kommen. Es ist dabei nicht beabsichtigt, die Heidtkötter KG als Abbild einer komplexen Realität und eines umfassenden, schlüssigen „Datenkranzes“ zu konzipieren.









Die Heidtkötter KG

Unternehmens- historie

Im Jahr 1929 gründeten die Brüder Anton und Joachim Heidtkötter das Familienunternehmen im ostwestfälischen Bielefeld mit dem Ziel, hochwertige Bürotische und -stühle aus ausgewählten Materialien anzubieten, die den Arbeitskomfort aller Kunden deutlich steigern sollten. Der natürliche Werkstoff Holz eignet sich hierzu ganz besonders. Auch heute noch werden weitere Werkstoffe wie Leder, Glas und Edelmetalle in der Produktion verwendet.

Das familiär geführte Unternehmen steht für Produkte von höchster Qualität und Beständigkeit. Seit der Gründung stehen Aspekte wie Markt- und Kundennähe, Verlässlichkeit und soziale Verantwortung – nicht nur gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – bei der Heidtkötter KG im Vordergrund.

Seit Januar des Jahres 1975 wird das Unternehmen von Klaus M. Heidtkötter geleitet, der es von seinem Vater Anton und dessen Bruder Joachim übernommen hat. Seitdem expandiert die Heidtkötter KG und eröffnete als erstes deutsches Möbelunternehmen Produktionsstätten in Italien (1979) und Polen (1993).

Firma	Heidtkötter Kommanditgesellschaft (KG)							
Hauptsitz	Gütersloher Str. 111, 33647 Bielefeld							
Gesellschafter und Anteile am Gesellschaftsvermögen	voll haftender Gesellschafter: Klaus M. Heidtkötter (6.600.000,00 € im 1. Geschäftsjahr) Teilhafterin: Anke Heidtkötter (3.800.000,00 € im 1. Geschäftsjahr)							
Geschäftsführung	Klaus M. Heidtkötter							
Mitarbeiterzahl	129 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (120 Angestellte sowie Arbeiterinnen und Arbeiter, 9 Auszubildende)							
Hauptlieferanten	Ligea-Fetras GmbH, Hamm (Holzverarbeitung) Weberei Dentzer GmbH, Gütersloh Stahlhandel Pirmasens GmbH, Pirmasens Wooley Steel Company Ltd., London, England Interior Bruning B. V., Rotterdam, Niederlande							
Hauptkunden	Büromöbel Steil KG, Köln Reiser GmbH, Leipzig (Bürosysteme) Form Design, Paris, Frankreich Julio Mobiliario S.L., Barcelona, Spanien							
Umsatz und Gewinn für das Jahr 01	Umsatz: 25,9 Mio. €; Gewinn: 2,1 Mio. €							
Produkt- und Absatzprogramm (Auszug)	hochwertige Tische und Stühle, flexibel einsetzbare System- oder Sonderlösungen:							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Produktgruppen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 1 BS Bürostühle z. B. die Serie <i>siri</i> </td> <td>  </td> </tr> <tr> <td> 2 BT Bürotische z. B. die Serie <i>elegance</i> </td> <td>  </td> </tr> </tbody> </table>		Produktgruppen		1 BS Bürostühle z. B. die Serie <i>siri</i>		2 BT Bürotische z. B. die Serie <i>elegance</i>	
Produktgruppen								
1 BS Bürostühle z. B. die Serie <i>siri</i>								
2 BT Bürotische z. B. die Serie <i>elegance</i>								
								
								

Produkt- und Absatzprogramm	3 KS	Konferenzsysteme Bestandteile sind z. B. die Stühle <i>feli</i> und <i>marlene</i> sowie der Tisch <i>ralf</i> 	
	4 SL	Sonderlösungen z. B. der Präsentationsmonitor <i>beam</i> oder der Tisch <i>communicTable</i> 	
	5 HW	Handelswaren – Bodenbeläge – Leuchten 	
Fremdbauteile und Vorprodukte	mediale Bestandteile für den Kommunikationstisch (Monitor, Kabel, Stecker, Lautsprecher), ergänzende Handelswaren wie beispielsweise Fußbodenbeläge aus Holz, Beleuchtungssysteme sowie zum Teil Kunststoff-, Glas- oder Edelstahlbestandteile der Produkte		
Fertigung	Werkstattfertigung für Systeme und Sonderlösungen sowie Fließfertigung für Stühle und Tische		
Kontakt-daten	Tel.: 0521 222-0 Internet: www.heidtkoetter-wvd.de E-Mail: mail@heidtkoetter-wvd.de		
Bank-verbinding	Kreditinstitut: Sparkasse Bielefeld IBAN: DE22 4805 0161 0020 1103 04 BIC: SPBIDE3BXXX		
Umsatzsteuer-ID Finanzamt Bielefeld	DE 222 856 039		

Handelsregister

Amtsgericht Bielefeld: Abteilung A, Nr. 1103

Wiedergabe eines Blattes aus dem Handelsregister					Blatt
Amtsgericht Bielefeld					HRA 3
Nummer der Eintragung	a) Firma b) Ort der Niederlassung (Sitz der Gesellschaft) c) Gegenstand des Unternehmens	Geschäftsinhaber persönlich haft. Ges. Abwickler	Prokura	Rechtsverhältnisse	a) Tag der Eintragung und Unterschrift b) Bemerkungen
1	2	3	4	5	6
1	a) <u>Anton Heidtkötter</u> b) Bielefeld c) Produktion und Vertrieb von Büromöbeln	<u>Kaufmann Anton Heidtkötter, Bielefeld</u>	<u>Herrn Joachim Heidtkötter, Bielefeld, ist Einzelprokura erteilt.</u>	<u>Einzelkaufmann</u>	a) 14. August 1929 Seidel (Justizinspektor)
2	a) Heidtkötter KG b) Bielefeld c) Produktion und Vertrieb von Büromöbeln	Klaus Maria Heidtkötter Kaufmann Bielefeld	Herrn Dr. jur. Martin Wildner, Bielefeld, ist Einzelprokura erteilt.	Geschäftsübergang auf Kaufmann Klaus Maria Heidtkötter, Firmenfortführung	a) 15. Januar 1975 Wertmann (Justizinspektor)

Die Heidtkötter KG ist aktuell nach dem Modell der Stablinienorganisation strukturiert.¹ Es gibt einen Geschäftsführer, der seinerseits von mehreren beratenden Fachkräften Unterstützung erhält. Gleichsam ist der weitere Aufbau der Heidtkötter KG, wie bei vielen produzierenden Unternehmen, in eine technische und eine kaufmännische Abteilung unterteilt. Innerhalb dieser sind die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter für den reibungslosen Ablauf aller Prozesse verantwortlich.

Organisation der Gesellschaft

Von den 129 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind 55 im kaufmännischen und 65 im technischen Bereich des Unternehmens eingesetzt. Hinzu kommen die neun Auszubildenden, von denen vier eine technische und fünf eine kaufmännische Ausbildung, eben die zur Industriekaufrau bzw. zum Industriekaufmann, durchlaufen.

Personal

Der Anteil der weiblichen Beschäftigten liegt zurzeit bei 63 %. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt mit 33 Jahren im Branchenvergleich an der unteren Grenze.

Auch in der Heidtkötter KG kommt es zu der branchenüblichen Fluktuation. Die Schwankungen der Beschäftigtenzahlen resultieren vornehmlich aus Änderungen im Produktionsablauf und der wechselnden Anzahl von Auszubildenden, die nach bestandener Abschlussprüfung im Unternehmen verbleiben.

Ansonsten ist die Heidtkötter KG ein permanent wachsendes Unternehmen, die Geschäftsführung rechnet mittelfristig mit einem Anstieg der Mitarbeiterzahl.

Die Büromöbelbranche ist traditionell mittelständisch geprägt. In Deutschland, das als Kernland der Büromöbelentwicklung gilt, sind ca. 200 Unternehmen tätig, an denen sich die internationalen Märkte und Mitbewerber orientieren. Auch in der Möbelbranche sorgt die Globalisierung für rasante Veränderungen der Wettbewerbssituation. Immer mehr internationale Wettbewerber drängen auf den einheimischen Markt. Unter den Marktteilnehmern kommt es, wie in vielen anderen Branchen, zu zahlreichen Unternehmenszusammenschlüssen.

Branchenhintergrund

Markenbewusstsein und Markenbekanntheit bei Möbelkäufern sind, selbst im Bereich des Möbelgroßhandels, mit ca. 25 % eher unterdurchschnittlich. Die Heidtkötter KG liegt nach einer aktuellen Befragung mit knapp 30 % an der Spitze der Wettbewerber in ihrem Marktsegment *Büromöbel und Technische Ausstattung*.

¹ Organisation der Heidtkötter KG siehe Seite 13

Produkt- und Absatzprogramm

Das Produkt- und Absatzprogramm der Heidtkötter KG ist über die Jahre auf fünf Kernbereiche ausgeschärft worden. Die Produktgruppen Bürostühle (BS) und Bürotische (BT) weisen konstant hohe Marktanteile auf. Zu den am Markt etablierten Klassikern zählen u. a. der Bürostuhl *ongis* und der Bürotisch *elegance*. Aus der Produktion im Segment Büro nutzt die Heidtkötter KG gezielt Synergieeffekte für die Entwicklung und die Produktion der Konferenzsysteme (KS). Auch diese Produktgruppe hat sich am Markt durchgesetzt. Zugpferde sind die Konferenzstühle *feli* und *marlene* sowie der Konferenztisch *björn*. Heidtkötter liefert im Segment KS vielseitig einsetzbare Konzepte.

Um sich am Markt als offen und innovativ zu präsentieren, strebt das Unternehmen mit dem Bereich Sonderlösungen (SL) seit Langem das Ungewöhnliche an. Hierzu zählt z. B. der *communicTable*, ein Tisch, in dem sich ein Touchscreen befindet. Außerdem bietet die Heidtkötter KG verstärkt Dienstleistungen wie z. B. die Gestaltung und Konzeption von Tagungsräumen und Konferenzsälen, zum Teil mithilfe von Innenarchitektinnen und Innenarchitekten.

Ergänzt wird das Absatzprogramm durch Handelswaren wie beispielsweise Holz- und Edelhölzbohlen, Parkett, Decken-, Wand- und Bodenbeleuchtungssysteme.

Beschaffung/ Einkauf

Neben den in der betriebseigenen Fertigung erzeugten Vorprodukten werden benötigte Fremdbauteile, wie beispielsweise die Bildschirme mit Soft- und Hardwarebestandteilen sowie Glascheiben, auf Beschaffungsmärkten eingekauft.

Anders ist die Situation im Bereich der Werkzeuge. Sie werden überwiegend in eigenen Werkstätten entwickelt und auch selbst hergestellt.

Produktionsverfahren

Zurzeit setzt die Heidtkötter KG unterschiedliche Fertigungsverfahren zur Herstellung ihres Produktprogramms ein. So werden die System- und Sonderlösungen, wie beispielsweise der *communicTable*, in Form der Werkstattfertigung oder Einzelfertigung produziert. Andere Bereiche, wie die Stuhlserien, werden üblicherweise in Fließfertigung produziert.

Absatzmärkte

Die Kundenstruktur des Absatzes ist ebenso international wie die des Einkaufs. Ihre Produkte und Dienstleistungen vertreibt die Heidtkötter KG seit Jahren nicht mehr nur national. Mittlerweile zählen zur Kundschaft zahlreiche Unternehmen aus insgesamt 23 Ländern.

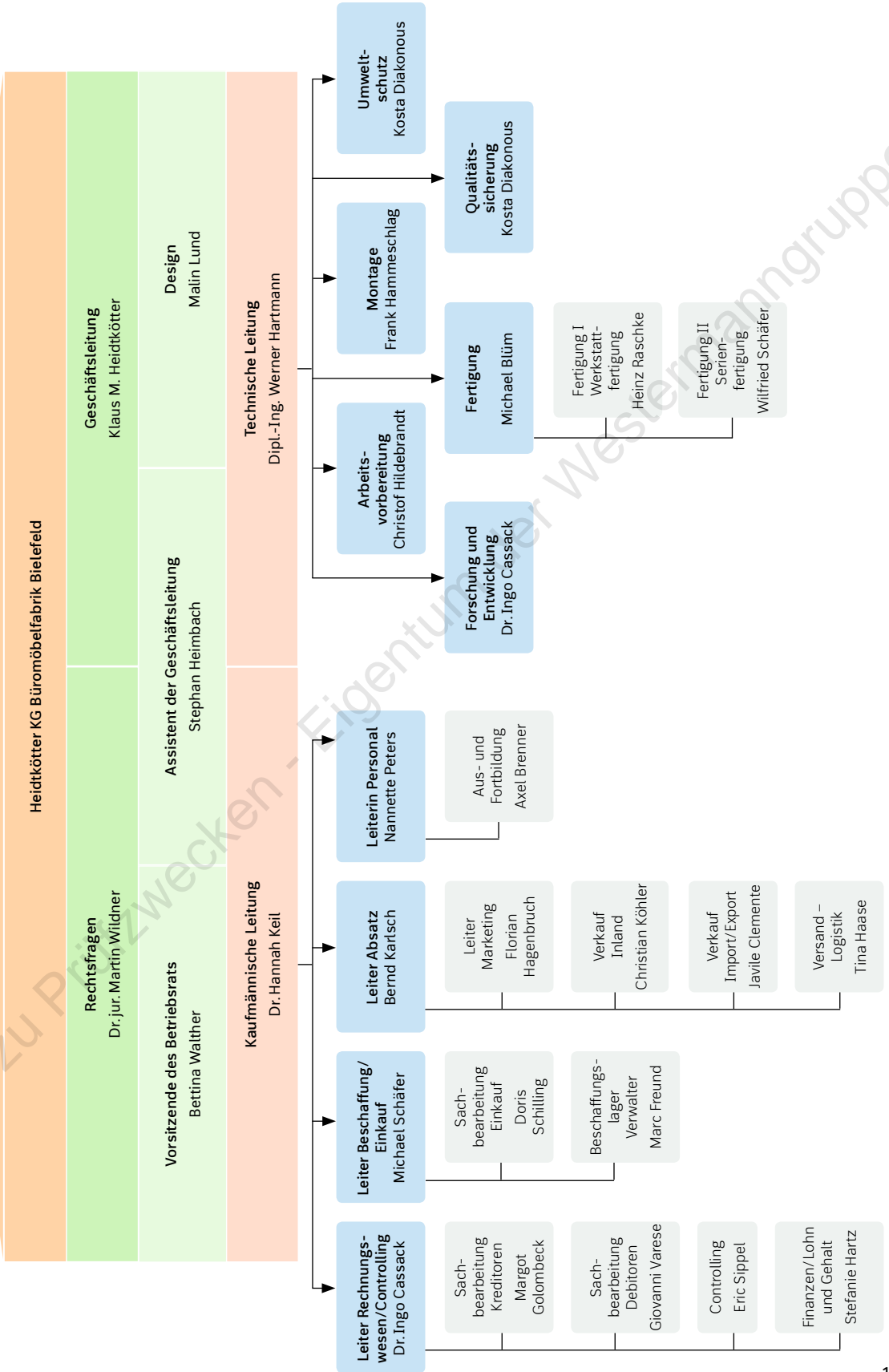
Der von der Heidtkötter KG neu entdeckte asiatische Möbelmarkt mit seinen enormen Wachstumszahlen wird zunehmend interessanter. Der Geschäftsführer und seine Berater planen für diesen Markt keine eigenen Niederlassungen, es soll dort vielmehr mit freien Handelsmaklern zusammengearbeitet werden.

Umweltbewusstsein

Um die betrieblichen Umweltauswirkungen kontrollieren zu können und eine kontinuierliche Verbesserung des Umweltschutzes innerhalb der Heidtkötter KG erreichen zu können, wurde ein eigenes Umweltmanagementsystem installiert.

Der Umweltbeauftragte koordiniert hierzu alle erforderlichen Aufgabenbereiche und berichtet dem Geschäftsführer Klaus M. Heidtkötter darüber. Durch regelmäßige Umweltbetriebsprüfungen wird sichergestellt, dass alle gesetzlichen Vorschriften eingehalten und umweltrelevante Daten erfasst und bewertet werden.

Für die Weiterentwicklung und Kontrolle dieses Vorgehens wurde ein betriebsinterner Ökologie-Ausschuss eingerichtet, der u. a. auch für die Erhebung der Umweltdaten verantwortlich ist. Beispielsweise werden die Entwicklung des Rohstoffverbrauchs – hierzu zählt auch der Papierverbrauch innerhalb der kaufmännischen Abteilung – sowie die Schwankungen des Energieverbrauchs überwacht.



Unser Leitbild

Wer sind wir?

- Wir sind ein modernes mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Bielefeld.
- Wir produzieren hochwertige Möbel durch die intelligente Verbindung von traditioneller Handwerkskunst und industrieller Fertigung.

Wie arbeiten wir?

- Modernste Maschinen unterstützen unsere hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Produktion unserer Produktgruppen.
- Qualität und Umweltbewusstsein stehen dabei zu jeder Zeit im Vordergrund.
- Forschung und Entwicklung haben deshalb einen ebenso hohen Stellenwert wie Service und Flexibilität.

Wo sind wir tätig?

- Aufgrund unserer wegweisenden und erstklassigen Produkte sind wir weltweit überaus erfolgreich.
- Unser Erfolgskonzept ist neben unserer herausragenden Produktqualität eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Kundenzufriedenheit ist oberstes Unternehmensziel.

Was wollen wir tun?

- Wir sind ein unabhängiges Unternehmen und wollen dies auch bleiben.
- Wir erwirtschaften einen vernünftigen Gewinn, um unsere Ziele zu erreichen.

Wem nutzen wir?

- Neben den Ansprüchen der eher klassisch ausgerichteten Zielgruppe sind es vermehrt die jüngeren Kundinnen und Kunden, die unsere hochwertigen und modernen Konferenz- und Büromöbel bevorzugen.
- Zudem sichern wir rund 120 Arbeitsplätze.

Was liegt uns am Herzen?

- Wer Möbel gestaltet, beeinflusst seine Umwelt und die Beziehung der Menschen miteinander. Darum pflegen wir seit Jahren einen partnerschaftlichen, verantwortungsvollen Umgang mit der Natur, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unseren Kunden und der Technik, die wir einsetzen.
- Deshalb legen wir großen Wert auf Schulung, Weiterentwicklung und Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir lassen sie am Unternehmenserfolg teilhaben.



Lernfeld 1:

Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten



Aller Anfang ist bekanntlich schwer. Sie haben sich für den Beruf der Industriekauffrau bzw. des Industriekaufmanns beworben und stehen nun am Anfang Ihrer Ausbildung. So geht es auch den Auszubildenden der Heidtkötter KG.

Wie für alle anderen Auszubildenden, die sich in der gleichen Situation befinden, besteht Ihre Aufgabe darin, sich rasch in die zentralen Geschäftsbereiche des kaufmännischen Sektors einzuarbeiten. Dies ist zwar im Detail von Betrieb zu Betrieb verschieden, dennoch findet man grundsätzlich in allen Branchen und Unternehmen vergleichbare Herausforderungen vor.

Wie ist der Betrieb aufgebaut und im Sinne der Aufbauorganisation strukturiert?

Welche „Spielregeln“ und Verhaltensweisen sind bei der Teamarbeit unabdingbar?

In welcher Form wird die Belegschaft in Entscheidungsprozesse eingebunden?

Ich werde Industriekauffrau bei der Heidtkötter KG!

Welche Arbeitsschutzvorschriften müssen die Mitarbeiter/-innen einhalten?

Welche Rechte und Pflichten sind für beide Seiten in der Ausbildung maßgebend?

Durch welche Zielsetzungen bestimmt sich das unternehmerische und betriebliche Handeln?

Welche Bedeutung hat die Rechtsform für die betrieblichen Entscheidungsprozesse?

Wie gestaltet sich der Kreislauf von Beschaffung, Produktion und Absatz der Produkte?



Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten

1 Industriebetriebe als Teil der Wirtschaft erfassen



Industriebetriebe sind in ihrer Vielfalt zentraler Bestandteil einer Volkswirtschaft und spielen eine entscheidende Rolle bei den Wertschöpfungsprozessen. Dieser Bereich umfasst die gesamte Kette von der Rohstoffgewinnung über die Rohstoffverarbeitung bis hin zu Halbfertig- und Fertigprodukten, die an andere industrielle Abnehmer, den Handel oder ggf. direkt an Endverbraucherinnen und Endverbraucher verkauft werden.

Die Bandbreite der Unternehmen, die Produkte herstellen und auf den Absatzmärkten anbieten, ist enorm und von einer erstaunlichen Vielfalt geprägt. Sie reicht von kleinen Handwerksbetrieben bis zu großen, oft multinationalen Industriekonzernen. Auch die damit verbundenen Dienstleistungs- und Handelsbetriebe tragen dazu bei, dass die deutsche Volkswirtschaft nach wie vor davon lebt, wodurch sich die Bundesrepublik mit dem bekannten „Made in Germany“ nach dem Zweiten Weltkrieg auf dem Weltmarkt einen Namen machte und lange Zeit als eine der führenden Wirtschaftsmächte galt.

Die Struktur der Wirtschaftslandschaft hat sich jedoch in den letzten Jahren und Jahrzehnten ebenso wie die internationale Wettbewerbssituation grundlegend verändert. Industriebetriebe bleiben zwar gewissermaßen das Herz der Wirtschaft, da sie einen wesentlichen Teil des Wohlstands und der Lebensqualität der Gesellschaft erwirtschaften.

Das produzierende Gewerbe stellt mit einem Anteil von rund 24 % an der gesamten Wirtschaftsleistung einen wesentlichen Teil der deutschen Wirtschaft dar. Neben dem Handwerk sind Industriebetriebe der wichtigste Bereich. In Deutschland bilden sie in weit höherem Maße als in vergleichbaren Ländern die Grundlage für Wachstum, Wohlstand und Beschäftigung.

Mit hochwertigen und innovativen Produkten hat sich die deutsche Industrie über Jahrzehnte einen hervorragenden Ruf erarbeitet. Doch dieser muss sich zunehmend gegen den wachsenden Konkurrenzdruck aus fernöstlichen Wirtschaftsmächten behaupten. In den vergangenen Jahren hat sich nicht nur eine interne Verschiebung der Gewichte der einzelnen Industriezweige ereignet, sondern auch das internationale Wirtschaftsgefüge hat sich zum Teil radikal verändert. Zwar ist Deutschland nach wie vor „Exportweltmeister“ mit mehr Ausfuhren als Importen, dennoch wächst der Druck insbesondere aus den fernöstlichen Ländern, vor allem aus China, und stellt eine zunehmende Herausforderung im globalen Wettbewerb dar.

Länder, die früher zur sogenannten Dritten Welt zählten, haben mittlerweile nicht nur aufgeholt, sondern auch die Produktentwicklungen und den technologischen Vorsprung der westlichen Industriestaaten eingeholt und teilweise überholt. Zudem stehen traditionelle Säulen der deutschen Wirtschaft, wie die Automobilindustrie und die Energiewirtschaft, vor entscheidenden Herausforderungen und Veränderungen.

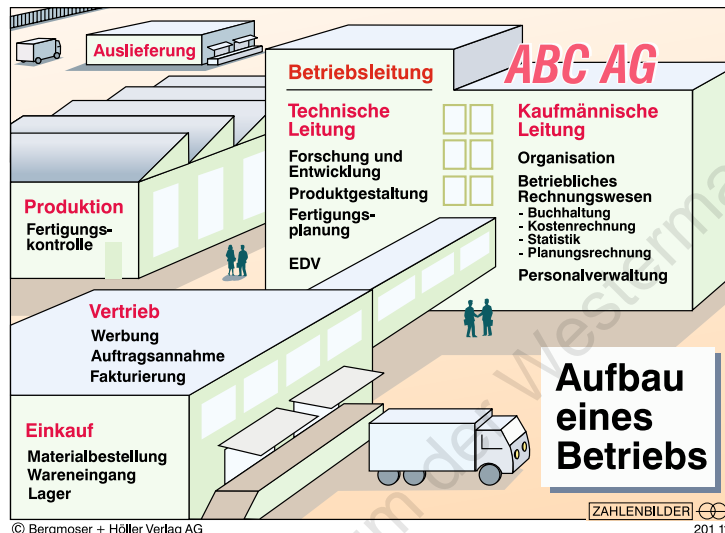
Grundzüge des Aufbaus von Industriebetrieben

1.1

Abteilungsbildung

Die Tätigkeitsbereiche in Industriebetrieben sind vielfältig und erstrecken sich auf alle Funktionen, die mit der Herstellung und dem Absatz von Gütern aller Art verbunden sind. Dabei hängt es im Einzelfall natürlich davon ab, was ein Unternehmen herstellt, auf welcher Produktionsstufe es sich befindet und in welcher Größenordnung es sich bewegt.

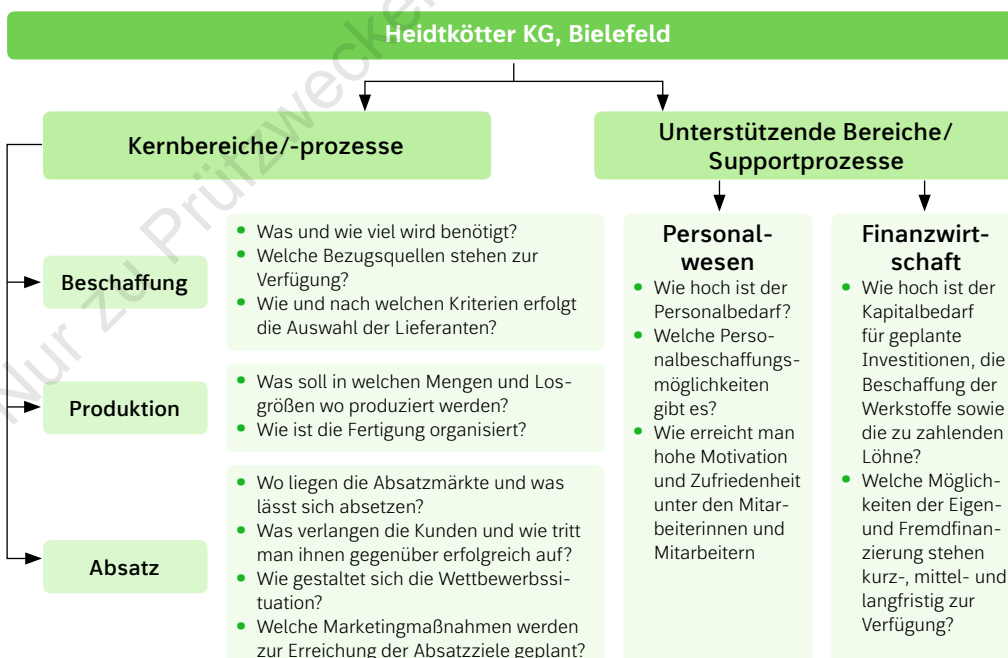
In allen Industriebetrieben müssen prinzipiell die gleichen Aufgaben erledigt werden. Allerdings ist die innerbetriebliche Arbeitsteilung und damit einhergehend der Spezialisierungsgrad der Arbeitskräfte u. a. stark von der Unternehmensgröße abhängig und kann daher von Betrieb zu Betrieb sehr verschieden sein.



In jedem Fall wird der Kernbereich der Güter-

produktion in Industriebetrieben von umfangreichen kaufmännischen Tätigkeiten begleitet, die sich vereinfacht als Fluss-, Güter- und Wertestrom darstellen lassen, der von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Absatz reicht.

Am Beispiel der Heidtkötter KG lässt sich darstellen, um welche Herausforderungen und Aufgabenbewältigungen es bei der Umsetzung der betrieblichen Aufgaben und der Erreichung der Unternehmensziele geht.



Diese Aufgaben fallen nicht nur in der Heidtkötter KG an, sondern grundsätzlich in allen Industriebetrieben an.

AUFGABE 1

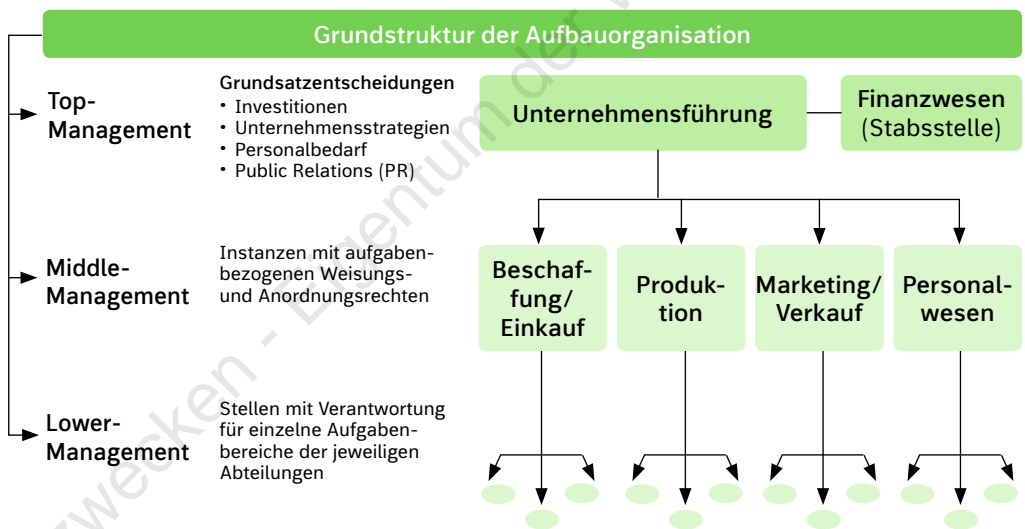
Beschreiben Sie den grundsätzlichen Aufbau von Industriebetrieben und erläutern Sie, wie sich dieser, trotz aller betriebsbezogenen Unterschiede, von den Aufgabenbereichen eines Handels- oder Dienstleistungsbetriebes unterscheidet.

AUFGABE 2

Worin unterscheiden sich Kernprozesse und Supportprozesse bei der Erfüllung betrieblicher Aufgaben? Nennen Sie auch konkrete Beispiele aus Ihrem Ausbildungsbetrieb.

1.2 Grundstrukturen der Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens lässt sich als Organigramm darstellen, das die einzelnen Unternehmensebenen in einen klaren Zusammenhang bringt. Dabei geht es weniger um Details als vielmehr um die Grundstruktur der Aufgabenteilung.



Analyse der betrieblichen Aufgaben und Stellenbildung

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die Organisation der betrieblichen Abläufe sehr betriebsspezifisch ist und daher stark von Betrieb zu Betrieb abweichen kann. Eine besondere Rolle spielt dabei in erster Linie die Unternehmensgröße und damit verbunden die Größe der Belegschaft. Nicht zuletzt beeinflusst auch der Wirtschaftszweig, in dem ein Unternehmen – und somit auch Ihr Ausbildungsbetrieb – tätig ist, die organisatorischen Entscheidungen.

In einem ersten Schritt werden die betrieblichen Arbeitsgänge in Teil- bzw. Einzelarbeiten zerlegt (Aufgabenanalyse). Anschließend werden diese Arbeiten in einer sinnvollen Zusammensetzung mit den entsprechenden Stellenbeschreibungen für die mit der Ausführung der Aufgaben beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengeführt (Aufgabensynthese).

In einer Stelle werden bestimmte Grundtätigkeiten so miteinander verbunden, dass sie den jeweiligen Aufgaben- und Arbeitsbereich einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters abbilden. Die Stellenbeschreibungen legen alle wichtigen Inhalte einer Stelle personenunabhängig schriftlich fest. Dabei geht es insbesondere um die Einordnung der Stellen in die Unternehmenshierarchie.

In den Stellenbeschreibungen werden alle von der Stelle zu erledigenden Teilaufgaben sowie die Anforderungen an die Stelleninhaberin bzw. den Stelleninhaber dargestellt.

Stellenbeschreibungen müssen nicht auf Dauer gültig sein. Sie können sich durch allgemeine oder betriebsspezifische Entwicklungen ändern und müssen dann entsprechend angepasst werden.

Grundsätzlich werden drei Arten von Stellen unterschieden:

Stellenarten	Stabsstellen	Stabsstellen	Ausführung
Aufgaben	Führungsaufgaben	Spezialaufgaben	Handeln gemäß Stellenbeschreibung
Inhalte	leiten, entscheiden, kontrollieren, Anweisungen erteilen	<ul style="list-style-type: none"> Beratung Vor- und Zuarbeit für die zugeordneten Instanzen 	Umsetzung der stellenbezogenen Aufgaben nach vorgegebenen Plänen oder Anweisungen
Besetzung	Führungspersönlichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensleitung Management 	Spezialistinnen und Spezialisten: <ul style="list-style-type: none"> Recht IT Steuern usw. 	<ul style="list-style-type: none"> Sachbearbeiter/-innen Facharbeiter/-innen Hilfskräfte Auszubildende

Arbeitsgruppen/Abteilungen

Die so geschaffenen Stellen agieren untereinander in Gruppen oder Abteilungen, wobei sich abhängig vom jeweiligen Arbeitsauftrag ggf. mehrere Stellen an der Umsetzung der Tätigkeit beteiligen. Die der Stelle übergeordnete Organisationseinheit ist üblicherweise die Gruppe, in ihr werden mehrere Stellen zusammengefasst.

Abteilungen können nach verschiedenen Gliederungsprinzipien gebildet werden:

	Verrichtungsprinzip	Objektprinzip	Regionalprinzip
Beschreibung	Was wird getan? Die Aufgaben werden nach der Tätigkeitsart/ Funktion gegliedert. Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> Einkauf Lagerung Produktion Verkauf Verwaltung 	Woran wird gearbeitet? Die Aufgaben werden nach dem zugehörigen Produkt (Objekt) gegliedert. Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> Schreibtische Stühle Büroschränke Wandregale 	Wer wird versorgt? Die Aufgaben werden nach den jeweiligen Absatzmärkten (Länder, Gebiete, Kundengruppen usw.) gegliedert. Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> Inland Export Direktverkauf
Grafische Darstellung			

Erklären Sie, was die betrieblichen Stellen von den Instanzen hinsichtlich ihrer Aufgabenbereiche und rechtlichen Rolle unterscheidet.

1.3 Struktur der Heidtkötter KG

Organigramm

Organigramme sind Darstellungen, die den grundsätzlichen Unternehmensaufbau sichtbar machen. Sie zeigen vertikale Strukturen auf, wobei eine höhere Ebene mit einem umfassenderen Aufgabenbereich und einer größeren Weisungsbefugnis „nach unten“ verbunden ist.

Trotz der Vielfalt betrieblicher Strukturen gibt es eine Reihe grundsätzlicher Aspekte, die zu beachten sind und die sich auch in den grundlegenden Strukturen Ihres Ausbildungsbetriebs wiederfinden lassen. Die Aufbauorganisation richtet sich immer nach dem Betriebszweck und der Betriebsgröße. Sie ist eine künstlich geschaffene Ordnung, die für eine gewisse Dauer besteht und die Voraussetzung für ein zielgerichtetes, wirtschaftliches Handeln darstellt. Jedes Unternehmen benötigt eine Organisation, um die betrieblichen Produktionsfaktoren optimal zu kombinieren und eine reibungslose Leistungserstellung zu ermöglichen.

Die häufigste Organisationsform ist das Liniensystem. Aus dem Grundgerüst des Linienaufbaus lassen sich verschiedene Varianten ableiten. Entscheidend ist dabei, dass das angewendete Organisationssystem den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens und dem damit verfolgten Zweck angepasst ist.

In der Praxis findet man in der Regel Mischformen der verschiedenen Organisationsmodelle. Das Ergebnis aller organisatorischen Überlegungen spiegelt sich letztlich in der Aufbauorganisation wider. Diese enthält zwar nicht alle Details, bietet aber einen klaren Überblick über die Aufgabenverteilung im Unternehmen.



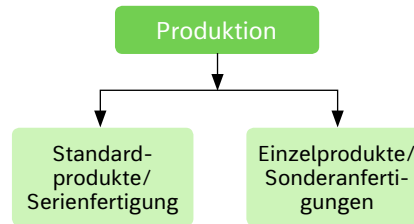
Im Plan der Aufbauorganisation sind verschiedene Grundüberlegungen über die personellen und sachlichen Zuständigkeiten der Aufgabenverteilung enthalten, die nachfolgend mit Blick auf die Heidtkötter KG dargestellt werden.

Objektprinzip

Hinsichtlich der Zuständigkeit und Wahrnehmung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen wird zwischen dem Objekt- und dem Verrichtungsprinzip unterschieden.

Das Objektprinzip fasst alle Tätigkeiten zusammen, die zur Umsetzung einer bestimmten Aufgabe erforderlich sind.

Im Fall der Heidtkötter KG bedeutet dies beispielsweise in der Produktion die generelle Zuständigkeit für die jeweiligen Einzelaufgaben bei der Herstellung von Standardprodukten auf der einen und Einzel- oder Sonderanfertigungen auf der anderen Seite.



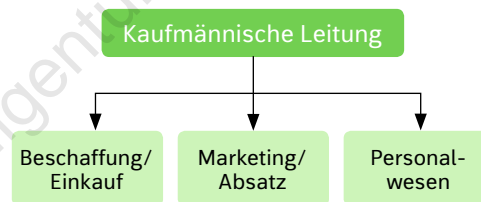
Vorteil: fachliche Konzentration und hohe Fachkenntnis für die einzelnen, ggf. sehr unterschiedlichen Produkte und Kundenwünsche

Nachteil: Kunden haben bei der Bestellung unterschiedlicher Produkte verschiedene Ansprechpersonen. Daher ist eine interne Abstimmung zwischen den einzelnen Teilbereichen notwendig, um eine einheitliche Vorgehensweise der jeweils zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.

Verrichtungsprinzip

Dieses Prinzip orientiert sich an den jeweils zu erfüllenden Tätigkeiten oder produktübergreifenden Aufgabenbereichen.

Im Fall der Heidtkötter KG wird dies z. B. in der Verteilung der kaufmännischen Aufgaben umgesetzt.



Vorteil: einheitliche Wahrnehmung und hohe Fachkompetenz für funktionsbezogene Aufgaben

Nachteil: nur eingeschränkte Kenntnisse über produktspezifische Besonderheiten, sodass ggf. spezifische Nachfragen von Kunden nur bedingt sofort bzw. erst nach internen Rückfragen beantwortet werden können

Bei der Analyse und Zusammenführung der unterschiedlichen betrieblichen Aufgabenbereiche unterscheidet man u. a. zwischen Verrichtungs- und Objektprinzip. Erläutern Sie, was man unter den beiden Begriffen versteht.

AUFGABE 1

Die Aufbauorganisation eines Industriebetriebes ist kein Selbstzweck, sondern erfüllt bestimmte Aufgaben und Funktionen. Beschreiben Sie diese Kernaufgaben und erläutern Sie, wie sie Ihnen zu Beginn Ihrer Ausbildung geholfen haben, sich bezüglich der betrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten zu orientieren. Ziehen Sie dabei ggf. Beispiele aus Ihrem Ausbildungsbetrieb heran.

AUFGABE 2

Beschreiben Sie die dargestellte Aufbauorganisation der Heidtkötter KG und verwenden Sie dabei die passenden Fachbegriffe der unterschiedlichen Organisationsformen.

AUFGABE 3

1.4 Linienorganisation

Die häufigste Organisationsform (auch im Organigramm der Heidtkötter KG ersichtlich) ist das Liniensystem. Die Linienorganisation zeichnet sich durch klare Strukturen und Zuständigkeiten aus. Man unterscheidet hierbei zwischen dem Einliniensystem und dem Mehrliniensystem. Dabei wird der Weg von der obersten bis zur ausführenden untersten Stelle als Dienstweg bezeichnet.

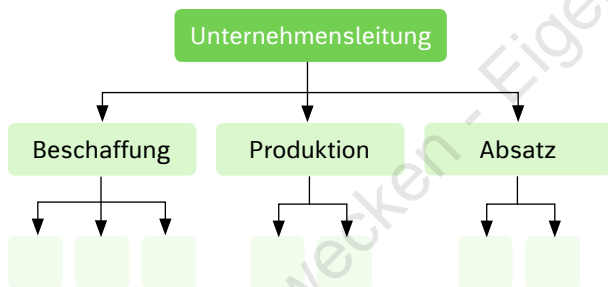
Aus dem Grundgerüst des Linienaufbaus lassen sich verschiedene Varianten ableiten. Entscheidend ist dabei, dass das angewendete Organisationssystem den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens und dem damit verfolgten Zweck angepasst ist.

Einliniensystem

Im Einliniensystem gibt es für jede untergeordnete Stelle nur eine vorgesetzte Person, die Weisungen erteilen kann. Damit ist ein klarer Dienstweg für Anweisungen und Kontrollfunktionen vorgegeben. Horizontale Verbindungen zwischen den auf der gleichen Ebene liegenden Stellen existieren nicht, d. h., jede Abteilung handelt und entscheidet unabhängig von anderen Abteilungen auf derselben Ebene.

Jede Anweisung von einer „fremden“ Stelle muss ggf. den Umweg über die zuständige übergeordnete Stelle nehmen, bevor sie von dort an den eigentlichen Adressaten weitergeleitet wird. Im betrieblichen Arbeitsalltag sind gegenseitige Informationen und Absprachen jedoch selbstverständlich, auch wenn keine Weisungen erteilt werden können.

Darüber hinaus ist die strenge Struktur auch für die untergeordneten Stellen verbindlich. Sie dürfen sich bei eventuellen Problemen oder Beschwerden nur an die direkt vorgesetzte Stelle wenden und keine höhere Instanz überspringen.



Vorteile:

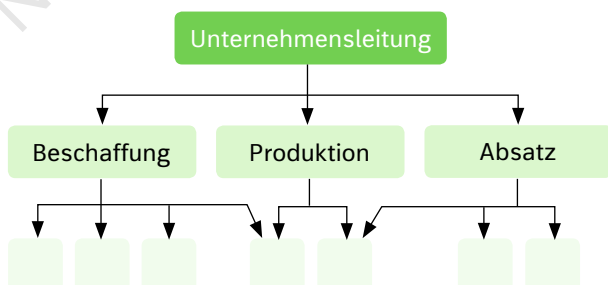
- einfach, klar, überschaubar
- eindeutige Kompetenzzuordnung
- keine Weisungskonflikte
- Anweisungen dürfen nur innerhalb des eigenen Funktionsbereiches erteilt werden.

Nachteile:

- ggf. lange Instanzenwege von oben nach unten, weil keine Ebene übersprungen werden darf
- Mangelnde Verständigung zwischen den gleichgelagerten Instanzen kann zu Problemen und Unstimmigkeiten führen.

Mehrliniensystem

Dieses Leitungssystem geht davon aus, dass eine untergeordnete Stelle nicht nur von einer, sondern von mehreren übergeordneten Stellen Anweisungen erhalten kann. Dadurch werden die klaren, aber auch starren Entscheidungs- und Anweisungszuständigkeiten des Einliniensystems teilweise überwunden. Allerdings erfordert dies eine vorherige Absprache zwischen den gleichrangigen Vorgesetzten.



Vorteile:

- mehr Flexibilität
- kürzere Wege im System
- schnellere Handlungs- und Reaktionsmöglichkeit

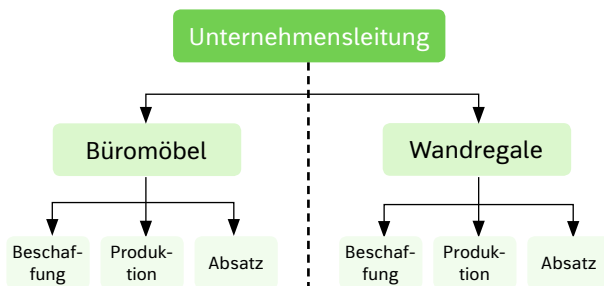
Nachteile:

- Kompetenzüberschneidungen der vorgesetzten Stellen
- ggf. Unsicherheiten bei nicht abgestimmten Anweisungen
- Koordinations- und Kommunikationsprobleme

Spartenorganisation

In Großbetrieben oder bei stark voneinander abweichenden Produkten in der Produktion können verschiedene Produktionszweige (Sparten) unter gemeinsamer Leitung unabhängig voneinander organisiert werden. Diese Organisationsform wird auch als Divisionalorganisation bezeichnet. Auf der zweiten Führungsebene werden dabei verschiedene Sparten für unterschiedliche Produktgruppen gebildet. Dies ist insbesondere in Großbetrieben mit einem vielfältigen Leistungs- und Produktangebot sinnvoll.

Ein solches Vorgehen könnte auch bei der Heidtkötter KG zum Tragen kommen, wenn beispielsweise neben der Büroausstattung auch Fußbodenbeläge für den Bürobereich hergestellt würden.



Vorteile:

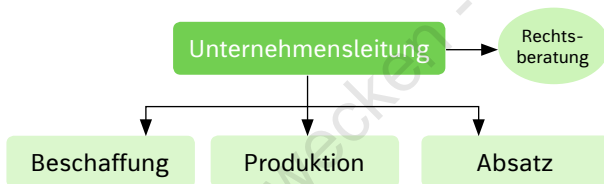
Die (vollkommen) unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Sparten lassen sich getrennt besser umsetzen.

Nachteile:

Die stark voneinander abweichenden Produktions- und Vermarktungsverfahren widersprechen teilweise dem Ziel der Spezialisierung und führen ggf. zu einer Überforderung im Bereich der Leitungsaufgaben.

Stabliniensystem

Stabsstellen unterstützen die jeweilige Leitungsinstanz durch Beratungstätigkeiten, ohne selbst über Leitungs- oder Anordnungsbefugnisse zu verfügen. Sie sind eine Ergänzung zum Liniensystem, bei dem auf der oberen Ebene Stellen eingerichtet werden wie Vorstandsassistenten, Rechtsberatung, Steuerabteilung oder Public Relations.



Vorteile:

Die Fachkenntnisse der Stabsabteilung sichern zu treffende Entscheidungen ab.

Nachteile:

- ggf. zu starke Abhängigkeit von externen Expertinnen und Experten
- mögliche Unstimmigkeiten zwischen den beratenden Personen im „Stab“ und den für die Umsetzung zuständigen Stellen

Nennen Sie die charakteristischen Merkmale eines Liniensystems und zeigen Sie die verschiedenen Formen sowie deren Unterschiede auf.

AUFGABE 1

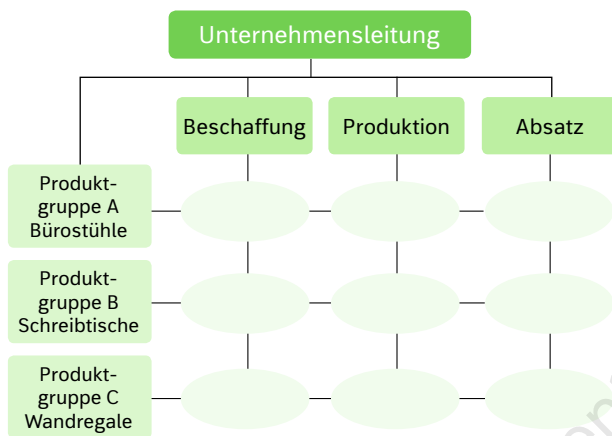
Was sind die besonderen Merkmale des Stabliniensystems und der Spartenorganisation?

AUFGABE 2

1.5 Matrixorganisation

Die Matrixorganisation kann als eine **Sonderform des Mehrliniensystems** betrachtet werden. Dabei wird die betriebliche Gesamtaufgabe in Projekte und Verrichtungen unterteilt, die zur Erfüllung der anstehenden Aufgaben notwendig sind.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden für bestimmte Aufgaben (Projekte oder Produkte) aus ihren jeweiligen Funktionsbereichen (hier: Beschaffung, Produktion, Absatz) herangezogen, um die Aufgaben in den verschiedenen Produktgruppen zu erfüllen. Dadurch sind sie zwei gleichrangigen Vorgesetzten unterstellt: den Verantwortlichen für das Projekt bzw. das Produkt und den Leiterinnen bzw. Leitern der betrieblichen Funktionen.



Vorteile:

- Mehrere Abläufe lassen sich parallel koordinieren.
- Teamarbeit steht im Vordergrund.
- übersichtliche Leitungsorganisation

Nachteile:

- hoher interner Kommunikationsbedarf aufgrund der notwendigen Abstimmung der jeweiligen Arbeitsschwerpunkte
- Konflikte aufgrund unterschiedlicher Ansichten der weisungsbefugten Personen
- ggf. erschwerte Entscheidungsfindungsprozesse

AUFGABE 1

Beschreiben Sie die Sonderform des Matrixsystems im Rahmen der Aufbauorganisation.

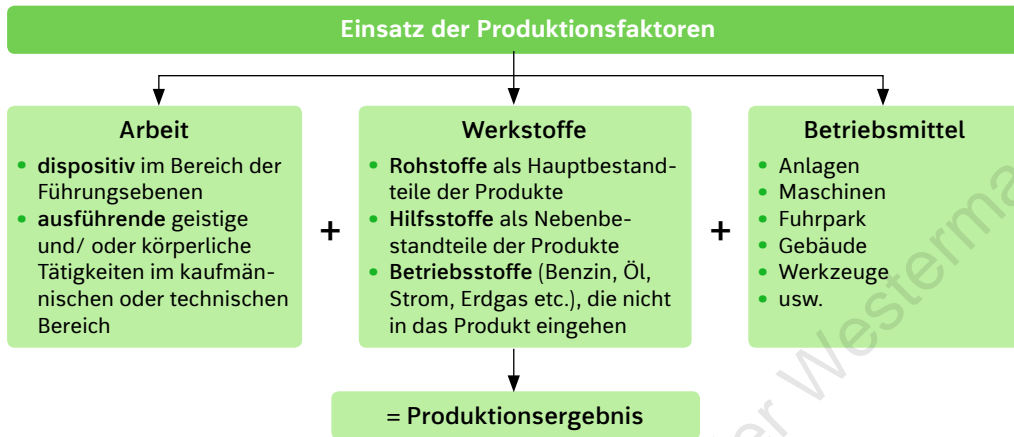
AUFGABE 2

- Skizzieren Sie in einfacher Form die Aufbauorganisation, die Abteilungsbildung sowie die Aufgabenverteilung in Ihrem Ausbildungsbetrieb. Vergleichen Sie im Anschluss die Darstellungen untereinander.
- Untersuchen Sie dabei, warum die Organisationsstrukturen in den Ausbildungsbetrieben Ihrer Klasse variieren und welche grundsätzlichen Anforderungen alle realen Organisationsstrukturen erfüllen sollten.

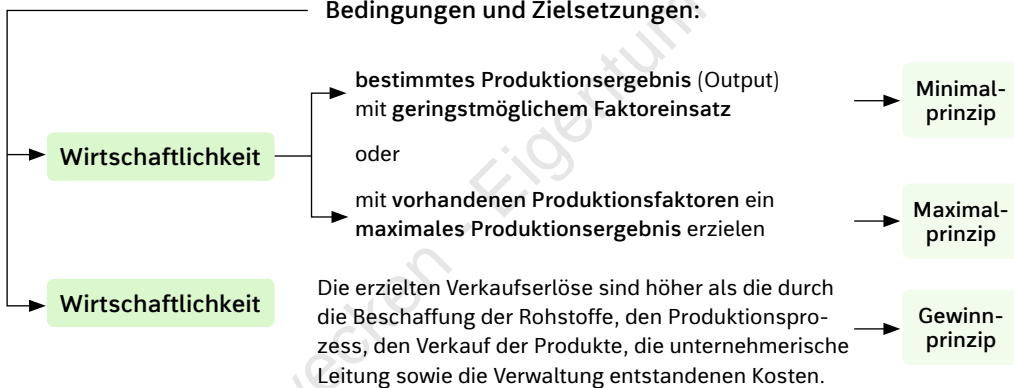
Produktionsfaktoren im betrieblichen Leistungsprozess

1.6

Um Güter herzustellen, müssen verschiedene Aufgaben erledigt und umgesetzt werden. Auch wenn dies von den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten und den einzelnen Branchen abhängt, unterscheidet man in betriebswirtschaftlichen Prozessabläufen grundsätzlich folgende Produktionsfaktoren:



Die betriebliche Leistungserstellung erfolgt unter bestimmten Bedingungen und Zielsetzungen:



Maßgebend für die unternehmerischen Prozessabläufe ist die Unternehmensleitung. Sie ist in erster Linie verantwortlich für

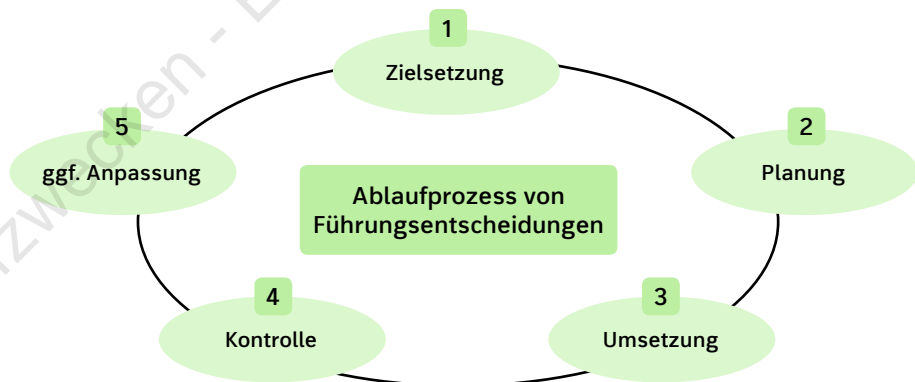
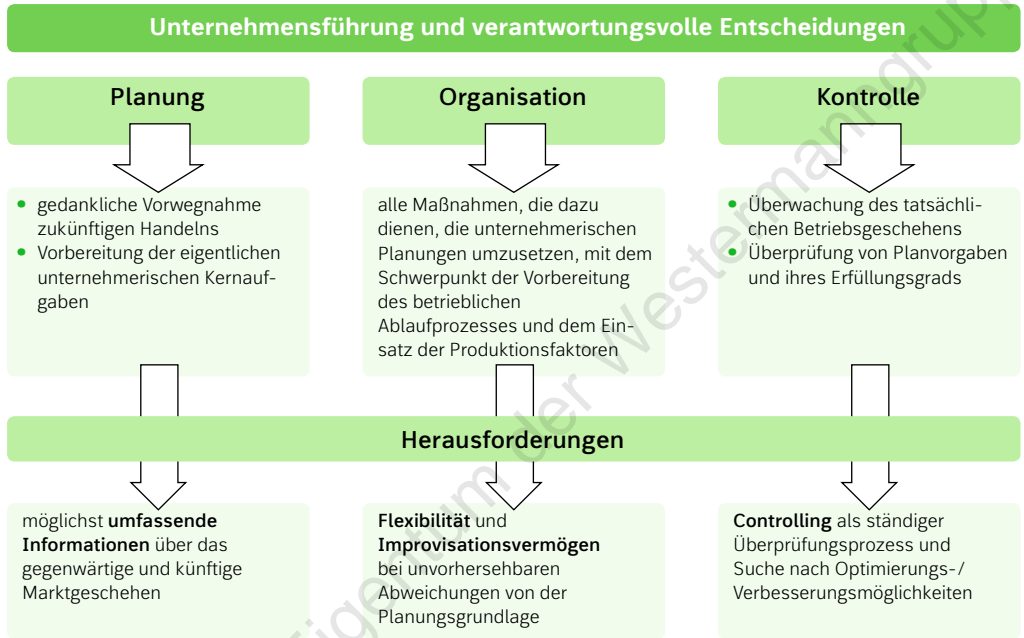
- die **Steuerung von Produktionsabläufen**,
- die **Sicherstellung** der dafür notwendigen **sachlichen und personellen Ressourcen** sowie
- die **Aufrechterhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit** in konkurrierenden Marktsituationen.

Ab einer bestimmten Größenordnung besteht ein Unternehmen, so auch die Heidtkötter KG, aus verschiedenen Abteilungen und Gruppen, die organisatorisch miteinander verknüpft werden müssen. Die Aufgabe besteht darin, die einzusetzenden Produktionsfaktoren möglichst effizient in Produkte umzuwandeln, die der Markt verlangt oder die sich auch in Konkurrenzsituationen gut absetzen lassen.

Im Sinne einer wertestromorientierten Betrachtung der Unternehmensabläufe umfasst der Output eines Unternehmens in erster Linie die hergestellten Güter. Darüber hinaus müssen die Löhne und Gehälter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die abzuführenden Abgaben erwirtschaftet werden, mit dem Ziel, angemessene Überschüsse bzw. Gewinne zu erzielen.

Führungsentscheidungen – dispositiver Faktor

Die Unternehmensleitung setzt entweder eigenständig Ziele oder entwickelt sie in einem gemeinsamen Prozess mit den einzelnen Führungsebenen. Zur Führung eines Unternehmens gehört es, aus den globalen unternehmerischen Zielsetzungen konkrete Maßnahmen abzuleiten, die umgesetzt werden sollen. Diese Maßnahmen werden ständig kontrolliert und bei Bedarf angepasst.



AUFGABE 1

Erläutern Sie, was unter dem Begriff „Produktionsfaktor“ zu verstehen ist und welche Kernaufgaben der dispositive Produktionsfaktor Arbeit im Unternehmensablauf hat.

AUFGABE 2

Beschreiben, erläutern und begründen Sie die Notwendigkeit der unternehmerischen Zielsetzungen, die mit dem Einsatz der Produktionsfaktoren verbunden sind.

Unternehmensphilosophie und Leitbild

1.7

Eine entscheidende Voraussetzung und gewissermaßen das Schlüsselproblem unternehmerischer Tätigkeit sowie der damit einhergehenden Planungsprozesse ist die Festlegung von Zielen für alle betrieblichen Abläufe. Diese Zielformulierungen dienen dazu,

- Herausforderungen des Marktgeschehens zu erkennen,
- passende Lösungen abzuleiten und zu erarbeiten,
- Handlungsalternativen für den Fall zu prüfen, dass sich die Geschäftssituationen im Produktions-, Absatz- oder Personalbereich ändern,
- allgemeine wirtschaftliche oder geschäftliche Informationen auf ihre betriebsbezogene Bedeutung zu prüfen,
- notwendige Aktivitäten und Einzelmaßnahmen zu koordinieren und Entscheidungen bei vorhandenen Handlungsalternativen zu treffen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eindeutige Orientierungshilfen und Handlungsanweisungen für eigenständig zu treffende Entscheidungen zu geben,
- Möglichkeiten zur Steuerung wirtschaftlich selbstständiger Untereinheiten des Unternehmens zu schaffen.

Da in der Regel nicht nur ein Ziel, sondern mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden (Zielbündel), läuft der Zielfindungsprozess in mehreren Phasen ab. Entscheidend ist, dass die einzelnen Maßnahmen im Sinne einer ganzheitlichen **Unternehmensphilosophie** umgesetzt werden.

DEFINITION

Das Unternehmensleitbild stellt eine langfristige Zielvorgabe dar. Mit einem Leitbild wird versucht, eine ganzheitliche Vision des unternehmerischen Zielsystems zu schaffen, das sowohl kurz- als auch mittelfristige Aspekte umfasst. Es dient dazu, die globale Unternehmensphilosophie allen Beteiligten – von der Unternehmensführung bis hin zu den ausführenden Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen – zu vermitteln.

Erklären Sie den Begriff „Unternehmensphilosophie“ mit eigenen Worten und zeigen Sie auf, welcher Zusammenhang mit den darauf aufbauenden Leitbildern besteht und welche Auswirkungen diese auf die konkreten betrieblichen Prozesse haben.

AUFGABE

Ziele und Zielfindungsprozesse: Ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen

1.8

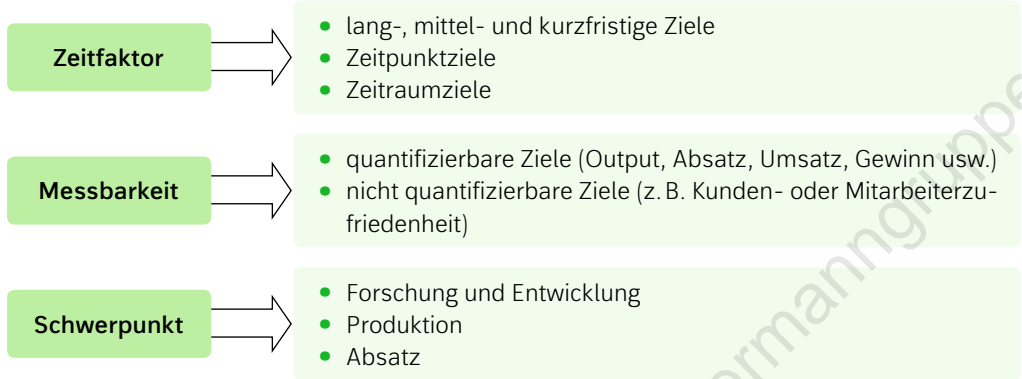
Das Zielsystem eines Unternehmens wird oft auf die Umsatz- oder Gewinnmaximierung reduziert. Doch in der Realität ist es meist komplexer und besteht aus vielfältigen Vorstellungen über den Ablauf und das Ergebnis des Leistungsprozesses. Auch externe Einflüsse wie tarifliche Vereinbarungen und staatliche Vorgaben wirken darauf ein. Der Stellenwert einzelner Ziele muss situativ überdacht und ggf. angepasst werden.

Unternehmensziele können verschiedene Beziehungen zueinander haben:

- Unabhängige Ziele lassen sich gleichzeitig erreichen, ohne sich direkt zu beeinflussen.
- Ergänzende Ziele gehen Hand in Hand, die Erreichung eines Ziels geht mit der Umsetzung eines anderen Ziels einher.
- Konkurrierende Ziele schließen sich gegenseitig aus und widersprechen einander, die Erreichung eines Ziels geht zulasten eines anderen Ziels.

Merkmale von Unternehmenszielen

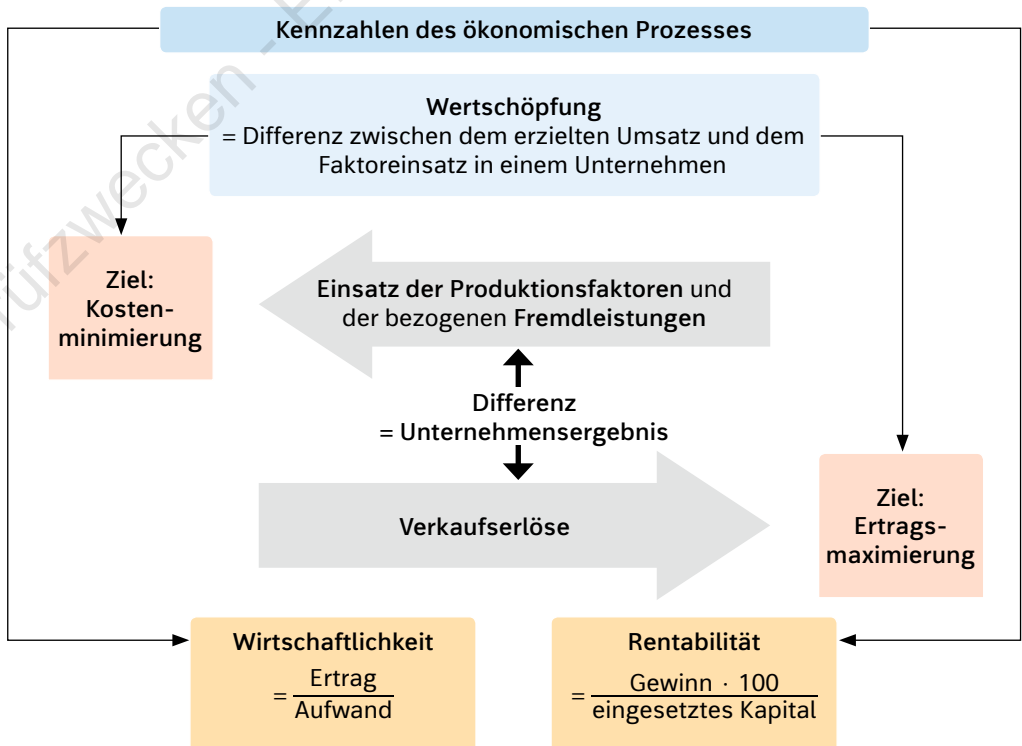
Unternehmerische Ziele lassen sich darüber hinaus nach weiteren Gesichtspunkten unterteilen:



Ökonomische Ziele

Die unternehmerischen Zielsetzungen sind zum Teil unterschiedlicher Art. Primär stehen wirtschaftliche Ziele im Fokus. An erster Stelle steht die Wertschöpfung, eng verbunden mit dem unverzichtbaren Prinzip der Gewinnmaximierung. Dies spiegelt sich im gesamten unternehmerischen Kreislauf wider, der sich aus Kosten und Erträgen, Verkaufserlösen und Umsätzen zusammensetzt.

Die erbrachten Leistungen umfassen sämtliche Erträge, die sich auf das Kerngeschäft des Unternehmens beziehen. Kosten hingegen umfassen alle betriebsbezogenen Aufwendungen. Die wichtigsten Kennzahlen für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg sind Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.



Das erwerbswirtschaftliche Prinzip gilt als Motor der Marktwirtschaft. Im Ergebnis müssen die erzielten Gewinne mindestens so hoch sein, dass sie

- einen **angemessenen Unternehmerlohn**,
- eine **ausreichende Verzinsung** des eingesetzten Kapitals und
- einen angemessenen **Ausgleich für das unternehmerische Risiko**

sicherstellen.

Ökologische Ziele

Zusätzlich gewinnen **ökologische Zielsetzungen** zunehmend an Bedeutung. Sie betreffen nicht nur Fragen zur Energieversorgung und -nutzung, sondern erstrecken sich auch auf den gesamten Produktions-, Beschaffungs- und Absatzbereich. Dies umfasst die Auswahl von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie die Bewältigung logistischer Herausforderungen im gesamten Unternehmensprozess.

Ökologische Ziele resultieren aus der Erkenntnis, dass **natürliche Ressourcen begrenzt** sind und nicht grenzenlos genutzt werden können. Die weltweit spürbare **Klimakrise** trägt dazu bei, dass ökologische Aspekte nicht zuletzt auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben zunehmend in betrieblichen Entscheidungen Berücksichtigung finden.

Daraus abgeleitete **Ökobilanzen** stehen vermehrt im Mittelpunkt investiver Entscheidungsprozesse. Ziel ist es, eine **ressourcenschonende Produktion** zu gewährleisten und gleichzeitig den **Energieverbrauch zu reduzieren**. Dabei werden verstärkt **alternative Energiequellen** wie Solarenergie, Windkraft und Wasserstoffnutzung in Betracht gezogen.

DEFINITION

Ökobilanz

Darstellung der mit der wirtschaftlichen Betätigung verbundenen Auswirkungen auf die Umwelt:

- Rohstoff- und Energieverbrauch
- negative Umweltauswirkungen im Herstellungsprozess
- Verarbeitungsprozesse
- Transportprozesse und -verfahren
- Wiederverwertbarkeit/Entsorgung der Produkte
- Abfallvermeidung und -beseitigung
- usw.

Soziale Ziele

Der Produktionsfaktor Arbeit umfasst nicht nur die Effizienz des Einsatzes von Arbeitskräften, sondern auch weitere Aspekte, die unter dem Begriff „soziale Rahmenbedingungen“ zusammengefasst werden können. Dies beinhaltet die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sowie Bemühungen, die Arbeitszufriedenheit zu fördern und eine Balance zwischen Berufs- und Familienleben zu ermöglichen.

Im weiteren Sinne zählen zu den sozialen Zielen alle Maßnahmen, die sich auf die Arbeitszufriedenheit positiv auswirken:

- familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeiten
- Einrichtung von Möglichkeiten zur innerbetrieblichen Entspannung und Gesundheitsförderung
- Förderung der Arbeitszufriedenheit
- • Sicherheit des Arbeitsplatzes

- angemessene und ggf. übertarifliche Entlohnung/Prämienzahlungen
- Flexibilität bei außergewöhnlichen familiären Herausforderungen
- Möglichkeiten der individuellen Weiterentwicklung und Fortbildungsmaßnahmen
- Vermittlung des Gefühls der Wertschätzung der Arbeitsleistung

AUFGABE

Die unternehmerischen Zielsetzungen sind in der Regel nicht eindimensional, sondern äußerst vielfältig. Verdeutlichen Sie dies am Beispiel des ökonomischen, ökologischen und sozialen „Zieldreiecks“ und stellen Sie dabei heraus, warum man einerseits von konkurrierenden Zielsetzungen spricht, es andererseits im unternehmerischen Sinne nicht möglich wäre, ausschließlich wirtschaftliche Ziele zu verfolgen.

1.9 Ansprüche an Zielformulierungen

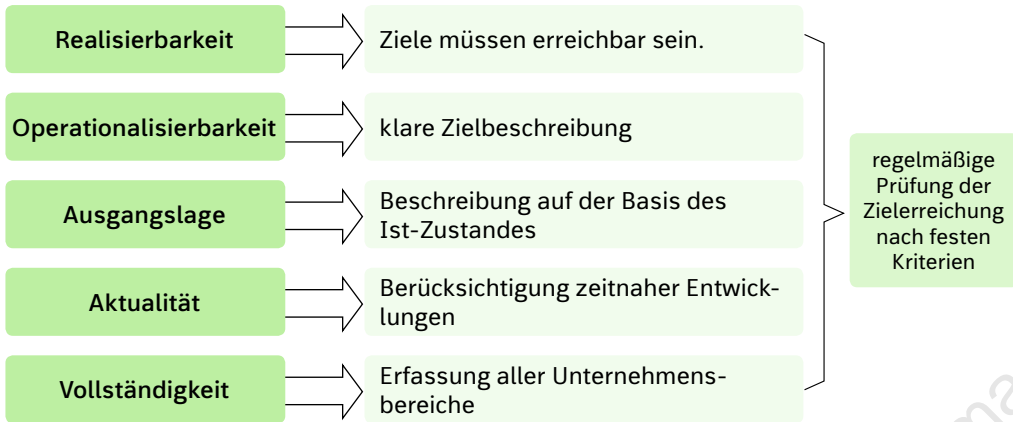
Unternehmensziele lassen sich klar und verständlich formulieren, um eine effektive Umsetzung zu ermöglichen. Dennoch sollte der Zielfindungsprozess nicht zu stark durch starre Rahmenbedingungen eingeschränkt werden, sondern genügend Spielraum für kreative Ideen bieten. Ein Beispiel dafür sind neue Produktideen oder Produktnamen.

In Brainstorming-Prozessen werden grundsätzlich erst einmal alle eingebrachten Ideen gesammelt und festgehalten. Erst in der darauffolgenden Phase werden die Vorschläge miteinander verglichen, bewertet, gewichtet, sortiert und ggf. auch aussortiert.

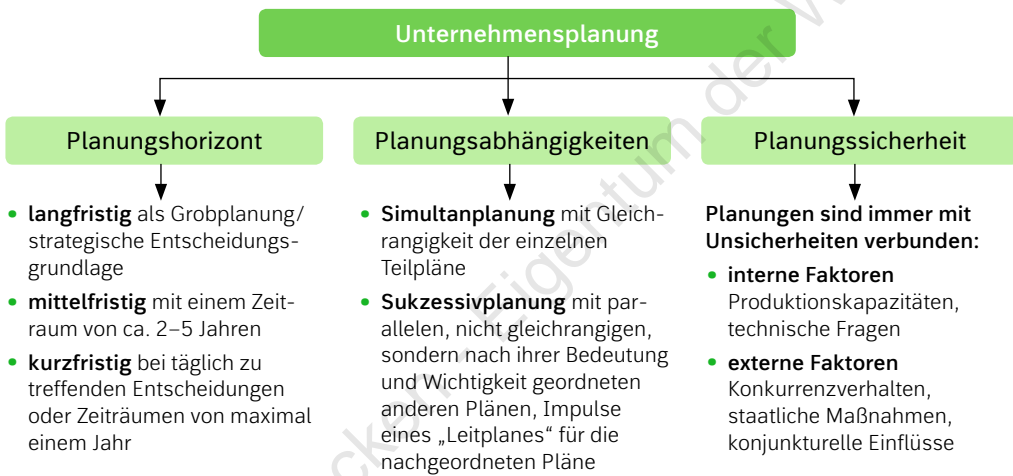
Diese Vorgehensweise kann auf die Formulierung von allgemeinen Unternehmenszielen übertragen werden. Dabei sind folgende Merkmale von Bedeutung:

Unternehmerische Ziele sollten

- **unter realistischen Bedingungen erreichbar** sein. Es ist zwecklos, Ziele zu formulieren, die unter den gegebenen oder absehbaren Voraussetzungen oder mit den vorhandenen Mitteln nicht erreicht werden können. Auch wenn visionäre Ideen wichtig sind, um die Zukunft des Unternehmens zu gestalten, ist es im unternehmerischen Alltag entscheidend, Ziele so zu formulieren, dass ihre Erreichung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert.
- sich nach Möglichkeit **in Zahlen oder Kennziffern ausdrücken** lassen, denn klare Formulierungen machen Ziele besser greifbar und überprüfbar. Obwohl sich nicht alle Ziele auf diese Weise quantifizieren lassen, ist dennoch grundsätzlich darauf zu achten, dass der Erfolg der gesetzten Ziele überprüfbar ist.
- sich nahtlos in ein mögliches **Zielsystem** einfügen. Das bedeutet, dass die einzelnen Ziele miteinander vereinbar sein müssen und keine Widersprüche aufweisen dürfen. Besonders bei konkurrierenden Zielsetzungen ist es wichtig zu prüfen, ob sie mit den übergeordneten Leitzielen übereinstimmen. Dies gilt in besonderem Maße für die Beurteilung, ob wirtschaftliche Ziele beispielsweise mit Zielen für umweltgerechte Produktion und Verhaltensweisen vereinbar sind.
- **zeitnah formuliert** sein und sich an den Ergebnissen vorangehender Zeitabschnitte orientieren. Ziele, die von diesen Ergebnissen völlig abweichen und somit möglicherweise unrealistisch sind, sollten von Anfang an ausgeschlossen werden.
- zur **Vollständigkeit des Zielkataloges** beitragen. Es ist wichtig, dass der Zielkatalog nicht einseitig ausgerichtet ist, sondern auch Bedingungen berücksichtigt, ohne die eine Zielerreichung nicht möglich wäre.
- von **möglichst vielen Beteiligten akzeptiert** werden. Idealerweise werden Ziele nicht einfach vorgegeben, sondern in gemeinsamer Absprache vereinbart. Moderne Unternehmen setzen zunehmend auf Zielvereinbarungen, anstatt Ziele in strenger hierarchischer Zuständigkeit festzulegen.



Die unternehmerische Planung ist auf die Zukunft ausgerichtet und umfasst eine vorausschauende Einschätzung der künftigen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Geschehens.



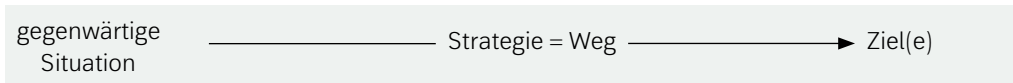
Erläutern Sie die Bedingungen, die mit der Formulierung von Unternehmenszielen verbunden sind, und beschreiben Sie, welche Planungshorizonte dafür maßgebend sind und welche gegenseitigen Abhängigkeiten die Planungen bestimmen.

AUFGABE

Unternehmensstrategien: Die Ziele werden umgesetzt

1.10

Zur Realisierung der gesetzten strategischen und damit langfristigen Oberziele müssen **Strategien** formuliert und festgelegt werden.



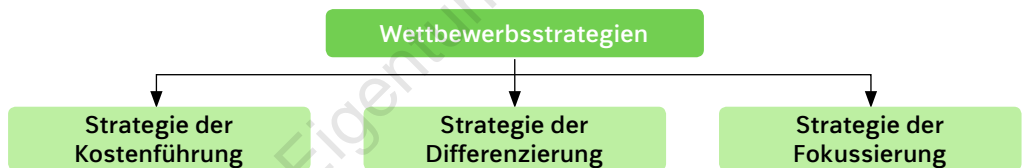
Eine Strategie gibt somit einen bestimmten Handlungsspielraum oder Kanal vor, in dem sich die konkreten Maßnahmen bewegen sollen. Aufgrund ihres langfristigen Charakters kann eine einmal gewählte Strategie kurzfristig nur schwer korrigiert werden.

Strategie

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über verschiedene Strategien.

Unternehmensstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-Markt-Strategien (Produktentwicklung, Marktentwicklung usw.) • Autonomie- und Kooperationsstrategien • Wachstums-, Stabilisierungs-, Schrumpfungsstrategien • Angriffs-, Verteidigungsstrategien
Geschäftsbereichs- oder Wettbewerbsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenführerstrategie • Differenzierungsstrategie • Fokussierungsstrategie (Nischenstrategie)
Funktionsbereichsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsstrategien • Produktionsstrategien • Marketingstrategien • Finanzierungsstrategien • Personalstrategien • Technologiestrategien

Insbesondere aufgrund des sich verschärfenden Wettbewerbs und der damit zusammenhängenden Notwendigkeit, sich nicht nur an den Kunden, sondern auch an der Konkurrenz zu orientieren, nehmen vor allem die folgenden **Geschäftsbereichs- oder Wettbewerbsstrategien** eine wichtige Rolle ein.



Kostenführerschaft

- Ziel der Strategie der **Kostenführerschaft** ist es, das Unternehmen mit der günstigsten Kostenposition in der Branche zu werden. Dadurch wird es möglich, das eigene Produkt günstiger anzubieten, als es die Konkurrenz kann. Die Kostenführerschaft wird vorrangig für Produkte angestrebt, die aus Kundensicht gleichartig sind (z. B. Strom, Benzin). Hier dominiert zwischen den Konkurrenten der Preiswettbewerb.

Differenzierung

- Die **Differenzierungsstrategie** zielt darauf ab, den Kunden etwas Einzigartiges zu bieten. Möglichkeiten des Absatzes von der Konkurrenz bestehen dabei nicht nur in objektiv messbaren Leistungsmerkmalen (z. B. Produkttechnologie, Produktqualität, Produktdesign oder kundenorientiertes Vertriebs- und Servicenetz), sondern es können auch subjektiv wahrnehmbare Kundenpräferenzen durch spezielle Maßnahmen des Marketings erzeugt werden (z. B. durch Markennamen, Image des Unternehmens oder das Erscheinungsbild der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Die Differenzierung eröffnet die Möglichkeit zur Erhöhung der Absatzpreise.

Fokussierung

- Bei der **Strategie der Fokussierung** (Nischenstrategie) bildet das Unternehmen Schwerpunkte, konzentriert sich also auf Nischen. Dabei gibt es Nischen, die ein geringes Marktpotenzial bieten (z. B. Zigarren, alkoholfreie Biere) und damit nur wenigen Anbietern Platz gewähren, aber auch Nischen, die sich zu Massenmärkten entwickeln und damit ihren Nischencharakter verlieren (z. B. ökologische Lebensmittel, Mobiltelefone, E-Zigaretten). Innerhalb der Nischenstrategie kann sowohl die Kostenführerschaft als auch die Differenzierung strategisches Ziel sein.

Porsche Strategie 2030

BEISPIEL

Text kann aus rechtlichen Gründen
noch nicht gezeigt werden

Erläutern Sie allgemein, was man unter eine Strategie versteht.

AUFGABE 1

Nennen Sie Beispiele für Unternehmen, die

- a) die Strategie der Kostenführerschaft,
- b) die Strategie der Differenzierung,
- c) die Nischenstrategie

verfolgen.

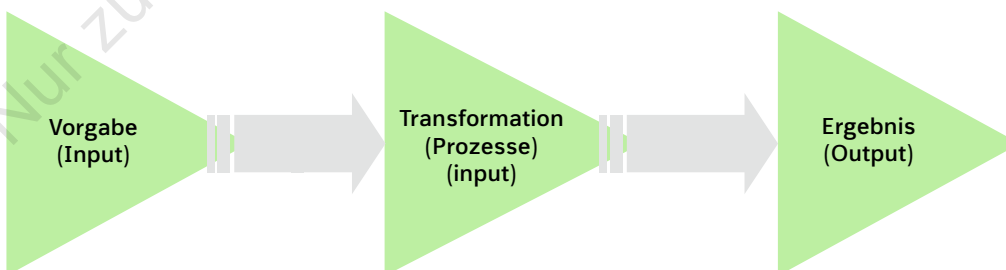
AUFGABE 2

Arbeits- und Geschäftsprozesse im Kern- und Supportbereich

1.11

Die Komplexität der Unternehmensabläufe zeigt sich in einer unzählbaren Vielzahl von Einzelaufgaben und -vorgängen. Eine der zentralen Herausforderungen für die kaufmännischen Bereiche, die sich mit organisatorischen Aufgaben befassen, besteht darin, diese Abläufe in einer klaren und logischen Abfolge der erforderlichen Tätigkeiten darzustellen.

Geschäftsprozesse umfassen sämtliche Produktions- und Verwaltungstätigkeiten, die auf die Erreichung der betrieblichen Ziele ausgerichtet sind.



Bei einem **Geschäftsprozess** geht es um eine Abfolge von Aktivitäten, die zur Erfüllung der betrieblichen Aufgabe erforderlich sind. Dabei handelt es sich in der Regel um eine Vielzahl verschiedener Einzeltätigkeiten, die logisch miteinander verknüpft und für einen erfolgreichen Geschäftsprozess unerlässlich sind.

An erster Stelle der betrieblichen Ziele steht die Sicherstellung der finanziellen und damit der ökonomischen Grundlage. Hierbei spielt die Wertschöpfungskette eine entscheidende Rolle. Sie veranschaulicht die einzelnen Schritte, die die eingesetzten Materialien durchlaufen müssen, um am Ende mit einem Mehrwert abgesetzt zu werden. Die Wertschöpfungskette stellt somit den Weg vom Rohmaterial bis zum Endprodukt dar und umfasst die verschiedenen aufeinanderfolgenden Stufen sowie die unterstützenden Tätigkeiten.

Das Grundmodell der Wertschöpfungskette bildet die Unternehmensaktivitäten des Gütererstellungsprozesses ab und differenziert dabei nach dem Beitrag, den die Aktivitäten zum Gesamtergebnis leisten. Man unterscheidet zwischen:

- Kernprozessen (primären Aktivitäten) und
- Supportprozessen (unterstützenden Aktivitäten).

Primäraktivitäten (Kernprozesse)	Unterstützungsaktivitäten (Supportprozesse)
<p>Tätigkeiten, die in direktem Zusammenhang mit der Erstellung der Produkte oder der zu erbringenden Dienstleistung stehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestellwesen mit Eingang und Lagerung der Werkstoffe und Materialien - Produktionsvorbereitung und -durchführung - Marketing, Vertrieb einschließlich logistischer Maßnahmen - Kundendienst 	<p>Tätigkeiten, die erforderlich sind, um die primären unternehmerischen Aufgaben zu erfüllen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur, organisatorischer Aufbau und Aufgabenverteilung - Personalwirtschaft - Technologieentwicklung - Umsetzung sozialer Herausforderungen

Kernprozesse sind von grundlegender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der unternehmerischen Tätigkeit. Die nicht minder wichtigen **Supportprozesse** umrahmen und unterstützen diese Hauptaufgaben, stehen jedoch nur mittelbar mit dem eigentlichen Kerngeschäft der Produkterzeugung und des Verkaufs in Verbindung.

Es ist möglich, einen Prozess (auch Teilprozess) sowohl als Bestandteil eines größeren Geschäftsprozesses zu betrachten als auch den reinen Geschäftsprozess in seiner Gesamtheit zu analysieren. In großen Unternehmen fließen zumeist verschiedene Prozesse mit unterschiedlichen Ansätzen abteilungs- oder sogar unternehmensübergreifend in einen Gesamtgeschäftsprozess ein.

Die Einhaltung der jeweils einzeln definierten Schritte soll dafür sorgen, dass Tätigkeiten unabhängig von der durchführenden Person immer nach dem gleichen Standard erfolgen. Dadurch bleibt die Qualität des Ablaufs weitgehend konstant, unabhängig davon, wer sich dafür verantwortlich zeigt.

1.12 Wertschöpfungskette

Jeder Geschäftsprozess verfolgt nach einer bestimmten Eingabe (Input) ein klar definiertes Ergebnis (Output), das nicht nur aus materiellen Gütern, sondern auch aus Informationen oder veränderten Zuständen bestehen kann. Im Mittelpunkt steht stets der **Wertschöpfungsprozess**, der kontinuierlich überprüft und optimiert werden sollte.

Die **Wertschöpfungskette** in einem Industriebetrieb wie der Heidtkötter KG erstreckt sich von der Materialbeschaffung bis zum Verkauf der Produkte. Optimal gestaltet sich der Prozess dann, wenn folgende Bereiche reibungslos ablaufen:

- Versorgung mit **Betriebsmitteln, Werkstoffen**, nicht zuletzt aber auch mit den erforderlichen **Arbeitskräften**
- **Rohstoffverbrauch**
- **Minimierung der Durchlaufzeiten** in der Produktion
- Sicherstellung der erforderlichen **Produktqualität**
- **reibungslose Auslieferung** der produzierten oder zugekauften Halbfertigwaren oder Fertigerzeugnisse

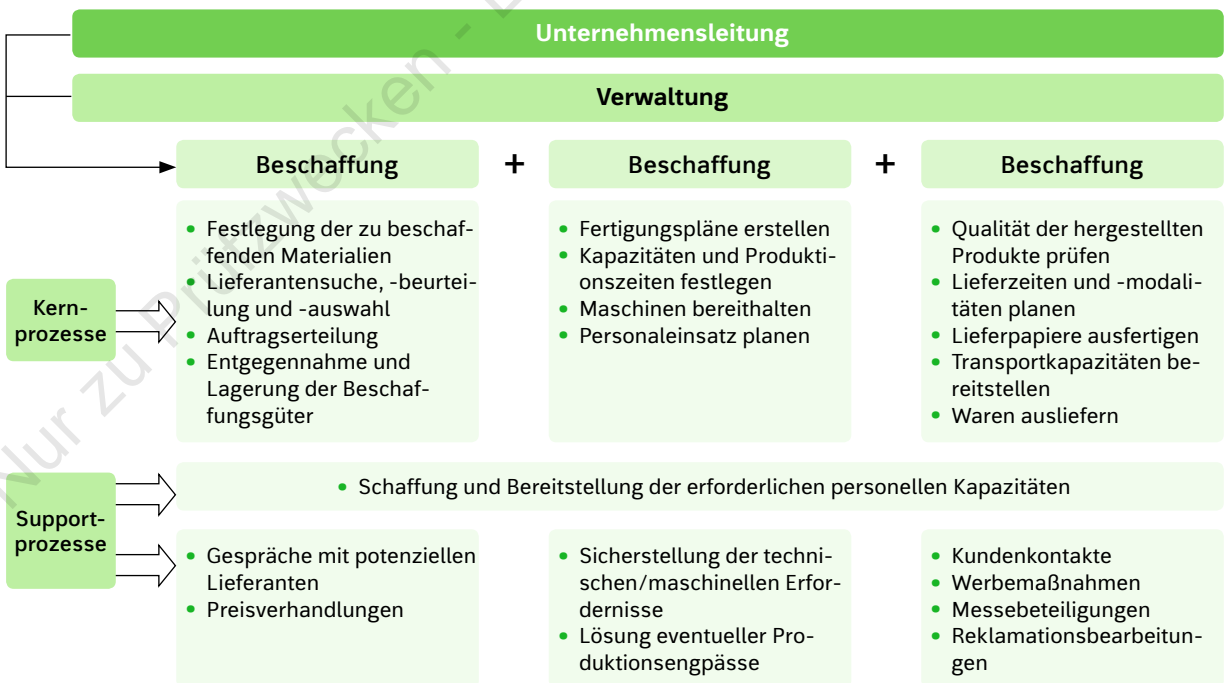
Das Ergebnis des gesamten Prozesses von der Beschaffung über die Produktion bis zum Verkauf bezeichnet man als betriebliche Wertschöpfung. Sie gibt im Wesentlichen an, welche Wertsteigerung ein Produkt im Durchlauf erfährt. Die Nettowertschöpfung berechnet sich folgendermaßen:

$$\text{Nettowertschöpfung} = \text{Produktionswert} - \text{Abschreibungen} - \text{Vorleistungen} - \text{indirekte Steuern}$$

Die Höhe der Nettowertschöpfung spiegelt sich letztlich im **Gewinn** und in den ausgezahlten **Löhnen** und **Gehältern** der Beschäftigten wider.

Im Rahmen der Leistungserstellung gibt es eine Vielzahl von aufeinanderfolgenden, miteinander verzahnten und abzustimmenden Ereignissen. Im Kern gilt es festzulegen, **wie, wann, wo** und **womit** bestimmte Aufgaben zu erledigen sind und wer jeweils dafür zuständig ist.

Eine vollständige und detaillierte Darstellung der einzelnen Elemente ist kaum möglich. Dennoch zeigt die folgende Darstellung die wesentlichen Merkmale und Unterschiede der beiden Prozesselemente auf:



Da Planungen immer zukunftsgerichtet sind und sich im betrieblichen Alltag auch kurzfristig unvorhersehbare Änderungen ergeben können, müssen Ablauforganisationen anpassungsfähig sein. Somit soll sichergestellt werden, dass die betrieblichen Aufgaben weiterhin effektiv erfüllt werden.

Betriebliche Prozesse werden auch in sogenannten **Ablaufdiagrammen** dargestellt, deren Hauptziel darin besteht, einzelne Tätigkeiten bzw. Vorgänge lückenlos miteinander zu verbinden. Dabei können die Teilprozesse als Bestandteile des umfassenden Geschäftsprozesses betrachtet oder der globale Geschäftsprozess als Ganzes analysiert werden.

Im Rahmen der **Ablauforganisation** ist festzulegen,

- welche **Aufgaben** bei der Durchführung eines Vorhabens zu erledigen sind,
- wie die **Arbeitsabfolge** strukturiert ist und welche Einzeltätigkeiten umgesetzt werden müssen,
- **wo** die einzelnen Tätigkeiten im Rahmen des Planungs-, Produktions- und Umsetzungsprozesses stattfinden und wann sie durchgeführt werden sollen,
- **wer** für die jeweiligen Aufgaben eingesetzt wird.

Unabhängig von der Form und dem Umfang der Darstellungen geht es grundsätzlich darum, alle zur Erledigung einer Aufgabe erforderlichen Informationen zu ermitteln und den gesamten Ablaufprozess in einer leicht nachvollziehbaren Form grafisch darzustellen.

Solche Darstellungen sind vor allem dann besonders wichtig, wenn es um die Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in neue Aufgabenbereiche geht oder wenn ein Unternehmen ein mehr oder weniger automatisiertes **Workflow-Management** erstellen möchte.

Auch das **Prinzip der Nachhaltigkeit** spielt eine wesentliche Rolle. Es besagt, dass alle Entscheidungen so ausgerichtet sein sollten, dass sie langfristig vertretbar und stabil sind.

Prozessorientiertes Denken ist ein funktionales Vorgehen, bei dem alle ablaufenden Aktivitäten dahingehend beurteilt werden, welchen Beitrag sie zum Wertschöpfungsprozess leisten.

AUFGABE

Erläutern Sie anhand von Beispielen aus Ihrem Ausbildungsbetrieb, worin der Unterschied zwischen Kern- und Supportprozessen besteht und welche Bedeutung diese für die Erreichung der Unternehmensziele haben.

1.13 Ereignisgesteuerte Prozessketten


Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) dienen dazu, betriebliche Vorgänge systematisch durch grafische Darstellungen zu erfassen. Sie bestehen aus vier wesentlichen Elementen:

- **Ereignisse:** Ein Ereignis ist das Eintreten einer betrieblich zu lösenden Aufgabe, die eine oder mehrere Aktivitäten oder Bearbeitungsschritte auslöst. Ein Ereignis in diesem Sinne stellt einen Zustand dar, dem sich logischerweise weitere Prozessschritte anschließen.



Beispiele dafür sind:

- Werkstofflieferung ist eingetroffen
- Ware ist versandfertig
- Ausschreibung für eine neu zu besetzende Stelle ist erfolgt, Bewerbungen liegen vor

- Funktionen:** Funktionen sind Handlungen oder Handlungsalternativen, die als Folge des sie auslösenden vorausgehenden Ereignisses (oder der Ereignisse) durchgeführt werden. 

Beispiele dafür sind (in Anlehnung an die Beispiele der Ereignisse oben):

 - Überprüfung der Ordnungsmäßigkeit der Lieferung
 - Ausfertigung der Versandpapiere
 - Treffen einer Vorauswahl und Einladung zu Bewerbungsgesprächen
- Konnektoren:** Dies sind Verknüpfungen der Ereignisse und Funktionen durch logische Maßnahmen und Operationen.

Formen: und \bigwedge , oder \bigvee entweder oder xor
- Verbindungs-
linien:** Verknüpfungen der einzelnen Ablaufwege innerhalb der Prozesskette

Ereignisse und Funktionen treten stets im Wechsel auf, wobei dazwischen ein Konnektor stehen kann.

Die EPK ist eine vergleichsweise übersichtliche Möglichkeit, um betriebsinterne Prozesse darzustellen. Hierdurch fällt es leichter, diese zu analysieren und somit die Abläufe im Unternehmen zu optimieren. Ein entscheidender Vorteil der Anwendung und Umsetzung solcher Prozessketten besteht darin, dass damit auch komplexe Abläufe auf eine einfache und damit auch für Neulinge oder Außenstehende nachvollziehbare Weise sichtbar gemacht werden. Damit sind jedoch auch Einschränkungen verbunden:

Vorteile und Nachteile von Ereignisgesteuerten Prozessketten

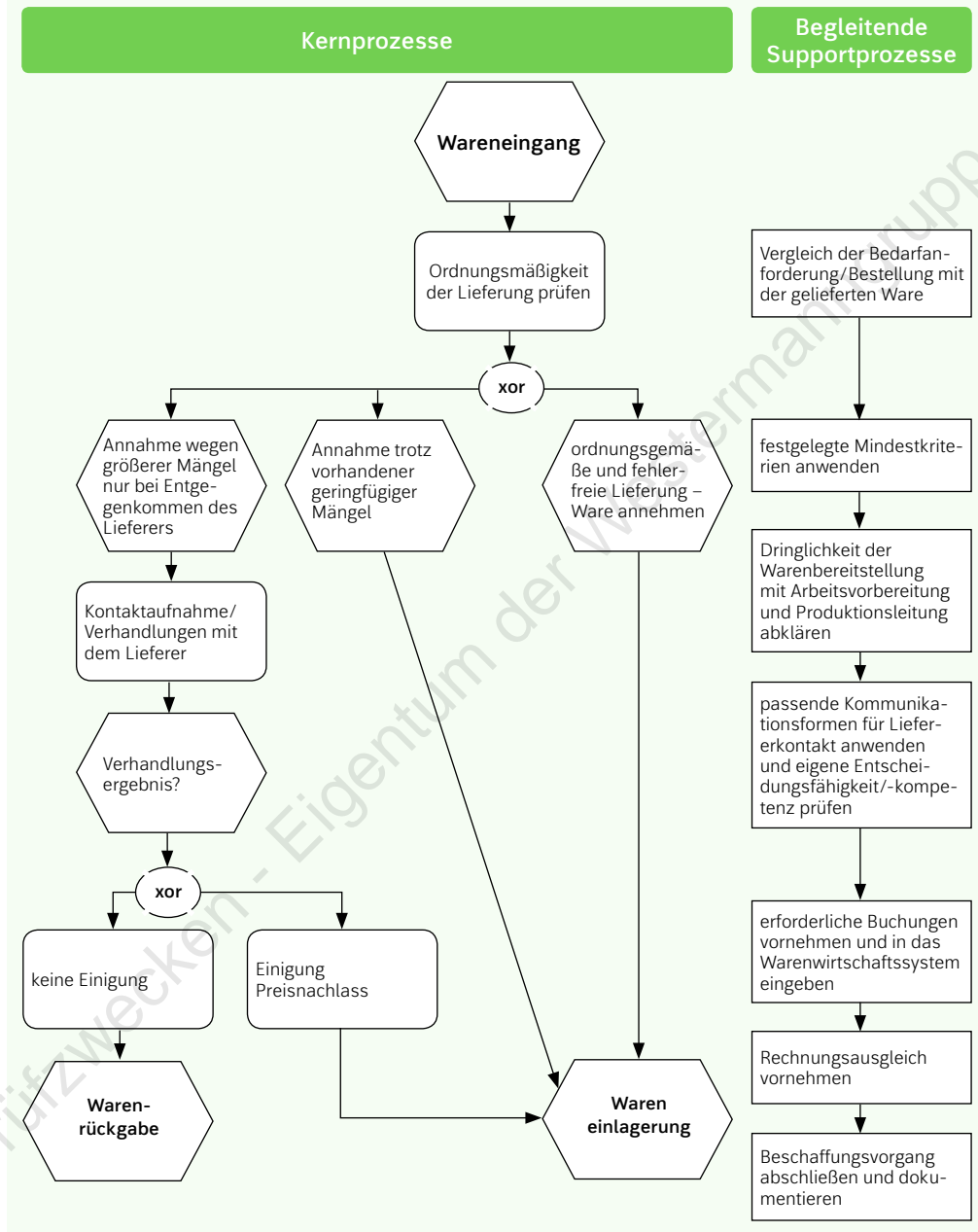
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Lesbarkeit und Anschaulichkeit: Anwendung und Analyse der EPK sind leicht zu erlernen. • Quasi-Industriestandard; eignet sich sehr gut für die eindeutige Darstellung von Prozessen und Anforderungsdefinitionen. • Die Abhängigkeit von Ereignissen und Funktionen ist gut darstellbar. Der Status des jeweiligen Prozesses ist sehr transparent. • Der Aufwand für die Erstellung einer EPK ist gering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolltätigkeiten und kreative Aktivitäten lassen sich nicht gut modellieren. • Die Pflicht zur Modellierung eines Ereignisses nach jeder Funktion wirkt bei einigen Prozessen als unnötige Doppelung. • Wichtige zusätzliche Informationen werden nicht dargestellt. • Wesentliche Aspekte wie z. B. die Dauer der Durchführung und Wartezeiten werden nicht erklärt.

Anwendung einer Ereignisgesteuerten Prozesskette

In der Heidtkötter KG müssen ebenso wie in Ihrem Ausbildungsbetrieb regelmäßig unterschiedlichste Anlieferungen von Rohstoffen, Halbfertigwaren, Verpackungsmaterialien und anderen Gegenständen bearbeitet werden. Der Ausgang dieses Geschäftsprozesses hängt davon ab, ob die Ware beschädigt oder unbeschädigt geliefert wird und ob infolgedessen eine Warenannahme stattfindet oder nicht. Dieser Prozess endet entweder mit der Rückgabe oder mit der Einlagerung der Ware.

BEISPIEL

Die damit verbundenen Prozessabläufe lassen sich in vereinfachter Form wie folgt darstellen:



AUFGABE 1

Beschreiben Sie anhand des vorangehenden Beispiels den Aufbau und die Funktionsweise Ereignisgesteuerter Prozessketten zur qualitativen Umsetzung betrieblicher Aufgaben.

AUFGABE 2

Beurteilen Sie die Rolle von Ereignisketten in betrieblichen Abläufen unter Berücksichtigung Ihrer eigenen Erfahrungen oder anhand von Beispielen aus Ihrem Ausbildungsbetrieb.

AUFGABE 3

Erstellen Sie eine Ereignisgesteuerte Prozesskette für den Fall, dass die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geplant ist, und stellen Sie die Abfolge der einzelnen Schritte dar.

Tätigkeitsfelder und Qualifikationserfordernisse von Industriekaufleuten 1.14

Die Schwerpunkte der Tätigkeit von Industriekaufleuten liegen im Bereich der Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft, des Marketings sowie des Personal-, Finanz- und Rechnungswesens. Je nach Einsatzbereich sind die Aufgaben verschieden. So geht es in der Materialwirtschaft in erster Linie um Angebotsvergleiche, Einkaufsverhandlungen mit Lieferanten sowie die Planung der Warenannahme und -lagerung. In der Produktionswirtschaft planen, steuern und überwachen die Industriekaufleute die Herstellung von Waren und Dienstleistungen und erstellen Auftragsbegleitpapiere.

Im Verkauf erarbeiten Industriekaufleute die kalkulatorischen Grundlagen sowie Preislisten. Im Bereich Rechnungswesen bzw. Finanzwirtschaft bearbeiten, buchen und kontrollieren sie die im Geschäftsverkehr anfallenden Vorgänge. Im Bereich Personal wenden sie Instrumente der Personalbeschaffung an, erhalten Einblicke in die Entgeltabrechnung und lernen die in diesem Zusammenhang anzuwendenden gesetzlichen und tariflichen Grundlagen kennen.

Die Ausbildung orientiert sich nicht nur an den fachlichen Inhalten des späteren Tätigkeitsbereiches, sondern sie beinhaltet auch die Vermittlung von allgemeinen Schlüsselqualifikationen. Die Breite des Berufsprofils wird an folgender Aufzählung einzelner Anforderungsbereiche deutlich.

Ausbildungs-
inhalte

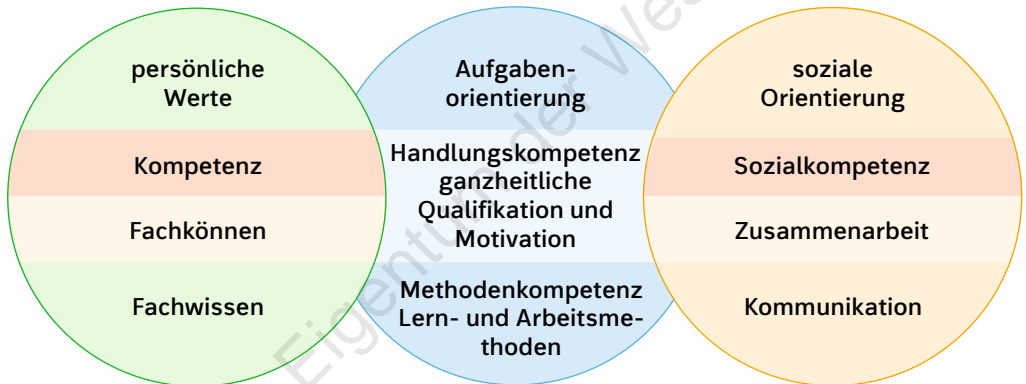
Text kann aus rechtlichen Gründen
noch nicht gezeigt werden

Es ist zu erkennen, dass sich die Ausbildung nicht nur auf die fachlichen Inhalte des späteren Tätigkeitsbereiches beschränken darf, sondern auch die Vermittlung von sogenannten Schlüsselqualifikationen beinhalten muss.

Persönliches Auftreten und Schlüsselqualifikationen

Bei der Ausübung des Berufes spielen nicht nur fachliche Qualifikationen eine Rolle. Kennzeichnend für viele kaufmännische Berufe ist, dass man regelmäßig auf Situationen, Aufgaben oder Herausforderungen stößt,

- bei denen man es mit anderen Menschen zu tun hat und sich auf ihre Besonderheiten, Zielsetzungen und oft auch auf ihre charakterlichen Eigenschaften einstellen muss,
- die man alleine nicht bewältigen kann, sondern die sich nur mit Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen im Team lösen lassen,
- die Kenntnisse und Erfahrungen erfordern, die über bloßes Fachwissen hinausgehen und besondere Anforderungen an die persönliche Kompetenzen im menschlichen, sozialen oder auch methodischen Bereich stellen.



Stellvertretend für diese Anforderungen steht der Begriff „Schlüsselqualifikation“. Er soll zum Ausdruck bringen, dass es in der Berufsausbildung und bei der späteren Berufsausübung um ein Verstehen von Zusammenhängen geht.

Schlüsselqualifikationen

Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen zielt darauf ab, Menschen universell gültige Instrumente an die Hand zu geben, die ihnen auf dem Arbeitsmarkt möglichst viele Türen öffnen und sie befähigen, die sich wandelnden Herausforderungen ihres Berufes erfolgreich zu bewältigen. Dazu gehören beispielsweise Kommunikations- und Teamfähigkeit, Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft, analytisches und strukturierendes Denken sowie konzeptionelle und organisatorische Fähigkeiten.

Persönlichkeitskompetenz

Wer im Team arbeiten oder lernen will, sollte sich einerseits behaupten, andererseits aber auch anpassen können. Es geht im Kernbereich um die Frage, wie man mit sich selbst umgeht. Dabei spielt es eine große Rolle, wie das Verhalten in Situationen ist, die untypisch für den normalen Alltag sind, sondern eine außergewöhnliche Herausforderung darstellen.

Das traditionelle System einer klaren Rollenverteilung, die eher von einer Hierarchie als von einem gleichberechtigten Nebeneinander geprägt ist, gerät mehr und mehr ins Abseits.

An dessen Stelle tritt der Teamgedanke, der geprägt ist von der Erkenntnis, dass jeder Mensch –



und somit auch jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter – eigene Stärken und Schwächen mitbringt. Komplexe Aufgaben sind in der Regel allein nicht oder nur eingeschränkt lösbar.

Die Frage, was Fußball-, Handball- oder Basketballspielerinnen und -spieler ohne ihre Teamkolleginnen und Teamkollegen wären, lässt sich auch auf das Zusammenspiel der Kräfte am Arbeitsplatz übertragen. Die gemeinsame Verfolgung bestimmter Ziele bedeutet eine Bündelung der Kräfte, bei der jede einzelne Person sich mit ihren individuellen Stärken in das (sportliche oder betriebliche) Geschehen einbringen kann. Dies verstärkt die Effizienz des Handelns im Sinne der Zielerreichung.

Ganz obenan steht in der Teamarbeit das Wir-Gefühl. Dieses Gefühl muss nicht von vornherein da sein. Es kann sich entwickeln und wird von Stufe zu Stufe, vor allem aber mit jedem Erfolgserlebnis größer, weil sich das Team insgesamt stark genug fühlt, um seine Aufgaben zu meistern. Häufig reicht es nicht, nur von dem Teamgedanken zu reden, sondern man fasst die Leitidee der Teamarbeit auch in einem Leitmotiv zusammen.

Wir-Gefühl

Die folgenden Sätze dienen lediglich als Beispiele, um zu veranschaulichen, dass ein Leitmotiv kurz und knapp formuliert werden kann. Es bindet und verbindet, lässt aber auch genügend Raum für eine persönliche Entfaltung.

Wir sind ein Team.
 Wir haben ein Ziel.
 Wir bewegen etwas.
 Wir schaffen es.
 Wir zeigen es euch.
 Wir wissen, wie es geht.

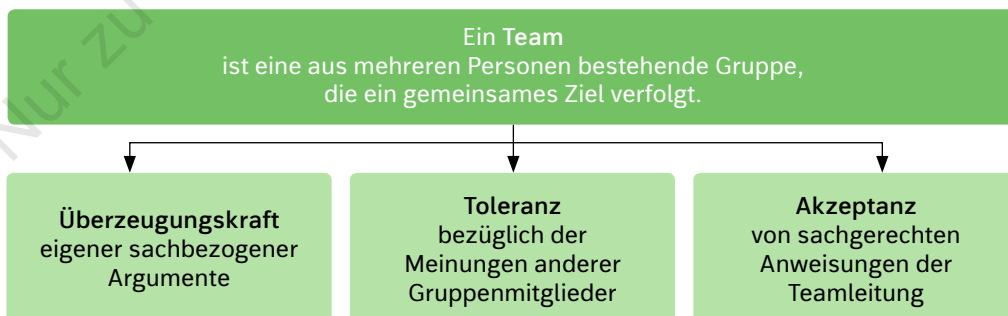
BEISPIEL

Je stärker der Zusammenhalt im Team ist und je geschlossener das Team nach außen auftritt, desto überzeugender wird die Qualität der Arbeit sein. Dabei geht es keineswegs darum, unterschiedliche Meinungen zu unterdrücken. Ganz im Gegenteil wirken sich kontroverse Diskussionen manchmal sogar positiv auf den Prozess und das Ergebnis aus. Entscheidend für die Teamfähigkeit sind:

Teamfähigkeit

- die Fähigkeit zur unmittelbaren Zusammenarbeit,
- die Anerkennung von gemeinsamen Spielregeln,
- die Integrations-, aber auch die Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie
- ein der Situation angepasstes Durchsetzungsvermögen.

Sucht man im Internet nach Informationen zum Begriff „Team“, so stößt man allein bei Google auf mehrere Millionen Einträge. Dabei ist es so einfach, den Begriff zu umschreiben:



Kommunikations-
fähigkeit

Kommunikation bedeutet, dass man mit anderen Menschen in Verbindung tritt. Man kann dies in schriftlicher oder mündlicher Form tun. Kommunikation kann aber auch in anderer Form stattfinden. Nicht umsonst sagt man, dass ein Blick tausend Worte ersetzen kann. Oft genügen ein Stirnrunzeln oder heruntergezogene Mundwinkel, um etwas mitzuteilen, das die anderen an der Kommunikation Beteiligten nicht unbedingt gut finden dürften. Dagegen kann ein freundliches Lächeln oder ein Kopfnicken als sogenannte nonverbale, also sprachlose Kommunikation wahre Wunder bewirken.

Man erfasst während einer Begegnung einen anderen Menschen blitzschnell. Dabei analysiert man den Gesichtsausdruck, die Kleidung, das Auftreten. Neben dem Sprechen sind auch Mimik und Gestik für die gegenseitige Einschätzung wichtig. In jeder Sekunde nehmen wir etwas Neues auf, ob nun eine Bewegung, Worte, Gerüche, Geschmack, Berührung, Bilder oder Geräusche.

Manches kann man nicht oder nur sehr begrenzt beeinflussen. Mit vielem ist „man“ aufgewachsen, vieles bringt „man“ als menschliche Eigenschaften oder als Ergebnis der Erziehung mit. Und dennoch: Vieles hat man „in der Hand“ und kann häufig mehr beeinflussen, als man denkt. Man muss nur wissen „WIE“, „WANN“ und „WOMIT“. Gerade für einen Betrieb gilt, dass man mit sehr vielen verschiedenen Personen zurechtkommen muss.

AUFGABE 1

Versuchen Sie, in einem Satz mit maximal 20 Wörtern auf den Punkt zu bringen, welche Aufgabe Industriekaufleute in einem Unternehmen haben.

AUFGABE 2

Charakterisieren Sie die mit den vielfältigen Aufgaben von Industriekaufleuten verbundenen Anforderungen.

AUFGABE 3

Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten Eigenschaften und Verhaltensweisen, die Sie bei der Ausübung Ihres Berufes benötigen?

AUFGABE 4

Die Frage, was Sie in Ihrer Ausbildung von Ihrem Betrieb und der Berufsschule erwarten, ist nicht ganz einfach und nur individuell zu beantworten. Versuchen Sie trotzdem, die Aufgaben der beiden dualen Ausbildungspartner in wenigen Worten auszudrücken und dabei auch darauf einzugehen, was Sie selbst dazu beitragen können bzw. müssen, damit die Umsetzung der damit verbundenen Herausforderungen funktioniert.

AUFGABE 5

Ihnen wird immer wieder der Begriff „Schlüsselqualifikation“ begegnen, wenn es darum geht, was man von Ihnen neben Fachkenntnissen bei der Berufsausübung verlangt.

- a) Was will man mit dem Begriff „Schlüsselqualifikation“ ausdrücken?
- b) Welche Eigenschaften und welche allgemeinen Kenntnisse fassen Sie unter dem Begriff „Schlüsselqualifikation“ für den Beruf der Industriekauffrau bzw. des Industriekaufmannes zusammen?

AUFGABE 6

Als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Beruf wird heute die Fähigkeit bezeichnet, in einem Team gut und produktiv zusammenzuarbeiten. Erläutern Sie die Merkmale und die Herausforderungen, die sich mit dem Begriff „Teamfähigkeit“ verbinden.

Rechtsgrundlagen der Ausbildung

2

Hand aufs Herz: Wussten Sie, worauf Sie sich einlassen, und was wussten Sie über Ihren künftigen Ausbildungsbetrieb, als Sie Ihren Ausbildungsvertrag unterzeichneten? Oder waren Sie zunächst einfach nur froh, dass Sie die Stelle hatten?

Umso wichtiger ist es, dass Sie zu Beginn Ihres Berufslebens nicht nur den Betrieb mit all seinen Praxisabläufen und den Ihnen bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen kennenlernen, sondern auch grundlegende Informationen zu den Rahmenbedingungen erhalten.

Hierzu zählt insbesondere der rechtliche Rahmen mit den darin festgelegten Vorgaben für beide Seiten, sowohl für die Ausbilderin bzw. den Ausbilder als auch für die Auszubildende bzw. den Auszubildenden. In diesem Kapitel erfahren Sie wichtige rechtliche Aspekte, die Sie kennen müssen.



Inhalte des Ausbildungsvertrages

2.1

Im Ausbildungsvertrag sind alle relevanten Einzelheiten des Ausbildungsverhältnisses geregelt. Obwohl er individuell gestaltet wird, beinhaltet er neben den persönlichen Angaben zu Ihnen und dem ausbildenden Unternehmen auch Informationen zum Ausbildungsberuf sowie zur Vergütung und dem Urlaubsanspruch. Diese Inhalte bauen stets auf den gesetzlichen Grundlagen auf und sind somit für alle Auszubildenden mehr oder weniger identisch.

Im weiteren Verlauf werden zunächst die Rechtsgrundlagen erläutert, bevor abschließend in Kapitel 2.3 eine zusammenfassende Betrachtung der im konkreten Ausbildungsvertrag enthaltenen bzw. berücksichtigten Regelungen erfolgt.

Ausbildender

ist das Unternehmen, das eine Person zur Berufsausbildung einstellt und mit ihr einen Ausbildungsvertrag abschließt.

Auszubildende/-r

ist, wer Partner eines Ausbildungsvertrages ist und ausgebildet wird.

Ausbildungsstätte

ist der Ort, an dem die Ausbildung durchgeführt wird.



Ausbilder/-in

ist, wer im Betrieb für die Durchführung der Ausbildung verantwortlich ist. Das kann der Auszubildende (Inhaber/-in, Geschäftsführer/-in usw.) selbst oder eine beauftragte Person sein.

Ausbildungsberater/-in

ist die Person, welche von der zuständigen IHK benannt wird, um die Auszubildenden bei anstehenden Fragen und Problemen zu beraten und zu unterstützen.

Ausbildungsordnung

ist die Grundlage, welche die Bezeichnung des Ausbildungsberufes, die Ausbildungsdauer, die Inhalte der Berufsausbildung sowie die Prüfungsanforderungen enthält.

Mindestinhalte Ausbildungsverträge müssen gemäß § 11 Berufsbildungsgesetz folgende Mindestinhalte aufweisen:

- Art, Gliederung und Ziel der Ausbildung
- Beginn und Dauer der Ausbildung
- Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte
- Dauer der regelmäßigen täglichen Ausbildungszeit
- Dauer der Probezeit
- Zahlung und Höhe der Vergütung
- Dauer des Urlaubs
- Voraussetzungen, unter denen der Vertrag gekündigt werden kann
- in allgemeiner Form gehaltener Hinweis auf die Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die auf das Ausbildungsverhältnis anzuwenden sind

Günstigkeitsprinzip

salvatorische Klausel

Es gilt der Grundsatz, dass keine Vereinbarungen getroffen werden dürfen, die gegen höheres Recht verstoßen. Es stellt kein Problem dar, wenn vertragliche Regelungen für die Auszubildende bzw. den Auszubildenden vorteilhafter oder günstiger sind als gesetzlich vorgegeben oder tariflich vereinbart. Die vertraglichen Vereinbarungen sind jedoch nichtig, wenn sie die Auszubildende bzw. den Auszubildenden schlechter stellen. In solchen Fällen greift die salvatorische Klausel, sodass der Vertrag insgesamt gültig bleibt, mit Ausnahme der nichtigen Teilbereiche.

Jeder Vertrag wird von den Auszubildenden an die zuständige Industrie- und Handelskammer geschickt und dort in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse eingetragen. Vorher erfolgt eine Überprüfung, ob die inhaltlichen Vereinbarungen den rechtlichen Vorschriften entsprechen.

AUFGABE 1

Der Ausbildungsvertrag stellt die rechtliche Grundlage für das Ausbildungsverhältnis dar.

- a) Wie kommt ein Ausbildungsvertrag zustande und wer sind die Vertragspartner?
- b) Auf welche Punkte haben Sie vor der Unterzeichnung Ihres Vertrages besonders geachtet?
- c) Welche besonderen Formvorschriften gibt es für Ausbildungsverträge?

AUFGABE 2

Die Inhalte von Ausbildungsverträgen werden in den zentralen Punkten durch das Berufsbildungsgesetz bestimmt. Um welche Sachverhalte geht es dabei?

AUFGABE 3

Früher wurden Verträge per Handschlag geschlossen. In ganz wenigen Fällen wird das zwar auch heute noch gemacht. In 99 % der Fälle des wirtschaftlichen Lebens bestimmen aber schriftliche Verträge das Geschehen. Der Ausbildungsvertrag begleitet die Lehrzeit – obwohl einer Umfrage zufolge etwa 90 % aller Auszubildenden „nicht so recht wissen, was da drin steht“.

- a) Nennen Sie beispielhaft zwei Gründe, warum ein Ausbildungsvertrag schriftlich abzuschließen ist.
- b) Welchen Zweck verfolgt die Eintragung in das Ausbildungsplatzregister bei der IHK?
- c) Erläutern Sie die Begriffe „Rangfolgeprinzip“ und „Günstigkeitsprinzip“.
- d) Was bedeutet der Begriff „salvatorische Klausel“ hinsichtlich der Gesamtgültigkeit eines Vertrages, wenn es bezüglich einzelner Inhalte zu unterschiedlichen Auffassungen oder einem juristischen Streit kommt?

Das Berufsbildungsgesetz

2.2

Im Berufsbildungsgesetz sind detailliert alle für die Ausbildung relevanten Sachverhalte geregelt. Um sich über Einzelheiten zu informieren, ist es im Zweifelsfall ratsam, direkt in den Gesetzestexten nachzuschlagen.

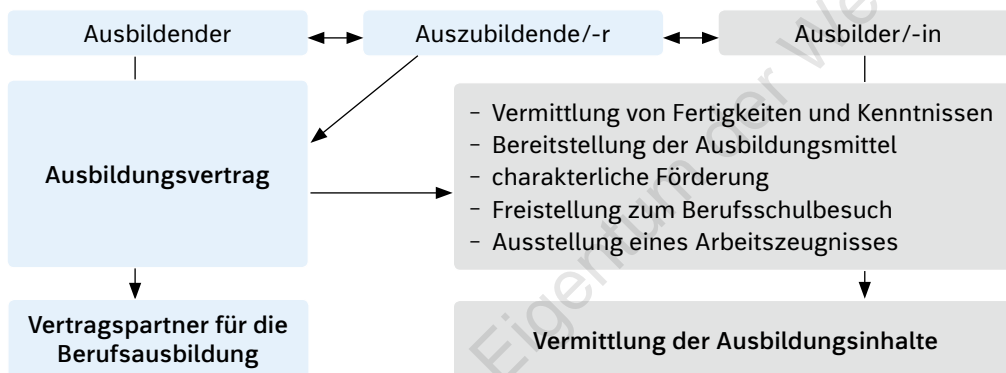
Voraussetzungen für die Ausbildungstätigkeit

2.2.1

Die duale Berufsausbildung in Deutschland genießt weltweit einen hervorragenden Ruf. Dazu gehört an erster Stelle, dass die Ausbildung an klare Vorgaben gebunden ist. So darf z. B. nicht jeder Betrieb Auszubildende einstellen, sondern nur dann, wenn mindestens eine entsprechende zur Ausbildung befähigte Person vorhanden ist.

Während der formelle Ausbildungsvertrag mit dem Auszubildenden abgeschlossen wird, ist die Ausbilderin bzw. der Ausbilder für den inhaltlichen und organisatorischen Ausbildungsverlauf verantwortlich.

Grundlagen der Ausbildung – Rolle der Ausbilderin bzw. des Ausbilders



Die Ausbilderin bzw. der Ausbilder hat die Aufgabe, den Auszubildenden mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Dabei handelt es sich um eine Aufgabe, an die hohe Qualitätsansprüche zu stellen sind. Deshalb müssen Ausbilderinnen und Ausbilder vor der jeweiligen Kammer eine Prüfung ablegen, in der sie ihre Befähigung nachweisen.

Diese Ausbildereignungsprüfung umfasst sowohl fachliche Teile (Arbeitsrecht, Arbeitsschutzgesetze, Tarifrecht usw.) als auch einen pädagogischen Teil, in dem nachzuweisen ist, dass die Ausbilderinnen und Ausbilder nicht nur wissen, worin, sondern vor allem wie die Auszubildenden im Betrieb und am Arbeitsplatz zu unterweisen sind.

1. Auszubildende darf nur einstellen, wer persönlich geeignet ist. Ausbilden darf nur jemand, der nicht nur persönlich, sondern darüber hinaus auch fachlich geeignet ist (§ 28 Abs. 1 BBiG).
2. Persönlich nicht geeignet ist insbesondere, wer Kinder und Jugendliche nicht beschäftigen darf oder wer wiederholt oder schwer gegen dieses Gesetz oder die aufgrund dieses Gesetzes erlassenen Vorschriften und Bestimmungen verstoßen hat (in Anlehnung an § 29 BBiG).
3. Fachlich nicht geeignet ist, wer die erforderlichen beruflichen Fertigkeiten und Kenntnisse oder die erforderlichen berufs- und arbeitspädagogischen Kenntnisse nicht besitzt (in Anlehnung an § 30 Abs. 1 und 2 BBiG).
4. Wer fachlich nicht geeignet ist oder wer nicht selbst ausbildet, darf Auszubildende nur dann einstellen, wenn er eine Person zur Ausbilderin bzw. zum Ausbilder bestellt, die persönlich und fachlich für die Berufsausbildung geeignet ist (in Anlehnung an § 28 Abs. 2 BBiG).

persönliche
Ausbildungs-
qualifikation

Eignung des
Ausbildungs-
betriebes

Über diese Einzelvorschriften hinaus dürfen Auszubildende grundsätzlich nur eingestellt werden, wenn die Ausbildungsstätte nach Art und Einrichtung für die Berufsausbildung geeignet ist und wenn die Zahl der Auszubildenden in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der Ausbildungsplätze oder zur Zahl der beschäftigten Fachkräfte steht, es sei denn, dass andernfalls die Berufsausbildung nicht gefährdet wird.

Ausbildungsbetriebe müssen nicht alles selbst vermitteln. Neben der Berufsschule können auch überbetriebliche Ausbildungsstätten für einen Teil der Inhalte zuständig sein.

2.2.2 Pflichten des Auszubildenden

Der Auszubildende hat

- dafür zu sorgen, dass den Auszubildenden die Fertigkeiten und Kenntnisse vermittelt werden, die zum Erreichen des Ausbildungszieles erforderlich sind. Auszubildende müssen die Berufsausbildung in einer durch ihren Zweck gebotenen Form planmäßig, zeitlich und sachlich gegliedert so durchführen, dass das Ausbildungsziel in der vorgesehenen Ausbildungszeit erreicht werden kann.
- selbst auszubilden oder eine Ausbilderin bzw. einen Ausbilder ausdrücklich damit zu beauftragen,
- den Auszubildenden kostenlos die Ausbildungsmittel, ggf. auch Werkzeuge und Werkstoffe zur Verfügung zu stellen, die zur Berufsausbildung und zum Ablegen der Prüfungen erforderlich sind,
- dafür zu sorgen, dass die Auszubildenden charakterlich gefördert sowie sittlich und körperlich nicht gefährdet werden,
- den Auszubildenden nur solche Verrichtungen zu übertragen, die dem Ausbildungszweck dienen und den körperlichen Kräften angemessen sind,
- die Auszubildenden für die Teilnahme am Berufsschulunterricht und an Prüfungen freizustellen.

Das Alter der Auszubildenden spielt bei der Frage der Freistellung von der Arbeit zum Besuch der Berufsschule seit der Änderung des Berufsbildungsgesetzes im Jahr 2020 keine Rolle mehr.

Das bedeutet, dass

- die Auszubildenden generell **bei einem vor 9 Uhr beginnenden Berufsschulunterricht vorher nicht in den Betrieb kommen** müssen,
- die Auszubildenden einmal in der Woche bei einem **Berufsschultag mit mehr als fünf Unterrichtsstunden von jeweils 45 Minuten** nicht mehr an den Arbeitsplatz zurückkehren müssen. Dieser Tag wird mit der durchschnittlichen täglichen Arbeitszeit angerechnet.
- bei einem planmäßigen **Blockunterricht von wöchentlich 25 oder mehr Stunden** im Umfang von jeweils mindestens 45 Minuten an mindestens fünf Tagen pro Woche die Berufsschulzeit im Umfang voller Tage auf die Arbeitszeit angerechnet wird,
- die Freistellung vom Ausbildungsplatz im Betrieb auch **an einem eventuellen zweiten Berufsschultag, dann aber nur für die tatsächliche Unterrichtszeit** einschließlich der Pausen gilt und dann eine Rückkehr an den Arbeitsplatz gefordert werden kann,
- an dem Arbeitstag unmittelbar vor dem **Tag der schriftlichen Abschlussprüfung** ebenfalls eine Freistellung von der betrieblichen Anwesenheitspflicht zu erfolgen hat.

Das Gleiche gilt, wenn Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte durchzuführen sind.

Darüber hinaus hat der Auszubildende den Auszubildenden die tarifliche oder die darüber hinausgehend vereinbarte, also höhere Ausbildungsvergütung zu zahlen. Sie ist nach dem Lebensalter der Auszubildenden so zu bemessen, dass sie mit fortschreitender Berufsausbildung, mindestens jährlich, ansteigt. Eine über die vereinbarte regelmäßige tägliche Ausbildungszeit hinausgehende Beschäftigung ist besonders zu vergüten. Die Vergütung für den laufenden Kalendermonat ist spätestens am letzten Arbeitstag des Monats zu zahlen.

Ausbildungsvergütung/
Überstunden

Beginn der Ausbildung	Mindesthöhe der Ausbildungsvergütung gemäß § 17 BBiG		
	1. Ausbildungs-jahr	2. Ausbildungs-jahr	3. Ausbildungs-jahr
2022	585,00 €	690,30 €	819,00 €
2023	620,00 €	732,00 €	837,00 €
2024	649,00 €	766,00 €	876,00 €

Die tatsächlich gezahlte Ausbildungsvergütung für Industriekaufleute liegt oft deutlich über diesen gesetzlich festgeschriebenen Mindestlöhnen.

Außerdem hat der Auszubildende den Auszubildenden den ihnen zustehenden Urlaub zu gewähren.

Bei Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses muss der Auszubildende ein Zeugnis ausstellen. Hat der Auszubildende die Berufsausbildung nicht selbst durchgeführt, so soll auch die Ausbilderin bzw. der Ausbilder das Zeugnis unterschreiben.

Das Zeugnis muss Angaben enthalten über Art, Dauer und Ziel der Berufsausbildung sowie über die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse der Auszubildenden. Auf Verlangen der Auszubildenden sind auch Angaben über Führung, Leistung und besondere fachliche Fähigkeiten aufzunehmen.



Ausbildungsende/
Arbeitszeugnis

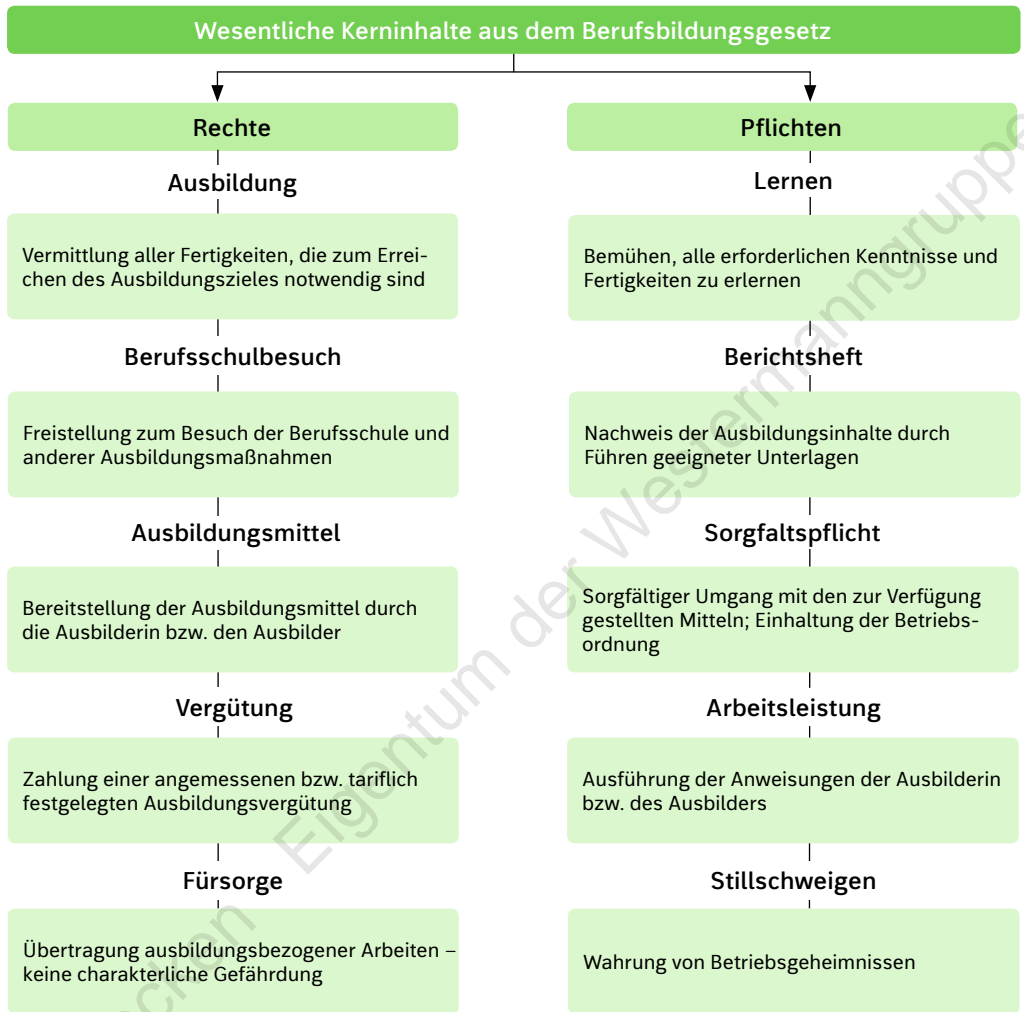
Pflichten der Auszubildenden

2.2.3

Die Auszubildenden haben sich zu bemühen, die Fertigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, die erforderlich sind, um das Ausbildungsziel zu erreichen. Sie sind insbesondere verpflichtet,

- die ihnen im Rahmen ihrer Berufsausbildung aufgetragenen Verrichtungen sorgfältig auszuführen,
- an Ausbildungsmaßnahmen teilzunehmen, für die sie freigestellt werden,
- den Weisungen zu folgen, die ihnen im Rahmen der Berufsausbildung vom Auszubildenden, von der Ausbilderin bzw. dem Ausbilder oder von anderen weisungsberechtigten Personen erteilt werden,
- die für die Ausbildungsstätte geltende Ordnung zu beachten,
- Werkzeug, Maschinen und sonstige Einrichtungen pfleglich zu behandeln,
- über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse Stillschweigen zu wahren.

Die wichtigsten Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung:



2.2.4 Probezeit und Ausbildungsverlauf

Probezeit Der Ausbildungsvertrag beinhaltet eine Probezeit. Für deren Dauer setzt das Berufsbildungsgesetz einen Rahmen. Sie muss mindestens einen Monat und darf höchstens vier Monate betragen. Innerhalb dieses Zeitrahmens können der Ausbildende und die bzw. der Auszubildende die konkrete Dauer der Probezeit vereinbaren. Sie wird in die Niederschrift des Berufsausbildungsvertrages aufgenommen.

Wird die Probezeit um insgesamt mehr als ein Drittel unterbrochen (d. h., die Ausbildung konnte während dieser Zeit nicht durchgeführt werden), ist eine Verlängerung zulässig. Sie tritt aber nicht automatisch ein, sondern es muss im Bedarfsfall das Einverständnis zwischen den Vertragspartnern hergestellt werden. Die Verlängerung darf dann maximal den Umfang des versäumten Zeitraums umfassen. Bei kurzfristigen Unterbrechungen kommt eine Verlängerung der Probezeit nicht infrage.

Kündigung/ Auflösung Während der Probezeit kann das Berufsausbildungsverhältnis jederzeit von beiden Seiten ohne Nennung eines Grundes und ohne Einhalten einer Kündigungsfrist gekündigt werden.

Nach der Probezeit ist eine Kündigung nur möglich

1. aus einem wichtigen Grund von beiden Seiten ohne Einhalten einer Frist.
Eine Kündigung aus wichtigem Grund ist allerdings unwirksam, wenn die ihr zugrunde liegenden Tatsachen dem zur Kündigung Berechtigten länger als zwei Wochen bekannt sind. Ist ggf. ein Güteverfahren eingeleitet, so wird bis zu dessen Beendigung der Fortgang dieser Frist gehemmt.
2. von der bzw. dem Auszubildenden mit einer Frist von vier Wochen, wenn die Ausbildung beendet werden soll oder wenn der Ausbildungsberuf (nicht nur der Ausbildungsplatz!) gewechselt wird.

Kündigungsfrist

Die Kündigung muss in beiden Fällen schriftlich erfolgen. Wenn die Gründe bei einer Kündigung nach der Probezeit nicht nachvollziehbar sind, kann dies im Zweifelsfall von beiden Seiten zu Schadenersatzansprüchen führen (siehe unten).

Wenn sich beide Vertragspartner einig sind, dass sie das Vertragsverhältnis beenden wollen, dann spricht man nicht von einer Kündigung des Vertrages, sondern von einer Vertragsauflösung im gegenseitigen Einvernehmen.

Aufhebungs-
vertrag

Solange keine Volljährigkeit vorliegt, wäre die bzw. der Auszubildende bei einer engen Auslegung der gesetzlichen Vorschriften zwar an das Einverständnis der Erziehungsberechtigten gebunden. Dies steht aber in einem gewissen Gegensatz zu der Tatsache, dass nach § 113 BGB Jugendliche, die von den Erziehungsberechtigten zur Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses ermächtigt wurden, für alle Rechtsgeschäfte unbeschränkt geschäftsfähig sind, welche die Eingingung, aber auch die Aufhebung des „Dienst- und Arbeitsverhältnisses“ betreffen.

Situation
minderjähriger
Auszubildender

Andererseits steht bei einem Ausbildungsvertrag der erzieherische Gesichtspunkt im Vordergrund, sodass bei einer Aufhebung die Geschäftsfähigkeit von Minderjährigen eingeschränkt ist. Daher ist eine Kündigung, unabhängig von den erzieherischen Gesichtspunkten, auch ohne die Zustimmung der Erziehungsberechtigten möglich. Oft gehen damit aber auch aus juristischer Sicht Einzelfallentscheidungen einher.

Fakt ist, dass Erziehungsberechtigte die Erfüllung der mit einem Ausbildungsvertrag zusammenhängenden Pflichten von ihrem minderjährigen Kind kaum erzwingen können. Mithin entscheidet in der Realität mehr oder weniger allein der Wille der Auszubildenden, ob sie kündigen oder nicht.

Das Berufsausbildungsverhältnis endet regulär

reguläres Ende/
Abschlussprüfung

- mit Ablauf der Ausbildungszeit oder
- bei Bestehen der Abschlussprüfung vor Ablauf der Ausbildungszeit mit dem Tag des Ablegens der Prüfung.

Wenn im Falle des Nichtbestehens nur noch der schriftliche Teil der Prüfung wiederholt werden muss, dann endet das Ausbildungsverhältnis mit dem Tag der Beschlussfassung des Prüfungsausschusses. Dies ist in der Regel der Tag, an dem die übrigen Prüflinge ihre praktische Prüfung ablegen.

Nichtbestehen der
Abschlussprüfung

Tritt ein Prüfling nach bereits erfolgter Anmeldung rechtzeitig vor Beginn der schriftlichen Prüfung von der Teilnahme zurück, so gilt die Prüfung als nicht abgelegt. Erfolgt der Rücktritt nach Beginn der Prüfung, so gilt sie als nicht bestanden.

Rücktritt

Wird die Abschlussprüfung nicht bestanden, so verlängert sich das Ausbildungsverhältnis auf Verlangen der bzw. des Auszubildenden bis zur nächstmöglichen Wiederholungsprüfung, höchstens aber um ein Jahr. Die Abschlussprüfung kann jedoch nur zweimal wiederholt werden.

Wiederholungs-
prüfung

AUFGABE 1

In der Berufsausbildung werden auf der Arbeitgeberseite die Begriffe „Ausbilder“ und „Ausbildender“ unterschieden. Erläutern Sie kurz, was man unter diesen ähnlich klingenden Bezeichnungen versteht bzw. welche Rolle diese für die Ausbildung und deren Verlauf spielen.

AUFGABE 2

Erläutern Sie kurz, welche allgemeinen und welche berufsspezifischen Pflichten der Ausbilder im Rahmen der Berufsausbildung gegenüber Auszubildenden hat.

AUFGABE 3

Bringen Sie auf den Punkt, welche Regelungen das Berufsbildungsgesetz hinsichtlich der Freistellung von Auszubildenden von der betrieblichen Tätigkeit im Rahmen des Berufsschulbesuchs vorgibt.

AUFGABE 4

Nennen Sie jeweils die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Rechte und Pflichten von Auszubildenden im Rahmen ihrer Tätigkeit.

AUFGABE 5

Was unterscheidet die reguläre Beendigung des Ausbildungsverhältnisses von einer vorzeitigen Kündigung? Erläutern Sie, welche Einzelschriften dabei jeweils einzuhalten sind.

AUFGABE 6

Wie ist die Rechtslage, wenn die Abschlussprüfung im ersten Anlauf nicht bestanden wird, und wie oft kann sie ggf. wiederholt werden?

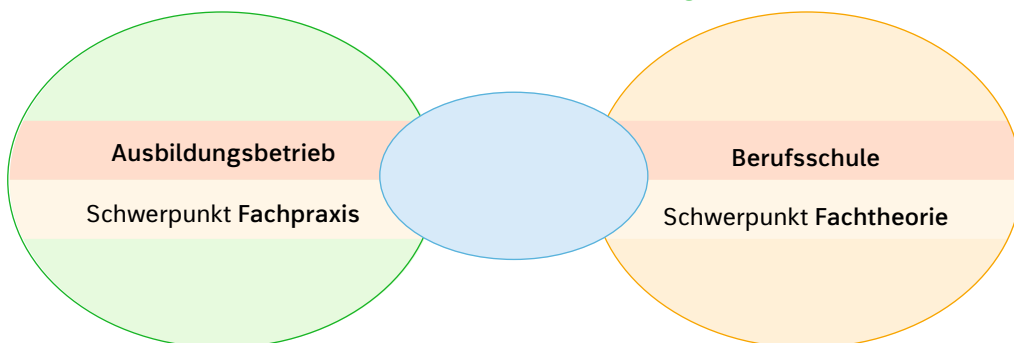
2.3 Rollenverteilung von Ausbildungsbetrieb und Berufsschule

2.3.1 Ausbildungsordnung und Rahmenlehrplan in der Schule

Grundlage für alle anerkannten Ausbildungsberufe sind die jeweiligen Ausbildungsordnungen, so auch für Industriekaufleute. Die Vorschriften gelten unabhängig vom jeweils ausbildenden Betrieb und sind somit von allen Ausbildungsbetrieben einzuhalten. Die konkreten Vorgaben sind in der „Verordnung über die Ausbildung zur Industriekauffrau/zum Industriekaufmann“ festgelegt.

Die Grundlage für den Unterricht in der Berufsschule bildet der Rahmenlehrplan. Obwohl Betrieb und Schule völlig unabhängig voneinander sind, sollte im Sinne des Zieles der dualen Berufsausbildung eine gegenseitige Orientierung bei der Umsetzung der jeweiligen Ausbildungsinhalte angestrebt werden.

Duale Partner der Berufsausbildung



Betriebliche Ausbildungsinhalte

- Der Auszubildende hat unter Zugrundelegung des Ausbildungsrahmenplans einen Ausbildungsplan zu erstellen, der folgende Vorgaben erfüllt:

Themenschwerpunkt		Zeitraum		Schuljahr		
		1. – 15. Monat	16. – 36. Monat	1	2	3
1	Leistungserstellung planen und koordinieren	x		LF 1, 3, 5	LF 6, 8, 9	
2	Logistik und Lagerprozesse planen und steuern	x		LF 4, 5	LF 7, 8	LF 10
3	Beschaffung planen und steuern	x		LF 4		
4	Marketingmaßnahmen planen und umsetzen	x		LF 3	LF 9, 11	
5	Vertriebsprozesse umsetzen		x	LF 3	LF 8, 9	
6	Personalprozesse umsetzen		x			LF 12
7	Kaufmännische Steuerung und Kontrolle durchführen	x		LF 5		
			x		LF 8, 9	LF 10, 12
8	Einsatzgebietspezifische Lösungen erarbeiten		x	LF 2, 4, 5	LF 6, 7, 8, 9	LF 10, 12, 13
9	Einsatzgebietspezifische Aufgaben und Prozesse koordinieren		x	LF 2	LF 6, 7	LF 13

Vgl. Jordanski, Gabriele; Görmar, Gunda; Götte, Dirk: Liste der Entsprechungen zwischen Ausbildungsrahmenplan und Rahmenlehrplan der Berufsausbildung zum Industriekaufmann und zur Industriekauffrau. In: Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann und Industriekauffrau (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.12.2023).

- Auszubildende haben ein Berichtsheft zu führen, in dem regelmäßig Ausbildungsnachweise erfasst werden. Den Auszubildenden ist Gelegenheit zu geben, das Berichtsheft während der Ausbildungszeit zu erstellen.
- Der Auszubildende hat das Berichtsheft regelmäßig durchzusehen.

Rahmenlehrplan Berufsschule

LF 1	Das Unternehmen vorstellen und die eigene Rolle mitgestalten
LF 2	Projekte planen und durchführen
LF 3	Kundenaufträge bearbeiten und überwachen
LF 4	Beschaffungsprozesse planen und steuern
LF 5	Wertströme buchhalterisch dokumentieren und auswerten
LF 6	Leistungserstellung planen, steuern und kontrollieren
LF 7	Logistik- und Lagerprozesse koordinieren, umsetzen und überwachen
LF 8	Kosten- und Leistungsrechnung zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen durchführen
LF 9	Marketingkonzepte planen und umsetzen
LF 10	Jahresabschluss vorbereiten, auswerten und für Finanzierungsentscheidungen nutzen
LF 11	Geschäftsprozesse an gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausrichten
LF 12	Personalprozesse planen, steuern und kontrollieren
LF 13	Betriebliche Problemlösungsprozesse innovativ durchführen

2.3.2 Ausbildungsziele und Prüfungsanforderungen

Die Prüfungen werden von der IHK abgenommen. Schulische Leistungen sind zwar ein wesentlicher Bestandteil des Erfolges, aber die Noten gehen dennoch nicht direkt in die Prüfungsergebnisse ein.

Schriftlicher Teil der Abschlussprüfung

Es handelt sich um eine sogenannte „gestreckte Abschlussprüfung“, die in mehreren Teilen durchgeführt wird und wie folgt aufgebaut ist:

Schriftliche Prüfung

- Teil 1 im vierten Ausbildungshalbjahr
Inhalte: Leistungserstellung, Logistik, Beschaffung, Buchhaltung
Dauer: 90 Minuten
- Teil 2 am Ende der Berufsausbildung
 - a) Inhalte: Marketing, Vertrieb, Personalwesen, kaufmännische Steuerung und Kontrolle inkl. situationsbezogener Anwendung englischsprachiger Informationen und Fachbegriffe
Dauer: 150 Minuten
 - b) Inhalte: Wirtschafts- und Sozialkunde (wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge der Berufs- und Arbeitswelt)
Dauer: 60 Minuten

Mündlicher Teil der Abschlussprüfung

Hier geht es um die eigenständige Erarbeitung sowie die Darstellung von betriebsbezogenen Prozessabläufen. Die Aufgabenstellung ist mit den Ausbilderinnen und Ausbildern sowie den Mitgliedern des Prüfungsausschusses vorher abzustimmen.

Fachaufgabe im Einsatzgebiet

- Erarbeitung und Darstellung einer betrieblichen Fachaufgabe im Rahmen einer Präsentation
- Bewertung:

- Dokumentation:	10 %	}
- Präsentation:	20 %	
- sich anschließendes Fachgespräch:	70 %	

Ermittlung des Gesamtergebnisses

Schriftliche Prüfung Teil 1	25 %	}	
Teil 2	35 %		
Wirtschafts- und Sozialkunde	10 %	}	100 %
Fachaufgabe im Einsatzgebiet	30 %		

Mündliche Ergänzungsprüfung

Wenn der Prüfungsbereich „Marketing, Vertrieb, Personalwesen und kaufmännische Steuerung und Kontrolle“ oder der Prüfungsbereich „Wirtschafts- und Sozialkunde“ schlechter als mit „ausreichend“ bewertet wurde und die mündliche Ergänzungsprüfung für das Bestehen der Abschlussprüfung den Ausschlag geben kann, ist eine diesbezügliche Beantragung durch den Prüfling möglich. Sie darf aber nur in einem der beiden genannten Prüfungsbereiche durchgeführt werden und dauert 15 Minuten.

Bei der Ermittlung des Ergebnisses für den betreffenden Prüfungsbereich sind das bisherige Ergebnis und das Ergebnis der mündlichen Ergänzungsprüfung im Verhältnis 2 : 1 zu gewichten

Bestehensregelung

Die Abschlussprüfung ist bestanden, wenn auch unter Berücksichtigung der eventuellen mündlichen Ergänzungsprüfung folgende Leistungen erreicht wurden:

- Gesamtergebnis von Teil 1 und Teil 2 mindestens „ausreichend“
- Gesamtergebnis von Teil 2 allein mindestens „ausreichend“
- in mindestens zwei Prüfungsteilen von Teil 2 jeweils „ausreichend“
- einer der Prüfungsbereiche mit „ungenügend“ abgeschlossen

Vgl. Bundesgesetzblatt Nr. 94 – Verordnung über die Berufsausbildung zum Industriekaufmann und zur Industriekauffrau (Industriekaufleuteausbildungsverordnung – IndKfIAusbV) vom 12. März 2024, ausgegeben zu Bonn am 15. März 2024, § 6 bis 15. ((/Q))

Verkürzungsmöglichkeit und Verlängerungsbedingungen der Ausbildungszeit 2.3.3

Die Ausbildung zur Industriekauffrau bzw. zum Industriekaufmann dauert regulär drei Jahre. Wenn bestimmte Voraussetzungen (z. B. höherer vorangegangener schulischer Abschluss oder vorliegende Ausbildung in einem ähnlichen kaufmännischen Beruf) erfüllt sind, kann die Ausbildungsdauer schon bei Vertragsabschluss um bis zu ein Jahr verkürzt werden.

Auch eine auf vorangehenden Antrag genehmigte vorzeitige Zulassung zur Abschlussprüfung führt zu einem schnelleren Durchlauf der Ausbildungszeit. Diese kommt ggf. dann infrage, wenn

vorzeitige Prüfung

- sich im ersten Jahr der Ausbildung herausstellt, dass das Ausbildungsziel schon nach einer kürzeren Ausbildungsdauer erreicht werden kann, und eine der beiden Vertragsparteien mit vorheriger Zustimmung der anderen Vertragspartei diese Verkürzung bei der zuständigen IHK beantragt oder
- die bzw. der Auszubildende mindestens ein Jahr vor dem eigentlichen Ende der Ausbildung im Betrieb und in der Berufsschule mindestens gute Leistungen nachweisen kann und bei der IHK die vorzeitige Zulassung beantragte und diese genehmigt wurde.

In bestimmten Fällen kann es erforderlich sein, die Ausbildungszeit gemäß den Vorgaben des § 8 BBiG zu verlängern. Dies ist z. B. der Fall, wenn

Verlängerung der Ausbildungszeit

- eine Auszubildende bzw. ein Auszubildender wegen Krankheit längere Zeit ausgefallen ist und daher größere Teile der Ausbildungsinhalte in der Berufsschule verpasst hat,
- eine Auszubildende bzw. ein Auszubildender aufgrund gesundheitlicher Behinderungen vorübergehend beeinträchtigt war und daher das Ausbildungsziel nicht in der regulären Zeit erreichen kann,
- einer Auszubildenden der Ausbildungsverlauf aufgrund einer Schwangerschaft oder des Mutterschutzes beeinträchtigt war,
- von der bzw. dem Auszubildenden nachgewiesen wird, dass schwere Mängel in der betrieblichen Ausbildung vorlagen, weil z. B. regelmäßig ausbildungsfremde Tätigkeiten ausgeübt werden mussten und/oder die Ausbildungsbetreuung seitens der Ausbilderin bzw. des Ausbilders mangelhaft war.

Vorzeitige Beendigung des Ausbildungsverhältnisses 2.3.4

Der Ausbildungsvertrag beinhaltet eine Probezeit. Für deren Dauer gibt das Berufsbildungsgesetz einen Rahmen vor: Sie muss mindestens einen Monat und darf höchstens vier Monate betragen. Innerhalb dieses Rahmens können der Auszubildende und die bzw. der Auszubildende die konkrete Dauer der Probezeit vereinbaren. Sie wird in die Niederschrift des Berufsausbildungsvertrages übernommen.

Wird die Probezeit um insgesamt mehr als ein Drittel unterbrochen (d. h., die Ausbildung konnte während dieser Zeit nicht durchgeführt werden), ist eine Verlängerung zulässig. Sie tritt aber

nicht automatisch ein, sondern es muss im Bedarfsfall das Einvernehmen zwischen den Vertragsparteien hergestellt werden. Die Verlängerung darf dann maximal den Umfang des versäumten Zeitraums umfassen. Bei kurzfristigen Unterbrechungen kommt eine Verlängerung der Probezeit nicht infrage.

Kündigung/ Auflösung

Während der Probezeit kann das Berufsausbildungsverhältnis jederzeit von beiden Seiten ohne Nennung eines Grundes und ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist gekündigt werden.

Nach der Probezeit ist eine Kündigung nur möglich:

Kündigungsfrist

1. aus einem wichtigen Grund von beiden Seiten ohne Einhaltung einer Frist. Eine Kündigung aus wichtigem Grund ist allerdings unwirksam, wenn die ihr zugrunde liegenden Tatsachen dem zur Kündigung Berechtigten länger als zwei Wochen bekannt sind. Ist ggf. ein Güteverfahren eingeleitet, so wird bis zu dessen Beendigung der Fortgang dieser Frist gehemmt.
2. von der bzw. dem Auszubildenden mit einer Frist von vier Wochen, wenn die Ausbildung beendet werden soll oder wenn der Ausbildungsberuf (nicht nur der Ausbildungsplatz!) gewechselt wird.

Die Kündigung muss in beiden Fällen schriftlich erfolgen. Wenn die Gründe bei einer Kündigung nach der Probezeit nicht nachvollziehbar sind, kann dies im Zweifelsfall für beiden Seiten zu Schadenersatzansprüchen führen (siehe unten).

Aufhebungs- vertrag

Wenn sich beide Vertragsparteien einig sind, dass sie das Vertragsverhältnis beenden wollen, dann spricht man nicht von einer Kündigung des Vertrages, sondern von einer Vertragsauflösung im gegenseitigen Einvernehmen.

Kündigungsrecht minderjähriger Azubis

Solange keine Volljährigkeit vorliegt, wäre die bzw. der Auszubildende bei einer engen Auslegung der gesetzlichen Vorschriften zwar an das Einverständnis der Erziehungsberechtigten gebunden. Andererseits steht aber bei einem Ausbildungsvertrag der erzieherische Gesichtspunkt im Vordergrund, sodass bei einer Aufhebung die Geschäftsfähigkeit von Minderjährigen eingeschränkt ist. Daher ist eine Kündigung, unabhängig von den erzieherischen Gesichtspunkten, auch ohne die Zustimmung der Erziehungsberechtigten möglich. Oft gehen damit aber auch aus juristischer Sicht Einzelfallentscheidungen einher.

Fakt ist, dass Erziehungsberechtigte die Erfüllung der mit einem Ausbildungsvertrag zusammenhängenden Pflichten von ihrem minderjährigen Kind kaum erzwingen können. Mithin entscheidet in der Realität mehr oder weniger allein der Wille der bzw. des Auszubildenden, ob sie bzw. er kündigt oder nicht.

Das Berufsausbildungsverhältnis endet regulär

- mit dem Ablauf der Ausbildungszeit oder
- bei Bestehen der Abschlussprüfung vor Ablauf der Ausbildungszeit mit dem Tag des Ablegens der Prüfung.

AUFGABE 1

Die Berufsausbildung findet im Rahmen des dualen Systems statt. Das bedeutet auch, dass die Ausbildungsinhalte im Betrieb und in der Schule bestmöglich aufeinander abgestimmt sein sollten, obwohl dem aus verschiedenen Gründen auch Grenzen gesetzt sind.

Nennen Sie die Punkte, in denen die inhaltlichen Schnittmengen der Ausbildungsinhalte in der Berufsschule und im Ausbildungsbetrieb deutlich werden. Versuchen Sie, auch aus Ihrer eigenen Erfahrung der betrieblichen Rahmenbedingungen bezüglich der Ausbildung, Gründe dafür herauszufinden, dass eine enge zeitliche Abstimmung der Umsetzung der jeweils genannten Inhalte nur schwer möglich ist.

Aus welchen Teilen setzt sich die Abschlussprüfung zusammen und wer ist formal für deren Organisation und Durchführung verantwortlich?

AUFGABE 2

Erläutern Sie

AUFGABE 3

- a) wann eine Abschlussprüfung als bestanden gilt,
- b) welche Ergebnisse dazu führen, dass die Prüfung im schriftlichen Teil nicht erfolgreich absolviert ist,
- c) wie oft eine Wiederholung der Abschlussprüfung möglich ist,
- d) was man unter einer MEP versteht und wann diese ggf. zum Tragen kommt.

Welche Gründe können dazu führen, dass an der Abschlussprüfung schon vorzeitig teilgenommen werden kann, und wovon hängt eine solche Antragstellung unabhängig von den nötigen formalen Voraussetzungen ggf. noch ab?

AUFGABE 4

Was kann dafür maßgeblich sein, dass seitens der bzw. des Auszubildenden unabhängig von der Frage der Prüfungsangelegenheiten ein Antrag auf eine Verlängerung der Ausbildungszeit gestellt wird?

AUFGABE 5

Stellen Sie dar, unter welchen Voraussetzungen bzw. auf welcher Grundlage im Zweifelsfall eine vorzeitige Beendigung des Ausbildungsverhältnisses möglich ist und welche formellen Erfordernisse dabei ggf. zu beachten sind.

AUFGABE 6

Was genau wird bei der Prüfung von Ihnen verlangt? Diese Frage ist zweifellos von Bedeutung, doch noch entscheidender ist, wie man effektiv lernt. Stellen Sie sich vor, Ihre Lehrkraft würde plötzlich erlauben, bei der Klassenarbeit einen Spickzettel zu verwenden. Das würde sicherlich Verwunderung hervorrufen und den Eindruck erwecken, dass das Lernen überflüssig sei.

AUFGABE 7

Doch ist dem wirklich so? Nun, die Antwort hängt sicherlich davon ab, welche Anforderungen gestellt werden und was von Ihnen erwartet wird. Lernen bedeutet mehr als nur Informationen in den Kopf zu bekommen, beispielsweise durch einen sogenannten „Nürnberger Trichter“. Daher gewinnt der Begriff „Kompetenzen“ heutzutage zunehmend an Bedeutung und tritt an die Stelle reinen Wissens.

Wie sehen Sie die Unterschiede zwischen diesen Konzepten und welche Auswirkungen haben sie auf Ihr Lernverhalten?

In der Regel können die Inhalte von Verträgen weitgehend frei vereinbart werden. Es gibt jedoch auch Einschränkungen sowie Sachverhalte, die nicht verhandelbar sind. Nennen Sie am Beispiel eines Ausbildungsvertrages drei feststehende Inhalte und drei weitere Beispiele für frei verhandelbare Sachverhalte.

AUFGABE 8

AUFGABE 9

Richtig oder falsch? Testen Sie Ihr Wissen.

	Richtig	Falsch
a) Ein Ausbildungsvertrag ist eine zweiseitige übereinstimmende Willenserklärung.		
b) Ein Ausbildungsvertrag kann mündlich oder schriftlich abgeschlossen werden.		
c) Ausbildungsverträge müssen spätestens drei Monate vor Beginn der Ausbildung abgeschlossen sein.		
d) Der Ausbildungsvertrag wird unterschrieben von dem Ausbilder, dem Auszubildenden und ggf. den Erziehungsberechtigten.		
e) Die Unterschrift eines minderjährigen Auszubildenden kann durch die Willenserklärung der Erziehungsberechtigten ersetzt werden, wenn das Kind den Ausbildungsplatz nicht annehmen		
f) Ein minderjähriger Auszubildender möchte gerne Koch werden und hat einen Ausbildungsvertrag unterschrieben. Seine Eltern sind damit nicht einverstanden, denn sie wollen, dass er Industriekaufmann wird. Die Ausbildung als Koch kommt nicht zustande.		
g) Ein Ausbildungsvertrag ist erst dann rechtskräftig zustande gekommen, wenn er in das Verzeichnis über die Berufsausbildung der IHK eingetragen wurde.		
h) In einem Vertrag können zwar bessere, aber keine schlechteren Bedingungen vereinbart werden, als dies in höheren Rechtsquellen vorgesehen ist.		
i) Alle Auszubildenden erhalten die gleiche Ausbildungsvergütung.		
j) Die vorzeitige Auflösung (Kündigung) eines Ausbildungsvertrages ist in der Probezeit ohne besondere Begründung möglich.		
k) Wenn ein Vertrag Fehler bzw. nichtige Bestandteile enthält, bleiben die übrigen Teile trotzdem gültig.		
l) Wenn Auszubildende im Rahmen der Ausbildung an überbetrieblichen Maßnahmen teilnehmen, hat dies keine Auswirkungen auf die Höhe der zu zahlenden Ausbildungsvergütung.		

MUSTER • MUSTER

Nur zu Prüfzwecken

Mitbestimmung im Unternehmen



Die betriebliche Mitbestimmung ist eine der tragenden Säulen der sozialen Marktwirtschaft. Hier geht es darum, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihre gewerkschaftlichen Vertreter unabhängig von den ihnen individuell zustehenden Rechten auch Einfluss auf die Entscheidungsprozesse im Unternehmen ausüben können.

Dabei unterscheidet man drei Mitbestimmungsebenen:

Arbeitsplatzebene	Betriebsebene	Unternehmensebene
<p>Hier geht es um Sachverhalte, die speziell auf das Wohl der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgerichtet sind und direkt mit dem jeweiligen Arbeitsverhältnis oder Arbeitsplatz in Beziehung stehen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lohngruppenzuweisung • Bereitschaftszeiten • Genehmigung von Sonderurlaub • Höhergruppierung 	<p>Hier werden Entscheidungen über allgemeine personelle Angelegenheiten getroffen, welche sich nicht nur auf eine Person, sondern auf die ganze Belegschaft oder größere Teile davon beziehen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzbewertung • Entgeltsysteme • Urlaubsgrundsätze • Pausenzeiten 	<p>Auf dieser sogenannten Managementebene geht es nicht um einzelne Arbeitsplätze und häufig auch nicht um einen Betrieb oder einzelne Betriebsteile, sondern um generelle strategische Überlegungen.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Teil-)Stilllegungen • Produktionsverlagerungen • Kurzarbeit • (Massen-)Entlassungen

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die Frage, welche Möglichkeiten es für die Arbeitnehmenden, aber auch für die Auszubildenden gibt, ihre Interessen in die Entscheidungsprozesse einzubringen und damit das unternehmerische Geschehen aktiv mitzugestalten.

Interessenvertretung der Arbeitnehmenden durch den Betriebsrat

3.1

Betriebsräte sollen die Interessen und Anliegen der Arbeitnehmenden gewissermaßen bündeln. Unabhängig davon, dass sich die Arbeitnehmenden auch ohne Einschaltung eines Interessenorgans direkt an den Arbeitgeber wenden können, hat es für beide Seiten durchaus Vorteile, wenn ein Betriebsrat oder eine Jugend- und Auszubildendenvertretung in betriebliche Prozesse eingebunden ist oder einbezogen werden kann.

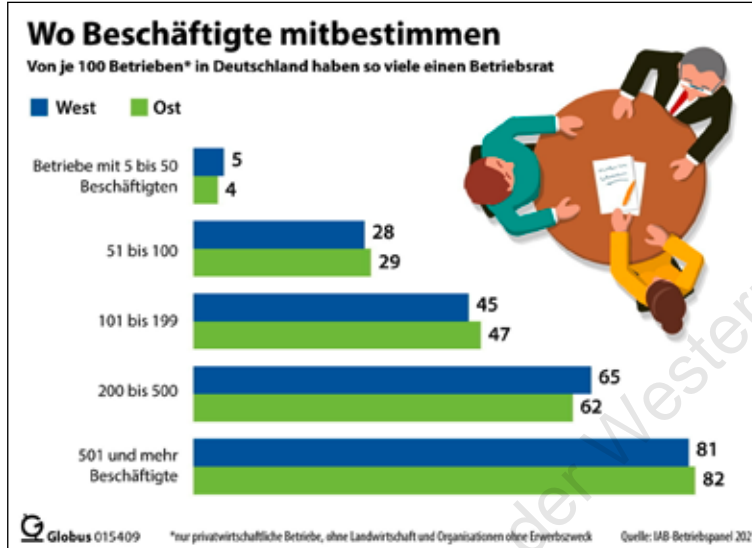
Bündelung von Interessen

Der Betriebsrat hat als das zentrale Vertretungsorgan der Arbeitnehmenden

- über die Einhaltung der zugunsten der Arbeitnehmenden geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu wachen,
- die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) festgelegten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten gegenüber dem Arbeitgeber wahrzunehmen,
- Anregungen von einzelnen Arbeitnehmenden und von der Jugend- und Auszubildendenvertretung entgegenzunehmen und, falls sie berechtigt erscheinen, gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten.

Wahlen zum Betriebsrat

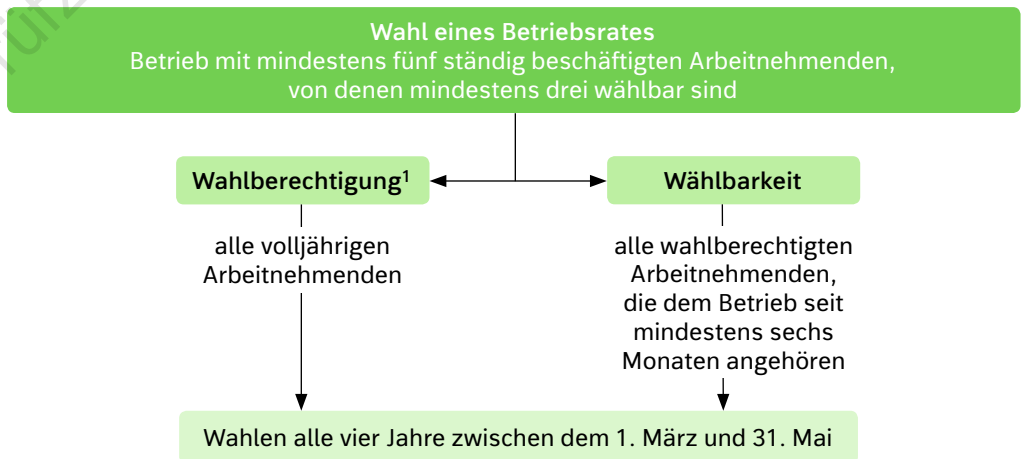
Die Wahl von Betriebsräten ist unter den nachfolgend beschriebenen Bedingungen zwar möglich, aber nicht verpflichtend vorgeschrieben. So kommt es, dass keineswegs in allen Unternehmen, in denen die Voraussetzungen für einen Betriebsrat gegeben sind, auch tatsächlich ein solches Organ vorhanden ist.



Das liegt nicht nur am Arbeitgeber. Je kleiner die Mitarbeiterzahl ist, desto direkter ist in der Regel der Kontakt einzelner Arbeitnehmender mit den Vorgesetzten. Probleme werden daher oft in direkten Gesprächen gelöst. Generell gilt: Je besser die Zusammenarbeit mit der Belegschaft ist, je kürzer und unkomplizierter die „Beschwerdewege“ und je persönlicher die Beziehungen zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden sind, desto weniger fällt meist das Fehlen eines Betriebsrates ins Gewicht.

Es besteht jedoch insbesondere im Dienstleistungs- und Handelswarendiscounterbereich ebenso wie bei großen Onlinehändlern eine deutliche Abneigung gegen die Wahl und die Mitbestimmung von Betriebsräten, obwohl eine „Einmischung“ in die oft nicht gerade optimalen Arbeitsbedingungen hier durchaus angebracht sein könnte.

Die Einrichtung eines Betriebsrates ist kein Zwang, allerdings das Recht der Belegschaft, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:



¹ Arbeitnehmende eines anderen Arbeitgebers, z. B. Leiharbeitsunternehmen, sind ebenfalls wahlberechtigt, wenn sie länger als drei Monate in dem Betrieb eingesetzt sind (§ 7 BetrVG).

Die **Arbeit** des Betriebsrates erfordert viel Zeit. Dies geht aus dem umfangreichen Tätigkeitsgebiet hervor:

Tätigkeitsgebiet
des Betriebsrates

- Betriebsratssitzungen, Sprechstunden, Tätigkeit des Betriebsausschusses
- Besprechungen mit dem Arbeitgeber
- Besuch der einzelnen Betriebs- oder Arbeitsstätten
- Teilnahme an Unfalluntersuchungen der Berufsgenossenschaft
- Besprechungen mit Vertreterinnen und Vertretern der Gewerkschaften im Rahmen des BetrVG
- Durchführungen von Betriebsräteversammlungen
- Teilnahme an Schulungen und Weiterbildungsveranstaltungen zur Aneignung des erforderlichen Fachwissens

Daher benötigen Betriebsratsmitglieder eine teilweise oder ab einer bestimmten Betriebsgröße sogar ganze Freistellung von der beruflichen Tätigkeit, ohne dass sich das Arbeitsentgelt mindert.

Dass Betriebsräte einem sehr hohen Kündigungsschutz unterliegen und der Arbeitgeber ihnen Räumlichkeiten und sonstige sächliche Ausstattungen zur Verfügung zu stellen hat, versteht sich von selbst.

Kündigungsschutz

Die **Rechte** des Betriebsrates sind abgestuft und reichen von der Unterrichtung über die Beratung bis hin zur umfassenden Mitbestimmung:


Beteiligungsrechte des Betriebsrats

Mitbestimmungsrechte
in sozialen Angelegenheiten
(Ordnung im Betrieb, Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, Lohngestaltung, Leistungserfassung, Sozialeinrichtungen),
Personalfragebogen
(§ 87, 94, 95 BetrVG)

Informations- u. Mitbestimmungsrechte
bei Einstellungen, Ein- und Umgruppierungen, Versetzungen*
(§ 99 BetrVG)

Anhörungs- und Widerspruchsrechte
bei Kündigungen
(§ 102 BetrVG)

* in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten



Allgemeine Informationsrechte
Zur Durchführung seiner Aufgaben nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist der Betriebsrat vom Arbeitgeber rechtzeitig und umfassend zu unterrichten
(§ 80 BetrVG)

Beratungs- und Mitbestimmungsrechte
bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen, bei Betriebsänderungen mit Personalabbau*
(§§ 96, 97, 98, 112 BetrVG)

Vorschlags- und Beratungsrechte
zur Beschäftigungssicherung
(§ 92a BetrVG)

Informations- und Beratungsrechte
bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsabläufe usw., in Fragen der Personalplanung, bei Betriebsänderungen*
(§§ 90, 92, 111 BetrVG)

ZAHLENBILDER

© Bergmoser + Höller Verlag AG

243 515

Mitwirkung – Information, Anhörung, Beratung

3.1.1

Das Recht auf Mitwirkung ist ein vergleichsweise schwaches Beteiligungsrecht. Es umfasst die Rechte auf Information, Anhörung und Beratung.

Dieses Recht umfasst die Pflicht des Arbeitgebers, den Betriebsrat rechtzeitig so umfassend über anstehende Entscheidungen zu informieren, dass er sich ein Bild über die geplanten Maßnahmen einschließlich deren Auswirkungen machen kann. Dabei ist der Betriebsrat nicht nur in einer „Warteposition“, sondern er hat auch das Recht, von sich aus die nötigen Informationen vom Arbeitgeber anzufordern.

Information

Dieses Recht umfasst einerseits die Beratungspflicht des Arbeitgebers, andererseits aber auch das Beratungsrecht des Betriebsrates. Der Betriebsrat ist gehalten, anhand der erlangten Informationen im Interesse der betroffenen Arbeitnehmenden eigene Vorschläge für zukünftige Maßnahmen zu unterbreiten.

Anhörung und
Beratung

Dies ist die Grundlage, auf der von der Arbeitgeberseite alle mit der geplanten Maßnahme verbundenen Auswirkungen mit dem Betriebsrat erörtert werden. Sie geht über eine reine Anhörung deutlich hinaus. Der Betriebsrat kann zwar Entscheidungen nicht verhindern, aber er kann versuchen, sie in der Erörterung zu beeinflussen. Beispiele dafür sind:

- Personalplanung (§ 92 BetrVG)
- Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG)
- Gestaltung von Arbeitsplätzen (§ 90 BetrVG)
- Gestaltung der beruflichen Bildung (§§ 96, 97 BetrVG)

Wenn es darum geht, in diesen Punkten generelle Entscheidungs- oder Entwicklungslinien festzulegen, besteht die Möglichkeit, dass sogenannte **Betriebsvereinbarungen** zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abgeschlossen werden. Sie haben den Vorteil, dass damit ggf. viele Einzelfragen und Probleme im Vorfeld gelöst werden. Dabei handelt es sich in der Regel um Sachverhalte, die nicht in arbeitsrechtlichen Gesetzen oder Tarifverträgen festgeschrieben sind. Gleichwohl können auch hier in Betriebsvereinbarungen Regelungen getroffen werden, die für die Arbeitnehmenden vorteilhafter als die sonst geltenden Vorgaben sind (Günstigkeitsprinzip).

Mitwirkungsrecht Bei der Planung betrieblicher Maßnahmen, die z. B. die Ausstattung der Arbeitsplätze und Arbeitsräume betreffen, hat der Betriebsrat ein Mitwirkungsrecht (Information und Beratung). Zu diesen Maßnahmen gehören

- größere bauliche Maßnahmen,
- Veränderungen des Arbeitsplatzes,
- Änderungen im Arbeitsablauf sowie
- Veränderungen des Arbeitsumfeldes.

Während der Betriebsrat bei der Planung nur mitwirken kann, besitzt er bei der Durchführung dieser Maßnahmen ein erzwingbares volles Mitbestimmungsrecht. So kann er beispielsweise verlangen, dass der Arbeitgeber bei solchen Maßnahmen die neuesten arbeitsmedizinischen Erkenntnisse beachtet. Lehnt der Arbeitgeber die Erfüllung dieser Forderungen ab, kann die **Einigungsstelle** angerufen werden.

3.1.2 Eingeschränkte Mitbestimmung

Zustimmungspflicht Die eingeschränkte Mitbestimmung geht über die Benachrichtigung und Erörterung hinaus. Hier benötigt der Arbeitgeber für seine beabsichtigten Maßnahmen die Zustimmung des Betriebsrates. Dieser darf die Zustimmung jedoch nur aus den im BetrVG genannten Gründen verweigern. Die eingeschränkte Mitbestimmung findet man insbesondere bei personellen Angelegenheiten, wie z. B.:

- Einstellungen
- Versetzungen
- Umgruppierungen
- Eingruppierungen

In Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten kann der Betriebsrat hier eingeschränkt mitbestimmen. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, so kann der Arbeitgeber das Arbeitsgericht zur Klärung einschalten.

3.1.3 Volle Mitbestimmung

Vetorecht In manchen Bereichen ist die Zustimmung des Betriebsrats unerlässlich, damit Entscheidungen des Arbeitgebers rechtswirksam werden. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber sich im Voraus mit dem Betriebsrat einigen muss. Dieser Einigungszwang ist die schärfste Form der Mitbestimmung und typisch für die sogenannten sozialen Angelegenheiten.

Einigungszwang

In diesen Fällen besitzt der Betriebsrat sogar ein Initiativrecht, d. h., er kann selbst Anträge stellen, aufgrund derer die Unternehmensleitung mit ihm verhandeln und sich einigen muss. Dies gilt z. B. für die Erstellung von Auswahlrichtlinien bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen in Betrieben mit mehr als 1 000 Beschäftigten (§ 95 BetrVG).

Initiativrecht

Während die Planung dieser Maßnahmen voll mitbestimmungspflichtig ist, handelt es sich bei der konkreten personenbezogenen Umsetzung dann nur noch um eine eingeschränkte Mitbestimmungsmöglichkeit. Ebenso betroffen ist die erzwingbare Aufstellung eines Sozialplanes bei Massenentlassungen in Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitenden (§ 111, 112 BetrVG).

Fall 1: Einstellung neuer Mitarbeitender

BEISPIEL

In Personalfragen muss der Betriebsrat zunächst umfassend informiert werden über

- die Unterlagen aller Bewerberinnen und Bewerber,
- Auswirkungen auf andere Arbeitsplätze,
- die vorgesehene Tarifgruppe.

Der Betriebsrat muss darüber hinaus auch zustimmen. Dies gilt formal als erfolgt, wenn er binnen einer Woche keinen Widerspruch einlegt. Ein Widerspruch muss aber ggf. begründet werden:

Widerspruchsbegründung

- Verstoß gegen Gesetze, Verordnungen, den Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung,
- Verletzung von Auswahlrichtlinien, die zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung vereinbart wurden,
- Unterlassung einer vom Betriebsrat verlangten innerbetrieblichen Stellenausschreibung,
- Entstehen unzumutbarer Nachteile für andere Beschäftigte,
- nachweisbar entstehende Gefahr für den Betriebsfrieden bei Einstellung einer ausgewählten Bewerberin bzw. eines ausgewählten Bewerbers.

Die fehlende Zustimmung des Betriebsrates kann vom Arbeitsgericht ersetzt werden. Bis dahin ist in dringenden Fällen eine vorläufige Einstellung oder Versetzung möglich, die aber auf Betreiben des Betriebsrates ebenfalls vom Arbeitsgericht überprüft werden kann.

Fall 2: Kündigung

Jede Kündigungsabsicht ist dem Betriebsrat mitzuteilen. Diese Mitteilung muss enthalten:

- die Art der Kündigung – ordentlich oder fristlos –,
- den Kündigungszeitpunkt und
- die Kündigungsgründe.

Außerdem muss dem Betriebsrat Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben werden. Wenn eine Information oder Anhörung nicht ordnungsgemäß erfolgt, ist die Kündigung unwirksam. Nach Abschluss des Anhörungsverfahrens darf der Arbeitgeber ohne Weiteres kündigen.

Anhörungsverfahren

Daran ändern auch schriftlich vorgetragene Bedenken des Betriebsrates nichts, allerdings kann er gegen eine ordentliche – nicht gegen eine außerordentliche – Kündigung innerhalb einer Woche aus einem der folgenden Gründe Widerspruch erheben:

- falsche soziale Auswahl,
- Möglichkeit des Einsatzes an einem anderen Platz,
- Möglichkeit der Weiterbeschäftigung nach Umschulung oder Fortbildung oder
- neuer Arbeitsvertrag mit verringerten freiwilligen Leistungen.

Der mögliche **Widerspruch** des Betriebsrates hat zwei wichtige Folgen:

1. Der gekündigten Person ist mit der Kündigung eine Abschrift der Betriebsratsstellungnahme auszuhändigen.
2. Die gekündigte Person muss bis zum Abschluss des Rechtsstreits weiterbeschäftigt werden.

Von dieser Pflicht entbindet das Arbeitsgericht nur ausnahmsweise, wenn der Widerspruch offensichtlich mutwillig oder unbegründet ist oder wenn er den Arbeitgeber wirtschaftlich überfordert.

BEISPIEL

Fall 3: Installation technischer Anlagen zur Leistungs- und Verhaltensüberwachung der Arbeitnehmenden

An die Stelle von Menschen treten verstärkt technische Geräte, die Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden überwachen und die Funktion oft umfassender vornehmen, als dies vorher durch Vorgesetzte geschah. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates findet seine Berechtigung darin, die Überwachungsfunktion auf das betrieblich notwendige Maß zu beschränken und einen unnötigen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verhindern.

Entscheidend für das Mitbestimmungsrecht ist, dass Anlagen technisch in der Lage sind, einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu kontrollieren. Hierzu gehören z. B. Zeiterfassungsgeräte wie Stempeluhren, Leistungserfassungsgeräte (Leistungsmenge), automatische Erfassung von Teilnehmernummern und Sprechzeiten für Privatgespräche, die optische Überwachung von Arbeitsplätzen durch Kameras (z. B. von Kassiererinnen und Kassierern zur Vermeidung von Personaldiebstahl), aber auch der Einsatz von Computeranlagen, mit denen Fertigungsaufträge und die jeweiligen Auftragsbearbeitungen an den einzelnen Arbeitsplätzen erfasst und verarbeitet werden können.

Gegen die Installation betrieblich notwendiger und rechtmäßiger Geräte kann sich der Betriebsrat nicht mit Erfolg wehren.

AUFGABE 1

Unterscheiden Sie die Schwerpunkte der Mitbestimmung auf Arbeitsplatz-, Betriebs- und Unternehmensebene.

AUFGABE 2

Arbeitnehmende sind in einem Betrieb ohne Betriebsrat keineswegs rechtlos. Mit welchen Argumenten lässt sich die Einrichtung von Betriebsräten bzw. die Existenz des Betriebsverfassungsgesetzes aus Ihrer Sicht rechtfertigen oder begründen?

AUFGABE 3

Unter welchen Voraussetzungen und in welchen zeitlichen Abständen kann ein Betriebsrat gewählt werden?

AUFGABE 4

In einem Betrieb sind vier Angestellte und eine volljährige Auszubildende beschäftigt. Sie möchten einen Betriebsrat wählen, weil sie der Meinung sind, die rechtlichen Voraussetzungen dafür seien erfüllt. Wie beurteilen Sie dies?

Beschreiben Sie die Hauptaufgabenbereiche eines Betriebsrates.

AUFGABE 5

Unterscheiden Sie unter Heranziehung von eigener Beispiele den Unterschied zwischen Anhörung, Mitwirkung und Mitbestimmung.

AUFGABE 6

Begründen Sie, warum Betriebsratsmitglieder einem besonderen Kündigungsschutz unterliegen, und erläutern Sie an einem Beispiel, was dies konkret bedeutet und warum es nicht mit einem „totalen“ Schutz vor einer Kündigung gleichgesetzt werden kann.

AUFGABE 7

Beurteilen Sie die Rechtmäßigkeit folgender Vorfälle:

AUFGABE 8

- Die betriebliche Arbeitszeit wird ohne vorhergehende Beratung mit dem Betriebsrat um eine halbe Stunde vorverlegt.
- Der Arbeitgeber verbietet das Rauchen am Arbeitsplatz ohne Information des Betriebsrates.
- Der Betriebsrat widerspricht einer Neueinstellung, weil er der Meinung ist, der Bewerber sei nicht geeignet.
- Die Geschäftsführung stellt in einem Produktionsbereich von Zeit- auf Leistungslohn um. Der Betriebsrat meint, dass er dazu hätte gefragt werden müssen und das Recht zur Mitbestimmung gehabt hätte.

Eine kaufmännische Angestellte soll von der Einkaufsabteilung in die Lagerverwaltung versetzt werden. Die Tätigkeit ist in den beiden Bereichen mehr oder weniger vergleichbar, aber die Angestellte möchte den Arbeitsplatz nicht wechseln. Inwiefern spielt der Betriebsrat bei dieser geplanten Maßnahme eine Rolle und welche Möglichkeiten hat er ggf., um die Interessen der Kollegin zu vertreten?

AUFGABE 9

Jugend- und Auszubildendenvertretung

3.2

Werden in einem Betrieb mindestens fünf jugendliche Arbeitnehmende beschäftigt, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, oder Auszubildende, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, kann von ihnen eine eigene Vertretung mit einer Amtszeit von zwei Jahren gewählt werden. Die Wahlen finden in der Zeit vom 1. Oktober bis 30. November statt.

Jugend- und Auszubildendenvertretung
mindestens fünf wahlberechtigte Auszubildende oder jugendliche Arbeitnehmende

Wahlberechtigung

alle Arbeitnehmenden, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, darüber hinaus alle Auszubildenden, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben

Wählbarkeit

alle Arbeitnehmenden, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) soll sich der besonderen Probleme der jugendlichen Arbeitnehmenden im Betrieb annehmen; allerdings kann sie nicht direkt mit der Unternehmensleitung, sondern nur über den Betriebsrat verhandeln.

Die Wahl zur Jugend- und Auszubildendenvertretung erfolgt geheim und unmittelbar. Das heißt, dass sich die Kandidatinnen und Kandidaten direkt aufstellen lassen müssen und durch Ankreuzen direkt gewählt werden. Die Reihenfolge ergibt sich aus der Anzahl der auf die jeweilige Kandidatin bzw. den jeweiligen Kandidaten entfallenden Stimmenzahl.

Die Größe der Jugend- und Auszubildendenvertretung hängt von der Zahl der in einem Betrieb beschäftigten und für dieses Organ wahlberechtigten Arbeitnehmenden/Auszubildenden ab.

Wichtig ist, dass Mitglieder des Betriebsrates nicht gleichzeitig in die Jugend- und Auszubildendenvertretung gewählt werden können.

Gleichwohl kann es sein, dass bestimmte Arbeitnehmergruppen sowohl für die Jugend- und Auszubildendenvertretung als auch für den Betriebsrat wahlberechtigt sind. Dies gilt für alle volljährigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die noch keine 25 Jahre alt sind.

Zahl der Wahlberechtigten	Zu wählende Mitglieder der JAV
weniger als 5	0
5 – 20	1
21 – 50	3
51 – 150	5
151 – 300	7
301 – 500	9
501 – 700	11
701 – 1.000	13
mehr als 1.000	15

Teilnahme an Sitzungen

An allen Sitzungen des Betriebsrats kann eine Vertreterin bzw. ein Vertreter der JAV (ohne Stimmrecht) teilnehmen. Nur wenn Angelegenheiten behandelt werden, die insbesondere jugendliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betreffen, haben alle Jugendvertreterinnen und Jugendvertreter volles Stimmrecht.

Aufgaben der Jugend- und Auszubildendenvertretung

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung ist im Gegensatz zum Betriebsrat kein unabhängiges Organ mit eigenständig durchsetzbaren Rechten. Sie ist auf die Mitarbeit des Betriebsrates angewiesen, wenn sie ihre Interessen durchsetzen will. Zu den Hauptaufgaben gehören:

- Missstände in der betrieblichen Ausbildung aufzudecken und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten,
- die Einhaltung der einschlägigen Vorschriften zur Beschäftigung Jugendlicher und Auszubildender zu überwachen (z. B. Berufsbildungsgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Betriebsvereinbarungen).

Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung hat gegenüber dem Betriebsrat folgende Ansprüche:

- Der Betriebsrat muss der Jugend- und Auszubildendenvertretung alle Unterlagen, welche zur ordnungsgemäßen Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind, zur Verfügung stellen.
- Alle betrieblichen Maßnahmen, welche die Jugendlichen und/oder Auszubildenden betreffen, sind vom Betriebsrat mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung zu erörtern. Bei entsprechenden Beschlüssen des Betriebsrates hat die gesamte Jugend- und Auszubildendenvertretung Teilnahme- und volles Mitbestimmungsrecht.
- Beschwerden und Verbesserungsvorschläge der Jugend- und Auszubildendenvertretung sind auf der nächsten Betriebsratssitzung zu behandeln.

Auszubildende, die Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung sind, können in den letzten drei Monaten vor Beendigung ihrer Ausbildung verlangen, in ein anschließendes Beschäftigungsverhältnis übernommen zu werden. Dieses Recht besteht auch, wenn die Ausbildung innerhalb eines Jahres nach der Mitgliedschaft in der Jugend- und Auszubildendenvertretung endet.

Der Arbeitgeber kann dies nur verweigern, wenn er spätestens zwei Wochen nach dem Ende der Ausbildung Klage beim Arbeitsgericht einreicht – mit dem Ziel der Feststellung, dass die Aufnahme des Beschäftigungsverhältnisses unzumutbar ist.

Erläutern Sie den Unterschied der beiden Begriffe „Wahlberechtigung“ und „Wählbarkeit“ und nennen Sie hierzu die konkreten Bestimmungen bezüglich der Jugend- und Auszubildendenvertretung.

AUFGABE 1

Welche Kernaufgaben stehen im Mittelpunkt der Aufgaben der Jugend- und Auszubildendenvertretung und welche Ansprüche leiten sich daraus gegenüber dem Betriebsrat oder der Unternehmensleitung ab?

AUFGABE 2

Besondere Ausschüsse und ihre Aufgaben

3.3

Neben dem Betriebsrat und der Jugend- und Auszubildendenvertretung können unter bestimmten Voraussetzungen weitere Organe gebildet werden. Diese haben die Aufgabe, die Arbeit des Betriebsrates in speziellen Angelegenheiten beratend zu unterstützen.

Wirtschaftsausschuss

3.3.1

Als Voraussetzung gelten in der Regel mehr als 100 ständig beschäftigte Arbeitnehmende (§ 106 Abs. 1 S. 1 BetrVG), die ggf. auch an mehreren Standorten eines Unternehmens tätig sein können. Die Bildung eines Wirtschaftsausschusses ist aber nur möglich, wenn auch ein Betriebsrat besteht.

Voraussetzung

Der Wirtschaftsausschuss dient der Besprechung und Beratung wirtschaftlicher Angelegenheiten mit der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer und damit einhergehend der Information des Betriebsrates. Damit verbunden sind aber keine eigenen Beteiligungsrechte an der Entscheidungsfindung.

Zweck

Eine wichtige Aufgabe besteht darin, rechtzeitig Informationen über Planungen zu erlangen, die sich ggf. nachteilig auf die Belegschaft auswirken. Gemäß § 106 Abs. 3 Nr. 1 bis 10 BetrVG gehören dazu Informationen über folgende Bereiche:

Kernaufgaben

- **Wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens:** Gewinn- und Verlustentwicklung und ihre Ursachen, Kosten einschließlich Löhnen und Gehältern, Warenlager, Auftragsbestand, Kapital- und Kreditfragen, Liquiditätssituation
- **Produktions- und Absatzlage:** Kapazitätsmöglichkeiten und -nutzung, Gütererzeugung, Engpässe bei der Materialbeschaffung, Lagerbestände, vorhandene Aufträge, Vertriebsorganisation, Preisentwicklung
- **Produktions- und Investitionsprogramm:** Einführung neuer Produkte, Produktionsumstellungen, Kauf von Maschinen, Kfz und Grundstücken, Bau neuer Gebäude, Werbekampagnen, Anschaffung neuer EDV-Anlage/-Software
- **Rationalisierungsvorhaben:** Mechanisierung, Automation, Einführung neuer Technologien
- **Fabrikations- und Arbeitsmethoden,** insbesondere die Einführung neuer Arbeitsmethoden (z. B. Einzel- oder Serienherstellung, Maschinen- oder Handarbeit, Einführung/Änderung eines Prämienlohnsystems, Einführung/Abschaffung von Gruppenarbeit), sowie Fragen des betrieblichen **Umweltschutzes**
- **Einschränkung und Stilllegung** von Betrieben oder Betriebsteilen
- **Verlegung** von Betrieben oder Betriebsteilen
- **Zusammenschluss oder Spaltung** von Unternehmen oder Betrieben

- **Änderungen** des Betriebszweckes und der Betriebsorganisation
- **Übernahme des Unternehmens**, wenn hiermit der Erwerb der Kontrolle verbunden ist. Der Erwerb der Kontrolle liegt vor, wenn das übernehmende Unternehmen mindestens 30 % der Stimmrechte am übergebenden Unternehmen hält.
- **Sonstige Vorgänge** und Vorhaben, die die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren

Zusammen- setzung

Der Wirtschaftsausschuss besteht aus mindestens drei und höchstens sieben Mitgliedern, die allesamt dem Unternehmen angehören müssen.

Mindestens ein Betriebsratsmitglied muss dem Wirtschaftsausschuss angehören (§ 107 Abs. 1 S. 1 BetrVG). Auch leitende Angestellte können Mitglieder im Wirtschaftsausschuss sein. Die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses sollen zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderliche fachliche und persönliche Eignung besitzen (§ 107 Abs. 1 BetrVG).

Die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses werden vom Betriebsrat für die Dauer seiner Amtszeit bestimmt.

3.3.2 Sprecherausschuss für leitende Angestellte

In fast jedem Unternehmen gibt es neben den regulären Arbeitnehmenden, die ihre Tätigkeit in erster Linie gemäß den Anweisungen „von oben“ ausführen, auch leitende Angestellte. Diese Arbeitnehmenden haben eine andere Position in der Unternehmensstruktur und können beispielsweise selbst Weisungen erteilen oder mit besonderen Vollmachten wie der Prokura ausgestattet sein.

Die leitenden Angestellten sind für den Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz weder wahlberechtigt noch sind sie darin vertreten. Da sie unabhängig von ihren besonderen Befugnissen aber zur Gruppe der Arbeitnehmenden gehören, können sie ihre Interessen in einem Sprecherausschuss bündeln und zum Ausdruck bringen. Einzelheiten dazu sind im Sprecherausschussgesetz (SprAuG) geregelt.

Voraussetzung Wahlen

Voraussetzung ist, dass in einem Unternehmen regelmäßig mindestens zehn leitende Angestellte tätig sind. Die Wahlen zum Sprecherausschuss finden alle vier Jahre zeitgleich mit den Betriebsratswahlen statt.

Aufgaben

Bei der Änderung von Arbeitsbedingungen und Gehaltsgestaltungen der leitenden Angestellten sowie bei der Einführung und Änderung von Beurteilungsgrundsätzen besteht ein **Unterrichtungs- und Beratungsrecht** durch die Unternehmensleitung bzw. die Geschäftsführung. Geplante personelle Veränderungen bei den leitenden Angestellten sind dem Sprecherausschuss rechtzeitig mitzuteilen. Vor jeder **Kündigung** einer bzw. eines leitenden Angestellten ist dieser Ausschuss nach entsprechender Unterrichtung zu hören. Er kann Bedenken gegen die Kündigung äußern.

Der Arbeitgeber hat den Sprecherausschuss mindestens einmal im Kalenderhalbjahr über die **wirtschaftlichen Angelegenheiten** des Betriebs und des Unternehmens zu unterrichten.

Über geplante **Betriebsänderungen** ist er nach denselben Vorschriften wie der Betriebsrat (§ 111 BetrVG) rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

In Anlehnung an das Modell der Betriebsversammlung soll der Sprecherausschuss einmal im Kalenderjahr eine nicht öffentliche **Versammlung der leitenden Angestellten** einberufen.

Der Sprecherausschuss kann dem Betriebsrat oder Mitgliedern des Betriebsrats das Recht einräumen, an seinen Sitzungen teilzunehmen. Der Betriebsrat kann umgekehrt dem Sprecherausschuss oder Mitgliedern des Sprecherausschusses das Recht einräumen, an Sitzungen des Betriebsrats teilzunehmen.

Erläutern Sie, was man unter leitenden Angestellten versteht und warum dieser Arbeitnehmergruppe ein eigenes Interessenvertretungsorgan eingeräumt wird.

AUFGABE 1

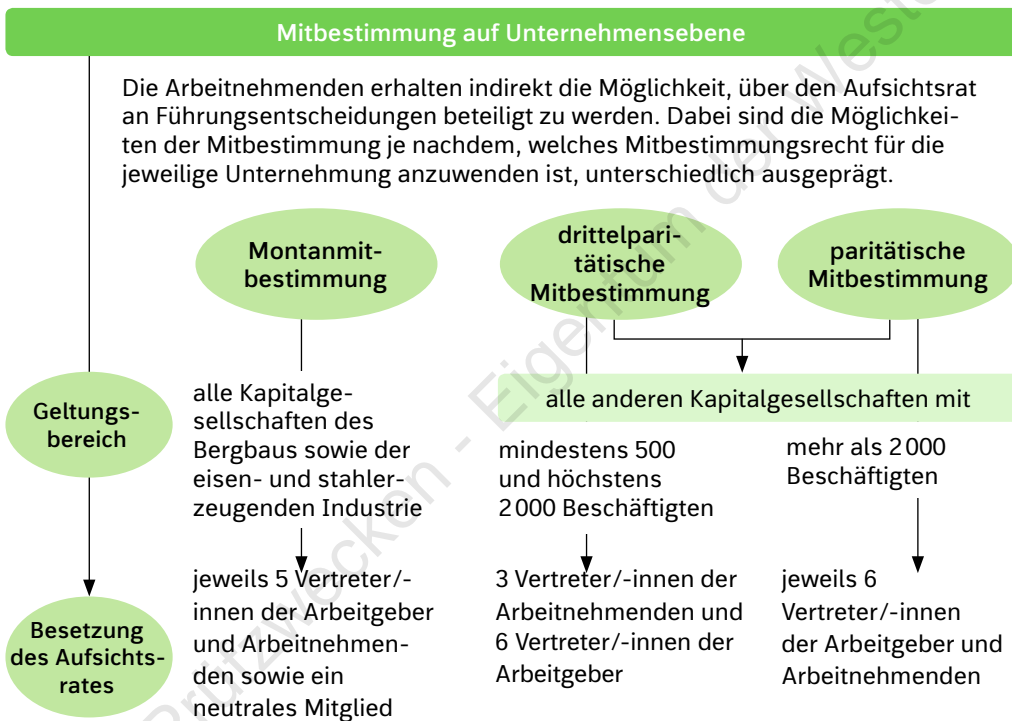
In welcher Form arbeiten der Betriebsrat sowie der Wirtschaftsausschuss zusammen und wo liegen sichtbare Schnittstellen in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen?

AUFGABE 2

Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Kapitalgesellschaften

3.4

Neben der Mitbestimmung in den Betriebsräten gibt es auf einer höheren Ebene in den Kapitalgesellschaften (siehe Kapitel 8) noch die Mitbestimmung auf Unternehmensebene. Nachfolgend sehen Sie eine kurzgefasste Übersicht der sehr differenzierten Formen dieser Mitbestimmungsmöglichkeiten in den betreffenden Aufsichtsräten der Unternehmen.



Erläutern Sie,

AUFGABE

- was man unter dem Begriff Mitbestimmung auf Unternehmensebene grundsätzlich versteht, für welche Rechtsformen sie gilt und in welchem Organ der betreffenden Unternehmensformen sie umgesetzt wird,
- worin sich die grundsätzlichen Aufgabengebiete und Arbeitsbereiche von Betriebsräten und den Mitbestimmungsorganen auf der Unternehmensebene unterscheiden,
- worin die wesentlichen Unterschiede der drei Mitbestimmungsformen auf Unternehmensebene liegen.

4 Vorschriften zum Arbeitsschutz



Der Arbeitsschutz ist eine der wichtigsten Säulen, um die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor nicht zu verantwortenden Risiken im Rahmen der Ausübung ihrer Tätigkeit zu bewahren.

Man unterscheidet mehrere Säulen des technischen und sozialen Arbeitsschutzes, die alle gleichermaßen wichtig sind. Schließlich geht es um die Sicherheit, aber auch um das Wohlbefinden der Arbeitskräfte.

Die Einhaltung der Arbeitsschutzmaßnahmen liegt nicht zuletzt auch im allgemeinen gesellschaftlichen Interesse. Jeder Arbeitsunfall und jede sonstige Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit bedeutet ggf. auch höhere Kosten für die Sozialgemeinschaft.

4.1 Arbeitsstättenverordnung/Technischer Arbeitsschutz

Arbeitsstättenverordnung

Die Verordnung über Arbeitsstätten ist die wichtigste Grundlage für den Arbeitsschutz. Dabei geht es darum, dass die Beschäftigten sicher und vor gesundheitlichen Gefahren geschützt sind.

Arbeitsstätten sind danach alle Orte in Gebäuden oder im Freien, die sich auf dem Gelände eines Betriebes oder einer Baustelle befinden und zur Nutzung für Arbeitsplätze vorgesehen sind, dazu gehören auch:

- Verkehrswege, Fluchtwege, Notausgänge
- Lager-, Maschinen- und Nebenräume
- Sanitärräume
- Erste-Hilfe-Räume

Der Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass Arbeitsstätten

- so eingerichtet sind, dass keine Gefährdungen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bestehen,
- auch behindertengerecht eingerichtet sind,
- dem Nichtraucherschutz gerecht werden,
- instand gehalten und festgestellte Mängel unverzüglich beseitigt werden.

Dies gilt insbesondere für die barrierefreie Gestaltung von Arbeitsplätzen, Fluchtwegen und Notausgängen.

Dem technischen Arbeitsschutz kommt eine besondere Bedeutung zu. Dabei geht es schwerpunktmäßig um die Verhinderung von Verletzungen oder anderweitigen gesundheitlichen Gefährdungen der betroffenen Arbeitnehmenden bei der Ausübung der jeweiligen Tätigkeit.

Unabhängig davon, dass die damit verbundenen Gefahren im Zusammenhang mit körperlichen Tätigkeiten sowie beim Einsatz von Maschinen und sonstigen technischen Gerätschaften ungleich größer sind als in anderen Arbeitsbereichen, **gelten die einzuhaltenden Sicherheitsvorschriften gleichermaßen für alle betrieblichen Bereiche und damit auch für kaufmännische Tätigkeiten.**

Beim **technischen Arbeitsschutz** stehen insbesondere folgende **Sachverhalte** im Vordergrund:

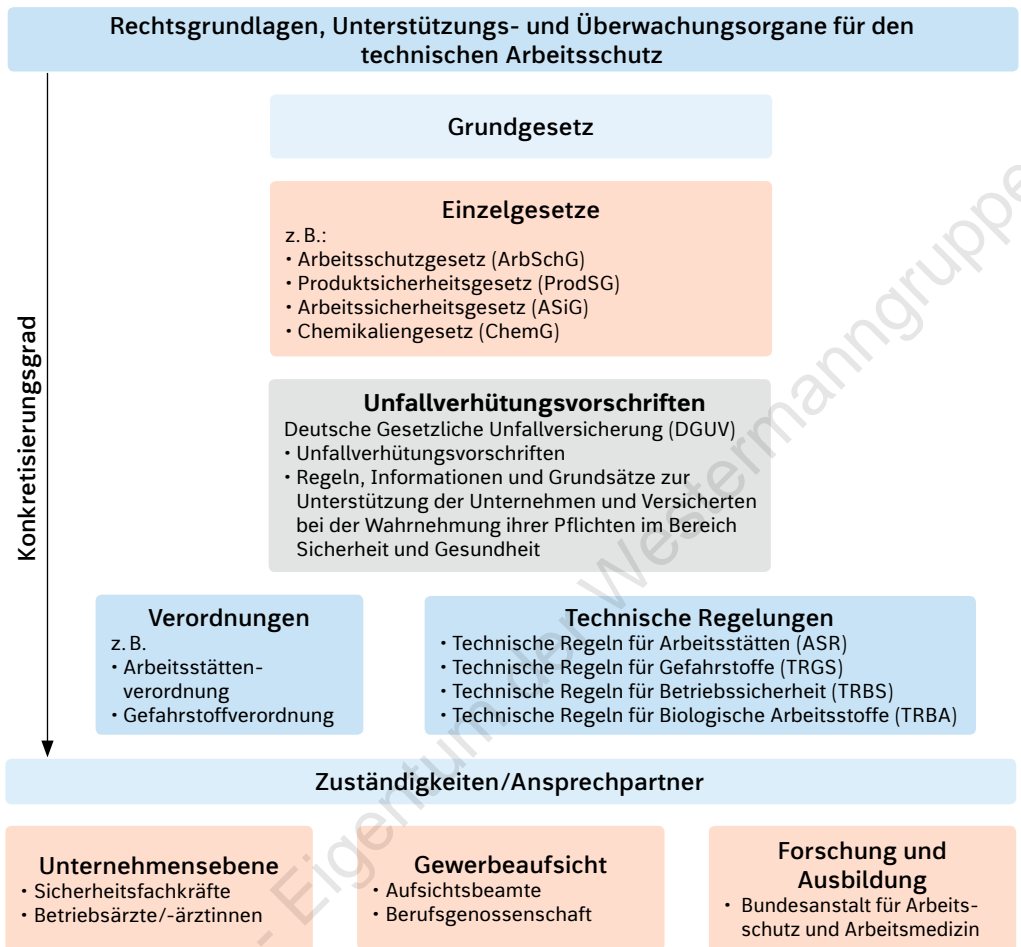
- Gewährleistung der **Sicherheit von technischen Anlagen und Geräten** durch ständige Wartung und regelmäßige Kontrolle bzw. Überprüfung
- **Schutz vor schädlichen Einwirkungen** durch im Rahmen des Arbeitseinsatzes verwendete gesundheitsgefährdende Stoffe
- sach-, arbeits- und **menschengerechte Gestaltung des Tätigkeitsfeldes**
- Organisation und Umsetzung von **Arbeitsschutzmaßnahmen**

Hierzu gibt es eine Reihe von **Einzelbestimmungen**, welche u. a. in folgenden Vorgaben enthalten sind:

- Arbeitsschutzverordnung zu elektromagnetischen Feldern
- Arbeitsstättenverordnung
- Arbeitssicherheitsgesetz
- Baustellenverordnung
- Betriebssicherheitsverordnung
- Brandschutzordnung
- Gefahrstoffverordnung
- Produktsicherheitsgesetz
- Lärm- und Vibrations-Arbeitsschutzverordnung
- Lastenhandhabungsverordnung
- Strahlenschutzverordnung

Neben dieser Vielzahl von Einzelbestimmungen, die keineswegs vollständig sind, gibt es weitere Regelungen wie die **Unfallverhütungsvorschriften** der Berufsgenossenschaften, **DIN-Normen**, **VDE-Bestimmungen** und ähnliche Regelwerke.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Normvorgaben des technischen Arbeitsschutzes einzuhalten. Dies wird u. a. von den **Gewerbeaufsichtsämtern** und den **Berufsgenossenschaften** extern überwacht. Intern wird neben den Arbeitnehmenden, welche die mit den Vorschriften verbundenen Vorgaben natürlich einzuhalten haben, auch der **Betriebsrat** ein Auge darauf werfen.



Eine besondere Rolle spielt der **Betriebsrat**, denn er hat nach § 80 und § 90 BetrVG

- darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmenden geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden,
- das Recht, Maßnahmen zu beantragen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen,
- das Recht, über alle Planungen von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten sowie von technischen Anlagen, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen unterrichtet zu werden.

Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmenden zu beraten und Anregungen des Betriebsrates entgegenzunehmen und möglichst zu berücksichtigen.

Kennzeichnungs-
pflicht für
besondere
Situationen

In Ihrem Betrieb finden Sie verschiedene Hinweisschilder, die Verbote, Gebote, Warnungen oder Hinweise zur Rettung aus gefährlichen Situationen enthalten. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Zeichen. Einen kleinen Ausschnitt stellen wir Ihnen vor, damit Sie wissen, wie wenn Sie solche oder ähnliche Zeichen in Ihrem Ausbildungsbetrieb interpretieren können:

BEISPIEL

Verbotszeichen



Rauchen verboten



Feuer, offenes Licht und Rauchen verboten



Für Fußgänger verboten



Verbot, mit Wasser zu löschen



Für Flurförderzeuge verboten

Warnzeichen



Warnung vor feuergefährlichen Stoffen oder hoher Temperatur



Warnung vor explosionsgefährlichen Stoffen



Warnung vor giftigen Stoffen



Warnung vor ätzenden Stoffen



Warnung vor Flurförderzeugen

BEISPIEL

Gebotszeichen



Augenschutz tragen



Schutzhelm tragen



Gehörschutz tragen



Gebot für Fußgänger

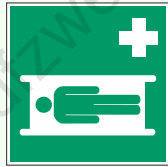


Schutzschuhe tragen

Rettungszeichen



Rettungsweg – Notausgang



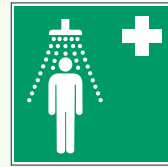
Krankentrage



Erste Hilfe



Notruftelefon



Notdusche

AUFGABE 1

Fassen Sie in einem Satz mit maximal 20 Wörtern zusammen, was man unter dem Begriff „technischer Arbeitsschutz“ versteht.

AUFGABE 2

Hinter dem technischen Arbeitsschutz steht der Begriff „Arbeitssicherheit“. Erläutern Sie dessen Inhalt und gehen Sie dabei auch darauf ein,

- a) welche unterschiedlichen Anforderungsbereiche diesbezüglich in den kaufmännischen sowie den gewerblich-technischen Arbeitsbereichen auftreten,
- b) wie bzw. mit welchen konkreten Maßnahmen diesen Anforderungen in Ihrem Ausbildungsbetrieb entsprochen wird.

AUFGABE 3

In welchen Fällen gibt es aus welchen dahinterstehenden Überlegungen besondere Kennzeichnungspflichten für einzelne betriebliche Arbeitsbereiche oder bestimmte Handlungsfelder? Nennen Sie dazu auch Beispiele aus Ihrem Ausbildungsbetrieb und erklären Sie dabei, warum zwar einerseits eine deutliche Häufung solcher Hinweistafeln im gewerblichen Bereich festzustellen ist, andererseits aber auch der kaufmännische Bereich nicht ganz ohne Kennzeichnungsschilder auszukommen scheint.

4.2 Sozialer Arbeitsschutz: Rücksicht auf besondere persönliche Situationen

4.2.1 Jugendliche Arbeitnehmende

Mit dem **Jugendarbeitsschutz** soll verhindert werden, dass Kinder und Jugendliche durch eine übermäßige körperliche Anstrengung gesundheitlich gefährdet und ausgebeutet werden.

Beschäftigungsverbote

Nicht beschäftigt werden dürfen Kinder. Im Sinne des Jugendarbeitsschutzes fallen darunter alle Personen, die noch keine 15 Jahre alt sind. Es gibt aber auch hier Ausnahmen. Sie gelten insbesondere für Kinder, die mindestens 13 Jahre alt sind. Sie dürfen zur Aufbesserung des Taschengeldes z. B.

Kinderarbeit

- Zeitungen, Zeitschriften, Anzeigenblätter und Werbeprospekte austragen,
- in privaten und landwirtschaftlichen Haushalten u. a. mit Botengängen, der Betreuung von Haustieren, dem Babysitten, der Erledigung von Einkäufen für die Familie und die Nachbarschaft eingesetzt werden,
- bei der Selbstvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse helfen,
- bei Vereinsfesten mitwirken und
- Handreichungen beim Sport übernehmen.

Treten Kinder im Fernsehen auf, nehmen sie Filmrollen an oder wirken sie in Konzerten mit, müssen diese Tätigkeiten allerdings in besonderen Fällen und ganz besonders dann, wenn sie jünger als 13 Jahre alt sind, vorher vom Gewerbeaufsichtsamt genehmigt werden.

Personen, die das 15. Lebensjahr erreicht, aber das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, sind Jugendliche. Solange Jugendliche noch der Vollzeitschulpflicht unterliegen, ist eine gewerbsmäßige Beschäftigung ebenfalls verboten. Dieses Verbot gilt aber nicht für Betriebspraktika. Außerdem können die Jugendlichen, die noch der Vollzeitschulpflicht unterliegen, für maximal vier Wochen pro Kalenderjahr einen Ferienjob annehmen.

Verbot gefährlicher Arbeiten

Jugendliche dürfen **nicht** beschäftigt werden mit Arbeiten,

- die ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit übersteigen,
- bei denen sie sittlichen Gefahren ausgesetzt sind,
- die mit Unfallgefahren verbunden sind, die die Jugendlichen aufgrund der mangelnden Erfahrung nicht erkennen,

- welche die Gesundheit der Jugendlichen gefährden, z.B. durch Lärm, Gefahrstoffe, Biostoffe, Strahlen, Hitze usw.

Die unter den beiden letztgenannten Punkten bezeichneten Verbote gelten aber nicht für eine Beschäftigung, soweit

Ausnahme-
regelungen

- diese zur Erreichung des Ausbildungszieles erforderlich ist,
- der Schutz der Jugendlichen durch die Aufsicht einer fachkundigen Person gewährleistet ist,
- der Luftgrenzwert bei gefährlichen Stoffen unterschritten wird.

Der Arbeitgeber hat bei der Beschäftigung Jugendlicher die Pflicht,

Gesundheits-
schutz

- die mit der Beschäftigung verbundenen Gefährdungen zu beurteilen,
- eine Unterweisung der Jugendlichen über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, die bei der Beschäftigung bestehen, und die Maßnahmen zur Abwendung der Gefahren durchzuführen,
- für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsplatzes zu sorgen.

Vor Beginn der Ausbildung hat eine Untersuchung durch das Gesundheitsamt zu erfolgen. Diese Untersuchung darf nicht länger als 14 Monate zurückliegen. Sie soll gewährleisten, dass Jugendliche nicht mit Arbeiten beschäftigt werden, denen sie aufgrund ihres Gesundheitszustandes nicht gewachsen sind.

Gesundheitsun-
tersuchung

Ein Jahr nach Aufnahme der Beschäftigung muss eine ärztliche Nachuntersuchung vorgenommen werden, um festzustellen, ob die Beschäftigung Auswirkungen auf den Gesundheitszustand der bzw. des Jugendlichen hatte.

Nachuntersu-
chung

Nach Ablauf eines weiteren Jahres kann sich die bzw. der Jugendliche erneut untersuchen lassen. Die Kosten für die Untersuchungen werden vom jeweiligen Bundesland übernommen. Den Untersuchungsberechtigungsschein erhält man bei den Einwohnermeldeämtern.

Als tägliche Arbeitszeit wird die Zeit vom Beginn bis zum Ende der täglichen Beschäftigung ohne die Ruhepausen gerechnet. Jugendliche dürfen in der Regel täglich nicht länger als acht Stunden und wöchentlich nicht mehr als 40 Stunden arbeiten. Für Jugendliche gilt generell die Fünftagewoche. In der Landwirtschaft sind Ausnahmen möglich: Jugendliche, die über 16 Jahre alt sind, dürfen während der Erntezeit bis zu neun Stunden täglich und bis zu 85 Stunden in der Doppelwoche beschäftigt werden. In den übrigen Betrieben kann die tägliche Arbeitszeit auf 8,5 Stunden verlängert werden (4,5-Tage-Woche).

Arbeitszeit

In den voranstehenden Fällen handelt es sich um Höchstarbeitszeiten. Werden Auszubildende länger beschäftigt als vertraglich vorgesehen, so handelt es sich um Überstunden, für die ein Anspruch auf Freizeitausgleich oder eine zusätzliche Vergütung besteht. Für minderjährige Auszubildende hat aber der Gesundheitsschutz (und damit die Begrenzung der Arbeitszeit) absoluten Vorrang.

Im Rahmen von Schichtarbeit dürfen für die beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer grundsätzlich zehn Stunden Arbeitszeit zuzüglich der Ruhepausen nicht überschritten werden. Im Bereich der Landwirtschaft liegt die Höchstgrenze bei elf Stunden.

Schichtarbeit

Jugendliche dürfen nur in der Zeit von 06:00 Uhr bis 20:00 Uhr beschäftigt werden. Zwischen 20:00 Uhr und 06:00 Uhr ist dagegen keine Beschäftigung zulässig. Allerdings ist das Nachtarbeitsverbot für Jugendliche, die mindestens das 16. Lebensjahr erreicht haben, in bestimmten Branchen etwas gelockert. Eine Beschäftigung ist bei ihnen möglich

Beschäftigungs-
zeit

- bis 22:00 Uhr in Gaststätten und im Schaustellergewerbe.

- ab 05:00 Uhr in Bäckereien und Konditoreien (mit dem 17. Lebensjahr sogar ab 04:00 Uhr) sowie in sogenannten Hitzebetrieben (z. B. Gießereien oder bei einem Arbeitsplatz in der Nähe von Hochöfen),
- ab 05:00 Uhr oder bis 21:00 Uhr in der Landwirtschaft,
- bis 23:00 Uhr zur Mitwirkung bei Veranstaltungen und Darbietungen und in mehrschichtigen Betrieben.

Folgt dem Arbeitstag jedoch ein Berufsschultag mit einem Unterrichtsbeginn vor 09:00 Uhr, so ist eine Beschäftigung nach 20:00 Uhr nicht erlaubt. Weitere Ausnahmen zu voranstehenden Regelungen können z. B. aufgrund eines Antrages des Arbeitgebers genehmigt werden. Detaillierte Auskünfte dazu erteilen die Gewerbeaufsichtsämter oder die jeweils zuständigen Kammern.

Urlaub

Alle Jugendlichen haben Anspruch auf einen jährlichen bezahlten Erholungsurlaub. Laut Bundesurlaubsgesetz besteht dabei für jeden vollen Monat des Bestehens des Ausbildungsverhältnisses ein Anspruch auf ein Zwölftel des gesetzlichen oder vereinbarten Jahresurlaubs. Dieser richtet sich wiederum nach dem Alter zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres: 30 Werktage für 15-Jährige, 27 Werktage für 16-Jährige und 25 Werktage für 17-Jährige. Volljährige erhalten gemäß Bundesurlaubsgesetz einen Mindesturlaub von 24 Werktagen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Auszubildende oder reguläre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer handelt.

Selbstverständlich ist es im Rahmen des Günstigkeitsprinzips möglich, einen höheren Urlaubsanspruch festzulegen. Weniger als die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestzeiten dürfen aber nicht vereinbart werden.

Bei Werktagen geht man von einer Beschäftigung an sechs Tagen pro Wochen aus. Die Regel (und bei Jugendlichen unabdingbar vorgeschrieben) sind hingegen fünf Tage. Damit ergibt sich die Notwendigkeit der Umrechnung von Werktagen in Arbeitstage:

30 Werktage	=	25 Arbeitstage	=	5 Wochen
27 Werktage	=	23 Arbeitstage	=	4 Wochen und 3 Tage
25 Werktage	=	21 Arbeitstage	=	4 Wochen und 1 Tag
24 Werktage	=	20 Arbeitstage	=	4 Wochen

Jugendliche jeder Altersgruppe, die im Bergbau unter Tage beschäftigt werden, erhalten einen zusätzlichen Urlaub von jährlich drei Werktagen.

Grundsätzlich soll Berufsschülerinnen und Berufsschülern der Urlaub in der Zeit der Berufsschulferien gegeben werden.

Pausen- und Ruhezeiten

Jugendliche dürfen nicht länger als viereinhalb Stunden hintereinander ohne Ruhepausen beschäftigt werden, wobei die einzelne Ruhepause mindestens 15 Minuten dauern muss. Bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden stehen den Jugendlichen insgesamt mindestens 60 Minuten Ruhepause zu. Bei einer Arbeitszeit von mehr als viereinhalb bis zu sechs Stunden müssen die Pausen mindestens 30 Minuten betragen (§ 11 JArbSchG).

Die Ruhepausen dürfen frühestens eine Stunde nach Arbeitsbeginn und spätestens eine Stunde vor Ende der täglichen Arbeitszeit liegen.

Nach der Arbeitszeit ist eine ununterbrochene Ruhezeit von zwölf Stunden zu gewähren (§ 13 JArbSchG).

**Ruhe an Samstagen, Sonn- und Feiertagen
Sonntagsarbeit**

An Samstagen, Sonn- und Feiertagen dürfen Jugendliche nicht beschäftigt werden. Für bestimmte Branchen und Einrichtungen gibt es jedoch Sonderbestimmungen. So ist die Beschäftigung z. B. in Krankenhäusern, Pflegeheimen und Kinderheimen sowie in der Landwirtschaft und Tierpflege, bei Aufführungen und Veranstaltungen, im Gaststättengewerbe, beim

Sport und im ärztlichen Notdienst zulässig. Samstags (nicht sonntags) gilt dies auch für offene Verkaufsstellen (§§ 16, 17 ArbSchG).

Es muss jedoch sichergestellt sein, dass mindestens zwei Samstage und zwei Sonntage im Monat beschäftigungsfrei bleiben und die Fünftagewoche durch eine Freistellung an einem anderen Tag erhalten bleibt.

Mutterschutz, Elterngeld und Elternzeit

4.2.2

Das Mutterschutzgesetz gilt für alle schwangeren Arbeitnehmerinnen sowie für junge Mütter. Natürlich gilt es auch für Auszubildende. Danach dürfen werdende und stillende Mütter keine Arbeiten verrichten, die ihre Gesundheit beeinträchtigen könnten. Dazu gehören z. B. Arbeiten

Tätigkeitsverbote


- mit schweren körperlichen Beanspruchungen oder im Akkord,
- mit gesundheitsgefährdenden Stoffen,
- am Fließband,
- mit erhöhter Unfallgefahr,
- bei denen regelmäßig Lasten von mehr als 5 kg oder gelegentlich von mehr als 10 kg gehoben werden müssen oder bei denen nach Ablauf des fünften Schwangerschaftsmonats mehr als vier Stunden täglich gestanden werden muss,
- die nach Ablauf des dritten Schwangerschaftsmonats auf Beförderungsmitteln (z. B. Gabelstaplern) durchzuführen sind,
- die nachts oder sonntags zu erledigen sind oder die über die normale Arbeitszeit hinausgehen.

Sechs Wochen vor der Entbindung und acht Wochen danach sind die Arbeitnehmerinnen von der Arbeit freigestellt. Dabei können sie in den sechs Wochen vor der Niederkunft freiwillig arbeiten, in den acht Wochen nach der Geburt ist dies aber nicht möglich. Bei Mehrlings- oder Frühgeburten verlängert sich der Zeitraum auf zwölf Wochen.

Mutterschutzfrist

Um die Familienplanung und die Elternarbeit zu unterstützen, gibt es nicht nur Schutzregeln, die über die Mutterschutzfrist hinausgehen. Mit Elterngeld und Elternzeit¹ wurden Regelungen getroffen, die für beide Elternteile von großer Bedeutung sind. Es handelt sich dabei nicht allein um finanzielle Unterstützungen, sondern es auch um Fragen bezüglich der Betreuungsmöglichkeiten und der damit verbundenen Freistellung von der beruflichen Tätigkeit:

Elterngeld	Elternzeit
<p>für Mütter oder Väter</p> <ul style="list-style-type: none"> • die ihr Kind selbst betreuen und • nicht mehr als 30 Wochenstunden erwerbstätig sind <p>Höhe des Elterngeldes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 67 % des wegfallenden Nettoeinkommens: mindestens 300 €, höchstens 1800 € • Laufzeit: 12 Monate; bei Beteiligung des Partners und für Alleinerziehende: 14 Monate oder: doppelte Laufzeit mit dem halben Monatsbetrag • Geschwisterbonus, wenn mehrere kleine Kinder vorhanden sind 	<p>für Mütter oder Väter</p> <ul style="list-style-type: none"> • die ihr Kind selbst betreuen und • als Arbeitnehmer/innen beschäftigt sind <p>Dauer der Elternzeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach Wunsch der Eltern – auch gemeinsam – bis zum dritten Geburtstag des Kindes • Stimmt der Arbeitgeber zu, können davon bis zu 12 Monate auf spätere Zeiten (z.B. das erste Schuljahr) übertragen werden • Während der Elternzeit ist Teilzeitarbeit (bis zu 30 Wochenstunden) möglich



ZAHLENBILDER 141 214 © Erich Schmidt Verlag

¹ Nähere Einzelheiten dazu siehe: Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz – BEEG).

4.2.3 Schwerbehindertenschutz

Beschäftigungsquote

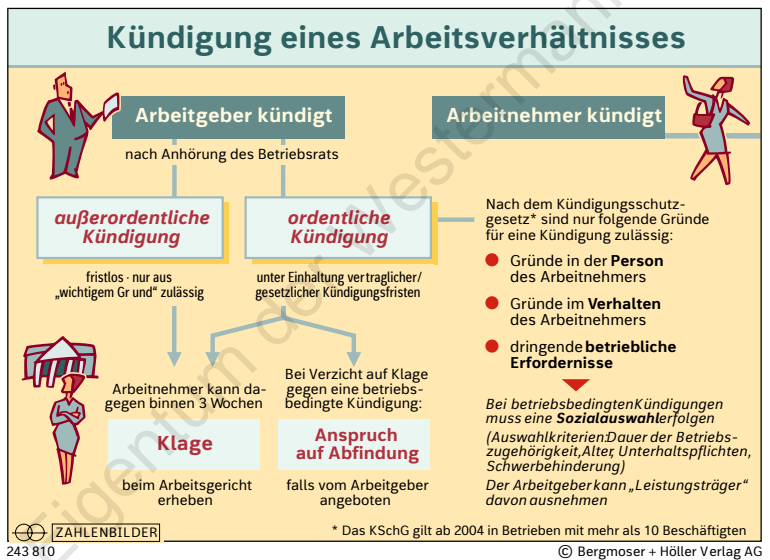
Schwerbehindert sind Personen mit einem Behinderungsgrad von mindestens 50%. Der Grad der Behinderung wird vom Versorgungsamt festgestellt. Die besonderen Belange für die Beschäftigung von Schwerbehinderten sind bei der Arbeitsplatzgestaltung und bei der Ausgestaltung der sozialen und sanitären Einrichtungen zu berücksichtigen. Jeder Arbeitgeber mit mindestens 20 Beschäftigten (ohne Auszubildende) muss wenigstens 6% der Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten besetzen.

4.2.4 Kündigung, Kündigungsfristen und Kündigungsschutz

Jeder Arbeitsvertrag kommt aufgrund von zwei übereinstimmenden Willenserklärungen zustande. In der Regel werden Arbeitsverträge auf unbestimmte Zeit abgeschlossen. Sie können aber auch gekündigt werden.

Kündigung: empfangsbedürftig

Während der Abschluss eines Arbeits- oder Ausbildungsvertrages eine zweiseitige übereinstimmende Willenserklärung ist, handelt es sich bei einer Kündigung um eine einseitige Willenserklärung, die aber empfangsbedürftig ist.



Dies heißt, dass die andere Vertragspartei, also die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber, von der Absicht der jeweils anderen, das Arbeitsverhältnis beenden zu wollen, in Kenntnis gesetzt werden muss. Eine Kündigung muss immer schriftlich erfolgen (§ 623 BGB).

Sie muss den betroffenen Arbeitnehmenden spätestens am letzten Tag der Kündigungsfrist zugegangen/zugestellt worden sein.

§ 622 BGB – Kündigungsfristen bei ordentlichen Kündigungen

Wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer kündigt, muss die Grundkündigungsfrist von vier Wochen zum 15. oder zum Ende des Monats eingehalten



werden. Kündigt hingegen der Arbeitgeber, ist zusätzlich zur ggf. längeren Fristenhaltung auch ein Kündigungsgrund anzugeben, wenn das Kündigungsschutzgesetz zur Anwendung kommt. Dies ist dann der Fall, wenn die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer länger als sechs Monate im Betrieb gearbeitet hat und dort mehr als zehn Arbeitnehmende ständig beschäftigt sind.

Zu beachten ist, dass bei den längeren Kündigungsfristen nur Beschäftigungszeiten ab dem 25. Lebensjahr angerechnet werden. Sie gelten demzufolge z. B. nicht für Arbeitnehmende, die 26 Jahre alt sind und seit dem 16. Lebensjahr, also insgesamt zehn Jahre, in dem Unternehmen beschäftigt sind.

Das Dienstverhältnis kann von jedem Vertragsteil aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist gekündigt werden. Dies ist dann möglich, wenn Tatsachen vorliegen, aufgrund derer dem Kündigenden unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalles und unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile die Fortsetzung des Dienstverhältnisses bis zum Ablauf der Kündigungsfrist oder bis zu der vereinbarten Beendigung des Dienstverhältnisses nicht zugemutet werden kann. Dies ist beispielsweise bei Unterschlagungen, Diebstahl, körperlichen Angriffen und/oder sexuellen Handlungen der Fall.

§ 626 BGB: Fristlose Kündigung aus wichtigem Grund

Allgemeine Arbeitszeitregelungen

4.2.5

Die normale Arbeitszeit ist auf täglich acht Stunden beschränkt. Sie kann nur auf zehn Stunden verlängert werden, wenn im gesamten Jahresverlauf die durchschnittliche Zeit von acht Stunden pro Tag nicht überschritten wird. Dies gilt auch für die Arbeit an Sonn- und Feiertagen. Pro Jahr müssen für jede Arbeitnehmerin bzw. jeden Arbeitnehmer insgesamt mindestens 15 Sonntage arbeitsfrei bleiben. Die genauen Regelungen können Sie dem Arbeitszeitgesetz entnehmen.

Erwachsene Auszubildende dürfen an sechs Tagen pro Woche bis zu acht Stunden täglich beschäftigt werden. Bis zu zehn Arbeitsstunden sind zulässig, wenn die über acht Stunden hinausgehende Arbeitszeit durch einen Freizeitausgleich binnen höchstens sechs Kalendermonaten wieder ausgeglichen wird.

Fassen Sie kurz zusammen, worum es beim Begriff des sozialen Arbeitsschutzes im Kern geht.

AUFGABE 1

Für welche Arbeitnehmergruppen gelten besondere Regeln bzw. besondere Schutzvorschriften für den Arbeitsplatz sowie die Ausführung der Tätigkeiten und wie lässt sich dies mit Blick auf den sozialen Arbeitsschutz begründen?

AUFGABE 2

Beschreiben Sie unter ausdrücklichem Bezug auf den Begriff „Gesundheitsschutz“, welche Aufgaben das Jugendarbeitsschutzgesetz hat.

AUFGABE 3

Erläutern Sie, welche Personen gemäß Jugendarbeitsschutzgesetz als Kinder gelten und welche spezifischen Regelungen es für diese Personengruppe in Bezug auf die Ausübung von Arbeitstätigkeiten gibt.

AUFGABE 4

Häufig wirken in Fernsehsendungen oder Kinofilmen auch Kinder mit. Überlegen Sie, wie sich dies mit den Bestimmungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes in Einklang bringen lässt.

AUFGABE 5

AUFGABE 6

Berechnen Sie die Anzahl der Urlaubstage, die einer 17-jährigen Jugendlichen zustehen, die am 1. August ihre Ausbildung begonnen hat. Es gilt der gesetzliche Urlaubsanspruch. Unterscheiden Sie dabei zwischen Werk- und Arbeitstagen.

AUFGABE 7

Ein 16-jähriger Auszubildender wird von seiner Ausbilderin gefragt, ob er demnächst am Tag der offenen Tür, der an einem Sonntag im Rahmen eines Stadtfestes geplant ist, mitwirken wolle. Er ist nicht abgeneigt, fragt sich aber, ob er das überhaupt darf. Wie stufen Sie die rechtliche Situation nach dem JArbSchG ein?

AUFGABE 8

Im Rahmen der Vorbereitung eines Messestandes arbeiten Sie bis 20:00 Uhr. Ihre Chefin bittet Sie, am nächsten Morgen um 07:30 Uhr bei der Verladung der für die Messe benötigten Materialien zu helfen. Prüfen Sie, ob das mit den Regelungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes vereinbar ist, und erläutern Sie, wie Sie sich verhalten würden.

AUFGABE 9

Erläutern Sie den Begriff „Kündigung“ und unterscheiden Sie begrifflich die ordentliche Kündigung von anderen Möglichkeiten der Auflösung eines Arbeitsverhältnisses.

AUFGABE 10

Unter welchen Umständen ist eine fristlose Aufhebung des Arbeits- oder Ausbildungsverhältnisses möglich?

AUFGABE 11

Meike Kramer, 33 Jahre alt, befindet sich seit zwölf Jahren in ungekündigter Stellung bei ihrem Unternehmen. Aus privaten Gründen möchte sie ihr Arbeitsverhältnis zum 31. Dezember kündigen. Wann muss sie dies spätestens tun?

AUFGABE 12

Entscheiden Sie, wie die Situation wäre, wenn nicht Frau Kramer, sondern ihr Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis auflösen wollte. Wann müsste dieser dann die Kündigung spätestens aussprechen?

AUFGABE 13

Die Anordnung und Ableistung von Überstunden oder Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitstage kann betrieblich erforderlich sein. Nennen Sie die grundsätzlich dabei einzuhaltenden Bedingungen.

AUFGABE 14

Nennen Sie die Gründe für das Bestehen des Mutterschutzgesetzes, den Kerninhalt des Gesetzes und für wen die darin enthaltenen Regelungen gelten.

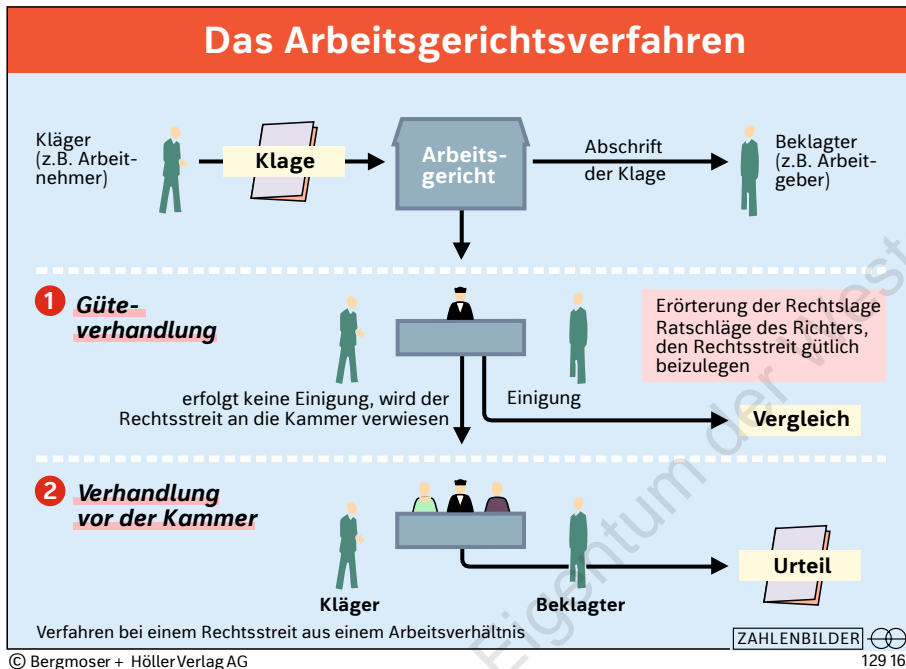
AUFGABE 15

Elternzeit und Elterngeld sind neben den Regelungen des Mutterschutzgesetzes weitere wichtige Grundlagen der sozialen Sicherung und der Fürsorge durch die im Arbeitsleben stehenden Eltern nach der Geburt des Kindes. Erläutern Sie die Einzelheiten dieser beiden Ansprüche und stellen Sie konkret dar, für welchen Elternteil diese jeweils gelten.

„Im Fall des Falles“: Rechtsprechung und Gerichtsbarkeit

4.3

Bei allen arbeitsrechtlichen Streitigkeiten kann das Arbeitsgericht angerufen werden. Es entscheidet über Konflikte, die sich aus einem Arbeits- oder auch aus einem Ausbildungsverhältnis ergeben können, wenn eine anderweitige Klärung nicht möglich ist. Örtlich zuständig ist das Gericht, an dem der Beklagte seinen Wohnsitz hat, bzw. dort, wo die jeweilige Verpflichtung aus dem Vertrag zu erfüllen ist.



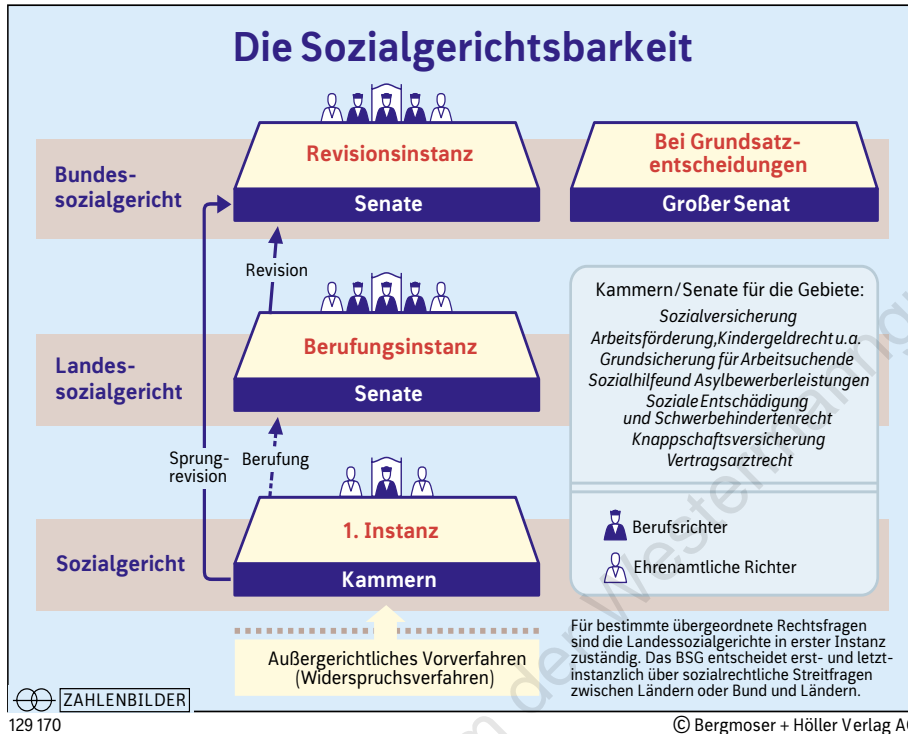
© Bergmoser + HöllerVerlag AG

129 162

Die Kammer der Arbeitsgerichte setzt sich aus einer Berufsrichterin bzw. einem Berufsrichter oder mehreren Berufsrichterinnen und Berufsrichtern sowie zwei ehrenamtlichen Richterinnen und Richtern zusammen, von denen je einer oder eine auf Vorschlag der Gewerkschaften sowie der Arbeitgeberverbände benannt wird.

Gegen ein Urteil des Arbeitsgerichtes kann von jeder Seite Berufung eingelegt werden. Die zweite Instanz sind dann die Landesarbeitsgerichte und die dritte und letzte Instanz ist danach das **Bundesarbeitsgericht**. Bei ihm kann ein Revisionsverfahren angestrebt werden, wenn gegen ein Urteil des Landesarbeitsgerichtes vorgegangen werden soll.

Wenn es zu Problemen in Bezug auf Fragen aus dem Bereich der sozialen Sicherung oder des Vorwurfes der Nichteinhaltung von sonstigen sozialen Rechtsvorschriften kommt, kann das Sozialgericht eingeschaltet werden.



Neben dem Kernbereich der sozialen Sicherung geht es im Wesentlichen um Rechtsfragen und Rechtsstreitigkeiten bezüglich der Arbeitsförderung, des Kindergeldrechts, der Grundsicherung für Arbeitsuchende und der Sozialhilfe sowie der sozialen Entschädigung und des Schwerbehindertenrechts.

Im Bereich der Berufsausbildung spielt die Sozialgerichtsbarkeit eine eher untergeordnete Rolle.

Gerichte haben grundsätzlich die Aufgabe, in strittigen Fällen zu entscheiden, welchen der von den Parteien vorgetragenen Argumenten Recht zu geben ist. Da dies in Einzelfällen nicht immer einfach ist oder beiden Parteien eine gewisse Mitschuld oder Mitverantwortung zugerechnet werden kann, kann es vorkommen, dass man sich in einem sogenannten gütlichen Vergleich einigt. Das bedeutet, dass die streitenden Parteien einem für beide tragbaren Kompromiss zustimmen. Im Falle einer angefochtenen Kündigung durch eine Arbeitnehmerin bzw. einen Arbeitnehmer kann dies beispielsweise darin bestehen, dass die Auflösung des Arbeitsverhältnisses bestehen bleibt, der Arbeitgeber aber eine angemessene Abfindung zahlt.

Für welche Fälle ist das Arbeitsgericht, für welche das Sozialgericht zuständig? Welches der beiden Gerichte entscheidet über die Rechtmäßigkeit einer vom Arbeitgeber ausgesprochenen Kündigung??

Beschreiben Sie das gestufte Verfahren bei der Klageeinreichung vor einem Arbeits- oder Sozialgericht und erläutern Sie dabei den Unterschied zwischen Berufungs- und Revisionsverfahren.

Erläutern Sie, was man unter einem Vergleich bei juristischen Auseinandersetzungen versteht und welche Gründe es geben kann, dass die beiden gegeneinander klagenden Parteien sich auf einen Vergleich einigen.

Rechtliche Rahmenbedingungen der Unternehmensgründung – das HGB als Grundlage 5



Industriebetriebe haben wie alle anderen Unternehmen eine wichtige Aufgabe im gesamtwirtschaftlichen Geschehen. Die Funktionsfähigkeit dieses Systems basiert auch darauf, dass es klare Regeln und Strukturen für die Gründung und Führung von Unternehmen gibt. Gerade weil Unternehmerinnen und Unternehmer mit ihren persönlichen Eigenschaften, wegen ihrer Tatkraft und ihren Ideen eine zentrale Rolle spielen, aber auch viele andere von ihnen und ihrer Tätigkeit abhängig sind, ganz gleich ob es sich um Lieferer, Kunden, Arbeitnehmende oder nicht zuletzt auch um den Staat handelt, sind mit der Gründung und Führung von Unternehmen bestimmte Voraussetzungen verbunden.

Diese sind durch gesetzliche Vorgaben geregelt. Während das BGB in erster Linie rechtliche Fragen zwischen Privatpersonen zum Gegenstand hat, ist das Handelsrecht ein „Recht der Kaufleute“. Diese Regelungen gelten für alle, die Kaufleute im Sinne des HGB sind. Unter den Kaufmannsbegriff in diesem Sinne fallen alle natürlichen und juristischen Personen sowie rechtsfähige Personengesellschaften, die ein (selbstständiges) Handelsgewerbe betreiben und die im Folgenden dargestellte Bedingungen erfüllen.

Außerdem zählen dazu als sogenannte Formkaufleute die GmbH und die AG. Sie sind unabhängig vom Betrieb eines Handelsgewerbes immer Kaufleute im Sinne des Handelsgesetzbuches.

Handelsgewerbe und Kaufmannseigenschaften

5.1

Alle, die einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen, welche nachhaltig, also dauerhaft auf das Erzielen eines Gewinnes ausgerichtet ist, fallen unter den Begriff der **Gewerbetreibenden**.

Als Handelsgewerbe bezeichnet man jeden Gewerbebetrieb, es sei denn, dass das Unternehmen nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert. Maßgebend für dieses Kriterium sind der Gegenstand und die Größe des Unternehmens.

Handelsgewerbe

Die Kaufmannseigenschaft ist im Handelsgesetzbuch (HGB) festgelegt. Damit ist klar, dass hiermit nicht diejenigen gemeint sind, die das Wort „Kaufmann“ bzw. „Kaufmann“ als Berufsbezeichnung tragen (z. B. Bank-, Einzelhandels-, Industrie-, Großhandelskauffrau/-mann). Deren Berufsbezeichnung lautet nach offizieller Lesart „Handlungsgehilfe“. Wer laut § 59 HGB „in einem Handelsgewerbe zur Leistung kaufmännischer Dienste gegen Entgelt angestellt ist (Handlungsgehilfe)“, kann somit den erlernten Beruf nicht mit der Kaufmannseigenschaft im Sinne des HGB gleichsetzen.

Kaufmannsarten laut HGB

Ist-Kaufleute sind alle Gewerbetreibenden, für welche die voranstehend genannten Bedingungen zutreffen.

Kann-Kaufleute sind alle selbstständig Tätigen, die ein Gewerbe betreiben, welches zwar kein Handelsgewerbe im Sinne von § 1 HGB ist bzw. nicht den Umfang hat, der eine kaufmännische Organisation bedingt, sich aber dennoch in das Handelsregister als Kaufmann eintragen lassen wollen. Für sie gelten mit der Eintragung alle Rechte und Pflichten der Kaufleute. Dazu gehören z. B. auch land- und forstwirtschaftliche Betriebe.

Formkaufleute sind Unternehmen, welche die Kaufmannseigenschaft aufgrund ihrer Rechtsform automatisch erwerben. Dies sind die Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) und die Genossen-

schaften. Sie sind Kaufmann kraft Rechtsform ohne Rücksicht darauf, ob sie tatsächlich ein Handelsgewerbe betreiben oder nicht. Die Formkaufleute erwerben als sogenannte juristische Personen die Kaufmannseigenschaft erst durch die Eintragung in das Handelsregister.



Wann erlischt die Kaufmannseigenschaft?

Die Kaufmannseigenschaft erlischt bei Ist-Kaufleuten unmittelbar mit Aufgabe des Gewerbebetriebs und nicht erst durch die Löschung im Handelsregister. Anders ist es bei Kann-Kaufleuten und bei Formkaufleuten. Sie verlieren die Kaufmannseigenschaft erst mit der Löschung aus dem Handelsregister.

Im Unterschied zu einem Ist-Kaufmann kann ein Kaufmann, der sich freiwillig hat eintragen lassen, diese Eintragung jederzeit rückgängig machen und eine Löschung vornehmen lassen. Bevor aber das Registergericht einem solchen Antrag stattgibt, hat es zu prüfen, ob nicht die vorliegende Abmeldung zurückgewiesen werden muss, weil das Unternehmen zwischenzeitlich einen vollkaufmännischen Umfang erreicht hat.

Wer ist kein Kaufmann?

Nichtkaufleute im Sinne des Handelsgesetzbuches sind diejenigen, deren „Unternehmen nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert“. Hierbei handelt es sich um Kleingewerbetreibende, die nicht verpflichtet sind, sich in das Handelsregister eintragen zu lassen. Sie haben aber als Kann-Kaufleute (siehe oben) das Recht dazu.

Die Frage, ob eine kaufmännische Organisation vorliegt, hängt von ganz unterschiedlichen Kriterien und Voraussetzungen ab. Eine wesentliche Funktion hat dabei die Höhe des Umsatzes und des Gewinnes.

Die Vollkaufleute sind zur ordnungsgemäßen Aufzeichnung aller Geschäftsvorgänge verpflichtet. Dazu gehören in erster Linie die gewerblichen Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Land- und Forstwirtinnen und -wirte, die nach den Feststellungen der Finanzbehörde für den einzelnen Betrieb bestimmte Umsatzhöhen und/oder Gewinne erzielt haben (Einzelheiten dazu siehe § 141 Abgabenordnung).

Buchführungspflicht heißt:

Buchführungs-
pflicht

- Ermittlung des Gewinns nach § 4 Abs. 1 EStG – Betriebsvermögensvergleich
- Jahresabschluss als Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung
- doppelte Buchführung

Neben Umsatz und Gewinn können weitere Merkmale herangezogen werden, um zu beurteilen, ob eine kaufmännische Organisation erforderlich ist oder nicht. Die folgenden Merkmale erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sind nur Beispiele:

- Höhe des Umsatzes und/oder des Gewinnes
- Geschäftsvermögen
- Anzahl der Mitarbeitenden
- Umfang der Geschäftsbeziehungen
- Anzahl der Lieferanten und Kunden
- Größe der Betriebsstätte
- Art der Buchhaltung
- Beschäftigung von Mitarbeitenden mit besonderer Vollmacht

Vollkaufleute müssen ins Handelsregister eingetragen werden. Bei einer Nichteintragung liegt im Zweifelsfall die Beweisspflicht dafür, dass nach Art oder Umfang der Gewerbetätigkeit diese auch nicht erforderlich ist, bei dem Gewerbetreibenden (Beweislastumkehr). Er muss also im Zweifel glaubhaft nachweisen, dass er kein Kaufmann ist und damit für ihn das Handelsrecht nicht gilt. Dies kann unter Umständen nicht ganz einfach sein.

Nichtkaufleute

- werden nicht in das Handelsregister eingetragen,
- führen keine Firmenbezeichnung,
- können keine Prokuristinnen und Prokuristen ernennen,
- unterliegen nicht den umfassenden Vorschriften der kaufmännischen Buchführung, sondern stellen lediglich Einnahme- und Ausgaberechnungen auf,
- können keine mündlichen Bürgschaftserklärungen abgeben,
- haben (außer bei einer selbstschuldnerischen Bürgschaft) das Recht der „Einrede der Vorausklage“ nach § 771 BGB.

Es ist durchaus möglich, dass jemand durch sein Auftreten im Geschäftsverkehr glaubhaft den Eindruck erweckt, er sei ein Kaufmann (z. B. durch Verwendung von Firmenstempeln oder Briefvordrucken), es aber in Wirklichkeit nicht ist.

Scheinkaufmann

Hier lässt sich die Rechtsprechung von dem Grundsatz leiten, dass der Betroffene dann die ihn evtl. belastenden Folgen der fiktiven Kaufmannseigenschaft gegen sich gelten lassen muss. Das bedeutet, dass er evtl. auch gegen seinen eigenen Willen die Kaufmannseigenschaft hat und als solcher behandelt wird.

Erläutern Sie, wer zu den Kaufleuten im Sinne des HGB gehört und wer nicht.

AUFGABE 1

Welche Kaufmannsarten lassen sich unterscheiden und welche Kriterien sind für die jeweilige Zuordnung maßgebend?

AUFGABE 2

Worin unterscheiden sich Vollkaufleute von Nicht- oder Minderkaufleuten?

AUFGABE 3

AUFGABE 4

Erläutern Sie, wann eine Kaufmannseigenschaft beginnt und wann sie endet.

5.2 Handelsregistereintragungen

Das **Handelsregister** ist ein beim örtlich zuständigen **Amtsgericht** eingerichtetes Verzeichnis aller Vollkaufleute (§§ 8–16 HGB). Das Handelsregister wird von den Gerichten elektronisch geführt. Es hat die Aufgabe, die Öffentlichkeit über die rechtlichen Tatbestände der eingetragenen Firmen zu unterrichten.

Neugründungen und Veränderungen von Firmen sind auf der Website www.unternehmensregister.de zu publizieren.

Internetver-
öffentlichung

Die Eintragungen im sogenannten gemeinsamen „Registerportal“ der Bundesländer können online abgerufen werden.

Unternehmens-
register

Über das Unternehmensregister hat man Zugriff auf:

- Veröffentlichungen und Bekanntmachungen im elektronischen Bundesanzeiger
- Eintragungen im elektronischen Handels-, Genossenschafts- und Partnerschaftsregister sowie deren Bekanntmachungen
- zum Handels-, Genossenschafts- und Partnerschaftsregister eingereichte Dokumente
- unternehmensrelevante Mitteilungen der Wertpapieremittenten

Anmeldung und
Eintragungen

Eintragungspflichtig in das Handels- und Unternehmensregister sind alle Ist-Kaufleute. Die Eintragung besitzt bei Einzelkaufleuten und Personengesellschaften keine konstitutive, sondern eine deklaratorische Wirkung. Bei Kapitalgesellschaften ist die Wirkung konstitutiver Art.

Anmeldungen zur Eintragung in das Handelsregister sind elektronisch in öffentlich beglaubigter Form einzureichen. Gegenüber der früheren Form der schriftlichen Vorlage ist der elektronische Prozess einerseits einfacher und schneller, andererseits müssen aber auch hier bestimmte Regeln eingehalten werden.

Ist z. B. eine Urschrift oder eine einfache Abschrift einzureichen oder ist für das Dokument die Schriftform bestimmt, genügt die Übermittlung einer elektronischen Aufzeichnung. Ist hingegen ein notariell beurkundetes Dokument oder eine öffentlich beglaubigte Abschrift einzureichen, so ist ein mit einem einfachen elektronischen Zeugnis (§ 39a des Beurkundungsgesetzes) versehenes Dokument zu übermitteln.

digitale
Unterschrift

Der elektronischen Signatur kommt auch bei der digitalen Abwicklung im Rahmen der handelsregisterrechtlichen Korrespondenzen eine besondere Bedeutung zu, denn mit der digitalen Unterschrift muss auch die **Integrität** und **Nichtabstreitbarkeit** der Willenserklärung sichergestellt werden, damit durch die elektronische Abwicklung keine zusätzlichen Risiken entstehen.

Die **Anmeldung** zum Handelsregister kann durch eine Ordnungsstrafe erzwungen werden. Für Genossenschaften wird ein spezielles Genossenschaftsregister geführt.

Abteilungen
A und B

Die rechtlichen Tatbestände werden entweder in Abteilung A (für Einzelkaufleute und Personengesellschaften) oder Abteilung B (für Kapitalgesellschaften) eingetragen.

Eintragungspflichtig sind u. a.: Firma, Name der Geschäftsinhaberin bzw. des Geschäftsinhabers und der Gesellschafter, Niederlassungsort, Art des Geschäfts, Bestellung oder Widerruf der Prokura, Geschäftsführerin bzw. Geschäftsführer einer GmbH, Vorstandsmitglieder einer AG, Eröffnung und Beendigung eines Insolvenzverfahrens.

Auf allen Geschäftsbriefen des Kaufmanns müssen seine Firma, die Bezeichnung der Rechtsform, der Ort seiner Handelsniederlassung, das Registergericht und die Nummer, unter der die

Firma in das Handelsregister eingetragen ist, angegeben werden. Bei Kapitalgesellschaften sind noch weitere Angaben erforderlich, wie z. B. die Nennung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.

Bis eine in das Handelsregister einzutragende Tatsache eingetragen und bekannt gemacht ist, kann sich ein „gutgläubiger Dritter“ darauf berufen, dass er keine Kenntnis von einem geänderten Rechtstatbestand hatte. Dies gilt aber nur so lange, wie ihm unabhängig von der noch nicht erfolgten Eintragung der Tatbestand nicht auf anderem Wege bekannt geworden war.

Ist die Tatsache hingegen eingetragen und bekannt gemacht worden, so muss ein Dritter sie gegen sich gelten lassen. Dies gilt nicht bei Rechtshandlungen, die innerhalb von fünfzehn Tagen nach der Bekanntmachung vorgenommen werden, sofern der Dritte beweist, dass er die Tatsache weder kannte noch kennen musste (§ 15 HGB).

Man unterscheidet folgende Rechtsfolgen der Eintragung oder Löschung von Daten im Handelsregister:

- Rechtsbegründende (konstitutive) Wirkung. Das bedeutet, dass ein bestimmter Sachverhalt erst mit der Eintragung oder der erfolgten Löschung wirksam wird.
- Rechtsbekundende (deklaratorische) Wirkung. Das heißt, dass ein rechtlicher Tatbestand schon vor der Eintragung oder der Löschung bestanden hat und die Eintragung oder Löschung dieses lediglich dokumentiert.

Auf der Grundlage der Eintragungen im Handels- und Genossenschaftsregister wird im Bundesministerium der Justiz ein elektronisches **Unternehmensregister** geführt. Über die Website dieses Registers (www.unternehmensregister.de) können die Daten eingesehen werden.

Dazu gehören u. a.:

- Eintragungen der eingereichten **Dokumente**
- Unterlagen der **Rechnungslegung** und **Unternehmensberichte** der betroffenen Rechtsformen (z. B. Aktiengesellschaften)
- **gesellschaftliche Bekanntmachungen** im Bundesanzeiger (z. B. Veröffentlichungen nach der Börsenzulassungs-Verordnung)
- **Registerbekanntmachungen** aus dem Handelsregister, dem Genossenschaftsregister und sonstigen Registern
- **Bekanntmachungen der Insolvenzgerichte** für die jeweils betroffenen Unternehmen

Wirkung der Eintragung

konstitutive Wirkung

deklaratorische Wirkung

elektronische Führung im Unternehmensregister

Was ist das Handelsregister, wo wird es geführt und wer wird dort eingetragen?

AUFGABE 1

Welche beiden Abteilungen werden im Handelsregister geführt?

AUFGABE 2

Bei den Eintragungen unterscheidet man die konstitutive und die deklaratorische Wirkung. Erläutern Sie, was man unter den beiden Begriffen versteht.

AUFGABE 3

Die Firma als der Name einer Unternehmung

5.3

Unter „Firma“ versteht man den Namen, unter dem ein Unternehmen seine Geschäfte abwickelt und unter dem es im Handelsregister eingetragen ist. Damit ist die Firma der Name einer Kauffrau oder eines Kaufmanns, unter dem sie oder er die Geschäfte betreibt und die Unterschrift für alle damit verbundenen Tätigkeiten abgibt.

Kleingewerbetreibende, die nicht im Handelsregister eingetragen sind, dürfen keinen Firmennamen im rechtlichen Sinne führen.

Das im Handelsgesetzbuch verankerte Firmenrecht verlangt die Beachtung einiger Grundsätze:

- **Firmenwahrheit** und **Firmenklarheit** (§ 18 HGB) bedeutet, dass die Firmenbezeichnung keine Bestandteile enthalten darf, die einen Anlass zur Täuschung über Art und Größe oder den Gegenstand der Unternehmenstätigkeit geben könnten. Dazu gehört auch, dass aus der Firmenbezeichnung Rückschlüsse über die grundsätzliche Leitungs- und Haftungsstruktur ableitbar sein müssen.
- **Firmenausschließlichkeit** (§ 30 HGB) heißt, dass sich eine neu einzutragende Firma klar von ggf. schon im örtlichen Handelsregister eingetragenen Unternehmen unterscheiden muss, damit Verwechslungsgefahren weitgehend ausgeschlossen sind.
- **Firmenbeständigkeit** (§ 22 HGB) bedeutet, dass ein bestehendes Unternehmen unter dem bisherigen Namen bei dem Übergang auf eine neue Besitzerin oder Eigentümerin bzw. einen neuen Besitzer oder Eigentümer fortgeführt werden kann. Der durch den guten Ruf des Unternehmens entstandene (nicht bilanzielle) Firmenwert („good will“) bleibt dadurch erhalten.
- **Firmenöffentlichkeit** (§ 29 HGB) sagt aus, dass das Handelsregister, in welches alle Vollkaufleute, also Unternehmerinnen und Unternehmer, die ein Handelsgewerbe führen, welches aufgrund ihrer Größe und Struktur eine kaufmännische Organisation erfordert, ein öffentliches Verzeichnis ist, auf das alle Zugriff haben.

Damit werden nicht nur die Interessen der Öffentlichkeit beachtet, sondern es wird auch dem Gläubigerschutz Rechnung getragen. Unter Beachtung dieser Bestimmungen kann frei gewählt werden zwischen

Firmenarten

- Personenfirma, die mindestens den Namen einer Teilhaberin oder eines Teilhabers enthält (Heidtkötter KG),
- Sachfirma, welche darauf hinweist, was ein Unternehmen produziert (z. B. Bielefelder Büromöbel GmbH),
- gemischter Firma, die beide voranstehenden Bestandteile miteinander verbindet (z. B. Büromöbel Heidtkötter KG),
- Fantasiefirma, in der die Kreativität der Namensfindung voll zum Ausdruck kommt und mit der man nicht nur die Botschaft über das, was man produziert, vermitteln will (z. B. Life & Style – Büromöbel GmbH & Co. KG).

Für die Personengesellschaften und Einzelunternehmen sind neben der Personenfirma auch **Sach-** und **Fantasiefirmen** zulässig. Dabei darf der Firmenname nicht irreführen, d. h., weder die Firma als solche noch eventuelle Firmenzusätze dürfen Angaben enthalten, die nicht wahr sind. Solche Angaben können vom Registergericht beanstandet werden, wenn sie „für die angesprochenen Verkehrskreise wesentlich sind“.

AUFGABE

Was versteht man unter einer Firma und welche Firmenarten unterscheidet man? Nennen Sie auch hier für jede Firmenart ein reales Beispiel aus Ihrem Erfahrungsbereich und ordnen Sie Ihre „Ausbildungsfirma“ entsprechend ein.

Unternehmensformen

6



Jedes Unternehmen benötigt einen rechtlichen Rahmen und damit einen klar definierten Bewegungsspielraum, der auch für Geschäftspartner nachvollziehbar ist. Dabei geht es weniger darum, gelegentlich oder sporadisch Geschäfte zu tätigen, sondern in erster Linie um die sogenannten **Vollkaufleute**. Diese führen Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe und Struktur eine kaufmännische Organisation erfordern. Sie sind im jeweils zuständigen Handelsregister eingetragen.

Die Frage, welche Rechtsform für ein Unternehmen die richtige ist, und die darauf basierenden Entscheidungen hängen von vielen Faktoren ab. Eine allgemeingültige Lösung für die am besten geeignete Rechtsform gibt es nicht, aber im Entscheidungsprozess gibt es eine Reihe objektiv überprüfbarer Kriterien, an denen man sich orientieren kann und sollte, wie das folgende, durchaus realitätsnahe Beispiel zeigt:

Die Idee war einfach. Christian Lang überlegte ernsthaft, sich nach seiner Ausbildung selbstständig zu machen. Das kaufmännische Wissen hatte er ja erworben und mit einer aus seiner Sicht „zündenden Idee“ im Gepäck erschien ihm der Schritt nur logisch. Als „Verpackungskünstler“ genoss er bereits einen gewissen Ruf – stets wurde er um Rat gefragt, wenn es darum ging, etwas auf originelle Weise zu verpacken. Also, warum nicht aus seinem Hobby einen Beruf machen? Außerdem hatte er bei der Organisation der Betriebsfeiern immer assistieren dürfen und dabei festgestellt, dass ihm das Organisieren leichtfiel. „C. Lang Eventmanagement und Geschenkverpackungsservice“, so könnte die Firma heißen.

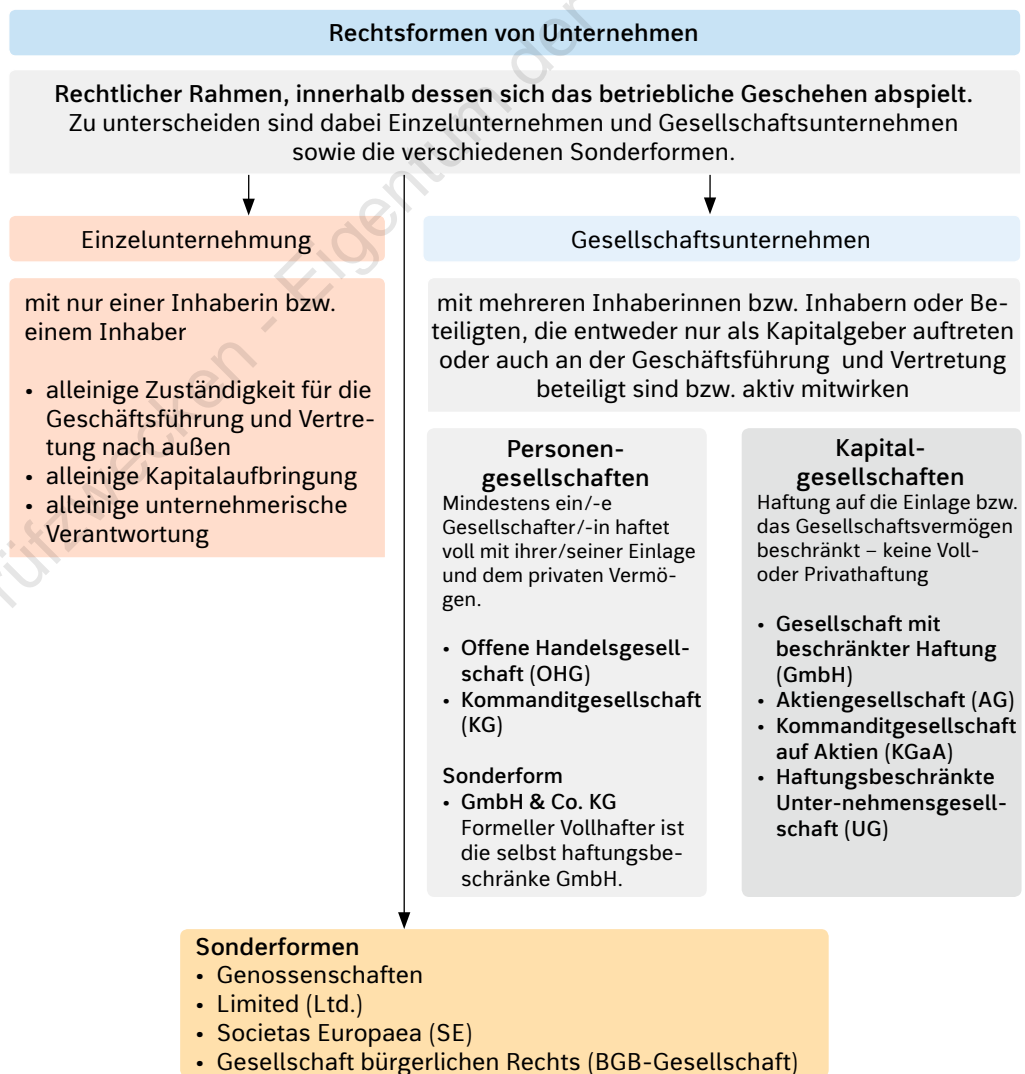
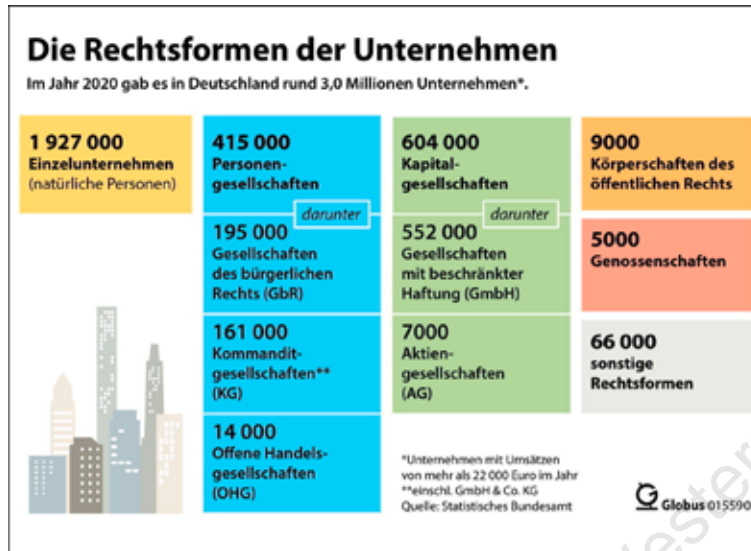
Die Idee begeisterte nicht nur Christian Freunde, sondern auch seine Lebenspartnerin Sabine. Selbst seine Chefin meinte, dass er möglicherweise auch von der Heidtkötter KG engagiert werden könnte, um beispielsweise Veranstaltungen wie Messen oder Firmenfeiern zu organisieren.

Doch war der Weg in die Selbstständigkeit wirklich so einfach? Welche Schritte und Überlegungen musste Christian berücksichtigen, bevor er diesen Schritt wagte? Diese Fragen ließen ihn nicht los und führten dazu, dass er sich intensiv mit allen relevanten Aspekten beschäftigte. So näherte er sich Schritt für Schritt seiner Entscheidung und überlegte, welche Rechtsform die passende für sein Vorhaben sein könnte.

BEISPIEL

Die Vielzahl unterschiedlicher Unternehmensformen lässt sich nach einigen wenigen Kriterien gliedern. Dabei geht es schwerpunktmäßig darum,

- wie viele Teilhaberinnen und Teilhaber (Eigentümerinnen und Eigentümer) ein Unternehmen hat,
- welchen Einfluss diejenigen haben, die an dem Unternehmen durch eine Kapitaleinlage beteiligt sind,
- ob die natürlichen Personen der Teilhaberinnen und Teilhaber im Vordergrund stehen oder ob die Unternehmungen eigene Rechtspersönlichkeiten darstellen.



Nach welchen Kriterien lassen sich unternehmerische Rechtsformen unterscheiden?

AUFGABE 1

Erläutern Sie den Hauptunterschied zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften.

AUFGABE 2

Wesensmerkmale der Einzelunternehmung

6.1

Unter einer Einzelunternehmung versteht man einen Gewerbebetrieb, dessen Eigenkapital von einer Person aufgebracht wird. Diese ist für das Unternehmen allein verantwortlich, leitet es und trägt auch das Risiko allein. Bei der rechtlichen Betrachtung geht es im Folgenden nur um die Gewerbebetriebe, die auch eine kaufmännische Organisation haben.

Die Gründung einer Einzelunternehmung eignet sich besonders als Einstiegsform für kleingewerbliche Unternehmen. Gleichwohl können auch größere Unternehmen durchaus in dieser Rechtsform geführt werden. Die Unternehmerin bzw. der Unternehmer haftet unbeschränkt mit dem ganzen Privatvermögen. Ihr oder ihm fällt aber auch der gesamte Gewinn oder Verlust zu.

Die Einzelunternehmung hat keine Publizitäts- oder Prüfungspflichten zu erfüllen. Außer der allgemeinen Pflicht für jeden Kaufmann, gemäß § 238 ff. HGB eine Handelsbilanz zu erstellen, welche wiederum maßgeblich für die Steuerbilanz ist (§ 5 EStG), bestehen keine Vorschriften zur Rechnungslegung.

Das Wichtigste zur kaufmännischen Einzelunternehmung im Überblick:

Die Einzelunternehmerin bzw. der Einzelunternehmer betreibt die Geschäfte unter ihrem bzw. seinem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen als Firma gemäß § 18 HGB. Bei Einzelkaufleuten muss die Firma auch die Bezeichnung „eingetragener Kaufmann“, „eingetragene Kauffrau“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung, insbesondere „e.K.“, „e.Kfm.“ oder „e. Kffr.“ enthalten.

Firma

Der erwirtschaftete Gewinn steht allein der Einzelunternehmerin bzw. dem Einzelunternehmer zu. Sie bzw. er kann ihn ganz oder teilweise im Unternehmen belassen und damit die Eigenkapitalbasis verbessern oder ihn auch entnehmen, ohne dafür irgendjemandem Rechenschaft ablegen zu müssen.

Gewinn

Die Einzelunternehmerin bzw. der Einzelunternehmer trägt nicht nur eventuelle Verluste allein, sondern haftet auch gegenüber Außenstehenden für die Verbindlichkeiten mit ihrem bzw. seinem gesamten Vermögen aus dem unternehmerischen, aber auch dem privaten Bereich.

Haftung

Den dargestellten Vorteilen einer Einzelunternehmung stehen allerdings auch Einschränkungen gegenüber, die besonders dann an Bedeutung gewinnen können, wenn sich ein Unternehmen auf Wachstumskurs befindet und sowohl mehr Kapital als auch verantwortungsbereite Führungskräfte benötigt.

Engpässe für eine Einzelunternehmung

Einzelunternehmungen stoßen oft an die Grenze der Eigenkapitalaufbringung, weil nicht die gleichen Möglichkeiten bestehen wie in einer Gesellschaftsunternehmung. Da auch Kreditgeber ihre Sicherheiten nur in der Person oder dem Vermögen der Inhaberin bzw. des Inhabers sehen, sind die Möglichkeiten der Fremdkapitalaufnahme trotz der persönlichen Haftung unter Umständen begrenzt.

Kapitalbedarf/
Kreditbeschaffung

Für Gesellschaftsunternehmungen ist die Fremdkapitalbeschaffung wegen der breiten Kreditbasis ggf. einfacher. Allgemeine Aussagen zu treffen, ist aber fast nicht möglich. Entscheidend ist das Ergebnis eines Ratings, mit dem die Kreditwürdigkeit festgestellt wird.

Risikostreuung und -begrenzung	Eine Begrenzung des Risikos auf das Geschäftsvermögen ist bei Einzelunternehmungen nicht möglich. Außerdem lastet es nur auf der Schulter der Alleininhaberin bzw. des Alleininhabers, deren bzw. dessen gesamte Existenz damit vom „Wohl oder Wehe“ der Unternehmung abhängt.
persönliche Situation	Die Fortführung eines Unternehmens ist weniger problematisch, wenn es mehrere Inhaberinnen und Inhaber gibt. Eine Einzelunternehmung ist allein durch Veränderungen der Familienverhältnisse (z. B. Tod, Scheidung) deutlich stärker gefährdet als eine Personen- oder Kapitalgesellschaft.
Mitarbeit	Führungskräfte werden durch eine Beteiligung als Gesellschafterinnen und Gesellschafter motiviert, ihre Arbeitskraft und ihr berufliches Wissen noch stärker in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen.
Wettbewerb	Der Expansion von Einzelunternehmungen sind meist enge Grenzen gesetzt. Dies gilt besonders im internationalen Bereich oder auch bei notwendigen Rationalisierungsmaßnahmen, die Wettbewerbsvorteile schaffen, aufbauen oder erhalten können.
Angebotsbreite	Ein möglicher Grund für die Aufnahme von Partnern kann sein, dass anstatt einer Kapitalaufstockung ein neuer Gesellschafter Patente oder Lizenzen einbringt, auf deren Grundlage das Angebot erweitert und damit ein Wettbewerbsvorsprung gesichert werden kann.
Führungskräfte	Das persönliche Engagement steigt gerade bei langjährigen Beschäftigten, wenn sie eine Beteiligungschance erhalten. Zugunsten einer entsprechenden Gewinnerwartung sind leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in höherem Maße zur Übernahme von Verantwortung bereit.
Nachfolgeregelung	Bei Einzelunternehmen ergibt sich ggf. die Situation des Eigentümerwechsels im Rahmen einer Nachfolgeregelung (Geschäftsübernahme). In solchen Fälle haftet die neue Eigentümerin bzw. der neue Eigentümer für alle zum Zeitpunkt der Übernahme bestehenden Verbindlichkeiten. Aber auch die bestehenden Forderungen gehen auf sie bzw. ihn über. Die Ansprüche der Gläubiger gegenüber den früheren Inhaberinnen und Inhabern verjähren nach fünf Jahren.

AUFGABE 1

Bringen Sie in drei Stichworten auf den Punkt, was das Wesen einer Einzelunternehmung ausmacht.

AUFGABE 2

Nennen Sie Gründe, welche dafür sprechen könnten, dass Christian Lang zu Beginn seiner Selbstständigkeit (zunächst) eine Einzelunternehmung gründet.

AUFGABE 3

Welche Vorschriften gibt es bezüglich der Firma eines Einzelunternehmens und wie könnte beispielhaft der Name des von Christian Lang zu gründenden Unternehmens lauten?

AUFGABE 4

Leiten Sie aus den voranstehenden Informationen und ggf. auch eigenen Überlegungen beispielhaft drei Situationen ab, welche die Begrenztheit einer Einzelunternehmung in ihrem Entwicklungspotenzial aufzeigen, und zeigen Sie, zu welchen Überlegungen dies ggf. Anlass gibt.

Offene Handelsgesellschaft (OHG)

6.2

Bei der OHG handelt es sich um eine Personengesellschaft mit mindestens zwei gleichberechtigten Gesellschaftern, die Kapitalanteile besitzen, aber auch zur Führung der Geschäfte, d. h. zur Mitarbeit, verpflichtet sind.

Wesen/
Gesellschafter

Es ist auch möglich, dass in einer OHG keine natürlichen, sondern nur juristische Personen als Teilhaber auftreten. Dies ist eine Ausnahme, die von besonderen Bestimmungen begleitet wird. Entscheidend für eine OHG ist, dass es für die Teilhaber keine Haftungsbeschränkung gegenüber den Gläubigern gibt.

Die Einlagen können verschieden hoch sein, es gibt nicht einmal eine Mindesteinlage. Alle Gesellschafterinnen und Gesellschafter sind aber unabhängig von der Höhe der Einlage gleichberechtigt in die Geschäftsführung und Vertretung eingebunden.

Beteiligung

Die Einlagen können als Bareinlage oder als Sacheinlage geleistet werden. Es können aber auch Rechtswerte (z. B. Patente, Lizenzen) sein. In den letztgenannten Fällen können Bewertungsprobleme entstehen. So kann z. B. aus steuerlichen Gründen eine Maschine höher abgeschrieben werden, als es dem tatsächlichen Wertverlust entspricht, sodass die der bisherigen Inhaberin bzw. dem bisherigen Inhaber zuzurechnenden Bilanzwerte keine „echte“ Auskunft geben.

Andererseits gibt es Werte, die zwar unzweifelhaft vorhanden sind, aber in der Bilanz nicht erscheinen. Dazu gehört z. B. der Ruf eines Unternehmens oder auch „nur“ ein Firmenzeichen. Hier müssen sich die Gesellschafterinnen und Gesellschafter einigen, mit welchem Wertansatz dies jeweils in die Berechnung der Anteile an einem Unternehmen eingeht.

Da jede Teilhaberin bzw. jeder Teilhaber auch voll in das Unternehmensgeschehen integriert ist, wird in der Regel eine Aufgabe der bisherigen Tätigkeit erforderlich, wenn man in eine OHG einsteigt.

Der Gewinn, der in erster Linie auf die erfolgreiche Tätigkeit der Gesellschafterinnen und Gesellschafter zurückgeführt werden kann, darf sich deshalb nicht allein an der Höhe der Kapitaleinlage ausrichten. Es wäre aber auch nicht gerecht, wenn die Teilhaberin bzw. der Teilhaber mit einer höheren Einlage dafür nicht auch einen Zinsbonus bekäme.

Das Wichtigste zur OHG im Überblick:

Eine Gesellschafterin bzw. ein Gesellschafter darf ohne Einwilligung der anderen Gesellschafterinnen und Gesellschafter weder in dem Handelszweig der Gesellschaft andere Geschäfte machen noch an einer anderen gleichartigen Handelsgesellschaft als persönlich haftende Gesellschafterin bzw. persönlich haftender Gesellschafter beteiligt sein.

Wettbewerbs-
verbot

Die Eintragung ins Handelsregister ist vorgeschrieben und wird in Abteilung A vorgenommen. Die Anmeldung hat durch alle Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu erfolgen.

Handelsregister

Die Unternehmung beginnt zwar schon mit dem Abschluss des Gesellschaftsvertrages, aber die Wirksamkeit der offenen Handelsgesellschaft tritt im Verhältnis zu Dritten mit dem Zeitpunkt ein, in welchem die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen wird.

Unternehmensbe-
ginn

Werden im Außenverhältnis schon vor der Eintragung in das Handelsregister Geschäfte getätigt, so tritt die Wirksamkeit der OHG schon mit dem Zeitpunkt des Geschäftsbegins ein (§ 123 HGB). Da die Gesellschafterinnen und Gesellschafter ohnehin voll haften, hat die Eintragung nur eine deklaratorische Wirkung.

Außenverhältnis

Wird ohne eine Änderung der Person der in der Firma enthaltene Name der Geschäftsinhaberin bzw. des Geschäftsinhabers oder einer Gesellschafterin bzw. eines Gesellschafters geändert, so kann die bisherige Firma fortgeführt werden (§ 21 HGB).

Namensänderung

Firmenfortführung bedeutet auch, dass der Name erhalten bleiben kann, wenn ein bestehendes Handelsgeschäft von einer anderen Inhaberin bzw. einem anderen Inhaber erworben oder übernommen wird. Die bisherige Geschäftsinhaberin bzw. der bisherige Geschäftsinhaber oder deren bzw. dessen Erben müssen aber damit einverstanden sein.

Haftung Jede Teilhaberin bzw. jeder Teilhaber haftet

- voll bzw. unbeschränkt, d. h. mit dem Firmen- und Privatvermögen,
- unmittelbar bzw. direkt, d. h., jeder Gläubiger kann jede Gesellschafterin und jeden Gesellschafter in Regress nehmen, ohne dass diese bzw. dieser die Sache abweisen kann,
- gesamtschuldnerisch, solidarisch, d. h., er haftet auch für die Anteile der anderen Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit.

Eine evtl. neu eintretende Gesellschafterin bzw. ein evtl. neu eintretender Gesellschafter haftet für alle bereits bestehenden Verbindlichkeiten.

Geschäftsführung Die Befugnis zur Geschäftsführung erstreckt sich auf alle Handlungen, die der gewöhnliche Betrieb des Handelsgewerbes der Gesellschaft mit sich bringt. Alle Teilhaberinnen und Teilhaber sind zur Geschäftsführung verpflichtet und können im Normalfall bei innerbetrieblichen Entscheidungen bei allen gewöhnlichen Geschäftsvorfällen allein entscheiden. Einzelne Gesellschafterinnen und Gesellschafter können aber auch laut Gesellschaftsvertrag von der Geschäftsführung ausgeschlossen sein bzw. ihre Rechte an andere Gesellschafterinnen und Gesellschafter abtreten.

Widerspruchsrecht Zur Vornahme von Handlungen, die über das normale Maß hinausgehen, ist ein Beschluss sämtlicher Gesellschafterinnen und Gesellschafter erforderlich. Widerspricht jedoch eine andere geschäftsführende Gesellschafterin bzw. ein anderer geschäftsführender Gesellschafter, so muss diese Handlung unterbleiben.

Ist im Gesellschaftsvertrag festgelegt, dass die Gesellschafterinnen und Gesellschafter, denen die Geschäftsführung zusteht, nur zusammen handeln können, so bedarf es für jedes Geschäft der Zustimmung aller geschäftsführenden Gesellschafterinnen und Gesellschafter, es sei denn, dass Gefahr in Verzug ist.

Einzelvertretung Zur Vertretung der Gesellschaft ist jede Gesellschafterin bzw. jeder Gesellschafter ermächtigt, wenn sie bzw. er nicht durch den Gesellschaftsvertrag von der Vertretung ausgeschlossen ist. Die Vertretungsmacht der Gesellschafterinnen und Gesellschafter erstreckt sich auf alle gerichtlichen und außergerichtlichen Geschäfte und Rechtshandlungen einschließlich der Veräußerung und Belastung von Grundstücken sowie der Erteilung und des Widerrufs einer Prokura.

Gesamtvertretung Im Gesellschaftsvertrag kann festgeschrieben sein, dass alle oder mehrere Gesellschafterinnen und Gesellschafter nur in Gemeinschaft zur Vertretung der Gesellschaft ermächtigt sein sollen (Gesamtvertretung). Dennoch ist auch hier eine Beschränkung des Umfangs der Vertretungsmacht gegenüber Dritten unwirksam.

Außenverhältnis = Vertretung

alle geschäftlichen und vertragsrechtlichen Beziehungen zu „außenstehenden Dritten“



Erzielt die OHG einen Gewinn, so erhalten alle Gesellschafterinnen und Gesellschafter davon zunächst einen Anteil in Höhe von 4 % ihres Kapitalanteils. Reicht der Jahresgewinn hierzu nicht aus, so bestimmen sich die Anteile nach einem entsprechend niedrigeren Satz.

Gewinn- und Verlustverteilung

Der den einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern zustehende Gewinn wird ihrem jeweiligen Kapitalanteil zugeschrieben. Der auf eine Gesellschafterin bzw. einen Gesellschafter entfallende Verlust sowie das während des Geschäftsjahrs aus dem Kapitalanteil entnommene Geld werden von der Kapitaleinlage abgeschrieben.

Bei der Berechnung des einer Gesellschafterin bzw. einem Gesellschafter zukommenden Gewinnanteils werden Leistungen, die sie bzw. er im Laufe des Geschäftsjahrs als Einlage gemacht hat, nach dem Verhältnis der seit der Leistung abgelaufenen Zeit berücksichtigt. Hat die Gesellschafterin bzw. der Gesellschafter im Laufe des Geschäftsjahrs Geld aus ihrem bzw. seinem Kapitalanteil entnommen, so werden die entnommenen Beträge nach dem Verhältnis der bis zur Entnahme abgelaufenen Zeit berücksichtigt.

Derjenige Teil des Jahresgewinns, welcher die nach den voranstehenden Angaben zu berechnenden Gewinnanteile übersteigt, sowie der Verlust eines Geschäftsjahrs werden unter den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern nach Köpfen verteilt.

WeserManagementgruppe

Gewinn: 12.000,00 €

BEISPIEL

Gesellschafter/-in	A	B	Summe
Einlage	50.000,00 €	10.000,00 €	60.000,00 €
4 % der Kapitaleinlage	2.000,00 €	400,00 €	2.400,00 €
Rest nach Köpfen	4.800,00 €	4.800,00 €	9.600,00 €
Summe Gewinnanteil	6.800,00 €	5.200,00 €	12.000,00 €

Verlust 8.000,00 €: Jede Gesellschafterin bzw. jeder Gesellschafter trägt 4.000,00 €.

Im Gesellschaftsvertrag kann aber auch eine andere Gewinn- und Verlustverteilung festgeschrieben werden.

Jede Gesellschafterin und jeder Gesellschafter ist berechtigt, aus der Gesellschaftskasse Geld bis zum Betrag von 4 % ihres bzw. seines für das letzte Geschäftsjahr festgestellten Kapitalanteils zu ihren bzw. seinen Lasten zu entnehmen. Dies gilt auch, wenn die OHG Verluste erwirtschaftet hat.

Kapitalentnahmen

Soweit es den Interessen und den finanziellen Notwendigkeiten des Geschäftsbetriebes nicht widerspricht, kann auch die Auszahlung des diesen Betrag übersteigenden Anteils am Gewinn des letzten Jahres verlangt werden (§ 122 HGB).

Auszahlung des Gewinns

Sechs Monate vor Geschäftsjahresende kann das Gesellschaftsverhältnis gekündigt werden. Austretende Gesellschafterinnen und Gesellschafter haften weitere fünf Jahren für die bei ihrem Austritt bestehenden Schulden. Eventuelle neu eintretende Gesellschafterinnen und Gesellschafter haften für alle bereits vor ihrem Eintritt bestehenden Verbindlichkeiten.

Kündigung/ Ausscheiden

Die OHG löst sich auf durch

Auflösung

- den Ablauf der Zeit, für welche sie eingegangen ist,
- einen Beschluss der Gesellschafterinnen und Gesellschafter (Selbstauflösung),
- die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Gesellschaft,
- den Tod einer Gesellschafterin bzw. eines Gesellschafters, wenn insgesamt nur zwei Gesellschafterinnen bzw. Gesellschafter vorhanden waren und keine neue Teilhaberin bzw. kein neuer Teilhaber in die OHG eintritt,

- die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen eines von zwei Gesellschafterinnen bzw. Gesellschaftern,
- wenn nach der Kündigung von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern nur eine Teilhaberin bzw. ein Teilhaber übrig bleiben würde.

AUFGABE 1

Der bisher als Einzelunternehmer tätige Christian Lang hat mit Nora Runkel eine Geschäftspartnerin gefunden, mit der er künftig seine jetzige Firma „Event- und Serviceagentur C. Lang e. K.“ als OHG führen will. Welche Gründe könnten dafür maßgebend sein, dass in diesem Fall Christian Lang seine bisherige Eigenständigkeit als allein verantwortlicher Einzelunternehmer aufgibt und eine gleichberechtigte Partnerin an der neu zu gründenden OHG beteiligt?

AUFGABE 2

Erläutern Sie den Unterschied zwischen den Begriffen „Geschäftsführung“ und „Vertretung“ in Verbindung mit dem Innen- und Außenverhältnis und nennen Sie jeweils zwei Beispiele für Aktivitäten, die jeweils darunterfallen.

AUFGABE 3

Schon kurze Zeit nach ihrem Einstieg in die Firma kauft Nora Runkel für 70.000,00 € einen Porsche Cayenne als Firmenwagen. Abgesprochen hatte sie das vorher mit Christian Lang nicht, weil sich dieser gerade in Urlaub befand, als der zehn Jahre alte Firmen-Pkw bei einem Unfall einen wirtschaftlichen Totalschaden (ca. 4.500,00 €) erlitt. Nora Runkel rechtfertigt den Kauf damit, dass man im Eventmanagement einen Firmenwagen benötige, mit dem man auch repräsentieren könne. Außerdem müsse das Auto schnell sein, um größere Strecken zügig zu überwinden. Christian Lang sieht das völlig anders und möchte den Kaufvertrag rückgängig machen. Wie stufen Sie die Rechtslage ein?

AUFGABE 4

Die OHG erwirtschaftet einen Jahresüberschuss von 15.000,00 €. Wie wird der Gewinn verteilt, wenn Christian Lang eine Kapitaleinlage von 40.000,00 € hat, Nora Runkel mit 10.000,00 € beteiligt ist und die gesetzliche Regelung gilt?

6.3 Kommanditgesellschaft (KG)

Die KG ist eine Alternative zur OHG. Sie ist grundsätzlich ähnlich aufgebaut, aber es sind nicht alle Teilhaber voll in das Unternehmensgeschehen integriert.

Das Wichtigste zur KG im Überblick:

Wesen/Teilhaber

Auszug aus dem HGB

§ 161

(1) Eine Gesellschaft, deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma gerichtet ist, ist eine Kommanditgesellschaft, wenn bei einem oder bei einigen von den Gesellschaftern die Haftung gegenüber den Gesellschaftsgläubigern auf einen bestimmten Betrag (Haftsumme) beschränkt ist (Kommanditisten), während bei dem anderen Teile der Gesellschafter eine Beschränkung der Haftung nicht stattfindet (persönlich haftende Gesellschafter). [...]

Soweit nichts anderes vorgeschrieben ist, finden auf die Kommanditgesellschaft die für die offene Handelsgesellschaft geltenden Vorschriften Anwendung.

Die Eintragung ins Handelsregister ist vorgeschrieben und wird in Abteilung A vorgenommen. Bei der Anmeldung ist die Höhe der Einlagen der Kommanditisten anzugeben.

Handelsregister

Zwingend erforderlich ist die Bezeichnung „KG“. Damit ist nach außen erkennbar, dass es sich nicht um eine Einzelunternehmung, sondern um mehrere Gesellschafterinnen und Gesellschafter handelt. Es sind sowohl Personen- als auch Sach- und Fantasienamen als Firmenzusatz oder Firmenbezeichnungen möglich, die nicht unbedingt dem Gegenstand des Unternehmens entlehnt sind.

Firma

Für die Vollhafterinnen und Vollhafter (Komplementärinnen und Komplementäre) gelten die gleichen Haftungsbedingungen wie in der offenen Handelsgesellschaft. Die Kommanditistinnen und Kommanditisten sind Teilhafterinnen bzw. Teilhafter. Das bedeutet, dass ihre Haftung auf die Summe begrenzt ist, mit der sie sich an der Unternehmung laut Gesellschaftsvertrag beteiligen. Ist die Summe noch nicht voll einbezahlt worden, so haften sie neben der Einlage in Höhe der noch offenen Leistung auch mit dem Privatvermögen.

Haftung

Bis zur Höhe der Einlage haften die Kommanditistinnen und Kommanditisten aber genau so wie die Komplementärinnen und Komplementäre bzw. wie die Gesellschafterinnen und Gesellschafter einer OHG.

Nur die Komplementärinnen und Komplementäre sind zur Geschäftsführung berechtigt und verpflichtet. Die Kommanditistinnen und Kommanditisten sind nicht an der Geschäftsführung und Vertretung beteiligt. Eine Ausnahme ist, dass eine Handlung der persönlich haftenden Gesellschafterinnen und Gesellschafter über den gewöhnlichen Betrieb des Handelsgewerbes der Gesellschaft hinausgeht. In diesem Fall ist ein Widerspruch der Kommanditistinnen und Kommanditisten möglich, d. h., bei solchen außergewöhnlichen Entscheidungen muss deren Einverständnis vorher eingeholt werden.

Geschäftsführung/
Vertretung der
Komplementäre/
Kontrollrecht der
Kommanditisten

Außerdem haben die Kommanditistinnen und Kommanditisten am Geschäftsjahresende das Recht auf Einsichtnahme in die Unterlagen und sind berechtigt, eine schriftliche Mitteilung des Jahresabschlusses zu erhalten, um dessen Richtigkeit unter Einsicht der Bücher und Papiere prüfen zu können (§ 166 HGB).

Der Jahresüberschuss wird nach dem Schlüssel 4 % der Einlage, Rest im angemessenen Verhältnis auf die Komplementärinnen und Komplementäre sowie die Kommanditistinnen und Kommanditisten verteilt. Dabei kann z. B. für Vollhafterinnen und Vollhafter ein Grundbetrag vorgesehen werden, den Teilhafterinnen und Teilhafter nicht erhalten. Hierzu ist in jedem Fall unbedingt eine Regelung im Gesellschaftsvertrag erforderlich.

Gewinn- und
Verlustverteilung

BEISPIEL

Gewinn: 12.000,00 €

	Komplementär/-in A	Kommanditist/-in B
Einlage	50.000,00 €	10.000,00 €
4 % der Kapitaleinlage	2.000,00 €	400,00 €
25 % des Restgewinnes als Sonderanteil für die Vollhafterin bzw. den Vollhafter	2.400,00 €	-----
Rest nach Köpfen	3.600,00 €	3.600,00 €
Summe Gewinnanteil	8.000,00 €	4.000,00 €

Der einer Kommandistin bzw. einem Kommanditisten zukommende Gewinnanteil wird im Gegensatz zur Komplementärin bzw. dem Komplementär ihrem bzw. seinem Kapitalanteil nur so lange zugeschrieben, wie die Kapitaleinlage den Betrag der als „bedungen geltenden“

Einlage (also derjenigen, zu der sich die Kommanditistin bzw. der Kommanditist verpflichtet hat) nicht erreicht.

Die Verlustverteilung erfolgt im angemessenen Verhältnis. Das bedeutet, dass die sehr offene gesetzliche Regelung in einem Gesellschaftsvertrag näher präzisiert werden sollte. Ist dies nicht geschehen, wird der Verlust im Verhältnis der Anteile aufgeteilt oder als Verlustvortrag in das nächste Geschäftsjahr übertragen.

Kapitalentnahmen

Während für Komplementärinnen und Komplementäre das Gleiche gilt wie für die Gesellschafterin und Gesellschafter einer OHG, haben Kommanditistinnen und Kommanditisten nur Anspruch auf Auszahlung des ihnen zukommenden Gewinns. Sie haben also im Falle eines Verlustes kein Recht auf Kapitalentnahme in Höhe von 4 % ihrer Einlage.

Sie können auch die Auszahlung des Gewinns nicht fordern, solange ihre tatsächliche Einlage unter dem Betrag liegt, zu dem sie sich verpflichtet haben, oder wenn die Einlage durch erfolgte Auszahlungen oder Entnahmen unter diesen Betrag gesenkt wurde.

Kündigung/ Ausscheiden

Das Gesellschaftsverhältnis kann sechs Monate vor Geschäftsjahresende gekündigt werden. Austretende Gesellschafterinnen und Gesellschafter haften weitere fünf Jahre für die bei ihrem Austritt bestehenden Schulden. Eventuelle neu eintretende Gesellschafterinnen und Gesellschafter haften für alle bereits vor ihrem Eintritt bestehenden Verbindlichkeiten.

Auflösung

Die Gründe für die Auflösung sind ähnlich wie die bei einer OHG.

AUFGABE 1

Gehen Sie jetzt davon aus, dass Nora Runkel als Kommanditistin in die Firma von Christian Lang einsteigt.

- Schlagen Sie auf der Grundlage der gesetzlichen Vorschriften zwei mögliche Firmenbezeichnungen für die Kommanditgesellschaft vor.
- Stellen Sie heraus, wodurch sich Vollhafterinnen und Vollhafter von Teilhafterinnen und Teilhaftern unterscheiden und wie sich die unterschiedliche Haftung von Komplementärinnen und Komplementären sowie von Kommanditistinnen und Kommanditisten auf die Befugnisse im Rahmen der geschäftsführenden Tätigkeiten auswirkt.
- Versuchen Sie, ein schlüssiges Beispiel für eine Entscheidung des Komplementärs Christian Lang zu finden, der die Kommanditistin Nora Runkel widersprechen könnte.

AUFGABE 2

Auch die KG erwirtschaftet einen Jahresüberschuss von 15.000,00 €, der zu verteilen ist. Die Einlagen liegen für den Komplementär Christian Lang jetzt bei 50.000,00 € und für die Kommanditistin Nora Runkel bei 20.000,00 €. Christian Lang erhält nach Abzug der Verzinsung der Einlagen in Höhe der gesetzlichen Regelung und für seine Tätigkeit als Geschäftsführer einen Sonderbonus von 30 % des zu verteilenden Restgewinnes. Das, was übrig bleibt, wird im Verhältnis der Kapitaleinlagen verteilt.

- Warum ist gerade bei einer KG eine vertragliche Regelung hinsichtlich der Gewinnverteilung dringend erforderlich?
- Berechnen Sie analog der voranstehend geschilderten Regelung den Gewinnanteil von Christian Lang als Komplementär und Nora Runkel als Kommanditistin.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

6.4

Kapitalgesellschaften haben ihren Namen daher, weil bei ihnen nicht die persönliche Mitarbeit der Teilhaberinnen und Teilhaber im Vordergrund steht, sondern die Aufbringung des Kapitals durch Gesellschafterinnen und Gesellschafter, die nicht an der Führung des Unternehmens beteiligt sein müssen. Kapitalgesellschaften sind eigene Rechtssubjekte mit eigens für sie in ihrer Eigenschaft als juristische Personen geschaffenen Gesetzen. Juristische Personen verfügen über ein eigenes Vermögen. Grundsätzlich haftet auch nur dieses Gesellschaftsvermögen und nicht das Privatvermögen der einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Juristische Personen bekommen ihren Rechtsstatus erst dann, wenn die dazugehörige Eintragung in das Handelsregister erfolgt ist.

juristische Person

Die GmbH gehört zu den am weitesten verbreiteten Kapitalgesellschaften. Eine GmbH muss mindestens eine Teilhaberin bzw. einen Teilhaber haben. Die Teilhaberinnen und Teilhaber sind zwar am Unternehmen beteiligt, müssen aber nicht geschäftsführend mitwirken. Dafür können sie eine Geschäftsführerin bzw. einen Geschäftsführer benennen/einstellen. Damit ist bei einer GmbH eine Trennung von Kapitalaufbringung und Leitungsbefugnis oder -beauftragung möglich.

Geschäftsführer/
-in

Da keine persönliche Bindung zu dem Unternehmen besteht, lassen sich die Teilhaberanteile auch leichter verkaufen, als dies bei Personengesellschaften der Fall ist. Die GmbH ist oft auch die geeignete Lösung bei Familienunternehmen, die an Nachfolgerinnen und Nachfolger übergeben werden sollen, ohne dass diese unmittelbar in dem Unternehmen tätig sein können oder wollen.

Die Anmeldung der GmbH zur Eintragung in das Handelsregister ist bei dem zuständigen Registergericht (Amtsgericht) vorzunehmen. Dabei sind u. a. folgende Unterlagen nötig:

- der notariell beglaubigte Gesellschaftsvertrag mit Angaben über die Firma, den Firmensitz, den Gegenstand des Unternehmens, das Stammkapital und die Höhe der von den einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern übernommenen Stammeinlagen
- die Legitimation der anmeldenden Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, sofern sie nicht schon im Gesellschaftsvertrag genannt sind
- eine Liste aller Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit den jeweils übernommenen Stammeinlagen
- die Regelungen für die Vertretungsbefugnis der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer

Das Wichtigste zur GmbH im Überblick:

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit mindestens einer Teilhaberin bzw. einem Teilhaber und einem Stammkapital von mindestens 25.000,00 €, von dem bei der Gründung mindestens 12.500,00 € eingezahlt sein müssen. Eine GmbH kann nur durch einen schriftlichen Vertrag gegründet werden. Außerdem muss der Gesellschaftsvertrag notariell beurkundet werden.

Wesen/Teilhaber

Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter leisten ihre Stammeinlage auf das Stammkapital. Für die Stammeinlage gibt es seit der Änderung des GmbH-Gesetzes im Jahr 2008 keine Mindestbeteiligung mehr. Der Wert der Stammeinlage muss lediglich auf volle Euro lauten. Das heißt konkret, dass eine Einlage von 1,00 € ausreichen kann. Der Geschäftsanteil einer Teilhaberin bzw. eines Teilhabers bemisst sich an der Höhe der übernommenen Stammeinlage. Das Stammkapital kann aus Bar- oder Sacheinlagen bestehen. Bei der GmbH-Gründung kann keine Gesellschafterin bzw. kein Gesellschafter mehrere Stammeinlagen übernehmen. Allerdings kann der Betrag der Stammeinlage für die Gesellschafterinnen und Gesellschafter unterschiedlich hoch sein. Er muss aber in jedem Falle durch fünfzig teilbar sein.

Beteiligung/
Stammkapital

Die Eintragung in das Handelsregister erfolgt in Abteilung B. Da die Gesellschafterinnen und Gesellschafter nicht voll, sondern nur mit ihrem Anteil haften, hat die Eintragung eine **konstitutive Wirkung**, d. h., die GmbH entsteht erst mit der Eintragung in das Handelsregister. Das be-

Firmenbeginn

deutet auch, dass die Haftungsbegrenzung auf die Höhe der Beteiligung erst gilt, wenn die Eintragung erfolgt ist. Vorher haften die Gründerinnen und Gründer für die Verbindlichkeiten der sogenannten „Vor-GmbH“ unbeschränkt.

Firmenname Der Name der Unternehmung muss den Zusatz „GmbH“ enthalten, damit sichtbar ist, dass eine Haftungsbegrenzung vorliegt. In den Geschäftsbriefen der GmbH müssen bestimmte Angaben enthalten sein: Firma der GmbH, die Rechtsform, Sitz der Gesellschaft, das Registergericht des Sitzes der Gesellschaft und die Nummer, unter der die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen ist, sowie die gesamte Geschäftsführung mit Vor- und Familiennamen.

Organe Jede Kapitalgesellschaft benötigt ein Organ, das den geschäftlichen Ablauf gewährleistet und welches das Unternehmen nach außen hin vertritt. Das ist bei der GmbH die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer. Sie bzw. er wird von den Teilhabern bestellt und muss kein Anteilseigner sein.

Durch die Bestellung wird die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer bevollmächtigt, für die GmbH zu handeln. Die hiermit verbundenen Aufgaben werden automatisch Bestandteil des Anstellungsvertrags und verpflichten die Geschäftsführerin bzw. den Geschäftsführer zu deren Wahrnehmung.

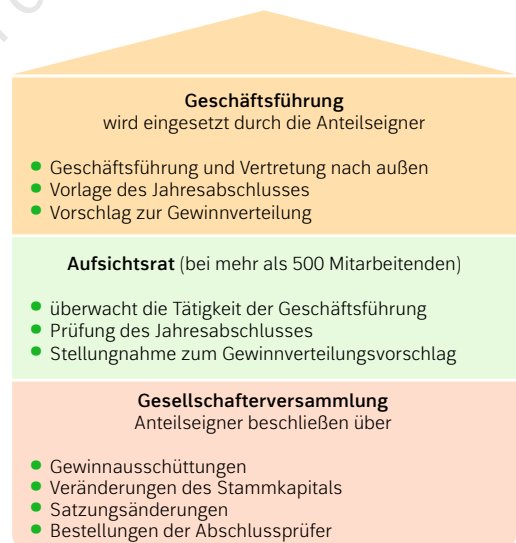
Die Eintragung der Geschäftsführerin bzw. des Geschäftsführers im Handelsregister bewirkt, dass diese Person auch nach außen bzw. gegenüber den Geschäftspartnern der GmbH in ihrer Funktion bekannt gemacht wird.

Gewinn Der Gewinn wird nach Anteilen verteilt. Als juristische Person ist die GmbH körperschaftsteuerpflichtig. Das bedeutet, dass von dem Jahresüberschuss 25 % Steuern einbehalten werden. Damit ist der an die Gesellschafterinnen und Gesellschafter auszuschüttende Betrag von vornherein um diese 25 % geringer, als wenn es sich um eine dieser Steuer nicht unterliegende Einzelunternehmung oder um eine Personengesellschaft handeln würde. Allerdings ist dies nur eine grobe Vereinfachung des in der Realität doch komplizierteren Steuerrechts.

Haftung Die Haftung ist auf die Kapitaleinlage begrenzt. Es kann aber evtl. eine sogenannte **Nachschusspflicht** vereinbart werden. Das bedeutet, dass die Gesellschafterinnen und Gesellschafter im Haftungsfall dazu verpflichtet sind, zusätzliche finanzielle Mittel in die Unternehmung einzubringen, um deren Weiterbestand zu sichern.

Nachschusspflicht Die Verpflichtung zu diesem Nachschuss muss – wenn sie gelten soll – im Gesellschaftsvertrag festgelegt sein. Sie kann in der Summe begrenzt sein. Es kann aber auch eine unbegrenzte Nachschusspflicht vereinbart werden, was allerdings dem Prinzip der GmbH, die ja gerade auf die Haftungsbeschränkung ausgerichtet ist, widersprechen würde.

Lagebericht Die GmbH hat am Geschäftsjahresende eine Bilanz und einen Lagebericht zu erstellen. Die Geschäftsführung hat haben den Jahresabschluss und den Lagebericht unverzüglich nach der Aufstellung den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern zum Zwecke der Feststellung des Jahresabschlusses vorzulegen.



Ist der **Jahresabschluss** von einer Abschlussprüferin bzw. einem Abschlussprüfer zu prüfen, so hat die Geschäftsführung ihn zusammen mit dem Lagebericht und dem Prüfungsbericht der Abschlussprüferin bzw. des Abschlussprüfers unverzüglich nach Eingang des Prüfungsberichts vorzulegen. Hat die Gesellschaft einen Aufsichtsrat, so ist dessen Bericht über das Ergebnis seiner Prüfung ebenfalls unverzüglich vorzulegen.

Abschlussprüfer/-in

Die Möglichkeit, die eigenen Geschäftsanteile zurückzugeben oder an eine andere Teilhaberin bzw. einen anderen Teilhaber zu verkaufen, muss im Vertrag festgelegt werden. Die Veräußerung von Teilen eines Geschäftsanteils kann nur mit Zustimmung der anderen Gesellschafterinnen und Gesellschafter erfolgen.

Kündigung/Austritt

Bringen Sie in drei Stichworten auf den Punkt, welche Gründe dazu führen könnten, dass die GmbH eine sehr weit verbreitete Rechtsform für ein Unternehmen ist.

AUFGABE 1

Wie viele Anteilseignерinnen und Anteilseigner muss eine GmbH mindestens haben und wie hoch sind die Mindestanforderungen für das Stammkapital und die Stammeinlagen?

AUFGABE 2

Kennzeichnen Sie die Haftungsmerkmale einer GmbH.

AUFGABE 3

Mini-GmbH (UG)

Seit dem Jahr 2008 ist in Deutschland die Gründung einer „Mini-GmbH“ möglich. Mit einem Kapital von nur 1,00 € ist die Haftungsbeschränkte Unternehmergeellschaft (UG) eine interessante Alternative für Existenzgründerinnen und Existenzgründer.

Das minimale Eigenkapital erschwert natürlich wie bei der Ltd. eine ggf. erforderliche Kreditaufnahme.

<p>UG Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)</p> <p>Sonderform der GmbH</p> <p>ZAHLENBILDER 201 137</p>	<p>Gründung kostensparend durch</p> <p>Musterprotokoll mit Gesellschaftsvertrag, Geschäfts-führerbestellung, Gesellschafterliste</p> <p>Stammkapital ab 1 € (voll einzuzahlen, keine Sacheinlagen)</p> <p>muss notariell beurkundet werden</p>	<p>Firma Beispiel:</p> <p>Karl Kabel Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)</p> <p>vorgeschriebene Bezeichnung</p> <p>oder: UG (haftungsbeschränkt)</p> <p>Eintragung ins Handelsregister</p>
	<p>Geschäftsführung</p> <p>Gesellschafterversammlung</p> <p>Weisung Kontrolle</p> <p>Geschäftsführer</p> <p>ggf. in einer Person vereinigt</p> <p>Droht Zahlungs-unfähigkeit, muss der Geschäfts-führer unverzüglich eine Gesellschafter-versammlung einberufen</p>	<p>Haftung</p> <p>wie bei der GmbH beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen</p>
	<p>Gewinnverwendung</p> <p>1/4 des Jahresüberschusses wird einer gesetzlichen Rücklage zugeführt</p> <p>Diese darf nur zur Verlust-deckung und zur Erhöhung des Stammkapitals verwendet werden</p>	<p>Umfirmierung</p> <p>25 000 € GmbH</p> <p>Ist ein Stammkapital von 25 000 € erreicht, kann sich die UG zur GmbH umfirmieren</p>

© Bergmoser + Höller Verlag AG

6.5

Zu erwähnen ist, dass eine UG jährlich mindestens 25 % ihres Überschusses bzw. Gewinnes in die Rücklagen einstellen muss, bis das Mindestkapital der GmbH in Höhe von 25.000,00 € erreicht ist.

Stellen Sie dar, in welchen Punkten sich die GmbH von einer UG (haftungsbeschränkt) unterscheidet. Begründen Sie, für welche Situationen eine UG zwar eine durchaus interessante Alternative sein kann, aber auch, wo ihre Grenzen liegen und warum sie immer nur eine Nebenrolle einnehmen wird, aber kein vollständiger Ersatz für die GmbH sein kann.

AUFGABE

6.6 Aktiengesellschaft (AG)



Aktiengesellschaften sind die typischen Vertreter der Kapitalgesellschaften. Eine AG kann zwar von nur einer Person gegründet werden. Dies ist aber eher untypisch. Eine Aktiengesellschaft ist in der Regel eine Großunternehmung, in der einzelne Aktionärinnen und Aktionäre zwar kapitalmäßig beteiligt sind, ihr Einfluss auf die Geschäftsführung aber nur sehr gering ist. Eine Ausnahme bilden Großaktionärinnen und Großaktionäre.

Grundkapital Der Grund der Beteiligung an einer AG ist die Geldanlage und das Bestreben, an der Entwicklung einer großen Unternehmung auch mit kleinen Beträgen beteiligt zu sein. Der Anteil wird in Aktien verbrieft. Dies sind Teilhaberpapiere. Das Grundkapital einer AG muss mindestens 50.000,00 € betragen. Es wird im Handelsregister eingetragen und stellt gleichzeitig die Haftungssumme dar, denn die Aktionärinnen und Aktionäre haften nur mit dem Beteiligungswert, aber nicht mit dem privaten Vermögen.

Börsenfähigkeit Aktionärinnen und Aktionäre können ihre Beteiligung jederzeit an der Börse verkaufen, allerdings immer nur zu dem Kurs, der dort gerade vorherrscht. Eine Rückgabemöglichkeit an die Aktiengesellschaft gibt es nicht. Nur in Ausnahmefällen werden aus unterschiedlichen geschäftspolitischen Gründen Rückkaufangebote gemacht. Es ist aber zu beachten, dass keinesfalls alle Aktien auch an der Börse notiert werden.

Es gibt z. B. durchaus auch „Familien-AGs“, bei denen sich die Aktien in der Hand weniger Familienmitglieder befinden und nicht frei gehandelt werden. Die Aktien sind dann keine Inhaberpapiere, sondern Namensaktien oder „vinkulierte Namensaktien“, die nur dann veräußert werden können, wenn die anderen Aktionärinnen und Aktionäre damit einverstanden sind.

Die Bestimmungen zur AG sind äußerst umfangreich. Die folgenden Darstellungen geben daher bewusst nur einen allgemeinen Überblick. Zur Beantwortung detaillierter Einzelfragen empfiehlt sich der Blick in das Aktiengesetz (z. B. www.gesetze-im-internet.de/aktg).

Das Wichtigste zur AG im Überblick:

Wesen/Teilhaber Kapitalgesellschaft mit mindestens einer Gründerin bzw. einem Gründer und einem Grundkapital von mindestens 50.000,00 €.

Beteiligung Aktionärinnen und Aktionäre erwerben ihre Beteiligung in der Regel an der Börse. Die Aktie als Beteiligungsurkunde ist meist ein Inhaberpapier, d. h., dass sie beliebig oft und an beliebige Personen verkauft werden kann.

Nennwert Es gibt Aktien mit einem festen Nennwert (Nennbetragsaktien), der mindestens 1,00 € betragen muss. Der „normale“ Nennwert liegt bei 50,00 €. Die Summe aller Nennwerte ergibt das Grundkapital.

Daneben gibt es die Möglichkeit, sogenannte Stückaktien herauszugeben. Hier wird der Gesamtwert der Unternehmung auf eine bestimmte Aktienzahl aufgeteilt. Aktien werden in der Regel an Wertpapierbörsen gehandelt. Der Kurswert bestimmt sich nach Angebot und Nachfrage und hängt sehr von der wirtschaftlichen Situation ab.

Kurswert

Firma Eine Aktiengesellschaft muss im Namen auch den Zusatz „AG“ tragen.

Eintragung im Handelsregister Die Eintragung in das Handelsregister erfolgt in Abteilung B. Da die Gesellschafterinnen und Gesellschafter nicht unbeschränkt, sondern nur mit ihrem Anteil haften, hat die Eintragung eine konstitutive Wirkung.

Organe Als Kapitalgesellschaft wird die AG durch drei Organe mit unterschiedlichen Funktionen bestimmt.

Vorstand Der Vorstand wird durch den Aufsichtsrat bestellt. Ihm obliegt die Geschäftsführung und Vertretung nach außen.

- Berichtspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat
- Vorlage des Jahresabschlusses
- Vorschlag zur Gewinnverteilung

Der Aufsichtsrat fungiert als Kontrollorgan – mindestens drei Personen, die sich aus Anteilseignerinnen und Anteilseignern sowie Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zusammensetzen.

Aufsichtsrat

- Er bestellt den Vorstand für höchstens fünf Jahre (erneute Bestellung ist möglich) und überwacht dessen Tätigkeit.
- Prüfung des Jahresabschlusses.
- Stellungnahme zum Gewinnverteilungsvorschlag.

Die Anteilseignerinnen und Anteilseigner bzw. die Aktionärinnen und Aktionäre bilden die Hauptversammlung. Sie tritt im Normalfall einmal pro Geschäftsjahr zusammen und beschließt über:

Hauptversammlung

- Gewinnausschüttungen
- Veränderungen des Grundkapitals
- Satzungsänderungen
- Bestellungen der Abschlussprüfer
- Verwendung des Jahresüberschusses

Der Gewinn wird nach Anteilen ausgeschüttet. Bei Aktiengesellschaften heißt der Gewinnanteil Dividende. Als juristische Person ist die AG **körperschaftsteuerpflichtig**.

Dividende

Die Haftung ist auf die Kapitaleinlage begrenzt. Es kann aber evtl. eine sogenannte Nachschusspflicht vereinbart werden (siehe dazu die Erläuterungen bei der GmbH).

Haftung

Durch Verkauf der Aktien ist jederzeit ein Ausstieg möglich, sofern sich ein Aktienkäufer findet. Eine Rückgabe an die AG ist nicht möglich.

Aktienverkauf

Erläutern Sie die Wesensmerkmale einer AG.

AUFGABE 1

Aktien sind Beteiligungspapiere. Erläutern Sie, wer die Inhaberinnen und Inhaber einer AG sind, wie die Leitung einer AG funktioniert und welche Rechte die Aktionärinnen und Aktionäre haben.

AUFGABE 2

Aktien werden in der Regel an der Börse gehandelt. Stellen Sie dar, wovon der Börsenkurs abhängt und inwieweit er in einer Beziehung zur Geschäftspolitik steht.

AUFGABE 3

Welche Aufgaben obliegen dem Aufsichtsrat einer AG und wie ist bei finanziellen Problemen oder Schieflagen die Haftung der Anteilseignerinnen und Anteilseigner in einer AG geregelt?

AUFGABE 4

„Mischform“ GmbH & Co. KG

6.7

Die GmbH & Co. KG ist eine Kommanditgesellschaft, in der keine natürliche, sondern eine juristische Person in Form der GmbH als Vollhafter auftritt.

In der typischen GmbH & Co. KG gibt es nur eine natürliche Person, die sowohl einzige Gesellschafterin bzw. einzelner Gesellschafter der GmbH als auch die einzige Kommanditistin bzw. der einzige Kommanditist in der KG ist.

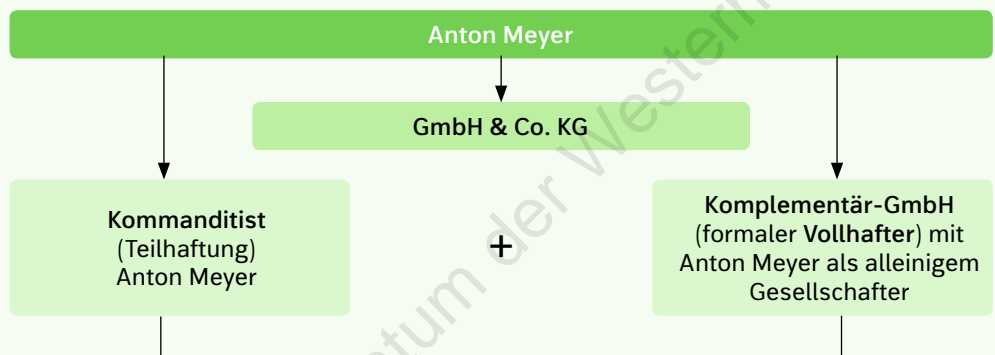
Mit der Form der GmbH & Co. KG wird versucht, die Vorteile einer Personengesellschaft (KG) mit den Vorteilen einer Kapitalgesellschaft (GmbH) zu vereinen.

Vorteile Über diesen „Umweg“ entsteht eine Personengesellschaft, die nur eine Person als Teilhaberin bzw. Teilhaber hat, welche nur mit ihrer Einlage haftet. Dies kann unter Umständen nur 1,00 € sein. Die als Komplementärin entstehende GmbH hat aufgrund ihrer Struktur von vornherein kein Privatvermögen.

Obwohl es eine KG ist, gibt es also keine Haftung mit dem Privatvermögen.

BEISPIEL

Die Privatperson Anton Meyer macht sich selbstständig und gründet sowohl eine GmbH als auch eine KG. Beide Unternehmen sind im Handelsregister eingetragen, Dabei wird für die GmbH als „Unternehmenszweck“ nur die „Beteiligung an einem anderen Unternehmen“ angegeben.



- Da die GmbH als Komplementär auftritt, aber als juristische Person über kein Privatvermögen verfügt, gibt es in der GmbH & Co. KG **faktisch keine Vollhaftung**.
- Die GmbH ist körperschaftsteuerpflichtig, aber sie kann laut Gesellschaftsvertrag durchaus von der **Gewinnbeteiligung ausgeschlossen werden**, da es sich bei den Teilhabern ja nur um eine empfangsberechtigte natürliche Person handelt.

Es ergeben sich steuerliche Vorteile, da die doppelte Besteuerung der GmbH entfällt (nur individuelle Einkommensteuerbelastung, keine Körperschaftsteuer).

Bei Familienunternehmen ist über die GmbH & Co. KG die Unternehmensfortführung gesichert, weil

- keine persönliche Mitarbeit erforderlich ist und
- die persönlich haftende GmbH als Vollhafter „unsterblich“ ist und von einer Geschäftsführerin bzw. einem Geschäftsführer geleitet wird.

Nachteile Die eingeschränkte Haftung kann allerdings die Beschaffung von Fremdkapital beeinträchtigen.

Bei einer reinen KG ist kein Mindestkapital erforderlich. In einer GmbH & Co. KG sind es mindestens 25.000,00 € als Stammkapital bei der Komplementär-GmbH.

Das Wichtigste zur GmbH & Co. KG im Überblick:

Wesen/Teilhaber Personengesellschaft mit mindestens zwei Teilhabern, von denen der Vollhafter keine natürliche Person, sondern mit der GmbH eine juristische Person ist.

Die Eintragung ins Handelsregister ist vorgeschrieben und es wird eine Eintragung in Abteilung A vorgenommen. Die Eintragung der KG hat deklaratorische Wirkung. Sie ist aber erst dann möglich, wenn vorab die Eintragung der GmbH als Kapitalgesellschaft in das Handelsregister B erfolgt ist.

Handelsregister

Die Firmenbezeichnung muss den Zusatz „GmbH & Co. KG“ tragen, da die GmbH der Vollhafter und die „eigentliche“ Rechtsform eine KG ist.

Firma

Die Komplementär-GmbH haftet voll, hat aber kein Privatvermögen, sodass die Haftung auf die Einlage beschränkt ist. Die Kommanditistinnen und Kommanditisten haften wie bei der reinen KG ohnehin nur mit ihrer Einlage.

Haftung

Die Leitung erfolgt über die Geschäftsführung der Komplementär-GmbH, d. h., im Unterschied zur reinen KG ist kein Komplementär als natürliche Person in die Geschäftsführung eingebunden.

Leitung

Den Kommanditistinnen und Kommanditisten der KG steht ein Kontrollrecht am Jahresende zu. In begründeten Fällen kann auch eine Einsichtnahme in die Bücher während des Jahres verlangt werden. Die Teilhaberinnen und Teilhaber der GmbH haben ebenfalls dieses Kontrollrecht und das Recht zur Bestellung neuer Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer (siehe dazu die Ausführungen zur GmbH und zur KG).

Die Verteilung bzw. Ausschüttung des Jahresüberschusses bzw. des Gewinns erfolgt nach den Regeln der KG. Innerhalb der Komplementär-GmbH erfolgt die Aufteilung nach der Höhe der Stammeinlagen (sofern es überhaupt mehrere Gesellschafterinnen und Gesellschafter gibt). Typisch ist, dass die GmbH einen Gesellschafter hat, der auch gleichzeitig als Kommanditist in der KG auftritt, sodass sich das Problem der Gewinnverteilung gar nicht erst ergibt.

Gewinn- und
Verlustbeteiligung

Da die GmbH als juristische Person der Körperschaftsteuer unterliegt, kann der Gewinn ggf. ganz bewusst einseitig zugunsten der Kommanditistinnen und Kommanditisten verteilt werden. Die Verlustverteilung erfolgt wie bei der KG und intern bei der Komplementär-GmbH nach Höhe der Geschäftsanteile bzw. der Stammeinlagen.

Für die Kündigung bzw. das Ausscheiden aus dem Gesellschaftsverhältnis gelten die Vorschriften der KG. Daher muss ggf. spätestens sechs Monate vor Geschäftsjahresende das beabsichtigte Ausscheiden als TeilhaberIn bzw. Teilhaber dargelegt werden.

Kündigung/
Ausscheiden

Ferner gibt es die Möglichkeit der Selbstauflösung oder zwangsweisen Beendigung des Gesellschaftsverhältnisses, wenn die GmbH als Vollhafterin ausscheidet oder wenn alle Kommanditistinnen und Kommanditisten ihre Teilhaberschaft zurückziehen bzw. kündigen.

Auflösung

Was führt dazu, dass man die GmbH & Co. KG als Mischform bezeichnet? Zu welcher Kategorie der Gesellschaftsunternehmen gehört sie grundsätzlich?

AUFGABE 1

Erläutern Sie für eine GmbH & Co. KG die Folgen für den Haftungsfall, wenn die GmbH die Rolle des Komplementärs in der KG einnimmt.

AUFGABE 2

Mit der Gründung einer GmbH & Co. KG ist es möglich, eine KG mit nur einer natürlichen Person ohne einen natürlichen Vollhafter zu führen. Damit besteht eine Kommanditgesellschaft, in der es de facto keine Vollhaftung gibt. Prüfen Sie, ob diese Aussage korrekt ist.

AUFGABE 3

6.8 Die Genossenschaften (eG)

Die Genossenschaften sind Selbsthilfeorganisationen von schwächeren Gewerbetreibenden sowie Verbraucherinnen und Verbrauchern, um sich z. B. einige Vorteile von Großbetrieben (z. B. Großeinkauf, gemeinsamer Absatz) zunutze zu machen.

Gründung/Wesen Zur Gründung sind mindestens drei Personen notwendig, die gemeinsam ein Statut (Satzung) aufstellen. Die Genossenschaft entsteht durch Eintragung in das Genossenschaftsregister. Die Firma muss den Gegenstand des Unternehmens nennen und den Zusatz „eingetragene Genossenschaft“ bzw. „eG“ enthalten.

Mitgliedschaft Der Eintritt in eine bestehende Genossenschaft erfolgt durch eine schriftliche Beitrittserklärung. Wirksam wird die Mitgliedschaft erst dann, wenn sie in die im Amtsgericht geführte Liste der Genossen eingetragen wird.

Weiterhin muss jedes Mitglied mindestens einen durch das Statut festgelegten Geschäftsanteil erwerben und die Mindesteinlage einzahlen. Die auf den Geschäftsanteil geleisteten Einzahlungen zuzüglich Gewinngutschriften und abzüglich etwaiger Verlustanteile bilden das Geschäftsguthaben.

Austritt Ein Austritt kann durch eine Kündigung mit einer einzuhaltenden Frist erfolgen.

AUFGABE

Erläutern Sie die wesentlichen Unterschiede einer Genossenschaft im Vergleich zu den klassischen Unternehmensformen.

6.9 Europäische Gesellschaft/Europa AG/SE

Die Europa-AG (offiziell: Europäische Gesellschaft oder Societas Europaea – SE) ist eine Rechtsform für Unternehmen, die in verschiedenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union tätig sind oder tätig werden wollen. Sie erleichtert erheblich die grenzüberschreitende Kooperation.

Es müssen nicht mehr jeweils in verschiedenen Staaten Tochtergesellschaften nach unterschiedlichem Recht gegründet werden. Vielmehr erhalten alle in der Europa-AG vereinigten Unternehmensteile ein einheitliches rechtliches Kleid. Eine Europa-AG muss in ihrem Firmennamen den Zusatz „SE“ aufnehmen. Die Europa-AG wird in das Register des Mitgliedstaates eingetragen, in dem sie ihren satzungsmäßig bestimmten Sitz hat (Deutschland: Handelsregister). Dieser Sitz muss dem Ort ihrer Hauptverwaltung entsprechen. Zusätzlich wird die Eintragung im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften veröffentlicht.

6.10 BGB-Gesellschaft

Die BGB-Gesellschaft ist eine Rechtsform, bei der Personen oder Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit unter einem gemeinsamen Dach abwickeln.

Bis zum Inkrafttreten des Gesetzes zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG) am 1. Januar 2024 hatte die BGB-Gesellschaft keine eigene Rechtsfähigkeit. Die Geschäftstätigkeiten waren ausschließlich Angelegenheit der Mitglieder der BGB-Gesellschaft.

Nach der Neuregelung gibt es nun gemäß §§ 705, 740 BGB eine rechtsfähige Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und eine nicht rechtsfähige GbR. Nunmehr werden die Gesellschaften bürgerlichen Rechts nicht mehr im Handelsregister, sondern in einem eigens beim Amtsgericht geführten Gesellschaftsregister eingetragen.

In einer GbR haften alle Teilhaberinnen und Teilhaber entsprechend ihrem Beteiligungsverhältnis sowohl mit ihrer Einlage als auch im Verlustfall anteilig mit ihrem Privatvermögen.

Stille Gesellschaft

6.11

Eine stille Gesellschaft entsteht durch die Vereinbarung eines Kaufmanns mit einem Kapitalgeber zur Überlassung einer Geldeinlage. Der stille Gesellschafter hat kein Recht auf Mitwirkung in der Geschäftsführung, haftet jedoch für Verluste bis zur Höhe seiner Beteiligung. Die Haftung kann jedoch auch vollständig ausgeschlossen werden. Der stille Gesellschafter ist gemäß dem ausgehandelten Vertrag am Gewinn beteiligt.

Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

6.12

Im Unterschied zur GmbH & Co. KG ist die KGaA eine Form der Kapitalgesellschaft, bei der die Komplementärinnen und Komplementäre als Vollhafterinnen bzw. Vollhafter weiterhin natürliche Personen sind. Die Kommanditistinnen und Kommanditisten sind jedoch nicht direkt mit Kapitaleinlagen an der Gesellschaft beteiligt, sondern in Form von Aktien, die an der Börse gehandelt werden können. Die Unternehmensleitung liegt dabei bei den persönlich haftenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern.

Limited (Ltd.)

6.13

Eine Alternative zur UG ist die Gründung einer nach englischem Recht geführten Kapitalgesellschaft, der sogenannten Limited (Ltd.). Diese Rechtsform ist aber weitgehend bedeutungslos geworden, da ihre Umsetzung nicht einfach war. Beispielsweise musste die Buchführung nicht nach dem HGB, sondern nach den britischen Rechnungslegungsvorschriften (UK GAAP) durchgeführt werden.

Die in den Kapiteln 6.9 bis 6.13 kurz beschriebenen Rechtsformen nehmen eher eine Nebenrolle ein. Begründen Sie, warum dies der Fall ist, und nennen Sie unabhängig davon Gründe, die ihre Existenzberechtigung rechtfertigen. Erklären Sie auch, für welche Ausgangslagen bzw. Überlegungen diese Sonderformen geeignet sind.

AUFGABE 5

Übergreifende Aufgaben

Aufgabe 1:

In jedem Unternehmen gibt es eine Aufbauorganisation, die die Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten sowie die Über- und Unterordnungsverhältnisse regelt.

Erläutern Sie, was man in diesem Zusammenhang unter einem Organigramm und den damit verbundenen verschiedenen Leitungssystemen im Unternehmensaufbau versteht.

Aufgabe 2:

Was ist ein typisches Merkmal des dualen Ausbildungssystems und welche Aufgaben kommen hier den beiden Partnern Betrieb und Berufsschule zu?

Aufgabe 3:

- Beschreiben Sie, was man unter Schlüsselqualifikationen versteht.
- Welche Rolle spielen diese in der Zusammenarbeit bei der Bewältigung der täglichen Herausforderungen?

Aufgabe 4:

Unter welchen Voraussetzungen kann ein Ausbildungsvertrag während und nach der Probezeit von beiden Seiten gekündigt werden?

Aufgabe 5:

Erläutern Sie die Bedingungen, die Sie zu erfüllen haben, um am Ende Ihrer Ausbildungszeit die Abschlussprüfung erfolgreich abzulegen.

Aufgabe 6:

Es besteht in besonderen Fällen die Möglichkeit, die Ausbildung zu verkürzen und ggf. auch begrenzt zu verlängern.

Nennen Sie die konkreten Bedingungen für diese beiden Fälle.

Aufgabe 7:

Was unterscheidet die Mitbestimmung auf Arbeitsplatz-, Betriebs- und Unternehmensebene?

Aufgabe 8:

Unterscheiden Sie die Begriffe „Wahlberechtigung“ und „Wählbarkeit“ von Betriebsräten und nennen Sie jeweils die konkreten Vorschriften.

Aufgabe 9:

Die volle Mitbestimmung des Betriebsrates bedeutet, dass ohne dessen Zustimmung seitens der Geschäftsleitung keine juristisch unanfechtbaren Entscheidungen getroffen werden dürfen.

Nennen Sie dazu einige Beispiele.

Aufgabe 10:

Für die Jugend- und Auszubildendenvertretung gibt es klare Rechtsvorgaben.

- Welche Aufgaben kommen ihr in einem Unternehmen zu?
- Unter welchen Bedingungen kann sie von welchem Personenkreis gewählt werden?
- Wer zählt zu den wählbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Aufgabe 11:

Worin unterscheidet sich die paritätische Mitbestimmung von der drittelparitätischen Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der betroffenen Kapitalgesellschaften?

Erläutern Sie die mit dem Arbeitsschutz verbundenen Kernaufgaben und stellen Sie dar, warum deren Einhaltung ein Win-win-Prinzip für Arbeitnehmende und Arbeitgeber sein kann.

Aufgabe 12:

Jugendliche Arbeitnehmende sowie Auszubildende stehen unter dem nur für Sie geltenden Jugendarbeitsschutz.

Aufgabe 13:

Nennen Sie die geltenden Vorschriften bezüglich der Arbeitszeit, des Urlaubsanspruchs sowie der Ruhe- und Pausenzeiten.

Aufgabe 14:

Immer wieder wird seitens der Arbeitgeber die Meinung vertreten, die Kündigungsvorschriften in Deutschland seien zu streng und würden dazu führen, dass bei der Einstellungspolitik eher vorsichtig agiert werde. Im Zweifelsfall setze man lieber auf Leiharbeitskräfte als auf fest angestellte Mitarbeitende, um Auftragsspitzen abzufangen.

Wie ist Ihre Meinung dazu?

Aufgabe 15:

Nennen Sie den Unterschied zwischen einer ordentlichen und einer außerordentlichen Kündigung.

Aufgabe 16:

Die 36-jährige Patricia Müller, die seit ihrem 18. Lebensjahr im gleichen Unternehmen beschäftigt war, hat ein attraktives neues Stellenangebot und kündigt am 17. Juli.

- a) Wann ist ihr letzter Arbeitstag?
- b) Wie wäre die Situation, wenn es sich um eine betriebsbedingte Kündigung seitens des Arbeitgebers zum 31. Juli handeln würde?

Aufgabe 17:

Der 17-jährige Auszubildende Tim ist der Meinung, er könne mit seiner Ausbildungsvergütung machen, was er wolle. Er möchte sich u. a. ein Motorrad kaufen. Die dafür erforderliche Fahrerlaubnis will er in Kürze erwerben. Seine Eltern sind damit nicht einverstanden, weil sie sich Sorgen machen.

Wie beurteilen Sie die Lage aus juristischer Sicht?

Aufgabe 18:

Die Großeltern schenken ihrem 13-jährigen Enkel Johann zum Geburtstag 100,00 € und sagen ihm, er solle sich dafür „etwas Schönes“ kaufen. Gesagt, getan – schon steht Johann in einem Handyladen und möchte ein neues Smartphone erwerben. Die Verkäuferin fragt ihn jedoch nach dem Einverständnis seiner Eltern und besteht darauf, dass sie beim Kauf anwesend seien, weil sie ihm das Smartphone sonst nicht verkaufen dürfe. Johann will das nicht einsehen, da er weiß, dass seine Eltern etwas dagegen haben, dass „die jungen Leute nur noch am Handy hängen“. Johann erwidert, er wolle „ersatzweise“ seine Großmutter mitbringen, denn die habe ihm das Geld für das Smartphone ja auch geschenkt.

Wie ist die Situation rechtlich zu beurteilen?

Aufgabe 19:

Die 16-jährige Ida Lang hat aufgrund einer Zeitungsanzeige an einem Probetag in einem Fitnessstudio teilgenommen. Sie war so begeistert, dass sie eine Mitgliedschaft in dem Fitnessclub beantragt. Diese Mitgliedschaft mit einer Vertragsdauer von zunächst zwei Jahren beinhaltet die Nutzung aller Fitnessgeräte für einen Monatsbeitrag von 30,00 €. Dies möchte Ida von ihren Ersparnissen bezahlen. Außerdem verdient sie auch Geld mit einem Ferienjob. Idas Eltern sind nicht begeistert von der Idee ihrer Tochter und wollen, dass der Vertrag aufgehoben wird.

Wer hat Ihrer Meinung nach recht? Begründen Sie Ihre Meinung.

Aufgabe 20: Angenommen, der von Ida unterschriebene Vertrag mit dem Fitnessstudio soll aufgelöst werden.

- Um welche Art des Rechtsgeschäftes handelt es sich bei dem Abschluss und der Kündigung bzw. Aufhebung des Vertrages?
- Was bedeutet der Begriff „Empfangsbedürftigkeit“?
- Wie wird im Zweifelsfall sichergestellt, dass die Willenserklärung auch tatsächlich beim Empfänger ankommt?

Aufgabe 21: Nach welchen Kriterien lassen sich die Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden?

Aufgabe 22: Nennen Sie Gründe, die jeweils für eine Einzelunternehmung und für die Aufnahme von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern sprechen.

Aufgabe 23: Was können aus Ihrer Sicht die Hauptmotive sein, die einerseits zur Gründung einer OHG und andererseits zur Gründung einer KG führen?

Aufgabe 24: In welchen grundsätzlichen Aspekten unterscheiden sich die Personengesellschaften von den Kapitalgesellschaften?

Aufgabe 25: Zu welcher Gruppe der Rechtsformen wird die GmbH & Co. KG gezählt?

Aufgabe 26: Wie viele Personen muss eine Kommanditgesellschaft mindestens haben und in welchem Punkt unterscheiden sich die beiden Gruppen?

Aufgabe 27: Man sagt, eine GmbH & Co. KG werde auch dadurch charakterisiert, dass sie die einzige Personengesellschaft sei, in der es ggf. nur eine einzige natürliche Person gebe sowie eine Kommanditgesellschaft, in der niemand voll hafte.

Erklären Sie diese Aussage und nehmen Sie dazu Stellung zu nehmen, ob sie zutrifft oder nicht stimmt.

Aufgabe 28: Angenommen, Ihnen wird angeboten, als Kommanditistin bzw. Kommanditist in eine KG einzusteigen.

Welche Fragen wären für Sie und Ihre Entscheidung wichtig?

Aufgabe 29: Im Handelsregister ist bei Kapitalgesellschaften das Grund- oder Stammkapital einzutragen.

Woran könnte es liegen, dass dies bei Einzelunternehmungen oder Personengesellschaften nicht der Fall ist?

Aufgabe 30: Bei der Frage der Finanzierung von Unternehmen geht es in der Regel nicht ohne Fremdkapital. Gehen Sie davon aus, dass die unternehmerischen Rahmenbedingungen (Umsatz usw.) in einer OHG und in einer KG vergleichbar sind.

Für welche der beiden Rechtsformen wird eine Kreditaufnahme ggf. einfacher sein und was sind die maßgeblichen Gründe dafür?

In einer KG gibt es folgende Anteilseigner:

- Komplementärin Eva Maluk: 150.000,00 €
- Kommanditist Sven Schulze: 30.000,00 €
- Kommanditistin Sarah Runkel: 20.000,00 €

Der Jahresüberschuss liegt bei 24.000,00 €. Er soll satzungsgemäß wie folgt verteilt werden: Eva Maluk erhält vorab $33\frac{1}{3}$ des Überschusses, Sven Schulze und Sarah Runkel erhalten eine 5 %ige Verzinsung auf ihre Einlagen, der verbleibende Rest wird im Verhältnis 2 : 1 : 1 verteilt.

Ermitteln Sie die Gewinnanteile der drei Gesellschafter und berechnen Sie, wie sich ihre Kapitaleinlagen verzinst haben.

Aufgabe 31:

Die Holzbau Rössler & Schmidt OHG ist ein mittelständisches Unternehmen und auch ein Zulieferer der Heidtkötter KG. Der Teilhaber Hans Rössler sucht zusammen mit seinem bisherigen Partner Klaus Schmidt nach einer neuen Gesellschafterin bzw. einem neuen Gesellschafter.

Sarah Lucia Roth, die bisher in der OHG schon über Prokura verfügte, zeigt sich interessiert und steigt nach intensiver Auseinandersetzung mit der wirtschaftlichen Situation und den Zukunftsperspektiven der Holzbau Rössler & Schmidt OHG zu Beginn des neuen Geschäftsjahres am 1. Januar mit einem Beteiligungskapital von 50.000,00 € ein.

- a) Erläutern Sie, ob und inwieweit dadurch der Firmenname geändert werden muss oder ob es bei der bisherigen Firmierung bleiben kann.
- b) Wie steht es um die Frage der Haftung der neuen Gesellschafterin für evtl. bestehende Schulden oder Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die aus der vorangehenden Zeit stammen?
- c) Ermitteln Sie die Gewinnanteile der einzelnen Teilhaber, wenn die gesetzliche Regelung gilt und folgende Situation gegeben ist. Teilhaber Beteiligungskapital:
 - Hans Rössler 120.000,00 €
 - Klaus Schmidt 30.000,00 €
 - Sarah Lucia Roth 50.000,00 €

Der Jahresgewinn beträgt 41.000,00 €.

- d) Nehmen Sie an, dass aufgrund von außergewöhnlichen Ereignissen in einem schlecht verlaufenden Geschäftsjahr ein Verlust in Höhe von 120.000,00 € erwirtschaftet wird. Stellen Sie dar, wie dieser Verlust auf die Teilhaber verteilt wird und was dies bedeutet, wenn die Kapitaleinlage eines Teilhabers dafür nicht ausreicht.
- e) Aufgrund verschiedener Ereignisse sieht sich Sarah Lucia Roth veranlasst, schon nach kurzer Zeit wieder als Teilhaberin auszusteigen. Maßgebend ist, dass sie sich selbstständig machen will.

Erläutern Sie

- wann sie nach ihrem Einstieg am 1. Januar frühestens ausscheiden kann und wann sie diesen Entschluss spätestens bekannt geben muss,
- wie lange sie in welchem Umfang für die bei ihrem Ausscheiden ggf. bestehenden Schulden der OHG haften muss.

Aufgabe 32:

Aufgabe 33:

Der Eintritt wird ebenso wie das Ausscheiden von OHG-Teilhaberinnen und OHG-Teilhabern im Handelsregister festgehalten.

- a) Machen Sie daran den Unterschied zwischen konstitutiver und deklaratorischer Wirkung der Eintragung deutlich.
 - b) Warum werden wichtige Geschäftspartner in diesem Zusammenhang unabhängig von der Handelsregistereintragung über solche Veränderungen in der Regel vorab informiert?
-

Aufgabe 34:

Nennen Sie jeweils zwei Gründe, die für und gegen die Absicht sprechen, eine UG oder gar eine Ltd. zu gründen

Aufgabe 35:

Erläutern Sie die Haftungsbedingungen und die Mindesthaftung einer GmbH

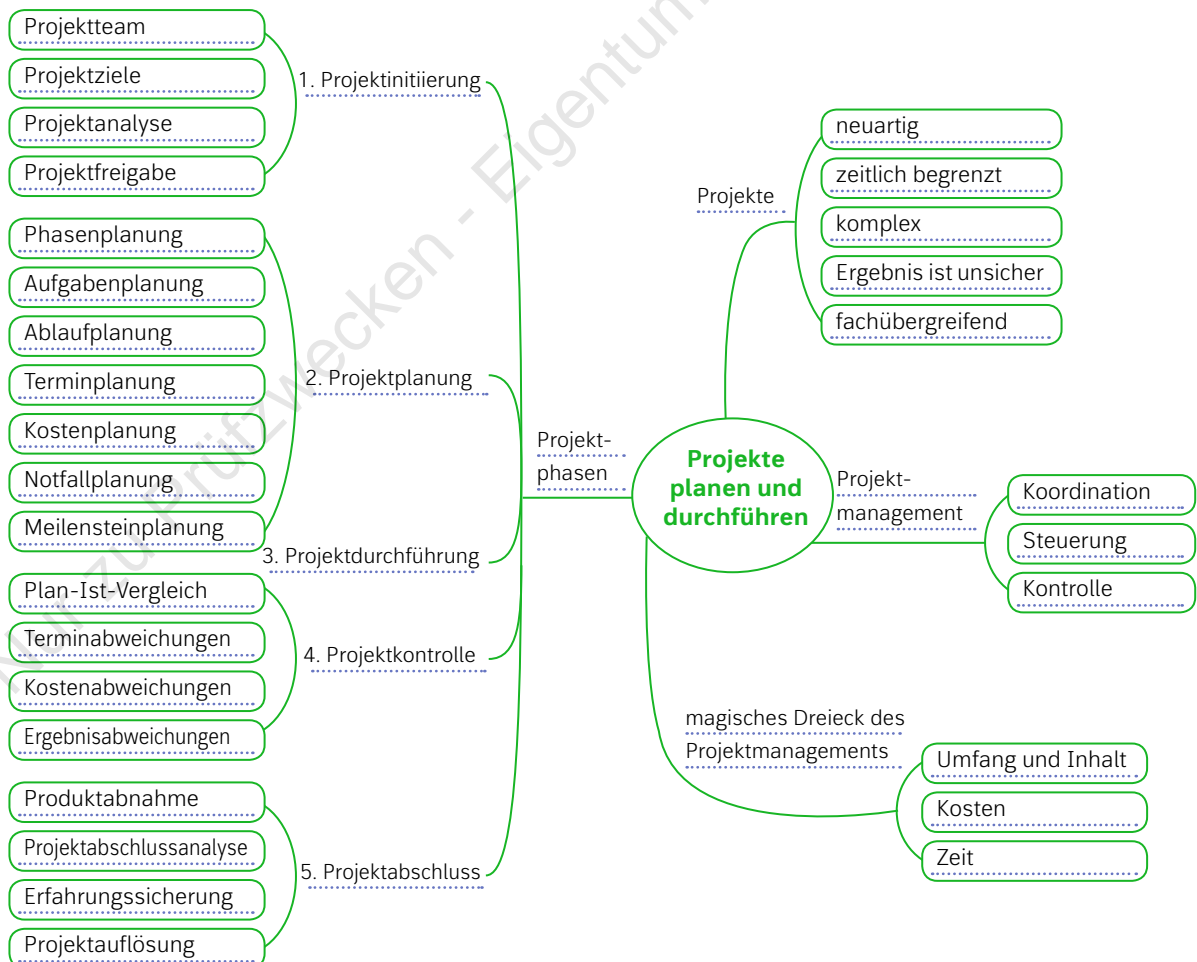
Aufgabe 36:

Von welchem Organ wird eine AG geleitet und wo bzw. wie können die Teilhaber ihre Rechte geltend machen?

Nur zu Prüfzwecken - Eigentum der Westermann Gruppe

Lernfeld 2:

Projekte planen und durchführen



Projekte planen und durchführen

1 Marktorientierung als Grundlage für den Unternehmenserfolg erkennen



Ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Unternehmen ist eine marktorientierte Unternehmensführung. Dabei stehen die Bedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt: Nicht nur die Produkteigenschaften müssen an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden, sondern die gesamte Organisation des Unternehmens muss sich daran orientieren, einen spürbaren Nutzen für die Käufer von Produkten und Dienstleistungen zu schaffen.

Eine marktorientierte Unternehmensführung verschafft Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz, fördert eine hohe Kundenbindung, ermöglicht schnelle Anpassungen an veränderte Marktbedingungen und sorgt für einen effizienten Ressourceneinsatz.

Märkte im Wandel

Die Grundlagen für unternehmerischen Erfolg ändern sich. Der Wettbewerb verschärft sich rasant, die Märkte verändern sich grundlegend. Dabei gibt es eine ganze Bandbreite an Faktoren, die eine Neuorientierung der Unternehmen erforderlich machen.

- **Märkte wandeln sich**

Verkäufermarkt

Nach der Währungsreform 1948 verkauften sich die Produkte praktisch wie von selbst. Der Bedarf der Menschen in der Nachkriegszeit sorgte dafür, dass den Verkäufern die Waren aus der Hand gerissen wurden. Diese brauchten sich also nicht um die Kunden zu bemühen und konnten Qualität, Ausstattung, Service und Preise nach ihren Vorstellungen gestalten. Die Nachfrage auf diesem **Verkäufermarkt** war größer als das Angebot.

Käufermarkt

In der Folgezeit jedoch zeigten sich angesichts eines zunehmenden Überangebotes erste Sättigungserscheinungen. Der Wettbewerb wurde schärfer, sodass die Kunden in den Mittelpunkt rückten. Das Angebot auf diesem **Käufermarkt** wurde größer als die Nachfrage.

- **Wettbewerb verschärft sich**

Globalisierung vs. Unabhängigkeit

Immer mehr Produkte drängen auf den Markt, insbesondere im Zuge der **Globalisierung** nimmt die Konkurrenz aus dem Ausland zu. Vor allem durch die Liberalisierung der Weltmärkte, die Industrialisierungserfolge in den Entwicklungsländern sowie gesunkene Transportkosten und -zeiten dehnt sich der Welthandel immer weiter aus, nicht konkurrenzfähige Güter werden vom Markt gedrängt. Andererseits wächst durch die großen Krisen der letzten Jahre, vor allem die Corona-Pandemie und den Ukraine-Krieg, das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Diversifizierung in der Beschaffung.

- **Kunden werden kritischer**

Markttransparenz

Durch die ständige Verfügbarkeit der Medien – vor allem durch das Internet – sind Informationen über Produkte, Hersteller und Preise jederzeit abrufbar. So können sich die Kunden, z. B. durch Produkttests und Preisvergleiche, ein Urteil über die Qualität von Produkten bilden und das günstigste Angebot ermitteln.

- **New Work**

In Zeiten der Globalisierung und der Digitalisierung ändert sich das Verständnis von Arbeit. Werte wie die Work-Life-Balance mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und hybridem Arbeiten in Homeoffice und Büro werden für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer wichtiger.

- **Digitalisierung**

Vor allem künstliche Intelligenz, Big Data und Industrie 4.0 mit ihrer Hyperautomation haben großen Einfluss auf Produktentwicklung, Produktion und die Anforderungen an Arbeitskräfte.

Auch in Zukunft werden unsere Märkte durch diese Einflüsse geprägt werden, die Position der Konsumentinnen und Konsumenten wird immer stärker werden. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine **markt-** bzw. **kundenorientierte Unternehmensführung** einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens darstellt. Anbieter müssen versuchen, Nachfrager an ihr Produkt zu binden oder vom Konkurrenten wegzulocken, während die Nachfrager bequem verschiedenste Angebote vergleichen und das bevorzugte auswählen können.

Kundenbindung

Erläutern Sie, welche Konsequenzen sich aus der Veränderung der Marktverhältnisse vom Verkäufer- zum Käufermarkt für die Anbieter und die Nachfrager ergeben.

AUFGABE 1

Nennen Sie Beispiele für auch heute noch geltende

- a) Verkäufermärkte und
- b) Käufermärkte.

AUFGABE 2

Nur zu Prüfzwecken - Eigentum der Westermanngruppe

2 Projekte



Projekte und die Arbeit in ihnen beziehen sich auf eine Methode, bei der ein Team von Personen zeitlich begrenzt zusammenarbeitet, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Es handelt sich um eine strukturierte Herangehensweise, bei der Aufgaben, Ressourcen und Zeitpläne festgelegt werden, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Projektarbeit kann, je nach Zieldefinition, unterschiedliche Bereiche der betrieblichen Tätigkeit umfassen. Sie erfordert in der Regel eine gute Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit innerhalb des Teams, um erfolgreiche Ergebnisse zu generieren.

2.1 Projektorganisation

Die Projektorganisation gibt die grundlegende **Struktur**, auch innerhalb des Projektes, vor. Sie definiert den **Aufbau** und den **Ablauf von Prozessen** des Projektes. Zudem wird festgelegt, ob das Projekt in Form der Voll- oder der Teilorganisation durchgeführt werden soll. Bei der **Vollorganisation** werden die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter während der Projektdauer von ihren anderweitigen Verpflichtungen im Unternehmen entbunden, wohingegen bei der **Teilorganisation** die Arbeitskraft zwischen üblichen Aufgaben der Einsatzstelle und den Aufgaben im Projekt aufgeteilt wird. Im Anschluss daran werden Teilaufgaben in sinnvoller Zusammensetzung, in sogenannten Stellen, wieder zusammengeführt (Synthese). Die Stellen wiederum agieren innerhalb des Projektes und im Unternehmen untereinander in und mit Gruppen oder Abteilungen, wobei sich, abhängig vom jeweiligen Arbeitsauftrag, mehrere Stellen an der jeweiligen Tätigkeit beteiligen können.

Stelle Die **Stelle** ist das Grundelement jeder Aufbauorganisation. Sie bildet durch ihre Verflechtungen mit anderen Unternehmenseinheiten das Grundgerüst eines jeden Betriebes und somit auch jedes Projekts. In ihr werden bestimmte Grundtätigkeiten so miteinander kombiniert, dass sie den jeweiligen Arbeits- und Aufgabenbereich einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters darstellen. Dieser kann aus sachlichen oder formalen Gründen als solcher zusammengefasst werden. Ein Beispiel ist die in nahezu jedem Unternehmen vorkommende Poststelle.

Gruppe Die der Stelle übergeordnete Organisationseinheit ist üblicherweise die **Gruppe**. In ihr werden mehrere Stellen nach unterschiedlichen Kriterien zusammengefasst. Eine Möglichkeit hierfür ist die **sachliche Kombination**. Hierbei werden Stellen z. B. nach dem Objekt- oder dem Verrichtungsprinzip miteinander kombiniert.

Das **Objektprinzip** fasst Tätigkeiten an einem Objekt zu einer Gruppe zusammen. Beispielsweise könnten dies die Vorbehandlung und die Lackierung von Tischplatten sein.

Das **Verrichtungsprinzip** hingegen bildet die Gruppe nach den jeweiligen Tätigkeitsbereichen. So werden z. B. alle Leimarbeiten zur Fertigstellung der Produkte der Heidtkötter KG in einer Gruppe gebündelt.

Es können aber auch Gruppen nach **formalen Gesichtspunkten** gebildet werden. Bei dieser Form der Gruppenzusammenstellung wird nach hierarchischen Kriterien entschieden, welche Stelle innerhalb der Gruppe Leitungsaufgaben mit Weisungsbefugnissen übertragen bekommt. Diese Stelle einer Gruppe wird dann auch als **Instanz** bezeichnet.

Die gebildeten Gruppen, speziell die sachlich kombinierten, können im Weiteren auch mit **Abteilungen** in Verbindung gebracht werden. So können beispielsweise die Stellen und Gruppen, die an der Tischherstellung beteiligt sind, in eine Abteilung Tische eingegliedert sein. Andere Abteilungen befassen sich parallel dazu möglicherweise mit der Planung, der Herstellung oder dem Vertrieb anderer Möbel.

Für die erfolgreiche Durchführung wird die optimale **Organisationsform** gewählt, welche sich, je nach komplexer Aufgabenart und nach Aufgabenumfang sowie den jeweiligen Zielen (Leistungs-, Termin- und Kostenzielen), bestimmen lässt.

Projekt-Aufbauorganisation

2.1.1

Zunächst muss zwischen verschiedenen Grundformen der Projekt-Aufbauorganisation unterscheiden werden:

- Linien-Projektorganisation
- Stablinien-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- autonomere Formen der Projektorganisation (z. B. Teamvermischung)

Kombinationen dieser Grundformen, sogenannte Mischformen, sind darüber hinaus ebenfalls möglich und von Fragen der Optimierung abhängig.

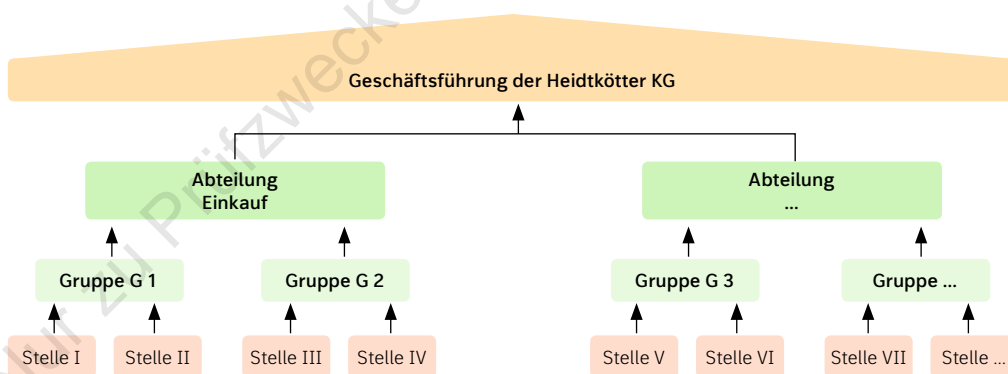
Linienorganisation

Im **Einliniensystem** kann von einer einzelnen Leitung ausgegangen werden. Das bedeutet: Auf jeder Hierarchieebene der Organisation gibt es für jede untergeordnete Stelle stets nur eine vorgesetzte Stelle. Der Weg von der obersten Stelle zu den ausführenden Stellen wird auch als Dienstweg für Anordnungen, Anrufung, Beschwerde und Information bezeichnet.

Einliniensystem

Das Einliniensystem kann über mehrere Ebenen verfügen, was zur Folge haben kann, dass der soziale und hierarchische Abstand zwischen den einzelnen Betriebsebenen vergrößert wird. Diese hierarchische Form der Organisation fördert häufig eine autoritäre Form der Führung durch die Vorgesetzten.

Jede Organisationseinheit, z. B. eine Projektgruppe, kann ein ganzes Spektrum von Aufgaben beinhalten. Bei deren Umsetzung übernehmen die Leitungen die Planung, Koordination und Überwachung aller Tätigkeiten. Sie delegieren unter Umständen Aufgaben an diverse Teilgruppen, z. B. innerhalb des Projekts.



Die **Leitungsspanne** bezeichnet die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Vorgesetzte (Weisungsberechtigte) bzw. ein Vorgesetzter (Weisungsberechtigter) direkt zu führen hat. Im Beispiel oben führt die Abteilungsleitung zwei Gruppenleitungen (Leitungsspanne). Die **Leitungstiefe** gibt die Anzahl der Hierarchieebenen an, hier sind dies also drei Ebenen. Je flacher die Hierarchie ausfällt, desto kürzer werden die Informationswege und desto schneller können Entscheidungen getroffen werden. Lean Management als Organisationsprinzip der Verschlingung spielt in vielen Organisationsfragen eine entscheidende Rolle.

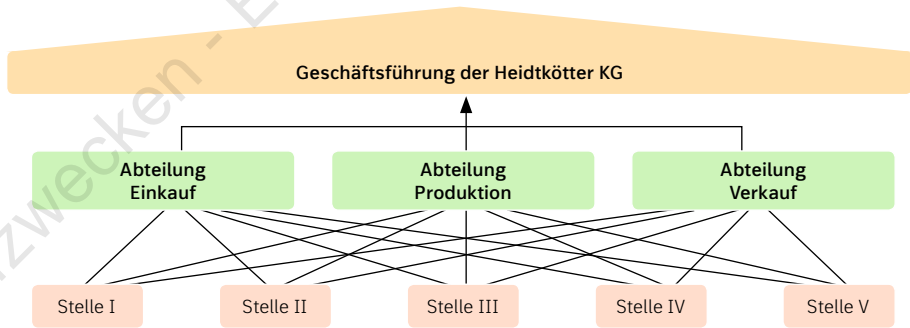
Vor- und Nachteile des Einliniensystems

	Vorteile	Nachteile
Aufgabenumfang	<ul style="list-style-type: none"> reduzierte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Überlastung der Unternehmensleitung zu geringe Kommunikation lange Kommunikationswege Belastung von Zwischeninstanzen
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> klare Kompetenzregelung klare Kommunikationswege Eindeutigkeit der Arbeitsaufträge einfache Kontrollierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> keine direkte Absprache zwischen Instanzen gleicher Ordnungsebenen Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierung)
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> Alleinverantwortlichkeit führt zu Anerkennung. Einheitlichkeit der Entscheidungen große Entfaltungsmöglichkeiten für leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> fehlende Kontrolle über Entscheidungen auf höherer Ebene Informationsfilterung in den Zwischeninstanzen Horizontale Verbindungen werden nicht berücksichtigt.

Vgl. Heinen, Edmund (Hrsg.): *Industriebetriebslehre*, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1991, S. 106 ff.

Bei der Organisationsform **Mehrliniensystem** wird die Entscheidungsbefugnis auf mehrere beteiligte Personen bzw. Stellen der Leitungsebene verteilt. Die Stelle auf ausführender Ebene kann in diesem Modell von mehreren Vorgesetzten Weisungen erhalten. Diese werden auf direktem Weg zwischen den zwei Ebenen übermittelt, sodass die Information möglichst schnell und ohne Kommunikationsverluste weitergegeben werden kann. Diese Struktur eignet sich besonders für kleinere Organisationseinheiten, z. B. Projektgruppen, in denen Leitungsentscheidungen auf mehrere Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger verteilt werden soll.

Mehrlinienorganisation



Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems

	Vorteile	Nachteile
Aufgabenumfang	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung der Unternehmensleitung kurze Kommunikationswege schnellere Reaktion auf veränderte Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> hoher Aufgabenanteil bei Führungskräften hoher Kommunikationsaufwand
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> direkte und schnelle Kommunikationswege Koordination ist schnell möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenzprobleme können auftreten. Je größer das Unternehmen, desto problematischer ist die Koordination.

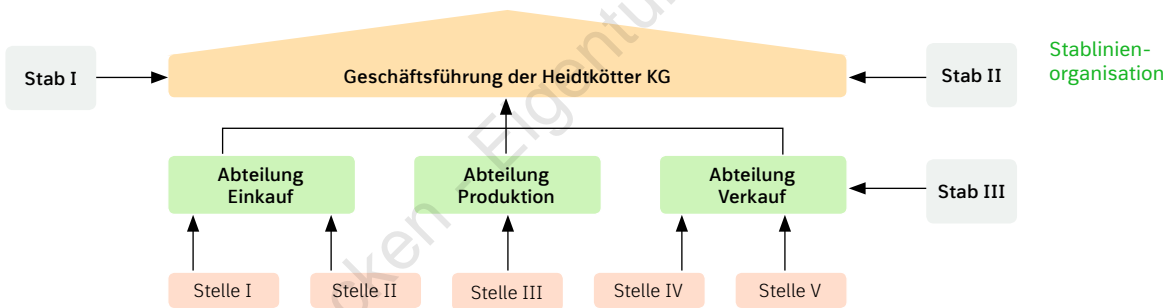
	Vorteile	Nachteile
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzte sind auf ihren Bereich spezialisiert. Fachkompetenz ist wichtiger als Hierarchie. geringere Willkürgefahr als in anderen Organisationsformen psychologischer Vorteil durch Weisungsverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> keine einheitliche Leitung weniger Gesamtüberblick der Vorgesetzten Gefahr der Konkurrenz zwischen einzelnen Vorgesetzten Kompromissgefahr in Situationen, in denen ein Kompromiss nicht sinnvoll wäre Zeitverlust bei Entscheidungsproblemen mögliche Unsicherheit bei Entscheidungserteilung und -umsetzung

Vgl. Heinen, Edmund (Hrsg.): *Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1991, S. 106 ff.*

Stablinienorganisation

Informationen werden bei einer **Stablinienorganisation** auf dem Dienstweg weitergegeben. Dies führt bei Linienorganisationen häufig zu längeren Durchlaufzeiten und überlastet nach und nach die beteiligten Instanzen.

Auf diese Weise bildet sich zusehends ein Informations- und Tätigkeitsstau auf einer oder mehreren Leitungsebenen. Um dies zu verhindern, werden Stabsstellen in das Liniensystem integriert. Sie sind den Instanzen zugeordnet. Die Grundidee hierbei ist die Unterstützung in Leitungshilfsfunktionen ohne Kompetenzen gegenüber dem Linienablauf, um einen beschleunigten Informationsfluss zu erreichen und die Effizienz der Instanz zu verbessern.



Vor- und Nachteile der Stablinienorganisation

	Vorteile	Nachteile
Aufgabenumfang	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung der Linieninstanzen bessere Entscheidungsvorbereitung auf Instanzenebenen 	<ul style="list-style-type: none"> Gefahr der Bildung von zu vielen Stabsstellen Vernachlässigung von Leitungsaufgaben durch die Instanzen
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Koordinationsfähigkeit gegenüber der Linienorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> mögliches Konfliktpotenzial zwischen Linie und Stab Transparenz und Übersichtlichkeit gehen verloren.
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> Teamarbeit zwischen Stab und Linie fachkundige Unterstützung der Linie bessere Auswahl der geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> psychologischer Nachteil der Stabsstelle durch fehlende Befugnisse Fehlende Kommunikation führt zu Missverständnissen zwischen Stellen. Betonung vertikaler Verbindungen im Betrieb

Vgl. Heinen, Edmund (Hrsg.): *Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1991, S. 106 ff.*

Spartenorganisation

Die zuvor dargestellten Linienmodelle sind am Kriterium der Verrichtung ausgerichtet. Hieraus ergibt sich häufig eine Tendenz zur Festlegung auf ganz spezielle Produkt- und Tätigkeitsbereiche, in denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils besondere Kenntnisse und Fertigkeiten angeeignet haben.

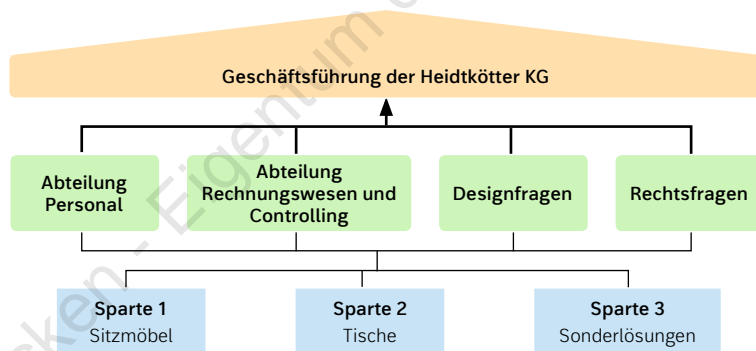
Möchte ein Betrieb auch ergänzende Produkte aus ganz unterschiedlichen Bereichen herstellen, d. h. ein breiteres Produktprogramm produzieren und vertreiben, benötigt man für diese neuen Produkte möglicherweise neue Fertigkeiten, sprich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese sind jedoch nicht immer verfügbar bzw. gewünscht.

Das Einrichten der neuen Produktart in allen bereits vorhandenen Projekten oder Abteilungen eines Betriebes kann eine Lösung sein. Zum Beispiel wird die Produktart Sitzmöbel als Arbeitsbereich in den Abteilungen Einkauf, Produktion und Verkauf eingeführt. Dies bedeutet einen Wechsel von der Verrichtungs- zu einer objektbezogenen Betrachtung als oberstes Entscheidungskriterium für die Spartenbildung. Abteilungen werden aufgelöst oder verlieren Kompetenzen.

In einigen der verbliebenen Abteilungen aus der alten Betriebsstruktur werden nach einer solchen Umstrukturierung lediglich Aufgaben verbleiben, die nicht produktspezifisch sind. Beispielfhaft können hier die Personalentwicklung oder Buchhaltung genannt werden.

Die Bildung von Sparten ist kennzeichnend für diversifizierte Großunternehmen, zu denen üblicherweise auch eine Vielzahl von Industrieunternehmen zählt.

Spartenorganisation



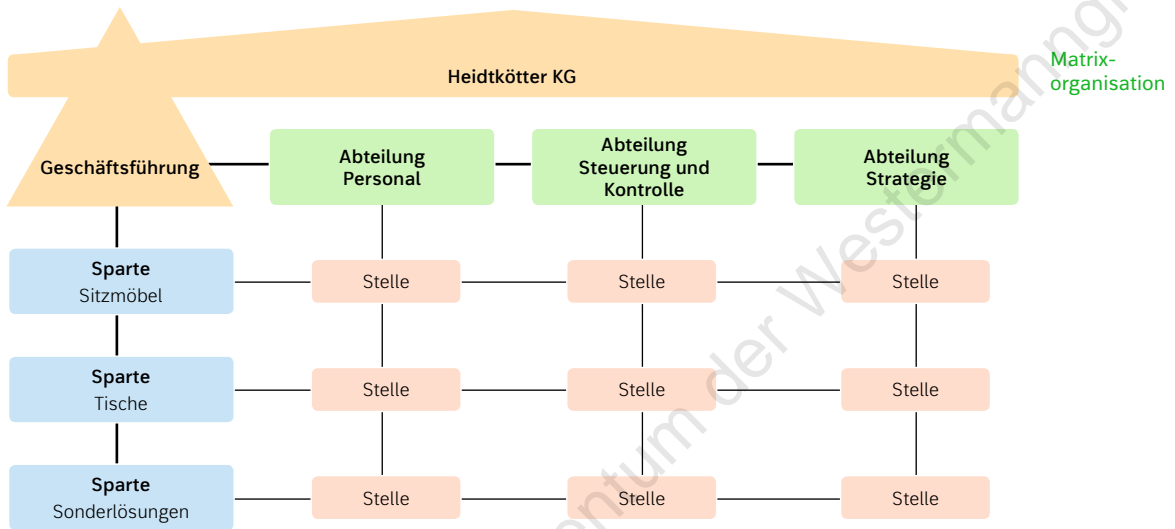
Vor- und Nachteile der Spartenorganisation

	Vorteile	Nachteile
Aufgabenumfang	<ul style="list-style-type: none"> bessere Anpassung der Betriebsmittel an den Aufgabenumfang möglich höhere Arbeitsleistung der besser geschulten Mitarbeitenden höhere Produktivität in der Sparte 	<ul style="list-style-type: none"> höherer Mitarbeiterbedarf langer Anweisungsweg finanziell aufwendig durch Mehrfachstellenbildung
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> bessere Anpassung an Marktgegebenheiten teilweise Selbstständigkeit der einzelnen Sparten 	<ul style="list-style-type: none"> übergroßes und ggf. unübersichtliches Gesamtsystem Gefahr der Verselbstständigung langsamer bei spartenübergreifenden Entscheidungen (Bürokratisierung)
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> geringeres Risiko für das Gesamtunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Die Kooperation der Sparten lässt nach. Unterschiedliche Qualität der Sparten führt zu Absatzproblemen.

((Quelle))

Matrixorganisation

Innerhalb der **Matrixorganisation** gibt es für jede ausführende Stelle je zwei vorgesetzte Personen. Hiervon ist eine verrichtungsorientiert, was bedeutet, dass diese vorgesetzte Person z. B. mit dem Einkauf von Vorprodukten oder der Produktion befasst ist. Die andere vorgesetzte Person ist objektorientiert, was bedeutet, dass sie sich z. B. um einzelne Produktbereiche wie die Stuhlproduktion kümmert. In dieser Form der Matrixorganisation wird also versucht, sinnvolle Bestandteile des Mehrliniensystems in große Unternehmen zu integrieren.



Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

	Vorteile	Nachteile
Aufgabenumfang	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung der Leitung des Betriebes direkte Verbindungen keine Zwischeninstanzen 	<ul style="list-style-type: none"> Vielzahl von leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hoher Kommunikationsbedarf
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> Mehrere Abläufe lassen sich parallel koordinieren. übersichtliche Leitungsorganisation Projekte können als eigene Dimension integriert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Sämtliche Kompetenzen müssen geregelt werden. Die Mitsprache mehrerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann die Entscheidungsfindung erschweren. Konflikte aufgrund unterschiedlicher Ansichten der leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> spezialisierte Vorgesetzte permanente Teamarbeit keine Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> Gefahr zu vieler Kompromisse Zeitverlustgefahr zu wenig Alleinverantwortung

Vgl. Heinen, Edmund (Hrsg.): *Industriebetriebslehre, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler 1991, S. 106 ff.*

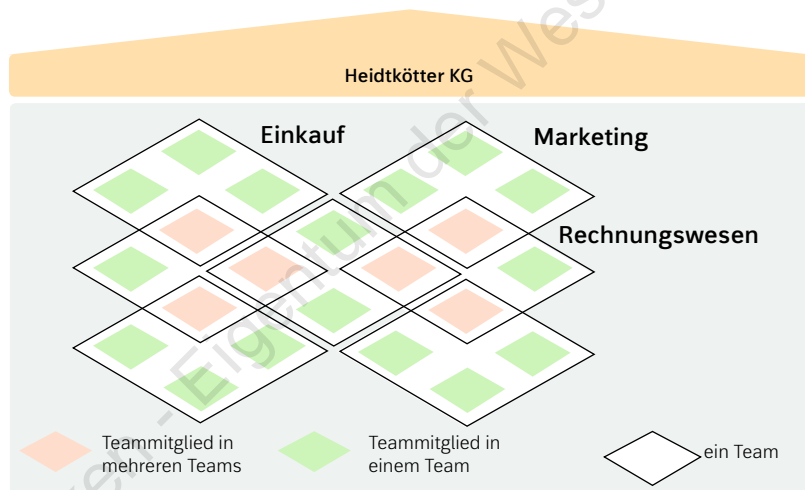
Autonomere Formen der Organisation

Das Organisationsmodell der **Teamvermaschung** grenzt sich grundsätzlich von den meisten anderen Modellen ab. Die Abteilungsorganisation wird vollständig aufgegeben.

Stattdessen werden in diesem Modell unterschiedliche Projektteams gebildet, die jeweils eine oder mehrere Aufgaben im betrieblichen Kontext übernehmen. Die innerbetriebliche Stellung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters ist dabei abhängig von ihrer bzw. seiner Leistung, die sich an der Zahl der Teammitgliedschaften ablesen lässt, denn je höher diese ist, umso mehr Sachkompetenz wird angenommen.

Tatsächlich gibt es in diesem Modell keine Leitungsebene wie in allen zuvor gezeigten Organisationsformen. Einige Aspekte bleiben jedoch bei der Teamvermaschung unklar. So sind beispielsweise die Verantwortung für betriebliche Entscheidungen oder Leitungsaufgaben im Projekt bzw. Betrieb in diesem Modell nicht grundsätzlich geregelt. Auch andere Problemsituationen, wie der Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich nicht optimal in das System einfügen lassen, werden nicht geklärt.

Teamvermaschung



Vor- und Nachteile der Teamvermaschung

	Vorteile	Nachteile
Aufgabenumfang	<ul style="list-style-type: none"> • motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch fehlende Kontrolle • durch Motivation höhere Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Abwesenheit von Hierarchie bedeutet auch Abwesenheit von Kontrolle. • Geringere Produktivität wird nicht sanktioniert.
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • keine Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Selbstkoordination der Gruppen kann zu Fehlentwicklungen führen. • für Produktionsprozesse ungeeignet
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • freies Arbeiten in gelöster Atmosphäre • Arbeit als Selbstverwirklichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitverlustgefahr wegen fehlender Autorität

Vgl. Zingel, Harry: Grundgedanken der Unternehmensorganisation. In: www.zingel.de/pdf/10orga.pdf [09.02.2024], S. 16.

Mischformen

Selbstverständlich besteht für nahezu alle Organisationsformen, einschließlich Projektstrukturen, die Möglichkeit der Kombination. Zum Beispiel kann die Stablinienorganisation mit der Spartenorganisation kombiniert werden. Der Sinn dieser Formenmischung liegt darin, die jeweils besten oder nützlichsten Elemente für die eigene Betriebsform zu kombinieren. So könnten etwa die Bereiche Buchhaltung und Personal in der bekannten hierarchischen Organisation beibehalten werden, um Vorgaben der Unternehmensleitung schnell umsetzen zu können. Die Produktion und der Absatz hingegen könnten als einzelne Sparten parallel angelegt werden, um in diesen Bereichen von der höheren Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu profitieren. Die Wahl der geeigneten Organisationsform für ein Projekt oder ein Unternehmen wird in der Regel durch verschiedene **interne und externe Faktoren** bestimmt. Hierzu zählen u. a.:

Interne Faktoren	Beispiele
Betriebsgröße	Kennzeichnend hierfür sind z. B. die Kriterien des Gewerbebetriebes.
Unternehmensform ¹	Industrieunternehmen mit mehreren Betrieben benötigen häufig eine andere Organisationsform als beispielsweise kleinere Einzelhandelsbetriebe.
Marktsegment	In bestimmten Marktsegmenten können spezielle Voraussetzungen zu einer dazu passenden Organisationsform führen. Zum Beispiel kann im Segment Softwarevertrieb eine umfangreiche Unterstützung durch die jeweiligen Programmiererinnen und Programmierer vor Ort erforderlich sein.
Datentransfer	Abhängig von der technologischen Ausstattung des Unternehmens können verschiedene Organisationsformen gewählt werden. Ist beispielsweise ein Industrieunternehmen in mehrere Betriebe untergliedert, hat der Datentransfer für den Bereich Steuerung und Kontrolle organisatorische Auswirkungen auf die Anzahl und Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Fertigungsart	Bestimmte Fertigungsvarianten erfordern bestimmte Organisationsformen. Eine Organisation, in der viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Vielzahl von Aufgaben gleichermaßen übernehmen müssen, unterscheidet sich von einer Art, bei der jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter lediglich eine Tätigkeit ausübt.

¹ Hier nicht ausschließlich als Betriebsform definiert, da Industriekonzerne häufig über mehrere Betriebe verfügen und dies für die Wahl der Organisationsform von Bedeutung ist.

Externe Faktoren ¹	Beispiele (konkretere aus der Industrie)
Vorgaben von externen Geldgebern	Es ist denkbar, dass Betriebe finanzielle Mittel zu einem großen Anteil aus externen Quellen benötigen. Hieraus resultiert häufig der Versuch der Beeinflussung durch eben diese Geldgeber. Ein Beispiel könnte die Umwandlung der Heidtkötter KG in eine KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien) am Vorbild der Henkel KG aus Düsseldorf sein.
Kundenwünsche	Möglicherweise haben Großkunden spezielle Wünsche bezüglich der Betreuung durch einen Lieferanten. Hieraus könnte sich beispielsweise die Einrichtung einer Stabstelle bei der Heidtkötter KG ergeben, die personell vom Kunden besetzt werden könnte.
Marktvorgaben	Der Markt für Büromöbel mit technischem Zubehör ist so schnelllebig, dass die Matrixorganisation aus Zeiteinsparungsgründen zugunsten eines Liniensystems aufgegeben wird.

2.1.2 Grenzen der funktionsorientierten Aufbauorganisation

Die Produktionsfaktoren, die in Industriebetrieben eingesetzt werden, sind nicht automatisch aufeinander abgestimmt. Ebenso können die verfolgten Ziele teilweise erheblich voneinander abweichen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhalten sich im Industriebetrieb manchmal nicht wie geplant, zum Leidwesen der Vorgesetzten. Um die Zusammenarbeit zu verbessern, ist daher eine Form der Lenkung oder Koordination erforderlich. Dies betrifft u. a. Fragen der Arbeitsteilung, zeitliche Aspekte, sachliche und inhaltliche Abstimmung sowie die Berücksichtigung persönlicher Wünsche der einzelnen Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber.

Eine solch umfangreiche Abstimmung ist in großen Unternehmen nicht immer unproblematisch, da neben der bereits erwähnten Aufbauorganisation von Projekten und Betrieben eine zusätzliche Kommunikationsebene eine Rolle spielt: die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitenden. Diese informelle Kommunikation kann dazu führen, dass Informationen nicht den vorgesehenen Weg durch die Organisation nehmen und die Richtigkeit und Eindeutigkeit der Kommunikation beeinträchtigt wird.

Gravierender ist die Situation, wenn einzelne Mitarbeitende den Informationsfluss bewusst behindern. In solchen Fällen werden dringend benötigte Informationen verspätet, verändert oder überhaupt nicht weitergeleitet. Dadurch kann der Produktionsprozess ins Stocken geraten und der Betrieb möglicherweise finanzielle Schäden erleiden.

Um dieser Problematik zu begegnen, haben Unternehmen unterschiedliche Lösungsansätze entwickelt. Zunächst wurde ein detailliertes System namens Informationsmanagement eingeführt, das darauf abzielt, Informationen zielgerichtet und wirtschaftlich sinnvoll an die jeweiligen Empfänger weiterzuleiten. Dieser Schritt ging jedoch nicht weit genug. Mit dem Aufkommen des Computerzeitalters entstand die Idee, Informationen mit dem Produktionsprozess zu verbinden. Die Lösung bestand in der Verknüpfung als sogenannter Geschäftsprozess.

¹ Die Anzahl der externen Einflussfaktoren, die sich auf die Wahl der Organisationsform auswirken, ist so umfangreich, dass an dieser Stelle lediglich einige dieser Faktoren exemplarisch aufgeführt werden sollen.

Erklären Sie den Begriff „Aufbauorganisation“.

AUFGABE 1

Benennen und erläutern Sie anhand von Beispielen die Unterschiede zwischen Stellen, Gruppen und Instanzen im betrieblichen Organisationsgefüge.

AUFGABE 2

Beschreiben Sie die wesentlichen Eigenschaften eines Einliniensystems.

AUFGABE 3

Wie unterscheidet sich das Einlinien- vom Mehrliniensystem?

AUFGABE 4

Nennen und erläutern Sie die Vor- bzw. Nachteile des Ein- und Mehrliniensystems in Form einer tabellarischen Übersicht.

AUFGABE 5

Erläutern Sie den Sinn von Stäben in der betrieblichen Struktur eines Stabliniensystems. Geben Sie hierzu Beispiele für unterschiedliche betriebliche Stabsstellen an.

AUFGABE 6

Der Wechsel von der Verrichtungs- zu einer objektbezogenen Betrachtung ist oberstes Entscheidungskriterium für die Wahl der Spartenorganisation.

AUFGABE 7

Beurteilen Sie diese Einschätzung.

Beschreiben und erläutern Sie das Weisungs- und Entscheidungssystem der Matrixorganisation.

AUFGABE 8

Erarbeiten Sie die Unterschiede zwischen den Linienorganisationsformen und der Teamvermaschung.

AUFGABE 9

Beschreiben Sie drei Kriterien, die bei der Wahl der geeigneten Aufbauorganisation berücksichtigt werden müssen.

AUFGABE 10

Erläutern Sie den Begriff „betriebliche Schnittstelle“.

AUFGABE 11

Beschreiben Sie mögliche Gründe für die Funktionalitätsgrenzen von Aufbauorganisationen.

AUFGABE 12

2.2 Projekt-Ablauforganisation und Orientierung am Wertschöpfungs- oder Geschäftsprozess

Eine weitere Perspektive zur Betrachtung des betrieblichen Geschehens ist die Orientierung am Wertschöpfungsprozess. Im Gegensatz zur herkömmlichen Betrachtung des hierarchischen Aufbaus eines Unternehmens, wie er in Form von Linien- und Systemorganisationen dargestellt wird, wird hier der Ablauf des gesamten Prozesses eines Projekts oder im gesamten Unternehmen, von der Beschaffung benötigter Materialien bis zum Verkauf des fertigen Produktes, untersucht. Zu diesem Zweck werden die betrieblichen Produktionsfaktoren analysiert und die Bewegungen von Material, Informationen, Geld und anderen Werten innerhalb des Unternehmens verfolgt.

2.2.1 Betriebliche Produktionsfaktoren

Der betriebliche Leistungsprozess entsteht durch den Einsatz der dazu erforderlichen Bestandteile. Üblicherweise umfassen diese die menschliche Arbeitskraft sowie den Einsatz von Maschinen, Werkzeugen und Werkstoffen.

Theorie von Gutenberg

Nach der Theorie von Gutenberg lassen sich die betrieblichen Produktionsfaktoren in zwei Bereiche unterteilen: die **elementaren Produktionsfaktoren**, die die Grundlage für den Prozess der Leistungserstellung bilden, und die **dispositiven Produktionsfaktoren**, die im Folgenden genauer erläutert werden.

Die elementaren Produktionsfaktoren werden wie folgt unterteilt:

elementare Produktionsfaktoren

Ausführende (objektbezogene) Arbeit	ist die handwerkliche Tätigkeit, z. B. bei nicht maschineller Bearbeitung eines Werkstückes nach gestellten Vorgaben.
Betriebsmittel	sind beispielsweise alle Grundstücke, Gebäude, Anlagen, Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge, Lagereinrichtungen und sonstigen Mittel, die dem Produktionsprozess dienen, jedoch nicht im Produkt verarbeitet werden.
Werkstoffe	ist der Sammelbegriff für alle verwendeten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Als Rohstoffe werden alle Grundbestandteile des fertigen Produktes bezeichnet; z. B. bestehen die verwendeten Tischplatten hauptsächlich aus Holz. Hilfsstoffe sind Nebenbestandteile, die dem Produkt beigelegt werden müssen, z. B. Schrauben oder Holzdübel für den Verbund der Einzelbestandteile. Betriebsstoffe werden letztlich keine Bestandteile des Produktes, sind jedoch zu dessen Herstellung unbedingt erforderlich und werden während des Produktionsprozesses verbraucht. Dies kann z. B. Strom oder Benzin für die Produktionsanlagen sein.

dispositive Produktionsfaktoren

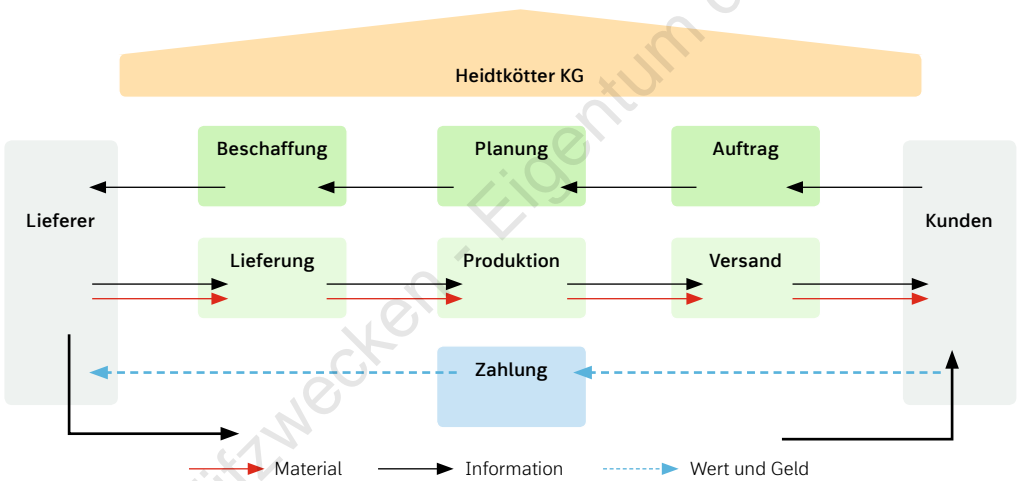
Den zweiten Bereich bilden die dispositiven Produktionsfaktoren (Betriebsführung), die eine Ergänzung der elementaren Produktionsfaktoren, speziell des Faktors Arbeit, darstellen. Hierzu zählen:

Leitung	Im Gegensatz zur ausführenden Arbeit des Elementarfaktors wird hierunter lediglich die leitende Arbeit verstanden, üblicherweise die Führung des ganzen oder einzelner Teile des Betriebes.
Planung	Beim Faktor Planung handelt es sich um die rationelle und zielgerichtete Gestaltung zukünftiger betrieblicher Betätigungen.
Organisation	Die Organisation des Unternehmens umfasst die Bereiche Aufbau- und Ablauforganisation.
Kontrolle	Diese dient der Überwachung der Ergebnisse des Produktionsprozesses. Sollten die Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen, wird der Planungsprozess von Neuem eingeleitet.

Material-, Informations-, Geld- und Wertefluss

2.2.2

Grundlegend neu ist die Betrachtung von abteilungsübergreifenden Zusammenhängen bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen, den Wertschöpfungs- oder Geschäftsprozessen. Diese Prozesse werden aufgrund der ständigen Veränderung von Materialien, Informationen und Werten während ihres Durchlaufs durch das Unternehmen auch als „Fluss“ bezeichnet und lassen sich nach dem jeweiligen Betrachtungsgegenstand, wie in der folgenden Grafik dargestellt, unterscheiden.



Der **Materialfluss** entsteht durch den Auftrag des Kunden und bildet die Grundlage für alle weiteren Abläufe innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Es werden die benötigten Materialien beschafft. Diese werden in die Produktion integriert und das fertige Produkt wird nach der Endmontage durch den Vertrieb an den Kunden weitergeleitet (vgl. Abbildung). Bei dem Begriff „Materialien“ handelt es sich um eine Sammelbezeichnung, die verschiedene Werkstoffe, Vorprodukte und Handelswaren umfasst.

Eine **Information** ist potenziell oder tatsächlich vorhandenes, nutzbares oder genutztes Wissen, das für die jeweilige Nutzerin bzw. den jeweiligen Nutzer in einem bestimmten, in unserem Fall im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang von Bedeutung ist. Wesentliche Merkmale einer Information sind ihre Wiedererkennbarkeit sowie ihr Neuigkeitsgehalt. Informationen werden an mehreren Stellen in den Wertschöpfungsprozess eingebracht. Ausgehend von der Information im Kundenauftrag über produktionsprozessrelevante Informationen bis hin zum Verkauf und Versand bestehen zahlreiche Anknüpfungspunkte zum Materialfluss (vgl. Abbildung).

Information

Geldfluss und Wertefluss

Auch der **Geldfluss** sowie der **Wertefluss**, durch den der Warenmehrwert geschaffen wird (z. B. werden zur Veredelung von Produkten Materialien wie Gold und Platin eingesetzt, wofür Geldmittel für die Beschaffung „bewegt“ werden), stehen in Zusammenhang mit anderen Bereichen. Werte werden im Unternehmen nicht nur für die Materialbeschaffung, sondern auch für die Beschaffung und den Transport von Informationen parallel zum Produktionsprozess eingesetzt. In diesem Zusammenhang ist vor allem die Kommunikationstechnik zu berücksichtigen, die in Industriebetrieben zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ein weiteres Beispiel ist die Informationsbeschaffung aus externen Quellen, z. B. durch Marktforschungsinstitute, die üblicherweise bezahlt werden muss.

Informationsfluss und Kommunikation

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Geld- und Güterströmen im Projekt findet ein umfangreicher Informationsaustausch zwischen den Projektbeteiligten statt. Je nach Zweck sowie den zeitlichen und technischen Gegebenheiten werden dabei unterschiedliche Übertragungswege genutzt.

Es gibt zahlreiche Gründe für den Informationsaustausch. Beispielsweise ist es erforderlich, die Beteiligten über Inhalte oder den Fortschritt zu informieren oder einen Austausch über Aufgaben und deren aktuellen Bearbeitungsstand zu ermöglichen. Unter Umständen müssen auch externe Parteien in den Projektablauf eingebunden werden. Diese werden dann als Stakeholder bezeichnet und haben ebenfalls ein Interesse am Verlauf eines Projekts. Hierzu zählen beispielsweise Fachberaterinnen und Fachberater, technische Dienstleister, die Öffentlichkeit sowie Kunden, Lieferanten und andere direkt oder indirekt am Prozess Beteiligte.

Im Projektmanagement sind zahlreiche Abstimmungen erforderlich, von der Festlegung der Projektziele bis zum Abschluss des Projekts. Oft können sie nicht allein durch formelle Vorgaben geregelt werden, sondern es bedarf in vielen Fällen der individuellen Lösung und des Einbezugs von Erfahrungen der Projektleitung. In jedem Fall werden hohe Anforderungen an die Kommunikation im Projekt gestellt, da mit allen Beteiligten angemessen kommuniziert werden muss, um die Motivation auf einem hohen Niveau zu halten.

Kommunikation in Projekten

Neben der reinen Projektorganisation im engeren Sinne stellt sich noch eine zweite, nicht weniger wichtige Frage: Wie funktioniert die Kommunikation innerhalb der zuvor beschriebenen Projekt-, Betriebs- oder Unternehmensorganisation?

Diese Frage ist komplexer, als es auf den ersten Blick scheint, denn zunächst muss definiert werden, was genau unter dem Begriff der Kommunikation zu verstehen ist. Kommunikation umfasst den Austausch von Informationen, aus einer Betrachtungsperspektive, innerhalb der jeweiligen Gruppe des Unternehmens, sei es zwischen Mitarbeitenden oder möglicherweise sogar zwischen Mensch und Maschine.

Für die Gestaltung der betrieblichen Leistungsprozesse, auch innerhalb von Projekten, ist die Kommunikation zwischen einzelnen Stellen, Gruppen und Abteilungen von grundlegender Wichtigkeit. Beispielsweise müssen im Hinblick auf die Entwicklung eines neuen Multifunktions-tisches zunächst die technischen Voraussetzungen und die technische Machbarkeit geprüft werden, bevor die Marketingabteilung die entsprechenden Werbematerialien für den neuen Tisch bestellen kann.

Die Verbindungspunkte zwischen den beteiligten Stellen und Abteilungen, wie in diesem Fall zwischen Produktentwicklung und Marketing, werden als **Schnittstellen** bezeichnet. An diesen Schnittstellen entscheidet die Qualität der Kommunikation über die Vollständigkeit und Richtigkeit der Weitergabe von Information und somit letztlich auch über die Qualität der Produkte, die hergestellt und vertrieben werden sollen.

Schnittstellen können zwischen Beteiligten auf derselben Projekt- oder Betriebsebene entstehen, aber auch zwischen Personen, die auf unterschiedlichen Ebenen tätig sind, was den sinnvollen und korrekten Informationsaustausch weiter erschwert.

Projektkommunikation fördert die Akzeptanz und Motivation

Eine der zentralen Aufgaben der Projektleitung besteht darin, die Akzeptanz und Motivation im Projekt zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Ziel ist es, den beteiligten Personen Sinn, Fortschritt und attraktive Perspektiven im angestrebten Prozess zu vermitteln. Hierbei spielt die Projektkommunikation eine entscheidende Rolle.

Durch Projektkommunikation wird bei den Beteiligten ein Verständnis für den Prozess und die damit verbundenen notwendigen Veränderungen geschaffen. Ohne dieses Verständnis lassen sich nachhaltige Veränderungen kaum gezielt vorantreiben.

Projektkommunikation in das Projekt integrieren

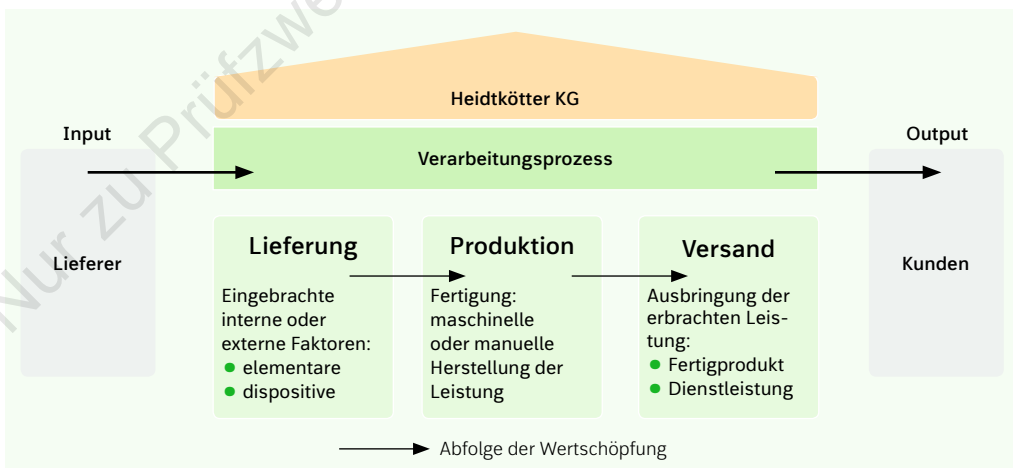
Wichtig ist, die Projektkommunikation bereits während der Planungsphase eines Projekts angemessen zu berücksichtigen. Aufkommende Fragen müssen zielsicher angegangen und auftretende Probleme rasch gelöst werden. Die Verantwortlichkeit hierfür muss zu Beginn des Projekts geklärt und allen Beteiligten kommuniziert werden. Im Projektverlauf gestaltet sich die Durchführung erforderlicher Korrekturen oft wesentlich aufwendiger, da die Kompetenzen der Entscheidungsträgerin bzw. des Entscheidungsträgers möglicherweise bereits infrage gestellt sind.

Kommunikation findet ständig statt, auch in Projekten, und kann dabei unterschiedliche Wirkungen erzielen. Mit den geeigneten Methoden zur Planung der Projektkommunikation kann diese verbessert und die erwünschte Wirkung erzielt werden. Dies trägt letztendlich dazu bei, die Projektziele zu erreichen und das Projekt erfolgreich abzuschließen. Auch die Verwendung von Dokumenten unterstützt letztlich die Kommunikation.

Arten und Dimension von Geschäftsprozessen

2.2.3

Das nunmehr vorherrschende Verständnis der Unternehmenszusammenhänge – nicht mehr aus der Perspektive einzelner Bestandteile wie Einkauf, Produktion und Absatz, sondern als Ablauf von ineinandergreifenden Prozessen – entspricht dem Prozessgedanken.



BEISPIEL

Entstanden ist diese Betrachtungsweise aus der Erkenntnis, dass eine nicht optimale Abwicklung und daraus resultierende Fehler zu höheren Produktionskosten und somit zu geringeren Gewinnen führen. Um ein besseres Verständnis für diese Perspektive zu erlangen, wird zunächst der Begriff „Prozess“ definiert.

DEFINITION

Prozess

Ein Prozess ist eine Abfolge von Handlungen mit einer messbaren Eingabe (Input), einer messbaren Be- oder Verarbeitung (durch Mensch und/oder Maschine) und einer messbaren Ausgabe (Output) in einer sich zum Teil oder als Ganzes wiederholenden Abfolge.

Die einzelnen Bestandteile eines Prozesses lassen sich in Unterprozesse, sogenannte Teilprozesse, zerlegen. Dies wird in der nachfolgenden Grafik am Teilprozess der Verarbeitung verdeutlicht.

Kernprozess

Die **Art der Geschäftsprozesse** kann anhand der Bedeutung eines jeden Prozesses für den betrieblichen Gesamtprozess unterschieden werden. Zwei Bereiche lassen sich hier differenzieren. Der Bereich der **Kernprozesse** umfasst alle durchgängigen betrieblichen Prozesse, die unmittelbar der Wertschöpfung dienen.

Ihre Bedeutung für den Betrieb ergibt sich aus den folgenden drei Eigenschaften:

- strategische Wichtigkeit, z. B. für die Produktion und deren Durchführung
- Ausrichtung (horizontal) im Vergleich zur traditionellen Unternehmensorganisation (vertikal)
- die Reichweite der im Kernprozess getroffenen Entscheidung für die weitere Betriebsentwicklung

Die Bearbeitung von Kernprozessen erfolgt häufig in Teams, die über sämtliche relevanten Informationen, Ressourcen und Kompetenzen verfügen, um den Prozess erfolgreich zu gestalten.

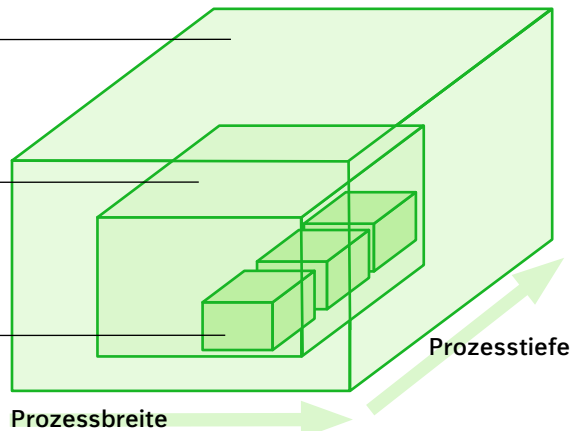
Unterstützungsprozess

Ein **Unterstützungsprozess** ist im Gegensatz dazu eine Ergänzung und Hilfe zu den Kernprozessen. Er sorgt für den reibungslosen Ablauf des Kernprozesses. Ist beispielsweise die Produktion von Tischen aus den dazu benötigten Werkstoffen ein Kernprozess, so wäre der Transport der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zur Produktionsstätte ein Unterstützungsprozess.

Dimension von Geschäftsprozessen

Geschäftsprozesse lassen sich, je nach Unternehmen und Aufgabe, in ihren **Dimensionen** unterscheiden. Als Kriterien für die Dimensionierung können die zeitliche Ausdehnung, die Breite und die Tiefe der Prozesse herangezogen werden. Die **Prozessbreite** gibt an, wie viele aufeinanderfolgende Prozessschritte benötigt werden, z. B. aus wie vielen Einzelprozessen der Teilprozess Rechnungswesen besteht. Die **Prozesstiefe** hingegen gibt die Anzahl der gleichzeitig ablaufenden Einzelprozesse innerhalb eines Geschäftsprozesses an, z. B. verläuft neben der Überwachung eines Zahlungstermins gleichzeitig die Vorbereitung des Mahnverfahrens für den Fall einer Zeitverzögerung bei diesem Zahlungseingang.

- Geschäftsprozess**
z. B. Herstellung und Verkauf von Tischen
- Teilprozess**
(Kern- oder Unterstützungsprozess)
z. B. Rechnungswesen
- Einzelprozess**
z. B. Terminüberwachung, Zahlungstermin

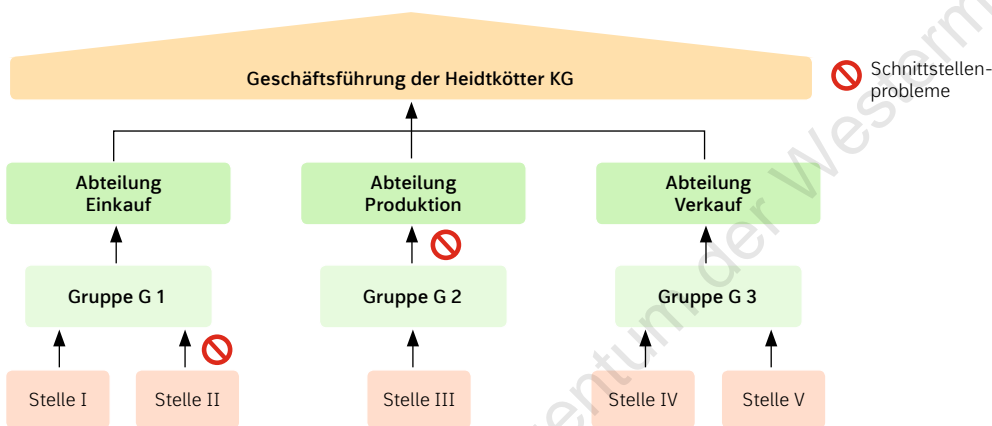


Geschäftsprozesse und Organisationsformen: Beide müssen miteinander kombiniert werden

2.2.4

Um eine optimale Betriebsfunktionalität in der Praxis zu erreichen, haben Unternehmen in der Vergangenheit lediglich ihre Organisationsstruktur und die Abläufe innerhalb dieser Struktur im Blick gehabt. Seit jedoch der Geschäftsprozessgedanke Einzug in moderne Industriebetriebe gehalten hat, zeigen sich Probleme bei der sinnvollen Vereinbarkeit des neuen Ansatzes mit den bereits bestehenden Formen der Aufbauorganisation.

Dies hängt hauptsächlich damit zusammen, dass ein Geschäftsprozess üblicherweise zahlreiche Abteilungen eines Betriebes durchläuft, die in früheren Zeiten gebildet wurden. Bei jeder Weitergabe des Geschäftsprozesses an die nächste Stelle können zeitliche oder andere Engpässe entstehen.



Von einer Schnittstelle im Geschäftsprozess wird immer dann gesprochen, wenn ein Vorgang zwischen mindestens zwei Stellen weitergegeben wird. Dies kann sowohl innerhalb einer Projektgruppe bzw. Abteilung als auch abteilungsübergreifend stattfinden. Hierfür lassen sich zahlreiche Beispiele anführen. So könnte beispielsweise eine zuständige Einkaufsmitarbeiterin bzw. ein zuständiger Einkaufsmitarbeiter vor der Materialbestellung den Prozess zur Kontrolle abteilungsintern an eine zuständige Person im Lager weitergeben. Diese gibt nach Abschluss der Kontrolle den Vorgang zurück an die Einkäuferin bzw. den Einkäufer. Wird im weiteren Verlauf dann eine Bestellung getätigt, folgen weitere Schnittstellen außerhalb der Abteilung, z. B. zur Buchhaltung zum Zweck der Überprüfung der Zahlungsabwicklung oder zum Wareneingang, wo die Lieferfrist überprüft wird. Schnittstellen sind häufig die Ursache für Probleme im Ablauf eines Geschäftsprozesses. Je mehr Schnittstellen ein Geschäftsprozess aufweist und je größer die dabei zu überwindenden Distanzen sind, desto eher kann der Geschäftsprozess verlangsamt oder gar gestört werden.

Schnittstelle

Eine mögliche Lösung besteht darin, die Organisation des Betriebes stärker an den eigenen Geschäftsprozessen auszurichten. Dies kann jedoch, wie zuvor angedeutet, zu einer Verstärkung des Abstimmungsproblems führen und muss daher genau im Blick behalten werden.

Erläutern Sie den Unterschied zwischen den sogenannten elementaren und den dispositiven Produktionsfaktoren.

AUFGABE 1

Erklären Sie anhand eines Beispiels das Zusammenwirken von Material- und Informationsfluss im Unternehmen.

AUFGABE 2

AUFGABE 3

Der Fachbegriff „Prozess“ spielt in der heutigen Betriebswirtschaft eine wichtige Rolle. Erläutern Sie den Begriff. Gehen Sie hierzu auch auf die Teilung in Kern- und Unterstützungs- bzw. Teilprozesse näher ein.

AUFGABE 4

Finden Sie mindestens drei Beispiele dafür, dass Geschäftsprozesse während der Leistungserstellung zwischen unterschiedlichen Abteilungen eines Industriebetriebes weitergegeben werden.

AUFGABE 5

Verzögerungen innerhalb der Geschäftsprozesskette können zu erheblichen Problemen im Betrieb führen. Beschreiben und erläutern Sie drei Verzögerungssituationen und deren Auswirkungen auf den Produktionsprozess.

AUFGABE 6

Erläutern Sie Möglichkeiten, wie ein Informationsaustausch an Schnittstellen im Betrieb organisiert werden muss, um Probleme zu minimieren oder zu vermeiden.

Nur zu Prüfzwecken - Eigentum der Westermanngruppe

Projekte planen und durchführen

3



Ein großer Teil der täglichen Arbeit von Industriekaufleuten ist Routinearbeit. Arbeitsabläufe wiederholen sich und sind optimiert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über ein hohes Fachwissen und haben sich auf ihre Arbeitsgebiete spezialisiert.

Doch regelmäßig sind auch in Industriebetrieben komplexe Aufgaben zu bearbeiten, bei denen das Spezialwissen Einzelner nicht ausreicht. In solchen Projekten ist die fach- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig. Soll z. B. das Unternehmen umstrukturiert werden, so stellen Unternehmensleitung, Belegschaft, aber auch alle Unternehmensbereiche unterschiedliche Anforderungen an die Organisationsform, sodass Beteiligte aller Interessengruppen bei der Entwicklung zusammenarbeiten müssen.

Wenn dann unterschiedliche Sichtweisen, Kenntnisse und Fähigkeiten aufeinandertreffen, aber dennoch ein gemeinsames Ziel verfolgt werden soll, so muss diese Zusammenarbeit effizient organisiert werden. In den Mittelpunkt rückt eine Arbeit, die nicht an Hierarchien oder Abläufen orientiert ist, sondern weitgehend miteinander verzahnt ist, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Diese Zusammenarbeit wird durch ständige Kontrollen der Pläne immer wieder weiterentwickelt, um bei Bedarf die geplanten Maßnahmen anzupassen oder Pläne zu überarbeiten.

Projekte in Industrieunternehmen

3.1

Ein Projekt ist ein einmaliges zielorientiertes Vorhaben auf Zeit. Es ist neuartig (die Aufgaben gehen über bekannte Routineaufgaben hinaus), zeitlich begrenzt (es gibt einen festen Endtermin), es ist komplex (es gibt eine Vielzahl notwendiger Einzelaufgaben, die sich wechselseitig beeinflussen), sein Ergebnis ist unsicher (die Wahrscheinlichkeiten des Eintretens von Ergebnis und Folgen sind unbekannt) und es ist fachübergreifend, d. h., im Industriebetrieb ist es meist abteilungsübergreifend (die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden verschiedener Fachbereiche ist notwendig).

Projekt

Dabei unterscheidet man insbesondere die folgenden Projektarten:

Projektarten

- **Bauprojekte:** Hierbei wird ein Bauvorhaben geplant und durchgeführt (z. B. wird ein neues Verwaltungsgebäude gebaut).
- **IT-Projekte:** Hierbei handelt es sich um Projekte, bei denen eine Anwendungssoftware entwickelt, eingeführt oder angepasst wird (z. B. Einführung einer neuen ERP-Software¹).
- **Forschungsprojekte:** Hier wird an einem bestimmten z. B. naturwissenschaftlichen oder medizinischen Forschungsthema gearbeitet, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen, die in einem weiteren Schritt umgesetzt werden könnten (z. B. Erforschung eines extrem leichten und stabilen Kunststoffes zum Einsatz in der Möbelherstellung).
- **Produktentwicklungsprojekte:** Sie haben im Gegensatz zum Forschungsprojekt ein eindeutig definiertes Entwicklungsziel, nämlich ein Produkt (z. B. die Entwicklung eines Stapelstuhls).
- **Rationalisierungsprojekte:** Es wird an einem Rationalisierungsthema gearbeitet, um Arbeitsvorgänge zu verbessern (z. B. Produktivitätssteigerung bei der Produktion von Bürostühlen).
- **Organisationsprojekte:** Es wird an der Aufbauorganisation oder der Ablauforganisation von Unternehmen gearbeitet (z. B. wird eine Matrixorganisation statt der bisherigen Linienorganisation eingeführt).

1 ERP-Software = Enterprise Resource Planning Software

- **Unternehmensprojekte:** Sie zielen häufig auf eine Verbesserung von Produkt- oder Prozessqualität ab (z. B. wird ein Qualitätsmanagement eingeführt).
- **Vertriebsprojekte:** Hier wird nach Möglichkeiten der Verbesserung des Vertriebs gesucht (z. B. Tourenplanung der Außendienstler, Entwicklung einer Key-Account-Strategie).
- **Betreuungsprojekte:** Ziel ist die problemlose kundenspezifische Produkthanwendung durch die Kunden (z. B. werden Kunden in der Anwendung einer neuen Software geschult).

AUFGABE 1

Erklären Sie, worin sich Projekte von Routineaufgaben wesentlich unterscheiden.

AUFGABE 2

Erläutern Sie, wodurch sich betriebliche Projekte von öffentlichen Projekten unterscheiden.

AUFGABE 3

Nennen Sie drei Projekte, wie sie in Ihrem Ausbildungsbetrieb vorkommen können.

3.2 Projektmanagement

Da die Aufgaben innerhalb eines Projektes fach- und damit abteilungsübergreifend sind, werden sie nicht einzelnen Abteilungen oder Stellen zugeordnet und nach und nach abgearbeitet. Stattdessen werden die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer organisatorisch zu einem **Projektteam** zusammengefasst, um ganzheitlich an die Aufgaben herangehen zu können.

Diese temporäre Organisation bedarf einer verantwortlichen Koordination, Steuerung und Kontrolle, kurz eines Managements¹. Die Projektbeteiligten müssen geführt werden, um das Erreichen der Projektziele zu sichern. Daraus ergeben sich insbesondere die folgenden Projektmanagementaufgaben:

- zielorientierte Planung und Kommunikation
- Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen
- Motivation und Kontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- frühes Erkennen und Beheben unerwarteter Schwierigkeiten

Projektmanagement

Projektmanagement ist die Gesamtheit von **Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln** zur Durchführung eines Projekts.

AUFGABE

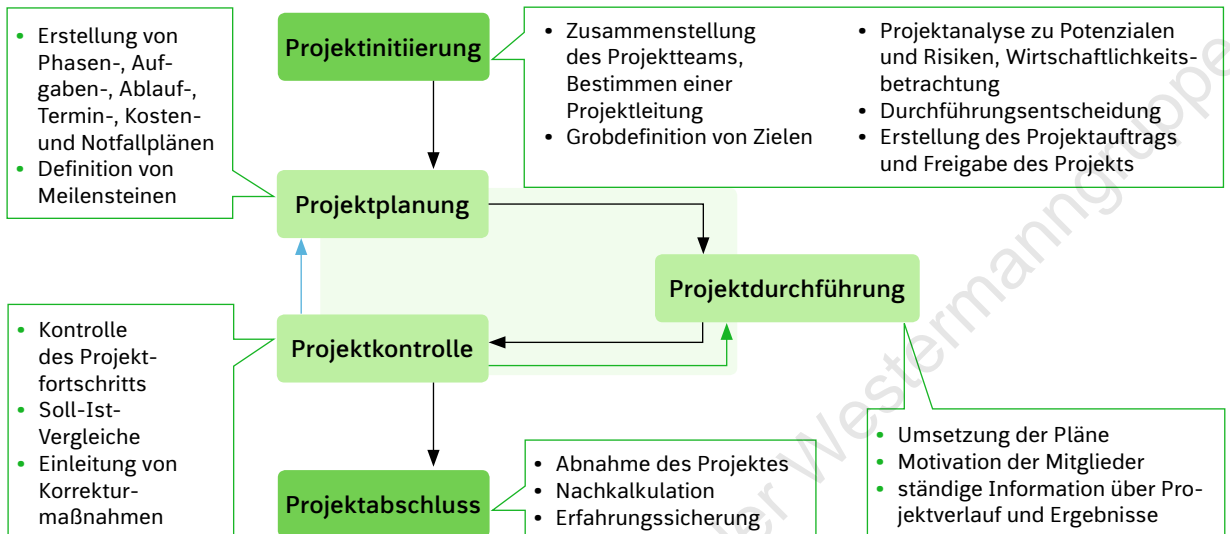
Erläutern Sie, warum gerade in Projekten das Projektmanagement die Zusammenarbeit der Projektbeteiligten besonders fördern muss.

3.3 Projektphasen

Projekte werden häufig in Phasen aufgeteilt, welche im Sinne eines Regelkreises (im folgenden Schaubild grau hinterlegt) zumeist iterativ² ablaufen. Es werden also regelmäßig die bisher erreichten Ergebnisse mit den Planvorgaben verglichen, um frühzeitig Abweichungen erkennen und schnell notwendige Korrekturmaßnahmen ergreifen zu können. Abweichungen haben dann entweder Einfluss auf die Planung (blauer Pfeil, siehe Schaubild unten), z. B. wenn zu ehrgeizige

¹ Management bezeichnet allgemein die Führung von Institutionen jeder Art sowie die Gesamtheit der Personen, die diese Funktion ausüben. Management umfasst diejenigen Führungskräfte, die Weisungsbefugnis gegenüber anderen Personen haben.
² Iteratives Vorgehen ist eine konsequente, wiederholte Annäherung an ein Ergebnis.

Ziele formuliert wurden, oder auf die Durchführung (grüner Pfeil, siehe Schaubild unten), z. B. müssen mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden, um die Planvorgaben zu erreichen.



Üblicherweise enden die Projektphasen mit definierten Meilensteinen. Dies sind bedeutende Ereignisse, in der Regel die Erreichung bestimmter Ziele des Projektes, die in Meilensteinsitzungen überprüft werden (siehe Kapitel 3.4, Seite 351).

Projektinitiierung und -definition

3.3.1

Unstrukturiertes Herangehen, ungenaue Planung und damit ein zu frühes Verlassen des Startblocks führen unweigerlich zu einem Scheitern des gesamten Projektes oder zumindest zu teuren und/oder aufwendigen Gegensteuerungsmaßnahmen. Deshalb gehört die Projektinitiierung neben der Projektplanung zu den wichtigsten Phasen des Projektmanagements. Mit ihr wird nämlich die Grundlage für das gesamte weitere Vorgehen gelegt, der Ablauf wird strukturiert und damit transparenter. Etwa 70 % aller Projekte scheitern. Dies liegt vor allem an dem nicht gründlich durchgeführten Projektstart.

Festlegung der Projektziele

3.3.2

„Wir müssen unsere Kosten erheblich senken!“ Projekte beginnen zumeist mit einer Idee. Diese ist in der Regel noch diffus, vielleicht auch utopisch. Deshalb muss sie in konkrete Projektziele verwandelt werden. Diese müssen eindeutig formuliert und messbar sein, um ihre Erreichung später auch überprüfen zu können.

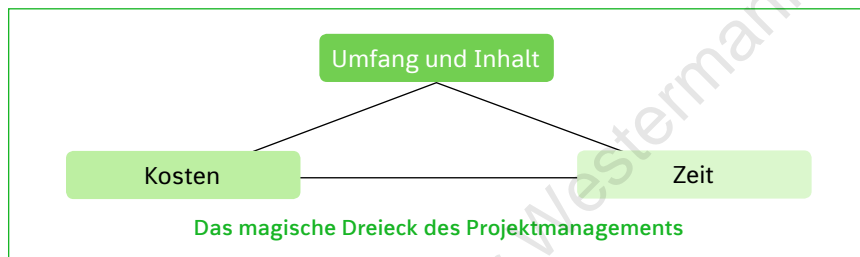
Es müssen also Oberziele und daraus abgeleitete Unterziele formuliert werden. So könnte das Oberziel „Einsparung von 12 % Verwaltungskosten“ durch Unterziele wie „Einsatz einer EDV-gestützten Auftragsdatenerfassung“, „Auswahl passender Hard- und Software“, „Implementierung des Systems bis zum 31.10.20.“ und „Kostenbeschränkung auf 200.000,00 €“ konkretisiert werden.

3.3.3 Machbarkeitsstudie

Bevor mit der konkreten Projektarbeit begonnen werden kann, muss zunächst überprüft werden, unter welchen Voraussetzungen das Projekt erfolgreich beendet werden kann. Man unterscheidet vor allem die folgenden Kriterien:

- Umfang und Inhalt (Welches Ergebnis soll mit welcher Qualität erreicht werden?)
- Kosten (Welche finanziellen Mittel sind notwendig und vorhanden?)
- Zeit (In welcher Zeit können und müssen die Aufgaben bewältigt werden?)

Diese drei zentralen Inhalte bedürfen vor dem Projektstart einer Klärung. Zu beachten ist dabei allerdings auch, dass sie sich gegenseitig beeinflussen:



Jede Veränderung an einem Ziel (in jedem Projekt kommt es zu Veränderungen!) wirkt stets auf die anderen beiden Zielgrößen. Verdeutlicht werden soll dies an dem folgenden Beispiel:

BEISPIEL

Ein Projektteam beschäftigt sich mit der Entwicklung eines neuen Produktes. Als man erfährt, dass die Konkurrenz ebenfalls an einer ähnlichen Neuentwicklung arbeitet, soll die Markteinführung (und damit der Endtermin des Projektes) signifikant nach vorne verlegt werden (die Zeit wird verkürzt). Um dies zu erreichen, könnte der Projektumfang gekürzt werden (was Einfluss auf die Qualität des Produkts hätte), oder mit zusätzlichem Personal (Kosten) könnte versucht werden, den ursprünglich angestrebten Inhalt umzusetzen.

Um in solchen Situationen angemessen reagieren zu können, muss deshalb eine Prioritätenreihenfolge festgelegt werden. Es muss z. B. geklärt sein, was wichtiger ist: die Einhaltung des Termins oder die Vermeidung zusätzlicher Kosten.

Fällt eine Machbarkeitsstudie positiv aus, kann ein Projekt durchgeführt werden. Sollte die Studie negativ ausfallen, wird das Projekt wegen Unwirtschaftlichkeit abgelehnt oder muss bereits im Ansatz abgeändert werden.

3.3.4 Projektorganisation

Im ersten Kapitel wurde bereits erläutert, dass ein Projektteam aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Abteilungen zusammengesetzt wird. Häufig kennen sich diese Personen kaum oder gar nicht, arbeiten selten oder nie zusammen und gehen mit sehr unterschiedlichen Sichtweisen an ein Problem heran. Deshalb muss das Projektteam organisiert werden, es muss also eine projektspezifische Hierarchie innerhalb des Teams geschaffen werden.

Vielfach hat sich dabei die reine Projektorganisation als wirkungsvollste Organisationsform erwiesen. Die Projektmitglieder werden von ihren eigentlichen Aufgaben entbunden und in eine Organisation innerhalb der Unternehmensorganisation („Task Force“) eingegliedert. So können sie sich voll auf die Projektarbeit konzentrieren.

Notwendig ist dabei eine Projektleitung oder ein Projektmanagement. Sie koordinieren die Abläufe und die Kommunikation innerhalb des Teams, übernehmen alle Führungs- und Entscheidungsaufgaben und motivieren die Teammitglieder. Außerdem legen sie gemeinsam mit den Teammitgliedern die Meilensteine fest (siehe Kapitel 3.4, Seite 351) und behalten den planmäßigen Fortschritt des Projektes im Auge.

Erstellung des Projektauftrags

3.3.5

Unerlässlich für den Projektstart ist, dass die wichtigsten Eckdaten des Projektes schriftlich fixiert werden. So entsteht ein „Vertrag“ zwischen dem Auftraggeber des Projektes (z. B. die Geschäftsführung) und dem Auftragnehmer (in der Regel die Projektleitung). Vom Auftraggeber werden vor allem seine Erwartungen, vom Auftragnehmer die notwendigen Rahmenbedingungen definiert, sodass eine Messlatte für den Erfolg des Projektes entsteht.

BEISPIEL

Projektauftrag			
Name des Projektes:	Implementierung einer ERP-Software		
I. Projektdaten			
Projektstart:	01.05.00	Projektende:	31.12.01
II. Projektbeschreibung			
Ausgangssituation/ Projektbegründung:	Informationsfluss innerhalb des Unternehmens mangelhaft, Fertigungsprozess zu langsam, Warenbestände zu groß		
Projektgesamtziel:	Neuorganisation und Verbesserung der Geschäftsprozesse mithilfe eines IT-Systems		
III. Projektziele			
Messbare Ergebnisse			
Ziel 1: Durchlaufzeiten reduzieren	Reduzierung der Durchlaufzeiten um durchschnittlich 10 % bis zum Ende des Projektes		
Ziel 2: Warenbestände verringern	Reduzierung der Lagerbestände an Werkstoffen um 15 % bis zum Ende des Projektes		
Nutzen des Projektes:	Verringerung der Lagerkosten und der Produktionskosten, Verbesserung des Informationsflusses zwischen allen Prozessbeteiligten		
Projektrisiken:	<ol style="list-style-type: none"> 1. hohe Komplexität der ERP-Software 2. Gefahr der Kostenexplosion 3. Ausfall des IT-Systems 4. Anwendungsprobleme durch die Mitarbeitenden 		
IV. Projektorganisation			
Projektleiter/-in:	M. Dermann	Projektauftraggeber/-in:	Geschäftsführung (H. Füllmann)
Projektteammitglieder:	F. Aslan H. Friedrich B. Giesswein T. Falke	Sonstige Beteiligte:	Leitungen aller Abteilungen

BEISPIEL

Projektauftrag		
V. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung		
Personalkosten:		750.000,00 €
weitere Kosten:	Software	100.000,00 €
	Programmierungsarbeiten	20.000,00 €
	Mitarbertereinweisungen	80.000,00 €
	Weiteres	100.000,00 €
Gesamtprojektkosten:	1.050.000,00 €	
Projekteinnahmen/ Wirtschaftlichkeit:	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung der Durchlaufzeit: ca. 140.000,00 € pro Jahr • Verringerung der Lagerbestände: ca. 165.000,00 € pro Jahr 	
VI. Projektfreigabe:	<input checked="" type="checkbox"/> Das Projekt wird freigegeben. <input type="checkbox"/> Das Projekt wird nicht freigegeben. Datum: 04.04.00 Unterschrift Auftraggeber/-in: <i>H. Füllmann</i> Unterschrift Auftragnehmer/-in: <i>M. Dermann</i>	

3.3.6 Projektfreigabe

Mit der Unterschrift der Projektverantwortlichen unter den Projektauftrag fällt der Startschuss für das Projekt.

AUFGABE 1

Erklären Sie, von welchen wesentlichen Faktoren ein erfolgreiches Projekt schon vor Beginn der konkreten Projektplanung abhängt.

AUFGABE 2

Nennen Sie die wesentlichen Aufgaben der Projektleitung.

AUFGABE 3

In welche Quadranten des Risiko-Portfolios (siehe Seite 351) würden Sie die im vorstehenden Projektauftrag genannten Projektrisiken einordnen?

AUFGABE 4

Während der Planung eines Projektes zum Neubau des Verwaltungsgebäudes steigen die Kosten für Baumaterial erheblich.

Erläutern Sie anhand dieses Falls das magische Dreieck des Projektmanagements.

3.4 Projektplanung

Das Ziel steht vor Augen, aber der Weg dorthin ist noch völlig unklar. Deshalb ist es unabdingbar, dass – basierend auf der groben Planung der Projektinitiierung – detaillierte Pläne aufgestellt werden, die einen Rahmen für die folgende Durchführung schaffen und somit den weiteren Projektverlauf strukturieren und koordinieren.

- Phasenplanung
 - In welche Abschnitte kann die Projektarbeit unterteilt werden?
 - Welche Phasenergebnisse (produkt- und projektbezogen) werden angestrebt?

Typische Projektphasen	
Bauprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse und Soll-Konzeption • Konstruktion • Vorbereitung (Behördenverfahren, Beschaffung usw.) • Ausführung 	Produktentwicklungsprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse und Soll-Konzeption • Produktgestaltung • Prototyp-Entwicklung • Nullserien-Produktion • Produktion • Markteinführung
Softwareprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse und Soll-Konzeption • Produktgestaltung • Prototyp-Entwicklung • Produktion • Nutzung/Markteinführung 	Organisationsprojekte <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse und Soll-Konzeption • Pilotanwendung • Evaluierung Pilotversuch • Umsetzung Gesamtkonzept • Evaluierung Gesamtkonzept

- Aufgaben- und Ablaufplanung
 - Welche Tätigkeiten sind notwendig und zu welchen Arbeitspaketen werden sie zusammengefasst?
 - Wer übernimmt diese Arbeitspakete?
 - In welcher Reihenfolge müssen die Arbeitsschritte bzw. -pakete bearbeitet werden?
 - Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den verschiedenen Aufgaben?
 - Welche Arbeitspakete können parallel bearbeitet werden?

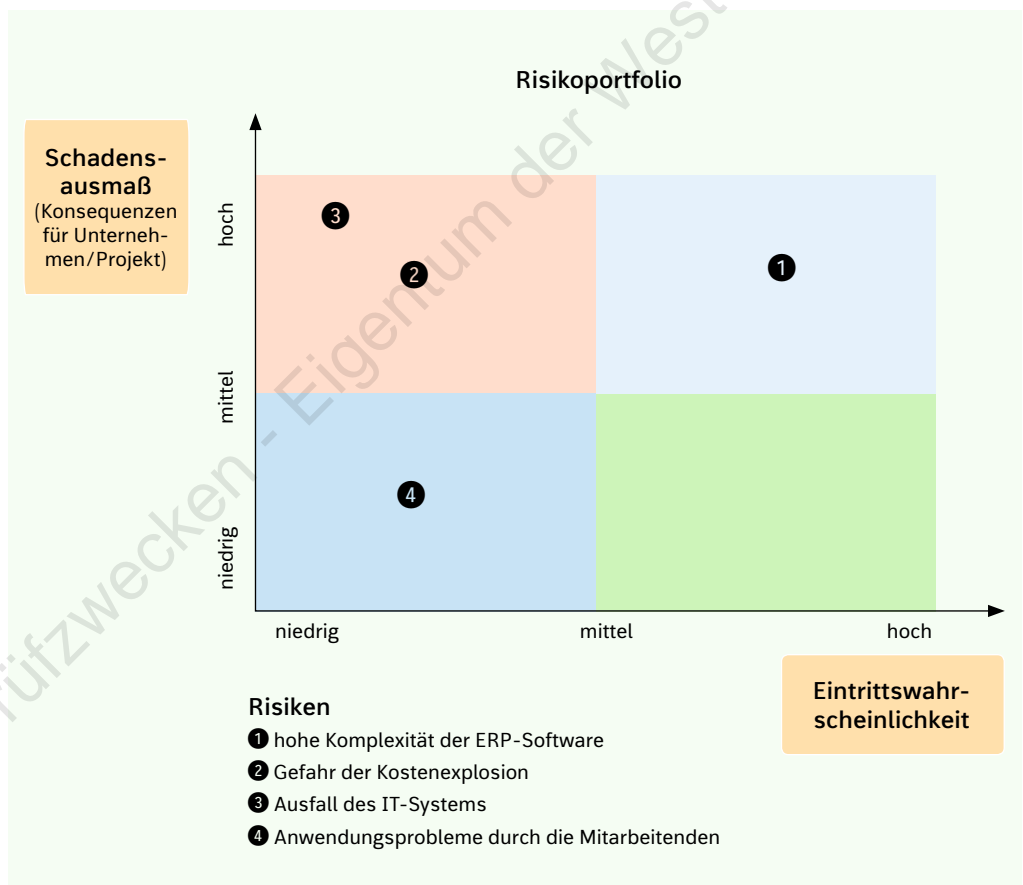
Arbeitspaketplan	
Arbeitspaket: Ist-Analyse Verantwortlich: F. Aslan	Projekt: Implementierung einer ERP-Software Projektleiter/-in: M. Dermann
1. Inhalt des Arbeitspaketes (Tätigkeiten) Analyse der bisherigen IT-Lösung unter Berücksichtigung der angestrebten Ziele und der Verbesserungspotenziale	
2. Ergebnisse des Arbeitspaketes (Produkte, Dokumente usw.) <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung der bisherigen Inhalte des IT-Systems • Beschreibung der bisherigen Funktionalitäten • Aufdeckung der wesentlichen Schwachpunkte 	
3. Abhängigkeit von anderen Arbeitspaketen keine	
4. Dauer des Arbeitspaketes, geplanter Beginn und geplantes Ende des Arbeitspaketes drei Personenwochen geplanter Beginn: 01.04.00 geplantes Ende: 22.04.00	

BEISPIEL

- Zeitplanung
 - Wann startet und endet das Projekt?
 - Welcher Zeitaufwand ist für welche Aufgabe und für welches Arbeitspaket notwendig?
 - Bis wann muss welche Aufgabe erledigt sein?

- Aufgaben- und Ablaufplan sowie der Zeitplan können z. B. mithilfe von Balken- oder Netzplänen dargestellt werden.
- Kostenplanung
 - Welche Kosten entstehen bei welchen Arbeitspaketen?
 - Wie hoch werden die Gesamtkosten in etwa sein?
 - Passen die Gesamtkosten in das Projektbudget?
- Notfallplanung
 - Welche Risiken bestehen und wie wahrscheinlich ist ihr Eintritt?
 - Wie hoch ist der mögliche Schaden beim Eintritt der jeweiligen Risiken?
 - Durch welche Maßnahmen kann den Risiken vorgebeugt werden?
 - Welche Maßnahmen können beim Eintritt der Risiken getroffen werden?
 - Welche Prioritäten (siehe Kapitel 3.3.3, Seite 347) sollen bei der Festlegung von solchen Maßnahmen berücksichtigt werden?

BEISPIEL



Eine besondere Bedeutung kommt im Zusammenhang mit der Projektplanung der Definition von Meilensteinen zu. **Meilensteine** sind überprüfbare Zwischenergebnisse, mit denen der Abschluss wichtiger Arbeitsschritte oder Phasen kontrolliert wird. Damit stellen sie gleichzeitig die Startbedingung für die folgenden Arbeitsschritte dar.

BEISPIEL

Meilensteinplan	
<p>Meilenstein: Entscheidung für neues Produkt</p> <p>Arbeitspaket: Ist-Analyse und Vergleich ERP-Lösungen</p> <p>Verantwortliche: F. Aslan, T. Falke</p>	<p>Projekt: Implementierung einer ERP-Software</p> <p>Projektleiter/-in: M. Dermann</p>
<p>1. Zu erreichendes Ergebnis:</p> <p>a) Inhalt: Entscheidung für den Kauf und die Einführung eines ERP-Software-Produktes</p> <p>b) Termin: 31.05.00</p>	
<p>2. Überprüfung des angestrebten Ergebnisses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind die entscheidenden Schwachstellen der alten Lösung aufgedeckt und benannt? • Löst das neue System die Schwachstellen? • Sind die Kosten des neuen Systems im vorgegebenen Rahmen? • Ist das neue Softwaresystem kompatibel mit der vorhandenen Hardware? • Ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis der neuen Lösung angemessen? • Kann das neue System im geplanten Zeitraum eingeführt werden? 	
<p>3. Entscheidung:</p> <p><input type="checkbox"/> Wiederholung der letzten Phase</p> <p><input type="checkbox"/> Nachbesserung bis zum _____</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Genehmigung der nächsten Phase</p> <p><input type="checkbox"/> Projektstopp</p>	
<p>4. Unterschrift des Projektleiters/der Projektleiterin <i>M. Dermann</i></p>	

Meilensteine sind vor allem deshalb für den Projektverlauf von so großer Bedeutung, da sie dem **Projektteam** eine wichtige Orientierungshilfe geben, selbst wenn das Projektziel noch in weiter Ferne liegt. Sie verdeutlichen Projektverlauf und Projektstand, zeigen Kursabweichungen an und ermöglichen damit eine frühzeitige Kurskorrektur.

Durch Meilensteine werden Projekte überschaubar und beherrschbar. Dadurch werden die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer motiviert, da sie ein Ziel vor Augen haben, sie für die Erreichung des Ziels verantwortlich sind und die Projektleitung das Ergebnis persönlich abnimmt.

Erläutern Sie die typischen Phasen von Produktentwicklungsprojekten.

AUFGABE 1

Erläutern Sie das Schaubild des Risiko-Portfolios auf Seite 351.

AUFGABE 2

Erklären Sie, was ein Meilenstein ist und welche Funktion ein Meilensteinplan hat.

AUFGABE 3

Nennen Sie wesentliche Meilensteine des Projektes „Bau eines neues Verwaltungsgebäudes“.

AUFGABE 4

3.5 Projektdurchführung

Maßgeblich für den Erfolg eines Projektes ist es, dass die Projektmitglieder sich mit dem Projekt identifizieren, dass sie ihre Aufgaben akzeptieren und von der Notwendigkeit überzeugt sind. Daher ist es zunächst wichtig, dass das gesamte Team an allen Phasen der Projektplanung aktiv beteiligt ist.

Aktionsplan Während der Projektdurchführung muss außerdem ständig über den Projektverlauf und die Ergebnisse informiert werden, müssen Aufgaben ständig definiert und Verantwortlichkeiten geklärt werden. Dafür bietet sich als Instrument der Aktionsplan an. Er hält fest, was von wem und bis wann erledigt werden muss.

BEISPIEL

Aktionsplan			
Nr.	Was?	Wer?	Bis wann?
1.	Ist-Analyse	F. Aslan	22.04.00
2.	Vergleich ERP-Lösungen	T. Falke	10.05.00
3.	Meilenstein: Entscheidung für neues Produkt	F. Aslan, T. Falke, M. Dermann	31.05.00
4.	Verhandlung mit Lieferant und Bestellung der Software	M. Dermann	30.07.00
...			

Insbesondere in der Phase der Projektdurchführung spielt die **Projektleitung** also eine äußerst wichtige Rolle. Sie muss eine Balance herstellen zwischen

- dem, was die Aufgabe verlangt (z. B. erwartete Ergebnisse),
- dem, was die einzelnen Teammitglieder verlangen (z. B. Motivation, Zielvereinbarung, Feedback), und
- dem, was das Team verlangt (z. B. Kommunikationsregeln und -strukturen, Informationen über den Projektfortschritt).

AUFGABE 1

Erläutern Sie, welche besondere Bedeutung – sowohl aus Sicht der Projektleitung als auch aus Sicht der Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer – der Aktionsplan im Projektmanagement hat.

AUFGABE 2

Erklären Sie, wodurch sich der Aktionsplan vom Meilensteinplan unterscheidet.

3.6 Projektkontrolle

In jedem Projekt passiert **Unerwartetes**. Es ändern sich Dinge, Annahmen stellen sich als falsch heraus und Pläne werden damit hinfällig (siehe Kapitel 3.3, Seite 347) Deshalb kommt der **Projektsteuerung** eine besondere Bedeutung zu. Es müssen Abweichungen von den ursprünglichen Plänen frühzeitig erkannt und analysiert werden, um wirkungsvolle Lenkungsmaßnahmen ergreifen zu können. Spätestens hier wird deutlich, ob in der Planungsphase exakt

definierte Soll-Werte erarbeitet wurden, die jetzt mit den eingetroffenen Ist-Werten verglichen werden können, oder ob in der Planung nur sehr grob gearbeitet wurde.

Werden **Abweichungen** beim Plan-Ist-Vergleich festgestellt, so können steuernde Maßnahmen ergriffen werden. Die einfachste – aber auch ungünstigste – Reaktion auf Planabweichungen ist die Anpassung der Planvorgaben an die neue Ist-Situation (Verschieben von Terminen, Erhöhung des Budgets, etc.). Die ursächlichen Probleme werden dadurch allerdings nicht gelöst. Stattdessen sind korrektive Maßnahmen viel wichtiger, die eine Erreichung der Planvorgaben anstreben, ohne diese zu ändern (z. B. Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation, Verbesserung der Kommunikation).

Steuerungsmaßnahmen

Die Projektkontrolle befasst sich – gemäß dem magischen Dreieck des Projektmanagements (siehe Kapitel 3.3.3, Seite 347) – vor allem mit Termin-, Kosten- und Ergebnisabweichungen.

Terminkontrolle

3.6.1

Ein wertvolles Instrument zur Terminkontrolle sind Terminübersichtslisten, in denen die Termine aller Arbeitspakete enthalten sind. Diese sind vor allem dann von besonderer Bedeutung, wenn kein Netzplan zur Terminkontrolle vorliegt.

Terminübersichtsliste				
Arbeitspaket		Verantwortliche	Geplanter Fertigstellungs-termin	Tatsächlicher Fertigstellungs-termin
Nr.	Bezeichnung			
1	Ist-Analyse	F. Aslan	22.04.00	26.04.00
2	Vergleich ERP-Lösungen	T. Falke	10.05.00	08.05.00
3	Entscheidung für neues Produkt	M. Dermann	30.07.00	31.08.00
...				

BEISPIEL

Nur mithilfe einer systematischen Terminüberwachung besteht die Chance, einen sich anbahnenden Terminverzug so frühzeitig erkennen zu können, dass eine geeignete Steuerungsmaßnahme (z. B. Personalaufstockung) wirksam eingesetzt werden kann.

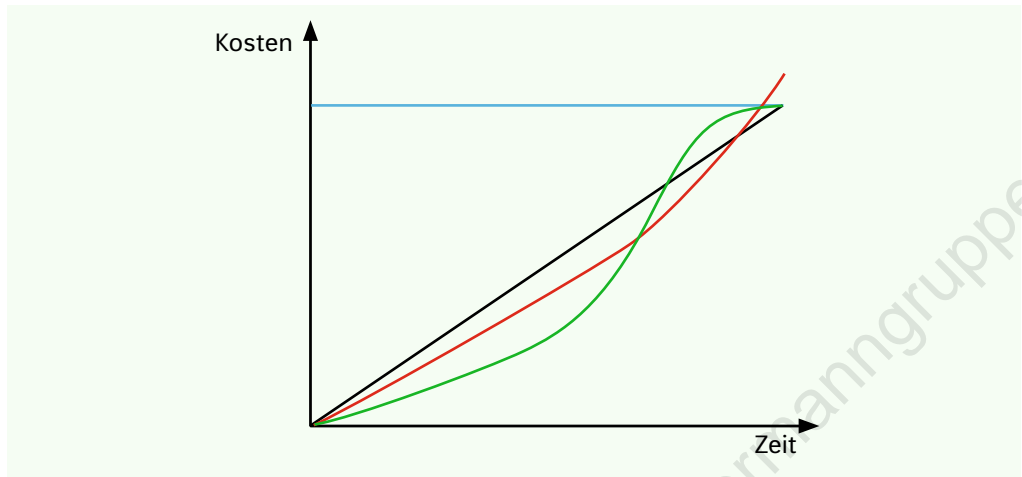
Kostenkontrolle

3.6.2

Neben den Terminen müssen auch die Kosten ständig im Blick behalten werden. Die Kostenkontrolle erstreckt sich dabei vor allem auf

- **Personalkosten** für im Projekt eingesetzte Mitarbeitende und
- zusätzliche **Entwicklungskosten** (z. B. Kosten für Maschinennutzung, Kosten für Formen- und Musterbau, Kosten für Material und Kosten für sonstige Dienstleistungen, wie z. B. die Nutzung von Testlabors).

BEISPIEL



Wurden die tatsächlich angefallenen Kosten (siehe rote Linie im Diagramm) erfasst (dies geschieht üblicherweise in einem gleichmäßigen Turnus, z. B. alle 14 Tage), können sie den geplanten Kosten gegenübergestellt werden. Dabei wird man möglichst – was allerdings mit einem sehr hohen Planungsaufwand verbunden ist – die Planwerte auf den gesamten Projektzeitraum verteilen (siehe grüne Linie im Diagramm). Ist eine solche Kostenschätzung nicht ohne Weiteres realisierbar, so können auch vereinfacht die Kosten gleichmäßig auf den Planungszeitraum verteilt werden (siehe schwarze Linie im Diagramm). Der einfachste Plan-Ist-Vergleich bezieht die Planwerte auf den geplanten Endzustand des Projektes (siehe blaue Linie im Diagramm). Man wird sich also über einen sehr langen Zeitraum unter der 100-%-Planlinie bewegen und zumeist erst gegen Ende des Projektes – wenn z. B. die teure Realisierungsphase ansteht – die geplanten Kosten erreichen oder auch überschreiten.

3.6.3 Fortschrittskontrolle

Im Gegensatz zu Kosten und Terminen ist der inhaltliche Projektfortschritt (und damit der Produktfortschritt) zumeist nicht ohne Weiteres messbar, da in der Regel geeignete Messgrößen fehlen. Viele Eigenschaften eines zu entwickelnden Produktes, wie Ergonomie, Leistung oder Sicherheit, lassen sich nicht in ihrem Fortschritt, sondern nur – nach Fertigstellung des Produktes – in ihrem Erfüllungsgrad messen.

Fertigstellungsgrad

Deshalb dient als Kennziffer des Projektfortschritts häufig der Fertigstellungsgrad:

$$\text{Fertigstellungsgrad} = \frac{\text{fertiges Arbeitsvolumen}}{\text{gesamtes Arbeitsvolumen}}$$

Häufig kommt es allerdings bei der Bewertung des fertiggestellten Volumens zu Fehleinschätzungen, da die Projektbeteiligten ihre Leistung subjektiv oft als zu hoch bewerten („Fast-schonfertig-Syndrom“). Deshalb müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Einschätzung sehr genau vornehmen und regelmäßig Prognosen über den Restaufwand erstellen.

AUFGABE 1

Erläutern Sie, welche Bedeutung eine Terminübersichtsliste im Projektmanagement hat und wer diese Liste für gewöhnlich führt.

AUFGABE 2

Erläutern Sie die Kennziffer des Fertigstellungsgrades.

Projektabschluss

3.7

Der letzte Schritt ist der Abschluss des Projektes. Er beinhaltet die Abnahme des Projektergebnisses, eine gründliche Analyse des Ablaufes und die Freisetzung des Projektteams.

Vor allem eine gründliche Analyse des abgelaufenen Projektes – unabhängig von seinem Erfolg – ist dabei eine entscheidende Voraussetzung für einen wirkungsvollen Lerntransfer für folgende Projekte. Es geht also darum,

- herauszufinden, welche Dinge gut liefen und warum sie gut liefen,
- die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden und
- Ideen für weitere Projekte hervorzubringen.

Produktabnahme

3.7.1

Zunächst muss das Projektergebnis (also z. B. das entwickelte Produkt) getestet und dann an den Auftraggeber (in der Regel die Geschäftsleitung) übergeben werden. Der Auftraggeber begutachtet das Entwicklungsergebnis in Bezug auf Mängel und erforderliche Nachbesserungen. Nach erfolgreicher Überarbeitung übernimmt der Auftraggeber das fertige Produkt.

Projektabschlussanalyse und Erfahrungssicherung

3.7.2

In jedem Projekt treten bei der Durchführung Abweichungen von den ursprünglichen Annahmen auf. Deshalb müssen im Rahmen des Projektabschlusses die wesentlichen kaufmännischen Ist-Daten sowie die erreichten Produktergebnisgrößen den in der Vorkalkulation geschätzten Plandaten gegenübergestellt werden. Durch diese Abweichungsanalysen soll die Projektbewertung erleichtert und ein Erfahrungszuwachs für zukünftige Projektvorhaben gesichert werden.

- Kosten
- Zeit
- Qualitätsmerkmale (siehe Kapitel 3.3.3, Seite 347)

Nach der Erhebung der Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Daten müssen die Ursachen (Welche falschen Vorgaben wurden gemacht bzw. welche berechtigten Vorgaben wurden nicht erfüllt?) ermittelt und Maßnahmen ausgearbeitet werden, wie die Abweichungen bei nachfolgenden Projekten vermieden werden können. Die Ergebnisse werden in einem Abweichungsanalysebericht zusammengefasst, sodass ein Beurteilungsdokument zur Verfügung steht und die Erfahrungen für folgende Projekte gesichert sind.

Projektabschlussanalyse		
Projekt: Implementierung einer ERP-Software		Datum: 04.03.20..
Terminabweichungen:		
Erläuterung	Ursachen	Maßnahmen
Die Ist-Analyse dauerte vier Tage länger.	Krankheit eines Mitarbeiters	nicht nötig, genügend Pufferzeit
Die Entscheidung für neues Produkt dauerte einen Monat länger.	Wechsel in den Zuständigkeiten bei einem potenziellen Lieferanten	Einsparung der zusätzlichen Zeit bei den Mitarbeiterschulungen durch einen zusätzlichen Referenten
...		

BEISPIEL

BEISPIEL

Projektabschlussanalyse		
Kostenabweichungen		
Erläuterung	Ursachen	Maßnahmen
Softwarekosten 120.000,00 € statt 100.000,00 €	Bestellung eines zusätzlichen, zunächst nicht eingeplanten Moduls	Erhöhung des Projektbudgets um 20.000,00 €
Einsatz eines zusätzlichen Referenten für Mitarbeiterschulungen (3.500,00 €)	notwendige Zeiteinsparung bei der Schulung	Einsparung durch Verzicht auf Training off the Job
...		
Qualitätsabweichungen		
Erläuterung	Ursachen	Maßnahmen
Das Modul B2B-Kommunikation funktioniert nicht.	Schnittstellenproblematik mit Hauptlieferanten	Schnittstellenprogrammierung nach Projektabschluss bis zum 31.05.20..
...		

Voraussetzung für eine aussagekräftige Projektabschlussanalyse ist eine kontinuierliche und systematische Erfassung aller wichtigen Daten während des gesamten Projektverlaufs.

3.7.3 Projektauflösung

Zuletzt wird das Projekt aufgelöst. Sinnvoll hierfür ist eine Projektteamsitzung. Hier steht nicht der Projektgegenstand im Vordergrund, sondern die Projektdurchführung. Die Teammitglieder erhalten die Gelegenheit, ihr Verhalten während der Projektarbeit zu reflektieren und Erfahrungen auf der Beziehungsebene zu gewinnen. So könnten z. B. die folgenden Fragen diskutiert werden:

- Hat das Team das Projektziel erreicht?
- Zu wie viel Prozent hat das Projektteam das Ziel erreicht?
- War der Ressourcenverbrauch (Zeit, Material etc.) durch das Team steuerbar?
- Sind Zielabweichungen durch das Team zu vertreten?
- Wo lagen unsere Stärken und unsere Schwächen?
- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Hat die Kommunikation untereinander funktioniert?
- Wie sind wir mit Konflikten umgegangen?
- War der Führungsstil der Projektleitung angemessen?

War das Klima im Projektteam gut, so darf jetzt der Abschluss des Projektes gefeiert werden, bevor die Teammitglieder an ihren bisherigen Arbeitsplatz zurückkehren.

AUFGABE

Erläutern Sie, warum die Projektabschlussanalyse, trotz eines möglicherweise erfolgreichen Erreichens des Projektziels, so wichtig ist.

Kommunikation, Präsentation und Feedback

4



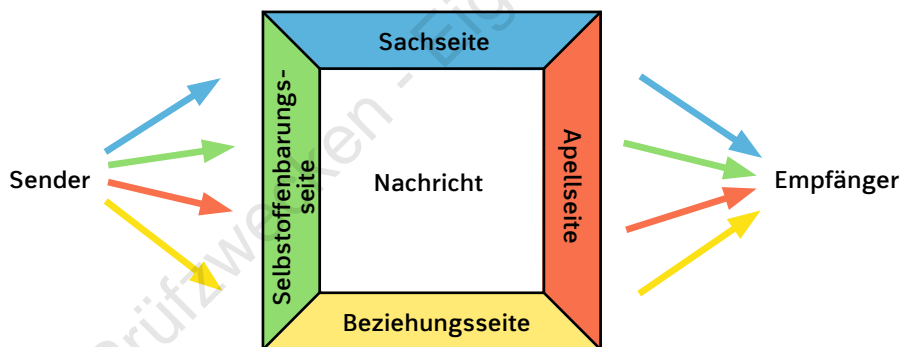
„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Diese simple, doch tiefgründige Aussage des Kommunikationspsychologen Paul Watzlawick unterstreicht die fundamentale Bedeutung von Kommunikation sowohl in persönlichen Beziehungen als auch in der Arbeitswelt. Kommunikation erfolgt nicht allein durch Worte, sondern auch durch nonverbale Signale, Gesten und sogar durch Schweigen. Wir senden stets Botschaften aus, bewusst oder unbewusst, und nehmen gleichzeitig die Botschaften anderer auf – sei es in persönlichen Begegnungen, schriftlichen Mitteilungen, Präsentationen oder in Form von Feedback.

Insbesondere für Industriekaufleute ist die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation von grundlegender Bedeutung für den beruflichen Erfolg. Kommunikation bildet das Fundament für sämtliche beruflichen Interaktionen – sei es im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Kunden oder Lieferanten. Die Qualität der Kommunikation beeinflusst maßgeblich die Fähigkeit, Informationen zu vermitteln, Konflikte zu lösen, Beziehungen aufzubauen und somit erfolgreich zu sein.

Kommunikation: Der Austausch von Informationen

4.1

Eine effektive Kommunikation zeichnet sich durch Klarheit, Präzision, Empathie und Verständnis aus. Es geht nicht nur darum, was wir sagen, sondern auch darum, wie wir es sagen und wie wir die Botschaft unseres Gegenübers interpretieren. Das Vier-Seiten-Modell des Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun hilft uns, die Komplexität der Kommunikation zu verstehen:



vgl. <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

1. **Sachseite:** Hier geht es um die reine Information – um Fakten, Daten und Argumente. Doch selbst auf dieser scheinbar neutralen Ebene können unterschiedliche Interpretationen entstehen, je nachdem, wie die Informationen präsentiert und verstanden werden.
2. **Beziehungsseite:** Hier drückt sich aus, wie die Beziehung zwischen Sender und Empfänger gestaltet ist. Es geht um Sympathie, Vertrauen, Respekt und Wertschätzung. Auch nonverbale Signale wie Augenkontakt und Körpersprache spielen eine Rolle.
3. **Appellseite:** Diese Ebene bezieht sich auf die Absicht oder das Ziel, das der Sender mit seiner Botschaft verfolgt. Es können Wünsche, Bitten, Forderungen oder Aufforderungen sein, die oft zwischen den Zeilen mitschwingen.
4. **Selbstoffenbarungsseite:** Hier drückt sich aus, was der Sender über sich selbst preisgibt – seine Werte, Gefühle, Meinungen und Persönlichkeit. Auch hier spielen nonverbale Signale eine wichtige Rolle.

Eine erfolgreiche Kommunikation berücksichtigt alle vier Seiten des Modells. Daraus ergeben sich die folgenden wesentlichen **Kommunikationsregeln**:

1. Klarheit und Präzision:
 - Sprechen Sie deutlich und langsam, um sicherzustellen, dass Sie verstanden werden.
 - Vermeiden Sie Fachjargon, es sei denn, er ist allen bekannt oder wurde erklärt.
 - Achten Sie darauf, Ihre Gedanken logisch und strukturiert zu präsentieren.
2. Aktives Zuhören:
 - Zeigen Sie Interesse an den Beiträgen anderer und vermeiden Sie Unterbrechungen.
 - Stellen Sie Fragen, um sicherzustellen, dass Sie die Informationen richtig verstanden haben.
 - Nutzen Sie nonverbale Signale wie Nicken, um Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit zu zeigen.
3. Respekt und Empathie:
 - Behandeln Sie alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Respekt, unabhängig von ihrer Position oder Meinung.
 - Versuchen Sie, sich in die Lage anderer zu versetzen und deren Perspektiven zu verstehen.
 - Vermeiden Sie abwertende Bemerkungen und zeigen Sie Wertschätzung für die Beiträge anderer.
4. Konstruktive Kritik:
 - Formulieren Sie Kritik konstruktiv und respektvoll, indem Sie sich auf das Verhalten oder die Idee konzentrieren, nicht auf die Person.
 - Vermeiden Sie persönliche Angriffe.
 - Bieten Sie alternative Lösungsvorschläge an und erklären Sie, warum Sie sie für sinnvoll halten.
5. Angemessene Körpersprache:
 - Achten Sie auf eine angemessene Körpersprache, die Offenheit und Interesse signalisiert.

4.2 Präsentation: Die Kunst des Überzeugens

Präsentationen sind nicht nur im Rahmen Ihrer Abschlussprüfung, sondern auch im beruflichen Alltag von Industriekaufleuten ein integraler Bestandteil, sei es bei Kundenpräsentationen, Teammeetings oder internen Schulungen. Sie bieten die Möglichkeit, Informationen zu vermitteln, Ideen vorzustellen, andere zu überzeugen und damit Entscheidungsprozesse zu beeinflussen. Eine erfolgreiche Präsentation zeichnet sich durch Klarheit, Struktur und Überzeugungskraft aus. Dabei sollten Sie auch in einer Präsentation alle vier Seiten des Vier-Seiten-Modells beachten, um eine erfolgreiche Kommunikation sicherzustellen.

BEISPIEL

Präsentation der Umsatzentwicklung in der Heidtkötter KG

Auf der **Sachseite** geht es um die reinen Fakten und Zahlen der Umsatzentwicklung. So könnte der Umsatzverlauf der Heidtkötter KG über die letzten Jahre präsentieren werden. Dies umfasst konkrete Umsatzzahlen, Trends und Entwicklungen.

Auf der **Beziehungsseite** könnte man darauf hinweisen, wie wichtig die Umsatzentwicklung für die Heidtkötter KG und ihre Stakeholder ist. Zum Beispiel könnte man erläutern, wie die Umsatzsteigerung dazu beiträgt, Arbeitsplätze zu sichern und das Unternehmen langfristig zu stärken.

Auf der **Appellseite** könnte das Ziel sein, die Zuhörenden zu motivieren und zu inspirieren, indem man ihnen klare Handlungsaufforderungen gibt, wie sie zur weiteren Steigerung des Umsatzes beitragen können. Der Appell könnte lauten, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu beitragen können, die Kundenzufriedenheit zu steigern, um so die Umsätze zu erhöhen.

Auf der **Selbstoffenbarungsseite** könnte die oder der Vortragende eine persönliche Einschätzung oder Meinung mitteilen. In Bezug auf die Umsatzentwicklung könnte man eigene Schlussfolgerungen ziehen, beispielsweise: „Ich sehe eine positive Tendenz im Umsatzwachstum.“

Berücksichtigt man alle Seiten des Modells, so lassen sich daraus **zehn praktische Tipps für erfolgreiche Präsentationen** ableiten:

1. Vorbereitung ist alles: Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Präsentation sorgfältig vorzubereiten. Klären Sie das Ziel Ihrer Präsentation, strukturieren Sie die Inhalte logisch und wählen Sie passende Visualisierungen aus. Außerdem gilt: Je besser Sie vorbereitet sind, desto sicherer treten Sie auf.
2. Sie sind die Expertin bzw. der Experte: Alles, was Sie präsentieren, müssen Sie vollständig verstanden haben. Es darf keine inhaltliche Frage unbeantwortet bleiben.
3. Beispiele verwenden: Konkrete Beispiele helfen beim Verständnis deutlich mehr als die abstrakte Theorie. Geschichten und Anekdoten können eine Botschaft lebendig machen.
4. Übung macht den Meister: Üben Sie Ihre Präsentation mehrmals, idealerweise vor einem Testpublikum.
5. An der Zielgruppe orientieren: Passen Sie Ihre Präsentation an die Zielgruppe an. Berücksichtigen Sie deren Interessen, Wissensstand und Erwartungen, um eine gezielte Ansprache zu ermöglichen.
6. Interaktivität fördern: Binden Sie Ihr Publikum aktiv in die Präsentation ein, z. B. durch Fragen, Diskussionen oder interaktive Elemente. Dadurch erhöhen Sie die Aufmerksamkeit und das Engagement Ihrer Zuhörenden.
7. Authentizität bewahren: Bleiben Sie authentisch und überzeugend, indem Sie Ihre Persönlichkeit und Überzeugungen in Ihre Präsentation einfließen lassen. Echte Begeisterung und Leidenschaft wirken ansteckend.
8. Mit Nervosität umgehen: Es ist normal, dass Sie aufgeregt sind. Atmen Sie tief durch und konzentrieren Sie sich auf Ihre Botschaft.
9. Notizen verwenden: Schreiben Sie wichtige Stichpunkte auf Karteikarten, um den Faden nicht zu verlieren. Vermeiden Sie unbedingt das Ablesen langer Textpassagen.
10. Positive Körpersprache zeigen: Lächeln Sie, zeigen Sie Offenheit und Freundlichkeit. Ihre Ausstrahlung beeinflusst die Reaktion des Publikums.

Nicht alle Tipps müssen Schwerpunkt Ihrer bevorstehenden Präsentation sein. Konzentrieren Sie sich auf diejenigen, bei denen Sie Ihre größten Schwächen sehen oder die in Ihrer Klasse besonders diskutiert werden.

Die richtige Körpersprache während der Präsentation

Die Wichtigkeit einer angemessenen Körpersprache wurde bereits bei den Kommunikationsregeln wie bei den Tipps für eine erfolgreiche Präsentation unterstrichen. Insofern lohnt es sich, einen genaueren Blick darauf zu werfen, aus welchen Dimensionen Körpersprache besteht und wie diese helfen, um eine Botschaft zu vermitteln und das Publikum zu beeinflussen.

1. Körperhaltung: Die Art und Weise, wie die präsentierende Person steht oder sitzt, sendet wichtige Botschaften über ihr Selbstvertrauen, ihre Autorität und ihren Komfort aus.
2. Gestik: Die Bewegungen der Hände und Arme können dazu beitragen, Ideen zu veranschaulichen, Emotionen zu verstärken und eine positive Atmosphäre zu erzeugen.
3. Mimik: Das Gesicht der oder des Präsentierenden spiegelt Emotionen wider und hilft dabei, die Überzeugungskraft der Worte zu verstärken. Ein Lächeln signalisiert z. B. Offenheit und Freundlichkeit.
4. Augenkontakt: Das direkte Blicken in die Augen des Publikums schafft eine Verbindung und zeigt Selbstsicherheit und Authentizität. Es ist wichtig, Augenkontakt mit verschiedenen Personen im Raum zu halten, um ein Gefühl der Einbeziehung zu vermitteln.
5. Bewegung auf der Bühne: Das geschickte Navigieren auf der Bühne kann dazu beitragen, das Publikum zu fokussieren und die Aufmerksamkeit auf wichtige Punkte zu lenken. Zu viel Bewegung kann jedoch ablenken, während zu wenig Bewegung Langeweile erzeugen kann.
6. Stimme und Tonfall: Ein deutlicher, kraftvoller und motivierter Tonfall kann die Zuhörerinnen und Zuhörer überzeugen und motivieren.



4.3 Feedback: Auf die Rückmeldung kommt es an

Feedback ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Kommunikationsprozesses. Beim Feedback bewerten wir das Verhalten, die Leistung oder die Ergebnisse einer Person oder eines Teams. Es dient dazu, Stärken zu erkennen, Schwächen zu identifizieren und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen.

Insbesondere nach einer Präsentation ist das Feedback Ihrer Zuhörerinnen und Zuhörer von unschätzbarem Wert, um Ihre Leistung zu reflektieren und zu verbessern. Doch Feedback ist mehr als nur Lob oder Kritik – es ist eine Chance zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

Allerdings ist es manchmal gar nicht so einfach, nach einer Präsentation angemessenes Feedback zu geben. Falsches Feedback kann zu Verlust von Selbstvertrauen und abfallender Motivation führen, es kann Missverständnisse hervorrufen und die Beziehung zwischen der oder dem Präsentierenden und den Feedback-Gebenden verschlechtern. Daher sollte dringend darauf geachtet werden, die folgenden Feedback-Regeln zu beachten:

Aus der Sicht der Feedback-Gebenden	Aus der Sicht der Feedback-Empfänger
<ol style="list-style-type: none"> 1. Spezifität: Geben Sie konkretes Feedback, das auf beobachtbaren Fakten basiert. 2. Konstruktivität: Geben Sie Feedback konstruktiv und lösungsorientiert. Beschreiben Sie konkret, was Ihnen gefallen hat und wo Verbesserungspotenzial besteht, und bieten Sie konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung an. 3. Ausgewogenheit: Achten Sie darauf, sowohl positives als auch konstruktives Feedback zu geben. Betonen Sie also Stärken, identifizieren Sie aber auch Bereiche, in denen Verbesserungspotenzial besteht. 4. Empathie und Respekt: Zeigen Sie Verständnis für die Perspektive der feedbackempfangenden Person und respektieren Sie ihre Gefühle. Geben Sie Feedback immer mit dem Ziel, zu unterstützen und zu motivieren, nicht zu demütigen oder zu demoralisieren. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Offenheit und Ehrlichkeit: Seien Sie offen für Feedback und nehmen Sie es ernst, egal ob positiv oder negativ. Ehrliches Feedback ermöglicht es Ihnen, Ihre Stärken zu erkennen und Schwachstellen zu identifizieren. 6. Dankbarkeit zeigen: Bedanken Sie sich bei Ihren Feedback-Gebenden für ihre ehrlichen Rückmeldungen. Zeigen Sie, dass Sie ihre Anstrengungen und ihre Unterstützung wertschätzen. 7. Aktives Zuhören: Nehmen Sie sich Zeit, um das erhaltene Feedback zu reflektieren und daraus zu lernen. Fragen Sie bei Unklarheiten nach und setzen Sie die erhaltenen Anregungen gezielt um.

Kommunikation, Präsentation und Feedback sind Schlüsselkompetenzen im Berufsleben, sowohl in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten als auch bei der Interaktion mit Lieferanten und Kunden. Wer sich klar ausdrücken kann, überzeugend präsentiert und konstruktives Feedback nutzt, hat bessere Chancen auf Erfolg, arbeitet im Team effektiver zusammen und verfügt über höhere Führungsqualitäten.

Ordnen Sie jedem der zehn Tipps für eine erfolgreiche Präsentation zu, auf welche Seite des Vier-Seiten-Modells er sich besonders bezieht.

AUFGABE 1

Leiten Sie für jede der genannten Dimensionen der Körpersprache mindestens fünf konkrete Handlungsempfehlungen ab.

AUFGABE 2

Formulieren Sie je eine angemessene Alternative zu den folgenden Feedback-Aussagen:

AUFGABE 3

- a) Du hast zu leise gesprochen.
- b) Die Folien waren zu voll.
- c) Ich habe nichts verstanden.
- d) Du hast zu viel vom Blatt abgelesen.
- e) Du hast immer nur auf deine Zettel geschaut.
- f) Da war viel zu viel Theorie in deinem Vortrag.

Erarbeiten Sie fünf praktische Tipps, wie Sie mit Nervosität vor und während einer Präsentation umgehen. Recherchieren Sie dazu im Internet.

AUFGABE 4

Übergreifende Aufgaben

Aufgabe 1:

Wodurch unterscheiden sich Projekte von der Routinearbeit? Erläutern Sie die wesentlichen Faktoren.

Aufgabe 2:

Begründen Sie, warum etwa 70 % aller Projekte scheitern, und erläutern Sie, wie die Gefahr des Scheiterns reduziert werden kann.

Aufgabe 3:

Erläutern Sie das magische Dreieck des Projektmanagements am folgenden Beispiel: Projektiert wird der Bau einer neuen Lagerhalle. Während der Projektplanung kann ein neuer Großkunde gewonnen werden, sodass das Lager um 20 % größer werden muss.

Aufgabe 4:

Nennen Sie die wesentlichen Vor- und Nachteile, die mit der reinen Projektorganisation verbunden sind.

Aufgabe 5:

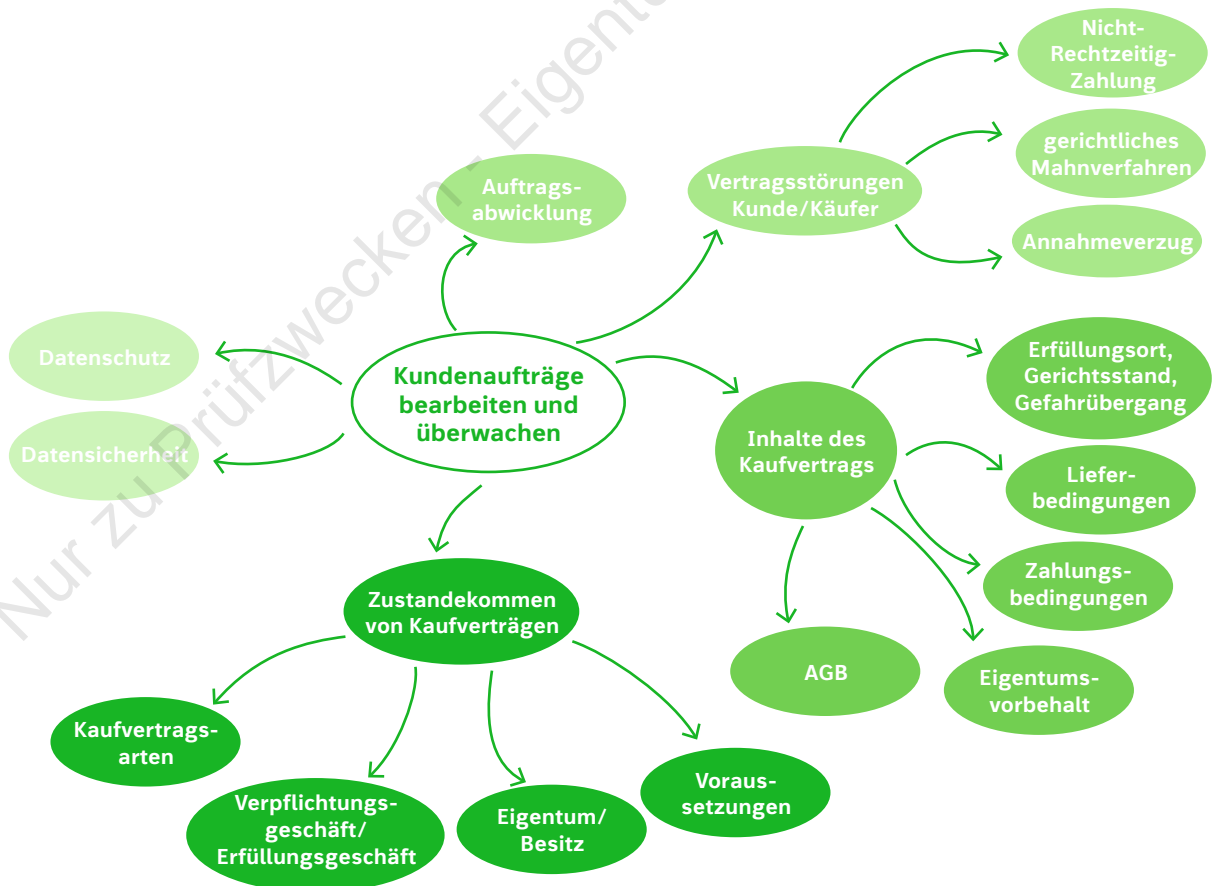
Im Projektauftrag auf Seite 348 sind zwei Projektziele formuliert. Erklären Sie an diesen beiden Beispielen die SMART-Formulierung von Zielen (siehe Seite 17).

Aufgabe 6:

Formulieren Sie drei Meilensteine bei Ihrer Vorbereitung auf die Abschlussprüfung.

Lernfeld 3:

Kundenaufträge bearbeiten und überwachen



Kundenaufträge bearbeiten und überwachen

1 Auftragsabwicklung und Vorschriften zum Datenschutz sowie zur Datensicherheit



Auslöser vieler betrieblicher Prozesse in der Heidtkötter KG ist der Eingang einer Kundenanfrage. Diese Anfrage enthält u. a. Informationen über den Bedarf eines bereits bekannten Kunden oder potenziellen Neukunden an Leistungen oder Produkten, die für dessen eigene betriebliche Zwecke benötigt werden. Dieser konkrete Bedarf wird an die Heidtkötter KG gerichtet und eröffnet ihr Möglichkeiten, ihre Leistungen und Produkte gewinnbringend zu verkaufen und ihren Kundenstamm zu erweitern.

Um diese Möglichkeiten zu bewerten, müssen zahlreiche (Teil-)Prozesse in der Heidtkötter KG optimal organisiert und umgesetzt werden. So muss geprüft werden, ob der durch den Kunden konkretisierte Bedarf mit dem Leistungsangebot der Heidtkötter KG erfüllt werden kann, ob evtl. neue Forschungs- und Entwicklungsaufgaben anstehen oder ob der Bedarf möglicherweise nicht erfüllt werden kann.

Des Weiteren ist es wichtig, Informationen z. B. über Umweltbewusstsein, Kommunikationsverhalten, Zahlungsverhalten und Bonität des anfragenden (Neu-)Kunden zusammenzutragen bzw. vorhandene Informationen zu prüfen und auszuwerten.

Die Daten aus den Kundenanfragen, die per E-Mail, Telefon oder Post eingehen, müssen erfasst, ausgewertet, dokumentiert und für etwaige Vertragsverhandlungen gespeichert werden. Dabei sind die Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit zu berücksichtigen.

1.1 Auftragsabwicklung als Folge einer Kundenanfrage

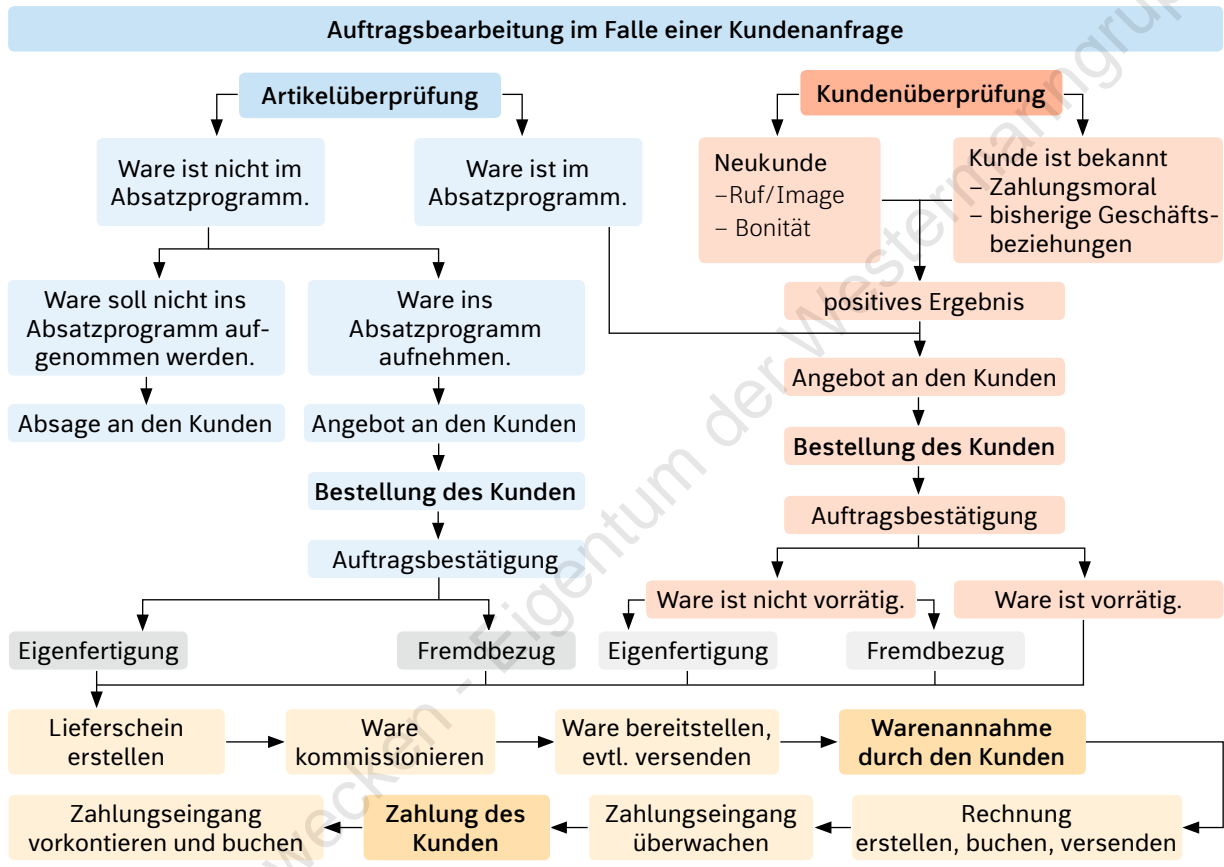
Stellt ein potenzieller Neukunde eine Anfrage bezüglich eines Bürostuhls an die Heidtkötter KG, löst dies eine Vielzahl von Prozessen aus, die nun teilweise beschrieben werden. Zunächst erfolgt eine Kundenüberprüfung, bei der die Heidtkötter KG mithilfe externer Auskunftsteien¹ die Bonität², das betriebliche Umfeld oder auch die Kundenstruktur des eventuellen Neukunden überprüft. Die Daten, die von den Auskunftsteien zur Bonitätsprüfung verwendet werden, stammen von deren Vertragspartnern (z. B. Banken, Kreditkartenorganisationen, Inkassobüros, Telekommunikationsunternehmen, Energieversorger, Handelsunternehmen, Leasingunternehmen, Vermieter) oder aus öffentlichen Quellen (z. B. Schuldnerverzeichnisse beim Amtsgericht, Insolvenzmeldungen, Bundesanzeiger).

Des Weiteren wird geprüft, ob die Heidtkötter KG den angefragten Bürostuhl in ihrem Absatzprogramm führt, selbst herstellt und Lagerbestände verfügbar sind. Falls die Heidtkötter KG diese Bürostühle selbst fertigt, müssen die Auslastung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten, die Fertigungsdauer sowie die Beschaffungsdauer der benötigten Rohstoffe und Montageteile überprüft werden. Abhängig von den Ergebnissen dieser Überprüfungen erhält der Kunde entweder eine Absage oder ein konkretes Angebot, das die angefragten Informationen wie z. B. Preis, Zahlungsbedingungen, Lieferbedingungen und Liefertermin enthält.

¹ Auskunftsteien sind Unternehmen, die gegen ein Entgelt Informationen (z. B. ein Bonitätsrating) über Unternehmen zur Verfügung stellen, z. B. SCHUFA (Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung) oder Creditreform.

² Der Begriff „Bonität“ beschreibt die Zahlungsfähigkeit oder Kreditwürdigkeit eines Unternehmens oder einer Privatperson. Inbegriffen sind die Fähigkeit und der Wille, Schulden zurückzuzahlen.

Die Auftragsabwicklung umfasst alle organisatorischen Vorgänge im Zusammenhang mit einem Kundenauftrag. Dies reicht von der Kundenanfrage über die Preiskalkulation und Angebotserstellung bis hin zur Überwachung und Buchung der Kundenzahlung sowie möglicher nachträglicher Aftersales-Leistungen und der Kundenbetreuung. Die anfallenden Tätigkeiten, die auch von den konkreten Vertragsvereinbarungen abhängen, sind in der folgenden Grafik¹ dargestellt. Für die Heidtkötter KG ist es nun wichtig, den vereinbarten Liefertermin sowie den Zahlungseingang zu überwachen.



Die komplexe Auftragsabwicklung, die durch Kundenanfragen ausgelöst wird, sollte fortlaufend kontrolliert, bewertet und verbessert werden, um die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen und die Kundenzufriedenheit zu optimieren.

Der Ausgangspunkt dieser Kontrollen, Bewertungen und Verbesserungen liegt in einer intensiven und detaillierten Analyse der aktuellen Prozesse sowie der eingesetzten Ressourcen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Betriebsmittel und Werkzeuge. Zusätzlich müssen klare Unternehmensziele definiert werden, die möglichst unmittelbar mit der Auftragsabwicklung verbunden sind. Solche Ziele könnten sein:

- Reduzierung der Durchlaufzeiten
- Optimierung der Kommunikations- und Organisationsstrukturen
- Steigerung der Produktivität bei gleichzeitiger Kostenreduzierung
- Verbesserung der Qualitätsstandards der eigenen Leistungen
- Transparenz, Klarheit und Abstimmung der einzelnen Prozessschritte

¹ Diese Grafik erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Eine gute Auftragsabwicklung führt zu wirtschaftlichem Erfolg sowie zur Zufriedenheit der Kunden.

Folgen guter Auftragsabwicklung	Folgen schlechter Auftragsabwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • reibungslose und damit zeitsparende Abläufe • keine Folgekosten aufgrund von Fehlern oder Missverständnissen • hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung • Erreichen der Unternehmensziele • Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Einhaltung von Fristen und geplanten Kosten • Nachhaltigkeit und Imagegewinn 	<ul style="list-style-type: none"> • lange Lieferzeiten • Missverständnisse und Störungen in der Kommunikation • hohe Kosten aufgrund von Fehlern und Verzögerungen • weniger Kundenzufriedenheit und Kundenbindung • Auftragsrückgang und rückläufige Gewinne • Imageschaden

Kennzahlen ermöglichen eine vergleichende Bewertung des Prozesses und decken Schwachstellen auf, die anschließend durch konkrete Maßnahmen verbessert werden sollen. Die Auswirkungen der umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen müssen wiederum analysiert und kontrolliert werden. Bei dieser Analyse und Kontrolle sind die Unternehmensziele sowie die Kundenzufriedenheit die wesentlichen Kriterien.

Beispielhafte Kennzahlen können sein:

- Lieferzeit vom Eingang der Bestellung bis zur Lieferung an den Kunden
- Auftragsbearbeitungsfehlerquote
- Kosten pro Auftrag
- Lagerkennzahlen
- Kundenzufriedenheit

AUFGABE 1

Erläutern Sie wesentliche Tätigkeiten der Auftragsabwicklung vom Auftragseingang bis zur Auslieferung der Produkte in einer sinnvollen Reihenfolge. Differenzieren Sie dabei zwischen der Bearbeitung bei Neukunden und bei Stammkunden.

AUFGABE 2

Erstellen Sie für den Prozess der Auftragsabwicklung Ihres Ausbildungsbetriebes eine Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK). Vergleichen Sie anschließend Ihre Ergebnisse mit Ihrer Tischnachbarin bzw. Ihrem Tischnachbarn und stellen Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus.

AUFGABE 3

Nennen Sie die Dokumente, die im Rahmen der Auftragsabwicklung (von der Anfrage bis zur Buchung der Ausgangsrechnung) erforderlich sind, und erläutern Sie jeweils deren Zweck. Vergleichen Sie Ihre Nennungen mit den in Ihrem Ausbildungsbetrieb eingesetzten Dokumenten.

AUFGABE 4

Listen Sie alle Informationen auf, die in Ihrem Ausbildungsbetrieb für die Auftragsabwicklung erfasst und benötigt werden. Tauschen Sie sich anschließend in der Klasse darüber aus.

Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit

1.2

Bei der Erfassung von Aufträgen von neuen und/oder bestehenden Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen ist es notwendig, die für die Gestaltung und Umsetzung eines Rechtsgeschäfts erforderlichen Daten aufzunehmen, zu bearbeiten und zu speichern. Dabei müssen die Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit beachtet werden. Ein willkürliches Sammeln von Daten ist nicht erlaubt.

Unter **Datenschutz** versteht man nach Art. 1 Abs. 2 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) den Schutz personenbezogener Daten, also aller Daten, die sich auf eine **natürliche Person** beziehen und diese identifizierbar machen.

Auszug aus der DSGVO

Erwägungsgrund 14 der DSGVO¹

Der durch diese Verordnung gewährte Schutz sollte für die Verarbeitung der personenbezogenen Daten natürlicher Personen ungeachtet ihrer Staatsangehörigkeit oder ihres Aufenthaltsorts gelten. Diese Verordnung gilt nicht für die Verarbeitung personenbezogener Daten juristischer Personen und insbesondere als juristische Person gegründeter Unternehmen, einschließlich Name, Rechtsform oder Kontaktdaten der juristischen Person.

Die DSGVO bezieht sich daher auf Daten, die einem einzelnen Menschen (natürliche Person) und nicht juristischen Personen (AG, KG, OHG etc.) zugeordnet werden können. Daten aus Geschäftsbeziehungen sind geschützt, wenn sie einer bestimmten Person zuzuordnen sind.

Die **Verarbeitung von Daten** bezeichnet nach Art. 4 Nr. 2 DSGVO „jeden mit oder ohne Hilfe automatisierter Verfahren ausgeführten Vorgang oder jede solche Vorgangsreihe im Zusammenhang mit personenbezogenen Daten wie das Erheben, das Erfassen, die Organisation, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung oder Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Verwendung, die Offenlegung durch Übermittlung, Verbreitung oder eine andere Form der Bereitstellung, den Abgleich oder die Verknüpfung, die Einschränkung, das Löschen oder die Vernichtung“ von Daten.

Bei der Verarbeitung personenbezogener Daten haben Unternehmen die Rechtsvorschriften der **Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)** sowie des **Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG)** einzuhalten. Seit dem 25.05.2018 gilt die Datenschutz-Grundverordnung in sämtlichen EU-Mitgliedstaaten und sorgt für eine einheitliche Regelung zum Schutz personenbezogener Daten. In Deutschland wird diese Verordnung gemeinsam mit dem neuen Bundesdatenschutzgesetz vom 25.05.2018 zum Schutz personenbezogener Daten angewendet. Es ergänzt und konkretisiert die DSGVO in nationalen Angelegenheiten.

In Art. 5 Abs. 1 DSGVO sind die **Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten** für Unternehmen festgelegt. Danach müssen personenbezogene Daten

- a) „auf rechtmäßige Weise, nach Treu und Glauben und in einer für die betroffene Person nachvollziehbaren Weise verarbeitet werden (**„Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz“**);“

Rechtmäßig ist die Verarbeitung von Daten, wenn eine entsprechende Rechtsgrundlage oder die Einwilligung der betroffenen Person vorliegt (Art. 6 DSGVO).

Der Begriff *Treu und Glauben* ist nicht nachvollziehbar beschrieben. Vereinfacht könnte der Begriff „Fairness“ aus der englischen Fassung der DSGVO im Sinne von gerecht, ehrlich oder anständig zum Verständnis weiterhelfen.

Transparenz soll gewährleisten, dass die betroffene Person jederzeit wissen und verstehen kann, wer ihre Daten wozu und wie verarbeitet (Art. 12 ff. DSGVO).

¹ Die Erwägungsgründe sind den Artikeln in der DSGVO vorangestellt. Sie sollen helfen, den Sinn und Zweck der erstellten Verordnung besser zu verstehen.

- b) „für festgelegte, eindeutige und legitime Zwecke erhoben werden und dürfen nicht in einer mit diesen Zwecken nicht zu vereinbarenden Weise weiterverarbeitet werden; eine Weiterverarbeitung für im öffentlichen Interesse liegende Archivzwecke, für wissenschaftliche oder historische Forschungszwecke oder für statistische Zwecke gilt gemäß Artikel 89 Absatz 1 nicht als unvereinbar mit den ursprünglichen Zwecken (**„Zweckbindung“**);“
Zweckbindung bedeutet, dass bei jeder Verarbeitung personenbezogener Daten ein bestimmter Zweck vorliegen muss.
- c) „dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein (**„Datenminimierung“**);“
Datenminimierung beinhaltet den Grundsatz: So wenig Daten wie möglich bzw. notwendig erheben.
- d) „sachlich richtig und erforderlichenfalls auf dem neuesten Stand sein; es sind alle angemessenen Maßnahmen zu treffen, damit personenbezogene Daten, die im Hinblick auf die Zwecke ihrer Verarbeitung unrichtig sind, unverzüglich gelöscht oder berichtigt werden (**„Richtigkeit“**);“
Richtigkeit bedeutet, dass alle personenbezogenen Daten sachlich richtig und aktuell sein müssen. Bei unrichtigen Daten kann unmittelbar Berichtigung oder Löschung verlangt werden.
- e) „in einer Form gespeichert werden, die die Identifizierung der betroffenen Personen nur so lange ermöglicht, wie es für die Zwecke, für die sie verarbeitet werden, erforderlich ist; personenbezogene Daten dürfen länger gespeichert werden, soweit die personenbezogenen Daten vorbehaltlich der Durchführung geeigneter technischer und organisatorischer Maßnahmen, die von dieser Verordnung zum Schutz der Rechte und Freiheiten der betroffenen Person gefordert werden, ausschließlich für im öffentlichen Interesse liegende Archivzwecke oder für wissenschaftliche und historische Forschungszwecke oder für statistische Zwecke gemäß Artikel 89 Absatz 1 verarbeitet werden (**„Speicherbegrenzung“**);“
Speicherbegrenzung meint, dass personenbezogene Daten nur so lange gespeichert werden dürfen, wie sie für den Verarbeitungszweck erforderlich sind. Nach Wegfall des Verarbeitungszwecks, Widerruf einer bestehenden Einwilligung oder Unrechtmäßigkeit der Verarbeitung müssen sie gelöscht werden (Art. 17 Abs. 1 DSGVO).
- f) „in einer Weise verarbeitet werden, die eine angemessene Sicherheit der personenbezogenen Daten gewährleistet, einschließlich Schutz vor unbefugter oder unrechtmäßiger Verarbeitung und vor unbeabsichtigtem Verlust, unbeabsichtigter Zerstörung oder unbeabsichtigter Schädigung durch geeignete technische und organisatorische Maßnahmen (**„Integrität und Vertraulichkeit“**);“
Integrität und Vertraulichkeit beinhalten die Forderung, dass „unter Berücksichtigung des Stands der Technik, der Implementierungskosten und der Art, des Umfangs, der Umstände und der Zwecke der Verarbeitung sowie der unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere des Risikos für die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen [...] der Verantwortliche und der Auftragsverarbeiter geeignete technische und organisatorische Maßnahmen [treffen], um ein dem Risiko angemessenes Schutzniveau zu gewährleisten“ (Art. 32 Abs. 1 DSGVO).

Verantwortlich für die Einhaltung dieser Grundsätze ist nach Art. 5 Abs. 2 DSGVO der Verantwortliche, der die Einhaltung nachweisen können muss (**Rechenhaftspflicht**).

Auszug aus der DSGVO**Art. 4 Nr. 7 DSGVO**

„Verantwortlicher“ [ist] die natürliche oder juristische Person, Behörde, Einrichtung oder andere Stelle, die allein oder gemeinsam mit anderen über die Zwecke und Mittel der Verarbeitung von personenbezogenen Daten entscheidet [...]

Ausgenommen sind natürliche Personen, die Daten ausschließlich für persönliche oder familiäre Zwecke verarbeiten (Art. 2 Abs. 2 c) DSGVO).

Nach § 38 Abs. 1 BDSG ist ein **Datenschutzbeauftragter** zu benennen, wenn mindestens 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig mit der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten beschäftigt sind. Automatisierte Datenverarbeitung liegt bereits bei einfacher E-Mail-Kommunikation z.B. von Vertriebs-, Verkaufs-, Einkaufs-, Personal-, IT- oder Finanzierungs- und Investitionsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern vor.

Werden in einem Unternehmen Verarbeitungen vorgenommen, die einer **Datenschutz-Folgenabschätzung** nach Art. 35 DSGVO unterliegen¹, muss unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach § 38 Abs. 1 BDSG ein Datenschutzbeauftragter benannt werden.

Auszug aus der DSGVO**Art. 37 Abs. 5 DSGVO**

Der Datenschutzbeauftragte wird auf der Grundlage seiner beruflichen Qualifikation und insbesondere des Fachwissens benannt, das er auf dem Gebiet des Datenschutzrechts und der Datenschutzpraxis besitzt [...]

Die **Aufgaben des Datenschutzbeauftragten** sind nach Art. 39 DSGVO:

- Überwachung der Einhaltung von Datenschutzvorschriften innerhalb des Unternehmens
- Unterrichtung und Beratung der verantwortlichen Personen sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Fragen zum Datenschutz
- Zuweisung von Zuständigkeiten und Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Zusammenarbeit mit und Anlaufstelle der Aufsichtsbehörde (Landesdatenschutzbehörden)
- Beratung im Zusammenhang mit bestimmten Arten der Datenverarbeitung, die ein hohes Risiko für die Rechte und Freiheiten von natürlichen Personen darstellen (Datenschutz-Folgenabschätzung)

Die Einhaltung der DSGVO in einem Industrieunternehmen wird sowohl von dem Datenschutzbeauftragten als auch von der Aufsichtsbehörde (§ 40 BDSG) kontrolliert. Mit Einführung der Rechenschaftspflicht (Art. 5 Abs. 2 DSGVO) muss die verantwortliche Person jederzeit in der Lage sein, die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Regelungen nachzuweisen. Dies führt zu weitreichenden Dokumentationspflichten innerhalb des Unternehmens.

Gehen Kundenanfragen per Telefon, per E-Mail oder auf anderen Wegen in einem Industrieunternehmen ein, müssen die oben aufgeführten Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten nach Art. 5 Abs. 1 DSGVO bei der Erfassung eingehalten werden. Weiterhin sind folgende Aspekte zu beachten, um Vertrauen, Integrität und Zuverlässigkeit in der erforderlichen geschäftlichen Kommunikation zu erfüllen:

- Bei Telefonanrufen sollte gewährleistet sein, dass diese nicht aufgezeichnet werden, es sei denn, dass die anrufende Person zustimmt.

¹ Wenn bei Verwendung neuer Technologien aufgrund der Art, des Umfangs, der Umstände und der Zwecke der Verarbeitung voraussichtlich ein hohes Risiko für die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen besteht.

- Sollten die Kundenanfragen sensible Informationen (z. B. personenbezogene Daten oder Geschäftsgeheimnisse) enthalten, müssen diese vertraulich behandelt werden.
- Auf eingehende E-Mails sollten nur autorisierte Personen Zugriff haben (Passwortschutz, Zugriffskontrollen etc.)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Kundenanfragen beschäftigt sind, sollten bezüglich der datenschutzrechtlichen Bestimmungen und erforderlichen Datensicherheitsmaßnahmen intensiv geschult werden. Weiterhin sollten unternehmensinterne Datenschutzrichtlinien erstellt und veröffentlicht werden, welche die betriebsinternen Grundsätze der Datenverarbeitung sowie die Verfahren zur Einhaltung des Datenschutzes und Maßnahmen zur Datensicherheit für alle nachvollziehbar beschreiben.
- Die vollzogenen Datenverarbeitungsprozesse sollten dokumentiert werden, um auf Nachfragen Auskunft geben zu können.
- Wenn eine große Anzahl sensibler Daten verarbeitet wird, sollte ein Datenschutzbeauftragter benannt werden.

Manche Industrieunternehmen lassen Teilbereiche der Buchführung, z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von Steuerberatungen durchführen. In diesem Fall werden **externe Dienstleistungsunternehmen** mit Aufgaben beauftragt, mit denen die Verarbeitung personenbezogener Daten verbunden ist. Daher ist gemäß Art. 28 DSGVO ein **Auftragsverarbeitungsvertrag** zwischen Verantwortlichem und **Auftragsverarbeiter** (Dienstleister) abzuschließen, der die Datenschutzpflichten des Auftragsverarbeiters regelt und die genauen Bedingungen und Anforderungen bezogen auf die Datenverarbeitung festlegt. Dabei ist es unwichtig, ob dieser Dienst vergütet wird oder nicht. Die Regelungen gelten auch dann, wenn nur ein Teil der Datenverarbeitung ausgelagert wird. Der Verantwortliche ist weiterhin für den Schutz der Daten verantwortlich, auch wenn ein Auftragsverarbeiter involviert ist. Bei den Tätigkeiten folgender Dienstleister ist aufgrund der Verarbeitung personenbezogener Daten gemäß DSGVO ein Auftragsverarbeitungsvertrag abzuschließen:

- IT-Dienstleister (Wartung und Support von IT-Systemen)
- Hosting-Anbieter und Cloud-Dienste
- Personaldienstleister
- Marketingagenturen
- Buchhaltungsdienstleister (Steuerberatungen)

Art. 28 Abs. 3 und 4 DSGVO geben eine Reihe von **Inhalten des Auftragsverarbeitungsvertrages** vor:

- Gegenstand, Dauer, Art und Zweck der Verarbeitung
- Art der personenbezogenen Daten
- Kategorien betroffener Personen
- Rechte und Pflichten des Verantwortlichen
- Weisungsbefugnis des Verantwortlichen gegenüber dem Auftragsverarbeiter

Weiterhin sollten u. a. folgende Aspekte **vertraglich geregelt** sein:

- Festlegung der technischen und organisatorischen Maßnahmen zum Schutz der personenbezogenen Daten
- Verpflichtung des Auftragsverarbeiters, die Vertraulichkeit der Daten zu wahren
- Kooperation mit der Aufsichtsbehörde
- Information des Verantwortlichen bei Datenschutzverstößen
- Maßnahmen zur Datensicherheit und deren Kontrolle
- Löschung oder Rückgabe aller Daten an den Verantwortlichen bei Vertragsende

Der Auftragsverarbeitungsvertrag ist schriftlich abzuschließen.

Artikel 82 DSGVO sieht vor, dass sowohl der Verantwortliche als auch der Auftragsverarbeiter für den entstandenen Schaden gegenüber den Betroffenen haften. Der Auftragsverarbeiter haftet nur für die ihm zuzuordnenden Verstöße, wenn er vertragliche oder gesetzliche Datenschutzanforderungen nicht erfüllt hat.

Der Datenschutz personenbezogener Daten hängt eng zusammen mit der **Datensicherheit**, d. h. mit konkreten Maßnahmen, wie diese Daten vor unbefugten Zugriffen geschützt werden können. Diese Maßnahmen betreffen insbesondere den digitalen bzw. elektronischen, aber ebenso den analogen Bereich der Datenverarbeitung.

Maßnahmen im **elektronischen** Bereich sind z. B.:

- Verschlüsselung von Daten
- Nutzung sicherer Server
- Softwareschutz vor Verlust von Daten
- Installation von Virenscannern und Firewalls (auch für Mobilgeräte)
- gemeinsame, sichere Infrastrukturen mit allen Geschäftspartnern
- Nutzung sicherer Clouds
- Vermeidung unsicherer Datentransfers per E-Mail
- Überwachung von Datenprozessen auf dem Unternehmensserver mit technischen Hilfsmitteln (Monitoring)
- Protokollieren der Prozesse in einer Datei (Logfile/Logdatei), die in einem Computer- oder Netzwerksystem ablaufen
- Einsatz eines abgeschotteten, verschlüsselten Bereichs auf Endgeräten – Bring your own Device (BYOD) –, sodass Unternehmensdaten oder sensible Informationen unabhängig von den privaten Daten verwaltet werden können (Container-Lösung)
- transparente, unternehmensinterne Sicherheitsrichtlinien

Maßnahmen im **analogen** Bereich:

- Zutrittskontrollen
- Zugangskontrollen mit abschließbaren Aktenschranken
- Verwendung von sicheren Aktenvernichtern
- Protokollierung von Benutzeraktivitäten

Einer der wichtigsten Bestandteile aller Maßnahmen ist die regelmäßige Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit.

Welche Bedeutung hat der Datenschutz für ein Unternehmen? Nennen Sie drei konkrete Gründe.

AUFGABE 1

Beschreiben Sie drei Maßnahmen zur Gewährleistung der Datensicherheit in einem Unternehmen.

AUFGABE 2

Erläutern Sie den Unterschied zwischen Datenschutz und Datensicherheit anhand von eigenen Beispielen.

AUFGABE 3

Erläutern Sie den Unterschied und den Gültigkeitsrahmen zwischen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

AUFGABE 4

Beschreiben Sie fünf Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten gemäß DSGVO.

AUFGABE 5

2 Rechtliche Gegebenheiten für Handelsgeschäfte



Wirtschaftliche Geschäftsbeziehungen entstehen u. a. durch den Abschluss von Kaufverträgen, die sowohl für den Verkäufer als auch für den Käufer Rechte und Pflichten festlegen. Das Zustandekommen von Kaufverträgen ist an rechtliche Voraussetzungen gebunden, die vom Gesetzgeber vorgegeben und in Gesetzen (überwiegend dem BGB und dem HGB) konkretisiert werden.

Im Folgenden werden die gesetzlichen Voraussetzungen für das Zustandekommen von Kaufverträgen sowie die daraus resultierenden Verpflichtungen für die Vertragsparteien erläutert. Zudem wird erklärt, wie diese Verpflichtungen zu erfüllen sind.

In einem kurzen Exkurs wird der Unterschied zwischen Eigentum und Besitz beschrieben. Abschließend wird die rechtliche Wirkung von Willenserklärungen anhand des Beispiels der Zustellung unbestellter Ware behandelt.

2.1 Zustandekommen von Kaufverträgen

In der Unternehmenspraxis spielen Verträge eine dominierende Rolle, insbesondere Kaufverträge, die das tägliche Handeln der Akteure maßgeblich beeinflussen. Daher werden im Folgenden anhand des Kaufvertrags die rechtlichen Möglichkeiten und Grenzen, das Zustandekommen und im nächsten Kapitel die Inhalte eines Kaufvertrags dargestellt.

Damit zwischen zwei Vertragsparteien ein Kaufvertrag rechtswirksam zustande kommt, müssen drei Bedingungen erfüllt werden:

1. Bedingung	2. Bedingung	3. Bedingung
Rechtsfähigkeit (§ 1 ff. BGB)	Geschäftsfähigkeit (§ 104 ff. BGB)	zwei übereinstimmende Willenserklärungen (§ 433 ff. BGB)

Rechtsfähigkeit und Geschäftsfähigkeit

Rechtsfähig zu sein bedeutet, Träger von Rechten und Pflichten zu sein. Jeder Mensch ist mit seiner Geburt rechtsfähig. Die volle Geschäftsfähigkeit, also die Fähigkeit, Rechtsgeschäfte wirksam vornehmen zu können, erfordert die Volljährigkeit und eine geistige Gesundheit, die die freie Willensbestimmung ermöglicht. Zwischen der fehlenden und der vollen Geschäftsfähigkeit liegt die beschränkte Geschäftsfähigkeit von Personen, die das siebte Lebensjahr vollendet haben.¹

Willenserklärung

Die Willenserklärungen (siehe die dritte Bedingung) können formfrei erfolgen, und zwar mündlich, fernmündlich, schriftlich oder durch sogenanntes „schlüssiges Handeln“. Aus Gründen der Beweissicherheit werden die meisten Willenserklärungen aber schriftlich formuliert.

Antrag und Annahme

Ein rechtswirksamer Vertrag entsteht, wenn **Antrag** (erste Willenserklärung) und **Annahme** (zweite Willenserklärung) widerspruchsfrei übereinstimmen. Je nach Initiative der Vertragsparteien (Käufer oder Verkäufer) kommt dies unterschiedlich zustande:

Variante 1	Variante 2	Variante 3
1. Antrag: Angebot	1. Antrag: Bestellung	1. Antrag: Lieferung
<p>Verkäufer → Käufer Käufer → Verkäufer</p>	<p>Verkäufer → Käufer Käufer → Verkäufer</p>	<p>Verkäufer → Käufer Käufer → Verkäufer</p>
2. Annahme: Bestellung	2. Annahme: Auftragsbestätigung oder Lieferung	2. Annahme: Schweigen (dauerhafter Geschäftspartner)

¹ Zur Rechtsfähigkeit, Geschäftsfähigkeit und zu den Grundlagen der Willenserklärungen siehe Lehrbuch zur Allgemeinen Wirtschaftslehre bzw. Wirtschafts- und Sozialkunde.

Durch jedes dieser drei Beispiele entsteht ein Kaufvertrag nach § 433 BGB, d. h., es entsteht ein **Verpflichtungsgeschäft**:

Verpflichtungsgeschäft

Verkäufer	Verpflichtungsgeschäft	Käufer
verpflichtet sich, 1. die Sache rechtzeitig und mangelfrei zu übergeben, 2. dem Käufer Eigentum an der Sache zu verschaffen.		verpflichtet sich, 1. die Sache ordnungsgemäß anzunehmen, 2. den Kaufpreis rechtzeitig zu bezahlen.

Das Verpflichtungsgeschäft ist ein Schuldverhältnis. Beide Vertragspartner „schulden“ eine Verpflichtung, die sie zu erfüllen haben. Zweifelt einer der Vertragspartner an der Rechtswirksamkeit des Verpflichtungsgeschäfts, d. h., mindestens eine der Bedingungen Rechtsfähigkeit, Geschäftsfähigkeit und zwei übereinstimmende Willenserklärungen ist gestört, dann können die Vertragspartner das Verpflichtungsgeschäft anfechten bzw. die Nichtigkeit erwirken.

Das Verpflichtungsgeschäft ist rechtlich vom Erfüllungsgeschäft zu trennen.¹ Durch das **Erfüllungsgeschäft** erfüllen die Vertragspartner ihre geschuldeten Pflichten, sodass das Schuldverhältnis zwischen den Vertragspartnern erlischt (§ 362 BGB):

Erfüllungsgeschäft

Verkäufer	Käufer
erfüllt seine Pflicht, indem er 1. dem Käufer die Sache mangelfrei übergibt und 2. ihm das Eigentum an der Sache verschafft.	erfüllt seine Pflicht, indem er 1. die Sache ordnungsgemäß annimmt und 2. den Kaufpreis rechtzeitig bezahlt.

	Verkäufer	Käufer	§§ 362, 433, 929 BGB
rechtliche Wirkung	Übergabe der Sache und Eigentumsübertragung → Schuldner der Sache	Zahlung des Kaufpreises → Schuldner des Geldes	Abschluss des Kaufvertrags: Verpflichtungsgeschäft (§ 433 BGB)
rechtliche Wirkung	Annahme des Kaufpreises → Gläubiger des Geldes	Annahme der Sache → Gläubiger der Sache	Erfüllung des Kaufvertrags: Erfüllungsgeschäft (§§ 362, 929 BGB)

Bei Störungen im Schuldverhältnis, d. h. bei Kaufvertragsstörungen wie Schlechtleistung oder Nicht-Rechtzeitig-Lieferung, stehen dem Käufer u. a. Rücktritts- und Schadenersatzrechte zu. Sofern der Käufer Verbraucher und der Verkäufer Unternehmer ist, bestehen für den Käufer weitgehende Widerrufs- und Rückgaberechte.²

Exkurs: Eigentum und Besitz

Wie oben beschrieben besteht nach § 433 BGB das Verpflichtungsgeschäft des Verkäufers darin, dem Käufer die Sache frei von Sach- und Rechtsmängeln zu übergeben und das Eigentum an der Sache zu übertragen. Ist die Sache bereits im Besitz des Käufers, genügt die Einigung über den Eigentumsübergang.

¹ Das Verpflichtungs- und das Erfüllungsgeschäft können zeitgleich oder zeitlich getrennt erfolgen.
² Ebenso können auf der Absatzseite Störungen durch Annahmeverzug oder Nicht-Rechtzeitig-Zahlung nachträglich rechtlich eingefordert werden; siehe auch Kapitel 4 „Vertragsstörungen seitens des Kunden“.

Das **Eigentum** an einer Sache gewährt ein umfassendes und unbeschränktes Herrschaftsrecht über diese. Gemäß § 903 BGB lauten die Befugnisse des Eigentümers wie folgt: „Der Eigentümer einer Sache kann, soweit nicht das Gesetz oder Rechte Dritter entgegenstehen, mit der Sache nach Belieben verfahren und andere von jeder Einwirkung ausschließen [...]“ (rechtliche Herrschaft).

Das BGB unterscheidet drei Formen von Eigentum:

- Es gibt nur einen Eigentümer, der allein über die Sache entscheiden darf (Alleineigentum).
- Es gibt mehrere Eigentümer, denen jeweils ein bestimmter Bruchteil der Sache gehört. In diesem Fall kann jeder jeweils über seinen Bruchteil (z. B. die Hälfte oder ein Drittel) entscheiden (Miteigentum).
- Es gibt mehrere Eigentümer, die nur gemeinsam über die gesamte Sache entscheiden dürfen (Gesamthand Eigentum). Jeder ist Eigentümer der gesamten Sache. Beispiele sind Erbengemeinschaften, eheliche Gütergemeinschaften und Personengesellschaften (z. B. OHG, KG).

Die Übertragung von Eigentum kann sowohl bei beweglichen als auch bei unbeweglichen Sachen (Grundstücke, Immobilien) erfolgen. Grundvoraussetzung ist stets, dass beide Vertragsparteien sich darüber einig sind, das Eigentum zu übertragen. Bei beweglichen Sachen geschieht dies entweder durch die Übergabe der Sache selbst oder durch die Abtretung des Herausgabeanspruchs, falls die Sache im Besitz eines Dritten ist (§ 931 BGB). Bei unbeweglichen Sachen erfolgt die Einigung per Auflassung (§ 925 BGB) und die Übertragung durch den Eintrag im Grundbuch (§ 873 BGB) beim Amtsgericht.

Nach § 854 BGB erwirbt man den **Besitz** an einer Sache durch die Erlangung der tatsächlichen Gewalt über die Sache (tatsächliche Herrschaft). Derjenige, der über die Sache verfügt, ist Besitzer der Sache. Besitzt der Eigentümer die Sache, ist er Eigenbesitzer (§ 872 BGB). Der Besitzer hat das Recht, sich bei einem Diebstahlversuch zu wehren, den Täter zu verfolgen und ihm die Sache mit Gewalt wieder zu entreißen (§ 859 BGB).

Besitz (§ 854 ff. BGB)	Eigentum (§ 903 ff. BGB)
<p>= tatsächliche Herrschaft einer Person über eine Sache (unmittelbarer Besitz)</p> <p>Besitz wird durch Erlangung der tatsächlichen Gewalt über eine Sache erworben, sei es auf rechtmäßige oder auf unrechtmäßige Weise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alleinbesitz Nur eine Person ist im Besitz der Sache. • Mitbesitz Mehrere Personen sind gemeinschaftlich im Besitz einer Sache. <p>Der Eigentümer einer Sache ist nur mittelbarer Besitzer, wenn er einen anderen für eine bestimmte Zeit zum unmittelbaren Besitz berechtigt hat.</p> <p>Beispiel: Leihvertrag Entleiher = unmittelbarer Besitzer Verleiher = Eigentümer und mittelbarer Besitzer</p> <p>Der Besitzer kann sein Besitzrecht gerichtlich durchsetzen, z. B. durch einen Herausgabeanspruch gegen den Entzieher (§ 812 BGB).</p>	<p>= rechtliche Herrschaft einer Person über eine Sache</p> <p>Eigentum bezeichnet ein umfassendes und unbeschränktes Herrschaftsrecht über die Sache. Der Eigentümer darf mit seinem Eigentum nach Belieben verfahren, soweit nicht die Rechte Dritter oder das Gesetz entgegenstehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alleineigentum Nur eine Person ist Eigentümer/-in der Sache. • Miteigentum Jeder Miteigentümer kann über seinen Anteil an der Sache allein verfügen („Bruchteileigentum“). • Gesamthand Eigentum (gesamthänderisches Eigentum) Verfügungen über das Eigentum der gesamten Sache können grundsätzlich nur gemeinschaftlich von den Miteigentümern („Gesamthändern“) vorgenommen werden. <p>Das Eigentumsrecht ist ein sogenanntes absolutes Recht, da jede Person das Eigentumsrecht einer anderen zu achten hat.</p>

Angebote und Annahmen sind Willenserklärungen. Entscheidend für eine Willenserklärung ist, dass sie vom Gegenüber als solche verstanden wird und dass sie den Rechtsbindungswillen des Erklärenden zum Ausdruck bringt.

Häufig geht einem Angebot die Anfrage eines Interessenten (potenzieller Käufer) voraus. Eine **Anfrage** ist immer an eine bestimmte Person oder eine Unternehmung gerichtet und kann (fern-)mündlich oder schriftlich erfolgen. Bei einer Anfrage handelt es sich um eine rechtsunverbindliche Erkundigung zur Anbahnung eines möglichen Kaufvertrags. Je nach Motiv des Einkäufers kann es sich dabei um eine allgemeine oder eine spezifische Anfrage handeln:

Anfrage

Allgemeine Anfrage	Spezifische Anfrage
Für eine Lieferantenbeurteilung bzw. zur Anbahnung einer neuen Geschäftsbeziehung werden allgemeine Informationen (z. B. durch Muster, Preislisten, Kataloge, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Vertreterbesuche) über die lieferbaren Materialien und Konditionen angefragt.	Für einen Angebotsvergleich werden spezifische Informationen über die Konditionen (Preis, Menge, Liefertermin, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen) für eine bekannte Bedarfsmenge (konkretes Material) angefragt.

Um die vom Verkäufer gewünschten Informationen zu erhalten, sollte eine Anfrage folgende Aspekte beinhalten:

- Anlass der Anfrage,
- Beschreibung des gewünschten Materials und Verwendungszwecks (z. B. Weiterverarbeitung; es sind technische Daten und Dokumente beizufügen),
- voraussichtliche Bedarfsmenge,
- Bedarfszeitpunkt,
- Darlegung eigener Einkaufsrichtlinien,
- Aufforderung zur Abgabe eines verbindlichen Angebots bis zu einem bestimmten Termin bzw. innerhalb einer bestimmten Frist.

Angebote¹ gehören zum alltäglichen Geschäftsverkehr. Sie richten sich an einen konkreten Verhandlungspartner, werden mit dem Willen abgegeben, sich zu den angebotenen Konditionen vertraglich zu binden, und sind deshalb von **Anpreisungen** zu unterscheiden, die sich an eine unbestimmte Anzahl von Interessenten richten. Dass dann nicht mit allen Interessenten ein Vertrag zustande kommen kann, leuchtet unmittelbar ein. Angebote sind rechtsverbindlich. Anpreisungen sind rechtsunverbindlich, sie sollen mögliche Vertragspartner zur Abgabe einer Willenserklärung (z. B. in Form einer Bestellung) animieren.

Anpreisung und Angebot

	Anpreisung	Angebot
Beispiel	Die Heidtkötter KG wirbt in einer Fachzeitschrift für den innovativen <i>communicTable</i> .	Die Heidtkötter KG sendet der Büromöbel Steil KG ein Angebot über zwei <i>communicTable</i> im Gesamtwert von 2.990,00 €.
Zielgruppe	Allgemeinheit	bestimmte Person bzw. Unternehmung
Form der Äußerung	Katalog, Prospekt, Zeitungsanzeige, Schaufenster	frei (schriftlich, mündlich)
Rechtliche Wirkung	unverbindliche Aufforderung zur Abgabe eines Antrages	Antrag = verbindlich

¹ Zu den Inhalten von Angeboten siehe Kapitel 3. Dort werden die Inhalte von Kaufverträgen beschrieben, die sich mit den Inhalten des Angebotes decken.

Bindungsfristen Die Person oder Unternehmung, an die das Angebot gerichtet ist, kann sich nicht darauf verlassen, dass das unterbreitete Angebot zeitlich unbegrenzt und inhaltlich uneingeschränkt (z. B. bei Menge, Preis, Lieferungsbedingungen) gilt. Der Gesetzgeber ermöglicht es Anbietern, die Rechtsverbindlichkeit eines Angebotes zeitlich durch **Bindungsfristen** (§ 147 ff. BGB) sowie inhaltlich durch sogenannte Freizeichnungsklauseln (§ 146 BGB) einzuschränken.

Ein unter Anwesenden (persönlich oder telefonisch) abgegebenes Angebot kann nur sofort angenommen werden. Unter Abwesenden (per Brief, E-Mail usw.) kann die Annahme nur so lange erfolgen, wie sie der Anbieter unter regelmäßigen Umständen erwarten darf (§ 147 BGB). Angebote müssen demnach auf mindestens gleich schnellem Wege angenommen werden, wie sie abgegeben wurden. Darüber hinaus kann im Angebot ein Datum benannt werden, bis zu dem das Angebot gilt (§ 148 BGB).

Freizeichnungsklausel Durch **Freizeichnungsklauseln** wird das Angebot inhaltlich teilweise oder vollständig unverbindlich. Handelsübliche Formulierungen wie „*freibleibend*“ (alle Inhalte sind unverbindlich), „*solange der Vorrat reicht*“ (Menge ist unverbindlich) oder „*Preisänderungen vorbehalten*“ (Preis ist unverbindlich) sind typische Beispiele für Freizeichnungsklauseln. In diesen Fällen stellt die Bestellung in Bezug auf das Angebot einen Antrag dar, der erst durch eine Auftragsbestätigung oder eine Lieferung des Anbieters zum Vertragsabschluss führt.

Rechtsverbindlichkeit von Angeboten	
Bindungsfristen	Freizeichnungsklauseln
<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsschluss durch Annahme innerhalb der Bindungsfrist, die von der Art der Übermittlung der Willenserklärung abhängig ist; mündliche oder telefonische Angebote: solange das Gespräch dauert • Angebotsbriefe: ungefähr eine Woche • Angebote per Fax und E-Mail: 24 Stunden • Angebote mit vertraglichem Datum/Frist: bis zum Ablauf des Datums/der Frist 	<p>Die Rechtsverbindlichkeit eines Angebots kann inhaltlich ganz oder teilweise ausgeschlossen werden, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „<i>Preisänderungen vorbehalten</i>“ Der Preis ist unverbindlich. • „<i>solange der Vorrat reicht</i>“ Die Menge ist unverbindlich. • „<i>freibleibend</i>“, „<i>unverbindlich</i>“, „<i>ohne Obligo</i>“ Alle Inhalte sind unverbindlich.

Bestellung Die Annahme eines Angebots erfolgt in der Regel durch eine **Bestellung**. Eine Bestellung ist eine formfreie Willenserklärung des Käufers für eine bestimmte Sache und zu bestimmten Bedingungen. Sie ist eine rechtsverbindliche Willenserklärung des Käufers gegenüber einer bestimmten Person oder Personengruppe. Wenn sie widerspruchsfrei und rechtzeitig infolge eines Angebots erfolgt, ist sie rechtlich als zweite Willenserklärung (Annahme) zu werten. Ist die Bestellung die erste Willenserklärung zwischen zwei Vertragspartnern, dann ist sie der Antrag. Für den Käufer gelten die gleichen Bindungsfristen für seine Bestellung wie für den Verkäufer bei der Abgabe seiner Willenserklärung.

Auszug aus dem BGB

§ 130 [Wirksamwerden der Willenserklärung gegenüber Abwesenden]

(1) Eine Willenserklärung, die einem anderen gegenüber abzugeben ist, wird, wenn sie in dessen Abwesenheit abgegeben wird, in dem Zeitpunkt wirksam, in welchem sie ihm zugeht. Sie wird nicht wirksam, wenn dem anderen vorher oder gleichzeitig ein Widerruf zugeht.

(2) Auf die Wirksamkeit der Willenserklärung ist es ohne Einfluss, wenn der Erklärende nach der Abgabe stirbt oder geschäftsunfähig wird.

(3) Diese Vorschriften finden auch dann Anwendung, wenn die Willenserklärung einer Behörde gegenüber abzugeben ist.

§ 145 [Bindung an den Antrag]

Wer einem anderen die Schließung eines Vertrags anträgt, ist an den Antrag gebunden, es sei denn, dass er die Gebundenheit ausgeschlossen hat.

§ 146 [Erlöschen des Antrags]

Der Antrag erlischt, wenn er dem Antragenden gegenüber abgelehnt oder wenn er nicht diesem gegen-



über nach den §§ 147 bis 149 rechtzeitig angenommen wird.

§ 147 [Annahmefrist]

(1) Der einem Anwesenden gemachte Antrag kann nur sofort angenommen werden. Dies gilt auch von einem mittels Fernsprechers oder einer sonstigen technischen Einrichtung von Person zu Person gemachten Antrag.

(2) Der einem Abwesenden gemachte Antrag kann nur bis zu dem Zeitpunkt angenommen werden, in welchem der Antragende den Eingang der Antwort unter regelmäßigen Umständen erwarten darf.

§ 148 [Bestimmung einer Annahmefrist]

Hat der Antragende für die Annahme des Antrags eine Frist bestimmt, so kann die Annahme nur innerhalb der Frist erfolgen.

§ 149 [Verspätet zugegangene Annahmeerklärung]

Ist eine dem Antragenden verspätet zugegangene Annahmeerklärung dergestalt abgesendet worden, dass sie bei regelmäßiger Beförderung ihm rechtzeitig zugegangen sein würde, und musste der Antragende

dies erkennen, so hat er die Verspätung dem Annehmenden unverzüglich nach dem Empfang der Erklärung anzuzeigen, sofern es nicht schon vorher geschehen ist. Verzögert er die Absendung der Anzeige, so gilt die Annahme als nicht verspätet.

§ 150 [Verspätete und abändernde Annahme]

(1) Die verspätete Annahme eines Antrags gilt als neuer Antrag.

(2) Eine Annahme unter Erweiterungen, Einschränkungen oder sonstigen Änderungen gilt als Ablehnung verbunden mit einem neuen Antrag.

§ 151 [Annahme ohne Erklärung gegenüber dem Antragenden]

Der Vertrag kommt durch die Annahme des Antrags zustande, ohne dass die Annahme dem Antragenden gegenüber erklärt zu werden braucht, wenn eine solche Erklärung nach der Verkehrssitte nicht zu erwarten ist oder der Antragende auf sie verzichtet hat. Der Zeitpunkt, in welchem der Antrag erlischt, bestimmt sich nach dem aus dem Antrag oder den Umständen zu entnehmenden Willen des Antragenden.

Formuliert der Käufer einen Antrag (weil Abweichungen zwischen Angebot und Bestellung bestehen oder die Bestellung die erste Willenserklärung ist), ist eine Auftragsbestätigung des Verkäufers erforderlich, damit ein Vertrag zustande kommt. Eine **Auftragsbestätigung** ist eine formfreie Willenserklärung des Verkäufers, die vorausgegangene Bestellung zu den genannten Bedingungen anzunehmen. Eine Auftragsbestätigung ist demnach die Mitteilung über die Annahme eines Auftrags zu den genannten Konditionen (Menge, Preis, Termin, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen). Bei dauerhaften Geschäftsbeziehungen und/oder kurzen Lieferzeiten ersetzt die direkte Lieferung häufig die Auftragsbestätigung. Die Lieferung zu den genannten Konditionen der Bestellung ist rechtlich eine Willenserklärung in Form des schlüssigen Handelns. Weicht die Lieferung von der Bestellung ab, so ist die Lieferung ein neuer Antrag (§ 151 BGB).

Auftrags-
bestätigung

Für die Fristen gilt das oben Gesagte: Die Annahme, hier die Auftragsbestätigung, unter Anwesenden muss sofort und unter Abwesenden bis zu dem Zeitpunkt erfolgen, wie der Besteller unter regelmäßigen Umständen eine Annahme erwarten darf (§ 147 BGB). Ansonsten ist der Käufer nicht mehr rechtsverbindlich an seine Bestellung gebunden und es kommt bei verspäteter Auftragsbestätigung oder Lieferung kein Kaufvertrag zustande. Gleiches gilt, wenn die Auftragsbestätigung oder Lieferung von der Bestellung abweicht (§ 146 BGB). Eine verspätete oder inhaltlich von der Bestellung abweichende Auftragsbestätigung ist ein neues Vertragsangebot (Antrag).

Im Geschäftsverkehr setzen Unternehmen untereinander auch sogenannte kaufmännische **Bestätigungsschreiben** ein, um die (teilweise mündlichen) Vertragsverhandlungen zu fixieren. Häufig wird bei jeder Bestellung (auch wenn ein Angebot vorausgegangen war) ein Bestätigungsschreiben verschickt. Schweigt der Geschäftspartner auf dieses Schreiben, so gilt dieses Schweigen als Annahme.

Bestätigungs-
schreiben

AUFGABE 1

Eine Einkäuferin der Heidtkötter KG möchte einen Restposten Wildbuchenhölzer im Wert von 15.000,00 € inkl. Umsatzsteuer von der Giese GmbH erwerben. Es wird ein Besichtigungstermin vereinbart, daran anschließend einigen sich beide über den Kaufpreis und die Abholung per Spedition in der darauffolgenden Woche.

- a) Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit beide Vertragsparteien einen rechtswirksamen Vertrag geschlossen haben?
- b) Angenommen, es ist ein Kaufvertrag zustande gekommen. Welche Pflichten entstehen daraus für die Vertragsparteien und unter welchen Bedingungen sind die Pflichten erfüllt?

AUFGABE 2

Obwohl die Mühle Harxbüttel GmbH für eine Lieferung Mehl bereits einen Kaufvertrag mit einem Backwarenhersteller geschlossen hat (Abholung am nächsten Tag), verkauft ein Vertriebsmitarbeiter der Mühle Harxbüttel GmbH die Mehllieferung am gleichen Tag in bar an eine Konditorin, die die Lieferung umgehend verlädt und vom Hof fährt.

- a) Erörtern Sie unter Zuhilfenahme des BGB, ob zwischen der Mühle Harxbüttel GmbH und dem Backwarenhersteller ein gültiger Kaufvertrag zustande gekommen ist.
- b) Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Kaufvertrag zwischen der Mühle Harxbüttel GmbH und dem Backwarenhersteller?

AUFGABE 3

Unterscheiden Sie zwischen Anfrage, Anpreisung und Angebot jeweils anhand eines treffenden Beispiels.

AUFGABE 4

In § 145 BGB ist geregelt, dass die Gebundenheit an den Antrag ausgeschlossen werden kann.

- a) Nennen Sie zwei Vertragsinhalte, die aufgrund von Freizeichnungsklauseln ausgeschlossen werden können.
- b) Beschreiben Sie Situationen (aus Ihrem Ausbildungsbetrieb), in denen Lieferanten diese Möglichkeiten nutzen.

AUFGABE 5

Beschreiben Sie, wie lange der Antrag bei unbefristeten und befristeten Angeboten rechtsverbindlich ist.

AUFGABE 6

Beschreiben Sie vier Aspekte, in denen der Verkäufer nicht mehr an sein Angebot gebunden ist.

AUFGABE 7

Wer gibt bei folgenden Willenserklärungen den Antrag ab und wer macht die Annahme?

- a) Ein Lieferant unterbreitet einem Fahrradhersteller ein telefonisches Angebot. Der Fahrradhersteller bestellt einen Tag später schriftlich zu den vereinbarten Bedingungen.
- b) Ein Textilunternehmen macht einem Kunden ein Angebot über 100 Kapuzenjacken zu 30,00 € je Stück. Der Kunde bestellt 100 Kapuzenjacken zu je 25,00 €/Stück.
- c) In einem Sportartikelgeschäft sind im Schaufenster Inlineskates ausgestellt: „Inlineskates zu 199,00 € in allen Größen vorrätig“. Ein Kunde möchte diese Inlineskates in Größe 44 kaufen. Diese Größe ist jedoch ausverkauft.
- d) Eine Fahrradmanufaktur bietet einem Händler 50 Mountainbikes zu je 490,00 € an. Der Fahrradhändler bestellt vier Wochen später 50 Stück zu den entsprechenden Angebotsbedingungen. Der Großhändler schickt eine Auftragsbestätigung.

- e) Eine Hobbygärtnerin erhält von einem Stahlwarenhändler unbestellt eine Heckenschere zugeschickt. Die Hobbygärtnerin ist an der Heckenschere nicht interessiert, legt sie verpackt zur Seite und vergisst sie.
- f) Ein Reisebüro schickt eine Anfrage über 100 Pakete Kopierpapier an eine Papierfabrik. Der Papierhersteller liefert 100 Pakete Kopierpapier.
- g) Eine Schreinerei bestellt bei einem Werkzeugmaschinenhersteller zehn Elektroholbel. Diese werden innerhalb einer Woche geliefert.
- h) Ein Hersteller von Bohrmaschinen liefert an seinen Stammkunden 60 Bohrmaschinen. Dieser reagiert nicht auf die Lieferung.
- i) Ein Einkaufssachbearbeiter bestellt schriftlich 150 Pakete Schrauben verschiedener Größen. Nach einem Gespräch mit der Lagerfacharbeiterin zieht er die Bestellung am nächsten Morgen telefonisch zurück.

Entscheiden Sie für die Fälle a) bis i) der Aufgabe 7, ob jeweils ein Kaufvertrag zustande gekommen ist. Begründen Sie jeweils Ihre Entscheidung.

AUFGABE 8

Welche der folgenden Aussagen zum Besitz ist richtig?

- a) Besitz ist ein absolutes Recht.
- b) Besitz bezeichnet die tatsächliche Herrschaft über eine Sache.
- c) Nur der Eigentümer einer Sache kann sie besitzen.
- d) Besitz schließt die Möglichkeit aus, die Sache zu nutzen.

AUFGABE 9

Kann ich mein Recht auf Besitz gerichtlich durchsetzen, wenn ich keine Eigentumsrechte an der Sache habe?

AUFGABE 10

Rechtliche Wirkung von Willenserklärungen am Beispiel unbestellter Ware

2.2

Eine rechtliche Besonderheit für das Zustandekommen eines Kaufvertrages ergibt sich bei der Zusendung unbestellter Materialien bzw. Ware. Für die rechtliche Wertung der Willenserklärungen sind der rechtliche Status und die bisherige Geschäftsbeziehung der potenziellen Vertragspartner entscheidend. Der rechtliche Status definiert die heranzuziehende Rechtsquelle und damit den Umfang der rechtlichen Einschränkungen. Handelt es sich um einen bürgerlichen Kauf, bei dem beide Vertragspartner als Privatpersonen handeln, greifen die Vorschriften des BGB. Liegt dagegen ein einseitiger Handelskauf¹ vor (eine Privatperson, ein Kaufmann), finden sowohl die Vorschriften des BGB als auch des HGB Anwendung. Bei einem zweiseitigen Handelskauf sind beide Vertragspartner Kaufleute, sodass insbesondere die Regelungen des HGB Anwendung finden.

Kaufvertrag
bei Zusendung
unbestellter Ware

Die Zusendung unbestellter Ware an eine Privatperson verstößt gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). Es liegt daher kein Angebot des Lieferers vor, das rechtlich als Antrag zu bewerten wäre. Daher kann beim Verbrauchsgüterkauf kein rechtswirksamer Kaufvertrag zustande kommen. Der Gesetzgeber schützt hier die Verbraucherinnen und Verbraucher in besonderer Weise und sieht in der Annahme der Ware kein schlüssiges Handeln im Sinne einer Willenserklärung. Privatpersonen können mit der Ware anschließend machen, was sie möchten

¹ Ist der Verkäufer ein Kaufmann, so handelt es sich um einen Verbrauchsgüterkauf. Beim Verbrauchsgüterkauf werden Verbraucherinnen und Verbraucher durch § 346 ff. BGB in besonderer Weise geschützt (Gewährleistungsrechte und -fristen).

(gebrauchen, verbrauchen, entsorgen). Die Lieferung unbestellter Waren durch ein Unternehmen an eine Verbraucherin bzw. einen Verbraucher begründet weder einen Anspruch auf Zahlung noch einen Anspruch auf Herausgabe der Ware (§ 241a BGB).

Bei einem zweiseitigen Handelsgeschäft (zwei Kaufleute) ist die Wertung der Handlungen des Abnehmers von der bisherigen Geschäftsbeziehung abhängig. Die Zusendung unbestellter Ware an ein Unternehmen ohne bisherige Geschäftsbeziehung ist hingegen ein Angebot des Lieferers und rechtlich als Antrag zu bewerten. Um einen rechtswirksamen Kaufvertrag zu schließen, bedarf es noch der Annahme durch den Vertragspartner. Lehnt das Unternehmen hingegen das Angebot ab, so muss es die Ware sachgerecht aufbewahren, aber nicht zurücksenden.

Anders verhält es sich bei dauerhaften Geschäftsbeziehungen. Die Annahme einer Ware erfolgt durch Stillschweigen bzw. schlüssiges Handeln. Der Kaufvertrag kommt zustande. Wenn der Abnehmer die Lieferung nicht annehmen möchte, muss er dem Lieferanten unverzüglich eine Nachricht zukommen lassen und die Ware bis zur Abholung bzw. Rücksendung sachgerecht aufbewahren.

AUFGABE 1

Erläutern Sie die rechtlichen Wirkungen der Zusendung unbestellter Ware bei ein- und zweiseitigen Handelsgeschäften.

AUFGABE 2

Andrea erhält eine Paketzustellung mit Büchern, die sie nicht bestellt hat. Erläutern Sie die rechtliche Situation. Was muss Andrea tun?

AUFGABE 3

Ein Industrieunternehmen erhält am Monatsende von einem Lieferanten eine Lieferung von 85 Lichtmaschinen zum Einbau in einen Dieselmotor. Wie schon in den Jahren zuvor, erhält das Industrieunternehmen zwei Tage später die Rechnung über die gelieferten Lichtmaschinen.

- a) Ist hier ein Kaufvertrag zustande gekommen? Begründen Sie.
- b) Muss das Industrieunternehmen die eingegangene Rechnung bezahlen? Begründen Sie.

Inhalte eines Kaufvertrages

3



Da der Kaufvertrag die rechtliche Grundlage bildet, um die Rechte und Pflichten von Käufer und Verkäufer festzulegen, sollten im Vertragswerk möglichst alle relevanten Berührungspunkte zwischen den Geschäftspartnern berücksichtigt und festgehalten werden. Der Vertrag enthält in der Regel detaillierte Bestimmungen zum Kaufgegenstand, zum Preis, zum Erfüllungsort und Gerichtsstand, zu den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie zur rechtlichen Sicherung des Eigentums bis zur Kaufpreiszahlung, einschließlich der allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB).

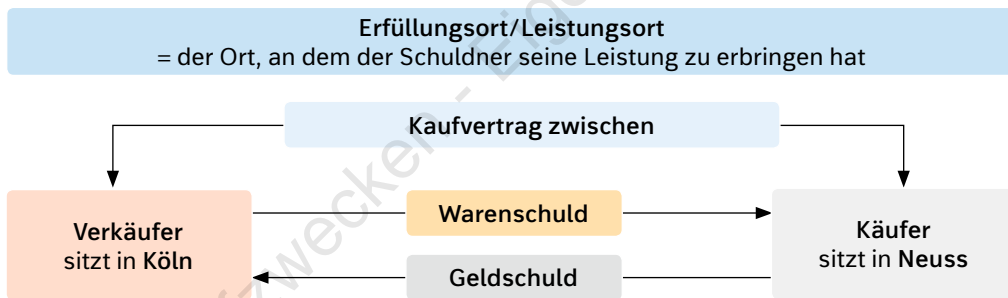
Ein sorgfältig ausgearbeiteter Kaufvertrag bietet sowohl dem Käufer als auch dem Verkäufer Schutz und gewährleistet Rechtssicherheit im Fall von Unstimmigkeiten. Für Aspekte der geschäftlichen Vertragsbeziehung, die nicht explizit im Kaufvertrag geregelt sind, gelten die gesetzlichen Bestimmungen des BGB und des HGB.

Erfüllungsort, Gefahrübergang und Gerichtsstand

3.1

Erfüllungsort

Der Erfüllungsort (Leistungsort) ist der Ort, an dem der Schuldner seine aus dem Verpflichtungsgeschäft entstandene Leistung zu erfüllen hat (Leistungshandlung). Im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zum **Leistungsort** bestehen für die Warenschuld und die Geldschuld zwei (unterschiedliche) Erfüllungsorte, die im Falle einer vertraglichen Festlegung auf einen Erfüllungsort reduziert werden können. Der Erfolgort ist der Ort, an dem der Leistungserfolg eintritt.

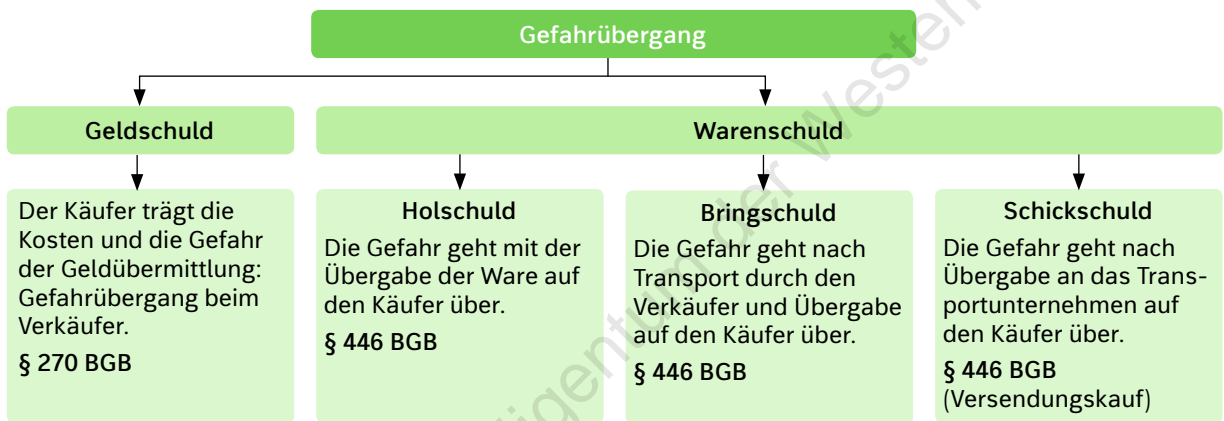


Gesetzliche Regelung	Vertragliche Regelung
Der Erfüllungsort ist der Wohn- oder Geschäftssitz des Schuldners (§ 269 BGB). Warenschuld = Holschuld (§ 269 Abs. 1 BGB) → Erfüllungsort = Köln Geldschuld = Schickschuld (§ 270 BGB) → Erfüllungsort = Neuss (Das Geld muss rechtzeitig in Neuss abgeschickt werden.) Spezialfall: Versendungskauf Warenschuld = Schickschuld (§ 447 BGB) → Erfüllungsort = Köln	Der Erfüllungsort kann vertraglich festgelegt werden. 1. Erfüllungsort ist Köln: Warenschuld = Holschuld → Erfüllungsort = Köln Geldschuld = Bringschuld → Erfüllungsort = Köln (Das Geld muss rechtzeitig in Köln ankommen.) 2. Erfüllungsort ist Neuss: Warenschuld = Bringschuld → Erfüllungsort = Neuss Geldschuld = Schickschuld → Erfüllungsort = Neuss

Bei der Geldschuld als Schickschuld fallen Erfüllungsort und Erfolgsort auseinander. Nach heutiger Rechtsmeinung (EuGH) handelt es sich bei der Geldschuld nicht um eine Schickschuld, sondern um eine „modifizierte Bringschuld“. Erfüllungsort und Erfolgsort liegen beim Gläubiger/Verkäufer.

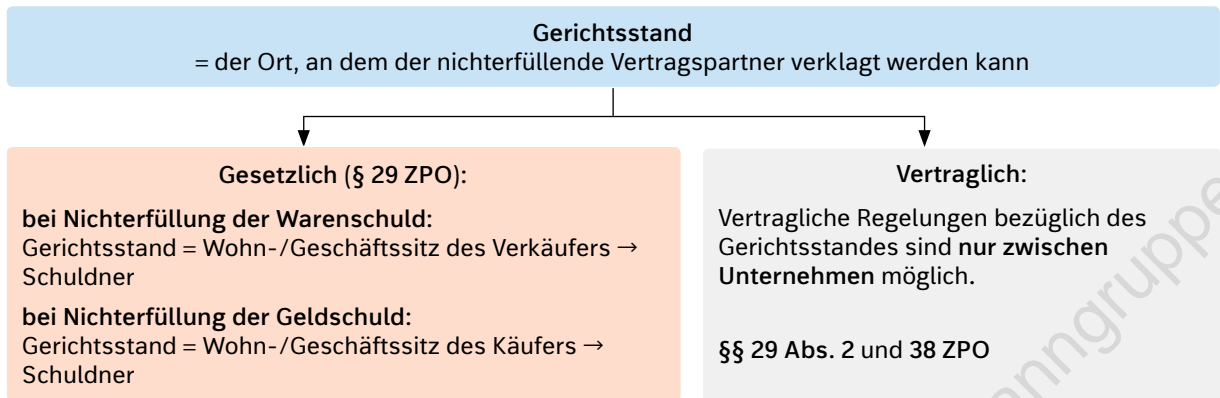
Versendungskauf Beim **Versendungskauf** versendet der Verkäufer auf Verlangen des Käufers die Ware an einen anderen Ort als den Erfüllungsort. Die Gefahr geht dann mit der Übergabe der Ware an die Transportperson auf den Käufer über, sofern der Käufer kein Verbraucher ist.

Gefahrübergang Dies wirft die generelle Frage auf, wann die Gefahr eines zufälligen Untergangs oder einer zufälligen Verschlechterung auf den jeweils anderen Vertragspartner übergeht. Nach § 270 BGB trägt der Käufer die Gefahr der Geldübermittlung. Die Gefahr geht also erst dann auf den Vertragspartner über, wenn das Geld beim Verkäufer angekommen ist. Der Zeitpunkt des Gefahrübergangs bei der Warenschuld ist davon abhängig, ob sie eine Hol-, Bring- oder Schickschuld ist.



Verbrauchsgüterkauf Diese Regelungen für den Gefahrübergang gelten nicht, wenn der Verkäufer Unternehmer und der Käufer Verbraucher ist, d.h. beim Verbrauchsgüterkauf. Es handelt sich um einen Verbrauchsgüterkauf, wenn jemand von einem Unternehmer eine bewegliche Sache zum privaten Gebrauch kauft (§ 474 BGB), also auch dann, wenn ein Unternehmer für seinen privaten Haushalt einkauft. Hier geht aufgrund der Regelung des § 474 Abs. 2 BGB die Gefahr erst dann auf den Käufer über, wenn ihm die Sache übergeben wurde. Durch die Vorschriften des BGB zum Verbrauchsgüterkauf (§§ 474–479) werden die Endverbraucherinnen und Endverbraucher besonders geschützt. Die Schutzwürdigkeit von Verbraucherinnen und Verbrauchern ergibt sich aus der schwächeren Position, die sie gegenüber Unternehmerinnen und Unternehmern haben.

Gerichtsstand Ergeben sich zwischen den Vertragspartnern Streitigkeiten über die Erfüllung der jeweiligen Vertragspflichten, die nur mithilfe der zuständigen Gerichte behoben werden können, findet sich die örtliche Zuständigkeit in der Zivilprozessordnung. In § 29 ZPO ist geregelt, dass der gesetzliche **Gerichtsstand** immer am gesetzlichen Erfüllungsort ist. Der Gerichtsstand ist der Ort, an dem der nichterfüllende Vertragspartner verklagt werden kann. Vertragliche Abweichungen von dieser gesetzliche Regelung können nur unter Kaufleuten vereinbart werden (§§ 29 Abs. 2, 38 ZPO). Die sachliche Zuständigkeit richtet sich nach der Höhe des Streitwerts. Liegt der Streitwert bei 5.000,00 € oder höher, ist das Landgericht zuständig, bis zu dieser Grenze das Amtsgericht (§ 23 Gerichtsverfassungsgesetz).



Der Industriebetrieb HEYCO GmbH, Bonn, verkauft an einen Wagenbauer in Rüsselsheim Werkzeuge für den Fahrzeugbau. Vertragliche Regelungen bezüglich Leistungsort und Gerichtsstand wurden nicht vereinbart.

AUFGABE 1

- a) Wo liegt der Erfüllungsort für die Warenschuld?
- b) Wann hat die HEYCO GmbH ihre Lieferverpflichtung erfüllt, wenn als Lieferzeitpunkt die erste Oktoberwoche vereinbart war?
- c) Wann hat der Wagenbauer seine Zahlungsverpflichtung erfüllt, wenn als Zahlungstermin 30 Tage nach Rechnungsdatum (29. November) bestimmt war?
- d) Nehmen Sie an, die Werkzeuge werden beschädigt. Wer hatte in den folgenden Fällen das Risiko zu tragen?
 1. Die Werkzeuge werden in Bonn ordnungsgemäß einer Spedition übergeben.
 2. Beim Umladen von Waggon zu Waggon bei der DB Cargo AG kippen die Werkzeuge auf den Bahnsteig.
 3. Auf dem Transport vom Güterbahnhof Rüsselsheim zum Firmensitz des Wagenbauers rutschen die Werkzeuge vom Lkw des Rollfuhrunternehmens.
 4. Der Lkw des Wagenbauers holt die Werkzeuge vom Güterbahnhof Rüsselsheim ab und stößt mit einer Straßenbahn zusammen.
- e) Betrachten Sie die oben geschilderte Situation nun unter der Vorgabe, dass im Kaufvertrag Folgendes schriftlich festgelegt wurde: „Erfüllungsort für beide Teile ist Rüsselsheim.“ Wer ist aufgrund dieser vertraglichen Vereinbarung im Vorteil? Begründen Sie.
- f) Untersuchen Sie erneut die oben in Teilaufgabe d) bei 1. bis 4. geschilderten Situationen. Welche Ergebnisse ändern sich?

Dieter Jacobi aus Köln kauft bei der Breuer OHG in Dormagen einen neuen Rasenmäher. Es werden keine vertraglichen Vereinbarungen bezüglich Erfüllungsort und Gerichtsstand getroffen.

AUFGABE 2

- a) Wo werden die Leistungen aus dem Kaufvertrag geschuldet?
- b) Wo kann der jeweils nicht erfüllende Vertragspartner verklagt werden?
- c) Nach welchem Kriterium richtet sich die sachliche Zuständigkeit der Gerichte?

AUFGABE 3

Der gesetzliche Erfüllungsort ist

- a) für die Lieferung der Geschäftssitz des Verkäufers.
- b) für die Zahlung der Geschäftssitz der Verkäuferbank.
- c) für die Lieferung der Geschäftssitz des Käufers.
- d) für die Zahlung der Geschäftssitz der Käuferbank.

AUFGABE 4

Geldschulden werden bezahlt

- a) auf Gefahr und Kosten des Gläubigers.
- b) auf Gefahr des Gläubigers und auf Kosten des Schuldners.
- c) auf Gefahr und Kosten des Schuldners.
- d) auf Gefahr des Schuldners und Kosten des Gläubigers.

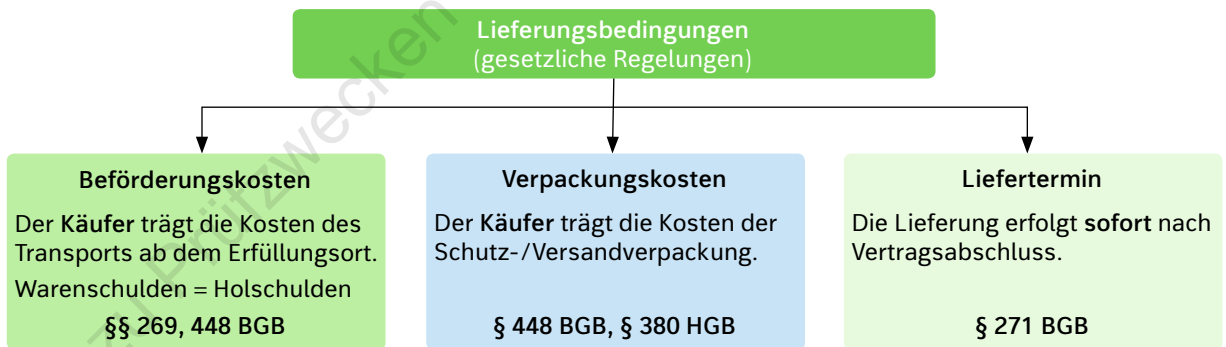
AUFGABE 5

Es werden Waren von Nürnberg nach Essen geliefert. Im Fall des gesetzlichen Erfüllungsortes ist der Gerichtsstand

- a) für die Lieferung Essen.
- b) für die Zahlung Nürnberg.
- c) für die Lieferung und Zahlung Essen.
- d) für die Lieferung Nürnberg.

3.2 Lieferungsbedingungen

Die Lieferungsbedingungen beinhalten im Wesentlichen Regelungen zu den Beförderungs- und Verpackungskosten sowie Vereinbarungen zu den Lieferterminen. Ist hier nichts vereinbart, hat die Lieferung im Zweifelsfall sofort zu erfolgen.



Diese gesetzlichen Bestimmungen können von den Geschäftspartnern durch vertragliche Vereinbarungen abgeändert werden.

Folgende **Beförderungskosten** können im Rahmen des Transports auftreten:

- **Rollgeld** (= Kosten für An- und Abfuhr)
- **Be-/Entladegebühren**
- **Fracht** (= Entgelt für die gewerbliche Beförderung von Gütern)

Nach den gesetzlichen Bestimmungen muss der Verkäufer die verkauften Waren zur Abholung durch den Käufer am Erfüllungsort bereitstellen. Der Käufer trägt die weiteren Transportkosten. Vertraglich können z. B. folgende Regelungen der Beförderungskosten/Transportkosten vereinbart werden:

Vertragliche Regelungen zu den Beförderungskosten								
Regelung:	Verkäufer	Anfuhr (Rollgeld)	Versandstation (beladen)	Fracht	Empfangsstation (entladen)	Abfuhr (Rollgeld)	Käufer	Erläuterungen
ab Fabrik, ab Lager, ab Werk								Der Käufer trägt alle Kosten.
ab hier, unfrei, ab Bahnhof, ab Versandstation								Der Verkäufer trägt die Kosten (Rollgeld) bis zur Versandstation (gesetzliche Regelung).
frei Waggon, frei Schiff								Der Verkäufer trägt die Kosten der Anfuhr und des Beladens.
frachtfrei, franko, frei dort, frei Bahnhof, frei Empfangsstation								Der Käufer trägt lediglich die Kosten des Entladens und der Zufuhr (Rollgeld).
frei Haus, frei Keller, frei Lager								Der Verkäufer trägt alle Kosten bis ins Haus → im Verkaufspreis einkalkuliert.

Abweichend von der gesetzlichen Regelung können zur Übernahme der **Verpackungskosten** auch vertragliche Vereinbarungen getroffen werden. In diesem Zusammenhang ist eine Differenzierung der folgenden Begrifflichkeiten hilfreich:

- **Nettogewicht:** Reingewicht der Ware
- **Tara:** Verpackungsgewicht
- **Bruttogewicht:** Gesamtgewicht; Rohgewicht

Verpackungskosten

$$\text{Bruttogewicht} = \text{Nettogewicht} + \text{Tara}$$

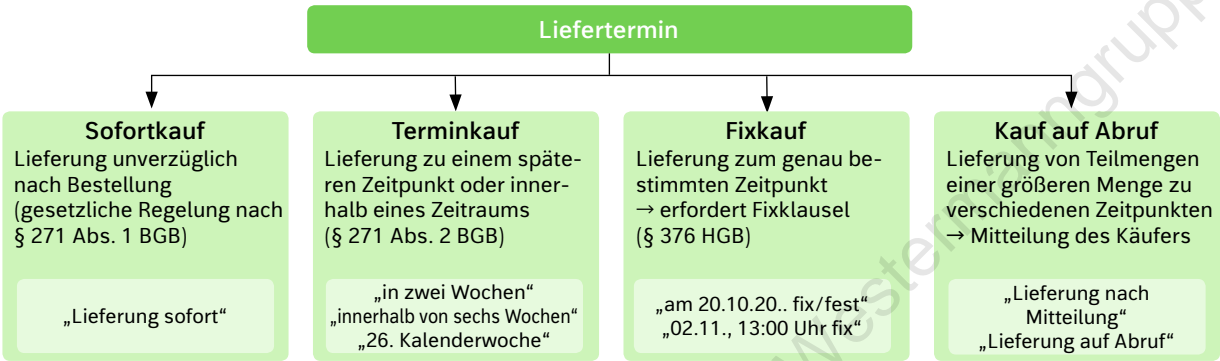
Die Regelungen bezüglich der Verpackungskosten werden häufig verbunden mit der Preisstellung „Preis netto“ bzw. „Preis brutto“ und können der folgenden Tabelle entnommen werden:

Verpackungskostenregelungen		Beispiel
Vertragsklausel	Bedeutung/Erklärung	210 kg brutto; 200 kg netto 1 kg Ware kostet 5,00 € 1. Wer ist Eigentümer der Verpackung? 2. Wie viel zahlt der Käufer für die gesamte Lieferung?
Preis netto, einschließlich Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> Grundlage für die Preisberechnung: Nettogewicht Die Verpackungskosten werden nicht berechnet, der Käufer zahlt das Nettogewicht. 	1. Käufer 2. 200 kg zu 5,00 € = 1.000,00 €
Preis netto, ausschließlich Verpackung (gesetzliche Regelung)	<ul style="list-style-type: none"> Grundlage für die Preisberechnung: Nettogewicht Die Verpackungskosten werden zusätzlich berechnet, meist mit Selbstkostenpreis. Der Käufer zahlt das Nettogewicht und die Verpackungskosten (40,00 €). 	1. bei Rücksendung und Gutschrift: Verkäufer, keine Rücksendung: Käufer 2. 200 kg zu 5,00 € = 1.000,00 € + <u>Verpackungskosten</u> 40,00 € = 1.040,00 €
Preis brutto, einschließlich Verpackung (bfm = brutto für netto)	<ul style="list-style-type: none"> Grundlage für die Preisberechnung: Bruttogewicht Das Verpackungsgewicht (Tara) wird zum gleichen Preis berechnet wie das Reingewicht (netto) der Ware, der Käufer zahlt Nettogewicht + Tara. 	1. Käufer 2. 200 kg · 5,00 € = 1.000,00 € + 10 kg · 5,00 € = 50,00 € = 210 kg · 5,00 € = 1.050,00 €
Preis brutto, ausschließlich Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> Grundlage für die Preisberechnung: Bruttogewicht Die Verpackung wird doppelt berechnet: <ul style="list-style-type: none"> Verpackungsmaterial zum Warenpreis (Tara) + zusätzlich Verpackungszuschlag, bei wertvollem Verpackungsmaterial: zurücksenden. Der Käufer zahlt Reingewicht + Tara + Verpackungskosten. 	1. bei Rücksendung und Gutschrift: Verkäufer, keine Rücksendung: Käufer 2. 200 kg · 5,00 € = 1.000,00 € + 10 kg · 5,00 € = 50,00 € + <u>Verpackungskosten</u> = 40,00 € = 1.090,00 €
Verpackung leihweise	Die Verpackung wird leihweise vom Verkäufer zur Verfügung gestellt, der Käufer zahlt das Nettogewicht.	1. Verkäufer 2. 200 kg · 5,00 € = 1.000,00 €
Der Käufer stellt die Verpackung zur Verfügung.	Der Käufer zahlt die Verpackung.	1. Käufer 2. 200 kg · 5,00 € = 1.000,00 €

Liefertermin Die gesetzliche Regelung bezüglich des Liefertermins sieht vor, dass die **Lieferung sofort** nach Vertragsabschluss zu erfolgen hat (§ 271 BGB). Abweichend von dieser gesetzlichen Regelung können individuelle vertragliche Vereinbarungen getroffen werden:

Terminkauf • Soll die Lieferung zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, handelt es sich um einen Terminkauf.

- Wird der Lieferzeitpunkt stundengenau bzw. taggenau mit der Zusatzklausel *fix/fest* bestimmt, handelt es sich um einen Fixkauf (§ 376 HGB), bei dem im Falle einer Nicht-Rechtzeitig-Lieferung nicht gemahnt werden muss. Fixkauf
- Beim Kauf auf Abruf wird die bestellte Menge in Teillieferungen zu unterschiedlichen Lieferterminen zugestellt oder abgeholt. Kauf auf Abruf



Auszug aus dem BGB

§ 271 [Leistungszeit]

(1) Ist eine Zeit für die Leistung weder bestimmt noch aus den Umständen zu entnehmen, so kann der Gläubiger die Leistung sofort verlangen, der Schuldner sie sofort bewirken.

(2) Ist eine Zeit bestimmt, so ist im Zweifel anzunehmen, dass der Gläubiger die Leistung nicht vor dieser Zeit verlangen, der Schuldner aber sie vorher bewirken kann.

§ 448 [Kosten der Übergabe und vergleichbare Kosten]

(1) Der Verkäufer trägt die Kosten der Übergabe der Sache, der Käufer die Kosten der Abnahme und der Versendung der Sache nach einem anderen Ort als dem Erfüllungsort. [...]

Erläutern Sie unter Zuhilfenahme des BGB und des HGB die gesetzlichen Regelungen bezüglich

AUFGABE 1

- der Transportkosten,
- der Verpackungskosten,
- des Zeitpunkts der Lieferung.

Ordnen Sie den Verpackungsbedingungen eines Angebots

AUFGABE 2

- Preis einschließlich Verpackung,
- Preis ausschließlich Verpackung,
- brutto für netto

folgende Aussagen zu:

- Im Kaufvertrag ist hinsichtlich der Verpackung nichts vereinbart.
- Der Preis bezieht sich auf das Reingewicht, die Verpackung wird nicht berechnet.
- Die Verpackung wird mitgewogen und zum Preis der Ware berechnet.
- Der Kunde kann die kostenlos überlassene Verpackung verwenden.
- Der Käufer zahlt das Reingewicht und muss die Verpackung zurückgeben.

AUFGABE 3

Auf Anfrage erhält eine Möbelfabrik Angebote für 20 Kindermatratzen. Bei welchem Lieferanten wird die Fabrik bestellen, wenn bezüglich der Qualität keine Unterschiede bestehen und der Preis entscheidend ist?

- a) Preis je Stück 80,00 €, ab Werk, Bezugskosten 230,00 €, Rabatt 5 %
- b) Preis je Stück 83,00 €, frei Haus, 2 % Skonto oder 1 Monat Ziel
- c) Preis je Stück 85,00 €, frei Bahnhof dort, Rollgeld 30,00 €, 3 Monate Ziel, 3 % Rabatt
- d) Preis je Stück 90,00 €, ab Bahnhof hier, Bezugskosten 150,00 €, 3 % Skonto oder 2 Monate Ziel, 10 % Rabatt

AUFGABE 4

Ermitteln Sie mithilfe der unten stehenden Informationen die Beförderungskosten für den Käufer, wenn er folgende Lieferungsbedingungen akzeptiert hat:

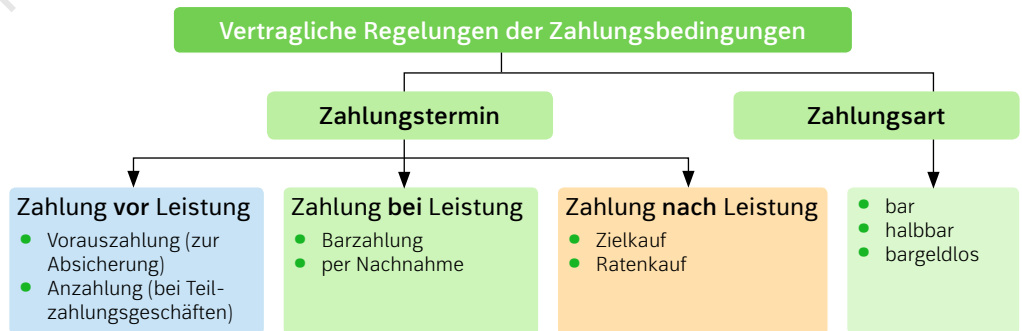
- a) Die ausgewiesenen Preise verstehen sich „frei Waggon“.
- b) Wir liefern ausschließlich „ab hier“.
- c) Die Lieferung erfolgt „franko“.
- d) Rechnen Sie mit einer Preisstellung „ab Werk“.
- e) Unsere Lieferungsbedingung lautet „frei Lager“.
- f) Die Berechnung der Transportkosten erfolgt nach der gesetzlichen Regelung.

Verkäufer	Beförderungskosten					Käufer
	Anfuhr	Verladung	Fracht	Entladung	Zufuhr	
Kosten der Anfuhr	98,00 €			Entladekosten		32,00 €
Verladekosten		40,00 €		Kosten der Zufuhr		100,00 €
Fracht		280,00 €				

3.3 Zahlungsbedingungen

Die gesetzliche Regelung (§ 271 BGB) sieht vor, dass der Verkäufer die sofortige Zahlung des Kaufpreises bei eigener Leistung verlangen kann (Zahlung Zug um Zug). Die Kosten und die Gefahr der Geldübermittlung trägt der Käufer (§ 270 BGB).

Vertraglich können folgende Zahlungsbedingungen vereinbart werden:



Zahlung vor Leistung: Vorauszahlungen bzw. Anzahlungen werden häufig bei Neukunden oder bei Kunden gefordert, mit deren Zahlungsverhalten bereits schlechte Erfahrungen gemacht wurden. Diese Zahlungsbedingungen sind weiterhin üblich bei Großaufträgen (z. B. im Schiffsbau, Straßenbau, Hausbau), die aufgrund eines lang andauernden Herstellungsprozesses einen hohen Finanzierungsbedarf mit sich bringen. Bei der Zahlung mit Anzahlung kann ein Teilbetrag schon bei Auftragserteilung, ein weiterer Teilbetrag bei der ersten Lieferung und weitere Teilbeträge nach der Lieferung zu festgelegten Terminen gefordert bzw. geleistet werden.

Zahlung bei Leistung: Diese Zahlungsbedingung entspricht der gesetzlichen Regelung „Zahlung Zug um Zug“. Die Zahlung erfolgt sofort im Anschluss bzw. gleichzeitig mit der Leistung des Warenschuldners.

Zahlung nach Leistung: Bei einer vertraglich vereinbarten Zahlung nach der Leistung handelt es sich um einen **Zielkauf**. Die Zahlung muss erst später, spätestens aber bis zu einem festgelegten Zeitpunkt (z. B. 30 oder 40 Tage nach Rechnungsdatum) erfolgen. Durch die Gewährung dieses Zahlungsziels erhält der Käufer von seinem Lieferanten/Verkäufer einen Lieferantenkredit. Während dieser Zeit kann der Käufer die gelieferten Produkte weiter verkaufen und so die liquiden Mittel beschaffen, um die noch ausstehende Rechnung zu begleichen. Bei der bargeldlosen Zahlungsart darf der Geldschuldner nicht verpflichtet werden, ein Entgelt für die Nutzung einer SEPA-Basislastschrift, einer SEPA-Firmenlastschrift, einer SEPA-Überweisung oder einer Zahlungskarte zu entrichten (§ 270a BGB).

Zielkauf

Sehr häufig werden in den Zahlungsbedingungen Preisnachlässe gewährt, um im Konkurrenzkampf (Stamm-)Kunden zu gewinnen und somit die Absatzzahlen und Marktanteile zu erhöhen. Diese Preisnachlässe werden bei der internen Kalkulation des Listenverkaufspreises berücksichtigt.

Preisnachlässe

Ausgehend von den Selbstkosten wird der Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis) nach dem folgenden Kalkulationsschema ermittelt:

Kalkulationsschema zur Berechnung des Nettoverkaufspreises (Listenverkaufspreises):

Kalkulation	Kalkulationsgrößen	%	€	Bemerkungen
Verkaufskalkulation	Selbstkosten			Beinhaltet alle Kosten, die bisher für das Erzeugnis angefallen sind. Addiert wird ein angemessener Gewinnzuschlag (prozentual bezogen auf die Selbstkosten = 100 %).
	+ Gewinnzuschlag			
	= Barverkaufspreis			Das gewährte Kundenkonto sowie evtl. zu zahlende Vertreterprovision werden aufgeschlagen (jeweils prozentual bezogen auf den Zielverkaufspreis = 100 %).
	+ Kundenkonto + Vertreterprovision			
	= Zielverkaufspreis			Der gewährte Kundenrabatt wird aufgeschlagen (prozentual bezogen auf den Listenverkaufspreis = 100 %).
+ Kundenrabatt				
	= Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)			Das ist der Angebotspreis für den Kunden.

Gewährte Kundenrabatte beziehen sich in der Regel auf die Verkaufsmenge (Stückzahl). Häufig werden Rabattstaffelungen angeboten (z. B. ab 100 Stück 10 %, ab 150 Stück 20 %, ab 180 Stück 30 %).

Die Gewährung von Skonto zielt darauf ab, den Kunden zur frühzeitigen Zahlung des Rechnungsbetrags zu motivieren, um die eigene Liquidität zu sichern. Seit 2002 kann der Skontosatz frei bestimmt werden und liegt in der Praxis zwischen 2 % und 5 %.

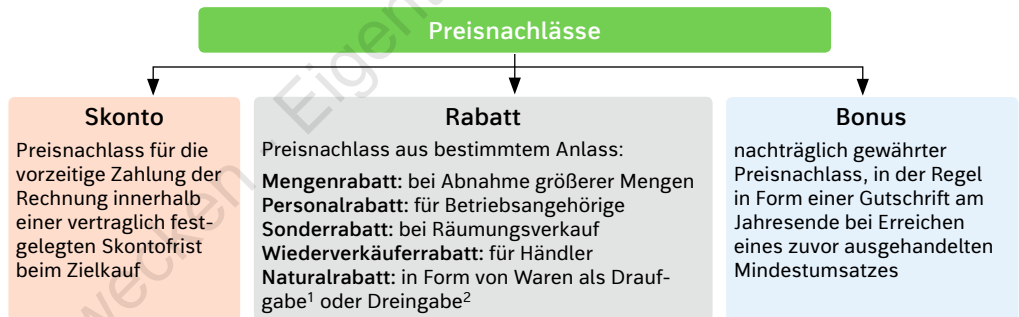
Der eingerechnete Gewinnzuschlag legt fest, wie viel Gewinn beim Verkauf erzielt werden soll.

BEISPIEL

Die Selbstkosten für die Herstellung eines Schreibtisch betragen 162,00 €. Die Geschäftsleitung gibt einen Gewinnzuschlagssatz von 15 % vor. Der dem Kunden gewährte Skontosatz bei Zahlung innerhalb von zehn Tagen beträgt 3 %. Folgende Rabattstaffelung wird vom Verkauf eingeplant: ab 25 Stück 8 %, ab 40 Stück 11 % und ab 60 Stück 15 %.

Ein Kunde bestellt zu diesen im Angebot festgelegten Bedingungen 50 Schreibtische für sein neues Bürogebäude. Berechnen Sie den Listenverkaufspreis für diese 50 Schreibtische.

Kalkulationsgröße	%	€	Berechnung
Selbstkosten		8.100,00 €	162,00 € · 50 Stück
+ Gewinnzuschlag	15 %	+ 1.215,00 €	$\frac{8.100,00 \cdot 15}{100}$
= Barverkaufspreis		9.315,00 €	9.315,00 € = 97 % x € = 3 %
+ Kundenskonto	3 %	+ 288,09 €	$x = \frac{9.315,00 \cdot 3}{97}$
= Zielverkaufspreis		9.603,09 €	9.603,09 € = 89 % x € = 11 %
+ Kundenrabatt	11 %	+ 1.186,90 €	$x = \frac{9.603,09 \cdot 11}{89}$
= Listenverkaufspreis		10.789,99 €	= Nettoverkaufspreis



Skonto Die Gewährung eines prozentualen Skontoabzugs ist mit einer vorzeitigen Zahlung der Rechnung vor Ablauf des gewährten Zahlungsziels verbunden. Bei vorzeitiger Zahlung innerhalb von 10 bis 14 Tagen (Skontozeitraum) kann der Kunde üblicherweise Skonto in Höhe von 2 % bis 4 % des Rechnungspreises abziehen. Diese Skontogewährung ist bereits im Listenverkaufspreis einkalkuliert. Sie verfolgt die Absicht, den Käufer zur Zahlung vor Ablauf des Zielzeitraums unter Abzug von Skonto zu bewegen, um die eigene Liquidität zu erhalten bzw. zu verbessern. Die Sicherung dieses Lieferantenkredits erfolgt in der Regel über den Eigentumsvorbehalt (siehe Kapitel 3.4).

Wird der Skontozeitraum überschritten, ist der gewährte Lieferantenkredit einer der teuersten Kredite überhaupt. Sind am Ende des Skontozeitraums nicht genügend liquide Mittel vorhanden, um die Rechnung unter Abzug von Skonto zu zahlen, sollte der Käufer zur Inanspruchnahme des Skontos kurzfristig einen Kredit bei seiner Bank beanspruchen.

1 Bestellung und Zahlung von 100 Stück, Lieferung von 110 Stück
 2 Bestellung und Lieferung von 100 Stück, Zahlung von 90 Stück

Folgende Vergleichsrechnung wird dies verdeutlichen:

BEISPIEL

Eine Eingangsrechnung (Rechnungsdatum: 18. Januar 20..) der Heidtkötter KG weist folgende Beträge aus:

Nettowarenwert	7.500,00 €
19 % Umsatzsteuer	1.425,00 €
<u>Rechnungsbetrag</u>	<u>8.925,00 €</u>

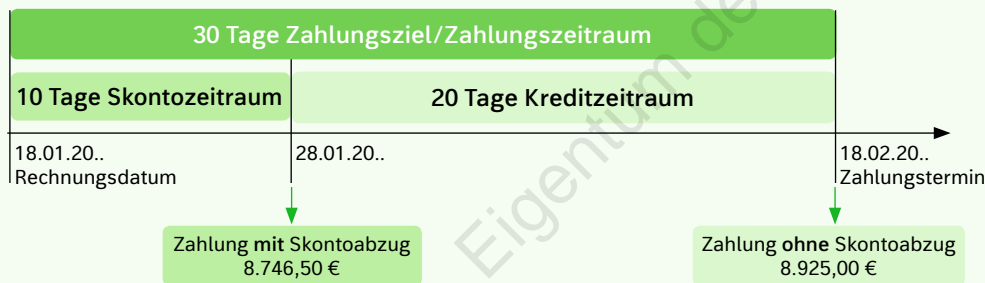
Die Zahlungsbedingung lautet: „Bei Zahlung innerhalb von zehn Tagen nach Rechnungsdatum 2 % Skonto, sonst 30 Tage netto Kasse. Die Ware bleibt bis zur vollständigen Zahlung unser Eigentum.“

Die Heidtkötter KG verfügt zurzeit nicht über ausreichende liquide Mittel, um die Rechnung am Ende des Skontozeitraums zu bezahlen. Ausstehende Kundenforderungen werden erst in einem Monat fällig.

Um Skonto in Anspruch zu nehmen, könnte die Heidtkötter KG ihr Kontokorrentkonto bei ihrer Hausbank zu einem Soll-Zinssatz von 12,5 % p. a. überziehen.

Soll die Heidtkötter KG auf die Inanspruchnahme des Skontos verzichten oder soll sie zur Inanspruchnahme ihr Kontokorrentkonto überziehen?

Zunächst stellen wir die Zahlungsbedingung mithilfe eines Zeitstrahls grafisch dar:



Da bei Inanspruchnahme von Skonto erst am zehnten Tag gezahlt werden muss, verbleibt ein Kreditzeitraum von 20 Tagen, für den das Kontokorrentkonto überzogen werden muss.

Zielzeitraum (30 T) – Skontozeitraum (10 T) = **kostenpflichtiger Kreditzeitraum (20 T)**

Folgende Vergleichsrechnung wird von Frau Golombeck, der Sachbearbeiterin Kreditoren der Heidtkötter KG, durchgeführt. Zunächst wandelt sie den auf den Kreditzeitraum (20 Tage) bezogenen Skontosatz, der ein Prozentsatz ist, in einen Jahreszinssatz um und vergleicht diesen mit dem zu zahlenden Soll-Zinssatz der Bank.

Kostenvergleich	
Keine Inanspruchnahme von Skonto	Inanspruchnahme von Skonto
Kosten des Lieferantenkredits; „entgangener“ Skontoertrag: 2 % für 20 Tage Kreditzeitraum = Zielzeitraum – Skontozeitraum	Kosten des Bankkredits (Überziehungskredit):
$20 \text{ Tage} \rightarrow 2\%$ $360 \text{ Tage} \rightarrow x\%$ $x = \frac{2 \cdot 360}{20} = 36\%$ → Umwandlung eines Prozentsatzes (2 %) in einen Jahreszinssatz (36 %)	12,5 % für 360 Tage (Jahreszinssatz)
Der tatsächliche Zinssatz (bezogen auf 360 Tage) des Lieferantenkredits (entgangener Skontoertrag) beträgt 36 %!	
Ergebnis: Das Kontokorrentkonto sollte zur Ausnutzung des Skontos überzogen werden, da der Überziehungszinssatz kleiner ist als der tatsächliche Zinssatz der Skontogewährung.	

Die Berechnung des tatsächlichen Zinssatzes mithilfe des Dreisatzes ermöglicht nur einen Näherungswert, da die Minderung des Kapitals durch Skontoabzug nicht berücksichtigt wird (Überschlagsmethode). Genauer ist daher die Berechnung mithilfe der **allgemeinen Zinsformel**:

$$Z = \frac{K \cdot t \cdot p}{100 \cdot 360} \rightarrow p = \frac{Z \cdot 100 \cdot 360}{K_{Mi} \cdot t} \quad (Z = \text{Skonto}; K_{Mi} = K - \text{Skonto})$$

BEISPIEL

$$p = \frac{178,50 \cdot 100 \cdot 360}{8.746,50 \cdot 20} = \frac{6.426.000,00}{174.930,00} = 36,73 \%$$

Als Entscheidungshilfe wird in einem zweiten Schritt der Finanzierungserfolg berechnet:

Ermittlung des Finanzierungserfolgs	
Kosten der Zahlung ohne Inanspruchnahme/Abzug von Skonto:	Kosten der Überziehung zur Inanspruchnahme von Skonto:
2 % Skonto vom Rechnungsbetrag von 8.925,00 € = 178,50 €	$Z = \frac{K \cdot p \cdot t}{100 \cdot 360} = \frac{8.746,50 \cdot 12,5 \cdot 20}{100 \cdot 360} = \mathbf{60,74 \text{ €}}$
Skontobetrag/Skontoertrag	178,50 €
- Überziehungszinsen	60,74 €
= Finanzierungserfolg	117,76 €

Diese Ergebnisse zeigen deutlich: Die Inanspruchnahme von Skonto lohnt in der Praxis immer!

Ratenkauf

Exkurs: Ratenkauf

Eine Sonderform des Zielkaufs ist der Ratenkauf, bei dem die Käuferin bzw. der Käufer den Kaufpreis in mindestens zwei Teilzahlungen (Raten) begleicht. Eine Rate setzt sich zusammen aus den festgelegten Teilrückzahlungen (Tilgung) und den anfallenden Zinsen. Die Verbraucherin bzw. der Verbraucher (Käuferin bzw. Käufer) geht ein Schuldverhältnis über einen längeren Zeitraum ein und wird als private Darlehensnehmerin bzw. privater Darlehensnehmer durch Regelungen des BGB sowie des Einführungsgesetzes zum BGB geschützt.

Der Kaufvertrag muss **schriftlich** abgeschlossen werden (§ 492 BGB) und den Barzahlungspreis, den Gesamtbetrag aller von der Darlehensnehmerin bzw. dem Darlehensnehmer zur Tilgung des Darlehens sowie zur Zahlung der Zinsen und sonstigen Kosten zu entrichtenden Teilzahlungen (Teilzahlungspreis) enthalten. Ebenso müssen der effektive Jahreszinssatz sowie Anzahl, Höhe und Fälligkeit der Raten aus dem schriftlichen Kaufvertrag hervorgehen (Artikel 247, §§ 3 und 6 EGBGB). Innerhalb von zwei Wochen besteht ein **Widerrufsrecht bzw. Rückgaberecht** ohne Angabe von Gründen (§§ 495, 355, 356 BGB). Diese Regelungen gelten nach § 491 BGB jedoch nur für Verträge zwischen einem Unternehmen und einer Verbraucherin bzw. einem Verbraucher (Verbrauchsgüterkauf).

Auszug aus dem BGB

§ 492 [Schriftform, Vertragsinhalt]

(1) Verbraucherdarlehensverträge sind, soweit nicht eine strengere Form vorgeschrieben ist, schriftlich abzuschließen. [...]

(2) Der Vertrag muss die für den Verbraucherdarlehensvertrag vorgeschriebenen Angaben nach Artikel 247 §§ 6 bis 13 des Einführungsgesetzes zum Bürgerlichen Gesetzbuche enthalten.



Auszug aus dem Einführungsgesetz zum BGB (EGBGB)



Artikel 247 [Informationspflichten bei Verbraucherdarlehensverträgen, entgeltlichen Finanzierungshilfen und Darlehensvermittlungsverträgen]

§ 3 [Inhalt der vorvertraglichen Information bei Allgemein-Verbraucherdarlehensverträgen]

(1) Die Unterrichtung vor Vertragsschluss muss folgende Informationen enthalten:

1. den Namen und die Anschrift des Darlehensgebers,
 2. die Art des Darlehens,
 3. den effektiven Jahreszins,
 4. den Nettodarlehensbetrag,
 5. den Sollzinssatz,
 6. die Vertragslaufzeit,
 7. Betrag, Zahl und Fälligkeit der einzelnen Teilzahlungen,
 8. den Gesamtbetrag,
 9. die Auszahlungsbedingungen,
 10. alle sonstigen Kosten, insbesondere in Zusammenhang mit der Auszahlung oder der Verwendung eines Zahlungsinstruments, mit dem sowohl Zahlungsvorgänge als auch Abhebungen getätigt werden können, sowie die Bedingungen, unter denen die Kosten angepasst werden können,
 11. den Verzugszinssatz und die Art und Weise seiner etwaigen Anpassung sowie gegebenenfalls anfallende Verzugskosten,
 12. einen Warnhinweis zu den Folgen ausbleibender Zahlungen,
 13. das Bestehen oder Nichtbestehen eines Widerrufsrechts,
 14. das Recht des Darlehensnehmers, das Darlehen vorzeitig zurückzuzahlen,
- [...]

(2) Gesamtbetrag ist die Summe aus Nettodarlehensbetrag und Gesamtkosten. Nettodarlehensbetrag ist der Höchstbetrag, auf den der Darlehensnehmer aufgrund des Darlehensvertrags Anspruch hat. Die Gesamtkosten und der effektive Jahreszins sind nach § 16 der Preisangabenverordnung zu berechnen.

(3) Der Gesamtbetrag und der effektive Jahreszins sind anhand eines repräsentativen Beispiels zu erläutern. Dabei sind sämtliche in die Berechnung des effektiven Jahreszinses einfließenden Annahmen anzugeben und die vom Darlehensnehmer genannten Wünsche zu einzelnen Vertragsbedingungen zu berücksichtigen. Der Darlehensgeber hat darauf hinzuweisen, dass sich der effektive Jahreszins unter Umständen erhöht, wenn der Verbraucherdarlehensvertrag mehrere Auszahlungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Kosten oder Sollzinssätzen vorsieht und die Berechnung des effektiven Jahreszinses auf der Vermutung beruht, dass die für die Art des Darlehens übliche Auszahlungsmöglichkeit vereinbart werde. [...]

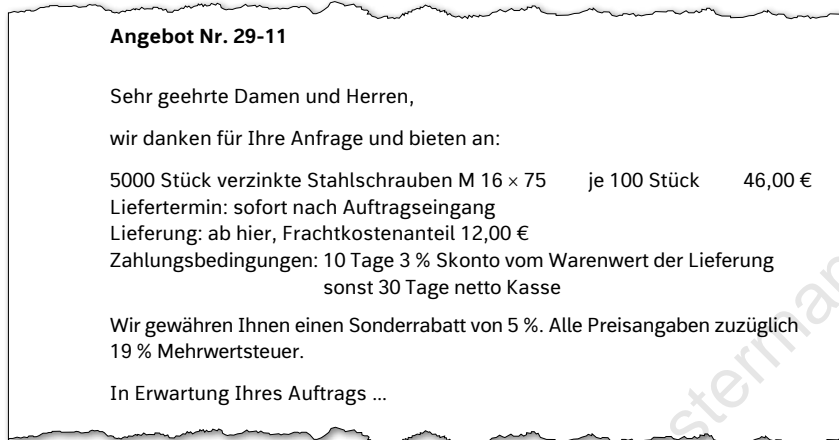
§ 6 [Vertragsinhalt]

(1) Der Verbraucherdarlehensvertrag muss klar und verständlich folgende Angaben enthalten:

1. die in § 3 Abs. 1 Nr. 1 bis 14 und Abs. 4 genannten Angaben,
2. den Namen und die Anschrift des Darlehensnehmers,
3. die für den Darlehensgeber zuständige Aufsichtsbehörde,
4. einen Hinweis auf den Anspruch des Darlehensnehmers auf einen Tilgungsplan nach § 492 Abs. 3 Satz 2 des Bürgerlichen Gesetzbuchs,
5. das einzuhaltende Verfahren bei der Kündigung des Vertrags,
6. sämtliche weitere Vertragsbedingungen. [...]

AUFGABE 1

Ein Industrieunternehmen bestellt aufgrund des folgenden Angebots 5000 verzinkte Stahlschrauben.



Ermitteln Sie

- den Rechnungsbetrag,
- die im Rechnungsbetrag enthaltene Umsatzsteuer,
- den Überweisungsbetrag bei Zahlung innerhalb von zehn Tagen,
- den Einstandspreis je 100 Schrauben unter Berücksichtigung von Skonto.

AUFGABE 2

Unterscheiden Sie mithilfe eines praktischen Beispiels die Zahlungsarten „bar“, „halbbar“ und „bargeldlos“.

AUFGABE 3

Nennen Sie ein Beispiel für die Zahlung vor Lieferung und erläutern Sie deren betriebswirtschaftliche und praktische Relevanz.

AUFGABE 4

Beschreiben Sie drei verschiedene Arten von Preisnachlässen sowie deren Zielsetzungen.

AUFGABE 5

Erläutern Sie die praktische Relevanz der Gewährung von Skonto.

AUFGABE 6

Erläutern Sie die gesetzlichen Vorgaben sowie Gründe für den Schutz von Verbraucherinnen und Verbrauchern beim Ratenkauf.

AUFGABE 7

Ein Neukunde hat der Heidtkötter KG eine schriftliche Anfrage über zehn Schreibtische gestellt, die flexibel in der Höhe der Tischplatte von 72 cm bis 120 cm elektrisch verstellbar sind. Die Tischplatte soll eine rechteckige Form mit den Maßen 160 cm Breite und 77 cm Tiefe haben und mit einer kunststoffbeschichteten Oberfläche versehen sein. Die Unterkonstruktion, einschließlich Beinen und Füßen, soll aus silberfarbenem Stahl gefertigt sein.

Sie erhalten den Auftrag, den Listenverkaufspreis anhand der folgenden Angaben zu berechnen und ein unterschriftsreifes Angebot zu formulieren: Die Selbstkosten pro Schreibtisch betragen 256,93 €. Der Gewinnzuschlagssatz ist mit 18 % vorgegeben. Für Neukunden gilt folgende Rabattstaffel: ab 10 Stück 5 %, ab 15 Stück 8 % und ab 20 Stück 12 %. Zudem wird Neukunden ein Kundenskonto von 3 % gewährt.

- Berechnen Sie den Nettoverkaufspreis sowie den Rechnungspreis für einen Schreibtisch.
- Formulieren Sie ein Angebot an den Neukunden Sicherheitssysteme Bäume GmbH, Goethestraße 7, 50986 Köln.
- Beschreiben Sie die Bedingung, unter der nach Zusendung des Angebots ein Kaufvertrag zwischen der Heidtkötter KG und der Sicherheitssysteme Bäume GmbH entsteht.
- Mit welchem Gewinnzuschlagssatz wird kalkuliert, wenn die Heidtkötter KG den Schreibtisch zum Mindestverkaufspreis von 300,00 € netto bei sonst gleichen Rabatt- und Skontobedingungen verkaufen würde?

Ein Industriebetrieb verkauft eine Handelsware mit einem Gewinnzuschlag von 15 %, ohne Gewährung von Rabatt und Skonto, zu 304,75 €.

AUFGABE 8

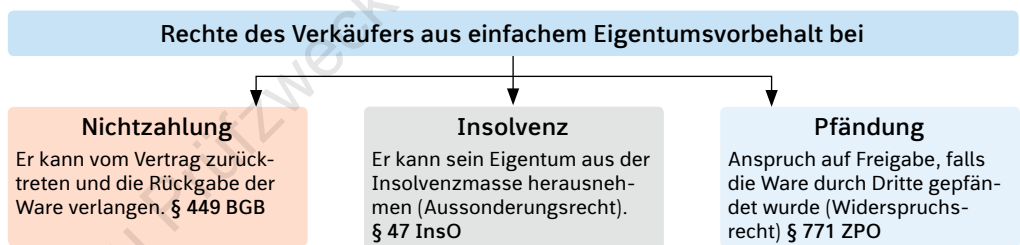
- Wie hoch sind die Selbstkosten in Euro?
- Wie viel Euro beträgt der Gewinn?

Eigentumsvorbehalt

3.4

Eigentums-
vorbehalt

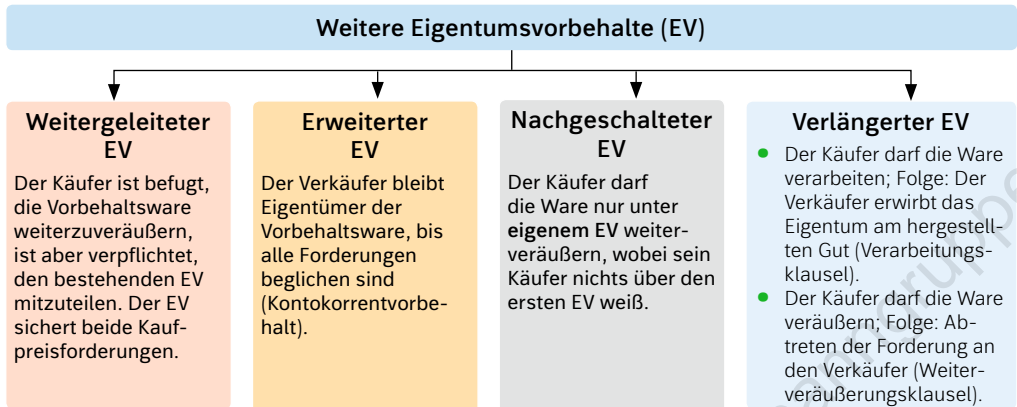
Zielkäufe und die damit verbundenen Kredite an den Käufer werden häufig durch einen **Eigentumsvorbehalt** gesichert. Dadurch behält sich der Lieferant das Eigentumsrecht an einer beweglichen Sache bis zur **vollständigen Zahlung** des Kaufpreises vor: „Die Ware bleibt bis zur vollständigen Kaufpreiszahlung Eigentum des Verkäufers.“ Der Käufer wird zunächst Besitzer und erst nach vollständiger Zahlung Eigentümer. Folgende Rechte sind mit diesem einfachen Eigentumsvorbehalt, der sich nur auf bewegliche Sachen erstreckt, verbunden:



Diese Rechte aus dem einfachen Eigentumsvorbehalt können nur dann in Anspruch genommen werden, wenn die bewegliche Sache beim Käufer noch in der Form vorhanden ist, wie sie geliefert wurde. Das Eigentum an der beweglichen Sache erlischt, wenn die unter einfachem Eigentumsvorbehalt gelieferte Ware

- von gutgläubigen Dritten erworben wurde (§ 932 BGB),
- verarbeitet, verbraucht oder zerstört wurde (§ 950 BGB),
- mit einem Grundstück fest verbunden wurde (§ 946 BGB) und/oder
- mit einer beweglichen Sache fest verbunden wurde (§§ 947, 948 BGB).

Daher sind in der Praxis weitere vertragliche Formen des Eigentumsvorbehalts entwickelt worden (erweiterte Vorbehaltsrechte), die dem Verkäufer besseren Schutz gewähren.



BEISPIEL 1

„Der Kunde darf die Ware nur im regelmäßigen Geschäftsverkehr veräußern und weder verpfänden noch zur Sicherheit übereignen. Wird die Ware veräußert oder sonst an Dritte abgegeben, so tritt hiermit der Kunde alle ihm erwachsenen Forderungen/Ansprüche schon jetzt an uns ab. Der Kunde ist verpflichtet, Pfändungen von unter Eigentumsvorbehalt stehenden Waren oder von abgetretenen Forderungen uns sofort anzuzeigen.“

Auszug aus dem BGB

§ 449 [Eigentumsvorbehalt]

(1) Hat sich der Verkäufer einer beweglichen Sache das Eigentum bis zur Zahlung des Kaufpreises vorbehalten, so ist im Zweifel anzunehmen, dass das Eigentum unter der aufschiebenden Bedingung vollständiger Zahlung des Kaufpreises übertragen wird (Eigentumsvorbehalt). [...]

AUFGABE 1

Die Zembold KG schließt am 05.05.20.. einen Kaufvertrag über einen Laserdrucker mit einem Listenverkaufspreis von 245,00 € ab. Die Lieferung soll am 10.05.20.. unter Eigentumsvorbehalt erfolgen. Die Zahlungsbedingung lautet: 30 Tage netto Kasse.

Welche der folgenden Aussagen sind richtig?

- a) Die Zembold KG darf den Drucker erst nutzen, wenn der Eigentumsvorbehalt erloschen ist.
- b) Die Zembold KG wird erst Eigentümer, wenn der Kaufpreis vollständig bezahlt ist.
- c) Der Eigentumsvorbehalt erlischt bei vertragsgemäßer Lieferung am 10.05.20..
- d) Durch die Bezahlung des Druckers am 20.05.20.. unter Abzug von 2 % Skonto erlischt der Eigentumsvorbehalt und die Zembold KG wird rechtmäßiger Eigentümer.
- e) Die Zembold KG wird erst dann Eigentümer, wenn 291,55 € am 05.06.20.. überwiesen werden.
- f) Bei pünktlicher Lieferung wird die Zembold KG am 10.05.20.. Besitzer des Druckers.
- g) Der Eigentumsvorbehalt erlischt in dem Augenblick, wenn der Spediteur die Übergabe des Druckers auf dem Lieferschein per Unterschrift bestätigt.
- h) Nach Zahlung von 245,00 € am 05.06.20.. wird die Zembold KG Eigentümer des Druckers.

AUFGABE 2

Die Karl Wilbers GmbH, Köln, liefert Bleche unter Eigentumsvorbehalt an die Maschinenfabrik Hombach GmbH in Freudenberg. Nach Ablauf der Zahlungsfrist fordert die Karl Wilbers GmbH die gelieferten Bleche zurück. Die Freudenberger Maschinenfabrik hat die Bleche jedoch schon verarbeitet.

- a) Klären Sie die Rechtslage.
- b) Was raten Sie der Karl Wilbers GmbH zur Sicherung ihrer Forderungen?
- c) Formulieren Sie eine entsprechende Vertragsklausel für die Lieferung der Karl Wilbers GmbH.

AUFGABE 3

Stellen Sie fest, in welchen Fällen der einfache Eigentumsvorbehalt

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| (1) erloschen ist, | (2) nicht erloschen ist, |
| (3) verlängert wurde, | (4) erweitert wurde. |
- a) Die gekauften Ziegelsteine wurden zum Bau einer Garage verwendet.
 - b) Mit dem Kunden werden im Kaufvertrag für die Leistung von Rohstoffen Vorbehaltsrechte vereinbart, die bis zur Tilgung aller Forderungen an den Lieferanten gelten.
 - c) Eine gekaufte Drehbank wird in der Werkshalle des Kunden montiert.
 - d) Das gekaufte Getreide wird gemahlen und zu Brot verbacken.
 - e) Die vom Großhändler gekauften Fernsehgeräte wurden an die Kunden weiterverkauft.
 - f) Dem Verkäufer werden die Forderungen abgetreten, die beim Weiterverkauf der gelieferten Ware entstehen.
 - g) Für die Befestigung eines Weges werden 500 Sack Zement verwendet.
 - h) Das Vorbehaltsrecht des Lieferanten bezieht sich auf alle Lieferungen an den Kunden, nicht nur auf die Vorbehaltslieferung.
 - i) Gekaufte Ersatzteile werden in Werkzeugmaschinen eingebaut.
 - j) Ein neu erworbener Präsentationsbildschirm wird beim Umbau eines Büros so stark beschädigt, dass er nicht mehr zu verwenden ist.

AUFGABE 4

Der erweiterte Eigentumsvorbehalt erstreckt sich

- a) als Vorbehaltsrecht des Lieferanten auf alle Lieferungen an den Käufer.
- b) auf die Übereignung der durch die Verarbeitung des Käufers entstandenen neuen Sache.
- c) als Vorbehaltsrecht des Lieferanten auf eine bestimmte Lieferung an den Käufer.
- d) auf die Forderungen an den Lieferanten aus dem Weiterverkauf der Ware.

AUFGABE 5

Die unter einfachem Eigentumsvorbehalt gelieferten Produkte

- a) darf der Kunde vor der vollständigen Bezahlung nicht weiterverarbeiten.
- b) kann der Verkäufer zurückverlangen, wenn der Kunde nicht zahlt.
- c) darf der Kunde vor der vollständigen Bezahlung nicht weiterverkaufen.
- d) berechtigen im Falle einer Insolvenz des Schuldners zur Herausnahme aus der Insolvenzmasse.

AUFGABE 6

Welche Art des Eigentumsvorbehalts liegt vor?

- (1) einfacher Eigentumsvorbehalt
 - (2) verlängerter Eigentumsvorbehalt
 - (3) erweiterter Eigentumsvorbehalt
- a) Der Verkäufer vereinbart mit dem Käufer die Abtretung der Forderungen an Dritte aus dem Weiterverkauf der gelieferten Waren.

- b) Beim Verkauf der gelieferten Waren an einen gutgläubigen Dritten ist der Eigentumsvorbehalt des ursprünglichen Verkäufers erloschen.
- c) Der vertraglich vereinbarte Eigentumsvorbehalt beim Verkauf von Waren bezieht sich auf alle Lieferungen an den Käufer, nicht nur auf die Vorbehaltslieferung.
- d) Wird die verkaufte Ware mit einem Grundstück fest verbunden, ist der Eigentumsvorbehalt erloschen.
- e) Das Vorbehaltsrecht des Verkäufers für unter Eigentumsvorbehalt gelieferte Ersatzteile an ein Großhandelsunternehmen gilt bis zur Tilgung der aller Forderungen an den Großhändler.
- f) Werden gegen Eigentumsvorbehalt gekaufte Rohstoffe zu einem Fertigprodukt verarbeitet, kann das neue Erzeugnis an den Lieferanten übereignet werden.

3.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)¹ sind standardisierte, vorformulierte Vertragsbedingungen, die das Zustandekommen und die Abwicklung von Kaufverträgen im alltäglichen Geschäftsleben vereinfachen sollen und von einzelnen Vertragspartnern selbst formuliert werden. So müssen nicht alle Inhalte einer Willenserklärung immer wieder neu aufgeführt werden, sondern diese werden mit einem Hinweis auf die AGB zu einem Bestandteil des Kaufvertrags. AGB bieten den Vorteil der Zeit- und Kostenersparnis, beinhalten jedoch den Nachteil, dass Geschäftsrisiken vom Verwender auf den Vertragspartner abgewälzt werden. Diese AGB können insbesondere dann abgelehnt werden, wenn sie den Verwender gegenüber geltender Rechtsprechung bevorteilen. Das BGB (§ 305 ff. BGB) beinhaltet Regelungen, die die Vertragspartner vor der Verwendung unlauterer AGB schützen sollen:

Regelungen des BGB zu den AGB

- Überraschende und ungewöhnliche Klauseln werden nicht Vertragsbestandteil.
- AGB sind unwirksam, wenn sie den Vertragspartner entgegen den Geboten von „Treu und Glauben“ benachteiligen.
- Im Vertrag vereinbarte, anders lautende Individualabsprachen haben Vorrang vor den AGB.

Sachverhalte, die in den AGB nicht geregelt sind bzw. sich in den AGB der Vertragspartner unterschiedlich darstellen, regeln die gesetzlichen Vorschriften.

Widersprechen sich die AGB der Vertragspartner, gelten für Verbraucherinnen und Verbraucher die gesetzlichen Regelungen des BGB.

Verbraucherschutz

Endverbraucherinnen und Endverbraucher als Käuferinnen und Käufer werden auch bei den AGB durch die Vorschriften des BGB geschützt, da sie in rechtlichen Fragen gegenüber Unternehmen (Verwender/Verkäufer) eher unwissend und unerfahren sind. Zum **Schutze von Verbraucherinnen und Verbrauchern** als Käuferinnen und Käufer gelten deshalb folgende **gesetzliche Regelungen**:

- AGB werden nur Vertragsbestandteil, wenn
 - seitens des Verwenders ein ausdrücklicher Hinweis auf die AGB erfolgte und
 - die andere Vertragspartei die Möglichkeit hatte, diese zur Kenntnis zu nehmen (zumutbare Kenntnisnahme) und
 - das Einverständnis des Vertragspartners besteht (§ 305 Abs. 2 BGB).
- „Klauseln ohne Wertungsmöglichkeit“ sind immer unwirksam, da sie den Vertragspartner auf jeden Fall benachteiligen (§ 309 BGB).

Klauseln ohne Wertungsmöglichkeit können u. a. sein:

- die Erhöhung des Entgelts für Waren oder Leistungen, die innerhalb von vier Monaten nach Vertragsschluss geliefert oder erbracht werden sollen,

¹ Häufig bekannt als „das Kleingedruckte“

- Ausschluss der Verrechnung mit einer unbestrittenen oder rechtskräftig festgestellten Forderung (Aufrechnungsverbot),
- eine Bestimmung, durch die der Verwender von der gesetzlichen Obliegenheit freigestellt wird, den anderen Vertragsteil zu mahnen oder ihm eine Frist für die Leistung oder Nacherfüllung zu setzen (Mahnung, Fristsetzung).

Bei „Klauseln mit Wertungsmöglichkeit“ wird zunächst bewertet, ob der Vertragspartner unangemessen benachteiligt wird. Eine Inhaltskontrolle ist daher zwingend erforderlich (§ 308 BGB).

Werden AGB teilweise oder ganz unwirksam, bleiben die übrigen Vertragsbestandteile rechtswirksam und anstelle der unwirksamen Vertragsbestandteile gelten die gesetzlichen Regelungen. Stellt der Vertrag dennoch eine unzumutbare Benachteiligung dar, ist der gesamte Vertrag unwirksam (§ 306 BGB).

AUFGABE 1

Folgende Vorgaben sind elementare Bestimmungen des BGB zu den AGB. Erklären Sie diese Vorgaben mit eigenen Worten.

- Voraussetzungen für die Gültigkeit allgemeiner Geschäftsbedingungen:
 - ausdrücklicher Hinweis
 - Möglichkeit zur zumutbaren Kenntnisnahme
 - Einverständnis des Vertragspartners
- Widersprechen sich die AGB zweier Vertragspartner, greifen bei den strittigen Punkten die gesetzlichen Bestimmungen des BGB.
- Der Vertrag bleibt gültig, auch wenn einzelne Regelungen der AGB ungültig sind.
- Die Individualabrede hat Vorrang vor den Klauseln der AGB.

AUFGABE 2

In einem Kreditvertrag von Josh Bartels mit der Sparkasse Musterberg wurde vereinbart, dass der Kredit jederzeit ohne Angabe von Gründen gekündigt werden kann. Die AGB der Sparkasse enthalten jedoch folgende Klausel: „Werden Zinsen oder sonstige wesentliche Entgelte erhöht, kann der Kunde die davon betroffene Geschäftsbeziehung innerhalb eines Monats seit Bekanntgabe mit sofortiger Wirkung kündigen.“

- Welche Vereinbarung ist gültig? Begründen Sie.

Ein paar Wochen nach Abschluss des Kreditvertrages erhält Josh Bartels per Post ein Päckchen mit einer Sondermünze. Bei erneutem Lesen der AGB stellt er fest, dass er sich ungewollt dazu verpflichtet hat, zweimal jährlich eine solche Münze zu erwerben.

- Hätte Josh Bartels bei Vertragsabschluss das Kleingedruckte besser lesen sollen?
- Josh Bartels ist über diese Verkaufsmasche so verärgert, dass er am liebsten den ganzen Vertrag ungültig machen möchte. Wie sehen seine Chancen dazu aus?

AUFGABE 3

Der Textileinzelhändler Niko Schuh aus Köln-Lövenich hat mit seinem Jeanslieferanten am 12.06.20.. einen Kaufvertrag über 100 Bluejeans abgeschlossen. Die Lieferung der Jeanshosen soll am 02.10.20.. erfolgen. Bei Lieferung teilt der Lieferant mit, dass sich aufgrund steigender Baumwollpreise der Preis für die Jeanshosen erhöht hat. Als Niko Schuh sich weigert, den erhöhten Preis zu zahlen, verweist sein Lieferant auf die AGB: „Treten bis zur Lieferung der Sachen Preiserhöhungen auf, so gehen diese zulasten des Kunden.“

Nehmen Sie schriftlich Stellung zu dieser Situation.

4 Vertragsstörungen seitens des Kunden



Vertragsstörungen, die im Rahmen des Absatzes von Leistungen auftreten, werden vom Kunden verursacht, wenn er die gelieferte oder bereitgestellte Ware nicht annimmt oder abholt (Annahmeverzug) oder den fälligen Kaufpreis nicht oder nur teilweise termingerecht bezahlt (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung/Zahlungsverzug). Insbesondere bei Nicht-Rechtzeitig-Zahlungen werden in der Praxis zunächst außergerichtliche Mahnverfahren durchgeführt, wie beispielsweise der Versand von Zahlungserinnerungen oder Mahnungen, um Kunden nicht zu verlieren, auch wenn sie aufgrund diverser Einflüsse kurzfristig nicht zahlen können.

Der Annahmeverzug kommt in der Praxis weniger häufig vor, da in der Regel eine Bestellung von Waren aufgrund eines konkreten Bedarfs erfolgt. Dennoch kann es vorkommen, dass niemand vor Ort anzutreffen ist und keine Benachrichtigung hinterlassen wird. In solchen Fällen von Vertragsstörungen seitens der Kunden unterstützen die rechtlichen Vorgaben des Gesetzgebers die Vertragspartner bei der Lösung der aufgetretenen Probleme.

4.1 Annahmeverzug

Der Annahmeverzug tritt ein, wenn der Gläubiger die vom Schuldner erbrachte Leistung nicht annimmt. Diese Form der Vertragsstörung, die in den Bereich des Gläubigerverzugs fällt, kommt in der Praxis selten vor, da der Kunde das Rechtsgeschäft in der Regel aufgrund eines konkreten Bedarfs abschließt. Trotzdem sollte der Schuldner geschützt werden, falls er seinen Verpflichtungen vertragsgemäß nachkommt, während der Gläubiger seiner Annahmepflicht nicht nachkommt.

Folgende Voraussetzungen müssen für einen Annahmeverzug erfüllt sein (§§ 293, 294, 299 BGB):

- Die Leistung muss fällig sein und der Schuldner muss diese tatsächlich in der richtigen Weise, am richtigen Ort sowie zur richtigen Zeit anbieten.
- Der Gläubiger nimmt die ordnungsgemäß angebotene Leistung nicht an, ein Verschulden des Gläubigers ist unerheblich.

Ist der Liefertermin im Kaufvertrag zu einem bestimmten Zeitpunkt¹ vereinbart (kalendermäßig genau festgelegt), gerät der Käufer ohne Ankündigung der Lieferung in Annahmeverzug (Fälligkeit der Annahme). Steht der Liefertermin im Kaufvertrag hingegen **kalendermäßig nicht genau fest** (es wurde kein genauer Zeitpunkt bestimmt²), ist die **vorherige Ankündigung** eines **kalendermäßig genau festgelegten Liefertermins** durch den Lieferanten erforderlich. Die Ankündigung hat eine angemessene Zeit im Voraus (telefonisch oder schriftlich) zu erfolgen.

Die Auswirkungen eines Annahmeverzugs sind:

- Die Gefahr eines Untergangs bzw. der Verschlechterung der Ware geht mit der Lieferung/Bereitstellung auf den Gläubiger über.
- Das Recht auf Gegenleistung bleibt unabhängig von einer evtl. möglichen Verschlechterung oder eines Untergangs bestehen (§ 326 BGB).

¹ Beispielsweise Lieferung am 29.11. oder Lieferung in 30 Tagen nach Vertragsabschluss
² Beispielsweise Lieferung im Mai, Lieferung in der 29. KW, Lieferung ab Juli

Die Rechte des Schuldners/Verkäufers bei Annahmeverzug:

Wird die Ware nicht angenommen, kann der Verkäufer sie im eigenen Lager oder auf Kosten und Gefahr des Käufers in einem Lagerhaus hinterlegen (§ 373 HGB). Folgende Rechte stehen anschließend zur Verfügung:

- **Klage auf Abnahme der Ware:** Der Verkäufer muss auch bei Annahmeverzug die Ware weiterhin liefern können. Auf Abnahme der Ware wird der Verkäufer insbesondere dann klagen, wenn es sich bei der Ware um Sonderanfertigungen speziell für den Käufer handelt.
- **Selbsthilfeverkauf:** Der Schuldner kann die Ware durch eine öffentliche Versteigerung weiterverkaufen (Selbsthilfeverkauf). Dem Käufer sind der Ort der Aufbewahrung sowie Ort und Zeitpunkt der Versteigerung mitzuteilen. Weiterhin muss der Selbsthilfeverkauf dem Käufer angedroht und eine Frist zur Abholung der Ware gewahrt werden. Das Ergebnis der Versteigerung muss dem Käufer (per Abrechnung) mitgeteilt werden. Die anfallenden Kosten der Versteigerung sowie die Mindereinnahmen trägt der Käufer. Sollte der Erlös aus dem Selbsthilfeverkauf höher sein als die Forderungen des Verkäufers, so muss dieser die Differenz an den (ursprünglichen) Käufer zahlen.
- **Notverkauf:** Leicht verderbliche Ware (z. B. Lebensmittel) kann der Schuldner sofort nach Eintritt des Annahmeverzugs ohne vorherige Benachrichtigung auf Kosten des Käufers verkaufen. Auch hier muss der Käufer über das Ergebnis des Verkaufs informiert werden.

Beurteilen Sie, ob in den folgenden Fällen ein Annahmeverzug vorliegt.

AUFGABE 1

- Ein Lieferant liefert eine bestellte Warenlieferung zum vereinbarten Termin an den Erfüllungsort. Als er die Ladung abladen möchte, sieht er ein Hinweisschild: „In dieser Woche aufgrund von Betriebsferien geschlossen.“
- Die Warenannahme der Möbelgroßhandlung Kumpernaß GmbH in Köln lehnt die Annahme der Lieferung ab, da diese laut Lieferschein an das Zentrallager in Jüchen bestimmt ist.
- Ein Kunde der Heile GmbH weigert sich, eine Lieferung anzunehmen, da die Bestellung an die Heile GmbH erst gestern per E-Mail abgeschickt wurde. Der Kunde verfügt im Moment nicht über ausreichend Lagerkapazität, da er nicht mit einer Lieferung gerechnet hat.

Welches Recht würden Sie als Verkäuferin bzw. Verkäufer im Falle eines Annahmeverzugs in den folgenden Situationen in Anspruch nehmen? Begründen Sie.

AUFGABE 2

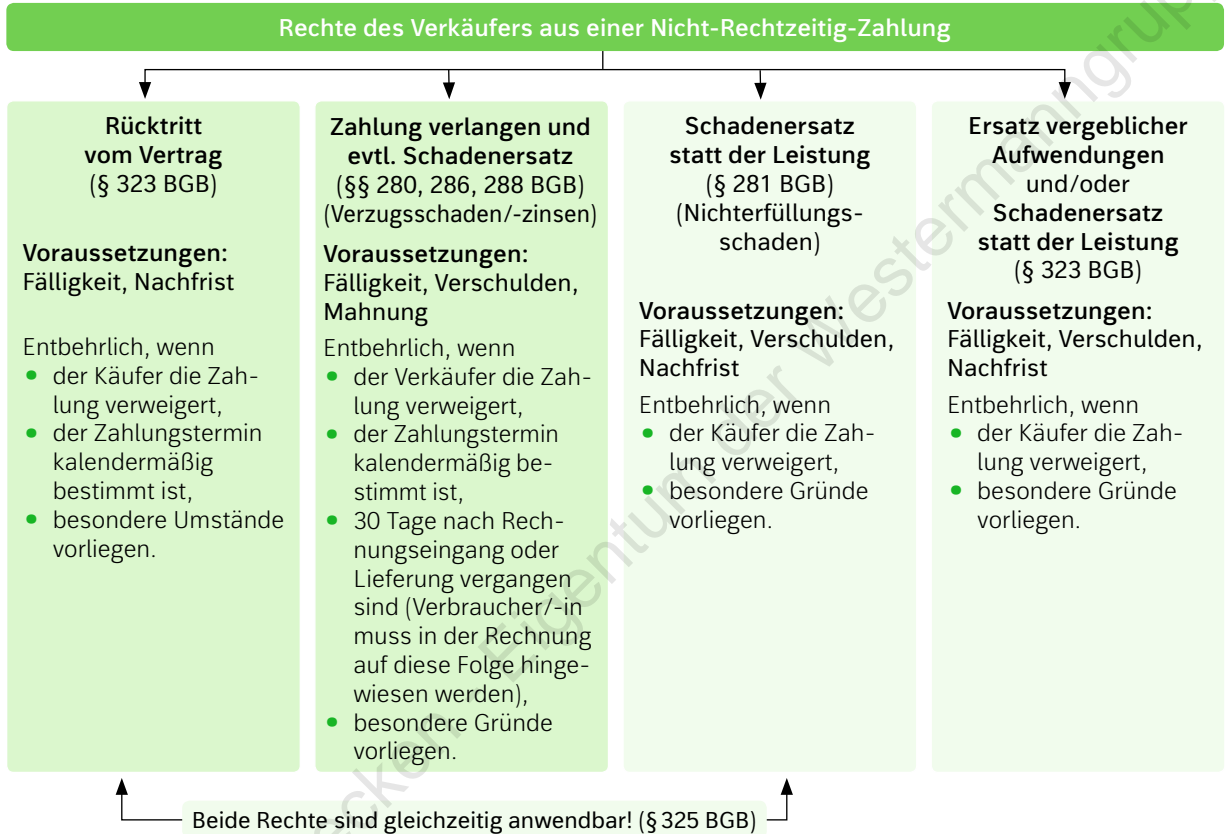
- Die termingerechte Lieferung einer Spezialmaschine, hergestellt nach den Wünschen des Kunden, wird abgelehnt, da beim Kunden mehrere Großaufträge völlig unerwartet nicht eingegangen sind und er diese Maschine jetzt nicht mehr benötigt.
- Ein langjähriger Kunde eines Industrieunternehmens lehnt die Annahme einer Lieferung ab, da er die benötigten Rohstoffe kurzfristig preiswerter beschaffen konnte.

Welche Voraussetzungen müssen für einen Annahmeverzug nach den Vorgaben des BGB erfüllt sein?

AUFGABE 3

4.2 Nicht-Rechtzeitig-Zahlung (Zahlungsverzug)

Eine häufigere Form des Schuldnerverzugs ist die Nicht-Rechtzeitig-Zahlung. Die Voraussetzungen für das Vorliegen einer Nicht-Rechtzeitig-Zahlung und die daraus entstehenden Rechte des Gläubigers entsprechen im Wesentlichen denjenigen der Nicht-Rechtzeitig-Lieferung. Folgende Rechte kann der Gläubiger/Verkäufer unter entsprechenden Voraussetzungen geltend machen:



Die vom Schuldner zu entrichtenden Verzugszinsen liegen nach § 288 BGB grundsätzlich 5 % über dem aktuell von der Deutschen Bundesbank für ein halbes Jahr festgelegten Basiszinssatz¹. Bei einem zweiseitigen Handelskauf liegt er 9 % über dem aktuellen Basiszinssatz.

AUFGABE 1

Die Textilfabrik Vogelpohl KG, Köln, liefert Damenbekleidung an die Großhandlung Behrensmeier GmbH in Erfstadt. Die Großhandlung Behrensmeier erhält die Rechnung am 29.11.20.. Wann kommt die Großhandlung in folgenden Fällen in Zahlungsverzug?

- Keine Vereinbarung bezüglich bestimmter Zahlungsbedingungen. Eine Mahnung wurde nicht versandt.
- Keine Vereinbarung bezüglich bestimmter Zahlungsbedingungen. Eine Mahnung wurde am 13.12.20.. versandt.
- Zahlungsbedingung: Zahlung ab 14.12.20..
- Zahlungsbedingung: Zahlung bis spätestens 18.12.20..
- Zahlungsbedingung: Zahlung innerhalb von zehn Tagen nach Rechnungsdatum unter Abzug von 3 % Skonto, ansonsten 40 Tage netto Kasse.

¹ Der seit 01.01.2024 festgelegte Basiszinssatz liegt bei 3,62 % (§ 247 BGB).

AUFGABE 2

Im Kaufvertrag wurden keine spezifischen Vereinbarungen zu Liefer- oder Zahlungsbedingungen festgelegt. Die Lieferung der Ware erfolgte am 29.11.01. Die Rechnung lag der Lieferung bei, bisher wurde jedoch kein Zahlungseingang festgestellt. Mahnungen sind noch nicht erfolgt.

- a) Ab welchem Tag gerät der Kunde nach den gesetzlichen Vorgaben in Zahlungsverzug?
- b) Welches Recht kann der Verkäufer bei Zahlungsverzug geltend machen, wenn er noch keine Nachfrist gesetzt hat?

AUFGABE 3

Prüfen Sie in den folgenden Fällen, ob ein Zahlungsverzug vorliegt. Begründen Sie Ihre Meinung.

- a) Die Heidtkötter KG verschickt an einen Kunden (Unternehmen!) eine Rechnung, in der als spätester Zahlungstermin der 03.02.20.. vermerkt ist. Am 05.02.20.. stellt man fest, dass das Geld noch nicht eingetroffen ist.
- b) Die Heidtkötter KG stellt einem Kunden aus Dortmund eine Rechnung aus. Es wird kein Rechnungsdatum eingetragen. Nach 20 Tagen denkt sich Herr Peek aus der Buchhaltung, der auch den Zahlungsverkehr überwacht, dass der Kunde endlich bezahlen muss.
- c) Die Heidtkötter KG liefert Ware an eine Privatkundin. Die Rechnung wird mit der Ware versandt und mit dem Hinweis versehen, dass die Kundin sich in Zahlungsverzug befindet, wenn sie die Rechnung nicht innerhalb von 30 Tagen bezahlt. Die Kundin hält sich nicht an diese Aufforderung und bezahlt die Rechnung nicht.
- d) Die Heidtkötter KG verschickt an einen Kunden (Unternehmen!) eine Rechnung mit einem Zahlungsziel von zehn Tagen ab Rechnungsdatum. Der Kunde bezahlt nicht rechtzeitig. Auf einen Anruf hin begründet er sein Verhalten damit, dass eine Zahlung grundsätzlich erst nach 30 Tagen fällig sein kann.

AUFGABE 4

- a) Berechnen Sie für das folgende Beispiel die Verzugszinsen, die vom säumigen Kunden neben dem Rechnungsbetrag verlangt werden können:
 - Rechnung fällig am 10.03.
 - Bezahlung am 25.07.
 - Rechnungsbetrag: 4.500,00 €
 - Der Kunde ist Kaufmann.
 - Basiszinssatz (01.01. – 30.06.2024): 3,62 %
- b) Berechnen Sie für das folgende Beispiel die Verzugszinsen anhand der folgenden Daten:
 - Rechnung fällig am 02.07.
 - Bezahlung am 18.12.
 - Rechnungsbetrag: 1.350,00 €
 - Die Kundin ist Privatperson.
 - Basiszinssatz (01.01. – 30.06.2024): 3,62 %

Außergerichtliches Mahnverfahren

4.3

Wenn der Geldschuldner seine Zahlung trotz Fälligkeit nicht geleistet hat, wird der Gläubiger in der Regel im Rahmen eines außergerichtlichen Mahnverfahrens eine oder mehrere Zahlungserinnerungen versenden. Diese Mahnschreiben haben das Ziel, den ausstehenden Geldbetrag möglichst schnell zu erhalten und die eigene Liquidität zu sichern.

Aus rechtlicher Perspektive ist das Mahnschreiben eine einseitige, empfangsbedürftige Aufforderung an den Schuldner, die vertraglich vereinbarte Leistung zu erbringen. Durch diese Mahnung wird der Schuldner in Verzug gesetzt (§ 286 BGB). Das Mahnschreiben muss die Leistung, die geschuldet wird, exakt benennen, wobei bei Geldschulden der geschuldete Betrag anzu-

mahnen ist. Es gibt keine spezifische Formvorschrift für die Mahnung, jedoch sollte sie aus Beweisgründen schriftlich erfolgen.

In der Praxis werden je nach Bonität und bestehender Geschäftsbeziehung zum Kunden üblicherweise ein bis drei Zahlungserinnerungen (Mahnungen) versendet. Bei der Formulierung der Mahnschreiben ist Fingerspitzengefühl, Wertschätzung, aber auch Bestimmtheit gefragt, um den Kunden nicht zu verärgern und die bisher gut funktionierende Geschäftsbeziehung nicht zu belasten.

Die Gründe für eine nicht termingerecht erfolgte Zahlung können sehr vielschichtig sein:

- Die Rechnung ging verloren oder wurde verlegt.
- Es liegt ein Buchungsfehler vor.
- Das IT-System ist defekt oder wurde falsch programmiert.
- Die zuständige Sachbearbeiterin bzw. der zuständige Sachbearbeiter ist krank oder in Urlaub und der Zahlungsauftrag wurde daher nicht weitergegeben.
- Es bestehen Zahlungsprobleme aufgrund fehlender Forderungseingänge.
- ...

Das außergerichtliche Mahnverfahren könnte folgende Struktur aufweisen:

- **1. Mahnung (Zahlungserinnerung)**
Der Kunde wird freundlich an die zu leistende Zahlung erinnert und aufgefordert, die Zahlung vorzunehmen. Es erfolgt keine Fristsetzung oder Androhung rechtlicher Folgen. Eventuell wird die Rechnung in Kopie beigelegt.
- **2. Mahnung (ausdrückliche Mahnung)**
Wird trotz der Zahlungserinnerung nicht gezahlt, erfolgt eine zweite Mahnung, die in der Formulierung deutlicher ist und eine Zahlungsfrist (z. B. bis zum 30. November) beinhaltet.
- **3. Mahnung (Androhung rechtlicher Schritte)**
Wird auch nach der zweiten Mahnung nicht gezahlt, wird ein letzter Zahlungstermin gesetzt, bei dessen Nichteinhaltung mit weiteren Schritten gedroht wird. Diese Schritte könnten sein:
 - Beauftragung eines Inkassoinstitutes
 - Einschaltung einer Rechtsanwältin oder eines Rechtsanwalts
 - Androhung eines gerichtlichen Mahnverfahrens bzw. einer Klage

Verzugszinsen und Mahnkosten können bereits ab Verzugseintritt verlangt werden.

Die Struktur des außergerichtlichen Mahnverfahrens kann auch aus nur zwei Mahnungen bestehen, abhängig vom jeweiligen Kunden.

Wenn das außergerichtliche Mahnverfahren keinen Erfolg hat, kann der Gläubiger Klage auf Zahlung erheben oder beim Amtsgericht ein gerichtliches Mahnverfahren einleiten. Mit dem gerichtlichen Mahnverfahren kann der Gläubiger ohne Klageverfahren einen Vollstreckungstitel (Vollstreckungsbescheid) bewirken und durch eine Gerichtsvollzieherin bzw. einen Gerichtsvollzieher vollstrecken lassen. Ein gerichtliches Mahnverfahren ist schneller und kostengünstiger als eine Klage, insbesondere dann, wenn nicht mit Einwänden des Geldschuldners zu rechnen ist.

Die Erik Schuh OHG hat am 12.06.20.. 25 Hydrauliksysteme an die Fahrzeugbau Ziegler GmbH in Kleve geliefert. Zu diesem Kunden besteht seit fünf Jahren eine gute Geschäftsbeziehung. Inhalt der Lieferung waren neben der Ware der Lieferschein sowie folgende Rechnung:

<p>Erik Schuh OHG, Schafgasse 2, 50859 Lövenich Fahrzeugbau Ziegler GmbH Ziegeleistr. 555 47533 Kleve</p>	<p>Ihr Zeichen: LoZi – VK1 Ihre Bestellung vom: 08.06.20.. Unser Zeichen: MS – VK Unsere Lieferung vom: 12.06.20..</p>						
<p>Rechnung</p>	<p>Name: Telefon: 02821 48333-0 Fax: 02821 48333-1 E-Mail: schuh@hydraulik-web.de Datum: 12.06.20..</p>						
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">25 Stück Hydrauliksysteme zu je 257,50 €</td> <td style="text-align: right;">6.437,50 €</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">+ 19 % Umsatzsteuer</td> <td style="text-align: right;">1.223,13 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;"><u>7.760,63 €</u></td> </tr> </table>		25 Stück Hydrauliksysteme zu je 257,50 €	6.437,50 €	+ 19 % Umsatzsteuer	1.223,13 €		<u>7.760,63 €</u>
25 Stück Hydrauliksysteme zu je 257,50 €	6.437,50 €						
+ 19 % Umsatzsteuer	1.223,13 €						
	<u>7.760,63 €</u>						
<p>Zahlungsbedingung: Bei Zahlung innerhalb von zehn Tagen nach Rechnungsdatum und Lieferung 3 % Skonto, sonst 30 Tage netto Kasse. Die Ware bleibt bis zur vollständigen Zahlung unser Eigentum.</p>							

Am 14.07.20.. fällt Ihnen bei der Prüfung der Offene-Posten-Liste auf, dass die Fahrzeugbau Ziegler GmbH die Rechnung noch nicht bezahlt hat.

- a) Wann ist die Zahlung der Fahrzeugbau Ziegler GmbH fällig?
- b) Da die Fahrzeugbau Ziegler GmbH trotz Fälligkeit noch nicht gezahlt hat, formulieren Sie am 14.07.20.. eine unterschriftsreife Zahlungserinnerung (erste Mahnung), die am gleichen Tag per E-Mail versendet werden soll.
- c) Warum sollte diese Mahnung schriftlich erfolgen?

Da die Fahrzeugbau Ziegler GmbH auch 14 Tage nach Eingang der Zahlungserinnerung noch nicht gezahlt hat, verfassen Sie am 28.07.20.. eine abschließende Mahnung, in der Sie bei Nichtzahlung bis zum 04.08.20.. weitere Schritte androhen. Neben dem geschuldeten Rechnungspreis beziehen Sie Mahnkosten in Höhe von 5,00 € sowie gemäß den gesetzlichen Bestimmungen des § 288 BGB entsprechende Verzugszinsen in den zu zahlenden Betrag ein.

- d) Ermitteln Sie den zu zahlenden Betrag, den Sie in der folgenden Mahnung vom Kunden einfordern.
- e) Formulieren Sie eine unterschriftsreife zweite Mahnung an den säumigen Kunden.
- f) Ein Schuldner kann in einigen gesetzlich geregelten Fällen (§ 286 BGB) auch ohne Mahnung in Verzug kommen. Muss die Fahrzeugbau Ziegler GmbH gemahnt werden, damit diese in Verzug gerät? Begründen Sie.

Ist eine am Telefon mündlich erteilte Zahlungserinnerung bzw. Mahnung rechtskräftig?

5 Kaufvertragsarten



Der Kaufvertrag ist ein zentrales Element des betriebswirtschaftlichen Handelns und bildet die Grundlage für rechtliche Vereinbarungen zwischen Verkäufern und Käufern. In ihm werden spezifische Bedingungen und Vereinbarungen zwischen den Vertragsparteien festgelegt, um den unterschiedlichen geschäftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Je nach den konkreten Vereinbarungen entstehen unterschiedliche Arten von Kaufverträgen. Diese ermöglichen den Unternehmen, ihre Beschaffungsstrategien flexibel an die spezifischen Marktbedingungen und betrieblichen Anforderungen anzupassen. Die Wahl der entsprechenden Kaufvertragsart kann Risiken und Probleme bei der Beschaffung und dem Verkauf reduzieren.

Aufgrund eines bestehenden Schuldverhältnisses (Verpflichtungsgeschäft) kann der Gläubiger vom Schuldner eine bestimmte Leistung fordern. Der Schuldner hat diese Leistung nach Treu und Glauben¹ mit Rücksicht auf die Verkehrssitte zu bewirken (§ 242 BGB).

Kaufvertragsarten

Festlegungen zu Art, Güte und Beschaffenheit der Sache konkretisieren die zu erbringenden Leistungen und begründen je nach Vereinbarung unterschiedliche **Kaufvertragsarten**:

- **Kauf auf Probe² (§§ 454, 455 BGB):** Der Käufer kauft eine Sache, die er innerhalb einer vereinbarten Frist nach Lieferung zurückgeben kann (Rückgaberecht).
- **Kauf nach Probe:** Der Käufer kauft eine Sache, die einer früheren, bestimmten Probe bzw. einem Muster entsprechen muss. Die Qualität einer bestimmten, vorangegangenen Lieferung ist verbindlich.
- **Kauf zur Probe:** Der Käufer kauft eine kleinere Probe-/Testmenge. Erfolgt die Leistung zufriedenstellend, stehen Folgeaufträge in Aussicht.
- **Gattungskauf (§ 243 BGB, § 360 HGB):** Ist die Sache nicht näher bezeichnet, sondern nur der Gattung nach bestimmt (mehrfach vorhanden), hat der Verkäufer eine Sache mittlerer Art und Güte zu leisten. Der Käufer kauft eine vertretbare Sache, die im Warenverkehr nach Zahl, Maß oder Gewicht bestimmt wird und von einer Sache der gleichen Gattung problemlos vertreten werden kann.

Auszug aus dem BGB

§ 243 [Gattungsschuld]

(1) Wer eine nur der Gattung nach bestimmte Sache schuldet, hat eine Sache von mittlerer Art und Güte zu leisten. [...]

Auszug aus dem HGB

§ 360

Wird eine nur der Gattung nach bestimmte Ware geschuldet, so ist Handelsgut mittlerer Art und Güte zu leisten.

1 Verhalten nach „Treu und Glauben“ bedeutet das Verhalten eines redlich und anständig denkenden Menschen. Diese auch in § 242 BGB zu findende „Generalklausel“ hilft bei Unstimmigkeiten in der Vertragsauslegung. Die Leistung ist nämlich so zu bewirken, wie Treu und Glauben mit Rücksicht auf die Verkehrssitte es erfordern. Hierin drückt sich das ethische Selbstverständnis im Umgang von Vertragspartnern untereinander aus.

2 Synonyme: Kauf auf Besichtigung, Kauf zur Ansicht

- **Stückkauf:** Der Käufer kauft eine nicht vertretbare (einmalig vorhandene) Sache, z. B. einen bestimmten Gebrauchtwagen, ein Einzelstück oder ein Modellkleid.
- **Spezifikationskauf (§ 375 HGB):** Der Käufer kauft eine Sache, die zunächst nur der Art nach und in der Menge bestimmt ist. Er hat später innerhalb einer bestimmten Frist die nähere Bestimmung (Spezifikation) festzulegen, wie z. B. genaue Maße. Versäumt er diese Frist, kann der Verkäufer Schadenersatz statt der Leistung verlangen (§§ 280, 281 BGB) oder vom Vertrag zurücktreten (§ 323 BGB) oder eine eigene Bestimmung vornehmen. Diese Bestimmung muss dem Käufer zusammen mit einer Nachfrist mitgeteilt werden, bis zu der der Käufer eine eigene, andersartige Bestimmung festlegen kann. Versäumt er auch diese Frist, kann der Verkäufer die Sache mit eigener Bestimmung liefern.
- **Kauf „wie gesehen“:** Der Käufer kann die Sache vor Vertragsabschluss besichtigen/prüfen, um die Qualität und eventuelle Mängel auszukundschaften. Nach Vertragsabschluss haftet der Verkäufer nicht für anschließend festgestellte Fehler und Qualitätsmängel, es sei denn, diese sind bei einer ordnungsgemäßen Besichtigung ohne Hinzuziehen eines Sachverständigen nicht sichtbar. Diese Kaufvertragsart findet sich häufig beim Gebrauchtwagenkauf (gekauft „wie gesehen und Probe gefahren“).
- **Ramschkauf (Kauf in Bausch und Bogen¹):** Der Kauf einer bestimmten Sache erfolgt zu einem Pauschalpreis.

Bei welchem Kauf kann der Käufer eine Ware innerhalb der vereinbarten Frist zurückgeben?

AUFGABE 1

- a) Kauf zur Probe
- b) Fixkauf
- c) Kauf nach Probe
- d) Kauf auf Abruf
- e) Kauf auf Probe

Ein Möbelhersteller kauft einen Klebstoff, um dessen Qualität prüfen zu können. Um welche Kaufart handelt es sich?

AUFGABE 2

- a) Spezifikationskauf
- b) Kauf nach Probe
- c) Kauf zur Probe
- d) Kauf auf Probe
- e) Fixgeschäft
- f) Kauf in Bausch und Bogen

Was ist ein Fixkauf?

AUFGABE 3

- a) Kauf auf Abruf
- b) Kauf, bei dem die Rechnung erst nach 14 Tagen zu bezahlen ist
- c) Kauf, bei dem der Liefertermin genau auf den Tag festgelegt wurde (Fixklausel)
- d) Kauf, bei dem der Käufer noch einige Angaben zur Kaufsache machen muss
- e) schneller Kauf

¹ Redensart: Alles in allem.

AUFGABE 4

Die Zembold KG bestellt bei einem neuen Lieferanten Kopierpapier, das bis Mitte November geliefert werden soll, da der aktuelle Lagerbestand noch so lange ausreichen wird. Wie wird dieser Kaufvertrag bezeichnet?

- a) bürgerlicher Kauf
- b) Fixkauf
- c) einseitiger Handelskauf
- d) Terminkauf
- e) Spezifikationskauf

AUFGABE 5



Das Bauunternehmen Michael Schmidt GmbH aus Köln will für seinen Verwaltungsneubau zwölf neue ergonomische und qualitativ hochwertige Drehstühle anschaffen. Eine Anfrage beantwortet das Frank Näckel Büromöbelhaus mit einem verbindlichen Angebot. Michael Schmidt bestellt zunächst nur einen Drehstuhl entsprechend den Angaben im Angebot, um diesen Drehstuhl in seinem Büro zu testen. Wenn der Stuhl den Anforderungen genügt, will Michael Schmidt weitere Drehstühle zu den angegebenen Konditionen bestellen.

Wie nennt man diese Kaufvertragsart?

- a) Kauf auf Probe
- b) Kauf nach Probe
- c) Kauf zur Probe
- d) Kauf mit Probe
- e) Kauf auf Abruf
- f) Kauf zur Mitnahme

AUFGABE 6

Erläutern Sie die Vorgaben des § 375 HGB zum Spezifikationskauf anhand eines selbst gewählten Beispiels.

Übergreifende Aufgaben

Im Zuge der Auftragsabwicklung von Neukunden ist die Bonitätsprüfung von besonderem Interesse, um Forderungsausfälle frühzeitig ausschalten zu können. Beschreiben Sie wesentliche Aspekte und Informationsquellen im Zuge einer Bonitätsprüfung. Recherchieren Sie dazu bei Bedarf im Internet. Tauschen Sie Ihre Ergebnisse im Klassenverband aus.

Aufgabe 1:

Bei einer persönlichen oder telefonischen Auftragserteilung wird in der Regel ein Kundenprotokoll verfasst. Nennen Sie mindestens fünf Inhalte eines solchen Protokolls und begründen Sie die Notwendigkeit eines Kundenprotokolls.

Aufgabe 2:

Erläutern Sie die folgenden Begriffe im Zusammenhang mit dem Datenschutz:

- a) Auftragsverarbeiter
- b) Auftragsverarbeitungsvertrag
- c) Datenverarbeitung
- d) personenbezogene Daten

Aufgabe 3:

Beschreiben Sie jeweils drei Vorgaben des Datenschutzes sowie der Datensicherheit, die bei der Auftragsabwicklung als Folge einer Kundenanfrage zu beachten sind.

Aufgabe 4:

Beschreiben Sie jeweils zwei technische und zwei organisatorische Maßnahmen, um die Datensicherheit in einem Unternehmen zu gewährleisten.

Aufgabe 5:

Notieren Sie drei wesentliche Maßnahmen von Industrieunternehmen, um gemäß Datenschutz-Grundverordnung die Datenschutzrechte von Personen zu gewährleisten.

Aufgabe 6:

Wie lautet die richtige Antwort?

Aufgabe 7:

- a) Ein Lieferant unterbreitet einem Kunden telefonisch ein Angebot. Wie lange ist der Lieferant an sein Angebot gebunden?
 1. zehn Tage
 2. solange das Telefongespräch dauert
 3. zwölf Stunden nach dem Telefongespräch
 4. einen Monat
- b) Der Kaufvertrag kommt zustande durch eine konkludente Handlung
 1. beim lautlosen Bezahlen eines Kastens Mineralwasser, der auf dem Einkaufswagen steht.
 2. beim Kauf eines Autos, wenn die Käuferin bzw. der Käufer die Autoschlüssel erhält.
 3. beim Bezahlen des Fernsehgerätes, das schon zwei Wochen zur Probe läuft.
 4. beim Kauf einer Wohnzimmereinrichtung, wenn die Möbel übergeben werden.
- c) Eine Unternehmerin schreibt einem Lieferanten: „Schicken Sie mir bitte die neuesten Preislisten.“ Hier handelt es sich um eine
 1. bestimmte Anfrage.
 2. rechtlich verbindliche Willenserklärung.
 3. rechtlich bindende Einholung eines Angebots.
 4. rechtlich nicht verbindliche allgemeine Anfrage.

- d) Das Angebot ist eine Willenserklärung des verkaufenden Unternehmens
1. an die Allgemeinheit.
 2. in Katalogen.
 3. in Schaufensterauslagen.
 4. an eine bestimmte Person.
- e) Ein unter Abwesenden erteiltes Angebot ist so lange verbindlich,
1. bis der Käufer das Angebot durch eine Bestellung annimmt.
 2. bis unter regelmäßigen Umständen vom Käufer eine Antwort erwartet werden kann.
 3. bis der Käufer durch eine schlüssige Handlung sein Einverständnis erklärt.
 4. bis die Verhandlungen über die strittigen Punkte zum Abschluss gebracht worden sind.
- f) Ein Kunde schreibt seinem Lieferanten: „Bitte schicken Sie mir für die in Ihrer Werbung angeführten Sonderangebote an Deko-Stoffen die Preislisten und die Lieferungsbedingungen.“ Es handelt sich hier um eine
1. allgemeine Anfrage.
 2. bestimmte Anfrage.
 3. unverbindliche Bestellung.
 4. verbindliche Bestellung.
- g) Im Allgäu-Express steht folgende Kleinanzeige: „Surfbrett, Windglider-Olympic, Modell 93, kpl., 300,00 €, zu verkaufen, Telefon 08364 4711“. Daraufhin melden sich viele Interessierte. Muss die Verkäuferin bzw. der Verkäufer zu diesem in der Zeitungsanzeige angegebenen Preis verkaufen?
1. Ja! Der in der Zeitungsanzeige angegebene Preis ist ein wesentlicher Bestandteil des verbindlichen Angebots.
 2. Nein! Die Zeitungsanzeige ist zwar ein verbindliches Angebot, aber der Preis kann entsprechend der Nachfrage beliebig verändert werden.
 3. Ja! Nur wenn die Zeitungsanzeige eine Freizeichnungsklausel enthält, ist der Preis beweglich.
 4. Nein! Die Verkäuferin bzw. der Verkäufer kann jeden beliebigen Preis verlangen, da die Zeitungsanzeige nur eine rechtlich unverbindliche Anpreisung ist.
- h) Im Schaufenster eines Konfektionsgeschäftes ist ein Modellkleid zu 850,00 € ausgestellt. Die Kundin Frau Schöne will das Kleid sofort kaufen, da es ihr gut gefällt. Kann Frau Schöne darauf bestehen, dass der Verkäufer das Kleid aus dem Schaufenster nimmt?
1. Ja! Das im Schaufenster ausgestellte Kleid ist ein verbindliches Angebot, das von Frau Schöne angenommen wurde.
 2. Ja! Wenn das Kleid kein verbindliches Angebot sein soll, müsste es als Ausstellungsstück gekennzeichnet sein.
 3. Nein! Das ausgestellte Kleid ist kein verbindliches Angebot, sondern eine Aufforderung zum Kauf an die Allgemeinheit.
 4. Nein! Ausgestellte Waren im Schaufenster sind nicht zum Verkauf, sondern zum Anlocken von Kundinnen und Kunden bestimmt.

Aufgabe 8:

Die Koch OHG, Köln, bietet dem Großhändler REZIR in Neuss 100 modische Jeanshosen in verschiedenen Farben und guter Qualität zum Preis von 125,00 € je Hose an. Der Großhändler bestellt daraufhin 100 Jeanshosen.

Nach Abgabe des Angebots erhält die Koch OHG von ihrem Stofflieferanten die Mitteilung, dass aufgrund gestiegener Herstellungskosten und Baumwollpreise nur zu einem höheren Preis geliefert werden könne. Die Koch OHG teilt daraufhin dem Großhändler REZIR mit, dass sie die Jeanshosen nur noch zum Preis von 135,00 € pro Stück liefern könne. Der Großhändler REZIR ist nicht bereit, 135,00 € pro Jeans zu zahlen.

- a) Kann die Koch OHG die Lieferung der Hosen verweigern? (§ 145 BGB)
- b) Wie könnte die Koch OHG bei der Formulierung des Angebots dieses Problem vermeiden? (§ 145 BGB)
- c) Der Großhändler REZIR bestellt auf der Grundlage des obigen Angebots 800 verschiedenfarbige Jeanshosen. Die Koch OHG hat jedoch eine höchstmögliche lieferbare Menge von 500 Stück. Machen Sie einen Formulierungsvorschlag für das Angebot der Koch OHG.
- d) Nach einer Anfrage des Großhändlers REZIR erstellt die Koch OHG am 29.11. ein schriftliches Angebot per Post über 30 verschiedenfarbige T-Shirts zum Preis von 8,50 € pro Stück. Aufgrund betriebsinterner Probleme möchte die Koch OHG das gesendete Angebot widerrufen. Bis wann ist dies möglich? (§ 130 BGB)

Begründen Sie Ihre Antworten zu den folgenden Situationen.

- a) Die Koch OHG bietet einem Kunden in Düsseldorf modische Strickpullover an. Das schriftliche Angebot enthält den Zusatz „Angebot gültig bis zum 30.10.“. Ist dieses Angebot bindend, wenn der Kunde am 01.11. bestellt? (§ 148 BGB)
- b) Eine Vertreterin der Koch OHG unterbreitet am 06.11. anlässlich eines Kundenbesuches einem Kunden in Dormagen ein Angebot über Unterwäsche. Der Kunde bestellt daraufhin schriftlich am 07.11. verschiedene BH-Modelle. Muss die Koch OHG diese BHs zu den besprochenen Bedingungen liefern? (§ 147 Abs. 1 BGB)
- c) Die Verkaufsabteilung der Koch OHG sendet am 14.11. morgens per Brief ein Angebot ab. Die Bestellung des Kunden geht daraufhin rechtzeitig ein. Welches Datum würden Sie als rechtzeitig gelten lassen?
- d) Auf ein schriftliches Angebot der Koch OHG vom 02.11. bestellt ein Kunde am 19.11. ebenso schriftlich 30 Jeans für 130,00 € pro Stück. Ist die Koch OHG an ihr Angebot gebunden? (§ 147 Abs. 2 BGB)

Aufgabe 9:



Beim Kauf eines Elektroherdes gegen Banküberweisung geht das Eigentum am Kaufgegenstand auf den Käufer über

- a) mit der Übersendung der Auftragsbestätigung.
- b) mit der Rechnungserteilung.
- c) mit der Unterzeichnung des Bestellscheines.
- d) mit der Lieferung des Elektroherdes.

Aufgabe 10:

Darf der Käufer eines Fahrrades, das er beim Kauf in Empfang genommen, aber noch nicht bezahlt hat, an seinen Freund weiterverkaufen?

- a) Ja! Das Eigentum an dem Fahrrad geht unabhängig von der Bezahlung auf den Käufer über.
- b) Nein! Der Käufer ist nur Besitzer, aber noch nicht Eigentümer des Fahrrades geworden.
- c) Ja! Aber nur, wenn er die Genehmigung des Verkäufers hat.
- d) Nein! Das Fahrrad muss erst vollständig bezahlt sein.

Aufgabe 11:

Besitzerin oder Besitzer einer beweglichen Sache wird man

- a) mit dem Abschluss eines Kaufvertrages über die Sache.
- b) mit der Erlangung der tatsächlichen Gewalt über die Sache.
- c) mit der Erlangung der rechtlichen Gewalt über die Sache.
- d) mit der vollständigen Bezahlung der Sache.

Aufgabe 12:

Aufgabe 13:

Ordnen Sie die Arten der Eigentumsübertragung an beweglichen Sachen (1) bis (3) den unten stehenden Aussagen zu.

- (1) Einigung und Übergabe
 - (2) Einigung und Abtretung des Herausgabeanspruchs
 - (3) Einigung
- a) Der Eigentümer verkauft sein Auto, das er einer Freundin geliehen hat, einem Dritten.
 - b) Ein Tischlermeister kauft bei sofortiger Auslieferung Holz für die Produktion von Möbeln.
 - c) Eine Fuhrunternehmerin kauft einen Lkw, den sie schon seit einem Jahr als Mieterin nutzt.
 - d) Die im öffentlichen Lager befindliche Ware wird verkauft. Der Käufer erhält den Lagerschein.
 - e) Erika Schubert erwirbt ein Fernsehgerät. Sie hat ein Rückgaberecht innerhalb von vier Wochen vereinbart, falls das Gerät den Erwartungen nicht entspricht.
 - f) Eine Unternehmerin erhält von einer Schifffahrtsgesellschaft den Seefrachtbrief (Konnossement), durch den das Eigentum an schwimmender Ware übertragen wird.
 - g) Gegen Barzahlung kauft ein Bauherr 20 Sack Zement, die er mit seinem Lieferwagen zur Baustelle fährt.

Aufgabe 14:

Ein Industrieunternehmen verkauft eine Handelsware mit einem Gewinnaufschlag von 15 % zum Rechnungspreis von 303,45 €. In die Kalkulation wurden ein Rabatt von 18 % sowie ein Kundenskonto von 3 % einbezogen.

- a) Wie viel Euro betragen die Selbstkosten?
- b) Wie hoch ist der Gewinn in Euro?

Aufgabe 15:

Ein Industriebetrieb bezieht Rohstoffe im Bruttogewicht von 1030 kg. Die Verpackung wiegt 35 kg. Die Vereinbarung hinsichtlich der Verpackungskosten lautet „bfn“. Die Rohstoffe kosten je Kilogramm Nettogewicht 2,85 €. Der Lieferer gewährt 5 % Rabatt und bei einer Zahlung innerhalb von 14 Tagen 2 % Skonto. Die Fracht beträgt 6,20 € je angefangene 100 kg Nettogewicht und das Rollgeld 19,05 €.

Wie hoch ist der Einstandspreis dieser Lieferung?

Aufgabe 16:

Lesen Sie folgendes Angebot des Kunststoffherstellers Dietmar Hermsdörfer AG an den Sanitärartikelhersteller Glaser GmbH in Köln. Kennzeichnen Sie anschließend zutreffende Aussagen mit einer (1), nicht zutreffende Aussagen mit einer (9).



Angebot über Granulat 29.11.20..

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir danken Ihnen für Ihre Anfrage und bieten an:
Granulat nach Ihrer Bestimmung MS 20-10 zu folgenden Konditionen:

Preis pro 100 kg:	465,00 €
Lieferbedingungen:	frachtfrei, bei Selbstabholung vermindert sich der 100-kg-Preis um 15,00 €
Zahlungsbedingungen:	15 Tage 2 %; 30 Tage netto
Mindestabnahme:	6000 kg
Mengenrabatt:	bis 25000 kg 3 %; bis 75000 kg 5 %; bis 100000 kg 7 %
Liefertermin:	fünf Wochen nach Auftragseingang, da Spezialanfertigung; die Einhaltung des Liefertermins wird garantiert

Wir hoffen, dass Ihnen unser Angebot zusagt, und freuen uns auf die Aufnahme guter Geschäftsbeziehungen.

Mit freundlichen Grüßen

- a) Die Dietmar Hermsdörfer AG unterhält bereits Geschäftsbeziehungen mit dem Sanitärartikelhersteller in Köln.
- b) Der Mengenrabatt von 3 % bezieht sich auf eine Bestellmenge von 1 kg bis 25000 kg.
- c) Das Angebot der Dietmar Hermsdörfer AG ist verbindlich.
- d) Der Angebotspreis für 100000 kg beträgt bei Selbstabholung durch die Glaser GmbH 418.000,00 €.
- e) In diesem Angebot geht es um ein Standarderzeugnis.
- f) Bei einer Bestellmenge von 60000 kg beträgt der Rechnungsbetrag bei Selbstabholung 305.235,00 €.
- g) Die vereinbarte Lieferungsbedingung entspricht der gesetzlichen Regelung.
- h) Die Effektivverzinsung dieser Skontogewährung beträgt 0,083333 %.
- i) Kommt durch die Bestellung ein Kaufvertrag zustande, handelt es sich um einen Fixkauf.

Wenn in einem zustande gekommenen Kaufvertrag spezifische Angaben zu einzelnen Aspekten fehlen, dann gelten die gesetzlichen Bestimmungen des BGB oder HGB. Ergänzen Sie nachfolgende Satzteile zu einer richtigen Aussage.

Aufgabe 17:

- a) Enthalten Angebot und Bestellung keine spezifischen Mengenangaben, so gelten diese ...
 - (1) für jede beliebige handelsübliche Menge.
 - (2) nur für die zurzeit verfügbare Menge.
- b) Ist hinsichtlich der Verpackung nichts vereinbart, so zahlt die Kosten für die Transportverpackung ...
 - (1) der Verkäufer.
 - (2) der Käufer.
- c) Bestehen keine Vereinbarungen bezüglich der Versandkosten, so sind die Kosten des Messens und Wiegens ...
 - (1) vom Käufer zu tragen.
 - (2) vom Verkäufer zu tragen.
- d) Ist hinsichtlich der Transportkosten nichts vereinbart, so zahlt die Kosten der Versendung ...
 - (1) der Käufer.
 - (2) der Verkäufer.
- e) Ist der Liefertermin nicht bestimmt, so kann der Verkäufer ...
 - (1) sofort liefern.
 - (2) zu einem beliebigen Zeitpunkt liefern.
- f) Ist der Zahlungstermin vertraglich nicht festgelegt, so kann der Verkäufer die Zahlung ...
 - (1) nach 30 Tagen verlangen.
 - (2) unmittelbar nach der Lieferung verlangen.
- g) Besteht bezüglich des Erfüllungsortes keine vertragliche Vereinbarung, so muss die Warenschuld ...
 - (1) beim Käufer erfüllt werden.
 - (2) beim Verkäufer erfüllt werden.
- h) Besteht bezüglich des Erfüllungsortes keine vertragliche Vereinbarung, so muss die Geldschuld ...
 - (1) beim Käufer erfüllt werden.
 - (2) beim Verkäufer erfüllt werden.

Aufgabe 18:

Folgende Belege wechseln zwischen der Kölner Fahrrad-Manufaktur KFM und der Pope & Mauritz KG. Lesen Sie diese Belege und beantworten Sie dann die Fragen a) bis k).

Beleg 1

Pope & Mauritz KG

<p>Pope & Mauritz KG, Industriestr. 33-35, 40227 Düsseldorf Kölner Fahrrad-Manufaktur Manfred Barth e. K. Schanzenstraße 150 51063 Köln</p>	<p>Ihr Zeichen: EK-AR Ihre Nachricht vom: Unser Zeichen: AS Unsere Nachricht vom: Ihr Ansprechpartner: A. Schenker Telefon: 0211 45634-12 Fax: 0211 45634-17 E-Mail: schenker@pope&mauritz.de Datum: 20.10.20..</p>
--	--

Angebot über Alurohre

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir danken für Ihre Anfrage. Aus unserer Produktpalette bieten wir Ihnen an: hochwertige, umweltschonend hergestellte Alurohre, zu einem Preis von 40,00 € netto pro laufendem Meter, zuzüglich der aktuellen gesetzlichen Umsatzsteuer.

Abhängig von der bestellten Menge bieten wir folgende Rabattstaffelung:

ab 5 m – 5 %, ab 10 m – 8 %, ab 15 m – 10 %.

Unsere Lieferbedingungen: Lieferung ab Werk (2,00 €/Meter); Preis netto ausschließlich Verpackung (Verpackungskosten 30,00 €).

Unsere Zahlungsbedingungen: 3 % Skonto bei Zahlung innerhalb von sieben Tagen oder 30 Tage netto Kasse.

Die Ware bleibt bis zur vollständigen Zahlung des Kaufpreises unser Eigentum. Im Falle der Verarbeitung der Ware durch den Käufer erhält der Verkäufer das Eigentum am hergestellten Gut. Die Lieferung kann spätestens sieben Tage nach Bestelleingang erfolgen.

Mit freundlichen Grüßen

Beleg 2

KFM

Kölner Fahrrad-Manufaktur
 Manfred Barth e. K.

<p>KFM, Schanzenstr. 150, 51063 Köln Pope & Mauritz KG Industriestraße 33-35 40227 Düsseldorf</p>	<p>Ihr Zeichen: AS Ihre Nachricht vom: 20.10.20.. Unser Zeichen: Unsere Nachricht vom: Ihr Ansprechpartner: Telefon: 0221 245671-0 Fax: 0221 245671-62 E-Mail: service@kfm-wvd.de Datum: 21.10.20..</p>
--	---

Bestellung

Sehr geehrte Damen und Herren,

entsprechend ihrem Angebot vom 20.10.20.. geben wir in Auftrag:

8 m qualitativ hochwertiges, schadstoffarm hergestelltes Alurohr
 Preis: 40,00 € je Meter abzüglich 5 % Rabatt, zuzüglich gesetzliche USt.

Die Lieferung sollte bis spätestens 29.10.20.. erfolgen.

Wir bitten um sorgfältige und möglichst prompte Erledigung unseres Auftrags und sehen weiteren Geschäftsbeziehungen positiv entgegen.

Mit freundlichen Grüßen

- a) Die Bestellung geht am 24. Oktober ein. Ist ein Kaufvertrag zustande gekommen? Begründen Sie Ihre Antwort.
- b) Falls ein Kaufvertrag zustande gekommen ist:
1. Bezeichnen Sie die beiden Willenserklärungen, die dem Vertrag zugrunde liegen.
 2. Zu welchen Leistungen verpflichten sich jeweils die Vertragspartner?
- c) Wo und wann sind diese zu erbringenden Leistungen erfüllt? Begründen Sie auch hier.
- d) Erläutern Sie die gesetzliche Regelung bezüglich des Zeitpunktes, wann die jeweilige Leistung zu erbringen ist.
- e) Wo geht die Gefahr des zufälligen Untergangs auf den jeweiligen Gläubiger der Leistung über? Begründen Sie.
- f) Gehen Sie davon aus, dass der zugesicherte Liefertermin nicht eingehalten wird. Wo und bei welchem Gericht könnte die KFM ihren Lieferanten verklagen?
- g) Wo könnte die Pope & Mauritz KG ihre Rechte geltend machen, falls die KFM ihren Leistungen nicht nachkommt?
- h) Erläutern Sie die im Vertrag vereinbarten Lieferungsbedingungen. Wie hoch sind die Kosten und wer trägt diese Kosten bezüglich
1. der Beförderung,
 2. der Verpackung?
- i) Erläutern Sie die im Vertrag vereinbarten Zahlungsbedingungen unter Verwendung einer anschaulichen Grafik (Zeitstrahl). Verwenden Sie bei der Darstellung die Begriffe „Zielzeitraum“, „Skontozeitraum“ sowie „Kreditzeitraum“.
- j) Da die KFM zurzeit nicht liquide ist (ausstehende Forderungen fließen erst in einem Monat ins Unternehmen), könnte sie den Skonto nur in Anspruch nehmen, wenn sie das Kontokorrentkonto bei ihrer Hausbank überzieht. Für die Überziehung müssten Zinsen in Höhe von 13,5 % p. a. gezahlt werden.
Soll die KFM den gewährten Skonto in Anspruch nehmen? Ermitteln Sie den Effektivzinssatz der Skontogewährung und einen evtl. entstehenden Finanzierungserfolg.
- k) Erläutern Sie, warum die Gewährung von Skonto im Geschäftsalltag üblich ist und warum der gewährte Lieferantenkredit so teuer ist.

Welche Gütebezeichnungen werden bei landwirtschaftlichen Erzeugnissen wie Eiern, Kartoffeln oder Milch verwendet?

- | | |
|--------------|-------------------|
| a) Typen | c) Proben |
| b) Standards | d) Handelsklassen |

Nutzen Sie zur Abgrenzung der Begriffe sowie zur Lösung dieser Aufgabe das Internet.

Aufgabe 19:

Welches Gericht ist bei Kaufleuten zuständig, wenn im Kaufvertrag über den Erfüllungsort und Gerichtsstand nichts vereinbart wurde?

- (1) Amtsgericht des Lieferanten
 - (2) Landgericht des Lieferanten
 - (3) Amtsgericht des Kunden
 - (4) Landgericht des Kunden
- a) Ein Kunde verklagt seinen Lieferanten aufgrund eines Kaufvertrags über 3.150,00 € wegen Fehlens einer zugesicherten Eigenschaft (Schadenersatzforderung 1.500,00 €).
- b) Ein Lieferant verklagt seinen Kunden, weil er die letzte Rechnung über 2.660,00 € nicht bezahlt hat.
- c) Ein Kunde verklagt seinen Lieferanten, weil er die bestellte und zugesagte Warenlieferung über 3.990,00 € nicht ausführt.

Aufgabe 20:

- d) Ein Kunde weigert sich wegen vom Lieferanten nicht anerkannter Reklamationen, die Restforderung von 1.698,00 € zu begleichen. Der Lieferant klagt.
- e) Ein Lieferant verklagt seinen Kunden auf Zahlung, da dieser nach Ablauf eines außergerichtlichen Mahnverfahrens noch nicht gezahlt hat. Die Rechtsgrundlage der Klage ist ein gültiger Kaufvertrag über 6.000,00 €.
- f) Bei der Lieferung ist eine Ware wegen mangelhafter Verpackung bei der DB Cargo AG beschädigt worden. Der Kunde verlangt Minderung des Kaufpreises. Er klagt bei einem Streitwert von 2.500,00 €.
- g) Ein Lieferant klagt, weil sich sein Kunde bei der Zahlung der letzten Rechnung nach Meinung des Lieferanten 600,00 € zu Unrecht zurückbehalten hat.
- h) Aus dem Kaufvertrag über 5.105,00 € verklagt der Kunde seinen Lieferanten wegen arglistiger Täuschung auf Schadensersatz über 2.493,00 €.

Aufgabe 21:

Ihr Kunde ist seit vier Monaten mit der Zahlung von 4.000,00 € im Verzug. Sie leiten ein gerichtliches Mahnverfahren ein, indem Sie

- a) ihm eine Mahnung schreiben.
- b) beim Amtsgericht einen Mahnbescheid beantragen.
- c) Anzeige gegen ihn erstatten.
- d) beim Landgericht einen Mahnbescheid beantragen.

Aufgabe 22:

Eine Sachbearbeiterin der Debitorenbuchhaltung legt Ihnen heute am 30.11.20.. folgende Offene-Posten-Liste einiger Schuldner vor und bittet Sie, diese mithilfe der unten stehenden Arbeitsaufträge zu bearbeiten.

Kunden	Rechnungsbetrag in €	Rechnungsdatum	Rechnungseingang	Zahlungsbedingungen	Zahlung
Möbelhaus Amelang GmbH	57.633,00	03.09.20..	05.09.20..	Zahlung acht Tage nach Rechnungseingang	offen
Karl Wilbers e. K.	47.700,00	03.09.20..	03.09.20..	zahlbar bis 19.11.20.. netto Kasse	offen
Autohaus Klehm GmbH	987,65	08.09.20..	10.09.20..	Zahlungstermin 13.11.20.. per zweiter Mahnung am 22.10.	offen
SM Computer Techno KG	33.500,00	17.09.20..	19.09.20..	zahlbar innerhalb eines Monats nach Rechnungsdatum	offen

- a) Welche Kunden sind in Zahlungsverzug? Wenn ja, wie lange schon? Begründen Sie.
- b) Falls ein Verzug vorliegt, berechnen Sie die Verzugszinsen.
- c) Verfassen Sie an einen der säumigen Kunden ein erstes Mahnschreiben.

Stellen Sie bei den nachfolgenden Fällen durch Ankreuzen fest, ob es sich um einen Annahmeverzug des Käufers handelt.

Aufgabe 23:

Fälle	Annahmeverzug?	
	Ja	Nein
Eine Drogerie bekommt vom Hersteller zum vereinbarten Liefertermin die ordnungsgemäße Ware geliefert. Die Drogerie ist ...		
... aufgrund einer Betriebsfeier geschlossen.		
... wegen einer Grippeepidemie geschlossen.		
... aufgrund von Betriebsferien geschlossen.		
... wegen eines Streiks geschlossen.		
... aufgrund eines überfüllten Lagers nicht in der Lage, die Ware einzulagern, und verweigert die Annahme.		
... bereit, die Ware anzunehmen.		

Heute ist der 18.09.20.. . Stellen Sie anhand der Voraussetzungen für das Vorliegen eines Annahmeverzuges fest, ob in den folgenden fünf Fällen ein Annahmeverzug vorliegt. Begründen Sie Ihre Antwort.

Aufgabe 24:

- Für die Lieferung von 1000 Deodorants wurde der Liefertermin „ab Oktober“ vereinbart. Die Ware wird am 3. Oktober ohne vorherige Ankündigung ordnungsgemäß geliefert. Die Ware wird nicht angenommen, weil die Firma des Kunden an diesem Tag einen Betriebsausflug macht.
- Herr Müller betreibt allein eine Drogerie, die momentan geschlossen ist, da er im Krankenhaus liegt. Die ordnungsgemäße Ware wird daher zum vereinbarten Liefertermin am 18.09. nicht angenommen.
- Im Kaufvertrag einigen sich die Drogerie Maier und der Parfümhersteller Huber auf eine Lieferung von 400 Flaschen Herrenparfüm am 14.09. Parfümhersteller Huber liefert am 14.09. Die Drogerie nimmt die Lieferung nicht an, weil die meisten Parfümflaschen zerbrochen angeliefert werden.
- Die Annahme einer bestellten und ordnungsgemäß gelieferten Ware wird ohne Angabe von Gründen am vereinbarten Liefertermin abgelehnt.
- Die Lieferung von 150 Packungen Babywindeln wurde vom Lieferanten für den 18.09. angekündigt. Er liefert die ordnungsgemäße Ware bereits am 17.09. An diesem Tag ist die Warenannahme aufgrund von Personalmangel geschlossen. Die Lieferung wird daher nicht angenommen.

Erklären Sie drei Schritte des außergerichtlichen Mahnverfahrens, die in der Regel in der Geschäftspraxis umgesetzt werden.

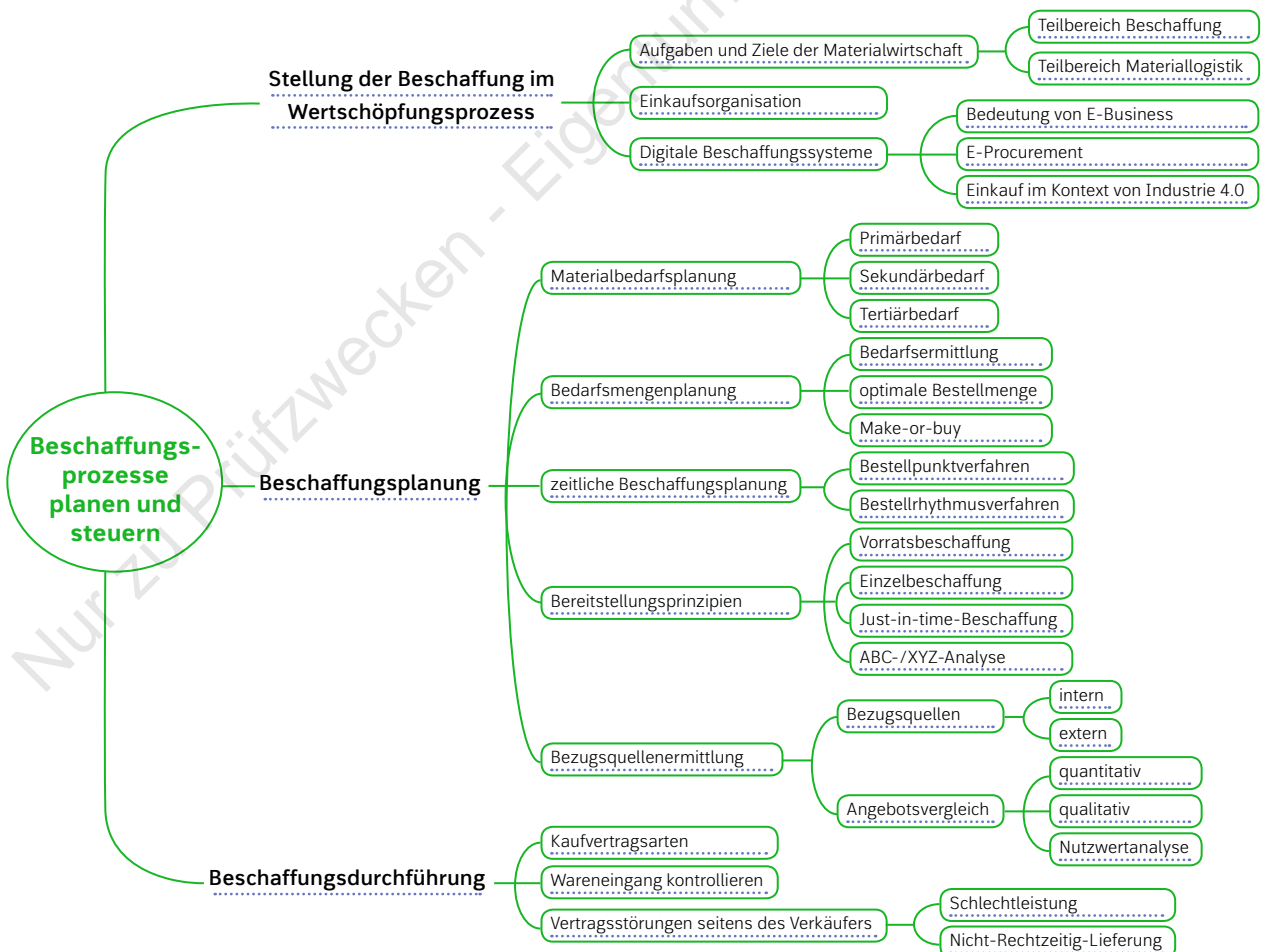
Aufgabe 25:

Welche Zielsetzungen verfolgt das außergerichtliche Mahnverfahren?

Aufgabe 26:

Lernfeld 4:

Beschaffungsprozesse planen und steuern



Beschaffungsprozesse planen und steuern

1 Stellung der Beschaffung im Wertschöpfungsprozess



Die Beschaffung ist ein Kernprozess im Industriebetrieb. Sie hält die Produktion im Rahmen der Leistungserstellung aufrecht, denn die Beschaffung stellt die erforderlichen betrieblichen Produktionsfaktoren bereit.

Der Wandel zu Käufermärkten und die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationssysteme stellen traditionell ausgerichtete Beschaffungsabteilungen vor neue Herausforderungen, nicht selten müssen die Beschaffungsstrukturen angepasst werden. Dies betrifft nicht nur die Organisation der Beschaffung, sondern auch die Strategien zur Auswahl der Lieferanten und die Zusammenarbeit mit diesen.

BEISPIEL



Die Heidtkötter KG hat bis in die 1970er-Jahre alle Lieferanten regional aus Ostwestfalen gewählt. Im Zuge der Globalisierung wurde diese Strategie zunehmend aufgeweicht. Während vor allem Holz und Stahl nach wie vor von regionalen Lieferanten bezogen werden, kommen die Stoffbezüge aus Asien. Für die Zusammenarbeit mit Lieferanten wird zunehmend ein internetbasiertes Beschaffungssystem etabliert. Neben Büromaterial können inzwischen auch Hilfs- und Betriebsstoffe über einen zentral für das gesamte Unternehmen im Intranet vorliegenden Produktkatalog direkt bestellt werden.

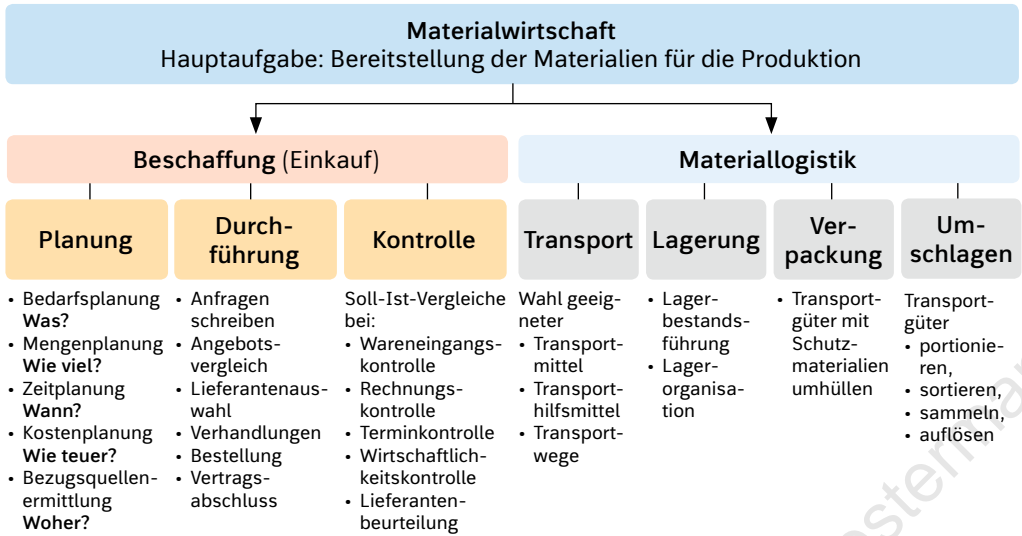
Gegenstand dieses Kapitels ist die Stellung der Beschaffung im Wertschöpfungsprozess, und zwar unter Beachtung der Entwicklungen auf den globalisierten Märkten. Im Folgenden werden auf Basis einer auf die Werkstoffe verengten Sichtweise Ziele, Aufgaben und Zielkonflikte der Beschaffung thematisiert und Möglichkeiten zur Einkaufsorganisation, für Beschaffungsstrategien und internetgestützte Beschaffungssysteme betrachtet.

1.1 Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft

Im weiteren Sinne ist die Beschaffung für die Versorgung des Betriebs mit den betrieblichen Produktionsfaktoren (Betriebsmittel, Werkstoffe, Arbeitskraft) zuständig. Die Beschaffung der Betriebsmittel erfordert in der Regel auch Entscheidungen über deren Finanzierung und wird deshalb eher dem Funktionsbereich der Finanzwirtschaft (siehe Rechnungswesenband, Lernfeld 10) zugeordnet. Die Bereitstellung und Versorgung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Produktionsfaktor Arbeit) übernimmt der Unternehmensbereich Personalwirtschaft (siehe Band 2, Lernfeld 12).

Materialwirtschaft

Die Prozesse der Bereitstellung der benötigten Werkstoffe werden im Unternehmensbereich der Materialwirtschaft geplant, gesteuert und kontrolliert. Die **Materialwirtschaft** umfasst die Teilbereiche Beschaffung/Einkauf und Materiallogistik. Die Aufgaben der Materialwirtschaft werden zunehmend nicht mehr allein innerbetrieblich gelöst, sondern in eine überbetriebliche Supply Chain (Wertschöpfungskette → siehe Band 2, Lernfeld 7) prozessbezogen integriert. In diesem Teil des Lehrbuches wird der Teilbereich Beschaffung/Einkauf behandelt, während die Materiallogistik in Lernfeld 7 (Band 2) thematisiert wird.



Die **Hauptaufgabe** der Materialwirtschaft ist die Materialbereitstellung für die Produktion

Hauptaufgabe der Materialwirtschaft

- in der richtigen Art und Qualität,
- in der richtigen Menge,
- in der richtigen Zeit und
- am richtigen Ort.

Dieses **Sachziel** der Materialwirtschaft, das auch als „hohe Lieferbereitschaft“ bezeichnet werden kann, wird durch **Formalziele** der Materialwirtschaft ergänzt, die aus dem Zielsystem der Unternehmung abgeleitet sind:

Ziele der Materialwirtschaft

- Umweltschutz (Einhaltung von Umweltgesetzen, Berücksichtigung des Klimawandels) und
- Kostenminimierung (zur Unterstützung des Unternehmensziels Gewinnmaximierung).

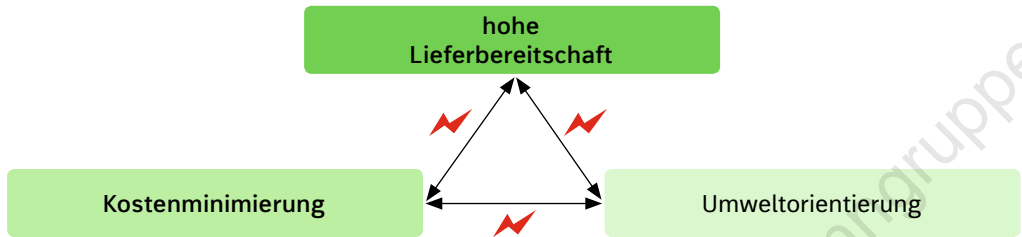
In der Materialwirtschaft entstehen folgende **Kosten**:

Kosten in der Materialwirtschaft		
Beschaffungskosten	Lagerhaltungskosten	Fehlmengenkosten ¹
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für eingehende Werkstoffe (Einstandspreis/Bezugspreis) • Bestellkosten (Personal- und Sachkosten für innerbetriebliche Prozesse) • Bezugskosten (Transport, Verpackung, Versicherung usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalbindungskosten (Zinskosten für das gebundene Kapital) • Kosten der Lagereinrichtung • Kosten der Lagerverwaltung (Lagerbestandsführung) • Kosten des Lagerrisikos (Schwund, Verderb, obsoletes Material², Versicherungsbeiträge) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stillstandkosten und Kosten für Neuanläufe • Zusatzkosten für die Beschaffung teureren Ersatzmaterials • entgangene Gewinne • Konventionalstrafen • Auftragsverluste

1 Fehlmengenkosten entstehen, wenn der Materialbedarf der Fertigung nicht gedeckt werden kann.
 2 Obsoletes Material = funktionsfähiges, aufgrund technischer Entwicklung veraltetes Material

Die unterschiedlichen Ziele der Materialwirtschaft führen zu Zielkonflikten. Bei der Aufgabenerfüllung stehen daher Optimierungslösungen im Vordergrund. So wird ein möglichst hoher Zielerreichungsgrad des folgenden Zieldreiecks angestrebt:

Zielkonflikte



BEISPIEL

Die Heidtkötter KG möchte den Bezug des Bürostuhls *ongis* aus ökologisch abbaubaren Rohstoffen fertigen. Die Stoffe, die dazu vorgesehen sind, werden nur in Spanien produziert. Bisher hat die Heidtkötter KG diese Bezugstoffe in Garbsen (bei Hannover) zu einem um 20 % günstigeren Bezugspreis gegenüber dem Preis des neuen Stoffes gekauft. Bei Lieferungen aus Spanien muss mit einer um vier Tage verlängerten Lieferzeit gerechnet werden.

Ziel	Folgen
Umwelterorientierung	Umweltfreundlicherer Rohstoffeinsatz führt zum Anstieg der Umweltqualität. Jedoch verlängern sich die Transportwege, wodurch die Kosten steigen und der positive Umwelteffekt evtl. aufgelöst wird.
Hohe Lieferbereitschaft	Aufgrund des neuen Rohstoffs verlängert sich die Lieferzeit. Die Lieferbereitschaft sinkt; es sei denn, dass die Bevorratung erhöht wird. Hierdurch steigen jedoch die Kapitalbindungskosten.
Kostenminimierung	Längere Transportwege, höhere Bezugspreise und evtl. höhere Bevorratung bewirken einen Kostenanstieg.

Eine mögliche Lösung:
Die Heidtkötter KG bezieht eine optimale Bestellmenge (siehe Kapitel 2.2.2), die die veränderten Kostenfaktoren berücksichtigt.

AUFGABE 1

Unterscheiden Sie anhand eines Beispiels aus Ihrem Ausbildungsbetrieb zwischen Beschaffung und Materialwirtschaft.

AUFGABE 2

Sammeln Sie möglichst konkrete Ziele und Aufgaben der Materialwirtschaft und ordnen Sie diese den Teilbereichen der Materialwirtschaft zu.

AUFGABE 3

Beschreiben Sie die Bedeutung der Materialwirtschaft für den Wertschöpfungserfolg eines Unternehmens. Greifen Sie dabei auch auf Erfahrungen aus Ihrem Ausbildungsbetrieb zurück.

AUFGABE 4

Beschreiben Sie Zielkonflikte, die sich bei der Aufgabenerfüllung in der Beschaffung ergeben können.

Der Vorstand eines weltweit tätigen Automobilherstellers behauptet: „Wir müssen die von der Materialwirtschaft abhängigen Kosten senken. Denn in der Materialwirtschaft liegt der halbe Gewinn!“

- a) Erläutern und begründen Sie diese Aussage.
- b) Nennen Sie konkrete von der Materialwirtschaft abhängige Kosten.

Einkaufsorganisation

1.2

Der Einkauf ist Teil der Materialwirtschaft und vorwiegend für die Beschaffungsplanung, -durchführung und -kontrolle zuständig. Jedes Unternehmen muss eine optimale Einkaufsorganisation (siehe Kapitel 4) festlegen, die die Ziele der Materialwirtschaft am besten unterstützt.

Generell sind für die Festlegung der Einkaufsorganisation folgende Aspekte relevant:

- Produktions- und Absatzprogramm und damit die Anzahl verschiedener Materialien
- Anzahl möglicher bzw. verschiedener Lieferanten
- Unternehmensziele und Ziele der Materialwirtschaft
- Einkaufsgebiete
- Unternehmensgröße und Verhandlungsposition (Marktstellung, Bestellmengen, Bestellzeitpunkte)
- Beschaffungsstrategien (Single Sourcing, Multiple Sourcing usw., siehe Kapitel 1.3)
- Realisierung digitaler Beschaffungssysteme (siehe Kapitel 1.4)

Unter Beachtung dieser Aspekte wird die Einkaufsorganisation nach innen und nach außen festgelegt.



Praxis: Mischformen (Kombinationen beider Organisationsprinzipien)

Beispiel: Eine Person aus dem Einkauf ist direkt für einen Lieferanten zuständig (objektorientiert); Sachbearbeiter/-innen erledigen Zusarbeiten, z. B. Angebotseinholung (verrichtungsorientiert).

Praxis: Mischformen (Kombinationen beider Organisationsprinzipien)

Beispiel: Große Unternehmen haben häufig einen zentralen Einkauf, der dezentralen Einkaufsabteilungen hierarchisch übergeordnet ist.

AUFGABE 1

Beschreiben Sie wesentliche Aspekte, durch die die Struktur des Einkaufs bestimmt wird.

AUFGABE 2

Führen Sie Vor- und Nachteile der Varianten der inneren und äußeren Einkaufsorganisation an.

AUFGABE 3

Ordnen Sie die Einkaufsorganisation Ihres Ausbildungsbetriebes der inneren und äußeren Einkaufsorganisation zu.

AUFGABE 4

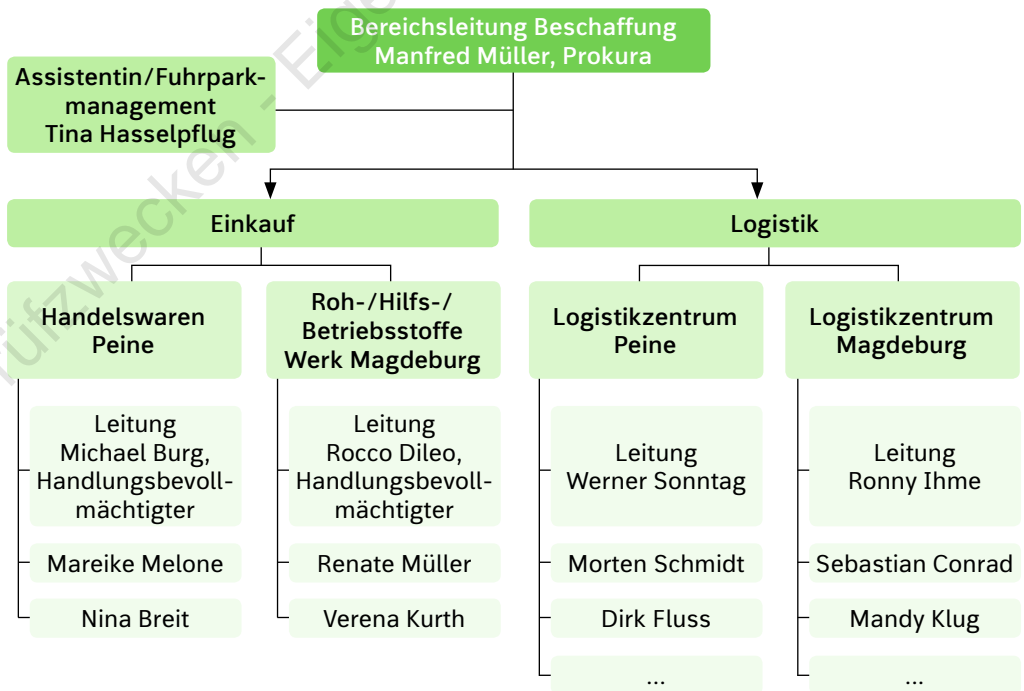
Die Ernst GmbH ist ein Hersteller für den Ladenbau des Einzelhandels und fertigt deutschlandweit an sechs Standorten jeweils das gesamte Produktionsprogramm. Derzeit erfolgt ein dezentraler Einkauf an jedem Standort.

Aufgrund des allgemeinen Kostendrucks wird erwogen, einen Zentraleinkauf am Stammwerk in Altena (Westfalen) einzurichten.

- a) Unterscheiden Sie zwischen dezentralem und zentralem Einkauf.
- b) Führen Sie Vor- und Nachteile eines zentralen Einkaufs an.
- c) Begründen Sie, ob für die Ernst GmbH ein zentraler Einkauf sinnvoll erscheint.

AUFGABE 5

Beschreiben Sie, welche Art von Einkaufsorganisation bei der Rüdiger Hilkenkamp GmbH & Co. KG vorliegt.



Beschaffungsstrategien

1.3

Vielfältige Veränderungen auf den Absatzmärkten haben zu starken Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten geführt.

Markttrends als Herausforderungen für die Beschaffungsabteilung

Reduzierung der Fertigungstiefe	verkürzte Produktlebenszyklen	Fusionen und Übernahmen	Marktsättigung	Outsourcing	hoher Materialkostenanteil
---------------------------------	-------------------------------	-------------------------	----------------	-------------	----------------------------

In der Beschaffung als Teil des Wertschöpfungsprozesses werden heute partnerschaftliche Beschaffungsstrukturen (Supply Chains → siehe Lernfeld 7 in Band 2) angestrebt, da oft nur so dem Qualitäts-, Kosten-, Zeit- und Innovationsdruck standgehalten werden kann.

In traditionellen wie in modernen Beschaffungsabteilungen orientieren sich die Strukturen an bestimmten Gesichtspunkten. Aufgrund dieser Gesichtspunkte fällt die Entscheidung für ein bestimmtes Beschaffungskonzept, das auch als Sourcing-Konzept¹ bezeichnet wird. Die folgende Übersicht stellt die verschiedenen **Sourcing-Konzepte** einander vergleichend gegenüber.

Gesichtspunkte	Sourcing-Konzept	Ausprägungen
Anzahl der Lieferer	Lieferantenkonzept Die Beschaffung von Fremdbezugsteilen kann grundsätzlich über einen oder viele Lieferanten erfolgen.	<ul style="list-style-type: none"> eine Bezugsquelle (Single Sourcing/Auftragsverdichtung) viele Bezugsquellen (Multiple Sourcing/Auftragsstreuung)
Komplexität des Beschaffungsgutes	Objektkonzept Die Beschaffung von Fremdbezugsteilen kann für jedes Einzelteil oder im Zuge einer Verringerung der Fertigungstiefe in Baugruppen bzw. Modulen erfolgen.	<ul style="list-style-type: none"> Einzelteile beschaffen (Unit Sourcing) Baugruppen/Module beschaffen (Modular Sourcing)
Art der zeitlichen Bereitstellung	Zeitkonzept Die Beschaffung von Fremdbezugsteilen kann nach der Beschaffungszeit unterschieden werden.	<ul style="list-style-type: none"> Vorratsbeschaffung Einzelbeschaffung im Bedarfsfall Just-in-time-Beschaffung
Größe des Beschaffungsraumes	Arealkonzept Die Beschaffung von Fremdbezugsteilen kann nur durch lokal ansässige Lieferanten erfolgen.	<ul style="list-style-type: none"> regional begrenzte Bezugsquellen (Local Sourcing) weltweite Bezugsquellen (Global Sourcing)

Industrieunternehmen verfolgen nicht nur ein Sourcing-Konzept, sondern setzen je nach Priorität der Gesichtspunkte mehrere Sourcing-Konzepte ein. Unter Berücksichtigung der oben skizzierten Herausforderungen werden zunehmend folgende Konzepte kombiniert:

- Single Sourcing: langfristig angelegte, partnerschaftliche Beziehungen mit nur wenigen Lieferanten,
- Modular Sourcing: Beschaffung von Modulen,
- Just-in-time-Beschaffung: fertigungssynchrone Beschaffung,
- Global Sourcing mit lokaler Beschaffung: produktionsnahe Ansiedlung einer unter Umständen weltweiten Bezugsquelle (Just-in-time-Lager).

¹ „Sourcing“ ist der englische Begriff für Beschaffung und leitet sich ab von *source* = Quelle, Herkunft.

Für eine langfristige, **partnerschaftliche Lieferantenbeziehung** müssen viele Aspekte geklärt werden:

Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis	Störungsfreie Lieferkette	Kooperatives Geschäftsgebaren	Systematisches Umwelt- und Qualitätsmanagement	Gemeinsames Fortschrittsdenken
<ul style="list-style-type: none"> wettbewerbsfähige Preise Flexibilität bei Bedarfsänderungen Anstrengungen für Kosteneinsparungen 	<ul style="list-style-type: none"> Lieferzuverlässigkeit Prozestransparenz durch Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien Einrichtung eigener Pufferlager 	<ul style="list-style-type: none"> Loyalität und Fairness Vertrauen und Offenheit Zuverlässigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. Erfahrungen mit internationalen Normen und Standards Umweltverträglichkeit bei Herstellung und Lieferung 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit der Forschung & Entwicklung Offenheit für Forschung und Entwicklung Einsatz moderner Technologie

Einkaufsrichtlinien

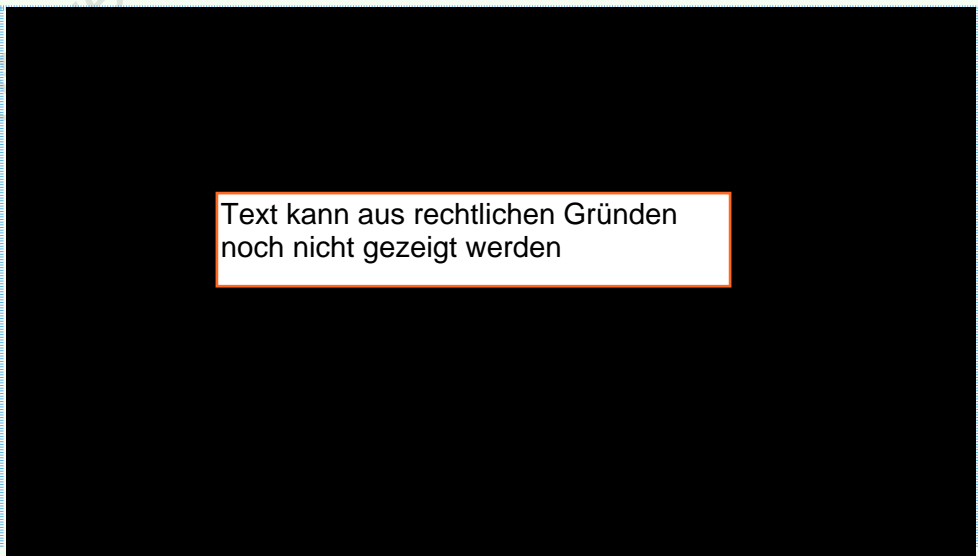
Die vielfältigen Anforderungen an die Gestaltung partnerschaftlicher Beziehungen im Wertschöpfungsprozess veranlassen Unternehmen zunehmend, neue Lieferanten mithilfe eindeutig definierter **Einkaufsrichtlinien** auszuwählen bzw. sie mit diesen zu konfrontieren. Noch vor dem ersten Kontakt können sich potenzielle Lieferanten über die Einkaufsrichtlinien oder -leitlinien ihrer möglichen Kunden informieren. Je größer das Unternehmen ist, desto konkreter sind seine Einkaufsrichtlinien ausgestaltet.

Relevante Aspekte in Einkaufsrichtlinien sind:

- Ziele des Einkaufs (in Zusammenhang mit der Unternehmensphilosophie),
- Grundsätze der Zusammenarbeit (Vorstellungen über das Geschäftsgebaren),
- Aspekte der Lieferantenbeurteilung (Kriterien wie Know-how, Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Preis, Bewertungsmodell usw.),
- Zielvereinbarungen und Bedeutung von Rahmenverträgen,
- Bedeutung internationaler Normen und Standards (z. B. Einhalten von Menschenrechten, nachhaltige Ressourcenverwendung).

BEISPIEL

Einkaufsrichtlinien der EKK Eagle Industry Co., Ltd.



Text kann aus rechtlichen Gründen
noch nicht gezeigt werden

Beschreiben Sie mindestens drei Veränderungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten, die neue Beschaffungsstrukturen in Industrieunternehmen erforderlich machen.

AUFGABE 1

Beschreiben Sie mögliche Beschaffungsstrategien für die Heidtkötter KG zur Beschaffung des Bildschirms für den *communicTable* (Konferenz Tisch mit integriertem Touchscreen) unter Beachtung folgender Merkmale:

- Anzahl der Lieferanten
- Komplexität des Beschaffungsgutes
- Art der Beschaffung/Bereitstellung
- Größe des Beschaffungsraumes

AUFGABE 2



Sammeln Sie Argumente, die aus Sicht eines Unternehmens für die Umsetzung der verschiedenen Sourcing-Konzepte sprechen.

AUFGABE 3

Erörtern Sie, inwiefern Kombinationen der unterschiedlichen Beschaffungsstrategien denkbar sind. Gehen Sie dabei darauf ein, ob sich die Strategien ergänzen, behindern oder gar nicht beeinflussen.

AUFGABE 4

Begründen Sie, warum zwischen Lieferant und Auftraggeber heutzutage eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Leistungserstellungsprozess angestrebt wird. Nennen Sie Aspekte einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Auftraggeber.

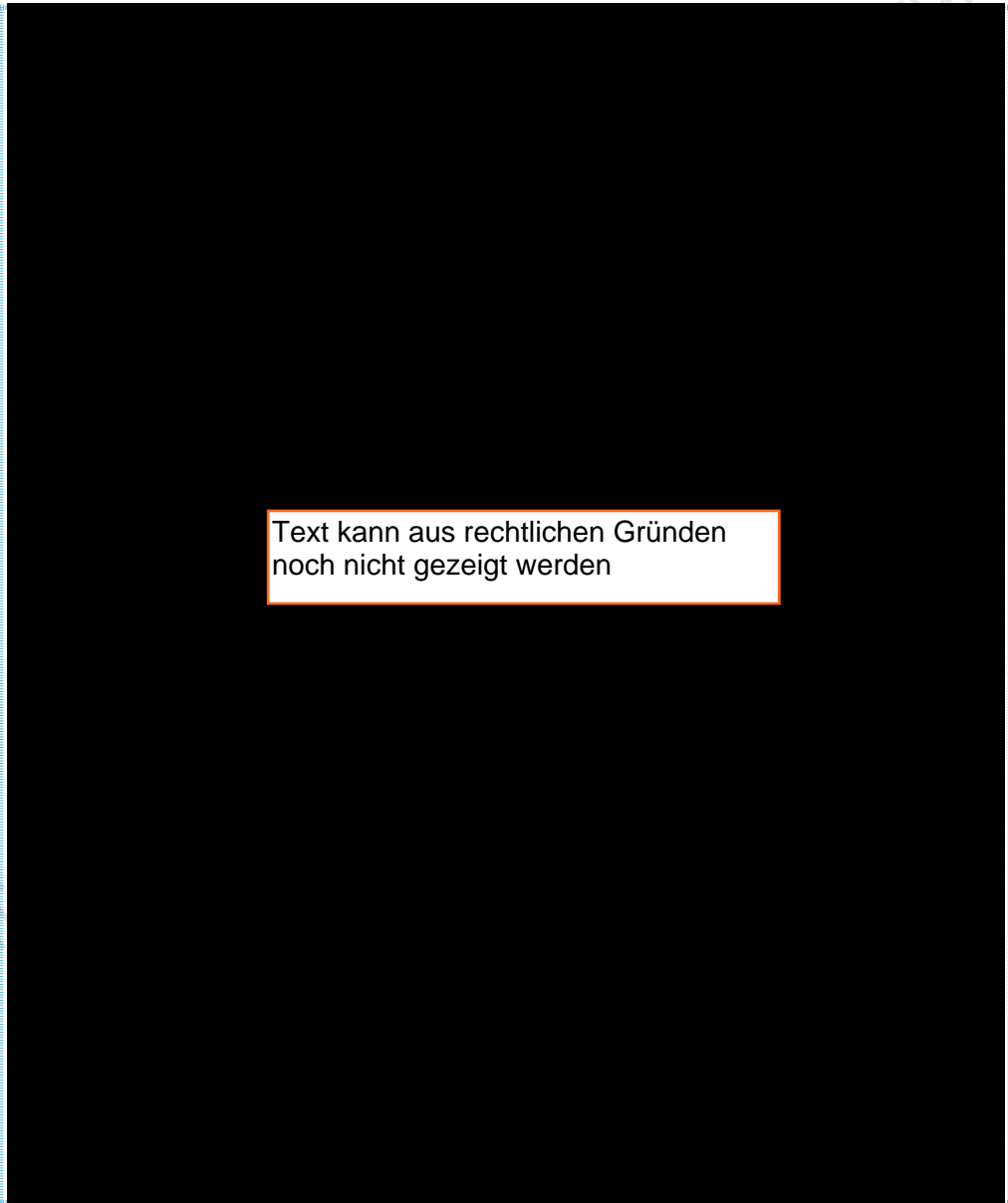
AUFGABE 5

AUFGABE 6

Erläutern Sie die Bedeutung von Einkaufsrichtlinien für den Beschaffungsprozess sowie ihren Zusammenhang mit dem Leitbild eines Unternehmens und erläutern Sie auch, welche Konflikte sich z. B. beim Einsatz des Global Sourcing gegenüber dem Leitbild der Unternehmung ergeben können.

AUFGABE 7

Die Covestro AG hat auf ihrer Website einen Verhaltenskodex für Lieferanten veröffentlicht:



Text kann aus rechtlichen Gründen
noch nicht gezeigt werden

- a) Welche Ansprüche gegenüber Lieferanten formuliert die Covestro AG in ihrem Verhaltenskodex?
- b) Führen Sie Gründe an, warum die Covestro AG von Lieferanten die Einhaltung dieser Ansprüche fordert.

Digitale Beschaffungssysteme

1.4

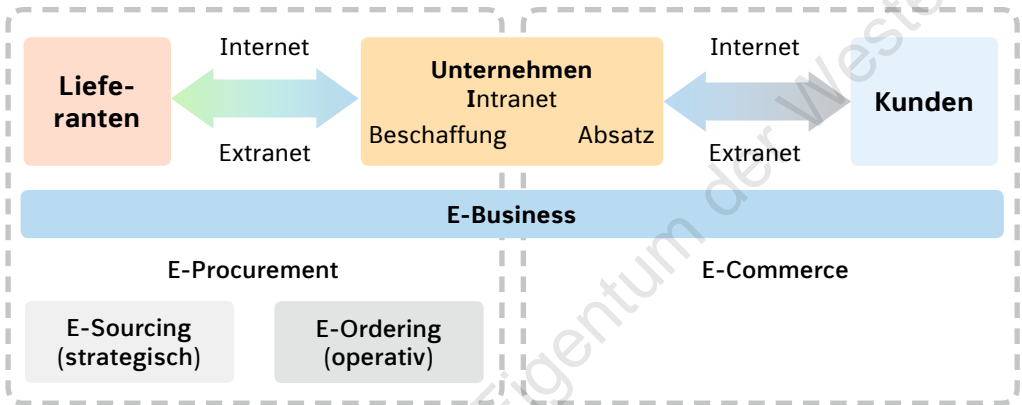
Bedeutung von E-Business für den Geschäftsverkehr

1.4.1

E-Business

E-Business ist der Geschäftsverkehr mittels elektronischer Informations-, Kommunikations- und Anwendungsplattformen (Internet, Extranet, Intranet). Trotz des jungen Alters der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich die Beschaffung bzw. der Verkauf von Materialien, Gütern und Dienstleistungen als wichtiges Anwendungsgebiet für das E-Business etabliert.

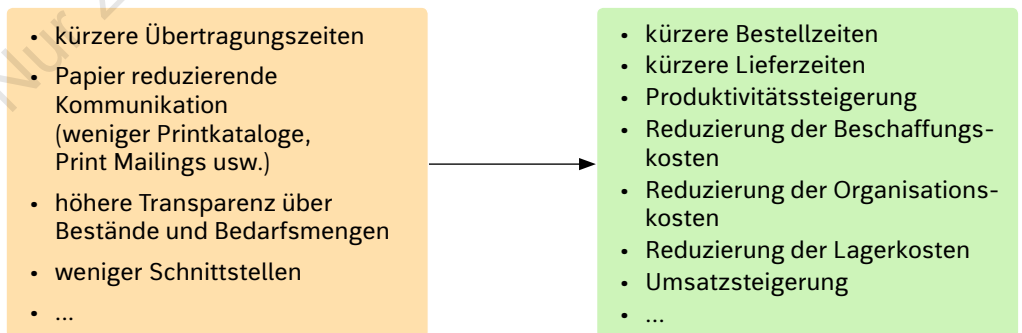
Mittlerweile existiert eine Vielzahl unterschiedlicher E-Business-Lösungen für vielfältige unternehmerische Aufgaben. Die begriffliche und inhaltliche Abgrenzung dieser Lösungen ist nicht ganz einfach, weil die Konzepte und Instrumente häufig miteinander verknüpft sind bzw. ineinandergreifen. Ausgehend vom Wertschöpfungsprozess kann aus der Sicht eines Unternehmens folgende Systematisierung vorgenommen werden:



E-Commerce umfasst elektronische Handelsprozesse auf der Absatzseite, **E-Procurement** (siehe Kapitel 1.4.2) hingegen elektronische Handelsprozesse auf der Beschaffungsseite. Die Prozesse werden über **Netzwerke** (Internet, Extranet und Intranet) abgewickelt. Diese Netzwerke unterscheiden sich durch die Zugänglichkeit für die Anwenderinnen und Anwender. Während das **Internet** weltweit frei verfügbar ist, stehen Intranets und Extranets jeweils nur einem begrenzten Adressatenkreis offen. Ein **Intranet** ist auf den Kreis der Beschäftigten eines Unternehmens begrenzt, ein **Extranet** hingegen ist für alle autorisierten Nutzerinnen und Nutzer zugänglich, die sich via Passwort anmelden.

Das E-Business hat sich rasant entwickelt, weil es allen Beteiligten eine Vielzahl von Vorteilen bietet:

Vorteile



Die Ausgestaltung von E-Business-Lösungen wird wesentlich von den beteiligten Akteuren Unternehmen (Business), Endverbrauchenden (Consumer) und Staat (Government) bestimmt:

Akteur	Business	Consumer	Government
Business	B2B	B2C	B2G
Consumer	C2B	C2C	C2G
Government	G2B	G2C	G2G

B2B = Business-to-Business; B2C = Business-to-Consumer; B2G = Business-to-Government (übrige Abkürzungen analog)

Je nachdem, welche Stellung das Unternehmen im Wertschöpfungsprozess einnimmt (Zulieferbetrieb, Handelsbetrieb), unterscheiden sich die Akteure und die zugehörigen E-Business-Lösungen. Während im Beschaffungsbereich die B2B-Geschäftsbeziehungen überwiegen, sind im E-Commerce vor allem B2C-Geschäftsbeziehungen zu finden. Auch die Beschaffungsvorgänge bei öffentlich-rechtlichen Einrichtungen werden zunehmend elektronisch abgewickelt.

1.4.2 E-Procurement als Teil des E-Business

Die Ablösung traditioneller Verfahrensweisen durch elektronische Beschaffungssysteme hat u. a. folgende Gründe:

- Rationalisierungspotenziale in der Produktion sind weitestgehend ausgeschöpft.
- Auf den globalisierten Märkten herrscht eine große Konkurrenz.
- Kunden, Mitarbeitende und Lieferanten verlangen Prozessvereinfachungen.

Konkrete Folgen des Einsatzes elektronischer Hilfsmittel für die Einkaufsorganisation sind:

- ein geringerer Verwaltungsaufwand, da beispielsweise Bestelldaten nicht mehr manuell auf Belegen in Papierform erfasst, sondern nur noch einmal in eine elektronische Datenbank eingegeben und sodann elektronisch gespeichert werden;
- geringere Einstandspreise, weil beispielsweise Einzelbestellungen automatisch zu Sammelbestellungen zusammengefasst werden können;
- geringere Beschaffungskosten durch automatisierte und transparentere Prozesse.

BEISPIEL



Das Controlling eines Elektronikherstellers hat folgende Daten für die Umsetzung von E-Procurement in der Einkaufsabteilung erhoben:

Kosten bei traditionellem Einkauf		Kosten bei Einsatz von E-Procurement	
Porto	1.825,00 €	Technologiekosten	75.500,00 €
Verwaltung	41.500,00 €	Verwaltung	22.000,00 €
Einkaufskosten (0,75 % des Einkaufswertes)	255.000,00 €	Einkaufskosten (0,10 % des Einkaufswertes)	34.000,00 €
Gesamtkosten	298.325,00 €	Gesamtkosten	131.500,00 €

Einsparpotenzial = 298.325,00 € – 131.500,00 € = 166.825,00 €

E-Procurement

In diesem Buch ist E-Procurement der Oberbegriff für sämtliche E-Business-Lösungen im Beschaffungsbereich. E-Procurement wird also mit E-Beschaffungssystemen bzw. mit dem elektronischen Einkauf (E-Purchasing) gleichgesetzt.¹ E-Procurement umfasst somit den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung und Integration von

¹ engl. *procurement* = Beschaffung, engl. *purchasing* = Einkauf

Beschaffungsprozessen im Hinblick auf die Optimierung des Beschaffungsprozesses und des Beschaffungsgutes (Material, Handelsware). Es zielt darauf ab, die manuelle Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle von Geschäftsabschlüssen in der Beschaffung unter Einsatz vieler verschiedener Medien (Papier, Telefon, Fax, E-Mail) durch die einmalige Eingabe aller relevanten Informationen in ein entsprechendes EDV-System zu ersetzen. Nach der Eingabe sind die Informationen bei allen Beteiligten (Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Unternehmenslieferanten) verfügbar.

Da Unternehmen häufig unterschiedliche Datenverarbeitungssysteme einsetzen, müssen für den unternehmensübergreifenden Geschäftsverkehr E-Procurement-Instrumente mit einheitlichen Datenformaten entwickelt werden. Idealerweise werden die E-Procurement-Instrumente

so programmiert, dass sie mit dem im Unternehmen vorhandenen **Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System)** verbunden werden können. Ein ERP-System wie beispielsweise *Oracle* ist eine komplexe Anwendungssoftware, bei der nach Möglichkeit alle wichtigen Geschäftsprozesse eines Unternehmens über Datenbanken geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Somit müssen Daten nur einmal erfasst werden und sind anschließend für alle anderen Geschäftsprozesse direkt verfügbar.

Instrumente

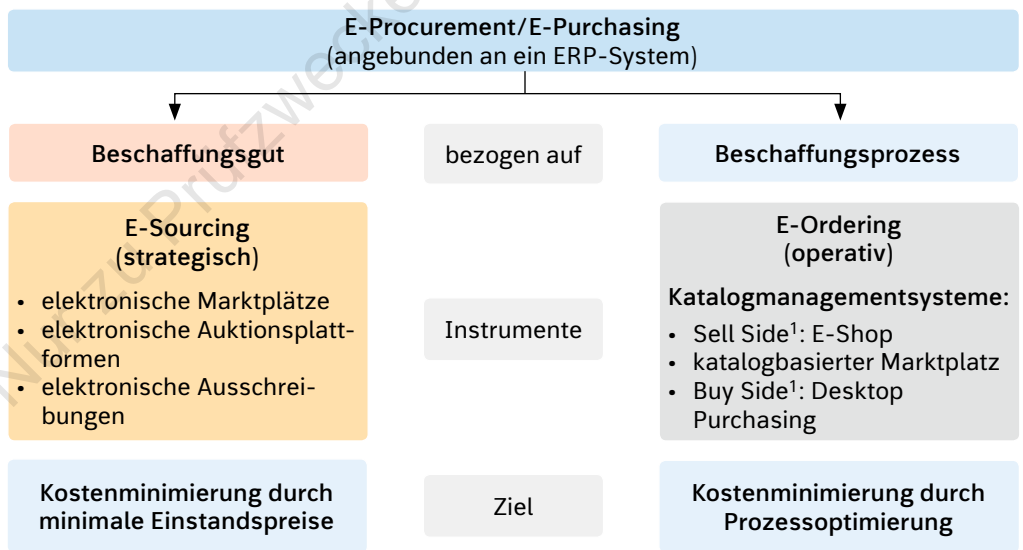
ERP-System

BEISPIEL

Sobald im Vertrieb ein Kundenauftrag elektronisch erfasst worden ist, werden Material-, Informations- und Werteflüsse in den anderen Unternehmensbereichen direkt ausgelöst:

- Die Beschaffung erhält nach einer Überprüfung des Lagerbestands automatisch eine Bestellanforderung für fehlende Teile.
- Im Rechnungswesen werden automatisch die Ausgangsrechnung und der Buchhaltungsvorgang vorbereitet.
- Im Versand werden automatisch die Versandpapiere erstellt.

Ein ERP-System bündelt im Idealfall die elektronischen Instrumente in Bezug auf Beschaffungsgut und Beschaffungsprozess:



Instrumente des E-Procurement

1 engl. to sell = verkaufen, engl. to buy = kaufen

E-Sourcing
(siehe I.)

Das **E-Sourcing** unterstützt die **strategische Beschaffung**. E-Sourcing bezeichnet die Suche und Auswahl von Lieferanten, mit denen Geschäftsbeziehungen zur Versorgung des Unternehmens mit C-Gütern (standardisierte Artikel, genügend Lieferanten) eingegangen werden sollen.

E-Ordering
(siehe II.)

Dagegen unterstützt das **E-Ordering die operative Beschaffung**, da es hier um E-Business-Lösungen für die Abwicklung von Bestellungen zwischen Unternehmen und Lieferanten geht.

Während beim E-Sourcing die Anbahnung einer Geschäftsbeziehung und die Vereinbarungen zur Lieferung eines bestimmten Gutes und der entsprechenden Konditionen (z. B. Preis, Qualität) im Vordergrund stehen, wird mit dem E-Ordering die Gestalt des Prozesses zwischen Lieferant und Unternehmen näher festgelegt.

I. Instrumente des E-Sourcings

elektronischer
Marktplatz

Ein **elektronischer Marktplatz** ist eine Internetplattform, auf der mehrere Anbieter (Lieferanten) und mehrere Nachfrager (Einkäufer) eines Produkts aufeinandertreffen. Anbieter lassen sich dort anhand ihres Produktspektrums, ihrer Lieferfähigkeit und weiterer Eigenschaften wie aus einem Verzeichnis über eine Suchmaschine ermitteln. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen horizontalen (branchenübergreifenden) und vertikalen (branchenspezifischen) Marktplätzen.

Vorteile

Elektronische Marktplätze bieten der Beschaffung die folgenden Vorteile:

- Die Leistungen und Angebotspreise der verschiedenen Lieferanten sind besser vergleichbar.
- Zusätzliche Informationen über die Lieferanten sind verfügbar.
- Neue Lieferanten können schneller aufgespürt werden.
- Da die Marktplätze rund um die Uhr geöffnet sind, können die Teilnehmer unabhängig von regionalen Zeitunterschieden Geschäfte anbahnen und abschließen.

elektronische
Ausschreibung

Eine **elektronische Ausschreibung** dient der Vergabe eines Auftrags im Wettbewerb und unterstützt die traditionelle Ausschreibung durch elektronische Medien. Traditionelle Ausschreibungen waren aufgrund von gesetzlichen Vorschriften insbesondere bei der öffentlichen Auftragsvergabe lange Zeit vorherrschend. Der Informationsaustausch – beispielsweise die Bestellung der Ausschreibungsunterlagen und die Darlegung des Angebots – erfolgte vorwiegend mithilfe von Dokumenten in Papierform. Hauptmerkmal einer elektronischen Ausschreibung ist der Informationsaustausch über eine Ausschreibungs- bzw. Vergabepattform.

Ablauf

Üblicherweise verläuft eine elektronische Ausschreibung und Auftragsvergabe nach dem folgenden Muster:

1. Die Beschaffungsstelle erstellt **Ausschreibungsunterlagen** (Material, Qualität, Menge, Preisvorstellung und weitere Merkmale des Bedarfs) und veröffentlicht diese auf der elektronischen Plattform.
2. Potenzielle Bieter recherchieren auf der Plattform und holen sich dort die Ausschreibungsunterlagen, sofern diese für sie von Interesse sind, als PDF-Datei oder mithilfe einer speziellen Software direkt in die unternehmenseigene Datenbank.
3. Die Bieter versenden ihre **Angebote** an die Vergabestelle.
4. Nach Ablauf der Abgabefrist entscheidet die Beschaffungsstelle über die Vergabe.
5. Die Beschaffungsstelle gibt die **Vergabeentscheidung** auf der Plattform bekannt.
6. Der **Auftrag** wird erteilt.

Elektronische Ausschreibungen bieten der Beschaffung die folgenden Vorteile:

Vorteile

- Prozessvereinfachung durch EDV-Einsatz anstelle von manueller Verwaltung,
- Identifikation neuer Geschäftspartner mithilfe des neuen Mediums (auf das überregional oder auch weltweit zugegriffen werden kann),
- leichte und schnelle Information der potenziellen Lieferanten,
- vereinfachte Auswertung durch Transparenz über laufende Ausschreibungen und Tools für die Auswertung der Angebote,
- einfachere Marktanalysen und Marktrecherchen.

Im Fall einer **elektronischen Auktion** schreibt die Beschaffungsstelle ihren Bedarf über einen Auktionator im Internet aus. Dabei formuliert sie die konkreten Kriterien (Art, Qualität, Menge, Konditionen) und Modalitäten (zeitlicher Rahmen, Regeln der Auktion). Interessierte Lieferanten geben Gebote ab, den Zuschlag erhält der Lieferant mit dem günstigsten Preis, der die Vorgaben der Ausschreibung erfüllt. Der Auktionator überwacht den Verlauf der Auktion und achtet darauf, dass die geltenden Regeln eingehalten werden. Da der Lieferant, der das niedrigste Gebot abgegeben hat, den Zuschlag erhält, wird diese Auktionsart auch als „Reverse Auction“ (umgekehrte Auktion) bezeichnet.

elektronische Auktion

Elektronische Auktionen bieten der Beschaffung die folgenden Vorteile:

Vorteile

- Aufwendige Preisverhandlungen entfallen.
- Die Einkaufskosten werden durch die kürzere und effizientere Verhandlungsphase gesenkt.
- Die Lieferanten können leicht und schnell informiert werden.
- Zeitgesteuerte Einkaufsprozesse erleichtern die Planung.
- Auktionsplattformen bieten umfangreiche Statistiken und sind einfach zu bedienen.

Ein Problem des Einsatzes von E-Sourcing-Instrumenten besteht darin, dass sie aufgrund der technischen Unsicherheiten beim Datenaustausch missbraucht werden können. Daher wird bei der Kommunikation zwischen Beschaffungsstelle und Lieferant zunehmend eine digitale Signatur eingesetzt. Durch sie wird sichergestellt, dass die übertragenen Daten echt, unverfälscht und vertraulich für den Empfänger sind. Wesentliche Merkmale einer digitalen Signatur sind die Verschlüsselung im Zuge der Datenübertragung sowie die Vergabe elektronischer Zeitstempel und einer elektronischen Unterschrift für die Transparenz des Prozessverlaufs.

Nachteil

digitale Signatur

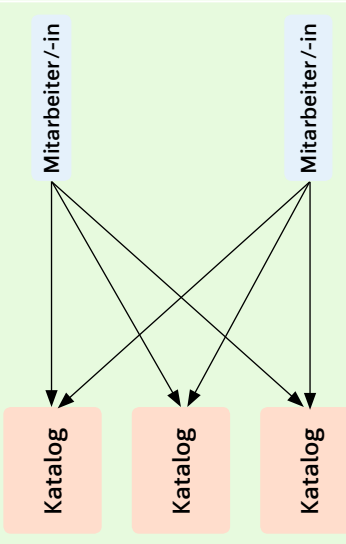
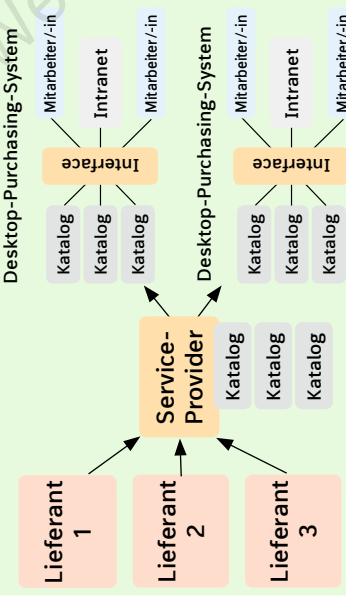
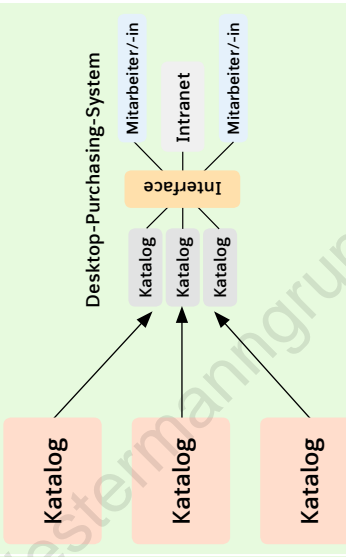
II. Instrumente des E-Orderings

Der Kern von E-Business-Lösungen für den Beschaffungsprozess im Rahmen von dauerhaften Geschäftsbeziehungen sind zentrale Produktkataloge, die entweder beim Lieferanten (Sell Side), beim Unternehmen (Buy Side) oder bei einer neutralen dritten Stelle (katalogbasierter Marktplatz) abgelegt sind. Aufbau und Funktionsweise ähneln einem Onlineshop für Endverbraucherinnen und Endverbraucher (z. B. www.otto.de).

zentrale Produktkataloge

Die Kataloge enthalten alle Produkte und Informationen, die das Unternehmen bei einem oder mehreren Lieferanten immer wieder bestellt. Ist die Einkaufsorganisation weitgehend dezentralisiert, können die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Standardartikel (etwa Büromaterial) direkt online über das Intranet oder das Internet bestellen. Der Bestellvorgang, die Lieferung und die Zahlungsabwicklung werden automatisch zu den im Rahmenvertrag vereinbarten Konditionen abgewickelt. Manuelle und an Papier gebundene Informationsprozesse entfallen weitgehend.

Das Ausmaß der Kostenreduzierung hängt im Wesentlichen davon ab, wer für die Wartung und Pflege der Inhalte des Produktkatalogs und der Abläufe im Zuge von Bestellungen zuständig ist. Dies ist in der Regel derjenige, bei dem der Produktkatalog abgelegt ist. Es werden drei Arten von Produktkatalogen unterschieden:

Lieferantenzentrierter Produktkatalog Sell Side: E-Shop	Neutral abgelegter Produktkatalog Katalogbasierter Marktplatz	Unternehmenszentrierter Produktkatalog Buy Side: Desktop Purchasing
<ul style="list-style-type: none"> • Der Lieferant verantwortet, pflegt und wartet die Inhalte des Produktkataloges. • Inhalte und Gestaltung sind mit dem Unternehmen (Kunden) vereinbart (Rahmenvertrag über Artikel, Preise, Informationen, Layout). • Zugang besteht nur für registrierte Benutzerinnen und Benutzer nach Eingabe von Benutzername und persönlichem Passwort. • Der Katalog bildet einen Ausschnitt des gesamten Onlineshops des Lieferanten ab. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein drittes Unternehmen verantwortet, pflegt und wartet die Inhalte des Produktkataloges. • Inhalte und Gestaltung sind mit dem Unternehmen (Kunden) vereinbart (Rahmenvertrag über Artikel, Preise, Informationen, Layout). • Der Zugang ist öffentlich oder nur für registrierte Benutzerinnen und Benutzer nach Eingabe von Benutzername und persönlichem Passwort. • Es sind verschiedene Produkte vieler Lieferanten enthalten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das beschaffende Unternehmen verantwortet, pflegt und wartet die Inhalte des Produktkataloges. • Der Katalog wird vom beschaffenden Unternehmen zusammengestellt und gestaltet (Artikel, Preise, Informationen, Layout). • Er ist nicht öffentlich zugänglich und nur über das Intranet des Unternehmens erreichbar. • In der Regel wird nur ein Produktkatalog für das Intranet entwickelt, in dem alle Lieferanten mit ihren Produktangeboten verzeichnet werden.
<p>Vorteile für die Beschaffung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Verwaltungskosten für die Wartung und Pflege der Inhalte des Katalogs entfallen. • geringe Such- und Informationskosten 	<p>Vorteile für die Beschaffung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Verwaltungskosten für die Wartung und Pflege der Inhalte des Katalogs entfallen. • geringe Such- und Informationskosten • Zugriff auf eine im Verhältnis zu anderen Produktkatalogen breitere Palette von gut vergleichbaren Produkten 	<p>Vorteile für die Beschaffung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe Such- und Informationskosten • einfacher Vergleich der Lieferantenangebote • Integration in die IT-Betriebs- und Anwendungssysteme (Beschleunigung des Beschaffungsprozesses)
<p>Nachteile für die Beschaffung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pro Lieferant muss ein Produktkatalog eingerichtet werden. • Die Vergleichbarkeit der Lieferanten wird erschwert. 	<p>Nachteile für die Beschaffung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebühren für die Teilnahme am Marktplatz sowie die Pflege und Wartung des Marktplatzes durch den Betreiber • Der Produktkatalog kann nicht an die unternehmens-eigene IT-Software angebunden werden. 	<p>Nachteile für die Beschaffung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungskosten für Wartung und Pflege der Inhalte des Katalogs
<p>Lieferant</p>  <p>Abnehmer</p>  <p>Lieferant</p> 		

Einkauf im Kontext von Industrie 4.0

1.4.3

Die Digitalisierung in Industriebetrieben hin zur Industrie 4.0 (siehe Lernfeld 6 in Band 2) verändert auch die Prozessabläufe im Einkauf: Der klassische operative Einkauf wird zunehmend durch automatisierte Systeme ersetzt, die über maschinelles Lernen und Entscheidungsfähigkeit (basierend auf künstlicher Intelligenz) verfügen und somit sämtliche Beschaffungsaufgaben technisch unterstützen. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Entwicklungen im Einkauf und den wachsenden Grad der Digitalisierung der Prozessabläufe:

Vor 50 Jahren	Vor 40 Jahren	Vor 20 Jahren	Heute
<ul style="list-style-type: none"> • analoger Einkauf • kaum technische Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • vereinzelter Einsatz von MRP-Systemen zur Materialbedarfsplanung • keine Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen • transparente Prozessabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von ERP-Systemen und E-Procurement-Systemen • zum Teil Vernetzung mit Lieferanten über Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Procurement und virtuelle Marktplätze • intelligent-autonome Bestellabläufe • digitale Vernetzung mit Lieferanten (Cloud) • digitale Vertrags- und Geschäftsmodelle

Die Digitalisierung und die Automatisierung von Beschaffungsprozessen führen zu Veränderungen bei der Erfüllung der Einkaufsaufgaben. Beispielhaft seien genannt:

- Bedarfsermittlung**
 Die rasche technologische Entwicklung wird das Bedarfsmanagement dynamisieren, da IT-Systeme die Bedarfsanforderungen schneller strukturieren und diese mit externen Lieferanten vernetzen. Zudem müssen Innovationen von Lieferanten zügiger erfasst und in die eigenen Produktentwicklungen eingebunden werden.
- Beschaffungsmarktforschung**
 Analytische Systeme sind in der Lage, umfangreiche (Echtzeit-)Daten zu verarbeiten („Big Data Analytics“), wodurch präzise Prognosen und Entscheidungshilfen zur Verfügung gestellt werden können. Solche Ergebnisse, die durch den Einsatz von Algorithmen erzielt werden, ersetzen die bisherigen Einschätzungen und Entscheidungen von Menschen.
- Bestellabwicklung**
 Einkaufssysteme im Kontext von Industrie 4.0 können Bedarfsverläufe selbstständig analysieren und auf dieser Grundlage auch den Bestellimpuls auslösen. Bisher werden in E-Procurement-Systemen Bestellentscheidungen überwiegend von Menschen getroffen und dann automatisiert abgewickelt.
- Lieferantenmanagement**
 Bei der Betreuung, Beurteilung und Entwicklung der Zulieferer kommen vermehrt analytische Methoden zum Einsatz. Unternehmen setzen verstärkt auf digitalisierte Lieferantenbeziehungen, wodurch die bisher von Menschen vorgenommenen Einschätzungen und Entscheidungen in den Hintergrund treten.

Die skizzierten Veränderungen bringen u. a. folgende Vorteile für den Einkauf im Kontext von Industrie 4.0 mit sich:

Niedrige Prozesskosten	Durch automatisierte Informationsflüsse herrscht Daten- und Prozesstransparenz. Zudem kann ortsunabhängig auf die Daten zugegriffen werden. Die Arbeit kann flexibel erledigt und der Abstimmungsbedarf reduziert werden.
Verkürzung der Lieferzeiten	Durch die weltweite Vernetzung und Integration von Lieferanten erfolgt ein beschleunigter Informationsaustausch, teilweise in Echtzeit.
Reduzierung der Einkaufskosten	Einkäuferinnen und Einkäufer haben durch automatisierte Prozesse mehr Zeit für die Suche und Pflege neuer bzw. bestehender Lieferantenbeziehungen.
Steigerung der Qualität	Manuelle Tätigkeiten werden auf ein Minimum reduziert, wodurch nachweislich die Fehlerzahl reduziert wird. Ebenso bewirkt Daten- und Prozesstransparenz eine hohe Datenqualität. Zudem werden Prozesse durch den Einsatz lernender Systeme (künstliche Intelligenz) ständig verbessert.

AUFGABE 1

Beschreiben Sie, was unter E-Business, E-Procurement und E-Commerce im Vergleich zur klassischen Kommunikation im Geschäftsleben verstanden wird.

AUFGABE 3

Unterscheiden Sie zwischen Internet, Extranet und Intranet.

AUFGABE 3



Ein Fahrradhersteller erwägt die Einführung eines E-Procurement, da er sich davon geringere Kosten, kürzere Durchlaufzeiten und eine gesteigerte Qualität verspricht.

- a) Geben Sie konkrete Beispiele, wie durch E-Procurement die Kosten gesenkt, die Durchlaufzeiten verkürzt und die Qualität gesteigert werden kann.
- b) Führen Sie Gründe dafür an, weshalb die angestrebten Verbesserungen möglicherweise nicht eingetreten sind.

AUFGABE 4

Sammeln Sie Vor- und Nachteile für den Geschäftsverkehr, die aus Sicht eines Fahrradherstellers, seiner Lieferanten und seiner Kunden allgemein mit E-Business verbunden werden.

AUFGABE 5

Beschreiben Sie, was unter E-Procurement, E-Sourcing und E-Ordering sowie einem Enterprise-Resource-Planning-System allgemein verstanden wird.

AUFGABE 6

Bereiten Sie (wahlweise) einen Kurzvortrag zu den folgenden Möglichkeiten des E-Procurement vor:

- a) elektronische Marktplätze
- b) elektronische Auktionsplattformen und elektronische Ausschreibungen
- c) Katalogmanagementsysteme

Ihr Kurzvortrag sollte nicht länger als fünf bis zehn Minuten dauern, mediengestützt sein und folgende Aspekte enthalten: grundsätzliche Merkmale, Beurteilung aus Sicht des Lieferanten und des Unternehmens.

Beschaffungsplanung

2

Die Beschaffung der zur Produktion erforderlichen Werkstoffe und Fremdbauteile sowie der Handelswaren, die das Produktionsprogramm ergänzen, sollte optimal geplant werden. Alle erforderlichen Produktionsfaktoren sollen zur richtigen Zeit in der richtigen Menge am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Ziel ist dabei auch, die im Rahmen des Beschaffungsprozesses entstehenden Kosten, z. B. für den Beschaffungsvorgang oder für die Kapitalbindung, möglichst gering zu halten.



BEISPIEL



Ein Unternehmen aus Asien bestellt bei der Heidtkötter KG 120 Stück des neu entwickelten *communicTable*, lieferbar in vier Monaten. Die Heidtkötter KG freut sich über den Auftrag, möchte ihn unbedingt annehmen, hat aber zurzeit nur noch 10 % der erforderlichen Monitore, die in den Tisch eingelassen werden, auf Lager. Selbst fertigen kann sie die Monitore nicht, sie muss sich nun evtl. sogar nach einem weiteren Lieferanten für die Monitore umsehen, der rasch liefern kann und dessen Monitore die passende Qualität haben. Der Auftrag kann nur dann angenommen werden, wenn alle Kapazitäten verfügbar sind. Des Weiteren wünscht der Kunde in einem Drittel der Tische Einheiten aus Lautsprechern und Mikrofonen – eine zusätzliche Herausforderung für die Konstrukteurinnen und Konstrukteure,, denn diesem Kundenwunsch wird der *communicTable* bisher nicht gerecht.

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Einblick in die anfallenden Entscheidungen innerhalb der Beschaffungsplanung sowie deren Abhängigkeiten zueinander. So geht es an dieser Stelle um die Entscheidung, selbst zu fertigen oder zuzukaufen, um die zeitliche Planung der Beschaffung, die optimalen Mengen sowie die Auswahl von passenden Lieferanten.

Materialbedarfsplanung

2.1

Bestimmungsgrößen des Materialbedarfs

Bei der **Bedarfsplanung** (Was?) geht es um die Ermittlung des Materialbedarfs zur Aufrechterhaltung und Sicherung der Leistungserstellung für einen festgelegten Zeitraum. Der Materialbedarf umfasst alle Materialien, die zur Herstellung von Erzeugnissen oder zur Versorgung des Absatzmarktes in bestimmten Perioden benötigt werden. Entscheidende Kriterien sind dabei die Art und die Anzahl der Materialien sowie deren Qualität.

Der **Materialbedarf** ergibt sich aus dem Produktionsprogramm. Das Nachfrageverhalten der Kunden, die Verfahren der Fertigung, die im Unternehmen gewählte Fertigungstiefe sowie rechtliche Vorschriften (z. B. im Bereich des Umweltschutzes) beeinflussen den Materialbedarf.

Es wird zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarf unterschieden.

Abgrenzung der Materialbedarfsarten		
Primärbedarf	Sekundärbedarf	Tertiärbedarf
<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an Endprodukten, die von den Kunden beim Unternehmen nachgefragt werden, • Bedarf, der in den Absatz- und Produktionsplänen festgelegt ist, • außer den hergestellten Endprodukten können dies auch Handelswaren und Ersatzteile sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • ergibt sich aus dem Primärbedarf, • Summe aller Einzelteile (Rohstoffe) sowie fertigen Einbauteile/Montageteile, die zur Fertigung des Primärbedarfs benötigt werden, • kann je Erzeugniseinheit und je Periode für das gesamte Fertigungsprogramm ermittelt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • umfasst den Bedarf an Hilfs- und Betriebsstoffen, die nicht direkter Bestandteil des Endproduktes sind, die aber zur Durchführung der betrieblichen Aufgaben erforderlich sind, • wird vorwiegend periodenbezogen ermittelt.
<p>Zusatzbedarf: ungeplanter Bedarf, der als Zusatz zum Sekundärbedarf benötigt wird (z. B. Bedarf für Ausschuss, Schwund)</p>		

BEISPIEL

Auszug aus der Bedarfsplanung der Heidtkötter KG:

Bedarfsarten	Materialien	Beispiele Heidtkötter KG
Primärbedarf	verkaufsfähige Produkte: Fertigerzeugnisse, Handelswaren, Ersatzteile	Konferenzstuhl <i>feli</i> , <i>communicTable</i> , Seminartisch <i>björn</i> , Strahler <i>castor</i>
Sekundärbedarf	Rohstoffe: Hauptbestandteile des Endprodukts	Edelhölzer, Stahl
	fertige Einbauteile: fremdbezogene Montageteile	Touchscreen, Kabel, Stecker, Kunststoffbauteile
Tertiärbedarf	Hilfsstoffe: Nebenbestandteile des Endprodukts	Schrauben, Unterlegscheiben, Gummifüße
	Betriebsstoffe: kein Produktbestandteil, aber erforderlich für den Fertigungsprozess	Strom, Gas, Diesel, Fette, Öle

Der **Primärbedarf** spiegelt das **Absatzprogramm** eines Unternehmens wider und gibt an, welche selbst erstellten Erzeugnisse zusammen mit ergänzenden Handelswaren an die Kunden verkauft werden sollen.

Die Entscheidung über das, was selbst erstellt und abgesetzt werden soll, kann durch drei Anlässe ausgelöst oder beeinflusst werden:

- Es geht ein konkreter Kundenauftrag ein.
- Die Anforderungen am Markt verändern sich, der Markt wünscht etwas Neues oder das Unternehmen hat bei einem Produkt sicher geglaubte Marktanteile an einen Konkurrenten verloren.
- Das Unternehmen ist innovativ und entwickelt aus eigenem Antrieb ein neues Produkt, um neue Bedürfnisse am Markt zu erzeugen.

Um fertigungsgerechte und funktionsfähige Endprodukte zu erstellen, werden zuerst Konstruktionszeichnungen (siehe Lernfeld 6 in Band 2) angefertigt.

Konstruktionszeichnungen und Erzeugnisstruktur

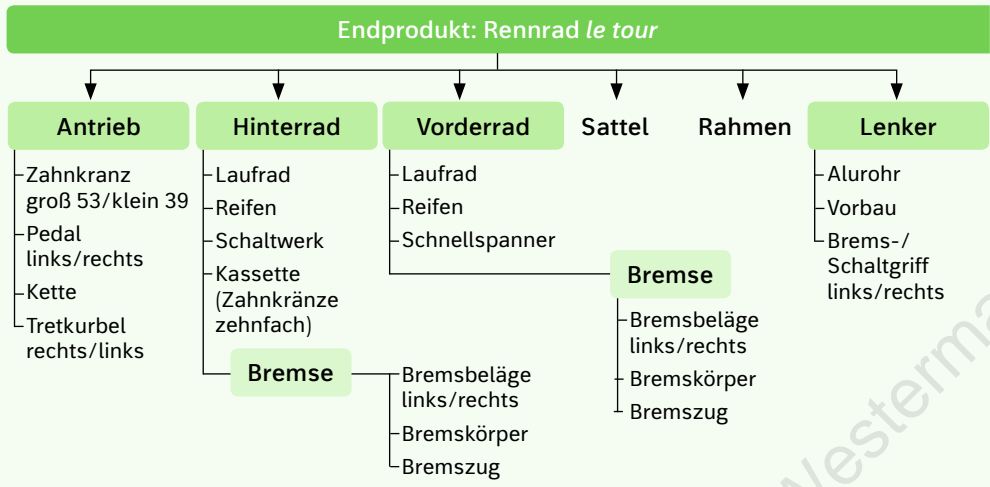
Mithilfe der **Konstruktionszeichnungen** wird eine **Erzeugnisstruktur** des verkaufsfähigen Endprodukts (Primärbedarf) erstellt. Aus dieser Erzeugnisstruktur werden je nach Bedarf unterschiedliche Stücklisten erstellt, die konkret darüber Auskunft geben, welche Einzelteile und Baugruppen in welchen Mengen zur Fertigung des Erzeugnisses erforderlich sind.

Mengenübersichtsstückliste

Eine solche Stückliste ist z. B. eine **Mengenübersichtsstückliste**. Sie zeigt eine Aufstellung der Baugruppen und Einzelteile, die im Erzeugnis vorkommen, mit deren Mengen. Mithilfe solcher Listen können für ein bestimmtes Produktionsprogramm oder für konkrete Kundenaufträge sowohl die Arten des Bedarfs als auch die jeweiligen Bedarfsmengen genau festgestellt werden. Der Aufbau des Endprodukts ist aus diesen Listen nicht erkennbar.

BEISPIEL

Die Kölner Fahrrad-Manufaktur plant die Herstellung eines neuen Rennrads. Aus den Konstruktionszeichnungen wird folgende Erzeugnisstruktur erstellt:



Aus dieser Erzeugnisstruktur wird folgende Mengenübersichtsstückliste erstellt:

Mengenübersichtsstückliste					
Teile	Stückzahl	Teile	Stückzahl	Teile	Stückzahl
Antrieb	1	Zahnkranz groß	1	Schnellspanner	1
Hinterrad	1	Zahnkranz klein	1	Bremsbelag	4
Vorderrad	1	Kette	1	Bremskörper	2
Lenker	1	Tretkurbel	2	Bremszug	2
Bremse	2	Laufrad	2	Alurohr	1
Sattel	1	Reifen	2	Vorbau	1
Rahmen	1	Schaltwerk	1	Brems-/Schaltgriff	2
Pedal	2	Kassette	1		

Eine **Baukastenstückliste** enthält alle Einzelteile einer Baugruppe bis zur nächstniedrigeren Fertigungsstufe. Der Aufbau des Enderzeugnisses ist durch Zusammenfügen aller Baukastenstücklisten zu erkennen.

Baukastenstückliste

Diese Art von Stückliste findet Verwendung bei sehr komplexen Fertigerzeugnissen oder dann, wenn die in der Stückliste abgebildete Baugruppe in mehreren verschiedenen Fertigerzeugnissen benötigt wird.

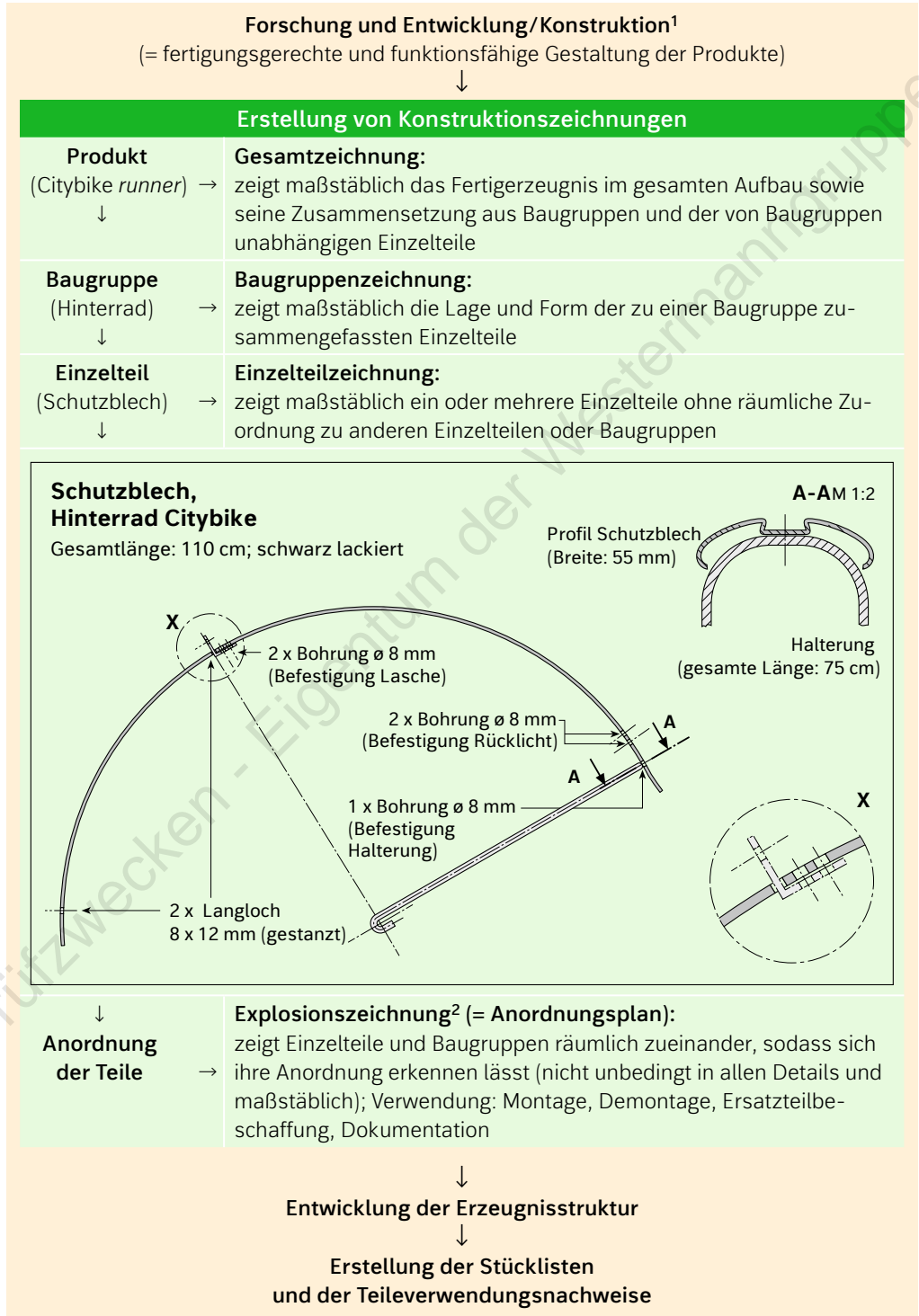
Beim **Teileverwendungsnachweis** geht man umgekehrt vor und hat nicht das Endprodukt als Ausgangspunkt, sondern eine einzelne Materialart. Hier werden alle Baugruppen und Fertigerzeugnisse aufgeführt, in denen das jeweilige Einzelteil enthalten ist.

Teileverwendungsnachweis

BEISPIEL

Teileverwendungsnachweis für ET 126 (Schalthebel)					
Baugruppe/Produkt	Menge	Baugruppe/Produkt	Menge	Baugruppe/Produkt	Menge
Rennrad le tour	2	Mountainbike billy	2	Lenker cross	2
Rennrad eddy	2	Mountainbike MB 3	2	Lenker comfort	2
Rennrad signum	2	Mountainbike MB 1	2	Lenker go fast	2
Rennrad calypso	2	Citybike runner	1	Vorbau racer	1

Die folgende Übersicht zeigt noch einmal anschaulich die Vorgehensweise bei der Bedarfsermittlung sowie die zu berücksichtigenden Größen:



¹ Siehe Lernfeld 6 in Band 2.

² Eine Explosionszeichnung zeigt eine komplexe Baugruppe perspektivisch und in ihre Einzelteile zerlegt.

Unterscheiden Sie unter Verwendung eines selbst gewählten Beispiels die Begriffe „Primärbedarf“, „Sekundärbedarf“ sowie „Tertiärbedarf“.

AUFGABE 1

Erläutern Sie, inwiefern der Primärbedarf das Absatzprogramm eines Unternehmens widerspiegelt.

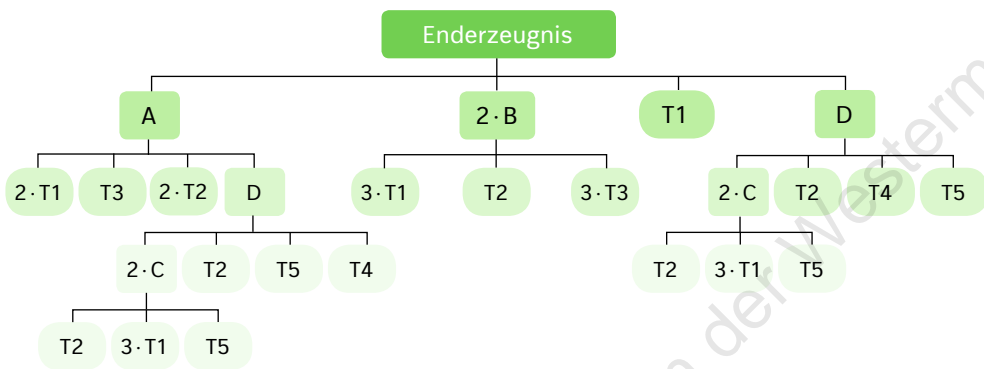
AUFGABE 2

Unterscheiden Sie zwischen Mengenübersichtsstückliste und Teileverwendungsnachweis.

AUFGABE 3

Ein Fertigerzeugnis hat folgende Erzeugnisstruktur (Buchstaben kennzeichnen Baugruppen/ Montageteile; T/Ziffern kennzeichnen Einzelteile):

AUFGABE 4



- a) Erstellen Sie für die oben abgebildete Erzeugnisstruktur eine Mengenübersichtsstückliste sowie eine Baukastenstückliste für die Baugruppe D.
- b) Erläutern Sie den Nutzen einer Mengenübersichtsstückliste für die Materialbeschaffung.

Beschreiben Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels Zielsetzungen einer Explosionszeichnung.

AUFGABE 5

Bedarfsmengenplanung

2.2

Ermittlung der Bedarfsmengen

2.2.1

Ausgangspunkte der **Mengenplanung** (Wie viel?) sind Fertigungsaufträge, die innerhalb bestimmter Liefertermine zu erfüllen sind. Auch können es Fertigungsaufträge einer periodenbezogenen Produktionsprogrammplanung für einen anonymen Absatzmarkt sein, die eine Produktion auf Lager (Lageraufträge) erforderlich machen. Bei Lageraufträgen dienen Erfahrungswerte, Verbrauchsstatistiken sowie vorsichtige Schätzungen als Grundlage für die erforderlichen **Mengenentscheidungen**. Aus den konkreten Auftragsmengen der Kundenaufträge und den Fertigungsaufträgen für den anonymen Markt werden Produktionsmengen (Bedarfsmengen) für die Enderzeugnisse abgeleitet. Diese bilden den Bruttoprimarybedarf, der durch die Berücksichtigung evtl. vorhandener Lagerbestände an Fertigerzeugnissen korrigiert den Nettoprimarybedarf ergibt (siehe auch Schema auf der folgenden Seite).

Mengenplanung

Brutto-/Nettoprimärbedarf

Bei der **programmorientierten Bedarfsermittlung** werden die für ein bestimmtes Produktionsprogramm oder für bestimmte Kundenaufträge benötigten Materialmengen über die Auflösung von Stücklisten genau festgestellt. In der Praxis erfolgen diese Stücklistenauflösungen mithilfe von PPS-Systemen¹. Das programmorientierte Verfahren führt zu sehr genauen Ergebnissen, ist jedoch vergleichsweise kostenintensiv.²

programmorientierte Bedarfsermittlung

¹ Produktionsplanungs- und -steuerungssystem, siehe Lernfeld 6 in Band 2.
² Bei der Entscheidung zwischen der programm- und der verbrauchsorientierten Bedarfsermittlung ist die ABC-Analyse (siehe Kapitel 2.4) ein hilfreiches Instrument.

Brutto-/Nettosekundärbedarf

Über die Auflösung von Stücklisten und die gleichzeitige Berücksichtigung eines evtl. erforderlichen Zusatzbedarfs wird aus dem Nettoprimärbedarf der **Bruttosekundärbedarf** an Rohstoffen sowie fertigen Einbauteilen ermittelt. Unter weiterer Berücksichtigung der Lagerbestände an Werkstoffen (inklusive evtl. vorgegebener Sicherheitsbestände), ausstehender Fertigungsaufträge, Reservierungen für andere Aufträge und noch offener, später eingehender Bestellungen erfolgt die Berechnung des **Nettosekundärbedarfs**. Diese Berechnung setzt eine gewissenhafte Lagerbestandsführung¹ voraus, die alle Lagerzugänge und -abgänge genau erfasst und dokumentiert.

Bedarfs-, Beschaffungs-, Bestellmenge

Folgende Begrifflichkeiten werden im Rahmen der Bedarfsmengenermittlung unterschieden:

Bedarfsmenge	Beschaffungsmenge	Bestellmenge
Bruttoprimärbedarf: Bedarf an Enderzeugnissen, ausgehend vom Produktionsprogramm	der aus dem Nettoprimärbedarf an Endprodukten abgeleitete Bruttosekundärbedarf bei Rohstoffen und/oder fertigen Einbauteilen → Ergebnis der Bruttobedarfsermittlung	kann aus Fertigungsaufträgen (eigene Herstellung) oder aus Bestellungen (Fremdbezug) befriedigt werden → Ergebnis der Nettobedarfsermittlung

Zur Ermittlung der Bestellmenge kann folgendes Schema angewendet werden:

Vorzeichen	Bedarfsermittlung bezogen auf die Endprodukte	
	Bruttoprimärbedarf (Fertigerzeugnisse)	[Bedarfsmenge]
-	Lagerbestand (Fertigerzeugnisse)	
=	Nettoprimärbedarf (Fertigerzeugnisse)	
	Bedarfsermittlung über Stücklistenauflösung	
	Sekundärbedarf (für einen konkreten Kundenauftrag)	
+	Zusatzbedarf (für Ausschuss, Schwund, Ersatzteile usw.)	
=	Bruttosekundärbedarf	[Beschaffungsmenge]
-	Lagerbestand (an Teilen des Sekundärbedarfs)	
+	Reservierungen für andere Kundenaufträge	
+	Sicherheitsbestand (Mindestbestand, Eiserne Reserve)	
-	Bestellrückstände (offene Bestellungen)	
-	Werkstattaufträge (bestehende Fertigungsaufträge)	
=	Nettosekundärbedarf	[Bestellmenge]
Entscheidung:	Eigenfertigung → make? oder Fremdbezug → buy?	
	Losgröße	Bestellmenge

verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung

Bei der **verbrauchsorientierten Bedarfsermittlung** orientiert sich die Ermittlung des Nettosekundärbedarfs an den Verbrauchswerten der Vergangenheit. Auf Basis mathematischer Berechnungsmethoden² werden Trends und Prognosen erstellt, die wiederum in Grafiken anschaulich dargestellt werden können. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in seinem geringen Aufwand. Es führt jedoch insbesondere bei stark schwankenden Vergangenheitswerten zu ungenauen Ergebnissen.

subjektive Bedarfsermittlung

Die **subjektive Bedarfsermittlung** erfolgt durch Schätzwerte, die auf dem Verbrauch ähnlicher Materialien beruhen oder sich auf Expertenmeinungen stützen.

¹ Siehe Lernfeld 7 in Band 2.

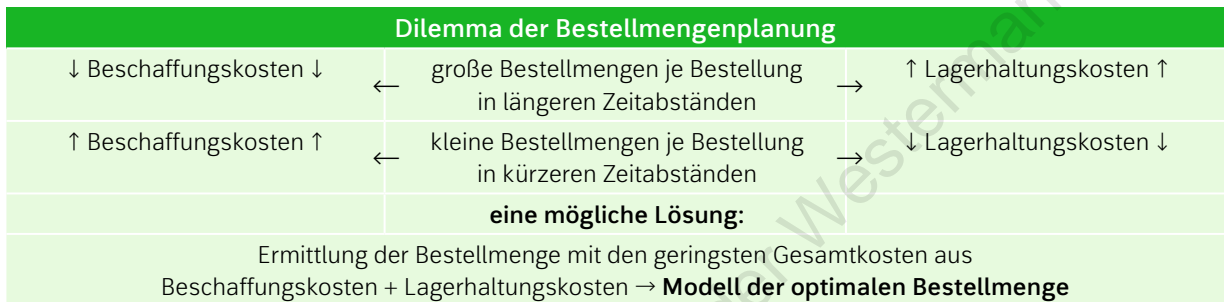
² In der Praxis werden häufig die Methode des gleitenden Mittelwertes sowie die Methode der exponentiellen Glättung verwendet.

Optimale Bestellmenge

Betrachtet man die aufgrund bestimmter Mengenentscheidungen unterschiedlichen Entwicklungen der Lagerhaltungskosten und der Beschaffungskosten¹, liegt das Dilemma der Bestellmengenplanung klar auf der Hand: Bei kleinen Bestellmengen verringern sich die Lagerhaltungskosten, insbesondere die Kapitalbindungskosten. Die Beschaffungskosten steigen jedoch aufgrund entgangener Mengenrabatte und höherer Bezugskosten stark an. Große Bestellmengen verursachen hohe Lagerhaltungskosten (Kapitalbindungskosten), verringern jedoch die Beschaffungskosten.

Den hier geschilderten Sachverhalt bezeichnet man auch als Dilemma der Bestellmengenplanung.

2.2.2



Die Heidtkötter KG bezieht Laminat als Handelsware von einem Lieferanten in Dieburg zu einem Einstandspreis von 10,50 € pro Quadratmeter. Die Bedarfsermittlung ergibt einen Jahresbedarf von 18000 m². Bisher wurde der Jahresbedarf in einer Lieferung beschafft und anschließend gelagert. Die Lagerkosten werden mit 12 % des Listenpreises des jeweiligen durchschnittlichen Lagerbestandes (= 50 % der jeweiligen Bestellmenge) kalkuliert. Pro Bestellung fallen Kosten in Höhe von 20,00 € an. Der gesamte Jahresbedarf soll nun auf mehrere Bestellungen und damit auf kleinere Bestellmengen aufgeteilt werden.

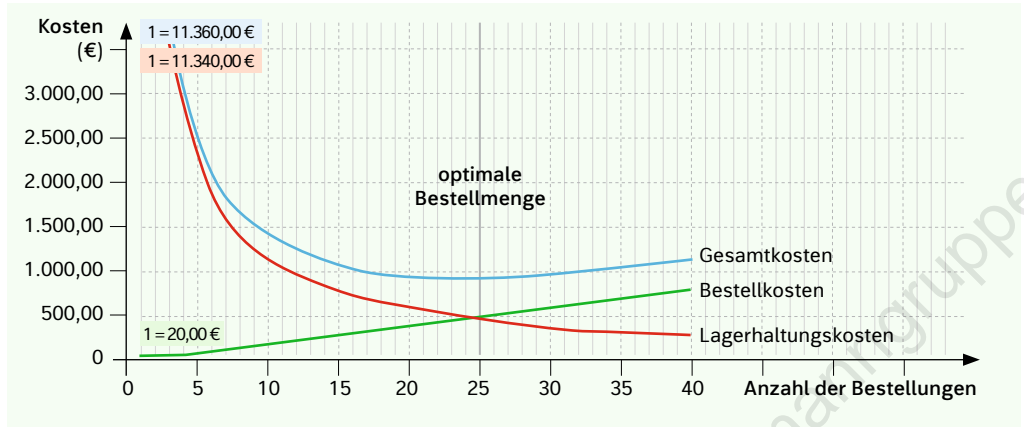
BEISPIEL

Wie häufig sollte die zuständige Einkäuferin der Heidtkötter KG bestellen?

Folgende Ergebnisse werden tabellarisch für verschiedene Bestellmengen ermittelt:

Anzahl der Bestellungen	Bestellmenge	Durchschnittlicher Lagerbestand		Lagerhaltungskosten	Bestellkosten	Gesamtkosten
Anzahl	m ²	m ²	€	€	€	€
1	18000	9000	94.500,00	11.340,00	20,00	11.360,00
4	4500	2250	23.625,00	2.835,00	80,00	2.915,00
8	2250	1125	11.812,50	1.417,50	160,00	1.577,50
18	1000	500	5.250,00	630,00	360,00	990,00
25	720	360	3.780,00	453,60	500,00	953,60
30	600	300	3.150,00	378,00	600,00	978,00
36	500	250	2.625,00	315,00	720,00	1.035,00
40	450	225	2.362,50	283,50	800,00	1.083,50

¹ Beschaffungskosten entstehen u. a. für die eingegangene Ware (Einkaufskosten), für Personal- und Sachkosten innerbetrieblicher Prozesse (Bestellkosten) sowie für Transport, Verpackung und Versicherung (Bezugskosten).



optimale Bestellmenge

Die **optimale Bestellmenge** liegt bei 720 m². Bei dieser Menge ist die Summe aus Lagerhaltungskosten und Bestellkosten (= Gesamtkosten) am niedrigsten (953,60 €). Die Einkäuferin sollte also 25-mal pro Jahr jeweils 720 m² bestellen.

Etwas genauer als mit einer solchen tabellarischen Ermittlung kann die optimale Bestellmenge auch mithilfe folgender Formel berechnet werden:

$$\text{Optimale Bestellmenge} = \sqrt{\frac{200 \cdot \text{Jahresbedarf} \cdot \text{Bestellkosten pro Bestellung}}{\text{Einkandspreis pro Stück} \cdot \text{Lagerhaltungskostensatz}^1}$$

(Lagerhaltungskostensatz = Lagerkostensatz + Lagerzinssatz)

BEISPIEL

Die optimale Bestellmenge berechnet sich wie folgt:

$$\sqrt{\frac{200 \cdot \text{Jahresbedarf} \cdot \text{Bestellkosten pro Bestellung}}{\text{Einkandspreis pro Stück} \cdot \text{Lagerhaltungskostensatz}}} = \sqrt{\frac{200 \cdot 18.000 \cdot 20,00}{10,50 \cdot 12}} = 755,93$$

Das Ergebnis der exakten Ermittlung (755,93 m²; 23,81 Bestellungen) ist in der Praxis so nicht umsetzbar, der ermittelte Wert ist nicht ganzzahlig. Dennoch ist eine rechnerische Kontrolle des tabellarisch ermittelten Ergebnisses (siehe oben) sinnvoll.

¹ Der Lagerhaltungskostensatz ist ein Prozentsatz, der in dieser Formel als reiner Zahlenwert eingesetzt wird, z. B. 10,5.

In der betrieblichen Praxis gibt es viele Gründe, von der errechneten optimalen Bestellmenge abzuweichen:

Abweichung von der optimalen Bestellmenge

Beschaffungsmarkt	Lieferschwierigkeiten des Lieferanten, Saisonartikel, fixe Verpackungseinheiten, Lieferant gibt Mindestabnahmemengen vor
Absatzmarkt	Saisonartikel, Konjunktur (Nachfrageverhalten), Trends
Lagerung	Produkte sind nur beschränkt lagerfähig, keine ausreichende Lagerkapazität
Finanzierung	Liquiditätsprobleme, punktuell sehr starke finanzielle Belastung

Die Planung und Ermittlung der optimalen Bestellmenge ist ein sehr kostenintensiver Prozess, der allenfalls bei A-Gütern (siehe Kapitel 2.4) ökonomisch sinnvoll ist.

Das Modell¹ der optimalen Bestellmenge trifft in der Praxis auf große Schwierigkeiten, da es von einer Vielzahl von Voraussetzungen ausgeht, die in der Realität so nicht gegeben sind. Beispiele für Modellannahmen, die nicht der betriebswirtschaftlichen Realität entsprechen (müssen), sind:

Modellannahmen	Betriebswirtschaftliche Realität
gleichbleibende Bestellmengen, konstanter Jahresbedarf	abhängig von der Produktionsprogrammplanung und der Nachfrage
gleichbleibender Einstandspreis unabhängig von Menge und Zeitpunkt	Mengenrabatte, schwankende Bezugskosten, Preisschwankungen
linearer Verlauf der Lagerkosten, gleichmäßiger Lagerabgang	Preisschwankungen bewirken unterschiedliche Lagerkosten und führen zu einem nicht linearen Kostenverlauf.
Lagerkosten sind nicht nur mengenabhängig, gleichmäßiger (linearer) Lagerverbrauch (durchschnittlicher Lagerbestand = 50 % der Bestellmenge)	Versicherungskosten sind z. B. wertabhängig. unrealistisch, da der Verbrauch abhängig von der Fertigungsplanung und/oder dem unregelmäßigen Nachfrageverhalten der Kunden ist

Modellannahmen

Fremdbezug oder Eigenfertigung (buy or make)

2.2.3

Eine Alternative zur externen Beschaffung (Fremdbezug) der zur Produktion benötigten Werkstoffe und Montageteile oder auch der das Produktionsprogramm ergänzenden Handelswaren ist die Herstellung im eigenen Betrieb (Eigenfertigung).

Fremdbezug oder Eigenfertigung

Die Entscheidungen für das eine oder das andere Vorgehen haben langfristigen/strategischen Charakter, da dabei insbesondere technische Sachzwänge (Fertigungstechnologien), Know-how, Fertigungskapazitäten, Investitionsvermögen sowie Abhängigkeiten auf dem Beschaffungsmarkt eine große Rolle spielen und es nicht lediglich um die Ausnutzung kurzfristiger Kostenvorteile und freier Kapazitäten geht. Unter Umständen können auch gemeinsam mit dem Lieferanten Forschungs- und Entwicklungsleistungen erbracht werden, welche die Struktur und das Programm der Eigenfertigung genauso wie das Auslagern von Prozessen der Wertschöpfung verändern.

¹ Ein Modell beinhaltet immer eine Reduzierung der Wirklichkeit. Um Erklärungszusammenhänge überhaupt zu ermöglichen, werden Modellannahmen getroffen, die (bewusst) von der Realität abweichen.

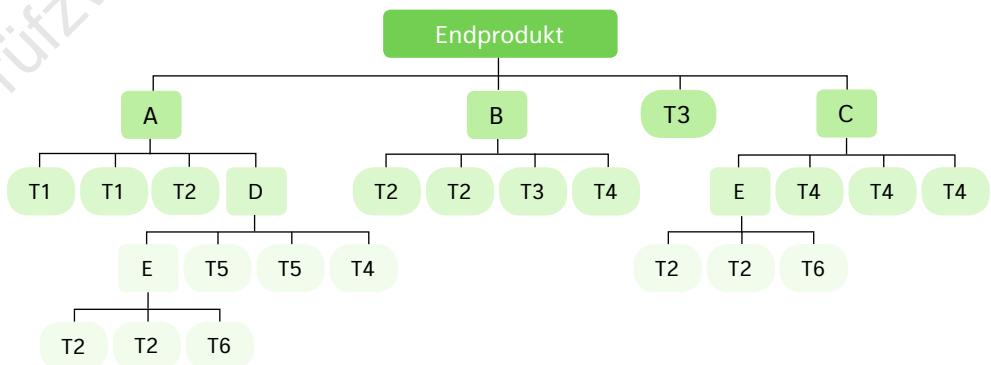
	Fremdbezug	Eigenfertigung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Der Lieferant verfügt über eine innovative Forschung und Entwicklung. • Spezialisierung des Lieferanten in der Fertigung • evtl. Abschluss langfristiger und damit günstiger Verträge mit dem Lieferanten möglich • evtl. Vereinbarung einer Just-in-time-Anlieferung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit von Lieferanten sowie von Entwicklungen auf dem Beschaffungsmarkt • Festlegung eigener Qualitätsstandards, Überprüfung, evtl. Anpassung
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Unregelmäßigkeiten auf dem Beschaffungsmarkt • Problem, einen zuverlässigen und qualitativ hochwertigen Lieferanten zu finden • Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • höhere Kapitalbindung • (zusätzlicher) Raumbedarf für Betriebsmittel und Lagerung • Absatzmarktschwankungen führen zu Problemen in der Kapazitätsauslastung und zu Kostenremanenz¹. • hoher Finanzierungsbedarf für anfallende Investitionen • Eventuell müssen Know-how und/oder Rechte beschafft werden.

Fremdbezug erfolgt bei Handelswaren (Ergänzung des eigenen Erzeugnisprogramms) und tendenziell bei kompletten Einbau- bzw. Montageteilen, bei Hilfs- und Betriebsstoffen (z. B. Fette, Lacke, Energie) sowie bei hochwertigen Investitionsgütern (Betriebsmittel, Werkzeuge).

AUFGABE 1

Für ein bestimmtes Endprodukt eines Industrieunternehmens aus der Elektrobranche ist kurzfristig ein Kundenauftrag über 400 Stück eingegangen. Vom Montageteil E, das im eigenen Betrieb hergestellt wird, werden am nächsten Arbeitstag 50 Stück fertiggestellt. Die anderen Baugruppen werden fremdbezogen. Aus Erfahrungswerten ist bekannt, dass mit einem Ausschuss von 0,5 % je Baugruppe gerechnet werden muss. 20 Endprodukte, 200 Stück der Baugruppe E sowie 450 Stück des Einzelteils T2 liegen zurzeit noch auf Lager.

Das Endprodukt hat folgende Erzeugnisstruktur (Buchstaben kennzeichnen Baugruppen/Monageteile; T/Ziffern kennzeichnen Einzelteile):



- a) Erstellen Sie ausgehend von der hier abgebildeten Erzeugnisstruktur eine Mengenübersichtsstückliste sowie eine Baukastenstückliste für die Baugruppe E.
- b) Erläutern Sie den Nutzen einer Mengenübersichtsstückliste bzw. einer Baukastenstückliste für die Tätigkeiten im Rahmen der Beschaffungsplanung.
- c) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Stücklisten und der Kostenermittlung für das entsprechende Endprodukt.
- d) Ermitteln Sie sowohl den Bruttoprimärbedarf als auch den Nettoprimärbedarf für den Kundenauftrag.
- e) Berechnen Sie den Brutto- sowie den Nettosekundärbedarf für die Baugruppe E und das Einzelteil T2. Beachten Sie, dass diese Berechnung vom in Aufgabenstellung d) ermittelten Nettoprimärbedarf ausgeht.
- f) Unterscheiden Sie zwischen den Begriffen „Bedarfsmenge“, „Beschaffungsmenge“ und „Bestellmenge“ und ordnen Sie diese Begriffe den Ergebnissen aus d) und e) zu.

Beurteilen Sie die unterschiedlichen Bedarfsermittlungsverfahren anhand der in der Tabelle vorgegebenen Kriterien. Bei diesem Vergleich geht es um die Angabe von Tendenzen, nicht um analytische Aussagen.

AUFGABE 2

Bedarfsermittlungsverfahren	verbrauchsorientiert	programmorientiert
Art der Ermittlung	Verbrauchsstatistiken; ggf. Sicherheitszuschläge	Stücklistenauflösung; ggf. Sicherheitszuschläge
Genauigkeit		
Ermittlungskosten		
Gefahr von Über- bzw. Fehlbeständen		
Entstehende Lagerkosten		
Anwendung bei <ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffen • fertigen Einbauteilen • Hilfsstoffen • Betriebsstoffen 		

- a) Beschreiben Sie die Vorgehensweise bei der Ermittlung des Netto(sekundär)bedarfs ausgehend von der Stücklistenauflösung.
- b) Welche Art der Bedarfsermittlung haben Sie hier beschrieben?

AUFGABE 3

Die Lederwarengroßhandlung Marion Hensel e. Kffr. in Köln hat einen Jahresbedarf an Ledergürteln von 600 Stück. Sie bezieht diese Gürtel von der Lederwarenfabrik Lederwaren Kerber GmbH in Aachen zu einem Einstandspreis (frei Haus, einschließlich Verpackung) von 10,00 € pro Gürtel.

AUFGABE 4

Die fixen (mengenunabhängigen) Kosten betragen je Bestellung 20,00 €. Der durchschnittliche Lagerbestand liegt bei 50 % der jeweils bestellten Menge. Die Lagerkosten betragen 11 % des Wertes des durchschnittlichen Lagerbestandes zum Einkaufspreis.



- a) Erstellen Sie eine Tabelle (nach unten stehendem Muster) und tragen Sie dort die Lager-, Bestell- sowie Gesamtkosten ein. Es wird unterstellt, dass nur bestimmte Bestellmengen infrage kommen. Tragen Sie anschließend die unterschiedlichen Kostenverläufe in ein Koordinatensystem ein. Bezeichnen Sie die y-Achse mit „Kosten“, die x-Achse mit „Bestellmenge“.

Bestellungen	Bestellmenge	Bestellkosten gesamt	Durchschnittlicher Lagerbestand		Lagerkosten	Gesamtkosten
Anzahl	Stück	€	Stück	€	€	€
	50					
	100					
	200					
	300					
	600					

- b) Vergleichen Sie die Tabellenspalten „Bestellkosten gesamt“, „Lagerkosten“ sowie „Gesamtkosten“ mit den entsprechenden Kostenverläufen im Koordinatensystem. Was stellen Sie fest?
- c) Wie groß ist die kostenoptimale Bestellmenge, wie oft muss Frau Hensel bestellen?
- d) Aus welchen Gründen würde die Lederwarengroßhandlung evtl. von der so ermittelten optimalen Bestellmenge abweichen?
- e) Bei dieser Art der Betrachtung des Problems der optimalen Bestellmenge handelt es sich um eine Modellbetrachtung. Ein Modell dient üblicherweise dazu, die Realität in reduzierter Form abzubilden und komplexe Erklärungszusammenhänge zu vereinfachen. Welche Voraussetzungen/Berechnungsgrößen dieses Modells der optimalen Bestellmenge entsprechen nicht der wirtschaftlichen Realität? Begründen Sie.

AUFGABE 5

Eine Industrieunternehmung zieht in Erwägung, ein Einbauteil, das sie bisher fremdbezogen hat, nun selbst herzustellen. Dieses Einbauteil wird in ein Endprodukt montiert, das in den letzten Jahren einen konstanten Absatz von 155 Stück aufwies. Folgende Informationen stehen zur Verfügung:

- Eigenfertigung: Fixkosten 1.000,00 € (für anteilige Miete, Wartung der Maschinen), variable Kosten pro Stück 7,00 €
- Fremdbezug: Einstandspreis pro Stück 20,00 €

- a) Führen Sie mithilfe einer selbst erstellten Tabelle eine Kostenvergleichsrechnung durch und entscheiden Sie sich je angegebene Mengeneinheit für Fremdbezug oder Eigenfertigung. Stellen Sie anschließend Ihre Lösung grafisch dar.

Menge	Eigenfertigung			Stückkosten	Fremdbezug		Entscheidung
	Fixkosten	Variable Kosten	Gesamtkosten		Bezugspreis pro Stück	Bezugspreis gesamt	
50							
100							
150							
200							
250							
300							
400							

- b) Ermitteln Sie rechnerisch die Produktionsmenge, bei der die Kosten der Eigenfertigung und die Kosten des Fremdbezugs gleich hoch sind.
- c) Welche Kriterien sollten außer den Kosten bei der Entscheidung „buy or make“ berücksichtigt werden?
- d) Lösen Sie die Teilaufgabe a) mithilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms.

AUFGABE 6

Beschreiben Sie Voraussetzungen und Gründe, die ein Umsteigen von Fremdbezug auf Eigenfertigung nahelegen.

AUFGABE 7

Der Möbelhersteller Winkler KG produziert Schränke, Tische und Stühle im mittleren Preissegment. Zur Herstellung dieser Produkte benötigt der Betrieb 28 800 m² Spanplatten pro Geschäftsjahr. Diese Spanplatten wurden bisher einmal im Jahr in der erforderlichen Menge fremdbezogen. Der Einstandspreis beträgt 5,00 € pro Quadratmeter. Die Lagerkosten betragen 15 % des durchschnittlichen Lagerwertes. Für den Bestellvorgang fallen 130,00 € Bestellkosten an.

Die neue Einkaufsleiterin, Frau Zembold, überlegt, im neuen Geschäftsjahr den erforderlichen Jahresbedarf in mehreren Bestellungen zu beschaffen.

- a) Geben Sie ihr mithilfe der folgenden Tabelle eine Entscheidungshilfe.

Bestellmenge (in m ²)	Durchschnittlicher Lagerbestand		Lagerkosten (in €)	Anzahl der Bestellungen	Bestellkosten (in €)	Gesamtkosten (in €)
	Menge (in m ²)	Wert (in €)				
800						
1200						
2400						
3600						
7200						
14400						
28800						

- b) Welche konkrete Empfehlung geben Sie Frau Zembold? Begründen Sie.
- c) Bestätigen Sie Ihre Empfehlung, indem Sie die optimale Bestellmenge rechnerisch ermitteln.

AUFGABE 8

Eine Industrieunternehmung denkt darüber nach, ein Montageteil, das sie bisher fremdbezogen hat, nun selbst herzustellen. Folgende Informationen stehen zur Verfügung:

Der Jahresbedarf liegt zurzeit bei ca. 286 Stück. Bisher wurde dieser Jahresbedarf bei einem Lieferanten zu einem Einstandspreis von 15,00 € pro Stück fremdbezogen. Die Produktion kalkuliert bei Eigenfertigung mit folgenden Kosten:

- Fixkosten (für anteilige Miete, Wartung und Abschreibung): 2.175,00 €
- variable Stückkosten: 7,50 €

- a) Führen Sie mithilfe der folgenden Tabelle eine Kostenvergleichsrechnung durch und entscheiden Sie sich je angegebene Mengeneinheit begründet für Fremdbezug oder Eigenfertigung.

Menge	Eigenfertigung				Fremdbezug		Entscheidung Make or buy
	Fixkosten (K _f in €)	Var. Kosten (K _v in €)	Gesamtkosten (K in €)	Stückkosten (k in €)	Bezugspreis (pro Stück in €)	Bezugspreis (gesamt in €)	
150							
200							
250							
300							
350							
400							

- b) Stellen Sie Ihre Lösung in einem Koordinatensystem grafisch dar.
- c) Ermitteln Sie rechnerisch die kritische Menge und treffen Sie eine begründete Entscheidung.

2.3 Zeitliche Beschaffungsplanung

Das Ziel der Beschaffungszeitplanung ist die Materialbereitstellung für die Fertigung **zur richtigen Zeit** in einer bestimmten (richtigen) Menge. Dabei können zwei verschiedene Verfahren unterschieden werden:

Bestellpunktverfahren

Beim **Bestellpunktverfahren** wird der Lagerbestand nach jeder Warenentnahme überprüft, um festzustellen, ob der Meldebestand erreicht ist. Dabei ist der Meldebestand diejenige Lagermenge, die erforderlich ist, um den Bedarf der Beschaffungszeit bis zum Eintreffen der neuen Lieferung inklusive eines festgelegten Sicherheitsbestandes abzudecken. Zur Absicherung gegenüber unvorhersehbaren Lieferproblemen wird ein Mindestbestand¹ festgelegt, der unter normalen Umständen niemals angegriffen werden sollte. Im Idealfall kommt die neue Lieferung dann, wenn der Mindestbestand gerade erreicht ist, und füllt das Lager auf den Höchstbestand auf.

Mindestbestand

Höchstbestand

Meldebestand

Der Meldebestand errechnet sich wie folgt:

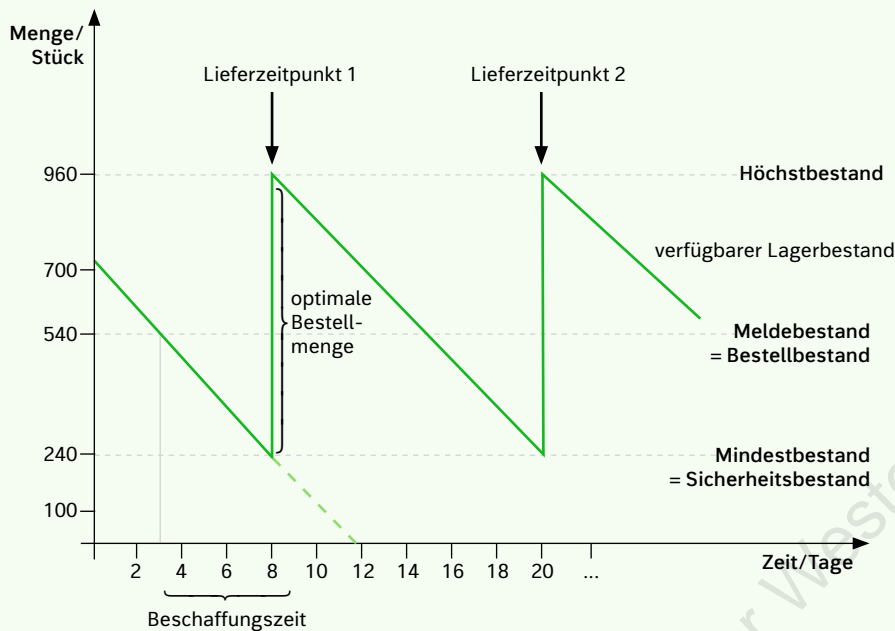
$$\text{Meldebestand} = \text{Mindestbestand} + \text{durchschnittlicher Tagesverbrauch} \cdot \text{Beschaffungszeit}$$

Die Beschaffungszeit umfasst den Zeitraum von der Bedarfsauslösung bis zum Eintreffen der Lieferung im Lager und begründet sich aus Erfahrungswerten.

BEISPIEL

Zur Produktion der Konferenzstühle *feli* benötigt die Heidtkötter KG zwei Hartkunststoff-Schalen als Rückenlehne, die sie von einem Hersteller in München fremdbezieht. Die Beschaffungszeit beträgt erfahrungsgemäß fünf Tage. Die Produktionsprogrammplanung sieht vor, dass täglich 30 Konferenzstühle montiert werden. Der Einkauf hat einen Mindestbestand an Hartkunststoff-Schalen für 120 Stühle festgelegt. Die optimale Bestellmenge liegt bei 720 Schalen.

¹ Synonyme sind: Sicherheitsbestand, Eiserner Bestand, Eiserne Reserve.



Mindestbestand = aufgrund von Erfahrungswerten festgelegter Sicherheitsbestand
240 Stück

Meldebestand = Mindestbestand + durchschnittlicher Tagesverbrauch · Beschaffungszeit
540 Stück = 240 Stück + 60 Stück · 5 Tage

Höchstbestand = Mindestbestand + optimale Bestellmenge
960 Stück = 240 Stück + 720 Stück

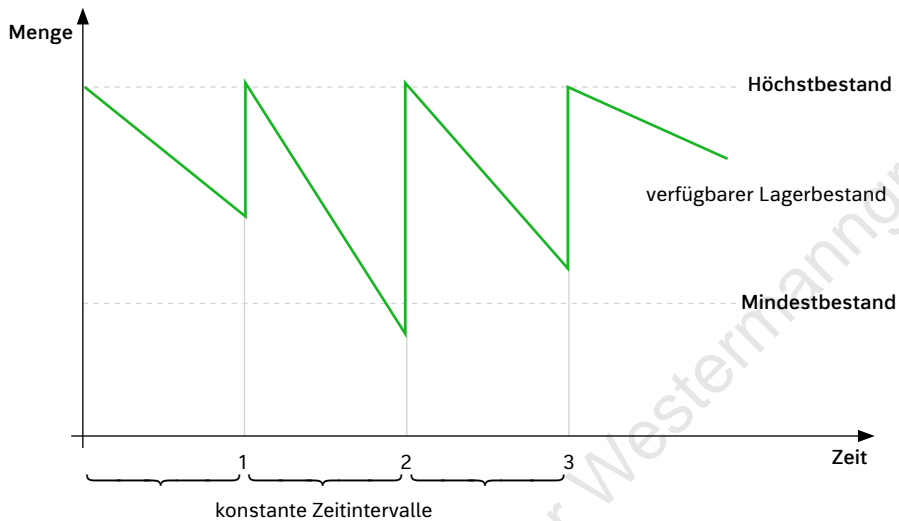
Ausgehend von einem verfügbaren Lagerbestand von 720 Stück wird schon nach drei Tagen der Meldebestand erreicht. Wird die Bestellung nun sofort durchgeführt, wird die Lieferung nach weiteren fünf Tagen im Lager eintreffen, und zwar genau zu dem Zeitpunkt, zu dem der Mindestbestand erreicht ist. Nach Einlagerung dieser (optimalen) Bestellmenge ist der Höchstbestand erreicht.

Das Bestellpunktverfahren wird häufig in Verbindung mit der programmorientierten Bedarfsermittlung angewendet und setzt voraus, dass der aktuelle Lagerbestand ständig überprüft wird, um bei Erreichen des Meldebestands eine neue Bestellung auszulösen. Ein Einsatz von EDV ist dringend erforderlich.

Beim **Bestellrhythmusverfahren** erfolgt die Bestellung unabhängig vom aktuellen Lagerbestand in festen Intervallen. Das Verfahren setzt voraus, dass über längere Zeitperioden mit einem konstanten Lagerabgang kalkuliert werden kann, sodass eine möglichst realistische und genaue Bedarfsvorhersage getroffen werden kann. Bleibt der tatsächliche Verbrauch hinter der Bedarfsvorhersage zurück, führt dieses Verfahren zu überhöhten Lagerbeständen, die wiederum zu Kosten- und Kapazitätsproblemen führen können. Liegt der Verbrauch über der Bedarfsvorhersage, kann es zu Fehlmengen kommen, die Produktions- und Absatzprobleme zur Folge haben.

Bestellrhythmus-
verfahren

Folgende Grafik stellt das Bestellrhythmusverfahren mit konstanten Zeitabständen dar. In diesem Fall ergänzt die neue Lieferung den aktuellen Lagerbestand bis zum Höchstbestand. Möglich ist auch die Lieferung konstanter Liefermengen.



Vergleichend werden im Folgenden die beiden Bestellsysteme mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen einander gegenübergestellt:

Vergleich

Bestellsysteme	
<p>Bestellpunktverfahren Die Bestellung wird veranlasst, wenn der Lagerbestand eine bestimmte Höhe erreicht hat (Meldebestand = Bestellpunkt). → Mengensteuerung</p>	<p>Bestellrhythmusverfahren Bestellungen werden in festen, regelmäßigen Zeitabständen unabhängig vom aktuellen Lagerbestand veranlasst. → Terminsteuerung</p>
<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> niedrige Mindestbestände aufgrund ständiger Bestandskontrollen hohe Aufmerksamkeit auf Bestandsverlauf, dadurch Vermeidung von Fehlmengen 	<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> geringer Verwaltungsaufwand Lagerbestandsüberprüfungen in festen Zeitabständen weniger Bestellvorgänge erforderlich → Verwendung von Kapazitäten für weitere Aufgaben ggf. Ausnutzung von Mengenrabatten, da größere Bestellmengen geringere Anforderungen an Bestandskontrolle
<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ständige Überprüfung des Lagerbestands, da veränderliche Termine kostenintensiv und aufwendig Probleme bei Schwankungen des Bedarfs im Saisonverlauf, der Bezugspreise, der Beschaffungszeiten bei unregelmäßigem Bedarfsverlauf häufige Bestellungen 	<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ungenau, daher größere Mindestbestände große Gefahr hoher Fehlmengen, da größere Zeiträume überbrückt werden müssen anfällig bei Bedarfsschwankungen und Schwankungen in der Beschaffungszeit

Erläutern Sie die Funktionsweise des Bestellpunktverfahrens sowie des Bestellrhythmusverfahrens. Nennen Sie jeweils zwei Vor- und zwei Nachteile.

AUFGABE 1

Erläutern Sie folgende Lagerbestandsgrößen:

- Mindestbestand
- Meldebestand
- Höchstbestand

AUFGABE 2



Ein Industriebetrieb hat von einer Handelsware noch einen Bestand von 1512 Stück auf Lager. Er verkauft von diesem Artikel täglich 24 Stück. Die Lieferzeit beträgt drei Wochen zu je sechs Verkaufstagen. Der Mindestbestand beträgt 72 Stück.

AUFGABE 3

- Wie viel Stück beträgt der Meldebestand?
- Nach wie vielen Wochen muss diese Handelsware nachbestellt werden?
- Der Lieferant ist zukünftig in der Lage, diese Artikel fünf Tage früher zu liefern. Um wie viel Stück verringern sich der Mindestbestand und der Meldebestand?

Ein Fahrradhersteller in Köln hat Fahrradtaschen in sein Absatzprogramm aufgenommen, um sein Leistungsangebot zu erweitern. Der durchschnittliche Absatz der Fahrradtaschen beträgt pro Tag ca. 25 Stück. Der aktuelle Lagerbestand liegt bei 500 Stück (= Höchstbestand). Da der Hersteller der Fahrradtaschen in Spanien sitzt, beträgt die Lieferzeit von der Bestellung bis zum Eintreffen der Ware in Köln fünf Arbeitstage.

AUFGABE 4

- Warum ist es wichtig, insbesondere über die Zeitplanung innerhalb der Beschaffung intensiv nachzudenken?
- Stellen Sie die aktuelle Entwicklung des Lagerbestandes der Fahrradtaschen in einem Koordinatensystem grafisch dar und tragen Sie den Liefertermin ein. Skalieren Sie die y-Achse mit 0 bis 800 Stück, die x-Achse mit 0 bis 22 Tagen.
- Wie groß ist der Bedarf an Fahrradtaschen für die Beschaffungszeit? Markieren Sie die Beschaffungszeit ausgehend vom ursprünglichen Bestellzeitpunkt farblich im Koordinatensystem auf der x-Achse.
- Bei welchem Lagerbestand (= Meldebestand) und wann (= Bestellzeitpunkt) sollte die Einkäuferin, Frau Guerrero, bestellen, damit die Lieferung rechtzeitig eintrifft? (Voraussetzung: Lieferung und Absatz erfolgen wie erwartet. Es wird kein Mindestbestand vorgehalten.) Tragen Sie den ermittelten Bestellzeitpunkt im Koordinatensystem ein.
- Unmittelbar nachdem der Bestellzeitpunkt erreicht ist, sendet Frau Guerrero sofort per E-Mail eine Bestellung über neue Fahrradtaschen an den Hersteller in Spanien. Aufgrund technischer Probleme in der Fertigung kann der Lieferant nicht sofort liefern, sodass die Taschen erst sieben Tage nach der Bestellung in Köln eintreffen. Welche Folgen könnten die Fertigungsprobleme des Lieferanten in Spanien für den Fahrradhersteller in Köln haben?
- Der Fahrradhersteller will für solche unvorhersehbaren Ereignisse einen zusätzlichen, für weitere zwei Arbeitstage ausreichenden Bestand auf Lager halten (= Mindestbestand). Bei welchem Lagerbestand und wann muss Frau Guerrero künftig bestellen?
- Stellen Sie die Entwicklung des Lagerbestandes, den neuen Bestellzeitpunkt sowie den Mindest- und den neuen Meldebestand in einem Koordinatensystem grafisch dar (siehe Koordinatensystem zu Teilaufgabe b)) und ermitteln Sie, wann Frau Guerrero bestellen muss, wenn der aktuelle Lagerbestand 800 Fahrradtaschen beträgt.

- h) Unterbreiten Sie einen Vorschlag dazu, wie die Beschaffungszeitplanung (Festlegung von Bestell- und/oder Lieferzeitpunkt) für die erforderlichen Hilfsstoffe (z. B. Schrauben, Unterlegscheiben) mit möglichst geringem Aufwand durchgeführt werden könnte.
- i) Beschreiben Sie jeweils zwei Vorteile und zwei Nachteile der beiden Bestellsysteme (Bestellpunktsystem und Bestellrhythmusssystem), die jeweils für den Fahrradhersteller entstehen könnten.

AUFGABE 5



Die Firma Daniel Brand verbraucht arbeitstäglich 10 Stahlfassungen zur Herstellung von automatischen Bohrfuttern. Der jährliche Bedarf liegt bei 3600 Stück. Die Lieferzeit pro Bestellung beträgt 15 Tage. Der Mindestbestand (Eiserner Bestand) wurde auf 50 Stück festgelegt, der aktuelle Lagerbestand liegt bei 350 Stück.

- a) Ermitteln Sie den Meldebestand.
- b) Zeichnen Sie, ausgehend vom aktuellen Lagerbestand, die Bestände (bzw. Bestandsveränderungen) für eine Bestellmenge von 300 Stück in ein Koordinatensystem.
- c) Nach wie vielen Tagen muss erneut bestellt werden? Zeichnen Sie den Bestellzeitpunkt in das Koordinatensystem ein.
- d) Wann trifft die Lieferung ein und welcher Bestand wird nach Eingang der Lieferung erreicht?
- e) Die Bestellmenge wurde auf 400 Stück erhöht. Wie wirkt sich diese Erhöhung auf die Lagerkosten aus?

2.4 Bereitstellungsprinzipien sowie ABC- und XYZ-Analyse

2.4.1 Bereitstellungsprinzipien

Eine wirtschaftliche Bedarfsdeckung ist eng verbunden mit der Wahl einer meist langfristig festgelegten Bereitstellungsart. Grundsätzlich stehen drei unterschiedliche Bereitstellungsprinzipien (siehe I. bis III.) zur Auswahl:

I.
Vorratsbeschaffung

Bei der **Vorratsbeschaffung** werden große Mengen auf Lager gelegt, um jederzeit einen flexiblen Zugriff auf die erforderlichen Materialien zu gewährleisten.

BEISPIEL

Unternehmen aus der Schuhproduktion legen häufig große Lederlager unter bestimmten klimatischen Bedingungen an, weil bestimmte Chargen nicht ganzjährig verfügbar sind, die sie aber benötigen, um ganzjährig angemessen auf die hohen Qualitätsanforderungen der Kunden zu reagieren.

II.
Auftrags-/Einzelbeschaffung

Bei der **Auftrags-/Einzelbeschaffung** werden die erforderlichen Materialien in Abhängigkeit von Kunden- oder Fertigungsaufträgen – unter Umständen mit Berücksichtigung festgelegter Sicherheitsbestände – beschafft.

BEISPIEL

So könnte die Heidtkötter KG die für den *communicTable* benötigten Bildschirme beschaffen, nachdem eine bestimmte Anzahl an Kundenaufträgen eingegangen ist. Eventuell ist auch eine Beschaffung nach jedem einzelnen Kunden- oder Fertigungsauftrag möglich.

Voraussetzung für die Realisierung dieses Bereitstellungsprinzips sind zuverlässige und flexible Lieferanten. Eventuell kann ein Kauf auf Abruf auf der Basis langfristiger Verträge vereinbart werden.

Die **Just-in-time-Beschaffung** betrifft sowohl die externen (Lieferant – eigenes Unternehmen) als auch die internen¹ (vorgelegerte – nachgelagerte Fertigungsstufe) Beschaffungs- und Bereitstellungsprozesse für die erforderlichen Werkstoffe bzw. Montageteile. Im Folgenden werden die externen Aspekte der Just-in-time-Beschaffung in der Supply Chain kurz erläutert.

III.
Just-in-time-
Beschaffung

Da aufgrund unterschiedlicher Kundenwünsche immer mehr Varianten eines Produktes angeboten werden müssen und somit auch die Vielfalt der benötigten Materialien zunimmt, ist eine Bevorratung aller benötigten Materialien kaum mehr möglich. Die Just-in-time-Anlieferung bedeutet die gerade noch rechtzeitige Anlieferung der benötigten Materialien an die Verbrauchsorte der Fertigung. Sie führt zu einer Synchronisation von Liefer- und Verbrauchsrhythmus, die angelieferten Materialien gelangen sofort, also ohne weitere Liegezeiten, in den Produktionsprozess. Lagerbestände sollen nach Möglichkeit gar nicht erst entstehen² und die Durchlaufzeiten in der Produktion sind so kurz wie möglich zu halten. Das Ziel des Just-in-time-Prinzips ist die Kostenoptimierung in der logistischen Kette des Beschaffungsprozesses und damit die Minimierung der Lagervorräte und Lagerkosten. Anwendung findet das Konzept meist in Branchen, die durch ein einheitliches Produktionsprogramm und eine hohe Produktionsmenge gekennzeichnet sind, wie z. B. die Automobilindustrie. Nicht selten führt das Just-in-time-Konzept zur Ansiedlung der Zulieferbetriebe in unmittelbarer Nähe des Abnehmers, um die Länge der erforderlichen Transportstrecken zu reduzieren (sogenannte „Lieferantenparks“).

Zielsetzung

Voraussetzungen für die zielgerichtete Umsetzung des Just-in-time-Konzeptes sind eine vertragliche Bindung sowie eine intensive Abstimmung und Vernetzung zwischen Lieferer und Abnehmer. Die Lieferanten müssen unter Umständen ihre Produktion an die Bedürfnisse des Abnehmers anpassen. Ebenso bedarf es einer computergesteuerten Auftragsbearbeitung sowie der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken zum ständigen Informationsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen (Lieferer, Spediteur, Abnehmer).

Voraussetzungen

Insbesondere die Zuverlässigkeit des Lieferanten bezüglich Qualität der Ware und Termintreue ist für die Umsetzung dieses Konzepts wichtig. So standen z. B. die Fließbänder bei Ford in Köln einige Tage still, als ein Zulieferer von Türschlössern nicht vertragsgemäß just in time liefern konnte.

Sowohl für den Abnehmer als auch für den Zulieferer ist das Konzept nicht frei von **Risiken**:

Nachteile

Abnehmer	Zulieferer
<ul style="list-style-type: none"> • lohnt erst bei regelmäßigen (hohen) Verbrauchsmengen mit hoher Wertigkeit • Eventuell werden zur Umsetzung (zu viele) organisatorische Veränderungen im Fertigungsablauf nötig. • hoher Aufwand für die Sicherung einer ständigen Kommunikation mit dem Zulieferer • Abhängigkeit von einem Zulieferer (Single sourcing) möglich • Risiko von Fertigungsausfällen bedingt durch Fertigungsprobleme beim Zulieferer oder Verkehrsbehinderungen • Ausschussrisiko, da keine eigene Qualitätskontrolle stattfindet • Eventuell werden Rückrufaktionen und Nachbesserungen erforderlich, damit verbunden kommt es zum Imageschaden für das eigene Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit vom Auftraggeber, kann zu einer sehr starken Spezialisierung führen, keine Risikostreuung möglich • Ständige Lieferbereitschaft und Flexibilität wird erwartet. • hohe Konventionalstrafen bei Nichteinhalten von Lieferterminen • Kosten der Qualitätskontrolle und Lagerhaltung • ständiger Kommunikationsaustausch erforderlich • evtl. Zwang zur Ansiedlung in der Nähe des Abnehmers

1 Intern kann das Just-in-time-Konzept auch als Prinzip der Fertigungssteuerung umgesetzt werden. Die Festlegung auf dieses Bereitstellungsprinzip erfolgt im Rahmen der Produktionsplanung.
 2 Einen Lagerbestand von Null anzustreben, ist nicht immer sinnvoll, da dann kein Sicherheitsbestand vorhanden wäre, der z. B. bei eventuellen Lieferschwierigkeiten den Fertigungsprozess sichern soll.

Das Just-in-time-Konzept bildet die Grundlage für das reibungslose Funktionieren globaler Wertschöpfungsketten, insbesondere vor dem Hintergrund einer stetig wachsenden Globalisierung. Insbesondere der asiatische Wirtschaftsraum gewinnt auch aufgrund niedriger Löhne zunehmend an Bedeutung.

Trotzdem ist die weltweite Logistik nicht immer in der Lage, das Just-in-time-Konzept zuverlässig zu bedienen. Bei Unterbrechungen in der Lieferkette kommt die Fertigung zum Stillstand, wodurch Unternehmen teilweise ihre Denkweise ändern und die Sicherheit der Produktion in den Mittelpunkt ihrer strategischen Überlegungen rücken. In diesem Zusammenhang könnte ein Wechsel von Just-in-time zu Just-in-case erfolgen.

Bei der Just-in-case-Strategie zur Lagerbestandsverwaltung werden Materialien und Fertigerzeugnisse im Voraus produziert, geliefert und anschließend gelagert, um stets ausreichende Bestände zu haben. Dies ermöglicht es, flexibel auf Störungen in der Lieferkette, unerwartete Nachfragesteigerungen oder auch Fehler in der Beschaffungsplanung zu reagieren.

Unbedingt zu beachten ist auch, dass die Auswirkungen des Just-in-time-Konzeptes auf die Umwelt bedenkenswert sind, da insbesondere immer wiederkehrende kleine Liefermengen, also eine Verlegung von Lagerbereichen auf die Straße, zu einer Erhöhung des Gesamtverkehrsaufkommens führen.

2.4.2 ABC-Analyse und XYZ-Analyse

Die Wahl zwischen den in Kapitel 2.4.1 beschriebenen Bereitstellungsprinzipien sowie eine grundsätzliche Ausrichtung der im Rahmen der Beschaffung anfallenden Tätigkeiten bedürfen einer langfristigen Entscheidung unter betriebswirtschaftlichen, insbesondere an Kosten orientierten Kriterien. Bei der Komplexität und Vielfältigkeit der Beschaffungstätigkeiten ist es ökonomisch sinnvoll, Schwerpunkte bezogen auf die Intensität der Tätigkeiten zu setzen. So kann z. B. die Bedarfsmengenplanung sehr aufwendig (programmorientiert → genaue Ergebnisse) und damit auch sehr kostenintensiv oder auch oberflächlich (verbrauchsorientiert → ungenaue Ergebnisse), verbunden mit erheblich weniger Kosten durchgeführt werden.

Wertigkeit
zu beschaffender
Materialien

Bei der Vielzahl der benötigten Werkstoffe, Montageteile und Handelswaren stellt sich auch die Frage, wo im Rahmen der Bedarfsplanung im Einkauf Möglichkeiten einer ökonomisch sinnvollen Schwerpunktsetzung vorhanden sind. Die für die Produktion zu beschaffenden Werkstoffe unterscheiden sich in der benötigten Menge sowie im Bezugspreis (Wert).

BEISPIEL



Bei der Heidtkötter KG werden teure Edelhölzer und Stahlrohre ebenso gebraucht wie preiswerte Sechskantschrauben, Federringe oder Einschraubmutter. Die Bedarfsmengenplanung bezüglich der teuren Rohstoffe sollte gründlicher erfolgen als die bezüglich der preiswerten Schrauben und Muttern.

Auch die Bereitstellungsprinzipien sollten in Abhängigkeit von Bedarfsmengen und Bedarfswerten gewählt werden.

Die Wertigkeit der Materialien spielt insbesondere für die Lagerhaltung eine große Rolle, da die im Lager gebundenen Werte entscheidend die Höhe der Kapitalbindungskosten bestimmen. Eine gründliche und intensive Bedarfs(mengen)planung muss also insbesondere für Materialien erfolgen, die eine hohe Wertigkeit aufweisen. Demnach ist es sinnvoll, die Materialien nach ihrem Wert in Gruppen einzuteilen, um die vorhandenen zeitlichen und quantitativen Kapazitäten in erster Linie den „wertvollsten“ Materialien zu widmen.

ABC-Analyse

Eine Einteilung in Gruppen kann mithilfe der **ABC-Analyse** durchgeführt werden. Dies ist eine Methode, die verschiedene Materialien nach ihren Verbrauchswerten in die Gruppen A, B und C

einteilt. Zunächst wird den Materialien aufgrund ihres anteiligen Verbrauchswertes ein Rang zugeordnet. Anschließend erfolgt durch die Kumulation¹ der errechneten Anteile am Gesamtverbrauchswert der gelagerten Materialien eine Kategorisierung in die Gruppen.

Folgende Kategorienbildung ist möglich, wobei die Grenzen der einzelnen Gruppen von jedem Unternehmen individuell festgelegt werden:

Kategorienbildung

Kategorie	Wertanteil am Gesamtwert
A	75–85 %
B	10–20 %
C	5–10 %

Ein Industriebetrieb benötigt für einen bestimmten Zeitraum folgende Materialien¹ in den angegebenen Mengen:

BEISPIEL

Material	Bedarfsmengeneinheiten	Preis je Einheit in € (p)	Verbrauchswert in € (VW)	%-Anteil am Gesamtwert	Rang
			$VW = m \cdot p$	$= \frac{100 \cdot VW}{728.250}$	
M 100	8000	43,00	344.000,00	47,24	1
M 200	29000	3,27	94.830,00	13,02	3
M 300	14000	1,75	24.500,00	3,36	4
M 400	5000	2,15	10.750,00	1,48	6
M 500	1500	9,52	14.280,00	1,96	5
M 600	3500	68,54	239.890,00	32,94	2
Summe:	61 000		728.250,00	100	

Zunächst werden die prozentualen Anteile der jeweiligen Verbrauchswerte der Materialien am **Gesamtwert** ermittelt. Anschließend wird nach dem Kriterium „**prozentualer Anteil am Gesamtwert**“ eine **Rangfolge** der Materialien/Bedarfsarten festgelegt. Die Kategorisierung erfolgt nun dadurch, dass entsprechend der Rangfolge die Verbrauchswertanteile **angehäuft (kumuliert)** und die Materialien nach den oben angegebenen Prozentsätzen den Kategorien zugeordnet werden.

Vorgehensweise

Rang	Material/Bedarfsart	Bedarfsmengeneinheiten	Preis je Einheit in €	Verbrauchswert in €	%-Anteil am Gesamtwert	Kumulierte Anteile	Kategorie
1	M 100	8000	43,00	344.000,00	47,24	47,24	A-Material
2	M 600	3500	68,54	239.890,00	32,94	80,18	A-Material
3	M 200	29000	3,27	94.830,00	13,02	93,20	B-Material
4	M 300	14000	1,75	24.500,00	3,36	96,56	B-Material
5	M 500	1500	9,52	14.280,00	1,96	98,52	C-Material
6	M 400	5000	2,15	10.750,00	1,48	100,00	C-Material
	Summe:	61 000		728.250,00	100		

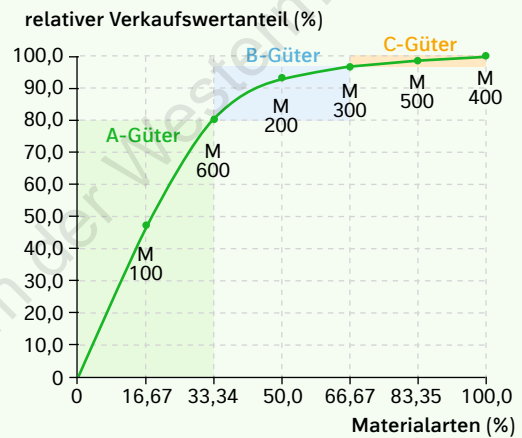
1 Kumulieren = anhäufen, aufaddieren
 2 Zur Vereinfachung gehen wir hier bewusst von nur sechs Materialien aus.

Kumulation der Verbrauchswertanteile und Kategorienbildung

M 100 + M 600	→	47,24 % + 32,94 % = 80,18 %	→	Kategorie A
M 200 + M 300	→	13,02 % + 3,36 % = 16,38 %	→	Kategorie B
M 500 + M 400	→	1,96 % + 1,48 % = 3,44 %	→	Kategorie C

Mithilfe der ABC-Analyse werden in diesem Beispiel die sechs Materialien in die Kategorien A-Güter, B-Güter und C-Güter unterschieden. Etwa 33 % der Materialarten haben einen Verbrauchswertanteil von 80,18 %. Für diese Materialien (A-Güter) sollte eine intensive und genaue Bedarfsmengenermittlung (→ programmorientiert) durchgeführt werden. Die geringste Bedeutung haben die C-Güter, für die eine kostensparende, oberflächliche Bedarfsmengenermittlung (→ verbrauchsorientiert) ausreicht.

Bei den B-Gütern muss individuell über eine tendenzielle Zuordnung (zu A- oder C-Gütern) entschieden werden, welches Bedarfsermittlungsverfahren zum Einsatz kommt.



Konsequenzen für A- bzw. C-Güter

Der folgenden Tabelle können Sie weitere ökonomisch sinnvolle Maßnahmen für A- bzw. C-Materialien entnehmen.

A-Güter/A-Materialien	C-Güter/C-Materialien
<ul style="list-style-type: none"> • intensive Bedarfsermittlung und genaue <ul style="list-style-type: none"> - Planung der Bestell- und Lagermengen, - Überwachung der Lagerbestände, insbesondere der Mindest- und Meldebestände, - Bestandsführung und strenge Kontrolle von Materialentnahmen sowie intensive Kostenanalysen betreiben • Minimierung und exakte Festlegung der Mindestlagerbestände • evtl. langfristige Verträge mit Lieferanten abschließen (Kauf auf Abruf oder Einführung des Just-in-time-Konzepts) • sorgfältige und intensive Beschaffungsmarktforschung sowie Nutzung zahlreicher Informationsquellen • Durchsetzen günstiger Preise, Liefer- und Zahlungsbedingungen (intensive Preisverhandlungen) • bedarfsabhängige Beschaffung in sehr kurzen Zeitintervallen • Ausnutzung von Skontofristen • permanente Inventur 	<ul style="list-style-type: none"> • vereinfachte <ul style="list-style-type: none"> - Beschaffungsmarktforschung, - Bedarfsermittlung, - Bestellabwicklung, - Stichprobeninventur • Abbau kostenintensiver Bestandskontrollen • geringer Aufwand in der Bestandsführung • Beschaffung in größeren Mengen und Zeitintervallen • Beschaffung in kostenoptimalen Losgrößen oder Bestellmengen • Abruf nicht zentral durch den Einkauf, sondern durch den jeweiligen Bedarfsträger • Selbstbedienung bei der Materialentnahme (Handlager)

XYZ-Analyse Die Zielsetzung der **XYZ-Analyse** besteht darin, die Verbrauchsregelmäßigkeit der einzelnen Materialien zu bestimmen und damit eine Vorhersagegenauigkeit des Verbrauchs zu ermitteln.

Unter Verwendung dieses Kriteriums entstehen folgende Kategorien:

Kategorie	Verbrauch	Vorhersagegenauigkeit	Beispiele
X	relativ konstant und gleichförmig mit gelegentlichen (seltenen) Schwankungen	hoch → gute Planbarkeit	Holzplatten, GummifüÙe
Y	unregelmäÙig, verursacht durch marktbedingte oder saisonale Schwankungen	geringer → mittlere Planbarkeit	Lackierungen je nach aktuellem Trend, Bezüge je nach Jahreszeit
Z	sehr unregelmäÙig	kaum kalkulierbar → schlechte Planbarkeit	Ersatzteile, Sonderlackierungen

Die Einschätzung der Verbrauchsvorhersagegenauigkeit kann mithilfe folgender Verfahren erfolgen:

Verfahren zur Einschätzung der Vorhersagegenauigkeit

- Erfahrungswerte aus vergangenen Geschäftsjahren
- Heranziehen der Ergebnisse vergangener programmorientierter Bedarfsermittlungsverfahren (Stücklistenauflösung)
- Ermittlung mithilfe statistischer Berechnungen

Häufig wird die XYZ-Analyse in **Kombination mit der ABC-Analyse** durchgeführt, um breitere Aussagen als Grundlage für eine optimale Materialbedarfsdeckung zu erhalten.

Mögliche tendenzielle Konsequenzen einer kombinierten ABC-/XYZ-Analyse für eine wirtschaftliche Bedarfsdeckung sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

kombinierte ABC-/XYZ-Analyse

Kategorien	X	Y	Z
A	fertigungssynchron (just in time)	Vorratsbeschaffung/ just in time	Einzelbeschaffung im Bedarfsfall
B	fertigungssynchron (just in time)	Vorratsbeschaffung	Einzelbeschaffung im Bedarfsfall
C	fertigungssynchron (just in time)/ Vorratsbeschaffung	Vorratsbeschaffung	Einzelbeschaffung im Bedarfsfall

Im Rahmen der Lagerbestandsplanung ist bei Materialien mit geringen Verbrauchsschwankungen (X-Materialien) sowie hohen Wertanteilen (A-Materialien) ein geringerer Mindestbestand zu verwirklichen, um aufgrund der hohen Vorhersagegenauigkeit die Kapitalbindungskosten zu senken. Unterliegt der Verbrauch jedoch sehr hohen Schwankungen und ist der Wertanteil relativ gering, sollte ein höherer Sicherheitsbestand realisiert werden, um die eigene Lieferfähigkeit zu gewährleisten.

Erläutern Sie jeweils die Zielsetzungen der ABC-Analyse sowie der XYZ-Analyse.

AUFGABE 1

Welche Art der Bedarfsdeckung (Bedarfsdeckungsstrategie) würden Sie für folgende Materialien bevorzugen?

AUFGABE 2

(1) fertigungssynchrone Beschaffung, (2) Vorratsbeschaffung, (3) Einzelbeschaffung

- a) Material mit sporadischem Verbrauch und geringem Wertanteil
- b) Material mit hohem Wertanteil und sporadischem Verbrauch
- c) Material mit konstantem Verbrauch und hohem Wertanteil
- d) Material mit geringem Wertanteil und konstantem Verbrauch

AUFGABE 3

Beschreiben Sie für die folgenden Kategorien einer durchgeführten ABC-XYZ-Analyse jeweils drei grundsätzliche Folgerungen für den Einkauf:

AX-Materialien, AZ-Materialien, CX-Materialien, CZ-Materialien

AUFGABE 4

Ordnen Sie den Aussagen a) bis e) die folgenden Materialien zu:

(1) A-Materialien, (2) B-Materialien, (3) C-Materialien

- a) Materialien, bei denen ein aufwendiges Verfahren der Bedarfsermittlung gerechtfertigt ist
- b) Materialien mit einem Wertanteil von 18 % und einem Mengenanteil von 16 %
- c) Materialien mit einem fast ausgeglichenen Wert- und Mengenverhältnis
- d) Materialien mit einem relativ hohen Wertanteil und einem geringen Mengenanteil
- e) Materialien, bei denen ein einfaches und kostengünstiges Verfahren der Bedarfsermittlung ausreicht

AUFGABE 5

Ein Industrieunternehmen benötigt zur Herstellung seiner Fertigerzeugnisse zehn verschiedene Materialien. Die Organisation, Planung, Durchführung und Kontrolle von Beschaffung und Lagerung dieser Materialien verursacht hohe Kosten.

- a) Um diese Kosten möglichst gering zu halten und die Tätigkeiten des Einkaufs ökonomisch auszurichten, werden Sie beauftragt, eine ABC-Analyse durchzuführen. Für die Zuordnung in die Kategorien A, B und C hat die Geschäftsführung folgende Wertanteile festgelegt:
 - A-Materialien: 75 %,
 - B-Materialien: 16 % und
 - C-Materialien: 9 %.

Materialnummer	Verbrauchsmenge	Preis pro Stück	Materialnummer	Verbrauchsmenge	Preis pro Stück
101	400	70,00 €	106	700	4,00 €
102	1100	2,50 €	107	350	260,00 €
103	300	40,00 €	108	1500	5,00 €
104	400	60,00 €	109	150	800,00 €
105	500	25,00 €	110	600	22,00 €

- b) Ermitteln Sie pro Materialgruppe das Wert-Mengen-Verhältnis und interpretieren Sie die Ergebnisse.

AUFGABE 6

Beschreiben Sie jeweils drei Konsequenzen, die sich nach einer durchgeführten ABC-Analyse hinsichtlich der A-Güter und C-Güter für den Einkauf ergeben.

AUFGABE 7

Erläutern Sie die Materialbeschaffung nach dem Just-in-time-Konzept und nennen Sie jeweils zwei Vorteile dieses Konzepts für den Zulieferer und den Abnehmer.

Bezugsquellenermittlung

2.5

Ziel der **Bezugsquellenermittlung** ist das Finden von geeigneten, zuverlässigen und möglichst preiswerten Lieferanten von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie fertiger Einbauteile/Montageteile. Um dieses Ziel zu erreichen, kann man sich interner und externer Quellen bedienen.

Häufig bestehen schon Geschäftsbeziehungen mit zuverlässigen Lieferanten, die Erfahrungen mit diesen sind intern detailliert in einer Lieferantendatei gesammelt. Grundlagen für den Aufbau und die Fortführung dieser Datei sind Berichte von Beschäftigten der Abteilungen Vertrieb bzw. Verkauf, Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern und Reisenden sowie die Dokumentation von Beanstandungen und Materialprüfungen.

interne Quellen

Zur Information über neue Lieferanten werden häufig externe Informationsquellen wie z. B. Branchenbücher (**ABC der deutschen Wirtschaft; Wer liefert was?**), die **Gelben Seiten**, Kataloge, Geschäftsfreundinnen und Geschäftsfreunde, Markt- und Börsenberichte, Fachzeitschriften, Wirtschaftsberichte von Kammern und Verbänden, Zeitungen, Internetauftritte, Test- oder Messeberichte herangezogen. Die Methoden der Marktforschung¹ sind sowohl für den Absatzmarkt als auch für den Beschaffungsmarkt geeignet.

externe Quellen

Um eigene Beschaffungsrisiken und Innovationsmöglichkeiten vernünftig und rechtzeitig abschätzen zu können, sollten u. a. folgende Informationen bekannt sein:

Grundlagen einer optimalen Materialbeschaffung

- Informationen über die zu beschaffenden Güter bzw. Materialien:
 - physikalische und technische Eigenschaften
 - Möglichkeiten der Entsorgung, Wiederverwendung oder des Recyclings
 - alternative Materialien (Substitutionsgüter)
 - Qualitätsanforderungen
 - Lagerfähigkeit
- Informationen über die potenziellen Lieferanten:
 - Image, Zuverlässigkeit, Zertifikate
 - eigene Forschung und Entwicklung
 - Bereitschaft zu einer gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsarbeit
 - Lieferant für mehrere der benötigten Materialien?
 - Lieferungs- und Zahlungsbedingungen
 - Lage bzw. Nähe zum eigenen Standort
 - Serviceleistungen, Gewährleistungsfristen, Kundendienst, Beratungsqualität
 - eigens durchgeführte zuverlässige Qualitätskontrollen?
 - Bereitstellung weiterer Dienstleistungen (Installation, Wartung, Finanzierung usw.)
 - Möglichkeit für Umsetzung des Just-in-time-Konzepts
 - langfristige Lieferverträge mit Lieferung auf Abruf möglich?
 - Berücksichtigung von Umweltschutzvorgaben und -maßnahmen
 - Vorlieferanten



Informationen zu diesen Entscheidungskriterien können dazu beitragen, im Rahmen eines Angebotsvergleichs den „richtigen“ Lieferanten zu ermitteln. Beim Angebotsvergleich werden die verschiedenen Angebote mithilfe der avisierten Preisnachlässe und der zu zahlenden Bezugskosten (quantitative Kriterien²) verglichen. Der Einstandspreis/Bezugspreis wird wie folgt ermittelt:

quantitativer Angebotsvergleich

¹ Zu den Methoden der (Absatz-)Marktforschung siehe Lernfeld 9 in Band 2.

² Quantitative (= mengenmäßige) Kriterien sind in Zahlen ausgedrückt (z. B. Preis, Preisnachlässe, Bezugskosten), sie können mithilfe einfacher Rechenoperationen verglichen werden.

BEISPIEL

	Beispiel		Bemerkungen	
Listenpreis (netto)	LEP =	1.000,00 €	100 %	Listeneinkaufspreis (LEP)
- Liefererrabatt	- 20 % Rabatt	200,00 €	20 %	
= Zieleinkaufspreis		100 %	800,00 €	ZEP
- Liefererskonto	- 3 % Skonto	3 %	24,00 €	prozentual bezogen auf den Zieleinkaufspreis
+ Einkaufsprovision	+ 1 % Provision	1 %	8,00 €	
= Bareinkaufspreis		98 %	784,00 €	BEP
+ Bezugskosten	+ Transportkosten		42,38 €	alle Aufwendungen für Beförderung, Verpackung, Versicherung, Zölle
	+ Verpackungskosten		12,50 €	
= Einstandspreis/ Bezugspreis			838,88 €	Dieser Preis beinhaltet die bis zur Entgegennahme der Lieferung entstehenden Aufwendungen.

› Rechnungs-
wesen

Der Angebotsvergleich wird mit den Nettowerten durchgeführt, da die Umsatzsteuer für das Unternehmen einen sogenannten durchlaufenden Posten darstellt.

Bei Lieferanten aus dem Ausland, die nicht den Euro als eigene inländische Währung oder Zahlungsmittel verwenden, muss die jeweilige Fremdwährung in Euro umgerechnet werden.

Exkurs: Währungsrechnen

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte vermehren sich die Handelsbeziehungen zu ausländischen Geschäftspartnern, die nicht den Euro als (eigene) Inlandswährung verwenden.¹ Bei solchen Geschäftsbeziehungen müssen unter Umständen Währungsumrechnungen erfolgen. Die Grundlage für diese Umrechnungen bilden die Währungskurse (Wert einer Währung in einer anderen Währung), die sich täglich an den Währungsbörsen aus Angebot und Nachfrage ergeben. Aktuelle Währungskurse können u. a. über folgende Internetadresse abgerufen werden: www.laenderdaten.info/Europa/index.php

Unterschieden wird zwischen Wechselkurs und Devisenkurs.² Der **Wechselkurs** gibt den Preis einer inländischen Währungseinheit in der gewählten ausländischen Währungseinheit (Fremdwährung) an, z. B. 1,00 EUR = 4,31 PLN (Polnischer Złoty, Stand: 21.03.2024).

Der **Devisenkurs** hingegen gibt den Preis einer ausländischen Währungseinheit in der inländischen Währungseinheit an, z. B. 1,00 PLN = 0,23 EUR (Stand: 21.03.2024).

Es gibt sowohl freie Wechselkurse (auch „Floating“ genannt) als auch feste Wechselkurse. Je nach Angebot und Nachfrage können sich bei freien Wechselkursen die Preise bzw. Wertverhältnisse ständig ändern. Bei festen Wechselkursen vereinbaren Regierungen feste Preise bzw. Wertverhältnisse für ihre Währungen.

Ein Wechselkursrisiko entsteht durch Veränderungen im Preis einer Währung im Verhältnis zu einer anderen Währung (Wechselkursschwankungen). Diese Schwankungen können auf Veränderungen wirtschaftlicher Indikatoren (z. B. Zinsniveau, Inflationsrate), politische Unruhen und Marktveränderungen (Angebot und Nachfrage nach Devisen am Devisenmarkt) zurückzuführen sein.

1 Beispielsweise Australien, Bulgarien, China, Dänemark, Großbritannien, Japan, Kanada, Neuseeland, Polen, Rumänien, Schweden, Schweiz, Tschechien, Ungarn, USA

2 Vgl. Ernsting.com Publications GmbH: Devisenkurs und Währungskurs. In: <https://broker-test.de/finanzwissen/forex/devisenhandel/devisenkurs-waehrungskurs> [26.03.2024].

Wechselkursschwankungen wirken sich auf den Export und den Import von Gütern aus. Eine Aufwertung der eigenen Währung (Inlandswährung, z. B. Euro) senkt die Kosten für importierte Güter (Importkosten), erhöht jedoch den Preis für exportierte Güter für ausländische Kunden. Dies kann zu einem Rückgang der Nachfrage im Ausland führen. Umgekehrt kann eine Abwertung der eigenen Währung zu einer erhöhten Nachfrage im Ausland führen, gleichzeitig erhöhen sich jedoch die Importkosten für deutsche Unternehmen. Das Wechselkursrisiko kann vermieden werden, wenn Ausgangsrechnungen und, wenn möglich, auch Eingangsrechnungen auf Euro-Beträge lauten.

Es ist nicht immer sinnvoll, den Lieferanten mit dem niedrigsten Einstandspreis zu wählen. Ein niedriger Bezugspreis nützt nichts, wenn die Termintreue schlecht ist, die Qualität der Materialien nicht in Ordnung ist oder sogar falsche Materialien geliefert werden. Daher sollten qualitative Kriterien¹ mit in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Diese Kriterien, z. B. Qualität, Zuverlässigkeit, Termintreue, Kulanzverhalten, liegen nicht als Zahlenwerte vor und sind daher nicht untereinander oder auch mit quantitativen Kriterien vergleichbar.

quantitative und qualitative Vergleichskriterien

Um qualitative Kriterien quantifizierbar und besser vergleichbar zu machen, wird die **Nutzwertanalyse** eingesetzt. Sie unterstützt die Ermittlung eines begründeten Gesamturteils. Für die Anwendung der Nutzwertanalyse muss festgelegt werden, welche Wichtigkeit ein bestimmtes qualitatives Kriterium für ein Unternehmen hat.

Nutzwertanalyse

Bezogen auf einen bestimmten qualitativen Angebotsvergleich könnte das Ergebnis einer Nutzwertanalyse² wie folgt aussehen:

BEISPIEL

Entscheidungswerttabelle (Nutzwertanalyse)							
Qual. Angebotsvergleich		Lieferant 1		Lieferant 2		Lieferant 3	
	Wichtigkeit (W)	Nutzen der Faktoren (B)	Gewichteter Nutzen (G = W · B)	Nutzen der Faktoren (B)	Gewichteter Nutzen (G = W · B)	Nutzen der Faktoren (B)	Gewichteter Nutzen (G = W · B)
Entscheidungskriterien zur Lieferantenbewertung	ganz wichtiges Kriterium = 8 Punkte	sehr hoch = 3 Punkte		sehr hoch = 3 Punkte		sehr hoch = 3 Punkte	
	unwichtiges Kriterium = 1 Punkt	kein Nutzen = 0 Punkte		kein Nutzen = 0 Punkte		kein Nutzen = 0 Punkte	
Einstandspreis	8	3	24	2	16	1	8
Lieferzeit	8	3	24	3	24	1	8
Qualität	7	2	14	3	21	3	21
Reklamationen	6	1	6	2	12	1	6
Zuverlässigkeit	7	3	21	2	14	1	7
Umweltschutz	6	0	0	3	18	3	18
Serviceleistung	4	2	8	2	8	1	4
Summen			97		113		72

Hier wird sich das beschaffende Unternehmen für den Lieferanten 2 (113 Punkte) entscheiden, obwohl dieser nicht den günstigsten Bezugspreis bietet. Das Unternehmen könnte erneut mit dem Lieferanten 2 in intensive Verhandlungen bezüglich der angebotenen Zahlungsbedingungen und Preisstellung eintreten, damit der Lieferant dem Unternehmen hier entgegenkommt.

1 Qualitative (hinsichtlich Wert, Güte) Kriterien können nicht ohne Weiteres in Zahlen ausgedrückt werden (vgl. quantitative Kriterien).
 2 Dieses Instrument wird ebenso in anderen Entscheidungssituationen verwendet (z. B. in der Investitionsplanung, der Personalbeschaffung oder in der Produktentwicklung).

Nachteil Sowohl die Auswahl der in die Entscheidung einbezogenen qualitativen Kriterien als auch deren Gewichtung und die Einschätzungen bezüglich ihrer Erfüllung sind individuell unterschiedlich, also subjektiv. Das Problem der Subjektivität ist meist kaum auszuschalten. Dennoch ermöglicht die Anwendung der Nutzwertanalyse die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Kriterien.

AUFGABE 1

Nennen Sie fünf interne und fünf externe Informationsquellen, die bei der Bezugsquellenermittlung von Bedeutung sind.

AUFGABE 2

a) Die Heidtkötter KG benötigt zur Renovierung ihrer Büroräume einen Holzboden für ca. 195 m². Führen Sie mithilfe der folgenden Angebote einen Angebotsvergleich durch und entscheiden Sie sich für einen der Lieferanten.

Angebot 1

Interieur Martinez GmbH

Angebot Nr. 4711

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir danken Ihnen für Ihr Interesse an unseren Artikeln und unterbreiten Ihnen folgendes Angebot:

hochwertiger, umweltfreundlich hergestellter Holzboden; Schiffsbodenmuster; Buche natur oder geölt;
Art.-Nr. 2010 zu 39,35 € je Quadratmeter

Wir gewähren folgenden Mengenrabatt:

Liefermenge ab:	50 m ²	100 m ²	200 m ²	300 m ²
Mengenrabatt:	5 %	10 %	20 %	25 %

Die Preise verstehen sich zuzüglich der jeweils gültigen gesetzlichen Umsatzsteuer.

Unsere Rechnungen sind 30 Tage nach Lieferungseingang netto Kasse oder nach 10 Tagen mit 2 % Skonto zu begleichen.

Die Lieferung erfolgt sofort nach Bestellung. Für den Versand des Artikels berechnen wir 2 % vom Warenwert¹ der Lieferung.

Wir bitten um Ihre Bestellung, deren sorgfältige und prompte Erledigung wir Ihnen im Voraus zusichern.

Mit freundlichen Grüßen

Interieur Martinez GmbH
i. A. *Martínez*

¹ Die Zuordnung des Begriffs „Warenwert“ ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich. Am häufigsten wird der Zieleinkaufspreis (= Listeneinkaufspreis abzüglich Rabatt) als Warenwert (= „Wert der Ware“) bezeichnet.

Angebot 2

Holzboden Peter Körfer OHG

Holzboden Peter Körfer • Schwarzwald 61 • 94481 Grafenau
 Heidtkötter KG
 Gütersloher Straße 111
 33647 Bielefeld

Ihr Zeichen:	EK-AS
Ihre Nachricht vom:	15.10.20..
Unser Zeichen:	VK-DKö
Unsere Nachricht vom:	
Ihre Ansprechpartnerin:	Dorit Körfer
Telefon:	08552 5634-38
Fax:	08552 5634-19
E-Mail:	d.koerfer@koerfer.de
Datum:	19.10.20..

Angebot Nr. 2511

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für Ihr Interesse an unserem Holzbodensortiment. Gerne unterbreiten wir Ihnen folgendes Angebot:

Holzboden Buche lackiert; Schiffsboden
 Lackierung mit umweltfreundlichem Verfahren durchgeführt;
 Listenverkaufspreis 35,85 € je Quadratmeter, abzüglich 10 % (ab 100 m²) oder
 15 % (ab 200 m²) Rabatt

Die Preise verstehen sich zuzüglich der jeweils gültigen gesetzlichen Umsatzsteuer.

Die Zahlung ist innerhalb von 30 Tagen zu leisten. Bei Zahlung innerhalb von zehn Tagen gewähren wir 2 % Skonto.

Die Lieferung erfolgt per Lkw unmittelbar nach Bestellung. Für Verpackung und Transport berechnen wir pro 10 m² eine Pauschale von 7,50 €.

Auf Wunsch senden wir Ihnen gerne einige Muster.

Wir freuen uns darauf, bald Ihren Auftrag entgegennehmen zu können.

Mit freundlichen Grüßen

Holzboden Peter Körfer OHG

Dorit Körfer

i. A. Dorit Körfer

- b) Nennen Sie vier Kriterien, die Ihre nach dem Angebotsvergleich getroffene Entscheidung verändern könnten.

Erläutern Sie die Zielsetzung der Nutzwertanalyse sowie die Probleme, die bei der Durchführung von Nutzwertanalysen entstehen.

AUFGABE 3

Begründen Sie, warum bei der Bezugskalkulation zunächst der Lieferantenrabatt und dann erst der Lieferantenskonto in Abzug gebracht wird.

AUFGABE 4

Die Holztechnik GmbH, ein Büromöbelhersteller in Neuss, benötigt für einen Großauftrag 5000 m² furnierte Pressspanplatten. Nach Anfragen an bereits bekannte Lieferanten erhält sie die auf den folgenden Seiten gezeigten Angebote 1 bis 3:

AUFGABE 5

- Angebot 1 von der Becker & Sohn GmbH
- Angebot 2 von der Dalheim GmbH
- Angebot 3 von der Kaiser GmbH

- a) Führen Sie einen Angebotsvergleich durch und entscheiden Sie sich für einen Lieferanten.

Angebot 1

Becker & Sohn OHG

Angebot Nr. 2158/05

Sehr geehrte Frau Sander,

für Ihre Anfrage bedanken wir uns sehr. Wie bieten Ihnen anhand unseres aktuellen Katalogs und der zurzeit gültigen Preisliste verbindlich an:

Spanplatte, Stärke 25 mm, verschiedene Größenzuschnitte möglich, auch 1,80 m × 0,80 m, Güteklasse A, beidseitig furniert, Naturfurnier, Kiefer, Emissionsklasse E 1, 9,48 € pro Quadratmeter

Die Transportkosten betragen 0,16 €/Quadratmeter. Ab einer Bestellmenge von 1000 m² bieten wir 5 % Rabatt auf den Nettowarenwert. Darüber hinaus gewähren wir bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen 3 % Skonto, sonst bitten wir um Zahlungsausgleich innerhalb von 30 Tagen netto.

Da wir das Holz ständig auf Lager haben, können wir eine kurzfristige Lieferung in Aussicht stellen.

Aufgrund langjähriger guter Zusammenarbeit würden wir uns sehr über Ihren Auftrag freuen.

Mit freundlichen Grüßen

Becker & Sohn OHG

Angebot 2

Dalheim GmbH

Holz ist Leben ... Leben mit Holz

Angebot Nr. 2120/A

Sehr geehrte Frau Sander,

bezüglich Ihrer Anfrage können wir Ihnen folgendes Angebot unterbreiten:

Spanplatte, 25 mm Stärke, Standardgröße (1,80 m × 0,80 m), Güteklasse A, beidseits furniert, Kiefer, 9,67 € pro Quadratmeter

Bei den angebotenen Spanplatten handelt es sich um beste Qualität der Emissionsklasse E1.

Wir garantieren eine exakte Verarbeitung. Ab einer Bestellmenge von 2000 m² gewähren wir Ihnen einen Sonderrabatt von 8 % des Nettopreises. Die Lieferung der Spanplatten erfolgt sofort frei Haus.

Unsere Zahlungsbedingungen lauten: 10 Tage 2 % Skonto oder 30 Tage netto.

Wir würden uns sehr freuen, Sie wieder zu unseren Kunden zählen zu dürfen.

Mit freundlichen Grüßen

Dalheim GmbH

i. V. *Irene Beirich*

Angebot 3

Kaiser GmbH

Dortmund

Angebot Nr. A3267-0305

Sehr geehrte Frau Sander,

bezüglich Ihrer Anfrage können wir Ihnen folgendes Angebot unterbreiten:

Spanplatte, 25 mm Stärke, (1,80 m × 0,80 m) alle Größen lieferbar, Güteklasse A, beidseitig furniert, Kiefer, 9,11 € pro Quadratmeter

Bei den angebotenen Spanplatten handelt es sich um beste Verarbeitung. Wir garantieren die Einhaltung der Qualitätsstandards (Emissionsklasse E1).

Ab einer Bestellmenge von 3000 m² können wir Ihnen einen Sonderrabatt von 10 % des Nettopreises gewähren. Die Lieferung erfolgt zum vereinbarten Zeitpunkt frei Haus. Unsere Zahlungsbedingungen lauten: 10 Tage 2 % Skonto oder 30 Tage netto.

Über eine weitere gute Zusammenarbeit würden wir uns sehr freuen.

Mit freundlichen Grüßen

Kaiser GmbH

i. V. *Marga Siedler*

- b) Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt es viele Gründe, die dazu führen, dass Materialien nicht beim preiswertesten Anbieter gekauft werden. Nennen Sie Kriterien, die außer dem Einstandspreis bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt werden sollten.
- c) Führen Sie mithilfe der folgenden Informationen aus der Lieferantendatei sowie der unten abgebildeten Tabellenstruktur eine Nutzwertanalyse durch. Entscheiden Sie sich begründet für einen der drei Lieferanten.

Becker & Sohn OHG

Die Becker & Sohn OHG ist langjähriger Lieferant. Bisher gab es keinerlei Terminverzögerungen. Die Firma genießt aufgrund der überdurchschnittlichen Qualität als Hersteller für Spanplatten einen sehr guten Ruf. Die Einbaufähigkeit der Spanplatten ist optimal. Die Qualität der Oberflächen spricht insbesondere den Kundenstamm mit gehobenem Einkommen an. Beanstandungen im Bereich der Umweltauswirkungen konnten nicht festgestellt werden. Die Auftragsabwicklung läuft im Allgemeinen gut. Bei berechtigten Reklamationen erfolgt eine kurzfristige und problemlose Abrechnung.

Dalheim GmbH

Die Dalheim GmbH liefert seit Jahren problemlos und termingerecht. Die Spanplatten haben durch exakte Einhaltung der Maße eine hervorragende Einbaufähigkeit. Die Spanplatten sind von guter Qualität, die den Ansprüchen der Kunden, bezüglich Oberfläche und Haltbarkeit genügen. Die Produkte entsprechen in jeder Hinsicht den ökologischen Anforderungen. Die Dalheim GmbH ist zertifiziert und mit einem Umweltpreis ausgezeichnet worden. Die Abwicklung der Bestellungen verläuft teilweise mit einigen Nachfragen. Auch Reklamationen werden nur schleppend behandelt.

Kaiser GmbH

Der Hersteller ist uns als preisgünstiger, aber nicht immer termingerechter Lieferer bekannt. Mit Lieferverzögerungen ist zu rechnen. Die Qualität bei einfachen Spanplatten ohne Furnier entspricht bisher den Ansprüchen. Aber schon in der Vergangenheit entstanden bezüglich des Einbaus durch ungenaue Maße einige Probleme. Die Oberflächen entsprachen bisher den Anforderungen. Ökologische Aspekte werden bei der Produktion beachtet, sind aber nicht die Stärke der Kaiser GmbH. Die Zusammenarbeit ist positiv, Bestellungen und Reklamationen werden großzügig und schnell bearbeitet.

Nutzwertanalyse							
Lieferanten:		Becker & Sohn OHG		Dalheim GmbH		Kaiser GmbH	
1	2	3	4	3	4	3	4
Kriterien ↓	Gewichtungsfaktor G = 1 bis 10	Punktwert P = 0 bis 3	Gewichteter Punktwert G · P	Punktwert P = 0 bis 3	Gewichteter Punktwert G · P	Punktwert P = 0 bis 3	Gewichteter Punktwert G · P

Nur zu Prüfzwecken - Eigentum der Westermann Gruppe

Beschaffungsdurchführung

3



Die Beschaffungsdurchführung folgt nahtlos auf die Beschaffungsplanung und kann sich in sehr kurzen Zeitabständen, mitunter sogar täglich, wiederholen. Ausgelöst werden Beschaffungsprozesse u. a. durch den Abschluss von Kaufverträgen, die für den Verkäufer wie für den Käufer Rechte und Pflichten festlegen. Das Zustandekommen von Kaufverträgen setzt die Erfüllung zahlreicher gesetzlicher Bestimmungen voraus (siehe Lernfeld 3, Kapitel 2.1).

Im Zuge der Beschaffungsdurchführung ist die Überwachung der Vertragserfüllung (Erfüllungsgeschäft) von zentraler Bedeutung. Treten hierbei Störungen auf, greifen ebenfalls gesetzliche Vorschriften, die die Bedingungen für die Behebung solcher Störungen regeln.

In der Heidtkötter KG wird die Beschaffungsdurchführung in der Regel durch eine Bedarfsanforderung des Lagers ausgelöst. Die Einkäuferinnen und Einkäufer prüfen, akzeptieren oder korrigieren diese Bedarfsanforderung u. a. hinsichtlich möglicher Lieferanten, Mindestabnahmemengen, Sonderkonditionen, Preisnachlässen, Lieferfristen, Art, Menge und Qualität der geforderten Materialien sowie bestehender Lieferantenverträge. Wenn in internen Quellen ein zuverlässiger Lieferant gefunden wird, zu dem bereits gute Geschäftsbeziehungen bestehen, wird eine Bestellung aufgegeben und die Lieferung der Ware ausgelöst. Andernfalls wird durch eine Lieferantenauswahl ein neuer Lieferant ermittelt, mit dem dann ein Vertrag abgeschlossen wird. Nach Vertragsabschluss liegt eine zentrale Aufgabe der Einkäuferinnen und Einkäufer der Heidtkötter KG in der Überwachung der Bestellabwicklung.

Rechtswirksam bestellen

3.1

Sobald durch die Lieferantenauswahl ein geeigneter Lieferant ermittelt wurde, wird die Bestellung ausgelöst. Im Zusammenhang mit dem Abschluss von Kaufverträgen ist eine Bestellung eine verbindliche, empfangsbedürftige Willenserklärung des Käufers, Materialien zu bestimmten Bedingungen zu erwerben (siehe Lernfeld 3, Kapitel 2.1).

Die Bestellung des Käufers kann rechtlich einen Antrag oder eine Annahme darstellen:

Annahme	Es liegt ein verbindliches Angebot vor, das durch die inhaltlich mit dem Angebot übereinstimmende Bestellung rechtzeitig angenommen wird.
Antrag	Es liegt kein Angebot vor. Durch die Bestellung wird ein Antrag formuliert, den der Verkäufer durch eine Bestellungsannahme noch annehmen muss. Es liegt ein verbindliches Angebot vor, das durch die inhaltsgleiche Bestellung nicht rechtzeitig angenommen wird. Die Bestellung stellt einen neuen Antrag dar, den der Verkäufer durch eine Bestellungsannahme noch annehmen muss.

Für den Fall, dass die Bestellung einen Antrag darstellt, muss die Bestellungsannahme des Lieferanten vorliegen, damit der Vertragsabschluss erfolgt. Denn ein Kaufvertrag kommt nur zustande, wenn zwei übereinstimmende Willenserklärungen (Antrag und Annahme) vorliegen.

Die Bestellungsannahme des Lieferanten kann auf zwei Wegen erfolgen:

1. Bestellungsannahme durch eine ausdrückliche Auftragsbestätigung,
2. Bestellungsannahme durch eine umgehende Lieferung (schlüssiges/konkludentes Handeln).

Durch den Kaufvertrag entsteht ein Verpflichtungsgeschäft für den Käufer und den Verkäufer, ihre Leistungen entsprechend der Vereinbarung zu erbringen. Mit der Erfüllung dieser Pflichten durch den Verkäufer und den Käufer wird die Bestellung abgewickelt (Erfüllungsgeschäft).

AUFGABE 1

Eine verbindliche Bestellungsannahme kann durch konkludentes Handeln erfolgen. Erläutern Sie anhand eines Beispiels den Begriff „konkludentes Handeln“.

AUFGABE 2

Ein Industriekaufmann gibt per E-Mail eine Bestellung auf. Ist die Bestellung per E-Mail rechtswirksam?

AUFGABE 3

Durch die Bestellung einer Mitarbeiterin eines Industrieunternehmens wird ein Antrag formuliert. Beschreiben Sie zwei mögliche Reaktionen des Lieferanten, durch die ein Kaufvertrag zustande kommt.

3.2 Bestellabwicklung

Die Überwachung der Bestellabwicklung durch den Einkauf ist für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung. Die rechtzeitige und richtige Lieferung verhindert Terminverzögerungen und ggf. Produktionsausfälle. Im Zuge der Bestellabwicklung sind daher insbesondere folgende Tätigkeiten auszuführen:

- die Überwachung der Liefertermine,
- die Dokumentation der Warenannahme, der Warenprüfung sowie des Wareneingangs,
- die Rechnungsprüfung sowie die rechtzeitige Veranlassung der Bezahlung der Eingangsbuchung.

Heutzutage werden diese Aufgaben in der Regel digital unter Einsatz geeigneter Datenbanksysteme erledigt.

Liefertermine überwachen

Um eine rechtzeitige Lieferung sicherzustellen, wird die Terminüberwachungssoftware mit Frühwarnregeln programmiert. Ein einfaches Ampelmodell dient dabei als Hilfsmittel, um Liefertermine je nach Status grün, gelb oder rot anzuzeigen:

	Der Liefertermin liegt noch innerhalb der Frist.
	Der Liefertermin liegt noch innerhalb der Frist, steht jedoch kurz bevor.
	Der Liefertermin ist bereits verstrichen. Die Frist wurde überschritten.

Terminverzögerungen haben sowohl innerbetriebliche als auch außerbetriebliche Folgen, die zu Zusatzkosten und Imageverlust führen können. Innerhalb des Betriebs drohen Zusatzkosten, um eigene Aufträge dennoch rechtzeitig fertigstellen zu können. Diese können durch Überstunden zur Kompensation der Verzögerung, Eilversand oder den Einsatz höherwertiger Ersatzmaterialien entstehen. Außerhalb des Betriebs können verspätete Lieferungen einen Imageverlust nach sich ziehen und schlimmstenfalls zum Verlust von Kunden führen. Zudem können Zusatzkosten entstehen, beispielsweise durch die Zahlung vertraglich vereinbarter Konventionalstrafen oder Umsatzverluste aufgrund eines Rücktritts des Kunden vom Vertrag.

Zur Vermeidung dieser Auswirkungen von Terminverzögerungen kann ein Unternehmen präventive Maßnahmen ergreifen. Neben vertraglichen Vereinbarungen (Fixkauf, Konventionalstrafe,

festen Lieferterminen) sind auch pragmatische Maßnahmen möglich, wie das Einplanen von Zeitpuffern oder die Verpflichtung der Lieferanten, Terminverzögerungen frühzeitig mitzuteilen.

Warenannahme, -prüfung, und -eingang

Zur Unterstützung des Materialflusses sind im Zuge der Warenannahme und Warenprüfung sowie im physischen Wareneingang folgende Tätigkeiten erforderlich:

Wareneingang annehmen (Transportannahme)	<ul style="list-style-type: none"> • Papiere annehmen und überprüfen (Lieferschein mit Bestelldurchschlag vergleichen, Frachtbrief) • Anzahl/Gewicht der Versandstücke und Verpackung auf Schäden überprüfen • Mängel der Versandverpackungen auf Begleitschein dokumentieren und bestätigen lassen • Warenannahme „unter Vorbehalt“ durch Unterschrift bestätigen
Wareneingang prüfen (Transportannahme)	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferung unverzüglich auspacken und überprüfen (Vollkontrolle, Stichprobenkontrolle); ggf. Sperrlagerung vorbereiten, da Teile der Lieferung weitergeleitet werden • Mängel dokumentieren und dem Einkauf bzw. dem Rechnungswesen melden • Wareneingangsanzeige erstellen
Wareneingang erfassen	<ul style="list-style-type: none"> • Mängelfreie Lieferung für die Lagerung kennzeichnen: formlose Beschriftung, Vergabe einer Lagernummer • Wareneingang im EDV-Lagerverwaltungssystem buchen bzw. Lagerkartei fortschreiben
Wareneingang portionieren	<ul style="list-style-type: none"> • Transport- bzw. Ladeinheit für die Lagereinheit portionieren • ggf. in vorgesehene Behälter umschichten • bei EDV-Erfassung: Etiketten oder Strichcode drucken und an Behälter anbringen • Lagergüter zur Bedienzone befördern

Eine präzise Ausführung der Tätigkeiten im Wareneingang ist besonders wichtig, weil bereits hier eine Kontrollfunktion für den weiteren Wertschöpfungsprozess wahrgenommen wird.

Zudem werden die Mängel in der Regel nicht von der Prüferin bzw. dem Prüfer im Wareneingang an die Verursacherin bzw. den Verursacher gemeldet, sondern hierfür sind andere Stellen zuständig. Hier ist ein „richtiger“ und exakter Informationsaustausch von besonderer Bedeutung. Durch die Entwicklung von Datenbanksystemen, wie etwa SAP/R3, konnten hier enorme Fortschritte gemacht werden. Bei derartigen Datenbanksystemen sind direkt nach der Eingabe im Wareneingang die Informationen für alle anderen Stellen sichtbar.



Eingangsrechnung prüfen und Zahlung veranlassen

Die Rechnung wird anhand der Bestellkopie, des Lieferscheins und/oder der Materialeingangsmeldung sowohl sachlich als auch rechnerisch geprüft. Die **sachliche Richtigkeit** wird dabei anhand der Materialart, der Abmessungen, der Menge, des Preises pro Einheit, möglicher Skonti, Bezugskosten und der Umsatzsteuer überprüft. Die Kontrolle der **rechnerischen Richtigkeit** bezieht sich auf die korrekte Berechnung der Gesamtmenge je Position, des Nettobetrags pro Position sowie des Nettowarenwerts, der ausgewiesenen Umsatzsteuer sowie des gesamten Rechnungsbetrags.

Eine fehlerfreie Rechnung wird dann sachlich und rechnerisch richtig gezeichnet, gebucht (siehe Lernfeld 5, Kapitel xxx, Rechnungswesenband) und unter Einhaltung der Zahlungsfrist zur Zahlung angewiesen.

Mit der Bezahlung der vom Verkäufer vereinbarungsgemäß gelieferten und vom Käufer angenommenen Materialien ist der Kaufvertrag erfüllt und die Bestellung abgewickelt (Erfüllungsgeschäft).

AUFGABE 1

Erklären Sie die rechtliche Wirkung einer Bestellung und erläutern Sie, unter welchen Voraussetzungen durch eine Bestellung ein Kaufvertrag zustande kommt.

AUFGABE 2

Nennen Sie sowohl innerbetriebliche als auch außerbetriebliche Auswirkungen von verspäteten Lieferungen aus Sicht des Käufers.

AUFGABE 3

Beschreiben Sie Tätigkeiten, die im Wareneingang erledigt werden müssen.

AUFGABE 4

Am 5. August sind der Heidtkötter KG per Spedition 10000 Stück Stuhlrollen in Pappbehältern auf DB-Paletten angeliefert worden. Die Lieferung zeigt Mängel, die auf einem Wareneingangsschein dokumentiert worden sind:

Wareneingangsschein				
Ifd. Nr.: 01/08-20 ..		Auftrag: <u>138-01</u>		
Lieferant: <u>Böhmer & Dose GmbH</u>		Datum: <u>05.08.20..</u>		
Anzahl	Verpackung	Material/Nr.	Mengeneinheit	Bemerkungen
10	Pappbehälter auf DB-Palette	120052 Stuhlrollen	1000 Stück	Ein Pappbehälter ist deutlich beschädigt. Insgesamt ca. 200 Stuhlrollen z. T. total zerstört (rollen nicht, sind eingedrückt). Bei den übrigen Pappbehältern wurden Stichproben an die QS-Abteilung weitergegeben.
Ware angenommen:		Sperrvermerk <input checked="" type="checkbox"/> QS-Abteilung		Bemerkungen _____
<u>05.08.20..</u>				QS-Abteilung: _____
Datum				
<u>Manfred Schiewe</u>				
Unterschrift				
		Ware geprüft:		Ware geprüft und eingelagert:
		_____		<u>05.08.20.. Manfred Schiewe</u>
		Datum, Unterschrift QS-Abteilung		Datum, Unterschrift

- a) Beschreiben Sie Folgen, die sich aus der obigen Situation für die Heidtkötter KG ergeben haben bzw. ergeben können.
- b) Beschreiben Sie, wie sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wareneingang sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der QS-Abteilung – auch bezüglich der Prüf- und Rügefristen – verhalten müssen.

Stellen Sie den Wareneingang und die damit einhergehenden Tätigkeiten Ihres Ausbildungsbetriebes in einer übersichtlichen Form dar.

AUFGABE 5

Beschreiben Sie wesentliche Aufgaben der Rechnungsprüfung und Zahlung.

AUFGABE 6

Störungen des Kaufvertrags seitens des Verkäufers

3.3

Vertragsstörungen seitens des Verkäufers, die im Rahmen der Beschaffung von Materialien auftreten können, sind sehr vielfältig. Die gelieferten Sachen könnten z. B. falscher Art sein, beschädigte Waren enthalten oder zuvor eingereichten Mustern oder zugesicherten Eigenschaften nicht entsprechen. Die gelieferte Menge könnte von der bestellten Menge abweichen oder die Ware könnte durch Rechte Dritter belastet sein. Weiterhin könnte die Ware nicht zu einem zugesagten Liefertermin oder auch gar nicht geliefert werden.

All diese Situationen bedürfen einer Lösung, die den Gläubiger der Warenschuld/Leistung (Käufer) zufriedenstellt und ihn in die gleiche Situation versetzt, als wären diese Mängel nicht aufgetreten. Lösungen können durch Gespräche mit dem Schuldner außergerichtlich oder mithilfe der im Gesetz vorgegebenen Regelungen gerichtlich angestrebt werden.

Schlechtleistung (mangelhafte Lieferung)

3.3.1

Aufgrund des Vertragsabschlusses verpflichtet sich der Verkäufer, eine mangelfreie Sache zu liefern bzw. bereitzustellen. Diese Verpflichtung ist nicht erfüllt, wenn die bereitgestellte Ware **Sachmängel** aufweist.

Je nach Kaufobjekt wird zwischen

1. **rein analogen Waren,**
2. **Waren mit digitalen Elementen und**
3. **rein digitalen Waren**

unterschieden.

Rein analoge Waren

Die Regelungen bezüglich eines Sachmangels werden weiterhin in § 434 ff. BGB behandelt, jedoch mit einigen inhaltlichen Veränderungen im Vergleich zu bisher.

Auszug aus dem BGB

§ 434 [Sachmangel]

(1) Die Sache ist **frei von Sachmängeln**, wenn sie bei Gefahrübergang den **subjektiven Anforderungen**, den **objektiven Anforderungen** und den **Montageanforderungen** dieser Vorschrift entspricht.

(2) Die Sache entspricht den **subjektiven Anforderungen**, wenn sie

1. die vereinbarte Beschaffenheit hat,
2. sich für die nach dem Vertrag vorausgesetzte Verwendung eignet und
3. mit dem vereinbarten Zubehör und den vereinbarten Anleitungen, einschließlich Montage- und Installationsanleitungen, übergeben wird.



Zu der Beschaffenheit nach Satz 1 Nummer 1 gehören Art, Menge, Qualität, Funktionalität, Kompatibilität¹, Interoperabilität² und sonstige Merkmale der Sache, für die die Parteien Anforderungen vereinbart haben.

(3) Soweit nicht wirksam etwas anderes vereinbart wurde, entspricht die Sache den **objektiven Anforderungen**, wenn sie

1. sich für die gewöhnliche Verwendung eignet,
2. eine Beschaffenheit aufweist, die bei Sachen derselben Art üblich ist und die der Käufer erwarten kann unter Berücksichtigung
 - a) der Art der Sache und
 - b) der öffentlichen Äußerungen, die von dem Verkäufer [...] insbesondere in der Werbung oder auf dem Etikett, abgegeben wurden,
3. der Beschaffenheit einer Probe oder eines Musters entspricht, die oder das der Verkäufer dem Käufer vor Vertragsschluss zur Verfügung gestellt hat, und
4. mit dem Zubehör einschließlich der Verpackung, der Montage- oder Installationsanleitung sowie anderen Anleitungen übergeben wird, deren Erhalt der Käufer erwarten kann.

Zu der üblichen Beschaffenheit nach Satz 1 Nummer 2 gehören Menge, Qualität und sonstige Merkmale der Sache, einschließlich ihrer Haltbarkeit, Funktionalität, Kompatibilität und Sicherheit. [...]

(4) Soweit eine Montage durchzuführen ist, entspricht die Sache den **Montageanforderungen**, wenn die Montage

1. sachgemäß durchgeführt worden ist oder
2. zwar unsachgemäß durchgeführt worden ist, dies jedoch weder auf einer unsachgemäßen Montage durch den Verkäufer noch auf einem Mangel in der vom Verkäufer übergebenen Anleitung beruht.

(5) Einem Sachmangel steht es gleich, wenn der Verkäufer eine andere Sache als die vertraglich geschuldete Sache liefert.

Ein Sachmangel nach § 434 Abs. 4 BGB liegt vor, wenn

- die Sache unsachgemäß montiert ist,
- die Montageleistung Vertragsbestandteil ist und die Montage vom Verkäufer oder unter seiner Verantwortung nicht ordnungsgemäß durchgeführt wurde,
- der Käufer aufgrund einer fehlerhaften Anleitung selbst fehlerhaft montiert hat.

Grundsätzlich liegen Sachmängel vor, wenn die Sache nicht den subjektiven Anforderungen, den objektiven Anforderungen oder den Montageanforderungen genügt.

Bezüglich ihrer Erkennbarkeit können Sachmängel unterschieden werden in:

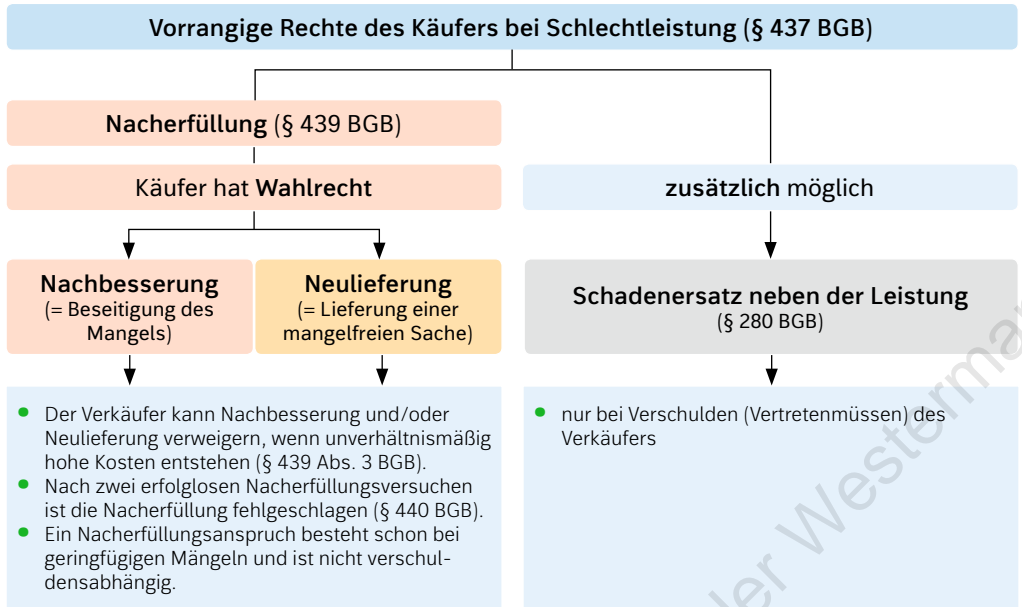
- **offener Mangel:** ist im Rahmen der Prüfung auf den ersten Blick leicht zu erkennen,
- **versteckter Mangel:** ist auf den ersten Blick nicht sofort erkennbar und stellt sich erst im Laufe der Zeit heraus,
- **arglistig verschwiegener Mangel:** ist dem Verkäufer bekannt, wurde dem Käufer aber nicht mitgeteilt.

Bei einem zweiseitigen Handelskauf muss die Ware unverzüglich, ohne schuldhafte Verzögerung durch den Käufer geprüft und ein Mangel dem Verkäufer angezeigt werden (§ 377 HGB).

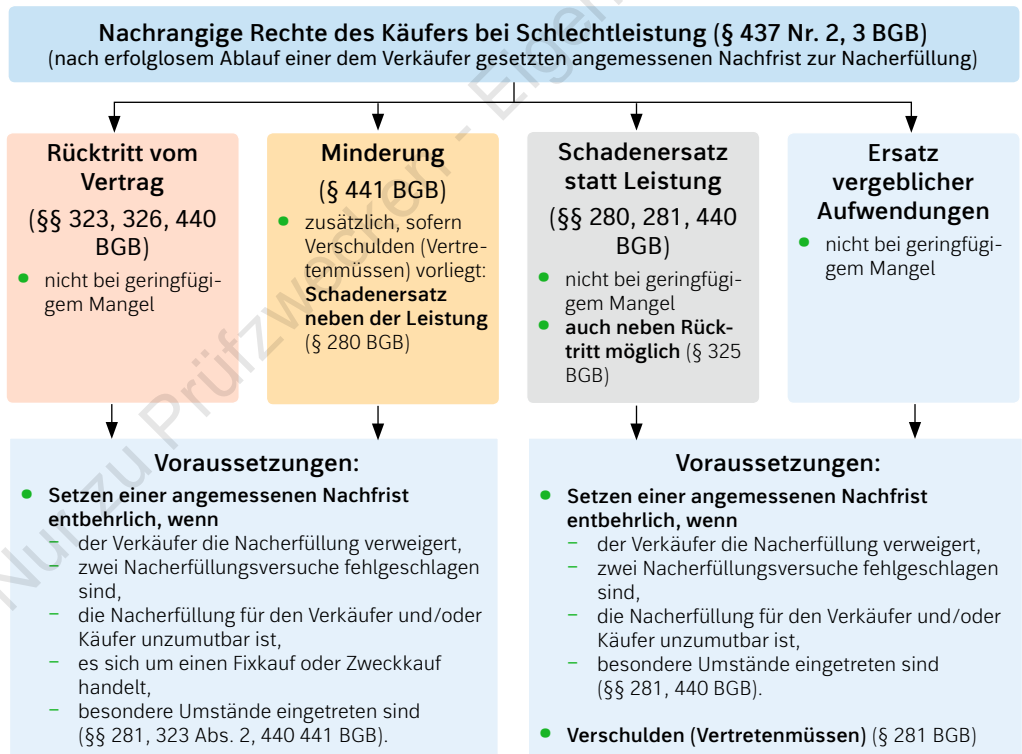
Erkennbarkeit von Sachmängeln

1 Vereinbarkeit der Zusammenarbeit von Geräten, Hard- und Softwarekomponenten (besonders in der Technik und elektronischen Datenverarbeitung)
 2 Die Fähigkeit unterschiedlicher Systeme, möglichst nahtlos zusammenzuarbeiten.

Bei Vorliegen eines Sachmangels hat der Käufer zunächst folgende **Rechte**:



Nach erfolglosem Ablauf einer dem Verkäufer gesetzten, angemessenen Nachfrist zur Nacherfüllung bestehen für den Käufer folgende **nachrangige Rechte**:



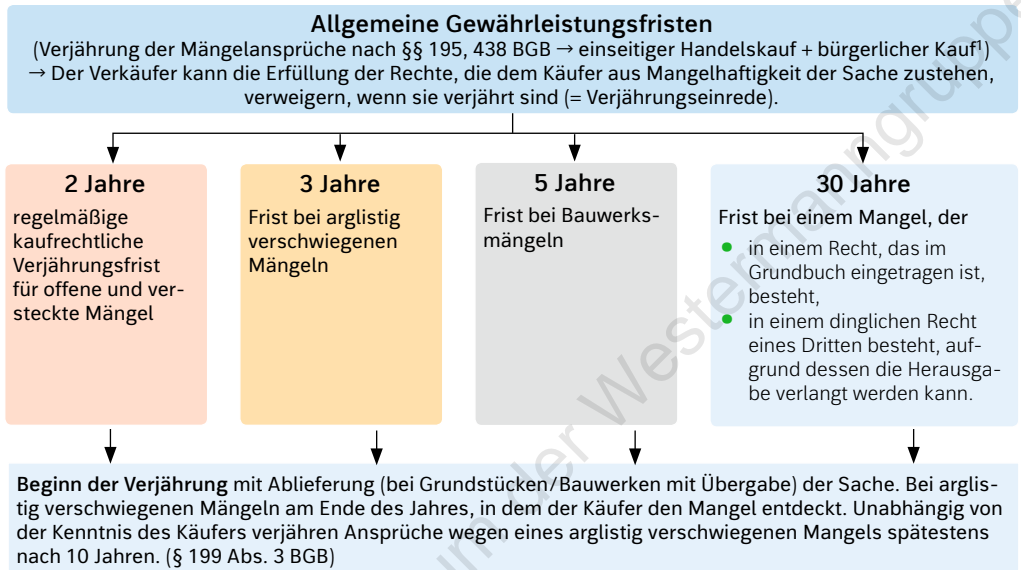
Um seine Ansprüche gegenüber dem Verkäufer geltend zu machen, muss der Käufer die Mängel schriftlich in Form einer **Mängelrüge** anzeigen. Unterbleibt diese Anzeige, so gilt die erhaltene Ware als genehmigt und mangelfrei. Ebenso gilt eine Sache als mangelfrei angenommen, wenn

Mängelrüge

sie zum Zeitpunkt des Gefahrübergangs einen offenen Mangel aufweist, dieser aber nicht angezeigt wird. Sollen Schadenersatz statt Leistung oder ein Ersatz vergeblicher Aufwendungen beansprucht werden, muss neben einer Nachfrist das Verschulden des Schuldners vorliegen.

Verjährungsfristen

Die **Verjährungsfristen** bei Mängelansprüchen werden in § 438 BGB wie folgt geregelt:



Verjährungsfristen beim zweiseitigen Handelskauf

Die **Verjährungsfristen** beim zweiseitigen Handelskauf regelt das HGB in § 377. Demnach müssen Lieferungen unverzüglich, ohne schuldhaftes Verzögerung, geprüft und offene Sachmängel unverzüglich gerügt werden. Versteckte Mängel sind unverzüglich nach Entdeckung binnen zwei Jahren nach Ablieferung anzuzeigen. Hat der Verkäufer den Mangel arglistig verschwiegen, verjährt der Mangel binnen drei Jahren nach Ablieferung. Im Kaufvertrag kann explizit die Gewährleistungsfrist verkürzt bzw. die Gewährleistung ausgeschlossen werden.

Gewährleistungsfrist beim Verbrauchsgüterkauf

Private Verbraucherinnen und Verbraucher sind im Rahmen des Verbrauchsgüterkaufs besonders geschützt. Hier darf die **Gewährleistungsfrist** vertraglich nicht unter zwei Jahre (bei gebrauchten Gütern nicht unter ein Jahr) gekürzt werden (§ 476 Abs. 2 BGB). Zeigt die von einer Verbraucherin bzw. einem Verbraucher gekaufte Sache innerhalb eines Jahres nach Gefahrübergang einen Mangel auf, wird davon ausgegangen, dass dieser Mangel bereits bei der Übergabe vorlag und die Endverbraucherin bzw. der Endverbraucher kann alle Rechte aus einer Schlechtleistung geltend machen (Umkehr der Beweislast, § 477 Abs. 1 BGB).²

Auszug aus dem HGB

§ 377

(1) Ist der Kauf für beide Teile ein Handelsgeschäft, so hat der Käufer die Ware unverzüglich nach der Ablieferung durch den Verkäufer, soweit dies nach ordnungsmäßigem Geschäftsgange tunlich ist, zu untersuchen und, wenn sich ein Mangel zeigt, dem Verkäufer unverzüglich Anzeige zu machen.

(2) Unterlässt der Käufer die Anzeige, so gilt die Ware als genehmigt, es sei denn, dass es sich um einen Mangel handelt, der bei der Untersuchung nicht erkennbar war.

1 Der bürgerliche Kauf kennzeichnet einen Vertragsabschluss zwischen zwei Privatpersonen (Privatkauf).
2 Die Umkehr der Beweislast bedeutet, dass der Verkäufer nachweisen muss, dass der Mangel noch nicht bestanden hat. Ansonsten wird davon ausgegangen, dass die Sache bereits bei Gefahrübergang mangelhaft war.

(3) Zeigt sich später ein solcher Mangel, so muss die Anzeige unverzüglich nach der Entdeckung gemacht werden; anderenfalls gilt die Ware auch in Ansehung dieses Mangels als genehmigt.

(4) Zur Erhaltung der Rechte des Käufers genügt die rechtzeitige Absendung der Anzeige.

(5) Hat der Verkäufer den Mangel arglistig verschwiegen, so kann er sich auf diese Vorschriften nicht berufen.

Auszug aus dem BGB

§ 476 Abweichende Vereinbarungen

[...]

(2) Die Verjährung der in § 437 bezeichneten Ansprüche kann vor Mitteilung eines Mangels an den Unternehmer nicht durch Rechtsgeschäft erleichtert werden, wenn die Vereinbarung zu einer Verjährungsfrist ab dem gesetzlichen Verjährungsbeginn von weniger als zwei Jahren, bei gebrauchten Waren von weniger als einem Jahr führt. [...]



Waren mit digitalen Elementen

Diese Kategorie an Waren wurde **neu im BGB aufgenommen**. Waren mit digitalen Elementen sind gemäß § 327a Abs. 3 BGB durch folgende Merkmale gekennzeichnet. Die digitalen Produkte

- sind räumlich und/oder funktional mit der Ware verbunden,
- sind erforderlich, damit die Ware vertragsgemäß funktioniert,
- werden im Rahmen desselben Vertrags bereitgestellt wie die Ware selbst.

Beispiele sind smarte Kühlschränke, Saug- oder Mähroboter, Smartphones, Smartwatches, WLAN-Router, Fußbodenheizungen, E-Bikes.

BEISPIEL

Der Sachmangel einer Ware mit digitalen Elementen wird zunächst wie bei analogen Waren nach § 434 BGB bestimmt. Die Ware ist **frei von Sachmängeln**, wenn sie den **subjektiven Anforderungen**, den **objektiven Anforderungen**, den **Montageanforderungen** und den **Installationsanforderungen** entspricht (§ 475b Abs. 2 BGB).

Zusätzlich gilt, dass

- für die digitalen Elemente die im Kaufvertrag vereinbarten **Aktualisierungen** während des nach dem Vertrag maßgeblichen Zeitraums bereitgestellt werden (§ 475b Abs. 3 BGB),
- außer der Bereitstellung der Aktualisierungen die **Verbraucherinnen und Verbraucher über diese Aktualisierungen informiert** werden (§ 475b Abs. 4 BGB).

Verbraucherinnen und Verbraucher müssen die ordnungsgemäß **bereitgestellten Aktualisierungen (Updates)** innerhalb einer angemessenen Frist sachgemäß nach der (mangelfreien) Installationsanleitung **installieren**, ansonsten haftet das Unternehmen nicht für einen auftretenden Sachmangel (§ 475b Abs. 5 BGB). Der Aktualisierungsanspruch besteht nur im Verhältnis Unternehmen – Verbraucherinnen und Verbraucher (B2C). Ansprüche aufgrund einer Verletzung der Aktualisierungspflicht **verjähren nach zwölf Monaten** nach dem Ende des Zeitraums der Aktualisierungspflicht (§ 475e Abs. 2 BGB). Das können je nach Dauer der Aktualisierungspflicht mehrere Jahre nach der Anschaffung der Ware sein.

Sachmängel liegen daher vor, wenn die Sache **nicht** den subjektiven Anforderungen, den objektiven Anforderungen, den Montageanforderungen und/oder den Installationsanforderungen genügt.

Rein digitale Waren

Für Verträge mit Verbraucherinnen und Verbrauchern über digitale Daten und Dienstleistungen wurden die **§§ 327 bis 327u BGB** neu geschaffen. Die Zahlung für rein digitale Waren oder Leistungen kann neben Geldzahlungen auch in der Bereitstellung personenbezogener Daten bestehen. Diese Bereitstellung setzt keine aktive Datenübermittlung voraus, sondern schließt auch Fälle ein, in denen die Verbraucherinnen und Verbraucher die Verarbeitung ihrer Daten dulden.

„**Digitale Waren**“ umfasst als Oberbegriff digitale Inhalte und digitale Dienstleistungen (§ 327 Abs. 1 BGB).

Auszug aus dem BGB

§ 327 [Anwendungsbereich]

[...]

(2) **Digitale Inhalte** sind Daten, die in digitaler Form erstellt und bereitgestellt werden. **Digitale Dienstleistungen** sind Dienstleistungen, die dem Verbraucher

1. die Erstellung, die Verarbeitung oder die Speicherung von Daten in digitaler Form oder den Zugang zu solchen Daten ermöglichen, oder
2. die gemeinsame Nutzung der vom Verbraucher oder von anderen Nutzern der entsprechenden Dienstleistung in digitaler Form hochgeladenen oder erstellten Daten oder sonstige Interaktionen mit diesen Daten ermöglichen.

[...]

BEISPIEL

Digitale Inhalte: Apps, Musikdateien, Bilddateien, Computerspiele, Filme (auch Streaming), Computerprogramme, Hörbücher oder E-Books

Digitale Dienstleistungen: Streaming-Dienste, Messenger-Dienste, Bereitstellung von Cloud-Speicherplatz, Vergleichs-, Vermittlungs- oder Bewertungsplattformen und soziale Netzwerke (Facebook, Instagram, TikTok etc.)

§ 327 Abs. 5 BGB legt fest, dass es sich auch dann um einen Vertrag über digitale Ware handelt, wenn die Daten auf einem **körperlichen Datenträger** (USB-Stick, externe Festplatte) geliefert werden, die ausschließlich als Träger digitaler Inhalte dienen.

Ist aufgrund eines Verbrauchervertrags ein Unternehmen verpflichtet, eine digitale Ware bereitzustellen, können Verbraucherinnen und Verbraucher die Bereitstellung unverzüglich nach Vertragsschluss verlangen, das Unternehmen sie sofort bewirken, es sei denn, es wurde ein Termin für die Bereitstellung vereinbart (§ 327b Abs. 2 BGB). Ein digitaler Inhalt ist bereitgestellt, sobald dieser oder geeignete Mittel für den Zugang zu diesem oder das Herunterladen des digitalen Inhalts der Verbraucherin bzw. dem Verbraucher unmittelbar oder durch eine hierzu bestimmte Einrichtung zur Verfügung gestellt oder zugänglich gemacht worden ist (§ 327b Abs. 3 BGB).

Unterbleibt die Bereitstellung nicht unverzüglich nach grundsätzlich erforderlicher oder ausnahmsweise entbehrlicher Aufforderung durch die Verbraucherin bzw. den Verbraucher, stehen ihr bzw. ihm folgende Rechte zu:

- Beendigung des Vertrags (§ 327c Abs. 1 BGB) und
- Schadenersatz statt der Leistung (§§ 280, 281 BGB) oder
- Ersatz vergeblicher Aufwendungen (§ 284 BGB).

Das digitale Produkt muss zum Zeitpunkt der Bereitstellung sowie im gesamten Bereitstellungszeitraum

- den **subjektiven** Anforderungen,

- den **objektiven** Anforderungen sowie
- den Anforderungen an die **Integration**

entsprechen (§§ 327e Abs. 1 BGB). Diese Voraussetzungen müssen wie beim Sachmangel nach § 434 BGB vorliegen.

Die **subjektiven** Anforderungen sind erfüllt, wenn das digitale Produkt

- die vereinbarte Beschaffenheit einschließlich der Anforderungen an Funktionalität, Kompatibilität und Interoperabilität hat,
- sich für die nach dem Vertrag vorausgesetzte Verwendung eignet,
- mit vereinbartem Zubehör, vereinbarten Anleitungen, Kundendienst und vereinbarten Aktualisierungen während des maßgeblichen Zeitraums bereitgestellt wird (§ 327e Abs. 2 BGB).

Die **objektiven** Anforderungen sind erfüllt, wenn das digitale Produkt

- sich für die gewöhnliche Verwendung eignet,
- eine Beschaffenheit einschließlich der Menge, Funktionalität, Kompatibilität, Zugänglichkeit, Kontinuität und Sicherheit aufweist, die bei digitalen Produkten derselben Art üblich ist und die Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten können,
- der Beschaffenheit einer Testversion entspricht,
- mit zu erwartendem Zubehör und Anleitungen bereitgestellt wird und wenn die Verbraucherinnen und Verbraucher über Aktualisierungen informiert werden und ihnen diese bereitgestellt werden (§ 327e Abs. 3 BGB).

Für den Fall, dass eine Einbindung des digitalen Produkts in die digitale Umgebung der Verbraucherin bzw. des Verbrauchers Vertragsbestandteil ist, sind die **Integrations-Anforderungen** erfüllt,

- wenn die Integration sachgemäß durchgeführt wurde oder
- unsachgemäß durchgeführt wurde, dies aber nicht auf dem Unternehmen und dessen unsachgemäßer Integration oder seiner bereitgestellten Anleitung beruht.

Der **Aktualisierungspflicht** (§ 327e BGB) wird das Unternehmen gerecht, wenn es der Verbraucherin bzw. dem Verbraucher während des maßgeblichen Zeitraums

- Aktualisierungen bereitstellt, die für den Erhalt der Vertragsmäßigkeit erforderlich sind, und
- sie bzw. ihn über die Aktualisierungen informiert.

Die Dauer der Aktualisierungspflicht ist unbestimmt. Es kommt auf die Verbrauchererwartung an, die unterschiedlich sein kann. Anhaltspunkte können

- Werbeaussagen,
- die zur Herstellung der Kaufsache verwendeten Materialien,
- der Preis und/oder
- Erkenntnisse über die übliche Nutzungs- und Verwendungsdauer („Life Cycle“) sein.

Ein **PC-Betriebssystem** wird aufgrund seiner zentralen Bedeutung länger mit Aktualisierungen zu versorgen sein als die jeweilige Anwendungssoftware.

Sind die Voraussetzungen für einen Sachmangel gegeben, können Verbraucherinnen und Verbraucher

1. Nacherfüllung verlangen (§ 327i Nummer 1 BGB)
2. den Vertrag beenden (§ 327i Nummer 2 BGB) oder den Preis mindern und zusätzlich
3. Schadenersatz (§§ 280 Abs. 1, 327m Abs. 3 BGB) oder Ersatz vergeblicher Aufwendungen (§§ 327i, 284 BGB)

verlangen.

Das Recht der Nacherfüllung ist ein vorrangiges Recht. Bei der **Nacherfüllung** ist der vertragsgemäße Zustand unentgeltlich herzustellen. Verbraucherinnen und Verbraucher haben kein Wahlrecht zwischen Nachbesserung des digitalen Produkts oder einer erneuten Bereitstellung.

Rücktritt, Minderung und Schadenersatz sind dagegen nur möglich, wenn der Käufer dem Verkäufer eine Frist zur Nacherfüllung gesetzt hat und diese ergebnislos verstrichen ist. Diese Regelung gilt für das B2B-Geschäft. Das Erfordernis der Fristsetzung entfällt bei Verbrauchergeschäften. Ausreichend ist hier der bloße **Ablauf einer angemessenen Frist**, die ab dem Zeitpunkt beginnt, zu dem die Käuferin bzw. der Käufer den Verkäufer über den Mangel unterrichtet (§ 327l BGB). Hat das Unternehmen in diesem Sinne nicht rechtzeitig nacherfüllt, ist die Verbraucherin bzw. der Verbraucher zum **Rücktritt** (Geld zurück) berechtigt. Tritt sie bzw. er vom Vertrag zurück, kann sie bzw. er den vollen Kaufpreis vom Verkäufer verlangen. Die Käuferin bzw. der Käufer muss keinen Ersatz für Nutzungen leisten.

Nach § 327m BGB kann der Vertrag durch Erklärung der Verbraucherin bzw. des Verbrauchers (ohne Begründung) beendet werden, wenn

- der Nacherfüllungsanspruch ausgeschlossen ist,
- der Nacherfüllungsanspruch nicht erfüllt wurde,
- sich trotz versuchter Nacherfüllung ein Mangel zeigt,
- der Mangel so schwerwiegend ist, dass die Vertragsbeendigung gerechtfertigt ist,
- die Nacherfüllung verweigert wird,
- erkennbar ist, dass das Unternehmen nicht nacherfüllen wird.

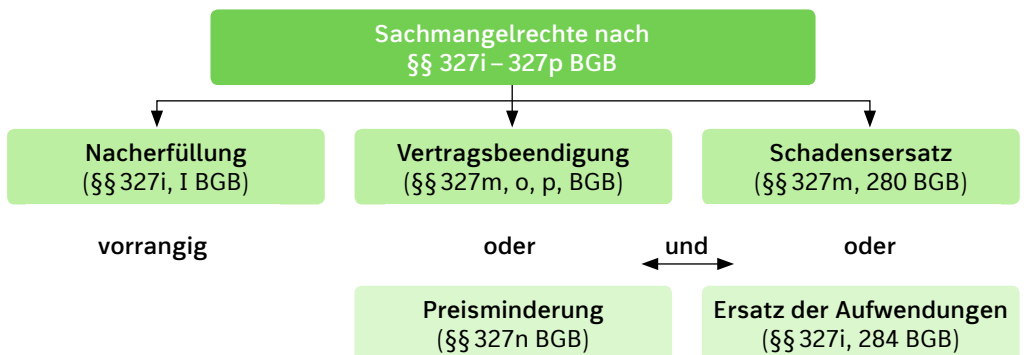
Dieses Recht erfasst sowohl eine einmalige Leistung als auch ein Dauerschuldverhältnis, besteht jedoch nicht bei unerheblichen Mängeln.

Bei **Vertragsbeendigung** hat das Unternehmen die von der Verbraucherin bzw. dem Verbraucher geleisteten Zahlungen zur Vertragserfüllung zu erstatten (§ 327o Abs. 2 BGB). Bei dauerhafter Bereitstellung eines digitalen Produkts erlischt der Anspruch auf Zahlung für den Zeitraum, in dem das digitale Produkt mangelhaft war. Die für diesen Zeitraum bereits geleisteten Zahlungen sind zu erstatten (§ 327o Abs. 3 BGB).

Neben der Vertragsbeendigung können Verbraucherinnen und Verbraucher nach §§ 280, 281 BGB **Schadenersatz statt der Leistung** verlangen, wenn das Unternehmen den Mangel zu vertreten hat. In diesem Fall kann das Unternehmen das Geleistete zurückfordern (§ 327m Abs. 3 BGB).

Anstelle des Schadenersatzes statt der Leistung kann der Gläubiger **Ersatz der Aufwendungen** verlangen, die er im Vertrauen auf den Erhalt der Leistung gemacht hat (§§ 284, 327i BGB).

Statt der Vertragsbeendigung können Verbraucherinnen und Verbraucher auch bei unerheblichen Mängeln den **Preis mindern** (§ 327n Abs. 1 BGB). Die Preisminderung ist unter Umständen durch Schätzung zu ermitteln.



Nahezu alle Änderungen des Vertragsrechts zum 01.01.2022 betreffen B2C-Geschäfte und bringen Verbesserungen und Erleichterungen für Verbraucherinnen und Verbraucher mit sich. Die Mängelbegriffe und -arten sind bei B2B- und B2C-Verträgen nahezu identisch. § 434 BGB beinhaltet insoweit „nur“ Änderungen in der Formulierung.

Die in § 327i BGB gewährten Rechte der Nacherfüllung, des Schadenersatzes statt der Leistung sowie des Ersatzes vergeblicher Aufwendungen **verjähren nach zwei Jahren** nach Bereitstellung (§ 327j Abs. 1 BGB). Im Fall einer dauerhaften Bereitstellung verjähren diese Ansprüche nicht vor Ablauf von zwölf Monaten nach Ende des Bereitstellungszeitraums (§ 327j Abs. 2 BGB).

Ansprüche aufgrund einer Verletzung der Aktualisierungspflicht (§ 327f BGB) verjähren nicht vor Ablauf von zwölf Monaten nach dem Ende des für die Aktualisierungspflicht maßgeblichen Zeitraums (§ 327j Abs. 3 BGB). Hat sich ein Mangel innerhalb der Verjährungsfrist gezeigt, so tritt die Verjährung nicht vor dem Ablauf von vier Monaten nach dem Zeitpunkt ein, in dem sich der Mangel erstmals gezeigt hat (§ 327j Abs. 4 BGB).

Für die in § 327i gewährten Rechte Vertragsbeendigung sowie Preisminderung gilt nach § 327j Abs. 5 BGB der § 218 BGB entsprechend.

Zeigt sich bei einem digitalen Produkt innerhalb **eines Jahres seit Bereitstellung** ein Mangel, so wird zugunsten der Verbraucherinnen und Verbraucher vermutet, dass dieser schon bei Bereitstellung und bei dauerhaft bereitgestellten digitalen Produkten während der bisherigen Dauer der Bereitstellung vorlag (§ 327 k BGB) → **Beweislastumkehr**.

Alle kaufrechtlichen Gewährleistungsansprüche setzen einen Mangel der Ware im Zeitpunkt des Gefahrübergangs voraus.

Neue Regelungen für Garantieerklärungen wurden in § 443 BGB festgelegt. Im Gegensatz zur Gewährleistung oder Mängelhaftung, die gesetzlich geklärt ist, handelt es sich dabei um eine freiwillige Verpflichtung des Verkäufers. An diese werden nun strengere Anforderungen gestellt.

Bei Garantieerklärungen verpflichtet sich der Verkäufer, über die gesetzlichen Mängelansprüche hinaus für die von ihm zugesicherte Beschaffenheit oder Haltbarkeit der Ware einzustehen.

§ Auszug aus dem BGB

§ 443 [Garantie]

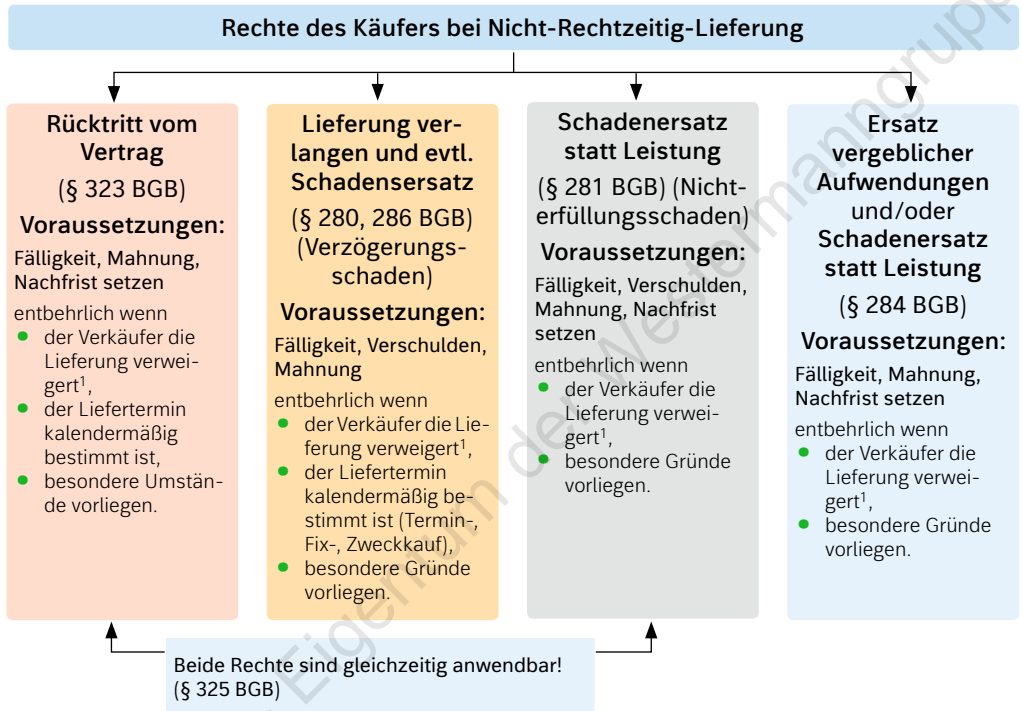
(1) *Geht der Verkäufer, der Hersteller oder ein sonstiger Dritter in einer Erklärung oder einschlägigen Werbung, die vor oder bei Abschluss des Kaufvertrags verfügbar war, zusätzlich zu der gesetzlichen Mängelhaftung insbesondere die Verpflichtung ein, den Kaufpreis zu erstatten, die Sache auszutauschen, nachzubessern oder in ihrem Zusammenhang Dienstleistungen zu erbringen, falls die Sache nicht diejenige Beschaffenheit aufweist oder andere als die Mängelfreiheit betreffende Anforderungen nicht erfüllt, die in der Erklärung oder einschlägigen Werbung beschrieben sind (Garantie), stehen dem Käufer im Garantiefall unbeschadet der gesetzlichen Ansprüche die Rechte aus der Garantie gegenüber demjenigen zu, der die Garantie gegeben hat (Garantiegeber).*

(2) *Soweit der Garantiegeber eine Garantie dafür übernommen hat, dass die Sache für eine bestimmte Dauer eine bestimmte Beschaffenheit behält (Haltbarkeitsgarantie), wird vermutet, dass ein während ihrer Geltungsdauer auftretender Sachmangel die Rechte aus der Garantie begründet.*



3.3.2 Nicht-Rechtzeitig-Lieferung (Lieferungsverzug)

Eine weitere Pflicht, die sich für den Verkäufer aus dem Kaufvertrag ergibt, ist die termingerechte Lieferung der geschuldeten Sache. Wird der vereinbarte Liefertermin nicht eingehalten, entstehen unter bestimmten Voraussetzungen für den Gläubiger Rechte aus einer **Nicht-Rechtzeitig-Lieferung**.



Mahnung Eine fällige **Mahnung** setzt den Lieferer in Verzug, wenn der Liefertermin nicht kalendermäßig bestimmt ist (z. B. Lieferung in zwei Wochen). Diese Inverzugsetzung wird entbehrlich, wenn vertraglich der Liefertermin kalendermäßig bestimmt wurde:

- Lieferung am 29.11.20.. (Terminkauf)
- Lieferung am 29.11.20.. fest oder fix (Fixkauf) → Fixklausel!
- Brautstrauß:
Lieferung am 29.11.20.. 14:00 Uhr an der Kirche (Zweckkauf)

konkrete Schadensberechnung

abstrakte Schadensberechnung

Konventionalstrafe

Bei Inanspruchnahme von Schadenersatzansprüchen ist der Käufer so zu stellen, als hätte er die Leistungen des Verkäufers erhalten. In vielen Fällen ist es problematisch, die Höhe des entstandenen Schadens zu ermitteln. Bei der konkreten Schadensberechnung erfolgt die Ermittlung mithilfe von konkreten Unterlagen bzw. Belegen. So können Preisunterschiede und zusätzliche Kosten im Falle eines Deckungskaufes² nachgewiesen werden. Schwieriger wird es dann, wenn man die Höhe eines entgangenen Gewinns oder einen aufgrund des Verzugs entstandenen Imageverlust ermitteln muss. In solchen Fällen wird der Schaden aufgrund von Erfahrungswerten geschätzt (abstrakte Schadensberechnung). Um die Schadensberechnung zu erleichtern, werden in der Praxis häufig schon bei Vertragsabschluss bestimmte Vertragsstrafen (Konventionalstrafen) im Falle der Nicht-Rechtzeitig-Lieferung festgelegt.

1 Zum Beispiel: Unmöglichkeit der Leistung; der Schuldner erklärt, dass er auch später nicht liefern kann/wird.
2 Synonym: Ersatzkauf

Im Rahmen des Erfüllungsgeschäftes können Mängel unterschiedlichster Art auftreten.

AUFGABE 1

- Was verstehen Sie unter dem Begriff „Gewährleistungspflicht“?
- Erläutern Sie den Begriff „Rechtsmangel“ (§ 435 BGB).
- Erläutern Sie unter Zuhilfenahme von Beispielen folgende Sachmängel:
 - offener Mangel,
 - versteckter Mangel,
 - arglistig verschwiegener Mangel.

Voraussetzung für die Inanspruchnahme der Rechte aus einer Schlechtleistung ist die Prüf- und Rügepflicht des Käufers.

AUFGABE 2

- Erläutern Sie den Begriff „Prüfpflicht“. Benennen Sie die Prüffrist bei einem zweiseitigen Handelskauf.
- Wann muss bei einem zweiseitigen Handelskauf gerügt werden?
- Welche Inhalte sollte eine Mängelrüge enthalten?
- Welche Konsequenzen entstehen für den Käufer, wenn er zu spät die Mängel durch Mängelrüge anzeigt?
- Erklären Sie den Begriff „Verjährungseinrede“.

Ein Möbelhersteller hat mit seinem Zulieferer für bestimmte Edelhölzer die Lieferung nach dem Just-in-time-Prinzip vereinbart. Um den Produktionsprozess des Möbelherstellers nicht zu gefährden, muss der Zulieferer zu bestimmten, zuvor festgelegten Terminen liefern. Eine Lieferung bleibt aus und stoppt den Herstellungsprozess.

AUFGABE 3

Welche(s) Recht(e) empfehlen Sie dem Möbelhersteller? Beachten Sie die entsprechenden Voraussetzungen.

Unterscheiden Sie zwischen konkretem Schaden und abstraktem Schaden und erläutern Sie in diesem Zusammenhang den Begriff „Konventionalstrafe“.

AUFGABE 4

Nachdem der Lieferant für Edelhölzer (siehe Aufgabe 3) nicht geliefert hat, tritt der Möbelhersteller vom Vertrag zurück, da er die Edelhölzer anderweitig zu einem günstigen Preis beschaffen kann. Kann der Möbelhersteller trotz des nicht mehr bestehenden Vertrags einen entstandenen Verzugsschaden vom Lieferanten verlangen? Begründen Sie.

AUFGABE 5

Der Lkw eines Glasflaschenherstellers gerät auf dem Weg von Köln nach Düsseldorf in einen Verkehrsunfall, weil ein Pkw die Vorfahrt nicht beachtet. Sämtliche Glasflaschen auf dem Lkw gehen zu Bruch, sodass der vereinbarte Liefertermin nicht eingehalten werden kann. Erfüllungsort für die Warenschuld ist Düsseldorf. Gerät der Glasflaschenhersteller dadurch in Lieferungsverzug?

AUFGABE 6

- Nein. Er hat die Verspätung nicht zu vertreten.
- Ja, obwohl er die Verspätung nicht zu vertreten hat.
- Ja. Er hat die Verspätung zu vertreten.

Für eine Bestellung der Tom Bartels GmbH über 12 t Aluminium wurde der Liefertermin wie folgt vertraglich festgelegt: „Mittwoch, 12 Juni 20.. fix“. Durch das Verschulden des Lieferanten trifft das Aluminium erst am 15.06.20.. ein. Wann ist der Lieferant in Verzug geraten?

AUFGABE 7

- am Mittwoch, dem 12.06.20.., mittags
- nach erfolgloser Mahnung
- am Donnerstag, dem 13.06.20..
- bei Eintreffen der Lieferung am 15.06.20..



- (5) nach Ablauf einer gesetzten Nachfrist
- (6) noch am 12.06.20.., aber nur, wenn an der Ware ein Schaden entstanden ist

AUFGABE 8

Während des Fertigungsprozesses stellen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an gelieferten Spanplatten einen versteckten Mangel fest. Wann muss dieser Mangel entsprechend den gesetzlichen Vorgaben gerügt werden?

- (1) unverzüglich nach Entdecken
- (2) unverzüglich nach Entdecken, innerhalb von drei Monaten nach Lieferung
- (3) unverzüglich nach Entdecken, innerhalb von sechs Monaten nach Lieferung
- (4) unverzüglich nach Entdecken, innerhalb von zwölf Monaten nach Lieferung
- (5) unverzüglich nach Entdecken, innerhalb von zwei Jahren nach Lieferung
- (6) unverzüglich nach Lieferung

AUFGABE 9

Geben Sie für folgende Fälle die beim Wareneingang festzustellende jeweilige Mangelart an. Beschreiben Sie kurz, welche Rechte unter welchen Voraussetzungen die Heidtkötter KG gegenüber den Lieferanten geltend machen kann.

- a) Eine Stofflieferung aus China enthält statt der bestellten 3000 m Ware nur 2000 m.
- b) Statt Wildbuche enthält eine Lieferung Eichenholz.
- c) Die gelieferten Drehkreuze für Drehstühle enthalten gegenüber früheren, einwandfreien Lieferungen brüchige Schweißnähte.
- d) Einer Lieferung Rollen fehlen die üblichen Abdeckkappen.

AUFGABE 10



Am 30.11. hat die Heidtkötter KG bei ihrem Lieferanten, der Beleuchtungssysteme Schlosser GmbH, 120 hochwertig lackierte Strahler für Niedervolt-Stromschienen zu einem Preis von 50,00 € pro Stück bestellt. Vertraglich vereinbart wurde eine Lieferzeit von sieben Tagen nach Eingang der Bestellung. Die Transportkosten vom Bahnhof Niederfischbach nach Bielefeld betragen 6,5 % des Warenwertes. Am 04.12. erfolgt die Lieferung der Strahler. Die Begleitpapiere stimmen mit der Bestellung überein. Aufgrund kleiner Verpackungsschäden wird eine intensive Wareneingangskontrolle durchgeführt und folgende Mängel werden mit Unterschrift schriftlich festgehalten:

- Zehn Strahler sind in den Montierstäben leicht verbogen.
 - 20 Strahler haben tiefe Kratzer und weisen Lackschäden auf.
- a) Begründen Sie, ob hier Sachmängel im Sinne des § 434 BGB vorliegen, und benennen Sie die Mangelart nach ihrer Erkennbarkeit.
 - b) Welche Rechte kann die Heidtkötter KG gegenüber der Beleuchtungssysteme Schlosser GmbH geltend machen und welche Voraussetzungen sind jeweils dabei zu beachten?
 - c) Welche Fristen muss die Heidtkötter KG bei Feststellung eines Sachmangels berücksichtigen?
 - d) Was würden Sie der Heidtkötter KG im Falle des Sachmangels konkret empfehlen? Begründen Sie.
 - e) Begründen Sie, ob die Beleuchtungssysteme Schlosser GmbH die Nacherfüllung verweigern kann (§§ 439, 440 BGB).
 - f) Aufgrund der Mängel an den Strahlern ist der Heidtkötter KG ein Schaden in Höhe von 150,00 € entstanden. Unter welchen Bedingungen kann die Heidtkötter KG das Recht auf Schadenersatz statt Leistung geltend machen? Begründen Sie.

Beschaffungskontrolle

4

Die Bedeutung der Beschaffung für den Unternehmenserfolg ist in den letzten Jahren immer stärker gewachsen. Auch technologische Fortschritte im Bereich der Materialien sowie die Fremdvergabe von Leistungen (Bezug fertiger Ein- und Montageteile) haben kontinuierlich zugenommen. Produzierende Unternehmen sind immer mehr darauf angewiesen, die Kosten für den Einkauf ihrer Materialien und Handelswaren zu optimieren. Daher haben die Ergebnisse der Beschaffungsleistungen einen immer stärkeren Einfluss auf die Gewinnsituation des Unternehmens.

Die Heidtkötter KG kann den communicTable nicht zu einem beliebig hohen Preis anbieten. Die Höhe des Gewinns hängt davon ab, ob sie den einzubauenden Touchscreen, aber auch die weiteren Bestandteile preiswert beschaffen kann.

Eine möglichst genaue und kontinuierliche Messung und Kontrolle aller Leistungen im Funktionsbereich der Beschaffung ist unerlässlich.



BEISPIEL



Die **Beschaffungskontrolle** ist ein System von Organisations- und Entscheidungshilfen. Sie kann durch die Bereitstellung von internen und externen Informationen sowie hilfreichen Instrumenten und Kennzahlen die Beschaffung unterstützen und optimieren.

Beschaffungskontrolle

Bei der strategischen Beschaffungskontrolle geht es um die Festlegung eines langfristigen Beschaffungskonzeptes. Die zu beschaffenden Materialien und Montageteile müssen in ihrer Art, Qualität sowie bezogen auf Menge und Zeit spezifiziert werden. Die wichtigsten internen und externen Einflussgrößen sind festzustellen und im Hinblick auf ihre zukünftigen Entwicklungen zu analysieren.

strategisch

Die operative Beschaffungskontrolle baut auf den Ergebnissen der strategischen Beschaffungsplanung auf. Sie leitet den aus den Kunden- und Fertigungsaufträgen entstehenden Bedarf ab und kontrolliert, welcher Bedarf in welcher Qualität zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort zur Verfügung stehen muss.

operativ

Zielsetzungen und Aufgaben der Beschaffungskontrolle

4.1

Im Bereich der Zahlungsströme entsteht eine Schnittstelle unterschiedlicher Funktionsbereiche. Für die vertragliche Festlegung der Zahlungsbedingungen ist die Beschaffung zuständig, während die Zahlung der Eingangsrechnungen sowie die Ausnutzung von Skonto in den Bereich des Rechnungswesens fallen. Hier ist eine optimal funktionierende Kooperation dieser Funktionsbereiche erforderlich und zu überwachen, um eine maximale Rendite aus den Beschaffungsprozessen zu erwirtschaften. Funktioniert diese Zusammenarbeit nicht, kann dies zu höheren Kosten für kurzfristige Kredite, entgangene Skonti, Liquiditätsschwierigkeiten und Imageverlusten bei den Lieferanten führen.

Leistungsfähigkeit der Beschaffungskontrolle

Die **Zielsetzungen der Beschaffungskontrolle** leiten sich u. a. aus den Unternehmenszielen ab und sollen eine Optimierung wirtschaftlicher Ergebnisse im Sinne einer Gewinnmaximierung unterstützen.

Zielsetzungen der Beschaffungskontrolle

Folgende Zielsetzungen können unterschieden werden:

- Minimierung der Kosten im Beschaffungsbereich, verursacht durch die zu beschaffenden Materialien sowie die erforderlichen Beschaffungsprozesse,

- Optimierung der Zusammenarbeit an Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen und externen Gliedern der Supply Chain (Lieferanten),
- Fokussierung der Tätigkeiten auf die wichtigen Teilprozesse,
- Optimierung der Kooperation mit Lieferanten und Logistikunternehmen, z. B. durch eine Integration der Lieferanten in die Wertschöpfungsprozesse des eigenen Unternehmens,
- rechtzeitiges Aufzeigen von Schwachstellen und deren Behebung,
- Verkürzung der Prozessketten,
- Bündelung der Beschaffungsmengen.

Aufgaben der Beschaffungs- kontrolle

Aufgrund der angestrebten Zielsetzungen verpflichtet sich die Beschaffungskontrolle zu einer Vielzahl unterschiedlicher **Aufgaben**:

- Lieferung von Daten interner Beschaffungsprozesse sowie externer Informationen,
- Entwicklung von Lagerkennzahlen zur Kontrolle und Optimierung der Lagerbestände und -kosten,
- gezielte Aufbereitung von Informationen über Beschaffungsmärkte, Lieferanten, Logistik und zu beschaffende Materialien als Grundlage für operative und strategische Entscheidungen im Beschaffungsbereich,
- Festlegung von Messwerten/Kennzahlen zur Kontrolle der Beschaffungsleistungen,
- Bereitstellung hilfreicher Instrumente zur Optimierung der Beschaffungsprozesse,
- Festlegung der optimalen Beschaffungstiefe (Umfang der zu beschaffenden Materialien) in Abhängigkeit von der Fertigungstiefe; Abgleich der Leistungserstellung des Unternehmens mit den Angeboten des Beschaffungsmarktes (make or buy),
- Festlegung von Bewertungskriterien, die die Güte der Materialien messbar und vergleichbar machen (Messung und Analyse von Materialeigenschaften),
- Prüfung und Sicherstellung der Effektivität von Planung, Steuerung und Kontrolle der Beschaffungsprozesse,
- Optimierung der Beschaffungspreise, Qualitäten und Lagerbestände bei gleichzeitiger Sicherstellung der Fertigung und Ersatzteilbereitstellung,
- Entwicklung und Bereitstellung von Verfahren und Instrumenten zur Effektivitätsmessung der Beschaffungsprozesse und -ergebnisse,
- Durchführung von Wareneingangs-, Rechnungs- und Terminkontrollen,
- Entwicklung von Konzepten für eine effektive Kooperation zwischen Unternehmen und Lieferanten.

AUFGABE 1

Nehmen Sie Stellung zu folgender Aussage: „Die Einsparung von Kosten in der Beschaffung erwirtschaftet einen größeren Gewinn als die Erhöhung von Absatzzahlen.“

AUFGABE 2

Erläutern Sie die Bedeutung der Beschaffungskontrolle für die Optimierung der Beschaffungsprozesse.

AUFGABE 3

Beschreiben Sie drei Zielsetzungen der Beschaffungskontrolle und nennen Sie jeweils ein konkretes Beispiel aus der Praxis.

AUFGABE 4

Unterscheiden Sie zwischen operativen und strategischen Entscheidungen im Beschaffungsbereich und nennen Sie jeweils zwei Beispiele.

AUFGABE 5

Nennen Sie beispielhaft zwei Aufgaben der Beschaffungskontrolle, deren Umsetzung eine enge Kooperation zweier Funktionsbereiche erfordern.

Instrumente und Messgrößen der Beschaffungskontrolle

4.2

Die Erkenntnis, dass über eine erhöhte Kostenersparnis ein größerer Gewinn erwirtschaftet werden kann als z. B. über eine Erhöhung der Absatzzahlen, ist nicht neu. Dies führt dazu, dass der Stellenwert der Beschaffungskontrolle für das Erreichen der monetären Unternehmensziele sowie die Anzahl der zur Verfügung stehenden Instrumente/Verfahren der Beschaffungskontrolle stetig zunehmen. Folgende Verfahren werden u. a. in der Praxis angewendet:

- Die **ABC-Analyse**, die **XYZ-Analyse** sowie eine **kombinierte ABC/XYZ-Analyse** werden angewendet, um anhand verschiedener Kriterien unterschiedliche Kategorien von Materialien zu bilden und dadurch die Bedarfsdeckung und Lagerhaltung unter Kostengesichtspunkten zu optimieren. Instrumente der Beschaffungskontrolle
› Teil B, Kap. 2.4
- Die Durchführung einer **Nutzwertanalyse** ermöglicht die Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Entscheidungskriterien bei der Auswahl von Lieferanten. › Teil B, Kap. 2.5
- Die Berechnung und Orientierung an der **optimalen Bestellmenge** ermöglicht die Reduzierung der Summe aus Lager- und Beschaffungskosten. › Teil B, Kap. 2.2.2
- Die Berechnung und stetige Überprüfung der **Lagerbestandsgrößen** (Mindest-, Melde- und Höchstbestand) ermöglicht die Reduzierung der Lagerhaltungskosten, insbesondere der Kapitalbindungskosten. › Teil B, Kap. 2.3
- Die Berechnung von **Lagerkennziffern** und der anschließende Vergleich mit externen Werten bzw. internen Werten der Vorperioden führen zu einer kritischen Würdigung und Optimierung der erforderlichen Lagerhaltung. Folgende Kennziffern können berechnet werden: der durchschnittliche Lagerbestand, die durchschnittliche Kapitalbindung, die Umschlagshäufigkeit, die durchschnittliche Lagerdauer sowie Lagerzinsen und Lagerzinssatz. › Teil B, Kap. 4.3.5
- Begründete **Entscheidungen für Fremdbezug** (Outsourcing) **oder Eigenfertigung** können abhängig von den jeweils gegebenen, betrieblichen Voraussetzungen zu Kostenersparnissen führen. › Teil B, Kap. 2.2.3
- Der **Vergleich von Ist-Kosten und Normalkosten** im Bereich der Beschaffung dient der Kostenkontrolle und kann aufzeigen, ob die Materialien im Rahmen der Normalkosten beschafft werden konnten. › Rechnungswesen
- Die Einführung der **Prozesskostenrechnung** im Beschaffungsbereich ermöglicht die Ermittlung der Kosten für bestimmte Teilprozesse sowie eine differenzierte, prozessbezogene Kostenkontrolle (z. B. Kosten pro Lieferantenauswahl). › Rechnungswesen
- Die Durchführung des **Benchmarkings** als kontinuierlicher Vergleichsanalyse von Leistungen und Prozessen des eigenen Unternehmens mit Branchenführern führt zur Aufdeckung interner Schwachstellen und ermöglicht eine Ableitung von Maßnahmen, um eigene Beschaffungsprozesse zu verbessern und zu optimieren. › Teil A, Kap. 3.2
- Mithilfe der in der Praxis meist als Vollkostenrechnung durchgeführten **Preisstrukturanalyse** kann das Zustandekommen des Bezugspreises eines Materials untersucht und die Verkaufskalkulation des Lieferanten nachvollzogen werden. Dies ermöglicht eine bessere Beurteilung des Einstandspreises und verbessert die eigene Position in zukünftigen Preisverhandlungen. › Rechnungswesen
- Die Orientierung der Selbstkosten an einem vom Kunden vorgegebenen Zielpreis (Target Price) erfordert eine maximale Kostenersparnis schon im Bereich der Beschaffung. Das **Target Costing** beinhaltet insbesondere eine Kosten-/Funktionsanpassung an Markterfordernisse schon während der Produktentwicklungsphase. Ein vom Kunden gewünschter Nutzen darf einen bestimmten Marktpreis nicht übersteigen. Der Erbringer der Leistungen muss darauf achten, dass er durch den vorgegebenen Zielpreis seine eigenen Kosten und den geplanten Gewinn abdeckt. › Teil D, Kap. 2.2.1
- Der **Einsatz verschiedener Portfolios** kann die Sicherheit strategischer Entscheidungen im Beschaffungsbereich erhöhen und ermöglicht über eine Visualisierung differenzierter Sachverhalte das Ableiten zielorientierter Beschaffungsstrategien. Ein Portfolio besteht aus einer zweidimensionalen Matrix, bei der auf der y-Achse eine vom Unternehmen nicht beeinfluss-

bare Größe (Umweltgegebenheit), auf der x-Achse eine vom Unternehmen beeinflussbare Variable (Unternehmensgröße) abgetragen wird. Je nach Grad der Spezifizierung kann jede Achse in zwei oder mehr Felder/Kategorien eingeteilt werden.¹ In der Betriebswirtschaft werden Portfolios eingesetzt, um mithilfe eines systematischen Vorgehens die strategischen Entscheidungen zu unterstützen und zu begründen. Die Ergebnisse können dann problematisch werden, wenn die über die Achsenkriterien hinaus bestehenden Faktoren bei den zu treffenden Entscheidungen nicht berücksichtigt werden.

Beispielhaft wird im Folgenden das Beschaffungsobjekt-Beschaffungsmarkt-Portfolio näher beschrieben.

BEISPIEL

Beschaffungsobjekt-Beschaffungsmarkt-Portfolio

Beim Beschaffungsobjekt-Beschaffungsmarkt-Portfolio wird auf der y-Achse die nicht beeinflussbare Wettbewerbsintensität auf dem betrachteten Beschaffungsmarkt bemessen. Die Wettbewerbsintensität ist gekennzeichnet durch Lieferanten gleicher oder ähnlicher Materialien, die die gleichen Kunden versorgen, und wird konkretisiert z. B. durch die

- Anzahl der Lieferanten gleicher Größe,
- die Marktwachstumsrate (z. B. hoch, gering, positiv, negativ),
- die Kapitalintensität der Leistungserstellung,
- den Beschäftigungsgrad der einzelnen Wettbewerber.

Auf der x-Achse kann die durch das Unternehmen beeinflussbare Spezifizierbarkeit des Beschaffungsobjektes nach physischen Bestandteilen und/oder Funktionen/Nutzen für den Kunden abgetragen werden.

Die zu beschaffenden Materialien können nun in diese Vier-Felder-Matrix eingeordnet werden und es können entsprechende Empfehlungen für anzustrebende Lieferantenbeziehungen und Aktivitäten abgeleitet werden.

Beschaffungsobjekt-Beschaffungsmarkt-Portfolio		
hohe Wettbewerbsintensität auf dem Beschaffungsmarkt	marktnahe Beschaffungsstrategien, den Umfang der Marktforschungsaktivitäten bezüglich weiterer Lieferanten erhöhen, verstärkte Suche nach neuen Lieferanten	Die eigene Macht des Unternehmens sollte herausgearbeitet werden und als potenzieller Stammkunde den Lieferanten beeindrucken.
geringe Wettbewerbsintensität auf dem Beschaffungsmarkt	Eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Unternehmen und Lieferanten ist empfehlenswert.	produktorientierte Beschaffungsstrategie, Produktvereinfachung, Forschen nach alternativen Materialien, Streben nach Beschaffungsalternativen
	geringe Spezifizierbarkeit des Beschaffungsobjektes	hohe Spezifizierbarkeit des Beschaffungsobjektes

Sourcing-Konzepte

Grundsätzlich ist es für ein Unternehmen hilfreich, die Spezifizierbarkeit des Beschaffungsobjektes sowie den Wettbewerb unter den Lieferanten (Rivalität auf dem Beschaffungsmarkt für bestimmte Beschaffungsobjekte) zu erhöhen, um die eigene Machtstellung zu stabilisieren und auszuweiten. Möglichkeiten zum Erreichen dieser Ziele bestehen in einer Globalisierung der Beschaffungsaktivitäten, in der Akquisition neuer Lieferanten sowie in der Bündelung des Bedarfs zu größeren Mengeneinheiten.

¹ Bei dem im Absatzbereich häufig verwendeten Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (siehe Kapitel 1.3) werden die Achsen jeweils in zwei Kategorien (niedrig/hoch) unterteilt.

Die Bereitstellung von Informationen im Rechnungswesen sowie deren Aufbereitung sind grundlegende Voraussetzungen bei der Ermittlung von Kennzahlen zur Kontrolle der Beschaffungsleistungen. Diese zeigen die Entwicklung eigener Beschaffungsprozesse und -ergebnisse bezogen auf festgelegte Zeiträume auf und ermöglichen einen Vergleich mit anderen Unternehmen. Folgende **Kennzahlen** stehen u. a. zur Kostenkontrolle im Beschaffungsbereich zur Verfügung:

Kennzahlen der Beschaffungskontrolle

• **Kontrolle der Anschaffungskosten (Bezugspreis) bezogen auf ein bestimmtes Beschaffungsobjekt:**

$$\text{Einkaufsergebnis (bestimmtes Material)} = \text{Auftragsvolumen in Mengeneinheiten} \cdot \left(\frac{\text{durchschnittlicher Bezugspreis aller Angebote}}{\text{tatsächlicher Bezugspreis}} \right)$$

• **Kontrolle der Bestellabwicklungskosten:**

Die Bestellabwicklungskosten beinhalten Kosten der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Bestellungen im Einkauf.

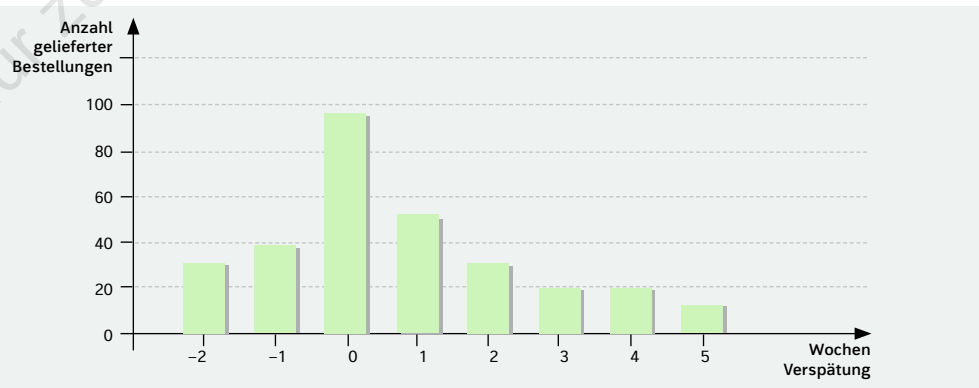
$$\begin{aligned} \text{Kosten einer Bestellung} &= \frac{\text{Kosten der Abteilung Einkauf pro Monat}}{\text{Anzahl der Bestellungen pro Monat}} \\ \text{Bestellwert pro 1,00 € Kosten} &= \frac{\text{Gesamtbestellwert pro Monat}}{\text{Kosten der Abteilung Einkauf pro Monat}} \\ \text{Durchschnittlicher Bestellwert pro Bestellung} &= \frac{\text{Gesamtbestellwert pro Monat}}{\text{Anzahl der Bestellungen pro Monat}} \\ \text{Bestellkosten je 100,00 €} &= \frac{\text{Bestellkosten pro Monat}}{\frac{\text{Bestellwert pro Monat}}{100}} \end{aligned}$$

• **Kontrolle der Lieferantenleistungen:**

$$\begin{aligned} \text{Reklamationsquote} &= \frac{\text{Anzahl der Reklamationen}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}} \\ \text{Reklamationsquote eines bestimmten Lieferanten} &= \frac{\text{Anzahl der Reklamationen}}{\text{Anzahl der Lieferungen eines Lieferanten}} \\ \text{Verzugsquote} &= \frac{\text{Anzahl der verspäteten Lieferungen}}{\text{Gesamtzahl der Lieferungen}} \\ \text{Lieferbereitschaftsgrad (Servicegrad) eines Lieferanten} &= \frac{\text{Anzahl der vollständig ausgeführten Lieferungen}}{\text{Gesamtzahl der Bestellungen (Lieferungen)}} \end{aligned}$$

• **Kontrolle der Liefertermine eines Lieferanten:**

Beispiel zur Liefertermintreue



AUFGABE 1

Ordnen Sie die folgenden Verfahren der Beschaffungskontrolle den unten stehenden Aussagen a) bis f) zu.

- (1) Benchmarking, (2) Preisstrukturanalyse, (3) Prozesskostenrechnung,
 (4) make or buy, (5) Nutzwertanalyse, (6) Vergleich von Ist- und Normalkosten
- a) bestimmt im Wesentlichen die optimale Beschaffungstiefe
 - b) führt als Vergleichsanalyse von Leistungen und Prozessen des eigenen Unternehmens mit Branchenführern zur Aufdeckung interner Schwachstellen
 - c) dient der Kostenkontrolle und kann aufzeigen, ob die Materialien im Rahmen der geplanten Kosten beschafft werden konnten
 - d) ermöglicht eine differenzierte, ablaufbezogene Kostenkontrolle
 - e) ermöglicht die Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Entscheidungskriterien
 - f) externe Informationen ermöglichen das Nachvollziehen der Preisbildung des Lieferanten

AUFGABE 2

Die Umstellung auf eine neue Software erfordert bei der Textilfabrik Knickenberg die Anschaffung 25 neuer PCs. Nach einer ersten Kontaktaufnahme mit schon bekannten Anbietern liegen folgende Bezugspreise vor:

- Computertechnik Willi Wolters, Gütersloh 48.750,00 €
- Computer und mehr, Freudenberg 50.500,00 €
- Piet Jansen NIKT GmbH, Köln 44.000,00 €
- Computertechnologie Vogelpohl, Lindental 45.500,00 €

Da schon in der Vergangenheit Geschäftsbeziehungen mit allen Lieferanten bestanden, stehen folgende Daten aus der Lieferantendatei zur Verfügung:

Lieferant	Anzahl Lieferungen	Anzahl Reklamationen	Verspätete Lieferungen	Vollständig ausgeführte Aufträge	Gesamter Bestellwert (bislang)	Wert der ausgelieferten Ware
Computertechnik Willi Wolters	12	2	2	9	15.000,00 €	11.750,00 €
Computer und mehr	8	3	2	7	7.600,00 €	6.350,00 €
Piet Jansen NIKT GmbH	14	1	3	12	19.600,00 €	16.200,00 €
Computertechnologie Vogelpohl	10	0	1	8	13.800,00 €	11.740,00 €

- a) Ermitteln Sie anhand der oben angegebenen Bezugspreise das Einkaufsergebnis für jeden Lieferanten und beurteilen Sie den Aussagegehalt dieser Kennziffer.
- b) Berechnen Sie mithilfe der in der Tabelle angegebenen Daten drei weitere Kennzahlen zur Kontrolle der bisherigen Lieferantenleistungen.
- c) Sprechen Sie eine begründete Empfehlung aus, bei welchem Lieferanten die Textilfabrik Knickenberg die benötigten Rechner bestellen sollte.

AUFGABE 3

Erläutern Sie, welchen Beitrag die Nutzwertanalyse aus der Perspektive der Beschaffungskontrolle leistet.

AUFGABE 4

Ein Fahrradhersteller benötigt im Geschäftsjahr bei durchschnittlich 22 Arbeitstagen pro Monat insgesamt 39600 Räder. Die Räder werden jeden Monat in gleich großen Bestellmengen zu einem Stückpreis von 8,50 € von einem Hersteller bezogen. Der Mindestlagerbestand wurde so festgelegt, dass er für zwei Arbeitstage ausreicht. Der Verbrauch erfolgt gleichmäßig.

Berechnen Sie

- den Tagesverbrauch,
- den Mindestlagerbestand,
- die Bestellmenge pro Monat,
- den durchschnittlichen Lagerbestand,
- das durchschnittlich im Lager gebundene Kapital,
- den aufgrund der Lagerhaltung verursachten monatlichen Zinsverlust in Euro, wenn bei Anlage des Kapitals bei der Hausbank 6,5 % Haben-Zinsen gezahlt werden.

Erläutern Sie den Nutzen der Ermittlung dieser Kennzahlen für die Beschaffungskontrolle.

Der Lieferant eines Industriebetriebes will ab dem 01.10. die Rohstoffpreise um 11,5 % erhöhen. Nach Bekanntgabe dieser Absicht wurde die Beschaffungskontrolle aktiv und hat intensive Verhandlungen mit dem Lieferanten geführt, sodass der bisherige Rabatt von 10 % auf 14 % erhöht wird.

Berechnen Sie die tatsächliche Preiserhöhung in Prozent (auf zwei Nachkommastellen runden).

AUFGABE 5

Beschreiben Sie vier grundlegende Aufgaben der Beschaffungskontrolle.

AUFGABE 6

Beschreiben Sie den Nutzen einer ABC-Analyse im Hinblick auf die Zielsetzungen der Beschaffungskontrolle.

AUFGABE 7

Die Bilanzen eines Industrieunternehmens weisen in zwei aufeinanderfolgenden Jahren folgende Bestände bei Rohstoffen aus:

31.12.01: 54.840,00 €, 31.12.02: 72.208,00 €.

Die GuV des Jahres 02 weist Rohstoffaufwendungen von 2.922.104,00 € aus.

AUFGABE 8

- Ermitteln Sie für das Jahr 02
 - den durchschnittlichen Lagerbestand in Euro,
 - die Umschlagshäufigkeit,
 - die durchschnittliche Lagerdauer (auf eine Stelle nach dem Komma runden),
 - die Kosten der Kapitalbindung pro Monat bei einem Jahreszinssatz von 8,5 %.
- Erklären Sie den Einfluss der Umschlagshäufigkeit auf die Kapitalbindungskosten.
- Beschreiben Sie zwei Maßnahmen, die die Beschaffungskontrolle zur Erhöhung der Umschlagshäufigkeit einsetzen könnte.
- Die Minimierung der Kapitalbindungskosten gehört zu den vorrangigen Zielsetzungen der Beschaffungsplanung und -kontrolle. Ebenso wird eine Minimierung der Beschaffungskosten angestrebt. Erklären Sie, warum diese beiden Ziele nicht gleichzeitig erreicht werden können.

Die Beschaffungskontrolle eines Industriebetriebs hat im Vergleich zum Vorjahr einen erhöhten durchschnittlichen Lagerbestand ermittelt.

AUFGABE 9

Welche der unten genannten Vorgänge könnten die Ursachen sein?

- Die Meldebestände konnten durch schnellere Beschaffungsmöglichkeiten gesenkt werden.
- Die Lagerumschlagshäufigkeit ist gestiegen.
- Langfristig wurde die Einführung eines neuen Produkts geplant.

- d) Es wurde mit starken Preiserhöhungen auf dem Beschaffungsmarkt gerechnet.
- e) Die Kundennachfrage hat deutlich abgenommen.

AUFGABE 10

Unser Lieferant von Elektromotoren teilt uns mit, dass er aufgrund der um 4 % gestiegenen Preise für Einsatzstoffe sowie Lohnerhöhungen von 2 % die Preise für die Motoren um insgesamt 6 % erhöhen muss. Der Jahresbedarf liegt zurzeit bei 1250 Stück. Nach Vorlage der folgenden GuV-Auszüge unseres Lieferanten sollen Sie die Grundlagen für diese Preiserhöhung prüfen.

Soll	Gewinn- und Verlustrechnung		Haben
Aufwendungen für Rohstoffe	65.200,00 €	Umsatzerlöse	181.200,00 €
Aufwendungen für Hilfsstoffe	14.250,00 €	Mehrbestand an Fertigerzeugnissen	6.845,00 €
Aufwendungen für Betriebsstoffe	3.150,00 €	Zinserträge	955,00 €
Gehälter	18.665,00 €		
Löhne	36.400,00 €		
Mietaufwendungen	5.575,00 €		
Zinsaufwendungen	2.596,00 €		
sonstige betriebliche Aufwendungen	9.644,00 €	...	

- a) Ermitteln Sie jeweils den prozentualen Anteil der Einsatzstoffe sowie der Lohnkosten am Gesamtaufwand.
- b) Berechnen Sie die mathematisch begründbare Preiserhöhung des Lieferanten aufgrund der prozentualen Anteile der Einsatzstoffe sowie der Lohnkosten am Gesamtaufwand in Prozent.
- c) Formulieren Sie ein Argument, das in einer Preisverhandlung mit dem Lieferanten selbst eine Preiserhöhung um 3 % entkräftet.
- d) Nennen Sie (neben einer Suche nach einem neuen Lieferanten) weitere Maßnahmen, wie Sie in der Verhandlung mit dem Lieferanten der angestrebten Preiserhöhung finanziell entgegenwirken könnten.
- e) Nach langen Überlegungen entscheiden Sie sich für die Ermittlung einer neuen Bezugsquelle. Nennen Sie fünf externe Informationsquellen, mit deren Hilfe Sie weitere Lieferanten für Elektromotoren finden können.
- f) Nachdem Sie einige potenzielle Lieferanten mit einer Anfrage angeschrieben haben, erhalten Sie zwei Angebote, die Sie mit dem Einstandspreis des bisherigen Lieferanten vergleichen sollen.

	Bisheriger Lieferant	Eventueller neuer Lieferant A	Eventueller neuer Lieferant B
Preis/Stück	28,00 €	25,90 €	29,90 €
Rabatt	10 %	-	15 %
Skonto	2 % innerhalb von 14 Tagen	3 % innerhalb von 30 Tagen	3 % innerhalb von 7 Tagen
Bezugskosten	30,00 € je 25 Stück	4,8 % vom LEP	4,75 % vom ZEP
Liefertermin	14 Tage	sofort	4 Wochen

- g) Beschreiben Sie zwei Gründe dafür, nicht beim preiswertesten Lieferanten zu bestellen. Legen Sie sich nun unter Berücksichtigung aller Kriterien auf einen Lieferanten fest.

- h) Eine weitere Möglichkeit, die sich uns aufgrund frei gewordener Fertigungskapazitäten stellt, besteht darin, die Elektromotoren selbst in Eigenfertigung herzustellen (make statt buy). Die Kostenrechnung kalkuliert im Fall der Eigenfertigung mit folgenden Kosten:
- Kf = 10.200,00 €
 - Materialkosten pro Stück = 12,65 €
 - Löhne pro Stück = 5,25 €

Sollten wir von Fremdbezug auf Eigenfertigung wechseln?
Begründen Sie Ihre Einschätzung.

- i) Nennen Sie zwei Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, um die Elektromotoren in Eigenfertigung herzustellen.

Nur zu Prüfzwecken - Eigentum der Westermanngruppe

Übergreifende Aufgaben

Aufgabe 1:

Im Zuge der Prozessoptimierung innerhalb der Beschaffung eines mittelständischen Unternehmens soll ein internetbasiertes Katalogmanagementsystem etabliert werden. Während die Abteilungsleiterin einen unternehmenszentrierten Produktkatalog bevorzugt, plädieren die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Einkauf für einen lieferantenzentrierten Produktkatalog.

- Erläutern Sie allgemein, was unter einem internetbasierten Katalogmanagementsystem verstanden wird. Stellen Sie den lieferantenzentrierten und den unternehmenszentrierten Produktkatalog vergleichend gegenüber.
- Sammeln Sie Vorteile der genannten Produktkataloge und begründen Sie, welche Variante Ihres Erachtens gewählt werden sollte.

Aufgabe 2:

Ein Industriebetrieb bestellt einen Teil seiner Materialien nach dem Bestellpunktverfahren. In welchen der folgenden Fälle handelt er nach diesem Verfahren?

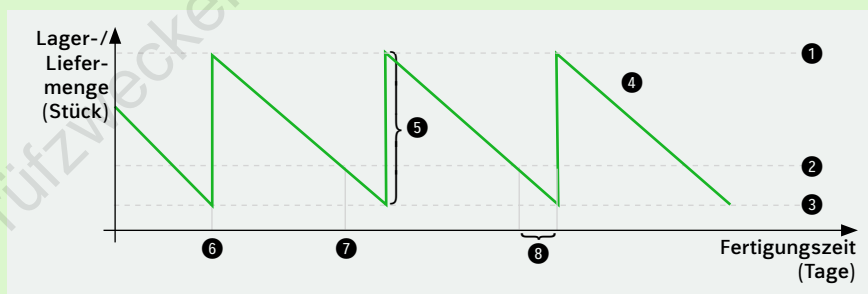
Die Bestellung erfolgt

- zu einem Zeitpunkt, in dem die Beschaffungspreise am günstigsten sind.
- in zeitlich kontinuierlichen Abständen.
- bei Erreichen eines zuvor festgelegten Mindestbestands.
- bei Erreichen des Meldebestands.
- bei Erreichen eines Lagerbestands, der für den Beschaffungszeitraum ausreicht und zusätzlich den Mindestbestand beinhaltet.
- bei Erreichen eines Lagerbestands, der für den Beschaffungszeitraum ausreicht.

Aufgabe 3:

Ordnen Sie folgende Begriffe den Zahlen in der unten stehenden Abbildung zu:

- | | | |
|--------------------|-------------------------|-------------------------------|
| a) Mindestbestand | b) Beschaffungszeitraum | c) (optimale) Bestellmenge |
| d) Lieferzeitpunkt | e) Bestellzeitpunkt | f) Verlauf des Lagerbestandes |
| g) Höchstbestand | h) Meldebestand | |



Aufgabe 4:

Sie unterbreiten den Vorschlag, den gesamten Jahresbedarf eines Montageteiles in größeren Mengen einzukaufen. Welche Argumente stützen Ihren Vorschlag?

- Die Bestellkosten pro Stück sind geringer.
- Die Transportkosten pro Lieferung sind geringer.
- Die Lagerkosten lassen sich senken.
- Die gesamten Beschaffungskosten für den Jahresbedarf sind geringer.
- Die Kapitalbindungskosten nehmen ab.

Ein Industriebetrieb stellt Möbel, insbesondere Holzkleiderschränke, her. Welche der folgenden Aussagen zu den unterschiedlichen Bedarfsarten sind richtig?

- a) Der Sekundärbedarf wird aus dem Tertiärbedarf abgeleitet.
- b) Der Tertiärbedarf ist der Materialbedarf z. B. an Holzbrettern.
- c) Der Sekundärbedarf ist der Bedarf z. B. an montagefähigen Schließern.
- d) Der Primärbedarf ist die Summe aus Sekundärbedarf und Tertiärbedarf.
- e) Der Sekundärbedarf ergibt sich aus dem Primärbedarf.
- f) Der Primärbedarf ist der Bruttobedarf an erforderlichen Montageteilen (z. B. Schließern).
- g) Der Tertiärbedarf umfasst den Bedarf an Hilfs- und Betriebsstoffen.

Aufgabe 5:



Ein Industriebetrieb legt aus Sicherheitsgründen für bestimmte Materialien einen Sicherheitsbestand fest. In welcher Situation wird dieser unterschritten?

- a) wenn die Beschaffungszeit verkürzt wird
- b) wenn im Verkauf gerade ein zusätzlicher Kundenauftrag eingegangen ist
- c) wenn die Lagerkapazität durch eine neue Lagerhalle erhöht wurde
- d) wenn die Fertigung mehr Erzeugnisse herstellt als geplant, ohne den Einkauf zu informieren
- e) wenn der Meldebestand erhöht worden ist

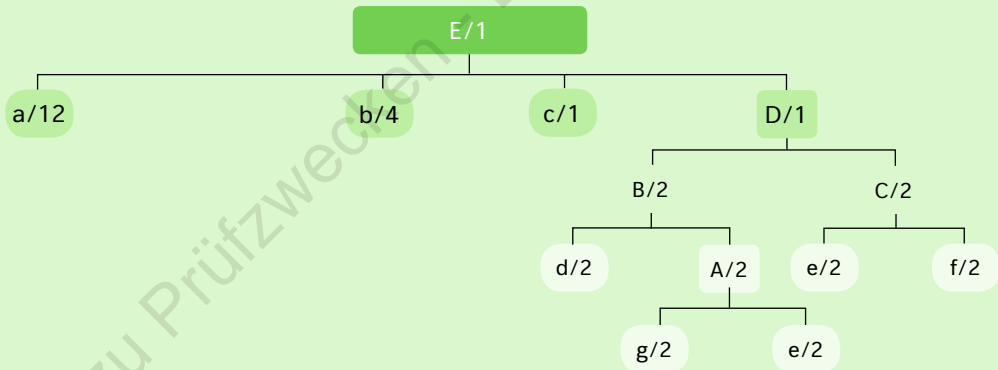
Aufgabe 6:

Ein Hersteller von Kickboards montiert täglich 50 Gelenkbolzen. Bei einer Beschaffungszeit von sieben Tagen betrug der Meldebestand 460 Stück. Bei einem neuen Lieferanten beträgt die Beschaffungszeit fünf Tage, sodass der Mindestbestand um zehn Stück reduziert wurde.

Wie viel Stück beträgt der neue Meldebestand?

Aufgabe 7:

Ein Industriebetrieb erhält für ein bestimmtes Erzeugnis (E) einen Kundenauftrag über 350 Stück. Dieses Erzeugnis weist folgende Erzeugnisstruktur auf:



Aufgabe 8:

Großbuchstabe = Bauteil, Kleinbuchstabe = Einzelteil, Zahlen = Mengenangabe

Aus der Kostenrechnung liegen folgende Daten vor:

Einzelteil	Stückkosten	Einzelteil	Stückkosten	Einzelteil	Stückkosten
a	0,02 €	d	8,00 €	g	3,20 €
b	0,40 €	e	0,20 €		
c	20,00 €	f	3,60 €		

- a) Ermitteln Sie die Anzahl der erforderlichen Einzelteile pro Erzeugnis.
- b) Berechnen Sie die Materialeinzelkosten für ein Erzeugnis.
- c) Ermitteln Sie die Materialeinzelkosten für den eingegangenen Kundenauftrag.

Aufgabe 9:

Grenzen Sie die Bereitstellungsprinzipien Einzelbeschaffung, Vorratsbeschaffung sowie Just-in-time-Beschaffung voneinander ab und nennen Sie jeweils ein Beispiel.

Aufgabe 10:

In einem Industriebetrieb stieg der Lagerbestand für Rohstoffe im zweiten Geschäftsjahr um 20 % im Vergleich zum Vorjahr. Durch Veränderungen in der Rohstoffbeschaffung gelang es im dritten Jahr, den Lagerbestand um 8 % auf 7176 Stück zu senken.

Wie hoch war der Lagerbestand im ersten Geschäftsjahr?

Aufgabe 11:

Ein Hersteller von Kaffeevollautomaten benötigt für die Versendung seiner Erzeugnisse entsprechende Spezialverpackungen, die von einem Lieferanten fremdbezogen werden. Der Bedarf orientiert sich an der Fertigungsmenge. Folgende Informationen liegen vor:

- Fertigungsmenge pro Tag: 15 Stück
- Beschaffungszeit für die Spezialverpackung: 14 Arbeitstage
- Arbeitstage pro Monat: 20 Tage je 8 Arbeitsstunden
- Mindestbestand: 4 Tagesproduktionen
- Vertriebsmitarbeiter/-innen pro Arbeitstag: 4 Mitarbeiter/-innen

- a) Ermitteln Sie den Sicherheitsbestand der Spezialverpackungen in Stück.
- b) Wie hoch ist der Meldebestand für die Spezialverpackungen?
- c) Beschreiben Sie zwei Gründe, die einen Sicherheitsbestand an Spezialverpackungen erforderlich machen.
- d) Erläutern Sie, welche Auswirkungen eine Verringerung des täglichen Bedarfs auf den Melde- und den Mindestbestand hat.

Aufgabe 12:

Die Zembold KG schließt am 05.05. einen Kaufvertrag über einen Laserdrucker mit einem Listenverkaufspreis von 245,00 € ab. Die Lieferung soll am 10.05. unter Eigentumsvorbehalt erfolgen. Die Zahlungsbedingung lautet: 30 Tage netto Kasse.

Welche der folgenden Aussagen sind richtig?

- a) Die Zembold KG darf den Drucker erst nutzen, wenn der Eigentumsvorbehalt erloschen ist.
- b) Die Zembold KG wird erst Eigentümer, wenn der Kaufpreis vollständig bezahlt ist.
- c) Der Eigentumsvorbehalt erlischt bei vertragsgemäßer Lieferung am 10.05.
- d) Durch die Bezahlung des Druckers am 20.05. unter Abzug von 2 % Skonto erlischt der Eigentumsvorbehalt und die Zembold KG wird rechtmäßiger Eigentümer.
- e) Die Zembold KG wird erst dann Eigentümer, wenn 291,55 € am 05.06. überwiesen werden.
- f) Bei pünktlicher Lieferung wird die Zembold KG am 10.05. Besitzer des Druckers.
- g) Der Eigentumsvorbehalt erlischt in dem Augenblick, wenn der Spediteur die Übergabe des Druckers auf dem Lieferschein per Unterschrift bestätigt.
- h) Nach Zahlung von 245,00 € am 05.06. wird die Zembold KG Eigentümer des Druckers.

Aufgabe 13:

Beschreiben Sie jeweils zwei Tätigkeiten, die mit

- a) der Transportannahme bestellter Waren,
- b) der Erfassung des Wareneingangs sowie
- c) der Portionierung des Wareneingangs

zusammenhängen.

Frau Hoffmann erwirbt über einen Onlinemarktplatz ein gebrauchtes Smartphone. Nach zwei Wochen stellt sich heraus, dass das Smartphone nicht funktioniert und bereits vor dem Verkauf einen schwerwiegenden Defekt hatte. Frau Hoffmann verlangt vom Verkäufer die Rückabwicklung des Kaufvertrags. Welche Rechte stehen ihr zu?

Aufgabe 14:

Ein Unternehmen beauftragt einen IT-Dienstleister mit der Erstellung einer maßgeschneiderten Individualsoftware. Nach der Fertigstellung stellt sich heraus, dass die Software zahlreiche Fehler aufweist und nicht den vereinbarten Anforderungen entspricht. Welche Rechte stehen dem Unternehmen zu?

Aufgabe 15:

Ben kauft über einen Onlineshop ein Videospiel als digitalen Download. Nach dem Kauf stellt er fest, dass das Spiel nicht wie beworben funktioniert und häufig abstürzt. Welche Rechte stehen Ben zu?

Aufgabe 16:

Ein Industrieunternehmen erwirbt über einen Onlinemarktplatz eine Lizenz für eine spezielle Software zur Verwaltung von Kundenkontakten. Nach der Installation stellt man fest, dass die Software nicht alle angekündigten Funktionen bietet und zudem nicht mit den anderen Programmen des Unternehmens kompatibel ist. Welche Rechte stehen dem Unternehmen zu?

Aufgabe 17:

Lena kauft über einen Onlineshop ein E-Book zum Erlernen einer neuen Programmiersprache. Nach dem Download merkt sie, dass das E-Book fehlerhaft formatiert ist und zahlreiche Tippfehler enthält. Welche Rechte stehen Lena zu?

Aufgabe 18:

Ein Kunde erwirbt im März 01 einen Laptop. Im Januar 02 stellt sich heraus, dass der Laptop einen Defekt aufweist, für den der Verkäufer verantwortlich gemacht wird. Erläutern Sie die Rechtslage.

Aufgabe 19:

Welchen Anforderungen muss ein digitales Produkt gemäß § 327e BGB zum Zeitpunkt der Bereitstellung sowie während des gesamten Bereitstellungszeitraums genügen? Geben Sie jeweils ein Beispiel an.

Aufgabe 20:

Eine Sendung Sportartikel sollte bis zum 20. Juni „fix“ geliefert werden, trifft jedoch aufgrund des Verschuldens des Verkäufers nicht rechtzeitig ein. Wie wird der Käufer reagieren?

Aufgabe 21:

- a) Er kann einen Preisnachlass verlangen.
- b) Er muss dem Lieferanten ausdrücklich mitteilen, dass er keinen Wert mehr auf die Lieferung legt.
- c) Er kann auf die Lieferung verzichten und Schadenersatz fordern.
- d) Er hat keine Ansprüche, da er keine Nachfrist gesetzt hat.
- e) Er kann die Annahme nicht verweigern, falls die Ware am 21. Juni geliefert wird.

Aufgabe 22:

Der Verkäufer einer Ware ist mit der Lieferung in Verzug. Von welchem Recht wird der Käufer Gebrauch machen, wenn die Ware in der Zwischenzeit teurer geworden ist?

- a) Erfüllung des Vertrags
 - b) Rücktritt vom Vertrag
 - c) Schadenersatz wegen Nichterfüllung
 - d) Minderung des Kaufpreises
 - e) Rücktritt vom Vertrag und Schadenersatz wegen Nichterfüllung
-

Aufgabe 23:

Lieferant Hensel hat sich vertraglich zu einer Konventionalstrafe von 15.000,00 € verpflichtet. Der Liefertermin wird überschritten, der nachweisbare Schaden des Käufers beträgt 8.000,00 €. Muss Hensel 15.000,00 € zahlen?

- a) Nein, der Vertrag ist ungültig, weil er gegen die guten Sitten verstößt.
 - b) Nein, es müssen nur 8.000,00 € gezahlt werden.
 - c) Ja, die Höhe des tatsächlichen Schadens spielt keine Rolle.
 - d) Die Höhe der tatsächlich zu zahlenden Konventionalstrafe ist abhängig von der Dauer der Terminüberschreitung.
 - e) Nein, denn die 15.000,00 € stellen lediglich eine Höchstgrenze dar.
-

Aufgabe 24:

Eine Industriekauffrau möchte per E-Mail eine Bestellung aufgeben. Ist eine Bestellung per E-Mail rechtswirksam?

Aufgabe 25:

Beschreiben Sie jeweils kurz, was Sie unter

- a) analogen Waren,
- b) Waren mit digitalen Elementen und
- c) digitalen Waren

verstehen, und nennen Sie jeweils ein Beispiel.

Sachwortverzeichnis

A

ABC-Analyse 244, 275
 Abschlussprüfer 101
 Abteilung A 91, 95
 Abteilung B 97
 AG 100
 Aktie 100
 Aktiengesellschaft 100
 Akzeptanz 41
 A-Materialien 247
 Amtsgericht 84
 Anfrage 163
 Angebote 163
 Angebotsvergleichs 249
 Anmeldung 97
 Anmeldung zum Handelsregister 84
 Annahme 160, 163
 Anpreisungen 163
 Antrag 160
 Arbeitnehmenden 57
 Arbeitsförderung 80
 Arbeitsgericht 79
 Arbeitspaketplan 137
 Arbeitsplatzebene 57
 Arbeitsschutz 68
 Arbeitsschutzmaßnahmen 68
 Arbeitstage 74
 Arbeitsstättenverordnung 68
 Arbeitsteilung 17
 Arbeitsvertrag 76
 Arbeitszeit 73, 74
 Arbeitszeitregelungen 77
 Arealkonzept 213
 Aufhebungsvertrag 49
 Auflösung 93, 96
 Aufsichtsrat 98, 99, 101
 Auftragsbestätigung 164
 Auktion, elektronische 221
 Auszubildende/r 43
 Auszubildender 45
 Ausbilder 43
 Ausbildereignungsprüfung 45
 Ausbilder/-in 45
 Ausbilder/in 43
 Ausbildung 39, 43
 Ausbildungsberater/in 43

Ausbildungsinhalte 45
 Ausbildungsmaßnahmen 46
 Ausbildungsmittel 45
 Ausbildungsordnung 43
 Ausbildungsstätte 43, 46
 Ausbildungsvertrag 45
 Ausschüttung 103
 Auszubildendenvertretung 57
 Auszubildende/-r 43, 45

B

Bareinkaufspreis 250
 Bareinlage 91
 Baukastenstückliste 227
 Bedarfsermittlung 228

- programmorientierte 229
- subjektive 230
- verbrauchsorientierte 230

 Bedarfsplanung 225
 Beförderungskosten 172
 Behinderungsgrad 76
 Benchmarkings 275
 Beratungspflicht 59
 Bereitstellungsprinzipien 242
 Berufsausbildung 40, 45, 48
 Berufsbildungsgesetz 45
 Berufung 79
 Beschaffungskontrolle 273
 Beschaffungsmart 274
 Beschäftigungsquote 76
 Beschäftigungszeit 73
 Bestätigungsschreiben 165
 Bestellmengenplanung, Dilemma der 231
 Bestellmenge, optimale 230, 275
 Bestellpunktverfahren 238
 Bestellrhythmusverfahren 239
 Bestellung 163
 Beteiligung 100
 Beteiligungsurkunde 100
 Betriebsänderungen 66
 Betriebsebene 57
 Betriebsrat 57, 64, 70
 Betriebsstätte 83
 Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse 47
 Betriebsverfassungsgesetz

(BetrVG) 225
 Betriebsvermögensvergleich 83
 Betriebsversammlung 66
 Beurkundungsgesetz 84
 Bezugsquellenermittlung 249
 BGB 82
 Bilanz 83, 98
 Bindungsfristen 164
 Börse 100
 Börsenfähigkeit 100
 Bringschuld 170
 Bruttogewicht 173
 Bruttoprimärbedarf 229
 Bruttosekundärbedarf 230
 Buchführungspflicht 83
 Buchhaltung 83
 Bundesarbeitsgericht 79
 Bürgerlicher Kauf 196
 Buy Side 221

C

C-Materialien 246

D

Digitale Signatur 221
 Digitale Unterschrift 84
 Dividende 101
 doppelte Buchführung 83
 Durchsetzungsvermögen 41

E

E-Business 217
 E-Commerce 217
 eG 104
 Eigentümerwechsel 90
 Eigentumsvorbehalt 178
 Eingeschränkte Mitbestimmung 60
 Eingruppierungen 60
 Einigungszwang 60
 Einkaufsrichtlinien 214
 Einnahme- und Ausgabe-rechnungen 83
 Einstandspreis 249
 Einstellung 61
 Einstellungen 60
 Eintragung 91, 95, 97, 100
 EintragungHandelsregister-eintragung 95
 Eintragungspflicht 84
 Einzelbeschaffung 242

Einzelunternehmer 89
 Einzelunternehmung 88, 89
 Einzelvertretung 92
 elektronischer Marktplatz
 220
 Enterprise-Resource-Plan-
 ning-System (ERP-Sys-
 tem) 219
 Entscheidungswerttabelle
 251
 E-Ordering 220
 E-Procurement 218
 E-Purchasing 218
 Erfüllungsgeschäft 161
 Erfüllungsort 169
 Erholungsurlaub 74
 E-Sourcing 220
 Extranet 217

F

Fantasiefirma 86
 Firma 84, 85, 89, 95, 100,
 103
 Firmenbezeichnung 83
 Fixkauf 175
 Formkaufleute 82
 Fracht 172
 Freizeichnungsklausel 164
 Fremdbezug 275

G

Gattungskauf 194
 Gebotszeichen 71
 Gefahrübergang 264
 Geldschuld 169
 gemischte Firma 86
 Genossenschaft 104
 Genossenschaftsregister
 104
 Gerichtsstand 170
 Gesamtvertretung 92
 Geschäftsanteil 104
 Geschäftsfähigkeit 49
 Geschäftsführer 98
 Geschäftsführung 92, 98
 Geschäftsübernahme 90
 Geschäftsvermögen 83, 90
 Gesellschafter 92
 Gesellschafterversammlung
 98
 Gesellschaftskasse 93
 Gesellschaftsunternehmen
 88

Gesellschaftsvertrag 92, 97
 Gesundheitsschutz 73
 Gewährleistungsfrist 264
 Gewerbebetrieb 89
 Gewerbetreibende 81
 Gewinn 83, 89, 98, 103
 Gewinnanteil 95
 Gewinn- und Verlustbeteili-
 gung 103
 Gewinn- und Verlustrech-
 nung 83
 Gewinn- und Verlustvertei-
 lung 93, 95
 Gewinnverteilung 101
 Gläubiger 90
 Global Sourcing 213
 GmbH 97, 102, 103
 GmbH & Co KG 101
 GmbH & Co.KG 103
 Grundkapital 100
 Grundkündigungsfrist 76
 Grundsicherung 80
 Güterproduktion 17
 Güteverfahren 49

H

Haftung 89, 95, 98
 Haftungsbeschränkte
 Unternehmensgesell-
 schaft 99
 Handelsbilanz 89
 Handelsgesetzbuch 81
 Handelsgewerbe 81, 86
 Handelsgewerbes 94
 Handelskauf,
 – einseitiger 167
 Handelsregister 83, 85, 91,
 95, 97, 100, 103
 Handelsregistereintragung
 81, 82, 84, 95, 97, 100,
 103
 Hauptversammlung 101
 HGB 81, 82
 Hilfsstoffe 226
 Höchstarbeitszeiten 73
 Höchstbestand 238, 239
 Holschuld 169

I

Industriekaufleute 39
 Information 59
 Inhaberpapier 100
 Initiativrecht 61

Internet 217
 Intranet 217
 Ist-Kaufleute 81, 82
 Ist-Kaufmann 82

J

Jahresabschluss 99
 Jahresabschlusses 101
 Jahresgewinn 93
 Jahresüberschuss 101, 103
 JAV 64
 Jugend- und 57
 Jugend- und Auszubilden-
 denvertretung 64
 Juristische Person 97

K

Kann-Kaufleute 82
 Kapitalbedarf 89
 Kapitaleinlage 98
 Kapitalentnahmen 93, 96
 Kapitalgesellschaft 82, 97,
 100
 Kapitalgesellschaften 82, 84,
 97
 Kauf auf Abruf 175
 Kauf auf Probe 194
 Kaufmann 81
 kaufmännische Organisation
 82
 Kaufmannsarten 81
 Kaufmannseigenschaft 81,
 82
 Kauf nach Probe 195
 Kauf zur Probe 194
 Kennzahlen 277
 KG 94, 102, 103
 Kindergeldrechts 80
 Kommanditgesellschaft 94
 Kommunikationsfähigkeit 42
 Komplementär-GmbH 103
 Konfliktfähigkeit 41
 Kontrollrecht der Kommandi-
 tisten 95
 Konventionalstrafe 270
 Körperschaftsteuer 103
 Kreditbasis 89
 Kreditbeschaffung 89
 Kündigung 49, 61, 66, 76
 Kündigungsfrist 77
 Kündigungsschutz 59, 76
 Kurswert 100

L

Lagebericht 98
 Lagerbestandsgröße 275
 Lagerbestandsgrößen 241
 Lagerkennziffern 275
 Landesarbeitsgerichte 79
 Land- und Forstwirtschaft 82
 Leistungsort 169
 Leistungs- und Verhaltens-
 überwachung 62
 Lieferantenkonzept 213
 Lieferantenkredit 177
 Liefertermin 174
 Listenpreis 250
 Local Sourcing 213

M

Machbarkeitsstudie 134
 Mahnung 187
 Mängel 195
 Mängelrüge 263
 Marktplatz,
 – elektronischer 218
 – katalogbasierter 221
 Meilensteine 138
 Meilensteinplan 139
 Meldebestand 239
 mengenplanung 229
 Mengenübersichtsstückliste
 226
 Mindestbestand 239
 Mindesteinlage 104
 Mindestkapital 102
 Mini GmbH 99
 Mitbestimmung 57
 Mitbestimmungsebenen 57
 Mitwirkung 59
 Mitwirkungsrecht 60
 Modular Sourcing 213
 Multiple Sourcing 213
 Mutterschutz 75
 Mutterschutzfrist 75
 Mutterschutzgesetz 75

N

Nachbesserung 243
 Nacherfüllung 187
 Nachfolgereglung 90
 Nachschusspflicht 98
 Nachtarbeitsverbot 73
 Nennwert 100
 Nichtkaufleute 82, 83
 Nicht-Rechtzeitig-Lieferung

270
 Nutzwertanalyse 275

O

Offene Handelsgesellschaft
 91
 OHG 91, 93
 Optimale Bestellmenge 231

P

Pausen 74
 Personenfirma 86
 Personengesellschaft 88,
 102
 Personen-gesellschaften 88
 Personengesellschaften 84
 Persönlichkeitskompetenz
 40
 Preisnachlässe 177
 Primärbedarf 225
 Probezeit 48
 Produktkataloge 221
 Projektabschluss 143
 Projektauftrag 135
 Projektmanagement 132
 Projektorganisation 134
 Projektplanung 136
 Projektziele 133
 Prokuristen 83

R

Ratenkauf 180
 Rechtsfähigkeit 160
 Rechtspersönlichkeiten 87
 Rechtsprechung 83
 Rettungszeichen 71
 Revisionsverfahren 79
 Rohstoffe 226
 Rollenverteilung 40
 Rollgeld 172
 Ruhezeit 74

S

Sacheinlage 91
 Sachfirma 86
 Schadensberechnung 270
 Schichtarbeit 73
 Schickschuld 169, 170
 Schlüsselqualifikationen 40
 schlüssiges Handeln 167
 Schuldverhältnis 161
 Schwerbehindertenschutz
 76

Sekundärbedarf 225
 Sell Side 221
 Sicherheitsbestand 238
 Single Sourcing 243
 Skonto 254
 Sourcing-Konzepte 213
 Sozialgerichtsbarkeit 80
 Sozialhilfe 80
 sprachlose Kommunikation
 42
 Sprecherausschuss 66
 Stammeinlage 97
 Stammkapital 97, 102
 Statut 104
 Stille Gesellschaft 105
 Stückkauf 195

T

Tara 173
 Tätigkeitsverbote 75
 Team 41, 132, 134
 Teamarbeit 41
 Teamfähigkeit 41
 Teileverwendungsnachweis
 227
 Teilhaber 94, 97
 Terminkauf 174
 Terminsteuerung 240
 Tertiärbedarf 225
 Tilgung 180
 Toleranz 41

U

Überzeugungskraft 41
 Umgruppierungen 60
 Umsatz 82, 83
 Unit Sourcing 213
 Unternehmensebene 57
 Unternehmensformen 87
 Unternehmensgründung 81
 Unternehmensregister 84
 Unternehmensformen 87
 Unterrichts- und Bera-
 tungsrecht 66
 Urlaub 74

V

Verbotszeichen 71
 Verbrauchsmenge 243
 Verbrauchsregelmäßigkeit
 246
 Verbrauchsvorhersagegenau-
 igkeit 247

Verjährungseinrede 271
Verjährungsfristen 264
Verlust 93
Verordnung über die Arbeits-
stätten 68
Verpackungskosten 172
Verpflichtungsgeschäft 169
Versammlung der leitenden
Angestellten 66
Versendungskauf 170
Versetzung 60
Versorgungsamt 76
Vertrag 76
Vetorecht 60
Volle Mitbestimmung 60
Vollhafter 102
Vollkaufleute 87
Vorratsbeschaffung 247
Vorstand 100

W

Wählbarkeit 58
Wahlberechtigung 58
Wahlen zum Betriebsrat 58
Warenschuld 169
Werktage 74
Wertpapierbörse 100
Wettbewerbsverbot 91
Widerspruchsrecht 92
Wiederholungsprüfung 49
wirtschaftlichen Angelegen-
heiten 66
Wirtschaftsausschuss 65, 66

X

XYZ-Analyse 242, 275

Z

Zahlung bei Leistung 177
Zahlung nach Leistung 177
Zahlungsbedingungen 177
Zahlung vor Leistung 177
Zeitkonzept 213
Zieleinkaufspreis 250
Zielkauf 177
Zusammenhalt 41
Zustimmungspflicht 60
Zweckkauf 270

Bildquellenverzeichnis

| BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Ingelheim: 20.1, 20.2, 20.3, 20.4, 20.5, 20.6, 20.7, 20.8, 20.9, 20.10, 20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.15, 20.17, 20.18, 20.19, 20.20, 71.1, 71.2, 71.3, 71.4, 71.5, 71.6, 71.7, 71.8, 71.9, 71.10, 71.11, 71.12, 71.13, 71.14, 71.15, 71.17, 71.18, 71.19, 71.20. | fotolia.com, New York: andreas reimann 196.1, 372.1; asayenka - 350.1; digitalstock 200.1, 375.1; Kzenon 148.1; Marco2811 273.1; Marina Lohrbach 242.1; mopsgrafik 180.1, 365.1; pholidito 236.1; reeky 353.1; Sebastian Duda 345.1. | Hild, Claudia, Angelburg: 14.1, 228.1, 331.1. | PantherMedia GmbH (panthermedia.net), München: Dmitriy Shironosov 43.2. | Picture-Alliance GmbH, Frankfurt a.M.: 14.4; blickwinkel 100.1; dpa Themen-dienst/Christin Klose 47.1; dpa-infografik 88.1; dpa-infografik GmbH 7.1, 58.1; Jens Wolf 10.8; Thieme, Wolfgang 199.1; ZB/Jan-Peter Kasper 8.1, 14.2. | Ringhut, Daniela, Dreieich: 202.1, 202.2, 373.1, 373.2, 377.1, 378.1. | Shutterstock.com, New York: Blaze986 369.1; Olga Popova 272.1; Rawpixel.com 208.1; tclly 359.1. | stock.adobe.com, Dublin: Alexander 20.16, 71.16; Casa da Photo 271.1; ChiccoDodiFC 351.1; DOC RABE Media 249.1; itchaznong Titel, Titel; JackF 344.1; jd-photodesign 14.5; juergenphilipps 231.1; Kneschke, Robert 14.3; Kzenon 283.1; littlewolf1989 259.1; luchschenF 218.1; Lund, Jacob 14.6, 40.1; Maksim Shebeko 224.1; Mariia Titel, Titel, Titel; peshkova 344.2; pit24 244.1; Racle Fotodesign 5.1, 15.1; Sinuswelle 14.7; Stockfotos-MG 43.1; THANANIT 241.1. | Wilkhahn, Bad Münden: 10.2, 10.7, 215.1, 225.1; Confair-Falttisch, Design: Andreas Störiko, Sessel Versal, Design: wiege, Klaus Franck, Werner Sauer 10.6; Drehsessel Modus, Design: Klaus Franck, Werner Sauer 10.1; Drehstuhl Aline, Design: Andreas Störiko 10.3; FS Linie, Design: Klaus Franck, Werner Sauer 9.2; FS-Linie, Design: Klaus Franck, Werner Sauer, Tischprogramm Palette, Design: Karlheinz Rubner 9.1; InteracTable, Design: wiege, Andreas Störiko 10.5; InteracTable, Design: wiege, Andreas Störiko, Stehhilfe Stitz, Design: ProduktEntwicklung Roericht 10.4; Logon, Design: Andreas Störiko 9.4; Tischprogramm Palette, Design: Karlheinz Rubner, Sessel Modus, Design: Klaus Franck, Werner Sauer, Regalsystem Conrack, Design: wiege 9.3. | Zahlenbilder, Bergmoser + Höller Verlag AG, Aachen: 17.2; Zahlenbilder 8.2, 17.1, 24.1, 25.1, 25.2, 28.1, 29.1, 59.1, 68.1, 75.1, 76.1, 76.2, 79.1, 80.1, 99.1, 303.1, 309.1, 327.1.