

The cover features a stylized owl logo in the top left corner, rendered in shades of purple and grey. A thick green line graph with several peaks and valleys is overlaid across the middle of the page. The background is a gradient of brown and tan colors.

ALWIS - Unterrichtsmaterialien

Reihe: Wirtschaftswissen

Autoren: Katrin Jungfleisch, Mirko Busch

Mitarbeit: Sabine Lauer, Svea Hirschert

Herausgeber: **ALWIS - ArbeitsLeben WIRtschaft Schule** e.V.

Layout und Satz: Schönsbüro

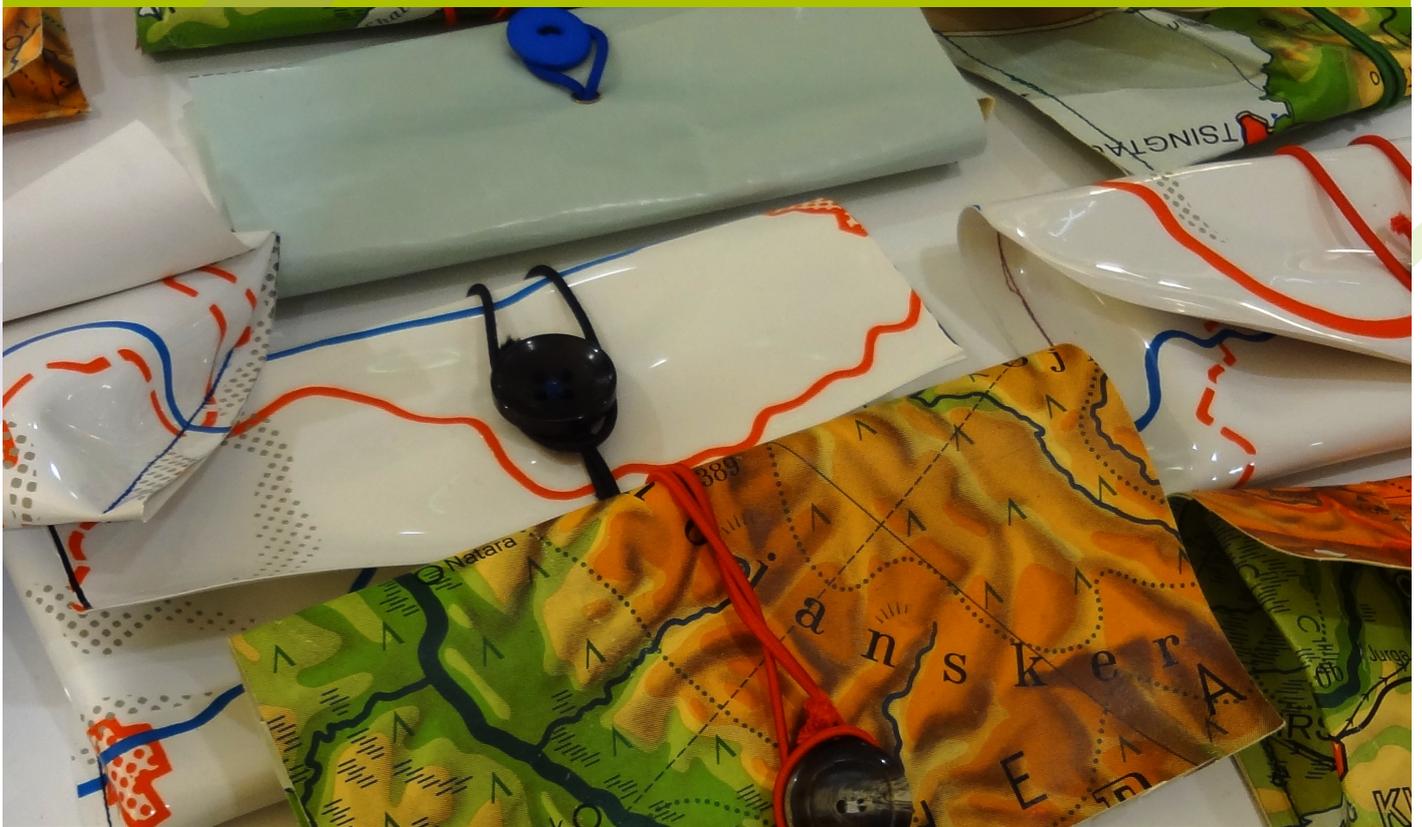
Saarbrücken 2012, 1. Auflage



ALWIS

Arbeits
Leben
Wirtschaft
Schule e.V.

"BWL für JUNIOR" im Seminarfach



Allgemeine Ordnerversion

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung und Grundbegriffe 6

- 1.1 Allgemeine Einführung BWL 6
- 1.2 Betriebstypologien 10

2. Produktion und Logistik 14

- 2.1 Güterarten 14
- 2.2 Produktionsarten 16
- 2.3 Produktionsplanung 22
- 2.4 Logistik 24

3. Projektmanagement 26

- 3.1 Projektgrundsätze, Projektarten, Stakeholder 26
- 3.2 Phasenmodell 30

4. Marketing 33

- 4.1 Grundlagen und Begriffe 33
- 4.2 Konsumenten- vs. Anbieterperspektive 35
- 4.3 Marktforschung und Marketingmaßnahmen 37
- 4.4 Produkte und Märkte 39
- 4.5 Marketingaktionsplan 44
- 4.6 Vertrieb 46

5. Kommunizieren - Präsentieren - Führen 50

- 5.1 Protokolle, Briefe, E-Mails 50
- 5.2 Rhetorik und Präsentieren 54
- 5.3 Sitzungsleitung 57
- 5.4 Entscheidungsfindung und Kommunikation 60
- 5.5 Führungskonzeptionen 63

6. Finanzen und Verwaltung

70

6.1 Finanzierung und Investition	70
6.2 Der Jahresabschluss	73
6.3 Die Umsatzsteuer	80
6.4 Kalkulation des Verkaufspreises	86
6.5 Deckungsbeitragsrechnung	92

7. Personalbereich

96

7.1 Vergütungsformen	96
7.2 Abrechnung: Abzüge vom Bruttolohn	100

8. Literaturverzeichnis und Quellenangaben

105

Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf Angehöriger beider Geschlechter.

1

Einführung und Grundbegriffe

1.1 Allgemeine Einführung BWL

Methoden:

- Textanalyse
- Brainstorming
- Erstellung einer grafischen Übersicht
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Flipchart/Tafel/Beamer

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Darstellungskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Argumentationskompetenz
- Kommunikationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext!
2. Im Text werden verschiedene Bedürfnisse sowie Bedürfniskategorien genannt. Entwickeln Sie für diese eine grafische Darstellungsform (z. B. Tabelle, MindMap, etc.)! Welche Art von Bedürfnissen haben Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung im JUNIOR-Unternehmen bedient, welche die anderen Schülerfirmen, die Sie kennen? Ordnen Sie dies Ihrer Grafik zu und präsentieren Sie in der Klasse das Ergebnis (Tafel/Flipchart/Beamer)!
3. Ordnen Sie die oben genannten konkreten Bedürfnisse, die die Schülerfirmen bedient haben, einer Stufe der Bedürfnispyramide nach Maslow zu und fügen Sie jeder Stufe der Bedürfnispyramide nach Maslow ein weiteres, konkretes Beispiel Ihrer Wahl hinzu!
4. Entwerfen Sie auf Grundlage des Textes eine Tabelle, welche die verschiedenen Kategorien von Bedürfnissen übersichtlich darstellt! Überlegen Sie, welche Art von Bedürfnissen mit den folgenden Gütern befriedigt werden soll. Ordnen Sie die Güter den entsprechenden Kategorien zu und erläutern Sie Ihre Zuordnung im Plenum:
 - 500 g Spagetti,
 - Motorrad,

- neuestes iPhone,
 - Hamburger in einem Schnellrestaurant,
 - Tickets für ein Konzert,
 - Auto,
 - Aufenthalt in einem Wellness-Hotel,
 - Arztbesuch,
 - gemeinsamer Abend mit Freunden.
5. Recherchieren Sie im Internet den Begriff „Wirtschaftlichkeitsprinzip“ (ökonomisches Prinzip)!
 - a) Welche ökonomischen Prinzipien gibt es?
 - b) Welchem Prinzip sind Sie in Ihrem JUNIOR-Unternehmen bei den einzelnen unternehmerischen Schritten gefolgt (beim Einkauf von Waren, beim Marketing, bei den Personalkosten,...)? Suchen Sie drei Beispiele und diskutieren Sie in der Gruppe!
 6. In jüngster Zeit ist „Social Business“ ein vielzitiertes Konzept. Auch JUNIOR-Unternehmen haben sich bereits diesem Geschäftsprinzip verschrieben. Es handelt sich dabei um ein wirtschaftliches Konzept, das oft auf Muhammad Yunus zurückgeführt wird. Bei diesen Unternehmen steht nicht Gewinnmaximierung im Vordergrund sondern die Lösung sozialer, ökologischer oder gesellschaftlicher Probleme.
 - a) Finden Sie im Internet ein Beispiel für ein Unternehmen/JUNIOR-Unternehmen im Bereich Social Business! Recherchieren Sie im Internet nach Muhammad Yunus!
 - b) Widerspricht die Orientierung an anderen Werten als der Gewinnmaximierung im Handeln den ökonomischen Prinzipien?
 7. Gab es Entscheidungen während des Projektes, die dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entgegenstanden? Wenn ja, warum wurde so entschieden?

Arbeitstext¹:

Wirtschaft ist ein komplexes Gebilde von menschlichen Handlungen und Verhaltensweisen sowie Institutionen, deren Ausgangspunkt **die Bedürfnisse des Menschen** sind. Ein Bedürfnis entsteht aus einem **Mangelempfinden** heraus, wobei der Wunsch besteht, diesen Mangel zu beseitigen. Dabei kann es sich sowohl um einen Mangel an Sachgütern als auch um einen Mangel an Dienstleistungen handeln. Der zentrale Unterschied zwischen Sachgütern und Dienstleistungen besteht darin, dass sich Sachgüter auf Vorrat produzieren lassen, Dienstleistungen jedoch immer einer konkreten Kundennachfrage bedürfen. Während ein Automobilhersteller auch Fahrzeuge produzieren kann, für die es noch keine Käufer gibt, kann ein Friseur keineswegs schon mal auf Vorrat Haare schneiden; er benötigt dazu immer den konkreten Kundenauftrag.

Ohne menschliche Bedürfnisse würde es keine Wirtschaft geben. Allerdings sind die menschlichen Bedürfnisse sehr vielfältig und können beispielsweise nach ihrer Dringlichkeit in **Existenzbedürfnisse**, **Grundbedürfnisse** und **Luxusbedürfnisse** unterschieden werden. Um welche Bedürfniskategorie es

sich bei einem konkreten Bedürfnis handelt, hängt von den individuellen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen ab. Während in Europa ein Auto eher zu den Grundbedürfnissen zählt, gehören Autos in der Dritten Welt tendenziell zu den Luxusbedürfnissen.

Darüber hinaus können Bedürfnisse in **offene (bewusste) und latente (unbewusste) Bedürfnisse** unterschieden werden. Offene Bedürfnisse führen beim Menschen zu einem bewussten Mangelempfinden, das beseitigt werden will. Latente Bedürfnisse lassen sich dagegen erst nach einem auslösenden Reiz erkennen. Solange sie noch nicht vom Menschen erkannt sind, wird er keine Bedürfnisbefriedigung anstreben. Der auslösende Reiz, der aus einem latenten ein offenes Bedürfnis werden lässt, kann bspw. durch Werbung hervorgerufen werden.

Letztlich lassen sich Bedürfnisse auch in **individuelle und kollektive** unterscheiden.

Aus den Bedürfnissen der Menschen entsteht ein Bedarf bzw. eine **Nachfrage**, sobald sich die Menschen aktiv um die Bedürfnisbefriedigung kümmern. Wenn ein Mensch das Bedürfnis Hunger verspürt und diese Mangelscheinung zu beseitigen versucht, entsteht ein Bedarf an bzw. eine Nachfrage nach Nahrungsmitteln.

Grundsätzlich dienen unterschiedliche Güter der Bedürfnisbefriedigung. In der Wirtschaftslehre zählen nicht nur Gegenstände, sondern auch Tätigkeiten und Rechte zu den Gütern. Damit die Güter für die Wirtschaftslehre relevant werden, müssen sie aber bestimmte Eigenschaften erfüllen: sie dürfen nur begrenzt vorhanden und erst durch bestimmte Tätigkeiten verfügbar sein. Man spricht von **knappen** Gütern. Demnach gibt es auch andere Güter, die zur Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung stehen: die **freien** Güter, zu denen in vielen Fällen bspw. das Licht oder die Luft gehören. Kennzeichen dieser Güter ist, dass sie nahezu unbegrenzt zur Verfügung stehen, ohne dass der Mensch dafür bestimmte Maßnahmen ergreifen muss. So steht uns auf der Erde bspw. Luft nahezu unbegrenzt zur Verfügung. Wenn sich jedoch viele Menschen über längere Zeit in einem engen Raum befinden, wird auch Luft zu einem knappen Gut. Ob Güter frei oder knapp sind, hängt also immer vom Einzelfall ab.

Freie Güter lassen sich wirtschaftlich nicht handeln. Da sie quasi unbegrenzt verfügbar sind, entstehen keine Mangelscheinungen, die die Voraussetzung für wirtschaftliches Handeln bilden. Die meisten Güter sind jedoch knappe Güter, die entweder nur begrenzt vorhanden sind und/oder vom Menschen gefördert oder geschaffen werden müssen. Dabei werden **materielle Güter (Sachgüter) von immateriellen Gütern (Dienstleistungen, Rechte, Tätigkeiten) unterschieden**.

Darüber hinaus lassen sich Güter in mobile und immobile, in Konsumgüter und in Investitionsgüter, in Individual- und in Kollektivgüter sowie in Grund-, Kultur- und Luxusgüter unterscheiden.

Da die Mehrzahl der Güter knappe Güter sind, die Bedürfnisse des Menschen aber nahezu unbegrenzt sind, entsteht eine Diskrepanz zwischen dem, was zur Bedürfnisbefriedigung der Menschen notwendig und dem, was dazu vorhanden ist. Aus dieser Diskrepanz entsteht die Aufgabe des Wirtschaftens, der **Lösung des Zuteilungsproblems, wer welche Bedürfnisse befriedigen kann**. Anders formuliert: Wie

sollen die vorhandenen (knappen) Güter auf die Menschen verteilt werden, wenn nicht ausreichend viele Güter zur Verfügung stehen, um allen Bedürfnissen gerecht werden zu können?

Die Lösung dieser Aufgabe beschäftigt die Menschen seit jeher und war und ist Auslöser vieler kriegerischer Auseinandersetzungen. Der Betriebswirtschaftslehre geht es in diesem Zusammenhang weniger um die Frage, welche Güterverteilung unter ethischen oder moralischen Gesichtspunkten gerecht ist, d. h. die Wirtschaftsordnung an sich wird nicht in Frage gestellt. Die Betriebswirtschaftslehre versucht vielmehr, **unter Berücksichtigung einer gegebenen Wirtschaftsordnung**, eine möglichst vorteilhafte Zuteilung der knappen Güter auf die Bedürfnisträger zu erreichen.

Um die Frage der optimalen Zuteilung klären zu können, unterstellt die Betriebswirtschaftslehre den (ökonomisch) rational handelnden Menschen. **Der rational handelnde Mensch folgt den Regeln der Logik;** ihm sind die Erreichbarkeit seiner Ziele und die Konsequenzen aus seinen zielgerichteten Handlungen bewusst. In der Realität sind jedoch viele Situationen zu beobachten, in denen der Mensch dieses (ökonomisch) rationale Handeln vermissen lässt.

Bedürfnispyramide nach Maslow²:



1.2 Betriebstypologien

Methoden:

- Textanalyse
- Brainstorming
- Erstellung einer grafischen Übersicht
- Recherche
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Internetfähiger PC

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Darstellungskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Analytisches Denken
- Kommunikationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext!
2. „Betriebe und Haushalte sind aufeinander angewiesen.“ Die Abhängigkeit von Betrieben und Haushalten voneinander lässt sich anhand der Waren und Dienstleistungen darstellen, die unter den Wirtschaftseinheiten ausgetauscht werden. Stellen Sie diesen Austausch sowie die zugehörigen Geldströme grafisch dar!
3. Die Darstellung der Ströme in Aufgabe 2 ist allgemeiner Natur. Stellen Sie nun die Ströme (Waren, Dienstleistungen, Geld) Ihres JUNIOR-Unternehmens mit den in Kontakt gestandenen Wirtschaftseinheiten dar!
4. Recherchieren Sie im Internet die Bedeutung der drei Wirtschaftssektoren (primärer, sekundärer und tertiärer Sektor) für die Volkswirtschaft Deutschlands! Untersuchen Sie hierbei konkret die Anzahl der einzelnen Unternehmen in den Wirtschaftssektoren, den Anteil der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt sowie die Zahl der Beschäftigten in den einzelnen Sektoren! Erstellen Sie aus dem Ihnen dann vorliegenden Zahlenmaterial mithilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms eine anschauliche Grafik!
5. Bis vor wenigen Jahren gab es in Deutschland zahlreiche Nonprofit-Unternehmen. Hierzu zählten insbesondere die staatlichen Unternehmen, wie z.B. die Deutsche Bahn. Recherchieren Sie jeweils ein weiteres Unternehmen in Deutschland und/oder in Ihrer Region/Stadt, das in den letzten Jahren in ein „Profit-Unternehmen“ überführt wurde! Recherchieren Sie darüber

hinaus die Gründe hierfür und ob die Erwartungen erfüllt wurden! Berichten Sie anschließend der Klasse!

6. In den letzten Jahren erleben Privatschulen (Profit-Organisationen) einen Boom, wohingegen staatliche Schulen (Nonprofit-Organisationen) in die Kritik geraten sind. Aus diesem Grund überlegt die lokale Schulbehörde Ihre Schule in eine private Trägerschaft zu überführen. Um alle entsprechenden Argumente zu hören hat die Behörde zu einer Podiumsdiskussion geladen. Recherchieren Sie zunächst im Internet Pro- und Contra-Argumente zu Privatschulen! Beachten Sie hierbei u. a. Qualität des Unterrichts, Ausstattung der Schulen, Kosten für Privatschulen, Unabhängigkeit der Lehre, Klassengröße und Betreuung! Besetzen Sie anschließend die Rollen: Landrat (Schulträger), Direktor der Schule, zwei Schülerverepreter, zwei Lehrerverrepreter, zwei Elternverrepreter (hohes und mittleres Einkommen), Verrepreter eines Industrieunternehmens, das die neue Schule gerne finanziell unterstützten möchte. Führen Sie die Podiumsdiskussion durch!
7. Bezüglich der Betriebsgrößen werden kleine, mittlere und große Betriebe unterschieden. Hiervon leitet sich auch der Begriff „Mittelstand“ ab.
 - a) Recherchieren Sie, wann man von einem mittelständischen Unternehmen spricht!
 - b) Mittelständische Unternehmen werden häufig als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Untersuchen Sie die Gründe für diese Einschätzung!
8. Viele der weltweit sehr erfolgreichen mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind einer breiten Öffentlichkeit unbekannt, weswegen sich für diese Unternehmen der Begriff „Hidden Champion“ verbreitet hat. Finden Sie mittels Internetrecherche ein solches Unternehmen, notieren Sie die wichtigsten Fakten (Name, Standort, Unternehmenskennzahlen) und stellen Sie das Unternehmen in der Klasse vor!

Arbeitstext³:

Träger der Wirtschaft sind sogenannte **Wirtschaftseinheiten**, zu denen insbesondere die Betriebe zählen. Betriebe sind dadurch charakterisiert, dass sie Güter und Dienstleistungen erstellen, die an andere Wirtschaftseinheiten (in der Regel gegen Bezahlung) abgegeben (vertrieben) werden sollen. Grundsätzlich unterscheidet man **öffentliche** (staatliche) von **privaten** Betrieben, wobei es jedoch auch Mischformen gibt. Diese entstehen vor allem dann, wenn sich der Staat am Kapital der privaten Betriebe beteiligt.

Die zweite große Gruppe der Wirtschaftseinheiten sind die **Haushalte**, die darauf ausgerichtet sind, die Leistungen der Betriebe zu nutzen. Auch hier gibt es die Unterscheidung in **öffentliche (Bund, Länder, Gemeinden) und private Haushalte**.

Beide Gruppen, Betriebe und Haushalte, sind aufeinander angewiesen. Haushalte können (nur) das konsumieren, was die Betriebe erstellen; Betriebe benötigen die Haushalte als Nachfrager ihrer Leistungen.

Natürlich tauschen Betriebe auch untereinander Leistungen aus, dies jedoch nur, weil der nachfragende Betrieb die Leistung des anbietenden Betriebs benötigt, um eine Leistung zu produzieren, die letztlich die Haushalte nachfragen.

Unterstellen wir, dass Betriebe und Haushalte dem ökonomischen Prinzip folgen, so wird das Konfliktpotenzial sofort deutlich: Betriebe versuchen bspw., ihre produzierte (und damit gegebene) Gütermenge zu möglichst hohen Preisen zu verkaufen, um ihren Ertrag zu maximieren. Haushalte versuchen, ihre gegebenen Bedürfnisse mit möglichst niedrigem Mitteleinsatz (insbesondere niedrigem finanziellem Mitteleinsatz) und somit zu möglichst niedrigen Preisen zu befriedigen. Welcher Preis wird sich am Markt durchsetzen? Der Wunschpreis der Betriebe? Der Wunschpreis der Haushalte? Ein Kompromiss aus beiden Preisen?

Bevor es dazu kommt, müssen die Betriebe aber zunächst die Frage klären, mit welcher Gütermenge sie den Nachfragern überhaupt gegenüber treten wollen und wie sie diese Gütermenge produzieren wollen. Auf der anderen Seite müssen die Haushalte, die in den meisten Fällen nur über ein begrenztes Budget verfügen (Geld ist fast immer ein knappes Gut!), entscheiden, wofür sie überhaupt ihr Budget ausgeben wollen.

Ziel dieses Textes ist es nicht, Antworten auf diese Fragen zu geben, sondern ein Verständnis dafür zu erzeugen, dass die Wirtschaftseinheiten (sowohl Betriebe als auch Haushalte) niemals isoliert betrachtet werden dürfen. Dazu sind die Wirtschaftseinheiten untereinander zu stark miteinander verbunden:

Über den Kapitalmarkt beschafft sich ein Betrieb das Eigen- und Fremdkapital, das notwendig ist, um überhaupt die Betriebsbereitschaft herstellen und die Betriebsprozesse realisieren zu können. Um eine Druckerei betreiben zu können, benötigt ein Betrieb unter anderem bestimmte Druckmaschinen. Diese müssen ebenso finanziert werden, wie das Papier für den laufenden Druckprozess, auf dem gedruckt werden soll. Eigenkapital (Kapital der Unternehmer bzw. der Gesellschafter) und Fremdkapital (z. B. Bankdarlehen) stehen nur begrenzt zur Verfügung.

Über den Beschaffungsmarkt erwirbt ein Unternehmen die notwendigen Einsatzfaktoren, die für das Betriebsgeschehen notwendig sind: Es müssen Maschinen oder Werkzeuge beschafft werden, die in der Regel von anderen Betrieben (im In- und Ausland) angeboten werden. Es müssen Arbeitskräfte eingestellt werden, deren Qualifikation und Verfügbarkeit unter anderem von den Möglichkeiten der Ausbildung abhängt. Es müssen Rohstoffe beschafft werden, die teilweise in fernen Ländern geborgen werden müssen.

Über den Absatzmarkt verteilt bzw. verkauft ein Unternehmen die von ihm angebotenen Leistungen. Die Möglichkeiten des Zugangs zum Absatzmarkt und damit zu den Kunden ist für jeden Betrieb anders: Eine kleine Bäckerei verkauft ihre Backwaren häufig über ein einzelnes Geschäft, Großbäckereien haben dagegen die Möglichkeit, sogar Warenhausketten zu beliefern und damit ihre Produkte einem viel größeren Absatzmarkt zugänglich zu machen.

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich zwar mit den vielfältigen Problemstellungen der einzelnen Betriebe, sie muss aber die Verhaltensweisen der anderen Wirtschaftseinheiten stets berücksichtigen. Außerdem machen die oben genannten Aspekte deutlich, dass es nicht einfach ist, im Rahmen einer (Allgemeinen) Betriebswirtschaftslehre Antworten auf alle Fragen zu finden, zumal sich die Gegebenheiten der einzelnen Betriebe stark voneinander unterscheiden. Aus diesem Grund werden Betriebe ähnlich wie Bedürfnisse und Güter verschiedenen Kategorien zugeordnet, da Betriebe einer bestimmten Kategorie häufig ähnliche und damit vergleichbare Rahmenbedingungen aufweisen, die die Antworten auf die genannten Problemstellungen erleichtern.

Betriebe lassen sich nach verschiedenen Aspekten kategorisieren, z. B. nach Wirtschaftszweigen, nach Unternehmenszielen, nach dem vorherrschenden Einsatzfaktor, nach der Rechtsform oder nach der Betriebsgröße.

Nach **Wirtschaftszweigen** lassen sich Betriebe in **Sachleistungs- und Dienstleistungsbetriebe** unterscheiden. Zu den Sachleistungsbetrieben gehören land- und forstwirtschaftliche Betriebe, Rohstoffgewinnungsbetriebe (z. B. Bergwerke), Produktionsbetriebe (z. B. Maschinenbau), Verbrauchsgüterbetriebe (z. B. Lebensmittelindustrie) und Ver- und Bearbeitungsbetriebe (z. B. Montagebetriebe). Zu den Dienstleistungsbetrieben zählen Handelsbetriebe, Bankbetriebe, Verkehrsbetriebe, Versicherungsbetriebe und sonstige Dienstleistungsbetriebe wie Touristikbetriebe, Gaststätten oder Friseure.

Das statistische Bundesamt unterscheidet den Dienstleistungsbereich vom Produzierenden Gewerbe, dem Baugewerbe sowie der Land- und Forstwirtschaft und der Fischerei.

In Deutschland gibt es fast drei Millionen Betriebe mit mehr als 28 Millionen (Vollzeit-) Beschäftigten (auf Basis von 1.540 Arbeitsstunden pro Jahr). 70% aller Beschäftigten arbeiten inzwischen im Dienstleistungsbereich, nur 2% in der Land- und Forstwirtschaft bzw. Fischerei.

Nach den **Unternehmenszielen** lassen sich **Profit- von Nonprofit-Organisationen** unterscheiden. Die meisten Betriebe haben eine Gewinnerzielungsabsicht und gehören damit zu den Profitorganisationen. Bei Nonprofit-Organisationen steht jedoch nicht die Gewinnerzielung, sondern die Bedürfnisbefriedigung bzw. Bedarfsdeckung im Vordergrund. Dazu zählen z. B. (staatliche) Schulen und Universitäten, öffentliche Verkehrsbetriebe oder (heute nur noch teilweise) Energieversorger.

2 *Produktion und Logistik*

2.1 Güterarten

Methoden:

- Brainstorming
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Grafik
- Wirtschaftslexikon
- Overhead-Projektor/Beamer
- Arbeitstext

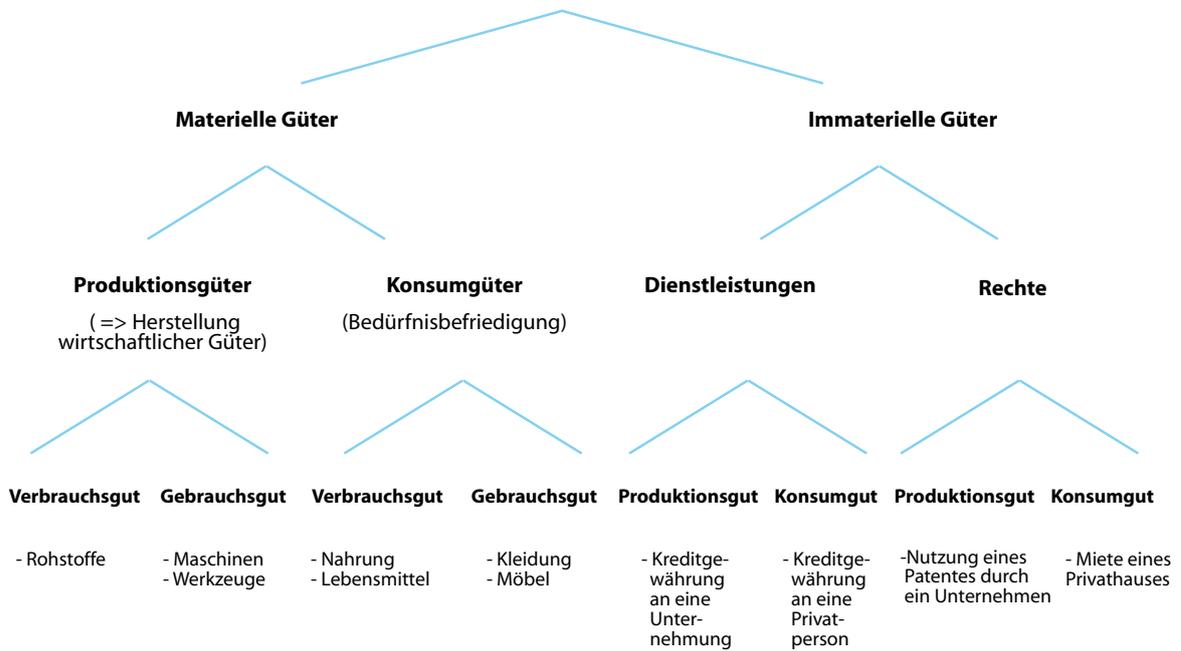
Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Analysekompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion

Aufgabenstellung:

1. Führen Sie mit Ihren Schülern ein Brainstorming zu folgenden Fragen durch und notieren Sie die Ergebnisse an der Tafel
 - a) Wofür haben die Schüler an den letzten drei Tagen Geld ausgegeben?⁴
 - b) Wofür wurde das Startkapital des JUNIOR-Unternehmens verwendet?
2. Betrachten Sie die Abbildung „Arten wirtschaftlicher Güter“! Recherchieren Sie in der Diskussion die Begriffe Produktionsgut, Konsumgut, Gebrauchsgut und Verbrauchsgut! Recherchieren Sie die Begriffe nötigenfalls mithilfe eines Wirtschaftslexikons oder des Internets! Kopieren Sie die Grafik und vervollständigen Sie sie mit den im Rahmen des Brainstorming gefundenen Gütern!⁵
3. Kurzdiskussion: Wo ließe sich in dieser Systematik das bzw. die von Ihnen in Ihrem JUNIOR-Unternehmen produzierte Gut bzw. die angebotene Dienstleistung einordnen?

Arten wirtschaftlicher Güter⁶



2.2 Produktionsarten

Methoden:

- Recherche

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext und Bilder

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext und klären Sie mithilfe des Internets alle Ihnen nicht bekannten Fachbegriffe!
2. Legen Sie eine Tabelle an, in der Sie den verschiedenen Prozesstypen die wichtigsten Eigenschaften zuordnen!
3. Ordnen Sie die im Arbeitstext abgebildeten Güter den verschiedenen Produktionstypen zu! Mehrfachnennungen sind dabei möglich⁷.
4. Ordnen Sie die Produktion in Ihrem JUNIOR-Unternehmen begründet einem Programmtyp und einem Prozesstyp zu!

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die verschiedenen Arten der Produktionen zu systematisieren. Dies kann in Abhängigkeit des Produktes selbst bzw. des Programmtyps erfolgen oder aber in Abhängigkeit des Produktionsprozestyps:

Produkt und Programmtypen	Prozesstypen
Güterart (materiell/immateriell)	Kontinuität des Materialflusses (kontinuierliche Produktion, quasikontinuierliche Produktion, Taktfertigung, diskontinuierliche Produktion; Chargenproduktion)
Beweglichkeit der Produkte (mobile/immobile)	Wiederholungsgrad der Produktion (Massenproduktion, Einzelproduktion, Serienproduktion, Sortenproduktion)
Verwendungszweck der Produkte (Investitionsgut/ Konsumgut)	Organisationsgrad der Produktion (Gruppen-/Insel-Produktion, Reihen-/Linienproduktion, Fließproduktion)
	Entwicklungsgrad der Produktion (manuelle Produktion, mechanische Produktion, teilautomatisierte Produktion, automatisierte Produktion)

Die folgenden Abbildungen zeigen zahlreiche Beispiele für Produktionsgüter:









Quellen 9-22:

Kaffeemaschine: [istock_10815331_Don Nichols](#)

Roller: http://www.nunon.de/images/produkt_smoby_roller_33034.jpg

Pullover: [iStock_13668453_largeformat4x5](#)

Bionade: <http://bio4u.files.wordpress.com/2008/11/bionade.jpg>

Farbeimer: [iStock_5358986_Palto](#)

Mercedes: [iStock_15630953_Henrik5000](#)

Manuelle Fertigung: http://www.h-moser.com/we_images/tech_001_g.jpg

Industriegelände: [Industrie2iStock_5042318_ictor](#)

Autolackierung:

http://www.mazda.de/upload/country/de/hero/about/news/hero_lackierstrasse.jpg

Industriemaschine: [iStock_10165090_Gizmo](#)

Oldtimer: <http://www.autoplenum.de/Bilder/testreports/jwo20081007125316/Ford-T-Modell-1924-Produktionslinie.jpg>

Lehrwerkstatt: [iStock_1682818_chrisboy2004](#)

Schraube: <http://de.academic.ru/pictures/dewiki/73/Inbus-Schraube.jpg>

Roboter: [Roboter_iStock_13842433_josemoraes](#)

http://www.mazda.de/upload/country/de/hero/about/news/hero_lackierstrasse.jpg

2.3 Produktionsplanung

Methoden:

- Brainstorming
- Diskussion
- Gruppenarbeit
- Computerarbeit

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Abbildungen s.u.
- Computer mit Office-Software

Kompetenzen:

- Analysekompetenz
- vernetztes und vorausschauendes Denken
- Argumentationskompetenz
- Medienkompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion

Aufgabenstellung:

1. Das JUNIOR-Projekt ist auf die Dauer eines Schuljahres begrenzt. Daher haben Sie sich im Rahmen dieses Projektes lediglich mit der operativen Planung befasst (vgl. Abb. „Hierarchie der Planungsstufen“). Ein Unternehmen, das dauerhaft am Markt erfolgreich sein will, muss jedoch auch taktisch und strategisch planen.
Bilden Sie Kleingruppen mit maximal vier Personen! Entwerfen Sie eine strategische Planung für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens (Zeithorizont vier bis sechs Jahre)! Berücksichtigen Sie hierfür alle Bereiche der operativen Planung (vgl. Abb.)! Stellen Sie im Anschluss den anderen Mitarbeitern Ihre Planung detailliert vor und einigen Sie sich gemeinsam auf eine Unternehmensstrategie!
2. Entwerfen Sie in Anlehnung an die Abbildung „Grunddaten für ein Produktionsplanungs- und Steuerungssystem“ eine grafische Übersicht (Office-Software) für die Produktion in Ihrem ehemaligen JUNIOR-Unternehmen! Die Arbeit erfolgt hierbei in Gruppen entsprechend der ehemaligen Abteilungen! Die Ergebnisse werden am Ende in einer Übersicht zusammengefasst. (Im Falle eines Dienstleistungsunternehmens müssen die Beispiele entsprechend angepasst werden, z. B. „Kosten je Arbeitsstunde“ statt „Kosten je Maschinenstunde“.)

In der Industrie werden für den Durchlauf von Aufträgen durch die Fertigung verstärkt computergestützte **Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS)** eingesetzt. Ein PPS umfasst folgende Phasen:

1. Abschätzung der benötigten Fertigungskapazitäten
2. Planung der pro Periode herzustellenden Enderzeugnisse
3. Ableitung des Bedarfs der Baugruppen, Einzelteile und Rohstoffe aus dem Bedarf gemäß der zweiten Phase nach Menge und Termin
4. Freigabe der zu fertigenden Produkte
5. Überwachung der Fertigung auf Menge, Qualität, Termin und Ressourcenverbrauch

Hierarchie der Planungsstufen²⁴:



Grunddaten für ein Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS)

Information	Beispiele
Absatzbezogene Daten	Kundenstammdaten, Auftragsbestand, Verkaufszahlen
Beschaffungsbezogene Daten	Lieferantenstammdaten, Lieferkapazitäten, Lieferkonditionen
Teilestammdaten	Technische Daten der Vor-, Zwischen- und Endprodukte (z.B.
Erzeugnisstrukturdaten	Baukastenstücklisten, Rezepturen, Strukturstücklisten
Arbeitsplandaten	Fertigungsablauf je Produkt, Betriebsmittelbedarf, Fertigungs-
Betriebsmitteldaten	Kapazitäten, Rüstzeiten, Kosten je Maschinenstunde

2.4 Logistik

Methoden:

- Textanalyse
- Einsatz von Office-Software
- Übersichtserstellung

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Grafik „Logistik“

Kompetenzen:

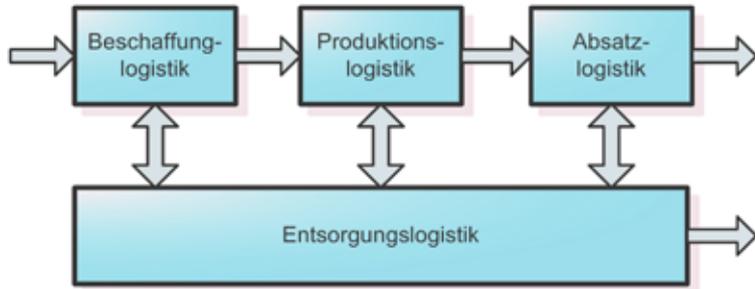
- Analysekompetenz
- Medienkompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Argumentationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Erstellen Sie in Kleingruppen mithilfe geeigneter Software in Anlehnung an den Arbeitstext und die Abbildung ein logistisches Organigramm Ihres JUNIOR-Unternehmens mit Nennung der Prozessabläufe in den einzelnen Unternehmensbereichen! Stellen Sie das Organigramm anschließend in einer PowerPoint-Präsentation bei einem potentiellen Investor vor (Plenum)! Diskutieren Sie die Ergebnisse und einigen Sie sich begründet auf die gelungenste Präsentation!

Arbeitstext²⁵:

„Im militärischen Bereich werden unter dem Begriff „Logistik“ alle Tätigkeiten zusammengefasst, die der Versorgung der Truppe dienen. Die Logistik hat den Nachschub an Verpflegung und an Ausrüstungsgegenständen sicherzustellen. An diese Bereitstellungsaufgabe knüpft der betriebswirtschaftliche Logistikbegriff an. Zur Logistik zählen alle Transport-, Lager- und Umschlagstätigkeiten, die in einem Unternehmen („interne Logistik“) und zwischen verschiedenen Unternehmen (Lieferanten-Kunden-Beziehung, sogenannten „externe Logistik“) stattfinden.“



26

3

Projektmanagement

3.1 Projektgrundsätze, Projektarten, Stakeholder

Methode:

- Textanalyse
- Brainstorming
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Analysekompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion
- Argumentationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie zunächst den Arbeitstext aufmerksam durch!
2. Bilden sie Gruppen von drei bis fünf Personen! Verknüpfen Sie innerhalb der Gruppe Ihre praktischen Erfahrungen aus dem JUNIOR-Projektjahr mit den theoretischen Informationen des Arbeitstextes! Beantworten Sie hierfür insbesondere folgende Fragen!
 - Inwiefern waren die Projektgrundsätze im JUNIOR-Projekt erfüllt?
 - Inwiefern haben äußere Vorgaben das Projekt bestimmt?
Waren diese Einflüsse eher positiver oder eher negativer Natur?
 - Wer waren die Stakeholder des Projektes? Kam es durch unterschiedliche Erwartungen der Stakeholder zu Konflikten? Welche Konflikte waren dies und wie wurden sie gelöst?
 - Zu welcher Art von Projekten lässt sich das JUNIOR-Projekt hinzuzählen?
3. Diskutieren Sie Ihre Ergebnisse mit den anderen Gruppen!

Projektgrundsätze, Projektarten und Stakeholder

„Projektplanung gibt es, seit Menschen größere Vorhaben gemeinschaftlich durchführen. Weder ein militärischer Feldzug, noch die Errichtung großer Gebäude (Tempel, Festungen), noch beispielsweise eine lange Seereise zur Entdeckung der Westpassage nach Indien sind vorstellbar, ohne dass die Verantwortlichen diese Projekte detailliert geplant hätten. Doch geschah dies lange Zeit formlos, allein aufgrund der Erfahrungen und Kenntnisse der Verantwortlichen; erst im 20. Jahrhundert sollten diese informellen Verfahren zusammengetragen, systematisiert und in die wissenschaftlich aufbereitete Form gebracht werden, unter der heute Projektmanagement betrieben wird.“ Als erste Projekte nach dieser Systematik gelten der Bau des **Hoover-Staudamms** und das **Manhattan-Projekt**. Eine weitere Entwicklung des Projektmanagements war dann für den „Wettlauf ins All“, vor allem das Apollo-Programm, erforderlich.

Als Projektmanagement wird die Gesamtheit aller Methoden zur Durchführung von Projekten bezeichnet. Es existieren zwar viele Definitionen des Begriffs, die sich letztendlich inhaltlich aber nicht stark unterscheiden. Nachfolgend finden Sie einige Beispiele zu möglichen Definitionen:

- DIN-Norm (DIN 69901-5:2009-01): „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“.
- Project Management Institute (PMI): „Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements“ (Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen.).
- Gesellschaft für Informatik: „Das Projekt führen, koordinieren, steuern und kontrollieren.“
- Projektum (Latein): das nach vorne Geworfene und manum agere (Latein): an der Hand führen

Um eine erfolgreiche Realisation der dargestellten Anforderungen an das Projektmanagement zu gewährleisten, werden üblicherweise folgende Grundsätze formuliert:

- Die Projektstruktur ist festzulegen.
- Die Phase der Projektdefinition ist hervorzuheben.
- Projektvorgaben und Teilziele müssen klar festgelegt und verbindlich kommuniziert werden.
- Der Projektverlauf ist zu jedem Zeitpunkt für jeden Projektbeteiligten transparent zu halten.
- Projektrisiken sollen rechtzeitig erkannt und behandelt werden.
- Es ist mindestens ein Projektverantwortlicher zu bestimmen.

Um Projekte zu managen, existieren verschiedene Strukturen und Methoden, für die zum Teil eigene Vorgehensmodelle existieren, so dass sich die Wahl der Vorgehensweise zur Durchführung eines Projekts meist an folgenden Aspekten orientiert:

- Existieren Vorgaben der Organisation oder des Auftraggebers im Sinne von Richtlinien?
- Welchen Umfang hat das Projekt (zum Beispiel Anzahl geplanter Personentage)?
- Wie komplex erscheint das Projekt (technische und soziale Komplexität)?
- Existiert ein branchen- oder produktspezifisches Vorgehensmodell?

In der Praxis gibt es Projekte mit stark unterschiedlicher personeller Beteiligung: an der Projektdurchführung können eine einzige, aber auch mehrere hundert Personen beteiligt sein. Entsprechend reichen die Werkzeuge des Projektmanagements von einfachen To-Do-Listen bis hin zu komplexen Organisationen mit ausschließlich zu diesem Zweck gegründeten Unternehmen und massiver Unterstützung durch Projektmanagementsoftware. Daher ist eine der Hauptaufgaben des Projektmanagements vor Projektbeginn die Festlegung, welche Projektmanagementmethoden in genau diesem Projekt angewendet werden sollen. Eine Anwendung aller Methoden in einem kleinen Projekt würde zu einer unnötig komplexen Projektverwaltung führen, die unter Kosten-Nutzen-Aspekten nicht gerechtfertigt erscheint.

Anforderungen an den Projektmanager

Jedes Projekt wird von einem Projektmanager, dem Verantwortlichen, geleitet. Der Projektmanager benötigt

- Kenntnisse des Projektmanagements,
- allgemeines Managementwissen,
- produktspezifisches Wissen,
- Ausdauer und Belastbarkeit,
- eine ganzheitliche und nachhaltige Denkweise sowie
- zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten.

Neben dem rein technischen Können (Projektmethodik) sind die sozialen Fähigkeiten eines Projektmanagers für den Projekterfolg entscheidend. Projektmanagement ist immer auch Risiko- oder Chancenmanagement: in jedem Projekt treten ungeplante Situationen auf. Einen guten Projektmanager macht aus, dass er solche Situationen früh erkennt, mit möglichst wenig Reibungsverlusten wieder in den Griff bekommt (Risiken) oder die sich stellenden Möglichkeiten nutzt (Chancen). Projektmanager sollten daher über Erfahrungen verfügen, die auf zwischenmenschlicher Ebene die Gebiete von Kommunikation und Konfliktmanagement, Teambildung und Motivation umfassen.

Viele Begriffe und Verfahrensweisen im Projektmanagement sind mittlerweile etabliert und standardisiert. Im Rahmen der meisten universitären Studiengänge im Ingenieur-, Wirtschafts- und Informatikbereich werden Grundkenntnisse des Projektmanagements vermittelt.

Stakeholdererwartungen

Stakeholder sind Personen bzw. Organisationen, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts betroffen sind. Projektmanager haben die Aufgabe, die Erwartungen der Stakeholder an das Projekt soweit wie möglich zu erfüllen bzw. einen angemessenen Ausgleich zwischen den einzelnen Interessen zu schaffen.

Die für die Erhebung der Erwartungen meist verwendete Methode ist die Projektumfeld-Analyse. Diese umfasst die Determinanten

- Termine,
- Kosten,
- Inhalt und Umfang des Projekts.

Die drei Determinanten werden von den Stakeholdern oft unterschiedlich bzw. widersprüchlich gesehen. Letztendlich hat der Projektmanager mit dem Auftraggeber eine Priorität dieser Größen festzulegen, auf der dann die Projektsteuerung aufgebaut wird.

Wenn die Organisationsform eines Unternehmens Ressourcenkonflikte erwarten lässt, wird manchmal eine vierte Steuergröße „Personal“ beschrieben.

Projektarten

Je nach Projektart und -inhalt unterscheiden sich die geeigneten Projektmanagementmethoden voneinander. Insbesondere können Projektarten nach folgenden Gesichtspunkten unterschieden werden:

Anlass bzw. Inhalt des Projektes

- Bau- und Investitionsprojekte
- IT-Projekte
- Produktentwicklungs- oder Innovationsprojekte
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Organisations(entwicklungs)projekte
- Logistik- und Qualitätsprojekte
- Marketingprojekte
- Kulturprojekte

Beteiligung am Projekt bzw. Initiierung des Projektes

- interne Projekte
 - o abteilungsinterne Projekte
 - o abteilungsübergreifende Projekte
- externe Projekte/Kundenprojekte

Komplexität der Projekte

- Kleinprojekte
- Projekte
- Großprojekte/Programme

Wiederholungsgrad der Projekte

- Pionierprojekte
- Routineprojekte

3.2 Phasenmodell

Methoden:

- Textanalyse
- Brainstorming
- Erstellung einer grafischen Übersicht
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Computer mit Beamer; alternativ:
Whiteboard mit Farbkarten
- Arbeitstext
- Wikipedia-Eintrag „Meilenstein“

Kompetenzen:

- Analysekompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion
- Argumentationskompetenz
- Medienkompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie sich den Text „Phasenmodell und Projektgruppe“ sowie den Wikipedia-Eintrag „Meilenstein“ sorgfältig durch!
2. Unterteilen Sie in der Rückbetrachtung Ihr JUNIOR-Projektjahr in die verschiedenen Phasen des Modells! Berücksichtigen Sie dabei sowohl die tatsächlich angefallenen und geleisteten Arbeiten als auch den (ungefähren) zeitlichen Rahmen! Stellen Sie das Ergebnis als Flow-Chart

dar und präsentieren Sie Ihr Ergebnis im Plenum! Arbeiten Sie in Kleingruppen von maximal vier Personen!

3. Diskutieren Sie den Einsatz von Meilensteinen in Ihrem JUNIOR-Projektjahr!
Gab es Meilensteine? Wenn ja, wurden sie eingehalten? Welche sinnvollen Meilensteine hätten Sie noch setzen können? Erläutern Sie die Abhängigkeit anderer Aktionen von der Einhaltung von Meilensteinen!

Arbeitstext 1²⁸:

Phasenmodell und Projektgruppen

Projekte werden in Phasen unterteilt. Meist enden die Projektphasen mit definierten Meilensteinen. Als Beispiel für ein allgemeines Phasenmodell gilt:

- **Phase 1: Projektdefinition:** Eine Projektanalyse klärt, welche Probleme und Potentiale zu betrachten sind. Projektziele werden festgehalten (hinsichtlich der Inhalte, der Kosten, und des zeitlichen Ablaufs) und in manchen Fällen mit einer Machbarkeitsstudie ergänzt.
- **Phase 2: Projektauftrag:** Beim Projektauftrag handelt es sich um ein Dokument, das die Existenz eines Projektes formell bestätigt und die Projektrahmenbedingungen beinhaltet.
- **Phase 3: Projektplanung:** In der Phase der Projektplanung wird das Team organisiert. Des Weiteren werden Pläne zu den Themenfeldern Projektaufgaben, Abläufe, Projekttermine, Projektkapazitäten, Kommunikationswege, Kosten, Qualitäten und Projektrisikomanagement festgelegt. Hierbei kommt es dann auch zur Meilensteinplanung.
- **Phase 4: Projektdurchführung und -kontrolle:** Neben der eigentlichen Umsetzung werden Erkenntnisse über gegenwärtige oder zukünftige Abweichungen gewonnen, die zu Planungsänderungen und Korrekturmaßnahmen führen können.
- **Phase 5: Projektabschluss:** Die Projektergebnisse werden präsentiert und dokumentiert sowie in einem Review reflektiert. Die Projektleitung wird zudem vom Auftraggeber schriftlich entlastet.

Arbeitstext 2²⁹:

„Meilenstein“

Ein **Meilenstein** (engl. Milestone, ugs. Markstein) ist ein Ereignis besonderer Bedeutung. Im Projektmanagement sind diese Ereignisse meist Unter- bzw. Zwischenziele eines Projekts. Diese Ziele sind an die Fertigstellung eines bedeutenden Projektergebnisses gebunden. So ist zum Beispiel das Abbinden der Fundamente Voraussetzung für die Kellerwände, die Fertigstellung der Kellerdecke ein Meilenstein für den Beginn des Hochbaus. Meilensteine sind relevante Überprüfungspunkte (Zwischenziele), die sicherstellen, dass das Projekt auf einem Kurs ist, welcher zum Ziel führt. Sie beschreiben erreichte Zustände

oder eingetretene Bedingungen. Gute Meilensteine sind für alle Beteiligten verständlich und geben wichtige Entscheidungen wieder. Sie sind quantitativ und qualitativ kontrollierbar und in der Anzahl überschaubar. Meilensteine sind realistisch formuliert und durch die Projektarbeit erreichbar.

Vorschlag für eine Facharbeit:

Im Arbeitstext zum Thema „Projektgrundsätze, Projektarten, Stakeholder“ sind verschiedene Projekte erwähnt: Der Bau des Hoover-Staudamms, das Manhattan-Projekt sowie das Apolloprogramm. Recherchieren Sie eines dieser Projekte (oder ein vergleichbares Projekt Ihrer Wahl) und analysieren Sie, inwiefern Sie die Kriterien eines Projektes im Sinne des gerade behandelten Kapitels erfüllen! Fassen Sie Ihr Ergebnis im Rahmen der Vorgaben für eine Facharbeit zusammen und präsentieren Sie es in einer frei gewählten Form!

4

Marketing

4.1 Grundlagen und Begriffe

Methoden:

- Medienanalyse
- Office-Software-Einsatz
- Gruppenarbeit
- Präsentation

Arbeitsmaterialien:

- Computer mit Internetzugang
- Zeitungen/Zeitschriften (von den Schülern mitzubringen)
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Analytisches Denken
- Medienkompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion
- Fähigkeit zur interdisziplinären Herangehensweise
- Kommunikationskompetenz

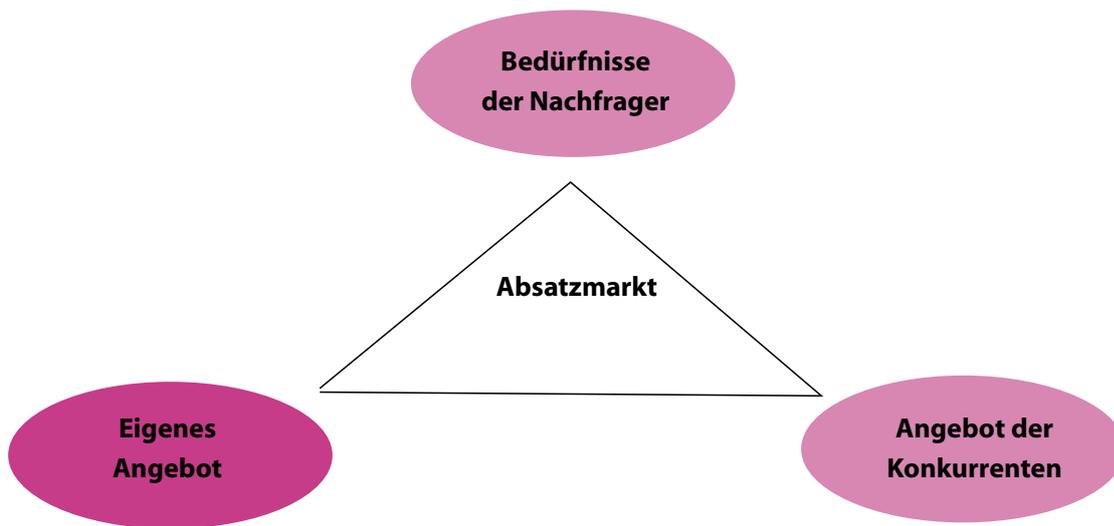
Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext!
2. Bilden Sie Gruppen von drei bis fünf Schülern! Vergleichen Sie die Werbung der beiden Fahrzeughersteller BMW und Hyundai (Internet, Presse, Fernsehen)! Stellen Sie dar, welche Produktmerkmale die Hersteller jeweils besonders betonen und begründen Sie, von welchem Punkt des im Text dargestellten Interessenfelds die Werbung am stärksten geprägt ist! Visualisieren Sie Ihr Ergebnis mithilfe von PowerPoint oder eines vergleichbaren Programms und präsentieren Sie es Ihren Mitschülern!

Arbeitstext³⁰:

Marketing und Vertrieb gehören zu den zentralen Unternehmensbereichen nahezu aller privaten Unternehmen. Jedes Unternehmen verfolgt als primäres Ziel die Gewinnerzielung bzw. Gewinnmaximie-

zung. Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn die Produkte möglichst effizient abgesetzt werden können. Absatzpolitisch befindet sich das Unternehmen in folgendem Interessensfeld:



Die Bereiche Marketing und Vertrieb sind somit fokussiert auf die Möglichkeiten zur Leistungsverwertung der Produkte im Spannungsfeld zwischen dem eigenen Angebot, dem Angebot der Konkurrenten und den Bedürfnissen der Nachfrager.

4.2 Konsumenten- vs. Anbieterperspektive

Methoden:

- Medienanalyse
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Gegebenenfalls Flipchart zur Präsentation der Ergebnisse

Kompetenzen:

- Analytisches Denken
- Argumentationskompetenz
- Vernetztes Denken
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext!
2. Produkte, mit denen sich der Kunde vor dem Kauf intensiv auseinandersetzt, werden auch als "High-Involvement-Produkte" bezeichnet (z. B. PC/Notebook). Demgegenüber stehen "Low-Involvement-Produkte", also solche, die mehr oder weniger gedankenlos „im Vorübergehen“ gekauft werden (z. B. Brötchen).
 - a) Finden Sie weitere Beispielprodukte für die jeweilige Kategorie und begründen Sie Ihre Zuordnung!
 - b) Vergleichen Sie beide Kategorien hinsichtlich der Marketingstrategie! Diskutieren Sie, wo der Schwerpunkt der Strategie liegen muss und welches letztlich die entscheidenden Kaufargumente sind!
3. Diskutieren Sie in Kleingruppen Ihre JUNIOR-Geschäftsidee aus dem vergangenen Schuljahr! Auf welcher Grundlage wurde die Geschäftsidee entwickelt? Gab es eine Marktlücke (Bedürfnis der Nachfrager/Market-pull-Konzept), die Sie erkannt haben, hatten Sie ein neues, bislang unbekanntes Produkt/eine neue Dienstleistung (eigenes Angebot/Market-push-Konzept) oder haben Sie ein bereits vorhandenes Produkt/eine bereits vorhandene Dienstleistung übernommen und ausgebaut/verbessert (Angebot der Konkurrenten)? Wie hat sich diese Situation auf das Marketing Ihres Unternehmens ausgewirkt? Welche Auswirkungen hätten sich aus einer anderen Situation ergeben? Halten Sie die Ergebnisse der Diskussion schriftlich fest und vergleichen Sie diese anschließend im Plenum!
4. Mini-Projekt: teilen Sie Ihren Kurs in vier etwa gleich große Gruppen auf und analysieren Sie an einem beliebigen Wochentag:
Gruppe 1: die Werbung in einem öffentlich-rechtlichen Fernsehsender zwischen 18 und 20 Uhr,
Gruppe 2: die Werbung in einem öffentlich-rechtlichen Fernsehsender nach 20 Uhr,

Gruppe 3: die Werbung in einem privaten Fernsehsender zwischen 18 und 20 Uhr,
Gruppe 4: die Werbung in einem privaten Fernsehsender nach 20 Uhr
hinsichtlich des Zielpublikums unterschieden nach:

- Alter
- Familie/Single
- Geschlecht
- Einkommen (hoch/mittel/niedrig).

Präsentieren Sie Ihr Ergebnis mithilfe geeigneter Präsentationssoftware sowie selbst entworfener Grafiken und stellen Sie sie im Kurs vor!

Arbeitstext³¹:

Traditionell wird die Knappheit der Güter als Grundlage für die Notwendigkeit des Wirtschaftens angesehen. Inzwischen leben wir jedoch in einer Überflussgesellschaft. Aus einem Verkäufermarkt, bei dem das knappe Angebot Vorteile für den Verkäufer der knappen Ware bot, ist vielfach ein Käufermarkt geworden, bei dem der Verkäufer die berühmte „Qual der Wahl hat“. Hieraus ergibt sich zwangsläufig für ein Unternehmen die Notwendigkeit Marketingmaßnahmen zu ergreifen.

Marketing ist nach Wöhe die Lehre von der optimalen Gestaltung des Absatzbereichs.³³ Nach Meffert ist Marketing die „bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“

Marketing ist ein Teil des unternehmerischen Handelns, das sich an den betrieblichen Zielen orientiert. Um diese definieren zu können, sollten gute Kenntnisse bezüglich der Marktakteure vorliegen. Um diese Kenntnisse zu erlangen, betreibt das Unternehmen Marktforschung.

Nachfolgend sind einige Merkmale genannt, die bei der Durchführung einer Marktforschung häufig von besonderem Interesse sind:

- Informationen zu allgemeinen Tendenzen der Bevölkerungsstruktur
 - o Trend zu Single-Haushalten
 - o Aktuelle wirtschaftliche Situation der Marktteilnehmer
 - o Umweltbewusstsein der Marktteilnehmer
- Informationen zur Käuferverhaltensforschung
 - o Wer kauft was, wann, wo, wie, warum, wie viel?
- Informationen zur Abgrenzung bestimmter Konsumentengruppen nach
 - o Alter
 - o Einkommen

4.3 Marktforschung und Marketingmaßnahmen

Methoden:

- Medienanalyse
- Office-Software-Einsatz
- Gruppenarbeit
- Präsentation

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Computer mit Office-Software/Flip-Chart
- Beliebige Zeitschriften

Kompetenzen:

- Analytisches Denken
- Medienkompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion
- Kommunikationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Vorbereitende Hausaufgabe: Bringen Sie eine Anzahl von Werbeanzeigen aus Printmedien mit in den Unterricht!
2. Gruppenarbeit (zwei bis vier Personen): auf welche der genannten Kriterien beziehen sich die Werbemaßnahmen in den von Ihnen mitgebrachten Anzeigen? Welche Zielgruppen werden angesprochen? Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse anschaulich (die genaue Form bleibt Ihnen überlassen)!
3. Gruppenarbeit (zwei bis vier Personen): welche Informationen standen Ihnen im Rahmen Ihres JUNIOR-Projektes für die Absatzplanung zur Verfügung? Erstellen Sie eine grafische Übersicht des Informationsbedarfs nach den Kriterien und decken Sie mögliche Defizite auf! Visualisieren Sie das Ergebnis (Office-Software/Flip-Chart) und präsentieren Sie es im Kurs!
4. Entwerfen Sie eine Werbebotschaft (z. B. einen Slogan, eine Idee für einen Werbespot oder -flyer) für das Produkt oder die Dienstleistung ihres ehemaligen JUNIOR-Unternehmens, das sich gezielt an eine begrenzte Gruppe der Bevölkerung richtet!

Jedes unternehmerische Handeln im Rahmen von Marketingmaßnahmen besteht aus folgenden Schritten:

1. Informationsbeschaffung:

Das Unternehmen hat einen Informationsbedarf, um zielgerichtet Marketingmaßnahmen durchführen zu können. Diese Informationen müssen aus unterschiedlichen Quellen gewonnen werden. Grundsätzlich besteht die Informationsbasis aus unternehmensinternen Quellen (z. B. Vertriebsberichten, Kundeninformationen) und aus Marktinformationen (z. B. Brancheninformationen der Statistischen Ämter oder Wirtschaftsverbänden).

Die Informationsbeschaffung kann explorativ (Sammlung von Basisinformationen), deskriptiv (quantitative Beschreibung des Marktes anhand von Absatzzahlen, Einkaufsfrequenzen, Marktanteilen) oder kausalanalytisch über Experimente erfolgen. Dabei werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen von Verhalten und Marktentwicklungen untersucht.

2. Durchführung von Marketingmaßnahmen:

Zur Durchführung von Marketingmaßnahmen stehen vielfältige Instrumente zur Verfügung. Dazu zählen beispielsweise die Werbung für ein Produkt, die Gestaltung einer Website, regelmäßig erscheinende Kundenzeitschriften oder die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens.

3. Kontrolle von Marketingmaßnahmen:

Um den Erfolg von Marketingmaßnahmen bewerten zu können, sind Kontrollmaßnahmen erforderlich. Dadurch kann z. B. die weitere Instrumentenwahl oder die Dauer der Maßnahmen beeinflusst werden.

Marketingmaßnahmen spielen eine besonders große Rolle in Hinblick auf Konsumgütermärkte. Diese können beispielsweise anhand folgender Faktoren näher klassifiziert werden, um die Wirksamkeit der Marketingmaßnahmen besser steuern zu können:

- **Geografische Kriterien:** Region/Gebiet, Ortsgröße, Bevölkerungsdichte
- **Demografische Kriterien:** Alter, Geschlecht, Familiengröße, Einkommen, Berufsgruppen, Ausbildung, Konfession, nationale Herkunft, soziale Schicht, Rolle im Haushalt
- **Psychografische Kriterien der Marktteilnehmer:** Lebensstil, Persönlichkeit
- **Verhaltensbezogene Kriterien der Marktteilnehmer:** Anlässe, Verwendungsrate, Markentreue, Einstellung, Stadium der Kaufbereitschaft, Nutzennachfrage

4.4 Produkte und Märkte

Methoden:

- Brainstorming
- Diskussion
- Recherche
- Gruppenarbeit

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Tafel/Flipchart

Kompetenzen:

- Analytisches Denken
- Medienkompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion
- Kommunikationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext!
2. Beantworten Sie für sich selbst noch einmal die Kernfragen zur Produktpolitik hinsichtlich Ihres Produktes aus dem JUNIOR-Unternehmen des letzten Jahres! Machen Sie sich hierzu stichwortartig Notizen und vergleichen Sie die Antworten mit Ihren Mitschülern!
3. Die Produktverpackung ist ein wichtiger Teil des Marketings. Vergleichen Sie Abb. 1 (Parfümflakon) und Abb. 3 (Medikamente) hinsichtlich der Verpackung!
 - a) Welche Funktionen spielen die jeweiligen Verpackungen primär?
 - b) Informieren Sie sich im Internet weiterhin über Vorschriften hinsichtlich der Verpackung von Medikamenten und Parfüms! Berücksichtigen Sie hier insbesondere die Angaben auf den Verpackungen!
4. Abb. 2 zeigt eine Coca-Cola-Flasche aus dem Jahr 1915. Spekulieren Sie, warum sich diese Form nicht durchsetzte und man schließlich zur heute verwendeten Form kam!
5. Dank Computern und schnellen Internetverbindungen ist es heute auch Privatpersonen möglich, mit einem „Klick“ bspw. Aktien zu kaufen und somit an der Börse zu spekulieren. Vielen gilt die Börse dabei als der einzige nahezu vollkommene Markt. Begründen Sie dies anhand der Kriterien für einen vollkommenen Markt!

Zusatzaufgabenstellung:

6. Besuchen Sie die Internetseite www.onvista.de! Rufen Sie die Informationen zur Volkswagen AG ab und finden Sie heraus
 - I. wie viele Volkswagenaktien im Umlauf sind,
 - II. an welchen Börsen sie gehandelt werden,
 - III. wie groß die Preisunterschiede an diesen Börsen für die VW-Aktien sind!
 - IV. Finden Sie durch Besuch einer Bank heraus, wie man als Privatperson Aktien erwerben kann und wer der Verkäufer der veräußerten Aktien ist!
7. Im Gegensatz zur Börse gelten Sachgütermärkte (z. B. für Kleidung, Computer, Handys etc.) als unvollkommene Märkte. Begründen Sie dies und diskutieren Sie, ob und inwiefern Unternehmen wie ebay oder Amazon dazu beitragen oder verhindern, diese Märkte „etwas vollkommener“ zu machen!
8. In Deutschland hat das Bundeskartellamt die Aufgabe (Angebots-)Monopole zu verhindern und die Marktmacht von (Angebots-)Oligopolen möglichst zu begrenzen. Finden Sie Beispiel für existierende Monopole und Oligopole und diskutieren Sie im Plenum die Nachteile solcher Marktformen!
9. Beschreiben Sie den Markt, auf dem Sie sich mit dem Produkt/der Dienstleistung Ihres JUNIOR-Unternehmens bewegen anhand der im Text genannten Marktkriterien! Arbeiten Sie in Kleingruppen (max. vier Personen) und präsentieren Sie Ihr Ergebnis!

Arbeitstext³³:

Produktpolitik wird in jedem Unternehmen wesentlich durch Marketingmaßnahmen geprägt, und Produktpolitik fängt bereits bei der Produktentstehung an. Kernfragen, die bereits bei der Produktentstehung berücksichtigt werden, sind:

- Was soll mein Produkt können? Welche Funktionalität weist es auf?
- Welcher Zusatznutzen ergibt sich aus dem Produkt?
- Welche ästhetischen Eigenschaften sind wichtig?
- Sind Zusatzleistungen möglich (z. B. Garantie, Ersatzteilservice...)?
- Welche symbolischen Eigenschaften müssen wiedergegeben werden (Marke, Image)?

Diese Kernfragen spiegeln sich in den Konzeptionsebenen des Produktes wieder:

- **Ebene 1:** Basisprodukt (Kernnutzen)

- **Ebene 2:** Erwartetes Produkt (gesteigerte Wertempfindung)
- **Ebene 3:** Augmentiertes Produkt (gesteigerte Wertempfindung)
- **Ebene 4:** Potentielles Produkt (Maximale Wertsteigerung)

Produkte können nach der Art des Gebrauchs oder den Kaufgewohnheiten folgendermaßen klassifiziert werden:

Art des Gebrauchs	Kaufgewohnheiten
Gebrauchsgüter	Convenience goods – Güter des mühelosen Kaufs
Verbrauchsgüter	Shopping goods – Güter des Such- und Vergleichskaufs
Dienstleistungen	Speciality goods – Güter des Spezialkaufs
	Unsought goods – Güter des fremdinitiierten Kaufs

Produktverpackung

Ein wesentlicher Bestandteil der Produktpolitik ist auch die Wahl der Verpackung, die folgende Funktionen erfüllt:

1. Schutz und Sicherung beim Transport (Logistik)
2. Dimensionierung des Produktes (Menge des Inhaltes)
3. Selbstpräsentation in der Verkaufsphase (Information)
4. Verbrauchserleichterung (Umweltaspekte beachten)
5. Differenzierung von anderen Produkten!

Die Marke als Teil der Produktpolitik

Markenpolitik umfasst alle mit der Markierung von Produkten zusammenhängende Entscheidungen und Maßnahmen. Bestandteile einer Marke sind:

- **Markenname:** verbal wiedergebbare Teil der Marke.
- **Markenzeichen:** erkennbarer, jedoch nicht verbal wiedergebbare Teil der Marke.
- **Warenzeichen:** eine Marke oder ein Markenbestandteil, die bzw. der rechtlich geschützt ist und dem Anbieter die ausschließliche Nutzung des Namens oder Zeichens sichert.
- **Urheberrecht:** das ausschließliche gesetzliche Recht der Reproduktion, Veröffentlichung und Veräußerung des Gegenstandes.

Markenschutzrechte und das Verfahren zur Anmeldung einer Marke werden im **Markengesetz** geregelt. Empirische Untersuchungen bestätigen, dass die Marke die Kaufgewohnheiten der Konsumenten erheblich beeinflusst.

Der Markt

Unter einem Markt versteht man das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten Märkte zu charakterisieren:

- nach der **Güterart** (z. B. Sachgütermarkt, Dienstleistungsmarkt, Geldmarkt und Kapitalmarkt)
- nach dem **Marktzugang** (freier oder beschränkter Zugang zum Markt für alle Marktteilnehmer; das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen [GWB] regelt den Zugang zu Märkten.)
- nach **Interventionen** (Handelt es sich um einen freien Markt, einen eingeschränkten oder einen gelenkten Markt?)
- nach **Marktlage** (Käufer- oder Verkäufermarkt)
- in Abhängigkeit von den Modellbedingungen unterscheidet man **vollkommene und unvollkommene Märkte**.

Allgemein werden die folgenden vier Bedingungen für einen vollkommenen Markt formuliert:

1. **Maximumprinzip:** alle Teilnehmer verfolgen eine Maximierungsabsicht: Anbieter streben nach dem Gewinnmaximum, Nachfrager nach dem Nutzenmaximum.
2. **Vollständige Markttransparenz:** anbieter und Nachfrager sind stets vollkommen informiert.
3. **Homogenität:** es gibt keine persönlichen, sachlichen, räumlichen oder zeitlichen Präferenzen.
4. **Unendlich schnelle Reaktion:** Anbieter und Nachfrager reagieren unendlich schnell auf Preisänderungen und Verschiebung der Marktbedingungen.

Vollkommene Märkte existieren in der Praxis nicht. In der Betriebswirtschaftslehre werden die folgenden Marktformen nach der Zahl der Marktteilnehmer unterschieden:

Nachfrager/ Anbieter	Einer (monopolistisch)	Wenige (oligopolistisch)	Viele (atomistisch)
Einer (monopolistisch)	Bilaterales Monopol	Beschränktes Angebotsmonopol	Angebotsmonopol
Wenige (oligopolistisch)	Beschränktes Nachfragemonopol	Bilaterales Oligopol	Angebotsoligopol
Viele (atomistisch)	Nachfragemonopol	Nachfrageoligopol	Vollkommene Konkurrenz



Abb. 2 Coca-Cola-Flasche³⁴

Abb. 1 Parfümflakon³⁵



Abb. 3 Medikamentenpackung³⁶

4.5 Marketingaktionsplan

Methoden:

- Brainstorming
- Diskussion
- Gruppenarbeit

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Tafel/Flipchart/Computer mit Beamer

Kompetenzen:

- Medienkompetenz
- Kompetenz zur distanzierten Reflexion
- Kommunikationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext!
2. Arbeiten Sie in Zweier-Teams: Ein kleines Startup-Unternehmen (acht Mitarbeiter) möchte Ihr Marketingunternehmen mit der Ausarbeitung eines Marketingkonzeptes beauftragen und hat Sie zu einem ersten Gespräch eingeladen. Erstellen Sie anhand des Arbeitstextes ein Flussdiagramm und erläutern Sie Ihre grundsätzliche Arbeitsweise! (Per Los werden zwei Teams bestimmt, die ihre Arbeit vorstellen. Der Rest des Kurses übernimmt die Rolle des Auftraggebers und stellt ggf. kritische Rückfragen.)
3. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie möchte den Unternehmensstart von zehn jungen Unternehmen mit jeweils einmalig 50.000 € zur Finanzierung einer Marketingkampagne unterstützen. Ihr JUNIOR-Unternehmen ist eines davon. Entwerfen Sie in Gruppen von maximal vier Personen in Anlehnung an den Arbeitstext einen Marketingaktionsplan und stellen Sie ihn anschließend vor dem Vertreter des Ministeriums für Wirtschaft und Technologie vor! Legen Sie dar, warum Sie denken, daß dieses Konzept das aussichtsreichste ist!

Arbeitstext³⁷:

Um sicherzustellen, dass Marketingmaßnahmen den potentiellen Kunden erreichen und nicht wirkungslos bleiben, bietet es sich an, einen Marketingaktionsplan zu erstellen. Er spiegelt die Marketingstrategie für ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Dienstleistung wider und überprüft den Erfolg der getroffenen Maßnahmen.

Am Anfang eines Marketingplans steht die Bestimmung der eigenen Position. Hierbei sollte die Unternehmens- bzw. Marketingleitung zunächst folgende Fragen beantworten:

- **Welche Dienstleistung/welches Produkt genau bieten wir an?**
- **Welchen (neuen) Nutzen hat der Kunde von unserem Produkt?**
- **Wer ist unsere Zielgruppe?**
- **Wie und wo kann ich meine Kunden erreichen?**
- **Gibt es parallel andere Wettbewerber? Wenn ja, wie unterscheidet sich unser Produkt/unsere Dienstleistung von dem/der Wettbewerber?**

Abhängig von den Antworten können im Anschluss die konkret zu erreichenden Ziele bestimmt werden, sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig. Beispielsweise kann es in einem ersten Schritt darum gehen, das Produkt/die Dienstleistung einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Mittel- und langfristig kann dann die Absatzentwicklung geplant werden, wobei die Marketingabteilung auf die Mitarbeit der Produktion (Kosten, mögliche Stückzahlen) angewiesen ist.

Sind alle bisherigen Fragen geklärt, geht es nun an die Planung der konkreten Marketingmaßnahmen. Diese können je nach Produkt/Dienstleistung ganz unterschiedlich aussehen. So ist beispielsweise bei einer Dienstleistung ein aufwendig gestalteter Internetshop eher zweitrangig. Hier zählt meist der direkte Kundekontakt, „Klinkenputzen“ ist angesagt.

Bei einem neuartigen Endprodukt kann die Ausstellung auf einer Messe erfolversprechend sein, da eher der Privatverbraucher als Kunde im Blickfeld steht. Es kann aber auch der Infostand in der Fußgängerzone sein. Bei einem überregionalen Kundenkreis dürften schließlich flankierende Maßnahmen im Bereich der Medien unerlässlich sein, angefangen von Zeitungsanzeigen, über Flyer, eine ansprechende Internetpräsenz bis hin zur Fernsehwerbung, die allerdings gerade bei kleinen, neugegründeten Unternehmen meist den Kostenrahmen sprengt. Dieser sollte nach Möglichkeit nicht zu eng gesetzt sein. Es ist keine Schande sich Expertenwissen von außen einzukaufen, etwa für die Umsetzung des Internetauftritts, denn ein schlechtes, unprofessionelles Auftreten kann häufig mehr Schaden anrichten als der Verzicht auf eine bestimmte Maßnahme und die Fokussierung der vorhandenen Mittel auf eine andere.

Mit der konkreten Umsetzung ist der Marketingplan allerdings noch nicht beendet. Ein wichtiger Bestandteil ist die Erfolgskontrolle. Nach jeder Maßnahme sollte der durch sie erzeugte Rücklauf analysiert werden. Eine Flyeraktion in der Fußgängerzone, auf die kein Kundenkontakt folgt, produziert lediglich Papiermüll und Kosten, aber keinen Umsatz und sollte durch erfolversprechendere Maßnahmen ersetzt werden.

4.6 Vertrieb

Methoden:

- Brainstorming
- Rollenspiel
- Textarbeit

Arbeitsmaterialien:

- Arbeitstext
- Spielanleitung zum Rollenspiel

Kompetenzen:

- Argumentationskompetenz
- Vernetztes Denken
- Problemlösungskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Brainstorming: ein Kunde ist auf die Geschäftsidee Ihres JUNIOR-Unternehmens aufmerksam geworden und erteilt einen Großauftrag im dreifachen Volumen aller bisherigen Aufträge. Bestimmen Sie mithilfe des Arbeitstextes alle sich daraus ergebenden Vertriebstätigkeiten!
2. Führen Sie das nachstehende Rollenspiel durch³⁸!
3. Verändern Sie die Aufgaben des Rollenspiels, so dass Sie zu dem/der in Ihrem JUNIOR-Unternehmen hergestellten Produkt/angebotenen Dienstleistung passen!
4. Führen Sie das Rollenspiel mit der neuen Aufgabenstellung erneut durch! Achten Sie auf eine Neuverteilung der Gruppen!

Arbeitstext³⁹:

Grundsätzlich lässt sich nicht von „dem Vertrieb“ sprechen. Vielmehr muss folgende Unterscheidung getroffen werden:

Direkter Vertrieb	Indirekter Vertrieb
<ul style="list-style-type: none">• Einkäufer und Vertriebsmitarbeiter kennen einander• Häufig bei komplexen teuren Produkten	<ul style="list-style-type: none">• Vertrieb über Absatzmittler (Handel)

Wesentliche Handlungsziele des Vertriebs sind:

- Maximierung der Verkaufsmenge bzw. der Verkaufserlöse
- Die Erstellung und Kalkulation von Angeboten und Leistungen
- Die Außendarstellung des Unternehmens
- Die Realisation der Preisziele
- Die Stärkung der Kundenbindung
- Die Durchführung der Kundenberatung

Der Bereich Marketing liefert eine wesentliche Informationsbasis für die Umsetzung der Ziele des Vertriebs.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Aspekte, nach denen der Vertrieb im Unternehmen ausgerichtet wird. Im Folgenden sollen die wesentlichen Einflüsse aufgezeigt werden.

Die Vertriebsorganisation

Der Aufbau der Vertriebsorganisation ist im Wesentlichen abhängig von den Produkten, den geografischen Regionen, den zur Verfügung stehenden Absatzkanälen und letztlich der Kundenstruktur. Dabei gilt es folgende Aspekte zu planen und zu kontrollieren:

- Planungsgrundlagen für den Vertrieb sind nach den Gegebenheiten des Marktes und der Produkte festzulegen
- Vertriebsziele sind nach dem Top-Down-Prinzip vorzugeben
- Die dezentrale Vertriebsplanung ist anzustoßen
- Dezentrale Vertriebspläne sind zu konsolidieren und ein Gesamtplan ist zu verabschieden
- Detaillierte Maßnahmen sind zu planen und zu budgetieren
- Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen
- Analyse von Abweichungsursachen

Der Vertriebserfolg wird maßgeblich durch die Qualität des Personals beeinflusst:

Vertriebsmitarbeiter zeichnen sich durch ein hohes Maß an Kontaktfreudigkeit aus, sind mit hohem Selbstwertgefühl ausgestattet, sollten aber auch ein großes Einfühlungsvermögen mitbringen, um sich in die Lage ihrer Kunden versetzen zu können. Darüber hinaus spielt Sozialkompetenz (innerbetrieblich wie auch zur Kundenseite) eine wichtige Rolle.

Vertriebsmitarbeiter übernehmen viele Rollen:

- Kunden- und Beziehungsmanager
- Dolmetscher (Transfer von technischen Ansprüchen, aber auch Kommunikation in fremde Sprachen)

- Marktforscher
- Informationsbroker
- Wettbewerbsbeobachter

Ein Kernziel der vertrieblichen Anstrengungen ist ein hohes Maß an Kundenbindung. Gelingt es, eine starke Kundenbindung aufzubauen, wird der Informationsfluss zum Kunden wesentlich verbessert, was gleichzeitig zu erhöhter Kaufmotivation führt. Um die Kundenbindung zu stärken, werden häufig spezielle Dienstleistungen, sog. „Value-added-services“ eingesetzt, zu denen Finanzierungsangebote oder bestimmte Beratungsleistungen zählen.

Rollenspiel 1 - Argumentation als Vertriebsmitarbeiter⁴⁰

Bilden Sie vier Gruppen!

Nehmen Sie an, Sie arbeiten im Vertrieb eines Handyherstellers. Ein Konzern möchte gerne ein „Companyphone“ von Ihnen beziehen. Die Einkaufsabteilung sendet Ihnen eine Anfrage (Spezifikation) mit Angabe der gewünschten Jahresmenge und Grundfunktionen zur Erstellung eines Angebots zu. Die Mindestanforderung ist die Telefonfunktion mit Adressbuch, Kalender und Datum.

Gruppe 1: Erstellen Sie eine Angebotspräsentation für ein Smartphone (iPhone, Blackberry oder Ähnliches) neuester Generation (Angebotspreis in etwa 600 €/Gerät) und argumentieren Sie, warum Ihr Produkt geeignet ist, den Ansprüchen als Companyphone zu genügen!

Gruppe 2: Erstellen Sie eine Angebotspräsentation für ein PDA mit Telefonfunktion mittleren Preises (ca. 200 €/Gerät) und argumentieren Sie, warum Ihr Produkt geeignet ist, den Ansprüchen als Companyphone zu genügen!

Gruppe 3: Erstellen Sie eine Angebotspräsentation für ein einfaches Mobiltelefon, das nur die Grundfunktionen besitzt (ca. 50 €/Gerät) und argumentieren Sie, inwieweit Ihr Gerät gerade gut genug ist, die Anforderungen zu erfüllen!

Gruppe 4: Vertreter des Konzerns, die das Companyphone erwerben wollen.

Voraussetzung ist bei allen drei Gruppen die Forderung nach einem günstigen Tarif.

Erarbeiten Sie zunächst in den Gruppen 1 bis 3 ein Angebot! Gruppe 4 soll sich gleichzeitig überlegen, wie sie den Gruppen 1 bis 3 gegenübertreten will, um erstens das passende Angebot herauszufinden und zweitens das ausgewählte Angebot zu einem sehr guten Preis zu erhalten.

Treten Sie dann gemeinsam in die Verhandlung ein!

Die Argumentation soll Folgendes beinhalten:

- In wie weit ist Ihr Angebotspreis fair?
- Welche zusätzlichen Unterscheidungsmerkmale zu Konkurrenzprodukten berücksichtigen Sie? („Value- added-service“)
- Stellen Sie Ihr Angebot dar und versuchen Sie Ihr Konzept zu verkaufen!

Hinweis: Beachten Sie die grundsätzlichen Bestandteile eines Angebots:

- Datum
- Bezugnahme auf die Anforderung (z. B. Spezifikation)
- Zeichnung/Produktbeschreibung
- Preis je Mengeneinheit
- vereinbarte Gesamtmenge (z. B. pro Jahr)
- Losgröße, in der geliefert werden soll
- Gefahrenübergang
- Verpackungsart
- Angebotsgültigkeit
- Preisgültigkeit
- Zeitpunkt, ab dem eine Lieferung möglich ist
- Verweis auf AGB
- Unterschrift des Anbieters (meistens zwei Unterschriften wegen Vier-Augen-Prinzip)

5.1 Protokolle, Briefe, E-Mails

Methoden:

- Textarbeit
- Recherche
- Protokolle verfassen
- Diskussion
- Briefe verfassen
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Internetfähiger PC mit Office-Software
- Notizblock
- Alte Sitzungsprotokolle aus dem JUNIOR-Projekt
- Alte Geschäftsbriefe aus dem JUNIOR-Projekt
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Argumentationskompetenz
- Praxiskompetenz
- Reflexionskompetenz
- Umgang mit Office-Anwendungen

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext zum Thema Protokolle!
2. Wo werden wörtliche Protokolle eingesetzt? Recherchieren Sie im Internet und lesen Sie sich ein bis zwei wörtliche Protokolle durch!
3. Betrachten Sie Ihre alten Sitzungsprotokolle und erinnern Sie sich an den Verlauf der Sitzungen! Waren Ihre Protokolle ausführlich genug? An welchen Stellen fehlen Informationen? Welche Kritikpunkte wurden seitens der JUNIOR-Geschäftsstelle geäußert?
4. Nun üben Sie das Anfertigen einer Mitschrift! Ihre Lehrkraft wird eine „Mini-Vorlesung“ halten und Sie haben die Aufgabe, eine Mitschrift anzufertigen. Vergleichen Sie die Mitschriften untereinander und besprechen Sie sie mit Ihrer Lehrkraft!
5. Fahren Sie zur Universität des Saarlandes und besuchen Sie eine öffentliche Vorlesung, z. B. in

- den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre! Versuchen Sie konzentriert zuzuhören und die wichtigsten Dinge mitzuschreiben! Beschreiben Sie im Nachhinein Ihren Mitschülern, wie Sie diese (normalerweise) anderthalb Stunden empfanden! War das Protokollieren anstrengend? Konnten Sie alle wichtigen Dinge notieren? Welche Schwierigkeiten tauchten auf?
6. Lesen Sie den Arbeitstext zum Thema Briefe! Recherchieren Sie im Internet nach der DIN 676 Vorschrift! Fassen Sie die Vorschriften über die einzelnen Elemente eines Geschäftsbriefes stichwortartig zusammen!
 7. Betrachten Sie sich einen Beispielbrief im Internet! Vergleichen Sie diesen Beispielbrief mit einem der Geschäftsbriefe Ihres JUNIOR-Unternehmens! Welche Fehler haben Sie gemacht? Bringen Sie den Geschäftsbrief in die DIN 676 Norm! Betrachten Sie auch noch einmal Ihre Formulierung und überprüfen Sie, ob Sie Fehler gemacht haben! Wenn nötig, verbessern Sie Ihren Brief!
 8. Lesen Sie den Arbeitstext zum Thema E-Mails!
 9. Brief oder E-Mail: Was halten Sie von E-Mails im geschäftlichen Kommunikationsprozess? Sollten E-Mails aus Kostengründen den Geschäftsbriefen vorgezogen werden? Wägen Sie Vor- und Nachteile der E-Mails und Geschäftsbriefe gegeneinander ab!
 10. Lesen Sie den Artikel von Wolf-Dieter Roth unter <http://www.heise.de/tp/artikel/18/18553/1.html>! Fassen Sie den Artikel über die Psychologie der E-Mail in Einzelarbeit zusammen! Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse vor Ihren Mitschülern und diskutieren Sie darüber!

Arbeitstext⁴¹:

Protokolle

Die Verwaltungsabteilung Ihres JUNIOR-Unternehmens verfasste bei jeder Sitzung und Veranstaltung Protokolle, die der JUNIOR-Geschäftsstelle zugesandt wurden. Zur Führung der Protokolle nutzten Sie die Vorlage von JUNIOR, in der im Kopfteil des Protokolls das Datum, der Ort der Sitzung sowie die Uhrzeit und Dauer festgehalten werden sollten. Zudem musste notiert werden, welche Teilnehmer bei der Sitzung fehlten. Anschließend folgte der eigentliche Textteil: hier verfassten Sie einen sachlichen Bericht über die abgehandelten Tagesordnungspunkte der Sitzung, d. h. über den Verlauf sowie die erzielten Ergebnisse und die Aufgabenverteilung.

Ein Protokoll ist eine förmliche Niederschrift. Es gibt dafür keine DIN-Vorschriften.

Grundsätzlich unterscheidet man verschiedene Arten von Protokollen, die alle unterschiedlichen Ansprüchen dienen.

Zunächst sind hier die **wörtlichen Protokolle** zu nennen. Diese haben die Aufgabe, alle Beiträge wörtlich wiederzugeben. Sie können sich vorstellen, diese Protokolle sind sehr unübersichtlich und vor allem

schwierig anzufertigen. Hier stenografieren Protokollanten das Gesagte, zusätzlich zeichnet ein Tonband die Sitzung auf. Ein großer Vorteil dieser Protokolle ist, dass sie sehr genau sind und so im Nachhinein besondere Einzelheiten noch einmal nachgelesen werden können.

Meist verfasst man Protokolle aber eher stichwortartig. Hier unterscheidet man zwischen **Verlauf- und Ergebnisprotokollen**. Verlaufsprotokolle werden eingesetzt, um den Ablauf einer Sitzung oder Veranstaltung chronologisch wiederzugeben. Sie werden auch zur Beschreibung von Experimenten genutzt. Ergebnisprotokolle hingegen halten erzielte Ergebnisse in einer sachlogischen Reihenfolge fest und erfassen die Beiträge der Teilnehmer knapp und systematisiert, meist mit Veranlasser, To-Do-Liste und Zeitvorgaben für zu erledigende Aufgaben.

Bei der Protokollführung muss insgesamt darauf geachtet werden, dass fehlende Mitarbeiter nachvollziehen können, was besprochen wurde. Zudem können Teilnehmer noch einmal nachschlagen, was festgehalten wurde.

Die Grundlage für ein ausführliches Protokoll bildet die **Mitschrift**, die der Protokollant in der Sitzung oder Veranstaltung verfasst. Wichtig: Sie müssen die Dinge, die besprochen wurden, so genau wie möglich wiedergeben.

Falls Sie vorhaben zu studieren, so müssen Sie in diversen Seminaren und Vorlesungen Mitschriften erstellen. Nur so können Sie das Gerüst der Veranstaltung dokumentieren und wichtige Dinge festhalten. Oft versuchen Studenten, das Gesagte so schnell es geht mitzuschreiben. Eine Vorlesung ist aber kein Diktat! Sie müssen auch mitdenken! Deshalb sollten Sie folgende Tipps beherzigen:

Hören Sie zu und schreiben Sie erst, wenn der Sinnabschnitt beendet ist! Schreiben Sie keine ganzen Sätze sondern nur Stichworte auf. Wörtliches Mitschreiben ist nicht nur fast unmöglich, es ist auch unnötig. Nutzen Sie Abkürzungen! Arbeiten Sie mit Farben und mit schematischen Darstellungen, wie z. B. Kästchen oder Pfeilen! Mitschriften sind individuell, es gibt hier also keine Musterlösung.

Es empfiehlt sich, dass Sie Ihre Mitschrift innerhalb weniger Tage noch einmal in Ruhe durchlesen, ergänzen und Fachliteratur hinzuzuziehen. So können Sie Zusammenhänge erkennen und das bereits Notierte ergänzen.

Briefe

Formvorgaben

Bei der Erstellung eines Geschäftsbriefes sollte man die DIN 676 „Geschäftsbrief“ (Form A oder B) beachten. Hier sind verschiedene Elemente eines Geschäftsbriefes vorgegeben.

Formulierung

Bei der Formulierung Ihrer Geschäftsbriefe im Projektjahr werden Sie gemerkt haben: so einfach ist das gar nicht. Geschäftsbriefe sind sehr förmlich, sachlich und sollen vor allen Dingen freundlich formuliert sein.

Zudem sollten Sie darauf achten, wichtige Dinge in Hauptsätzen auszudrücken, und nicht an irgendeiner Stelle im Nebensatz zu erwähnen. So kann der Leser direkt und auf den ersten Blick den Sinn des Briefes erkennen. Oft werden Adjektive verwendet, die eigentlich überflüssig sind, so z. B. die „vorliegende“ Tagesordnung. Achten Sie bei der Formulierung Ihrer Briefe darauf, die Aktiv-Form zu verwenden.

Häufig passieren in Briefen Fehler, die man aus dem täglichen Sprachgebrauch übernimmt. Einer der häufigsten Fehler ist der missachtete Genitiv, der ignoriert wird. Man sagt „im Juni diesen Jahres“, dabei heißt es „im Juni dieses Jahres“. Ein Tipp an dieser Stelle: falls Sie sich für diese Problematik interessieren, so empfiehlt sich die Lektüre des Buches „Der Dativ ist dem Genetiv sein Tod“.

E-Mails

Im privaten Bereich sowie zur Kommunikation innerhalb Ihres JUNIOR-Unternehmens haben Sie sicher häufig bereits E-Mails versendet. Auch im Geschäftsleben werden E-Mails zunehmend als Ersatz des Geschäftsbriefes eingesetzt. Insgesamt ist die Kommunikation auf elektronischem Weg weniger förmlich als der schriftliche Briefverkehr, zudem lockerer und nutzt weniger Floskeln und Wendungen.

Allerdings sollte man sich bei geschäftlichen E-Mails an der Form des Geschäftsbriefes orientieren, und so vor allem Folgendes beachten:

- Auf eine Anrede sollte nicht verzichtet werden. Beginnen Sie, ebenso wie bei einem Brief, eine geschäftliche E-Mail mit „Sehr geehrter Herr/Sehr geehrte Frau“ und setzen Sie diese Anrede durch eine Leerzeile vom restlichen Text ab!
- Duzen Sie nicht plötzlich Geschäftspartner, die Sie sonst auch nicht duzen!
- In privaten E-Mails verzichtet man häufig auf Groß- und Kleinschreibung. Dies sollte bei geschäftlichen E-Mails nicht passieren.
- Emoticons sollten Sie nur dann verwenden, wenn Sie mit dem Gegenüber ein freundschaftliches Verhältnis pflegen. Seien Sie vorsichtshalber eher zurückhaltend mit diesen kleinen Smilies!
- Schließen Sie eine E-Mail mit einem Gruß sowie mit Ihren Kontaktdaten ab!
- Notieren Sie in der Betreffzeile kurz und knapp Ihr Anliegen!
- Was die Formatierung des Textes betrifft, gibt es hier keine Vorschriften. Sie sollten den Text insgesamt eher schlicht halten, denn je nachdem, welchen Anbieter Ihr Gegenüber nutzt, könnte die Formatierung (z. B. Absätze) variiert dargestellt werden!
- E-Mails werden innerhalb kürzester Zeit an den Empfänger gesendet und sind somit ein sehr schnelles Kommunikationsmedium. Sie sollten geschäftliche E-Mails allerdings nicht in Eile schreiben und so wohlmöglich Tippfehler einbauen. Lassen Sie sich Zeit und kontrollieren Sie vor dem Absenden noch einmal Ihren Text!
- Achtung: E-Mails sind häufig mit wenigen Klicks weitergeleitet. Leiten Sie geschäftliche E-Mails nur an diejenigen Personen weiter, die der Inhalt auch tatsächlich etwas angeht! Ein Versehen ist leider schnell passiert.

- Denken Sie immer daran, dass E-Mails auf dem Server des Unternehmens dokumentiert werden. Achten Sie deshalb darauf, sensible oder vertrauliche Daten nie auf diesem Weg auszutauschen!

5.2 Rhetorik und Präsentieren

Methoden:

- Textarbeit
- Brainstorming
- Recherche
- Videos
- Präsentation
- Gruppenarbeit

Arbeitsmaterialien:

- Internetfähiger PC mit Office-Software und Beamer
- Bunte Stifte/Textmarker
- Notizblock
- Tafel
- Lautsprecher
- Eventuell Kamera
- Eventuell Overhead-Projektor oder Plakate
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Umgang mit Office-Anwendungen
- Kommunikationskompetenz
- Informationskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Vortragskompetenz
- Medienkompetenz
- Reflexionskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den kurzen Arbeitstext und markieren Sie elementare Stellen farbig!
2. Vergleichen Sie die genannten Medien Tafel, Overhead-Projektor, Plakat und Computer/Beamer miteinander! Einige davon haben Sie wahrscheinlich bei Präsentationen im Rahmen des Projektjahres genutzt (z. B. bei Hauptversammlungen, Landeswettbewerb etc.). Diskutieren Sie in der Klasse über die Vor- und Nachteile des jeweiligen Mediums! Gehen Sie dabei sowohl auf die Vorbereitung und Erstellung der Präsentation sowie auf die Durchführung ein! Halten Sie Ihre Ergebnisse stichwortartig in einer Tabelle an der Tafel fest!
3. Unter focus.de (Bereich Rhetorik) findet man Videos mit Tipps und Tricks zur Begrüßung, Körperhaltung und dem Auftreten bei einer Präsentation, wie man mit Nervosität am besten umgeht sowie nonverbale und verbale Aspekte eines Vortrages.
 - a) Betrachten Sie die Videos! Erstellen Sie eine Liste mit den wichtigsten Tipps und Tricks auf Ihrem Block!
 - b) Jetzt sind Sie dran. Erstellen Sie in Partnerarbeit eine kleine Präsentation, z. B. über eine mögliche Geschäftsidee für ein JUNIOR-Unternehmen! Alternativ könnten auch Themen wie z. B. der Lieblingssportverein oder ähnliches präsentiert werden. Nutzen Sie dazu ein geeignetes Medium! Beachten Sie die Tipps! Ihre Mitschüler sollen Sie bei Ihrer Präsentation beobachten und Ihnen anschließend Feedback geben. Falls Sie die Möglichkeit haben, Videoaufzeichnungen zu machen, so nutzen Sie diese! So können Sie im Anschluss an Ihre Präsentation selbst nachvollziehen, was Sie gut gemacht haben und welche Aspekte Sie noch üben sollten!
4. Erinnern Sie sich an Ihre gehaltenen Präsentationen im Rahmen des JUNIOR-Projektjahres! Haben Sie alle oben genannten Ratschläge angewendet? Was hätte man besser machen können? Erinnern Sie sich auch an Präsentationen anderer JUNIOR-Unternehmen, die Sie z. B. beim Landeswettbewerb gesehen haben! Was hat Ihnen an diesen Präsentationen besonders gut, was weniger gut gefallen?

Arbeitstext⁴²:

„Eine Präsentation ist der mündliche Vortrag einer oder mehrerer Personen, bei dem einem Publikum bestimmte Inhalte in strukturierter Form, unter Verwendung visueller Hilfsmittel, dargeboten werden.“

Permanent müssen in Unternehmen Ideen, Zahlen oder Ergebnisse präsentiert werden. Dabei spielt sowohl die Struktur und der Aufbau der Präsentation als auch das Auftreten des Präsentanten eine zentrale Rolle.

Zur Visualisierung Ihres Vortrags sollten Sie auf jeden Fall ein entsprechendes Medium wählen. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten: von der rechnergestützten Präsentation, z. B. mit PowerPoint, über

Overhead-Folien, Plakate, Flipchart bis hin zur „altmodischen“ Tafel. Wichtig ist, dass Sie mit dem Medium vertraut sind und die Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen, bevor Sie sich für eines der Medien entscheiden.

Der Aufbau einer Präsentation

Wichtig ist, dass Ihre Präsentation einen roten Faden hat. Es gibt keine Musterlösung für die richtige Gliederung einer Präsentation. Sie orientiert sich am Inhalt, enthält aber meist Einleitung, Hauptteil und Schluss.

In der Einleitung sollen Sie zunächst für Aufmerksamkeit sorgen, sich den Zuhörern vorstellen und das Thema bzw. den Anlass der Präsentation nennen. Wählen Sie einen möglichst interessanten Einstieg in Ihr Thema, damit Sie gleich zu Beginn das Interesse Ihres Publikums wecken. Zweckmäßig kann auch sein, dass Sie Ihren Zuhörern in der Einleitung einen Überblick über Ihre Präsentation geben, d. h. ein Inhaltsverzeichnis/eine Gliederung abbilden und den zeitlichen Ablauf klären.

Nun beginnt der eigentliche Teil Ihrer Präsentation, der Hauptteil. Hier sollten Sie die zu präsentierenden Inhalte möglichst strukturiert und visuell aufbereitet zeigen. Achten Sie auf einen logischen Aufbau und gliedern Sie Ihre Stichworte in Haupt- und Nebenpunkte.

Der Schluss: Ihre Präsentation kann mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse schließen. Vielleicht können Sie ja noch einmal auf die Fragestellung zu Beginn zurückgreifen und so den Bogen schließen oder Sie gehen einen Augenblick auf zukünftige Ereignisse/Planungen ein. Danken Sie Ihren Zuhörern für die Aufmerksamkeit und haken Sie nach, ob es noch offene Fragen oder Anmerkungen gibt!

Das Auftreten – wichtigste Regeln

- Bitte gepflegt und mit dem passenden Outfit zur Präsentation erscheinen!
- Denken Sie an etwas Angenehmes und lächeln Sie!
- Beginnen Sie pünktlich!
- Sprechen Sie laut, sprechen Sie deutlich und für die meisten Anlässe geeignet: hochdeutsch!
- Sprechen Sie in kurzen, verständlichen Sätzen!
- Sprechen Sie in einem angemessenen Tempo und machen Sie bewusst Redepausen!
- Reden Sie relativ frei! Gerne dürfen Sie einen „Spickzettel“ benutzen, daran können Sie sich zum Einen festhalten, zum Anderen auch ab und an einen Blick darauf werfen.
- Vermeiden Sie es, mit Fachausdrücken um sich zu werfen!
- Schauen Sie Ihren Zuhörern in die Augen! Halten Sie permanent Blickkontakt! Suchen Sie sich einen Sympathieträger im Publikum aus und erweitern Sie nach und nach den

Blickkontakt auf das gesamte Publikum!

- Stehen Sie sicher, mit beiden Beinen auf dem Boden! Schwanken Sie nicht hin und her!
- Stehen Sie möglichst wenig mit dem Rücken zum Publikum!
- Nutzen Sie Ihre Mimik und Gestik zur Unterstreichung des Gesagten und um Aufmerksamkeit zu erzeugen, übertreiben Sie es aber nicht!
- Am Ende der Präsentation Floskeln wie z. B. „das war’s!“ vermeiden! Fassen Sie Wichtiges noch einmal zusammen und verabschieden Sie sich höflich!

5.3 Sitzungsleitung

Methoden:

- Textarbeit
- Diskussion
- Partnerarbeit
- Recherche

Arbeitsmaterialien:

- Notizblock
- Internetfähiger PC mit Office-Software
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Kommunikationskompetenz
- Argumentationskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Reflexionskompetenz
- Praxiskompetenz
- Organisationskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den kurzen Arbeitstext!
2. Welche Dinge sollten bei der Vorbereitung einer Sitzung geklärt werden? Fertigen Sie eine Checkliste an, die bei der Organisation einer Sitzungsvorbereitung helfen soll! Denken Sie hier an die gehaltenen JUNIOR-Sitzungen zurück und nutzen Sie Ihre Erfahrungen! Ergänzen Sie die Checkliste zur Vorbereitung größerer Sitzungen in Unternehmen!
3. Stellen Sie sich vor, Sie sind Sitzungsleiter eines Teammeetings Ihres JUNIOR-Unternehmens! Wie würden Sie in folgenden Situationen reagieren? Machen Sie sich zunächst Stichworte auf Ihren Block! Diskutieren Sie anschließend in der Gruppe!
 - a) Ein Teilnehmer stellt eine Frage, die an dieser Stelle völlig unpassend ist.
 - b) Ein Mitarbeiter reagiert auf einen Ihrer Vorschläge laut und ruft: „Das ist doch Quatsch! Dafür haben wir überhaupt keine Zeit!“
 - c) Der Beamer fällt aus und Sie können den Rest der Präsentation nicht zeigen.
 - d) Einige Teilnehmer führen persönliche Gespräche während der Sitzung.
 - e) Ein Mitarbeiter ruft ständig dazwischen, häufig sind seine Kommentare unqualifiziert.
4. Zur Vertiefung des Themas der gelungenen Moderation lesen Sie bitte folgenden Artikel: http://moderation.com/_download/bbs_188.pdf!. Notieren Sie neue Erkenntnisse stichwortartig auf Ihrem Block!
5. Recherchieren Sie im Internet nach den verschiedenen Sitzungsarten! Fertigen Sie mithilfe eines Textverarbeitungsprogramms in Partnerarbeit eine kleine Übersicht an, in der die jeweilige Sitzungsart kurz stichwortartig erklärt und ihr Ziel geschildert wird!
6. Alle, die im Rahmen des JUNIOR-Projekts bereits Sitzungen geleitet haben: beschreiben Sie, wie Sie sich hierbei gefühlt haben! Was ist Ihnen leicht, was schwer gefallen? Welche Probleme sind hierbei aufgetaucht? Alle, die im Rahmen des Projektes an Sitzungen teilgenommen haben: welche positiven oder negativen Aspekte haben Sie noch in Erinnerung? Was haben die Sitzungsleiter gut, was weniger gut gemacht? Diskutieren Sie in der Klasse!

Arbeitstext⁴³:

Während des JUNIOR-Projekts nahmen Sie an diversen Sitzungen teil: an Sitzungen der Unternehmens-eigner (Hauptversammlungen), an Mitarbeitersitzungen oder auch an Vorstands- oder Abteilungssitzungen. Bei all diesen Sitzungen gilt: ohne Vorbereitung kein Erfolg!

Ein Sitzungsleiter ist nichts anderes als ein Moderator. Er muss während der Sitzung alle Beteiligten in den Prozess einbinden und somit das Potenzial der gesamten Gruppe nutzen, um ein Problem gemeinsam lösen zu können. Folgende Ratschläge sollte ein guter Moderator befolgen:

- Beginnen Sie immer pünktlich mit der Sitzung!
- Begrüßen Sie die Sitzungsteilnehmer freundlich!
- Sie leiten die Sitzung, d. h. Sie legen Ziel und Ablauf fest. Beschreiben Sie, welche Inhalte besprochen und welche Ziele erreicht werden sollen!
- Sie geben einen zeitlichen Rahmen vor und achten darauf, dass er eingehalten wird.
- Sie koordinieren Wortmeldungen und achten darauf, dass alle Teilnehmer zu Wort kommen.
- Sie besprechen die Punkte und Zielerreichung der letzten Sitzung (Protokoll durchgehen).
- Sie fassen Ergebnisse noch einmal zusammen.
- Achten Sie darauf, dass die gesteckten Ziele auch erreicht werden!
- Machen Sie Unverständliches noch einmal verständlich! Seien Sie aufmerksam und versuchen Sie, Missverständnisse im Keim zu ersticken!
- Wichtig ist auch, dass Sie persönliche Konflikte ausklammern, diese können auch nach der Sitzung in Einzelgesprächen geklärt werden. Zudem soll darauf geachtet werden, dass die Sitzungsteilnehmer respektvoll miteinander umgehen.
- Sorgen Sie für ein gutes Umfeld, in dem die Mitarbeiter gute Ergebnisse erzielen können!
- Machen Sie ruhig zwischendurch mal eine Pause, vor allem bei längeren Sitzungen!
- Schließen Sie die Sitzung und motivieren Sie die Mitarbeiter!

Man unterscheidet folgende Sitzungsarten:

- Besprechung (Meeting)
- Workshop
- Informationsveranstaltung
- Jour fixe

5.4 Entscheidungsfindung und Kommunikation

Methoden:

- Textarbeit
- Präsentation
- Gruppenarbeit
- Partnerarbeit
- Recherche
- Textanalyse
- Diskussion
- Spiele

Arbeitsmaterialien:

- Internetfähiger PC
- Plakate
- Notizblock
- Materialien für die Spiele
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Kommunikationskompetenz
- Informationskompetenz
- Argumentationskompetenz
- Vortragskompetenz
- Medienkompetenz
- Methodenkompetenz
- Reflexionskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext und markieren Sie wichtige Stellen farbig!
2. Schulz von Thun, Psychologe und Kommunikationswissenschaftler, hat sich mit dem Thema Kommunikation ausführlich beschäftigt und ein Modell entwickelt, die "vier Seiten einer Nachricht". Recherchieren Sie im Internet Schulz von Thun und sein Modell! Lesen Sie die Informationen aufmerksam durch und notieren Sie sich stichwortartig die wichtigsten Aspekte! Erstellen Sie nun in Gruppenarbeit ein Plakat, auf dem das Modell zusammengefasst und strukturiert abgebildet werden soll! Nutzen Sie Bilder und Farben zur Visualisierung Ihrer Stichworte! Stellen Sie anschließend das Modell vor der Klasse vor und nennen Sie mehrere Beispiele!
3. Klicken Sie in Einzelarbeit das kleine Quiz im Internet an: <http://www.gofeminin.de/tests-quizzes/gesten-verstehen-entschuesseln-sie-ihre-koerpersprache-d6014x29046.html>. Hier lernen Sie viel über die Körpersprache! Halten Sie sich wichtige Erkenntnisse stichwortartig auf Ihrem Block fest!
4. Im Internet gibt es diverse Spiele zur Einübung verbaler oder nonverbaler Kommunikation. Suchen Sie ein passendes Spiel für Ihre Gruppe heraus! Diskutieren Sie anschließend in der Klasse darüber!

5. Erinnern Sie sich an Ihr JUNIOR-Projektjahr! Gab es Kommunikationsprobleme? Haben Sie sich zu einem Zeitpunkt nicht oder falsch verstanden gefühlt? Diskutieren Sie in der Klasse!
6. Nennen Sie mehrere Möglichkeiten der Kontaktaufnahme mit einem Kunden!
7. Üben Sie sich in der Nutzenargumentation! Fertigen Sie eine Tabelle an, in der Sie die Merkmale und Eigenschaften des Produktes/der Dienstleistung, die Sie im Projektjahr angeboten haben, auflisten! Halten Sie die Nutzenmerkmale für den Kunden daneben fest!
8. Sie haben im Laufe des JUNIOR-Projektes viele Verkaufsgespräche geführt. Fertigen Sie in Partnerarbeit eine Liste mit Tipps und Ratschlägen an, die ein guter Verkäufer beherzigen sollte!

Arbeitstext⁴⁴:

Kommunikation und Entscheidungsfindung im Team

Der Begriff „Team“ stammt aus dem Altenglischen und bedeutet Familie oder Gespann. Wir verstehen darunter einen Zusammenschluss von mehreren Personen, die eine bestimmte Aufgabe lösen oder ein bestimmtes Ziel gemeinsam erreichen wollen. Immer dann, wenn mehrere Menschen miteinander arbeiten, tauschen sie untereinander Informationen aus, dies nennt man Kommunikation. Steht die Gruppe vor einer Auswahl aus Alternativen, so muss gemeinsam eine Entscheidung getroffen werden. Mit diesen beiden Begriffen wird sich folgendes Kapitel beschäftigen.

Kommunikation bezeichnet den Austausch von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen. Man verständigt sich untereinander. Wir kommunizieren immer dann, wenn wir uns austauschen, miteinander sprechen und uns etwas mitteilen wollen. Kommunikation ist elementar für die menschliche Existenz und unser wichtigstes soziales Bindemittel. Kommunikation kann über Sprache, Mimik, Gestik, durch schriftlichen Austausch, Medien etc. stattfinden.

Übermittelt ein Sender einem Empfänger eine Nachricht, so kann diese Nachricht kongruent oder inkongruent sein. Nonverbale und verbale Aspekte einer Nachricht können sich widersprechen oder stimmig sein. Erklärt der Sender dem Empfänger, dass er gut gelaunt ist, spricht aber mit trauriger Stimme und hat die Mundwinkel nach unten gezogen, so stimmen die Signale nicht überein.

Im Gegensatz zur verbalen Kommunikation, also der Sprache (Laut-/Gebärden-/Schriftsprache), ist die nonverbale der Teil, der über Mimik und Gestik erfolgt.

Nonverbale Signale zeigen Emotionen, dienen der Übermittlung von persönlichen Einstellungen wie z. B. Sympathie, zur Darstellung von persönlichen Eigenschaften wie z. B. Schüchternheit oder zur Modu-

lation einer verbalen Nachricht (ergänzen, verdeutlichen, ersetzen, einschränken...).

Unter einer Entscheidung versteht man die Wahl zwischen Alternativen. Entscheidungen können von Einzelpersonen oder von Gruppen getroffen werden.

Die Entscheidungsträger treffen ihre Entscheidung nach subjektiven und objektiven Kriterien.

Während des Projektjahres waren Sie häufig dazu gezwungen, Entscheidungen zu treffen. Diese Entscheidungen trafen Sie meist in einer Gruppe, d. h. man musste diskutieren, Vor- und Nachteile der Alternativen gegeneinander abwägen und zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen: einen Konsens finden, einen Kompromiss aushandeln oder Mehrheitsentscheidungen über Abstimmungen treffen. Solche Mehrpersonenentscheidungen finden auch in Ihrem Alltag statt, z. B. in der Familie und in Arbeitsgruppen.

Müssen mehrere Personen gemeinsam eine Entscheidung treffen, so hat dies Vor- und Nachteile. Positiv ist, dass automatisch mehr Wissen vorhanden ist, wenn mehrere Personen zusammentreffen und mehr Ideen generiert werden können. Fehlerhafte Einschätzungen einzelner Teammitglieder können ausgeglichen werden. Man tauscht sich untereinander aus und überprüft seine eigenen Argumente noch einmal, sodass man sein Urteil noch einmal revidieren kann. Eine gemeinsame Entscheidung hat einen verpflichtenden Charakter für alle Mitglieder. Negative Aspekte sind der höhere Zeitaufwand der Entscheidungsfindung, etwaige Rivalität in der Gruppe bzw. stattfindende Machtkämpfe, Minderleistungen einzelner Mitglieder, Druck innerhalb der Gruppe, Polarisierungen, etc.

Kommunikation mit Externen - Verkaufsgespräche

Neben der Kommunikation mit Ihren Kolleginnen und Kollegen im JUNIOR-Unternehmen kommunizierten Sie auch permanent mit Externen, wie z. B. der Geschäftsstelle, Lehrern, Unternehmen und vor allen Dingen mit Ihren Kunden.

Zu Beginn eines Verkaufsgesprächs haben Sie die Aufgabe, mit dem Kunden Kontakt aufzunehmen. Häufig wollen Kunden einfach nur einen Blick auf das Angebot werfen. Der Verkäufer darf hier nicht aufdringlich sein, er sollte aber deutlich machen, dass er den Kunden wahrgenommen hat und ihn gerne berät.

Ein Kunde entscheidet sich dann zum Kauf eines Produktes, wenn es für ihn einen bestimmten Nutzen stiftet. Wichtig ist, dass hier nicht einfach Fachbegriffe und Daten aufgelistet werden. Der Verkäufer muss dem potentiellen Käufer vielmehr erklären, welche Vorteile er aus dem Kauf des Produktes hat. So sollte ein Verkäufer, wenn er einen Pullover verkaufen möchte nicht nur sagen, dass der Pulli aus Alpakawolle gestrickt ist. Er sollte vielmehr erklären, dass diese Wolle weich und geschmeidig ist und darüber hinaus über thermische Eigenschaften verfügt und auf den persönlichen Nutzen des Kunden eingehen, z. B. „Wenn Sie dann einen Winterspaziergang machen, haben Sie auch ohne Daunenjacke schön warm.“

5.5 Führungskonzeptionen

Methoden:

- Textarbeit
- Präsentation
- Gruppenarbeit
- Diskussion
- Rollenspiel
- Textanalyse
- Recherche

Arbeitsmaterialien:

- Internetfähiger PC mit Office-Anwendungen
- Notizblock
- Farbstifte/Textmarker
- Plakate
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Strukturierungskompetenz
- Umgang mit Office-Anwendungen
- Informationskompetenz
- Argumentationskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Medienkompetenz
- Vortragskompetenz
- Reflexionskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext! Markieren Sie wichtige Stellen mit einem Textmarker!
2. Recherchieren Sie im Internet nach unterschiedlichen Führungssystemen!
Bilden Sie Gruppen und bearbeiten Sie die unterschiedlichen Themenstellungen!
Halten Sie Ihre Ergebnisse strukturiert auf einem Plakat fest! Abgebildet werden soll eine stichwortartige Beschreibung des Führungssystems, eine grafische Abbildung des Systems sowie Vor- und Nachteile. Besprechen Sie in der Großgruppe einen einheitlichen Aufbau der Plakate und notieren Sie als Überschrift Ihr Thema! Hängen Sie die Plakate nebeneinander und betrachten Sie gemeinsam die verschiedenen Führungssysteme!
Jede Gruppe präsentiert kurz ihre Ergebnisse.

Thema 1: Klassische Führungssysteme: Patriarchalisches System

Thema 2: Klassische Führungssysteme: Liniensystem

Thema 3: Klassische Führungssysteme: Funktionssystem

Thema 4: Klassische Führungssysteme: Stab-Liniensystem

Thema 5: Moderne Führungssysteme: Matrixorganisation

Thema 6: Moderne Führungssysteme: Divisionale Organisation

3. Bei der Organisation Ihres JUNIOR-Unternehmens handelte es sich vermutlich um ein Einliniensystem! Diskutieren Sie: hätte eine andere Struktur, z. B. ein Mehrliniensystem zu einem effektiveren Arbeiten geführt?
4. Informieren Sie sich über „Organigramme“ als mögliche Darstellungsform von Betriebsorganisationen! Entwerfen Sie mithilfe geeigneter Software ein Organigramm für die Arbeit in den jeweiligen Abteilungen!
5. Diskutieren Sie: welche Weisungsformen und welchen Führungsstil verfolgte Ihr Chef im JUNIOR-Unternehmen (Selbsteinschätzung/Fremdeinschätzung)? Erinnern Sie sich an Beispiele!
6. Wie wäre es, wenn Ihr Chef im JUNIOR-Unternehmen einen autoritären Führungsstil genutzt hätte? Hätte Sie dieser Stil positiv oder negativ beeinflusst? Über welche Eigenschaften muss ein autoritärer Chef verfügen? Wem wird bei diesem Führungsstil der Unternehmenserfolg zugesprochen? Wie beurteilen Sie die Qualität der Arbeitsergebnisse? Diskutieren Sie in der Klasse! Halten Sie die Ergebnisse auf Ihrem Block fest!
7. Betrachten Sie nun in Partnerarbeit den kooperativen und den Laissez-faire-Führungsstil! Vergleichen Sie die beiden Führungsstile und stellen Sie Vor- und Nachteile der beiden Führungsstile gegenüber! Zur besseren Übersicht fassen Sie Ihre Ergebnisse in einer Tabelle auf Ihrem Block zusammen!
8. Rollenspiel zur Unternehmensführung:
Vier Schüler sitzen an zwei Tischen einander gegenüber. Sie führen das Rollenspiel vor. Die Beobachter (übrige Schüler der Klasse) hören zu und notieren Stichworte gemäß der Aufgabenstellung.⁴⁵
 - a. Simulieren Sie ggf. mehrfach den folgenden Gesprächsablauf in der Roth GmbH zwischen Herrn Dr. Beck, dem Geschäftsführer, und Frau Maier, einer Mitarbeiterin des Rechnungswesens! Alle anderen Schüler beobachten das Gespräch aufmerksam und beschreiben stichwortartig den Umgang der Führungskraft mit seiner Mitarbeiterin.

Herr Dr. Beck: Guten Morgen, Frau Maier!
Frau Maier: Guten Morgen, Herr Dr. Beck!
Herr Dr. Beck: Frau Maier, bald steht wieder eine Inventur an. Diese führen wir am Freitag, den 4. April durch.
Frau Maier: Den 4. April halte ich nicht für geeignet, da wir an diesem Tag eine große Lieferung aus Fernost erhalten.
Herr Dr. Beck: Wie bitte? Die Termine lege ich fest! Da lasse ich mir nicht reinreden! Die Inventur beginnt um 8 Uhr, und ich erwarte von Ihnen, dass sie um 13 Uhr abgeschlossen ist. Ich habe für den 4. April bereits 10 Aushilfskräfte verpflichtet, die Sie unterstützen werden.

- b. Simulieren Sie ggf. mehrfach den folgenden Gesprächsablauf in der Rasant GmbH zwischen Frau Engel, der Geschäftsführerin, und Frau Kraus, einer Mitarbeiterin des Rechnungswesens! Alle anderen Schüler beobachten das Gespräch aufmerksam und beschreiben stichwortartig den Umgang der Führungskraft mit seiner Mitarbeiterin.

Frau Engel: Guten Morgen, Frau Kraus!
Frau Kraus: Guten Morgen, Frau Engel!
Frau Engel: Frau Kraus, bald steht wieder eine Inventur an und wir müssen noch die Entscheidung treffen, wann genau diese stattfinden soll. Ich dachte mir, wir führen die Inventur in der kommenden Woche durch. Was meinen Sie dazu?
Frau Kraus: Kommende Woche halte ich nicht für geeignet. Ich habe nämlich gerade im Kalender gesehen, dass nächste Woche sehr viele Kollegen im Urlaub sind. Ich schlage die Woche vor Ostern vor.
Frau Engel: Das habe ich ganz vergessen! Gut, dass Sie immer mitdenken. Wir machen es am besten so, dass Sie mir heute Abend mitteilen, wann unsere Inventur stattfindet.
Frau Kraus: Ich bin nicht sicher, ob ich das kann.
Frau Engel: Doch, Frau Kraus. Ich glaube, dass Sie den richtigen Tag für die Inventur aussuchen. Wirklich toll, wie Sie immer mitarbeiten. Wir sind ein gutes Team!

9. Oft veröffentlichen Unternehmen ihre Führungsleitlinien. Recherchieren Sie in Partnerarbeit im Internet und lesen Sie die Führungsleitlinien z. B. von Merz (<http://www.merz.de/media/public/dateien/karriere/Fuehrungsleitlinien.pdf>) und Bosch (<http://www.bosch-thermotechnik.de/sixcms/detail.php/1401311>)! Vergleichen Sie die Führungsleitlinien beider Unternehmen und berichten Sie Ihren Mitschülern darüber!
10. Sie haben im Text Information zu den Führungstechniken M.b.O. und M.b.D erhalten. Recherchieren Sie im Internet nach dem Modell M.b.D.C.! Formulieren Sie stichwortartig den Grundgedanken des Modells und finden Sie Kritikpunkte (in Anlehnung an die Tabelle)!
11. Lesen Sie in Einzelarbeit zum Thema „Rivalität am Schreibtisch“ die Ergebnisse einer aktuellen Studie unter <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/betriebsklima-rivalitaet-am-schreibtisch/6600884.html>! Fassen Sie den Inhalt stichwortartig zusammen!
12. Recherchieren Sie im Internet und fragen Sie in Ihrem Bekanntenkreis nach: welche psychischen Belastungen müssen Arbeitnehmer ertragen, wenn das Betriebsklima nicht stimmt? Berichten Sie Ihren Mitschülern darüber!

Zusatzaufgabenstellung:

13. Vorbereitende Hausaufgaben: Bringen Sie aus Internet oder Printmedien vier bis fünf Stellenanzeigen mit in den Unterricht!
14. Entwerfen Sie innerhalb der ehemaligen Abteilungen eine Stellenanzeige für die Neubesetzung des jeweiligen Abteilungsleiterpostens (grafische Darstellung am Computer)! Orientieren Sie sich bei Aufbau und Formulierung an den mitgebrachten Anzeigen!

Arbeitstext⁴⁶:

Unter einer Führungskonzeption versteht man das Zusammenspiel aus

- dem Führungssystem (Organisationsform mit Weisungsbefugnis und Informationsfluss)
- der Weisungsform (Art und Weise des Erteilens von Weisungen an die Mitarbeiter) und
- dem Führungsstil (Umgangsform zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter).

Führungssystem

Unter einem Führungssystem versteht man die Organisationsform eines Betriebes.

Der Begriff der Organisation ist nicht eindeutig definiert. Am weitesten verbreitet ist jedoch die Ansicht, dass das Organisieren die Gestaltung des betrieblichen Aufbaus und die Regelung der im Betrieb notwendigen Prozesse beschreibt. Im Unterschied zur Improvisation, die lediglich eine vorübergehende oder vorläufige Struktur umfasst und zur Disposition, die eher fallweisen und einmaligen Charakter hat, legt die Organisation eine dauerhafte, feste Struktur für einen längeren Zeitraum fest.

Kernelement der Organisation ist die jeweilige betriebliche Aufgabe. Sie wird durch folgende Aspekte bestimmt: Die Verrichtung gibt an, durch welche Art von Tätigkeit eine Aufgabe gelöst wird; das Objekt beschreibt den Gegenstand, an dem die Verrichtung vollzogen wird. Aufgabenträger ist derjenige, der die Aufgabe ausführt, die Hilfsmittel geben an, mit welchen Sach- oder Arbeitsmitteln die Aufgabe erledigt wird. Der Raum beschreibt den Ort, an dem die Aufgabenerledigung erfolgt, und die Zeit gibt schließlich an, wann die Aufgabe zu erfüllen ist.

Die Zusammenfassung von Aufgaben und Funktionen im Betrieb zum Aufgaben- und Arbeitsbereich

eines Einzelnen führt zur Bildung der kleinsten organisatorischen Einheit eines Betriebes: der Stelle. Die Stelle ist nicht ortsgebunden, d. h. eine Stelle kann durchaus mehrere Arbeitsplätze aufweisen. So unterrichten bspw. Lehrer und Lehrerinnen in unterschiedlichen Klassen.

Zwischen den einzelnen Stellen eines Betriebes bestehen Verbindungswege. Dabei kann es sich um Transportwege oder Kommunikationswege handeln. Transportwege beschreiben zum Beispiel den innerbetrieblichen Warenfluss. Kommunikationswege unterscheiden sich in reine Mitteilungswege und in Entscheidungswege (Mitsprachewege, Anrufungswege, Anordnungswege).

Durch die Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen und die Zusammenfassung von Abteilungen zur Gesamtstruktur des Betriebes entsteht die Aufbauorganisation. Stellen, die Leitungsaufgaben bezüglich Ausführungsarbeiten beinhalten, heißen Instanzen. Gemeinsam mit den untergeordneten Stellen bildet die Instanz eine Abteilung; der Inhaber/die Inhaberin der Instanz wird auch Abteilungsleiter/Abteilungsleiterin genannt. Die Ordnung der einzelnen Abteilungen untereinander führt zum Leitungssystem des Betriebes. Für dieses Leitungssystem haben sich mehrere Organisationsgrundformen herausgebildet.

Weisungsform

Was versteht man überhaupt unter einer Weisung? Eine Weisung ist eine befehlsähnliche Aufforderung, etwas zu tun. Man unterscheidet die Grundformen: Kommando, Befehl, Auftrag, Anordnung und Anweisung.

- **Kommando:** kurz, eindeutig, klar. Wird oft genutzt zur Abstimmung gemeinsamer körperlicher Aktionen wie z. B. ziehen einer Last.
- **Befehl:** laut, mit erhobener Stimme, unpersönlich, ohne Begründung. Ein Befehl lässt keinen Widerspruch zu, der Mitarbeiter soll nicht mitdenken oder Eigeninitiative zeigen. Geeignet scheint diese Weisungsform in Katastrophenfällen.
- **Auftrag:** lässt dem Mitarbeiter Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit. Ein Auftrag wird freundlich erteilt und ist bei komplexen Aufgaben angemessen. Hierbei überlässt man dem Mitarbeiter den Weg zur Erreichung des Ziels, vorgegeben wird lediglich die Zielsetzung.
- **Anordnung:** wie Auftrag, zusätzlich wird die Art und Weise, also der Weg vorgegeben. Oft wird diese Form der Weisung beim Einarbeiten neuer Mitarbeiter genutzt.
- **Anweisung:** wie Auftrag, allerdings bei wiederkehrenden Arbeiten.

Führungsstil

Der Psychologe Kurt Lewin teilte Führungsstile in drei Gruppen ein:

- Autoritärer Führungsstil
- Kooperativer Führungsstil
- Laissez-faire-Führungsstil

Beim **autoritären Führungsstil** hält die Führungskraft alleine das Zepter in der Hand. Sie leitet, delegiert und verpflichtet den Untergebenen zum Gehorsam. Alle Arbeitsabläufe sind durch Regeln und Anweisungen bestimmt und lassen kaum Spielraum für Eigeninitiative. Die Führungsperson hat alleinige Entscheidungsgewalt.

Ein **kooperativer Führungsstil** schreibt so wenig wie möglich vor. Führungskraft und Mitarbeiter arbeiten eng zusammen, sowohl in der Entwicklung, als auch in der Umsetzung der Ideen. Eigeninitiative, Selbständigkeit, Kritikfähigkeit und Toleranz werden gefördert. Alle ziehen an einem Strang und agieren als Partner. Es herrscht ein offenes Klima, es wird kommuniziert.

Der **Laissez-faire-Führungsstil** „lässt machen“. Führungskräfte greifen in die Arbeitsabläufe nicht ein, die Mitarbeiter entscheiden eigenständig. Oft gibt es einen guten Mitarbeiter, der in einer solchen Gruppe die Rolle des Vorgesetzten übernimmt.

Man darf Unternehmen nicht nur als wirtschaftliche Einheit betrachten, sondern auch als soziale Gebilde, in denen die eigenen Mitarbeiter das wichtigste Kapital darstellen (Humankapital). Zum einen sollen gesellschaftliche Umgangsformen Anwendung finden wie z. B. Hilfsbereitschaft, kollegiales Verhalten und die Achtung der Menschenwürde. Eine große Aufgabe der Führung besteht darin, die betrieblichen Ziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

Eine große Rolle spielt hierbei das Betriebsklima. Unter dem Betriebsklima werden alle Faktoren zusammengefasst, die auf die Mitarbeiter hemmend oder fördernd wirken. Das soziale Klima innerhalb eines Unternehmens wird davon beeinflusst, inwiefern die Erwartung der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten und umgekehrt erfüllt wird. Besonders wichtig für ein gutes Klima ist aber auch das Verhalten der Mitarbeiter untereinander. Gerade der zunehmende Leistungsdruck am Arbeitsplatz führt dazu, dass die Arbeitnehmer aus Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes ihre Kollegen zunehmend als Konkurrenz betrachten und sich entsprechend verhalten.

Neben der Führungskonzeption spielt die Führungstechnik eine wichtige Rolle in der Personalführung. Unter Führungstechniken versteht man ein System aus Verhaltensweisen, Instrumenten, Vorgehensweisen und Regeln, mit denen die Ziele eines Unternehmens umgesetzt werden sollen. Führungstechniken werden auch als „Management-by-Systems“ bezeichnet. An dieser Stelle beschränken wir uns auf die Modelle

- **Management by Objectives M.b.O. und**
- **Management by Delegation M.b.D**

	M.b.O.	M.b.D.
Grundgedanke:	<ul style="list-style-type: none"> • Denken in Zielen, nicht in Pflichten und Zuständigkeiten • Man trifft gemeinsam Zielvereinbarungen • Selbstständige Gestaltung der Zielerreichung • Fördergespräche mit Vorgesetzten • Leistungsfähigkeit und –bereitschaft durch leistungsorientierte Vergütung gesteigert • Einrichtung von kleinen, überschaubaren Einheiten • Selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten der Einheiten • Die (strategischen) Ziele des Unternehmens werden auf die Organisationseinheit und Mitarbeiter herunter gebrochen, persönliche Ziele werden gemeinsam festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständiges und eigenverantwortliches Durchführung der Aufgaben • Vorgesetzter greift im Normalfall nicht ein • Vorgesetzter entlastet • Klare Abgrenzung der Aufgaben • Aufgaben müssen Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen • Aufgaben und zukünftige Befugnisse werden an Mitarbeiter übertragen • Erfolgskontrolle liegt beim Vorgesetzten • Der Mitarbeiter erhält Handlungsverantwortung, die Führungsverantwortung bleibt beim Vorgesetzten • Vergleiche auch Harzburger Modell (deutsche Version des M.b.D.)
Vorteile:	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und woran ihre Leistung gemessen wird • Mitarbeiter werden bei Erreichung der Ziele von Geschäftsleitung und Vorgesetzten unterstützt • Sehr effizient • Planung und Kontrolle für Unternehmensleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiter durch Eigenverantwortung • Moderner Führungsgrundsatz • Mitarbeiter übernimmt Handlungsverantwortung für das, was er tut und nicht tut • Dezentralisation • Mitarbeiter treffen Entscheidungen • Vorgesetzte werden entlastet • An Zielfindung sind Mitarbeiter nicht beteiligt
Nachteile:	<ul style="list-style-type: none"> • Die Planung und Ausrichtung der Ziele ist sehr aufwändig und zeitintensiv • Absichten hinter den Zielen oft unklar • Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen ist oft nicht angepasst 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie wird verfestigt • Hinwendung zur Kooperation ist schwierig

6.1 Finanzierung und Investition

Methoden:

- Textarbeit
- Partnerarbeit
- Gruppenarbeit
- Recherche
- Präsentation

Arbeitsmaterialien:

- Notizblock
- Farbstifte/Textmarker
- Internetfähiger PC mit Office-Software und Beamer
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Strukturierungskompetenz
- Informationskompetenz
- Medienkompetenz
- Vernetztes Denken
- Praxiskompetenz
- Vortragskompetenz
- Umgang mit Office-Anwendungen
- Selektive Verarbeitung von Informationen

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext und markieren Sie Wichtiges! Stellen Sie die unterschiedlichen Finanzierungsarten in einer strukturierten Übersicht auf Ihrem Block gegenüber!
2. Stellen Sie mit Ihrem Partner die Merkmale des Eigenkapitals und Fremdkapitals gegenüber! Als Hilfestellung nutzen Sie die beigegefügte Tabelle⁴⁷!

	Eigenkapital	Fremdkapital
Rechte und Pflichten von Kapitalgeber		
Geschäftsführungsrecht		
Anspruch auf Zahlungen		
Verlusttragung		
Haftung		
Risiko bei Insolvenz		
Vor- und Nachteile für die Unternehmung		
Finanzielles Risiko		
Zinsaufwand		

3. Nachdem Sie im Kapitel einen groben Überblick erhalten haben, sollen Sie sich nun mit den Finanzierungsarten noch intensiver beschäftigen. Bilden Sie Gruppen und bearbeiten Sie folgende Themen! Recherchieren Sie dazu im Internet! Erstellen Sie eine PowerPoint-Präsentation und präsentieren Sie Ihre Ergebnisse! Erstellen Sie für Ihre Mitschüler ein übersichtliches Handout! Ihre Mitschüler dürfen im Anschluss an die Präsentation Fragen stellen und geben Feedback. Diese Aufgabe eignet sich sehr gut als Prüfungsleistung.

Thema 1: Beteiligungsfinanzierung bei den unterschiedlichen Unternehmensformen (Einzelunternehmung, OHG, KG, GmbH, AG); Beschreiben Sie die Beteiligungsfinanzierung bei den unterschiedlichen Unternehmensformen!

Thema 2: Fremdfinanzierung (langfristiges Fremdkapital) – Schuldverschreibungen & Darlehen; Erklären Sie, was man unter Schuldverschreibungen versteht und schildern Sie Vor- und Nachteile! Was versteht man unter einem Darlehen und welche Formen unterscheidet man?

Thema 3: Fremdfinanzierung (kurzfristiges Fremdkapital) – Kredite und ihre Verzinsung; Beschreiben Sie den Kontokorrent- und Lieferantenkredit! Erklären Sie den Unterschied zwischen Nominal- und Effektivverzinsung!

Thema 4: Fremdfinanzierung – Leasing; Erklären Sie, was man unter Leasing versteht und welche Formen es gibt! Schildern Sie die Vor- und Nachteile!

Thema 5: Innenfinanzierung – offen und verdeckt, aus Abschreibungen; Beschreiben Sie diese Finanzierungsformen!

Als Finanzierung werden alle diejenigen Maßnahmen bezeichnet, die der Bereitstellung von Geld oder Sachmitteln zur Erstellung betrieblicher Leistungen dienen.

Man unterscheidet hierbei zwischen den Begriffen Vermögen und Kapital. Unter Vermögen versteht man alle Güter, die der Betrieb zur Erstellung von Leistungen verwendet, wie zum Beispiel technische Anlagen und Maschinen, Gebäude, aber auch Patente und Konzessionen. Das Kapital zeigt die Herkunft und den Umfang des Vermögens, also ob das Vermögen aus eigenen Mitteln (Eigenkapital) oder fremd finanziert wurde (Fremdkapital). Dies kann man auch in der Bilanz erkennen (siehe späteres Kapitel).

Bei der Gründung des Unternehmens werden finanzielle Mittel von außen beigeführt. Soll in einem Unternehmen etwas finanziert werden, so müssen die entsprechenden Mittel von außen oder aus dem Unternehmen selbst kommen. **Man unterscheidet demnach folgende Finanzierungsarten:**

- **Außenfinanzierung:** Werden Finanzierungsmittel von externen eingebracht, so spricht man von Fremdfinanzierung; werden die Mittel von außen als Eigenkapital eingebracht, so bezeichnet man dies als Beteiligungsfinanzierung.
- **Innenfinanzierung:** Das Unternehmen selbst bringt die Finanzmittel auf. Dies geschieht durch eine Nichtausschüttung erzielten Gewinns (Selbstfinanzierung), aus Abschreibungen oder aus Umfinanzierung.

Finanzierung und Investition stehen dennoch in einem engen Zusammenhang. Finanzierungsvorgänge nutzen nichts, wenn es keinen Anlass zur Investition gibt. Will man etwas kaufen, so setzt dies voraus, dass man weiß, wie man diese Investition finanziert.

Verwendet man Finanzierungsmittel, um eine Investition zu tätigen, so spricht man von Kapitalverwendungs- oder auch Investitionsrechnung.

Je nach Form der Investitionsanlage unterscheidet man zwischen:

- **Sachanlageninvestitionen:** dies sind Investitionen in Grundstücke und Gebäude, in Technische Anlagen und Maschinen.
- **Finanzanlageinvestitionen:** hierunter versteht man Beteiligungsinvestitionen oder den Kauf von Wertpapieren.
- **Vorratsinvestitionen:** hierzu zählen Investitionen in Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Fremdbauteile, die zur Produktion benötigt werden, oder in Handelswaren, die gekauft und Gewinn bringend wiederverkauft werden.

Je nach Auswirkung auf das Vermögen unterscheidet man zwischen:

- **Gründungsinvestitionen:** diese nennt man auch Errichtungsinvestitionen und sie bezeichnen die Neuanschaffung von Vermögen in einem gegründeten Unternehmen.
- **Ersatzinvestitionen:** hierzu zählen Investitionen, die der Aufrechterhaltung der Produktion dienen. Abgenutzte Produktionsmittel werden durch neue ersetzt.
- **Erweiterungsinvestitionen:** sie könnten auch als Zusatzinvestitionen bezeichnet werden, denn hierbei wächst das bestehende Vermögen und die Kapazität wird erweitert.

6.2 Der Jahresabschluss

Methoden:

- Textarbeit
- Recherche
- Diskussion
- Selbständiges Lösen von Aufgaben
- Erstellen einer Bilanz
- Arbeit mit Gesetzestexten

Arbeitsmaterialien:

- Block
- Farbstifte/Textmarker
- Internetfähiger PC
- Alte Buchführungsunterlagen aus dem JUNIOR-Projekt
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Argumentationskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Praxiskompetenz
- Reflexionskompetenz
- Fähigkeit, interdisziplinär zu denken

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Informationstext aufmerksam durch! Markieren Sie wichtige Stellen und stellen Sie Ihre Ergebnisse in einer strukturellen Übersicht zusammen (Einzelarbeit)!
2. Nennen Sie je ein Beispiel für Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe in einer Textilfabrik, einer Möbelfabrik und einer Automobilfabrik!
3. Betrachten Sie das Inventar und die Bilanz! Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem Inventar und der Bilanz stellen Sie fest? Achten Sie besonders auf neue Begriffe in der Bilanz, Umfang und Informationsgehalt sowie die äußere Form! Tragen Sie Ihre Ergebnisse in die Tabelle ein!
4. Erstellen Sie die Bilanz des Unternehmens Möbelfabrik Franz Heinze e. K.! Sortieren Sie hierzu zunächst die einzelnen Posten nach Vermögen und Schulden, anschließend in Anlage- und Umlaufvermögen bzw. lang- und kurzfristige Schulden! Betrachten Sie nun die einzelnen Posten genau und bringen Sie sie in die richtige Reihenfolge! Erstellen Sie schließlich die Bilanz! Nutzen Sie dazu ein Lineal!

Hypothekenschulden	1.200.000,00 €
Kasse	78.000,00 €
Fuhrpark	270.000,00 €
Maschinen	900.000,00 €
Gebäude	1.660.000,00 €
Betriebsstoffe	250.000,00 €
Rohstoffe	320.000,00 €
Darlehensschulden	2.500.000,00 €
Betriebs- und Geschäftsausstattung	370.000,00 €
Hilfsstoffe	90.000,00 €
Fertige Erzeugnisse	860.000,00 €
Verbindlichkeiten aus LL	420.000,00 €
Unfertige Erzeugnisse	620.000,00 €
Forderungen aus LL	230.000,00 €
Bank	380.000,00 €

5. Errechnen Sie die fehlenden Positionen!

a)	in €	b)	in €
Anlagevermögen	520.000,00	Anlagevermögen	713.000,00
Umlaufvermögen	380.000,00	Umlaufvermögen	
Eigenkapital		Eigenkapital	920.000,00
Fremdkapital	412.000,00	Fremdkapital	539.000,00

- Recherchieren Sie im Internet: wie lange müssen Unternehmen ihre Inventare und Bilanzen aufbewahren? In welcher Form muss dies geschehen?
- Denken Sie zurück an die Inventur Ihres JUNIOR-Unternehmens am Ende des Geschäftsjahres! Wie haben Sie diese durchgeführt? Welche Probleme gab es eventuell hierbei? Diskutieren Sie in der Klasse!
- Betrachten Sie den Jahresabschluss Ihres JUNIOR-Unternehmens zum Zeitpunkt der Liquidation!
Wie hoch waren Ihre Bestände an Werkstoffen und fertigen Erzeugnissen? Wie hoch war Ihr Eigenkapital? Haben Sie einen Gewinn oder einen Verlust erwirtschaftet? Analysieren Sie genau, aus welchem Grund der Erfolg dementsprechend ausgefallen ist: waren bestimmte Aufwendungen zu hoch und hätten geringer ausfallen können (z. B. der Einkauf von Materialien)? Hätten Sie die Preise höher kalkulieren müssen? Diskutieren Sie in der Klasse!

Arbeitstext⁴⁹:

Auszug aus § 240 HGB: Inventar

(1) Jeder Kaufmann hat zu Beginn seines Handelsgewerbes seine Grundstücke, seine Forderungen und Schulden, den Betrag seines baren Geldes sowie seine sonstigen Vermögensgegenstände genau zu verzeichnen und dabei den Wert der einzelnen Vermögensgegenstände und Schulden anzugeben.

(2) Er hat demnächst für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs ein solches Inventar aufzustellen. Die Dauer des Geschäftsjahres darf zwölf Monate nicht überschreiten. Die Aufstellung des Inventars ist innerhalb der einem ordnungsmäßigen Geschäftsgang entsprechenden Zeit zu bewirken.

(3) Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe können,

wenn sie regelmäßig ersetzt werden und ihr Gesamtwert für das Unternehmen von nachrangiger Bedeutung ist, mit einer gleichbleibenden Menge und einem gleichbleibenden Wert angesetzt werden, sofern ihr Bestand in seiner Größe, seinem Wert und seiner Zusammensetzung nur geringen Veränderungen unterliegt. Jedoch ist in der Regel alle drei Jahre eine körperliche Bestandsaufnahme durchzuführen.

Im Handelsgesetzbuch (HGB) ist vorgeschrieben, dass jeder Kaufmann sowohl zu Beginn seines Handelsgewerbes als auch zum Schluss eines jeden Geschäftsjahres eine Inventur durchführen muss. Der Begriff Inventur stammt vom lateinischen Wort *inventare*, was so viel heißt wie vorfinden. Der Kaufmann muss sein Vermögen und seine Schulden genau verzeichnen. Kleiner Tipp an dieser Stelle: Unternehmen suchen zur Unterstützung bei der Durchführung ihrer Inventur immer wieder Hilfskräfte. Schauen Sie sich um, z.B. in Zeitungen oder vor allem an den schwarzen Brettern der Unternehmen selbst (Baumärkte, Lebensmittelläden etc.). Als Ergebnis der Inventur muss ein so genanntes Inventar erstellt werden, wo alle Vermögensteile und Schulden aufgelistet sind. Inventare sind sehr detailliert und ausführlich, deshalb aber auch sehr unübersichtlich.

In einem Inventar findet man unter Gliederungspunkt A das Vermögen des Unternehmens. Man unterscheidet zwischen dem Anlagevermögen und dem Umlaufvermögen. Das Anlagevermögen dient dem Unternehmen langfristig und ist somit die Voraussetzung für das betriebliche Arbeiten. Hierzu zählen beispielsweise die Gebäude, der Fuhrpark, die technischen Anlagen und Maschinen sowie die Betriebs- und Geschäftsausstattung. Die Anordnung der einzelnen Posten erfolgt nach der Dauer der Nutzbarkeit. Posten, die langfristig vom Unternehmen genutzt werden wie Grundstücke und Gebäude stehen zuerst und Posten, die weniger langfristig genutzt werden wie die Betriebs- und Geschäftsausstattung (z. B. Schreibtischstühle) werden zuletzt aufgelistet.

Zum Umlaufvermögen gehören alle Vorräte an Werkstoffen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe), die zur Produktion benötigt werden. Rohstoffe sind Werkstoffe, die in das fertige Produkt eingehen und Hauptbestandteil dieses Erzeugnisses sind. Hilfsstoffe gehen auch in das Produkt mit ein, stellen allerdings nur einen Nebenbestandteil dar. Betriebsstoffe werden benötigt, um das Produkt herzustellen, sind aber im fertigen Erzeugnis nicht enthalten. Neben den Werkstoffen zählen die fertigen und unfertigen Erzeugnisse, Forderungen gegenüber unseren Kunden sowie der Bestand an Bank- und Kassenguthaben zum Umlaufvermögen. Die Anordnung der Posten des Umlaufvermögens erfolgt nach der steigenden Liquidität (wie schnell die Gegenstände „flüssig“ gemacht werden können).

Gliederungspunkt B des Inventars beinhaltet die Schulden, auch Fremdkapital genannt. Hier unterscheidet man in lang- und kurzfristige Schulden. Die Posten der Schulden werden nach der Fristigkeit, also der Zeit bis zur Rückzahlung, angeordnet. Deshalb erscheinen hier zuerst die langfristigen und danach die kurzfristigen Schulden.

Punkt C zeigt das Reinvermögen des Unternehmens. Man errechnet dies, indem man die Summe der Schulden von der Summe des Vermögens subtrahiert.

Beispiel für ein Inventar:

Inventar zum 31.12.2012

A Vermögen	in Euro	in Euro
I. Anlagevermögen		
1. Grundstücke und Gebäude		
Grundstücke	1.260.000,00	
Gebäude	<u>360.000,00</u>	1.620.000,00
2. Technische Anlagen und Maschinen		130.000,00
3. Fuhrpark		80.500,00
4. Betriebs- und Geschäftsausstattung		18.000,00
II. Umlaufvermögen		
1. Rohstoffe		152.000,00
2. Hilfsstoffe		90.000,00
3. Betriebsstoffe		8.000,00
4. Unfertige Erzeugnisse		7.000,00
5. Fertige Erzeugnisse		10.000,00
6. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		648.000,00
7. Kasse		3.500,00
8. Bank		
Sparkasse Saarbrücken	76.000,00	
Bank1 Saar	<u>127.000,00</u>	203.000,00
Summe des Vermögens		2.970.000,00
B. Schulden		
I. Langfristige Schulden		
Hypothekenschulden		900.000,00
Darlehensschulden		1.400.000,00
II. Kurzfristige Schulden		
Verbindlichkeiten aus LL		120.000,00
Summe der Schulden		2.420.000,00
C. Ermittlung des Reinvermögens		
Summe Vermögen		2.970.000,00
- Summe Schulden		2.420.000,00
= Reinvermögen		550.000,00

§ 242 HGB: Pflicht zur Aufstellung

(1) Der Kaufmann hat zu Beginn seines Handelsgewerbes und für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs einen das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden darstellenden Abschluss (Eröffnungsbilanz, Bilanz) aufzustellen. Auf die Eröffnungsbilanz sind die für den Jahresabschluss geltenden Vorschriften entsprechend anzuwenden, soweit sie sich auf die Bilanz beziehen.

(2) Er hat für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs eine Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahrs (Gewinn- und Verlustrechnung) aufzustellen.

(3) Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung bilden den Jahresabschluss.

In §242 Abs. 1 HGB ist vorgeschrieben, dass der Kaufmann eine kurze Zusammenfassung des Inventars, die Bilanz, erstellen muss. Die Bilanz ist demnach eine stichtagsbezogene Gegenüberstellung des Vermögens und der Schulden eines Unternehmens. Man gliedert sie in zwei Seiten, die Aktiv- und die Passivseite. Die Aktivseite zeigt das Vermögen, gegliedert in Anlage- und Umlaufvermögen. Die Passivseite informiert über das Eigen- und Fremdkapital des Unternehmens. Demnach zeigt die Passivseite die Herkunft, die Aktivseite die Verwendung des Kapitals. Somit müssen Aktiv- und Passivseite immer gleich groß sein. Deshalb auch die Bezeichnung als Bilanz, abstammend vom italienischen bilancia, die Waage.

Hier die Bilanz zum o.g. Beispielinventar:

Aktiva	Bilanz zum 31.12.2011 in €		Passiva
I. Anlagevermögen		I. Eigenkapital	550.000,00
Grundstücke und Bauten	1.620.000,00		
Technische Anlagen und Maschinen	130.000,00	II. Fremdkapital	
Fuhrpark	80.500,00	Hypothekenschulden	900.000,00
Betriebs- und Geschäftsausstattung	18.000,00	Darlehensschulden	1.400.000,00
		Verbindlichkeiten aus LL	120.000,00
II. Umlaufvermögen			
Rohstoffe	152.000,00		
Hilfsstoffe	90.000,00		
Betriebsstoffe	8.000,00		
Unfertige Erzeugnisse	7.000,00		
Fertige Erzeugnisse	10.000,00		
Forderungen aus LL	648.000,00		
Kasse	3.500,00		
Bank	203.000,00		
	2.970.000,00		2.970.000,00

Jeder Geschäftsfall, der im Laufe des Geschäftsjahres vorgenommen wird (z. B. Kauf von Rohstoffen, Verkauf von hergestellten Erzeugnissen) verändert die Bilanz. Kaufen wir beispielsweise Betriebsstoffe und zahlen bar, so steigt unser Bestand an Betriebsstoffen, der Kassenbestand sinkt. Verkaufen wir eigene Erzeugnisse, so steigen die Forderungen gegenüber unseren Kunden und unser Eigenkapital steigt ebenfalls.

Viel zu umständlich und zeitaufwändig wäre es, immer, d. h. bei jedem einzelnen Geschäftsfall, eine neue Bilanz zu erstellen. Deshalb löst man zu Beginn des Geschäftsjahres die Bilanz in einzelnen Abrechnungskonten auf und verbucht die einzelnen Geschäftsfälle nach und nach direkt in diesen Konten. In der Praxis werden die einzelnen Geschäftsfälle mit einem Finanzbuchhaltungsprogramm verbucht. Die Software bucht automatisch auf den entsprechenden Konten.

Neben der Bilanz ist die Gewinn- und Verlustrechnung ein wesentlicher Bestandteil des Jahresabschlusses eines Unternehmens. Alle Aufwendungen und Erträge, also Erfolgsvorgänge, die das Eigenkapital mindern oder mehren, werden auf eigenen Konten verbucht. Diese Konten schließt man am Ende des Jahres in ein Sammelkonto, das Gewinn- und Verlust-Konto (GuV) zusammen. Dort stellt man also Aufwendungen und Erträge gegenüber und kann so sofort erkennen, ob das Unternehmen in diesem Geschäftsjahr erfolgreich gearbeitet, also einen Gewinn erwirtschaftet oder weniger erfolgreich gearbeitet, also einen Verlust erwirtschaftet hat. Das Ergebnis des GuV-Kontos wird in das Eigenkapitalkonto übertragen. Der Gewinn erhöht das bereits bestehende Eigenkapital, der Verlust vermindert es.

6.3 Die Umsatzsteuer

Methoden:

- Textarbeit
- Recherche
- Partnerarbeit
- Diskussion

Arbeitsmaterialien:

- Internetfähiger PC
- Taschenrechner
- Alte Buchführungsunterlagen des JUNIOR-Projektes
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Argumentationskompetenz
- Praxiskompetenz
- Reflexionskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext samt Beispiel! Versuchen Sie mithilfe Ihres Taschenrechners die Ergebnisse nachzuvollziehen!
2. Recherchieren Sie in Partnerarbeit im Internet: Wie hoch ist der ermäßigte Umsatzsteuersatz in Deutschland? Für welche Produkte und Dienstleistungen gilt er? Nennen Sie Beispiele! Wie wurde beim JUNIOR-Projekt mit dem ermäßigten Steuersatz umgegangen und warum?
3. Über die unterschiedlichen Umsatzsteuersätze wird viel und häufig diskutiert. Recherchieren Sie im Internet nach aktuellen Diskussionen zu diesem Thema! Welche Meinungen werden vertreten? Welche Meinung vertreten Sie? Sammeln Sie Ihre Ergebnisse und diskutieren Sie anschließend in der Klasse!
4. Informieren Sie sich über die Umsatzsteuersätze in anderen europäischen Ländern!
5. Recherchieren Sie im Internet: wie hoch waren die Einnahmen des Staates aus der Umsatzsteuer im letzten Jahr?
6. Betrachten Sie einen ausgewählten Monat Ihres JUNIOR-Projektjahres, in dem Sie viel eingekauft und verkauft haben! Sortieren Sie die Belege nach Einkauf bzw. Verkauf und ermitteln Sie die gezahlte Vorsteuer bzw. die eingenommene Umsatzsteuersumme! Verrechnen Sie die beiden Ergebnisse miteinander! Wie lautet Ihr Ergebnis?

Die Umsatzsteuer, umgangssprachlich auch Mehrwertsteuer genannt, besteuert den Umsatz, den das Unternehmen für den Verkauf seiner Produkte und Leistungen erzielt. Grundsätzlich gilt zurzeit in Deutschland ein Umsatzsteuersatz von 19 %. Die Umsatzsteuer ist eine der wichtigsten Einnahmequellen unseres Staates. Wir begegnen ihr in unserem täglichen Leben oft, auf vielen Rechnungen steht, dass im Endbetrag 19 % Umsatzsteuern enthalten sind.

Nettobetrag		25.500,00 €
19 % Umsatzsteuer		4.845,00 €
Rechnungsbetrag (brutto)		30.345,00 €

Das Wesen der Umsatzsteuer anhand eines Beispiels:

Wir betrachten den Produktionsweg eines Tisches. Nachdem der Forstbetrieb die Bäume gefällt hat, werden diese von einem Möbelwerk zu Tischen weiterverarbeitet. Der fertige Tisch wird schließlich über den Möbelgroßhandel zu den verschiedenen Einzelhändlern gebracht, wo der Endverbraucher die Tische kaufen kann.

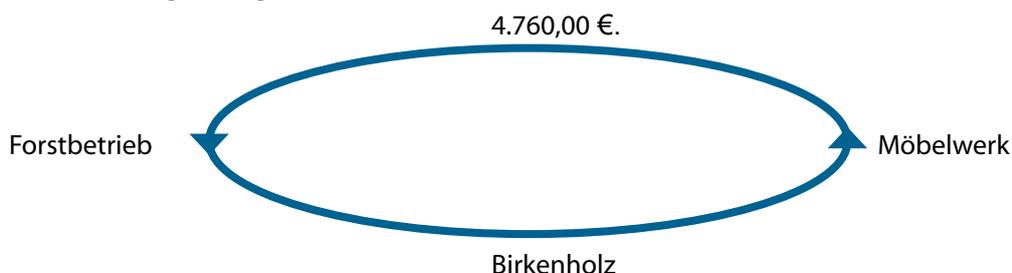
Forstbetrieb → Möbelwerk → Großhandel → Einzelhandel → Endverbraucher

Wir betrachten den Produktionsprozess Schritt für Schritt:

Dem Möbelwerk liegt folgendes Angebot des Forstbetriebs für Birkenholz vor:

Angebot	
Birkenholz, netto	4.000,00 €
+ 19 % USt	760,00 €
Rechnungsbetrag	4.760,00 €

Der Forstbetrieb liefert dem Möbelwerk das gekaufte Birkenholz, das Möbelwerk zahlt dem Forstbetrieb den Rechnungsbetrag von 4.760,00 €.



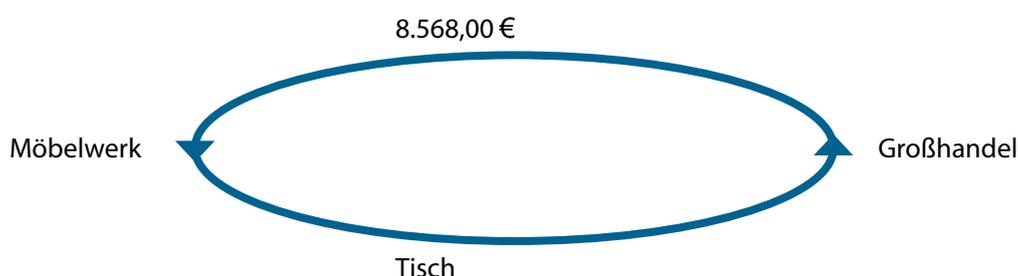
Aus den gefällten Bäumen ist für das Möbelwerk ein Mehrwert von 4.000,00 € entstanden, denn dieses Holz wird nun zur Produktion von Tischen o.ä. eingesetzt. Der Staat besteuert diesen Mehrwert mit 19 %. Diese 760,00 € muss das Möbelwerk dem Forstbetrieb laut Eingangsrechnung zahlen. Der Forstbetrieb schuldet diesen Betrag dem Finanzamt.

19 % von 4.000,00 €
= 760,00 €
= Zahllast an das Finanzamt

Das Möbelwerk produziert aus dem gelieferten Holz Tische. Anschließend verkauft es einen Tisch an den Möbelgroßhandel:

Ausgangsrechnung	
Tisch, netto	7.200,00 €
+ 19 % USt	1.368,00 €
Rechnungsbetrag	8.568,00 €

Der Großhandel zahlt dem Möbelwerk den Rechnungsbetrag von 8.568,00 €, das Möbelwerk liefert dem Großhandel den gekauften Tisch.



Das Möbelwerk hat aus dem ursprünglichen Holz im Wert von 4.000,00 € nun einen Tisch im Wert von 7.200,00 € hergestellt. Der Mehrwert, der hierbei entstanden ist, beträgt demnach 3.200,00 €. 19 % von 3.200,00 € sind 608,00 €. Diesen Betrag schuldet das Möbelwerk dem Finanzamt. Man erhält diesen Betrag auch, wenn man die bereits gezahlte Umsatzsteuer des Möbelwerks (760,00 €) von den erhaltenen Umsatzsteuern (1.368,00 €) abzieht. Man nennt ihn Zahllast (Umsatzsteuer aus dem Verkauf – Umsatzsteuer aus dem Einkauf = Zahllast).

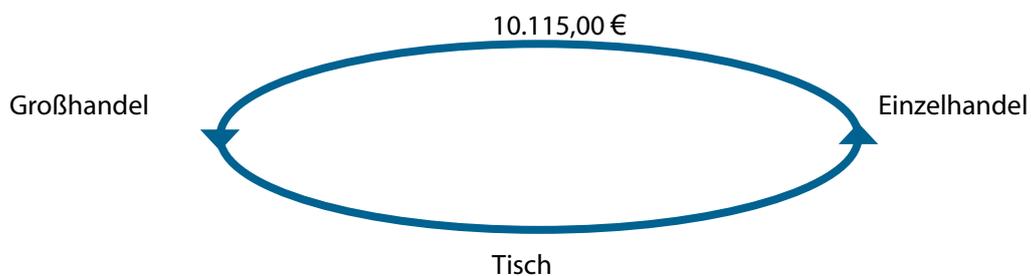
19 % von 3.200,00 €
= 608,00 €
= Zahllast an das Finanzamt

Der Möbelgroßhandel verkauft den Tisch an den Einzelhändler in der Stadt.

Ausgangsrechnung

Tisch, netto	8.500,00 €
+ 19 % USt	1.615,00 €
Rechnungsbetrag	10.115,00 €

Der Einzelhandel zahlt dem Großhandel den Rechnungsbetrag von 10.115,00 € der Großhandel liefert dem Einzelhandel den gekauften Tisch.



Der Mehrwert des Tisches ist um 1.300,00 € gestiegen. 19 % davon sind 247,00 €. Diesen Betrag muss der Großhandel an das Finanzamt zahlen.

19 % von 1.300,00 €
= 247,00€
= Zahllast an das Finanzamt

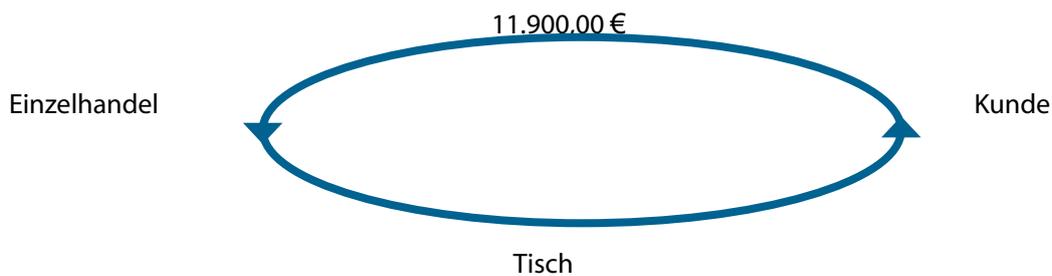
oder

Umsatzsteuer Verkauf: 1.615,00 €
- Umsatzsteuer Einkauf: 1.368,00 €
= Zahllast: 247,00 €

Der Einzelhandel verkauft den Tisch an den Endverbraucher (Kunden).

Ausgangsrechnung	
Tisch, netto	10.000,00 €
+ 19 % USt	<u>1.900,00 €</u>
Rechnungsbetrag	11.900,00 €

Der Kunde zahlt dem Einzelhandel den Rechnungsbetrag von 11.900,00 €, der Einzelhandel liefert dem Kunden den gekauften Tisch.



Der entstandene Mehrwert beträgt 1.500,00 €. 19 % davon sind 285,00 €. Diesen Betrag schuldet der Einzelhändler dem Finanzamt.

Zahllast des Forstbetriebs:	760,00 €
Zahllast des Möbelwerks:	608,00 €
Zahllast des Möbelgroßhandels:	247,00 €
<u>Zahllast des Möbeleinzelhandels:</u>	<u>285,00 €</u>
SUMME:	1.900,00 €

- Die Summe der Zahllast der einzelnen Stufen auf dem Produktionsweg entspricht der Umsatzsteuer, die der Endverbraucher für das erworbene Produkt zahlt.
- € → Auf jeder einzelnen Stufe des Produktionsweges wird der entstandene Mehrwert besteuert. Deshalb wird die Umsatzsteuer auch Mehrwertsteuer genannt.
- € → Der Endverbraucher zahlt die komplette Umsatzsteuer.

Verkauft ein Unternehmen produzierte Erzeugnisse oder Waren, so muss es vom Käufer den entsprechenden Umsatzsteuerbetrag stellvertretend für das Finanzamt verlangen. Das Unternehmen erfasst den Nettoverkaufspreis als Umsatzerlöse und die Steuern gesondert auf dem Konto Umsatzsteuer. Kauft ein Unternehmen Werkstoffe für die Produktion oder andere Dinge ein, so muss es dem Verkäufer die entsprechende Umsatzsteuer zahlen. Man nennt dies auch Vorsteuer. Das Unternehmen erfasst den Nettoeinkaufspreis auf dem entsprechenden Konto (z. B. Rohstoffe) und die Steuer auf dem Konto Vorsteuer. So kann man jederzeit erkennen, in welcher Höhe bereits Vorsteuern geleistet bzw. Umsatzsteuer eingenommen wurde.

Am Beispiel des Möbelwerks:

Eingenommen Umsatzsteuer mit Verkauf des Tisches:	1.368,00 €
- Vorsteuer für Einkauf von Holz:	760,00 €
= Zahllast	608,00 €
€	

Ist das Ergebnis negativ, spricht man von Vorsteuerüberhang.

Das Unternehmen verrechnet die Umsatzsteuerschuld (die es dem Finanzamt noch schuldet) mit der Vorsteuerforderung (die es noch vom Finanzamt zu bekommen hat) in der Regel zum Ende jedes Monats miteinander.

Ergibt sich hierbei ein Überhang an Umsatzsteuerschulden, so muss diese Zahllast grundsätzlich am Ende jedes Monats ermittelt und bis zum 10. des Folgemonats an das Finanzamt überwiesen werden. In dem Fall, in dem die Vorsteuerforderungen höher sind als die Umsatzsteuerschulden, erstattet das Finanzamt diesen Vorsteuerüberhang bzw. verrechnet ihn ggf. mit anderen Steuerschulden.

Sie sehen, dass das Unternehmen letztendlich keine Umsatzsteuer bezahlt. Die Umsatzsteuer wird am Ende des Leistungsprozesses auf den Kunden, den Endverbraucher abgewälzt. Er ist der alleinige Träger der Umsatzsteuer. In den Unternehmen bezeichnet man die Umsatzsteuer daher auch als sog. durchlaufenden Posten. Aus diesem Grund wird die Steuer auch bei der Preiskalkulation außen vor gelassen.

6.4 Kalkulation des Verkaufspreises

Methoden:

- Selbstständiges Lösen von Aufgaben
- Textarbeit

Arbeitsmaterialien:

- Taschenrechner
- Alte Buchführungsunterlagen aus dem JUNIOR-Projekt
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Analytisches Denken
- Rechenkompetenz
- Informationskompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Vernetztes Denken
- Kommunikationskompetenz
- Reflexionskompetenz
- Fähigkeit, interdisziplinär zu denken

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie aufmerksam den Arbeitstext und die dazugehörigen Beispiele durch! Versuchen Sie für sich alleine, die Ergebnisse mit Ihrem Taschenrechner nachzuvollziehen!
2. Betrachten Sie noch einmal die Beispielkalkulation! Nach der Produktion betrachten Sie nun die tatsächlich angefallenen Kosten (Ist-Kosten). Für das Fertigungsmaterial mussten 550,00 € investiert werden, der Materialgemeinkostenzuschlagssatz betrug 24 %. Die Fertigungslöhne sind wie geplant angefallen (400,00 €), ebenso die Fertigungsgemeinkosten (110 %). Die Verwaltungsgemeinkosten betragen 9 %, die Vertriebsgemeinkosten 1,5 %. Alle übrigen Daten übernehmen Sie bitte aus dem obigen Beispiel! Wie hoch ist demnach unser tatsächlicher Listenverkaufspreis? Kalkulieren Sie mithilfe einer Vorwärtskalkulation in Form der Nachkalkulation in Partnerarbeit!
3. Ein Produkt soll zum Festpreis (Listenverkaufspreis) von 2.750,00 € verkauft werden. Folgende Daten sind Ihnen gegeben:

Fertigungslöhne:	400,00 €
MGKZ:	25 %
FGKZ:	110 %
VwGKZ:	10 %

VtGKZ:	2 %
Gewinnzuschlag:	35 %
Skonto:	2 %
Verkaufskosten:	4 %
Rabatt:	7 %

Ermitteln Sie in Form einer Rückwärtskalkulation als Nachkalkulation, wie viel Euro maximal für Fertigungsmaterial ausgegeben werden darf!

4. Aus welchem Grund wird die Umsatzsteuer nicht mit kalkuliert? Erinnern Sie sich noch einmal an das Kapitel zum Thema Umsatzsteuer!
5. Erklären Sie den Unterschied zwischen Rabatt und Skonto!
6. Erinnern Sie sich an das Projektjahr! Fertigen Sie eine Liste der Kosten an, die in Ihrem Unternehmen angefallen sind! Welche Ihrer Kosten waren Einzel-, welche Gemeinkosten?
7. Betrachten Sie noch einmal Ihre Preiskalkulationen aus dem JUNIOR-Projekt! Mithilfe einer vereinfachten Zuschlagskalkulation haben Sie Ihren Preis kalkuliert. Diskutieren Sie nun über diesen Preis! Mit welchem Gewinnzuschlag haben Sie gerechnet? War dieses eventuell zu niedrig? Haben Sie alle Kosten mit einkalkuliert oder eventuell Kostenarten vergessen? Welche Probleme sind bei der Preiskalkulation aufgetaucht? Diskutieren Sie in der Klasse!

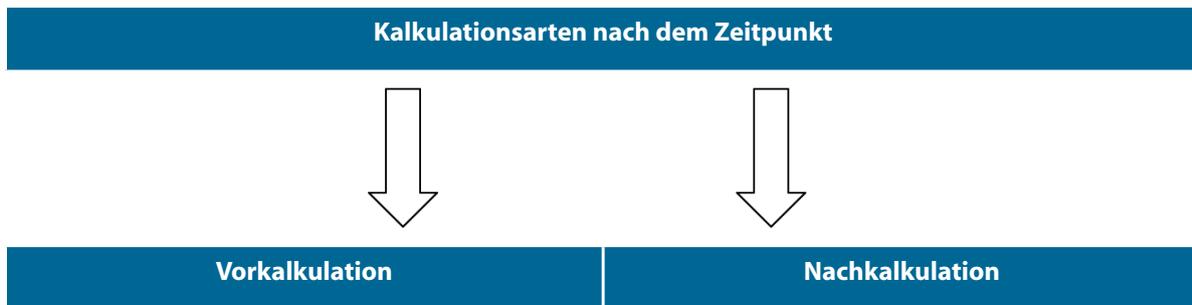
Arbeitstext⁵¹:

In jedem Unternehmen ist die Finanzbuchführung als externes Rechnungswesen gesetzlich einheitlich geregelt. Als rein internes Rechnungswesen wird die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) betriebsindividuell zweckmäßig gestaltet. Die KLR ist demnach die innerbetriebliche Planungs- und Kontrollrechnung. Sie befasst sich nur mit denjenigen Aufwendungen und Erträgen, die im engeren Zusammenhang mit den geplanten betrieblichen Tätigkeiten stehen, d. h. konkret Beschaffung, Produktion und Absatz. Diese betrieblichen Aufwendungen nennt man Kosten, die betrieblichen Erträge nennt man Leistungen. Die KLR dient der Erfassung dieser Kosten und Leistungen einer Abrechnungsperiode (Monat, GJ). Zudem ermittelt sie das Betriebsergebnis, indem sie Kosten und Leistungen gegenüberstellt.

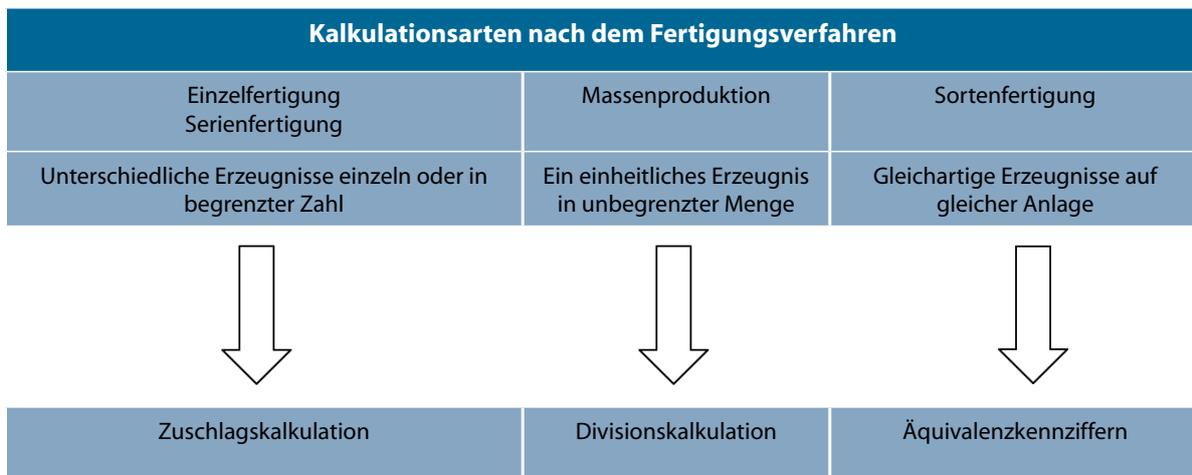
Mithilfe der so genannten Kostenträgerstückrechnung werden die Kosten den einzelnen Kostenträgern zugerechnet und somit die Verkaufspreise kalkuliert. Ein Kostenträger ist eine betrieblich erstellte Leistungseinheit wie z. B. ein einzelnes Erzeugnis, ein kompletter Auftrag oder eine Serie. Die Kostenträgerstückrechnung beantwortet somit die Frage, wofür Kosten entstanden sind.

Man bezeichnet die Kostenträgerstückrechnung auch als Kalkulation. Die so genannte Vorkalkulation

hilft dem Betrieb bei der Preisfindung. Sie findet vor der Produktion und dem Verkauf statt. Mithilfe einer Nachkalkulation kann man im Anschluss an die Produktion die Einhaltung der Normalkosten (Durchschnittskosten der vergangenen Jahre) kontrollieren.



Je nachdem, welches Fertigungsverfahren der Betrieb nutzt, unterscheidet man verschiedene Arten der Kalkulation:



Bei Sortenfertigung nutzt man die Äquivalenzziffernkalkulation, bei Massenproduktion die Divisionskalkulation. Wir betrachten an dieser Stelle lediglich die Zuschlagskalkulation, die Sie in verkürzter Form bereits im JUNIOR-Projekt angewendet haben.

Bei der Zuschlagskalkulation unterscheiden wir grundsätzlich zwischen Einzel- und Gemeinkosten. Einzelkosten können ihren Kostenträgern direkt zugerechnet werden (z. B. das Fertigungsmaterial, das zur Produktion des Kostenträgers benötigt wird), wohingegen Gemeinkosten nur indirekt zuordenbar sind (z. B. die Gehälter, Energiekosten, Abschreibungen), d.h. über Zuschläge.

Je nachdem, welche Daten wir gegeben haben, unterscheiden wir zwischen der Vorwärts-, Rückwärts- und der Differenzkalkulation. Bei der Vorwärtskalkulation ermittelt der Betrieb seinen „Wunsch-Listenverkaufspreis“ aufgrund seiner betriebsinternen Gegebenheiten und vernachlässigt die Konkurrenz und die Marktgegebenheiten.

Ist der Listenverkaufspreis aufgrund der Konkurrenzsituation vom Markt vorgegeben, so muss der Betrieb von diesem Listenverkaufspreis ausgehen und rückwärts kalkulieren, um die maximal aufzuwendenden Kosten für Fertigungsmaterial zu ermitteln, bis zu deren Höhe sich das Geschäft noch lohnt. Falls der Listenverkaufspreis aufgrund der Marktbedingungen feststeht, ebenso wie die betriebsinternen und bei der Beschaffung anfallenden Kostengrößen, so ist die einzige Variable demnach der Gewinn, der zu ermitteln ist. Anschließend kann die Unternehmung entscheiden, ob ihr der erzielbare Gewinn genügt und das Geschäft getätigt wird oder nicht. Man nennt diese Form auch Differenzkalkulation.

Beim Kalkulieren nutzen wir immer folgendes Kalkulationsschema:

KALKULATIONSSCHEMA (mit Beispiel-Prozentsätzen)

Fertigungsmaterial	100 %	
+ Materialgemeinkosten	20 %	
= Materialkosten	120 %	
Fertigungslöhne		100 %
+ Fertigungsgemeinkosten		50 %
= Fertigungskosten		150 %
Herstellkosten des Umsatzes	100 %	
+ Verwaltungsgemeinkosten	15 %	
+ Vertriebsgemeinkosten	25 %	
= Selbstkosten des Kostenträgers	140 %	100 %
+ Gewinn (erwünschter %-Satz)		10 %
= Barverkaufspreis	95 %	110 %
+ Skonto	3 %	
+ Verkaufskosten	2 %	
= Zielverkaufspreis (=Rechnungsbetrag netto)	100 %	88 %
+ Rabatt		12 %
= Listenverkaufspreis (=Angebotspreis netto)		100 %

Skonto, Verkaufskosten und der Rabatt werden aus Kundensicht berechnet.

Skonto und Verkaufskosten werden jeweils in Bezug auf den Zielverkaufspreis (100 %) berechnet. Bei der Vorwärtskalkulation ist der Zielverkaufspreis ja noch nicht bekannt, so dass man vom gegebenen Barverkaufspreis ausgehen muss (= im Hundert-Prozentrechnung).

Der Rabatt wird in Bezug auf den Listenverkaufspreis berechnet. Auch hier muss man bei der Vorwärtskalkulation vom Zielverkaufspreis ausgehen.

Zum besseren Nachvollziehen der Prozentrechnung betrachten Sie das nachfolgende Beispiel: wir wollen den Listenverkaufspreis für unser Produkt mithilfe einer Vorwärtskalkulation kalkulieren.

Hierzu sind uns folgende Daten (Normalkosten) bekannt:

Wir rechnen mit einem Verbrauch an Fertigungsmaterial im Wert von 500,00 €. An Materialgemeinkosten sind in der Vergangenheit im Durchschnitt 25 % des Fertigungsmaterials angefallen. Die Fertigungslöhne werden 400,00 € betragen. Der Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz beträgt 110 % der Fertigungslöhne. Wir rechnen mit Verwaltungsgemeinkosten in Höhe von 10 % sowie mit Vertriebsgemeinkosten in Höhe von 2 % bezogen auf die Herstellkosten des Umsatzes. Wir möchten gerne einen Gewinn in Höhe von 35 % erzielen. Dem Kunden gewähren wir einen Skonto in Höhe von 2%. Wir stellen ihm Provisionskosten von 4 % in Rechnung. Unser Rabattsatz beträgt 7 %.

Wie hoch ist der Listenverkaufspreis in unserem Kostenvoranschlag?

Vorwärtskalkulation	€	
Fertigungsmaterial	500,00 €	
+ Materialgemeinkosten	125,00 € €	$\frac{= 500,00 \text{ €} * 25 \%}{100 \%}$
= Materialkosten	625,00 €	
Fertigungslöhne	400,00 € €	
+ Fertigungsgemeinkosten	440,00 € €	$\frac{= 400,00 \text{ €} * 110 \%}{100 \%}$
= Fertigungskosten	840,00 €	
Herstellkosten des Umsatzes	1.465,00 €	
+ Verwaltungsgemeinkosten	146,50 €	$\frac{= 1.465,00 \text{ €} * 10 \%}{100 \%}$
+ Vertriebsgemeinkosten	29,30 €	$\frac{= 1.465,00 \text{ €} * 2 \%}{100 \%}$
= Selbstkosten	1.640,80 €	
+ Gewinn	574,28 €	$\frac{= 1.640,80 \text{ €} * 35 \%}{100 \%}$
= Barverkaufspreis	2.215,08 €	
+ Skonto	47,13 € €	$\frac{= 2.215,08 \text{ €} * 2 \% \text{ bzw. } 4 \%}{94 \%}$
+ Verkaufskosten	94,26 € €	
= Zielverkaufspreis	2.356,47 € €	
+ Rabatt	117,37 € €	$\frac{= 2.356,47 \text{ €} * 7 \%}{93 \%}$
= Listenverkaufspreis	2.533,84 € €	

Ist ein Listenverkaufspreis am Markt vorgegeben, so starten Sie mit dem Listenverkaufspreis und kalkulieren Sie Schritt für Schritt rückwärts. Achten Sie dabei auf die Prozentrechnung!

Stehen Listenverkaufspreis und die anfallenden Kosten fest, so nutzen Sie die Differenzkalkulation. Kalkulieren Sie vorwärts bis zu den Selbstkosten und rückwärts bis zum Barverkaufspreis. Die Differenz aus beiden Werten ergibt Ihren Gewinn.

6.5 Deckungsbeitragsrechnung

Methoden:

- Textarbeit
- Partnerarbeit
- Selbständiges Lösen von Aufgaben

Arbeitsmaterialien:

- Farbstifte/Textmarker
- Notizblock
- Alte Buchführungsunterlagen aus dem JUNIOR-Projekt
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Analytisches Denken
- Vernetztes Denken
- Reflexionskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Arbeitstext und kennzeichnen Sie wichtige Passagen!
2. Wieso kann es sinnvoll sein, kurzfristig zu den variablen Stückkosten anzubieten und somit einen Verlust zu machen? Nennen Sie Gründe, die dafür sprechen (Partnerarbeit)!
3. „Je höher die Deckungsbeiträge ausfallen, desto höher ist natürlich auch Ihr Gewinn!“ Erläutern Sie diese Aussage!
4. Betrachten Sie die Betriebsergebniszahlen Ihres JUNIOR-Unternehmens, z. B. aus dem Monat Mai! Welche der angefallenen Kosten waren fixe, welche variable Kosten? Berechnen Sie Ihren Deckungsbeitrag und den Betriebserfolg! Bis zu welchem Preis hätten Sie kurzfristig gehen können?

Bei der Kalkulation wurden bisher direkt oder über die Zuschlagssätze alle Kosten auf die Kostenträger verrechnet, ohne Rücksicht, ob es sich um variable oder fixe Kosten handelte. Die fixen Kosten sind die Kosten, die immer anfallen, unabhängig von der produzierten Menge. Diese Kosten sind somit unvermeidbar, auch wenn die Beschäftigung Schwankungen unterliegt oder der Betrieb die Produktion einstellt. Variable Kosten dagegen sind abhängig von der produzierten Stückzahl, d. h. die Kosten für das Material. Im Gegensatz zu den fixen Kosten beeinflusst der einzelne Kostenträger also die Höhe der variablen Kosten.

Beispiel:

Betrachten wir eine Bäckerei. Die Miete der Backstube und des Verkaufsraumes sowie der/die Mitarbeiter/-in im Verkauf stellen fixe Kosten für den Bäcker dar. Die Ausgaben für Mehle, Zucker und übrige Zutaten sind variable Kosten.

Um nun feststellen zu können, inwiefern ein einzelner Kostenträger am Erfolg des Betriebes beteiligt ist, legt die Deckungsbeitragsrechnung ihr Augenmerk auf die variablen Kosten. Man zieht von den Netto-Umsatzerlösen, die man durch den Verkauf der Kostenträger erzielt, deren variable Kosten ab. Das Ergebnis nennen wir Deckungsbeitrag. Ein Deckungsbeitrag gibt demnach an, welchen Beitrag ein Kostenträger zur Deckung der fixen Kosten und zur Erzielung des Gewinns/Betriebsergebnisses leistet.

	Umsatzerlöse
-	Variable Kosten
=	Deckungsbeitrag

Beispiel:

Verkauft unser Bäcker seine Brötchen für 0,60 € pro Stück, die variablen Kosten betragen 0,35 € pro Stück, so beträgt der Stückdeckungsbeitrag 0,25 €. Verkauft er im Monat 5.000 Brötchen, so erzielt er einen gesamten Deckungsbeitrag von 1.250,00 €.

	Umsatzerlöse	3.000,00 €
-	Variable Kosten	1.750,00 €
=	Deckungsbeitrag	1.250,00 €

Auch ein noch so geringer Stückdeckungsbeitrag eines Kostenträgers trägt zur Deckung der ohnehin anfallenden fixen Kosten bei und verbessert damit die Ertragslage des Unternehmens.

Den Betriebserfolg ermittelt man demnach wie folgt:

	Umsatzerlöse
-	Variable Kosten
=	Deckungsbeitrag
-	Fixe Kosten
=	Betriebsgewinn (+)/-verlust (-)

Die Deckungsbeitragsrechnung ermöglicht somit eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten auf die Kostenträger und kann so helfen, kurzfristige marktorientierte Entscheidungen zu treffen, wie z. B.

- **Welches Produktionsprogramm ist das optimale?**
- **Nehmen wir Zusatzaufträge an?**
- **Zu welchen Preisen können wir produzieren?**

Sie erleichtert somit die Produktions- und Absatzplanung eines Unternehmens und unterstützt bei Entscheidungen der Preispolitik.

Beispiel:

Neben den o. g. Brötchen verkauft unser Bäcker noch Kuchen. Diese kosten pro Stück 6,00 € und verursachen variable Kosten in Höhe von 3,50 € pro Stück. Der Stückdeckungsbeitrag liegt demnach bei 2,50 € Er ist also deutlich höher als der bei Brötchen. Betrachten wir allerdings die Verkaufsmenge an Kuchen, so verkauft unser Bäcker lediglich 60 Stück pro Monat. Sein Deckungsbeitrag für Kuchen liegt demnach bei 150,00 €.

Steigt nun die Nachfrage nach Kuchen und Brötchen, so muss der Bäcker überlegen, welche Stückzahl er vom jeweiligen Produkt herstellt, schließlich hat er nur eine begrenzte Arbeitszeit bzw. im Ofen können auch immer nur bestimmte Mengen gebacken werden (begrenzte Kapazität). Hier hilft ihm die Deckungsbeitragsrechnung. Setzt er den Deckungsbeitrag, den er pro Stück erzielt, in Relation zur Zeit, die er zur Produktion eines Stückes benötigt, so kann er eine Rangfolge ermitteln, in der produziert werden soll.

Ein Produkt sollte erst dann aus dem Portfolio des Unternehmens herausgestrichen werden, wenn der Deckungsbeitrag negativ ist, d. h. wenn das Produkt nicht mehr zur Deckung der fixen Kosten beiträgt oder anders gesagt: Wenn der Preis nicht mehr oder nur noch eben so die variablen Kosten deckt. Liegt der Deckungsbeitrag bei null, so erwirtschaften Sie mit dem Verkauf des Produktes gerade die variablen Kosten, die durch die Produktionen des Gutes entstehen. Diesen Fall nennt man auch die absolute oder kurzfristige Preisuntergrenze. In diesem Moment fährt das Unternehmen einen Betriebsverlust in Höhe der fixen Kosten ein.

$$\text{PUG}_{\text{kurzfristig}} = k_v$$

Langfristig muss das Unternehmen natürlich sowohl seine Kosten decken als auch einen Gewinn erzielen. Demnach liegt die langfristige Preisuntergrenze bei den Stückkosten.

$$\text{PUG}_{\text{langfristig}} = k$$

7.1 Vergütungsformen

Methoden:

- Gruppenarbeit
- Textarbeit
- Diskussion
- Betriebsbesichtigung und Interview

Arbeitsmaterialien:

- Farbstifte/Textmarker
- Notizblock
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Analysekompetenz
- Argumentationskompetenz
- Reflexionskompetenz
- Praxiskompetenz
- Vortragskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Informationstext, markieren Sie wichtige Stellen und fassen Sie den Text stichwortartig zusammen!
2. Diskutieren Sie in der Kleingruppe:
Welche Vorteile bietet der Zeitlohn für
 - die Personalabteilung?
 - die Mitarbeiter?
3. In Ihrem JUNIOR-Unternehmen wurden Sie einheitlich nach dem Zeitlohnmodell entlohnt. Diskutieren Sie in der Klasse: Welchen Einfluss hat diese Entlohnung auf die Motivation aller Mitarbeiter? Welche Nachteile kann das Modell für das Unternehmen haben?
4. Diskutieren Sie in der Klasse: Wäre ein Akkordlohnmodell in Ihrer Produktionsabteilung möglich gewesen? Prüfen Sie die Voraussetzungen des Akkordlohns! Wie beurteilen die Mitarbeiter der Produktionsabteilung diese Lohnform, hätten Sie so motivierter gearbeitet?

5. Entwickeln Sie in der Kleingruppe ein Prämienlohnmodell für Ihr JUNIOR-Unternehmen, sodass alle Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen motiviert und konzentriert arbeiten können! Welche Prämien erscheinen bei Ihrem Unternehmen geeignet? Präsentieren Sie das Modell vor der Klasse!
6. Besuchen Sie einen Betrieb, eventuell Ihren ehemaligen Wirtschaftspaten! Interviewen Sie den Ansprechpartner/Verantwortlichen: welche Lohnformen werden in diesem Betrieb angewandt? Welche Erfahrungen hat der Betrieb mit der jeweiligen Lohnform gemacht?

Arbeitstext⁵³:

Als Vergütung für das zur Verfügungstellen der Arbeitskraft erhalten die Arbeitnehmer dafür von ihrem Arbeitgeber Lohn. Grundsätzlich unterscheidet man drei Lohnformen: den Zeitlohn, den Leistungslohn, den Prämienlohn sowie den Beteiligungslohn.

1. Zeitlohn

Der Zeitlohn ist die älteste Form des Lohnes. Hier wird lediglich die im Betrieb verbrachte Arbeitszeit entlohnt. Man errechnet ihn also auf der Grundlage der abgeleisteten Stunden, die man durch Stundenzettel oder über Zeiterfassungssysteme nachweisen kann. Der Abrechnungszeitraum beträgt in der Regel einen Monat.

Da der Zeitlohn lediglich die Zeit der betrieblichen Anwesenheit bewertet, besteht zwischen dem Lohn und der Arbeitsleistung selbst kein unmittelbarer Bezug. Die tatsächlich geleistete Arbeit in dieser Zeit wird bei der Berechnung des Lohnes nicht berücksichtigt. Ein mittelbarer Bezug drückt sich allerdings in der konkreten Leistungserwartung aus, d. h. bei der Ermittlung des Lohnsatzes je Stunde wird eine bestimmte Leistung, die so genannte Normalleistung, vorausgesetzt. Wird diese Normalleistung von dem Mitarbeiter unter- oder überschritten, so hat dies allerdings keinen negativen oder positiven Einfluss auf die Höhe seines Lohnes.

Eine Entlohnung in Form des Zeitlohns ist nur bei bestimmten Tätigkeiten sinnvoll,

- die einen hohen Grad an Sorgfalt, Genauigkeit, Aufmerksamkeit und Qualität erfordern,
- bei denen eine Messung der Leistung nicht oder nur sehr schwierig möglich ist,
- bei denen die Arbeitsmenge nicht vom Arbeitnehmer beeinflusst werden kann,
- die besonders schwierig und gefährlich sind, sodass ein schnelleres Arbeitstempo zu Unfällen, Gesundheitsschäden usw. führen könnte,
- bei denen eine Bereitschaftsleistung zu erbringen ist.

2. Leistungslohn (Akkordlohn)

Der Akkordlohn ist eine leistungsabhängige Lohnform und entlohnt deshalb nach der geleisteten Menge. Deshalb wird er häufig auch Mengenlohn genannt. Die Entlohnung nach dem Akkordlohn ist nur bei Tätigkeiten sinnvoll,

- die akkordfähig, d. h. exakt und einfach messbar sind,
- bei denen die Arbeitnehmer direkten Einfluss auf die hergestellte Menge haben,
- bei denen der Ablauf der Arbeit zeit- und regelmäßig wiederholt werden kann.

Mit fortschreitender Automatisierung und Mechanisierung des Produktionsprozesses geben Maschinen den Arbeitsrhythmus vor und lassen den Mitarbeitern nur wenig Spielraum, um auf den Arbeitsablauf Einfluss zu nehmen. Daher verliert der Akkordlohn zunehmend an Bedeutung.

Der große Vorteil bei Akkordlohn ist der unmittelbare Leistungsanreiz, den das Unternehmen setzt. Er motiviert die Mitarbeiter dazu, über die Normleistung hinaus zu arbeiten, denn der Mitarbeiter bekommt seine Mehrleistung direkt vergütet.

Die Berechnung des Akkordlohns ist dagegen weitaus komplizierter als die des Zeitlohns und bringt somit einen größeren Zeitaufwand für die Personalabteilung mit sich. Der Mitarbeiter bekommt zudem ein schwankendes monatliches Entgelt, da der Lohn von seiner Leistung abhängig ist. Versuchen die Mitarbeiter die Normleistung häufig zu übertreffen, kann es zu einer Überanstrengung kommen. Zudem können dann die Betriebsmittel und Maschinen überlastet werden und sich schneller abnutzen. Arbeiten die Mitarbeiter sehr schnell, um so ihren Lohn zu steigern, bringt dies ein gewisses Qualitätsrisiko für das Unternehmen mit sich. Aus diesem Grund sind beim Akkordlohn verstärkt Qualitätskontrollen nötig.

3. Prämienlohn

Der Prämienlohn stellt eine Kombination aus den beiden Grundlohnarten dar und besteht demnach aus einem festen Stundenlohn (Zeitlohn) sowie einer leistungsabhängigen Prämie (Leistungslohn). Ist die tatsächliche Leistung höher bzw. besser als die Normleistung, so steigt das Entgelt durch die entsprechend zu zahlende Prämie.

Der Prämienlohn versucht, die Vorteile von Zeit- und Akkordlohn zu kombinieren und deren Nachteile zu minimieren. Betriebe setzen den Prämienlohn in den letzten Jahren aus diesem Grund zunehmend ein.

Der Prämienlohn kann flexibel gestaltet werden und somit den Bedürfnissen der Unternehmen oder auch bestimmter Unternehmensbereiche oder Arbeitsplätze angepasst werden. Je nach Art des Ein-

flusses, den der Mitarbeiter auf das Leistungsergebnis ausüben soll, unterscheidet man u. a. folgende Prämienarten für Mehrleistungen qualitativer oder quantitativer Art:

- Mengenprämie (mengenmäßige Mehrleistung)
- Qualitätsprämie (bei der Verringerung von Ausschüssen, Nacharbeiten oder Nachbesserungen)
- Ersparnisprämie (bei Einsparung von Material oder Energie)
- Nutzungsprämie (bei guter Maschinenausnutzung)
- Anerkennungsprämie (für Verbesserungsvorschläge)
- Termineinhalteprämie (bei der Einhaltung von Terminen oder vorzeitiger Fertigstellung)

4. Beteiligungslohn

Der Beteiligungslohn orientiert sich am Erfolg des Unternehmens. Mitarbeiter werden so am Umsatz oder Gewinn beteiligt. Alternativ kann die Belegschaft am Kapital beteiligt werden. Ziel ist es, die Mitarbeiter enger an das Unternehmen zu binden.

7.2 Abrechnung: Abzüge vom Bruttolohn

Methoden:

- Textarbeit
- Recherche
- Tests
- Erstellen einer Lohnabrechnung

Arbeitsmaterialien:

- Farbstifte/Textmarker
- Notizblock
- Internetfähiger PC mit Office-Software
- Alte Buchführungsunterlagen des JUNIOR-Projektes bzw. Zugangsdaten zur Plattform
- Arbeitstext

Kompetenzen:

- Informationskompetenz
- Kommunikationskompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Umgang mit Office-Anwendungen
- Reflexionskompetenz
- Praxiskompetenz

Aufgabenstellung:

1. Lesen Sie den Informationstext und markieren Sie wichtige Passagen farbig!
2. Recherchieren Sie im Internet: Welche Lohnsteuerklassen werden unterschieden? Halten Sie Ihre Ergebnisse tabellarisch mithilfe einer geeigneten Office-Anwendung fest!
3. Testen Sie Ihr Wissen (Einzelarbeit): ordnen Sie den jeweiligen Personen ihre Steuerklasse zu!

- a) Peter Krauser ist 34 Jahre alt und ledig. Er hat zwei Kinder im Alter von sechs und zehn Jahren, die bei ihm leben.

Steuerklasse:	I	II	III	IV	V	VI
---------------	---	----	-----	----	---	----

- b) Marion Meiser ist 43 Jahre alt. Sie ist seit 20 Jahren verheiratet und hat drei Kinder. Ihr Mann hat Steuerklasse V.

Steuerklasse:	I	II	III	IV	V	VI
---------------	---	----	-----	----	---	----

- c) Peter Freitag ist 27 Jahre alt, ledig und hat keine Kinder.

Steuerklasse:	I	II	III	IV	V	VI
---------------	---	----	-----	----	---	----

d) Frank Klein ist 54 Jahre alt und verheiratet. Seine Frau hat Steuerklasse IV.

Steuerklasse:	I	II	III	IV	V	VI
---------------	---	----	-----	----	---	----

e) Tanja Eckert hat zwei Jobs. Auf ihrer zweiten Lohnsteuerkarte steht die Steuerklasse:

Steuerklasse:	I	II	III	IV	V	VI
---------------	---	----	-----	----	---	----

4. Testen Sie Ihr Wissen (Einzelarbeit): Kreuzen Sie die richtigen Antworten an!

Welche Beiträge gehören nicht zum Arbeitnehmer-Anteil der Sozialversicherung?

- € Beiträge zur Rentenversicherung
- € Beiträge zur Arbeitslosenversicherung
- € Beiträge zur Lebensversicherung
- € Beiträge zur Unfallversicherung
- € Beiträge zur Krankenversicherung

Welche der folgenden Merkmale des Arbeitnehmers haben keinen Einfluss auf die Höhe der gesetzlichen Abzüge?

- € Geschlecht des Arbeitnehmers
- € die Dauer seiner Betriebszugehörigkeit
- € Höhe des Bruttoentgelts
- € seine Steuerklasse

Welche Beiträge muss der Arbeitgeber bezahlen?

- € Lohnsteuer
- € Kirchensteuer
- € Unfallversicherung
- € Solidaritätszuschlag
- Arbeitgeber-Anteil zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung

5. Informieren Sie sich in Einzelarbeit über die aktuellen Beiträge zur Sozialversicherung! Tragen Sie Ihre Ergebnisse in die Tabelle ein!

	Gesamter Beitragssatz in %	Arbeitgeberanteil in %	Arbeitnehmeranteil in %
Krankenversicherung			
Pflegeversicherung			
Rentenversicherung			
Arbeitslosenversicherung			

6. Betrachten Sie die Lohnabrechnung des Mitarbeiters Sascha Weiler! Recherchieren Sie im Internet, wie hoch der Betrag der zu zahlenden Lohnsteuer ist! Notieren Sie anschließend die Prozentsätze der Abzüge und ermitteln Sie das Nettogehalt des Mitarbeiters!

Metallwerke Fritz Groß e. Kfm. Lohnabrechnung Juli 2012

Herrn Sascha Weiler Tannenweg 7 66117 Saarbrücken	Geburtsdatum	Steuerklasse	Kirchensteuer	Eintritt
	17.03.1978	1	EV	01.08.2005
	KoST	Abteilung	wö. AZ	
	470	2-SB	VZ	
	Krankenkasse	Tarifgruppe	Vers.-Nr.	
	TK	kaufm. Angestellter	279257D400	
Lohnart/Bezeichnung		%	€	
Bruttoentgelt			2991,00 €	
€ Steuerliche Abzüge				
	Lohnsteuer			
	Kirchensteuer			
	Solidaritätszuschlag			
€ Arbeitskammerbeitrag				
€ Sozialversicherungs- pflichtige Abzüge				
	Krankenversicherung			
	Pflegeversicherung			
	Rentenversicherung			
	Arbeitslosenversicherung			
Gesetzliches Netto				
Überweisung				

7. Vergleichen Sie die realen Abzüge mit denen des JUNIOR-Projektes: Welche Beiträge wurden hier einbehalten? Welche Rolle übernahm die Geschäftsstelle? Stellen Sie in einer Partnerarbeit die Unterschiede in einer Tabelle gegenüber! Vergleichen Sie die Ergebnisse anschließend in der Klasse!

STEUERLICHE ABZÜGE

Arbeitnehmer zahlen Lohnsteuer, Kirchensteuer und den Solidaritätszuschlag.

Die Höhe der zu zahlenden **Lohnsteuer** ist abhängig von der Höhe des Bruttoentgelts des Arbeitnehmers und seiner Steuerklasse. Anhand dieser Daten kann der Arbeitgeber ermitteln, wie hoch die Lohnsteuer ist. Dies geschieht mit einer EDV-gestützten Entgeltabrechnung nach amtlich anerkannten Formeln.

Nur wenn ein Arbeitnehmer Mitglied einer Kirche ist, muss er **Kirchensteuer** bezahlen. In Bayern und Baden-Württemberg beträgt der Kirchensteuersatz 8 % der Lohnsteuer, im Saarland und in den übrigen Bundesländern 9 % der Lohnsteuer.

Zur wirtschaftlichen Unterstützung und Förderung der neuen Bundesländer müssen die Arbeitnehmer seit Januar 1995 einen **Solidaritätszuschlag** zahlen. Dieser beträgt zurzeit 5,5 % der Lohnsteuer. Im Gegensatz zur Lohnsteuer wird bei der Berechnung von Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag ein Kinderfreibetrag berücksichtigt, sofern der Arbeitnehmer Kinder hat.

In den Bundesländern Saarland und Bremen sind alle Arbeitnehmer automatisch Mitglieder der Arbeitskammer des jeweiligen Bundeslandes. Sie müssen einen **Arbeitskammerbeitrag** zahlen, zurzeit 0,15 % des Bruttoentgelts, höchstens aber 5,90 € pro Monat.

Der Arbeitgeber behält, genau wie bei JUNIOR, die vom Arbeitnehmer zu zahlenden Steuern sowie den Arbeitskammerbeitrag ein. Spätestens bis zum 10. des folgenden Monats müssen sie an das zuständige Finanzamt weitergeleitet werden.

BEITRÄGE ZUR SOZIALVERSICHERUNG

Arbeitnehmer und Arbeitgeber müssen neben den steuerlichen Abzügen auch Sozialversicherungsbeiträge leisten. Zu diesen gehören Beiträge zur **Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung**. Alle Sozialversicherungsbeiträge sind abhängig vom Bruttoentgelt. Es gibt allerdings so genannte Beitragsbemessungsgrenzen, das heißt Beiträge werden nur bis zu einer bestimmten Höhe des Bruttoentgelts berechnet, das darüber liegende Entgelt bleibt beitragsfrei.

Die Beitragssätze der Sozialversicherung werden von Jahr zu Jahr neu festgelegt. Zur Krankenversicherung zahlt der Arbeitnehmer mit Stand 2012 grundsätzlich mehr als der Arbeitgeber. Er muss einen Sonderbeitrag für Zahnersatz und Krankengeld in Höhe von 0,9 % leisten. Bei der Pflegeversicherung zahlen kinderlose Arbeitnehmer ab dem 23. Lebensjahr 0,25 % mehr als Arbeitnehmer mit Kindern. Die

Beiträge zur Renten- bzw. Arbeitslosenversicherung teilen sich Arbeitgeber und –nehmer paritätisch.

Der Arbeitgeber trägt seinen Arbeitgeberanteil zu Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung. Zudem trägt er zu 100 % den Beitrag zur Unfallversicherung. Die Höhe des Beitrags ist von der beruflichen Gefahr und dem Bruttoentgelt des Arbeitnehmers abhängig.

Ebenso wie die steuerlichen Abzüge und in einigen Bundesländern den Arbeitskammerbeitrag behält der Arbeitgeber die Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitnehmer ein. Diese sowie seinen Arbeitgeber-Anteil zur Sozialversicherung muss er bis zum drittletzten Bankarbeitstag des laufenden Monats an die Krankenkassen abgeführt haben, die diese dann wiederum an die entsprechenden Stellen weiterleiten.

PERSONALKOSTEN



Der Arbeitgeber trägt somit neben dem Bruttoentgelt des Arbeitnehmers auch noch den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung. Man bezeichnet die Summe als Personalkosten.

Es zählen noch weitere gesetzliche Nebenkosten zu den Personalkosten wie beispielsweise die Gewährung von Bildungsurlaub, Vergütung von Urlaubszeiten, die Vergütung gesetzlicher Feiertage und die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Zudem können tarifliche oder betriebliche Personalnebenkosten wie Aufwendungen der betrieblichen Altersvorsorge, Urlaubsgeld, vermögenswirksame Leistungen und andere Zahlungen anfallen.

¹ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Literaturhinweise:

Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 201

Händler, J. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 4. Auflage, München 2010

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München 2008

² http://www.altenpflegeschueler.de/Bilder/clip_image004.jpg. Abruf vom 20.12.2012

³ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Literaturhinweise:

Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 201

Händler, J. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 4. Auflage, München 2010

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München 2008

⁴ Aufgabenstellung aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

⁵ Aufgabenstellung aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

⁶ <http://it302.tripod.com/06ebc1f0.gif>, Abruf am 20.12.2012

⁷ Aufgabenstellung aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

⁸ Text aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 201. Siehe auch Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 35f

⁹⁻²² Kaffeemaschine: iStock_10815331_Don Nichols

Roller: http://www.nunon.de/images/produkt_smoby_roller_33034.jpg

Pullover: iStock_13668453_largeformat4x5

Bionade: <http://bio4u.files.wordpress.com/2008/11/bionade.jpg>

Farbeimer: iStock_5358986_Palto

Mercedes: iStock_15630953_Henrik5000

Manuelle Fertigung: http://www.h-moser.com/we_images/tech_001_g.jpg

Industriegelände: Industrie2iStock_5042318_ictor

Autolackierung: http://www.mazda.de/upload/country/de/hero/about/news/hero_lackierstrasse.jpg

Industriemaschine: iStock_10165090_Gizmo

Oldtimer: <http://www.autoplenum.de/Bilder/testreports/jwo20081007125316/Ford-T-Modell-1924-Produktionslinie.jpg>

Lehrwerkstatt: iStock_1682818_chrisboy2004

Schraube: <http://de.academic.ru/pictures/dewiki/73/Inbus-Schraube.jpg>

Roboter: iStock_13842433_josemoraes

Auto: http://www.mazda.de/upload/country/de/hero/about/news/hero_lackierstrasse.jpg

²³ Buscher, H., et all.: Wirtschaft heute, Bonn: bpb 2006. S 66f

²⁴ Buscher, H., et all.: Wirtschaft heute, Bonn: bpb 2006. S 66f, veränderte Grafiken

²⁵ Schultz, V.: Basiswissen Betriebswirtschaft., 4. Auflage, München:, DTV 2011, S. 239f

²⁶ www.wikipedia.de, Stichwort: Entsorgungslogistik, Abruf vom 20.12.2012

²⁷ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Quellenhinweise:

Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement: mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, 6., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000, zitiert nach www.wikipedia.de, Stichwort: Projektplanung, Abruf vom 17.11.2010

www.wikipedia.de, Stichwort: Projektplanung, Abruf vom 17.11.2010

²⁸ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Quellenhinweis:

www.wikipedia.de, Stichwort: Projektplanung, Abruf vom 17.11.2010

²⁹ www.wikipedia.de, Stichwort: Meilenstein, Abruf vom 20.12.2012

³⁰ Text und Grafik aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Quellenhinweis:

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010, S. 381

³¹ Busch, Mirko: Autor ALWIS-Unterrichtsmaterialien „BWL für JUNIOR“ im Seminarfach, 2012

Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Quellenhinweise: Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010, S. 384

Meffert, H.: Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden 2000, S.7

Meffert, H.: Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden 2000, S.104ff

³² Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Quellenhinweise:

Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, 2009, S. 155ff Kotler, P. / Bliemel, F.: Marketing-Management, 9. Auflage, 2001, S. 237ff Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, 2009, S. 140

³³ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Quellenhinweise:

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010, S. 421f

Kotler, P. / Bliemel, F.: Marketing-Management, 9. Auflage, 2001, S. 493

Kotler, P. / Bliemel, F.: Marketing-Management, 9. Auflage, 2001, S. 495ff

- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010, S. 437f., Thommen, J.-P-/ Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, 2009, S. 175
 Kotler, P./ Bliemel, F.: Marketing-Management, 9. Auflage, 2001, S. 509f., Thommen, J.-P-/Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, 2009, S. 176
 Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2010, S. 557f
 Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2010, S. 557
 Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010, S. 419; Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2010, S. 558
³⁴ [www.fotolia.de_18194323_Timo Darco](http://www.fotolia.de_18194323_Timo_Darco)
³⁵ www.istockphoto.de_18399319_hilmi-m
³⁶ www.photocase.de_30827943_monropic
³⁷ Busch, Mirko: Autor ALWIS-Unterrichtsmaterialien „BWL für JUNIOR“ im Seminarfach, 2012
³⁸ Aufgabenstellung aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011
³⁹ Text aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Quellenhinweise:

- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München 2010, S. 500, Thommen, J.-P-/ Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, 2009, S. 199f
 Homburg, C. / Krohmer, H.: Marketing-Management: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2009
⁴⁰ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011
⁴¹ Ruffer, Reinhard: Textverarbeitung mit Word 2003, 1. Auflage, Bildungsverlag 1, Troisdorf 2004, S. 84 + 86
 Geers, Werner: Arbeiten mit Word 2007, 1. Auflage, Bildungsverlag 1, Troisdorf 2008, S. 239 ff
http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-5658/business_aid_55348.html
 Roth, Wolf-Dieter, <http://www.heise.de/tp/artikel/18/18553/1.html>, erschienen am 23.10.2004, zuletzt abgerufen am 30.07.2012
<http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Germanistik/AbteilungIV/Schriftlichkeit/PDF/protokoll.pdf>, zuletzt abgerufen am 01.08.2012
⁴² <http://www.wirtschaftswissen.info/exkurse/deutsch/praesentation/definition-praesentation.php>, ohne Autor, zuletzt abgerufen am 05.07.2012
 Bewertungsbogen: eigene Erstellung, in Anlehnung an: <http://lehrerfortbildung-bw.de/kompetenzen/projektkompetenz/bewertung/download/22.gif>, zuletzt abgerufen am 10.08.2012

Videos bei focus:

- http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/rhetorik/rhetorik-videos/floskeln-die-begruesung-im-meeting_vid_3234.html
http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/rhetorik/rhetorik-videos/rhetorik-training-die-koerperhaltung-bei-der-praesentation_vid_3305.html
http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/rhetorik/rhetorik-videos/rhetorik-training-raus-mit-der-sprache_vid_3494.html
<http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/rhetorik/rhetorik-videos/sicheres-auftreten-die->

tricks-der-profis_vid_3438.html

http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/rhetorik/rhetorik-videos/rhetorik-training-mit-nervositaet-umgehen_vid_3379.html

alle aus 2007, zuletzt abgerufen am 26.7.2012

⁴³ Füller, Hans, in http://www.1155pm.de/1155PM_Fachartikel_Sitzungsleitung_im_Projekt.pdf, zuletzt abgerufen am 28.07.2012

Hefti, Verena, in <http://www.vitaminb.ch/static/files/arbeitshilfen/Sitzungsleitung.pdf>, zuletzt abgerufen am 28.07.2012

http://www.arbeitsratgeber.com/besprechung_0040.html

⁴⁴ Wachsmann, Frank/Voss, Juliana: Liveprojekt Wirtschaft, 1. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin 2011, S. 170-178

<http://de.wikipedia.org/wiki/Team>, zuletzt abgerufen am 04.08.2012

<http://www.bpb.de/wissen/Q70R3S>, zuletzt abgerufen am 04.08.2012

http://de.wikipedia.org/wiki/Nonverbale_Kommunikation, zuletzt abgerufen am 04.08.2012

<http://www.gofeminin.de/tests-quizzes/gesten-verstehen-entschluesseln-sie-ihre-koerpersprache-d6014x29046.html>, zuletzt abgerufen am 04.08.2012

<http://www.super-sozi.de/index.php/spielekartei/kennenlernspiele>, zuletzt abgerufen am 04.08.2012

<http://de.wikipedia.org/wiki/Entscheidung>, zuletzt abgerufen am 04.08.2012

http://www.teuscher.ch/ursina/download/students/entscheidung/folien_5_portrait.pdf, zuletzt abgerufen am 04.08.2012

<http://www.fachdidaktik-einecke.de/images/arbeit3.jpg>, zuletzt abgerufen am 09.08.2012

⁴⁵ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

⁴⁶ Autor: Georg, Stefan, 2011 „Jäger, Heinz/Mitterer, Bernd/Sack, Norbert: Personalwirtschaft, 1. Auflage, Winklers Verlag, Darmstadt 2000, S. 218-231, 237-255

Kümmel, Gerd: Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 21. Auflage, Europa Lehrmittel Verlag, Haan-Gruiten 2005, 192-193

<http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-autoritaerer-fuehrungsstil.php>

http://www.ergo-online.de/html/arbeitsorganisation/betriebsklima_mobbing/betriebsklima.htm

<http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>

⁴⁷ Aufgabenstellung aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

⁴⁸ Textauszug aus ALWIS-Unterrichtsmaterialien „Grundlagen des Wirtschaftens“, Lehrerhandreichung, Autor: Georg, Stefan, 2011

Kümmel, Gerd: Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 21. Auflage, Europa Lehrmittel Verlag, Haan-Gruiten 2005, S. 432-433, 500

⁴⁹ Hermsen, Jürgen: Rechnungswesen der Industrie – IKR, 10. Auflage, Winklers Verlag, Darmstadt 2010, S. 17-19, 25

Schmolke, Siegfried/Deitermann, Manfred: Industrielles Rechnungswesen IKR, 41. Auflage, Winklers Verlag 2012, S. 12, 14-15, 20, 41

<http://dejure.org/gesetze/HGB/240.html>

http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_242.html

⁵¹ Schmolke, Siegfried/Deitermann, Manfred: Industrielles Rechnungswesen IKR, 41. Auflage, Winklers Verlag 2012, S. 435

⁵² Kümmel, Gerd: Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 21. Auflage, Europa Lehrmittel Verlag, Haan-Gruiten 2005, 357-358

Schmolke, Siegfried/Deitermann, Manfred: Industrielles Rechnungswesen IKR, 41. Auflage, Winklers Verlag 2012, S. 461

<http://www.bmwi-unternehmensportal.de/liquiditaet/rechnungswesen/kostenrechnung/00905/index.php>

⁵³ Jäger, Heinz/Mitterer, Bernd/Sack, Norbert: Personalwirtschaft, 1. Auflage, Winklers Verlag, Darmstadt 2000, S. 80-83

Keiser, Gerd/Debus, Martin/Scholz, Annika/Gösta, Thoma: Personalwirtschaft, 1. Auflage, Europa Lehrmittel Verlag, Haan-Gruiten 2006, S. 57-59

Kümmel, Gerd: Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 21. Auflage, Europa Lehrmittel Verlag, Haan-Gruiten 2005, S. 237-243

Schmolke, Siegfried/Deitermann, Manfred: Industrielles Rechnungswesen IKR, 41. Auflage, Winklers Verlag 2012, S. 166-169

www.rechnungswesen-verstehen.de, zuletzt abgerufen am 16.10.2012

⁵⁴ Keiser, Gerd/Debus, Martin/Scholz, Annika/Gösta, Thoma: Personalwirtschaft, 1. Auflage, Europa Lehrmittel Verlag, Haan-Gruiten 2006, S. 60-67

Schmolke, Siegfried/Deitermann, Manfred: Industrielles Rechnungswesen IKR, 41. Auflage, Winklers Verlag 2012, S. 172-176



ALWIS

Arbeits
Leben
Wirtschaft
Schule e.V.