

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Industrie 4.1

Marktorientierte Geschäftsprozesse
eines Industriebetriebes erfassen

Lernfeld 2

Informationen und Lernsituationen

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 HAAN-GRUITEN

Europa-Nr.: 91181



Autoren:

Dr. Heiko Reichelt (Studiendirektor) Hamburg
Emel Sönmez (Studienrätin) Hamburg

Dr. Heiko Reichelt

studierte und promovierte an der Universität Hamburg und ist seit 2002 Fachseminarleiter für Wirtschaftslehre am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg. Er ist seit 1995 Berufsschullehrer an einer beruflichen Schule in Hamburg mit den Fächern Wirtschaft, Industrie und Rechnungswesen.

Emel Sönmez

studierte an der Universität Göttingen und an der Universität Hamburg und ist seit 2018 Berufsschullehrerin an einer beruflichen Schule in Hamburg mit den Fächern Wirtschaft, Industrie und Deutsch.

E-Mail-Adressen:

heiko.reichelt@web.de
emel.soenmez@live.de

1. Auflage 2022
Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-7585-9118-1

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

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

Umschlag, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Lev Kropotov.stock.adobe.com

Druck: ITC Print, 1035 Riga (Lettland)

Vorwort

Marktorientierung und die systematische Gestaltung der **Geschäftsprozesse** stehen im Mittelpunkt eines jeden Industrieunternehmens. Dabei steht der **Kunde** im Fokus; an seinen Wünschen und Bedürfnissen sind das Denken und Handeln auszurichten, um die – nicht nur wirtschaftlichen – **Ziele** zu erreichen. Nur wenn es gelingt, **Output** (Leistungen, Erträge) in einer Höhe zu erzielen, die den **Input** (Kosten, Aufwendungen) überschreitet, erwirtschaftet das Industrieunternehmen **Gewinne**, die seine **Eigentümer** erwarten und die es langfristig zum Überleben benötigt. Das **externe und interne Rechnungswesen** liefert als zentrales Informationssystem die notwendigen Daten, um die Geschäftsprozesse stets zielorientiert zu steuern.

Das Buch ist geeignet für

- Schüler/-innen und Auszubildende¹ sowie Lehrkräfte und Dozierende im **Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau**,
- Dozierende und Praktiker/-innen in der innerbetrieblichen Ausbildung (alle kaufmännischen Berufe),
- Lernende und Lehrende an beruflichen Gymnasien, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen sowie Hochschulen im Rahmen von wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengängen.

Konsequent lernfeldorientiert

Das Buch deckt das Lernfeld 2 „Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen“ des Rahmenlehrplans für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau vom 14.06.2002 sowie zugehörige Prüfungsinhalte ab.

Neues Konzept und Aufbau

Der **Aufbau** folgt einem besonderen didaktischen Konzept, das vor allem selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen im **lernfeldorientierten Unterricht** ermöglicht; Lehrkräfte und Dozierende treten hierbei in den Hintergrund bzw. moderieren und gestalten den Lernprozess.

Der *erste* Teil des Buches ist als **Informationsband** gestaltet:

- Jedes Kapitel beginnt mit einem situativen **Praxisfall**, der eine realistische und für das Kapitel zentrale Problemstellung mit Fragen aus der Unternehmensperspektive beinhaltet.
- Im Verlaufe des Kapitels werden die zur Lösung des Praxisfalls notwendigen **Informationen** (Inhalte, Techniken und Begriffe) systematisch dargestellt und mit ihrer Hilfe wird der Praxisfall gelöst.
- Grafische Darstellungen, Tabellen, Strukturübersichten, weitere Beispiele und Hervorhebungen des Wichtigsten („Merke“) unterstützen den Wissensaufbau.
- Am Ende jedes Kapitels steht eine **Zusammenfassung** der wichtigsten Aspekte. Zudem werden **Aufgaben** in zwei Schwierigkeitsstufen (repetitiv und komplex) angeboten.

¹ Wann immer möglich wurde in diesem Buch eine geschlechtsneutrale Formulierung gewählt. Wenn dies aus Gründen einer besseren Lesbarkeit nicht der Fall ist, sind doch stets alle Geschlechter gemeint.



Im *zweiten* Teil des Buches befindet sich zu jedem Kapitel mindestens eine **Lernsituation**. Diese besteht aus einer kurzen Darstellung eines Modellunternehmens, einer konkreten Situation, verschiedenen ergänzenden Materialien sowie Arbeitsaufträgen zur Bearbeitung. Die Lernsituationen sollten mithilfe der Informationen des jeweiligen Kapitels in 60 bis 90 Minuten allein oder vorzugsweise im Team zu bearbeiten sein. Die Lernsituationen orientieren sich etwa am Schwierigkeitsgrad der Abschlussprüfung für Industriekaufleute.

Praxistest bestanden

Die Inhalte und Lernsituationen sind sorgfältig ausgewählt und erfolgreich in Lehr- und Lernpraxis an beruflichen Ausbildungseinrichtungen getestet worden.

Ihr Feedback ist uns wichtig

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen zu verbessern, schreiben Sie den Autoren direkt oder uns im Verlag unter lektorat@europa-lehrmittel.de. Ihre Hinweise und Verbesserungsvorschläge nehmen wir gern auf.

Haan, Herbst 2022

Autoren und Verlag

Abkürzungsverzeichnis

| | | | |
|--------|------------------------------------|----------|---|
| AG | Aktiengesellschaft | GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| AH | Außenhandel | i. d. R. | in der Regel |
| ATB | All-Terrain-Bike | IT | Informationstechnik |
| B–P–A | Beschaffung – Produktion – Absatz | kalk. | kalkulatorisch |
| B2B | Business-to-Business | kfm. | kaufmännisch |
| B2C | Business-to-Consumer | kg | Kilogramm |
| Bd. | Band | KG | Kommanditgesellschaft |
| bzw. | beziehungsweise | KLR | Kosten- und Leistungsrechnung |
| C2C | Consumer-to-Consumer | KMU | Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen |
| ca. | circa | LF | Lernfeld |
| CNC | computerized numerical control | lfr. | langfristig |
| CRM | Customer Relationship Management | MTB | Mountainbike |
| d. h. | das heißt | OHG | Offene Handelsgesellschaft |
| DV | Datenverarbeitung | PC | Personal Computer |
| EDV | elektronische Datenverarbeitung | S. | Seite(n) |
| EH | Einzelhandel | sog. | sogenannt |
| EK | Eigenkapital | soz. | sozial |
| EPK | ereignisgesteuerte Prozesskette(n) | Std. | Stunde |
| etc. | et cetera | u. a. | und andere/unter anderem |
| evtl. | eventuell | usw. | und so weiter |
| FK | Fremdkapital | vgl. | vergleiche |
| Forts. | Fortsetzung | z. B. | zum Beispiel |
| GH | Großhandel | | |
| GK | Gesamtkapital | | |





Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 3 |
| Abkürzungsverzeichnis | 5 |
| Erster Teil: Informationsband | 9 |
| 1 In einem Industriebetrieb tätig sein | 10 |
| 1.1 Praxisfall | 10 |
| 1.2 Input und Output | 11 |
| 1.3 Aufgaben, Tätigkeiten und Prozesse | 16 |
| 1.4 Personal, Lieferanten, Dienstleister und Kunden | 18 |
| 1.5 Güter- und Geldströme im Wertumlaufmodell | 20 |
| 1.6 Industrie, Handwerk, Handel und Dienstleistungen | 23 |
| 1.7 Zusammenfassung und Aufgaben | 27 |
| 2 Unternehmensziele setzen und ihre Erreichung überprüfen | 30 |
| 2.1 Praxisfall | 30 |
| 2.2 Unternehmensziele: ökonomische, ökologische und soziale | 31 |
| 2.3 Arten ökonomischer Ziele | 33 |
| 2.4 Formulierung und Überprüfung von Unternehmenszielen | 38 |
| 2.5 Zielsysteme, -beziehungen und -hierarchien | 39 |
| 2.6 Handeln nach dem ökonomischen Prinzip | 41 |
| 2.7 Zusammenfassung und Aufgaben | 43 |
| 3 Das betriebliche Umfeld in den Blick nehmen und sich als Unternehmen darstellen | 46 |
| 3.1 Praxisfall | 46 |
| 3.2 Unternehmenskultur, -philosophie und -leitbild | 47 |
| 3.3 Interessensgruppen im Umfeld des Unternehmens | 52 |
| 3.3.1 Shareholder | 53 |
| 3.3.2 Stakeholder | 54 |
| 3.4 Übereinstimmung und Konflikte mit Außenstehenden | 56 |
| 3.5 Zusammenfassung und Aufgaben | 58 |
| 4 Die Kunden in den Mittelpunkt stellen | 60 |
| 4.1 Praxisfall | 60 |
| 4.2 Kundenorientierung als Leitidee für das betriebliche Handeln | 61 |
| 4.3 Kundenwünsche und -bedürfnisse bestimmen und übertreffen | 64 |
| 4.4 Marktorientierung als Leitidee für das betriebliche Handeln | 67 |
| 4.5 Käufer- und Verkäufermärkte | 70 |
| 4.6 Zusammenfassung und Aufgaben..... | 72 |
| 5 Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren | 74 |
| 5.1 Praxisfall | 74 |
| 5.2 Arbeits- und Geschäftsprozesse | 75 |
| 5.2.1 Kernprozesse | 78 |
| 5.2.2 Supportprozesse | 80 |
| 5.2.3 Führungs-/Steuerungsprozesse | 80 |
| 5.3 Ereignisgesteuerte Prozessketten | 82 |
| 5.4 Zusammenfassung und Aufgaben..... | 85 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | Die Organisation eines Industriebetriebes gestalten | 88 |
| 6.1 | Praxisfall | 88 |
| 6.2 | Aufbau- und Ablauforganisation | 89 |
| 6.3 | Aufgaben, Stellen und Organigramme | 91 |
| 6.4 | Organisationsprinzipien | 92 |
| 6.5 | Organisationsformen | 93 |
| 6.6 | Zusammenfassung und Aufgaben..... | 97 |
| 7 | Den Informationsfluss im Industriebetrieb steuern | 100 |
| 7.1 | Praxisfall | 100 |
| 7.2 | Daten, Informationen und Informationssysteme | 101 |
| 7.3 | Unternehmenssteuerung durch Kontrollen | 102 |
| 7.4 | Das Rechnungswesen als zentrales Informationssystem | 103 |
| 7.4.1 | Externes Rechnungswesen | 104 |
| 7.4.2 | Internes Rechnungswesen | 105 |
| 7.5 | Operatives und strategisches Controlling | 106 |
| 7.6 | Zusammenfassung und Aufgaben | 108 |
| | Zweiter Teil: Lernsituationen | 111 |
| | Übersicht der Lernsituationen zu Lernfeld 2 | 112 |
| | Lernsituation 1 | |
| | Den eigenen Industriebetrieb erkunden | 113 |
| | Lernsituation 2 | |
| | Unternehmensziele setzen, anstreben und überprüfen..... | 118 |
| | Lernsituation 3 | |
| | Ein Unternehmensleitbild mithilfe der Unternehmenskultur erstellen..... | 123 |
| | Lernsituation 4 | |
| | Den Kunden in den Mittelpunkt stellen..... | 127 |
| | Lernsituation 5 | |
| | Geschäftsprozesse im Industriebetrieb modellieren | 131 |
| | Lernsituation 6 | |
| | Die Aufbauorganisation eines Unternehmens gestalten | 135 |
| | Lernsituation 7 | |
| | Den Informationsfluss und das Rechnungswesen im eigenen Industriebetrieb erkunden..... | 139 |
| | Sachwortverzeichnis | 142 |





Erster Teil: Informationsband





In einem Industriebetrieb tätig sein

1.1 Praxisfall



PRAXISFALL

© Robert Kneschke – shutterstock.com



Die Woodstock GmbH ist ein kleiner Hersteller von Massivholzmöbeln in Hamburg. Dort befinden sich die Produktionsstätte sowie die Bereiche Verwaltung und Vertrieb. Das Produktionsprogramm besteht im Kernbereich nur aus zwei Erzeugnissen: einem Stuhl und einem Tisch, jeweils aus

hochwertigem Kiefernholz. Die fertigen Möbelstücke werden vorwiegend an kleinere Möbelgeschäfte im Großraum Hamburg verkauft.

Die Woodstock GmbH hat zum ersten Mal einen **Auszubildenden im Ausbildungsberuf Industriekaufmann/-frau** eingestellt. Es handelt sich um Fritz Riedel – er ist 19 Jahre alt, hat vor einem halben Jahr in Hamburg sein Abitur gemacht und freut sich sehr auf das für ihn nun beginnende Berufsleben. Bis auf ein 2-wöchiges Praktikum bei einem Supermarkt hat er noch keinerlei praktische Erfahrungen in einem Unternehmen gesammelt.

An seinem ersten Arbeitstag fühlt sich der neue Auszubildende noch recht orientierungslos. Es fällt ihm schwer, die vielen **Abläufe** und vor allem deren **Zusammenhänge** zu verstehen. Dazu kommen die verschiedenen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, die er in den einzelnen Abteilungen kennenlernt, sowie ihre unterschiedlichen **Arbeitsplätze und Tätigkeiten**. Die vielen neuen Eindrücke sind erst mal verwirrend.

1. Wie kann Fritz Riedel einen **Überblick** über seinen Ausbildungsbetrieb, die Woodstock GmbH, erhalten, um die verschiedenen **Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen** zu verstehen?
2. Wie gelingt es ihm, die Besonderheiten der Woodstock GmbH als **Industriebetrieb** in sein bisheriges „Weltbild“ eines ehemaligen Schülers einzuordnen? Wie gelingt der **Perspektivwechsel** zum Auszubildenden bzw. Mitarbeiter des Unternehmens?



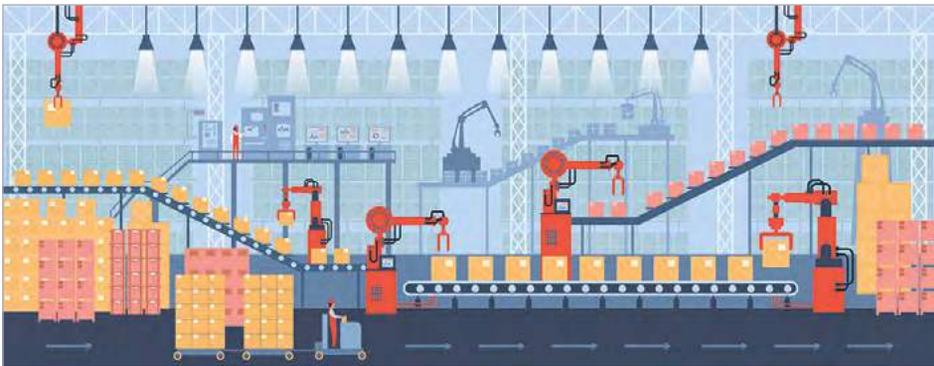
1.2 Input und Output

Industriebetrieb

Ein **Industriebetrieb**¹ ist dadurch gekennzeichnet, dass er bestimmte **Produkte** in *größeren Mengen* herstellt und diese dann seinen **Kunden** verkauft. Zur **Herstellung bzw. Produktion** benötigt er:

- eine Produktionsstätte,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen,
- Maschinen und Werkzeuge,
- Materialien, die in das Produkt „hineinfließen“ (z. B. Holz, Metall und Kunststoff),
- eine kaufmännische Verwaltung
- usw.

Bildhaft kann man es sich so vorstellen, dass ein Industriebetrieb etwas *einkauft*, dies in seiner Produktionsstätte *einsetzt und verarbeitet*, um daraus die Produkte *herzustellen*, die schließlich *verkauft* werden.



© is1003 – stock.adobe.com

Dahinter stehen die drei **Kern- bzw. Hauptfunktionen** (= wichtigsten Aufgaben) eines jeden Industriebetriebes:

- **Beschaffung** (Einkauf),
- **Produktion** (Herstellung/Fertigung) und
- **Absatz** (Verkauf/Vertrieb)



© Björn Wylezich – stock.adobe.com

© Alterfalter – stock.adobe.com

© Lichtfexx – stock.adobe.com

Neben den Kernfunktionen – häufig als **B-P-A-Prozess** bzw. **Leistungsprozess** bezeichnet – sind noch weitere Aufgaben zu erfüllen, die vielen **Nebenfunktionen**, zu denen auch die kaufmännische Verwaltung wie z. B. das Büromanagement gehört.

¹ *Industriebetrieb* und *Industrieunternehmen* werden hier synonym verwendet; während ein Betrieb die produktionswirtschaftliche, technische Seite betont („Betriebsstätte“), stellt ein Unternehmen die finanzwirtschaftliche, juristische Seite in den Vordergrund und ist meist mehreren Betrieben übergeordnet.

PRAXISFALL

Dem Auszubildenden Fritz Riedel ist bekannt, dass die Woodstock GmbH im Wesentlichen **zwei Produkte** herstellt:

- einen Tisch und
- einen Stuhl.

Bei seiner Recherche im Betrieb und über das Internet findet er noch Weiteres heraus.

Aus der Kundendatei entnimmt er, dass die **Kunden** vorwiegend kleinere Möbelgeschäfte im Großraum Hamburg sind, die die Möbelstücke an Endverbraucher weiterverkaufen.

Die einzige **Produktionsstätte** befindet sich am Sitz in Hamburg, dem Ort seiner Ausbildung; dort sind ebenfalls die Bereiche kaufmännische Verwaltung und Vertrieb angesiedelt.

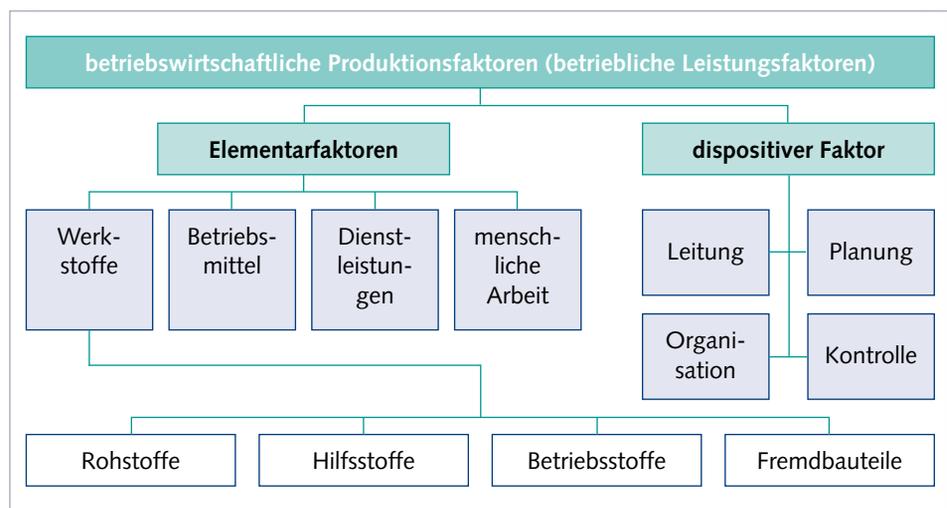
Insgesamt gibt es **10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (einschließlich dem Auszubildenden). Die **Produktion** besteht im Kern aus vier Hallen, zum Teil mit modernen Werkzeugen und Maschinen (CNC-Maschine).

Hinsichtlich Größe, Mitarbeiterzahl, Anzahl der Produkte usw. handelt es sich bei der Woodstock GmbH vermutlich um einen eher *kleinen* Industriebetrieb.

Geschäftsführerin des Unternehmens ist Frau Fischer; sie ist auch gleichzeitig **Mit-Eigentümerin**, denn sie besitzt Anteile der GmbH.

Produktionsfaktoren

Die im Leistungsprozess eingesetzten Materialien, Betriebsmittel, Arbeits- und Dienstleistungen werden als **betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren** (synonym: betriebliche Leistungsfaktoren) bezeichnet. Sie werden üblicherweise von den **Lieferanten** des Industriebetriebes bezogen. Die folgende Übersicht strukturiert die Produktionsfaktoren in einer typischen Einteilung¹:



¹ Die Einteilung geht auf GUTENBERG zurück; vgl. GUTENBERG, E. (1951): Grundlagen der BWL, Bd. 1.

Rohstoffe¹ werden *wesentliche* Bestandteile der Produkte.

Hilfsstoffe werden *unwesentliche* Bestandteile der Produkte.

Betriebsstoffe werden *keine* Bestandteile der herzustellenden Produkte, sie dienen z. B. als Schmierstoffe dem Betrieb der Maschinen und ermöglichen somit die Produktion.

Fremdbauteile werden wesentliche oder unwesentliche Bestandteile der Produkte; sie sind bereits eigenständige Produkte und gehen unverändert/unbearbeitet in die Produkte ein.

→ Die vier Kategorien werden zum Oberbegriff **Werkstoffe** zusammengefasst. Die Abgrenzung ist nicht immer eindeutig: Als Rohstoff wird häufig das mengen- und/oder wertmäßig relevanteste Material bezeichnet (z. B. Stahl in der Automobilproduktion); dazu gehören heutzutage jedoch auch andere wichtige Materialien (z. B. die Kunststoffe in der Automobilproduktion), sodass es häufig zwei oder mehr Rohstoffe bei demselben Produkt gibt. Auch zwischen Hilfsstoffen und Fremdbauteilen ist der Übergang fließend; eine Schraube gilt z. B. noch als Hilfsstoff, eine aufwändigere Halterung evtl. schon als Fremdbauteil.

Unter **Betriebsmitteln** ist der gesamte technische Apparat eines Unternehmens zu verstehen, seine Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Büroeinrichtungen usw.

Dienstleistungen sind *von außen bezogene, nicht lagerfähige* Leistungen wie z. B. Fremdreparaturen, Bank- und Versicherungsleistungen, Steuerberatung und Raumpflege.

Als **menschliche Arbeit** bezeichnet man die Arbeitsleistung der eigenen Mitarbeiter, die durch Löhne und Gehälter abgegolten wird.

Der sog. **dispositive Faktor**² umfasst die höchste Hierarchiestufe und somit die Leitungsebene des Unternehmens; hier wird vor allem geplant, organisiert, kontrolliert und entschieden.

Die Produktionsfaktoren werden im Industriebetrieb in geeigneter Weise „*kombiniert*“ (eingesetzt, verarbeitet, gemischt ...), um daraus die eigenen Produkte herzustellen. Die geschickte, *möglichst einzigartige* Kombination der Produktionsfaktoren zeichnet entsprechend einen Industriebetrieb aus und hebt ihn und seine Produkte von anderen, ähnlichen Industriebetrieben ab. Dies sichert ihm seinen **Wettbewerbsvorteil** bzw. seinen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.



© Wellnhofer Designs – stock.adobe.com



© Rido – stock.adobe.com

1 Der Begriff „Rohstoffe“ darf nicht mit dem gleich lautenden aus der Ökologie verwechselt werden: Es handelt sich *nicht* um ausschließlich aus der Natur gewonnene unverarbeitete Grundstoffe bzw. Ressourcen wie Erdöl, Erdgas, Kohle usw.

2 Dispositiv ist hier im Sinne von anordnend bzw. bestimmend gemeint.

Bei seiner Recherche im Betrieb findet der Auszubildende Fritz Riedel heraus, dass die Woodstock GmbH eine **Vielzahl von Produktionsfaktoren** einsetzt:

- Holz als Rohstoff der Tische und Stühle,
- Leim, Lacke, Schrauben, Nägel usw. als Hilfsstoffe,
- Öl und Fette als Betriebsstoffe für die Maschinen und Werkzeuge,
- eine Rückenlehne aus Leder als Fremdbauteil,
- das Grundstück/Gebäude, die Maschinen, die Werkzeuge, die Büroeinrichtungen usw. als Betriebsmittel,
- verschiedene Bank-, Versicherungs- und Beratungsdienstleistungen,
- die menschliche Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- den dispositiven Faktor mit Frau Fischer als Geschäftsführerin.

Die **Kombination der Produktionsfaktoren** findet *an jeder Stelle* der Woodstock GmbH statt – nicht etwa nur in der Produktion. Überall, wo die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter unmittelbar am Produkt (gewerblich, technisch ...) tätig sind, wo sie indirekt (kaufmännisch, verwaltend, gestaltend ...) arbeiten und wo Dienstleistungen von außen bezogen werden, werden Produktionsfaktoren verbraucht.

Produkte, Dienstleistungen und Handelswaren

Industriebetriebe stellen vorwiegend **Produkte** (synonym: Erzeugnisse) her, d. h. *materielle und somit lagerfähige Güter*. Sie ergänzen ihr Produktprogramm häufig um passende **Dienstleistungen** (Services) für ihre Kunden, damit diese „aus einer Hand“ versorgt werden:



© tashatuvango – stock.adobe.com

- Unterstützung vor dem Kauf als *Beratungsdienstleistung*,
- Lieferung frei Haus als *Transportdienstleistung*,
- Aufbau des Produkts als *Montagedienstleistung*,
- Einweisung/Schulung zum Produkt als *Servicedienstleistung*,
- Wartung des Produkts als *Servicedienstleistung*
- usw.

Eine weitere mögliche Ergänzung des Produktprogramms besteht darin, den Kunden auch Produkte anzubieten, die *nicht selbst hergestellt* und somit *unverändert* verkauft werden; man spricht hier von **Handelswaren** bzw. von Waren. Auch in diesem Fall steht die Idee dahinter, die Kunden *vollständig* zu versorgen, indem z. B. sinnvolles Zubehör mit angeboten wird.



© eigens – stock.adobe.com

Damit sich der Leistungsprozess für das Unternehmen lohnt, müssen am Ende die hergestellten Produkte, die angebotenen Dienstleistungen und die eingekauften Handelswaren *verkauft* werden – und dies möglichst zu **Erlösen**, die höher sind als der Wert bzw. die **Kosten** der hineingesteckten Produktionsfaktoren einschließlich dem Einkaufspreis der Handelswaren.



© Coloures-Pic – stock.adobe.com

Man bezeichnet dies auch als (wertmäßigen) **Input und Output**. Die Differenz aus diesen beiden Größen ist der **Erfolg** bzw. das **Ergebnis**.

MERKE

Erlöse bzw. Leistungen sind die in EUR bewerteten herausgebrachten Produkte, Dienstleistungen und Handelswaren eines Betriebs in einem bestimmten Zeitraum (somit **Output**).

Kosten sind der in EUR bewertete Verbrauch an Produktionsfaktoren eines Betriebs in einem bestimmten Zeitraum (somit **Input**).

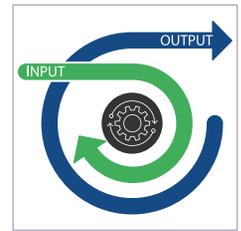
Input und Output bedingen einander: *Ohne Input gibt es keinen Output!*

Der wertmäßige Input und Output werden stets **netto ohne Umsatzsteuer** berechnet, da die Umsatzsteuer als durchlaufender Posten hier irrelevant ist.

Aus der Differenz von Erlösen bzw. Leistungen und den Kosten einer Periode ergibt sich der Erfolg bzw. das Ergebnis des Zeitraums:

gesamte Leistungen > gesamte Kosten → Erfolg > 0 (**Gewinn**)

gesamte Leistungen < gesamte Kosten → Erfolg < 0 (**Verlust**)



© Krittapol ING – shutterstock.com

PRAXISFALL

Bei seiner Recherche im Betrieb findet der Auszubildende Fritz Riedel heraus, dass die Woodstock GmbH nicht nur die beiden Produkte verkauft – auf spezielle Kundenanfragen auch in verschiedenen Varianten – sondern zusätzlich noch Dienstleistungen und Handelswaren anbietet:

- Kaufberatung, Lieferung und Montage der Möbel als Dienstleistung sowie
- Sitzkissen und Tischdecken als Handelswaren.

Bezüglich des Erfolgs hat sich Fritz Riedel im Rechnungswesen erkundigt und erfahren: Im vergangenen, relativ typischen Monat wurden von der Woodstock GmbH 350 Stühle und 210 Tische produziert und zum Preis von jeweils 75,00 EUR bzw. 230,00 EUR (jeweils netto) abgesetzt. Dienstleistungen und Handelswaren wurden nicht verkauft. Für die Stühle und Tische fielen Kosten von insgesamt 65.100,00 EUR an.

Daraus berechnet der Auszubildende den Erfolg des Monats:

Erlöse bzw. Leistungen

| | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 350 · 75,00 EUR + 210 · 230,00 EUR = | 74.550,00 EUR |
| – Kosten | 65.100,00 EUR |
| = Erfolg bzw. Ergebnis | 9.450,00 EUR (Gewinn) |

Dieser Monatsgewinn von 9.450,00 EUR steht den Eigentümern der Woodstock GmbH zu. Sie tragen das unternehmerische Risiko und müssten ggf. auch einen Verlust des Unternehmens übernehmen.

1.3 Aufgaben, Tätigkeiten und Prozesse

Funktionsorientierung mit Arbeitsteilung und Spezialisierung

Ein Industrieunternehmen ist häufig *funktional* aufgebaut, d. h. entlang der Hauptfunktionen (B – P – A, siehe oben) sowie der zahlreichen Nebenfunktionen. Die dahinterstehenden Organisationseinheiten werden in der Praxis als **Bereiche, Abteilungen und Gruppen** bezeichnet. Die folgende Tabelle stellt diese den dort vorherrschenden Aufgaben gegenüber:



© artinspiring – stock.adobe.com

| Bereich/Abteilung | Typische Aufgaben |
|---|--|
| Beschaffung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieferanten suchen, vergleichen und bewerten ▪ Konditionen verhandeln, z. B. Einkaufspreise ▪ Werkstoffe am Markt einkaufen ▪ Lieferungen und Rechnungen prüfen |
| Produktion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Produktion planen und steuern ▪ die Produktion durchführen ▪ die Qualität der hergestellten Erzeugnisse kontrollieren |
| Absatz | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunden gewinnen ▪ die Erzeugnisse verkaufen ▪ die Kunden vor, während und nach dem Kauf beraten und betreuen |
| Kaufmännische/ allgemeine Verwaltung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaufmännische/verwaltende Prozesse managen, z. B. Assistenz und Abwicklung der Korrespondenz |
| Personalwesen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter einstellen und entlassen ▪ Löhne/Gehälter zahlen ▪ Mitarbeiter beurteilen und fördern |
| Finanzierung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ finanzielle Mittel (Geld) am Kapitalmarkt beschaffen |
| Investition | <ul style="list-style-type: none"> ▪ finanzielle Mittel für vorwiegend langlebige Güter (z. B. Maschinen, Fahrzeuge) verwenden |
| (Betriebliches) Rechnungswesen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ den „Zahlenspeicher“ des Unternehmens füllen ▪ die Buchführung und Bilanzierung durchführen (verpflichtend) ▪ eine Kosten- und Leistungsrechnung gestalten (freiwillig) |
| Buchführung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsvorfälle nach rechtlichen Vorschriften dokumentieren |
| Bilanzierung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ den Jahresabschluss (vor allem die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung) des Unternehmens nach rechtlichen Vorschriften aufstellen |
| Kosten- und Leistungsrechnung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ den Input (Kosten) und den Output (Leistungen) für interne Zwecke erfassen und aufbereiten |

| Bereich/Abteilung | Typische Aufgaben |
|---------------------------------|---|
| Lagerhaltung (Materiallager) | <ul style="list-style-type: none"> die Werkstoffe einlagern und bei Bedarf (→ Produktion) wieder auslagern die Lagerhaltung planen und verwalten |
| Lagerhaltung (Fertigwarenlager) | <ul style="list-style-type: none"> die hergestellten Erzeugnisse einlagern und bei Bedarf (→ Verkauf) wieder auslagern die Lagerhaltung planen und verwalten |
| Transport/Logistik | <ul style="list-style-type: none"> den innerbetrieblichen Transport von Werkstoffen planen und durchführen den außerbetrieblichen Transport von fertigen Produkten zum Kunden planen und durchführen |
| EDV | <ul style="list-style-type: none"> die Funktionsfähigkeit der Hard- und Software sichern das Intranet und interne Netzwerke betreuen die Website gestalten |
| Unternehmensleitung | <ul style="list-style-type: none"> das gesamte Unternehmen leiten, d. h. planen, organisieren, kontrollieren und Entscheidungen treffen Entscheidungen durch die Hierarchieebenen durchsetzen Prozesse und Funktionen in den Bereichen/Abteilungen/ Gruppen koordinieren |

Dies sind die wichtigsten Bereiche/Abteilungen und Aufgaben eines Industrieunternehmens; je nach Größe kommen noch weitere hinzu (z. B. Öffentlichkeitsarbeit und Rechtsabteilung) bzw. werden einzelne Bereiche/Abteilungen noch weiter unterteilt.¹

PRAXISFALL

Der Auszubildende Fritz Riedel entdeckt, dass die Woodstock GmbH überwiegend *funktional* organisiert ist, weil die Abteilungen nach ihren Arbeitsbereichen strukturiert sind. Er fasst dies für sich wie folgt zusammen:

- Der technische Bereich umfasst die vier Produktionshallen, das Büro des Produktionsleiters sowie die Umkleieräume, Toiletten und Pausenräume für die gewerblichen Mitarbeiter.
- Dazu kommen zwei große Läger: ein Materiallager und ein Fertigwarenlager.
- Der kaufmännische Bereich besteht aus der allgemeinen Verwaltung (einschl. Rechnungswesen), dem Einkauf, der Materialverwaltung und dem Vertrieb.
- Schließlich gibt es noch die Geschäftsführung als eigenständige Einheit.

Klassisch – und noch immer recht weit verbreitet – werden im Unternehmen die Aufgaben der Bereiche/Abteilungen auf bestimmte **Tätigkeiten heruntergebrochen** und diese wiederum zu **Arbeitsplätzen bzw. Stellen zusammengefasst**. Dabei gilt das Prinzip der **Arbeitsteilung/Spezialisierung** als vorherrschend, d. h., dort werden *gleichartige, sich wiederholende* Tätigkeiten ausgeübt.



© artinspiring – stock.adobe.com

¹ Siehe auch Kapitel 6 zur (Aufbau-)Organisation.



Prozessorientierung

Alternativ zur Funktionsorientierung wird die Zuständigkeit der Mitarbeiter auf bestimmte **betriebliche Prozesse** ausgerichtet, z. B. auf die folgenden:

- Beschaffung eines bestimmten Rohstoffs – von der Auswahl der Lieferanten über den Abschluss der Verträge bis zur Entgegennahme der Lieferung (→ Beschaffungsprozess)
- Rekrutierung einer neuen Mitarbeiterin bzw. eines neuen Mitarbeiters – von der Ausschreibung einer Stelle über das Auswahlverfahren bis zur Entscheidung und Einstellung der passenden Person (→ Personalauswahlprozess)
- Lagerung eines bestimmten Werkstoffes – von der Warenannahme über die Einlagerung und sorgfältige Aufbewahrung bis zur Auslagerung (→ Lagerhaltungsprozess)
- Verkauf von Erzeugnissen – von der Kundengewinnung bzw. dem ersten Kundenkontakt über die Beratung und den Vertragsabschluss bis zur Auslieferung der Produkte an den Kunden (→ Verkaufsprozess)



© MQ-Illustrations – stock.adobe.com

Für eine starke Arbeitsteilung/Spezialisierung im Unternehmen sprechen vor allem die zunehmende Routine und somit Schnelligkeit in der jeweiligen Tätigkeit der Arbeitskräfte; dagegen sprechen Einseitigkeit, Monotonie, ggf. Abstimmungsschwierigkeiten und das bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorherrschende Gefühl, nur für einen kleinen Teil des Ganzen zuständig zu sein. Die Übernahme eines betrieblichen Prozesses ist anspruchsvoller, da sie mehrere unterschiedliche Tätigkeiten umfasst; und sie erfordert mehr Flexibilität, da auch vermehrt Unerwartetes eintreten kann. Die höhere Verantwortung sorgt jedoch meist für eine größere Motivation und Arbeitszufriedenheit.

1.4 Personal, Lieferanten, Dienstleister und Kunden

In einem Industriebetrieb sind viele Menschen *unmittelbar* tätig bzw. sorgen *mittelbar* dafür, dass alles wie geplant funktioniert.

Personal

© JJAVA – stock.adobe.com



Ein Industriebetrieb wird sehr durch sein Personal, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geprägt. Man spricht häufig von **Human Resources** oder vom **Human Capital**, d. h. dem gebündelten Wissen, den Fähigkeiten, Talenten und Potenzialen der Belegschaft.

Vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels zeigt sich der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens, das klug und rechtzeitig in den Faktor Mensch (nach GUTENBERG: Produktionsfaktor *menschliche Arbeit*)¹ „investiert“ hat.

¹ Siehe Kapitel 1.2

Zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im weiteren Sinne gehören entsprechend:



© fizkes –
stock.adobe.com

- alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer¹ mit einem gültigen Arbeitsvertrag,
- Auszubildende und dual Studierende mit einem gültigen Ausbildungsvertrag,
- Werkstudierende und Praktikanten mit gültigem Vertrag (auch ohne Vergütungsanspruch) und
- Zeitarbeitskräfte, die aufgrund eines Leihvertrags zeitlich befristet tätig sind.

Wichtige Maßnahmen, das Human Capital zu erhalten bzw. zu erhöhen, betreffen vor allem regelmäßige Aktivitäten zur **Ausbildung** und zur Gewinnung neuer, in das Unternehmen passender Mitarbeiter, z. B. auf Messen, in Zeitungen und Zeitschriften, auf Portalen und in den sozialen Medien im Internet. Aber auch die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten durch Möglichkeiten zur **Fort- und Weiterbildung** gefördert werden; dies ist Aufgabe der **Personalentwicklung**.

▶ LF 7

Lieferanten

Seinen Lieferanten begegnet ein Industrieunternehmen auf den Beschaffungsmärkten bzw. auf der Inputseite. Sie stellen die **im Betrieb benötigten Güter** gegen Entgelt zur Verfügung, und das möglichst

- zum richtigen Zeitpunkt,
- in der richtigen Menge und
- in der richtigen Qualität.



© Gorodenkoff –
stock.adobe.com

Es ist nicht immer leicht, zuverlässige Lieferanten für jeden Produktionsfaktor zu finden. Wenn man sie dann jedoch gefunden hat, werden sie oft zu „Partnern“ in Bezug auf die gemeinsame Aufgabe. Vor allem japanische Unternehmen sind bekannt für langjährige und besonders gute Beziehungen zu ihren Lieferanten.

Dienstleister

Im weiteren Sinne sind Dienstleister ebenfalls Lieferanten. Sie liefern jedoch keine Güter, sondern stellen ihre **Dienste/Dienstleistungen** gegen Entgelt zur Verfügung:

- Banken,
- Versicherungsunternehmen,
- Steuerberatungskanzleien,
- Unternehmensberatungen,
- Anwälte und Notare,
- Reinigungsunternehmen,
- Handwerksbetriebe,
- Reparatur- und Wartungsbetriebe,
- Caterer,
- Transportunternehmen/Speditionen
- usw.



© Kzenon –
stock.adobe.com

¹ Die frühere Unterscheidung zwischen (gewerblich-technischen) Arbeitern und (kaufmännisch-verwaltenden) Angestellten wird heutzutage nicht mehr verwendet, um Diskriminierungen zu vermeiden.

Grundsätzlich könnte ein Industrieunternehmen diese Dienste auch selbst durch eigene Mitarbeiter übernehmen, allerdings ist dies oft wirtschaftlich nicht sinnvoll. Dienstleister sind hoch spezialisiert und dementsprechend Experten auf ihren Gebieten. Zudem werden sie oft nur zeitweise benötigt, sodass sich eine Stelle im Unternehmen nicht lohnen würde.

Kundinnen und Kunden

Ein weit verbreiteter Satz ist, dass „*die Kunden stets und überall präsent sein sollten*“. Auch wenn dies eher im übertragenen Sinne gemeint ist, hat der Satz seine Berechtigung. Die Kundinnen und Kunden sind es, die

- mit ihrer **Nachfrage** den Anstoß für die Tätigkeit und Orientierung eines Industriebetriebes geben,
- über ihre **Erlöse** das Geld auf der Outputseite in den Industriebetrieb einbringen und
- durch ihre **Zufriedenheit** mit den Produkten für die langfristige Existenz eines Unternehmens sorgen.



Insofern ist **Kundenorientierung**, d. h. die durchgängige Ausrichtung des Denkens und Handelns an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, in jedem Industrieunternehmen eine wichtige Grundhaltung.¹



MERKE

Kundenorientierung ist der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens, das seine Produkte, Dienstleistungen und Waren *am Markt* anbietet. Wer seine Kundinnen und Kunden gut kennt und ihre (mitunter wechselnden) Bedarfe gut einschätzen kann, ist in der Lage, ihnen möglichst dauerhaft passgenaue Erzeugnisse anzubieten und zu verkaufen.

Auf einem **Markt** treffen Anbieter (= potenzielle Verkäufer) und Nachfrager (= potenzielle Käufer) aufeinander.



1.5 Güter- und Geldströme im Wertumlaufmodell

In einer **modellhaften Darstellung** steht das Industrieunternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung des wirtschaftlichen Geschehens. Durch eine geschickte und möglichst einzigartige Kombination von Produktionsfaktoren gelingt es ihm, genau *die* Güter (und ggf. Dienstleistungen) zu produzieren, die von den Kundinnen und Kunden nachgefragt und schließlich gekauft werden. Die in einem Industriebetrieb stattfindenden **Input-Output-Beziehungen** sind nicht nur für ihn selbst zentral,

¹ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 4.