FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Abitur-Trainer BWL/VWL

Vorbereitung auf Klassenarbeiten und die Abiturprüfung
Wirtschaftsgymnasium Baden-Württemberg
Jahrgangsstufen 1 und 2

Profil Wirtschaft (WGW)

von
Dieter Nietmann

Der Abitur-Trainer enthält Original-Aufgaben der Abiturprüfungen der letzten 12 Jahre bis einschließlich 2022, sofern deren Inhalte Bestandteil des aktuell gültigen Bildungsplans sind.

Die Inhalte der Sachdarstellungen, Anwendungsaufgaben und Abituraufgaben folgen dem aktuellen Bildungsplan und sind für die Vorbereitung auf die Abiturprüfung 2024 und der nachfolgenden Jahre geeignet.

Verlag Europa-Lehrmittel · Nourney,
Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 92522

Autor:
Dieter Nietmann, Studiendirektor

Lektorat:
Dr. Viktor Lüpertz

Selbsteinschätzung des Lernfortschritts (zum Ankreuzen)
rot: kann ich noch nicht
gelb: kann ich teilweise
grün: kann ich gut

Link zu einem Lernvideo
- In den Lernvideos werden Inhalte visualisiert dargestellt und vertiefend erläutert.
- Die Links sind an den Seitenrändern zu finden.

vel.plus/PWG_3_07

Alle Lernvideos
- Übersicht aller im Buch enthaltenen Videos.

vel.plus/PWG_3_00

Link zu einem webbasierten Online-Kurs
- Die Online-Kurse geben Rückmeldung zum Wissensstand und ermöglichen die Vertiefung der Lerninhalte.
- Die Links sind in jedem Kapitel im „Theorie-Check“ zu finden.

vel.plus/PWG_3_02

Wichtige Formel
- Dieses Symbol weist auf wichtige Formeln hin.
- Alle wichtigen Formeln sind in der Formelsammlung nochmals zusammengefasst.
- Die Symbole sind an den Seitenrändern zu finden.

Hinweis auf die aktuellen Abituraufgaben des Jahrgangs 2022
- Diese finden sich am Ende des Buches und ermöglichen den Schülerinnen und Schülern eine abschließende themenübergreifende Übungsmöglichkeit.

3. Auflage 2022
Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-9252-2

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2022 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlag, Satz, Grafiken: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Umschlagfoto: © Andrey – stock.adobe.com
Druck: LD Medienhaus GmbH & Co. KG, Feldbachacker 16, 44149 Dortmund

Vorwort

Der bewährte **Abitur-Trainer BWL/VWL** wurde speziell für Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte der **Jahrgangsstufen 1 und 2 der Wirtschaftsgymnasien in Baden-Württemberg** entwickelt. Buch und digitale Begleitmaterialien (Lernvideos und Online-Kurse) unterstützen optimal im Fach Volks- und Betriebswirtschaftslehre bei der

- **unterrichtsbegleitenden Festigung von Lerninhalten** sowie der
- **Vorbereitung auf Klassenarbeiten und das Abitur.**

Der **Abitur-Trainer BWL/VWL** ist ausdrücklich für die Nutzung **parallel zum eingeführten Schulbuch** geeignet. Die Lerninhalte der Kapitel sind auf das Wesentliche reduziert und orientieren sich in Breite und Tiefe an den zentralen **Anforderungen in der Abiturprüfung**. Basis ist der **aktuell gültige Bildungsplan** Baden-Württembergs für das Fach Volks- und Betriebswirtschaftslehre im Wirtschaftsgymnasium (Profil Wirtschaft) vom 23. Juli 2020.

Die Kapitel sind auf Basis lernpsychologischer Grundsätze nach folgendem Schema aufgebaut:

- **Theoretische Grundlagen, unterstützt durch Lernvideos**
  - systematische Gliederung der theoretischen Grundlagen anhand von Leitfragen
  - klar strukturierte und verständliche Darstellung der Lerninhalte
  - übersichtlich gestaltete, farbige Schaubilder
  - passgenaue Lernvideos zu ausgewählten Inhalten
- **Theorie-Check mithilfe eines Online-Kurses**
  - zur Stoffwiederholung und Selbstkontrolle der theoretischen Grundlagen
- **Anwendungsaufgaben in zwei Schwierigkeitsstufen**
  - zur Festigung und Anwendung der theoretischen Grundlagen
- **Abituraufgaben bzw. Ausschnitte aus Abituraufgaben**
  - umfasst alle relevanten Aufgaben der Jahre 2010 bis 2022
  - passgenau den Inhalten der jeweiligen Kapitel zugeordnet
  - zur Festigung, Anwendung und Überprüfung des erworbenen Wissens
- **Lösungen zu den Anwendungsaufgaben und den Abituraufgaben**
  - im mitgelieferten Lösungsbuch

Dieser Aufbau ermöglicht ein **systematisches, zielorientiertes und motivierendes Lernen und Üben**. Es fördert das Verständnis der wesentlichen Inhalte und das Einprägen von Strukturen und ermöglicht die selbstständige Überprüfung des eigenen Wissensstandes. Die verwendeten Abituraufgaben wurden in Einzelfällen geringfügig angepasst.

Das ausführliche **Sachwortverzeichnis** ermöglicht das schnelle Auffinden von benötigten Inhalten. Die **Formelsammlung** unterstützt das Wiederholen und Vertiefen wichtiger Formeln.

Für Ihre Anregungen zur Weiterentwicklung dieses Buches sind wir sehr dankbar. Bitte senden Sie uns diese per E-Mail an: lektorat@europa-lehrmittel.de

Dieter Nietmann, Studiendirektor
Fachberater für Volks- und Betriebswirtschaftslehre am Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung Baden-Württemberg

Lehrbeauftragter für Volkswirtschaftslehre am Seminar für Ausbildung und Fortbildung der Lehrkräfte Stuttgart (Berufliche Schulen)

Danksagung

Zum Gelingen dieses Buches haben viele Menschen unterstützend beigetragen. Ihnen allen ein ganz herzliches Dankeschön dafür.

Ein besonderer Dank geht an

- Herrn Dr. Viktor Lüpertz, für seine Lektorentätigkeit und seine hilfreichen Anregungen,
- Frau Studienrätin Anna Oeffling, für ihre Unterstützung bei der Entstehung dieses Buches,
- die Schülerinnen Anne Gerber, Melike Karatas und Lisa Knauer sowie den Schüler Simon Weiss, für das gewissenhafte Durcharbeiten der Manuskripte und das Probelösen der Aufgaben, sowie an
- eine Reihe von Schülerinnen und Schüler des Wirtschaftsgymnasiums der Jakob-Friedrich-Schöllkopf-Schule in Kirchheim/Teck, welche Inhalte dieses Buches getestet haben.

Dieses Buch wurde erstellt, um Sie, liebe Schülerinnen und Schüler, auf Ihrem Weg zum Abitur zu unterstützen. Deshalb freuen wir uns über Ihr Feedback – auf Ihr Lob genauso wie auf Ihre Wünsche oder Verbesserungsvorschläge.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Motivation beim Lernen mit diesem Buch und viel Erfolg in den Klassenarbeiten und der Abiturprüfung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ... 3

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

A Beschaffung und Lagerhaltung ... 10
1 Beschaffungsprozesse und Beschaffungsstrategien ... 10
2 Instrumente der Materialbeschaffung ... 20
3 Lagerhaltung ... 37

B Kosten- und Leistungsrechnung ... 46
1 Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens ... 46
2 Abgrenzungsrechnung ... 49
3 Kostenanalyse ... 59
4 Kostenartenrechnung ... 66
5 Kostenstellenrechnung ... 69
6 Kostenträgerrechnung ... 78
6.1 Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation ... 78
6.2 Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung ... 97

C Absatzmarketing ... 111
1 Aufgaben und Instrumente des Absatzmarketings ... 111
2 Marktforschung ... 119
3 Produktpolitik ... 133
4 Preispolitik ... 141
5 Distributionspolitik ... 148
6 Kommunikationspolitik ... 158
6.1 Überblick über die Kommunikationspolitik ... 158
6.2 Werbung als Instrument der Kommunikationspolitik ... 159
6.3 Sales Promotion als Instrument der Kommunikationspolitik ... 166
6.4 Product Placement als Instrument der Kommunikationspolitik ... 167
6.5 Influencer Marketing als Instrument der Kommunikationspolitik ... 169
6.6 Sponsoring als Instrument der Kommunikationspolitik ... 171
6.7 Public Relations als Instrument der Kommunikationspolitik ... 172
6.8 Kommunikation im E-Commerce ... 174

D Investitionsentscheidungen ... 178
1 Investitionsarten und Investitionsrechnung im Überblick ... 178
2 Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Kostenvergleichsrechnung ... 182
3 Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Amortisationsrechnung ... 189
4 Dynamische Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode ... 192

E Rechtsformunabhängige Finanzierungsentscheidungen ... 204
1 Finanzierung im Überblick ... 204
2 Darlehensfinanzierung ... 207
3 Leasing als Alternative zur Finanzierung ... 227
4 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten ... 243
5 Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten ... 246

F Aktiengesellschaft und deren Eigenfinanzierung ... 250
1 Aktiengesellschaft ... 250
2 Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft ... 263
3 Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft: Kapitalerhöhung gegen Einlagen ... 276

G Jahresabschluss der Aktiengesellschaft ... 288
1 Grundlagen zum Jahresabschluss der Aktiengesellschaft ... 288
2 Bilanzierung und Bewertung ... 292
2.1 Grundsätze der Rechnungslegung ... 292
2.2 Bewertung des beweglichen Sachanlagevermögens ... 295
2.3 Bewertung des Umlaufvermögens ... 305
2.4 Bewertung von Verbindlichkeiten ... 311
3 Jahresabschlussanalyse ... 316
3.1 Grundlagen der Jahresabschlussanalyse ... 316
3.2 Auswertung der Bilanz ... 318
3.3 Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung ... 323

Hinweise zur Relevanz der Kapitel in der schriftlichen Abiturprüfung:

- Nicht in jedem Abiturjahrgang sind immer alle Stoffgebiete prüfungsrelevant.
- Die für den jeweiligen Abiturjahrgang relevanten Stoffgebiete werden vom Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg bekannt gegeben.

VOLKSWIRTSCHAFTSLEHRE

A Verhalten der Marktteilnehmer unter Wettbewerbsbedingungen ... 334
1 Verhalten der Nachfrager ... 334
2 Verhalten der Anbieter ... 349

B Preisbildung auf verschiedenen Arten von Märkten ... 361
1 Preisbildung im Polypol auf dem vollkommenen Markt ... 361
2 Staatliche Eingriffe in die Preisbildung ... 373
3 Gewinnmaximierung im Angebotsmonopol ... 384
4 Preispolitik des Polypolisten auf dem unvollkommenen Markt ... 404
5 Verhaltensweisen der Anbieter auf oligopolistischen Märkten ... 416

C Konjunktur und Wirtschaftspolitik ... 425
1 Konjunktur und konjunkturelle Schwankungen ... 425
2 Wirtschaftspolitische Ziele ... 435
3 Wirtschaftspolitische Konzepte ... 440

D Preisniveaustabilität und Geldpolitik ... 460
1 Europäisches System der Zentralbanken ... 460
2 Geldwertstabilität ... 465
3 Geldmengenbegriffe und Geldschöpfung ... 466
4 Binnenwert des Geldes ... 474
5 Geldwertänderungen ... 486
6 Geldpolitische Instrumente der EZB ... 497
6.1 Geldpolitik im Überblick ... 497
6.2 Offenmarktpolitik ... 502
6.3 Ständige Fazilitäten ... 514
6.4 Mindestreservepolitik ... 520
6.5 Wirkungsweise und Grenzen der Geldpolitik ... 522

E Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik ... 531
1 Messung der Arbeitslosigkeit ... 531
2 Ausmaß und Struktur der Arbeitslosigkeit ... 539
3 Folgen und Ursachen der Arbeitslosigkeit ... 546
4 Instrumente der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik ... 555

F Umweltschutz und Nachhaltige Entwicklung ... 569
1 Ursachen und Ausmaß der Umweltprobleme ... 569
2 Instrumente der Umweltpolitik ... 573
3 Nachhaltige Entwicklung ... 585

Aufgaben der Abiturprüfung 2022 ... 591
Sachwortverzeichnis ... 601
Formelsammlung ... 609
Tabellen mit Aufzinsungs-, Abzinsungs- und Annuitätenfaktoren ... U3

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

A BESCHAFFUNG UND LAGERHALTUNG

1 Beschaffungsprozesse und Beschaffungsstrategien
2 Instrumente der Materialbeschaffung
3 Lagerhaltung

1 Beschaffungsprozesse und Beschaffungsstrategien

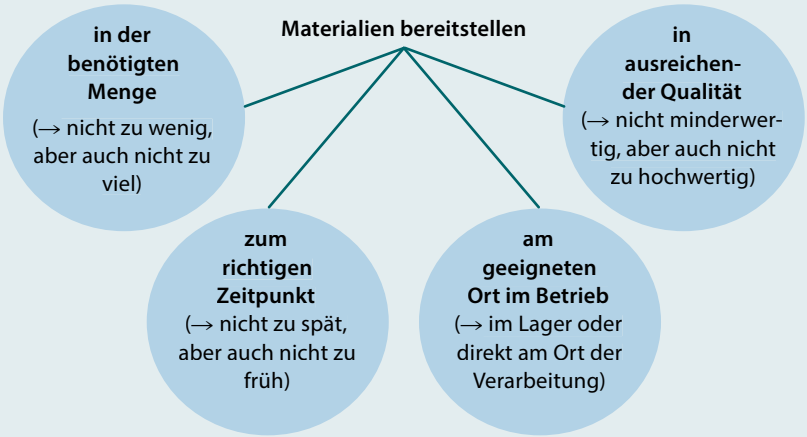
GRUNDLAGEN

1. Leitfrage:
Welche Aufgabe hat die Materialbeschaffung im Rahmen des betrieblichen Leistungsprozesses?

vel.plus/PWG_3_01

Beschaffung
→ Einkauf der für die Leistungserstellung benötigten Materialien (z. B. Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Vorprodukte, Fremdbauteile)

Aufgabe der Beschaffung



2. Leitfrage:

Welche Ziele werden bei der Materialbeschaffung verfolgt und welche Zielkonflikte entstehen dabei?

Ziele der Beschaffung

Zielkonflikte im Rahmen der Beschaffung

Beispiel:

→ Es bestehen zahlreiche weitere **Zielkonflikte zwischen den Bereichen**, z. B.

- Beschaffung der Materialien in Entwicklungsländern zur Kostensenkung → hohe Umweltbelastung durch lange Transportwege
- Beschaffung der Materialien in Entwicklungsländern zur Kostensenkung → keine fairen Löhne und keine guten Arbeitsbedingungen bei der Produktion der Materialien

→ Es bestehen jedoch auch **Zielkonflikte innerhalb eines Bereiches**, z. B.

- Beschaffung der Materialien in Entwicklungsländern zur Kostensenkung → bedarfsgerechte Versorgung aufgrund der langen Transportwege und -zeiten nicht immer gewährleistet

3. Leitfrage:

Welchen Beitrag liefert der Einkauf zum Unternehmenserfolg?

„Im Einkauf liegt der Gewinn".

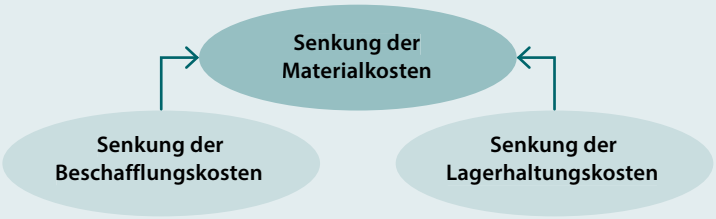
(lautet ein bekannter Spruch im Zusammenhang mit der Beschaffung)

→ **der Unternehmenserfolg lässt sich durch die richtigen Strategien in der Materialbeschaffung erhöhen**

Gründe:

- Gewinn = Erlös – Kosten
- Erlöse (Verkaufspreise) lassen sich in hart umkämpften Wettbewerbsmärkten nur schwer erhöhen
  → Kosten müssen gesenkt werden um Gewinnsteigerung zu erzielen
  → die Beschaffung kann hierzu einen Beitrag leisten

Zielsetzung bei der Materialbeschaffung



Rechenbeispiel zum Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg

	Ausgangssituation	Senkung der Material-kosten um 5 %	Senkung der Material-kosten um 10 %
Umsatz	1.000.000	1.000.000	1.000.000
– **Materialkosten**	**500.000**	**475.000**	**450.000**
– sonstige Kosten	400.000	400.000	400.000
= **Betriebsergebnis**	**100.000**	**125.000**	**150.000**

Ergebnis:

- **Senkung der Materialkosten um 5 % bewirkt eine Erhöhung des Betriebsergebnisses um 25 %**
- **Senkung der Materialkosten um 10 % bewirkt eine Erhöhung des Betriebsergebnisses um 50 %**

4. Leitfrage:

Welche Sourcing-Strategien (Beschaffungsstrategien) werden unterschieden?

Sourcing-Strategien (Beschaffungsstrategien)
→ Gestaltung des Beschaffungsprozesses von Materialien

1) Sourcing-Strategien nach der Anzahl der Zulieferer
(„Von wie vielen Anbietern werden die einzelnen Materialien jeweils bezogen?“)

Single Sourcing (Einzelquellenbeschaffung)	Dual Sourcing[1] (Doppelquellenbeschaffung)	Multiple Sourcing (Mehrquellenbeschaffung)
→ gleiche Materialien werden von nur einem einzigen Anbieter bezogen	→ gleiche Materialien werden von zwei Anbietern bezogen	→ gleiche Materialien werden von mehreren Anbietern bezogen
+ großer Verhandlungsspielraum hinsichtlich Mengenrabatten (da Abnahme großer Mengen)	o geringerer Verhandlungsspielraum hinsichtlich Mengenrabatten (da Abnahme kleinerer Mengen)	– geringer Verhandlungsspielraum hinsichtlich Mengenrabatten (da Abnahme kleiner Mengen)
+ geringer Verwaltungsaufwand (da nur ein Geschäftspartner)	o relativ geringer Verwaltungsaufwand (da nur zwei Geschäftspartner)	– hoher Verwaltungsaufwand (da viele Geschäftspartner)
+ sehr hohe Zuverlässigkeit (wenn sehr enge Geschäftsbeziehungen und gegenseitige Abhängigkeit)	o hohe Zuverlässigkeit (wenn enge Geschäftsbeziehungen und gegenseitige Bedeutsamkeit)	– geringere Zuverlässigkeit (wenn keine engen Geschäftsbeziehungen und keine gegenseitige Abhängigkeit)
– hohe Abhängigkeit vom Lieferer (z. B. hinsichtlich Preis, Menge, Liefertermin)	o geringere Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferer (da ein Alternativlieferer vorhanden)	+ geringe Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferer (da viele Lieferer vorhanden)
– Gefahr von vollständigen Lieferausfällen (da kein Alternativlieferer kurzfristig verfügbar)	o geringere Gefahr von vollständigen Lieferausfällen (da ein Alternativlieferer vorhanden)	+ geringe Gefahr von vollständigen Lieferausfällen (da viele Lieferer vorhanden)
– eventuell Gefahr einer Kapazitätsbeschränkung bei Mehrbedarf (wenn Lieferer seine Kapazität nicht erhöhen kann)	o geringere Gefahr einer Kapazitätsbeschränkung bei Mehrbedarf (da Alternativlieferer vorhanden)	+ geringe Gefahr einer Kapazitätsbeschränkung bei Mehrbedarf (da viele Lieferer vorhanden)

[1] *auch Double Sourcing genannt*

Single Sourcing (Einzelquellenbeschaffung)	**Dual Sourcing**[1] (Doppelquellenbeschaffung)	**Multiple Sourcing** (Mehrquellenbeschaffung)
Verhandlungsspielraum hinsichtlich Mengenrabatten		
hoch	mittel	niedrig
Verwaltungsaufwand		
gering	mittel	hoch
Zuverlässigkeit		
hoch	mittel	gering
Abhängigkeit vom einzelnen Lieferer		
hoch	mittel	gering
Gefahr von vollständigen Lieferausfällen		
hoch	mittel	gering
Gefahr von Kapazitätsbeschränkungen		
hoch	mittel	gering

Welche Sourcing-Strategie ermöglicht die günstigsten Einkaufspreise?

Diese Frage kann nicht eindeutig beantwortet werden, da

- **Single Sourcing** eventuell hohe **Mengenrabatte** ermöglicht
- **Multiple Sourcing** die Beschaffung der Materialien bei den **aktuell jeweils günstigsten Lieferern** ermöglicht

2) Sourcing-Strategien nach geografischen Gesichtspunkten
(„Aus welcher Entfernung werden die Materialien bezogen?“)

- **Local Sourcing** (regionale Beschaffung)
- **Domestic Sourcing**[1] (inländische Beschaffung)
- **Euro Sourcing**[1] (innereuropäische Beschaffung)
- **Global Sourcing** (weltweite Beschaffung)

Local Sourcing (regionale Beschaffung)

→ Materialien werden von Anbietern in geografischer Nähe bezogen

Global Sourcing (weltweite Beschaffung)

→ Materialien werden von den günstigsten Anbietern auf dem Weltmarkt bezogen

Vorteile	**Nachteile**
kürzere Transportwege:	längere Transportwege:
• geringere Transportkosten	• höhere Transportkosten
• höhere Flexibilität („just in time“ und „just in sequence“ möglich)	• geringere Flexibilität („just in time“ und „just in sequence“ oft nicht möglich)
• geringeres Risiko verspäteter Lieferungen	• höheres Risiko verspäteter Lieferungen
• geringeres Transportausfallrisiko	• höheres Transportausfallrisiko
• geringere Umweltbelastung	• höhere Umweltbelastung

[1] *nicht explizit Gegenstand des Bildungsplans*

Vorteile	Nachteile
bei Beschaffung im Inland **(Domestic Sourcing)**: • bessere Kontrolle der Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards möglich • höhere Rechtssicherheit • keine Gefahr durch politische Krisen und staatliche Handelsbeschränkungen (z. B. Strafzölle und Exportverbote des Auslands) • geringere Abhängigkeit von komplexen Lieferketten	bei Beschaffung im Ausland: • schlechtere Kontrollmöglichkeit der Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards • Rechtsunsicherheit, da teilweise von Deutschland abweichende Rechtsprechung • Gefahr durch politische Krisen und staatliche Handelsbeschränkungen (z. B. Strafzölle und Exportverbote des Auslands) • höhere Abhängigkeit von komplexen Lieferketten

Nachteile	Vorteile

• i. d. R. höhere Einkaufspreise als auf dem Weltmarkt, da im Inland oft höhere Produktionskosten
• kleinere Auswahl an Lieferern
  ◦ begrenzte Produktionskapazitäten
  ◦ höhere Abhängigkeit
  ◦ kleinere Auswahl an Produkten
• Begrenzung auf Kenntnisse lokaler Lieferer
	• günstigere Einkaufspreise, da im Ausland oft geringere Produktionskosten
	• größere Auswahl an Lieferern
	  ◦ nahezu unbegrenzte Produktionskapazitäten
	  ◦ geringere Abhängigkeit
	  ◦ größere Auswahl an Produkten
	• Nutzung von Spezialkenntnissen von ausländischen Lieferern

3) Sourcing-Strategien nach dem Fertigstellungsgrad der bezogenen Materialien
(„Welche Art von Materialien werden bezogen?“)

Element Sourcing (Elementebeschaffung)	Modular Sourcing (Modulbeschaffung)	System Sourcing (Systembeschaffung)
→ vom Zulieferer werden lediglich Roh- Hilfs- oder Betriebsstoffe sowie einzelne Vorprodukte bezogen	→ vom Zulieferer werden bereits fertig montierte Module (Baugruppen) bezogen	→ vom Zulieferer werden selbst entwickelte vollständige Systeme, welche oft in Zusammenarbeit mit dem Abnehmer entwickelt wurden, bezogen
Beispiel: Ein Automobilhersteller bezieht Glasscheiben und baut diese selbst in die selbst hergestellten Autotüren ein.	Beispiel: Ein Automobilhersteller bezieht Autotüren, in welchen die Glasscheiben bereits integriert sind.	Beispiel: Ein Automobilhersteller bezieht Autotüren, in welchen die Glasscheiben, Fensterheber und Türschlösser samt zugehöriger Elektronik bereits betriebsbereit integriert sind.

Nachteile	Vorteile
• Rationalisierung von Fertigungsprozessen kaum möglich (da hoher Anteil an Eigenfertigung (hohe Fertigungstiefe) • Konzentration auf das eigentliche Kerngeschäft kaum möglich (da sehr vielfältige Tätigkeiten im Herstellungsprozess) • Kostensenkungen durch Massenproduktion kaum möglich (da aufgrund beschränkter Kapazitäten nur geringe Produktionsmenge bei Endprodukten) • hoher Verwaltungsaufwand (da hohe Zahl an Zulieferern)	• Rationalisierung von Fertigungsprozessen möglich (da Anteil der Eigenfertigung (Fertigungstiefe) abnimmt) • Konzentration auf das eigentliche Kerngeschäft (da im Rahmen des Herstellungsprozesses weniger Nebentätigkeiten) • Kostensenkungen durch Massenproduktion möglich (da Ausnutzung frei gewordener Kapazitäten zur Erhöhung der Produktionsmenge der Endprodukte) • geringerer Verwaltungsaufwand (da geringere Zahl an Zulieferern)

Vorteile	Nachteile
• breites Wissen in vielen Bereichen • geringe Abhängigkeit von Lieferern → geringe Risiken hinsichtlich Preis, Qualität, Liefertreue	• Wissensverlust im Bereich der ausgelagerten Bauteile und Systeme • höhere Abhängigkeit von Lieferern → höhere Risiken hinsichtlich Preis, Qualität, Liefertreue

5. Leitfrage:

Was versteht man unter einer Lieferkette?

Lieferkette

Lieferkette im engeren Sinn	Lieferkette im weiteren Sinn
→ **Netzwerk von Verkehrsträgern und Transportmitteln** • Verkehrsträger sind z. B. Güterkraftverkehr, Schienengüterverkehr, Frachtschifffahrt und Luftfrachtverkehr • Transportmittel sind z. B. Lastkraftwagen, Güterzüge, Frachtschiffe und Frachtflugzeuge	→ **Netzwerk an vor- und nachgelagerten Unternehmen**, welche an den verschiedenen Prozessen und Tätigkeiten der Wertschöpfung beteiligt sind, sowie die **beteiligten Verkehrsunternehmen** • vor- und nachgelagerte Unternehmen sind z. B. Zulieferer, Zulieferer der Zulieferer und Kunden • beteiligte Verkehrsunternehmen sind z. B. Speditionen, Eisenbahnunternehmen, Reedereien und Fluggesellschaften

THEORIE-CHECK

Sie haben die Grundlagen verstanden? Super! Überprüfen Sie hier Ihr Wissen:

vel.plus/PWG_3_02

ANWENDUNGSAUFGABEN

Aufgabe 1: Aufgabe der Materialbeschaffung

Die Aufgabe der Beschaffung kann wie folgt definiert werden: „Bereitstellung der Materialien
- in der benötigten Menge,
- in ausreichender Qualität,
- zum richtigen Zeitpunkt und
- am geeigneten Ort."

Erläutern Sie jede der vier Forderungen.

Aufgabe 2: Ziele und Zielkonflikte im Rahmen der Materialbeschaffung

a) Nennen Sie jeweils zwei wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele im Rahmen der Materialbeschaffung.

b) Erläutern Sie anhand eines konkreten Beispiels den Zielkonflikt zwischen dem wirtschaftlichen Ziel „Kostensenkung" und dem ökologischen Ziel „Umweltschutz".

c) Erläutern Sie anhand eines konkreten Beispiels den Zielkonflikt zwischen dem wirtschaftlichen Ziel „Kostensenkung" und dem sozialen Ziel „Nichtverwendung von durch Kinderarbeit erzeugten Materialien".

Aufgabe 3: Sourcing-Strategien nach der Anzahl der Zulieferer

a) Erläutern Sie die drei Beschaffungsstrategien
- Single Sourcing
- Dual Sourcing und
- Multiple Sourcing.

b) Erläutern Sie je zwei Vor- und Nachteile des Single Sourcing gegenüber dem Dual Sourcing und Multiple Sourcing.

Aufgabe 4: Sourcing-Strategien nach geografischen Gesichtspunkten

a) Erläutern Sie die beiden Beschaffungsstrategien
- Local Sourcing und
- Global Sourcing.

b) Erläutern Sie die Vorteile des Local Sourcing gegenüber dem Global Sourcing hinsichtlich der Transportwege.

c) Erläutern Sie die Vorteile des Global Sourcing gegenüber dem Local Sourcing hinsichtlich der Einkaufspreise und der Auswahl an Lieferern.

Aufgabe 5: Sourcing-Strategien nach dem Fertigstellungsgrad der bezogenen Materialien

a) Erläutern Sie die drei Beschaffungsstrategien
- Element Sourcing,
- Modular Sourcing und
- System Sourcing.

b) Erläutern Sie zwei Vorteile des Element Sourcing gegenüber dem Modular und System Sourcing.

c) Erläutern Sie zwei Vorteile des Modular und System Sourcing gegenüber dem Element Sourcing.

Aufgabe 6: Lieferketten

a) Unterscheiden Sie den Begriff Lieferkette im engeren und im weiteren Sinn.

b) Erläutern Sie anhand von zwei Argumenten die Nachteile einer fortschreitenden Ausweitung von Lieferketten.

Aufgabe 7: Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg

Die Vita AG produziert ausschließlich Orangensaft. Seit kurzem hat sie ihre Beschaffungsstrategie geändert. Bislang wurde das zur Herstellung von Orangensaft benötigte Orangensaftkonzentrat von mehreren Lieferern aus verschiedenen Ländern bezogen. Künftig erfolgt die Beschaffung zentral bei nur noch einem einzigen Lieferer.

In der Ausgangssituation setzten sich die Kosten einer Flasche Orangensaft aus 0,20 EUR für das Konzentrat und 0,40 EUR für die sonstigen Kosten zusammen. Künftig verringern sich die Beschaffungskosten für das Konzentrat um 20 %. Der Verkaufspreis je Flasche beträgt 0,70 EUR. Im Jahr werden 1 Mio. Flaschen abgesetzt.

a) Ermitteln Sie, um wieviel Prozent das Betriebsergebnis der Vita AG durch die Senkung der Materialkosten pro Jahr steigt.

b) Nennen Sie den Fachbegriff für die neue Sourcing-Strategie.

c) Begründen Sie anhand von zwei Argumenten, warum es der Vita AG durch die neue Beschaffungsstrategie gelang, das Konzentrat günstiger zu beschaffen.

d) Erläutern Sie zwei mit der neuen Beschaffungsstrategie verbundene Nachteile.

Aufgabe 8: Nachhaltigkeit bei Lieferketten

DAIMLER: Nachhaltige Unternehmensführung

Nachhaltigkeit strategisch verankert

Nachhaltiges Lieferkettenmanagement

Die nachhaltige Geschäftsstrategie von Daimler gilt für unsere Wertschöpfungskette und damit auch für den Einkauf von Produktionsmaterialien und Dienstleistungen. Unsere Fahrzeuge enthalten in der Regel mehrere Tausend Teile und Komponenten. Dementsprechend komplex ist unsere Lieferkette. Sie umfasst rund 60 000 direkte Lieferanten, vor allem aus den Regionen Europa, Nordamerika und Asien.

...

Zur nachhaltigen Steuerung unserer Lieferkette setzen wir vielfältige Maßnahmen und Konzepte ein. Hierzu gehören Lieferanten-Screenings [Durchleuchtung der Lieferanten], risikobasierte Due-Diligence [Sorgfaltspflicht] -Analysen und Nachhaltigkeitstrainings für Lieferanten. Neben der Einhaltung sozialer Standards und Umweltauflagen möchten wir damit auch eine höhere Transparenz in der Lieferkette erreichen.

Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement bietet uns viele Chancen. Mit ihm festigen wir das Vertrauen unserer Stakeholder [interne und externe Interessensgruppen, z. B. Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Manager, ...] in Daimler als Partner und tragen weltweit dazu bei, gute Geschäftspraktiken auf den Märkten zu etablieren. Dies dient einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft und dem Erhalt wertvoller natürlicher Ressourcen.

Wie wir Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette steuern

...

Die Einhaltung der Standards wird systematisch überprüft. ... In risikoreichen Ländern ist die Prüfung umfassender. Bestehen Zweifel hinsichtlich der Nachhaltigkeitsperformance eines neuen Lieferanten, veranlasst das zuständige Team eine tiefergehende Überprüfung. Bei kritischen Fällen werden die Ergebnisse in Managementgremien besprochen und bei der Vergabeentscheidung berücksichtigt.

...

Die Daimler Supplier Sustainability Standards definieren Anforderungen an Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umweltschutz und Sicherheit, Geschäftsethik und Compliance [Rechtstreue, Regelkonformität] und sind Teil unserer Geschäftsbedingungen. Die Supplier Sustainability Standards identifizieren die folgenden Menschenrechtsaspekte als Fokusthemen:

- freie Wahl der Beschäftigung
- Ächtung von Kinderarbeit
- Chancengleichheit und Diskriminierungsverbot
- Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Fairness bei Löhnen, Arbeitszeiten und Sozialleistungen

...

Quelle: Daimler: Nachhaltigkeit in der Lieferkette (2019) (https://nachhaltigkeitsbericht.daimler.com/2019/serviceseiten/downloads/files/daimler_2019_nachhaltigkeit_lieferkette.pdf, abgerufen am 17.07.2022)

a) Begründen Sie anhand des Textes, dass Daimler Global Sourcing betreibt.

b) Erläutern Sie, mit welchen Vor- und Nachteilen Global Sourcing verbunden ist.

c) Die im Zusammenhang mit der Beschaffung verfolgten Ziele können in die Bereiche „wirtschaftliche Ziele“, „ökologische Ziele“ und „soziale Ziele“ zusammengefasst werden. Daimler versucht diese Ziele durch sein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu erreichen. Nennen Sie für jeden der drei Bereiche jeweils ein im Text genanntes Beispiel.

d) Erläutern Sie, was man unter einer Lieferkette versteht.

e) Nennen Sie drei konkrete Maßnahmen, mit welchen Daimler versucht, dass die von ihnen geforderten Standards bei den Lieferern umgesetzt werden.

f) Begründen Sie anhand des folgenden Textauszugs, dass ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement auch einen Beitrag zur Erreichung ökonomischer Ziele liefert.
„Ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement bietet uns viele Chancen. Mit ihm festigen wir das Vertrauen unserer Stakeholder [interne und externe Interessensgruppen, z. B. Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Manager, ...] in Daimler."

g) Kennzeichnen Sie die „Supplier Sustainability Standards" anhand von drei Textaussagen.

ABITURAUFGABEN

Da die Inhalte dieses Kapitels erstmalig in der Abiturprüfung des Jahres 2024 prüfungsrelevant sind, liegen hierzu bislang noch keine alten Abituraufgaben vor.

2 Instrumente der Materialbeschaffung

GRUNDLAGEN

1. Leitfrage:

Welche Aufgabe hat die ABC-Analyse im Rahmen der Materialbeschaffung?

vel.plus/PWG_3_03

ABC-Analyse
→ Verfahren, um die **wertmäßigen Anteile einzelner Materialien am Gesamtwert aller zu beschaffenden Materialien festzustellen.**

Zielsetzung: Konzentration der Kontroll- und Planungsmaßnahmen auf die wertmäßig bedeutsamen Materialien (A-Güter).

Aufbau: Einteilung aller zu beschaffenden Materialien in eine der drei Gruppen, je nach Wertanteil am Gesamtwert aller zu beschaffenden Materialien.

Güterart		
A-Güter	**B-Güter**	**C-Güter**
Materialien mit hohem Wertanteil am Gesamtwert → sehr bedeutsame Materialien	Materialien mit mittlerem Wertanteil am Gesamtwert → bedingt bedeutsame Materialien	Materialien mit geringem Wertanteil am Gesamtwert → wenig bedeutsame Materialien
Einteilungskriterium		
Diejenigen Güter, welche den höchsten prozentualen Anteil am Gesamtverbrauchswert aufweisen, solange bis **75 % des Gesamtverbrauchswertes** erreicht wurden.	Diejenigen Güter, welche hinsichtlich ihres prozentualen Anteils am Gesamtverbrauchswert nachfolgend nach den A-Gütern die höchsten prozentualen Anteile aufweisen, solange bis **weitere 20 % des Gesamtverbrauchswertes** erreicht wurden.	Diejenigen Güter, welche hinsichtlich ihres prozentualen Anteils am Gesamtverbrauchswert nachfolgend nach den B-Gütern kommen, also die **übrigen 5 % des Gesamtverbrauchswertes** ausmachen.
Maßnahmen		
Lagerbestand möglichst gering halten	(Maßnahmen liegen zwischen denjenigen der A-Güter und der C-Güter)	hohe Lagerbestände sind unproblematisch
→ Vorrang hat die Vermeidung zu hoher Zinskosten für das in das Material gebunden Kapital	↔	→ Vorrang hat die Senkung der Bestellkosten
→ häufige Bestellungen in kleinen Mengen	↔	→ seltene Bestellungen aber in großen Mengen
→ teilweise fertigungssynchrone Beschaffung (Just-in-time, Just-in-sequence)	↔	→ i. d. R. verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung
sehr genaue Planungs- und Kontrollmaßnahmen im Rahmen der Beschaffung notwendig	**genaue Planungs- und Kontrollmaßnahmen im Rahmen der Beschaffung sinnvoll**	**genaue Planungs- und Kontrollmaßnahmen im Rahmen der Beschaffung nicht zwingend erforderlich**