



Betriebswirtschaftslehre

Inhalt

- Markt , Marketing und Vertrieb
- Unternehmens- und Gesellschaftsformen
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Soziale Marktwirtschaft
- Arbeitsrecht
- Lohn- und Gehaltsformen
- Arbeitnehmer/Arbeitgeberverbände
- Tarifrecht
- Behörden und Verwaltung
- Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Betriebsrat
- Wirtschaftliche Verflechtungen
- Unternehmensziele
- Kommunikation im Betrieb

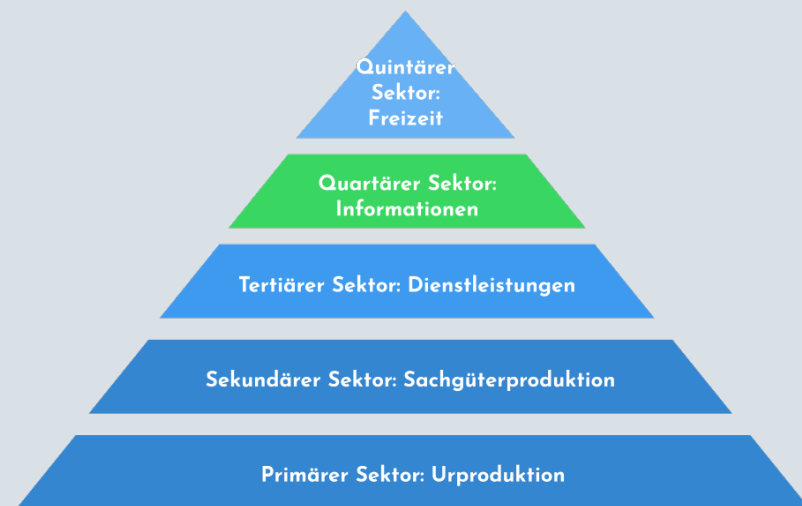
Übersicht

Markt , Marketing und Vertrieb

- Wirtschaftssectoren
- Marktformen
- Käufer- vs. Verkäufermarkt
- Kundentypologien
- Marktforschung
- Datenerhebung
- Vertriebsformen
- Presales
- Vertriebsprozess

Wirtschafts- sektoren

Quartärer Wirtschaftssector Übersicht der Wirtschaftssektoren



Marktformen

		Nachfrager		
		Ein Nachfrager	Wenige Nachfrager	Viele Nachfrager
Anbieter	Ein Anbieter	Beidseitiges Monopol (z.B. Bundeswehr kauft Spezial-Kampfflugzeuge)	Beschränktes Angebotsmonopol (z.B. Medikamente bei seltenen Krankheiten)	Angebotsmonopol (z.B. Abwasserverband)
	Wenige Anbieter	Beschränktes Nachfragemonopol (z.B. Bundeswehr kauft Spezial-Fahrzeuge für Bundeswehr)	Beidseitiges Oligopol (z.B. Luxusautos)	Angebotsoligopol (z.B. Hersteller von Smartphones)
	Viele Anbieter	Nachfragemonopol (z.B. Staat baut neue Straßen)	Nachfrageoligopol (z.B. Molkereien suchen Bauern)	Beidseitiges Polypol (z.B. Bäcker oder Fleischer)

Käufer- vs. Verkäufermarkt

Käufermarkt	Verkäufermarkt
<ul style="list-style-type: none">• Angebot übersteigt die Nachfrage• Käufer ist in der besseren Position gegenüber dem Anbieter <p>➔ Angebotsüberhang ➔ sinkender Preis</p>	<ul style="list-style-type: none">• Nachfrage übersteigt das Angebot• Verkäufer befindet sich in einer besseren Situation als der Käufer <p>➔ Nachfrageüberhang ➔ Steigender Preis</p>

Kumentypologien

Einteilung von (potenziellen) Kunden in Teilgruppen, die in sich möglichst homogen sind und sich deutlich von den jeweils anderen Kundengruppen unterscheiden



Ziel: typgerechte Marktbearbeitung im Sinne des Zielgruppenmarketings



Einteilung erfolgt z.B. nach

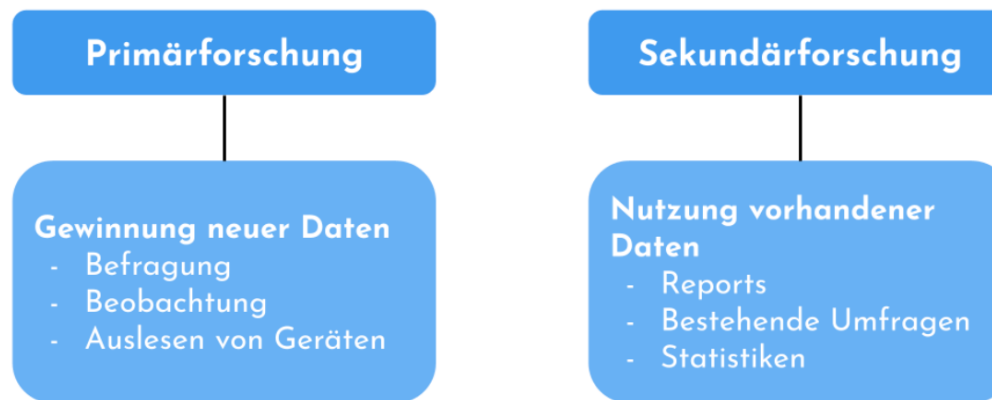
Lebensstilen

Werthaltungen

Einstellungen

Art des Kaufverhaltens

Marktforschung



[Quelle](#)

- + Hohe Qualität und Genauigkeit der Daten
- + Kernproblem liegt im Fokus
- + Umfassende Kontrolle des Datenbestands
- Hoher Kostenaufwand
- Lange Dauer

- + Schnelle Verfügbarkeit der Daten
- + geringer Kostenaufwand
- ggf. niedrige Aktualität
- nicht exklusiv für ein Kernproblem erhoben



Datenerhebung

Kundenbefragungen/Interviews von Fokusgruppen

Kundenbewertungen

Kunden Feedback

Nutzungsdaten und Metriken

Social-Media-Monitoring

Marktanalyse/Konkurrenzanalyse

Vertriebsformen

Direkter Vertrieb

- Verkauf direkt an den Endabnehmer verkauft – ohne Zwischenhändler

Indirekter Vertrieb

- Verkauf über Zwischenhändler

Presales

alle Aktivitäten, die auf einen Verkauf vorbereiten, alle Aktivitäten vor dem eigentlichen Kaufprozess

Ziel: potenzielle Kunden auf den Verkauf vorbereiten und ihn von einem Produkt oder einer Dienstleistung überzeugen

Aktivitäten

potenziellen
Kunden
identifizieren

Beratung

Angebote

Live-Demos „Look
and Feel“

Proof-of-Concepts

Vertriebsprozess



Übersicht

Unternehmens- und
Gesellschaftsformen

- Unterscheidung von Betriebsformen
- Natürliche und juristische Personen
- Unternehmens-/Gesellschaftsformen
- Personengesellschaften
- Kapitalgesellschaften
- Genossenschaften (eG)

Unterscheidung von Betriebsformen

Eigentumsverhältnisse

- Private Betriebe – Öffentliche Betriebe
- Privat: Gewinnorientierung (z. B. Handwerksbetrieb)
- Öffentlich: Gemeinwohlorientierung (z. B. Stadtwerke)

Größe

- Klein-, Mittel- und Großbetriebe
- Nach Umsatz, Beschäftigtenzahl, Kapital
- z. B. Handwerksbetrieb vs. Automobilkonzern

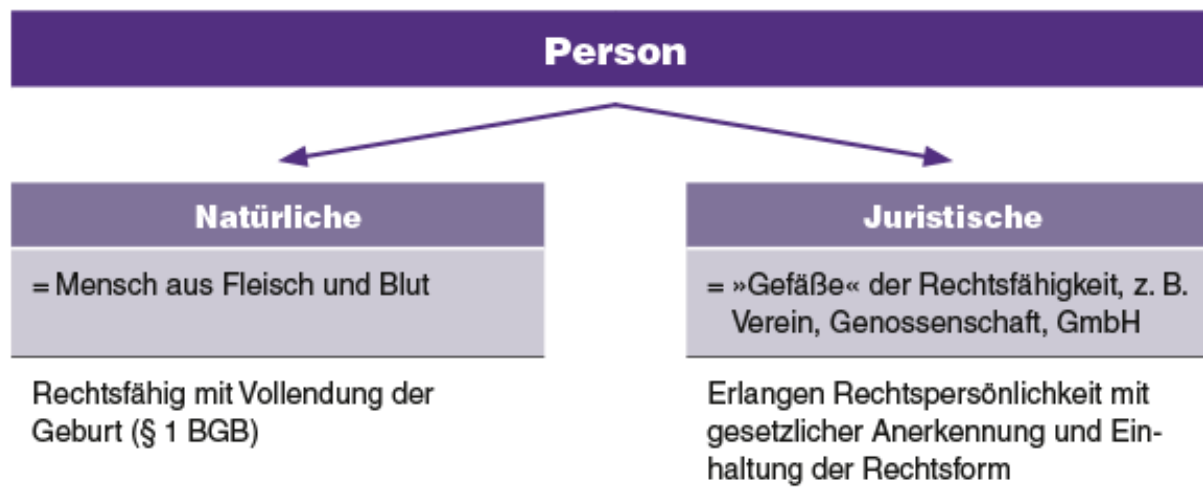
Leistungsart

- Produktionsbetriebe – Dienstleistungsbetriebe – Handelsbetriebe
- Sachgütererzeugung, Service oder Warenverkauf

Rechtsform

- Einzelunternehmen, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft, Genossenschaft
- Legt Haftung, Vertretung, Steuerpflicht fest

Natürliche und juristische Personen



Unternehmens-/Gesellschaftsformen 1/2

	Kapitalgesellschaft	Personengesellschaft
Rechtsstellung	Rechtliche Selbstständigkeit als juristische Person	Keine rechtliche Selbstständigkeit
Gründung	Mindestens 1 natürliche oder juristische Person	Mindestens 2 natürliche oder juristische Personen
Geschäftsführung	Durch Geschäftsführer/ Vorstand	Durch den Gesellschafter persönlich
Gewinnverteilung, Stimmrecht	Nach Kapitalanteilen	Nach Köpfen
Haftung	Beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen	Unbeschränkt: persönlich, solidarisch, uneingeschränkt

[Quelle](#)

Rechtsform	Kapital / Mindesteinzahlung	Gründerzahl	Haftung	Entscheidungsbefugnis / Vertretung	Formalitäten / Kosten	Eintragung in das HR	Vertrag / Formvorschriften
Einzelunternehmen (Nichtkaufleute / Kleingewerbetreibende)	• kein festes Kapital • keine Mindesteinlage	1	unbeschränkt	Alleinentscheidung des Inhabers	• Gewerbeanmeldung • gering	Nein	
Einzelkaufleute (Kaufmann)	• kein festes Kapital • keine Mindesteinlage	1	unbeschränkt	Alleinentscheidung des Inhabers Bestellung Prokurist möglich	• Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in HR • relativ gering	Ja	
GbR Gesellschaft bürgerlichen Rechts	• kein festes Kapital • keine Mindesteinlage	mind. 2	Gesellschaft und Gesellschafter (auch mit Privatvermögen) für Gesellschaftsschulden gesamtschuldnerische Haftung	Gemeinsame Geschäftsführung und Vertretung durch alle Gesellschafter, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes geregelt ist	• Gewerbeanmeldung • gering	Nein	schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht erforderlich jedoch zu empfehlen
DHG Offene Handelsgesellschaft	• kein festes Kapital • keine Mindesteinlage	mind. 2	Gesellschaft und Gesellschafter (auch mit Privatvermögen) für Gesellschaftsschulden gesamtschuldnerische Haftung	Einzelgeschäftsführung und Einzelvertretungsmacht jedes Gesellschafters, sofern im Gesellschaftsvertrag nicht anderes geregelt ist Bestellung Prokurist möglich	• Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in HR • relativ gering	Ja	schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht erforderlich jedoch zu empfehlen
KG Kommanditgesellschaft	• kein festes Kapital • keine Mindesteinlage • jedoch Kommanditeinlagen für Kommanditisten	mind. 2	Komplementäre (sog. persönlich haftender Gesellschafter) unbeschränkt, Kommanditist i.H.d. Einlage	Grundsätzlich persönlich haftender Gesellschafter, in besonderen Fällen Beteiligung der Kommanditisten erforderlich, Bestellung von Prokuristen möglich	• Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in HR • relativ geromg	Ja	schriftlicher Gesellschaftsvertrag nicht erforderlich jedoch zu empfehlen
GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung	• Mindeststammkapital: 25.000 EUR • Mindesteinzahlung bei Gründung: 12.500 EUR	mind. 1	nur mit Gesellschaftsvermögen (Haftungsbeschränkung tritt erst nach Eintragung in HR ein), ggf. persönliche Haftung des GF	Geschäftsführer, Geschäftspolitik: Gesellschafterversammlung sofern vorhanden Aufsichtsrat, Bestellung von Prokuristen möglich	• Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in HR • umfangreiche Formalitäten • hohe Gründungskosten		schriftlicher Gesellschaftsvertrag erforderlich, Mindestinhalt gesetzlich geregelt, notarielle Beurkundung nötig
UG (haftungsbeschränkt) Unternehmergesellschaft	• Mindeststammkapital: 1 EUR • vollständige Einzahlung bei Gründung • nur Bargründung möglich	mind. 1	wie GmbH	wie GmbH	wie GmbH, jedoch • Erleichterung bei Verwendung des notariellen Musterprotokolls	Ja	wie GmbH, jedoch • notarielles Musterprotokoll kann in einfachen Fällen genutzt werden
AG Aktiengesellschaft	• Mindestgrundkapital: 50.000 EUR	mind. 1	nur mit Gesellschaftsvermögen (Haftungsbeschränkung tritt erst Eintragung in HR ein), persönliche Haftung des Vorstandes	Vorstand, Geschäftspolitik: Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Bestellung von Prokuristen möglich	• Gewerbeanmeldung und Anmeldung zur Eintragung in HR • sehr umfangreiche Formalitäten • hohe Gründungskosten	Ja	• schriftlicher Gesellschaftsvertrag erforderlich • Mindestinhalt gesetzlich geregelt • notarielle Beurkundung

KG

Unternehmens-/Gesellschaftsformen 2/2

Personengesellschaften

Rechtsform	Merkmale / Beschreibung
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	Zusammenschluss von mind. 2 Personen zur gemeinsamen Geschäftstätigkeit; einfache Gründung
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	Handelsgewerbe mit gemeinsamer Haftung aller Gesellschafter
Kommanditgesellschaft (KG)	Mind. 1 Vollhafter (Komplementär) und 1 Teilhafter (Kommanditist)
Partnerschaftsgesellschaft (PartG)	Zusammenschluss freier Berufe

- Persönliche Mitarbeit und Haftung der Gesellschafter
- Eher in kleinen und mittelständischen Unternehmen verbreitet

Kapitalgesellschaften

Rechtsform	Merkmale / Beschreibung
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Haftung auf Gesellschaftsvermögen beschränkt; Stammkapital mind. 25.000 €
Unternehmergesellschaft (UG, haftungsbeschränkt)	„Mini-GmbH“ mit geringerem Startkapital (ab 1 €)
Aktiengesellschaft (AG)	Kapitalgesellschaft mit Aktionären; Grundkapital mind. 50.000 €
GmbH & Co. KG	Kombination aus GmbH (Komplementär) und KG (Gesellschafter)

- Trennung von Eigentum und Geschäftsführung
- Haftung nur mit Einlage
- Geeignet für größere oder haftungsbewusste Unternehmen

Genossenschaften (eG)

Zweck	Förderung der Mitglieder (nicht Gewinnmaximierung)
Mitglieder	Mindestens 3 Personen
Haftung	In der Regel auf Geschäftsanteil beschränkt
Beispiele	Volksbanken, Raiffeisenbanken, Wohnungsgenossenschaften
Vorteile	Gemeinschaftliche Interessen, Sicherheit, soziale Verantwortung

Übersicht

Aufbauorganisation

- Organisation
- Einliniensystem
- Mehrliniensystem
- Spartenorganisation
- Matrixorganisation
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Organisationen

- planvolle Strukturierung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Abläufen im Unternehmen
- **Ziele:**
 - effiziente Arbeitsabläufe und klare Verantwortlichkeiten schaffen
- **Hauptbereiche:**

Aufbauorganisation

- Regelt die Struktur des Unternehmens
- Organigramm, Stellenplan

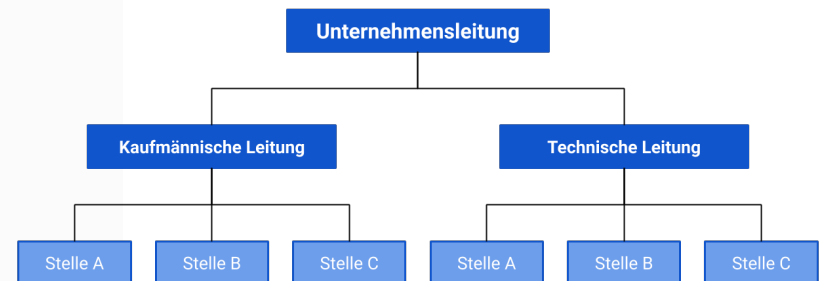
Ablauforganisation

- Regelt die zeitliche und räumliche Abfolge von Prozessen und Tätigkeiten
- Prozessdiagramme, Arbeitsanweisungen

Einliniensystem

- Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen
- Klare Hierarchie
- Eine Linie von Vorgesetzten und verantworteten Mitarbeitenden
- Vorteil
 - Zuständigkeiten klar definiert
 - Entscheidungen werden schnell und effektiv getroffen

Einliniensystem Aufbau

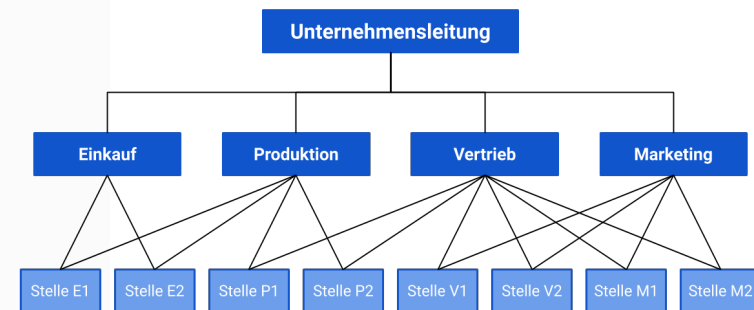


Quelle

Mehrliniensystem

- Entscheidungskompetenzen auf mehrere Ebenen verteilt
- Vorgesetzter hat auch Verantwortung für Mitarbeitende in anderen Abteilungen
- Vorteil
 - Entscheidungen sind dezentralisiert
 - Ermöglicht schnelle und flexible Reaktion auf Veränderungen

Mehrliniensystem Beispiel

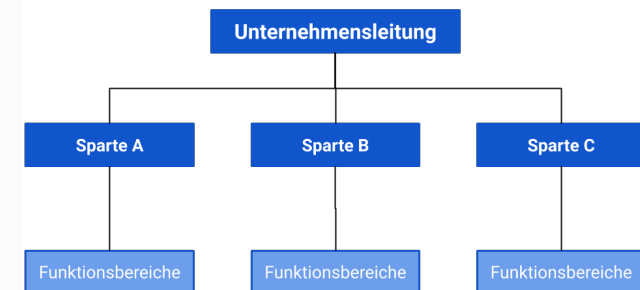


Quelle

Spartenorganisation

- Strukturierung nach **Produkten, Regionen oder Kundengruppen**
- Jede Sparte verfügt über **eigene Bereiche** (z. B. Einkauf, Vertrieb, Produktion, Controlling)
- Spartenleiter tragen **Ergebnisverantwortung** für ihre Einheit
- Zentralbereiche (z. B. Personal, Finanzen) unterstützen alle Sparten

Spartenorganisation Aufbau



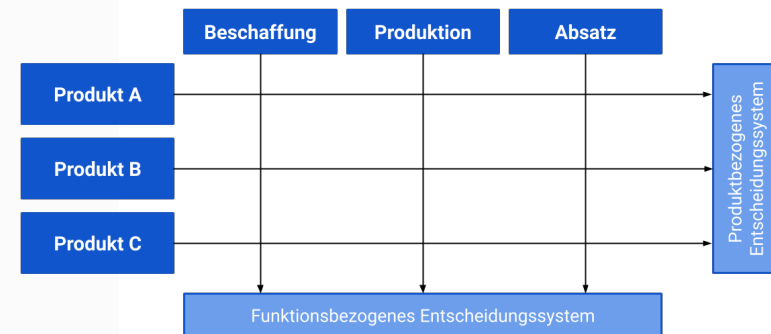
BWL-Lexikon.de

Quelle

Matrixorganisation

- Verteilte Entscheidungskompetenzen auf funktionaler und auf geografischer Ebene
- Zusammenarbeit in Teams, die funktions- und geografieübergreifend organisiert sind
- Vorteil
 - Optimale Nutzung der MA-Expertise
 - Effektive Koordination zwischen den verschiedenen Abteilungen

Matrixorganisation Aufbau



Quelle

Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Unterschriften

„i.V.“

- „in Vollmacht“
- Eine Person unterschreibt und tätigt Rechtsgeschäfte im Sinne eines Unternehmens
- Vollmacht notwendig, die im Handelsregister eingetragen wird

„i.A.“

- „im Auftrag“ und bedeutet, dass
- Eine Person handelt im Namen eines Unternehmens handelt (und nicht als Privatperson)
- Keine Vollmacht notwendig

„ppa.“

- „per procura autoritate“
- Eine Person handelt im Namen eines Kaufmanns bzw. eines Unternehmens und hat weitreichende Handlungsbefugnisse
- I. d. R. schriftlich erteilt und im Handelsregister eingetragen

Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Vollmachten

Einzelvollmacht

- Vollmacht, die einer Person für eine bestimmte Handlung oder einen bestimmten Zweck erteilt wird
- Auf einen bestimmten Sachverhalt beschränkt

Artvollmacht/ Gattungsvollmacht

- Vollmacht, die einer Person für eine bestimmte Art von Geschäften erteilt wird
- Auf eine bestimmte Art von Handlungen oder Entscheidungen beschränkt (z. B. Einkauf)

Handlungsvollmacht/Generalvollmacht

- Vollmacht, die einer Person für bestimmte Handlungsbereiche oder Entscheidungsbefugnisse erteilt wird (z. B. Personalentscheidungen)

Prokura

- Handlungsvollmacht, die einer Person weitreichende Befugnisse gibt, im Namen eines Unternehmens zu handeln (z. B. Vertragsabschluss, Bankgeschäfte)

Übersicht

Ablauforganisation

- Begriffsklärung
- Bestandteile
- Prinzipien
- Typische Instrumente
- Betriebliche Grundfunktionen
- Verbindung von Aufbau- und Ablauforganisation
- Gestaltung von Arbeitsabläufen
- Arten von Arbeitsabläufen
- Aufgabenteilung
- Arten der Aufgabenteilung
- Internationale Arbeitsteilung



Begriffsklärung

- regelt die **zeitliche, räumliche und personelle Abfolge von Arbeits- und Geschäftsprozessen** im Betrieb
- legt fest, **wer wann, wo und in welcher Reihenfolge** eine Aufgabe ausführt

- **Ziele:**
 - Optimierung von Arbeitsprozessen
 - Vermeidung von Doppelarbeit und Leerlaufzeiten
 - Erhöhung von Effizienz, Qualität und Transparenz

Bestandteile

Zeitliche Ordnung

- Wann wird etwas erledigt?
- Reihenfolge der Arbeitsschritte

Räumliche Ordnung

- Wo wird gearbeitet?
- Arbeitsplatzgestaltung
- Materialfluss
- Anordnung von Maschinen

Personelle Ordnung

- Wer macht was?
- Zuordnung von Aufgaben zu Mitarbeitenden

Sachliche Ordnung

- Welche Mittel werden eingesetzt?
- IT-Systeme
- Werkzeuge
- Maschinen

Prinzipien

Prozessorientierung

- Abläufe werden aus Sicht des Kunden und Ergebnisses gestaltet

Optimale Arbeitsteilung

- Aufgaben sind so verteilt, dass Stärken genutzt werden

Standardisierung

- Einheitliche Abläufe schaffen Qualität und Vergleichbarkeit

Flexibilität

- Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen

Transparenz

- Jeder kennt seinen Beitrag zum Gesamtprozess

Wirtschaftlichkeit

- Minimierung von Durchlaufzeiten und Kosten

Typische Instrumente

Arbeits- und Prozessbeschreibung

- Detaillierte Beschreibung einzelner Abläufe

Flussdiagramme / Prozessdiagramme

- Grafische Darstellung von Abläufen und Entscheidungspunkten

Arbeitszeitpläne / Schichtpläne

- Zeitliche Organisation von Arbeitszeiten

Checklisten

- Sicherstellung, dass Arbeitsschritte vollständig ausgeführt werden

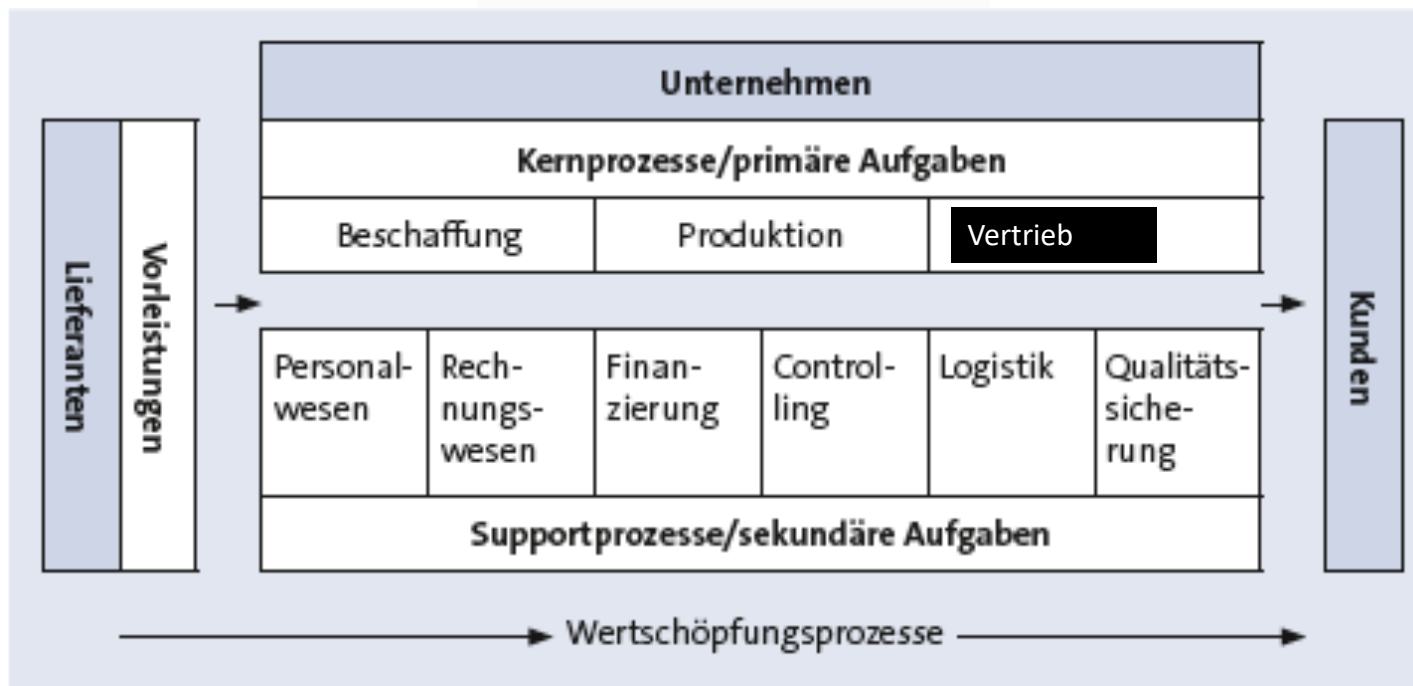
Arbeitsanweisungen / SOPs

- Verbindliche Vorgaben für standardisierte Prozesse

Projektpläne / Gantt-Diagramme

- Zeitliche Planung komplexer Projekte

Betriebliche Grundfunktionen



[Quelle](#)

Verbindung von Aufbau- und Ablauforganisation

Die **AUFBAUORGANISATION** legt fest, *wer* zuständig ist

Die **ABLAUFORGANISATION** legt fest, *wie* diese Zuständigkeit im Alltag umgesetzt wird

- **Beispielhafte Verbindung:**
 - Kundenservice-Abteilung -> Bearbeitung von Kundenanfragen im Ticketsystem
 - IT-Abteilung -> Installation und Wartung von Netzwerken
 - Verwaltung -> Rechnungsprüfung und Buchung im ERP-System



Gestaltung von Arbeitsabläufen

- Ein Arbeitsablauf besteht aus **Teilaufgaben**, die in einer sinnvollen Reihenfolge verbunden sind.
- **Wichtige Kriterien bei der Gestaltung:**
 - **Klarheit:** Jede Aufgabe hat einen definierten Ablauf.
 - **Verknüpfung:** Arbeitsschritte sind logisch aufeinander abgestimmt.
 - **Transparenz:** Mitarbeitende kennen ihre Rolle im Prozess.
 - **Effizienz:** Kurze Wege, wenig Wartezeiten, keine Doppelarbeiten.

Arten von Arbeitsabläufen

Operative Arbeitsabläufe

- Tägliche, regelmäßig wiederkehrende Tätigkeiten

Administrative Arbeitsabläufe

- Verwaltung
- Planung
- Organisation

Produktionsabläufe

- Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen

Projektabläufe

- Zeitlich befristete, einmalige Aufgaben

Kommunikationsabläufe

- Austausch von Informationen intern und extern



Aufgabenteilung

PRINZIP DER ARBEITSTEILUNG

- Komplexe Abläufe werden in **überschaubare Teilprozesse** zerlegt, die von verschiedenen Personen oder Abteilungen übernommen werden und aufeinander abgestimmt sind. Dadurch entsteht **Spezialisierung**, aber auch **Abhängigkeit**.
- **Grundsätze der Aufgabenzuordnung:**
 - **Eindeutigkeit:** Jede Aufgabe hat einen klaren Verantwortlichen
 - **Kompetenzdeckung:** Verantwortung, Befugnis und Mittel müssen übereinstimmen
 - **Kontrolle:** Ergebnisse werden überprüft und dokumentiert

Arten der Aufgabenteilung

Vertikale Aufgabenteilung

- Trennung von Leitung und Ausführung

Horizontale Aufgabenteilung

- Aufteilung von gleichrangigen Tätigkeiten auf mehrere Personen

Funktionale Aufgabenteilung

- Gliederung nach Tätigkeiten oder Funktionen

Objektorientierte Aufgabenteilung

- Gliederung nach Produkten, Kunden oder Regionen

Projektbezogene Aufgabenteilung

- Zusammenschluss verschiedener Fachleute zu einem Team

Internationale Arbeitsteilung

Unternehmen verteilen einzelne Fertigungsschritte international, um **Kosten zu senken**, **Märkte zu erschließen** und **Ressourcen optimal zu nutzen**

VORTEILE

- Jedes Land produziert das, was es am besten oder günstigsten kann
- Produktion in Ländern mit niedrigeren Löhnen oder günstigeren Rohstoffen
- Zugang zu mehr Gütern und Märkten
- Entwicklungsländer profitieren von Wissen und Innovation
- Förderung internationaler Beziehungen

NACHTEILE UND RISIKEN

- Länder oder Unternehmen sind voneinander abhängig
- Wohlstand verteilt sich ungleich
- In Hochlohnländern können Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden
- Lange Transportwege und intensive Produktion belasten Umwelt und Klima
- Schlechte Arbeitsbedingungen in „Billiglohnländern“

Übersicht

Soziale Marktwirtschaft

- Begriffsklärung
- Merkmale und Instrumente
- Möglichkeiten und Grenzen
- Wirtschaftssysteme im Vergleich



Begriffsklärung

- **wirtschaftliches Ordnungssystem der Bundesrepublik Deutschland**
- verbindet die **Freiheit der Marktwirtschaft** mit dem **sozialen Ausgleich durch den Staat**
- **Ziele:**
 - **Wirtschaftliche Freiheit** (freier Wettbewerb, Unternehmertum)
 - **Soziale Gerechtigkeit** (Schutz schwächerer Gruppen)
 - **Wohlstand für alle** (gerechte Einkommensverteilung)
 - **Leistungsprinzip** (Erfolg durch Leistung, nicht durch Herkunft)
 - **Chancengleichheit** (gleiche Startbedingungen für alle)

Merkmale und Instrumente

Bereich	Staatliche Maßnahmen / Instrumente	Ziel
Wettbewerbsschutz	Kartellgesetz, Kontrolle durch Bundeskartellamt	Verhinderung von Monopolen
Sozialpolitik	Sozialversicherungen (Rente, Arbeitslosen-, Krankenversicherung)	Absicherung sozialer Risiken
Einkommenspolitik	Steuerprogression, Sozialtransfers	Gerechtere Einkommensverteilung
Arbeitsmarktpolitik	Arbeitsförderung, Mindestlohn, Qualifizierung	Schutz der Arbeitnehmer
Wirtschaftspolitik	Konjunkturprogramme, Stabilitätsgesetz	Sicherung von Wachstum und Beschäftigung
Umweltpolitik	CO ₂ -Bepreisung, Nachhaltigkeitsförderung	Schutz natürlicher Lebensgrundlagen

Möglichkeiten und Grenzen

MÖGLICHKEITEN DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

- Kombination aus **wirtschaftlicher Effizienz und sozialer Verantwortung**
- Förderung von **Innovation, Wettbewerb und Wohlstand**
- **Soziale Sicherheit** durch staatliche Unterstützungssysteme
- Möglichkeit zur **Bildungs- und Aufstiegsgerechtigkeit**
- **Flexibilität** in der Anpassung an wirtschaftliche Veränderungen

GRENZEN UND HERAUSFORDERUNGEN

- **Vermögen** konzentriert sich zunehmend in wenigen Händen
- Nationale Eingriffe haben weniger Wirkung, da Unternehmen **international** agieren
- Belastung der Sozialversicherungssysteme durch den **Demografischen Wandel**
- Neue Herausforderungen für Wirtschaft und Politik durch **Klimawandel und Ressourcenknappheit**
- Wandel der Arbeitswelt durch **Digitalisierung** (Automatisierung, Qualifikationsanforderungen)

Wirtschaftssysteme im Vergleich

Freie Marktwirtschaft

- **Steuerung:** durch Angebot und Nachfrage
- **Ziel:** Gewinnmaximierung
- **Eigentum:** privat
- **Wettbewerb:** unbeschränkt

Soziale Marktwirtschaft

- **Steuerung:** durch Markt + staatliche Eingriffe
- **Ziel:** Wohlstand und sozialer Ausgleich
- **Eigentum:** privat, mit staatlichen Auflagen
- **Wettbewerb:** geschützt und reguliert

Planwirtschaft

- **Steuerung:** durch zentrale Planung
- **Ziel:** Gleichheit
- **Eigentum:** staatlich
- **Wettbewerb:** nicht vorhanden

Übersicht

Arbeitsrecht

- Arbeitsvertrag
- Ausbildungsvertrag - Inhalte
- Rechte und Pflichten des Arbeitgebenden
- Rechte und Pflichten des Arbeitnehmenden
- Kollektives Arbeitsrecht
- Arbeitszeitgesetz



Arbeitsvertrag

- Vertrag zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer, der die Bedingungen der Beschäftigung regelt
- **Typische Inhalte**
 - Vertragspartner
 - Arbeitszeiten
 - Gehalt
 - Urlaubsansprüche
 - Kündigungsbedingungen
 - Tätigkeit

Ausbildungsvertrag - Inhalte

Vertragspartner

Beginn/Dauer der Ausbildung

Sachliche/zeitliche Gliederung der Berufsausbildung

Tägliche Arbeitszeit

Probezeit

Vergütungs- und Urlaubsregelungen

Kündigungsbedingungen

Folgen bei Nicht-Einhaltung der Rechte und Pflichten

Geltungsbereich

Beendigung

Prüfungen, Abschluss

Rechten und Pflichten des Arbeitnehmenden

Rechte

- Recht auf Arbeit und Entlohnung
- Recht auf bezahlten Urlaub
- Recht auf Schutz vor Gefährdungen am Arbeitsplatz
- Recht auf Gleichbehandlung
- Recht auf Kündigungsschutz
- Recht auf Teilnahme an Betriebsrat (Recht auf Mitbestimmung)
- Rechte auf Elternzeit / Mutterschutz
- Recht auf Datenschutz

Pflichten

- Erbringung der vereinbarten Arbeitsleistung
- Einhaltung von Arbeitsanweisungen und -vorschriften
- Sorgfältige und gewissenhafte Arbeit
- Geheimhaltungspflicht
- Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber
- Pflicht zur Arbeitsleistung
- Pflicht zur Pünktlichkeit
- Krankmeldungspflicht
- Teilnahme an Unterweisungen

Rechten und Pflichten des Arbeitgebenden

Rechte

- Weisungsrecht
- Kontrollrecht
- Kündigungsrecht
- Hausrecht
- Disziplinarrecht
- Organisationsrecht

Pflichten

- Zahlung des vereinbarten Entgelts
- Gewährleistung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes
- Einhaltung von Arbeitszeitvorschriften und des Datenschutzes
- Gewährung von bezahltem Urlaub
- Schutz vor Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz
- Einhaltung von Kündigungsschutzvorschriften
- Berücksichtigung von Betriebsrat und Mitbestimmungsrechten
- Abführungspflichten



Kollektives Arbeitsrecht

- Bezieht sich auf die Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern (Gewerkschaften)
- Über: Tarifverträge, Arbeitsbedingungen etc.
- Auf kollektiver Ebene

Arbeitszeit- gesetz 1/2

Pausenregelungen

PAUSENREGELUNG NACH §4 ARBZG



Bis 6 Stunden:
Keine Pause
vorgeschrieben

6 bis 9 Stunden:
Mind. 30
Minuten Pause

Mehr als 9 Stunden:
mind. 45
Minuten Pause



Ruhepausen können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden. Die Pausen werden aber nicht bezahlt.



Wann die Pause genommen wird, muss vorher mit dem Chef abgesprochen werden.



Einen Anspruch auf eine Raucherpause gibt es nicht. Raucherpausen zählen auch nicht zur Arbeitszeit.

Arbeitszeit- gesetz 1/2

Arbeitszeiten-
regelungen

Ununterbrochene Ruhezeit

von mind.

11 Stunden



Arbeitszeit

Arbeitszeit

Wie lange darf ich arbeiten?

- Maximal 8 Stunden täglich, in Ausnahmefällen bis zu 10 Stunden
- Maximal 48 Stunden pro Woche, in Ausnahmefällen bis zu 60 Stunden
- Maximal 6 Stunden am Stück, danach muss eine Ruhepause folgen
-  Gilt nicht für Notfallsituationen

Übersicht

Lohn- und Gehaltsformen

- Brutto und Netto
- Lohnsteuer
- Lohnsteuerklassen
- Kirchensteuer
- Solidaritätszuschlag
- Sozialabgaben
- Vermögenswirksame Leistungen (VL)
- Beispiel einer Entgeltabrechnung



Brutto und Netto

BRUTTOGEHALT / BRUTTOLOHN:

- Das vertraglich vereinbarte Arbeitsentgelt **vor Abzug von Steuern und Sozialabgaben**
- Grundlage für die Berechnung der Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträge.

NETTOGEHALT / NETTOLOHN:

- Der Betrag, der nach allen Abzügen tatsächlich **an den Arbeitnehmer ausgezahlt** wird
- Berechnung:
Bruttolohn – Steuern – Sozialabgaben = Nettolohn



Lohnsteuer

- **Vorauszahlung auf die Einkommensteuer**
- Arbeitgeber behält sie vom Bruttolohn ein und führt sie an das Finanzamt ab

- **Berechnung abhängig von:**
 - Bruttolohnhöhe
 - Lohnsteuerklasse (I–VI)
 - Kinderfreibetrag

Lohnsteuerklassen

Klasse	Berechtigte Personengruppe
I	Ledige, Geschiedene, Verwitwete
II	Alleinerziehende
III	Verheiratete, deren Partner keine oder geringere Einkünfte hat
IV	Verheiratete, beide erwerbstätig
V	Partner mit geringerem Einkommen (bei Kombination III/V)
VI	Zweit- oder Nebenbeschäftigung

Kirchensteuer

- **Ergänzungssteuer zur Lohnsteuer** für Mitglieder bestimmter Religionsgemeinschaften
- **Berechnung:**
 - 8 % der Lohnsteuer (in Bayern und Baden-Württemberg)
 - 9 % der Lohnsteuer (in allen anderen Bundesländern)
- **Abführung:**
 - Erfolgt durch den Arbeitgeber an das zuständige Finanzamt, das die Beträge an die Kirche weiterleitet

Solidaritäts- zuschlag

- Ein Zuschlag zur Einkommensteuer bzw. Lohnsteuer zur Finanzierung gesamtstaatlicher Aufgaben
- Seit 2021 fällt er für die meisten Arbeitnehmer **nicht mehr an**, nur bei sehr hohem Einkommen
- **Berechnung:**
 - 5,5 % der Lohnsteuer (sofern erhoben)

Sozial- abgaben

- Pflichtbeiträge zur **gesetzlichen Sozialversicherung**, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsam finanzieren
- **Ziele:**
 - Absicherung bei Krankheit, Pflegebedürftigkeit, Arbeitslosigkeit, Rentenalter und Arbeitsunfällen

Sozialabgaben - Anteile

- Anteile (Stand 2025, gerundet):

Versicherungszweig	Gesamtbeitragssatz	Arbeitnehmeranteil	Arbeitgeberanteil
Krankenversicherung	14,6 % + Zusatzbeitrag (Ø 1,7 %)	ca. 8,15 %	ca. 8,15 %
Pflegeversicherung	3,4 % (Kinderlose +0,6 %)	ca. 1,7 %	ca. 1,7 %
Rentenversicherung	18,6 %	9,3 %	9,3 %
Arbeitslosenversicherung	2,6 %	1,3 %	1,3 %
Unfallversicherung	je nach Gefahrenklasse	–	100 %

Vermögens- wirksame Leistungen (VL)

- Zahlungen des Arbeitgebers, die **nicht direkt als Lohn**, sondern zur **Vermögensbildung des Arbeitnehmers** verwendet werden
- **Ziel:**
 - Förderung des Sparens, z. B. durch Bausparverträge, Fonds oder Banksparpläne
- **Arbeitnehmersparzulage:**
 - 9 % auf VL bis 470 € jährlich bei **Bausparen**
 - 20 % auf VL bis 400 € jährlich bei **Beteiligungssparen (z. B. Fonds)**
- **Einfluss auf den Arbeitsbereich:**
 - Fördert langfristige Vermögensbildung
 - Wird in der Lohnabrechnung separat ausgewiesen
 - Kann durch staatliche Förderung den Nettolohnvorteil erhöhen

Beispiel einer Entgeltabrechnung

Lohnabrechnung	
Bruttolohn / Bruttogehalt	
+ Geldwerte Vorteile / Sachbezüge	
+ Vermögenswirksame Leistungen	
+ Zuschläge und Zulagen	
+ Pauschal versteuerte Lohnbestandteile	
+ Betriebliche Altersvorsorge	
= Gesamtbrutto	
- Betriebliche Altersvorsorge	
= Sozialversicherungsbrutto	
- Steuerfreibeträge	
= Steuerbrutto	
- Lohnsteuer	
- Kirchensteuer	
- Solidaritätszuschlag	
- Kranken-, Renten-, Arbeitslosen und Pflegeversicherungsanteil des Arbeitnehmers	
= Nettoarbeitsentgelt	
- Sachbezüge	
- Vermögenswirksame Leistungen	
+ Persönliche Abzüge	
+ Aufwandsentschädigungen	
= Auszahlungsbetrag	

Übersicht

Arbeitsnehmer/
Arbeitgeberverbände

- Grundverständnis
- Arbeitgeberverbände
- Arbeitgeberverbände
- Wirtschaftsorganisationen
- IHK
- Berufsständische Vertretungen und Organisationen
- Ehrenamtliches Mitwirken



Grundverständnis

- Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände vertreten die **Interessen ihrer Mitglieder** gegenüber Staat, Gesellschaft und Tarifpartnern
- Sie wirken mit an der Gestaltung von **Tarifverträgen, Arbeitsbedingungen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen**

Arbeitgeber- verbände

- **Art der Organisation:**
 - Freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmen einer Branche oder Region zur Vertretung gemeinsamer wirtschaftlicher und sozialpolitischer Interessen gegenüber Gewerkschaften, Staat und Öffentlichkeit
- **Rechtsform:** Meist eingetragene Vereine (e. V.)
- **Beispiele:**
 - Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie (Gesamtmetall)
 - Bundesarbeitgeberverband der Chemischen Industrie (BAVC)
 - Arbeitgeberverband Gesamttextil

Arbeitgeberverbände - Aufgaben und Ziele

Vertretung der wirtschaftlichen und sozialen Interessen der Mitgliedsunternehmen gegenüber Politik, Gewerkschaften und Öffentlichkeit

Abschluss von Tarifverträgen mit den Gewerkschaften

Beratung und Unterstützung der Mitglieder in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen

Mitwirkung an der Berufsbildung, z. B. durch Mitarbeit in Prüfungsausschüssen oder Berufsbildungsausschüssen

Mitgestaltung der Wirtschaftspolitik auf Branchen- und Verbandsebene

Arbeitgeber- verbände

- **Art der Organisation:**
 - Organisationen, die die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten und sich für deren Rechte einsetzen
 - In Deutschland werden sie hauptsächlich durch Gewerkschaften repräsentiert
- **Rechtsform:** Meist eingetragene Vereine (e. V.)
- **Beispiele:**
 - Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) - Zusammenschluss von acht Einzelgewerkschaften
 - dbb beamtenbund und tarifunion

Arbeitnehmerverbände - Aufgaben und Ziele

Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gegenüber Arbeitgebern, Arbeitgeberverbänden und Staat

Aushandlung von Tarifverträgen (Löhne, Arbeitszeiten, Urlaub, Arbeitsbedingungen)

Rechtsschutz für Mitglieder bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen

Mitbestimmung und Beteiligung an betrieblichen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen

Bildungsangebote und Unterstützung bei beruflicher Weiterbildung



Große Gewerkschaften

Gewerkschaft	Branche / Zuständigkeit
IG Metall	Metall-, Elektro-, IT-Industrie
ver.di	Dienstleistungen (Handel, Pflege, Verwaltung, IT)
IG BCE	Chemie, Bergbau, Energie
GEW	Bildung und Wissenschaft
EVG	Verkehr und Transport

Wirtschafts- organisationen

- **Art der Organisation:**
 - Freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmen einer Branche, eines Wirtschaftszweigs oder einer Region zur Wahrung gemeinsamer wirtschaftlicher Interessen
- **Rechtsform:** Meist eingetragene Vereine (e. V.) oder Stiftungen
- **Beispiele:**
 - Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)
 - Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)
 - Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI)
 - Verband der Automobilindustrie (VDA)

Wirtschaftsorganisationen - Aufgaben und Funktionen

Interessenvertretung gegenüber Politik und Öffentlichkeit:

Einflussnahme auf Gesetzgebung und wirtschaftspolitische Entscheidungen

Wirtschaftliche Förderung der Mitglieder:

Beratung, Netzwerkbildung, Marktanalysen, Branchenstatistiken

Koordination und Information:

Austausch von Branchenerfahrungen, Informationsbereitstellung über Märkte und Technik

Lobbyarbeit:

Einfluss auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen zugunsten der Mitglieder

Teilweise Mitwirkung in Tarifpolitik, falls sie zugleich Arbeitgeberverbände sind

Bekannte Wirtschaftsorganisationen

Organisation	Aufgaben und Ziele
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)	Dachorganisation der IHKs; Interessenvertretung der Gesamtwirtschaft gegenüber Staat und EU
Industrie- und Handelskammern (IHKs)	Unterstützung von Unternehmen, Förderung der Ausbildung, Organisation von Prüfungen, Beratung
Handwerkskammern (HWKs)	Vertreten die Interessen des Handwerks, fördern Ausbildung und Weiterbildung
Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)	Gesamtvertretung der Industrie auf nationaler und internationaler Ebene
Zentralverbände einzelner Branchen	Koordination übergeordneter Themen (z. B. Digitalisierung, Fachkräftesicherung)

The logo for the IHK (Industrie- und Handelskammer) is displayed in white, bold, sans-serif capital letters on a blue rectangular background. A dark blue square is positioned to the right of the blue background, partially overlapping it.

IHK

- **Art der Organisation:**

- Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Pflichtmitgliedschaft für Gewerbetreibende (außer Handwerksbetriebe und freie Berufe)
- keine Interessenvertretung einer Partei oder Branche, sondern vertritt die **gesamte gewerbliche Wirtschaft** ihres Bezirks

- **Rechtsgrundlage:**

- Industrie- und Handelsgesetz (IHKG)

IHK - Aufgaben und Funktionen

Vertretung der Gesamtinteressen der regionalen Wirtschaft gegenüber Kommunen, Landes- und Bundespolitik

Selbstverwaltungsaufgaben z. B. Erstellung von Gutachten, Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen

Förderung der Wirtschaft durch Unterstützung von Unternehmen bei Gründung, Außenhandel, Innovation, Weiterbildung

Überwachung der dualen **Berufsausbildung** nach dem BBiG:

- Registrierung der Ausbildungsverträge
- Beratung von Ausbildern und Auszubildenden
- Organisation und Abnahme der Zwischen- und Abschlussprüfungen

Fachkräftesicherung durch Weiterbildung und Qualifizierung



Berufsständische Vertretungen und Organisationen

- vertreten **spezifische Berufe oder Berufsgruppen** mit dem Ziel, die Qualität, Weiterbildung und Berufsethik sicherzustellen
- **Ziele:**
 - Sicherung hoher beruflicher Standards
 - Förderung fachlicher Weiterbildung
 - Interessenvertretung gegenüber Politik und Öffentlichkeit
 - Mitwirkung an Ausbildungsordnungen und Fortbildungsprüfungen

Beispiele für berufsständige Vertretungen

Organisation	Zuständigkeit / Aufgaben
Ärztckammern / Apothekerkammern	Berufsaufsicht, Weiterbildung, Qualitätssicherung im Gesundheitswesen
Architektenkammern / Ingenieurkammern	Berufsrecht, Weiterbildung, Berufszulassung
Rechtsanwaltskammern / Notarkammern	Berufsrechtliche Aufsicht, Ausbildung, Fachanwaltschaften
Steuerberaterkammern / Wirtschaftsprüferkammern	Zulassung, Fortbildung, Aufsicht über Berufsausübung
Berufsverbände in IT und Technik	Förderung von Fachkompetenz, Normen, Fachveranstaltungen, Weiterbildung

Ehrenamtliches Mitwirken

- **freiwillige, unentgeltliche Tätigkeit**, die dem **Gemeinwohl** dient
- **Merkmale:**

Freiwilligkeit: Niemand ist dazu verpflichtet, es beruht auf Eigeninitiative

Unentgeltlichkeit: Keine Bezahlung, evtl. Aufwandsentschädigung oder Kostenerstattung

Gemeinwohlorientierung: Ziel ist der Nutzen für andere, nicht der eigene Vorteil

Verantwortung und Verlässlichkeit: Ehrenamtliche übernehmen Aufgaben, die gesellschaftlich relevant sind

Zeitliche Begrenzung oder Kontinuität: Manche Engagements sind projektbezogen, andere langfristig

Ehrenamtliches Mitwirken - Bereiche

Bereich	Beispiele
Soziales Engagement	Freiwillige Feuerwehr, Rotes Kreuz, Hospizdienst, Tafel, Nachbarschaftshilfe
Bildung und Erziehung	Elternbeirat, Schulvorstand, Mentor*innenprogramme, Hausaufgabenhilfe
Kultur und Sport	Vereinsarbeit, Musikgruppen, Sporttrainer*innen, Organisation von Veranstaltungen
Politisches Engagement	Mitgliedschaft in Parteien, kommunale Gremien, Jugendparlamente
Berufliches Ehrenamt	Prüfer*innen in IHK/HWK, Kammern oder Berufsschulen, Engagement in Fachverbänden
Umwelt- und Naturschutz	NABU, BUND, Tierschutz, lokale Klimaschutzinitiativen
Zivilgesellschaftliches Engagement	Integrationsprojekte, Flüchtlingshilfe, Seniorenbegleitung, Demokratieförderung



Berufliches Ehrenamt

- **Mitwirkung in Prüfungsausschüssen** der IHK, HWK oder Kammern
- **Beteiligung an Fachgremien** zur Weiterentwicklung von Ausbildungsordnungen
- **Engagement in Berufsverbänden und Gewerkschaften**

- **Nutzen:**
 - Austausch zwischen Praxis und Ausbildung
 - Sicherung der Ausbildungsqualität
 - Förderung der beruflichen Identität und Fachkultur

Übersicht

Tarifrecht

- Tarifvertrag
- Tarifautonomie
- Tarifverhandlung
- Schlichtung
- Tarifbindung
- Geltungsbereich
- Laufzeit
- Arbeitskampf
- Friedenspflicht
- Streik
- Aussperrung

Tarifvertrag

schriftlicher Vertrag zwischen den Tarifparteien

Beteiligte Tarifparteien:

- Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände
- Gewerkschaften

Rechtsgrundlage: Tarifvertragsgesetz (TVG)

Inhalte:

- **Lohn- und Gehaltstarifvertrag:** regelt Höhe und Struktur der Vergütung
- **Manteltarifvertrag:** regelt allgemeine Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Urlaub, Kündigungsfristen etc.)
- **Rahmentarifvertrag:** regelt Eingruppierung und Tätigkeitsmerkmale

Wirkung:

- Tarifverträge wirken **unmittelbar und zwingend** auf das Arbeitsverhältnis, sofern Tarifbindung besteht (§ 4 Abs. 1 TVG)

Bedeutung für den Arbeitsbereich:

- Einheitliche Arbeitsbedingungen für Beschäftigte einer Branche oder Region
- Transparenz und Rechtssicherheit bei Lohn, Arbeitszeit und Urlaub
- Vermeidung individueller Aushandlungen und Konflikte

Tarifautonomie

Recht der Tarifparteien, **Tarifverträge eigenständig und ohne staatliche Einflussnahme** auszuhandeln und abzuschließen

Rechtsgrundlage: Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz (Koalitionsfreiheit)

Inhalt:

- Staat darf keine Vorgaben zu Löhnen oder Arbeitszeiten machen.
- Tarifverhandlungen und -abschlüsse liegen allein bei Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

Bedeutung:

- Sicherung der Selbstverwaltung von Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen
- Stärkung der Verhandlungsmacht der Sozialpartner
- Grundlage für das gesamte Tarifrecht

Einfluss auf den Arbeitsbereich:

- Beschäftigte profitieren von tariflich geregelten Standards
- Arbeitgeber müssen sich an ausgehandelte Tarifbedingungen halten
- Keine staatliche Eingriffsmöglichkeit bei Tarifstreitigkeiten

Tarifverhandlung

Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- bzw. Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften über den Abschluss, die Änderung oder Verlängerung eines Tarifvertrages

Ablauf (typischer Verlauf):

- **Forderungsaufstellung** durch Gewerkschaften (z. B. Lohnerhöhung, Arbeitszeitverkürzung)
- **Verhandlungen** zwischen den Tarifparteien
- **Ergebnis:**
 - Einigung → Abschluss eines neuen Tarifvertrags
 - Keine Einigung → Schlichtung oder Arbeitskampf (Streik, Aussperrung)

Rechtsgrundlage: Tarifvertragsgesetz (TVG) und Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG

Einfluss auf den Arbeitsbereich:

- Tarifverhandlungen beeinflussen direkt Lohn, Arbeitszeit, Urlaub und Arbeitsbedingungen
- Ergebnis gilt für alle tarifgebundenen Beschäftigten in der Branche

Schlichtung

Ein Verfahren zur **Beilegung von Tarifkonflikten** vor einem möglichen Streik, dient der freiwilligen Konfliktlösung durch Vermittlung

Ablauf:

- Einrichtung einer **Schlichtungskommission** (meist paritätisch aus beiden Tarifparteien besetzt)
- Ein neutraler **Schlichter** vermittelt zwischen den Parteien und unterbreitet einen **Schlichtungsvorschlag**
- Der Vorschlag kann von beiden Seiten angenommen oder abgelehnt werden

Rechtsgrundlage: Keine gesetzliche Pflicht, aber oft in Tarifverträgen oder Schlichtungsordnungen geregelt

Einfluss auf den Arbeitsbereich:

- Kann Arbeitskämpfe vermeiden
- Sichert Betriebsfrieden und Kontinuität im Arbeitsablauf
- Beschäftigte und Betriebe bleiben von Streiks meist verschont, wenn eine Einigung gelingt

Tarifbindung

- Bestimmungen eines Tarifvertrags gelten **verbindlich für beide Tarifparteien**
- **Arten der Tarifbindung:**

Beidseitige Tarifbindung:

- Arbeitgeber ist Mitglied im Arbeitgeberverband, Arbeitnehmer Mitglied der Gewerkschaft

Allgemeinverbindlicherklärung:

- Der Bundesarbeitsminister kann Tarifverträge auf **nicht gebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer** ausdehnen, wenn dies im öffentlichen Interesse liegt

Geltungsbereich

- Regelt, für wen und wo der Tarifvertrag gilt
- Arten des Geltungsbereichs:

Räumlicher Geltungsbereich:

- Bundesweit, landesweit oder regional

Fachlicher Geltungsbereich:

- Branche oder Wirtschaftszweig (z. B. Metallindustrie, Handel, Bau)

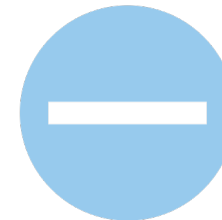
Persönlicher Geltungsbereich:

- Für welche Arbeitnehmergruppen der Tarifvertrag gilt (z. B. Angestellte, Auszubildende, gewerbliche Arbeitnehmer)

Laufzeit



**Rechtsgrundlage:
§ 4 Abs. 1 Satz 3 TVG**



Regelung:

Tarifverträge werden **befristet** abgeschlossen, meist für
1 bis 2 Jahre

Nach Ablauf: Tarifvertrag bleibt bis zum Abschluss eines
neuen Vertrags **nachwirkend** gültig (§ 4 Abs. 5 TVG)

Arbeitskampf

gezielte kollektive Auseinandersetzung zwischen Arbeitgebern (bzw. Arbeitgeberverbänden) und Gewerkschaften, um Forderungen im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen durchzusetzen

Formen des Arbeitskampfs:

- **Streik** (von Arbeitnehmerseite)
- **Aussperrung** (von Arbeitgeberseite)

Ziel:

- Druckmittel im Tarifkonflikt zur Durchsetzung oder Abwehr tariflicher Forderungen

Rechtsgrundlage:

- Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz (Koalitionsfreiheit, umfasst auch das Streikrecht)

Folgen und Bedeutung des Arbeitskampfs

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG:

- Druckmittel zur Wahrung des Kräftegleichgewichts zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern
- Bestandteil der Tarifautonomie (keine staatliche Regelung von Löhnen)
- Kurzfristige wirtschaftliche Einbußen, langfristig aber Beitrag zur sozialen Balance

BETRIEBLICHE AUSWIRKUNGEN:

- Stillstand von Produktion oder Dienstleistungen
- Umsatz- und Gewinneinbußen
- Motivationseinflüsse auf Beschäftigte
- Notwendigkeit interner Kommunikation und Krisenmanagements

Friedenspflicht

Während der Laufzeit eines Tarifvertrags besteht die Pflicht beider Tarifparteien, **keine Arbeitsk Kampfmaßnahmen** (z. B. Streik, Aussperrung) zu ergreifen

Rechtsgrundlage:

- Ergibt sich aus dem Tarifvertragsgesetz (TVG) und dem jeweiligen Tarifvertrag

Arten:

- **Absolute Friedenspflicht:** Es dürfen keinerlei Arbeitsk Kampfmaßnahmen erfolgen
- **Relative Friedenspflicht:** Arbeitsk Kampf ist nur in Angelegenheiten verboten, die bereits tariflich geregelt sind

Bedeutung:

- Schützt Betriebe und Beschäftigte vor ständigen Arbeitskämpfen
- Gewährleistet Stabilität während der Tariflaufzeit

Streik

- **gemeinschaftliche, planmäßige Arbeitsniederlegung** durch Arbeitnehmer, um bestimmte tarifliche Ziele durchzusetzen
- **Rechtsgrundlage:**
Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz (GG)
Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG)

Warnstreik

- Kurze, befristete Arbeitsniederlegung während laufender Tarifverhandlungen; zulässig nach Ablauf der Friedenspflicht

Vollstreik

- Unbefristete Arbeitsniederlegung zur Durchsetzung von Tarifforderungen nach gescheiterten Verhandlungen

Generalstreik

- Gesamtwirtschaftlicher Streik mit politischen Zielen; in Deutschland nicht zulässig

Wilder Streik

- Nicht von einer Gewerkschaft organisierter Streik; rechtswidrig

Voraussetzungen für einen rechtmäßigen Streik

Aufruf durch eine **tarifzuständige Gewerkschaft**

Ziel muss der **Abschluss eines Tarifvertrags** sein

Friedenspflicht muss abgelaufen sein

Mehrheit der Mitglieder stimmt dem Streik zu (Urabstimmung, meist 75 % Zustimmung)

- **Rechtsfolgen für Arbeitnehmer:**
 - **Kein Anspruch auf Lohnzahlung** während des Streiks (kein Arbeitsverhältnis in dieser Zeit)
 - **Streikgeld** kann durch die Gewerkschaft gezahlt werden
- **Kündigungsschutz:** Teilnahme an einem rechtmäßigen Streik darf kein Kündigungsgrund sein

Aussperrung

- **Arbeitskampfmittel der Arbeitgeberseite**, Arbeitnehmer werden von der Arbeit ausgeschlossen, um Druck auf Gewerkschaften auszuüben
- **Rechtsgrundlage:** Art. 9 Abs. 3 GG (abgeleitetes Recht der Arbeitgeber)
- **Folgen für Arbeitnehmer:**
 - Kein Anspruch auf Arbeitsentgelt während der Aussperrung
 - Eventuell Anspruch auf Unterstützungsleistungen der Gewerkschaft

- **Arten:**

Abwehraussperrung:

- Reaktion auf einen Streik der Arbeitnehmer (rechtmäßig)

Angriffsaussperrung:

- Arbeitgeber leiten die Maßnahme selbst ein, ohne dass ein Streik vorliegt (in der Regel unzulässig)

Übersicht

Behörden und Verwaltung

- Grundverständnis
- Aufgaben
- Ziele
- Arten von Behörden
- Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung



Grundverständnis

- **Behörden** und **Verwaltungen** sind Teil der **öffentlichen Hand** (Staat, Länder, Gemeinden)
- Bilden die **EXEKUTIVE**
- **Zweck:**
 - öffentliche Aufgaben erfüllen
 - dem Gemeinwohl dienen
 - Gesetze umsetzen, die durch Parlamente beschlossen wurden
- **Ziel:**
 - Funktionieren des Staates und seiner Institutionen sicherstellen, indem öffentliche Interessen verwaltet und Gesetze umgesetzt werden

Aufgaben

Aufgabenbereich	Beschreibung
Gesetzesvollzug	Umsetzung und Anwendung bestehender Gesetze und Vorschriften
Dienstleistung für Bürger und Wirtschaft	Bereitstellung öffentlicher Leistungen und Serviceangebote
Sicherstellung der öffentlichen Ordnung	Schutz der Sicherheit, Gesundheit und Ordnung im Staat
Verwaltung öffentlicher Finanzen	Einzug und Verwendung von Steuern und Abgaben
Soziale Sicherung	Organisation und Auszahlung von Sozialleistungen
Wirtschaftsförderung	Unterstützung von Unternehmen, Förderung von Innovation und Ausbildung
Bildung und Forschung	Aufsicht über Schulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen
Umwelt- und Verbraucherschutz	Überwachung gesetzlicher Standards zum Schutz von Mensch und Natur

Ziele



Rechtssicherheit: Einheitliche Anwendung der Gesetze



Gemeinwohlorientierung: Dienen dem Interesse der Allgemeinheit, nicht Einzelinteressen



Effizienz: Wirtschaftlicher und sparsamer Umgang mit Steuermitteln



Transparenz: Nachvollziehbare Entscheidungen und Verfahren



Bürgernähe: Dienstleistungsorientierung, z. B. durch digitale Verwaltungsleistungen (E-Government)



Rechtsstaatlichkeit: Entscheidungen müssen auf klaren gesetzlichen Grundlagen beruhen



Neutralität: Gleichbehandlung aller Bürgerinnen und Bürger

Arten von Behörden

Ebene	Aufgaben
Bund	Gesetzesvollzug auf Bundesebene, nationale Verwaltung
Land	Umsetzung von Landesgesetzen, Verwaltung regionaler Aufgaben
Kommune (Gemeinde, Stadt, Kreis)	Bürgerdienste, Bauwesen, kommunale Ordnung
Sonderbehörden / Körperschaften	Selbstverwaltung bestimmter öffentlicher Aufgaben

Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung

- Behörden und Betriebe stehen in regelmäßigem Austausch
→ sichert die **Rechtskonformität** und **Funktionsfähigkeit** des Wirtschaftslebens

- **Beispiele:**

Ausbildungsbetriebe und IHK: Eintragung von
Ausbildungsverträgen, Prüfungsorganisation

Unternehmen und Finanzamt: Steuerpflichten, elektronische
Umsatzsteuer-Voranmeldungen

Betriebe und Gewerbeaufsicht: Sicherheitsvorschriften und
Arbeitsschutzkontrollen

Arbeitgeber und Agentur für Arbeit: Förderung von
Auszubildenden, Eingliederungsmaßnahmen

Übersicht

Zusammenarbeit zwischen
Arbeitgeber und Arbeitnehmer

- Grundsätze vertrauensvoller Zusammenarbeit
- Voraussetzungen für vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Mitbestimmung auf Unternehmensebene
- Drittelbeteiligungsgesetz
- Aufbau eines Aufsichtsrats
- Mitbestimmungsgesetz
- Montan-Mitbestimmungsgesetz
- Jugend- und Auszubildendenvertretung
- Personalvertretung
- Betriebsvereinbarungen



Grundsätze vertrauensvoller Zusammenarbeit

- Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern basiert in Deutschland auf dem Prinzip der **sozialen Partnerschaft**. Beide Seiten sollen **gemeinsam zum Wohl des Betriebs und der Beschäftigten** handeln.
- **Leitgedanke:**
 - Zusammenarbeit **auf Augenhöhe**
 - Gegenseitiger **Respekt und Offenheit**
 - **Transparente Kommunikation**
 - **Konstruktive Konfliktlösung** statt Konfrontation
 - Gemeinsames Ziel: **wirtschaftlicher Erfolg und soziale Gerechtigkeit**

Voraussetzungen für vertrauensvolle Zusammenarbeit

- Eine gute Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen erfordert:

Ehrliche und rechtzeitige Information

Transparente Kommunikation auf Augenhöhe

Einbindung der Arbeitnehmervertretung in Entscheidungen

Kompromissbereitschaft bei Konflikten

Respekt gegenüber Rechten und Pflichten

Gemeinsame Verantwortung für den Erfolg des Betriebs



Mitbestimmung auf Unternehmensebene

- Mitbestimmung bedeutet die gesetzlich verankerte Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen im Unternehmen. Während der **Betriebsrat** auf der **Betriebsebene** tätig ist, betrifft die Mitbestimmung auf **Unternehmensebene** die **gesellschaftsrechtliche Leitung**, also Vorstand, Geschäftsführung und Aufsichtsrat.
- **Ziele:**
 - Wahrung der Arbeitnehmerinteressen in Unternehmensentscheidungen
 - Förderung der sozialen Gerechtigkeit im Betrieb
 - Sicherung des sozialen Friedens
 - Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kapital- und Arbeitsseite

Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)

- **Anwendungsbereich:**
 - Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH, AG)
 - mit **mehr als 500 Beschäftigten**, aber **weniger als 2.000 Beschäftigten**
- **Regelung:**
 - Ein **Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats** wird von den Arbeitnehmern gewählt
 - Zwei Drittel der Mitglieder werden von den Anteilseignern (Kapitalgebern) gestellt
 - Vorsitz im Aufsichtsrat liegt bei den Anteilseignern
- **Aufgabe des Aufsichtsrats:**
 - Überwachung der Geschäftsführung
 - Bestellung und Abberufung der Geschäftsleitung
 - Zustimmung zu wichtigen Unternehmensentscheidungen

Aufbau eines Aufsichtsrats

Anteilseignervertreter

- Hauptversammlung oder Gesellschafterversammlung
- Kontrolle der Geschäftsführung im Sinne der Anteilseigner

Arbeitnehmervertreter

- Wahl durch Belegschaft und Gewerkschaften
- Vertretung der Interessen der Beschäftigten

Neutraler Vorsitzender (nur MontanMitbestG)

- Einigung zwischen beiden Seiten
- Vermittlung bei Konflikten, unparteiische Leitung

Mitbestimmungsgesetz 1976 (MitbestG)

- **Anwendungsbereich:**
 - Kapitalgesellschaften (AG, GmbH, KGaA)
 - mit **mehr als 2.000 Beschäftigten**
- **Regelung:**
 - Der **Aufsichtsrat** ist **paritätisch besetzt**:
 - 50 % Arbeitnehmervertreter
 - 50 % Anteilseignervertreter
 - **Vorsitzender des Aufsichtsrats** (in der Regel ein Vertreter der Anteilseigner) hat bei Stimmgleichheit **doppeltes Stimmrecht** (sog. Stichentscheid)
- **Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat:**
 - werden teils **von der Belegschaft**, teils **von Gewerkschaften** gewählt oder entsandt
 - vertreten Arbeitnehmerinteressen auf Unternehmensebene

Montan- Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG)

- **Anwendungsbereich:**
 - Unternehmen der **Montanindustrie** (Bergbau, Eisen- und Stahlindustrie)
 - mit **mehr als 1.000 Beschäftigten**
- **Regelung:**
 - Der Aufsichtsrat besteht **paritätisch** aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern
 - Zusätzlich sitzt ein **neutraler, unabhängiger Vorsitzender** im Aufsichtsrat
 - Arbeitnehmervertreter werden zur Hälfte von der Belegschaft, zur Hälfte von Gewerkschaften bestimmt
 - Arbeitnehmervertreter können ein **gleichberechtigtes Mitspracherecht** ausüben, kein Stichtscheid der Kapitalseite
- **Besonderheit:**
 - Höchste Form der Mitbestimmung in Deutschland, da Arbeitnehmer und Kapitalgeber gleich stark vertreten sind und ein Neutraler vermittelt

Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)

- Interessenvertretung der **jugendlichen Arbeitnehmer (unter 18)** und **Auszubildenden (unter 25)** im Betrieb
- wird von den jungen Beschäftigten gewählt
- arbeitet eng mit dem Betriebsrat zusammen
- **Voraussetzungen:**
 - **mindestens 5 jugendliche Arbeitnehmer oder Auszubildende unter 25 Jahren** im Betrieb (§ 60 BetrVG)
- **Wahl:**
 - Wahlberechtigt: alle jugendlichen Arbeitnehmer und Auszubildenden unter 25 Jahren (§ 61 BetrVG)
 - Wählbar: alle Arbeitnehmer unter 25 Jahren (§ 61 BetrVG)
 - Amtszeit: 2 Jahre (§ 64 BetrVG)
- **Aufgaben der JAV:**
 - Wahrung der besonderen Interessen junger Beschäftigter
 - Förderung der Integration von Auszubildenden
 - Überwachung der Einhaltung von Vorschriften wie dem **Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)**
 - Unterstützung bei Fragen zur Ausbildung, Arbeitszeit, Prüfungen

JAV - Rechte

Informationsrecht:

Über alle Themen, die Jugendliche oder Auszubildende betreffen

Antragsrecht:

Vorschläge an den Betriebsrat richten (§ 70 BetrVG)

Teilnahmerecht:

Teilnahme an Betriebsratssitzungen bei jugendbezogenen Themen

Beratungsrecht:

Einbindung bei Entscheidungen zur Berufsausbildung

Mitbestimmung über den Betriebsrat:

JAV selbst hat kein direktes Mitbestimmungsrecht, wirkt aber über den Betriebsrat mit

Betriebsvereinbarungen

schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

regelt verbindlich bestimmte betriebliche Angelegenheiten

gilt für alle Beschäftigten des Betriebs

Inhalte typischer Betriebsvereinbarungen:

- Arbeitszeitregelungen (Gleitzeit, Pausen, Überstunden)
- Beurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme
- Urlaubsplanung
- Datenschutz, Nutzung von Internet und E-Mail
- Arbeitsschutz, betriebliche Weiterbildung

Bedeutung:

- Schafft **Rechtssicherheit** und **einheitliche Regelungen** im Betrieb
- Fördert **Transparenz und Vertrauen** zwischen Arbeitgeber und Belegschaft
- Dient der **praktischen Umsetzung** der Mitbestimmung im Alltag

Personalvertretung (öffentlicher Dienst)

- In **Behörden, Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen** übernimmt die **Personalvertretung** die Funktion des Betriebsrats
- **Aufgaben:**
 - Wahrung der Interessen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst
 - Mitwirkung bei Personalentscheidungen (z. B. Einstellungen, Versetzungen, Kündigungen)
 - Beratung bei organisatorischen Änderungen
 - Förderung der Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - Mitbestimmung bei Arbeitszeitregelungen, Gesundheitsschutz und Weiterbildung
- Grundsatz der **vertrauensvollen Zusammenarbeit** (§ 2 BPersVG):
 - Personalvertretung und Dienststellenleitung arbeiten partnerschaftlich und verantwortungsbewusst zusammen

Übersicht

Betriebsrat

- Der Betriebsrat
- Wahl
- Größe
- Rechte des Betriebsrat
- Weitere Aufgaben
- Betriebsversammlung
- Einigungsstelle



Der Betriebsrat

- **gewählte Interessenvertretung** der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eines Betriebs
- wird in Betrieben mit mindestens fünf ständig beschäftigten Arbeitnehmern gewählt
- **Aufgabe:**
 - vertritt Belange der Mitarbeitenden gegenüber dem Arbeitgebenden
 - wirkt an betrieblichen Entscheidungen mit
- **Rechtsgrundlage:**
Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

Wahl

Wahlberechtigung:

- alle Arbeitnehmer des Betriebs ab 16 Jahren (§ 7 BetrVG)
- **Wählbar:** alle Wahlberechtigten, die das 18. Lebensjahr vollendet haben und dem Betrieb mindestens sechs Monate angehören (§ 8 BetrVG)

Voraussetzung zur Wahl:

- Es müssen mindestens **5 ständig wahlberechtigte Arbeitnehmer**, darunter **3 wählbare**, im Betrieb beschäftigt sein (§ 1 BetrVG)

Wahlverfahren:

- **Allgemeines Wahlverfahren** bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten
- **Vereinfachtes Wahlverfahren** bei kleineren Betrieben bis 100 Beschäftigte

Amtszeit:

- **4 Jahre** (§ 21 BetrVG)
- Neuwahlen regelmäßig im Zeitraum **1. März bis 31. Mai** des Wahljahres (§ 13 BetrVG)



Größe

Abhängig von der Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer:

Beschäftigte	Betriebsratsmitglieder
5–20	1
21–50	3
51–100	5
101–200	7
201–400	9
...	...

Rechte des Betriebsrats



Informationsrecht:

Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat über alle Angelegenheiten informieren, die Arbeitnehmer betreffen



Beratungsrecht:

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat in wichtigen Fragen anzuhören und mit ihm zu beraten (z. B. Arbeitsorganisation, Weiterbildung)



Mitwirkungsrecht:

Der Betriebsrat kann bei bestimmten Entscheidungen Vorschläge einbringen oder Stellungnahmen abgeben



Mitbestimmungsrecht:

Bei sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) darf ohne Zustimmung des Betriebsrats keine Regelung getroffen werden



Wichtig:

Kommt es zu keiner Einigung bei mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten, entscheidet die **Einigungsstelle** (§ 76 BetrVG)



Weitere Aufgaben vom Betriebsrat

- Förderung der Gleichstellung und Integration benachteiligter Gruppen
- Überwachung der Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen
- Mitwirkung bei Einstellungen, Versetzungen, Kündigungen (§ 99 ff. BetrVG)
- Förderung der Berufsbildung (§ 96–98 BetrVG)

Betriebsversammlung



Rechtsgrundlage:

BetrVG §§ 42–46



Zweck:

Informations- und
Meinungsaustausch
zwischen Betriebsrat
und Belegschaft



Teilnehmer:

Alle Arbeitnehmer des
Betriebs
Arbeitgeber kann
teilnehmen
Gewerkschafts-
vertreter dürfen
eingeladen werden



Leitung:

Durch den
Betriebsrats-
vorsitzenden (§ 42
Abs. 3 BetrVG)



Häufigkeit:

Mindestens **einmal im
Kalenderquartal** (§ 43
Abs. 1 BetrVG)



Inhalte:

Bericht des
Betriebsrats über
seine Tätigkeit
Beratung betrieblicher
Angelegenheiten
Behandlung von
Vorschlägen und
Anregungen der
Arbeitnehmer
Bericht des
Arbeitgebers über
Personal- und
Sozialfragen

Einigungsstelle



Rechtsgrundlage:

BetrVG § 76



Funktion:

Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, insbesondere bei mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten



Zusammensetzung:

Ein unparteiischer **Vorsitzender** (meist ein neutraler Richter oder erfahrener Jurist)
Eine gleiche Anzahl von **Beisitzern** auf Seiten des Arbeitgebers und des Betriebsrats



Aufgabe:

Vermittlung oder Entscheidung bei Streitigkeiten
Der **Spruch der Einigungsstelle** ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und ist **verbindlich** (§ 76 Abs. 5 BetrVG)



Beispiele für Einsatz:

Einführung neuer Arbeitszeitmodelle
Gestaltung von Beurteilungsverfahren
Einsatz technischer Überwachungs-einrichtungen

Übersicht

Wirtschaftliche Verflechtungen

- Begriffsklärung
- Konzern
- Kartell
- Fusion

Begriffsklärung

- **Zusammenschlüsse oder Kooperationen von Unternehmen**, die auf wirtschaftlichen Vorteilen beruhen
- **Ziele:**
 - Marktstellung verbessern
 - Kosten senken
 - Wettbewerbsvorteile erreichen
- **Arten wirtschaftlicher Verflechtungen:**

Konzernbildung (Unterordnung, gemeinsame Leitung)

Kartellbildung (Absprachen zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen)

Fusion / Unternehmenszusammenschluss (wirtschaftliche und rechtliche Vereinigung)

Konzern

Zusammenschluss mehrerer
rechtlich selbstständiger
Unternehmen unter
einheitlicher Leitung

- **Entstehung:**
 - Unternehmen (Muttergesellschaft) besitzt die Mehrheit der Anteile an einem anderen Unternehmen (Tochtergesellschaft) oder übt auf andere Weise maßgeblichen Einfluss aus
- **Merkmale**
 - Rechtliche Selbstständigkeit der einzelnen Unternehmen bleibt bestehen
 - Wirtschaftliche Selbstständigkeit geht verloren
 - Einheitliche Leitung durch die Muttergesellschaft
 - Gemeinsame Zielsetzung und Strategie

Formen von Konzernen

Horizontaler Konzern

Zusammenschluss von Unternehmen derselben Produktionsstufe oder Branche

Automobilhersteller übernimmt Konkurrenten

Vertikaler Konzern

Zusammenschluss aufeinanderfolgender Produktionsstufen

Stahlhersteller kauft Automobilzulieferer

Diagonaler (konglomerater) Konzern

Zusammenschluss branchenfremder Unternehmen

IT-Konzern erwirbt Lebensmittelunternehmen

Holding-Konzern

Muttergesellschaft hält Beteiligungen, steuert Tochtergesellschaften, produziert aber meist selbst nicht

Alphabet Inc. als Holding über Google



Konzernziele

Marktmacht und Einfluss vergrößern

Synergieeffekte durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen

Kostenvorteile durch Massenproduktion

Sicherung von Absatz- oder Beschaffungsmärkten

Forschung und Entwicklung bündeln

Risikoausgleich durch Diversifikation



Vor- und Nachteile

VORTEILE

- Größere Wirtschaftskraft
- Kosteneinsparungen durch Zentralisierung
- Einheitliche Unternehmensstrategie
- Bessere Marktposition

NACHTEILE

- Verlust der Selbstständigkeit der Tochterunternehmen
- Gefahr von Monopolbildung
- Entscheidungswege oft lang und bürokratisch
- Geringere Flexibilität der Einzelunternehmen

Kartell

Zusammenschluss oder eine Vereinbarung rechtlich selbstständiger Unternehmen mit dem Ziel, den Wettbewerb einzuschränken oder zu beeinflussen

- Kartelle sind in Deutschland **grundsätzlich verboten**, Ausnahmen gelten nur bei nachweislich **wirtschaftlich sinnvollen Kooperationen** (z. B. Rationalisierungskartelle)
- Kartelle stimmen ihr Verhalten auf Märkten ab, um **Preise, Mengen oder Gebiete** zu kontrollieren
- Das **Bundeskartellamt** überwacht Zusammenschlüsse und Vereinbarungen
- **Merkmale**
 - Unternehmen bleiben rechtlich selbstständig
 - Wettbewerb wird bewusst eingeschränkt
 - Kartellvereinbarungen sind meist geheim
 - Aufsichtsbehörde: **Bundeskartellamt**

Formen von Kartellen

Preiskartell	Vereinbarung über gemeinsame Preisgestaltung Hersteller legen Mindestpreise fest
Gebietskartell	Aufteilung der Absatzgebiete Unternehmen teilen Märkte nach Regionen
Konditionenkartell	Vereinbarung über Liefer- und Zahlungsbedingungen Einheitliche Rabatte oder Zahlungsfristen
Quotenkartell	Festlegung von Produktions- oder Absatzmengen Unternehmen begrenzen Produktionsmengen
Normen- und Typenkartell	Vereinheitlichung von Produktstandards Einheitliche Steckertypen, Normteile
Rationalisierungskartell	Kooperation zur Kostensenkung oder Effizienzsteigerung (zulässig) Gemeinsame Nutzung von Lager oder Logistik



Kartellziele

Gewinnsicherung und Preisstabilität

Ausschaltung des Wettbewerbsdrucks

Kostensenkung durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen

Sicherung von Marktanteilen



Vor- und Nachteile

VORTEILE (THEORETISCH)

- Kostenvorteile durch Zusammenarbeit
- Stabilere Marktverhältnisse
- Rationalisierungspotenziale
- Sicherung von Arbeitsplätzen (kurzfristig)

NACHTEILE (PRAKTISCH)

- Einschränkung des Wettbewerbs
- Höhere Preise für Verbraucher
- Innovationshemmung
- Ineffizienz und Qualitätsverlust

Fusion

- **rechtliche und wirtschaftliche Zusammenschluss zweier oder mehrerer Unternehmen zu einem einzigen neuen Unternehmen**
- Mindestens ein Unternehmen verliert seine rechtliche Selbstständigkeit



Formen von Fusionen

Verschmelzung durch Aufnahme

Ein Unternehmen übernimmt ein anderes (Übernahme)

Firma A übernimmt Firma B, B geht in A auf

Verschmelzung durch Neugründung

Zwei Unternehmen gründen gemeinsam ein neues Unternehmen

Firma A und B gründen gemeinsam C

Fusion durch Beteiligung (Akquisition)

Ein Unternehmen kauft Anteile eines anderen und integriert es wirtschaftlich

Konzern kauft Start-up und gliedert es ein



Fusionsziele

Gemeinsame Nutzung von Kapital, Know-how und Ressourcen

Erschließung neuer Märkte und Technologien

Wettbewerbsvorteile und Marktanteilssteigerung

Kostensenkung durch Rationalisierung

Sicherung der Existenz in globalisierten Märkten



Vor- und Nachteile

VORTEILE

- Größere Markt- und Finanzkraft
- Synergieeffekte (gemeinsame Ressourcen)
- Gemeinsame Forschung und Entwicklung
- Schnellere Expansion
- Bessere Wettbewerbsfähigkeit

NACHTEILE

- Verlust der Selbstständigkeit
- Arbeitsplatzabbau durch Rationalisierung
- Integrationsprobleme, Unternehmenskulturen prallen aufeinander
- Gefahr von Monopolbildung
- Hoher Kapital- und Organisationsaufwand

Übersicht

Unternehmensziele

- Ökologische Ziele
- Ökonomische Ziele
- Soziale Ziele
- Effektivität versus Effizienz
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit

Ökologische Ziele

- Schutz der Umwelt
- Nachhaltigkeit natürlicher Ressourcen
- **Beispiel:**
 - Reduzierung von Treibhausgasemissionen
 - Vermeidung von Abfall
 - Nachhaltige Nutzung von Ressourcen



Ökonomische Ziele

- Wirtschaftlicher Erfolg eines Unternehmens
- **Beispiele:**
 - Erhöhung der Umsätze
 - Steigerung der Gewinne
 - Erzielung einer bestimmten prozentualen Marge (Gewinnspanne)



Soziale Ziele

- Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft und seinen Mitarbeitenden
- **Beispiele:**
 - Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - Förderung der Gleichstellung
 - Unterstützung gemeinnütziger Projekte



Effizienz versus Effektivität

Effektivität

- Die richtigen Dinge tun
- “Was ich tue, hat einen Effekt”

Effizienz

- Die Dinge richtig tun
- “Mache ich es richtig, bin ich schneller”

Produktivität

- Verhältnis zwischen **Output (Leistung, Ertrag)** und **Input (Einsatz von Produktionsfaktoren)**
- zeigt, **wie effizient ein Unternehmen seine Ressourcen nutzt**, um Güter oder Dienstleistungen zu erzeugen

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output (Ergebnis)}}{\text{Input (Einsatz)}}$$

- hohe Produktivität bedeutet:

Das Unternehmen erzielt mehr Leistung mit gleichem Aufwand oder die gleiche Leistung mit weniger Aufwand.

Wirtschaftlichkeit

- Prüfung der Wirtschaftlichkeit mittels betriebswirtschaftlicher Methoden
 - Rentabilitätsrechnung
 - Amortisationsrechnung

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

$$\text{Amortisation} = \frac{\text{Investition}}{\text{Ertrag pro Jahr}}$$



Kalkulationen

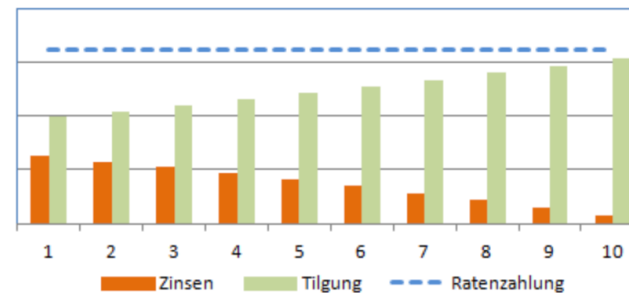
Siehe Zusatzdokumente:

- Vorkalkulation
- Nachkalkulation
- Zuschlagskalkulation
- Handelskalkulation

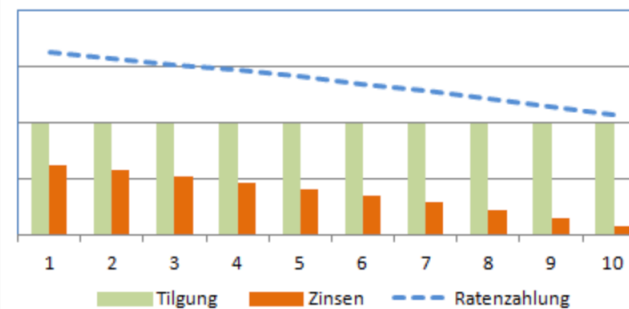
Darlehen

- Annuitätendarlehen
 - Verhältnis von Zinsen und Tilgung ändert sich im Zeitablauf
 - Ratenzahlungen für den Kreditnehmer (und damit die monatliche Belastung) bleiben über die gesamte Laufzeit konstant
- Tilgungsdarlehen
 - feste Tilgung für die Rückzahlung vereinbart
 - Reduktion der zu zahlenden Zinsen mit fortschreitender Tilgung des Darlehens
 - Gesamthöhe der Ratenzahlungen sinkt

Annuitätendarlehen: Konstante Raten, Zins u. Tilgung variabel



Tilgungsdarlehen: Konstante Tilgung, Zins u. Raten variabel



Zinsen und Tilgung beim Ratenkredit mit fester Laufzeit

▶ Jährliche Tilgungsrate = $\frac{\text{Kreditsumme}}{\text{Anzahl Jahre}}$

▶ Zinsrate = $\frac{(\text{Kreditsumme} * \text{Zinssatz})}{100}$

Übersicht

Kommunikation im Betrieb

- Kommunikationstechniken im Betrieb
- Gesprächsführungstechniken
- Feedbackregeln
- Konfliktmanagement
- Konfliktlösungsmöglichkeiten
- Digitale Kommunikation im Betrieb
- Kommunikationsmodelle
 - Sender-Empfänger-Modell
 - Vier-Ohren-Modell/ Kommunikationsquadrat
 - Transaktionsanalyse

Kommunikationstechniken im Betrieb

- Ziele:

Verständliche Informationsweitergabe

Förderung der Zusammenarbeit

Vermeidung von Missverständnissen

Aufbau eines guten Betriebsklimas

Gesprächsführungstechniken

- Gespräche bewusst strukturieren, um Missverständnisse zu vermeiden und Ergebnisse zu sichern

Technik / Methode	Erläuterung
Aktives Zuhören	Bewusstes Zuhören mit Rückmeldung („Ich verstehe, dass...“)
Ich-Botschaften	Eigene Gefühle oder Wahrnehmungen formulieren statt Vorwürfen („Ich fühle mich übergangen...“)
Fragetechniken	Offene Fragen regen zum Reden an, geschlossene Fragen dienen der Klärung.
Paraphrasieren	Wiederholen oder Zusammenfassen der Aussagen des Gesprächspartners.
Positive Sprache	Betonung von Lösungen statt Problemen („Wir schaffen das“, statt „Das geht nicht“)
Nonverbale Kommunikation	Körpersprache, Mimik, Gestik, Stimme
Feedback-Techniken	Rückmeldung geben und annehmen (sachlich, zeitnah, respektvoll)

Feedbackregeln

REGELN FÜR FEEDBACKGEBER:

- **Beschreibend statt bewertend:** „Mir ist aufgefallen, dass...“ statt „Du machst immer...“
- **Konkret statt allgemein:** Auf beobachtbares Verhalten beziehen
- **Zeitnah:** Möglichst unmittelbar nach der Situation
- **Ich-Form verwenden:** Eigene Wahrnehmung betonen
- **Hilfreich und respektvoll:** Ziel ist Verbesserung, nicht Kritik

REGELN FÜR FEEDBACKEMPFÄNGER:

- Zuhören, nicht rechtfertigen
- Nachfragen, wenn etwas unklar ist
- Für Feedback danken
- Eigene Schlüsse ziehen

Konstruktives Feedback gibt Rückmeldung über Verhalten oder Leistung, ohne die Person zu verletzen



Konfliktmanagement

Ein Konflikt entsteht, wenn **unterschiedliche Meinungen, Ziele oder Interessen** aufeinandertreffen und zu Spannungen führen

TYPISCHE KONFLIKTURSACHEN:

- Missverständnisse in der Kommunikation
- Unklare Zuständigkeiten
- Leistungsdruck oder Rollenkonflikte
- Fehlende Wertschätzung

GRUNDREGELN DER KONFLIKTBEWÄLTIGUNG:

- Konflikte frühzeitig ansprechen
- Sachlich bleiben, keine Schuldzuweisungen
- Lösungen gemeinsam erarbeiten
- Vereinbarungen dokumentieren

Konfliktlösmöglichkeiten

Methode	Erläuterung
Gespräch und Klärung	Direkte Aussprache zwischen den Beteiligten
Moderation	Neutraler Dritter leitet Gespräch
Mediation	Professioneller Vermittler begleitet Lösungsprozess
Supervision / Coaching	Externe Beratung zur Reflexion von Konflikten

Digitale Kommunikation im Betrieb

Ziel:

Effiziente, moderne Zusammenarbeit über digitale Medien und Plattformen.

Grundregeln der digitalen Kommunikation:

- Klare, prägnante Formulierungen
- Betreffzeile bei E-Mails aussagekräftig gestalten
- Höflicher und professioneller Ton
- Datenschutz beachten (keine sensiblen Daten über offene Kanäle)
- Verfügbarkeit und Reaktionszeiten im Team abstimmen

Chancen:

- Orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit
- Schneller Informationsfluss
- Transparente Kommunikation in Teams

Risiken:

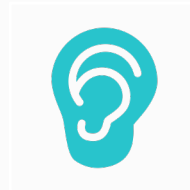
- Missverständnisse durch fehlende nonverbale Signale
- Informationsüberflutung
- Ablenkung durch ständige Erreichbarkeit

Kommunikationsmodelle



Sender-Empfänger-Modell (Shannon/Weaver)

Kommunikation kann durch „Störungen“ (Missverständnisse) beeinflusst werden; wichtig ist Rückmeldung (Feedback)



Vier-Ohren-Modell/ Kommunikations-quadrat (Schulz von Thun)

Jede Nachricht enthält vier Botschaften: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell

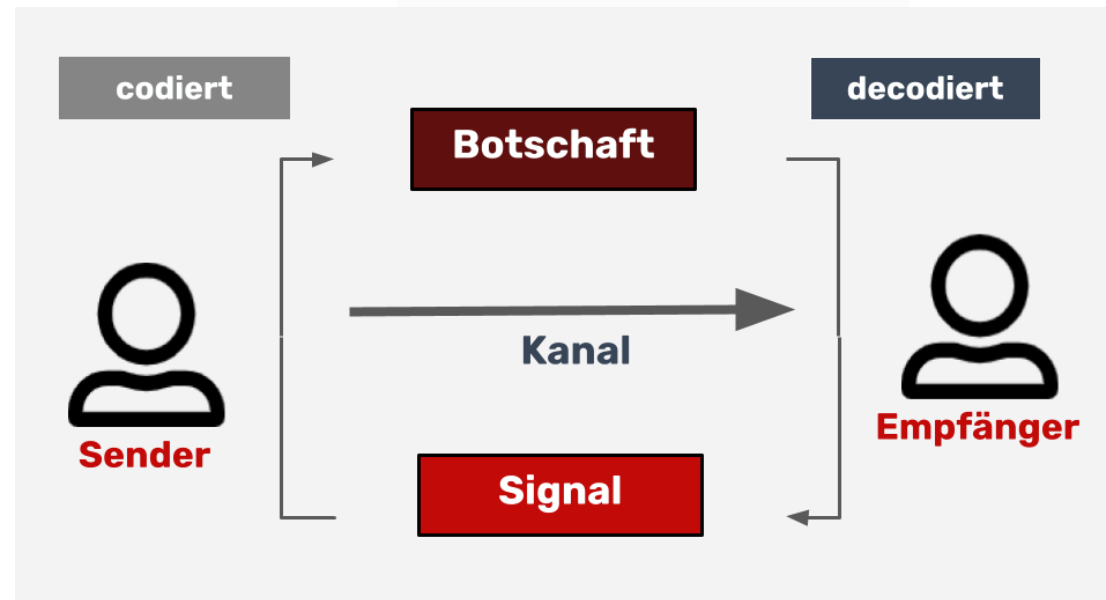


Transaktionsanalyse (Berne)

Kommunikation hängt von Rollen ab (Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich); fördert Bewusstsein über Gesprächsebenen

Das Sender-Empfängermodell

nach Shannon/Weaver

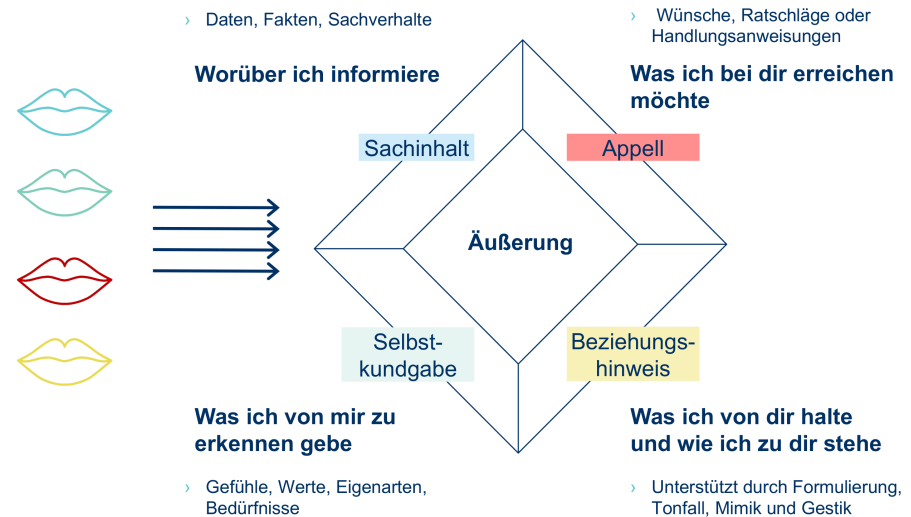


[Quelle](#)

Vier-Ohren-Modell/ Kommunikation squadrat

nach Schulz von Thun

Kommunikationsquadrat – eine Botschaft mit vier Mündern



Quelle

Transaktions- analyse

nach Berne

TRANSAKTIONSANALYSE

