

# BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Matthias Bernauer

## BETRIEBLICHE FUNKTIONEN/AUFGABEN

### Grundfunktionen

- a) Beschaffung  
(=Einkauf, Bereitstellung)  
z.B. Material, Maschinen, Arbeitskräfte
- b) Produktion  
(=Fertigung, Herstellung)  
→ bei der Leistungserstellung produzierte Stückzahl
- c) Absatz  
(=Verkauf, Marketing, Vertrieb)  
→ abgesetzte Stückzahl

### übergreifende (Querschnitts-) Funktionen → Verwaltung

- a) Finanzwirtschaft  
→ Finanzierung, Investition
- b) Lagerhaltung  
→ Endprodukte (z.B. Rohstoffe, Fertigerzeugnisse)
- c) Personal  
→ benötigte Arbeitskräfte
- d) Geschäftsleitung  
→ Management (Unterscheidung: top / middle / lower)
- e) Rechnungswesen  
(1) externes Rechnungswesen: → Finanzbuchhaltung  
(Buchführung)  
(2) internes Rechnungswesen: → Betriebsbuchhaltung  
(Kosten- und Leistungsrechnung)
- f) Rechtsbereich

### Produktionsfaktoren (Grundelemente der Produktion)

Sie sind die Grundkräfte und Mittel, mit denen Wirtschaftsgüter hergestellt werden.

#### Kombination (=Zusammenwirken, Zusammenspiel) der drei betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren:

- ⇒ menschliche Arbeitskraft : hauptsächlich körperliche bzw. ausführende Arbeit, jedoch auch geistige
- ⇒ Betriebsmittel : Anlagen und Einrichtungen, welche die technische Voraussetzung zur betrieblichen Leistungserstellung bilden, z.B. Maschinen, Betriebsstoffe, Grundstücke, Gebäude, Lager, Energie, ...
- ⇒ Werkstoffe : Güter die für den Umsatzprozess verwendet werden, z.B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Waren.

Die optimale Kombination der Produktionsfaktoren heraus zu finden ist Sache des Management (=Organisatoren, Führung). Am Erfolg bzw. Ergebnis des Unternehmens wird die Zielerreichung ermessens. Zu diesem Zweck ist der Management Regelkreis erforderlich.

### Ökonomisches Prinzip

Um die knappen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehenden Wirtschaftsgüter sparsam und vernünftig einzusetzen, wird nach dem Vernunft- oder Rationalprinzip gehandelt:

- **Maximalprinzip**
  - ⇒ Möglichst vollständige Ausnutzung der vorhandenen Mittel
  - ⇒ Mit gegebenen Mitteln (Produktionsfaktoren) einen möglichst hohen Leistung (Ertrag) erzielen  
z.B. Akkordarbeit: Er versucht innerhalb einer Stunde eine möglichst hohe Stückzahl zu erreichen
- **Minimalprinzip**
  - ⇒ Sparprinzip, Rationalisierung
  - ⇒ Erzielung einer vorbestimmten Leistung (Ertrag) mit möglichst geringen Mitteln (Aufwand)  
z.B. 100 Autos sollen mit möglichst geringen Produktionskosten (Aufwand) hergestellt werden

## Begriffserklärungen:

Absatz	:	verkaufte Stückzahl
Umsatz	:	Absatz • Verkaufspreis je Stück = Verkaufserlös
Rationalisierung	:	Kosteneinsparung
Produktionskapazität	:	Leistungsvermögen
Erfolg / Ergebnis	:	Gewinn oder Verlust
Betriebsgewinn	:	Umsatz – Kosten
Gewinn	:	Erträge – Aufwendungen
Verlust	:	Aufwendungen – Erträge
Erträge	:	positiver Erfolgsbestandteil
Aufwendungen	:	negativer Erfolgsbestandteil

## MANAGEMENT REGELKREIS

Zielsetzung ⇒ Planung ⇒ Realisation ⇒ Kontrolle (→Rechnungswesen)

## 1. ZIELSETZUNG DER UNTERNEHMUNG

Zielsystem der Unternehmung ⇒ Grundlage für die Planungs- und Kontrollrechnung

Definition: Ein Ziel wird als angestrebter Sachverhalt oder angestrebte Verhaltensweise definiert.

### Hauptziele:

- **ökonomische Aufgaben**
  - Gewinnerzielung bzw. Rentabilität
  - Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit (=Konkurrenzfähigkeit)
    - Stabilität und Wachstum
    - Erhaltung der Unabhängigkeit
- **gesellschaftliche Aufgaben**
  - soziale Ziele
    - Sicherung von Arbeitsplätzen,
    - Erfüllung humaner und sozialer Bedürfnisse:
      - gerechte Entlohnung*
      - menschenwürdige Arbeitsbedingungen*
      - Mitspracherecht*
      - Aufstiegschancen*
  - ökologische Ziele
    - Umweltschutz:
      - Schonung der natürlichen Ressourcen*
      - Verwendung energiesparender Einrichtungen*
      - Entwicklung umweltfreundlicher Produkte*

### Einzelziele:

- **übergeordnete Ziele**
  - Kostendeckung als Minimalziel
  - Erhaltung der Unternehmenssubstanz (durch Investition)
- **Ertrags- bzw. Erfolgsziele**
  - Streben nach angemessenem Gewinn (Nettoertrag = Gewinn = Ek-Verzinsung)
  - Erzielung einer bestimmten Eigenkapitalrentabilität
- **Marktwirtschaftliche Ziele**
  - Erreichen bestimmter Marktanteile
  - Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
  - Verbesserung des Produktimages
  - Verbesserung des Unternehmensimages
  - Erschließung neuer Märkte
- **Produktionswirtschaftliche Ziele**
  - Streben nach technologischer Spitzenleistung
  - Erweiterung der Produktionskapazität (Leistungsvermögen der Produktionsanlagen)
  - Optimierung der Lagerkapazität
  - Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (durch Realisierung des technischen Fortschritts)
- **Kapital- und Finanzwirtschaftliche Ziele**
  - Erhaltung / Steigerung der Eigenkapitalquote (EK-Anteil am Gesamtkapital)
  - Erhaltung der Liquidität

## Zielmessgrößen

---

Anhand dieser Kennzahlen können Ziel festgelegt (Ausgangspunkte für die Planung) und später überprüft / kontrolliert werden.

Sie ermöglichen zwischenbetriebliche Vergleiche. üblich sind Branchen- sowie Zeitvergleiche.

Hauptziel: Gewinnerzielung

Minimalziel: Kostendeckung (Gewinn = 0)

### – Rentabilität

Die Rentabilität ist das Verhältnis zwischen Gewinn und Kapitaleinsatz. Nebenbedingung ist hierbei die Liquidität, d.h. jederzeitige Zahlungsfähigkeit

EK-Rentabilität =

Gesamrentabilität =

Umsatz-Rentabilität =

### – Produktivität

Die Produktivität ist die mengenmäßige Ergiebigkeit der Leistungserstellung bzw. der Produktionsfaktoren.

Sie ist das Verhältnis von erbrachte Leistung (Ausbringung) zur eingesetzten Menge.

Produktivität =

=

### – Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit ist die wertmäßige Ergiebigkeit der Leistungserstellung.

Sie ist das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand und gibt somit die Effizienz (Wirksamkeit der Maßnahmen) an.

Wirtschaftlichkeit =

=

Sie kann jedoch auch als Vergleich zweier Größen mit unterschiedlichem Zeitbezug (=Periodenvergleich) sein.

Um kostendeckend zu arbeiten, muss die Wirtschaftlichkeit 1,0 bzw. 100% betragen;

Zur Gewinnerzielung ist eine Wirtschaftlichkeit von über 100% notwendig.

⇒ Des Weiteren ist die Wirtschaftlichkeit ein Maß der Realisierung des ökonomischen Prinzips

## 2. PLANUNG

---

---

### Definition

---

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns.

Sie bezieht sich auf zukunftsorientiertes Handeln (bzw. Ausführungsentscheidungen),

und hängt von den vorgegebenen Zielen (=Sollgrößen) ab, die umgesetzt werden sollen.

Dabei wird ein mittlerer Zielerreichungsgrad angestrebt, z.B. *befriedigender Gewinn*.

### Teilpläne

---

Planung ist in allen Unternehmungsbereichen notwendig:

(Personalplanung, Investitionsplanung, Kapazitätsplanung, u.a.)

Beschaffungsplanung ⇒ Lagerplanung ⇒ Fertigungsplanung ⇒ Finanzplanung ⇒ Absatzplanung

### Ausgleichsgesetz der Planung

---

Die Gesamtplanung muss sich immer am Engpass ausrichten. Die übrigen Pläne müssen sich dem Engpasssektor anpassen.

# Beschaffungsplanung

## Lager:

### • Definition

Ort der Vorratshaltung einer Unternehmung

z.B. für Vorräte wie Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffen, unfertige Erzeugnisse, fertige Erzeugnisse

### • Bestimmungsgrößen über die Menge der Lagerhaltung

#### – Rohstofflager / UE-Lager :

Sie dienen zur Aufrechterhaltung der Produktion.

→ Produktionsmenge, zur Vermeidung von Beschaffungsschwierigkeiten und Engpässen  
(Puffer als Sicherheitsreserve)

→ Just-in-time, d.h. fertigungssynchrone Beschaffung

→ Preisänderungserwartungen

→ Ausnutzung von Mengenrabatten

#### – Verkaufslager / FE-Lager :

Sie dienen der Lagerung von noch nicht gelieferten Produkten.

→ Absatzplanung

→ Nachfrage (eventuelle Lieferengpässe)

→ Preisänderungserwartungen

→ Ausnutzung von Kostenvorteilen durch Massenproduktion

## Bestandteile: (=Teil der Gesamtplanung)

### • Mengenplanung

Ermittlung der optimalen Bestellmenge bzw. Bestellhäufigkeit in einer Periode.

Sie dient der rechtzeitigen, zweckgerichteten Materialbereitstellung, durch die sich Lager-, Fertigungs- sowie Transportkosten infolge mangelhafter Ausnutzung der Kapazitäten vermeiden lassen.

#### – Bestellkosten: → fixe Kosten (festgelegte Kosten je Bestellung)

Durch zunehmende Bestellhäufigkeit ergibt sich ein konstanter Zuwachs bei den Bestellkosten

Die Bestellkosten sind proportionale Kosten, d.h. sie steigen gleichmäßig an.

z.B. Kosten der Bedarfsmeldung, der Angebotseinholung, des Angebotsvergleichs,

der Ausführung der Bestellung, der Wareneingangsprüfung und der Rechnungsprüfung

#### – Lagerkosten: → variable Kosten (abhängig von der Stückzahl)

Durch verringerte Bestellmengen ergeben sich sinkende Lagerkosten. Die Kostenabnahme durch steigende Bestellhäufigkeit bei einer festgelegten Gesamtbestellmenge fällt dabei immer geringer aus.

Man spricht deshalb von degressiven Kosten, d.h. unterproportional abnehmend.

z.B. Personalkosten für die im Lager beschäftigten Personen, die im Wert der Waren

gebundenen Lagerzinsen (=Kapitalkosten), Kosten des Lagerrisikos

#### ⇒ optimale Bestellhäufigkeit

Die optimale Bestellmenge liegt dort, wo der Kostennachteil durch steigende Bestellkosten gerade noch unter dem Kostenvorteil durch sinkende Lagerkosten liegt.

Die Summe aus Beschaffungs- und Lagerkosten ist dann - auf eine Mengeneinheit bezogen - am geringsten.

### • Zeitplanung

Ermittlung des Meldebestandes (Zeitpunkt zu dem spätestens bestellt werden muss)

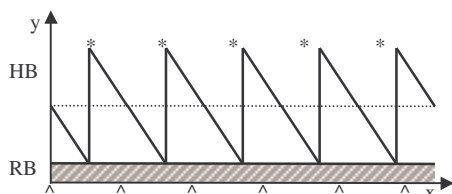
zur Gewährung einer termingerechten Materialbereitstellung

#### → Formel zur Ermittlung des MB:

Meldebestand = täglicher Bedarf x Lieferzeit

#### → Model des Lagerzyklus:

Model = vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit



x-Achse

y-Achse = Lagermenge

= Zeit

HB = Höchstbestand (=Bestellmenge + Reservebestand)

MB = Meldebestand (=Bestellzeitpunkt)

RB = Reservebestand (=Mindestbest. bzw. Vorratspuffer)

\* = Zeitpunkt der Lieferung

^ = Zeitpunkt der Bestellung

#### ⇒ Fertigungssynchrone Beschaffung: (Just-in-time-Verfahren)

Die Lagerhaltung übernimmt im weiteren Sinne der Zulieferer, denn Zeitpunkte werden der Fertigung angepasst, sodass genau dann geliefert wird, wenn Materialbedarf vorliegt → Lagerhaltung entfällt.

### • Preisplanung

Ermittlung der maximal aufwendbaren Beschaffungspreise unter Berücksichtigung der Liefer- und Zahlungsbedingungen (=Konditionen).

- **Preisplanung:** u.a. Kostenplanung
  - Soll - Kosten : geplante Kosten
  - Ist - Kosten : tatsächlich entstandene Kosten
  - ⇒ SIV : Soll - Ist - Vergleich
- Mögliches Ergebnis des SIV:
- Kostenüberdeckung  $S > I$
  - Kostenunterdeckung  $I > S$

### Kennzahlen der Lagerhaltung

- **Durchschnittlicher Lagerbestand**

EB = Endbestand ; AB = Anfangsbestand (EB des Vorjahres)

Unterscheidung

- mengenmäßige Rechnung (Stück) ⇒ durchschnittliche Lagermenge

- wertmäßige Rechnung (DM) ⇒ durchschnittlicher Lagerwert

Ø - Lagerbestand bei Jahresinventur =

Ø - Lagerbestand bei Quartalsinventur =

Ø - Lagerbestand bei Monatsinventur =

- **Lagerumschlagshäufigkeit (UH)**

Unter Lagerumschlag versteht man die wert- oder mengenmäßige Bewegungen eines Lagerbestandes im Zusammenhang mit Entnahmen und Wiederauffüllen.

Die Umschlagshäufigkeit (UH) gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand in einer Periode umgeschlagen (verkauft, verbraucht, aus Lager entnommene) wurde.

mengenmäßige Umschlagshäufigkeit =

wertmäßige Umschlagshäufigkeit =

- **Durchschnittliche Lagerdauer**

Die durchschnittliche Lagerdauer gibt an, wie lange der durchschnittliche Lagerbestand gelagert wird

durchschnittliche Lagerdauer =

- **Lagerzinsen**

Die Lagerzinsen geben an, wie viel Zinsen für die Lagerung des durchschnittlichen Lagerbestandes zu zahlen sind

Lagerzinssatz (auf Lagerdauer bez.) =

=

Lagerzinsen = Lagerzinssatz • wertmäßiger durchschnittlicher Lagerbestand

⇒ Durch Steigerung des Umschlags kann mit gleichem Kapital trotz kleineren Stückgewinnes ein höherer Gesamtgewinn erzielt werden.

# BETRIEBS - WIRTSCHAFTS - LEHRE

## RECHTLICHE GRUNDLAGEN

### Rechtsgeschäfte:

Es sind Geschäfte, aus denen sich rechtliche Wirkungen, d.h. Rechtsfolgen, ergeben und entstehen durch Willenserklärungen von Personen. Sie beinhalten eine oder mehrere Willenserklärungen (meist 2).

*z.B.: Kaufvertrag für RHB.*

### Rechtssubjekte:

Sie sind die im Rechtsverkehr handelnden Personen, die Ihren Willen ausdrücken können.

#### **(1) natürliche Personen:**

alle Menschen

#### **(2) juristische Personen:**

Einrichtungen oder Institutionen, die durch das Gesetz Rechtsfähigkeit erlangen.

*z.B.: Vereine, Handelsgesellschaften (AG, GmbH)*

#### Merkmale juristischer Personen:

- Sie handeln durch natürliche Personen, sog. Organe (z.B. Vereinsvorstand).
- Sie tragen einen Namen (bei Unternehmen = Firma) unter dem sie handeln.

### Rechtsobjekte:

= Gegenstände des Rechtsverkehr

#### **(1) Sachen:**

##### körperliche (materielle) Gegenstände

- bewegliche Sachen
- unbewegliche Sachen (=Immobilien)

*z.B.: Grundstücke und Gebäude (gilt als Teil des Grundstücks)*

#### **(2) Rechte:**

##### nicht körperliche (immaterielle) Gegenstände

*z.B.: Eigentumsrecht, Lizenzen, Patente*

### Arten der Rechtsgeschäfte:

Beim Zustandekommen von Rechtsgeschäften unterscheidet man:

#### **(1) Einseitige Rechtsgeschäfte**

Nur eine Willenserklärung ist notwendig

*z.B. Testament, Mahnung, Kündigung*

#### **(2) Zweiseitige Rechtsgeschäfte**

Zwei oder mehrere Willenserklärungen sind erforderlich.

*z.B. Kaufvertrag, Schenkung*

### Verträge:

Sie sind zweiseitige Rechtsgeschäfte (Normalfall), die durch übereinstimmende Willenserklärungen von Personen zustande kommen. Er verpflichtet beide Parteien und gibt Ihnen Rechte.

*z.B. Kaufvertrag §433 BGB*

## Rechtsfähigkeit

---

Fähigkeit, Träger von Rechten und Pflichten zu sein.

## Geschäftsfähigkeit

---

Die vorhandene Geschäftsfähigkeit entscheidet über die Wirksamkeit (=Gültigkeit) von Rechtsgeschäften.

⇒ Sie ist die Fähigkeit, Rechtsgeschäfte selbständig abzuschließen.

Da es entwickelten Verantwortungsbewusstseins und Lebenserfahrung bedarf um für die Folgen eines Rechtsgeschäfts eintreten zu können, wird sie zum Schutz des Minderjährigen sowie der Allgemeinheit altersbedingt eingeteilt:

### **(1) Geschäftsunfähigkeit §104 BGB**

- Personen bis einschließlich 7 Jahre
- dauernd Geisteskranke
- wegen Geisteskrankheit entmündigte
- Die Rechtsgeschäfte sind aus Mangel an Geschäftsfähigkeit nichtig.
- Sie können keinerlei Rechtsgeschäfte abschließen.
- Der gesetzliche Vertreter handelt für sie.

### **(2) Beschränkte Geschäftsfähigkeit**

- Personen zwischen 7 und 18 Jahren
- Entmündigte, z.B. wegen Geistesschwäche, Verschwendung, Trunksucht oder Rauschgiftsucht
- Willenserklärungen können nur mit Zustimmung des gesetzlichen Vertreters abgeschlossen werden.
- **Spezial- Fall: schwebend unwirksamer Vertrag §108 BGB**  
Er liegt vor, solange ein Vertrag, der durch einen beschränkt Geschäftsfähigen abgeschlossen wurde, durch nachträgliche Zustimmung noch Gültigkeit erlangen kann.
- **Ausnahmen:**  
Wirksame Rechtsgeschäfte, die ohne Zustimmung des gesetzlichen Vertreters abgeschlossen werden können
  - 1.) Rechtsgeschäfte, die nur einen rechtlichen Vorteil bewirken  
*z.B. Schenkung, Erbschaft, Mahnung*
  - 2.) Rechtsgeschäfte im Rahmen des monatlichen Taschengeldes oder mit zur freien Verfügung überlassenem oder zu diesem Zweck gegebenen Mitteln erfüllte Verträge.
  - 3.) Rechtsgeschäfte im Rahmen des selbständigen Betriebs eines Handelsgewerbes.
  - 4.) Rechtsgeschäfte im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses.  
Er gilt im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses als voll geschäftsfähig.  
*z.B. Kündigung, Eintritt in Gewerkschaft, Kauf von Berufskleidung oder Fachliteratur*

### **(3) Volle (unbeschränkte) Geschäftsfähigkeit**

- Personen ab 18 Jahren, ausgenommen Entmündigte
- voll wirksam

## Zustimmungen

---

### **(1) vorherige Zustimmung**

= Einwilligung

### **(2) nachträgliche Zustimmung**

= Genehmigung

## Formen der Willenserklärung

---

(1) schriftlich, z.B. brieflich

(2) mündlich bzw. fernmündlich

(3) schlüssiges (konkludentes) Handeln

= ein Tun, das auf eine Willenserklärung schließen lässt.

*z.B. Einstieg in Bus, Hinlegen der Ware auf das Förderband, Hand heben bei einer Versteigerung*

(4) Schweigen

Es gilt i.d.R. nicht als Zustimmung.

Ausnahme: Zusendung unbestellter Ware bei bestehender Geschäftsverbindung unter Kaufleuten

## Abstraktionsprinzip beim Kaufvertrag:

Das deutsche Recht spaltet rechtlich den Kaufvorgang in zwei voneinander abhängige Rechtsgeschäfte auf. Dies ist z.B. bei vereinbarter Lieferzeit wesentlich.

- **Verpflichtungsgeschäft:** §433 BGB  
Verpflichtung zur Leistungserbringung (=eigentlicher Kaufvertrag)
- **Erfüllungsgeschäft:** §929 BGB  
eigentlicher Leistungsaustausch (=tatsächliche Leistungserbringung)

**Merke:** - Da es sich jeweils um ein Rechtsgeschäft handelt und ein Rechtsgeschäft Willenserklärungen voraussetzt, sind in beiden Fällen Willenserklärungen notwendig.  
- Ein gültiges Verpflichtungsgeschäft begründet den Rechtsanspruch auf Vertragserfüllung, d.h. er stellt die Anspruchsgrundlage (z.B. vor Gericht) dar. Wird nicht vertragsgemäß erfüllt, so liegt eine Leistungsstörung vor.

< Siehe Anhang: „Entsprechende Gesetzesparagrafen“ >

## Pflichten der Vertragspartner:

Bei jedem Kaufvertrag gibt es zwei Schuldner und zwei Gläubiger

**Verkäufer** (=Warenschuldner bzw. Geldgläubiger)

- Lieferung der Ware
  - rechtzeitig
  - ohne Mängel
- Eigentumsübertragung (Ware)

**Käufer** (=Geldschuldner bzw. Warengläubiger)

- Annahme der Ware
- Bezahlung des Kaufpreises
- Eigentumsübertragung (Geld)

## Möglicher Zusammenhang zwischen Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft

1. gültiges Verpflichtungsgeschäft → gültiges Erfüllungsgeschäft  
⇒ ordnungsgemäße Vertragsabwicklung  
⇒ Leistungsaustausch ist korrekt erfolgt
2. gültiges Verpflichtungsgeschäft → fehlerhaftes Erfüllungsgeschäft  
(z.B. mangelhafte Lieferung)  
⇒ gültiger Kaufvertrag bewirkt weiterhin Anspruch auf ordnungsgemäße Erfüllung bzw. Ersatzanspruch  
⇒ Leistungsstörung
3. gültiges Verpflichtungsgeschäft → nicht erfolgtes Erfüllungsgeschäft  
⇒ gültiger Kaufvertrag bewirkt weiter vorhandenen Anspruch bzw. Ersatzanspruch (Schadenersatz wegen Nichterfüllung)  
⇒ Leistungsstörung
4. nichtiges Verpflichtungsgeschäft → bereits erfolgtes Erfüllungsgeschäft  
(nichtig = rechtlich unwirksam ; z.B. bei Geschäftsunfähigkeit oder Formfehler)  
⇒ Die Erfüllung erfolgte ohne Rechtsgrund  
⇒ Erbrachte Leistungen sind zurück zu erstatten  
⇒ Leistungsaustausch entfällt

## Überblick über Leistungsstörungen

**Verkäufer**

- mangelhafte Lieferung
- Lieferverzug (=Verspätung, Verzögerung)

**Käufer**

- Annahmeverzug
- Zahlungsverzug

## Willenserklärungen zum Hauptvertragabschluss

---

Beachte: Die Begriff „Bestellung“ kann in der Wirtschaftssprache für die 1. oder 2. Willenserklärung stehen.

- **Rechtssprache**

- 1. Willenserklärung: Antrag
- 2. Willenserklärung: Annahme

- **Wirtschaftssprache**

- 1. Willenserklärung: *Bestellung* (durch den Käufer)
- 2. Willenserklärung: Bestellsungsannahme bzw. Auftragsbestätigung  
oder
- 1. Willenserklärung: Angebot (durch den Verkäufer)
- 2. Willenserklärung: *Bestellung*

## Voraussetzungen für gültige Verpflichtungsgeschäfte

---

- übereinstimmende Willenserklärung
- Vorhandensein der Rechts- sowie Geschäftsfähigkeit
- Einhaltung der Annahmefristen
- Einhaltung der gesetzlichen Formvorschriften
- Rechtzeitiger Zugang (d.h. nicht verspätet ) der Willenserklärung

## Form der Rechtsgeschäfte

---

Grundsätzlich gilt:

Formfreiheit, d.h. formlose Abgabe der Willenserklärung ist möglich.

Ausnahmefälle:

- ⇒ gesetzlicher Formzwang (→ Beweissicherung)
- ⇒ Rechtsgeschäfte sind nichtig, wird die vorgeschriebene oder vereinbarte Form nicht beachtet.

(1) **Schriftform**

*z.B. Privattestamente, Bürgschaften, Mietverträge(mehr als 1Jahr)*

(2) **öffentliche Beglaubigung**

Hier wird nur die Unterschrift als richtig bestätigt.

*z.B. Handelsregistereintrag*

(3) **notarielle Beurkundung**

Der Inhalt der Urkunde einschließlich der Unterschrift wird durch den Notar festgestellt und beurkundet.

*z.B. Grundstückskaufvertrag, Grundstücksübereignung (Auflassung), Schenkungsversprechen*

## Unwirksamkeit von Rechtsgeschäften und Willenserklärungen

---

(1) **Nichtigkeit** (= Ungültigkeit, Unwirksamkeit)

Diese Geschäfte sind von vornherein ungültig.

Ungültige Rechtsgeschäfte sind diese jedoch erst nach erfolgreicher Anfechtung.

(2) **Anfechtung** (= Rückgängigmachung einer Willenserklärung)

Dies sind gültig zustande gekommene Rechtsgeschäfte.

Mit erfolgreicher Anfechtung werden diese mit rückwirkender Kraft nichtig.

## Nichtigkeit von Rechtsgeschäften und Willenserklärungen (=Ungültigkeit, Unwirksamkeit)

Folgende Rechtsgeschäfte sind *von Anfang an* nichtig:

- Willenserklärungen von Geschäftsunfähigen
- Willenserklärungen von beschränkt Geschäftsfähigen, welche die Zustimmung des gesetzlichen Vertreters nicht erlangen
- Verstoß gegen die vorgeschriebenen Formen
- Rechtsgeschäfte, die gegen gesetzliche Verbote verstoßen
- Rechtsgeschäfte, die gegen die guten Sitten verstoßen  
z.B. *Beschäftigung zu Hungerlohn, Mietwucher, Zinswucher, Zinsen bis zu 30% sind zulässig*

## Anfechtung von Rechtsgeschäften und Willenserklärungen (= Rückgängigmachung)

⇒ Durch die erfolgreiche Anfechtung wird der Vertrag nichtig.

⇒ Erbrachte Leistungen sind zurück zu erstatten.

### • Irrtum

- Erklärungsirrtum: Eine Erklärung dieses Inhalts sollte nicht angegeben werden, z.B. *Versprechen, Vertippen*
- Inhaltsirrtum: Ein Irrtum über verkehrswesentliche Eigenschaften einer Person oder Sache  
z.B. *Verschweigen einer Vorstrafe wegen Unterschlagung bei der Einstellung eines Bankkassierers*
- Übermittlungsirrtum: ein Bote richtet falsch aus.
- ⇒ Motivirrtum: Der Beweggrund ist rechtlich unerheblich  
z.B. *jemand kauft Aktien in der irrigen Annahme, dass der Kurs steigen werde*

### • arglistige Täuschung

= vorsätzlicher Betrug, der durch ein Tun oder Unterlassen zustande kommt.  
z.B. *Verkauf eines Unfallwagens als unfallfrei*

### • widerrechtliche Drohung (= Nötigung, Erpressung)

Es wird ein empfindliches Übel angedroht

## Wichtige Vertragsarten

### Veräußerungsverträge → Eigentum wird übertragen

- Tauschvertrag [Tauschpartner] Gegenseitige Übereignung (=Vertragsinhalt)
- Kaufvertrag [Käufer, Verkäufer] Erwerb von Gegenständen (=Sachen / Rechte) gegen Entgelt
- Schenkungsvertrag [Beschenkter, Schenker] Unentgeltliche Veräußerung

### Überlassungsverträge → Überlassung von Sachen oder Geld zur zeitweisen Nutzung

- Mietvertrag [Mieter, Vermieter] Überlassung von Sachen zum Gebrauch/Nutzung gegen Entgelt
- Pachtvertrag [Pächter, Verpächter] Überlassung von Sachen, Rechten oder Wirtschaftsbetrieben (=Unternehmen, z.B. Gaststätten) zum Gebrauch und zur Fruchtziehung (=Gewinnerzielung, z.B. Ernte) gegen Entgelt
- Leihvertrag [Entleiher, Verleiher] Überlassung von Sachen zum unentgeltlichen Gebrauch
- Darlehensvertrag [Darl.-Nehmer, D.-Geber] Entgeltliche oder unentgeltliche (z.B. zinsloser Kredit) Überlassung von vertretbaren Sachen (z.B. Geld) zum Gebrauch gegen spätere Rückgabe Gleichwertiges (Art, Güte, Menge)

### Betätigungsverträge → Verträge zur Erbringung einer Dienstleistung

- Arbeitsvertrag [A.-Nehmer, Arbeitgeber] Dauernde Erbringung von Diensten gegen Entgelt (Dienstvertr.)  
Der Arbeitnehmer schuldet die Erbringung einer Arbeitsleist.
- Werkvertrag [Besteller, Unternehmer] (=Auftraggeber)  
Der Unternehmer ist zur Herstellung oder eines versprochenen Werkes (Sache) gegen Entgelt verpflichtet
- Werklieferungsvertrag [Besteller, Unternehmer]  
Der Unternehmer verpflichtet sich, ein Werk (geschuldet wird ein Erfolg der Tätigkeit) aus einem von ihm zu beschaffenen Stoff (Unternehmer liefert die Hauptsache) herzustellen.
- Maklervertrag [Auftraggeber, Makler]  
Entgeltliche Vertragsvermittlung. Der Makler verschafft die Gelegenheit zum Vertragsabschluss
- Reisevertrag [Veranstalter, Reisende]  
Erbringung einer Gesamtheit von Reiseleistungen gegen Entgelt  
z.B. *Buchung einer Reise inkl. Flug, Bustransfer, Übernachtung, Ausflüge*
- Gesellschaftsvertrag [Gesellsch. als Vertragspart.]  
gegenseitige Verpflichtung zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles (z.B. Gewinnerzielung) unter Leistung der vereinbarten Beiträge (z.B. Arbeitsleistung, Kapitalaufbringung, Risiko)
- Gemischter Vertrag [siehe einzelne Vertragsarten]  
z.B. *Verzehr einer Mahlzeit in einem Restaurant*  
- Mietvertrag (Besteck, Tischdecke)  
- Dienstvertrag (Kellner, Koch)  
- Kaufvertrag (Schnitzel, Getränke)

# DER KAUFVERTRAG

---

## 1. ANFRAGE

---

= Bitte um ein Angebot → rechtlich unverbindlich

Zweck: Angebotsvergleich bzw. Einholen von Informationen

## 2. DAS ANGEBOT

---

### Definition

---

Ein Angebot ist eine Willenserklärung die Bereitschaft zum Verkauf zeigt, und stets an eine bestimmte Person gerichtet ist.

Ausnahme: Anpreisung durch einen Automaten

Keine Angebot: Werbung:

Sie ist eine Aufforderung, eine Bestellung abzugeben.

Sie gilt nicht als Angebot, da sie an die Allgemeinheit gerichtet ist

Beispiele:

- Kataloge
- Postwurfsendungen
- Preislisten
- Schaufensterauslagen
- Zeitungsinserate

### Bindung an das Angebot

---

- **gesetzliche Annahmefristen** (§147 BGB, §150 BGB)  
= Der Zeitraum der Bindung an eine Willenserklärung, d.h. sie besteht für diesen Zeitraum und erlischt nicht.
  1. Antrag unter Anwesenden: Beisammensein, Telefongespräch  
Die Antwort muss erfolgen solange das Gespräch ohne Unterbrechung dauert.
  2. Antrag unter Abwesenden: Brief, Fax, Datenfernübertragung  
Die Antwort muss in dem Zeitraum erfolgen, in dem sie unter verkehrsüblichen Umständen erwartet werden kann.
    - Fax : 1 Tag
    - Inlandsbriefe : 8 - 10 Tage
    - Auslandsbriefe : je nach Entfernung
- **Freizeichnungsklauseln** (§145 BGB)  
Klauseln = sprachliche Wendungen  
Die Bindung an die Willenserklärung wird teilweise (=beschränkt) oder ganz ausgeschlossen  
→ vollständiger Ausschluss:  
z.B. unverbindlich, freibleibend, ohne Gewähr, ohne Obligo (=Verpflichtung)  
→ teilweiser Ausschluss:
  - (1) hinsichtlich der Menge:  
z.B. so lange der Vorrat reicht, Menge freibleibend/unverbindlich, in haushaltsüblichen Mengen
  - (2) hinsichtlich des Preises  
z.B. Preis freibleibend/unverbindlich, Preisänderungen vorbehalten
- **Rechtsfolge einer verspäteten Annahme** (§150 Abs.2 BGB)  
⇒ Der bisherige Antrag erlischt  
⇒ Die Annahme gilt als neuer Antrag  
Merke: Auch eine Annahme unter Abänderung gilt als neuer Antrag

### Widerruf einer Willenserklärung

---

Ein Widerruf ist nur möglich vor dem Empfang der Willenserklärung, spätestens jedoch gleichzeitig.

## Gesichtspunkte beim Angebotsvergleich:

---

- a) Angebotspreise und Konditionen (= Liefer- und Zahlungsbedingungen) ⇒ Kostengesichtspunkte
- b) Image bzw. Ruf des Unternehmens
- c) Zuverlässigkeit, z.B. Qualität, Termineinhaltung
- d) räumliche Entfernung, Verkehrsverbindung
- e) besondere Leistungen, z.B. Kundendienst, Garantie
- f) langjährige Geschäftsbeziehung

## Bestandteile des Angebots:

---

1. Art, Güte und Beschaffenheit der Ware
2. Angebotsmenge
3. Angebotspreis mit Preisnachlässen für die Ware (=Rabatte)
4. Verpackungskosten
5. Versandart
6. Lieferungsbedingungen
7. Zahlungsbedingungen (eventuelle Preisnachlässe)
8. Lieferzeit
9. Erfüllungsort und Gerichtsstand
10. Eigentumsübertragung und Eigentumsvorbehalt
11. Gewährleistungsbedingungen

### **(1) Art, Güte und Beschaffenheit**

gesetzliche Regelung: (= fair average quality = mittlere Durchschnittsqualität)

Wird eine nur der Gattung nach bestimmte Ware geschuldet, so ist Ware mittlerer Art und Güte zu liefern.

### **(4) Verpackungskosten**

a) Verkaufspackung

*z.B. Pralinschachtel, dient der Werbung sowie der Vereinfachung der Fertiglagerung*

b) Versandpackung

Sie wird dem Kunden gesondert in Rechnung gestellt, da die Versendung auf seinen Wunsch erfolgte.

Der Gesetzgeber geht von einem Platzkauf, nicht von einem Versendungskauf aus.

### **(5) Versandart**

z.B. Bahn, Post, Spedition

### **(6) Lieferungsbedingungen (=Konditionen)**

u.a. Übernahme der Transportkosten;

ab Werk bzw. Lager

(1) ab hier (Ort des Verkäufers) bzw. unfrei

(2) frachtfrei bzw. frei dort (Ort des Käufers)

(3) frei Haus, frei Lager, frei Werk

Klauseln (sprachliche Wendungen):

Kunde zahlt alle Transportkosten

Kunde zahlt Transportkosten ab Versandstation bei Verkäufers

Kunde zahlt Transportkosten ab Versandstation bei Käufer

Verkäufer zahlt alle Transportkosten

wird vertraglich nichts vereinbart, gilt die gesetzliche Regelung:

Aufteilung der Transportkosten zwischen Käufer und Verkäufer, Klausel:

unfrei: Der Verkäufer trägt das Rollgeld Anfuhr, der Käufer trägt die Fracht und das Rollgeld Zufuhr.

### **(7) Zahlungsbedingungen, -möglichkeiten (=Konditionen)**

(1) Zahlung vor Lieferung

: Anzahlung, Vorauszahlung

*Klauseln*

: *Zahlung bei Bestellung, netto Kasse gegen Rechnung (Faktura)*

(2) Zahlung bei Lieferung

: Barzahlung, Zug-um-Zug-Geschäft, „erst die Ware, dann das Geld“

*Klauseln*

: *gegen bar, gegen Kasse, netto Kasse, gegen Nachnahme*

(3) Zahlung nach Lieferung

: Zielkauf, Kreditkauf, Lieferantenkredit (mit Frist)

*Klauseln*

: *auf Abzahlung, Ziel 1 Monat, zahlbar in 4 Monatsraten*

→ gesetzliche Regelung:

Ist kein anderer Zahlungszeitpunkt vereinbart, kann der Verkäufer sofortige Zahlung verlangen.

**(3/7) Preisnachlässe**

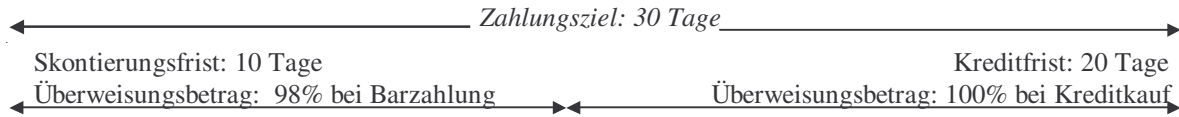
Rabatt : Preisnachlass für die Ware. Sie stehen bei der Warenlieferung bereits fest und werden deshalb nicht gesondert gebucht, sondern sofort vom reinen Warenwert abgezogen.

Bonus : Nachträglich gewährte Sondervergünstigungen.

Skonto: Preisnachlass für schnelle Bezahlung bzw. Vergütung für nicht in Anspruchnahme des Lieferantenkredits.

Zahlung unter Skontoabzug gilt als Barzahlung.

z.B. „Bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen 2% Skonto oder 30 Tage netto Kasse (Ziel)“



Der Skontosatz bezieht sich auf die Kreditfrist (20 Tage). Normalerweise bezieht er sich auf ein Jahr (p.A.).

Formel zur Ermittlung des Jahreszinssatzes:

Im oben angegebenen Beispiel würde der Zinssatz 36% p.A. betragen.

**(8) Lieferzeit:**

Nach §271 BGB kann der Gläubiger die Leistung sofort verlangen, der Schuldner sie sofort bewirken. Bei festgelegter Lieferzeit kann der Gläubiger die Leistung nicht früher verlangen, sie vom Schuldner jedoch vorher bewirken werden.

**(9) Erfüllungsort:**

⇒ Ort, an dem erfüllt wird bzw. der Schuldner seine Leistung zu erbringen/bewirken hat.

Beim Versandungskauf gibt es immer 2 Erfüllungsorte

- a) Erfüllungsort für die Lieferung (gesetzlicher Erfüllungsort beim Verkäufer)
- b) Erfüllungsort für die Zahlung (gesetzlicher Erfüllungsort beim Käufer)

Sachenrecht:

- Eigentum : rechtliche Herrschaft bzw. Verfügungsgewalt über eine Sache
- Besitz : tatsächliche Herrschaft bzw. Verfügungsgewalt über eine Sache

Arten des Erfüllungsortes:

- **gesetzlicher Erfüllungsort**  
Er befindet sich bei dem jeweiligen (Waren- bzw. Geld-) Schuldner
- **vertraglicher Erfüllungsort**  
Klausel nötig, z.B. „Der Erfüllungsort für beide Teile ist der Ort des Verkäufers“  
→ Ein vertraglicher Erfüllungsort ist nur unter Kaufleuten zulässig.

Bedeutung des Erfüllungsortes:

1. **An diesem Ort wird der Schuldner von seiner Pflicht befreit**
2. **Hier erfolgt der Gefahrenübergang (=Haftungsübergang)**  
⇒ nach der gesetzlichen Regelung mit der Übergabe an den Käufer oder Transporteur  
⇒ Bei der Auslieferung mit dem eigenen Fahrzeug behält der Verkäufer die Verfügungsgewalt bis zur Übergabe an den Käufer, bei welcher der Gefahrenübergang eintritt. (Schadensersatzforderungen sind an die Versicherung des Transporteur zu richten)  
(Für die Versendung von Geld trägt der Versender die Gefahr bis es in die Verfügungsgewalt des Empfängers gelangt, da es sich hierbei um eine Gattungsschuld handelt)
3. **Übernahme der Transportkosten**  
Sie erfolgt nach vertraglicher Regelung, sonst nach gesetzlicher: ab hier (Erfüllungsort) bzw. unfrei
4. **Gerichtsstand**  
= Ort, an dem die Gerichtsverhandlung stattfindet.  
⇒ Der Erfüllungsort zieht den Gerichtsstand nach sich. (Bei Platzkauf nur ein Gerichtsstand)  
→ vertraglicher und gesetzlicher Gerichtsstand. siehe <Arten des Erfüllungsort>

Zuständigkeit:

- (1) örtliche Zuständigkeit:  
Der Gerichtsort richtet sich nach dem Erfüllungsort oder einer anderen vertragliche Regelung.
- (2) sachliche Zuständigkeit:  
Die Gerichtsart richtet sich nach dem Streitwert (Amtsgericht, Landgericht ab 10.000,- DM)

## (11) Eigentumsübertragung und Eigentumsvorbehalt

Die Eigentumsübertragung ist wesentlicher Bestandteil der Erfüllungsgeschäfts (tatsächliche Leistungserbringung)

### Eigentumsübertragung

- a) bei beweglichen Sachen §929 BGB
  - Einigung (Eigentumsübertragungsvertrag)
  - Übergabe (=tatsächlicher Vorgang der Besitzverschaffung)
- b) bei unbeweglichen Sachen §873 BGB
  - Auflassung (Einigung vor Notar)
  - Eintragung im Grundbuch (ersetzt Übergabe)

### Möglichkeiten des Eigentumserwerb

1. Einigung und Übergabe
2. Vollständige Bezahlung bei vereinbartem Eigentumsvorbehalt
3. Erlöschen des Eigentumsvorbehalt

### Eigentumsvorbehalt

Statt der Einigung über die Eigentumsübertragung wird i.d.R. im Kaufvertrag vereinbart, dass das Eigentum zunächst beim Verkäufer verbleiben soll. (§455 BGB)

*z.B. Klausel: „Die Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung Eigentum des Verkäufers“*

- Der Erwerber wird zunächst nur Besitzer, der Veräußerer bleibt bis zur Bezahlung des Kaufpreises Eigentümer.
- Bei Nichtbezahlung kann der Verkäufer die Herausgabe seines Eigentums fordern

### Folgen des Eigentumsvorbehalt

1. Unter Bedingung der vollständigen Bezahlung soll der Käufer später automatisch Eigentum erhalten
2. Der Verkäufer behält den Herausgabeanspruch des Eigentümers gegenüber dem Besitzer. Damit sichert er seine Forderung (Zahlungsanspruch) ab.
3. Der Weiterverkauf der Ware an einen gutgläubigen Dritten führt zum Eigentumserwerb §932 BGB. Dieser muss im guten Glauben an die Verfügungsberechtigung des Verkäufers sein. Ausnahme (laut §935 BGB): An gestohlenen, verloren gegangenen oder abhandengek. Sachen ist kein gutgläubiger Eigentumserwerb möglich; der Eigentümer kann die Herausgabe oder Erstattung eines Entgeltes fordern (gilt nicht bei Geld/Wertpapiere)

### Erlöschen des Eigentumsvorbehaltes

1. bei vollständiger Bezahlung
2. Verarbeitung *(z.B. Mehl/Zement wird zu Brot/Haus verarbeitet; §950 BGB)*
3. Zerstörung
4. Weiterverkauf an einen gutgläubigen Dritten
5. Verbindung mit einer unbeweglichen Sache *(z.B. Heizungsrohre eines Hauses)*

### Arten des Eigentumsvorbehaltes

1. einfacher Eigentumsvorbehalt  
Herausgabeanspruch geht von Verkäufer (gegenüber Käufer) auf den Käufer (gegenüber Dritten) über.  
*Gefahr:* vor allem Weiterverkauf an einen gutgläubigen Dritten
2. verlängerter Eigentumsvorbehalt §398 BGB: Abtretungsvertrag  
Hierbei geht es um eine vertragliche Vorausabtretung der durch den Weiterverkauf entstehenden Forderung. Dies dient der Absicherung des Zahlungsanspruches, der Verkäufer wird Gläubiger des Dritten.
3. erweiterter Eigentumsvorbehalt  
Als Sicherheit für die Zahlung dienen auch von der Unternehmung gelieferte und bereits bezahlte Waren, die sich noch im Lager des Käufers befinden. Der Eigentumsvorbehalt erlischt erst, wenn alle Forderungen bezahlt wurden.

## (12) Gewährleistungsbedingungen (§§476a BGB)

=Haftung für die Ware

Ein völliger Haftungsausschluss ist nicht zulässig.

Mindestrecht des Käufers: Nachbesserung (Reparatur) sowie ein halbes Jahr Garantie.

### 3. SONDERFORMEN DES KAUFVERTRAGES

---

#### Unterscheidung nach der Rechtsstellung des Vertragspartner

Für Privatleute = Nichtkaufleute gilt das **Bürgerliche Gesetzbuch**

Für Kaufleute gilt das **Handelsgesetzbuch** (=Sonderrecht für Kaufleute)

- a) Bürgerlicher Kauf  
Beide Vertragspartner sind Privatleute oder mit einem Kaufmann der für private Zwecke handelt
- b) Einseitiger Handelskauf  
Nur einer der Vertragspartner ist Kaufmann nach HGB (Kauf dient geschäftlichen Zweck)
- c) Zweiseitiger Handelskauf  
Beide Vertragspartner sind Kaufleute

#### Unterscheidung nach Liefertermin

- a) Terminkauf  
Die Lieferung soll bis zu einem kalendermäßig festgelegten Liefertermin oder innerhalb einer best. Frist erfolgen.  
z.B. „Lieferung innerhalb zweier Monate“, „Lieferung bis 15.02.99“
- b) Fixkauf (-geschäft)  
Die Lieferung hat an oder bis zu einem genau best. Zeitpunkt zu erfolgen, mit welcher der Vertrag fällt oder steht.  
unbedingt erforderlich: Zusatz bei der Terminangabe, z.B. „Lieferung bis zum 15.02.99 genau/fix/fest/exakt/präzis/...“
- c) Kauf auf Abruf  
Hier hat der Käufer binnen einer vereinbarten Frist das Recht, den Zeitpunkt der Lieferung für die Gesamt- oder Teilmenge zu bestimmen. Vorteile: Abruf bei Bedarf, geringe Lagerkosten

#### Unterscheidung nach Zahlungszeitpunkt

- a) Vorauszahlung  
Die Zahlung ist vor der Lieferung zu leisten
- b) Barkauf  
Zahlung bei Übergang der Ware bzw. Zahlung innerhalb der Skontierungsfrist (8-10 Tage) nach dem Rechnungsdatum.
- c) Ziel- bzw. Kreditkauf  
Zahlung nach Ablauf der Skontierungsfrist, Skontoabzug ist nicht mehr möglich.
- d) Raten- bzw. Teilkau  
Zahlung in festgelegten Teilbeträgen (=Raten).

#### Unterscheidung nach der Bestimmung des Kaufgegenstandes

- **Nach der Vertretbarkeit** ⇒ Gleichartigkeit, Ersetzbarkeit der Sache
  - a) Stückkauf  
Kauf einer nur einmal vertretenen Sache → nicht ersetzbar  
z.B. ein Gemälde von Rembrandt, ein antiker Bauernschrank, ein Gebrauchtwagen
  - b) Gattungskauf  
Die Sache ist in gleicher Ausführung vielfach vorhanden und sind deshalb vertretbar/ersetzbar.  
z.B. ein Neuwagen, Brötchen, Serienmöbel
- **Nach der genauen Bestimmung des Kaufgegenstandes** (=Spezifikation)
  - a) normaler Kauf  
genaue Bestimmung des Kaufgegenstandes
  - b) Bestimmungskauf (=Spezifikation)  
Die Menge eines Kaufgegenstandes (Gattungsware) wird genau festgelegt  
→ endgültiger Kauf einer bestimmten Menge  
Während einer bestimmten Frist erhält der Käufer das Recht, den Kaufgegenstand näher zu bestimmen.  
(= spätere Festlegung von Eigenschaften wie Größe, Farbe, Material, Form, ...)  
z.B. Kauf von 100 Autos, Farbe wird innerhalb einer festgelegten Frist bestimmt.

# LEISTUNGSSTÖRUNGEN

---

Leistung ←————— Leistungsaustausch —————→ Gegenleistung  
(Zug-um-Zug-Geschäft: Erst die Ware, dann das Geld → Dient der vorzeitigen Erkennung von Mängeln an der Ware)  
⇒ Sie können beim Leistungsaustausch im Rahmen der Erfüllung des Kaufvertrages auftreten.

**Mangel :** Ein in der Lieferung vorliegender (störender) Fehler.

**Kulanz :** Entgegenkommen ohne rechtliche Verpflichtung (=Bereitwilligkeit)

## ÜBERBLICK ÜBER LEISTUNGSSTÖRUNGEN:

- **Leistungen auf der Beschaffungsseite:**
  - (1) mangelhafte Lieferung
  - (2) Lieferverzug

Beschaffung = Einkauf  
(=Lieferung fehlerhafter Ware)  
(=Schuldnerverzug; Lieferung erfolgt zu spät / nicht rechtzeitig)
- **Leistungen auf der Seite des Absatzes:**
  - (3) Zahlungsverzug
  - (4) Annahmeverzug

Absatz = Verkauf  
(Schuldnerverzug; Zahlung erfolgt nicht oder nicht rechtzeitig )  
(=Gläubigerverzug; Ware wird nicht angenommen)

## 1. MANGELHAFTER LIEFERUNG

---

Es wird fehlerhafte Ware geliefert

*z.B. beschädigte Ware, durch Schimmelbefall verdorbene Erdbeerkonserven*

### Arten der Mängel:

---

- **Unterscheidung in Hinblick auf die Erkennbarkeit**
  - a) Offene Mängel  
Bei der Prüfung sofort erkennbare Mängel.  
*z.B. Durch Transport verursachter Fehler*
  - b) Versteckte Mängel  
Mängel, die sich erst nach einiger Zeit bei Ge- und Verbrauch von Gegenständen zu erkennen geben / zeigen.  
*z.B. Garantiert rostfreie Messer setzen Rost an, Kolbenriss beim Motor*
  - c) arglistig verschwiegene Mängel  
Versteckte, dem Käufer absichtlich verschwiegene, Mängel.  
*z.B. Verkauf eines Unfallwagen als unfallfrei.*
- **Unterscheidung in Hinblick auf die Sache**
  - a) Mangel in der Art (Gattungsmängel)  
Falsch gelieferte bzw. so nicht bestellte Ware  
*(z.B. Damen- statt Herrenhosen, Stock- anstatt Automatikregenschirme)*
  - b) Mangel in der Beschaffenheit (Fehlen zugesicherter Eigenschaften)  
Defekt, verdorbene oder beschädigte Ware  
Zugesicherte Eigenschaft trifft nicht zu. (→FAQ)  
*z.B. Garantiert farbechte Kleider färben ab.*
  - c) Mangel in der Güte (Qualitätsmängel)  
Andere Güteklasse als bestellt.
  - d) Mängel in der Menge (Quantitätsmängel)  
Zu viel gelieferte Ware  
Merke: Zu wenig gelieferte Ware ist kein Mangel, sondern ein Teil-Lieferungsverzug

## Gesetzliche Rügefrist (§377 HGB)

Die Einhaltung der gesetzlichen Rügefrist ist Voraussetzung für eine wirksame Mängelrüge /-anzeige.

**unverzüglich:** Im rechtlichen Sinne bedeutet es sofortiges Handeln ohne schuldhaftes Zögern

### • zweiseitiger Handelskauf

- offener Mangel: unverzüglich
- versteckter Mangel: unverzüglich nach Entdeckung, jedoch innerhalb der 6 monatlichen Verjährungsfrist (§477 BGB).

### • einseitiger und bürgerlicher Kauf

- offener Mangel: unverzüglich nach Entdeckung, jedoch innerhalb der 6 monatlichen Verjährungsfrist (§477 BGB).
- versteckter Mangel: unverzüglich nach Entdeckung, jedoch innerhalb der 6 monatlichen Verjährungsfrist (§477 BGB).

## Rechte des Käufers

Sie gelten nur wahlweise bei mangelhafter Lieferung, d.h. nur eines der folgenden Rechte kann in Anspruch genommen werden

### ◆ Rechtsgrund:

gültiger Kaufvertrag

Hieraus ergibt sich eine Gewährleistung (=Haftung). Es kann nur ein Recht geltend gemacht werden.

### ◆ Gesetzliche Gewährleistungsbedingungen: (Merkwort: „WEMS“)

Wandelung Rückgängigmachung bzw. Rücktritt vom Kaufvertrag §462 BGB  
(Rückabwicklung) → Rechtsfolgen: Erbrachte Leistungen sind zurück zu erstatten.  
Gutscheine müssen nicht zur Abfindung angenommen werden.

Ersatzlieferung Fehlerhafte wird gegen fehlerfreie Ware ausgetauscht §480 BGB  
Nur beim Kauf vertretbarer Sachen (=Gattungskauf), nicht beim Stückkauf möglich.  
Umtausch (=Oberbegriff):  
→ gesetzliche Verpflichtung → Ersatzlieferung  
→ freiwillige Verpflichtung → eigentlicher Umtausch (aus Kulanz)

Minderung Preisnachlass bzw. Minderung des Kaufpreises bei weiterhin bestehenden Kaufvertrag.

Spezialfall: Schadenersatz wegen Nichterfüllung  
Nur möglich bei: - arglistiger Täuschung  
- Fehlen einer zugesicherten Eigenschaft

### ◆ Arten der Schadensberechnung

konkreter Schaden: (tatsächlicher Schaden)

Der Schaden lässt sich genau ermitteln.

*z.B. Reparaturechnung liegt vor*

abstrakter Schaden: (angenommener Schaden)

Der Schaden lässt sich nur schätzen. Er entsteht meist aus entgangenem Gewinn.

*z.B. bei Nichtlieferung → kein Weiterverkauf möglich*

Konventionalstrafe: (Vertragsstrafe)

Im Vertrag vereinbarte Schadenshöhe.

*z.B. bei nicht fristgemäßer Fertigstellung, ist pro Tag Fristüberschreitung eine gewisse Geldsumme Schadensersatz zu leisten.*

Die gesetzlichen Gewährleistungsansprüche werden oft vertraglich eingeschränkt.

Jeglicher Haftungsausschluss des Verkäufers ist jedoch nicht möglich.

Minimalrecht: Anspruch des Käufers auf kostenlose Nachbesserung (=Reparatur)

## 2. LIEFERUNGSVERZUG

Er liegt vor wenn schuldhaft nicht oder zu spät geliefert wird. Dies kann den Kunden selbst in Lieferschwierigkeiten bringen.

### Rechtliche Voraussetzungen

Sie sind alle zu überprüfen

1. Fälligkeit der Lieferung §284 BGB  
gegeben bei kalendermäßig festgelegtem Termin. Eine Mahnung ist nicht notwendig, kann jedoch zur Erinnerung dienen.
2. Verschulden des Lieferers §279 BGB; §285 BGB  
Ein Verschulden liegt dann vor, wenn er *fahrlässig* oder *vorsätzlich* handelt.  
Der Lieferer muss die Nichtlieferung zu vertreten haben (= ihn trifft die Schuld).  
Dies ist bei *Gattungsschulden* immer gegeben, so dass der Lieferer auch ohne Verschulden in Verzug gerät,  
denn für den Lieferanten ist eine anderweitige Beschaffung jederzeit möglich.
3. Mahnung §284 BGB  
Ist für die Lieferung kein kalendermäßig festgelegter Termin vorgesehen, so muss zwecks Eintritt der Fälligkeit erst gemahnt werden. Erst durch die Mahnung wird der Lieferer in Verzug gesetzt.  
(Bei festgelegten Zeitpunkten mahnt der Termin)

### Rechte des Käufers

Sie gelten nur wahlweise bei Lieferungsverzug, d.h. nur eines der folgenden Rechte kann in Anspruch genommen werden

- **Ohne Nachfristsetzung und ohne Ablehnungsdrohung** → Anspruch auf Erfüllung
  - Anspruch auf Lieferung
    - Erfüllung wird weiterhin gefordert. Der Vertrag bleibt bestehen  
Anwendung: Bei wichtigen, sonst zuverlässigen, Geschäftspartner
  - Anspruch auf Ersatz des Verzugsschaden §286 BGB
    - Erfüllung und Schadenersatz für angefallene Verzugskosten werden gefordert  
Anwendung: Bei Sonderanfertigungen
  
- **Mit Nachfristsetzung und mit Ablehnungsdrohung** → Nichterfüllung wird herbeigeführt
  - Ablehnung der Lieferung und Rücktritt vom Vertrag
    - Vertrag wird nichtig (somit auch kein Recht auf Schadenersatz)
    - erbrachte Leistungen sind zurück zu erstatten  
Anwendung: Bei einem anderswo besser vorliegendem Angebot
  - Ablehnung der Lieferung und Schadenersatz wegen Nichterfüllung
    - Der Vertrag steht noch
    - Es werden Ersatzansprüche auf Grund der Nichtlieferung geltend gemacht
    - ⇒ Ein Rücktritt vom Vertrag schließt immer einen Anspruch auf Schadenersatz aus  
Anwendung: Wenn die Ware bereits anderweitig beschafft wurde
  - ⇒ Ausnahmefälle
    - In bestimmten Fällen ist die Nichtfristsetzung nicht erforderlich:
      - durch Selbstinverzugsetzung  
Der Lieferer verweigert endgültig die Leistung
      - bei Zweckkauf  
Die Lieferung ist nun mehr zwecklos  
*z.B. Geburtstagstorte / Hochzeitskleid nach dem Geburtstag bzw. der Hochzeit*
      - bei Fixkauf §361 BGB  
Der Vertrag steht oder fällt mit der Einhaltung des Liefertermins

### Als Schaden kann geltend gemacht werden

- entgangener Gewinn bei entgangenem Kundengeschäft
- Deckungskauf: Wegen der Nichtlieferung muss der Bedarf bei einem anderen Lieferanten gedeckt werden.  
Der Mehrpreis (=Preisdifferenz nach oben) wird dem Verkäufer in Rechnung gestellt.

## Haftung beim Lieferverzug

Die Haftung wird erweitert, denn ein Zufall hätte sich bei rechtzeitiger Lieferung nicht auswirken können.

z.B. Das Lager mit der sich in Lieferverzug befindenden Ware brennt auf Grund eines Blitzeinschlages ab.

Der Schuldner haftet, da die Ware bei rechtzeitig Lieferung nicht zerstört worden wäre.

## 3. ZAHLUNGSVERZUG

Er liegt vor wenn der Käufer den vereinbarten Kaufpreis nicht oder verspätet bezahlt.

### Rechtliche Voraussetzungen

- Fälligkeit der Zahlung  
Bei nicht kalendermäßig festgelegten Terminen, ist eine Mahnung erforderlich, durch die der Schuldner zur Zahlung aufgefordert werden muss und erst damit in Verzug gesetzt wird.  
*Beispiele nicht kalendermäßig festgelegter Fälligkeiten: (unge-naue Angaben)*
  - Zahlung in ca. 6 Wochen
  - Zahlung im Herbst
  - Zahlung sofort
  - Zahlung innerhalb von 30 Tagen (→ ab wann?)
- Verschulden  
Der Schuldner gerät auch *ohne Verschulden* in Verzug, da Geldschulden Gattungsschulden sind.

### Rechte des Gläubigers (=Verkäufer)

Kommt der Schuldner in Zahlungsverzug, so kann der Gläubiger wahlweise verlangen:

- **Ohne Nachfristsetzung und ohne Ablehnung der Zahlung** → Anspruch auf Erfüllung
  - Anspruch auf Zahlung
    - Erfüllung wird weiterhin gefordert. Der Vertrag bleibt bestehen  
Anwendung: Bei wichtigen, sonst zuverlässigen, Geschäftspartnern
  - Anspruch auf Zahlung und Ersatz des Verzugs-schaden
    - Erfüllung und Schadenersatz für angefallene Verzugskosten werden gefordert
  - ⇒ Verzugsschäden:  
Dazu gehören Auslagen, Porti und andere Mahngebühren sowie Verzugszinsen.  
Verzugszinsen sind vom Gläubiger geltend machbare Schäden, die dadurch zustande kommen, da der Schuldner in Verzug geraten ist. Sie betragen nach §352 HGB 5%, nach BGB 4%, sofern keine höheren Bankzinsen nachgewiesen werden  
(z.B. durch erforderliche Kreditaufnahme).
- **Mit Nachfristsetzung und mit Ablehnungsdrohung** → Nichterfüllung wird herbeigeführt
  - Ablehnung der Zahlung und Rücktritt vom Vertrag
    - Vertrag wird nichtig (somit auch kein Recht auf Schadenersatz)
    - Leistungszurückerstattung  
Anwendung: Bei bekannter Zahlungsunfähigkeit oder wenn anderweitiger Verkauf möglich ist.
  - Ablehnung der Zahlung und Schadenersatz wegen Nichterfüllung
    - Der Vertrag steht noch
    - Es werden Ersatzansprüche auf Grund der Nichterfüllung gefordert (→Eigentumsvorbehalt)
    - ⇒ Ein Rücktritt vom Vertrag schließt immer einen Anspruch auf Schadenersatz aus

## 4. ANNAHMEVERZUG

---

Der Käufer verweigert unberechtigt die Annahme der Ware.

### Rechtliche Voraussetzungen

---

1. **Fälligkeit der Lieferung**

2. **vertragsgemäßes Angebot**

Übergabe der Lieferung

- zur rechten Zeit *(z.B. unter Beachtung der Geschäftszeiten).*
- am rechten Ort *(z.B. Aushändigung an eine bestimmte Filiale)*
- gegenüber der richtigen Person *(z.B. nicht gegenüber der Putzfrau)*

3. **Verweigerung der Annahme**

Ein Verschulden ist nicht erforderlich.

Die Verweigerung gilt als schuldhaft.

Ausnahme: mangelhafte Lieferung

### Rechte des Verkäufers

---

1. **Verzicht auf Inanspruchnahme von Rechten**

- Ware wird zurückgenommen
- Rücktritt vom Vertrag (dieser wird dadurch nichtig)

*Anwendung: Ein anderweitiger Verkauf ist möglich*

2. **Anspruch auf Erfüllung**

Annahme / Leistungsaustausch soll erreicht werden

Maßnahmen:

- Lagerung der Ware für den Käufer und Aufforderung zur Abnahme  
Dies geschieht auf Gefahr und Kosten des Käufers (Haftungsübergang auf den Kunden, §300 BGB)
- Klage auf Erfüllung (Nachteil: dauert lange, verursacht Kosten)

3. **Befreiung des Warengläubigers von der Leistungspflicht**

Befreiung des Käufers von seiner Annahmepflicht

Vorgehensweise:

Selbsthilfeverkauf → Der Verkäufer sorgt für die Geldbeschaffung des Käufers (§§383,384 BGB, §373 HGB)

Dies geschieht durch eine öffentliche Versteigerung:

Die Versteigerung ist dem Käufer vorher anzukündigen.

Der Käufer muss über den Zeitpunkt sowie den Ort der Versteigerung benachrichtigt werden.

Ausnahme:

Ist die Ware dem Verderb ausgesetzt, so bedarf es keiner vorherigen Androhung

- Mindererlös:  
Dieser (die Differenz) kann vom Lieferer eingeklagt werden
- Mehrererlös:  
Dieser steht dem Käufer zu, da die Versteigerung für seine Rechnung erfolgte.

## **FORDERUNGSEINZUG** (bei Zahlungsverzug)

---

Forderung : Zahlungsanspruch  
Verbindlichkeit : Zahlungsverpflichtung

### **1. FORDERUNGSABSICHERUNG**

---

Ziel : Vermeidung von Forderungsausfällen bzw. Absicherung gegen Forderungsverluste

Maßnahmen :

- Eigentumsvorbehalt
- Voraus- bzw. Anzahlung
- Barzahlung (Lieferung gegen Kasse)
- Scheck (ein ungedeckter Scheck wäre Scheckbetrug)
- Zahlung durch Wechsel
- Auskünfte über Schuldner

Zur Prüfung der *Bonität* (=Kreditwürdigkeit) des Käufers werden Auskünfte über seine Vermögensverhältnisse, Zahlungsweise (z.B. *pünktlich*) und Persönlichkeit (z.B. *Ruf, Charakter*) bei folgenden Auskunftsstellen eingeholt:

- Geschäftsfreunde (Oft werden Referenzen vom Kunden selbst angegeben)
- Bank des Kunden (auch über SCHUFA =Schutzgem. für allg. Kreditsicherung)
- Öffentliche Register (z.B. Handelsregister, Grundbuch, Schuldnerliste)
- Halbamtliche Stellen (z.B. IHK =Industrie- und Handelskammer)
- Gewerbsmäßige Auskunfteien (z.B. Creditreform)

### **2. AUßERGERICHTLICHES MAHNVERFAHREN**

---

= kaufmännischem Mahnverfahren

Mögliche Vorgehensweise: →Mahnbriefe

1. Zahlungserinnerung  
(oft in höflicher oder auch witziger Form)
2. nachdrückliche Zahlungsaufforderung
3. Ankündigung des Zahlungseinzuges  
durch Postnachnahme oder Inkassoinstitut
4. Androhung gerichtlicher Schritte
  - Mahnbescheid
  - Klage

### **3. GERICHTLICHES MAHN- UND VOLLSTRECKUNGSVERFAHREN**

---

Dies ist ein vereinfachtes Verfahren vor Gericht, welches im Gegensatz zur Klage *schneller* und *kostengünstiger* ist.

#### **Mahnbescheid**

---

Definition: Dies ist eine gerichtliche Zahlungsaufforderung, d.h. eine Mahnung durch das Gericht.  
Zuständigkeit: Immer beim Amtsgericht; unabhängig vom Streitwert (in Baden-Württemberg, AG Stuttgart)  
Widerspruchsfrist: zwei Wochen

Mögl. Verhalten:  
(des Schuldners)

- Zahlung (an den Gläubiger)  
→ Beendigung des Mahnverfahrens
- Widerspruch (innerhalb der Widerspruchsfrist von 2 Wochen)  
→ Klage
- Stillschweigen  
→ Vollstreckungsbescheid

#### **Vollstreckungsbescheid**

---

Er ermöglicht dem Gläubiger eine Zwangsvollstreckung gegen den Schuldner zu betreiben.

Einspruchsfrist: zwei Wochen

- Mögl. Verhalten:**  
(des Schuldners)
- Zahlung  
→ Beendigung des Verfahrens
  - Widerspruch (innerhalb der Einspruchsfrist)  
→ Klage
  - Stillschweigen  
→ Zwangsvollstreckung

## Zwangsvollstreckung

---

Definition: Sie ist ein Verfahren zur zwangsweisen Eintreibung einer Geldforderung  
= zulässiger Eingriff in fremdes Kapital

Voraussetzung: vollstreckbarer Titel (=Urkunde):

- rechtsfähiges Urteil
- rechtsfähiger Vollstreckungsbescheid  
(erst nach Ablauf Einspruchsfrist gegeben)

Einspruchsfrist: zwei Wochen

### Maßnahmen:

#### Zwangsvollstreckung in das bewegliche Vermögen

- (1) Pfändung von körperlichen Sachen
    - Wegnahme (Faustpfand)
    - Pfandsiegelanbringung („Kuckuck“)
    - Austauschpfand:  
Ein wertvoller Gegenstand wird gegen einen Geringwertigen ausgetauscht  
(z.B. Pelz- gegen Wollmantel, Farb- gegen SW-Fernseher)⇒ Pfändungsfreie bzw. unpfändbare Gegenstände:  
Gegenstände, die zur Lebensführung und Berufsausübung unbedingt erforderlich sind  
Ausnahme: Austauschpfändung
  - (2) Pfändung von Forderungen  
Dies geschieht durch einen Pfändungs- und Überweisungsbeschluss (Betrag-Person)  
Möglichkeiten: – Lohn- und Gehaltspfändung  
– Kontopfändung  
Merke: Ein bestimmter Betrag ist pfändungsfrei
- Zwangsvollstreckung in das unbewegliche Vermögen
    - (1) Zwangsversteigerung
    - (2) Zwangsverwaltung:  
Erträge des Grundstücks werden an den Gläubiger abgeführt  
z.B. Ernte, Mieterträge, Pächterträge
    - (3) Zwangshypothek  
Belastung des Grundstücks um die Forderung abzusichern

## Fehlendes Vermögen

---

- Unpfändbarkeitserklärung
- Eidesstattliche Versicherung  
Hierbei versichert der Schuldner eidesstattlich die Vollständigkeit eines von ihm aufgestelltem *Vermögensverzeichnis*.  
Bei Verweigerung:  
Beugehaft (=Erzwingungshaft) bis zu 6 Monaten auf Antrag und auf Kosten des Gläubigers.
- Eintragung in die Schuldnerliste

## 4. VERJÄHRUNG

---

- Definition** : Eine Forderung ist verjährt, wenn eine vom Gesetz genau bestimmte Frist (=Verjährungsfrist) abgelaufen ist.
- Folge** : **Einrede (=Leistungsverweigerungsrecht) der Verjährung**  
Der Schuldner kann die Leistung (=Zahlung) verweigern, da er vor Gericht die Einrede der Verjährung hat.  
Die Forderung an sich bleibt bestehen.  
Der Gläubiger kann keine gerichtliche Hilfe mehr in Anspruch nehmen.
- Faktoren** : Der Zeitpunkt des Beginns der Verjährung hängt vom Zeitpunkt der Entstehung des Anspruchs und der Länge der Verjährungsfrist ab.

### Entstehung des Anspruchs (auf Zahlung)

---

Der Anspruch entsteht nach der Forderungsentstehung

- ohne Zahlungsfrist: sofortiger Anspruch, d.h. mit Übergabe der Sache
- mit Zahlungsfrist (Zahlungsziel): Anspruch mit Fälligkeit

### Wichtige Verjährungsfristen

---

- **regelmäßige Frist:** **bürgerlicher Kauf** ⇒ **30 Jahre**  
Beginn : mit Entstehung des Anspruchs bzw. der Forderung  
Vorfall : – Forderungen der Privatleute untereinander  
– Darlehensforderungen (Zinsen bereits nach 4 Jahren)  
– gerichtlich bestätigte Forderungen:  
rechtskräftige Urteile, Konkursforderungen, für vollstreckbar erklärter VB  
Beispiel : *Forderungsentstehung: 1.02.1999*  
*Ende der Verjährungsfrist: mit Ablauf des 31.01.2029*
- **verkürzte Frist:** **einseitiger Handelskauf** ⇒ **2 Jahre**  
Grund : Rechtssicherheit, da Privatperson keine Aufzeichnungen ihrer Geschäftsvorfälle vornehmen.  
Beginn : am Ende des Jahres, in dem die Forderung entstanden bzw. fällig ist (Vereinfachung)  
Vorfall : – Forderungen der Kaufleute an Privatpersonen  
– Forderungen der Handwerker, Landwirte, Ärzte, Rechtsanwälte, u.a. freie Berufe gegenüber Privatpersonen.  
– Ferner: Lohn- und Gehaltsforderungen der Arbeitnehmer  
Beispiel : *Forderungsentstehung: 1.02.1999*  
*Beginn der Verjährungsfrist: mit Ablauf des 31.12.1999*  
*Ende der Verjährungsfrist: mit Ablauf des 31.12.2001*
- **verkürzte Frist:** **zweiseitiger Handelskauf** ⇒ **4 Jahre**  
Grund : Kaufleute verfügen über schriftliche Aufzeichnungen (Belege) ihrer Geschäftsvorfälle.  
Beginn : am Ende des Jahres, in dem die Forderung entstanden bzw. fällig ist (Vereinfachung)  
Vorfall : – Forderungen der Kaufleute untereinander  
– Zins-, Miet-, Pacht- und Rentenforderungen  
→ Ansprüche aus regelmäßig wiederkehrenden Leistungen  
Beispiel : *Forderungsentstehung: 1.02.1999*  
*Beginn der Verjährungsfrist: mit Ablauf des 31.12.1999*  
*Ende der Verjährungsfrist: mit Ablauf des 31.12.2003*

## Einwirkung auf die Verjährungsfrist

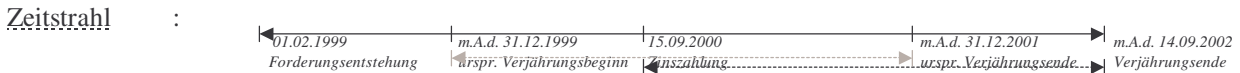
Voraussetzung: Die Verjährungsfrist muss bereits begonnen haben

### Beeinflussungsmöglichkeiten:

#### (1) **Unterbrechung**

- Definition : Die Frist wird durch ein bestimmtes Ereignis am Ablauf gehindert.  
Folge : Die Verjährungsfrist beginnt vom Zeitpunkt der Unterbrechung an neu zu laufen.  
Möglichkeiten : – Durch den Gläubiger: Der Gläubiger macht seine Forderung gerichtlich geltend (Beantragung eines MB, Einreichung der Klage, Anmeldung der Forderung im Konkursverfahren)  
 – Durch den Schuldner: Der Schuldner erkennt seine Schuld ausdrücklich an (Teilzahlung, Zinszahlung, schriftliches Schuldanerkennnis, schriftliche Stundungsbitte)

Beispiel : Forderungsentstehung am 01.02.1999 bei einer 2jährigen Verjährungsfrist; Zinszahlung am 15.09.2000



Zinszahlung → Unterbrechung → Neubeginn der Frist

#### (2) **Einrede der Hemmung**

- Definition : Während der Dauer einer Hemmung läuft die Verjährungsfrist nicht. Sie ruht für diesen Zeitraum.  
Folge : Vor Gericht kann die Forderung für die Zeit der Hemmung nicht geltend gemacht werden. Die Verjährungsfrist verlängert sich um die Zeit der Hemmung.  
Möglichkeiten : – Stundung (Zahlungsaufschub): Die Forderung ist *zeitweise* nicht fällig.  
 – Die Rechtspflege seht still: Der Gläubiger kann die Hilfe vor Gericht nicht in Anspruch nehmen  
 z.B. durch Krieg oder Naturkatastrophen  
 – Der Schuldner kann berechtigt die Zahlung verweigern  
 z.B. er hat eine Gegenforderung → Aufrechnung

Beispiel : Forderungsentstehung am 01.02.1999 bei einer 4jährigen Verjährungsfrist  
 Die Forderung wird am 15.03.2000 für 3 Monate gestundet.

→ Auswirkungen auf die Verjährungsfrist:

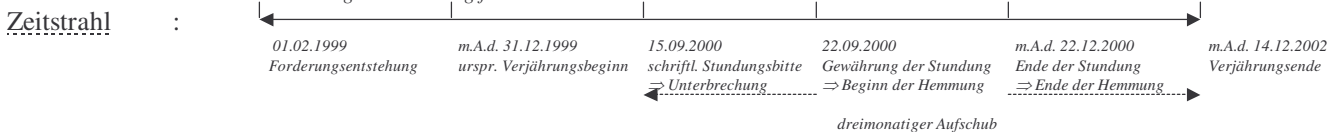
- (1) Die Stundung bewirkt eine Hemmung  
 (2) bisheriges Ende der Verjährungsfrist: mit Ablauf des 31.12.2003  
 (3) neues Ende der Verjährungsfrist: mit Ablauf des 31.03.2004

#### (3) **kumulative Wirkung:**

Definition : Wird die Verjährung unterbrochen (z.B. durch schriftliche Stundungsbitte) und außerdem gehemmt

(z.B. Gewährung einer Stundung), so ergibt sich die Verjährungsfrist durch Addition beider Zeiten

Beispiel : Forderungsentstehung am 01.02.1999 bei einer 2jährigen Verjährungsfrist; schriftliche Stundungsbitte am 15.09.2000  
 Gewährung der Stundung für 3 Monate am 22.09.2000



# ZAHLUNGSVERKEHR

**Definition:** Durch den Zahlungsverkehr werden Zahlungen bewirkt.  
Er dient dem Ausgleich von Zahlungsansprüchen



## Zahlungsmittel

- (1) Bargeld  
Banknoten und Münzen → gesetzliches Zahlungsmittel
- (2) Buchgeld (=Giralgeld)  
Guthaben und eingeräumter Kreditspielraum auf Girokonten
- (3) Geldersatzmittel  
Ihre Annahme ist zustimmungsbedürftig. Der Schuldner hat im rechtlichen Sinne erst dann bezahlt, wenn der Gläubiger das Geld empfangen hat und das Schuldnerkonto belastet wurde.
  - Schecks
  - Wechsel
  - Kreditkarten

## Kontenarten

- (1) Girokonto : ZVK-Konto der Privatleute
- (2) Kontokorrentkonto : ZVK-Konto der Kaufleute / Unternehmen (=laufendes Konto)

## Zahlungsarten

Art	Zahler	Zahlungsempfänger	Beispiel
- bar	gibt Bargeld	erhält Bargeld	
- halbbbar	gibt Buchgeld	erhält Bargeld	Barscheck
	gibt Bargeld	erhält Buchgeld	Zahlschein, Verrechnungsscheck
- bargeldlos	gibt Buchgeld	erhält Buchgeld	Überweisung

## Zahlungsformen

- Definition : Die Zahlung wird nach dem verwendeten Formular unterschieden.  
Selbstzahlung : Die bedeutet von Hand zu Hand entweder durch den Zahler oder einen Boten.  
Quittung : Zahlungsnachweis bzw. Empfangsbestätigung (→ §368 BGB)

Formular	Zahler	Zahlungsempfänger
- Postanweisung <i>bis 3.000,- DM</i>	kein Konto	kein Konto
- Wertbrief <i>bis 10.000,- DM</i>	kein Konto	kein Konto
- (Ein-) Zahlschein	kein Konto	(Post-) Bankkonto
- Postnachnahme <i>bis 3.000,- DM</i>	kein Konto	(Post-) Bankkonto
- (Post-) Bankscheck	(Post-) Bankkonto	kein Konto
- Überweisung	(Post-) Bankkonto	(Post-) Bankkonto
- Verrechnungsscheck	(Post-) Bankkonto	(Post-) Bankkonto

## Last- und Gutschriften

Gutschriften sind Habenbuchungen auf den Kundenkonten bei einer Bank, da sie für die Bank fremde Ansprüche darstellen. Lastschriften sind Sollbuchungen auf den Kundenkonten bei einer Bank, da sie Zahlungsansprüche für die Bank darstellen.

## Gironetze

- Definition:** Diese Einrichtungen (Giro = Kreis) sind für den Zahlungsverkehr erforderliche Verbindungen bzw. es sind Zahlungsverkehr-Systeme (Verbund, Zusammenschlüsse) gleichartiger Kreditinstitute.
- Auflistung:**
- Deutsche Bundesbank mit ihren Landeszentralbanken
  - Kreditgenossenschaften (Volks- und Raiffeisenbanken)
  - Sparkassen mit ihren Landesbanken (Girozentralen)
  - Großbanken
  - Postbanken
- Möglichkeiten:**
- (1) Verbindungen innerhalb eines Gironetzes
  - (2) Verbindungen in andere Gironetze
- Diese Verbindungen werden über das Gironetz der Deutschen Bundesbank bzw. Landeszentralbanken (=Zweigstellen der Deutschen Bundesbank in den Bundesländern) hergestellt.
- Clearingverkehr:** ⇒ Abrechnungsverkehr mit Spitzenausgleich über die Landeszentralbank
- Beispiel:** 3 Kreditinstitute sind am Abrechnungsverkehr einer Zweigstelle der Landeszentralbank beteiligt.

<i>Schuldner → Gläubiger</i>	Sparkasse	Volksbank	Deutsche Bank
Sparkasse	- - -	30.000,- DM	22.000,- DM
Volksbank	20.000,- DM	- - -	12.000,- DM
Deutsche Bank	55.000,- DM	35.000,- DM	- - -

**Konten bei der LZB:** Das eigentliche Clearing erfolgt durch Errechnen des Saldos (=Spitze)

	S	Sparkasse	H	S	Volksbank	H	S	Deutsche Bank	H
vor dem Clearing:	(-) 30.000,-		<Guthaben>	(-) 20.000,-		<Guthaben>	(-) 55.000,-		<Guthaben>
	(-) 22.000,-		(+) 20.000,-	(-) 12.000,-		(+) 30.000,-	(-) 35.000,-		(+) 22.000,-
			(+) 55.000,-			(+) 35.000,-			(+) 12.000,-
nach dem Clearing:			<Guthaben>			<Guthaben>	(-) 56.000,-		<Guthaben>
			(+) 23.000,-			(+) 33.000,-			

## Besondere Zahlungsformen

### • Dauerauftrag (Dauerüberweisung)

**Gebrauch:** Für regelmäßig wiederkehrende Zahlungen in gleicher Höhe

**Vorgehen:** Der *Schuldner beauftragt sein Geldinstitut* Zahlungen zu Lasten seines Kontos an den Empfänger zu überweisen

**Beispiele:** *Miete, Beiträge an Bausparkasse*

### • Lastschriftverfahren

**Gebrauch:** Für regelmäßig wiederkehrende Zahlungen in gleicher oder unterschiedlicher Höhe

**Vorgehen:** Bei einer Lastschrift wird auf *Anweisung des Gläubigers*, seinem Konto einen Betrag gutgeschrieben, um den das Konto des Schuldners belastet wird.

**Beispiele:** *Telefonrechnung, Gas-, Wasser-, Stromrechnung*

**Varianten:** a) **Einzugsermächtigungsverfahren**

**Vorgehen:** Der Zahlungsempfänger lässt von seinem Kreditinstitut den Schuldbetrag vom Konto des Schuldners abbuchen.

**Vorteil:** Die Gebühren übernimmt der Zahlungsempfänger  
Der Zahlungsempfänger erspart sich den Arbeitsaufwand durch Mahnverfahren

**Folge:** Abbuchungen können innerhalb von 6 Wochen rückgängig gemacht werden.

b) **Dauerabbuchungsauftragsverfahren**

**Vorgehen:** Nicht der Zahlungsempfänger selbst wird zum Einzug ermächtigt, sondern der Schuldner beauftragt seine Bank, die von namentlich genannten Gläubigern eingehenden Lastschriften einzulösen.

**Folge:** Abbuchungen können nicht mehr rückgängig gemacht werden.

• **Überweisung**

Definition :

Die Überweisung ist eine bargeldlose Übertragung (bloße Umbuchung) auf *Anweisung des Schuldners*, vom Konto des Zahlungspflichtigen (Lastschrift erfolgt) auf das Konto des Zahlungsempfänger (Gutschrift erfolgt)

S	Zahlungspflichtiger	H	S	Zahlungsempfänger	H
Lastschrift	<Guthaben>			<Guthaben> Gutschrift	
↓				↓	
Sollbuchung				Habenbuchung	

Beispiele :

*Bezahlung einer Rechnung über die Reparaturkosten eines Autos*

Varianten :

**a) Einzelüberweisung**

Eine einzelne Überweisung wird vorgenommen

**b) Sammelüberweisung**

Mehrere Überweisungen werden auf einem Formular zusammengefasst, um Gebühren zu sparen

**c) Eilüberweisung**

In dringenden Fällen gegen erhöhte Gebühr

• **Scheck**

Aufgabe :

→ Zahlungsmittel (als Geldersatzmittel)

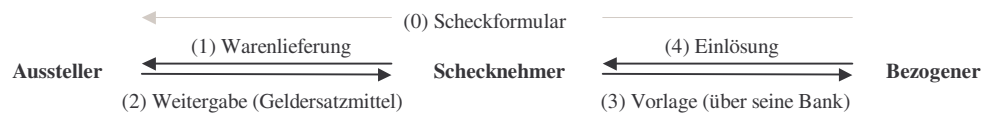
Definition :

Der Scheck ist eine *Zahlungsanweisung des Kontoinhabers an sein Geldinstitut*, bei Vorlage eine gewisse Geldsumme zu zahlen

Beteiligte :

- Bezogener : zur Zahlung verpflichtetes Geldinstitut
- Aussteller : Zahler (=Kontoinhaber)
- Schecknehmer: Zahlungsempfänger

Zahlungsweg :



Bestandteile :

**a) gesetzliche Bestandteile**

- (1) Die Bezeichnung „Scheck“ im Text der Urkunde.
- (2) Bezogenes Geldinstitut (zur Zahlung verpflichtetes)
- (3) Angabe des Zahlungsortes (Sitz des Geldinstitutes)
- (4) unbedingte Anweisung, eine bestimmte Geldsumme zu zahlen  
⇒ Schecksumme in Buchstaben ausschlaggebend (Art.9, SchG)
- (5) Tag und Ort der Ausstellung
- (6) Unterschrift des Ausstellers

**b) kaufmännische Bestandteile**

⇒ Sie erleichtern die Bearbeitung des Schecks

- (1) Schecknummer
- (2) Kontonummer
- (3) Bankleitzahl
- (4) Schecksumme in Ziffern
- (5) Überbringerklausel

⇒ Der Scheckvordruck enthält in der Regel dem Vermerk „...oder Überbringer“ (Art.5, Abs.2 und Abs.3, SchG)

Dadurch ist das Geldinstitut berechtigt an jeden Vorleger auszuzahlen, auch wenn die Klausel durchgestrichen wird.

Fälligkeit :

bei Sicht, d.h. bei Vorlage am Bankschalter (Art.28, SchG)

Vorlegungsfristen :

Nach dieser Frist ist das bezogene Geldinstitut nicht mehr verpflichtet den Scheck einzulösen) Vordatierte Schecks dürfen sofort vorgelegt werden und sind sofort zahlbar (=Selbstbetrug)

**a) Inlandschecks**

- Ausstellungsort und Zahlungsort in Deutschland : 8 Tage

**b) Auslandschecks**

- Ausstellungsort und Zahlungsort in Europa : 20 Tage
- Ausstellungsort und Zahlungsort in anderen Erdteilen : 70 Tage

- Scheckverlust : Benachrichtigung des bezogenen Geldinstitutes und Schecksperrung  
Schecksperrung : Widerruf des Schecks  
Scheckkarten : a) **Unterscheidung nach Übertragbarkeit**
- Inhaberscheck  
Scheck *mit* Überbringerklausel, jeder Inhaber gilt als berechtigt, die Ausz. zu verlangen.
  - Namenscheck bzw. Orderscheck  
(relativ selten; bei hohen Beträgen)  
Order: Anweisung; Festlegung (des Zahlungsempfängers)  
Scheck *ohne* Überbringerklausel, der Zahlungsempfänger wird namentlich genannt
- b) **Unterscheidung nach Einlösbarkeit**
- Barscheck  
Er wird an den Zahlungsempfänger bar ausgezahlt
  - Verrechnungsscheck  
Er wird aus Sicherheitsgründen verwendet  
In der oberen linken Ecke des Schecks steht der Vermerk „nur zur Verrechnung“  
Er wird dem Einreicher auf dem Girokonto gutgeschrieben
- **Eurocheque**  
Definition : Dies ist ein spezieller Barscheck, der in vielen Ländern Europas als Zahlungsmittel verwendbar ist  
Besonderheiten: Für diese Schecks garantieren Geldinstitute die Einlösung, wenn die Schecksumme je Scheck 400,- DM nicht überschreitet (→Haftungsgarantie)  
 Ein Eurocheque über mehr als 400,- DM gilt als normaler Barscheck.

## Moderne Zahlungsformen

---

- **Kreditkarten**  
Definition : Die Kreditkarte ist ein bargeldloses Zahlungsmittel, bei dem mit dem guten Namen (=Unterschrift) bezahlt wird.  
Unterscheidung: a) Kreditkarten von Kreditkartengesellschaften bzw. Kreditkartenorganisationen  
*z.B. American Express (AMECO), VISA, Eurocard / Mastercard, Diners Club*  
 b) hausinterne Kreditkarten (=Kundenkarten, „Firmenkarten“)
- Vorteile :  
 - Bezahlung bei Vertragsunternehmen (Akzeptanzstellen) möglich  
 - Kontobelastung für den Zahler erst nach ca. 30 Tagen → Zinsgewinn  
 - Kein Geldwechsel im Ausland nötig (Umrechnung erfolgt zum günstigeren Devisenkurs)
- Nachteile :  
 - Verführung zum Geld ausgeben  
 - Mangelnde Ausgabenkontrolle  
 - Kosten durch Jahresgebühr (ca. 30,- bis 100,- DM)  
 - hohe Umsatzprovisionen für Kaufleute (ca. 5 - 7%)
- Benutzung :  
 (1) Prüfung der Gültigkeitsdauer und der Unterschrift  
 (2) Einführung in Kartenlesegerät  
 (3) Übertragung der Kartenummer auf den genormten Abrechnungsbeleg  
 (4) Unterzeichnung der Abbuchung
- **Electronic Cash / POS-Banking** (POS = point of sale = Kasse = cash)  
Definition : Beim Electronic Cash erfolgt die Zahlung mittels Eurochequekarte, Kreditkarte oder Bank Card *mit* Zahlungsgarantie.  
Legitimation : (=Nachweis der Berechtigung) durch Eingabe der Geheimnummer / des PIN-Codes  
Autorisation : Die Überprüfung der Zahlungsfreigabe sowie die Ermittlung der Zahlungsfähigkeit erfolgt nach Eingabe der Karte und der Geheimzahl über Datenleitungen (durch Signalton)
- **POZ - System**  
Definition : Das POZ-System ist ein Zahlungssystem bzw. Lastschriftverfahren *ohne* Zahlungsgarantie.  
Vorteil : Widerruf der Zahlung durch den Kontoinhaber ist innerhalb von 6 Wochen möglich.

- **Tele(fon)- / Home- (Online-) Banking** (tele = fern)

- a) **Tele(fon)banking**

- Definition : Hier kann der Bankkunde telefonisch Bankaufträge rund um die Uhr abwickeln

- Beispiele : Abfrage des Kontostandes, Standardbuchungen (z.B. Überweisungen), Formularbestellung

- b) **Homebanking**

- Definition : Dies sind Bankgeschäfte von Zuhause aus

- Voraussetzung : Telefonanschluss, Computer, Modem (Modulator/Demodulator ⇒ Um- bzw. Rückumwandlung)

- **Geldkarte** (elektronische Geldbörse)

- Definition : Chipkarte, die bis 400,- DM wieder aufladbar ist.

- Verwendbarkeit: wie Bargeld für alltägliche Geschäfte verwendbar

- Nachteile :
    - Anschaffung spezieller Lesegeräte notwendig
    - Bei Verlust bzw. Diebstahl ist der Restbetrag verloren

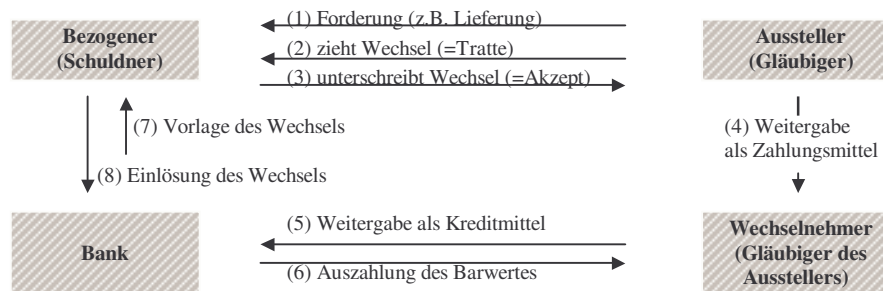
## Der Wechsel

Definition : ⇒ Zahlungsanweisung bzw. Zahlungsaufforderung des Gläubigers.  
Der Wechsel ist eine Urkunde (eine Art Schuldschein), in welcher der Gläubiger den Schuldner auffordert eine bestimmte Wechselsumme an ihn selbst (=Wechsel an eigene Order) oder eine andere Person (=Wechsel an fremde Order) zu einem bestimmten Zeitpunkt zu zahlen.

Funktionen :

- (1) Zahlungsmittel** (als Geldersatzmittel)  
→ Er kann zur Schuldentilgung bzw. zum begleichen eigener Verbindlichkeiten genutzt wer.
- (2) Kreditmittel**  
→ Der Schuldner erhält ein längerfristiges Zahlungsziel (=Lieferantenkredit) in Form von Ware.  
→ Der Aussteller bzw. Wechselnehmer erhält einen zinsgünstigen Wechselkredit
- (3) Sicherheitsmittel**  
→ Es gelten die strengen Vorschriften des Wechselgesetzes

Zahlungsweg :



Bestandteile :

a) **gesetzliche Bestandteile**

- (1) Die Bezeichnung „Wechsel“ im Text der Urkunde.
- (2) unbedingte Anweisung, eine bestimmte Geldsumme zu zahlen  
⇒ Wechselsumme in Buchstaben ausschlaggebend (Art.6, WG)
- (3) Name des Bezogenen (zur Zahlung Verpflichteter)
- (4) Angabe der Verfallzeit  
⇒ Ein Wechsel ohne Angabe der Verfallzeit gilt als Sichtwechsel (Art.2, WG)
- (5) Name dessen, an den gezahlt werden soll
- (6) Angabe des Zahlungsortes
- (7) Tag und Ort der Ausstellung
- (8) Unterschrift des Ausstellers

b) **kaufmännische Bestandteile**

- ⇒ Sie erleichtern die Bearbeitung des Schecks
- (1) Wiederholung des Verfalltages
  - (2) Wiederholung des Zahlungsortes
  - (3) Zahlstellenvermerk (Bankverbindung)
  - (4) Wechselsumme in Ziffern

Beteiligte :

- Bezogener → Schuldner
- Aussteller → Gläubiger
- Indossant → Weitergebender
- Indossat(or) → Erhaltener (Wechselnehmer)

- Wechselbegriffe :
- Wechselziehung → Wechsel wird ausgestellt bzw. ausgefüllt
  - Wechselpersonen → Aussteller, Bezogener, Wechselnehmer
  - Wechselakzept → Zahlungsverpflichtung durch Unterschrift des Bezogenen  
Unterscheidung:
    - Es ist ein vom Bezogenen unterschriebener Wechsel
    - Es ist die Annahmeerklärung (Unterschrift) des Bezogenen
 Arten (nach der äußeren Form):
    - *Vollakzept*: Es enthält außer der Unterschrift des Bezog. noch andere Bestandteile, wie beispielsweise die Angabe von Wechselsumme, Verfalltag, Ausstellungsort, Ausstellungstag
    - *Kurzakzept*: Es besteht lediglich aus der Unterschrift des Bezog.
  - Tratte → gezogener, bereits gültiger Wechsel *ohne* Unterschrift des Bezogenen  
Der Wechsel (Zahlungsaufforderung) ist noch nicht akzeptiert worden.
  - Zukunftswert → Dies ist der auf dem Wechsel angegebene Betrag (=Wechselsumme), der dem Inhaber am Verfalltag ausgehändigt werden soll
  - Barwert → Dies ist der geringere Gegenwartswert, den man bei Weitergabe des Wechsels als Kreditmittel zum derzeit. Termin ausgehändigt bekäme.
  - Besitzwechsel (=Wechselforderung) → Dies ist ein fremder Wechsel in eigenem Besitz
  - Schuldwechsel (Wechselverbindlichkeit) → Dies ist ein eigener Wechsel in fremden Besitz
  - Diskont Preis- → Dies ist ein vor Auszahlung eines bestimmten Betrages getätigter Abzug bzw. Abschlag (=Vorzins), z.B. *sofortiger Zinsabzug bei Wechselkredit*
  - Indossament → Übertragungsvermerk auf der Rückseite des Wechsels
  - Finanzwechsel → Dieser dient lediglich der Geldbeschaffung

Barwert : = Wechselsumme - Diskont - eventuelle Gebühren

Diskont : Den Diskont hat der Schuldner zu tragen.  
 1.) Der berechnete Diskont erhöht den Rechnungsbetrag  
 Wechselbetrag = Rechnungsbetrag + Diskont + eventuelle Gebühren  
 2.) Der Diskont wird dem Bezogenem nachträglich in Rechnung gestellt  
 = ≙

- Verwendung :
- **Aufbewahrung** (bis zum Verfalltag)  
→ Verzicht auf Liquidität (Zahlungsfähigkeit) für diesen Zeitraum
  - **Diskontierung** (Verkauf an eine Bank)  
→ Erlangen eines relativ günstigen Kredits  
⇒ **Rediskontierung**  
Voraussetzungen (für einen Wieder- bzw. Weiterverkauf an die Dt. Bundesbank / LZB):
    - rediskontfähige bzw. bundesbankfähige Wechsel
    - Restlaufzeit höchstens 90 Tage, mindestens 20 Tage
    - guter Handelwechsel (Warengeschäft liegt zu Grunde)
    - Zahlbar an Bankplatz (Ort mit Niederlassung der LZB)
    - mindestens drei *gute* Unterschriften (Aussteller, Bezogener, Bank)
  - **Indossierung** (Weitergabe an einen Gläubiger)  
Der Zahlungsempfänger wird durch Indossament neu festgelegt.

- Indossamentarten:
- (1) **Vollindossament**  
Es enthält mindestens den Namen des Indossat (Erhaltenen) und die Unterschrift des Indossanten (Weitergebender)
  - (2) **Kurz- bzw. Blankoindossament**  
Es besteht zunächst nur aus der Unterschrift des Indossanten.
  - (3) **Inkasso- bzw. Einzugsindossament**  
Durch den Zusatz „zum Inkasso“, „zum Einzug“ oder „in Prokura“ wird der Indossat (üblicherweise Bank) lediglich zum Einzug ermächtigt.  
Der Einzugsermächtigte / Bevollmächtigte wird nicht Eigentümer, sondern Besitzer des Wechsels

Indossamentwirkung: (1) **Übertragungswirk. (Transportfunktion)**  
Eigentumsübertragung durch Indossament (ersetzt Einigung) und Übergabe

- (2) **Ausweiswirkung (Nachweiswirkung)**  
Zeigt die Berechtigung des letzten Wechselinhabers an
- (3) **Haftungswirkung (Garantiewirkung)**  
Jeder der auf dem Wechsel unterschrieben hat (Aussteller und Indossanten) müssen für die Einlösung des Wechsels haften

- Einzugsarten :
- durch den letzten Wechselinhaber selbst
  - durch dessen Kreditinstitut (Inkassoindossament notwendig)
  - durch die Post bei Wechseln bis zu 3.000,00 DM
- Einzugszeitpunkt:
- Der Wechsel muss am Zahltag oder an einen der beiden folgenden Werktage vorgelegt werden
  - Fällt der Fälligkeitstag auf einen Samstag, Sonntag oder gesetzlichen Feiertag, dann ist der folgende Werktag Zahlungstag
- Notleidender Wechsel: Bei Nichteinlösung des Wechsels hat der letzte Wechselinhaber folgende Rechte
- Wechselklage erheben  
Als Beweismittel dienen der Wechsel sowie eine Protesturkunde  
(= öffentliche Urkunde durch einen Notar oder Gerichtsbeamten als Beweis der Nichtzahlung)
  - Rückgriff / Regress (=Schadenersatz)  
!!! Ohne Protest kein Regress !!!  
Notifikation (=Benachrichtigung) der Vormänner (Aussteller, Indossanten):
    - unmittelbare Vormänner sowie Aussteller innerhalb von 4 Werktagen ab Protesterhebung
    - alle übrigen Indossanten müssen innerhalb von 2 Werktagen nach Empfang der Nachricht ihren unmittelbaren Vormann benachrichtigen → Der Aussteller haftet als letzter
- Prolongation : Dies ist eine Verlängerung der Wechsellaufzeit zur Vermeidung eines Wechselprotestes. (Nichteinlösung bedeutet Rufschädigung für den Bezogenen sowie für den Aussteller)
- Vorgehensweise:
- (1) Der Bezogene bittet den Aussteller rechtzeitig um Prolongation
  - (2) Der Bezogene sendet dem Aussteller einen neuen, akzeptierten Wechsel mit einem späteren Verfalltag zu.
  - (3) Der Aussteller stellt den Betrag für die Einlösung des alten Wechsel zur Verfügung

## Der Umkehrwechsel

- Definition : Dieses sog. Wechsel-Scheck-Verfahren ist eine Sonderform des Wechsel, dessen Zahlungsweg „umgekehrt“ abläuft
- Besonderheit : Der Wechsel wird vom Bezogenen zum Erlangen eines Wechselkredites verwendet; Der Aussteller verschafft die Kreditmöglichkeit für den Bezogenen.
- Vorgehensweise :
- (1) Der Käufer zahlt die Rechnung des Verkäufers mit Scheck oder Überweisung unter Ausnutzung von Skonto.
  - (2) Der Verkäufer stellt dem Käufer einen mit seinem Indossament versehenen Wechsel zur Verfügung.
  - (3) Der Käufer akzeptiert und diskontiert den Wechsel anschließend bei seiner Bank.
- Zahlungsweg :
- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p>„Normaler“ Wechsel</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>Aussteller</b><br/>(Gläubiger)</p> <p>↓<br/>(3) Diskontierung</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>→ (1) Wechselziehung<br/>← (2) Akzept</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Bezogener</b><br/>(Schuldner)</p> </div> </div> | ⇔ | <p>Umkehrwechsel</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>Aussteller</b><br/>(Gläubiger)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>← (1) Barzahlung<br/>→ (2) Indossierung</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Bezogener</b><br/>(Schuldner)</p> <p>↓<br/>(3) Diskontierung</p> </div> </div> |
|---|---|--|
- Vorteile :
- Skontierungsmöglichkeit für den Käufer
  - Erlangen eines zinsgünstigen Wechselkredites
  - Verkäufer erspart eigene Diskontierung des Wechsels (=Arbeitsaufwand)
  - Schonung des eigenen (Verkäufer) Kreditrahmens bei der Bank
- Nachteile :
- Der Verkäufer haftet weiterhin für die Einlösung des Wechsels, obwohl die eigentliche Schuld beglichen ist.
- Absicherung : vertragliche Vereinbarung eines fortbestehenden Eigentumsvorbehalt (als Kreditsicherheit)

# PERSONALWESEN / PERSONALWIRTSCHAFT

Definition : Das Personalwesen beschäftigt sich mit rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen der menschlichen Arbeit im Unternehmen

## 1. VERTRÄGE IM ARBEITSLEBEN

### Hierarchie im Arbeitsrecht

Hierarchie : Über- bzw. Unterordnungsverhältnis

grafische Darstellung : Gesetze → gültig für alle  
↓  
Tarifvertrag → gültig für eine bestimmte Branche  
↓  
Betriebsvereinbarung → gültig für die Arbeiter eines Unternehmens  
↓  
Arbeitsvertrag → gültig für einen bestimmten Arbeiter

Gültigkeitsbereich : Die übergeordneten Regelungen gelten auch auf den untergeordneten Ebenen

Gültigkeitsprinzip : Liegt auf einer niedrigeren Ebene eine für den Arbeitnehmer eine günstigere Regelung vor, so gilt die günstigere Regelung, z.B. *übertarifliche Zulage*

Arbeitsgesetze : Sie dienen dem Schutz des Arbeitnehmers und seiner Arbeitskraft  
– Bundesurlaubsgesetz  
– Betriebsverfassungsgesetz  
– Lohnfortzahlungsgesetz  
(Im Krankheitsfall erfolgt die Fortzahlung des Lohnes für sechs Wochen, danach Krankengeld durch die Krankenkasse)  
– Kündigungsschutzgesetz  
– Mutterschutzgesetz

Betriebsvereinbarung : Dies ist eine Vereinbarung zwischen den Geschäftsleitung (Unternehmen/Arbeitgeber) und Betriebsrat (Vertreter der Arbeitnehmer); Mögliche Inhaltspunkte sind  
– Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit  
– Lage (nicht Länge) der Pausen

### Unterscheidung

Dienstleistungsvertrag : Erbringung von Dienstleistungen (von Fall zu Fall tätig)

Arbeitsvertrag : ständige Erbringung von Dienstleistungen  
⇒ Es entsteht eine persönliche Abhängigkeit:  
– Weisungsgebundenheit  
– keine freie Zeiteinteilung  
– Geld zur Bestreitung des Lebensunterhalts

### Berufsausbildungsverhältnis

Definition : Der Berufsausbildungsvertrag ist ein *besonderer Dienstvertrag*, der Arbeitsleistung *und* Berufsausbildung umfasst

Voraussetzung : Ausbildungsvertrag, d.h. eine rechtliche Beziehung zwischen den Vertragspartnern

Rechtliche Grundlage : Berufsausbildungsgesetz (BBiG)

Bezeichnung der Vertragspartner :  
• Auszubildende(r) = Person die ausgebildet wird  
• Ausbildender = Unternehmen, das ausbildet  
• Ausbilder = Person, die im Unternehmen mit der Ausbildung von der Geschäftsleitung beauftragt ist

<u>Ausbildungsvertrag</u>	:	Der Ausbildungsvertrag muss schriftlich zwischen dem Ausbildenden und dem Auszubildenden geschlossen werden. Ist der Auszubildende minderjährig, so ist die Unterschrift des gesetzlichen Vertreters erforderlich (wegen beschränkter Geschäftsfähigkeit)
<u>Pflichten (Azubi)</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptpflichten <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lernpflicht</li> <li>– Dienstleistungspflicht (Arbeitspflicht)</li> </ul> </li> <li>• Nebenpflichten, u.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Befolgung von Anweisungen (Gehorsampflicht) beharrliche Arbeitsverweigerung ist fristloser Kündigungsgrund</li> <li>– Berufsschulpflicht</li> <li>– Schweigepflicht über Betriebsgeheimnisse (Treuepflicht)</li> </ul> </li> </ul>
<u>Pflichten (Ausbildender)</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptpflichten <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausbildungspflicht</li> <li>– Zahlung einer Ausbildungsvergütung</li> </ul> </li> <li>• Nebenpflichten, u.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Übertragung nur ausbildungsbezogener Tätigkeiten</li> <li>– Schutz und Fürsorgepflicht z.B. Vermeidung von Unfall- oder Gesundheitsgefahren</li> <li>– Freistellung zur Berufsschule</li> </ul> </li> </ul>
<u>Beginn</u>	:	Das Berufsausbildungsverhältnis muss mit einer Probezeit beginnen (§13, BBiG) <u>Dauer der Probezeit</u> Sie dauert mindestens einen und darf höchstens drei Monate dauern <u>Zweck der Probezeit</u> Sie dient der beiderseitigen Überprüfung der getroffenen Entscheidung <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausbildender : Richtigkeit der Bewerberauswahl (z.B. soziales Verhalten)</li> <li>– Auszubildender : Richtigkeit der getr. Berufsentscheidung (z.B. Berufseignung)</li> </ul>
<u>Dauer</u>	:	Das Berufsausbildungsverhältnis dauert normalerweise 3 Jahre Bei vorliegender Vorbildung besteht Verkürzungsmöglichkeit (kein Anspruch)
<u>Beendigung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerhalb der <i>Probezeit</i> kann ohne Angaben von Gründen fristlos gekündigt werden Für Auszubildende besteht nach Ablauf der Probezeit ein besonderer</li> </ul>
<u>Kündigungsschutz</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Berufsausbildungsverhältnis endet mit Bestehen der Abschlussprüfung vor der IHK (= Kaufmannsgehilfepfprüfung)</li> </ul>
<u>vorzeitige Beendigung</u>	:	Vertragsauflösungsmöglichkeiten (1) im gegenseitigen Einvernehmen (2) Vorliegen eines triftigen (wichtigen) Grundes → fristlose Kündigung <i>Beispiele:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– beharrliche Arbeitsverweigerung</li> <li>– Verweigerung des Besuchs der Berufsschule</li> <li>– Diebstahl / Unterschlagung</li> <li>– grobe Beleidigung</li> <li>– Tätlichkeiten (=Handgemenge, Prügelei)</li> </ul> (3) Berufswechsel / Aufgabe der Berufsausbildung Wird ein anderer Ausbildungsberuf ergriffen oder die Berufsausbildung abgebrochen, ist eine Kündigungsfrist von vier Wochen zu beachten

## Arbeitsverhältnis

<u>Individualarbeitsvertrag</u>	:	Dieser Einzelarbeitsvertr gilt für einen einzelnen Arbeitnehmer (Gegensatz: Tarifvertrag)
<u>Form</u>	:	Formfrei, d.h. mündlich oder schriftlich, sofern keine Festlegung im Tarifvertrag vorliegt.
<u>Wichtige Inhaltspunkte</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– genaue Bezeichnung der Tätigkeit</li> <li>– erlaubte Nebentätigkeit &amp; Wettbewerbsverbote</li> <li>– Arbeitszeitform (z.B. Vollzeit / Teilzeit)</li> <li>– weitere Bezüge (z.B. 13.Monatsgehalt / Weihnachtsgatifikation, Urlaubsgeld)</li> <li>– Sozialleistungen (z.B. Essens-, Fahrtkostenzuschuss, verbilligte Werkswohnung)</li> <li>– Pausenzeiten</li> <li>– Höhe der Entlohnung</li> </ul>
<u>Pflichten (Arbeitnehmer)</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptpflichten</li> </ul>

- Pflicht zur Arbeitsleistung (d.h. keine unbegründete Nichtleistung, →FAQ)
- Nebenpflichten, u.a.
  - Gehorsamspflicht (Befolgung von Anweisungen)
  - Treuepflicht
    - Dem Arbeitgeber darf kein Schaden zugefügt werden;
    - Keine Weitergabe von Geschäftsgeheimnissen;
    - Keine Annahme von Schmiergeldern
  - Beachtung des Wettbewerbsverbotes
    - gesetzliches Wettbewerbsverbot (Konkurrenzverbot; §60, HGB)
      - Ohne Einwilligung des Arbeitgebers darf der Arbeitnehmer im Geschäftszweig des Arbeitgebers nicht für eigene oder fremde Rechnung tätig sein.
    - vertragliches Wettbewerbsverbot (Konkurrenzklausele; §74, HGB)
      - Es gilt für eine gewisse Zeit nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen bei kaufmännischen Angestellten max. 2 Jahre gegen finanzielle Entschädigung

Pflichten (Arbeitgeber) :

- Hauptpflichten
  - Entgeltspflicht / Vergütungspflicht
- Nebenpflichten, u.a.
  - Fürsorgepflicht
    - Beachtung der Unfallverhütungsvorschriften (z.B. Helmpflicht, Rauchverbot),
    - Beachtung der Arbeitsgesetze
    - Schutz von Gesundheit und Eigentum der Arbeitnehmer (z.B. für Betriebsparkp.)
    - Abführung der Sozialversicherungsbeiträge
  - Urlaubsgewährung
    - Der Arbeitnehmer hat Anspruch auf *bezahlten* Erholungsurlaub
  - Zeugniserteilung
    - einfaches Zeugnis
      - Es enthält Angaben über Art und Dauer der Tätigkeit (→Arbeitsbescheinigung)
    - qualifiziertes Zeugnis
      - Es enthält zusätzliche Angaben über Führung (z.B. Pünktlichk., Zuverlässigkeit) und Leistung
      - Zeugnisscode (siehe Anhang)
      - In qualifizierten Zeugnissen befinden sich oft verschlüsselte Nachrichten (Code bzw. Geheimsprache), da es das Fortkommen des Arbeiters nicht erschweren darf.

## 2. BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSES

### Kündigung

- 
- Definition : Eine Kündigung ist eine einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung, die das Arbeitsverhältnis von einem bestimmten Zeitpunkt an aufhebt.
- Form : Sie ist bei fehlender vertraglicher Vereinbarung formfrei
- Kündigungsgründe :
- betriebsbedingte Gründe
    - Betriebsschließung
    - Arbeitsmangel
  - verhaltensbedingte Gründe (in der Person liegende Gründe)
    - Schlecht- bzw. Nichtleistung
    - Alkohol am Arbeitsplatz
    - Unpünktlichkeit
- Arten der Kündigung :
- ordentliche / gesetzliche Kündigung §622, BGB  
fristgemäß, d.h. unter Beachtung der gesetzlichen Kündigungsfrist
  - außerordentliche Kündigung §626, BGB  
fristlos ohne Beachtung einer Kündigungsfrist (nur aus wichtigem Grund)

Sozialwidrige Kündigung : Die Erfordernis der sozial gerechtfertigten Kündigung wird vor Gericht überprüft  
 Bei der Kündigung sind soziale Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

- Alter
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Familienstand

## Kündigungsschutz

---

Aufgabe : Der Kündigungsschutz dient dem Schutz des Arbeitnehmers

Grundsatz : Bei sozialer Bedürftigkeit besteht Kündigungsschutz, d.h. es liegt eine sozial ungerechtfertigte Kündigung vor

Fristen :  
 - innerhalb einer Woche : Einspruch beim Betriebsrat  
 - innerhalb drei Wochen: Klage beim Arbeitsgericht

Unterscheidung :  
 • allgemeiner Kündigungsschutz  
 Klage nur möglich bei mind. 6 Monaten Betriebszugehörigkeit (Probezeit beendet)

• besonderer Kündigungsschutz  
 Für bestimmte Personengruppen im Betrieb gilt ein besonderer Kündigungsschutz  
 → Sonderschutz, der das Recht einer Klage einräumt

- Schwerbehinderte  
 Dies sind Personen mit 50% und mehr Minderung der Erwerbstätigkeit (MdE)  
 Kündigung nur mit Zustimmung der Hauptfürsorgestelle
- Betriebsratsmitglieder  
 Sie sind während ihrer Tätigkeit im Betriebsrat und ein Jahr danach unkündbar
- Auszubildende nach der Probezeit  
 Sie sind unkündbar bzw. nur aus wichtigem Grund kündbar
- Wehrpflichtige / Zivildienstleistende  
 Sie sind während des Grunddienstes und bei Wehrübungen unkündbar
- werdende Mütter  
 Sie sind sechs Wochen und ferner vier Monate nach der Geburt sowie während des Erziehungsurlaubes unkündbar
- Massenentlassung  
 Nur mit Zustimmung des Landesarbeitsamtes  
 Voraussetzung ist häufig eine Aufstellung eines Sozialplanes (u.a. Abfindungen)
- langjährige Mitarbeiter  
 Für sie gelten längere Kündigungsfristen, je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit

## Kündigungsfristen

---

Rechtliche Grundlage : Kündigungsfristengesetz §622, BGB

Faktoren : Die Kündigungsfrist hängt von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab  
 Diese zählt erst ab dem vollendeten 25. Lebensjahr, d.h. ab 25 Jahren.  
 Beschäftigungszeiten, die vor Vollendung des 25. Lebensjahres liegen, werden bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Beachte : Bei Kündigung durch den Arbeitnehmer gilt die normale sog. Grundkündigungsfrist  
 Für die Kündigung durch den Arbeitnehmer darf keine längere Frist vereinbart werden, als durch Kündigung durch den Arbeitgeber

Sonderregelung :  
 - Probezeit : Kündigungsfrist von 2 Wochen  
 - Abweichende Regelung : Sie können durch Tarifverträge festgelegt werden  
 - Einzelvertragliche Regelung : mit längerer Kündigungsfrist zulässig

gesetzliche Fristen :  
 • normale Kündigungsfrist

<u>Betriebszugehörigkeit</u>	<u>Kündigungsfrist</u>	<u>Kündigung zum</u>
unter 2 Jahre	4 Wochen / 28 Tage	zum 15. oder Monatsende

*z.B.: Eine Kündigung am 04.06. zum 30.06. wäre unzulässig → Kündigung zum nächstmöglichen Kündigungstermin (15.07.)*

• verlängerte Kündigungsfrist

<u>Betriebszugehörigkeit</u>	<u>Kündigungsfrist</u>	<u>Kündigung zum</u>
ab 2 Jahren	1 Monat	zum Monatsende
ab 5 Jahren	2 Monat	zum Monatsende
ab 8 Jahren	3 Monat	zum Monatsende
ab 10 Jahren	4 Monat	zum Monatsende
ab 15 Jahren	6 Monat	zum Monatsende
ab 20 Jahren	7 Monat	zum Monatsende

### 3. DELEGTION

---

<u>Definition</u>	:	Damit ist die Übertragung von Verantwortung für das Unternehmen als Ganzes gemeint ⇒ Die Zuständigkeit (Kompetenz, Befugnis) wird übertragen
[ <u>Personenbez.</u> ]	:	Ersten : Führungskraft, Unternehmer, Gesellschafter Zweiten : Mitarbeiter, Vertreter Dritten : Außenstehende , Unbeteiligte, Uneingeweihte
<u>Unterscheidung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geschäftsführung ⇒ Innenverhältnis Die Geschäftsführung ist nach innen gerichtet und wird im Gesellschaftsvertrag geregelt. Das Innenverhältnis betrifft das Verhältnis der Gesellschafter untereinander <i>z.B. Befugnis Anweisungen an Mitarbeiter zu geben für den eigenen Zuständigkeitsbereich, der beispielsweise nur für den Einkauf, den Verkauf oder das Rechnungswesen gelten kann</i></li><li>• Vertretungsmacht ⇒ Außenverhältnis Sie ist nach außen gerichtet und ermöglicht ein wirksames tätig werden gegenüber Außenstehenden. Das Außenverhältnis betrifft das Verhältnis gegenüber Dritten. <i>z.B. Abschluss eines Arbeitsvertrages mit einem neuen Mitarbeiter, Abschluss von Kaufverträgen, Prozessführung, Unterzeichnen eines Wechsels</i></li></ul>
<u>Einzelvertretungsbefugnis:</u>	:	Damit ist die Berechtigung zur Geschäftsführung laut Gesellschaftsvertrag gemeint, die gewöhnlich jedes Mitglied der Geschäftsleitung besitzt, so dass Außenstehende von dieser sog. Einzelgeschäftsführungsbefugnis ausgehen können

### Kaufmännische Vollmachten

---

<u>Definition</u>	:	Die Vollmacht ist die Berechtigung für einen anderen zu handeln. Je nach Umfang der Vollmacht ermächtigt sie zur Vornahme von rechtsgültigen Rechtsgeschäften für den Vollmachtgeber im Rahmen des gewöhnlichen Handelsgewerbes
<u>Rechtsfolgen</u>	:	Der Vollmachtgeber (Unternehmen) muss die rechtsgültig abgeschlossenen Rechtsgeschäfte gegen sich gelten lassen.
<u>Vollmachtserteilung</u>	:	Durch sie wird die Verantwortung übertragen
<u>handelsrechtliche Vollm.</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>– Prokura</li><li>– Handlungsvollmacht</li></ul>
<u>Rechtsgeschäfte</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>• gewöhnliche<ul style="list-style-type: none"><li>– Einstellung bzw. Kündigung neuer Mitarbeiter</li></ul></li><li>• außergewöhnliche<ul style="list-style-type: none"><li>– Prozessführung und sonstige gerichtliche Schritte</li><li>– Eingehen von Wechselverbindlichkeiten</li><li>– Aufnahme von Darlehen und Krediten</li></ul></li></ul>

### Prokura §§48, HGB

---

<u>Definition</u> besonderen	:	Sie ist die umfangreichste Form der kaufmännischen Vollmacht und stellt einen Vertrauensbeweis dar
<u>Umfang</u>	:	Die Prokura ermächtigt zu allen Arten von <i>gewöhnlichen</i> und <i>außergewöhnliche</i> Rechtsgeschäften die der Betrieb <i>irgendeines</i> Handelsgewerbe mit sich bringt
<u>Signatur-Zusatz</u>	:	ppa (per procura)
<u>Erteilung</u>	:	Prokura kann nur von <i>Kaufleuten</i> ausdrücklich (mündlich oder schriftlich) erteilt werden Beim Abschluss eines Arbeitsvertrages als Prokurist kann dies stillschweigend geschehen Die Erteilung von Untervollmachten setzen eine eigene höherwertige Vollmacht voraus Die Prokura muss in das Handelsregister eingetragen werden
[ <u>Handelsregister</u> ]	:	Dies ist ein öffentliches Verzeichnis aller Kaufleute eines Amtsgerichtsbezikes über Tatsachen eines Unternehmens, das allein der Bekanntmachung (Publizität) dient
<u>Zuständige Personen</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>– Einzelunternehmung ⇒ Einzelunternehmer (Inhaber)</li><li>– OHG / KG ⇒ geschäftsführende Gesellschafter gemeinsam</li><li>– AG / Genossenschaften ⇒ Vorstand</li><li>– GmbH ⇒ Mehrheit der GmbH-Gesellschafter</li></ul>

<u>Beginn</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konstitutive / rechtsbegründende Wirkung Sie erfolgt bereits mit der Vollmachtserteilung - ab diesem Zeitpunkt ist sie wirksam</li> <li>- deklaratorische / rechtsbekundende Wirkung Sie erfolgt mit der Eintragung in das Handelsregister, was jedoch nur der Bekanntmachung (Veröffentlichung, Publizität) gegenüber Außenstehenden dient</li> </ul>
<u>Arten / Unterscheidung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelprokura ⇒ Der Prokurist ist allein vertretungsberechtigt</li> <li>• Filialprokura ⇒ Beschränkung der Prokura auf eine Niederlassung</li> <li>• Gesamtprokura ⇒ Prokuristen sind nur gemeinsam vertretungsberechtigt</li> </ul>
<u>Gesetzliche Verbote</u>	:	<p>Es gibt Handlungen für höchstpersönliche Rechtsgeschäfte des Unternehmens, die dem Unternehmer vorbehalten und dem Prokuristen untersagt sind</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventar, Bilanz und Steuererklärung unterschreiben</li> <li>- Prokuraerteilung (<i>höherwertige Vollmacht wird vorausgesetzt</i>)</li> <li>- Verkauf der Unternehmung, d.h. Einstellung des Betriebes</li> <li>- Aufnahme von Gesellschafter (<i>s.o.</i>)</li> <li>- Eid für Geschäftsinhaber leisten</li> <li>- Konkurs anmelden</li> <li>- Handelsregistereintragung anmelden</li> </ul>
<u>Besondere Vollmachten</u>	:	<p>Diese ist dem Prokurist zum Verkauf und zur Belastung von Grundstücken erforderlich (Der Kauf von Grundstücken und deren Bestandteilen ist ohne besondere Vollmachtserteilung möglich) (Eine Änderung des Geschäftszweiges ist ebenso möglich, z.B. Umwandlung des Betriebes in eine Hühnerfarm)</p>
<u>Einschränkungen</u>	:	<p>Einschränkungen gelten nur im Innenverhältnis. Im Außenverhältnis ist der Umfang der Prokura unbeschränkbar (§50, Abs.1, HGB). Der Prokurist ist bei Nichtbeachtung von Beschränkungen im Innenverhältnis eventuell schadensersatzpflichtig.</p>
<u>Erlöschen der Prokura</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Widerruf der Prokura</li> <li>• Verkauf oder Auflösung der Unternehmung</li> <li>• Ausscheiden des Prokuristen aus dem Unternehmen</li> </ul>

### Handlungsvollmachten §54 Abs.1, HGB

<u>Definition / Umfang</u>	:	Sie berechtigt zur Vornahme aller <i>gewöhnlichen</i> Geschäfte und Rechtshandlungen, die in <i>diesem</i> Handelsgewerbe anfallen. Sie werden nicht in das Handelsregister eingetrag.
<u>Arten / Unterscheidung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtvollmacht (i.V.) Sie umfasst alle gewöhnlichen Geschäfte</li> <li>• Artvollmacht / Teilvollmacht (i.V.) Regelmäßige Vornahme von Geschäften einer bestimmten Art, d.h. sie gilt nur für einen Teil der Geschäfte, z.B. <i>Geld kassieren, ständiger Einkauf oder Verkauf</i></li> <li>• Einzelvollmacht / Sondervollmacht (i.A.) Sie dient der Vornahme eines einzelnen Geschäftes (einzelner Auftrag), z.B. <i>Prozessführ.</i></li> </ul>

## 4. MITBESTIMMUNGSRECHTE

<u>Mitbestimmung</u>	:	Sie bezeichnet die aktive Beteiligung der Arbeitnehmer an betrieblichen Entscheidungen
<u>Unterscheidung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates</li> <li>◆ Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Aufsichtsrates</li> <li>◆ Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte durch Tarifverträge</li> </ul>

### Betriebsrat

<u>Definition</u>	:	Der Betriebsrat ist ein Mitbestimmungsorgan der Belegschaftsmitglieder
<u>gesetzliche Grundlage</u>	:	Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG
<u>Aufgabenbereiche</u>	:	Die abgestufte Mitbest. umfasst eine soziale, personelle und wirtschaftl. Angelegenheiten

<u>Voraussetzung</u>	:	Der Betriebsrat <i>kann</i> nur in Unternehmen mit mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmern gewählt werden, wenn unter diesen mindestens drei wählbare Arbeitnehmer beschäftigt werden																				
<u>Wahlberechtigung</u>	:	aktives Wahlrecht besitzen alle Arbeitnehmer ab 18 Jahren																				
<u>Wählbarkeit</u>	:	passives Wahlrecht; wählbar sind alle Wahlberechtigten ab 18 Jahren mit mindestens sechs Monaten Betriebszugehörigkeit																				
<u>Mitgliederzahl</u> (§9)	:	<table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Wahlberechtigte</u></th> <th><u>Mitgliederzahl</u></th> <th><u>Wahlberechtigte</u></th> <th><u>Mitgliederzahl</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5 - 20</td> <td>1</td> <td>301 - 600</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>21 - 50</td> <td>3</td> <td>601 - 1000</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>51 - 150</td> <td>5</td> <td>1001 - 2000</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>151 - 300</td> <td>7</td> <td>2001 - 3000</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Wahlberechtigte</u>	<u>Mitgliederzahl</u>	<u>Wahlberechtigte</u>	<u>Mitgliederzahl</u>	5 - 20	1	301 - 600	9	21 - 50	3	601 - 1000	11	51 - 150	5	1001 - 2000	15	151 - 300	7	2001 - 3000	19
<u>Wahlberechtigte</u>	<u>Mitgliederzahl</u>	<u>Wahlberechtigte</u>	<u>Mitgliederzahl</u>																			
5 - 20	1	301 - 600	9																			
21 - 50	3	601 - 1000	11																			
51 - 150	5	1001 - 2000	15																			
151 - 300	7	2001 - 3000	19																			
<u>allgemeine Aufgaben</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einhaltung der Betriebsvereinbarung</li> <li>– Einhaltung des Tarifvertrages</li> <li>– Einhaltung der Arbeitsgesetze</li> </ul> </li> <li>• Beantragung von Maßnahmen bei der Geschäftsleitung</li> <li>• Vertretung bei Anregungen der Arbeitnehmer</li> <li>• Förderung schutzbedürftiger Gruppen im Betrieb <i>z.B. Schwerbehinderte, Ausländer, Frauen, Jugendliche, ältere Leute</i></li> </ul>																				
<u>Betriebsversammlung</u>	:	Diese muss der Betriebsrat mindestens einmal im Kalendervierteljahr einberufen																				
<u>abgestufte Mitbest.-Rechte:</u>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Informationsrecht → Es beinhaltet Information und Beratung des Betriebsrates</li> <li>◆ Mitwirkungsrechte → Es beinhaltet ein Anhörungs- und Widerspruchsrecht (Personelle Einzelmaßnahmen aus schwerwiegenden Gründen)</li> <li>◆ Mitentscheidungsrech. → Entscheidungen werden nur mit Zustimmung des wirks.</li> </ul>																				
<u>einzelne Mitbest.-Rechte</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Wirtschaftliche Angelegenheiten <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Informationsrecht (§106) <ul style="list-style-type: none"> <li>– wirtschaftliche und finanzielle Lage</li> <li>– neue Arbeitsmethoden</li> <li>– Stilllegung von Betrieben</li> <li>– Zusammenschluss von Betrieben</li> <li>– Rationalisierungsvorhaben</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>⇒ Personelle Angelegenheiten <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mitwirkungsrecht (§99) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einstellungen</li> <li>– Ein- und Umgruppierungen</li> <li>– Versetzungen <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anhörung muss vor <b>Kündigungen</b> erfolgen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>⇒ Soziale Angelegenheiten <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mitentscheidungsrecht (§87) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Betriebsordnung</li> <li>– Unfallverhütung</li> <li>– betriebliche Berufsausbildung</li> <li>– betriebliche Sozialeinrichtungen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>																				

## Aufsichtsrat

---

<u>Definition</u>	:	Der Arbeitsrat ist ein Kontrollorgan bei Kapitalgesellschaften, <i>z.B. AG, GmbH</i>
<u>Voraussetzung</u>	:	mehr als 500 Arbeitnehmer
<u>Unterscheidung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nach der Betriebsverfassung <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Drittelparität (-Gleichheit), d.h. <ul style="list-style-type: none"> <li>– 1/3 der Aufsichtsratsmitglieder sind von der Belegschaft gewählte Arbeitnehmer</li> <li>– 2/3 der Aufsichtsratsmitglieder sind Vertreter der Anteilseigner (Kapitaleigner)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• nach dem Mitbestimmungsgesetz der Montangesellschaften <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ paritätische Mitbestimmung (zahlenmäßige Gleichheit), d.h. <ul style="list-style-type: none"> <li>– ½ der Aufsichtsratsmitglieder sind von der Belegschaft gewählte Arbeitnehmer</li> <li>– ½ der Aufsichtsratsmitglieder sind Vertreter der Anteilseigner (Kapitaleigner)</li> </ul> </li> <li>→ In Patt-Situationen (Stimmgleichheit) entscheidet ein neutrales Mitglied</li> </ul> </li> </ul>

- nach dem Mitbestimmungsgesetz der Großunternehmen (mehr als 2000 AN)
  - ⇒ paritätische Mitbestimmung (zahlenmäßige Gleichheit), d.h.
    - ½ der Aufsichtsratsmitglieder sind von der Belegschaft gewählte Arbeitnehmer
    - ½ der Aufsichtsratsmitglieder sind Vertreter der Anteilseigner (Kapitaleigner)
    - für leitende Angestellte besteht ein gewisser Kündigungsschutz
  - In Patt-Situationen steht dem Aufsichtsratsvorsitzendem (mit 2/3 Mehrheit gewählt) eine zweite Entscheidungsstimme zu

## Tarifvertrag

---

<u>Tarif</u>	:	Entgelt (Vergütung, Preisverzeichnis)						
<u>rechtliche Grundlage</u>	:	Tarifvertragsgesetz, TVG / Grundgesetz, GG Es gesteht den Tarifpartnern das Recht zu, Tarifverträge abzuschließen						
<u>Definition</u>	:	Der Tarifvertrag ist ein Kollektivarbeitsvertrag zur Regelung der <i>Arbeitsbedingungen</i> zwischen einer Gesamtheit bzw. einem Kollektiv und einem anderen (zwei Sozialpartner)						
<u>Mitgliederzahl</u>	:	In Deutschland sind ca. acht Mio. Arbeitnehmer Mitglieder gewerkschaftlich organisiert Dies sind ca. 20-25% der Gesamtzahl der Arbeitnehmer						
<u>Tarif- bzw. Sozialpartner</u>	:	Damit sind die tarifschließenden Parteien gemeint, d.h. die jeweiligen <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gewerkschaften (Vereinigung der Arbeitnehmer)</li> <li>– Arbeitgeberverbände (Vereinigung der Arbeitgeber)</li> </ul>						
<u>Tarifautonomie</u>	:	Dies ist das alleinige Recht der Tarifpartner, Tarifverträge ohne staatliche Einflussnahme abzuschließen						
<u>Tarifgebundenheit</u>	:	Nur die Mitglieder der tarifschließenden Parteien sind von dem Tarifvertrag betroffen <u>Ausnahme</u> (gilt bei 90% aller Tarifverträge): Durch eine Allgemeinverbindlichkeitserklärung des Bundesarbeitsministers können auch Nichttarifgebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer der jeweiligen Branche auf die Einhaltung des Tarifvertrages verpflichtet werden						
<u>Unabdingbarkeit</u>	:	Eine negative Abänderung (nach unten) ist nicht möglich Der Tarifvertrag legt Mindestbedingungen fest, die nicht unterschreitbar sind						
<u>Friedenspflicht</u>	:	Während der Gültigkeitsdauer des Tarifvertrages sind keine Arbeitsk Kampfmaßnahmen erlaubt. Ein Streik ist nur möglich nach Kündigung und Ablauf des Tarifvertrages <u>Ausnahme</u> : Warnstreik von 5 - 10 Minuten						
<u>Tarifarten</u>	:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manteltarifvertrag / Rahmentarifvertrag Er enthält Regelungen über allgemeine Arbeitsbedingungen für längere Zeit Die Gültigkeitsdauer bzw. Laufzeit beträgt oft mehrere Jahre z.B.             <table> <tr> <td>– wöchentliche Arbeitszeit</td> <td>– Urlaubsregelung</td> </tr> <tr> <td>– Lohngruppen</td> <td>– Urlaubsgeld, Weihnachtsg Gratifikation</td> </tr> <tr> <td>– Pausenregelung</td> <td>– Arbeitsplatzgestaltung</td> </tr> </table> </li> <li>• Lohn- und Gehaltstarifvertrag Er regelt die Entgelthöhe (spezielle Arbeitsbedingung) und enthält die Lohnsätze für verschiedene Lohn- und Gehaltsgruppen (nach Qualifikation und Schwierigkeit der Arbeit) Die Gültigkeitsdauer beträgt meist 1 - 2 Jahre <u>Lohnfestsetzung</u> Die Angabe der Lohnsätze erfolgt in Prozent und bezieht sich auf den Ecklohn als Ausgangswert (=100%), der meist dem Lohn eines 21-jährigen Facharbeiters entspr. Aus Vereinfachungsgründen wird nur über den Ecklohn verhandelt <i>Beispiel: neuer Ecklohn 10,- DM; Lohngruppe 4 = 115% vom Ecklohn; → neuer Lohnsatz = 11,50 DM</i></li> </ul>	– wöchentliche Arbeitszeit	– Urlaubsregelung	– Lohngruppen	– Urlaubsgeld, Weihnachtsg Gratifikation	– Pausenregelung	– Arbeitsplatzgestaltung
– wöchentliche Arbeitszeit	– Urlaubsregelung							
– Lohngruppen	– Urlaubsgeld, Weihnachtsg Gratifikation							
– Pausenregelung	– Arbeitsplatzgestaltung							
<u>Zustandekommen</u>	:	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverband ⇒ neuer Tarifvertrag nach Einigung</li> <li>(2) Keine Einigung: Erklärung des Scheiterns der Verhandlungen durch eine Partei ⇒ Schlichtung (Schlichter erarbeitet Kompromissvorschlag) ⇒ neuer Tarifvertrag nach Annahme der Schlichtung</li> <li>(3) Ablehnung des Schlichterspruches: Erklärung des Scheiterns der Verhandlungen ⇒ Vorbereitung des Arbeitskampfes ⇒ Ur(nen)abstimmung (75% erforderlich) ⇒ Streikaufruf der Gewerkschaft ⇒ Arbeitsniederlegung / Aussperrung ⇒ neue Verhandlungen ⇒ Ur(nen)abstimmung über das Verhandlungsergebnis (nach satzungsgemäßer Mehrheit; meist 25%) ⇒ neuer Tarifvertrag</li> </ol>						

### Arbeitskampfmaßnahmen:

- Aussperrung  
Dies ist eine Ausschließung von der Arbeit (gilt auch für Arbeitswillige)  
Den streikenden und arbeitswilligen Arbeitnehmern wird insgesamt die Arbeitsmöglich-  
keit verweigert → Die Arbeitsverhältnisse ruhen, d.h. es erfolgt keine Lohnzahlung
- Streik  
Dies ist eine organisierte Arbeitsniederlegung
  - Warnstreik : kurze Arbeitsunterbr. zur Demonstration der Streikbereitsch.
  - Wilder Streik : von der Gewerkschaft nicht ausgerufen Streik
  - Schwerpunktstreik : Bestreiken wichtiger Betriebe (z.B. Zulieferer wie Bosch) bzw.  
Streiks wichtiger Berufe (z.B. Fluglotsen, Lokführer, Müllmänner)  
zur Schonung der Streikkasse
  - Generalstreik : Allgemeine Arbeitsniederlegung zur Durchsetzung politischer  
Ziele (z.B. Kapp-Putsch 1922)

### Folgen von Arbeitskämpfen:

Gewinnmind.),

- |              |  |
|--------------|--|
| Arbeitnehmer | Einkommenseinbußen   |
| Unternehmen  | Umsatzsteuereinbußen durch Produktionsausfall (Verlust,<br>während Fixkosten weiter laufen, z.B. <i>Miete Versicherung, Zinsen</i> ) |
| Konsumenten  | Versorgungsengpässe bei den Endverbrauchern (private Haushalte)  |
| Staat        | Steuereinbußen (u.a. Einkommens- und Umsatzsteuer)<br>Einbußen bei den Sozialversicherungsbeiträgen (halbstaatl. Einrichtung)        |

## 5. ARBEITSFORMEN & ERMITTLUNG DES ARBEITSENTGELTS

### Arbeitszeitmodelle

- |                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| <u>Modell</u>               | : | Vereinfachtes Abbild der Wirklichkeit   |
| <u>rechtliche Grundlage</u> | : | Arbeitszeitrechtsgesetz, ArbZRG   |
| <u>Zweck</u>                | : | Arbeitszeitmodelle sollen zur Regelung der Arbeitszeit dienen, womit eine Flexibilisierung und Vereinheitlichung der Arbeitszeit erreicht werden soll. Dadurch soll der Gesundheitschutz der Arbeitnehmer gewährleistet werden  |
| <u>Arbeitszeitschutz</u>    | : | Die tarifvertragliche Regelung der Wochenarbeitszeit beträgt etwa 37,5 Std.<br>Nach dem Gesetz gilt eine Beschränkung der werktäglichen Arbeitszeit von acht Stunden, die jedoch auf bis zu zehn Stunden verlängert werden kann, wenn sie innerhalb von sechs Monaten durch kürzere Arbeitszeiten an anderen Tagen ( <i>zeitlich</i> ) ausgeglichen wird<br>Für bis zu 60 Werktagen jährlich ist auch ein <i>finanzieller</i> Ausgleich möglich   |
| <u>Interessengegensätze</u> | : | – Unternehmenssicht ⇒ Betriebs- bzw. Maschinenlaufzeiten<br>Für die Unternehmen werden längere Betriebszeiten durch internationalen Konkurrenzdruck und wachsende Kapitalkosten immer wichtiger. Der Einsatz von teureren Maschinen ist nur dann wirtschaftlich, wenn diese möglichst rund um die Uhr laufen<br>– Arbeitnehmersicht ⇒ Arbeitszeiten<br>Bei den Arbeitnehmern besteht der Wunsch nach Selbstbestimmung über die täglichen Arbeitszeit (Umfang und Lage der Arbeitszeit) bzw. nach mehr Zeitsouveränität<br>→ Lösungsansatz ⇒ starre Arbeitszeiten schränken beide Seiten ein<br>Aus dem Bedürfnis Arbeits- und Betriebszeiten von einander zu trennen (entkoppeln) sind viele Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung entstanden |
| <u>Vorteile</u>             | : | ⇒ für den Betrieb <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilisierung der Betriebszeiten</li><li>• flexible Steuerung bei Nachfrageschwankungen &amp; Änderungen bei Kundenwünschen</li><li>• Unterbeschäft. und zu hohe Personalkosten bei rückläufigem Umsatz werden verm.</li><li>• Mehrproduktion (höhere Produktivität) durch verbessertes Betriebsklima</li><li>• Senkung der Krankheitsrate durch höhere Arbeitszufriedenheit</li></ul> ⇒ für die Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"><li>• mehr Selbstbestimmung bei der Festlegung der Arbeitszeiten durch den Arbeitnehmer</li></ul>   |

Arten & Auswirkungen :

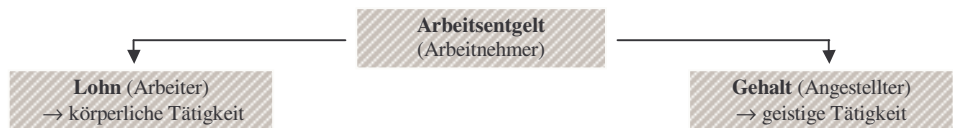
- Humanisierung der Arbeit
- Einführung von Zeitkonten  
Es wird ein *Arbeitszeitrahmen* zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung vereinbart, in dem *keine Mehrarbeits- bzw. Überstundenzuschläge* bezahlt werden. Die Mitarb. erhalten ein Zeitkonto, welches sie in Abhängigkeit des anfallenden Arbeitsumfanges auffüllen oder unterschreiten können. Einschränkungen durch Festlegung einer Ober- bzw. Untergrenze oder eines Zeitpunktes, an dem das Konto ausgeglichen sein muss (meist Jahresenden), sind möglich.  
*z.B. Vereinbarung einer wöchentlichen Arbeitszeit zwischen 0 und 45 Stunden und der Möglichkeit des Mitarbeiters sich im Bereich zwischen -150 und +150 Stunden auf seinem Arbeitskonto zu bewegen*  
⇒ *Es findet ein monatlicher Ausgleich statt*
- Einführung von Gleitzeiten  
Um zu versuchen die persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeiters in Einklang zu bringen werden gleitende Arbeitszeiten eingeführt, d.h. es besteht nur in den sog. *Kernzeiten* Anwesenheitspflicht, wodurch der Arbeitnehmer den restlichen Teil der tägl. Arbeitszeit der sog. *Gleitzeit*, nach *eigenem Wunsch* als Arbeits- oder Freizeit genutzt werden kann
  - täglicher Zeitausgleich  
Dieser ist bei täglich fixer Arbeitsdauer gegeben, d.h. es besteht nur eine begrenzte Wahl von Arbeitsbeginn und Arbeitsende, da die Kernzeiten zu berücksicht. sind
  - monatlicher Zeitausgleich  
Dieser ist bei fixer monatl. Arbeitsdauer gegeben, wobei oft eine tägliche Mindest-Arbeitszeit vorgeschrieben wird (falls nicht durch Kernzeitenregelung geschehen)
- Verkürzung der Arbeitszeit durch Lohnverzicht ⇒ vgl. Teilzeit/Vollzeit  
Mitarbeiter verzichten auf einen Teil ihres Jahreseinkommens und erhalten in entspr. Höhe frei verfügbare Zeitgutschriften
- Modell des „atmenden Betriebes“ ⇒ in Abhängigkeit von der Auftragslage  
Hier werden in der Betriebsvereinbarung Verkürzungen bei schlechter Auftragslage & Überschreitungen der wöchentlichen Arbeitszeit bei guter Auftragslage abgesprochen
- Jobsharing ⇒ Gruppenarbeit  
Bei diesem Arbeitsmodell teilen sich Arbeitnehmer einen Vollzeit-Arbeitsplatz (→Teilzeit-Arbeitskräfte) und sind gemeinsam für die gestellte Arbeitsaufgabe verantwortlich. Dabei wird Arbeitszeit und Arbeitsinhalt untereinander abgestimmt

Arbeitsentgelt

Lohn : Der Lohn (Arbeitsentgelt) ist der Preis für den Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit

Lohnsatz : Der Lohnsatz ist der Preis für eine Arbeitsstunde

Unterscheidung :



Lohnfindung : Bestimmungsfaktoren bzw. Maßstäbe bei der Ermittlung des Arbeitsentgelts können sein:

- 1.) Schwierigkeitsgrad  
Der Schwierigkeitsgrad von Tätigkeiten wird durch Arbeitsstudienwerte ermittelt
- 2.) Arbeitsproduktivität  
Sie gibt die quantitative oder mengenmäßige Leistung in einer bestimmten Zeit an  
Die Arbeitsproduktivität wird als Maß für die Normalleistung verwendet  
*Beispiel: Für eine Ausbringungsmenge von 20 Stück werden 2 Stunden benötigt.*  
*Die Arbeitsleistung beträgt 10 Stück/Std. (=Normalleistung)*  
Arbeitsproduktivität =  
= =
- 3.) Leistungsgrad  
Er drückt die tatsächliche Leistung (Ist-Leistung) in Prozent zur Normalleistung (Soll-Leistung, als Ausgangspunkt) aus und ist letztlich entscheidend für die Höhe des Lohns.  
*Beispiel: Ein Arbeiter fertigt anstatt 8 Stück je Stunde (Normalleistung) 9 Stück pro Stunde (Ist-Leistung) an*  
*Der Leistungsgrad beträgt (9\*100)/8 = 112,5 %*

$$\begin{aligned} \text{Leistungsgrad} &= \frac{\text{Ist-Zeit}}{\text{Soll-Zeit}} \times 100 \\ &= \frac{6,6}{7,5} \times 100 \end{aligned}$$

#### 4.) Zeitgrad

Der Zeitgrad drückt die vorgegebene Normalzeit (Sollzeit) je Stück in Prozent der erzielten Ist-Zeit (tatsächliche Zeit) pro Stück aus

*Beispiel: Für die Anfertigung eines Stückes werden nur 6,6 Minuten (Ist-Zeit) anstatt den üblichen 7½ Minuten (Sollzeit) benötigt. Der Zeitgrad beträgt  $(7,5 \cdot 100) / 6,6 = 112,5\%$*

$$\text{Zeitgrad} = \frac{\text{Soll-Zeit}}{\text{Ist-Zeit}} \times 100 = \frac{7,5}{6,6} \times 100$$

#### 5.) Soziale Komponente

Weitere Bestimmungsfaktoren bei der Lohnfindung sind:

- Lebensalter
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Familienstand (durch unterschiedliche Besteuerung und Kindergeldzahlung vom Staat berücksichtigt)

## Entgeltformen

---

### Zeitlohn

Definition : Bezahlung nach Anwesenheitszeit und ohne Berücksichtigung der Ist-Leistung

Berechnung :  $\text{Bruttoverdienst} = \text{Lohnsatz je Zeiteinheit} \times \text{Anzahl der Zeiteinheiten}$

Beispiel :

<i>Stück/Stunde</i>	<i>Arbeitszeit/Stück</i>	<i>Lohnkosten/Stück</i>	
8	7½ Min	1,50 DM	<i>Normalleistung 10 Stück/Stunde</i>
10	6 Min	1,20 DM	<i>⇒ Kalkulationsgrundlage</i>
12	5 Min	1,00 DM	<i>Stundenlohn 12,00 DM / Stunde</i>

Vorteile :

- für den Arbeitnehmer:
  - konstantes (fixes) Einkommen
- für den Arbeitgeber:
  - Erleichterte Lohnabrechnung
  - Die frei verfügbare Zeit verringert den Ausschuss (Pfusch, unbrauchbare Produkte)
  - Steigerung der Qualität
  - dauerhafte Aufrechterhaltung der Leistung
  - Vermeidung von Arbeitsunfällen und andere Gefahren
  - gleichbleibende Arbeitsleistung bei Vorgabe des Arbeitstaktes durch Maschinen

Nachteile :

- für den Arbeitnehmer:
  - Keine Belohnung sorgfältigen Arbeitens bei Bestim. des Tempos durch Maschine
- Nachteil für den Arbeitgeber:
  - kein Leistungsanreiz für Mehrleistung
  - Kostenanfall durch erforderliche Arbeitskontrollen
  - Unter der Normalleistung liegende Ist-Leistung geht zu Lasten des Betriebes. Wegen fixer Gesamtkosten / steigender Lohnstückkosten bei geringerer Arbeitsleistung wird die Produktion eines Stückes teurer, woran die Kalkulation angepasst werden muss

Anwendungsgebiete :

- Präzisionsarbeit
- Fließbandarbeit
- reine Maschinenbewegung
- Bürotätigkeit
- Arbeiten, deren Arbeitstempo durch den Arbeitsgang bestimmt wird
- Erfordernis einer Einarbeitungs-Zeit

### Leistungslohn

Definition : Bezahlung unter Berücksichtigung der Ist-Leistung

Unterscheidung :

- Mengenbezogen
  - Akkordlohn, Bezahlung nach der Ist-Leistung
  - Prämienlohn, Kombination zwischen Zeit- und Akkordlohn
- Wertbezogen
  - Provision, prozentuale Beteiligung am unmittelbar bewirktem Umsatz
  - Erfolgsbeteiligung, Arbeitsentgelt als Gewinnbeteiligung (Tantieme)

- **Akkordlohn**

Definition : Der Akkordlohn ist ein Leistungslohn, bei welchem Arbeitnehmer nach der mengenmäßig erbrachten Leistungserstellung belohnt werden

Voraussetzung : Die zu erbringende Leistung muss messbar und gleichartig sein und muss dem Arbeitnehmer ermöglichen das Arbeitstempo selbst zu bestimmen

Bestandteile (Beispiel):  
garantierter Mindestlohn 12,00 DM → entspricht dem Zeitlohn Normalleistung)  
+ Akkordzuschlag (20 %) 2,40 DM → dient als Leistungsanreiz (10 - 25%)  
= Akkordrichtsatz (Grundwert) 14,40 DM → Stundenverdienst eines Akkordarbeiters bei Normall. (Leistungsgrad von 100%)

Mindestleistung : Es wurde durchgesetzt, dass auch bei Minderleistung der Akkordrichtsatz zu zahlen ist.

(Stück-)Geldakkord :  
Definition : Hier wird ein fester Geldbetrag je Stück (Stückgeld) vergütet  
Geldakkordsatz : = = 1,44  
Abrechnung : Bruttoverdienst = Ist-Leistung x Stückgeld  
Umfang : Jede einzelne Tätigkeit hat ihr Stückgeld (Geldakkordsatz)  
Nachteil : Bei Tariferhöhungen müssen alle Stückgelder neu berechnet werden

(Stück-)Zeitakkord :  
Definition : Die Zeit je Stück ist vorgegeben und wird mit dem Preis je Minute (Minutenfaktor) vergütet  
Zeitakkordsatz : x  
= Minutenfaktor x Vorgabezeit/Stück  
Abrechnung : Bruttoverdienst = Ist-Leistung x Minutenfaktor x Vorgabezeit  
Vorteil : Bei Tariferhöhungen muss nur der Minutenfaktor neu bewertet wird.

Kostenmäßiger Vergl.:  
Zeitlohn : konstante (fixe/feste) Gesamtkosten  
leistungabhängige (variable/veränderliche) Stückkosten  
Akkordlohn : leistungsabhängige (variable/veränderliche) Gesamtkosten  
konstante (fixe/feste) Stückkosten, ausgenommen Minderleistung

Gruppenakkord :  
Definition : Dies ist eine Sonderform des Akkordlohnes, bei welcher Vorgabezeit und Minutenfaktor für eine Gruppe von Arbeitnehmern, sog. autonom (selbständige) Arbeitsgruppe, gelten, die gemeinsam an einem Werkstück arbeitet, z.B. Fertigungsinsel  
Abrechnung : Der Mehrverdienst wird auf die Mitglieder der Gruppe aufgeteilt  
Vorteile : für den Arbeitnehmer  
– starkes Gruppen- bzw. Gemeinschaftsgefühl  
– gegenseitige Kontrolle der Gruppenmitglieder für das Unternehmen  
– vereinfachte Abrechnung  
– Anreiz zur Leistungssteigerung durch erhöhte Motivation  
– verringertes Risiko der Minderleistung  
– fixe Lohnstückkosten  
Nachteile : für den Arbeitnehmer  
– Gesundheitsgefahren und Stress durch übersteigertes Arbeitstempo  
– Überforderung der Gruppe durch den Stärksten  
– Gruppenzwang für das Unternehmen  
– hohe Krankheitsrate  
– erhöhter Ausschuss  
– Qualitätsminderung  
– erhöhte Abnutzung der Maschinen  
– Qualitätskontrollen verstärkt notwendig

- **Prämienlohn**

Definition : Der Prämienlohn ist eine Kombination aus Zeit- und Akkordlohn, welcher eine besondere Belohnung darstellt

Arten :  
→ Qualitätsprämien für verminderten Anfall von Ausschuss  
→ Ersparnisprämien für sparsamen Material- oder geringen Energieverbrauch  
→ Nutzungsprämien bei kürzeren Wartezeiten (Stillstandszeiten) und Reparaturzeiten der Maschine durch pfleglichen Umgang

## • Provision

- Definition : Diese besondere Leistungsvergütung ist eine prozentuale Beteiligung am Umsatz, der durch die Tätigkeit des (Außendienst-)Mitarbeiters bewirkt worden ist. Sie ist meist an einem festem Grundgehalt (Fixum, Mindestgehalt) gekoppelt
- Berechnung :  $\text{Verdienst} = \text{Mindestgehalt (Fixkosten des Betriebes)} + \text{Provision (variable Kosten)}$
- Beispiel : *Ein Reisender erhält ein festes Grundgehalt von 1.000,00 DM pro Monat und eine umsatzabhängige Provision von 4%. Der Umsatz im letzten Monat betrug 70.000,00 DM. Wie hoch war sein Verdienst?*  
 $\text{Verdienst} = 1.000,00 \text{ DM} + 2.800,00 \text{ DM} = 3.800,00 \text{ DM}$

## • Gewinnbeteiligung


- Begründung : Da der Gewinn durch die beiden Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit gemeinsam erwirtschaftet wird, sollte dieser sowohl auf die Kapitaleigner als auch auf die Arbeitnehmer verteilt werden
- Arten :  
Barauszahlung  $\Rightarrow$  freie Verfügbarkeit durch den Arbeitnehmer  
Kapitalbeteiligung  $\Rightarrow$  Darlehen für das Unternehmen  
– am Eigenkapital  $\rightarrow$  bedeutet Eigentümerrechte, z.B. Ausgabe von Belegschaftsaktien  
– am Fremdkapital  $\rightarrow$  beinhaltet gleichbleibende Gewinnanteile als AN-Darlehen
- Vorteile :  
bei der Beteiligung am Eigenkapital  
 $\rightarrow$  Der Arbeitnehmer wird als Teilhaber zum Miteigentümer  
– Stimmrecht in der Hauptversammlung  
– Recht auf Dividende (variabler Anteil am Gesamtgewinn)  
– Mitbestimmungsrechte als Miteigentümer  
bei der Beteiligung am Fremdkapital  
 $\rightarrow$  Der Arbeitnehmer wird Gläubiger des Unternehmens  
– konstante Zinsansprüche  
– Keine Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer, auf Grund des bereits vorhandenen Arbeitsplatzrisikos (unternehmerisches Haftungsrisiko)  
– Vermögensbildung durch Beteiligung am Produktivvermögen der Wirtschaft für das Unternehmen  
– Verminderung der Fluktuation  
– Steigerung des Interesses an einem Betrieb (Engagement) und der Einsatzbereitschaft der Arbeitnehmer  
– Schonung des Kreditrahmens  
– Möglichkeit der problemlosen Kapitalbeschaffung :  
Gewinnanteile verbleiben als arbeitendes Kapital, sog. Betriebskapital, in der Unternehmung

## Lohn- und Gehaltsabrechnung $\Rightarrow$ Ermittlung der Lohnabzüge

---

- Auszahlung : Nettolohn = Bruttolohn - Lohnabzüge
- Lohnabzüge :  
• Lohnsteuer (an das Finanzamt, je nach Steuerklasse)  
• Kirchensteuer (ca. 8,0% der Lohnsteuer an das Finanzamt)  
• Solidaritätszuschlag (ca. 5,8% der Lohnsteuer an das Finanzamt)  
• Sozialversicherungsbeiträge (ca. 38,8% vom Bruttoverdienst an die Krankenkasse als Sozialvers.-träger bzw. Zahlstelle, die zu 50% von AG und AN geleistet werden)  
– Rentenversicherung (ca. 19,5% vom Bruttolohn)  
– Krankenversicherung (ca. 13,0% vom Bruttolohn)  
– Pflegeversicherung (ca. 1,7% vom Bruttolohn)  
– Arbeitslosenversicherung (ca. 4,6% vom Bruttolohn)  
– Unfallversicherung (Dieser Beitrag an die Berufsgenossenschaft wird vollständig vom Arbeitgeber übernommen)

# PRODUKTIONSWIRTSCHAFT / FERTIGUNG

<u>Definition</u>	:	Die Fertigung betrifft die Herstellung von Sachgüter im Industriebetrieb
<u>betriebliche Funktionen</u>	:	
<u>Unterscheidung / Art</u>	:	<p>⇒ arbeitsintensive Betriebe Produktionsfaktor Arbeit ist vorherrschend ⇒ Handelsunternehmen</p> <p>⇒ kapitalintensive Betriebe Produktionsfaktor (Sach-)Kapital ist vorherrschend ⇒ Industriebetrieb</p>
<u>Gesamtaufgaben</u>	:	Leistungserstellung (Industriebetrieb) bzw. Leistungserbringung (Handelsunternehmen) Damit ist die Produktion bzw. Fertigung von Erzeugnissen (UE/FE) gemeint
<u>Teilaufgaben</u>	:	Zielsetzung, Planung, Realisation, Kontrolle (Management-Regelkreis) <ol style="list-style-type: none"><li>1. Produktionsplanung bzw. Fertigungsplanung<ul style="list-style-type: none"><li>- Planung des Produktionsprogrammes Art und Menge der Erzeugnisse, die produziert werden sollen</li><li>- Planung des Produktionsvollzuges Planung der Ausführung bzw. Realisation der Fertigung</li></ul></li><li>2. Produktionsdurchführung bzw. Realisation<ul style="list-style-type: none"><li>- Produktionssteuerung Direkte Vorbereitung, Steuerung und Überwachung der Fertigung</li><li>- Be- und Verarbeitung der Werkstoffe</li></ul></li><li>3. Produktionskontrolle<ul style="list-style-type: none"><li>- technische Kontrolle ⇒ Qualitätssicherung</li><li>- betriebswirtschaftliche Kontrolle ⇒ Nachkalkulation bzw. Kostenrechnung (Soll-Ist-Vergleich tatsächlich angefallener mit berechneten Kosten und Feststellung der Kostenverantwortlichkeit mittels Abweichungsanalyse)</li></ul></li></ol>

## 1. PLANUNG DES PRODUKTIONSPROGRAMMES

<u>Definition</u>	:	Das Produktionsprogramm umfasst die Art und Menge der Produkte, die in einem bestimmten Zeitraum gerechtfertigt werden
<u>Unterscheidung</u>	:	→ Im Industriebetrieb stellen die hergestellten Produkte ein sog. Programm dar → Im Handelsunternehmen stellt das Warenangebot ein sog. Sortiment dar
<u>Produktionsprogramm</u>	:	Markt und Lagerleistung (für den Absatz gefertigte Erzeugnisse) sowie Eigenleistung (selbsterstellte Anlagen und Werkzeuge)
<u>Absatzprogramm</u>	:	für den Absatz gefertigte Erzeugnisse und (zugekaufte) Handelswaren

## Management-Entscheidungen im Einzelprodukt-Unternehmen

<u>Produktfeld</u>	:	Dies ist der Bereich, in dem die Unternehmung tätig sein möchte, z.B. <i>Elektroindustrie</i> Er wird vor der Betriebsgründung festgelegt unter Berücksichtigung von ... <ul style="list-style-type: none"><li>- Markt- bzw. Absatzchancen (zu erwartende Erträge/Umsatzerlöse/Leistung)</li><li>- Kosten (betrieblich bedingte Aufwendungen/Werteverzehr)</li><li>- Gewinnaussichten (Betriebsgewinn = Leistung - Kosten)</li><li>- Finanzierungsmöglichkeit (Kapitalbeschaffung, u.a. abhängig von Gewinnchancen)</li></ul>
<u>Programmbreite</u>	:	Sie gibt die Menge der angebotenen Produktarten bzw. Varianten an, die sich in ihrer Ausführung voneinander unterscheiden (Größe, Farbe, Form, etc.)
<u>Programmtiefe</u>	:	Die Programmtiefe gibt an, in welchem Umfang Teile oder Halberzeugnisse (UE) selbst gefertigt oder fremd bezogen werden

- Produktionsmenge :
- Auftragsfertigung  
Sie wird bei gesichertem Absatz (gegebenes Auftragspolster) angewandt. Die Menge ist von außen vorgegeben (abhängig von den Kundenbestellungen)  
Aufgaben des Management: (Zeitplanung)
    - Festlegung der Reihenfolge der Aufträge
    - Verringerung der Durchlaufzeit der Aufträge
    - Einhaltung der zugesagten Lieferfristen
  - Lagerfertigung  
Sie wird bei ungewissem Absatz angewandt. Die zu erwartende Menge muss durch Marktforschung möglichst genau ermittelt werden und ist an Absatzschwankungen an zu passen. Dabei sind folgende Möglichkeiten gegeben:
    - absatzsynchrone Fertigung (→ just-in-time)  
Die Fertigungsmenge richtet sich nach der Absatzmenge, wodurch die Kosten der Lagerhaltung für die Fertigerzeugnisse gering gehalten werden können
    - gleichmäßige Kapazitätsauslastung (= Beschäftigung)  
Durch ein konstantes Leistungsvermögen bzw. Leistungsfähigkeit der Maschinen (i.d.R ca. 90%) wird eine gleichbleibende Produktionsmenge gefertigt
      - Liegt die Produktions- unterhalb der mögl. Absatzmenge, so entsteht Lieferzeit
      - Liegt die Produktionsmenge oberhalb der Absatzmenge, so entsteht durch einen ungeplanten Lageraufbau (Lagerinvestition) eine Produktion auf Lager, durch welche Kapital im Lager gebunden wird und Gewinnchancen ungenutzt bleiben

## Management-Entscheidung im Mehrprodukt-Unternehmen

Produktionsprogramm : ⇒ Ist die Kapazität ausreichend, so werden alle gewinnbringenden Produkte aufgenommen.  
⇒ Ist die Kapazität beschränkt, so werden zunächst die gewinnbringendsten Produkte in das Produktionsprogramm aufgenommen

Deckungsbeitrags-RG : Gewinn = Verkaufserlöse – fixe Kosten – variable Kosten  
Verkaufserlös / Stück – variable Kosten / Stück = Stückgewinn + Fixkosten / Stück  
Stück-Deckungs-Beitrag = Stückgewinn + Fixkosten je Stück  
In der Praxis orientiert man sich an der Deckungsbeitrags-Rechnung. Der Deckungsbeitrag dient dazu Fixkosten abzudecken und als Residualgröße (Rest) Gewinn zu beinhalten

Beispiel : *In einem Unternehmen werden drei Produkte gefertigt. Die Kapazität ist auf 1000 Stück ausgelegt. Vom Markt werden zur Zeit aber insgesamt nur 900 Stück aufgenommen. Die Stückzahl je Produkt können zwischen 200 und 400 Stück schwanken. Die minimale Absatzmenge beträgt 600 Stück, die maximale Absatzmenge 1200 Stück. Eine gleichmäßige Kapazitätenauslastung wird angestrebt, beispielsweise 90% als Normalbeschäftigung und somit eine geplante, durchschnittliche Produktionsmenge von 900 Stück. In welcher Menge und Reihenfolge sollen die einzelnen Produkte produziert werden ?* \*) ohne Nebenbedingung der Mindestproduktion

Produkt	Stückerlös	var. Kosten	Stück-DB	Rang	Menge*	Menge
A	300,00 DM	150,00 DM	150,00 DM	1.	400 Stück	400 Stück
B	200,00 DM	120,00 DM	80,00 DM	3.	100 Stück	200 Stück
C	170,00 DM	80,00 DM	90,00 DM	2.	400 Stück	300 Stück

Vorteile → die Normalbeschäftigung von 900 Stück wird erreicht  
→ die Beschäftigtenzahl bleibt unverändert (keine Arbeitsfreisetzung)

Gesetz der Massenprod. : Durch die Produktion einer höheren Stückzahl werden die Kosten je Stück gesenkt

## 2. PRODUKTIONSDURCHFÜHRUNG (REALISATION)

Definition : Bei der Produktionsdurchführung muss festgelegt werden, in welcher Weise die Be- oder Verarbeitung der Werkstoffe (RHB) erfolgen soll

Produktionsfaktoren :

<u>BWL</u>	<u>VWL</u>
– menschliche Arbeitskraft	– Arbeit
– Betriebsmittel	– Sachkapital (prod. Produktionsmittel)
– Werkstoffe	– Natur / Boden

<u>Produktionsverfahren</u>	:	kapitalintensive Produktionsverfahren ⇒ Maschinenarbeit arbeitsintensive Produktionsverfahren ⇒ Handarbeit
<u>Rationalisierung</u>	:	Bei der Rationalisierung (Kostensenkung) wird der Produktionsfaktor Arbeit durch den Faktor Kapital substituiert (ersetzt, ausgetauscht)
<u>Bestimmungsgrößen</u>	:	Bei der Auswahlentscheidung werden folgende Faktoren berücksichtigt um die kostengünstigste und wirtschaftlichste Kombination (Minimalkostenkombination) zu erreichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kosten → Faktorpreise für die benötigten Produktionsfaktoren</li> <li>– Nachfrage → Kaufbereitschaft</li> <li>– Betriebsgröße → Fertigung nach dem Gesetz der Massenproduktion</li> <li>– technischer Fortschr. → fortschreitende Automation</li> <li>– soziale Einflüsse → Humanisieren der Arbeit</li> </ul>

## Fertigungsverfahren

---

<u>Fertigungstypen</u>	:	<p>Einteilung der Fertigungsarten nach der Häufigkeit der Wiederholung des Fertigungsvorganges, d.h. nach der Menge der Erzeugnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einzelfertigung</b> Sie liegt vor, wenn mit einer Produktionsanlage nur ein einzelnes Produkt einer bestimmten Art gefertigt wird, d.h. es wird nur in einer Ausführung hergestellt. Der Fertigungsprozess muss jedes mal von neuem geplant und durchgeführt werden. <i>Beispiele: Spezialanfertigungen, Schiffe, Maßkleider, Gebäude, Brücken, Spezialmaschinen</i></li> <li>• <b>Mehrfachfertigung</b> Sie liegt vor, wenn auf einer Produktionsanlage gleichzeitig oder direkt hintereinander mehrere Produkte der gleichen Art gefertigt werden. Dies erfolgt meist nicht auf Bestellung, sondern für den anonymen Markt <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Serienfertigung</b> Gleichzeitig oder gleich hintereinander erfolgende Erstellung gleicher Produkte (Serie) in begrenzter Stückzahl (Auflage). Die Produkte verschiedener Großserien unterscheiden sich stark. Daher können sog. Rüstzeiten (Umstellung) entstehen <i>Beispiele: Flugzeugtypen, Möbeltypen, Automobiltypen</i></li> <li>– <b>Sortenfertigung</b> Sorten sind Varianten (verschiedene Ausführungen) des gleichen Grundproduktes, die sich nur bezüglich einzelner Merkmale, wie beispielsweise der Farbe, Güte, Form, Maße, Material, Größe oder Materialzusätze unterscheiden <i>Beispiele: Biersorten, Käsesorten, Papiersorten</i></li> </ul> </li> <li>• <b>Massenfertigung</b> Sie liegt vor, wenn auf einer Produktionsanlage gleiche Produkte auf unbestimmte Zeit und in unbegrenzt hoher Stückzahl gefertigt werden (meist weitgehend automatisiert) <i>Beispiele: Schrauben, Flaschen, Zigaretten, Dragees, Strom, Heizöl</i></li> </ul>
<u>Fertigungsorganisation</u>	:	<p>Einteilung der Fertigungsarten nach der Anordnung der Betriebsmittel (Maschinen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Werkstattfertigung</b> Bei der Werkbankfertigung vollziehen sich alle Arbeitsgänge in <i>einer</i> Werkstatt. Die Bearbeitung wird in Einzelarbeit durch vielseitig ausgebildete Arbeitskräfte vorgenommen und ist vorwiegend im Handwerk oder in der Kleinindustrie vorzufinden</li> <li>• <b>Werkstättenfertigung</b> Eine Werkstätte, eine Werkstatt im Sinne der Industrie, ist ein Ort, an dem Betriebsmittel (Maschinen) mit gleichartiger Verrichtungen (Tätigkeiten) zu einer Gruppe zusammengefasst werden. Dabei durchlaufen die einzelnen Werkstücke <i>mehrere</i> Werkstätten zur Durchführung der aufeinanderfolgenden Arbeitsgänge, wobei auf möglichst kurze Transportwege zur Minimierung der Durchlaufzeit geachtet wird. Anwendungsgebiete stellen die Einzelfertigung oder Kleinserienfertigung dar <i>Beispiele: Schlosserei, Bohrererei, Schweißerei, Galvanik, Gießerei, Fräserei, Dreherei, Stanzerei, Schleiferei, Zuschneiderei, Stepperei, Näherei → abschließender Zusammenbau (Montage)</i></li> <li>• <b>Reihenfertigung</b> Bei dieser Linien- bzw. Fertigungsstraßenfertigung sind die Betriebsmittel und Arbeitsplätze in der Reihenfolge der auszuführenden Arbeitsgängen angeordnet, wobei an jedem Arbeitsplatz eine andere (zeitlich ungebundene) Verrichtung am gleichen Bearbeitungsobjekt vorgenommen werden</li> </ul>

- Fließfertigung  
Bei diesem Spezialfall der Reihenfertigung werden Werkstücke automatisch durch Fließbänder als Transportmittel zum nächsten Arbeitsplatz befördert, wodurch bei dieser zeitlich gebundenen Fertigung für alle Arbeiten eine gleiche gleichmäßig oder auch ruckartige Taktzeit (Bearbeitungs- und Wartezeit, in der jeweils eine Mengeneinheit hergestellt wird) vorgegeben wird. Die Fertigung ist in eine hohe Anzahl kleiner Vorrichtungen zerlegt

Vorteile der Reihen- und Fließfertigung

- Kurze Transportwege und damit schnellerer Durchlaufzeit
- Kaum Zwischenlager erforderlich, d.h. geringere Zins- und Lagerkosten
- Kostenvorteile der Großserien- und Massenproduktion
- Wenig Ausschuss auf Grund der Spezialisierung der Arbeitskräfte (Übungseffekt)
- Platzersparnis, da die Arbeitsplätze eng aneinander gerückt sind
- Zeitersparnis, da die Arbeiter mit ihrer Arbeitsaufgabe ausgelastet sind
- Verhältnismäßig geringe Lohnkosten, falls keine Fachkräfte benötigt werden
- Täglicher Materialbedarf liegt fest

Nachteile der Reihen- und Fließfertigung

- Geringe Anpassungsfähigkeit an Marktveränderung, d.h. Gefahr der Absatzstock. (höhere Fixkosten je Stück laut Umkehrung des Gesetzes der Massenproduktion)
- Störanfälligkeit des gesamten Produktionsprozesses
- Bindung des Arbeiters an seinen Arbeitsplatz durch fremdbestimmtes Arbeitstempo
- Monotonie der Arbeit, einseitige körperliche Belastung

⇒ Problem der Maschinenbelegung

Die Maschinenbelegung ist das Hauptproblem der kurzfristigen Terminplanung, welche die Festlegung über die Zuordnung der Aufträge zu den einzelnen Maschinen (Reihenproblem, welcher Auftrag wird von welcher Maschine verarbeitet?)

- Werden Maschinen nicht rechtzeitig mit Aufträgen versorgt, entstehen sog. Brachzeiten (Leerkosten durch Nichtnutzung)
- Werden Maschinen von mehreren Aufträgen gleichzeitig beansprucht, entsteht durch diese Überbelastung eine erhöhte Abnutzung und längere Wartezeiten auf Grund der erhöhten Durchlaufzeit (Engpässe, sog. Propf, Blockade)

Entscheidungsgrundlage ist u.a. eine Maximierung des (Gesamt-)Deckungsbeitrages  
In einer Engpasssituation wird mit **relativen Deckungsbeiträgen**, welche die zeitliche Belastung einzelner Abteilungen durch das jeweilige Produkt berücksichtigt.  
Der relative Deckungsbeitrag ist der auf eine Stunde umgerechnete Deckungsbeitrag

Rechenbeispiel:

Produktgruppe	Stückerlös	variable Stückkosten	Stück-DB	Montagezeit/Stück	Einheiten je Stunde	relativer DB	Rangfolge
A	200,00 DM	100,00 DM	100,00 DM	30 Min.	2 Stück	200,00 DM	2.
B	300,00 DM	150,00 DM	150,00 DM	60 Min.	1 Stück	150,00 DM	3.
C	150,00 DM	80,00 DM	70,00 DM	20 Min.	3 Stück	210,00 DM	1.

Engpasssituation ist die Montageabteilung. Es werden drei Produktgruppen geführt.  
Folge: Die Produkte sind in der Reihenfolge C - A - B zu fertigen

- Gruppenfertigung  
Dies ist eine Kombination von Werkstatt- und Reihenfertigung, wobei die zur Bearbeitung eines Produktteils notwendigen Betriebsmittel zu einer Gruppe zus.-gefasst und nach dem Flussprinzip angeordnet werden. Dabei werden innerhalb einer Werkstatt mehrerer Vorrichtungen zur Herstellung des Werkstückes ausgeführt  
*Beispiel: Bei der Fertigung eines Fahrrades werden in der Montageabteilung die Werkstücke der drei Gruppen Felgenfertigung, Speichenfertigung und Gestellfertigung zusammengebaut*

- Baustellenfertigung  
Der Arbeitsgegenstand ist in Folge seines Gewichts, seiner Größe oder des vorgegebenen Standortes *ortsgebunden*, weshalb die Betriebsmittel, Werkstoffe und Arbeitskräfte herangeschafft werden müssen

Produktionstechnik

: Einteilung der Fertigungsarten nach dem Grad der Beteiligung menschlicher Arbeitskraft

- Manuelle Fertigung bzw. Handarbeit  
Dabei ist von Hand durchgeführte Arbeit gemeint, die durch Werkzeuge und handgeführte Maschinen unterstützt bzw. erleichtert werden kann. Sie erfordert oft eine besondere Qualifikation der Mitarbeiter sowie Geschicklichkeit und Flexibilität  
Vorteile  
- Relativ anpassungsfähige Fertigung, - leichte Umstellung auf andere Arbeitsgänge  
- Arbeitszufriedenheit

### Nachteile

- Zeitaufwendige Produktion
- geringe Produktivität (mengenmäßige Ausbringung)
- teure, lohnintensive (arbeitsintensive) Produktion
- Mechanische bzw. maschinelle Fertigung  
Der Betrieb wird Anlagen- bzw. Kapitalintensiv, d.h. es werden Maschinen verwendet, welche selbst die Führung des Werkstückes und der Werkzeuge übernehmen, wobei in Hinblick auf das Zusammenwirken von menschlicher Arbeit und Maschinenarbeit in drei Stufen der Mechanisierung unterschieden werden kann
  - a) Die Maschine führt nur eine gleichbleibende Elementarbewegung aus zur Beweg. des Werkstückes (z.B. *Warenaufzug*) oder des Werkzeuges (z.B. *Bandsäge*), wobei alle übrigen Arbeitsverrichtungen Aufgabe des Arbeiters sind, wie beispielsweise das Zuführen des Werkstückes oder Schalten der maschinellen Bewegung
  - b) Die Maschine übernimmt mehrere Arbeitsverrichtungen, die Bewegung des Werkstückes und der Werkzeuge, wobei der Arbeiter den Umfang und die Reihenfolge der Maschinenbewegung bestimmt, z.B. *Nähmaschine*
  - c) Die Maschine übernimmt auch die *Steuerung* (Halbautomat bzw. teilautomatisierte Fertigung), wobei sie Schaltimpulse für einzelne mechanische Bewegungen gibt
- Automatisierte Fertigung  
Darunter versteht man den Einsatz selbständig arbeitender Automaten automatischer Anlagen, wobei der ganze Arbeitsablauf von Maschinen nach vorgegebenem Progr. gesteuert, kontrolliert und korrigiert wird  
*z.B. vollautomatische Walzstraßen, Flaschenabfüllanlagen, EDV-Anlagen, etc.*

### Arten neuer Fertigungstechniken (Technologien)

- NC-Werkzeugmaschinen (numerical Control)
- CNC-Maschinen (computerized numerical Control)  
am Einsatzort frei programmierbare NC-Maschine
- Industrieroboter  
frei programmierbare Handhabungsautomaten, die sich um mehrere Achsen frei bewegen können und mit Greifern und Werkzeugen ausgestattet sind.  
Einsatzgebiete sind u.a. Verrichtungen wie schweißen oder lackieren

## Produktionssteuerung

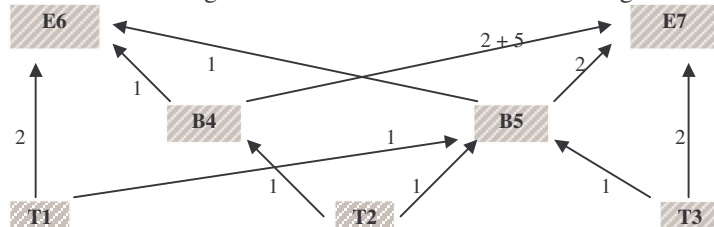
---

<u>Definition</u>	:	Sie umfasst die Vorbereitung, Steuerung und Überwachung (Kontrolle) der Fertigung
<u>Fertigungsvorbereitung</u>	:	Sie dient der zur Gewährleistung einer geordneten Produktion, wobei die im Folgenden aufgelisteten <i>organisatorische Hilfsmittel</i> zum Einsatz kommen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Stückliste Dies ist ein Verzeichnis aller Einzelteile und Baugruppen (Komponenten) eines Erzeugnisses mit Angabe von Teilebezeichnung und Menge<ul style="list-style-type: none"><li>- Mengenübersichtsstückliste Sie ist unstrukturierte und enthält Angaben über Mengen und Gegenstände, s.d. die Mengenübersichtsliste besonders für einfache Erzeugnisse geeignet ist</li><li>- Fertigungsstufenstücklisten Sie ist ein strukturiertes nach den benötigten Komponenten der jeweiligen Fertigungs stufe aufgelöstes Verzeichnis und stellt den fertigungstechnischen Aufbau dar. - Unterfall: Baukastenstückliste nach Baukastenprinzip</li></ul></li><li>• Teileverwendungsnachweise TVN Sie geben Auskunft darüber, in welchen Baugruppen oder Erzeugnissen best. Teile bzw. Bauteile (Bauelemente) vorkommen</li><li>• Gozinto-Graph („that part goes into“ - „das Teil, das in das Produkt eingeht“) Definition: Grafische Darstellung des Fertigungs- bzw. Baustufenzusammenhangs Kreise-Bez.: E Erzeugnisse B Baugruppen T Teile x Mengeneinh. (x: Ziffern an Pfeilen geben die in ein anderes Produkt eingeh. Mengen an)</li></ul>
Berechnung:		Gesamtbetrag je Erzeugnis = Primärbedarf + Sekundärbedarf
Begriffe:		Primärbedarf Bedarfsmenge der übergeordneten (herzustellenden) E Sekundärbedarf Sich durch Multiplikation von der Bedarfsmenge übergeordneter Elemente mit der in diese eingehende Menge ergebende Bedarfsmenge an Bauteilen

Beispiel: Es sind zwei Einheiten E6 und zehn Einheiten E7 herzustellen, wobei folgende Daten über Teile- sowie Baugruppenverwendung vorliegen. Fünf sich im Lager befindenden Einheiten der Baugruppe 4 werden für Produktion zusätzlich eingesetzt

$$\begin{aligned} T1 &= 2 \times E6 + 1 \times B5 & B4 &= 1 \times E6 + 2 \times E7 \\ T2 &= 1 \times B5 + 1 \times B4 & &= 5 \times E7 \text{ (Lager)} \\ T3 &= 1 \times B5 + 2 \times E7 & B5 &= 1 \times E6 + 2 \times E7 \end{aligned}$$

GozintoGraf: Bei der Ermittlung des Gesamtbedarfs wird von oben begonnen



Berechnung: Primärbedarf  $2 \times E6 + 10 \times E7$   
 Sekundärbedarf  $B4 = (2 \times 1) + (10 \times 2 + 5) = 27$   
 $B5 = (2 \times 1) + (10 \times 2) = 22$   
 $T1 = (2 \times 2) + (22 \times 1) = 26$   
 $T2 = (22 \times 1) + (27 \times 1) - 5 = 44$   
 $T3 = (22 \times 1) + (10 \times 2) = 42$

Ergebnis: Laut Analyse beträgt der jeweils in Einheiten angegebene Gesamtbedarf  $2 E6 + 10 E7 + 27 B4 + 22 B5 + 26 T1 + 44 T2 + 42 T3$

- **Arbeitsplan zur Fertigung**  
 Definition: Er stellt eine detaillierte Anweisung an die Produktion dar  
 input:
  - technische und personelle Möglichkeiten des Betriebes  
 → vorhandene Kapazität (Produktionsvermögen)
  - Produktionsmengen
  - Zeitangaben für einzelne Arbeitsgänge (Terminplanung)
  - Stücklisten, Konstruktionszeichnungen
 output:
  - betroffene Material- und Fertigungsstellen (Kostenstellen)
  - Kalkulation (Preisermittlung) des Auftrages bzw. des Produktes
  - Reihenfolge der Arbeitsgänge (Laufkarten)
  - benötigte Werkzeuge und Betriebsmittel
  - Termine, z.B. *frühester und spätester Termin für Erledigung des Auftrages*
- **Ergänzung der Produktionsplanung**
  - zeitliche Anpassung  
 Sie erfolgt durch Erhöhung der Maschinenlaufzeiten  
 z.B. *Überstunden, Erhöhung der Betriebszeiten durch Übergang vom Ein- zum Mehrschichtbetrieb*
  - leistungs- bzw. intensitätsmäßige Anpassung  
 Sie erfolgt durch Veränderung der Leistung der Anlage, was jedoch einen Anstieg der Stückkosten auf Grund erhöhten Verbrauchs und Verschleiß zur Folge hat
  - quantitative Anpassung  
 Sie erfolgt durch eine Veränderung der Zahl der genutzten Maschinen, wobei für die Durchführung der Produktion ein Teil ungenutzt bleiben/stillgelegt werden k.

- Kostenstellen : Dies sind organisatorische Einheiten im Betrieb, z.B. *Fertigungsabteilung*, welche Kosten verursachen, d.h. in denen Werteverzehr stattfindet, z.B. *Abschreibung, Miete, Material, Energie*
- Realisationsprinzip : Die Leistungen sind zunächst in Höhe der verursachten Kosten anzusetzen, d.h. der Wert der produzierten Güter entspricht zunächst den Kosten für ihre Herstellung, wobei ein über den Markt zu realisierender Gewinn solange unberücksichtigt bleibt, wie sich die Fertigungserzeugnisse noch im FE-Lager befinden
- Produktionsziele : Aus den übergeordneten Unternehmenszielen lassen sich folgende Teilziele für den Produktionsbereich ableiten
- Minimierung der Stückkosten
  - Verbesserung der Produktivität (mengenmäßige Ergiebigkeit)
  - Verkürzung von Durchlaufs- und Fertigungszeiten
  - Steigerung des Qualitätsniveaus
  - Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie des Umweltschutzes

### 3. PRODUKTIONSÜBERWACHUNG

---

<u>Definition</u>	:	Unter Überwachung versteht man die fortlaufende Kontrolle des Fertigungsprozesses, wobei ein Vergleich von Soll- und Ist-Werten stattfindet und auf Grund der Abweichungsanalyse Gegenmaßnahmen ergriffen werden
<u>Arbeitsüberwachung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>– Überwachung der Termine</li><li>– Überwachung der Kapazitätsauslastung</li><li>– Qualitätskontrolle</li></ul>
<u>Einteilung</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>• kaufmännische Kontrolle<ul style="list-style-type: none"><li>– Kostenkontrolle</li><li>Durch eine Nachkalkulation (nach Beginn der Fertigung) wird der tatsächliche angefallene Werteverzehr an Material, Löhnen, Maschinenstunden, etc. mit den vorgegebenen Werten verglichen</li></ul></li><li>• technische Kontrolle<ul style="list-style-type: none"><li>– Überwachung des Materialverbrauchs</li><li>Feststellung von Ausfall, Ausschuss und Abfällen</li><li>– Qualitätskontrolle</li><li>Nach Beendigung der Fertigung werden die Erzeugnisse endgültig abgenommen</li></ul></li></ul>
<u>Qualitätskontrolle</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Vorteile<ul style="list-style-type: none"><li>– Vermeidung von Kundenverlust</li><li>– Vermeidung von Zahlungsverweigerungen</li><li>– Rückstellung der Gewähr- bzw. Garantieleistung</li><li>– Steigerung der Absatzfähigkeit</li></ul></li><li>b) Qualitätsmerkmale (zu berücksichtigende)<ul style="list-style-type: none"><li>– allg. Beschaffenheit → Fehlerfreiheit, Verwendung vorgesehener Werkstoffe</li><li>– Maßhaltigkeit → Einhaltung der vorgegebenen Maße</li><li>– Eigenschaften → z.B. Bruchfestigkeit</li><li>– Tauglichkeit → Ausübung bestimmter Funktionen</li><li>– Normen → Einhaltung der DIN-Normen</li><li>– Vorschriftsmäßigkeit → Einhaltung der Sicherheitsvorschriften von z.B. TÜV oder VDE</li></ul></li><li>c) Qualitätskosten<ul style="list-style-type: none"><li>– Fehlerverhütungskosten</li><li>Sie fallen als vorbeugende Maßnahme zur Vermeidung von Produktfehlern an</li><li>– Prüfkosten</li><li>Sie entstehen durch den Prüfvorgang selbst (<i>Geräte, Personal</i>)</li><li>– Fehlerkosten</li><li>Dies sind Kosten mangelhafter Produktqualität und entstehen durch<ul style="list-style-type: none"><li>- Ausfall fehlerhafte Erzeugnisse, die nachbearbeitet werden können</li><li>- Ausschuss fehlerhafte Erzeugnisse, die nicht nachbe. werden können oder sich eine Nachbearbeitung nicht lohnt</li></ul></li></ul></li></ul>

### 4. RATIONALISIERUNG

---

<u>Definition</u>	:	Unter Rationalisierung versteht man die wohlüberlegte (rationale) Anwendung von wissenschaftlichen, technischen und organisatorischen Mitteln, um Kosten zu senken
<u>Ziel</u>	:	Gleiche Leistung bei geringeren Kosten (Minimalprinzip) zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit und Erzielung eines höheren Gewinns
<u>Folgen</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>• bei unterlassener Rationalisierung<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Missmanagement</li><li>– Produkte werden im Vergleich zur Konkurrenz teurer</li><li>– Steigende Kostenlast wird untragbar (→ Industriestandort Deutschland)</li><li>– Einstellung des Betriebes</li><li>– Arbeitsfreisetzung</li></ul></li><li>• bei erfolgreicher Rationalisierung<ul style="list-style-type: none"><li>– Produkte bleiben konkurrenzfähig</li><li>– Höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten können verkraftet werden</li></ul></li></ul>
<u>Maßnahmen</u>	:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normung ⇒ Vereinheitlichung von Elementen</li><li>Sie beinhaltet eine allgemein anerkannte Vereinheitlichung von Einzelteilen und</li></ul>

einfachen Erzeugnissen, z.B. DIN-, ISO-Normen (International Organisation for Standardisation)  
 → Bewirken einer vielseitigen Verwendbarkeit bzw. Einsetzbarkeit (Kompatibilität)

- Typung ⇒ Vereinheitlichung von Endprodukten  
 Sie beinhaltet eine Vereinheitlichung mehrteiliger, zusammengesetzter Erzeugnisse mit unterschiedlichen Einzelmerkmalen, z.B. KFZ-Typ Audi A4  
 → Nutzung der Vorteile der Spezialisierung  
 → Befriedigung von Kundenwünschen mittels Baureihen und Varianten bei möglichst wenig Typen, d.h. größere Auswahl  
 → Ermöglichung der Serienfertigung oder Massenfertigung
- Beim *Baukastensystem* als Fall der Typung bestehen die Produkte aus Komponenten, wobei genormte Einzelteile in versch. Erzeugnissen (Typen) Verwendung finden, z.B. Einbau des gleichen Motors in verschiedene Fahrzeugmodelle  
 → höhere Stückzahlen, die zu niedrigeren Stückkosten führen  
 → Erleichterte und damit kostengünstige Wartung und Reparatur  
 → Wiederverwendbarkeit der Bauteile  
 → Ersparnis hoher Forschungs- und Entwicklungskosten
- Produktspezialisierung  
 Sie beinhaltet eine Beschränkung des Fertigungsprogrammes  
 → Steigerung der Qualität des Produktes  
 → geringere Kapitalausstattung erforderlich, da mit wachsender Zahl der Erzeugnisse ein stark anwachsender Bedarf an Werkzeugen und Maschinen entsteht  
 → Eindämmung des Konkurrenzkampfes durch Absprachen mit Konkurrenzbetrieb (Spezialisierungskartell)  
 → hohes Absatzrisiko auf Grund mangelnder Risikostreuung

Begriffserklärungen :

Typen	:	Dies sind gleichartige, sich in Einzelheiten unterscheidende Erzeugnisse
Baureihen	:	Dies sind verschiedene Größen eines Typs
Varianten	:	verschiedene Ausführungen von Bauteilen

## MARKETING / ABSATZ

Definition : Der Absatz umfasst alle Tätigkeiten, die auf die Veräußerung der betrieblichen Leistungen gegen Entgelt gerichtet sind, sog. Leistungsverwertung, sowie alle Maßnahmen, die ein Unternehmen einleitet, um sich einen Markt zu schaffen, zu vergrößern und zu erhalten  
 ⇒ Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Markt hin

betriebliche Funktionen :

```

  Material → RHB-Lager → Fertigung → UE/FE Lager → Marketing
  
```

⇒ Rechnungswesen	→ Absatz
⇒ Finanzierung	→ Vertrieb (organisatorische Gestaltung des Verkaufs)
⇒ Geschäftsleitung	

- historische Entwicklung :
- 1.) Produktionsorientierung  
 In der Nachkriegszeit (Gütermangel!) stand die Produktion im Mittelpunkt  
 Verkäufermarkt: Güterangebot < Güternachfrage  
 Der Verkäufer bzw. Anbieter hatte eine starke Stellung am Markt und brauchte sich auch bei hohem Preis, minderer Qualität und schlechtem Kundendienst keine Absatzsorgen zu machen; die Ware verkaufte sich von selbst
  - 2.) Absatzorientierung  
 Im Mittelpunkt der unternehmerischen Überlegung stand der Absatz  
 Käufermarkt: Güterangebot > Güternachfrage  
 Es kommt zu zunehmenden Wettbewerb; durch die Konkurrenz ergibt sich ein „Wettlauf um die Gunst des Kunden“; erste Anzeichen einer Marktsättigung liegen vor  
 – Leistungswettbewerb, z.B. günstigerer Preis auf Grund geringerer Kosten  
 – Nicht-Leistungswettbewerb, z.B. wirksamere und originellere Werbung
  - 3.) Marketingansatz  
 Sämtliche unternehmerische Aktivitäten sind auf den Markt auszurichten  
 Massenhaftes Güterangebot > Güternachfrage

Gründe dafür sind verschärfte In- und Ausländische Konkurrenz sowie  
Marktsättigungserscheinungen

Unterscheidung

:



## 1. MARKETING-INSTRUMENTE

---

Definition : Dies sind alle Maßnahmen, die zur Marktbeeinflussung angewendet werden können  
⇒ absatzpolitische Maßnahmen

Marketing-Mix : Darunter versteht man die optimale Abstimmung (Kombination) der Marketing-  
Instrumente, um den bestmöglichen Absatzerfolg erreichen zu können

Politik : Damit ist die Verfolgung von Zielen gemeint

### Absatzvorbereitung

---

Definition : Im Mittelpunkt der Absatzvorbereitung steht die Marktforschung

Unterscheidung :

- Marktanalyse  
zeitpunktbezogen, d.h. einmalige Untersuchung des Marktes
- Marktbeobachtung  
zeitraumbezogen, d.h. fortlaufende Marktuntersuchung
- Marktprognose

Funktion :

- Voraussetzung für ein sinnvolles Marketing
- Erlangen aussagekräftiger Marktinformationen/-daten
- Verbesserung der Markttransparenz

Ziele :

- Bedarfsforschung (Bedarf: kaufkräftige Nachfrage)  
Informationsbeschaffung über die tatsächliche und mögliche (potentielle) Nachfrage
- Konkurrenzforschung  
Informationsbeschaffung über die Konkurrenz und Entwicklung der Branche
- Beschaffung von Informationen über die eigene Stellung am Markt und die Wirkung  
der absatzpolitischen Instrumente
- Beschaffung von Informationen über die allgemeine Wirtschaftslage (Konjunktur)

### Absatzdurchführung

---

Definition : Im Mittelpunkt der Absatzdurchführung steht der Einsatz absatzpolitischer Instrumente

Teilbereiche :

- Leistungspolitik
  - Kundenselektion
  - Produktionspolitik
  - Preispolitik
  - Konditionspolitik
  - Servicepolitik⇒ Abstimmung ergibt Leistungsmix als Submix
- Kommunikationspolitik
  - Absatzwerbung
  - Verkaufsförderung (Merchandising)
  - Public Relations (Image- bzw. Öffentlichkeitsarbeit)⇒ Abstimmung ergibt Kommunikationsmix als Submix
- Distributionspolitik (Vertrieb)
  - Absatzmethoden
  - Absatzorgane⇒ Abstimmung ergibt Distributionsmix als Submix

➔ Die gesamte Abstimmung aller Submixe ergibt das Marketing-Mix

## 2. LEISTUNGSPOLITIK

---

### Produktionspolitik

---

- Neuentwicklung : ⇒ Invention (Erfindung, Neuheit)  
Industriespionage stellt hierbei eine besondere Gefahr dar
- Produktinnovation : ⇒ Produktneugestaltung  
Durchsetzung von Neuerungen bzw. Neuentwicklungen  
Imitation (Nachahmung) stellt hierbei eine besondere Gefahr dar
- Produktdifferenzierung : ⇒ Produktvariation, Programmvertiefung  
Der Konkurrenzdruck zwingt zur Abwandlungen des bisherigen Produktes hinsichtlich Formgebung und Realisierung des technischen Fortschritts (z.B. *Seiten-Airbag*), wobei das bisherige Produkt auf dem Markt bleibt
- Produktdiversifikation : ⇒ Programmverbreiterung  
Völlig neue Produkte werden in das Programm aufgenommen, jedoch nicht erfunden  
z.B. *Lebensmittelgeschäft verkauft Zeitungen*
- Produktelimination : Das Produkt wird auf Grund dem Erscheinen überlegener oder völlig neuer Konkurrenzprodukte vom Markt genommen. Dies ist v.a. bei Produkten, die keinen Gewinn mehr abwerfen der Fall, wobei die Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungshilfe dient und auch bei Produkten mit negativen Deckungsbeiträgen die Programm- bzw. Sortimentsverbundenheit berücksichtigt werden muss (z.B. VW Polo als Einsteigermodell)
- Qualität : ⇒ Verbesserung von Qualitätsmerkmalen
- bei Verbrauchsgütern : Frische, Haltbarkeit, Geschmack, Ergiebigkeit,  
Umweltverträglichkeit, Schadstofffreiheit
- bei Gebrauchsgütern : Leistungsfähigkeit, Lebensdauer, Betriebssicherheit,  
vielseitige Verwendbarkeit, geringe Störanfälligkeit

### Preispolitik

---

- Unterscheidung : → kostenorientiert  
→ nachfrageorientiert  
→ konkurrenzorientiert
- Preisstellungssysteme : • Nettopreissystem  
Der Verkaufspreis ist als Endpreis ohne jeden Abzug zu zahlen, wodurch ein Vergleich mit anderen Nettopreisen ohne weiteres möglich ist
- Bruttopreissystem  
Bei dieser Rabattstaffelung richtet sich der Endpreis nach der abgenommenen Menge
- Preisdifferenzierung : Das gleiche Produkt wird zu unterschiedlichen Marktpreisen angeboten, wobei durch die Ausnutzung unterschiedlicher Nachfragebedingungen der Gewinn gesteigert werden soll
- räumliche Preisdifferenzierung  
Unterschiedliche Preise an verschiedenen Orten bzw. Regionen  
z.B. *Regionaltarife der Versicherungen, Benzinpreise der Regionen*
  - zeitliche Preisdifferenzierung  
Unterschiedliche Preisstellung zu verschiedenen Zeiten  
z.B. *Nachtstromtarife, Saisonpreise, Telefontarife*
  - persönliche Preisdifferenzierung  
Preisstellung nach Personengruppen  
z.B. *Sozialtarife, Sonderpreise für Rentner, Schüler, Studenten*
  - sachliche Preisdifferenzierung  
Unterschiedliche Preise je nach Ausstattung bzw. Aufmachung  
z.B. *gleiches Produkt als Marken- und NoName-Produkt*
  - mengenmäßige Preisdifferenzierung  
Preise in Abhängigkeit der abgenommenen Menge  
z.B. *Sonderpreise für Großabnehmer von Strom*

## Servicepolitik

---

- Definition : Die Servicepolitik umfasst die absatzfördernde Wirkung der durch den Kundendienst angebotenen Dienstleistungen, die über den Rahmen der im Kaufvertrag vereinbarten Bedingungen hinausgehen
- Unterscheidung :  
⇒ Technischer Kundendienst : Montage, Wartung, Reparatur, Ersatzteilversorgung  
⇒ Kaufmännischer Kundendienst: Beratung, Kreditgewährung, Garantiegewährung

## 3. DISTRIBUTIONSPOLITIK

---

- Definition : Unter Distribution versteht man die Verteilung der Güter

### Absatzorgane

---

- Definition : Damit ist die Wahl der Absatzwege gemeint, d.h. die Inanspruchnahme von Absatzmittler
- Möglichkeiten :  
• direkter Absatz durch den Einsatz eigener Organe  
– Verkaufsabteilung  
– Verkaufsniederlassung  
– eigenes Filialnetz  
– eigene Vertriebsgesellschaften  
– Reisende  
• indirekter Absatz durch Zwischenschaltung fremder Organe (Absatzvermittler)  
– Handelsvertreter  
– Kommissionär  
– selbständige Absatzbetriebe  
– Makler
- Kostengesichtspunkte : Um über den Einsatz zwischen Reisendem und Handelsvertreter zu entscheiden, ist die Berechnung des kritischen (entscheidenden) Umsatzes erforderlich, bei dem gilt:  
$$\text{Kosten Reisender} = \text{Kosten Handelsvertreter}$$
- Beispiel : *Das Gehalt eines Reisenden beträgt monatlich 3.600,00 DM einschließlich anfallender KFZ-Kosten. Seine Provision beträgt 2% von Umsatz, die eines Handelsvertreters betrüge 8%. Es wird mit einem Jahresumsatz von 800.000,00 DM je Außendienstmitarbeiter gerechnet.*  
$$8/100 \times \text{Umsatz} = 12 \times 3.600 + 2/100 \times \text{Umsatz} \Rightarrow x = 720.000,00 \text{ DM}$$
- ⇒ Bis zum kritischen Umsatz ist es kostengünstiger einen Handelsvertr. zu beauftragen  
⇒ Bei vglw. hohem Umsatz sollte ein Reisender (direkter Absatz) beauftragt werden

- qualitative Aspekte :
- Der Reisende ist Angestellter der Unternehmung
    - Kundennähe, d.h. persönlicher Kontakt zum Kunden
    - besser kontrollierbar bzw. steuerbar, da weisungsgebunden
    - bessere Motivation und größeres Engagement für das firmeneigene Produkt, d.h. höhere Verkaufsanstrengung
    - besseres Fachwissen
    - flexible Einsatzfähigkeit
  - Der Handelsvertreter ist selbständiger Kaufmann (→indirekter Absatz)
    - keine Weisungsgebundenheit
    - freie Einteilung der Arbeitszeit
    - schwerer zu beeinflussen
    - größerer Kundenkreis erreichbar, auf Grund des bereits bestehenden Kundenstamms
    - vom Verkaufserfolg abhängende Kosten
    - leichter Aus- oder Abbau des Vertreternetzes, wegen leichter Kündigungsmöglichkeit
    - geringere Motivation, da nicht nur eine Produkt vertreten wird

## Absatzmethoden

---

<u>Definition</u>	:	Darunter versteht man die Wahl des Transportweges zur Ausführung der Kundenaufträge
<u>Absicht</u>	:	Termingemäße und kostengünstige Zustellung der bestellten Ware
<u>Möglichkeiten</u>	:	⇒ Einschalten von Beförderungsunternehmen (Frachtführer, Post) ⇒ Einsatz eigener Fahrzeuge (Werkverkehr) ⇒ Einschaltung von Spediteuren als Vermittler der Beförderungsleistung

## 4. KOMMUNIKATIONSPOLITIK

---

<u>Definition</u>	:	Darunter versteht man alle Maßnahmen Kunden über die Unternehmung und über ihre Leistungen zu informieren
-------------------	---	---

## Werbepolitik

---

<u>Definition</u>	:	Damit sind alle Maßnahmen gemeint, mit denen versucht wird, eine Zielgruppe zu veranlassen Interesse und Wunsch in eine Kaufhandlung umzusetzen ⇒ Absatzsteigerung durch direkte (unmittelbare) Absatzwerbung
<u>Stufen des Prozesses</u>	:	A Attention → Aufmerksamkeit I Interest → Interesse D Desire → Verlangen, Besitzwunsch A Action → Kaufhandlung / Kaufentschluss
<u>Grundsätze</u>	:	– Wahrheit Schaffung von Vertrauen zum Werbenden, seiner Ware und Leistung – Wirtschaftlichkeit Beachtung des ökonomischen (Minimal)Prinzips, d.h. Erreichung des Werbeziels mit möglichst geringem Mitteleinsatz – Originalität Werbung soll ideenreich und auffallend sein, sich von der Konkurrenz abheben und einen eigenen Charakter haben, z.B. Erkennungsmelodie – Klarheit Überzeugende Werbung durch deutliche, leicht verständliche sowie einprägsame Aussagen – Wirksamkeit Überwachung mittels Werbeerfolgskontrolle
<u>Zielgruppe</u>	:	Personengruppe, die von der Werbung erfasst werden soll → sog. Werbegemeinten
<u>Werbeerfolgskontrolle</u>	:	ökonomischer Werbeerfolg ⇒ Um die Wirtschaftlichkeit messen zu können, berechnet man den Umsatz nach Werbekosten, wobei jedoch die Erfolgswirkung der Werbung von den anderen Absatzbemühungen zu isolieren ist $\text{Werberendite} = \frac{\text{ökonomischer Werbeerfolg}}{\text{außerökonomischer Werbeerfolg}}$ ⇒ Angabe, wieviel Prozent der Werbegemeinten (100%) die Zeitung mit der Zeitungsanzeige überhaupt gelesen haben Berührungserfolg = <b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b> ⇒ Angabe, wieviel Prozent der Werbeberührten, die Anzeige aufgefallen ist Beeindruckungserf. = <b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b> ⇒ Angabe, wie viel Prozent der Werbebeeindruckten sich nach einer bestimmten Zeit noch an die Werbebotschaft (message) erinnern können (Langzeitwirkung) Erinnerungserfolg = <b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
<u>Werbegriffe</u>	:	a) Werbeetat → vorhandene Geldmittel zur Abdeckung der Werbekosten b) Streuzeit → zeitlich günstigster Einsatz der Werbemittel c) Streukreis → umworbener Personenkreis, nach Zielgruppen gegliedert d) Streugebiet → Einsatzgebiet der Werbung

- e) Streudichte → Intensität der Werbung
- f) Streuweg → Auswahl der Werbeträger und Werbemittel
- g) Werbeelem. → Wort, Ton, Licht, Farbe, Form
- h) Werbefaktor → Sprache, Schrift, Bild, Ware

Werbemittel : Sachliche und persönliche Ausdrucks- bzw. Gestaltungsformen der Werbebotschaft, die der Verbreitung bzw. Vermittlung der „message“ dient

- visuelle, d.h. mit den Augen wahrzunehmende Werbemittel  
z.B. Werbebriefe, Zeitungsinserte, Plakate, Prospekte, Kataloge, Verpackungsmaterial
- akustische, d.h. auf das Gehör wirkende Werbemittel  
z.B. Verkaufsgespräch, gesprochener Werbetext, Erkennungsmelodie
- audiovisuelle, d.h. auf Gehör und Augen abzielende Werbemittel  
z.B. Fernsehspots, Werbefilme
- geschmackliche, d.h. den Geschmacksinn ansprechende Werbemittel  
z.B. Kostproben

Werbeträger : Dies sind alle Gegenstände (Medien) bzw. Einrichtungen (Institute), welche Werbemittel an die umworbene Zielgruppe herantragen bzw. heranbringen  
z.B. Zeitung, Plakatsäule bzw. Zeitungsverlag, Rundfunk-, Fernsehanstalt, Kino

- personelle Werbeträger  
Personen, die werbend tätig sind, z.B. Verkäufer, Absatzmittler, Handelsvertreter, etc.
- apersonelle Werbeträger  
werbende Gegenstände, z.B. Litfasssäule

Sprungwerbung : Umwerbung von Personen, die durch eine oder mehrere Wirtschaftsstufen vom Werbenden (z.B. Hersteller) getrennt sind

Arten der Werbung :

- nach der Zahl der Umworbene
  - Einzelwerbung  
Definition: individuelle Umwerbung eines Kunden  
Beispiele: Vertreterbesuch, persönlicher Brief  
Vorteile: hohe Erfolgsquote  
Nachteile: hohe Kontaktkosten
  - Massenwerbung  
Definition: an eine Zielgruppe oder die Allgemeinheit gerichtet  
Beispiel: Serienbrief, Messen  
Vorteile: hoher Berührungserfolg  
Nachteile: hohe Werbekosten
- nach der Zahl der werbenden Unternehmen
  - Alleinwerbung  
Definition: ein einzelnes Unternehmen wirbt für sich  
Beispiele: Regelfall  
Vorteile: Entscheidungsfreiheit  
Nachteile: alleinige Verantwortung für Erfolg und Kosten
  - Verbund-/Sammelwerbung  
Definition: mehrere Unternehmen werben gemeinsam unter Namensnennung  
Beispiele: Werbetafel beim Bau eines Hauses  
Vorteile: Kostenersparnis gegenüber Alleinwerbung  
Nachteile: keine Entscheidungsfreiheit bezüglich der Werbeplanung
  - Gemeinschaftswerbung  
Definition: für die ganze Branche erfolgende Kollektivwerbung ohne Namensnennung der einzelnen Unternehmen  
Beispiele: „Die Milch macht’s“

Meinungen / Aspekte :

- 1.) Der Wettbewerb braucht Werbung
  - Abhebung von der Konkurrenz
  - Information der Kunden über die Leistungen des Unternehmens
- 2.) Werbung fördert den Wohlstand
  - höherer Lebensstandard/-qualität durch höhere Anzahl an neuen Gütern
- 3.) Werbung verbilligt die Ware
  - höherer Absatz ermöglicht günstigere Einkaufspreise
  - Verbilligung der Produktion je Stück durch Schaffung von Nachfrage
- 4.) Werbung dient der freien Konsumwahl
  - größere Auswahl auf Grund einer Vielzahl von Angeboten
- 5.) Werbung manipuliert (schaltet den freien Willen aus)

- kein Mensch kann gegen seinen Willen gezwungen werden etwas zu kaufen
- 6.) Werbung verbessert Produkte (fördert den technischen Fortschritt)
- intensive Werbung verhilft qualitativ hochstehende Produkte schneller zum Erfolg
- Werbung zwingt die Konkurrenz, die Produkte ihrerseits zu verbessern

- Wirkung der Werbung :
- Absatzförderung  
Die Hauptwirkung der Werbung ist die Absatzsteigerung
  - Geschmackswirkung  
Der Sinn für geschmackvoll neu gestalteter Produkte (Design) wird geweckt
  - Marktübersicht  
Die Werbung ermöglicht einen Überblick über die große Anzahl der Produkte
  - Leistungssteigerung  
Werbung zwingt zur Verbesserung der Produkte auf Grund des Konkurrenzkampf
  - Kostensenkung  
Massenproduktion ermöglicht auf Grund geringerer Stückkosten Preissenkungen

### Verkaufsförderung (Sales Promotion)

---

- Definition : Die Verkaufsförderung umfasst gezielte Maßnahmen, durch die der Hersteller den Absatz seiner Produkte im Kundenbetrieb (am Verkaufsort) unterstützt und anregt
- Maßnahmen :
- Verkäuferschulung, Verkaufstraining
  - Veranstaltung von Verkaufswettbewerben
  - Beratung des Einzelhandels
  - Verkaufsveranstaltungen, z.B. Kaffeefahrten
- Merchandising : Darunter versteht man den Einsatz von Display-Material und Werbung am Ort des Verkaufs durch optisch wirksames Aufstellen der Waren (Darbietung durch günstige Warenplatzierung) in Verbindung mit bereitgestelltem Werbematerial
- Display-Material : Besonders auf Märkten, Messen und Ausstellungen wichtige Präsentations-Hilfen, z.B.:
- Plakate, Deckenhänger, Blickfänger, Attrappen
  - Display-Regale in Firmenfarbe oder besonderer Form
  - „Fußstapfen“ auf dem Boden
  - Propagandisten, sog. lebendiges Display-Material

### Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)

---

- Definition : Dies sind alle Maßnahmen, welche auf die öffentliche Meinung, d.h. zur Verschaffung eines positiven Imagebildes bzw. Firmenbildes in der Öffentlichkeit (corporate identity) erzielen. Die Imagebildung bzw. Imagepflege dient *indirekt* (mittelbar) dem Absatz der
- Motto : „Tue Gutes und rede darüber!“
- Zielgruppe : Öffentlichkeit
- PR-Maßnahmen :
- direkte Vorstellung des Betriebes  
Betriebsbesichtigung, „Tag der offenen Tür“, Betriebsausstellung
  - schriftliche Vorstellung des Betriebes  
Anzeigen, Broschüren, Betriebszeitschriften, Geschäftsberichte
  - Pressearbeit  
Pressekonferenzen, Presseberichte
  - PR-Veranstaltungen  
Vorträge, Podiumsdiskussionen
  - Förderung des Gemeinwohls  
Spenden, Beiträge zu gemeinnützigen Zwecken, Förderung von Vereinen (Sponsoring)

## Glossar

Saison	Hauptgeschäftszeit
Mode	Zeitgeschmack
Bonität	Kreditwürdigkeit
Einrede	Leistungsverweigerungsrecht
Inflation	Geldwertverschlechterung
Betrieb	Stätte der Leistungserstellung
Unternehmen	Auftreten des Betriebs im rechtlich-finanziellen Rahmen auf dem Markt
Handelsgewerbe	dauernde, selbständige, gewinnerstrebende Tätigkeit
Kaufmann	Handelsgewerbetreibender nach HGB
konstitutiv	rechtsbegründend
deklaratorisch	rechtserklärend
Verpackungskosten	Kosten der Abnahme
brutto für netto	Preisermittlung vom Brutto-Gewicht ohne Abzug des Verpackungsgewicht
Preis	in Geld ausgedrückter Wert einer Ware
Tara	Verpackungsgewicht
Bestellung	Auftrag, WE Ware zu kaufen
Bestellungsannahme	Auftragsbestätigung
Naturalrabatt	unberechnete Drauf- oder Dreingabe
Draufgabe	Bestellt 50St. Erhalten 60St. Bezahlt 50St.
Dreingabe	Bestellt 50St. Erhalten 50St. Bezahlt 40St.
netto Kasse	bar
netto Kasse gegen Rechnung	versandbereite Ware wird erst nach Eingang der Zahlung abgeschickt
Faktura	versandbereite Ware wird erst nach Eingang der Zahlung abgeschickt
Anfrage	Bitte um Angebot
Angebot	WE an best. Person, Waren liefern zu wollen
Erfüllungsort	Ort, an dem der Schuldner seine Leistung zu bewirken hat
Schickschulden / Hohlschulden	Waren / Geld
Kauf auf Probe	Rückgaberecht innerhalb einer vereinbarten Frist
Kauf mit Umtauschrecht je nach Käufers Wahl	Lieferung von Ware gleichen Wertes Bestimmungs-, Spezifikationskauf: nur Menge der Gattungsware festgelegt
Ziel	angestrebter Sachverhalt/Verhaltensweise
Umsatz	Verkaufserlöse
Realisation	Durchführung, Verwirklichung
Geschäftsfähigkeit	selbständig Rechtsgeschäfte abschl.

Matthias Bernauer  
August 1999

Bad Säckingen

Dieses Skript unterliegt dem UrhG.  
Vervielfältigung wird untersagt.