

# Aktualisierungsservice Technische/r Betriebswirt/in

zu: Lehrbuch 2, 15. Auflage

zusammengestellt von Dr. Elke Schmidt-Wessel, Brunsbüttel

## Einige Worte vorweg:

Bereits Anfang des Jahres 2021 haben wir an dieser Stelle eine Aktualisierungsbeilage für alle Nutzer unserer betriebswirtschaftlichen Lehrwerke bereitgestellt.

»Eigentlich« wollten wir damit nur die Zeit bis zum Erscheinen der neuen Auflage überbrücken. Diese sollte nach dem Ende der Corona-Pandemie erscheinen, weil dann absehbar sein würde, welche gesetzlichen Änderungen und Neuerungen Bestand haben und welche wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen zu berücksichtigen sein würden.

Das Ende der Pandemie ist nun zwar in Sicht, aber immer noch ziemlich weit weg – jedenfalls weiter als von uns ursprünglich erwartet. Deswegen haben wir uns entschlossen, für unser Lehrwerk »Technische Betriebswirtin/Technischer Betriebswirt« diese umfangreicheren Aktualisierungen zum Download bereitzustellen.

Unsere Aktualisierungsanmerkungen erfolgen in der Reihenfolge, in der die jeweiligen Themen in den Lehrbüchern behandelt werden. Angegeben sind jeweils die Seitenzahlen der 15. Auflage sowie die zugehörigen Abschnittsziffern, damit auch diejenigen Nutzerinnen und Nutzer sich zurechtfinden, die eine frühere Auflage besitzen.

Falls Sie etwas vermissen, etwas anmerken, kritisieren oder auch loben wollen, schreiben Sie uns gern eine Mail: an [post@feldhaus-verlag.de](mailto:post@feldhaus-verlag.de). Wir sind für jeden Hinweis dankbar und freuen uns über jeden Kontakt mit den Nutzerinnen und Nutzer unserer Lehrwerke! Ihre Vorschläge geben wir umgehend an die Bearbeiterin weiter.

Und jetzt – geht s los.

# Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft

| Seite (n)           | Abschnitt(e)         | Was ist neu?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 34                  | 4.1.3.2              | Die zweite Aufzählung auf der Seite wird eingeleitet mit »Im Marketing werden ... unterschieden«. Hier ist zu präzisieren: »Bezogen auf die Sektoren, deren Marketing betrachtet wird ( <b>sektorales Marketing</b> ), werden ... unterschieden.«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 93                  | 4.2.2.1.2            | Bei der Suche nach <b>Produktideen</b> wird das kundenorientierte Marketing immer bedeutender. Neue Produktideen müssen vom Kunden her gedacht werden: Das Erspüren, Konkretisieren und Befriedigen seiner Bedürfnisse müssen im Vordergrund stehen. Ziel ist das Erreichen maximaler Kundenzufriedenheit. In diesem Zusammenhang wird immer wieder das <b>Kano-Modell</b> angeführt. Im Lehrwerk »Der Technische Betriebswirt« wird es ausführlich in Lehrbuch 3 behandelt. Die Kenntnis dieses Modells ist jedoch bereits im Rahmen der Absatz- und der Produktionswirtschaft von Vorteil. Daher erfolgt seine Darstellung – in weitgehender Übereinstimmung mit derjenigen, die bisher in Lehrbuch 3 enthalten ist – nun (auch) an dieser Stelle. Text siehe unten. |
| 199                 | 4.4.3.1.2            | An dieser Stelle sind Ausführungen zum <b>Handelskauf</b> und zum <b>Verbrauchsgüterkauf</b> nachzutragen. Sie ergänzen die Ausführungen auf Seite 209 (Abschnitte 4.4.5.1.3 und 4.4.5.1.4); Text siehe unten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 204                 | 4.4.3.6 f            | Neben den in Abschnitt 4.4.3 beschriebenen Verträgen ist auch der <b>Kooperationsvertrag</b> zu erwähnen. Text siehe unten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 224/225 und 260/261 | 4.4.10.1 und 4.5.2.5 | Mit Inkrafttreten der <b>INCOTERMS 2020</b> ist die bisherige Klausel DAT (»Delivered at Terminal«) entfallen. Die neu hinzukommende Klausel DPU (»Delivered at Place Unloaded«) ist praktisch inhaltsgleich, denn »Terminal« bezeichnete auch zuvor den Lieferort.<br><br>Mit der Neufassung wurden etliche Regelungen innerhalb der Klauseln neu gefasst. Weitergehende Informationen hierzu finden sich z.B. auf den Internetseiten vieler Industrie- und Handelskammern.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

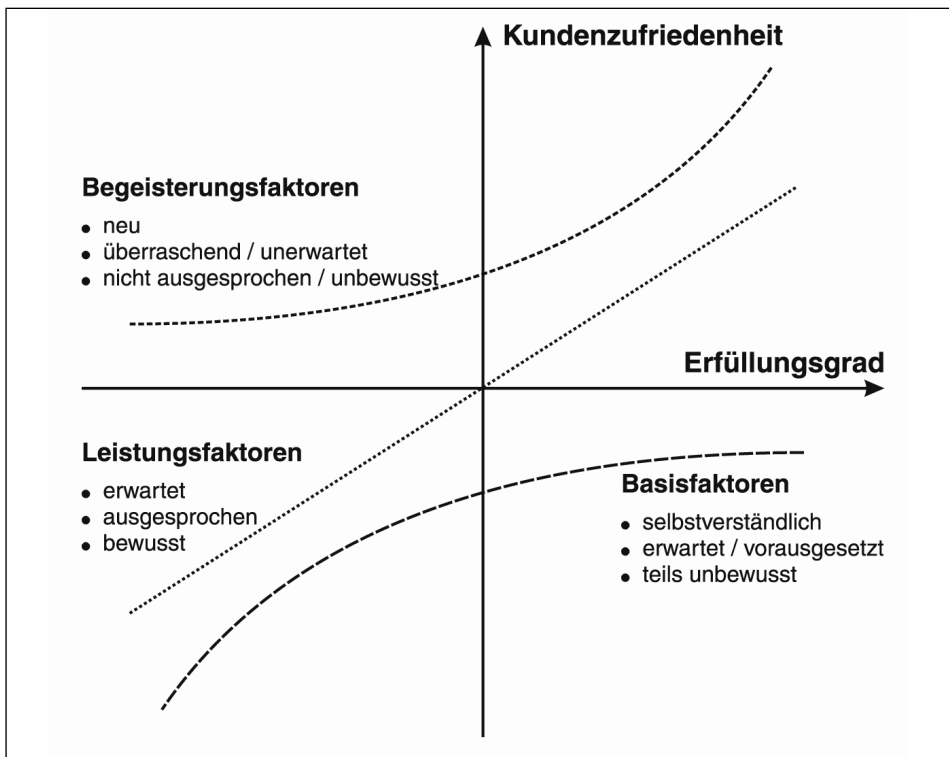
## Das Kano-Modell – Kundenbedürfnisse im Fokus:

Ein Modell zur Analyse von Kundenbedürfnissen und -wünschen, das unter anderem in der Produktforschung zum Einsatz kommt, ist das 1984 von Noriaki KANO vorgestellte und nach ihm benannte Kano-Modell. Dabei handelt es sich um ein Verfahren zur **Strukturierung von Kundenanforderungen** und zur Bestimmung ihres jeweiligen Einflusses auf die Kundenzufriedenheit. Das Kano-Modell wird vor allem dort eingesetzt, wo komplexen, variierbaren Produkten eine Vielzahl unterschiedlicher Kundenanforderungen gegenübersteht. Es zielt darauf ab,

- den **Einfluss von Kundenanforderungen auf die Kundenzufriedenheit** transparenter und einschätzbarer zu machen,
- mittels dieser Kenntnisse die Zusammenstellung anforderungsgerechter Leistungen (pakete) nach Zielgruppen differenziert zu ermöglichen,
- damit **Wettbewerbsvorteile** und höhere Marktanteile zu erzielen und
- Prioritäten für die (Weiter-)Entwicklung von Produkten bereitzustellen.

Es unterscheidet die Anforderungen der Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung in Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen:

- Die Erfüllung der **Basisanforderungen** (**»Must-be Quality«**) wird vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt. Da er sie deshalb meist nicht ausdrücklich erwähnt, besteht die Gefahr der Vernachlässigung. Ihr Fehlen ist ein »k.o.-Kriterium«, ihr Vorhandensein andererseits selten ein Werbeargument.
- **Leistungsanforderungen** (**»Performance Quality«**) werden vom (potenziellen) Kunden entweder selbst gestellt oder kommen später in Verkaufsgesprächen in seinen Fragen zum Ausdruck. Der Grad ihrer Erfüllung ist großenteils ausschlaggebend für die Kaufentscheidung. Erfüllte Leistungsanforderungen (z. B. serienmäßige Ausstattungsmerkmale, lieferbare Modellvarianten oder Sonderausstattungen) können werblich herausgestellt werden, wenn sie das eigene Produkt positiv von Mitbewerberprodukten unterscheiden.
- **Begeisterungsanforderungen** (**»Excitement Quality«**) formuliert der Kunde meist nicht, weil er sie gar nicht erwartet. Ihr Vorhandensein ist für ihn vielmehr meist eine positive Überraschung. Wichtig und als Verkaufsargument werblich verwertbar werden sie aber nur, wenn sie einen echten, erlebbaren Nutzen für den Kunden darstellen.



Das Kano-Modell: Der Kunde will begeistert werden!

Die Anwendung der Kano-Methode in der Produktforschung und -entwicklung setzt voraus, dass die Kundenanforderungen zunächst sehr detailliert, etwa in ausführlichen Befragungen und sorgfältigen Auswertungen, identifiziert werden.

# Ergänzungen zum Besonderen Schuldrecht

## Handelsgeschäfte – Handelskauf

**Handelsgeschäfte** sind alle Geschäfte eines Kaufmanns, die zum Betrieb seines Handelsgewerbes gehören (§ 343 HGB). Ein Handelsgeschäft kann einseitig (nur eine Vertragspartei ist Kaufmann, § 345 HGB) oder zweiseitig (beide Vertragsparteien sind Kaufleute) sein. Handelt es sich bei einem Handelsgeschäft um einen Kaufvertrag, liegt ein so genannter **Handelskauf** vor. Für ihn gelten – neben den Bestimmungen des BGB, die für jeden Kaufvertrag gültig sind – die besonderen Bestimmungen der §§ 373 - 381 HGB. Einige dieser Bestimmungen sehen ausdrücklich vor, dass ein beiderseitiges Handelsgeschäft vorliegt. Die Vorschriften des Handelskaufs gelten auch für den Kauf von Wertpapieren und für Werklieferungsverträge (§ 381 HGB).

Bei einem zweiseitigen Handelskauf treffen häufig Partner aufeinander, die jeweils eigene **Allgemeine Geschäftsbedingungen** (AGB) formuliert haben. Hierbei gilt:

- Individuelle Vertragsvereinbarungen haben immer Vorrang vor den AGB.
- Widersprechen sich die AGB beider Parteien, bleibt der Vertrag gültig. Sachverhalte, zu denen einander widersprechende AGB-Regelungen vorliegen, werden nach den gesetzlichen Vorschriften geregelt.

Ist ein Kauf für beide Beteiligten ein Handelsgeschäft, hat der Käufer einer besonderen **Untersuchungs- und Rügepflicht** nachzukommen: Er hat die Ware unverzüglich nach Erhalt der Ablieferung durch den Verkäufer zu untersuchen und bei Mängeln oder Falschlieferungen dies dem Verkäufer unverzüglich anzuzeigen (§ 377 HGB). Unterlässt er dies, so gilt die Ware als genehmigt, selbst wenn sie fehlerhaft ist.

## Verbrauchsgüterkauf

In Umsetzung einer europäischen Richtlinie aus dem Jahr 1999 wurden die Vorschriften für den Verbrauchsgüterkauf (§§ 474 ff BGB) 2002 in das BGB eingefügt. Sie ergänzen die Regelungen über den Kaufvertrag in der Weise, dass die Rechtsposition des Verbrauchers beim Kauf einer beweglichen Sache gegenüber dem gewerblichen Verkäufer gestärkt wird. Von den **Verbraucherschutzregeln** zum Verbrauchsgüterkauf darf nicht abgewichen werden.

Bei einem Verbrauchsgüterkauf ist ein vertraglicher Haftungs- bzw. Gewährleistungsausschluss generell unzulässig (§ 476). Die Verjährung von Gewährleistungsansprüchen kann nicht auf unter zwei Jahre (bei neuen Sachen) bzw. ein Jahr (bei gebrauchten Sachen) reduziert werden.

Eine sehr wesentliche Verbesserung der Rechtsstellung des Verbrauchers gegenüber derjenigen eines gewerblichen Käufers besteht darin, dass der Käufer im Falle eines Sachmangels, der sich innerhalb von sechs Monaten nach dem Kauf zeigt, nicht beweisen muss, dass der Mangel schon beim Gefahrübergang bestanden hat: Es gilt vielmehr die Vermutung, dass die Sache zu diesem Zeitpunkt bereits mangelhaft war. Dies gilt aber nur, wenn diese Vermutung mit der Art der Sache oder des Mangels nicht unvereinbar ist. Den Beweis, dass die Sache bei Übergabe mangelfrei war, muss der Unternehmer antreten (**Beweislastumkehr**, § 477 BGB).

Im Fall eines Neukaufs ist der Verbrauchsgüterkauf häufig lediglich letztes Glied einer Lieferkette. Um zu vermeiden, dass der letzte Unternehmer in dieser Kette, der einen Kaufvertrag mit einem Verbraucher schließt, das volle Risiko aus den weitgehenden Rechten des Verbrauchers tragen muss, räumt der Gesetzgeber dem Verkäufer einer neu hergestellten beweglichen Sache für diesen Fall **Sonderrückgriffsrechte** ein: Stellt sich heraus, dass der vom Verbraucher geltend gemachte Mangel schon beim Übergang der Gefahr auf den Unternehmer vorhanden war, kann dieser den Ersatz seiner Aufwendun-

gen aus dem Verbrauchsgüterkauf (§ 478 Abs. 2 BGB) bzw. Nacherfüllung (§ 439 BGB) von seinem Lieferanten verlangen. Die Geltendmachung dieser Ansprüche hat entlang der Lieferkette zu erfolgen; kein Glied darf übersprungen werden! Händler untereinander können nur dann vertraglich von diesen Sonderrückgriffsrechten abweichen, wenn dem kaufenden Händler ein gleichwertiger Ausgleich, etwa ein Sonderrabatt bei Verzicht auf den Regress oder eine pauschale Entschädigung je Gewährleistungsfall, eingeräumt wird.

## Kooperationsvertrag

Kooperationen spielen im Wirtschaftsleben eine große Rolle und werden dementsprechend im Rahmen der Weiterbildung der »Geprüften Technischen Betriebswirte/-innen« in vielen Zusammenhängen erörtert. Eine ausführliche Erörterung zu Kooperationen in Abgrenzung von der Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten enthält Lehrbuch 1 in Abschnitt 1.3.3.3. An dieser Stelle soll hierzu ein kurzer Abriss wiedergegeben werden.

Unternehmen können sich zusammenschließen, um bestimmte Ziele gemeinsam besser erreichen zu können. **Kooperation** bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen freiwillig zusammenarbeiten, dabei aber ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit wahren – dies unterscheidet sie von der Konzentration! Kooperationsformen sind z. B. Zusammenschlüsse in Verbänden (etwa in Arbeitgeberverbänden, die unter anderem tarifpolitische Aufgaben wahrnehmen), zu Arbeitsgemeinschaften (ARGE) mit dem Ziel der gemeinsamen Arbeit an Großprojekten oder in Kartellen, die allerdings nur sehr eingeschränkt erlaubt sind.

Bekannte Kooperationsformen sind

- das **Konsortium** als Unternehmensverbindung für einen bestimmten Zweck, die endet, wenn der Zweck erfüllt ist;
- die **Arbeitsgemeinschaft**, die vornehmlich im Baugewerbe und Handwerk eingegangen wird. Sie weist die wesentlichen Merkmale des Konsortiums auf, wird aber in diesen Branchen nicht als solches bezeichnet.
- das **Joint Venture** als gemeinsame Gründung einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft, in die jeder Partner bestimmte Ressourcen einbringt. Dieser Zusammenschluss erfolgt meist zwecks Bündelung von Ressourcen und zur Risikostreuung.
- die **Interessengemeinschaft** als dauerhafter Zusammenschluss zur Durchsetzung gemeinsamer Interessen.

Oft werden diese Kooperationen in Form einer BGB-Gesellschaft (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) eingegangen. Zu erwähnen ist jedoch, dass auch der Zusammenschluss natürlicher oder juristischer Personen in den verschiedenen Gesellschafts-Rechtsformen – geregelt vor allem in den Spezialvorschriften des HGB, AktG, GmbHG, GenG, PartGG und UmwG – als Kooperation aufzufassen ist.

Kooperationen aller vorgenannten Arten werden durch Verträge geregelt. Darin sind im Wesentlichen Aussagen zu treffen über

- Name und Sitz der Kooperation,
- die Gesellschafter einschließlich Regelungen zu deren Ausscheiden, Ausschluss und zur Aufnahme neuer Gesellschafter,
- den Zweck der Kooperation,
- die Erwartungen, Rechte und Pflichten der Kooperationspartner sowie Sanktionen bei Nichterfüllung,
- den vereinbarten Leistungsumfang,
- die rechtlichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern,
- die zu leistenden Einlagen (Kapital, Sacheinlagen) und ggf. Beiträge,

- die Auflösung der Gesellschaft (z.B. nach Erreichen eines definierten Zwecks oder zu einem benannten Datum) und die Kündigungsbedingungen,
- die Geschäftsführung,
- das Geschäftsjahr (Kalenderjahr oder abweichend),
- die Rechnungslegung,
- die Verteilung von Gewinnen und Verlusten,
- Haftung und Gewährleistung,
- Modalitäten der Konfliktregelung,
- Gerichtsstand.

Für Kooperationsverträge gelten die Regeln des Allgemeinen Teils des BGB und des Schuldrechts (Bücher 1 und 2 BGB).

Diese »Aktualisierungsdatei 2021« wurde mit äußerster Sorgfalt zusammengestellt. Bearbeiterin und Verlag können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

© 2021

FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG  
 Postfach 73 02 40, 22122 Hamburg  
 Telefon 040 679430-0 · Fax 040 67943030  
[www.feldhaus-verlag.de](http://www.feldhaus-verlag.de) · [post@feldhaus-verlag.de](mailto:post@feldhaus-verlag.de)