BWL

FÜR

DUMMIES®

- Betriebliche Zusammenhänge verstehen
- Richtig investieren und finanzieren lernen
- Entwicklung, Produktion und Vermarktung koordinieren

Unternehmen Sie was!!

Tobias Amely und Thomas Krickhahn

BWL für Dummies - Schummelseite

Der Businessplan

Der Wirtschafts- beziehungsweise Businessplan dient insbesondere der Vorstellung eines Geschäftskonzepts für ein neues, aber noch nicht bestehendes, Unternehmen. Er ist gleichzeitig ein Planungs- und Steuerungsinstrument für die Gründungsphase des Unternehmens. Außerdem soll er potenzielle Investoren und Kreditgeber über das Unternehmen informieren und überzeugen. Der Businessplan steht somit am Beginn eines jeden Unternehmens und stellt eine Zusammenfassung des gesamten unternehmerischen Vorhabens dar. Mit dieser Schummelseite zum Businessplan können wir Ihnen deshalb gleichsam auch schon viele wichtige betriebswirtschaftliche Aspekte und Inhalte dieses Buches auf einen Blick präsentieren. Der Businessplan sollte dementsprechend Angaben zu folgenden Gesichtspunkten enthalten:

Eine zusammenfassende Darstellung des Inhalts am Anfang. Mit dieser einleitenden Zusammenfassung (auch »Management Summary« genannt), die möglichst nicht länger als drei Seiten sein sollte, geben Sie dem schnellen Leser einen Überblick über die wichtigsten Aspekte der beabsichtigten Unternehmensgründung. Dabei ist es entscheidend, in aller Kürze das Interesse der Leser (potenzielle Kreditgeber, Investoren) an dem Vorhaben zu wecken. Die Geschäftsidee, der Kundennutzen, die Umsetzung und Finanzierung ebenso wie die Chancen gehören unbedingt kurz, klar, verständlich und auf den Punkt gebracht dargestellt.

Das Produkt beziehungsweise die bereitzustellende Leistung. Im Vordergrund der Beschreibung des Produkts sollte die zugrunde liegende Idee und Besonderheit stehen. Es sollte deutlich werden, inwiefern sich Ihr Vorhaben von der Konkurrenz abhebt und welche Vorteile Sie Ihren Kunden damit bieten können.

Das Team. Sie müssen die potenziellen Kreditgeber und Investoren unbedingt davon überzeugen, dass für das Unternehmen das geeignete Personal zur Verfügung steht. Das Personal gilt es mit seinen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten in Beziehung auf die anstehenden Aufgaben prägnant vorzustellen. Achten Sie dabei unbedingt darauf, dass auch alle für die Umsetzung Ihres Vorhabens benötigten Anforderungen durch das Team optimal abgedeckt und erfüllt werden können. Heben Sie die diesbezüglichen Referenzen Ihrer Teammitglieder hervor.

Der Wettbewerb und der Markt. Die Produkte, die Sie mit Ihrem Unternehmen bereitstellen wollen, müssen sich im Markt und Wettbewerb durchsetzen können. Es muss für sie überhaupt erst einmal ein Markt geben. Beschreiben Sie den Markt und grenzen Sie Ihre Kunden ab. Sagen Sie, wer Ihre Produkte kaufen soll und warum die Kunden Ihre Produkte und nicht jene der Konkurrenz kaufen werden. Stellen Sie die Potenziale Ihres Vorhabens klar dar. Für einen Investor oder Kreditgeber ist es dabei natürlich von besonderem Interesse, wie viele zahlungsfähige Kunden das Produkt voraussichtlich kaufen wollen, wie groß der Umsatz sein wird, welchen Marktanteil Sie mit Ihren Produkten erreichen können und welche Entwicklungen und Kapazitäten auf den Zielmärkten vorzufinden sind.

Vertrieb und Marketing. Die Adressaten Ihres Wirtschaftsplans müssen Sie auch in Kenntnis über Ihre Verkaufs- und Marketingstrategien setzen. Dazu gehört die Darlegung der Preis- und Produktpolitik ebenso wie die Gestaltung der Betriebs- und Absatzwege. Machen Sie deutlich, welche Kundengruppen Sie genau ansprechen wollen und welche Verkaufs- und Fördermaßnahmen dabei zum Einsatz kommen sollen. Verdeutlichen Sie, wie Sie die Kunden für sich gewinnen werden. Beschreiben Sie, auf welchen Vertriebswegen Sie die Produkte zu den Kunden bringen und wie Sie den Absatz organisieren wollen.

BWL für Dummies – Schummelseite

Der Businessplan (Fortsetzung)

Das Geschäftssystem. Ein besonders wichtiger Aspekt für die Interessenten an Ihrem Unternehmen ist natürlich auch die organisatorische Konkretisierung des Vorhabens, das heißt, welche Rechtsform und welche(r) Standort(e) vorgesehen sind. Natürlich müssen Sie die Adressaten des Wirtschaftsplans auch darüber informieren, welche Aufgaben, Tätigkeiten und Funktionen Ihr Unternehmen zur Bereitstellung der Leistungen selbst übernehmen und durchführen wird. Legen Sie dar, welche Aufgaben dabei von welchen Partnern übernommen werden. Es kommt ferner darauf an, deutlich zu machen, wie Sie das Unternehmen organisieren und strukturieren beziehungsweise welche Gliederungen, Abteilungen und Funktionsbereiche Sie schaffen wollen. Mit anderen Worten geht es um die Vermittlung von Information darüber, welche Struktur das Unternehmen erhalten und wie die Zuständigkeit, Kompetenz und Verantwortung verteilt werden soll.

Der Umsetzungsplan. Hier geht es in erster Linie darum, wie Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens vorstellen. Es gilt, den zeitlichen Ablauf der Erledigung der zentralen Aufgaben und die wichtigsten Meilensteine aufzuzeigen. Was soll bis wann, von wem, an welchem Ort, wie erledigt und an wen bereitgestellt werden? Machen Sie einen Mehrjahresplan, aus dem die wichtigsten Etappen bis zur Gründung des Unternehmens und darüber hinaus einsichtig werden. Elemente dieses Plans sollten die geplanten Investitionen, das Personal, die Beschaffung, Produktion, die Preispolitik und der Absatz sein. Entscheidend bei der Darlegung der Planung dieser Abläufe ist, dass der Leser Ihres Businessplans überzeugt ist, dass die Gesamtplanung realistisch und die einzelnen Teile stimmig und im geplanten Zeitrahmen durchführbar sind.

Chancen und Risiken. Geben Sie ein realistisches Szenario der möglichen künftigen Geschäftsentwicklung ab. Neben den Chancen sollten Sie ebenfalls eine realistische Erfassung und Einschätzung der Risiken liefern. Die Erörterung der Risiken kann dazu beitragen, dass die potenziellen Investoren und Kreditgeber die Seriosität Ihres Vorhabens erkennen und Vertrauen in Ihr Vorhaben gewinnen. Noch wirksamer ist dieser Effekt, wenn Sie für bestimmte Eventualitäten oder Probleme auch Alternativen beziehungsweise einen Plan B vorgesehen haben. Eine völlige »Blauäugigkeit« sollte man Ihnen jedenfalls nicht vorwerfen können.

Die Finanzierungsplanung. Machen Sie transparent, wie groß der finanzielle Bedarf für den Aufbau des geplanten Unternehmens und dessen anschließenden Betrieb und Entwicklung sein wird. Sie müssen zeigen, wie viele Mittel Sie wann wofür benötigen werden und wie, das heißt in welchem Zeitraum, Sie die laufenden Ausgaben decken wollen. Die Finanzplanung muss natürlich auch Angaben über die Finanzierungsquellen (Einnahmen, Kredite, Eigenkapital etc.) enthalten. Die Angaben und Daten für die Finanzplanung können Sie unter anderem aus den Ausgangsdaten zur Unternehmensgründung, den Bilanzen, der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Investitions- und Cash Flow-Rechnung beziehen. Achten Sie in jedem Fall darauf, dass Sie die Finanzierung gut absichern und eher vorsichtig kalkulieren, denn Hasardeuren vertraut man sein Geld in der Regel nicht so gerne an.

BWL
für Dummies

Tobias Amely und Thomas Krickhahn

BWL für Dummies

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

1. Auflage 2009

© 2009 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen vorbehalten. Kein Teil dieses Buch darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oderirgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich dann auch um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Printed in Germany

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Korrektur Geesche Kieckbusch, Hamburg
Satz Lieselotte und Conrad Neumann, München
Druck und Bindung CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-527-70437-8

Über die Autoren

Tobias Amely studierte Betriebswirtschaftslehre in Münster. Dort promovierte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzierung. Berufserfahrung sammelte er bei der Westdeutschen Landesbank und als Abteilungsdirektor beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband in Bonn. Seit 1998 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Finanzwirtschaft an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Als Dozent ist er außerhalb der Hochschule seit vielen Jahren in Unternehmen und Akademien im Bereich der wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung von (Nachwuchs-)Führungskräften tätig. Neben traditionellen Lehrgesprächen vermittelt er unternehmerisches Denken und Handeln nach dem Motto »Learning Business by doing Business« durch die Durchführung von Unternehmensplanspielen. Er ist Autor mehrerer Bücher, Studienbriefe, Lexika und Aufsätze zu verschiedensten Themen der Betriebswirtschaftslehre.

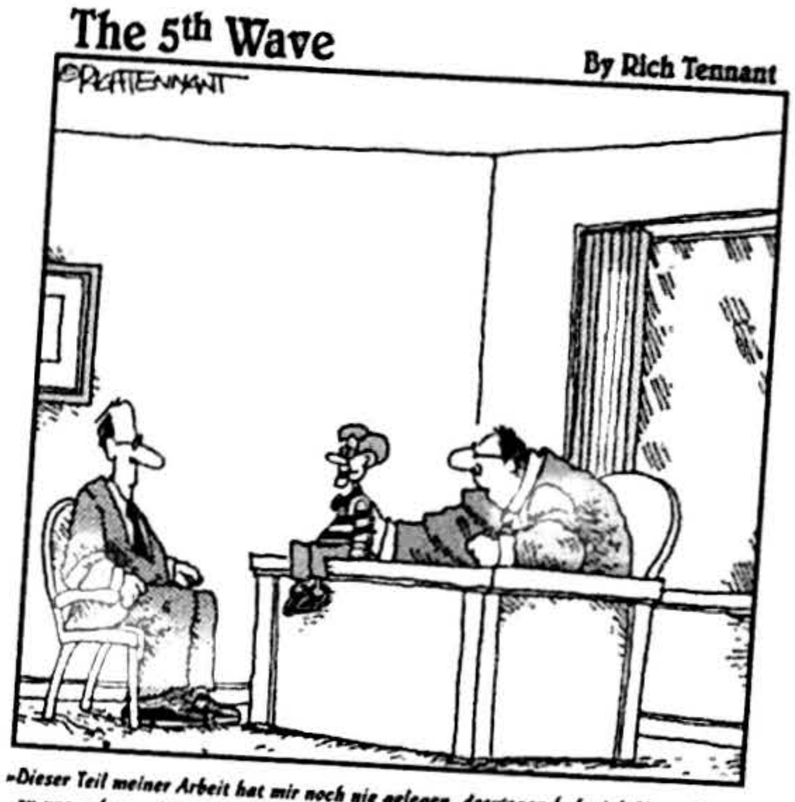
Thomas Krickhahn hat Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert und an der philosophischen Fakultät der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg über die organisierte Interessenvertretung des wirtschaftlichen Mittelstands in Deutschland promoviert (1995). Er hat eine mehrjährige Erfahrung im Bereich der empirischen Wirtschaftsforschung als Forschungsassistent und wissenschaftlicher Gutachter. Auch als Dozent ist er unter anderem in den Bereichen Volkswirtschaftslehre, quantitative Methoden und Betriebswirtschaftslehre langjährig beschäftigt gewesen. Er ist Autor mehrerer Publikationen im Bereich der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung. Zurzeit ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und als Dozent für die Bonner Akademie (Gesellschaft für DV- und Management-Training, Bildung und Beratung mbH) tätig.

Cartoons im Überblick

von Rich Tennant

„Wir haben einen Just-in-time-Lagerbestand und einen Just-in-time-Materialfluss. Das hat uns davor bewahrt, unseren Just-in-time-Konkursplan einzuführen."

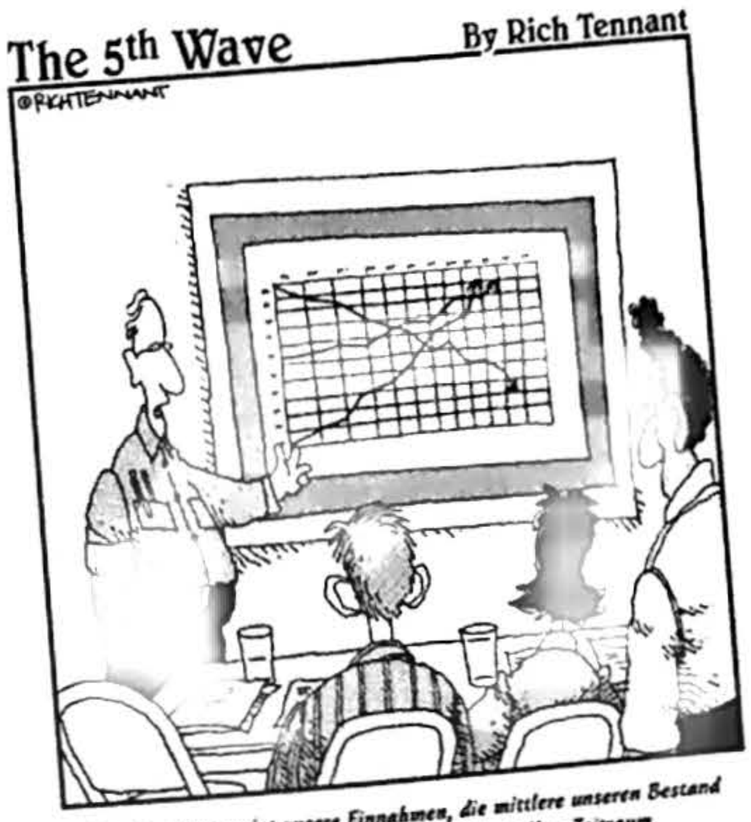
Seite 25



„Dieser Teil meiner Arbeit hat mir noch nie gelegen, deswegen habe ich Herrn Meyer zu uns gebeten. Wie Sie wohl wissen, geht es unserem Unternehmen zur Zeit nicht gerade gut, nun ja, Herr Meyer hat schlechte Nachrichten für Sie ..."

Seite 149

Seite 223



Die obere Linie zeigt unsere Einnahmen, die mittlere unseren Bestand und die untere meinen Haarausfall im selben Zeitraum.

Seite 335

„Tut mir leid Klaus, der König hat mein Budget für zusätzliche Narren gekürzt. Er meint, am Projekt wirken einfach schon zu viele Narren mit."

Seite 435

© The 5th Wave

www.the5thwave.com
E-Mail: rich@the5thwave.com

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren 7

Einführung 19

Über dieses Buch 19
Begriffe, die in diesem Buch verwendet werden 20
Konventionen in diesem Buch 20
Törichte Annahmen über den Leser 20
Wie dieses Buch aufgebaut ist 21
Teil I: Die Grundlagen – Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen 21
Teil II: Das liebe Geld – Investieren und finanzieren 21
Teil III: Unternehmen organisieren und führen 22
Teil IV: Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen 22
Teil V: Der Top-Ten-Teil 23
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden 23
Wie es weitergeht 23

Teil I
Die Grundlagen - Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen 25

Kapitel 1
Das Unternehmen stellt sich vor 27

Aufgaben, Funktionen und Umfeld der Betriebe 27
Das Wesentliche zuerst: Güter und Bedürfnisse 27
Die Träger der Wirtschaft: Haushalte und Unternehmen 30
Der Überblick: Wie ein Unternehmen funktioniert 32
Das Unternehmensumfeld 34
Unternehmensformen 38
Unternehmen nach Größe und Branche 38
Die richtige Wahl: Gründung und Rechtsform von Unternehmen 39
Gemeinsam ist man (manchmal) stärker: Verbindungen 44
Die Heimat des Unternehmens: Die Standortwahl 47
Wohin die Reise geht: Die Unternehmensziele 50
Zielvorgaben als Steuerungsfunktion 50
Zielinhalte und Zielbeziehungen 51
Wer die Ziele bestimmt 53
Zielsetzung richtig gemacht 54

Kapitel 2
Der Gewinn liegt im Einkauf: Die Materialwirtschaft 57

Die Aufgaben der Materialwirtschaft 57
Instrumente der Beschaffung 59
Was gebraucht wird: Die Materialanalyse 59
Die Entscheidung: Make or Buy? 63
Der Beschaffungsmarkt wird erkundet 65
Die Pflege der Lieferanten 69
Das Material wird beschafft 70
Der Ausgangspunkt: Die Bedarfsfeststellung 70
Die Beschaffung optimieren 73
Logistik: Wie das Material zum Einsatzort kommt 77
Perspektiven in der Materialwirtschaft 81

Kapitel 3
Jetzt kann es losgehen: Die Produktion 83

Grundlagen der Produktion 83
Was es heißt zu produzieren 83
Produktionsziele setzen 85
Produktionsformen 86
Ein gespanntes Verhältnis – Produktion und Kosten 91
Input und Output – die Produktionsfunktion 92
Nichts gibt es umsonst: Kostenfunktionen 97
Kostenanalyse anhand des Ertragsgesetzes 99

Kapitel 4
Marketing: Rund um den Absatz 105

Marketing: Alles auf den Markt ausrichten 105
Bedeutung des Marketing-Management 106
Den Absatzmarkt kennen 106
Auf die Beziehung mit den Kunden kommt es an:
Customer Relationship Management 108
Marketingziele 109
Die Bedeutung des Marketingkonzepts 110
Marktforschung: Die Erkundung des Kunden 111
Marktforschung betreiben 112
Die Methoden der empirischen Marktforschung 113
Gestaltung des Produktangebotes: Produktpolitik 116
Kriterien für ein Produktprogramm 117
Produktlebenszyklus 118
Produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen 119
Produkt-Portfolio-Analyse 121

Die Konditionen: Gute Preise und mehr 123
Preis-Leistungs-Verhältnis und Nachfrageverhalten 123
Preis-Absatz-Funktion: Den richtigen Preis bestimmen 124
Die Erlösfunktion: Den Erlös ermitteln 124
Die Gewinnfunktion: Den Gewinn ermitteln 127
Preis-Nachfrageelastizitäten und Marktformen 129
Preisstrategien 131
Kommunizieren und Kunden gewinnen 132
Grundlagen der Kommunikation: Das Kommunikationsmodell 133
Die Werbung 134
Die Verkaufsförderung 136
Das Direktmarketing 136
Das Sponsoring 136
Die Öffentlichkeitsarbeit 137
Der Weg zum Kunden: Distributionspolitik 139
Den passenden Absatzkanal wählen 140
Logistik 142
Die Mischung macht's: Der Marketingmix 145

Teil II
Das liebe Geld - Investieren und finanzieren 149

Kapitel 5
Finanzierung - wie sich das Unternehmen das notwendige Kapital beschaffen kann 151

Finanzierung: Warum und wie 151
Finanzplanung: Wie man Zahlungsunfähigkeit vermeidet 152
Den Kapitalbedarf ermitteln 153
Einen Finanzplan erstellen 156
Finanzierungsmöglichkeiten 159
Geld von anderen: Die Außenfinanzierung 159
Sich selbst finanzieren: Die Innenfinanzierung 169
Moderne Finanzierungsinstrumente: Leasing und Factoring 175
Leasing 175
Factoring 176
Weitere Vorteile von Leasing und Factoring 177
Worauf man bei der Finanzierung achten muss 178
Die Banken erfreuen: Wichtige Regeln und Kennzahlen 178
Die Bedeutung von Basel II 182
Die Kapitalkosten gering halten 184
Finanzierungsrisiken im Griff haben 187

Kapitel 6
Investition: Das Kapital sinnvoll einsetzen 193

Einige Grundlagen zur Investition 193
Investitionsarten 193
Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses 195
Methoden der Investitionsrechnung im Überblick 196
Einfach Rechnen: Die statische Investitionsrechnung 197
Kostenvergleichsrechnung 197
Gewinnvergleichsrechnung 200
Rentabilitätsrechnung 201
Amortisationsrechnung 202
Vor- und Nachteile der statischen Investitionsrechnung 202
Genauer Rechnen: Dynamische Investitionsrechnung 203
Jetzt wird es mathematisch:
Die Grundlagen für die dynamische Investitionsrechnung legen 204
Methoden der dynamischen Investitionsrechnung 207
Wenn man nicht genau weiß, was passiert:
Investitionsrechnung unter Unsicherheit 216
Kann man in die Zukunft schauen? 216
Korrekturverfahren in der Investitionsrechnung 217
Sensitivitätsanalyse in der Investitionsrechnung 217
Risikoanalyse in der Investitionsrechnung 219
Sich für eine Investitionsrechnungsmethode entscheiden 220
Bedeutung der klassischen Investitionsrechnung 220
Qualitative Kriterien einbeziehen: Nutzwertanalyse 220

Teil III
Unternehmen organisieren und führen 223

Kapitel 7
Das Management 225

Was es heißt zu managen 225
Eigentümer vs. Manager 226
Funktionen des Managements 226
Die Managementaufgaben 228
Planen 228
Entscheiden 233
Aufgaben übertragen/delegieren 240
Kontrollieren 242
Kultur und Führung im Unternehmen 243
Die Unternehmenskultur 243
Die Führung im Unternehmen 248

Mit Strategie zum Erfolg 253
Aufgaben des strategischen Managements 253
Auf dem Weg zum Ziel: Unternehmensstrategien 254
Worauf der Erfolg beruht: Erfolgsfaktoren 255
Qualitätsmanagement: Die Organisation aus Sicht der Kunden sehen 257
Qualität managen: Eine Führungsaufgabe 258
Der Regelkreis des Qualitätsmanagements 262

Kapitel 8
Alles muss seine Ordnung haben: Die Organisation 265

Zweck und Aufgaben der Organisation 265
Organisation und Delegation 266
Organisation und Arbeitsteilung 266
Weitere Aufgaben und Funktionen der Organisation 267
Das Unternehmen als Organisation 268
Elemente der Organisation 270
Aufgaben 270
Organisationseinheiten 271
Verbindungen und Beziehungen 273
Die Organisation gestalten 274
Die Aufbauorganisation 274
Organisationsformen 282
Die Ablauforganisation 290
Nicht geplant! Die informelle Organisation 292
Die Organisation verändern 294
Auf dem Pfad zur Veränderung – Veränderungsprozesse einleiten 294
Den Weg gemeinsam gehen – Organisationsentwicklung richtig gemacht 296
Der radikale Neustart: Business Reengineering 298

Kapitel 9
Grundlagen des Personalmanagements 301

Die Menschen im Unternehmen 302
Die Personalwirtschaft stellt sich vor 302
Der Personalbedarf 303
Aufgabe der Personalbedarfsplanung 304
Bedarf ist nicht gleich Bedarf: Gründe und Formen des Personalbedarfs 304
Den Personalbedarf feststellen 306
Personal beschaffen 309
Formen und Wege der Personalbeschaffung 309
Das Personal wird ausgewählt 313
Jedem nach seinen Fähigkeiten – wie die Mitarbeiter eingesetzt werden 315
Aufgaben des Personaleinsatzes 315
Mitarbeiter einführen und einarbeiten 316

Die Arbeitsbedingungen gestalten 317
Lernen ohne Ende – Personalentwicklung 319
Bedeutung und Aufgabe der Personalentwicklung 319
Verfahren der Personalentwicklung 322
Was den Mitarbeiter bewegt 324
Motivation und Anreize 324
Grundlagen der Motivation 325
Anreize für die Mitarbeiter im Unternehmen schaffen 326
Wie es zur Leistung kommt – verschiedene Theorien 327
Keine Bindung besteht ewig – Personalfreisetzung 330
Gründe für die Freistellung von Mitarbeitern 330
Möglichkeiten der Personalfreisetzung 332

Teil IV
Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen 335

Kapitel 10
Grundlagen des Rechnungswesens 337

Aufgaben und Unterteilung des Rechnungswesens 337
Das externe Rechnungswesen: Damit die anderen Bescheid wissen 339
Das interne Rechnungswesen: Planung, Steuerung und Kontrolle 340
Was keiner mag, aber wichtig ist: Die Grundbegriffe unterscheiden 341
Einzahlungen und Auszahlungen 342
Einnahmen und Ausgaben 342
Aufwendungen und Erträge 342
Kosten und Erlöse 343
Abgrenzung der Grundbegriffe im Rechnungswesen 343
Auszahlung versus Ausgabe versus Aufwand versus Kosten 349

Kapitel 11
Den Geschäftsbericht lesen und verstehen 351

Grundlagen der Bilanzierung 351
Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses 352
Externe und interne Bilanzadressaten 353
Rechtliche Grundlagen: Damit alles seine Ordnung hat 354
Bilanzarten 355
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung: Vorsichtig ist der Kaufmann! 356
Das Foto: Die Bilanz oder die zwei Seiten eines Unternehmens 360
Die Aktivseite der Bilanz: Wie ist das Kapital angelegt 361
Die Passivseite: Woher kommt das Kapital? 367
Der Film: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder die zwei Seiten des Erfolgs 375

Sie haben die Wahl: Umsatz- oder Gesamtkostenverfahren 376
Es stehen sich gegenüber: Aufwendungen und Erträge 377
Erfolgsgrößen außerhalb der GuV: EBIT und EBITDA 382
Was sonst noch zum Geschäftsbericht gehört 383
Der Anhang: Wer es genauer wissen will 383
Der Lagebericht: Wie geht es weiter? 385
Den Fluss des Geldes nachvollziehen: Die Kapitalflussrechnung 386
Internationale Rechnungslegung: Der Sieg der Angelsachsen 388
IAS/IFRS/US-GAAP: Diese Abkürzungen sollten Sie kennen 389
Auswirkungen der internationalen Regeln für deutsche Unternehmen 391

Kapitel 12
Mit Zahlen steuern: Kostenrechnung und Controlling 393

Die klassische Kostenrechnung 394
Kostenbegriffe in der Kostenrechnung 395
Welche Kosten habe ich: Die Kostenartenrechnung 400
Wohin mit den Gemeinkosten: Die Kostenstellenrechnung 404
Was kosten meine Produkte: Die Kostenträgerrechnung 409
Was an der klassischen Kostenrechnung kritisch ist 413
Verdiene ich etwas mit meinen Produkten: Die Deckungsbeitragsrechnung 415
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 415
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 416
Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten 419
Mit zukünftigen Kosten rechnen: Die Plankostenrechnung 419
Starre Plankostenrechnung: Mit Vollkosten kalkulieren 420
Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis: Ohne fixe Kosten kalkulieren 421
Moderne Verfahren der Kostenrechnung 422
Ansatzpunkte der modernen Kostenrechnung 423
Methoden und Instrumente der modernen Kostenrechnung 424
Controlling – viel mehr als nur Kontrolle 427
Aufgaben und Funktionen des Controllings 427
Instrumente des operativen Controllings 428
Instrumente des strategischen Controllings 431

Teil V
Der Top-Ten-Teil 435

Kapitel 13
Vorsicht Falle! Zehn Fallen für Betriebswirtschaftler 437

Ein Kunde weniger, was macht das schon? 437
Neue Besen kehren gut 437

Die Fixkostenfalle 438
Guter Rat ist (nicht immer) teuer 438
Die Planbarkeitsfalle(n) 439
Die »Alle sitzen in einem Boot«-Falle 439
Die Liquiditätsfalle 439
Die Zahlengläubigkeit 440
Ökonomen handeln immer rational 440
Die Zinsfalle 440

Kapitel 14
Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten *443*

Produktionsfaktoren: Von nichts kommt nichts 443
Das Wirtschaftlichkeitsprinzip 444
Soft Skills: Die Kompetenzen der Zukunft 444
Habe ich Gewinn gemacht: Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn 445
Bin ich besser als die anderen: Die Eigenkapitalrentabilität 446
Wann mir die Bank noch Geld gibt: Bonität und Rating 446
Der Cash Flow und seine Bedeutung 447
Ist eine Investition lohnend: Der Kapitalwert 448
Warum Sie Ihre Stakeholder kennen lernen sollten 449
Der Break-even-Point: Ein ganz besonderer Punkt 450

Stichwortverzeichnis *451*

Einführung

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu haben, ist nicht nur für jeden Inhaber einer Firma, für sämtliche Manager und Führungskräfte in einem Unternehmen oder für alle mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben in einem Unternehmen befassten Mitarbeiter von großem praktischem Wert. Ein Muss sind Grundkenntnisse über die Betriebswirtschaftslehre (BWL) aber auch für alle Studenten, die die BWL selbst oder aber Wirtschaftswissenschaften im Nebenfach studieren. Die betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse dürften darüber hinaus aber ebenso für alle diejenigen von Interesse sein, die einfach nur verstehen wollen, wie ein Unternehmen überhaupt funktioniert. Sei es, um bei aktuellen Wirtschaftsnachrichten mitsprechen zu können oder um im Bewerbungsgespräch nicht ganz ahnungslos dazustehen. Sie möchten also auch mitreden können? Mithilfe dieses Buches können Sie es ganz bestimmt!

Über dieses Buch

Beim Stöbern in einer Buchhandlung oder auf der Suche nach einem Buch über Betriebswirtschaftslehre werden Sie sich sicherlich fragen beziehungsweise gefragt haben, warum sollte ich dieses Buch und nicht eines der vielen anderen Fachbücher, die es auch zum Thema gibt, lesen. Viele dieser Werke sind jedoch schon richtig dicke Wälzer. Die zu studieren, würde Sie viel Zeit kosten. Ein großer Teil dieser Bücher ist außerdem aus einer sehr akademischen, wissenschaftlichen Perspektive heraus verfasst worden und daher einem Nichtfachmann nicht gerade zu empfehlen. Falls doch, sind sie häufig speziell auf bestimmte Teile des Themenbereichs begrenzt oder oft auch einfach viel zu umfangreich für den schnellen Einstieg.

Wollen Sie aber ein Buch haben, mit dem Sie sich in knapper, unkomplizierter und verständlicher Weise, aber dennoch kompakt, kompetent und umfassend, einen Einstieg in die Betriebswirtschaftslehre verschaffen können, dann gehören Sie zur Zielgruppe dieses Buches. Unsere idealen Leser sind Praktiker, Studenten und alle Leser, die sich einen leichten, schnellen Einstieg und Überblick in die Thematik verschaffen wollen. Das Buch kann aber gleichermaßen auch als Nachschlagewerk für den Praktiker und schnellen Leser mit vielen Praxisbeispielen dienen. Die einzelnen Kapitel können dabei unabhängig voneinander gelesen werden. Am Anfang von jedem Kapitel haben wir Ihnen außerdem noch einen Wegweiser über das gegeben, was Sie in dem jeweiligen Kapitel erwartet.

Die Arbeit an diesem Buch hat uns Autoren viel Spaß gemacht und wir haben viel Erfahrung aus der beruflichen Praxis, aber auch aus unserer langjährigen Ausbildung und Lehre mit eingebracht. Natürlich haben wir für Sie dabei auch die Literatur zur Betriebswirtschaftslehre durchforstet. Die wichtigsten und gängigsten Ergebnisse bekommen Sie mit vielen praktischen Beispielen und Tipps, von uns auf den Punkt gebracht, in diesem Buch präsentiert. Neueste wissenschaftlich-akademische theoretische Diskussionen bleiben Ihnen jedoch erspart. Wir wollen mit diesem Buch ja keinen Nobelpreis gewinnen, sondern unsere Leser systematisch mit der Betriebswirtschaftslehre vertraut machen. Auch müssen Sie kein Mathematiker sein, um dieses Buch lesen zu können. Die Verwendung komplizierter mathematischer und statistischer

Formeln werden Sie deshalb in diesem Buch vergeblich suchen. Ganz ohne Rechnungen und grundlegende Faustformeln geht es jedoch auch nicht. Oder kennen Sie einen Kaufmann, der gar nicht rechnet? Begrenzung und Konzentration auf das Wesentliche sowie die Verständlichkeit der Inhalte sind für uns die leitenden Motive bei der Verfassung dieses Buches gewesen. Wie schon der Blick in das Inhaltsverzeichnis zeigt, brauchen Sie dennoch auf kein wichtiges Thema der Betriebswirtschaftslehre zu verzichten. Aber: Urteilen Sie selbst!

Sind Sie Dozent? Unter www.wiley-vch.de/textbooks/#A können Sie alle Abbildungen aus diesem Buch kostenlos herunterladen und sie bei Ihren Lehrveranstaltungen verwenden.

Begriffe, die in diesem Buch verwendet werden

Suchen Sie lange akademische und theoretische Erörterungen von Definitionen? Dann legen Sie dieses Buch am besten gleich zur Seite. In den einzelnen Kapiteln werden wir Ihnen selbstverständlich aber die jeweils wichtigsten betriebswirtschaftlichen Konzepte verständlich und praxisnah vorstellen. Wichtige Begriffe sind dabei mit einem Symbol besonders gekennzeichnet und erläutert. Außerdem können Sie alle wichtigen Fachausdrücke und Begriffe mit dem Sach- und Stichwortverzeichnis schnell im Buch wiederfinden und nachlesen.

Konventionen in diesem Buch

Um sich schnell und gezielt über die Sie interessierenden Fragen zu informieren, können Sie direkt zu den einzelnen Kapiteln springen. Die Kapitel sind so verfasst, dass Sie Vorkenntnisse aus den anderen Kapiteln dazu nicht benötigen. Die zentralen Themen und Inhalte werden in den einzelnen Kapiteln jeweils zu Beginn im Überblick noch einmal kurz und knapp angeführt. Praktische Tipps, Hinweise, Fallstricke und wichtige Fachbegriffe werden durch gesonderte Symbole im Text markiert (deren Bedeutung erklären wir Ihnen aber gleich). Alle Begriffe, die wir Ihnen erklären, haben wir *kursiv* ausgezeichnet. Themen, die zwar hilfreich für das Verständnis des Inhalts sind, jedoch von dem schnellen Leser auch übergangen werden können, finden Sie in den grau hinterlegten Kästen. In graue Kästen haben wir aber auch umfangreichere Beispiele gepackt. Damit überlassen wir es Ihnen, ob Sie diese lesen oder nicht. Mithilfe des Stichwortverzeichnisses am Schluss des Buches können Sie alle Antworten auf Ihre Fragen zur Betriebswirtschaftslehre schnell jederzeit auffinden und nachlesen. So bekommen Sie den Stoff sozusagen auf dem Silbertablett in gut verdau- und genießbaren Häppchen präsentiert. Haben Sie schon Appetit bekommen?

Törichte Annahmen über den Leser

Besonders töricht wäre es, von unseren Lesern anzunehmen, dass sie, wenn sie unser Buch ... *für Dummies* zur Betriebswirtschaftslehre lesen, ungebildet sein müssen und kaum bis drei zählen können. Wir sind ganz im Gegenteil der Meinung: Diese Menschen müssen ziemlich

clever sein! Es ist doch schlau, wenn man als Einsteiger in ein noch nicht bekanntes Fachgebiet sich nicht durch irgendeinen hoch kompliziert geschriebenen dicken Wälzer quälen will, sondern zu einer Einführung greift, die sich auf das Wichtigste beschränkt und in verständlicher Weise auch einen Nichtfachmann schnell mit dem Stoff vertraut und ihn zum Experten macht. So etwas nennen Betriebswirte eine wirtschaftliche, eben rationale und clevere Vorgehensweise. Sie erreichen so Ihr Ziel, über die Betriebswirtschaftslehre Bescheid zu wissen, mit dem geringsten Aufwand. Das ist doch schlau und nicht dumm. Mit möglichst viel Aufwand das gesetzte Ziel erreichen, das wäre dumm. Finden Sie nicht auch?

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Auch wenn Sie sich in jedes Kapitel ohne Vorkenntnisse der vorherigen Abschnitte einlesen können, haben wir den Stoff dieses Buches für Sie doch so geordnet, dass Sie systematisch in die wichtigsten Abläufe und Aufgaben in einem Unternehmen eingeführt werden. Das Buch ist in fünf Teile gegliedert, die wir Ihnen jetzt vorstellen möchten.

Teil I: Die Grundlagen – Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen

In diesem Teil stellen wir Ihnen das Wichtigste vor, was Sie von einem Unternehmen wissen müssen: Seine Aufgaben, die zentralen Funktionen und der organisatorische Aufbau, aber auch die Umwelt und die Partner des Unternehmens werden vorgestellt. Der ganz schnelle Leser kann sich hier bereits in Kapitel 1 einen guten Überblick über alle wichtigen Teile und Aspekte eines Betriebes verschaffen. In den nächsten Kapiteln geht es weiter mit den zentralen betrieblichen Abläufen: Nach dem Einkauf und der Lagerung der Einsatzstoffe (Kapitel 2) kommt die Produktion an die Reihe (Kapitel 3). Mit Kapitel 4, in dem es um Absatz und den Kunden geht, schließt sich der Kreis. Sozusagen vom Anfang bis zum Ende begleiten wir Sie durch die betrieblichen Abläufe und weihen Sie in das A und O ein.

Teil II: Das liebe Geld – Investieren und finanzieren

Aller Anfang hat es in sich. Bevor Sie überhaupt etwas leisten, produzieren und dann verkaufen können, müssen Sie erst einmal dafür Vorsorge tragen, dass Sie überhaupt produzieren können. Hierzu benötigen Sie nämlich materielle Ressourcen (zum Beispiel Gebäude, Anlagen, Maschinen, Instrumente, Werk- und Betriebsstoffe und Energie) wie auch geistige Ressourcen (menschliches Know-how, Lizenzen, Patente etc.). Damit Sie die für die Leistungsbereitstellung benötigten Ressourcen beschaffen können, benötigen Sie finanzielle Mittel, auf gut Deutsch: Geld. Der Vorgang, der zur Beschaffung des Geldes führt, wird in der Betriebswirtschaftslehre Finanzierung genannt. Doch es gilt auch genau zu überlegen, wofür das zur Verfügung gestellte Geld am besten ausgegeben wird. Die Investitionsrechnung versucht zu helfen, die besten Investitionsobjekte ausfindig zu machen. In diesem Teil zeigen wir Ihnen also, was Sie bei der Finanzierung (in Kapitel 5) und Investition (in Kapitel 6) beachten müssen, welche Arten und

Formen der Investition und Finanzierung es gibt und mit welchen Instrumenten und Methoden Sie die Finanzierung und Investition optimal gestalten können.

Teil III: Unternehmen organisieren und führen

Damit ein Unternehmen auch seinen Zweck erfüllen und Leistungen erbringen und Produkte bereitstellen kann, bedarf es jedoch der Vorgabe von Zielen (zum Beispiel was, wie, durch wen, womit, wann und in welchen Mengen überhaupt produziert werden soll) sowie der Koordination, Organisation und Steuerung der betrieblichen Ressourcen auf diese Ziele hin. Diese Aufgabe übernimmt typischerweise die Unternehmensführung beziehungsweise das Management im Unternehmen. Was es genauer heißt, zu managen und wie das Management das Unternehmen zum Ziel führen kann, das zeigen wir Ihnen gleich zu Beginn dieses Teils in Kapitel 7. Dem Zweck der koordinierten arbeitsteiligen Zielerreichung dient auch die Organisation des Unternehmens. Warum Organisation das kann und wozu sie im Einzelnen fähig ist, welche Organisationsformen es gibt und wie sie sich praktisch verändern und gestalten lassen, alles das möchten wir Ihnen in Kapitel 8 aufzeigen.

Doch was wäre ein Unternehmen, Betrieb oder eine Organisation ohne Menschen? Die betrieblichen Leistungen und die Fähigkeit eines Unternehmens, im Wettbewerb bestehen zu können, hängen doch vielfach ganz eng mit der Motivation, der Kompetenz und der Qualifikation seines Personals zusammen. Wir müssen mit Ihnen in Kapitel 9 daher auch unbedingt noch besprechen, wie das Personal festgestellt, beschafft, eingesetzt, fortgebildet, weiterentwickelt und nicht zuletzt natürlich auch zum Handeln für die Unternehmensziele motiviert wird. Doch nichts bleibt wie es ist. Nicht nur die qualitativen, sondern auch die mengenmäßigen Anforderungen an das Personal sind einem ständigen Wandel unterlegen. Für den Fall einer Unterauslastung des Personals zeigen wir Ihnen Möglichkeiten, wie Sie Personal einsparen können, ohne einen einzigen Mitarbeiter kündigen zu müssen.

Teil IV: Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen

Informationen sind das Lebenselixier eines jeden Unternehmens. Um die richtigen betrieblichen Entscheidungen treffen zu können, werden zuverlässige Informationen benötigt. Die Daten dafür werden durch das Rechnungswesen bereitgestellt. Welche Aufgaben das betriebliche Rechnungswesen genau hat und wofür und für wen es sonst noch nützlich ist, das behandeln wir in Kapitel 10. In Kapitel 11 stellen wir Ihnen dann den Geschäftsbericht als Teil des externen Rechnungswesens vor. Das externe Rechnungswesen wird so genannt, weil es sich an Außenstehende wie zum Beispiel Investoren, Kunden, Behörden usw. wendet. Wenn Sie dieses Kapitel durchgelesen haben, werden Sie alles Wichtige über die Bilanz und die Gewinn-und-Verlust-Rechnung wissen. Außerdem erfahren Sie, was sonst noch alles zum Geschäftsbericht eines Unternehmens gehört. Die Kostenrechnung und das Controlling, die wir in Kapitel 12 behandeln, stellen vor allem wichtige Informationen für die Planung, Dokumentation und Kontrolle innerhalb des Unternehmens bereit. Welche Kosten wo im Betrieb für welche Leistungen anfallen und wie hoch der Verkaufspreis pro Stück mindestens sein muss, damit die Kosten gedeckt werden können, sind typische Fragen, die durch die Kostenrechnung beantwortet

werden können. Mit diesem Kapitel lernen Sie, wie Sie diese Fragen auch für Ihr Unternehmen souverän beantworten können. Schließlich möchten wir in diesem Kapitel auch mit dem Vorurteil aufräumen, dass Controlling gleichbedeutend mit Kontrolle ist. Natürlich muss auch Kontrolle sein, aber durch das Controlling werden in erster Linie wichtige Daten, Informationen und Kennzahlen, die den Erfolg des Unternehmens abbilden, bereitgestellt. Controlling hat die Aufgabe, mit Zahlen, Daten, Fakten dazu beizutragen, dass das Unternehmen auf Kurs in Richtung Unternehmensziele bleibt und sich nicht im Blindflug befindet.

Teil V: Der Top-Ten-Teil

Die Tradition der ... *für Dummies*-Bücher fortsetzend, möchten wir Sie mit unseren Top Ten in Kapitel 13 auf einige Fallstricke, in die Sie selbst möglichst nicht geraten sollten, aufmerksam machen. Damit Sie in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten mitreden können, stellen wir Ihnen in Kapitel 14 noch einmal wichtige Begriffe der Betriebswirtschaft vor, die Sie auf jeden Fall kennen sollten. Den Gewohnheiten der ... *für Dummies*-Bücher folgend haben wir Ihnen dazu natürlich auch gute Tipps für die betriebliche Praxis dazugegeben.

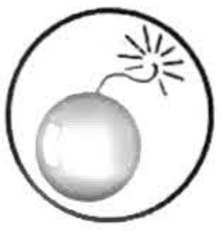
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Mit den folgenden Symbolen möchten wir Ihnen gezielt einige nützliche Tipps und Informationen zur Betriebswirtschaftslehre geben:

Mit diesem Symbol möchten wir Sie auf wichtige oder interessante Aspekte aufmerksam machen oder bestimmte Punkte aus dem Text noch einmal hervorheben. Insbesondere auch praktische Tipps werden mit diesem Symbol im Text verknüpft.

Selbst in der auf Praxis zielenden Betriebswirtschaftslehre kommen Sie nicht ohne Theorien und Begriffe aus. Wichtige Fachbegriffe im Text sind mit diesem Symbol hervorgehoben. Wenn Sie diese Fachbegriffe kennen, kann Sie niemand mehr durch sein Fachchinesisch allein beeindrucken!

Oft ist es doch so, dass nur ein Beispiel einen Gedankengang richtig lebendig werden lassen kann. Deshalb haben wir viele Beispiele im Text gegeben und sie mit diesem Symbol gekennzeichnet.



Wie im richtigen Leben gibt es auch in der Betriebswirtschaft viele Gelegenheiten, um in ein Fettnäpfchen zu treten. Damit Ihnen das in der Praxis möglichst nicht passiert, haben wir für Sie entsprechende Warnschilder aufgestellt.

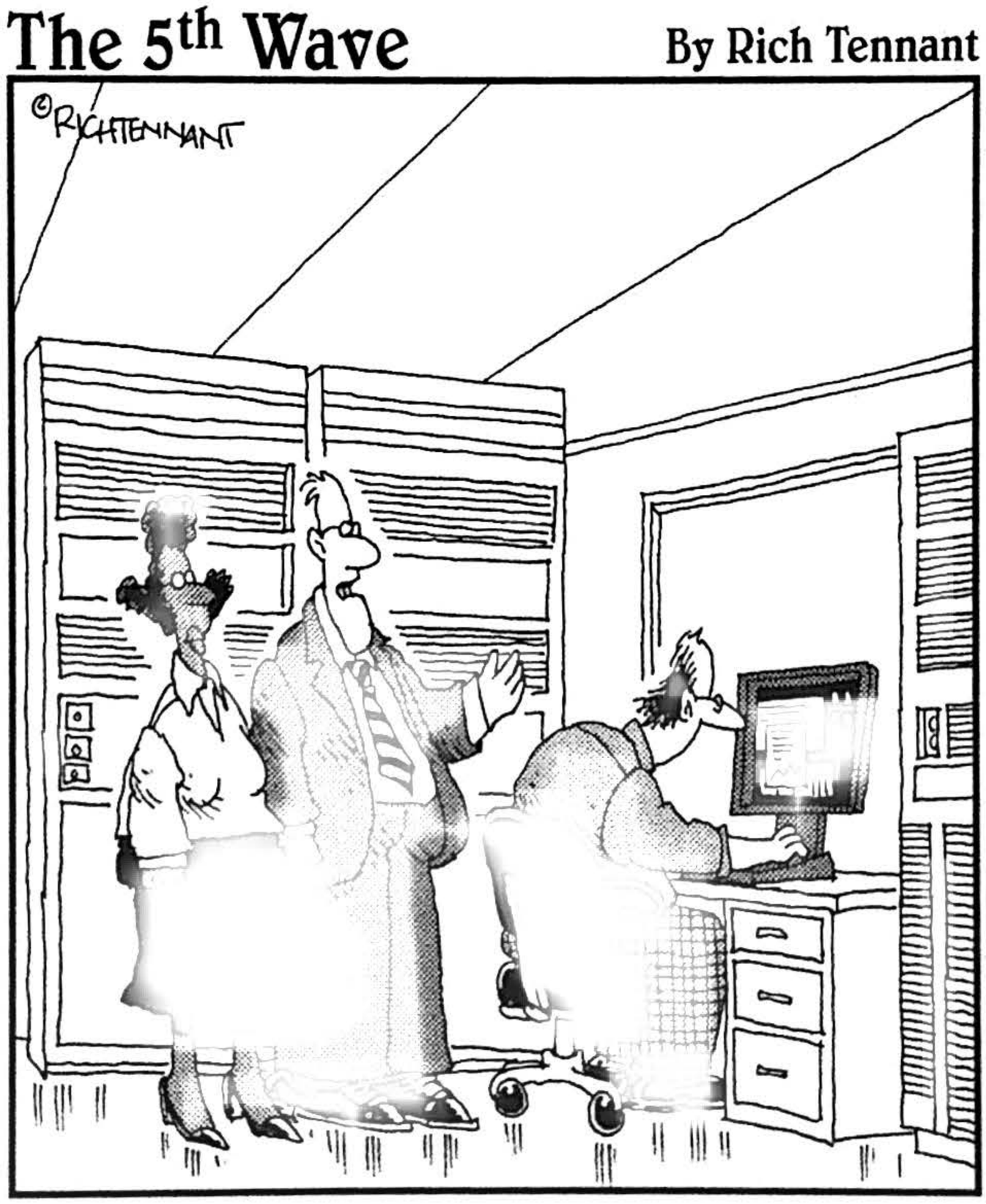
Wie es weitergeht

Mit diesem Buch erhalten Sie einen, wie wir meinen, optimalen Überblick über die Betriebswirtschaftslehre. Natürlich können wir mit diesem Buch nicht alle Details abdecken und in jede Nische hineinschauen, aber dafür gibt es ja auch die vielen anderen Bücher zur Betriebswirtschaftslehre. Alles, was Sie zum Einstieg in die Praxis der Betriebswirtschaftslehre brauchen, das finden Sie jedoch hier: sei es über die Beschaffung von Material, die Produktion, den Absatz, die betriebliche Organisation, das Rechnungswesen, die Finanzierung und Investition, die Personalwirtschaft und das Controlling oder die Grundlagen des Managements. Sie müssen auf nichts verzichten. Mit anderen Worten: Alle wichtigen Themen sind in verständlicher Weise, garniert mit vielen Tipps und praktischen Beispielen, in diesem Buch behandelt. Nun sind Sie dran.

Viel Spaß und Erfolg mit unserem Buch wünschen Ihnen die Autoren.

Teil I

Die Grundlagen – Vom Beschaffen, Herstellen und Verkaufen



»Wir haben einen Just-in-time-Lagerbestand und einen Just-in-time-Materialfluss. Das hat uns davor bewahrt, unseren Just-in-time-Konkursplan einzuführen.«

In diesem Teil ...

Jedes Haus benötigt eine Basis, ein Fundament. Die Basis trägt das gesamte Gebäude, ohne sie würde die gesamte Konstruktion einstürzen. Ein bisschen so verhält es sich auch hinsichtlich des Wissens über die Betriebswirtschaftslehre. Ohne die fundamentalen Basiskenntnisse über die Eigenschaften eines Unternehmens und die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Prozesse wird Ihnen der betriebswirtschaftliche Überbau manchmal rätselhaft, wenn nicht gar unverständlich erscheinen. Damit Ihnen das nicht passiert, stellen wir Ihnen in diesem Teil des Buches das Unternehmen sowie seine grundlegenden Aufgaben und Funktionsweisen vor. Sie lernen dabei nicht nur den Betrieb und die verschiedenen Unternehmensformen, sondern auch den gesamten Wertschöpfungsprozess, von der Beschaffung über die Produktion und die betrieblichen Leistungen bis hin zum Absatz beim Kunden, kennen.

Das Unternehmen stellt sich vor

1

In diesem Kapitel

- Aufgaben des Unternehmens
- Wie ein Betrieb funktioniert
- Das Unternehmen in Form bringen
- Das Umfeld kennen lernen und den Standort finden
- Ziele setzen

Wenn Sie sich die Frage stellen oder immer schon mal wissen wollten, worum es bei der Betriebswirtschaftslehre eigentlich geht, dann sind Sie hier genau richtig.

Im Zentrum der Betriebswirtschaftslehre steht das Unternehmen. Nach der Lektüre dieses Kapitels werden Sie nicht nur wissen, was ein Unternehmen ist, wozu es dient und welche Funktionsweisen es hat, sondern auch, welche Arten von Unternehmen es gibt und wie sie sich unterscheiden. Sie werden auch erfahren, nach welchen Kriterien die richtige Unternehmensform, zum Beispiel bei der Unternehmensgründung, gewählt wird. Auch der Standort für das Unternehmen will gut gewählt sein. Nicht nur dabei spielt das Unternehmensumfeld eine erhebliche Rolle: Aus der Umwelt ergeben sich ebenfalls wichtige Anforderungen, denen die Unternehmen entsprechen müssen und die Sie kennen sollten. Nicht zuletzt werden Sie erfahren, was es heißt, wirtschaftlich zu handeln, wie Ziele bestimmt und Entscheidungen im Unternehmen beziehungsweise im Betrieb gefällt werden. Mit anderen Worten: Mit diesem Kapitel sind Sie im Bilde über die grundlegenden Aufgaben, Bereiche und Entscheidungen in Unternehmen.

Aufgaben, Funktionen und Umfeld der Betriebe

Zur Einführung in die Betriebswirtschaftslehre möchten wir Ihnen jetzt zunächst erst einmal vorstellen, mit wem oder was Sie es zu tun haben. Wozu gibt es überhaupt Unternehmen, was ist ein Unternehmen, für wen sind Unternehmen da und bedeutsam, wie funktionieren Unternehmen grundsätzlich, welche Arten von Unternehmen gibt es und welche Ziele werden von den Unternehmen genauer verfolgt? Auf diese grundlegenden Fragen finden Sie in den folgenden Abschnitten Antworten.

Das Wesentliche zuerst: Güter und Bedürfnisse

Wenn Sie Durst oder Hunger haben und wenn Ihnen kalt ist und es regnet, dann möchten Sie trinken, essen, sich einen Pullover anziehen und einen Regenschirm besitzen. Mit anderen Worten: Es fehlt Ihnen etwas, Sie haben Bedürfnisse, unerfüllte Wünsche, die Sie stillen

möchten. Bedürfnisse gibt es so viele, wie es unerfüllte menschliche Wünsche geben kann, das heißt unbegrenzt viele. Die Wünsche beziehungsweise Bedürfnisse sind aber nicht immer gleich dringlich. Das Bedürfnis Hunger und Durst zu stillen, ist beispielsweise viel wichtiger als etwa der Besuch eines schönen Konzertes.

Ein *Bedürfnis* ist ein Antrieb und Bestreben des Menschen, der aus einem Mangelempfinden heraus entsteht und darauf gerichtet ist, dieses Empfinden zu befriedigen beziehungsweise zu beheben. Die Existenz eines Bedürfnisses bedeutet deshalb immer das Vorliegen eines Mangels oder einer Knappheit. Um diesen Mangel zu befriedigen, wird gewirtschaftet, mit anderen Worten, es werden in ökonomischer Weise Güter und Dienstleistungen bereitgestellt.

Die Einteilung der Bedürfnisse

Bedürfnisse lassen sich in verschiedene Gruppen einteilen. Legendär ist die Gruppierung der Bedürfnisse von Abraham Maslow, einem der Begründer der Humanistischen Psychologie. Seiner Meinung nach zählen zu den Bedürfnissen, die ein Mensch hat:

- ✔ **Stufe 1: Existenzielle Basisbedürfnisse**, wie Essen, Trinken, Schlafen
- ✔ **Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse**, wie die körperliche Unversehrtheit und Gesundheit, Sicherheit des Arbeitsplatzes, »ein Dach über dem Kopf«
- ✔ **Stufe 3: Geselligkeitsbedürfnisse**, wie Kontakte und Kommunikation zu den Mitmenschen, Freundschaften, die Zugehörigkeit zu Gruppen
- ✔ **Stufe 4: Soziale Anerkennungsbedürfnisse**, wie das Ansehen, der Status, die Wertschätzung durch die Mitmenschen
- ✔ **Stufe 5: Selbstverwirklichungsbedürfnisse**, das heißt die Entfaltungsmöglichkeit der eigenen Individualität, der Talente und Anlagen (zum Beispiel in Kunst, Glaube, Wissenschaft, Kultur)

Nach Maslow werden die Bedürfnisse nach der Dringlichkeit, das heißt ausgehend von den existenziellen bis hin zu den Selbstverwirklichungsbedürfnissen, der Reihe nach befriedigt. Auch wenn sich nicht immer jedes Bedürfnis den oben genannten Stufen zuordnen lässt und die Reihenfolge auch nicht immer genau eingehalten wird, ist diese Unterteilung doch bis heute auch für die Ökonomie von Bedeutung.

Neben dem Kriterium der Dringlichkeit der Bedürfnisse sind die Bedürfnisse noch nach anderen Aspekten sortierbar, zum Beispiel in folgende Kategorien:

- ✔ **Individualbedürfnisse**, das heißt, inwiefern die Bedürfnisse nur durch einzelne Menschen befriedigt werden können (zum Beispiel das Essen einer Mahlzeit oder das Lesen eines Buches)
- ✔ **Kollektivbedürfnisse,** das sind Bedürfnisse, die durch eine Gemeinschaft oder Gruppen von Menschen befriedigt werden (zum Beispiel der Schutz vor Naturkatastrophen durch Deiche oder der Rechtsschutz durch die Justiz)

Ein Teil der nahezu unbegrenzt großen Vielfalt der Bedürfnisse zeigt sich in der Nachfrage nach den unzähligen Gütern, die es in der Wirtschaft gibt.

Die Unterscheidung der Güter

Ein Glas Wasser, eine Stulle, der Pullover oder der Regenschirm sind Güter, mit denen man den Bedarf befriedigen kann. Der Vielfalt menschlicher Mangelempfindungen oder Wünsche entspricht eine Fülle von Gütern, die diese Wünsche erfüllen können. Bestimmte Güter, wie frische Luft, die Sie zum Atmen benötigen, können durchaus im Überfluss vorhanden sein und brauchen daher nicht besonders beschafft oder bereitgestellt werden. Solche Güter sind frei verfügbar und heißen daher auch *freie Güter*. Sie können sie bei Bedarf deshalb unmittelbar zur Bedürfnisbefriedigung nutzen. Güter, die nicht im Überfluss vorhanden sind und durch bestimmte Handlungen und Tätigkeiten erst erzeugt oder bereitgestellt werden müssen, sind *knappe Güter*. Diese Güter müssen sozusagen erst erwirtschaftet werden und genau das ist die Aufgabe der Wirtschaft.

Unter *Ökonomie* beziehungsweise *Wirtschaft* versteht man die planvolle, rationale Schaffung oder Bereitstellung von knappen Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

Neben der Unterscheidung in freie und knappe Güter lassen sich eine Reihe weiterer bedeutsamer Unterscheidungen bei den Gütern machen:

- ✔ **Materielle Güter** können Sie berühren, dies sind Sachen, die eine Gegenständlichkeit besitzen und eine gewisse Zeit bestehen, die somit hergestellt oder produziert und damit als Produkte auch gelagert, gehandelt oder getauscht und übertragen werden können.
- ✔ **Ideelle oder immaterielle Güter** sind nicht gegenständlich, sie sind keine Objekte und daher auch nicht berührbar, produzierbar, lagerfähig und handelbar.

Dienstleistungen sind Aktivitäten, die keinen bestimmten Sachgegenstand herstellen, sondern die einen Nutzen durch sich selbst stiften und auf diese Weise Bedürfnisse befriedigen. Sie bringen immaterielle Güter hervor. Wenn Sie zum Beispiel durch Ihren Rechtsanwalt bei Ihrer Steuererklärung beraten werden oder wenn Sie mit der Bahn zu Ihrem nächsten Geschäftstermin fahren, dann nehmen Sie Dienstleistungen in Anspruch.

- ✔ **Produktionsgüter** werden zur Herstellung anderer Güter benötigt, zum Beispiel eine Stanz- oder Fräsmaschine.
- ✔ **Konsumgüter** sind für den Ge- oder Verbrauch durch Konsumenten bestimmt, zum Beispiel Fernseher oder Lebensmittel.
- ✔ Bei **privaten Gütern** schließen Sie andere potenzielle Nutzer vom Konsum aus, zum Beispiel wenn Sie sich ein Speiseeis kaufen. Für diese Güter kann ein Preis verlangt werden und wenn Sie den Preis nicht bezahlen, müssen Sie eben auf diesen privaten Genuss verzichten.

- ✔ **Öffentliche Güter** sind Güter, für die es keine Märkte gibt. Denn nur für Güter, für die auch ein Preis gefordert werden kann, funktioniert ein Markt. Dazu zählt beispielsweise, wenn Sie sich einen neuen Katalysator für Ihr Auto zulegen und damit gleichermaßen das Gut »saubere Luft« erzeugen. In den Genuss der saubereren Umwelt kommen dann alle Bewohner entlang der Straßen, die Sie befahren, denn Sie können weder einen Preis für Ihre umweltfreundliche Anschaffung von den Anwohnern fordern noch sie von dem Vorteil der sauberen Luft ausschließen. Der Konsum der Luft ist für die Anwohner sozusagen frei und öffentlich möglich.

Weitere Beispiele für öffentliche Güter sind die Gewährleistung von Recht und Ordnung sowie Sicherheit durch Polizei, Militär oder öffentliche Bauten wie Deiche. Aber auch die Schaffung von öffentlichen Transportwegen, wie Autobahnen, oder das Angebot sozialer Leistungen gehören zu den typischen öffentlichen Gütern, die vom Staat bereitgestellt werden müssen, weil sie sonst nicht oder nicht in gewünschtem Umfang zur Verfügung ständen.

Die Träger der Wirtschaft: Haushalte und Unternehmen

Auf der Suche nach denen, die uns mit den Gütern und Dienstleistungen versorgen, stößt man auf die Unternehmen beziehungsweise Betriebe. Sie sind es, die wesentlich der Befriedigung der Bedürfnisse dienen, indem sie Güter und Dienstleistungen für ihre Kunden und Verbraucher her- beziehungsweise bereitstellen sowie Einkommen beziehungsweise Gewinn für die Mitarbeiter und Eigentümer erzeugen.

Während das *Unternehmen* oft als die rechtlich-organisatorische Gestaltungseinheit verstanden wird, wird der *Betrieb* als die Einheit oder auch der Ort bezeichnet, in der beziehungsweise an dem die Güter hergestellt oder Dienstleistungen bereitgestellt werden. Unternehmung und Betrieb sind demnach eng miteinander verknüpft.

Ein Unternehmen ist eine Wirtschafts- und Rechtseinheit, die der Produktion und Leistungsbereitstellung dient und als Rechtseinheit mehrere Betriebe an mehreren Orten haben kann. Insofern es nicht auf den Unterschied zwischen Unternehmen und Betrieb ankommt, hat sich in Deutschland der Ausdruck *Unternehmen* als Bezeichnung für den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre etabliert und soll in diesem Buch auch entsprechend benutzt werden.

Sie werden wahrscheinlich einwenden, dass in der Familie zu Hause beziehungsweise in Ihrem Haushalt doch auch etwas getan wird, Dienste vollbracht und Dinge hergestellt werden, um Bedürfnisse zu befriedigen, beispielsweise der Hausputz oder Omas Kuchen. Sie haben recht! Nur mit dem Unterschied, dass diese Güter und Dienstleistungen für den eigenen Nutzen oder Ge- und Verbrauch des Haushalts bestimmt sind. *Private Haushalte*, die sich aus einer oder mehreren Personen zusammensetzen können, dienen somit ausschließlich der Selbstversorgung, sie sind Anbieter und Nachfrager ihrer Leistungen gleichermaßen. *Unternehmen* indessen richten sich mit ihren Gütern und Dienstleistungen an Dritte, an die Verbraucher und Kunden als Nachfrager ihres Angebotes. Diese werden unterschieden in:

- ✔ **Privatwirtschaftliche Unternehmen:** Das sind Unternehmen, an denen der Staat *nicht* beteiligt ist und die auf Gewinnerzielung angewiesen sind. Nur ein Unternehmen, das einen Gewinn erzielt, kann die Kosten der Produktion abdecken und den Gesellschaftern für ihre Kapitalbereitstellung einen Ertrag bieten. Privatwirtschaftliche Unternehmen, die auf Dauer keinen Gewinn erzielen, sind nicht überlebensfähig. Deshalb bieten sie fast ausschließlich auch nur private Güter an, für die sich ein Preis auf Märkten erzielen lässt.
- ✔ **Öffentliche Unternehmen und Haushalte:** Unternehmen und Verwaltungen in staatlicher Hand stellen neben bestimmten privaten Gütern hauptsächlich öffentliche Güter für das Gemeinwesen bereit, die sonst nicht erzeugt beziehungsweise in zu geringem Umfang geleistet werden würden.

Es gibt verschiedene Vorstellungen darüber, was Unternehmen genauer sind. Eine Möglichkeit ist, sie als soziale, dynamische, offene, technische und ökonomische *Systeme* zu beschreiben, mit dem Zweck, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen:

- ✔ Weil in den Unternehmen Menschen kooperieren und tätig sind, sind es **soziale Systeme.**
- ✔ Sie sind **dynamische** und **offene Systeme**, weil sie in einem intensiven Austausch mit ihrer Umwelt stehen, die laufende Anpassungen in den Unternehmen erforderlich macht. Sie beziehen notwendige Ressourcen als Input aus der Umwelt, wandeln diese im Zuge der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse zu Gütern und Dienstleistungen um, die dann wieder an die Umwelt als Output abgegeben werden.
- ✔ Indem sich die Menschen bei ihrer Arbeit in den Unternehmen in der Regel bestimmter technischer Hilfsmittel wie Maschinen, Roboter oder Computer bedienen, sind es **technische Systeme.**
- ✔ **Ökonomische Systeme** sind sie, insofern sie sich bei ihren Aktivitäten nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip ausrichten.

Systeme sind geordnete Gesamtheiten von Elementen, die zueinander in bestimmten Beziehungen stehen.

Das *ökonomische Prinzip* bedeutet, ein bestimmtes Ziel mit möglichst geringen Mitteln oder geringem Einsatz zu erreichen oder mit gegebenen Mitteln ein möglichst hohes Resultat zu erzielen.

In der Praxis werden im ökonomischen Prinzip nicht selten beide Vorgehensweisen (das heißt man versucht sowohl den Einsatz der Mittel gering zu halten als auch die Wirksamkeit zu erhöhen) gleichzeitig angestrebt, was häufig zu einem Optimierungsanspruch an das Verhältnis von Mitteleinsatz und dem erzielbaren Resultat führt. Die Umsetzung des ökonomischen Prinzips erfordert auf jeden Fall eine zielgerichtete, planvolle und systematische Vorgehensweise. Damit entsprechen Unternehmen auch den Merkmalen von Organisationen. (mehr dazu in Kapitel 8)

Besondere Unternehmen: Nonprofit-Organisationen

Eine besondere Gruppe von Wirtschaftsträgern sind Organisationen, die zwar wie die privaten Unternehmen privatwirtschaftlich geführt werden, jedoch private wie öffentliche Güter und Dienstleistungen bereitstellen und dabei keine Gewinnerzielung anstreben. Es handelt sich dabei um sogenannte *Nonprofit-Organisationen*, die zwischen Markt und Staat angesiedelt sind. Beispiele hierfür sind Wirtschaftsverbände, Handwerkskammern, Kirchen, Stiftungen, Sport- und Freizeitvereine. Auch sie müssen, wenn sie nicht ihre Existenz aufs Spiel setzen wollen, wirtschaftlich handeln. Viele der in diesem Buch dargestellten Sachverhalte und Zusammenhänge lassen sich deshalb auch auf diese durchaus unternehmerisch agierenden Organisationen übertragen.

Der Überblick: Wie ein Unternehmen funktioniert

Stellen Sie sich vor, Sie betreten das Gelände eines mittelgroßen Industriebetriebs. Was Sie auf dem Gelände sehen werden, sind zunächst einmal Zufahrtswege, Fahrzeuge und Gebäude. In den Gebäuden sind verschiedene Räume, in denen sich Geräte, Maschinen, Materialien und andere Einrichtungsgegenstände befinden. Natürlich werden Sie dabei auch Menschen begegnen. Diese werden mit unterschiedlichen Tätigkeiten beschäftigt sein. So gibt es Personen, die an Computern arbeiten, und andere, die telefonieren. Manche sitzen in Gruppen zusammen und diskutieren miteinander. Wieder andere Personen bedienen in einer Halle Geräte und Maschinen, die selbst wiederum Verrichtungen an anderen Gegenständen vollziehen. Schließlich gibt es Förderbänder und Lagerräume, in denen Menschen oder Maschinen die Erzeugnisse verpacken und dann deponieren. Mit anderen Worten: Ihnen würde eine Vielfalt von Räumen, Geräten, Gegenständen und Menschen begegnen.

Die Vielfalt dieser Eindrücke bedeutet aber nicht, dass Unternehmen nicht organisiert sind. Denn grundsätzlich sind Unternehmen nach dem in Abbildung 1.1 dargestellten Schema aufgebaut. Die Abbildung zeigt Ihnen nicht nur die allgemeine Struktur und den Aufbau eines Unternehmens. Mit dem dargestellten Aufbau stimmen gleichfalls die Basisfunktionen und wichtigsten Handlungsprozesse im *System Unternehmung* überein. Jedes Unternehmen erzeugt Güter und/oder stellt Dienstleistungen bereit, indem es Produktionsfaktoren unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips kombiniert. Auf diesem Basisvorgang ist das ganze Haus des Unternehmens gebaut. Daraus ergeben sich dann die in der Abbildung gezeigten Aufgaben und Prozesse in der Betriebswirtschaft, die in den einzelnen Kapiteln dieses Buches näher behandelt werden:

- ✔ **Die Beschaffung**: Zur Bereitstellung der Güter und Dienstleistungen benötigt das Unternehmen Mittel oder Ressourcen, Produktionsfaktoren genannt, die es sich auf den Faktormärkten von Zulieferern beschaffen muss.
- ✔ **Die Produktion**: Dies ist der zentrale Leistungsprozess, in dem durch den kombinierten Einsatz der Produktionsfaktoren die Produkte erzeugt und/oder die Dienstleistungen bereitgestellt werden.

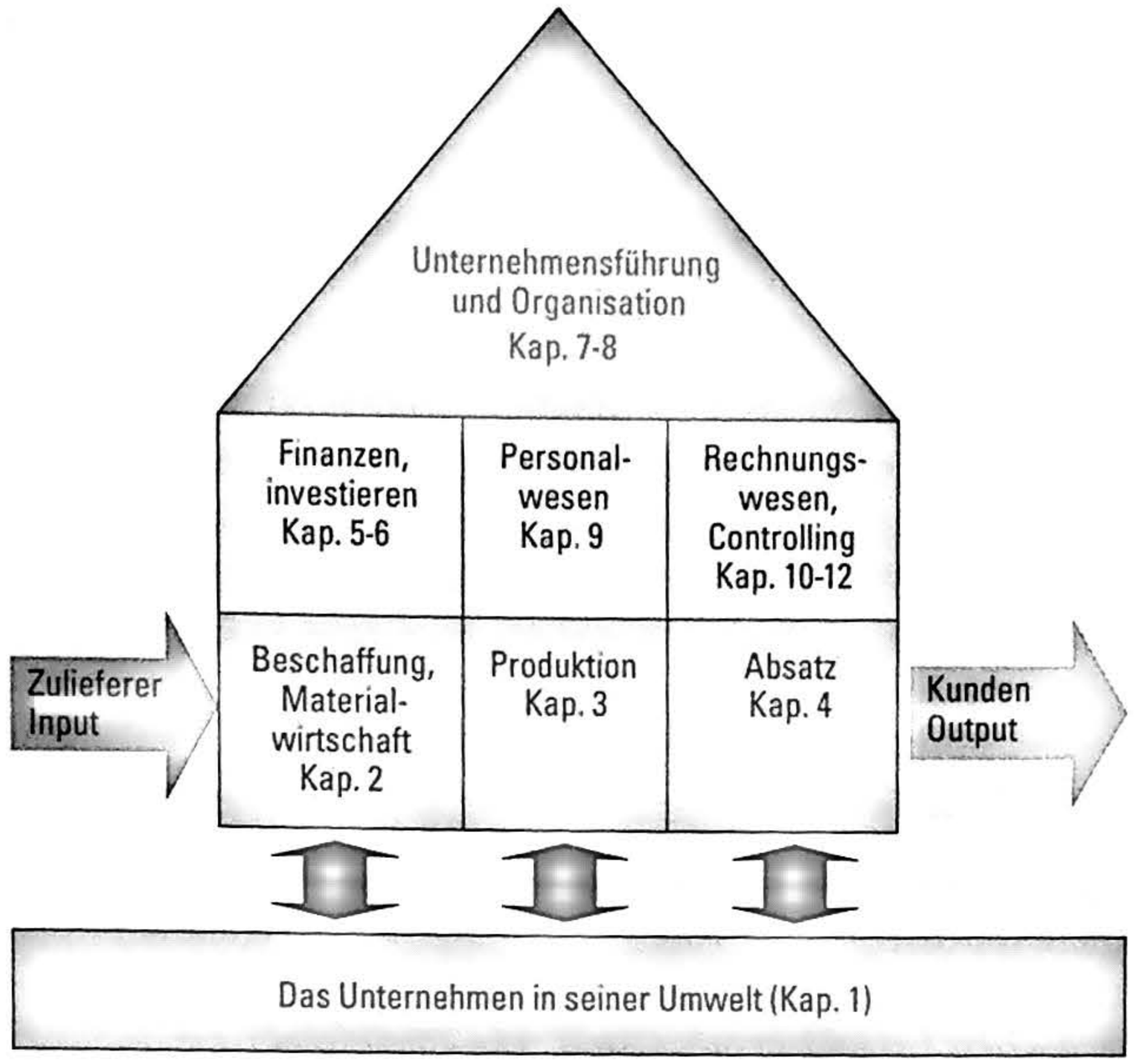


Abbildung 1.1: Das Haus des Unternehmens – Aufbau und Funktionsweisen

Produktionsfaktoren (nach dem BWL-Lehrmeister Erich Gutenberg) sind Leistungen und Mittel, die zur Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden. Hierzu zählen insbesondere Werkstoffe (Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffe sowie andere Erzeugnisse, die in die Produktion eingehen), Betriebsmittel (zum Beispiel Maschinen, Gebäude, Geräte, Anlagen, Grundstücke) und Arbeit.

- ✔ **Der Absatz:** Die Produkte und Dienstleistungen müssen aber auch abgesetzt, das heißt verkauft werden. Die Empfänger dieser Produkte und Dienstleistungen sind die Kunden. Für sie wird letztendlich produziert. Sie sind es schließlich, die die durch den Verkauf erzielten finanziellen Mittel liefern, die das Unternehmen wiederum für die Beschaffung der Produktionsfaktoren benötigt. Die Funktion des Absatzes ist jedoch nicht nur der Verkauf, sondern die Ergreifung aller Maßnahmen, um Kunden zu gewinnen und zu betreuen.

- ✔ **Das Rechnungswesen:** Damit die Prozesse der Basisfunktionen des Unternehmens Beschaffung, Produktion und Absatz dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entsprechend stattfinden können, müssen die Abläufe zielgerichtet geplant, organisiert und kontrolliert werden. Eine Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit geeigneter Daten und Informationen. Eine zentrale Aufgabe des Rechnungswesens ist daher, solche Daten und Informationen bereitzustellen. Die Informationen des Rechnungswesens werden aber auch zur Außendarstellung des Unternehmens und zur Dokumentation der Unternehmensaktivitäten benötigt.

- ✔ **Die Investition und Finanzierung:** Die Planung, Organisation und Beschaffung von finanziellen Mitteln zur Beschaffung der zur Leistungsbereitstellung benötigten Ressourcen oder Produktionsfaktoren wird von dem Funktionsbereich Finanzen übernommen. Im

Funktionsbereich Investition wird festgelegt, welche Investitionen sinnvollerweise durchgeführt werden sollten.

- ✔ **Das Personalwesen:** In den meisten Funktionsbereichen eines Unternehmens sind Menschen zur Erfüllung der Aufgaben tätig und erforderlich. Die Betreuung und Verwaltung des Personals als besonderer Produktionsfaktor erfordert deshalb auch einen eigenständigen Funktionsbereich.
- ✔ **Die Unternehmensführung und Organisation:** Die Unternehmensführung trägt nicht nur die Verantwortung, ihr obliegt auch das Management der Unternehmung. Hierzu gehören insbesondere die strategischen Planungen und Entscheidungen, die organisatorische Ausrichtung und Gestaltung, die Steuerung und Kontrolle der Unternehmensprozesse und vor allem die Delegation von Aufgaben und die personelle Führung des Unternehmens.

Das Unternehmensumfeld

Wenn Sie sich noch einmal die zentralen Funktionsweisen eines Unternehmens in Abbildung 1.1 anschauen, werden Sie dort sehen, dass die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse beziehungsweise der Aufbau und die Abläufe im Unternehmen in vielfältiger Hinsicht vom unternehmerischen Umfeld geprägt sind. Die Personengruppen, Organisationen und Institutionen, die von den Aktionen des Unternehmens unmittelbar betroffen sind oder die einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben sowie ein Interesse an dem Unternehmen haben, gehören zum engeren Umfeld des Unternehmens.

Das Umfeld der Interessengruppen am Unternehmen

Die verschiedenen Gruppen, die einen Einfluss auf die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse sowie ein unmittelbares Interesse am Unternehmen haben, können in interne und externe Interessenten, die auch als *interne und externe Stakeholder* bezeichnet werden, unterschieden werden:

- ✔ Zu den **unternehmensinternen Interessenten** beziehungsweise **unternehmensinternen Stakeholdern** im Unternehmen gehören hauptsächlich die Manager, Arbeitnehmer und Anteilseigner (sogenannte Shareholder).
- ✔ Die **externen Interessengruppen** beziehungsweise **externen Stakeholder** am Unternehmen setzen sich aus Kunden, Zulieferern, Kapitalgebern und Gläubigern sowie den Konkurrenzunternehmen zusammen.

Über das unmittelbare Unternehmensumfeld hinaus gibt es noch weitere Stakeholder wie zum Beispiel staatliche Behörden und Institutionen, Kammern, Verbände, Vereine und politische Parteien.

Aus den verschiedenen Interessenlagen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen. Ein Unternehmen kann diese Ansprüche und Erwartungen seiner Stakeholder

nicht völlig ignorieren, wenn es seinen eigenen Bestand nicht infrage stellen will. Diese unterschiedlichen Interessen, die auf das Unternehmen wirken, können sein:

✔ **Interne Stakeholderinteressen:**

- **Eigentümer (Shareholder):** Gewinnerzielung, Rentabilität, Kapitalverzinsung, Kapitalerhaltung
- **Management, Führungskräfte:** hohes Gehalt, Macht, Reputation, persönliche Entwicklung, Gestaltungsfreiheit
- **Mitarbeiter:** gutes Gehalt, sicherer Arbeitsplatz, soziale Kontakte, Anerkennung, interessante Tätigkeiten

✔ **Externe Stakeholderinteressen:**

- **Kunden:** günstige Preise, gute Qualität der Leistungen, guter Service, gute Konditionen
- **Gläubiger, Fremdkapitalgeber:** angemessene Verzinsung des Kapitals, pünktliche und korrekte Rückzahlungen der Schulden
- **Zulieferer:** große Nachfrage, gute Konditionen, zuverlässige Zahlung, treue Lieferbeziehung
- **Konkurrenz:** faires Wettbewerbsverhalten, Einhalten der Spielregeln
- **Weitere Öffentlichkeit:** sichere Arbeitsplätze, Zahlung von Steuern, ökologisches Verhalten, Spenden, Sozialleistungen

Die Anforderungen der unterschiedlichen Interessengruppen ergänzen oder unterscheiden sich nicht nur, sondern können sich überdies auch widersprechen. So können die Interessenlagen selbst innerhalb einer Interessengruppe im Widerspruch zueinander stehen. Das ist beispielsweise der Fall, wenn Kunden möglichst niedrige Preise und hohe Qualität gleichermaßen einfordern. Daraus folgt, dass die verschiedenen Interessen nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen gewichtet und möglicherweise abgewogen zu berücksichtigen sind.

Die weitläufigere Unternehmensumwelt

Einflussreich auf das Unternehmen und seine Prozesse ist aber auch die weitläufigere Unternehmensumwelt, die sich nach folgenden Dimensionen oder Umfeldern systematisieren lässt:

✔ ökonomisches Umfeld

✔ technologisches Umfeld

✔ physikalisch-ökologisches Umfeld

✔ gesellschaftliches Umfeld

Das ökonomische Umfeld

Das ökonomische Umfeld bezieht sich auf globale wie auch nationale und regionale wirtschaftliche Verhältnisse und Entwicklungen, die über die unmittelbare Stakeholderumwelt des Unternehmens hinausgehen. Dazu zählen:

- ✔ die jeweiligen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen
- ✔ die konjunkturellen Entwicklungen
- ✔ das Wirtschaftswachstum und nationale Bruttosozialprodukte
- ✔ das Einkommen oder das Konsumverhalten der Bevölkerung
- ✔ die Preisniveauentwicklung
- ✔ die Arbeitslosenquote
- ✔ die Wechselkursentwicklung
- ✔ die Außenhandelsbilanz
- ✔ die Internationalisierung in den betreffenden Märkten

Diese Faktoren sind ursächlich etwa für die Nachfrageentwicklung, den Kostendruck oder die Wettbewerbssituation, denen Unternehmen ausgesetzt sind.

Die oben genannten Faktoren, die auf das ökonomische Umfeld der Unternehmen wirken, prägen die Chancen und Risiken, die sich im unternehmerischen Umfeld bieten. Daher können sie bei vielen (insbesondere strategischen) unternehmerischen Entscheidungen nicht unberücksichtigt bleiben.

Das technologische Umfeld

Das technologische Umfeld verweist auf den technischen und naturwissenschaftlichen Fortschritt und die damit verbundene Dynamik auf den Märkten, die sich beispielsweise in kürzeren Produktlebenszyklen und der rasanten Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechniken äußert. Der Einfluss dieses Umfelds wird zum Beispiel auch durch Rationalisierungsvorgänge, die Automatisierung von Prozessen, die Einführung und Nutzung von Expertensystemen (das heißt von computerbasierten Wissenssystemen) dokumentiert.

Wenn Sie sich eine Vorstellung davon machen wollen, welchen Einfluss das technologische Umfeld auf die Unternehmen hat, dann vergleichen Sie die Ausgestaltung der Arbeitsplätze von vor über zwanzig Jahren und von heute. Allein durch die Informations- und Kommunikationstechniken hat sich hier ein als revolutionär zu bezeichnender Wandel eingestellt.

Das physikalisch-ökologische Umfeld

Mit dem physikalisch-ökologischen Umfeld sind insbesondere die natürlichen Ressourcenvorkommen und Aspekte des Umweltschutzes gemeint. Gerade für Unternehmen, die Rohstoffe gewinnen und verarbeiten, sind der Standort und die dort vorhandenen Rohstoffe von großer

Bedeutung. Dazu gehört auch eine passende und moderne verkehrstechnische Infrastruktur, die erforderlich ist, um die Güter zu den Abnehmern weitertransportieren zu können. Dabei spielen auch Umweltschutzaspekte eine immer größere Rolle. Denn gerade in dichter besiedelten Gebieten und bei einer erhöhten öffentlichen Aufmerksamkeit können Beeinträchtigungen durch Umweltschädigungen zu einem nicht zu unterschätzenden Risiko aufgrund einer Imageverschlechterung werden. Einsparungen bei den Kosten in der Produktion, die durch Vernachlässigung von Umweltschutzmaßnahmen erzielt werden, müssen Kosten für eventuelle Rechtsprozesse oder Öffentlichkeitsmaßnahmen zur Imagepflege gegenübergestellt werden.

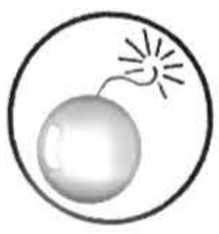
Das gesellschaftliche Umfeld

Bezugspunkte des gesellschaftlichen Umfeldes sind alle politischen, rechtlichen, kulturellen und sozialen Gesichtspunkte und Beziehungen.

Das politische System, die Rolle des Staates in der Wirtschaft und Gesellschaft, die Gesetzgebung und vielfältige staatliche Regulierungen und Maßnahmen bilden allgegenwärtige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln. In einer freiheitlichen Demokratie, in einem Rechtsstaat und einer sozialen Marktwirtschaft finden Unternehmen ganz andere Bedingungen vor als in Staatsverwaltungswirtschaften und Diktaturen. Das Wettbewerbs-, Patent- und Arbeitsrecht, Umweltverordnungen, die Haftpflicht und Verbraucherschutzbestimmungen sind Beispiele für staatliche Regulierungen und Vorgaben für die Wirtschaft. Subventionen, staatliche Investitionen, die Erhebung von diversen Steuern, Abgaben und Gebühren sind weitere Gestaltungsfaktoren, mit denen der Staat auf das Wirtschaftsgeschehen einwirkt und damit gleichermaßen in die Unternehmen hineinwirkt.

Soziale und kulturelle Einflüsse des gesellschaftlichen Umfeldes ergeben sich für die Unternehmen insbesondere aus demografischen Bedingungen wie der Bevölkerungsdichte, dem Altersaufbau, der Erwerbstätigenrate, der Arbeitslosenquote und dem Bildungsstand der Bürger. Von Interesse sind aber auch die Einstellungen und Werte, die die Menschen gegenüber dem Leben allgemein und speziell auch gegenüber dem Arbeitsleben, dem Konsum und der Freizeitgestaltung hegen.

Seit geraumer Zeit wird in den modernen demokratischen Gesellschaften ein Wertewandel von sogenannten *materiellen Werthaltungen* (typisch dafür ist die Haltung, die Sie sicher aus der Werbung kennen: »mein Auto, mein Haus und mein Rennpferd«) hin zu *postmateriellen Werten* (Selbstverwirklichung, Freiheit und Glück) beobachtet. Es liegt nahe, dass dieser Wandel sich auch auf die Erwartungen und Haltungen der Menschen an ihren Arbeitsplätzen auswirkt. Um Arbeitnehmer zu motivieren, reicht es dann zum Beispiel nicht mehr aus, sie ordentlich zu entlohnen, sondern es müssen andere Anreize gewährt werden, wie die Zuordnung von sinnvollen oder ansprechenden Aufgaben.



Unternehmen sind als *offene Systeme* mit ihrer dynamischen Umwelt verknüpft. Unternehmer müssen daher die verschiedenen Umweltelemente in ihrer potenziellen und tatsächlichen Bedeutung für die Unternehmen erkennen und je nach Situation angemessen darauf reagieren, wenn sie nicht den Bestand des Unternehmens infrage stellen wollen.

Unternehmensformen

»Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast«, lautet ein Standardsatz, wenn es um die Präsentation und Gültigkeit von Statistiken geht. Um Ihnen aber doch einen ungefähren Überblick über die Vielfalt und die Größenordnungen in der Welt der Unternehmen und damit über den Geltungsbereich der Betriebswirtschaftslehre zu verschaffen, wollen wir dieses Risiko jetzt doch für Sie eingehen und Ihnen ein paar Statistiken dazu vorstellen. Die Darstellungen konzentrieren sich dabei auf die privat geführten und gewinnorientierten Unternehmen in Deutschland. Vor diesem Hintergrund wird dann die Frage nach der Unternehmensgründung in Verbindung mit der Wahl der Unternehmensform und des Standortes aufgegriffen.

Unternehmen nach Größe und Branche

Die Unternehmen können Sie nach verschiedenen Kriterien betrachten und einteilen. Im Abschnitt »Die Träger der Wirtschaft: Haushalte und Unternehmen« wurden sie als offene, dynamische, ökonomische und soziale und technische Systeme vorgestellt und danach unterschieden, inwiefern es sich um öffentliche oder private Unternehmen handelt und ob sie *For-Profit* (gewinnorientiert) oder *Not-for-Profit* (nicht gewinnorientiert) ausgerichtet sind. Weitere Unterscheidungsmerkmale von Unternehmen sind:

- ✔ die Größe
- ✔ die Rechtsform
- ✔ der Wirtschaftszweig
- ✔ die Internationalität

Diese Merkmale können noch weiter aufgefächert werden. So kann die Unternehmensgröße *quantitativ* (zum Beispiel nach Mitarbeiterzahl, Umsatz und Gewinn) oder *qualitativ* (zum Beispiel nach Rechtsform und Führungsform) bestimmt werden.

Ein Blick darauf, wie sich die insgesamt ca. 3,43 Millionen Unternehmen in Deutschland zu Beginn des Jahres 2007 auf die einzelnen Wirtschaftszweige und Größenklassen nach Mitarbeiterzahl aufgegliedert verteilen, zeigt, dass es sich in allen Wirtschaftszweigen ganz überwiegend um kleine und mittlere Unternehmen handelt, wobei im Verarbeitenden Gewerbe die meisten Großunternehmen anzutreffen sind (siehe Tabelle 1.1).

Die *kleinen und mittleren Unternehmen* (das sind die Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten) beschäftigen über 60 Prozent der Arbeitnehmer, erwirtschaften über 50 Prozent des Umsatzes und bilden mehr als 80 Prozent des Nachwuchses aus. Das bedeutet aber auch, dass die *großen Unternehmen*, die nach den Angaben in der Tabelle 1.1 noch nicht einmal ein Prozent aller Unternehmen ausmachen, knapp 50 Prozent des Umsatzes und gut ein Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland auf sich verbuchen können. Wenn Sie die Zahl der Unternehmen im Bergbau, Verarbeitenden Gewerbe, in der Energie- und Wasserversorgung sowie im Baugewerbe von der Gesamtzahl aller Unternehmen abziehen, dann bleiben für die restlichen Wirtschaftszweige 2,76 Millionen Unternehmen übrig. Diese repräsentieren den sogenannten Dienstleistungssektor. Der Blick in die Tabelle zeigt, dass zu diesem Sektor in Deutschland

bereits mehr als 80 Prozent aller Unternehmen gehören. Das zeigt deutlich, dass Deutschland im Dienstleistungszeitalter angekommen ist und eine mittelständische Unternehmenslandschaft hat.

	Anzahl der Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten				
Wirtschaftsbereich	insgesamt	0-9	10-49	50-249	mehr als 250
Bergbau	3.050	2.308	594	125	23
Verarbeitendes Gewerbe	300.262	232.238	48.678	15.429	3.917
Energie-Wasserversorgung	11.164	9.569	816	577	202
Baugewerbe	350.670	316.557	31.168	2.760	185
Handel u. Instandsetzung	758.318	699.799	49.366	7.866	1.207
Gastgewerbe	274.118	261.858	10.862	1.273	125
Verkehr und Nachrichten	142.433	124.993	14.375	2.578	487
Kreditwesen, Versicherungen	49.745	45.855	1.758	1.362	770
Immobilien, Vermietung	916.318	871.660	36.073	7.282	1.303
Erziehung, Unterricht	59.022	47.995	8.974	1.662	391
Gesundheits-, Sozialwesen	236.030	206.214	21.462	6.746	1.608
Sonstige Dienstleistungen	325.482	309.304	128.83	2.718	577
Insgesamt	**3.426.612**	**3.128.350**	**237.009**	**50.378**	**10.795**

Tabelle 1.1: Unternehmen nach Branchen und Beschäftigtenanzahl in Deutschland 2007, Quelle: Statistisches Bundesamt, Jahrbuch 2007

Die richtige Wahl: Gründung und Rechtsform von Unternehmen

Wenn es einen Bedarf nach bestimmten Gütern oder Dienstleistungen gibt, der noch nicht von den anderen bereits existierenden Unternehmen befriedigt wird, liegt es nahe, etwas zu unternehmen, nämlich selbst ein Unternehmen zu gründen.

Die Initiative zur **Unternehmensgründung** geht von Menschen aus, die solche Bedürfnisse bei anderen erkennen und die eine Vorstellung oder auch neuartige Idee davon haben, wie diese Bedürfnisse befriedigt werden können. Der Ansporn beziehungsweise Nutzen für sie ist in der Regel der in Aussicht stehende Gewinn, den sie durch eine solche Unternehmung erzielen können. Von dem Willen, etwas zu unternehmen, bis zur tatsächlichen Unternehmungsgründung sind jedoch eine Reihe von weiteren Entscheidungen zu fällen und Vorarbeiten durchzuführen. Hierzu gehören:

- ✔ die Entwicklung der Produkt- oder Dienstleistungsidee
- ✔ die Bestimmung eines Marktes und der potenziellen Kunden
- ✔ die Auswahl der Rechtsform
- ✔ die Wahl des Standortes

- ✔ die Finanzierung des Unternehmens
- ✔ die Bestimmung der zentralen Strukturen und Prozesse im Unternehmen, das heißt die Organisation

Nachdem Ideen für neue Produkte oder neuartige Dienstleistungen entwickelt sind und ein neuer Absatzmarkt mit einer infrage kommenden Kundschaft anvisiert ist, wird ein Unternehmen durch seine Gründung ins Leben gerufen. Wie das vor sich zu gehen hat, wird wesentlich durch gesetzliche Vorgaben bestimmt. Die genauen rechtlichen Anforderungen ergeben sich aus der Wahl der Rechtsform. Diese Wahl ist daher ein konstituierender Rahmen bei der Unternehmensgründung.

Mit der **Entscheidung für eine Rechtsform** gehen weitreichende rechtliche, aber auch finanzielle und organisationsstrukturelle Konsequenzen einher. Denn durch die Rechtsform wird das innere und das äußere Rechtsverhältnis des Unternehmens zu seinen Stakeholdern geregelt. Insbesondere sind damit Fragen der Haftung, der Führungsbefugnis und Mitbestimmung, der Finanzierung, der Gewinnverteilung, der Publikationspflichten und Rechnungslegung, der Nachfolgeregelung sowie der Art der Steuerlast verbunden. Die Wahl der Rechtsform ist somit von nachhaltiger Bedeutung für die weitere Entwicklung und den Bestand des Unternehmens.

Besonders wichtige gesetzliche Regelungen zu den privaten Rechtsformen sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), im Handelsgesetzbuch (HGB) und einigen speziellen Gesetzeswerken wie dem Aktiengesetz und dem GmbH-Gesetz enthalten.

Bei der Wahl der Rechtsform können neben dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und dem Handelsgesetzbuch (HGB) weitere Gesetze für das Unternehmen zur Anwendung kommen, zum Beispiel das Publizitätsgesetz oder das Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetz. Die wichtigsten Rechtsformen, die Ihnen bei der Wahl eines Unternehmens in Deutschland zur Verfügung stehen, lassen sich wie in Abbildung 1.2 gliedern.

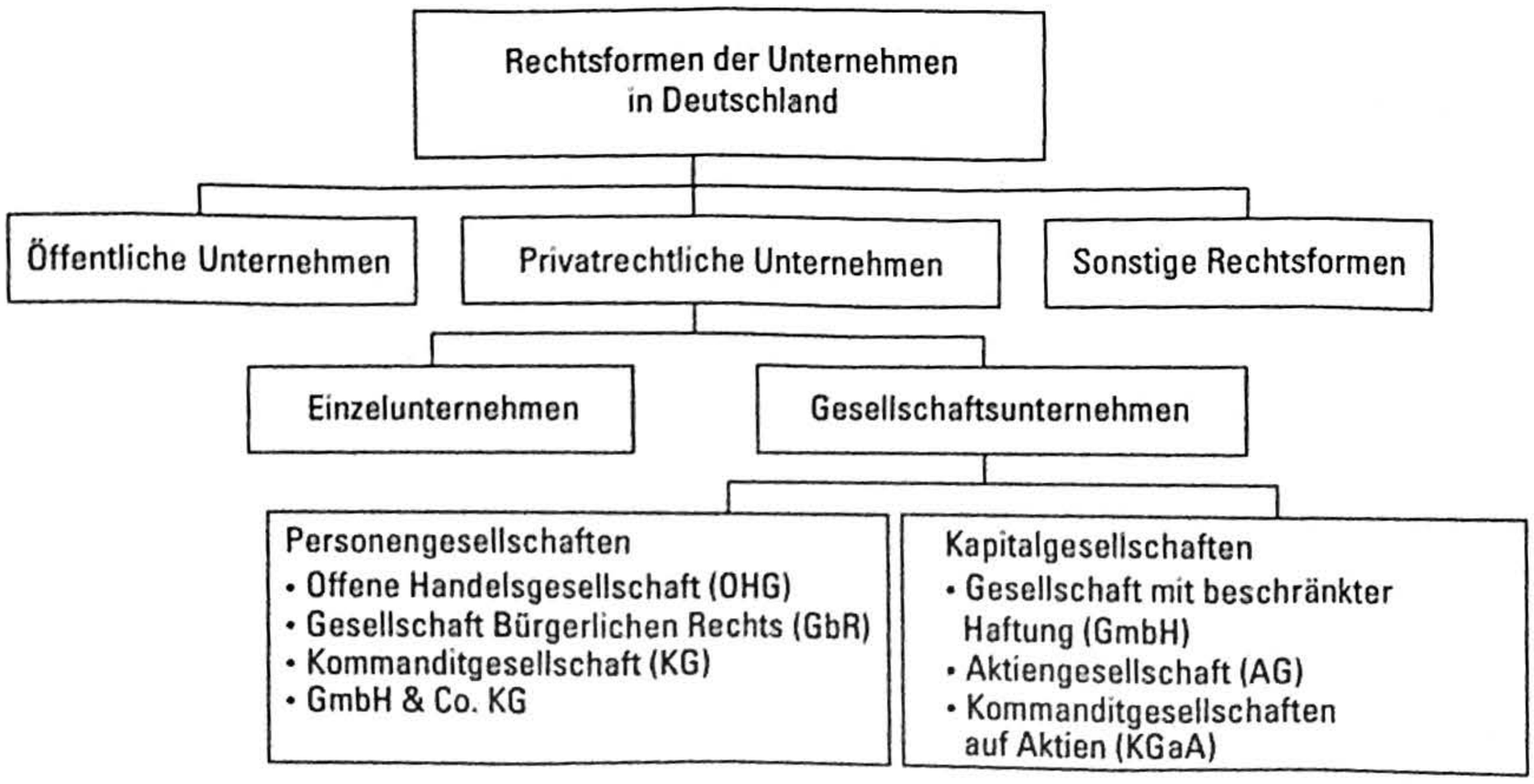


Abbildung 1.2: Deutsche Unternehmensrechtsformen

Öffentliche Unternehmen

Öffentliche Unternehmen befinden sich überwiegend in staatlichem Eigentum. Sie können in der Rechtsform von Körperschaften öffentlichen Rechts, öffentlich-rechtlichen Anstalten und Stiftungen öffentlichen Rechts verfasst sein. Sogenannte Eigenbetriebe, Regiebetriebe und Sondervermögen sind dagegen öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit.

Öffentliche Unternehmen werden derzeit zunehmend in privatrechtliche Rechtsformen überführt (zum Beispiel die Deutsche Telekom AG und die Deutsche Post AG, die aus der Bundespost hervorgegangen sind).

Zahlenmäßig spielen die öffentlichen Unternehmen im Vergleich zu den privatrechtlichen Unternehmen jedoch kaum eine Rolle. Das statistische Bundesamt weist von den insgesamt knapp drei Millionen Unternehmen lediglich ca. 6.000 öffentliche Unternehmen für das Jahr 2004 in Deutschland aus.

Privatrechtliche Unternehmen

Die am häufigsten vorkommende Rechtsform ist das privatrechtliche Unternehmen, und hiervon wiederum sind die Einzelunternehmen zahlenmäßig herausragend. Mehr als zwei Millionen Unternehmen, das heißt mehr als zwei Drittel aller Unternehmen in Deutschland, haben diese Rechtsform, gefolgt von den Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH). Dies zeigt, dass die Unternehmenslandschaft in Deutschland ganz überwiegend privatrechtlich und mittelständisch geprägt ist.

Bei der Festlegung der Rechtsform sind eine Reihe von Aspekten und Kriterien von Bedeutung. In Tabelle 1.2 finden Sie die wichtigsten privatrechtlichen Rechtsformen und einige Konsequenzen, die sich aus der jeweiligen Form ergeben. Die beiden wichtigsten Unternehmensformen sind:

- ✔ Möchte ein einzelner Unternehmer im eigenen Namen und in eigener Verantwortung das Geschäft führen, so ist das eine **Einzelunternehmung**.
- ✔ Wollen sich mehrere natürliche oder juristische Personen zu einer gemeinsamen Unternehmung vereinigen, dann handelt es sich um eine **Gesellschaftsunternehmung**.

Neben den in der Tabelle 1.2 aufgeführten Aspekten der verschiedenen Unternehmensformen können weitere Gesichtspunkte, wie die Gewinnverteilung unter den Eigentümern, die Finanzierungsformen, die Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmern oder die Gründungskosten bei der Unternehmensgründung eine Rolle spielen.

Rechtsform	Wesentliche Rechtsgrundlage	Leitung	Haftung	Mindestkapital	Wesentliche Steuerbelastung	Gründerzahl	Publizitätspflicht	Handelsregister
Einzelunternehmung	Handelsgesetzbuch HGB	Inhaber allein	Inhaber unbeschränkt	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer	1 Gründer	keine	Eintragung erforderlich
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Bürgerliches Gesetzbuch BGB	Gemeinschaftlich, durch Satzung andere Regelung möglich	Alle Gesellschafter unbeschränkt	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer, Gewerbesteuer bei Gewerbe	2 Gründer	keine	nicht erforderlich
Offene Handelsgesellschaft OHG	HGB und BGB	Grundsätzlich alle Gesellschafter	Alle Gesellschafter unbeschränkt	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	2 Gründer	keine, nur bei Großunternehmen	alle Gesellschafter
Kommanditgesellschaft KG	HGB und BGB	Komplementäre	Komplementäre unbeschränkt Kommanditisten mit Einlagenhöhe	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	Komplementär, Kommanditist	wie bei OHG, Einsichtsrecht des Kommanditisten	Eintrag erforderlich
Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	GmbH Gesetz	Geschäftsführer	Als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	25.000 Euro	Körperschaftsteuer	1 Gründer	wie bei OHG	Eintrag als Firma erforderlich
Aktiengesellschaft AG	Aktiengesetz AktG	Vorstand, Kontrolle durch Aufsichtsrat u. Wahl durch Hauptversammlung	Als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	50.000 Euro	Körperschaftsteuer	1 Gründer	Publizitätspflichtiger Jahresabschluss	Eintrag als Firma erforderlich

Tabelle 1.2: Privatrechtliche Unternehmensformen und Konsequenzen

Unternehmensgründung – Rechtsformen im Vergleich

Sie wollen ein kleines Unternehmen im Einzelhandel gründen. Dieses möchten Sie auch weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich führen. Sie sind bereit, dafür über das betriebliche Vermögen hinaus mit Ihrem Privatvermögen zu haften und haben genügend Kapital zur Finanzierung des Unternehmens zur Verfügung. In diesem Fall bietet sich Ihnen die Gründung eines Einzelunternehmens an. Wollen Sie allerdings nicht mit Ihrem Privatvermögen haften und können Sie ein Mindestkapital von 25.000 Euro aufbringen, dann liegt die Gründung einer GmbH nahe. Als nachteilig könnte sich in beiden Fällen aber eine begrenzte Kreditwürdigkeit und geringe Kapitalbasis erweisen.

Wenn Sie bereit sind, die Geschäftsführung mit anderen Partnern zu teilen und gleichzeitig mit dem Privatvermögen voll zu haften, könnte sich die Eigenkapitalausstattung durch die Wahl einer OHG, in der dann die anderen Gesellschafter ebenfalls eigenes Kapital bereitstellen, erhöhen lassen. Gleichzeitig wäre damit auch die Möglichkeit, Fremdkapital zu beziehen, verbessert.

Wenn Sie die Geschäftsführung nicht mit anderen teilen wollen, aber dennoch die Kapitalbasis durch Aufnahme von Kapitalgebern verbreitern wollen, dann könnten Sie eine KG wählen, denn Kommanditisten steuern mit ihren Einlagen zwar etwas zum Eigenkapital bei, sind von der Geschäftsführung jedoch ausgeschlossen. Allerdings haften die Kommanditisten dafür auch nur mit ihren Einlagen, während Sie als Komplementär voll mit Ihrem gesamten Vermögen haften.

Sollte es notwendig sein, ein sehr viel größeres Unternehmen mit einem erheblich größeren Kapitalbedarf zu gründen, dann ist eine Kapitalgesellschaft in Form einer AG ratsam. In diesem Fall kann durch die Ausgabe von Aktien das Eigenkapital wesentlich erhöht werden. Bei der Gründung müssen jedoch mindestens 50.000 Euro aufgebracht werden. Außerdem fallen Emissionskosten für die Aktienausgabe und nicht unbeträchtliche Publikationskosten an. Schließlich müssen bei der AG auch noch die Organe Vorstand und Aufsichtsrat eingerichtet sowie Hauptversammlungen abgehalten und finanziert werden.

Hinzu kommen *Mischformen*, die sich aus den genannten Formen ergeben:

- ✔ **GmbH & Co. KG:** Dies ist eine Kommanditgesellschaft mit einer GmbH als Komplementär.
- ✔ **KGaA** beziehungsweise **Kommanditgesellschaft auf Aktien:** Hier fungiert die AG als ein Kommanditist.
- ✔ **GmbH & Co. KGaA:** Die GmbH ist der Komplementär und die Aktionäre sind die Kommanditisten. Der Vorteil dieser Konstruktion ist, dass die Geschäftsführung bei einer Person bleiben kann, gleichzeitig die Haftung aller Beteiligten begrenzt wird und zusätzlich eine erheblich größere Kapitalbasis über die Kapitalmärkte erschlossen werden kann.

Mit der Gruppe der in Tabelle 1.2 nicht betrachteten Rechtsformen, die unter anderem Genossenschaften, Reedereien, Stiftungen, die Stille Gesellschaft, die Europa AG und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit umfasst, wird die Auswahl noch komplexer.

Gemeinsam ist man (manchmal) stärker: Verbindungen

Für Unternehmen ist es häufig vorteilhafter, sich zur Erledigung gemeinsamer Aufgaben mit anderen Unternehmen zusammenzutun. In der Tat scheinen die Vorteile von Kooperationen verlockend und vielfältig:

- ✔ Kooperationen können bei der **Erschließung neuer Märkte** hilfreich sein, und durch gemeinsame Werbung, Aufteilung der Märkte und Verkaufsniederlassungen können deutliche Verbesserungen beim Absatz erzielt werden.
- ✔ Durch **Kooperation in der Forschung und Entwicklung** können oft aufgrund von Erkenntnis-, Informations- und Erfahrungsaustausch Synergieeffekte erzielt werden. Daraus ergeben sich Erfindungen, Innovationen und Kostenreduzierungen, die sonst nicht möglich wären. Angesichts der enormen Kosten wird eine eigenständige Forschung durch Kooperation manchmal überhaupt erst ermöglicht.
- ✔ **Spezialisierung und Arbeitsteilung in Bezug auf die Bereitstellung bestimmter Leistungen und Produkte** kann durch Vermeidung von Doppelarbeiten zu Rationalisierungen und zur besseren Kapazitätsauslastung der Produktionsverfahren und den damit verbundenen Kosteneinsparungen führen. Dieselbe Wirkung hat die Nutzung von Größenvorteilen in der Produktion.
- ✔ Gegenüber den Zulieferern können **Einkaufsgemeinschaften** stärkere Verhandlungspositionen und in der Folge bessere Konditionen erlangen. Durch eine gemeinsame Finanzierung werden oft größere Projekte überhaupt erst möglich.

Durch Verbindungen lassen sich merkliche Wettbewerbsvorteile erzielen, Kosten, Ressourcen und Zeit einsparen, Märkte erschließen sowie Informationen über andere Unternehmen erlangen.

Die Intensität und die Art der Unternehmensverbindungen können dabei durchaus unterschiedlich ausfallen. Die Skala dieser Verbindungen reicht von Kooperationsformen, bei denen die Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleiben, bis hin zum organisierten Zusammenschluss und der Verschmelzung der Unternehmen, in der die Selbstständigkeit mindestens eines Partners komplett aufgegeben wird. Mögliche Erscheinungsformen dieser Verbindungen sind:

- ✔ stillschweigendes, nicht ausdrücklich abgesprochenes gleichförmiges Handeln
- ✔ mündliche Vereinbarungen, die nicht vertraglich fixiert werden
- ✔ die Bildung von Konsortien
- ✔ der Zusammenschluss in einem Verein oder Verband

- ✔ die Bildung von Kartellen
- ✔ die Bildung von Joint Ventures
- ✔ Beteiligungen
- ✔ die Konzernbildung
- ✔ der Unternehmenszusammenschluss

Gleichförmiges Handeln und mündliche Vereinbarungen

Ist es Ihnen auch schon einmal passiert, dass Sie daran gedacht haben, Ihr Auto zu tanken, es aber doch auf den nächsten Tag verschoben haben? Am nächsten Tag mussten Sie dann feststellen, dass an jeder Tankstelle über Nacht die Preise gestiegen sind. Schnell liegt die Vermutung nahe, dass die Firmen gleichförmig eine Preiserhöhung durchgeführt, wenn nicht gar miteinander mündlich vereinbart haben. Das muss nicht so sein, aber es wäre ein Beispiel für gleichförmiges Handeln oder mündliche Vereinbarungen zwischen im Wettbewerb stehenden Unternehmen zum gemeinsamen Vorteil. In diesem Fall würden die beteiligten Firmen allerdings gegen das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) wegen widerrechtlicher Preisabsprache verstoßen.

Konsortium

Während gleichförmiges Handeln und mündliche Vereinbarungen der Öffentlichkeit in der Regel nicht bekannt gegeben werden, ist das im Falle eines Konsortiums anders.

Ein *Konsortium* ist eine Kooperationsform zur Durchführung von zeitlich befristeten gemeinsamen Projekten auf vertraglicher Basis. Als Rechtsform hierfür kommt die Gesellschaft bürgerlichen Rechts infrage. Diese Form der Verbindung ist oft bei Großprojekten, an denen mehrere Unternehmen mitwirken, anzutreffen. Das trifft beispielsweise zu, wenn mehrere voneinander rechtlich selbstständige Baufirmen die gemeinsame Durchführung eines größeren Bauprojektes vertraglich beschließen.

Vereine und Verbände

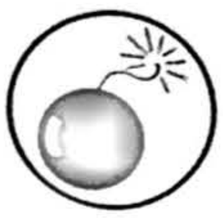
Der Zusammenschluss in *Vereinen und Verbänden* dient hauptsächlich der dauerhaften organisierten gemeinsamen Interessenvertretung. Es geht dabei um Lobbyarbeit gegenüber dem politisch-administrativen System, wobei die angestrebten Ziele sehr vielfältiger Art sein können. Ein Beispiel hierfür ist, wenn sich kleine und mittlere Unternehmen zu einem Wirtschaftsverband zusammenschließen, um die gemeinsamen Interessen besser vertreten zu können.

Kartell

Kartelle sind in der Zielrichtung in erster Linie auf Wettbewerbsbeschränkungen zwischen den Konkurrenten fixiert. Sie beruhen auf Beschlüssen, Vereinbarungen und Abmachungen, die

vertraglich zwischen den Unternehmen festgelegt werden. Kartelle haben selbst viele Erscheinungsformen, je nachdem auf welche Weise der Wettbewerb beschränkt werden soll.

Berühmt und berüchtigt sind zum Beispiel die *Preiskartelle* (das heißt vertraglich geregelte Preisabsprachen) und Syndikate geworden. Bei Syndikaten treten die Mitglieder gemeinsam als Anbieter und Einkäufer in den Märkten auf, zum Beispiel wenn verschiedene Firmen gemeinsam ihren Fuhrpark an Kraftfahrzeugen einkaufen wollen und als ein Nachfrager mit entsprechender Verhandlungsmacht auftreten.



Da Kartelle immer die Beschränkung des Wettbewerbs zum Ziel haben, sind sie in Deutschland durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) grundsätzlich verboten, wenngleich es gewisse Ausnahmen davon gibt. Dazu zählen zum Beispiel *Rationalisierungskartelle*, die der Rationalisierung und damit der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeitssteigerung dienen, oder *Mittelstandskartelle*, die die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen verbessern sollen.

Joint Venture

Joint Ventures sind eigenständige Unternehmen, die von den wirtschaftlich und rechtlich unabhängig bleibenden Partnerunternehmen, speziell für einen gemeinsam verfolgten Zweck gegründet werden und von den Partnern gemeinschaftlich geführt werden.

Ein Beispiel für ein Joint Venture ist die gemeinsame Erstellung eines Fertigungszentrums für den Airbus in China zwischen dem europäischen Luft- und Raumfahrtunternehmen EADS und einer Reihe von chinesischen Unternehmen in China.

Beteiligungen

Von *Beteiligungen* spricht man, wenn Unternehmen gegenseitig Anteile an ihren Unternehmen besitzen. Die betreffenden Unternehmen bleiben dabei rechtlich und wirtschaftlich selbstständig, haben aber gemeinsame strategische Interessen.

Konzern

Hier handelt es sich um einen Zusammenschluss rechtlich selbstständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung. Wenn auch die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bestehen bleibt, sind die Partner doch über gegenseitige Beteiligungen in ihrer wirtschaftlichen Unabhängigkeit eingeschränkt. In der Regel wird der Konzern von dem über die Beteiligungen über die anderen Partner herrschenden Unternehmen gelenkt.

Ein typisches Beispiel für einen Konzern ist die aus der Verbindung von der Daimler-Benz AG und der amerikanischen Firma Chrysler Corporation hervorgegangene DaimlerChrysler AG, die im Jahr 2007 schließlich wieder aufgelöst wurde.

Fusion

Die stärkste Verbindung zwischen Unternehmen ist zweifellos die *Fusion*. Hier geben die Partner ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit auf und mindestens ein beteiligtes Unternehmen verliert auch seine rechtliche Selbstständigkeit, das heißt, die Unternehmen werden miteinander wirtschaftlich und rechtlich mit ihren Vermögen verschmolzen. Da das Motiv für solche Zusammenschlüsse in der Regel vor allem in dem Bestreben marktbeherrschender Positionen liegt, besteht nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen eine *Fusionskontrolle*. Demnach kann bei einer negativen Beeinträchtigung des Wettbewerbs die Fusion vom Bundeskartellamt untersagt werden. Wenn jedoch die volkswirtschaftlichen Vorteile der Fusion gegenüber den Nachteilen durch die Wettbewerbsbeeinträchtigungen überwiegen, dann kann der Bundeswirtschaftsminister dennoch die Zustimmung zu dem Zusammenschluss geben.

Ein Beispiel für eine Fusion ist die Verschmelzung der Mannesmann AG mit der englischen Firma Vodafone.

Die Heimat des Unternehmens: Die Standortwahl

Neben der Entscheidung für die Rechtsform und der Berücksichtigung eventueller Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen ist die Wahl des Standortes ein besonders wichtiger und strategischer Aspekt bei der Unternehmensgründung.

Mit der Entscheidung über den Standort wird festgelegt, wo der Betrieb und/oder die Verwaltung des Unternehmens ihren Sitz haben. Es ist der geografische Ort, an dem die Güter hergestellt, die Dienste bereitgestellt beziehungsweise die Produktionsfaktoren kombiniert und eingesetzt werden. Das muss natürlich nicht nur an einem bestimmten Ort geschehen, sondern es kann sich durchaus auf mehrere Orte verteilen. Im Hinblick auf die Standortwahl lässt sich deshalb weiter danach unterscheiden, ob die betriebliche Tätigkeit lokal auf einen Ort beschränkt ist, sich auf eine Region bezieht oder auf nationaler oder darüber hinaus auf internationaler Ebene stattfinden soll.

Standortfaktoren bestimmen

Mit der Standortwahl werden in der Regel erhebliche Ressourcen des Unternehmens gebunden und über längere Zeit festgelegt. Das gilt beispielsweise insbesondere, wenn ein Grundstück erworben und darauf eine Fabrik gebaut wird. Auch spätere Standortverlagerungen sind dann mit erheblichen Kosten verbunden. Der Auswahl eines bestimmten Standorts sollte deshalb eine sorgfältige vergleichende Analyse von infrage kommenden Standorten vorangehen. Die Kriterien, die dabei berücksichtigt werden, werden als *Standortfaktoren* bezeichnet. Besonders wichtige Standortfaktoren sind:

- ✔ **den Absatzmarkt betreffend**
  - die potenzielle Nachfrage im Gebiet
  - konkurrierende Unternehmen im Absatzgebiet

- die vorhandene Kaufkraft der Nachfrager sowie weitere demografische Merkmale in der Bevölkerung (Alter, Schichtzugehörigkeiten, Berufsstrukturen)
- die Kundennähe

✔ **die Produktionsfaktoren betreffend**

- Grundstücke- und Immobilien (Verfügbarkeit von Grundstücken, Grundstücks- und Immobilienpreise, Lage und Qualität der Grundstücke und Immobilien)
- Arbeitnehmer (Lohn- und Gehaltsniveau, vorhandene Qualifikationen, Ausbildung und allgemeiner Bildungsstand, Anzahl der potenziellen Arbeitnehmer und deren Verfügbarkeit, Arbeitnehmerrechte wie Mitbestimmung und Arbeitsrecht)
- Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigerzeugnisse (Beschaffungspreise, Transportkosten, Zuverlässigkeit der Zulieferer, Art der Produkte zum Beispiel nach Verderblichkeit oder Transportfähigkeit)

✔ **die Infrastruktur betreffend**

- Verkehrsinfrastruktur (Straßen-, Autobahn-, Schienen-, Hafen- oder Flugplatzanschlüsse)
- Bildungsinfrastruktur (Schulen, Hochschulen, Ausbildungsbetriebe)
- Kommunikationsinfrastruktur (Internetanschluss, Verkabelung, Postservice)
- öffentliche Versorgungseinrichtungen (Wasserversorgung, Müllentsorgung, Stromanschluss)
- Industrialisierungsgrad (Art und Anzahl der in der Region bereits angesiedelten Unternehmen und deren Kooperationsnetzwerke)

✔ **gesellschaftliche, soziale und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen betreffend**

- Steuer- und Abgabenbelastung (Einkommensteuer, Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Erbschaftsteuer, Mehrwertsteuer)
- staatliche Subventionen und Wirtschaftsförderung
- rechtlicher Rahmen (Regulierungen, Rechtssicherheit, Umweltschutz)
- sozialkulturelle Bedingungen (Sozialsystem, Freizeiteinrichtungen, Wohn- und Lebensbedingungen)

Nicht alle der erwähnten Kriterien werden in gleicher Weise und mit gleichem Gewicht bei der Wahl eines konkreten Standortes berücksichtigt. Für die Standortwahl anhand von *quantitativ messbaren Standortfaktoren* werden Kostenvergleichsanalysen oder Investitionsrechnungen zur Berechnung der Rentabilität des jeweiligen Standortes eingesetzt (mehr dazu in Kapitel 6). Im Falle von *qualitativ messbaren Faktoren* helfen *Scoring-Modelle* oder *Nutzwertanalysen* weiter (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

Standortfaktoren analysieren – Nutzwertanalyse

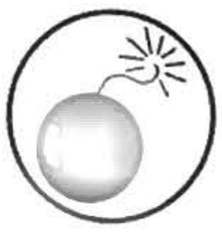
Bei der *Nutzwertanalyse zur Standortwahl* werden Nutzwerte für die verschiedenen Standortalternativen berechnet, die sich zum Beispiel aus den mit Noten bewerteten Kriterien der Standortfaktoren ergeben, wobei die Standortfaktoren und deren Kriterien zusätzlich jeweils mit einer Gewichtung versehen werden.

Faktoren Kriterien	Gewichtung	Bewertung ungenügend bis sehr gut	Ergebnis A	Ergebnis B	Ergebnis C
Absatz:	**0,4**				
Nachfrage	0,3	1 2 3 4 5 6	0,3 · 6	0,3 · 3	0,3 · 2
Kundennähe	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 5	0,1 · 4	0,1 · 2
Produktionsfaktoren:	**0,3**				
Arbeitnehmer	0,2	1 2 3 4 5 6	0,2 · 6	0,2 · 4	0,2 · 1
Immobilien	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 5	0,1 · 3	0,1 · 3
Infrastruktur:	**0,2**				
Verkehrsanbindung	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 6	0,1 · 4	0,1 · 1
Subventionen	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 2	0,1 · 6	0,1 · 4
Gesellschaft:	**0,1**				
Steuern	0,07	1 2 3 4 5 6	0,07 · 2	0,07 · 3	0,07 · 2
Rechtssicherheit	0,03	1 2 3 4 5 6	0,03 · 6	0,03 · 5	0,03 · 1
Summen/ Ergebnisse	**1,0**		**5,12**	**3,76**	**1,97**

Tabelle 1.3: Scoring für die Standortwahl eines Unternehmens

In Tabelle 1.3 wurden die im vorangegangenen Abschnitt genannten vier Standortfaktoren mit jeweils zwei Kriterien berücksichtigt. Die Noten für die einzelnen Standorte wurden mit den jeweiligen Gewichten multipliziert und aufsummiert, um dann die Nutzwerte zu bestimmen. Die Nutzwerte können Sie der letzten Zeile der Tabelle entnehmen. Demnach hat der Standort A mit Abstand den besten Scoring-Wert gegenüber den Standorten B und C.

Die vergleichsweise leichte Anwendbarkeit dieses Verfahrens hat zu seiner weiten Verbreitung in der Praxis geführt. Vorteilhaft ist bei diesem Verfahren insbesondere, dass qualitative und quantitative Aspekte gleichzeitig berücksichtigt werden.



Ein Nachteil der Nutzwertanalyse besteht darin, dass der Auswahl der Gewichte oft nur subjektive Einschätzungen zugrunde liegen und damit eine größere Genauigkeit vorgetäuscht werden kann, als es tatsächlich der Fall ist.

Wohin die Reise geht: Die Unternehmensziele

Sobald Sie Kälte verspüren, möchten Sie sich etwas Warmes anziehen. Wenn Sie sich zu diesem *Zweck* bewusst vornehmen, ein Strickwarengeschäft aufzusuchen und sich einen warmen Pullover zu kaufen, dann haben Sie sich ein Ziel für das, was Sie als Nächstes tun werden, gesetzt: Sie gehen in das Geschäft, um einen Pullover zu kaufen (Mittel), damit Sie nicht mehr frieren (Ziel).

Ziele sind bewusst angestrebte zukünftige Zustände. *Mittel* sind alle Maßnahmen und Möglichkeiten, die Ziele zu erreichen.

Wesentlich ist, dass Ziele letztlich immer von Menschen bewusst gesetzt und angestrebt werden. Ihre Bedürfnisse, unbewussten Neigungen und Interessen und die daraus hervorgehenden Präferenzen, Werte, Ansprüche und Wünsche sind der Ausgangspunkt für die Herausbildung und Formulierung der Ziele. Menschen geben so auch Unternehmen ihre Ziele vor. Unternehmen sind daher praktisch Mittel zum Zweck beziehungsweise zur Erreichung bestimmter Ziele.

Zielvorgaben als Steuerungsfunktion

Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es seine Ziele erreicht. Mit den *Zielvorgaben*, das heißt mit der Festlegung auf einen gewünschten zukünftigen Zustand, liefern Ziele gleichermaßen:

- ✔ **Orientierung** darauf, was erreicht oder bewirkt werden soll. Wenn beispielsweise das Ziel einer Umsatzerhöhung von fünf Prozent für das nächste Geschäftsjahr von der Unternehmensleitung vorgegeben und den Mitarbeitern in der Firma mitgeteilt wird, dann wissen die betreffenden Mitarbeiter, was von ihnen verlangt wird.
- ✔ **Entscheidungshilfen** bei der Auswahl von Handlungsalternativen. Wenn man das Ziel, eine Umsatzerhöhung von fünf Prozent für das nächste Geschäftsjahr verfolgt und vor die Entscheidung gestellt wird, wie die Preise verändert werden sollen, wird man sich für eine Preissenkung entscheiden, wenn davon auszugehen ist, dass mit einem Rückgang des Preises eine Erhöhung der Nachfrage und eine Umsatzerhöhung einhergeht.
- ✔ **Motivation** für die Betroffenen und Beteiligten. Bei einer leistungsorientierten Bezahlung der Außendienstmitarbeiter, die maßgeblich den Absatz der Produkte fördern kann, wird sich die Zielvorgabe der Umsatzerhöhung sicherlich in ihrer Leistungsmotivation niederschlagen.
- ✔ **Koordinationshilfen**, wenn mehrere Personen, Alternativen und Prozesse gleichzeitig von den Zielvorgaben betroffen sind. Koordinierend ist die Zielvorgabe der Umsatzerhöhung zum Beispiel für die Abstimmung zwischen der Verkaufsabteilung und der Lagerhaltung, die entsprechend mehr Vorräte an Produkten vorhalten muss.

- ✔ **Vergleichs- und Bewertungsmaßstäbe** und somit eine Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit für die Unternehmensaktivitäten und den Mitteleinsatz. Nach einem Jahr kann geschaut werden, ob die Zielvorgabe der Umsatzerhöhung von fünf Prozent erreicht werden konnte oder inwiefern von dem gesetzten Ziel abgewichen worden ist.
- ✔ **Informationen** über beabsichtigte künftige Vorhaben und Maßnahmen. Beispielsweise weiß die Produktion jetzt, was auf sie zukommt und kann sich entsprechend darauf vorbereiten.

Zielvorgaben können insofern wichtige Steuerungsfunktionen in den Unternehmen ausüben. Sie bilden damit eine Basis für ein wirtschaftlicheres und wirksameres unternehmerisches Handeln.

Formulieren und setzen Sie Ziele! Vergessen Sie aber nicht, diese auch bekannt zu machen und zu kommunizieren, denn sonst weiß ja keiner davon und es kann sich auch keiner danach richten.

Zielinhalte und Zielbeziehungen

Ziele kann es so viele geben, wie es menschliche Bedürfnisse gibt, nämlich unbegrenzt viele. Das oberste Ziel oder der Zweck, ein Unternehmen zu gründen, ist generell die damit angestrebte Gewinnerzielung. Daraus leiten sich alle weiteren, diesem zentralen Ziel untergeordnete, betriebliche Ziele ab. Betriebliche Ziele können für alle Sachverhalte und Bereiche im Unternehmen gefunden werden. Typische Ziele für das gesamte Unternehmen sind:

- ✔ **Sicherung der Zahlungsfähigkeit**, denn wenn das Unternehmen seine Rechnungen nicht mehr bezahlen kann, muss es Insolvenz anmelden.
- ✔ **Kapitalrentabilität**, denn auf das eingesetzte Kapital sollte ein möglichst hoher Gewinn und damit eine möglichst hohe Rendite erzielt werden.
- ✔ **Kostenminimierung**, denn je geringer die Kosten sind, desto größer ist der Gewinn.
- ✔ **Umsatzmaximierung**, denn je mehr Produkte verkauft werden können, desto mehr Umsatzerlöse können erzielt werden und desto größer könnte der Gewinn ausfallen.
- ✔ **Erhöhung des Marktanteils**, denn je größer der Marktanteil ist, desto mehr Macht hat das Unternehmen und desto mehr Produkte kann es absetzen.
- ✔ **Produktivitätsverbesserungen**, denn je geringer der Aufwand an eingesetzten Produktionsmitteln (Input) im Verhältnis zum erzielten Ertrag (Output) ist, desto kostengünstiger kann produziert werden und desto höher fällt der Gewinn aus.
- ✔ **Sicherung der Arbeitsplätze**, denn mit der Sicherung der Arbeitsplätze wird nicht nur Know-how und Erfahrung im Unternehmen gesichert, sondern auch der gute Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit gepflegt.

Alle diese Ziele haben gemeinsam, dass sie Formalziele sind.

Formalziele werden als formal bezeichnet, weil sie ein formal angestrebtes Erfolgsniveau des Unternehmens darstellen. Sie lassen sich durch bestimmte Kennziffern (wie zum Beispiel die Kapitalrentabilität; mehr dazu in Kapitel 5) mathematisch berechnen und ausdrücken:

Gewinn = Ertrag – Aufwand

Kapitalrentabilität = (Gewinn / Kapitaleinsatz) · 100

Die Aussage, dass der Umsatz maximiert werden soll, ist für die praktische Umsetzung aber noch wenig konkret. Sachziele helfen hier weiter.

Sachziele bezeichnen konkret, was angestrebt werden soll, um die formalen Zielvorgaben zu erreichen. Sie werden aus den Formalzielen abgeleitet und ihnen untergeordnet.

Die Formalzielvorgabe der Kostenminimierung soll durch das Sachziel der Verringerung des Anteils der fehlerhaften Erzeugnisse um 50 Prozent in der nächsten Planungsperiode konkretisiert und umgesetzt werden.

Die Ziele lassen sich nicht nur nach dem Konkretisierungs- und Formalisierungsgrad in ein Über- und Unterordnungsverhältnis systematisieren. Das Erreichen bestimmter Ziele kann auch als Mittel zum Zweck der Erreichung höherer letztlich angestrebter Ziele betrachtet werden. Ebenso könnte eine Zielordnung nach der zeitlichen Folge in End- und Zwischenbeziehungsweise Etappenziele oder eine Einteilung in kurz-, mittel- und langfristige Ziele vorgenommen werden.

Sie machen eine Ausbildung (kurzfristiges Ziel), damit Sie sich eine Arbeit suchen können (Mittel/mittelfristiges Zwischenziel), um sich schließlich mit dem verdienten Geld später etwas davon kaufen und Ihre Bedürfnisse befriedigen zu können (Zweck/langfristiges Endziel).

In der betrieblichen Praxis treffen Sie eine Vielfalt von angestrebten Zielen an, die in folgendem Verhältnis zueinander stehen:

- ✔ **Komplementäre Ziele:** Die Zielverfolgung des einen Ziels trägt zur Zielerreichung des anderen Ziels bei. Das Ziel der Umsatzmaximierung trägt zum Beispiel zur Erreichung des Ziels Marktanteilsgewinn bei.
- ✔ **Zueinander gleichgültige Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels hat keine Auswirkung auf die Zielerreichung des anderen Ziels. Die Mitarbeiterzufriedenheit konkurriert als Ziel nicht mit dem Ziel der Designverbesserung der Produkte.
- ✔ **Konkurrierende Ziele:** Die Zielerreichung des einen Ziels geht auf Kosten des anderen Ziels. Das Ziel der Qualitätsverbesserung ist nicht mit dem Ziel der Kostenminimierung vereinbar.

Problematisch sind konkurrierende Ziele, weil sie konfliktträchtig sein oder nur mit Kompromissen und Abstrichen verfolgt werden können. Diese Entwicklung kann in ein Zielsystem münden, das in sich nicht schlüssig und widerspruchsfrei ist. Wie das Zielsystem schließlich aussieht, hängt nicht zuletzt davon ab, wer die Ziele bestimmt (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

Wer die Ziele bestimmt

Auf die Zielbildung in einem Unternehmen haben viele Faktoren einen Einfluss. Die wirtschaftlichen, sozialen, politischen und technologischen Strukturen und Prozesse im Umfeld des Unternehmens bilden dabei den äußeren Rahmen für die Zielsetzungen und Entscheidungen im Unternehmen. Für die Durchsetzung der Ziele ist ferner entscheidend, wer welche Ziele verfolgt und mit wie viel Macht und Einfluss die Ziele unterstützt werden. Die im Abschnitt »Das Umfeld der Interessengruppen am Unternehmen« weiter vorn in diesem Kapitel aufgeführten internen und externen Stakeholder des Unternehmens können bei der Zielbildung eine Rolle spielen.

Schön und gut, mögen Sie vielleicht denken, aber das Sagen im Unternehmen hat doch der Boss. In privatrechtlich geführten Unternehmen haben gesetzlichen Bestimmungen (zum Beispiel nach dem Handelsgesetzbuch und dem Aktiengesetz) zufolge, die Inhaber von Einzelunternehmen, die Komplementäre in Kommanditgesellschaften und die Gesellschafter von GmbHs und OHGs das Recht zur Führung des Unternehmens. Außerdem liefern sie die Idee und das Kapital zur Gründung des Unternehmens.

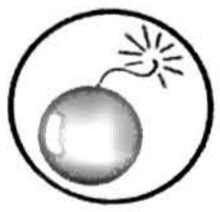
Ohne die Initiative von Menschen, die etwas unternehmen und ihr Kapital riskieren, gäbe es kein Unternehmen. Daher hat die Meinung dieser Menschen bei der Zielbildung ein maßgebliches Gewicht. Als Kapitalgeber verfügen sie außerdem über die Macht, Ziele setzen zu können.

Da in vielen Fällen die Eigentümer die Unternehmensführung an Geschäftsführer und Manager übertragen, diese zudem über viel Erfahrung und Expertise verfügen, können sie ebenfalls mit großem Einfluss auf die Zielbildung einwirken.

Aber auch die Arbeitnehmer sind nicht ganz ohne Einfluss auf die Zielbildung im Unternehmen. Denn ohne die Arbeitnehmer würde der Betrieb nicht funktionieren. Das zeigt sich beispielsweise, wenn die Arbeitnehmer bei Tarifauseinandersetzungen in den Streik treten. Arbeitnehmer verfügen aber auch über viel Erfahrung und Know-how, das bei betrieblichen Entscheidungen und Zielbildungsprozessen gefragt ist. Nicht zuletzt sind den Mitarbeitern durch das Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz gesetzliche Möglichkeiten gegeben, in bestimmten Bereichen und in begrenztem Ausmaß an der Zielbildung im Unternehmen mitzuwirken. Außerdem können sie sich mit ihren Angelegenheiten an ihre Gewerkschaften wenden.

Alle betrieblichen Entscheidungen und Zielsetzungen müssen den allgemeinen rechtlichen Bestimmungen und Regelungen entsprechen. Ein Boss kann deshalb nicht einfach nach seinem Gutdünken anordnen, dass seine Mitarbeiter rechtswidrige Tätigkeiten ausüben (wie das Entsorgen giftiger Abfälle in der Umgebung

des Unternehmens). Wenn er so etwas dennoch tut, dann würde er sich nicht nur unmoralisch verhalten, sondern sich auch noch über die Gesetze hinwegsetzen und mit Sanktionen rechnen müssen.



Bei der Zielbildung im Unternehmen dürfen die externen Stakeholder und davon insbesondere die Kunden, die Konkurrenten, die Zulieferer, die Kapital- und Kreditgeber sowie der Gesetzgeber nicht vernachlässigt werden. Schließlich haben diese ein erhebliches Potenzial, Macht und Einfluss auszuüben.

Es hängt von der Entscheidung der Kunden ab, ob sie die Produkte des Unternehmens kaufen. Ohne Berücksichtigung der Kundeninteressen bei der Zielbildung und Zielumsetzung kann kein Unternehmen im Markt bestehen, denn wenn die Kunden nicht kaufen: Dann gibt es auch keinen Umsatz und keinen Gewinn.

Zielvorgaben und deren Umsetzung sind überwiegend ein Ergebnis von Entscheidungsprozessen, an denen oft mehrere Personen und Gruppen mitgewirkt oder aber von außen darauf eingewirkt haben. Steht zum Beispiel ein Unternehmen vor der Entscheidung, Mitarbeiter zu entlassen, damit Kosten eingespart und langfristig die Wettbewerbsposition des Unternehmens gesichert werden kann, dann werden auf diese Entscheidung eine ganze Reihe von Akteuren Einfluss nehmen (wollen): Der Seite der Befürworter (Eigentümer, das Management, Gläubiger der Firma, die Finanzabteilung in der Firma, preisbewusste Kunden usw.) steht hier die Seite der Gegner (vor allem die betroffenen Mitarbeiter und deren Familien, der Betriebsrat, die Gewerkschaften, regionale Politiker usw.) gegenüber. Sie alle werden versuchen, diese Entscheidung zu ihren Gunsten zu beeinflussen.

Zielsetzung richtig gemacht

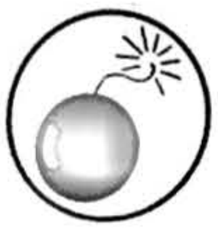
Die Aufgabe, die sich aus den verschiedenen Zielen und Zielbeziehungen für das Unternehmen ergibt, ist, daraus möglichst ein in sich schlüssiges und konsistentes Zielsystem zu entwickeln. Damit die Ziele auch ihre Funktionen optimal entfalten können, müssen Sie bei der Zielbildung darauf achten, dass die Zielvorgaben SMART sind, das heißt, dass sie:

- ✔ **S:** spezifisch, klar, eindeutig und verständlich formuliert sind
- ✔ **M:** messbar sind und die Zielumsetzung somit operational feststellbar und kontrollierbar ist
- ✔ **A:** so anspruchsvoll sind, dass sie die Mitarbeiter zu hoher Leistung motivieren
- ✔ **R:** gleichzeitig realistisch, das heißt für die Mitarbeiter auch erreichbar sind
- ✔ **T:** zeitlich terminiert sind, damit jeder genau weiß, wer, was, in welchem Umfang, bis wann zu tun hat

Darüber hinaus sollten Sie bei der Zielsetzung darauf achten, dass

- ✔ die Ziele inhaltlich richtig und vollständig formuliert sind,
- ✔ die Ziele miteinander konsistent sind und möglichst keine Widersprüche enthalten,

✔ dass die Ziele inhaltlich so ausgerichtet und formuliert sind, dass sie die Mitarbeiter und Kollegen motivieren, zur Zielerreichung beizutragen.



In der betrieblichen Praxis sind die Anforderungen an ein Zielsystem allerdings oft nicht leicht umzusetzen. Normalerweise können zum Beispiel nicht alle Interessen ohne Abstriche und Kompromisse in ein gemeinsames einheitliches Zielsystem eingehen und Berücksichtigung finden, denn zu gegensätzlich sind in der Realität die unterschiedlichen Interessen. Denken Sie nur an den immer latenten und manchmal offenen Konflikt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen.

Doch wie unvollkommen die Zielbildung und das resultierende Zielsystem sein mag, so steht doch fest: Ohne Zielvorgaben ist rationales Handeln nicht möglich. Weder Effizienz noch Effektivität sind ohne Zielvorstellungen sinnvoll darstellbar. Ohne Ziele können Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen, Probleme und Potenziale weder erkannt und bewertet noch eingeordnet werden. Die erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens bedarf daher immer der Zielorientierung.

Der Gewinn liegt im Einkauf: Die Materialwirtschaft

2

In diesem Kapitel

- Die Bedeutung und Aufgaben der Materialwirtschaft
- Instrumente und Verfahren der Materialwirtschaft
- Schritte der Materialbeschaffung
- Wie Lieferanten ausgewählt werden
- Auf dem Weg zum Einsatz: Wozu Logistik gut ist

Unternehmen stellen Güter und Dienstleistungen für ihre Kundschaft bereit. Um das leisten zu können, benötigen sie zunächst die Instrumente, Maschinen, Stoffe, Materialien und Arbeitskräfte, die zur Leistungserstellung erforderlich sind. Mit anderen Worten: Die Unternehmen müssen sich mit Produktionsfaktoren versorgen, bevor sie ihre Arbeit beginnen können. In diesem Kapitel erfahren Sie, worum es genauer bei der Materialwirtschaft geht und welche Ziele dabei verfolgt werden. Außerdem wird dargestellt, was alles zum Beschaffungsmanagement gehört. Dabei spielt das zeitliche Timing ebenso eine Rolle wie die Auswahl der Lieferanten und die zu beschaffenden Materialien. Wie die Waren schließlich zu ihrem Einsatzort gelangen und welche Zwischenschritte auf dem Weg dahin anfallen, wird im Zusammenhang mit der Lagerhaltung und der Logistik beschrieben.

Die Aufgaben der Materialwirtschaft

Kaum ein Unternehmen kann etwas leisten, ohne über Materialien und bestimmte Produktionsgüter zu verfügen. Selbst wenn Sie Inhaber eines virtuellen Dienstleistungsunternehmens sind, werden Sie auf einen Rechner als Hardwarebasis zurückgreifen. Aus der Art der herzustellenden Endprodukte, der danach bestehenden Nachfrage und der dazu erforderlichen Leistungsprozesse ergeben sich die benötigten Materialien und die zu beschaffenden Mengen. Das Material muss dabei vor seiner Verwendung in der Produktion zur Verfügung stehen.

Um Möbel zu bauen, braucht ein Handwerker Werkzeuge, Maschinen (zum Beispiel Bohrmaschinen und Sägen), Bauteile (zum Beispiel Schlösser und Scharniere) und natürlich Werkstoffe (zum Beispiel Hölzer und Leim). Genau dafür soll die Materialwirtschaft sorgen.

Aufgabe der *Materialwirtschaft* ist, das für die Produktion und die durchzuführenden Dienstleistungen benötigte Material bereitzustellen und, sofern erforderlich, noch zu beschaffen. Genauer gesagt, hat sie dafür zu sorgen, dass die benötigten materiellen Produktionsfaktoren

- in der richtigen Art,
- am richtigen Ort,
- zur richtigen Zeit,
- in der richtigen Menge,
- in der richtigen Qualität

im Betrieb zur Verfügung stehen.

Während sich die Personalwirtschaft um den Produktionsfaktor Arbeit (mehr dazu in Kapitel 9) und die Finanzwirtschaft sich um den Produktionsfaktor Kapital (mehr dazu in Kapitel 5) kümmert, ist die Beschaffung, Lagerung und der Transport des Materials, das zur Leistungsbereitstellung im Unternehmen benötigt wird, das Kerngeschäft der Materialwirtschaft.

Längst ist die Materialwirtschaft nicht mehr nur auf den Einkauf und die Beschaffung von benötigten Materialien beschränkt. Zum Aufgabengebiet der Materialwirtschaft gehören auch die Planung, Organisation, Steuerung und Koordination des gesamten Materialflusses, angefangen bei den Zulieferern über die Lagerhaltung und die eigentlichen Produktionsstätten bis hin zu den Zwischenhändlern und Kunden. *Gegenstand des Materialflusses* sind dabei alle Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Ersatz- und Zuliefererteile, Halbfabrikate und Ersatzteile, die auf dem Weg von der Beschaffung bis zum Kunden für die Leistungsbereitstellung benötigt werden. Daraus ergeben sich als wichtige Ziel- und Aufgabenbereiche für die Materialwirtschaft:

- ✔ die Materialplanung
- ✔ die Materialbeschaffung
- ✔ der Materialtransport
- ✔ die Materiallagerung
- ✔ die Materialentsorgung

Neben der Erfüllung der Aufgabe der Bereitstellung des Materials muss der Materialwirtschaftler darauf achten, dass die Materialwirtschaft ihre Arbeit wirtschaftlich erledigt, das heißt gleichermaßen effektiv und effizient. Dabei muss ein möglichst gutes Preis-Leistungs-Verhältnis auf den Beschaffungsmärkten anvisiert werden. Aufgrund der Anforderungen einer termingenauen, qualitativ hochwertigen und preisgünstigsten Beschaffung der Materialien sind jedoch schon Zielkonflikte in der Materialwirtschaft vorprogrammiert. Ein klassischer Konflikt ergibt sich zum Beispiel einerseits aus dem Bestreben, genügende Lagerbestände zur Sicherung der laufenden Produktion bereitzuhalten und andererseits die Lagerhaltungskosten und die Kapitalbindung durch große Lagervorräte möglichst gering zu halten. Hier läuft alles auf einen Kompromiss und die Optimierung des Verhältnisses von Lagerungskosten und Bereitstellungszeiten des Materials hinaus.

Der Materialwirtschaftler muss in gleichem Maße auf gute Beziehungen zu den Lieferanten, die Sicherheit der Versorgung, eine preisgünstige Beschaffung, eine hohe Flexibilität in der Beschaffung und auf die Vermeidung von Fehlmengen (das heißt eine Über- und Unterversorgung mit Material) achten.

Raus damit! – Outsourcing

Gegenwärtig gehen immer mehr Unternehmen dazu über, sich in ihrem Leistungsangebot darauf zu spezialisieren, was sie am besten können, das heißt, sie konzentrieren sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen. Damit verbunden ist auch die Übertragung von Aufgaben auf andere Unternehmen. Dieser Trend hat mit dem Ausdruck *Outsourcing* (aus der englischen Formulierung für »outside resource using« stammend), das heißt der Auslagerung von betrieblichen Funktionen auf andere Unternehmen, in der Betriebswirtschaftslehre für Furore gesorgt. Das, was ausgelagert wird, muss nun von den Betrieben von außerhalb beschafft werden. Die Folge ist, dass die Beschaffungsaufgabe im Rahmen der Materialwirtschaft eine zunehmend strategische Bedeutung für die Unternehmen erlangt hat.

Mit der Qualität der beschafften Güter und Dienstleistungen hängt nicht zuletzt auch die Qualität der eigenen Produkte eng zusammen und je kostengünstiger die Produktionsmittel beschafft werden können, desto günstiger kann die eigene Preiskalkulation ausfallen und zu Vorteilen im Wettbewerb genutzt werden. Insofern liegt in der Tat der Gewinn im Einkauf.

Instrumente der Beschaffung

Damit der Materialwirtschaftler seine Ziele erreichen kann, ist eine gute Planung der Materialbewirtschaftung erforderlich. Dem Materialwirtschaftler stehen dabei verschiedene Verfahren und Instrumentarien zur Verfügung. Dazu gehören die Materialanalyse und die Beschaffungsmarktforschung, die Ihnen im Folgenden vorgestellt werden. Dabei werden Sie die ABC- und XYZ-Analyse ebenso kennen lernen wie zum Beispiel den Unterschied zwischen einer Primär- und Sekundärerhebung. Des Weiteren wird auf die Grundsatzentscheidung eingegangen, selbst zu produzieren oder die Materialien von anderen Unternehmen zu beziehen. Daran schließt sich dann die Behandlung von Strategien zur Auswahl der Lieferanten und des Materials an.

Was gebraucht wird: Die Materialanalyse

Die *Materialanalyse* dient der Vorbereitung zur Anschaffung des benötigten Materials. Während sich die Beschaffungsmarktforschung analytisch weitgehend mit Aspekten außerhalb des Unternehmens beschäftigt, wird mit der Materialanalyse innerhalb des Unternehmens angesetzt.

Aufgrund der im Allgemeinen großen Vielzahl und Vielfalt des zu beschaffenden Materials und des daraus resultierenden erheblichen Aufwandes ist eine gründliche Vorbereitung besonders bei der Beschaffung der für das Unternehmen ganz wichtigen und wertvollen Materialien erforderlich. Zwei universell einsetzbare Analyseverfahren, die innerhalb der Materialanalyse Verwendung finden, sind die ABC- und die XYZ-Analyse.

Wer A sagt ...

Die *ABC-Analyse* ist ein analytisches Instrument, das dem Materialwirtschaftler dabei hilft, das Wichtige vom weniger Wichtigen zu trennen und damit die Ressourcen so wirtschaftlich wie möglich einzusetzen.

In Bezug auf die Beschaffung von Materialien liegt der Verwendung der ABC-Analyse die Annahme zugrunde, dass ein kleinerer mengenmäßiger Teil bestimmter benötigter Materialien einen vergleichsweise größeren Anteil an dem Gesamtwert oder an den Anschaffungskosten aller erforderlichen Materialien hat. Die Materialien werden dann hinsichtlich ihres relativen Anteils am Gesamtwert in A, B und C-Klassen sortiert und entsprechend behandelt.

In der ABC-Analyse wird der Mengenbedarf für die verschiedenen Materialarten für eine bestimmte Zeitperiode insgesamt festgestellt. Unterstellt wird dabei, dass der Bedarf für die Materialien nicht im Zeitverlauf schwankt, sondern über die betrachtete Periode konstant bleibt.

Ihr Unternehmen benötigt sechs Materialarten in mengenmäßig unterschiedlichem Umfang. Die Materialien haben verschiedene Anschaffungspreise und sind insofern verschieden wertvoll. Der Materialwirtschaftler möchte nun wissen, bei welchen der Materialien es sich lohnt, besondere Kosten- und Preisanalysen bezüglich der Beschaffungsmärkte durchzuführen.

In der Tabelle 2.1 sind die Materialien M1 bis M6 mit ihrem Mengenbedarf und Materialwert nach Anschaffungspreisen aufgeführt. Außerdem sind diese Materialien entsprechend ihrem Wert aufsteigend sortiert und dann den Materialgruppen A, B und C zugeteilt worden, wobei die Materialart A die Gruppe mit dem höchsten Materialwert und die Materialart C die Gruppe mit dem niedrigsten Materialwert aufweist.

Die Betrachtung dieser Tabelle führt zu folgendem Ergebnis der ABC-Analyse: Obwohl die beiden Materialarten M2 und M6 zusammen nur acht Prozent des gesamten Mengenbedarfs ausmachen, beträgt ihr Anteil am Gesamtwert der benötigten Materialien 54 Prozent. Diese beiden Materialien sind daher der Klasse A mit den besonders wertvollen Gütern zugeordnet worden. Besonders in ihrem Fall lohnen sich beschaffungsanalytische (zum Beispiel genaue Preisvergleiche von verschiedenen Anbietern) und beschaffungspolitische Maßnahmen (zum Beispiel das Aushandeln von bestimmten Konditionen). Neben der Anwendung von genaueren Kosten- und Preisanalysen ist bei diesen Materialposten auch eine genaue Überwachung und Steuerung der Lieferzeiten und der Lagerung der Materialien zu erwägen. Die Materialien M4 und M5 machen dagegen zwar 80 Prozent der gesamten benötigten Menge aus. Ihr Anteil am Gesamtwert der Materialbeschaffung beträgt zusammengenommen aber lediglich 16 Prozent,

weswegen sie der Klasse C mit dem geringsten Wertanteil zugeordnet worden sind. Für diese Materialien müssen deshalb auch keine speziellen und genaueren Analysen durchgeführt werden, denn das wäre im Vergleich zu den A-Materialien ein wenig effizientes Vorgehen. Einfachere Bestellvorgänge (zum Beispiel Sammelbestellungen) oder eine einfachere Lagerführung (zum Beispiel bei der Bestandskontrolle) sind für die C-Klasse angesagt. Im Hinblick auf die mittlere B-Klasse ist jeweils abzuwägen, was die wirtschaftlichste Lösung im Einzelfall ist, oder eine mittlere Lösung anzustreben.

Materialart	M2	M6	M1	M3	M4	M5	Summen
Mengenbedarf	500	300	800	400	6.000	2.500	10.500
Prozentanteil bzgl. Menge	5%	3%	8%	4%	57%	23%	100%
Rang nach Prozentanteil an der Menge	6.	4.	3.	5.	1.	2.	
Stückpreis	120,–	140,–	40,–	60,–	3,–	5,–	
Gesamtpreis	**60.000,–**	**42.000,–**	**32.000,–**	**24.000,–**	**18.000,–**	**12.500,–**	**188.500,–**
Prozentanteil am gesamten Materialwert	32%	22%	17%	13%	9%	7%	100%
Rang nach Prozentanteil am Materialwert	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Materialgruppe	A		B		C		

Tabelle 2.1: ABC-Analyse in der Materialwirtschaft

XYZ-Analyse

Mithilfe der XYZ-Analyse lassen sich wie mit der ABC-Analyse Entscheidungen über die Beschaffung von unterschiedlichen Materialarten treffen. Entscheidend ist bei der XYZ-Analyse aber nicht der Anteil am Gesamtwert, sondern die Regelmäßigkeit des Bedarfsanfalls.

Die XYZ-Analyse unterstellt, dass der Bedarf an bestimmten Materialien mehr oder weniger über den Zeitablauf schwanken kann:

- ✔ So gibt es Materialien, deren Bedarf relativ regelmäßig anfällt (das sind die **X-Materialien**, zum Beispiel bei einem Textilhersteller bestimmte Garnsorten).
- ✔ Andere Materialien unterliegen hinsichtlich des Bedarfs regelmäßigen Schwankungen (zum Beispiel aufgrund saisonaler Einflüsse; hier handelt es sich um **Y-Materialien**, zum Beispiel erhöhter Baumwollbedarf für die Sommerkollektion und erhöhter Schurwollbedarf für die Wintersaison).

- ✔ Außerdem gibt es Materialien, die völlig unregelmäßig benötigt werden und deren Bedarf daher kaum genau prognostiziert werden kann (das sind die **Z-Materialien**, zum Beispiel individuelle Wünsche von Abnehmern für ganz bestimmte Knöpfe).

Da X-Materialien aufgrund der Stabilität des Bedarfs hinsichtlich der benötigten Mengen recht gut vorhergesagt werden können, würde eine fertigungsnahe Bestellung beziehungsweise Beschaffung dieser Materialien die wirtschaftlichste Lösung bieten. Für Y-Güter erscheint demgegenüber eine gewisse Vorratshaltung angemessen, während Z-Güter, bedingt durch ihre niedrige Vorhersagbarkeit, nur im Bedarfsfall bestellt werden sollten.

Come together: Kombination der ABC- und der XYZ-Analyse

Die ABC-Analyse kann mit der XYZ-Analyse verknüpft werden (siehe Tabelle 2.2). Beispielsweise führt die Kombination der Materialarten AX (das heißt der Bedarf ist gut vorhersehbar und der Materialwert ist ebenfalls hoch) zu der Empfehlung einer sorgfältigen Planung und dennoch möglichst verwendungsnahen Beschaffung. Der Grund für die besonders sorgfältige Planung ist, dass es sich hier um eine sehr hochwertige Materialbeschaffung handelt und Fehler deshalb leicht hohe Kosten verursachen können. Die zeitnahe Bestellung ist möglich, weil der Bedarf gut vorausgesagt werden und deshalb auch zeitgenau geliefert werden kann. Die Kombination AZ würde demgegenüber eine fallweise Anschaffung bei gleichzeitig sorgfältiger Auswahl eines zuverlässigen Zulieferers nahelegen. Die fallweise Anschaffung ist erforderlich, weil der Bedarf eben nicht genau vorhergesagt werden kann und deshalb nur situativ festgestellt werden kann.

	Materialwert:		
Vorhersagegenauigkeit:	hoch A	mittel B	niedrig C
hoch X	AX	BX	CX
mittel Y	AY	BY	CY
niedrig Z	AZ	BZ	CZ

Tabelle 2.2: Kombination von ABC- und XYZ-Analyse

Wertanalyse

Das Ergebnis einer ABC-Analyse kann zum Ausgangspunkt einer sogenannten Wertanalyse genommen werden.

Im Rahmen der *Wertanalyse* können die Anforderungen an die zu beschaffenden Materialien genauer spezifiziert und damit die Qualität und Funktionalität des zu beschaffenden Materials deutlich verbessert werden.

Der Aufwand für eine Wertanalyse lohnt sich jedoch nur für die mit einer ABC-Analyse ermittelten A-Materialien. Für diese Materialien werden im Zusammenhang mit der Wertanalyse zunächst die Eigenschaften, die die Materialien für die Bereitstellung der Endprodukte des Unternehmens aufweisen sollen, spezifiziert und in Haupt-, Neben- und Unterfunktionen gruppiert:

- ✔ Die **Hauptfunktionen** müssen von den Materialien in jedem Fall erfüllt werden (wenn Sie zum Beispiel als Bäcker einen Kuchen backen, muss der Zucker in seiner Hauptfunktion süßen).
- ✔ **Nebenfunktionen** sind hilfreich, aber nicht unbedingt erforderlich (wenn der Zucker feinkörnig ist, lässt er sich besser verwenden, was aber nicht unbedingt notwendig wäre).
- ✔ **Unterfunktionen** leisten keinen Beitrag zur Leistungsbereitstellung (im Beispiel wäre das die Farbe des Zuckers).

Zu Beginn der Wertanalyse steht infolgedessen die Bestimmung der Funktionen, die die A-Materialien erfüllen müssen. Mit dem Ziel, sowohl die Qualität als auch die Wirtschaftlichkeit der Entscheidung für die Materialbeschaffung zu verbessern, werden dann die nicht benötigten Funktionen ganz aus der Bewertung der Materialien ausgeschlossen und die zu berücksichtigenden Nebenfunktionen in ihrer Anzahl möglichst reduziert. Erreicht werden soll damit, dass die Aufmerksamkeit auf die für die Unternehmensleistungen wirklich wichtigen Kriterien und Prozesse gelenkt wird. Daran schließt sich die Feststellung und Analyse der damit verbundenen funktionalen Kosten an. Auf dieser Basis werden die Sollvorgaben mit den bestehenden Alternativen verglichen und die Entscheidung für die wirtschaftlichste Lösung gefällt.

Die Entscheidung: Make or Buy?

Nachdem mithilfe der Instrumente der ABC-, XYZ- und Wertanalyse die Vorbereitung der Beschaffung optimiert wurde, schließt sich die Frage an, welche der benötigten Materialien und Güter von außerhalb bezogen werden müssen und welche nicht besser selbst hergestellt beziehungsweise durch das eigene Unternehmen bereitgestellt werden können. Genau darauf bezieht sich die Entscheidung zur Frage »Make or Buy?«.

Kriterien der Entscheidungsfindung über »Make or Buy«

Insofern bereits bestimmte Leistungen und Materialien im Unternehmen erbracht beziehungsweise erzeugt werden, stellt sich die Frage, ob diese Materialien weiterhin durch das Unternehmen selbst bereitgestellt oder ob die Leistungen ausgelagert, das heißt »outgesourct«, und dann von außen bezogen werden sollen. Geeignet für den Einkauf und somit für die Auslagerung (beziehungsweise für das Outsourcing, mehr dazu im grauen Kasten»Raus damit! – Outsourcing« weiter vorn in diesem Kapitel) sind alle Aufgaben, die die anderen Unternehmen wirtschaftlicher und damit günstiger lösen können. Die Leistungen, die das Unternehmen selbst besser erbringen kann und in denen es so gut ist, dass sie von anderen nicht

nachgemacht oder nicht so effektiv und wirtschaftlich erbracht werden können, gehören zu seinen Kernkompetenzen.

Überall dort, wo das eigene Unternehmen Stärken gegenüber seiner Konkurrenz hat und Leistungen günstiger erbringen und Chancen und Potenziale nutzen kann, sollte es die benötigten Vorleistungen, Zwischenprodukte und Endprodukte selbst erstellen.

Weitere Anlässe für die eigene Fertigung können sein:

- ✔ Vorhandensein und Nichtauslastung von eigenen Produktionsmöglichkeiten sowie die günstigere Produktion zum Beispiel aufgrund von größeren Stückmengen (Skalenerträge)
- ✔ Vermeidung von Transaktionskosten zur Beschaffung der benötigten Güter bei den Zulieferern
- ✔ Vermeidung von Liefer- und Transportzeiten
- ✔ weniger Abhängigkeit von den Zulieferern (zum Beispiel durch bessere Termineinhaltung bei eigener Leistungsbereitstellung)
- ✔ keine geeigneten Zulieferer vorhanden
- ✔ Geheimhaltungsgründe
- ✔ Know-how-Sicherung

Make or Buy und die Fertigungstiefe

Es ist wie im Leben: Jeder sollte das machen, was er am besten kann. Mittels Arbeitsteilung lassen sich oft erhebliche Rationalisierungseffekte erreichen. Das wusste schon der Urvater der Ökonomie, Adam Smith. Im Zuge der Ausgliederung und des Fremdbezugs von Leistungen wird die Arbeitsteilung in den Unternehmen sozusagen auf die Zusammenarbeit zwischen voneinander mehr oder weniger selbstständigen Unternehmen verlagert. Gleichsam wird damit bezüglich der Herstellung von Gütern eine Verringerung der Fertigungstiefe bewirkt.

Die *Fertigungstiefe* bezeichnet das Ausmaß bis zu dem die zur Produktion benötigten Materialien und Zwischenprodukte im Unternehmen selbst erzeugt werden. Sie wird wie folgt berechnet:

$$\textit{Fertigungstiefe} = \frac{\textit{Umfang der Eigenfertigung}}{\textit{Umfang der Gesamtfertigung (inkl. Fremdbezug)}}$$

Bei einer Fertigungstiefe von 1,0 beziehungsweise von 100 Prozent würden alle Güter selbst hergestellt werden, das heißt von der Gewinnung von Rohstoffen bis zu den Endprodukten würde der gesamte Herstellungsprozess und somit die gesamte Wertschöpfung in der Fertigung im Unternehmen stattfinden. Bei einer Fertigungstiefe von 0,0 beziehungsweise von null Prozent würde dagegen die gesamte Produktion außerhalb des Unternehmens stattfinden und der eigene Leistungsbeitrag bestünde dann »nur« noch im Vertrieb der fremdbezogenen Produkte im Handel.

Von einer *Integration* der Fertigung spricht man, wenn die gesamte Wertschöpfung in den Händen des Unternehmens verbleibt.

Gibt es einen Trend zum Outsourcing?

Der Trend geht in der Materialwirtschaft *nicht* in Richtung Integration (das heißt Selbsterzeugung), sondern in Richtung Auslagerung von Wertschöpfungsprozessen und Fremdbezug. Die Ursachen dafür sind unter anderem in dem durch die Internationalisierung und Öffnung der Märkte sowie durch den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt ausgelösten Wettbewerbsdruck wie auch in der zunehmenden Spezialisierung auf der Zuliefererseite zu suchen. Konkrete Anlässe, sich für den Fremdbezug von Material zu entscheiden, bieten sich zum Beispiel immer dann, wenn

- ✔ die zu beziehenden Leistungen nicht zum Kerngeschäft des eigenen Unternehmens gehören,
- ✔ die zu beziehenden Güter aus einer Massenproduktion stammen, bei der der Zulieferer aufgrund der großen Mengen vergleichsweise große Kostenvorteile erzielen und damit preisgünstiger anbieten kann,
- ✔ der Zulieferer aufgrund seiner Spezialisierung einen großen Kompetenz- und Know-how-Vorsprung hat, der daneben gleichsam auch eine höhere Qualität im Leistungsangebot zur Folge hat,
- ✔ mit der Selbstleistung erhebliche zusätzliche Investitionen getätigt werden müssen und mit Folgekosten (zum Beispiel für Wartungsleistungen von Maschinen) zu rechnen ist,
- ✔ die eigenen Produktionskapazitäten voll ausgelastet sind und ein Fremdbezug zur Aufrechterhaltung der eigenen Produktion erforderlich ist,
- ✔ fremdes Know-how der Zulieferer durch die Beschaffung erlangt werden kann,
- ✔ der Zulieferer zuverlässig ist und einen guten Ruf hat,
- ✔ die Transaktionskosten niedrig sind,
- ✔ eventuelle Transport- und Lagerkosten des Fremdbezugs relativ gering sind.

Auch wenn der Trend eindeutig in Richtung Outsourcing geht, das letzte Wort ist hier noch nicht gesprochen. Derzeit beginnen einige Unternehmen, Aufgaben wieder zu integrieren. Je nach Gegebenheit müssen Sie in der Praxis daher eben immer sowohl die Vor- als auch die möglichen Nachteile einer Make-or-Buy-Entscheidung abwägen.

Der Beschaffungsmarkt wird erkundet

Ist unternehmensintern geklärt, ob und welche Leistungen oder Produkte intern bereitgestellt und welche extern zu beschaffen sind, müssen die erforderlichen Informationen über den Beschaffungsmarkt systematisch gewonnen, aufbereitet, analysiert und verfügbar gemacht

werden. Dies sind vor allem Informationen über Produktalternativen, über die Märkte und Lieferanten sowie über die Produktkonditionen, die bei der Beschaffung von Interesse und daher auch Gegenstand der Erkundung in diesem Zusammenhang sind.

Vor der Beschaffung: Den Informationsbedarf bestimmen

Vor der Beschaffung ist zunächst zu entscheiden, *was* überhaupt beschafft werden soll, das heißt, die zu beschaffende Leistung oder das zu beschaffende Produkt ist näher zu betrachten. Hierzu müssen Sie sich im Klaren sein,

- ✔ wofür das zu beschaffende Produkt benötigt wird (zum Beispiel für welche Arbeitsschritte eine Maschine genau eingesetzt werden soll),
- ✔ welche Eigenschaften oder Qualität die zu beschaffende Leistung haben soll (zum Beispiel wie lange die zu erwartende Lebensdauer dieser Maschine sein soll),
- ✔ welche funktionalen Alternativen es zu diesem Produkt oder dieser Leistung gibt (zum Beispiel ob es grundsätzlich noch andere Fertigungsverfahren gibt oder ob es alternative Maschinen mit vergleichbarem Leistungspotenzial gibt).

Wenn Sie wissen, was beschafft werden muss, müssen Sie auch wissen, wo und wie Sie das bekommen, das heißt, *wie* der Beschaffungsmarkt aussieht. Hierzu gehört die Erforschung der Beschaffungsmärkte im engeren Sinne. Dabei werden Antworten auf die folgenden Fragen gesucht:

- ✔ Welche und wie viele potenzielle Anbieter gibt es in dem Markt? Welche Struktur hat dieser Markt? Wird der Markt von einem Unternehmen dominiert oder gibt es viele kleinere Anbieter im Markt, die sich gegenseitig Konkurrenz machen?
- ✔ Wo ist der Markt beziehungsweise ist ein entsprechendes Angebot zu finden (zum Beispiel international, national oder regional)?
- ✔ Wie sieht das Leistungsangebot in dem Markt insgesamt aus und welche Produktentwicklungen gibt es? Welche Leistungskapazitäten hat der Markt?
- ✔ Auf welchem Niveau sind die Preise und welche Entwicklungen sind hier erkennbar? Inwiefern unterscheiden sich die Anbieter in ihrer Preispolitik und hinsichtlich ihrer Produktkonditionen?
- ✔ Welche und wie viele Nachfrager gibt es in dem Markt?
- ✔ Wie ist die eigene Position gegenüber den Anbietern relativ zu den anderen Nachfragern einzuschätzen?

Sind die Produkteigenschaften und die dazu gehörenden Produktmärkte bekannt, wird die Entscheidung über die Auswahl der Lieferanten gefällt. Wenn Sie wissen möchten, *ob* das Leistungsangebot eines bestimmten Zulieferers geeignet ist, dann sind vor allem Informationen zu folgenden Fragen zu beschaffen:

- ✔ Wie ist der Preis im Vergleich zu anderen Anbietern einzustufen?
- ✔ Wie sind die Zahlungsbedingungen des Lieferanten zu bewerten?

- ✔ Passen die Lieferfristen und wie zuverlässig ist der Lieferant in dieser Hinsicht?
- ✔ Welchen Service oder Kundendienst bietet der Lieferant? Wie qualifiziert und kompetent sind seine Mitarbeiter?
- ✔ Welche Produkte hat der Anbieter beziehungsweise wie sieht sein Sortiment aus?
- ✔ Welche Qualität weist das Leistungsangebot auf und ist die Qualität auf gleichbleibend hohem Niveau?
- ✔ Auf welchem Stand der Technik sind die Produktionsanlagen des Anbieters?
- ✔ Welche Garantieleistungen werden geboten?
- ✔ Wie flexibel ist der Anbieter?
- ✔ Wo hat der Anbieter oder Lieferant seinen Firmensitz? Welche Transportkosten müssen berücksichtigt werden? Bei ausländischen Anbietern: Sind eventuelle Wechselkurse zu berücksichtigen?
- ✔ Welche Marktstellung hat der Anbieter?

Aufgaben und Methoden der Beschaffungsmarktforschung

Aufgabe der *Beschaffungsmarktforschung* ist es, Informationen über die Produkte, Märkte und Lieferanten zu liefern. Diese Aufgabe erledigt sie hauptsächlich mithilfe von drei Vorgehensweisen:

- ✔ **Systematische Beschreibung der jeweiligen Situation** bezüglich der zu beschaffenden Güter und Materialien, Beschaffungsmärkte und Lieferanten zu bestimmten Zeitpunkten.
- ✔ **Systematisches Aufspüren und Analysieren von Entwicklungen** bezüglich der zu beschaffenden Materialien, der Beschaffungsmärkte und Lieferanten.
- ✔ **Ableitung von Prognosen**, die Aussagen über zukünftige Ereignisse und Zustände zur Vorbereitung von Beschaffungsentscheidungen liefern.

Die Daten für die Beschaffungsmarktforschung können mittels der Primär- und der Sekundärerhebung gewonnen werden.

Bei der *Primärerhebung* liegen die Daten noch nicht vor und müssen aus erster Hand durch Befragungen, Beobachtung oder Experiment erst noch gewonnen werden. Als Informationsquellen im Rahmen der **Primärerhebung** bieten sich unter anderem an:

- ✔ schriftliche oder fernmündliche Befragung von Lieferanten mittels Fragebogen
- ✔ mündliche Interviews mit potenziellen Lieferanten auf Messen und Ausstellungen
- ✔ Betriebsbesichtigungen und Beobachtungen bei Zulieferern vor Ort
- ✔ Expertenbefragungen und Erfahrungsaustausch unter Fachleuten

- ✔ Test und Analyse von Probelieferungen
- ✔ Daten, die auftragsgemäß speziell zu diesem Zweck von Marktforschungsinstituten bereitgestellt werden

Die **Sekundärerhebung** beruht auf Informationen, deren Basisdaten bereits vorliegen. Informationsquellen sind hier:

- ✔ Geschäftsberichte, Kataloge, Adressbücher und sonstige Dokumente der Lieferanten
- ✔ allgemein zugängliche und dokumentierte Daten der amtlichen Statistik
- ✔ Publikationen von anderen staatlichen Institutionen, privaten Kreditinstitutionen, privatwirtschaftlichen Wirtschaftsverbänden und Vereinigungen
- ✔ allgemeine Nachrichtenmedien (zum Beispiel Fernsehen, Tageszeitung, Fachzeitschriften)

In Bezug auf die Brauchbarkeit der durch die Primär- und Sekundärerhebung gewonnenen Informationen kommt es insbesondere auf die Gültigkeit (Validität) und Zuverlässigkeit (Reliabilität) der Messungen an:

- ✔ Valide sind die Messungen dann, wenn das, was gemessen werden sollte, tatsächlich abgebildet wird (zum Beispiel, dass ein Thermometer die Temperatur misst und nicht den Luftdruck).
- ✔ Zuverlässig sind Messungen, wenn wiederholte Messungen bei gleichen Bedingungen auch gleiche Messergebnisse bringen (zum Beispiel wenn das Thermometer bei wiederholten Messungen bei 30 Grad Celsius auch immer wieder genau 30 Grad Celsius anzeigt).

Für die praktische Umsetzung der Erhebungen ist es erforderlich, dass die durch die Beschaffungsmarktforschung gewonnenen Erkenntnisse aktuell und objektiv sind (wobei die Objektivität die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse durch andere Personen bedeutet).

Zur Absicherung der Ergebnisse zur Beschaffungsmarkterkundung können durchaus verschiedene Methoden zur Datenerhebung eingesetzt und kombiniert werden. Dieses Verfahren kommt aus Kostengründen jedoch vor allem nur bei den A-Materialien infrage.

Die Lieferanten werden aufgrund der Erkundungen über die Beschaffungsmärkte und anhand der verfügbaren Informationen über die Lieferanten selbst ausgewählt. Vor dem Hintergrund der bereitgestellten Informationen wird entschieden, welche Zulieferer gewählt werden. Je größer die Zahl der gewählten Zulieferer, desto geringer erscheint die Abhängigkeit von einem bestimmten Zulieferer, desto niedriger aber möglicherweise auch die Intensität und Länge der Kooperationsbeziehung und desto höher die Kosten der Beziehungsanbahnung und Lieferantenpflege. Die bereitgestellten Informationen helfen nicht zuletzt auch bei der Wahl, wo die Materialien beschafft werden, das heißt, ob sie in der regionalen Nähe des Unternehmens oder auf Bundesebene oder auf internationalen Märkten zu beschaffen sind.

Die Pflege der Lieferanten

Sind die zu beschaffenden Materialien bestimmt und die potenziellen Zulieferer anvisiert, müssen sie als Partner gewonnen und gegebenenfalls umworben werden. Die Werbung der Lieferanten kann durch direkte oder indirekte Kontaktaufnahme erfolgen. Gelegenheiten dazu bieten Messen, öffentliche Ausschreibungen, Anzeigen in Medien (Zeitschriften, Zeitungen etc.) und die Zusendung von Informationsmaterial über den eigenen Beschaffungsbedarf.

Ist der Kontakt zum Lieferanten bereits hergestellt und bestehen schon Geschäftsbeziehungen, muss diese Beziehung gut gepflegt werden. Dabei ist wichtig, dass die Zulieferer fair und seriös behandelt werden. Dazu gehört beispielsweise, dass

- ✔ die Zulieferer rechtzeitig über wichtige Ereignisse in Kenntnis gesetzt werden (zum Beispiel über künftige Änderungen des Bedarfs),
- ✔ vertrauliche Kenntnisse diskret behandelt werden,
- ✔ die eigene Marktmacht nicht als Druckmittel auf den Lieferanten eingesetzt wird (etwa bezüglich der Preise, Zahlungskonditionen und Lieferzeiten) und
- ✔ die eigenen Verpflichtungen gegenüber den Zulieferern sorgfältig und verantwortungsvoll erfüllt werden.

Das Unternehmen muss sich vor wenig kooperativen Zulieferern schützen, das heißt vor Zulieferern, die zum Beispiel vereinbarte Lieferzeiten nicht ganz genau nehmen, und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen einleiten.

Das Spektrum der Sanktionen gegen unzuverlässige Lieferanten kann von der Mahnung über die Verringerung der Auftragsmenge bis hin zum Wechsel des Partners und der Androhung von Schadenersatzforderungen oder Vertragsstrafen reichen.

Dabei sollte die positive Zusammenarbeit mit den Lieferanten gesucht werden. Folgende Maßnahmen dienen der Lieferantenpflege:

- ✔ Dem Lieferanten werden höhere Bestellmengen in Aussicht gestellt.
- ✔ Gewährung von Bürgschaften
- ✔ Weiterempfehlungen an andere Kunden
- ✔ Personalschulungen oder Beratungen von Mitarbeitern der Vertragspartner, in denen über die Anforderungen und betrieblichen Bedingungen von Auftraggeber und Auftragnehmer informiert und so ein gegenseitiges Verständnis geschaffen wird
- ✔ gegenseitige Betriebsbesichtigungen
- ✔ Insofern ein Unternehmen Leistungen bereitstellt, für die auch bei seinen Zulieferern ein Bedarf besteht, kann es den Zulieferern diese Leistungen zu Sonderkonditionen anbieten.

Eine Landwirtschaftsfirma liefert einem Bäcker Mehl und der Bäcker räumt der Landwirtschaftsfirma dafür günstige Konditionen für den Kauf seiner Backwaren ein. Die Durchführung von Lieferantentagen und die Einführung eines Beschwerdemanagements für Lieferanten sind weitere Beispiele dafür, wie die Lieferanten gepflegt werden können.

Eine gute Lieferantenpflege kann dazu beitragen, dass

- ✔ ein gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und damit eine zuverlässige Beziehung aufgebaut werden kann,
- ✔ das Risiko eines Lieferausfalls wichtiger Fertigungsteile gesenkt und eine bevorzugte Belieferung gesichert werden kann,
- ✔ die Transaktionskosten durch gegenseitige Information, Standardisierung der Abläufe und Abstimmung gesenkt werden können,
- ✔ die gewünschte Lieferqualität auch erreicht wird (zum Beispiel hinsichtlich der gewünschten Produkteigenschaften, der bestellten Mengen, des Service, des Lieferzeitpunktes).

Das Material wird beschafft

Während Ihnen in den vorangegangenen Abschnitten die Ziele und wichtige Instrumente der Materialwirtschaft vorgestellt wurden, geht es in den folgenden Abschnitten um die Materialbeschaffung, dessen Transport und Einlagerung.

Ausgehend vom Bedarf und dem bereits vorhandenen Bestand wird die Beschaffung geplant. Die zu beschaffenden Materialien sind dann zu transportieren und gegebenenfalls für die Fertigung oder den Verkauf zu lagern. Ziel ist es, ein optimales Verhältnis von sicherer und wirtschaftlicher Versorgung zu erreichen.

Zur *Materialbereitstellung* gehören alle Aktivitäten, die die Leistungserstellung mit den benötigten Materialien versorgen. Unter Berücksichtigung des Bedarfs und des vorhandenen Bestandes ist die *Materialbeschaffung* zu bestimmen.

Der Ausgangspunkt: Die Bedarfsfeststellung

Den Materialbedarf können Sie aus der Herstellungsplanung ableiten. Die Herstellungsplanung ergibt sich aus dem erwarteten Umsatz. Den erwarteten Umsatz können Sie wiederum aus den vorliegenden Aufträgen von Kunden und Prognosen über den künftigen Absatz ermitteln. Der Bedarf, in seiner Menge und Art bestimmt, lässt sich danach einteilen,

- ✔ ob er sich auf Produkte bezieht, die direkt für die Abnehmer beziehungsweise Kunden bestimmt sind (ob es sich also um die Endprodukte handelt) oder
- ✔ ob es sich um Güter handelt, die als Betriebsmittel und Hilfsmaterialien in der Herstellung Verwendung finden oder
- ✔ ob die Güter als Teile in die Endprodukte eingehen.

Die Endprodukte werden als *Primärbedarf* und die Betriebs- und Produktionsmittel als *Sekundärbedarf* bezeichnet. Wird von dem Gesamtbedarf der Bestand an schon vorhandenen Materialien und Gütern abgezogen, so erhält man den *Nettobedarf*. Diesen gilt es schließlich zu beschaffen.

Bei der Ermittlung des Sekundärbedarfs können Sie auf verschiedene Verfahren zurückgreifen: Diese sogenannten *verbrauchsabhängigen Verfahren* beruhen auf Erfahrungswerten aus der Vergangenheit. Die Entwicklung des Materialbedarfs kann im Zeitablauf mehr oder weniger stark ausgeprägten typischen Verläufen und Schwankungen unterliegen, beispielsweise einem bestimmten konstanten Trend folgen oder saisonabhängig sein oder sehr unregelmäßig verlaufen. Zur Berechnung und Vorhersage des künftigen Bedarfs stehen entsprechende Statistiken bereit.

Erfahrungswertbestimmte Materialbedarfsvorhersage

Eine Bäckerei benötigt zur Fertigung ihrer Backwaren Zucker. Der Bedarf an Zucker wird monatlich erfasst und auf der Basis der Technik der exponentiellen Glättung fortgeschrieben. Der Bäcker bittet Sie nun, mit dieser Technik den Zuckerbedarf für die nächsten Monate zu berechnen. Die Prognose für den gerade abgelaufenen Monat war 200 Kilo Zucker. Tatsächlich wurden aber in diesem Monat 240 Kilo Zucker benötigt. Als Gewichtung wird bei den Prognosen 0,2 als Faktorwert gewählt.

Die Formel: $P_a + \alpha (V_i - P_a) = P_z$

Wobei:

- ✔ P_z = Prognose für den nächsten Monat
- ✔ P_a = Prognose für den letzten Monat
- ✔ α = Gewichtungsfaktor
- ✔ V_i = Der tatsächliche Verbrauch oder Bedarf an Zucker im letzten Monat

Berechnung der Vorhersage für den nächsten Monat:

200 Kilo + 0,2 · (240 Kilo – 200 Kilo) = 208 Kilo

Würde der tatsächliche Verbrauch nun 223 Kilo für den nächsten Monat betragen, so führt die Berechnung der Vorhersage für den übernächsten Monat zu folgendem Ergebnis:

208 Kilo + 0,2 · (223 Kilo – 208 Kilo) = 211 Kilo

Das heißt, für den übernächsten Monat wird nun ein Bedarf von 211 Kilo Zucker vorhergesagt.

Eine häufig in den Unternehmen verwendete statistische Technik zur Vorhersage des künftigen Bedarfs ist zum Beispiel die *exponentielle Glättung erster Ordnung*. Sie beruht auf der Fortschreibung der durchschnittlichen Werte im Zeitablauf. Dabei werden aber nicht nur die Mittelwerte vergangener Perioden fortgeschrieben, sondern durch einen besonderen Ge-

wichtungsfaktor wird versucht, jüngste Entwicklungen innerhalb der betrachteten Perioden einzubeziehen. Je größer der Gewichtungsfaktor ist, desto stärker werden aktuelle Ereignisse in der Berechnung berücksichtigt.

Die Vorhersage des zukünftigen Materialbedarfs (siehe den grauen Kasten »Erfahrungswertbestimmte Materialbedarfsvorhersage«) kann mehr oder weniger von den tatsächlichen Werten abweichen. Die Stärke dieser Abweichung kann Ihnen Anhaltspunkte über den erforderlichen Sicherheitsvorrat für die benötigten Materialien geben. Sollte jedoch der Entwicklung des Bedarfs ein bestimmter in eine Richtung weisender Trend zugrunde liegen, dann würden die Prognosen jedoch immer etwas zu niedrig ausfallen.

Ein grundsätzlicher Nachteil aller erfahrungsbasierten Vorhersagen des Materialbedarfs ist die mit den Abweichungen von den tatsächlichen Werten einhergehende Unsicherheit.

Den Materialbedarf aus dem Fertigungsprogramm anhand einer Strukturstückliste ableiten

Die Strukturstückliste gibt einen Überblick über sämtliche Produktbestandteile und Fertigungsstufen. Das Endprodukt (E) bestehe zum Beispiel aus:

- ✔ verschiedenen Bauelementen (zum Beispiel X und Y)
- ✔ Einzelteilen (zum Beispiel T1, T2 und T3), die in die Bauelemente sowie in das Endprodukt eingearbeitet werden.

Das Produkt wird in drei Fertigungsstufen erstellt. Es ergibt sich daraus folgende Strukturstückliste:

Teilenummer	F-Stufe 3	F-Stufe 2	F-Stufe 1	Bedarfsmenge
1			X	4
2			Y	2
3			T1	8
4		Y		4
5		T1		8
6		T2		6
7		T3		10
8		T1		8
9		T3		10

Strukturstückliste

Die Stufen haben folgende Bedeutung:

- ✔ **F-Stufe 3:** Das Element Y wird aus den Einzelteilen T1 und T3 erstellt.
- ✔ **F-Stufe 2:** Das Element X wird aus Y und den Teilen T1, T2 und T3 erstellt.
- ✔ **F-Stufe 1:** Das Endprodukt E wird aus X und Y sowie aus T1 erstellt.

Aus der Tabelle lässt sich entnehmen, dass das Endprodukt E in der ersten Fertigungsstufe aus vier Stück vom Bauelement X und aus zwei Stück vom Bauelement Y sowie aus acht Stück des Einzelteils T1 zusammengebaut ist. In der zweiten Fertigungsstufe werden zur Erstellung der Bauelemente X vier Stück vom Bauelement Y und sechs Stück vom Teil T2 sowie zur Erstellung der beiden in der ersten Fertigungsstufe benötigten Y Bauelemente acht Stücke vom Teil T1 und zehn Stück vom Teil T3 benötigt. In der dritten Fertigungsstufe sind für die Y-Bauteile der zweiten Fertigungsstufe acht Stück von T1 und zehn Stück von T3 zu erstellen. Um ein Endprodukt E zu erzeugen, sind demnach insgesamt vier Bauelemente von X, sechs Bauelemente von Y (4 + 2) und 24 Stück von T1 (8 + 8 + 8), sechs Stück von T2 und 20 Stück von T3 bereitzuhalten. Beträgt der Primärbedarf 100 Stück dann ergibt sich folgender Bedarf für die Einzelteile:

T1: $100 \cdot 24 = 2.400$; T2: $100 \cdot 6 = 600$; T3: $100 \cdot 20 = 2.000$ Stück

Genauere Bedarfswerte können Sie mit den am Fertigungsprogramm ausgerichteten Verfahren ermitteln. Eine wichtige Informationsquelle in diesem Zusammenhang sind Stücklisten. Diese Listen umfassen alle Teile, Materialien und Stoffe, die zur Herstellung einer Produkteinheit benötigt werden. Wenn also der Primärbedarf bekannt ist, kann anhand der Stücklisten der sekundäre Bedarf errechnet werden.

Dem Vorteil der genaueren Berechnung im Falle der fertigungsorientierten gegenüber der erfahrungswertbestimmten Bedarfsermittlung steht jedoch der Nachteil des hohen Vorbereitungs- und Rechenaufwandes gegenüber. Die erfahrungswertbestimmten Verfahren bieten sich daher eher für die Bedarfsermittlung von C-Materialien und die fertigungsorientierten Verfahren für die Bedarfsermittlung der A-Materialien an (siehe den Abschnitt »Was gebraucht wird: Die Materialanalyse« weiter vorn in diesem Kapitel).

Die Beschaffung optimieren

In den meisten Unternehmen nehmen die Materialkosten, neben den Personalkosten, bezogen auf die Gesamtkosten den weitaus größten Kostenanteil ein. Mit der Entwicklung zum verstärkten Outsourcing (mehr dazu im grauen Kasten »Raus damit! – Outsourcing«) ist zu erwarten, dass die Bedeutung der Materialbeschaffung und der Beschaffungskosten für die Unternehmen künftig zunehmen werden.

Lagerbestandsformen

Ein wichtiges Ziel bei der Beschaffungsoptimierung ist, den Lagerbestand und die Beschaffung von Material kostenoptimal zu gestalten. Hierzu ist es zunächst erforderlich, dass der Bestand mengen- und wertmäßig erfasst wird, zum Beispiel im Zuge der jährlichen Inventur (das heißt bei der Bestandsaufnahme aller Vermögenswerte eines Unternehmens). Zu unterscheiden sind dabei die folgenden **Bestandsformen**:

- ✔ **Lagerbestand:** Materialbestand, wie er zum Beispiel durch eine Inventur festgestellt wird
- ✔ **Verfügbarer Bestand:** Bestand, über den derzeit frei verfügt werden kann, das heißt der Lagerbestand, zuzüglich schon getätigter Bestellungen und abzüglich schon angekündigter Materialreservierungen für bestimmte Verwendungen
- ✔ **Sicherheitsbestand:** Die sogenannte eiserne Reserve, das heißt die Materialmenge, die als Sicherheit mindestens immer zur Verfügung stehen und auf Lager sein sollte
- ✔ **Meldebestand** (auch **Bestellpunkt** genannt): Materialmenge im Lager, bei der eine Bestellung ausgelöst wird
- ✔ **Maximalbestand:** Materialmenge, die höchstens gelagert und auf Vorrat gehalten werden kann

Abbildung 2.1 veranschaulicht den Zusammenhang von Bestandszugängen und Bestandsabgängen im Lager. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Verbrauch über den Zeitablauf hinweg gleichmäßig erfolgt und der Lagerbestand in gleicher Höhe immer wieder aufgefüllt wird. Zur Optimierung der Bestands- und Beschaffungskosten ist zunächst wichtig zu erfahren, welche Kosten in welcher Höhe anfallen. Für den Materialwirtschaftler ist ferner besonders interessant, wie viel Material wie oft von einer benötigten Materialart bestellt werden soll.

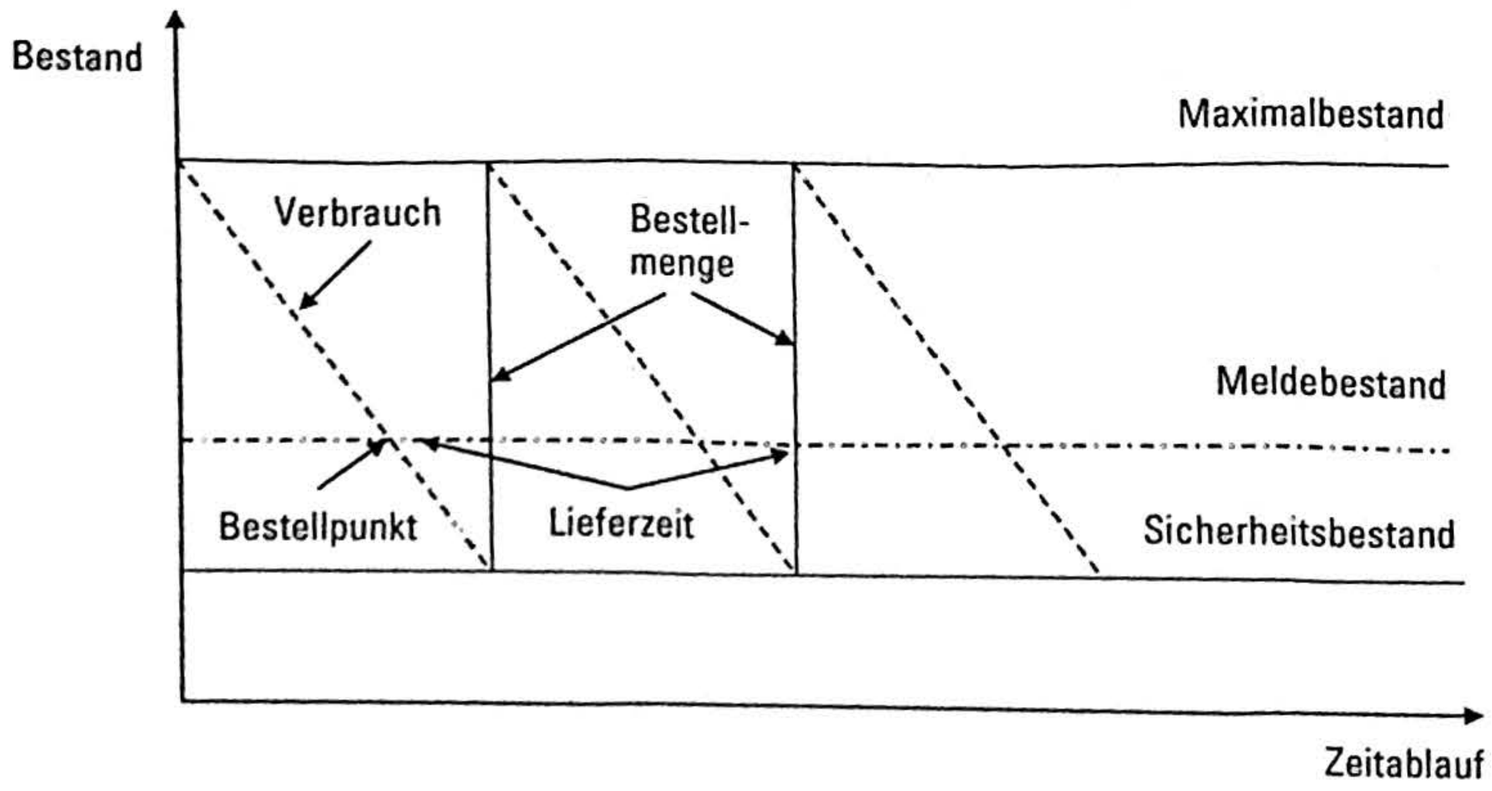


Abbildung 2.1: Lagerbestandsformen im Überblick

Beschaffungskostenermittlung und Optimierung

Das Einzelhandelsunternehmen Schauinsland vertreibt unter anderem Fernseher mit Flachbildschirmen. Routinemäßig werden zweimal jährlich 50 neue Geräte (M) beim Hersteller bestellt. Der jährliche Gesamtbedarf des Händlers beziehungsweise Absatz (X) von 100 Geräten beim Endkunden verteilt sich gleichmäßig über das ganze Jahr. Der Herstellerpreis (P) pro Fernseher liegt bei 500 Euro pro Gerät. Unabhängig von den bestellten Mengen fällt dabei für jede Bestellung ein fixer Betrag von 2.000 Euro (K_f) für Verwaltungsdienstleistungen im Einkauf an. Außerdem werden von der Verwaltung noch Lagerhaltungskosten (K_l), bestehend aus einem Zinskostenanteil von drei Prozent (i) und einem Lagerkostenanteil von sieben Prozent (l) für die Beschaffungen angesetzt.

Die Geschäftsführung des Handelsunternehmens möchte nun wissen, wie hoch die Beschaffungskosten jährlich insgesamt sind und inwiefern durch eine Optimierung der Bestellmenge und Bestellhäufigkeit noch eine Verbesserung in der Wirtschaftlichkeit erzielt und somit ein besserer Preis für die Endkunden ermöglicht werden kann.

Die jährlichen gesamten Beschaffungskosten (K_g) bestehen aus den direkten Beschaffungskosten (K_d), den indirekten Beschaffungskosten (K_{in}), den Lagerhaltungskosten (K_l) sowie eventuellen Fehlmengenkosten. Diese werden wie folgt berechnet:

- (K_d) = $P \cdot X$; das heißt, es werden Fernseher im Wert von $500 \cdot 100 = 50.000$ Euro jährlich beschafft.

- $(K_{in}) = \frac{K_f \cdot X}{M} = \frac{2000 \cdot 100}{50} = 4000$,
  das heißt, es kommen in dem betreffenden Jahr in Abhängigkeit von der bestellten Menge 4.000 Euro indirekte Beschaffungskosten (zum Beispiel aufgrund von Transportkosten) hinzu.

- $(K_l) = \frac{M \cdot P}{2}(i + l) = \frac{50 \cdot 500}{2}(0{,}03 + 0{,}07) = 12.500 \cdot 0{,}1 = 1.250$,
  das heißt, die Lagerhaltungskosten betragen 1.250 Euro.

- Fehlmengenkosten, das sind Kosten, die zum Beispiel durch einen Lieferausfall für den Händler in Form von Preisnachlässen für den Endkunden entstehen, sind in diesem Fall nicht angefallen.

- Die gesamten Beschaffungskosten betragen somit
  (K_g) = 50.000 + 4.000 + 1.250 = 55.250 Euro
  in dem betreffenden Jahr.

Die optimale Bestellmenge pro Bestellung kann hingegen nach der *Andler'schen Formel* berechnet werden:

$$M_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot X \cdot K_f}{P(i+l)}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 100 \cdot 2000}{500 \cdot 0{,}1}} = \sqrt{\frac{400.000}{50}} = 89{,}443,$$

das heißt, die optimale Anzahl sind ca. 89 Fernsehgeräte pro Bestellung.

Die optimale Bestellhäufigkeit (Y_{opt}) ergibt sich wie folgt:

$$\frac{X}{M_{opt}} = \frac{100}{89{,}443} = 1{,}12,$$

das heißt, statt zweimal sollte nur einmal jährlich bestellt werden. Die gesamten Beschaffungskosten pro Jahr könnten somit auf:

$K_g = 50.000 + 2.000 + 2.500 = 54.500$ Euro

bei einmaliger Bestellung gesenkt werden.

Bestellverfahren

Da nicht von einem gleichmäßigen Materialbedarf über das Jahr hinweg ausgegangen werden kann und vielmehr mit Bedarfsveränderungen gerechnet werden muss, stehen folgende **Bestellverfahren** zur Verfügung:

- ✔ **Bestellpunktverfahren:** Die zu bestellende Menge wird im Voraus festgelegt und der Bestellzeitpunkt nicht, das heißt, es wird immer dann ein Bestellvorgang eingeleitet, wenn der Vorrat auf den Meldebestand geschrumpft ist.
- ✔ **Bestellrhythmusverfahren:** Die Bestellzeitpunkte sind festgelegt und die Bestellmenge wird dem Verbrauch angepasst.

Der Beschaffungsablauf findet ausgehend von der Bedarfsermittlung immer in dieser Reihenfolge statt:

1. Der zu beschaffende Nettomaterialbedarf wird von den Stellen, die dazu befugt sind (das sind in der Regel die Stellen, die den Bedarf auch feststellen), an die Abteilung des Einkaufs gemeldet.
2. Die Einkaufsabteilung holt Angebote von den infrage kommenden Lieferanten ein.
3. Der Einkauf prüft und vergleicht die eintreffenden Angebote und wählt den oder die Lieferanten aus.
4. Eventuell werden weitere Verhandlungen mit den Zulieferern über Konditionen geführt.
5. Der Vertragsabschluss erfolgt beziehungsweise die Bestellung wird vorgenommen.
6. Der Wareneingang wird bezüglich der Pünktlichkeit, der vereinbarten Qualität und Vollständigkeit und der Rechnungsstellung überprüft.

Logistik: Wie das Material zum Einsatzort kommt

Nachdem das Material bestellt ist, muss es zu seinem Einsatzort gebracht und dort für die Leistungserstellung zur Verfügung gestellt werden. Diese Aufgabe übernimmt die Logistik.

Gegenstand der *Logistik* ist die Planung, Organisation und Steuerung des Transports und der Lagerung der Materialien. Dazu gehören auch Tätigkeiten wie die Warenprüfung, die Sicherung der Materialien beim Transport und Lagerung und die Verpackung der Produkte.

Das Einsatzgebiet der Logistik wird mittlerweile nicht nur im Bereich der Beschaffung von Materialien von externen Zulieferunternehmen gesehen. Als Querschnittsleistung zu den anderen Bereichen eines Unternehmens (zum Beispiel Einkauf, Verwaltung, Produktion, Absatz) umfasst es die Gestaltung und Steuerung des gesamten Materialflusses über alle Wertschöpfungsetappen, angefangen von den Zulieferern bis hin zu den Endkunden und der Entsorgung der anfallenden Abfälle. Je nach betrieblichem Einsatzbereich wird auch von *Beschaffungslogistik, Fertigungslogistik, Absatzlogistik* (Näheres dazu in Kapitel 4) oder *Logistik des Recycling* gesprochen.

Die formalen und sachlichen Ziele der Logistik sind dabei weitgehend mit denen der Materialwirtschaft identisch, das heißt, dass das Material am richtigen Ort, zur richtigen Zeit und in der richtigen Qualität auf die wirtschaftlichste Weise bereitzustellen ist.

Lagerhaltung

Wenn Material angeliefert wird und nicht gleich in der Fertigung eingesetzt werden kann, dann muss es irgendwo aufbewahrt beziehungsweise für die künftige Verwendung gelagert werden. Die Lagerung folgt insofern der Beschaffung.

Mit der Aufbewahrung des Materials wird ein *Vorrat* oder *Lagerbestand* erzeugt.

Die Bezeichnung *Lager* werden Sie in der betrieblichen Praxis sowohl für das gelagerte Material, manchmal auch für die Lagerabteilung aber noch häufiger für den Ort, an dem das Material aufbewahrt wird, antreffen.

Lagerarten

Je nachdem, ob das Lager im Betriebsablauf *vor*, *während* oder *nach* der Fertigung positioniert ist, wird auch von *Eingangslager*, *Hauptlager*, *Reservelager*, *Zwischenlager* oder *Fertigwarenlager* gesprochen. Weitere Bezeichnungen beziehen sich auf:

- ✔ den **Lagerinhalt**, zum Beispiel Stückgutlager, Hilfsstofflager, Betriebsstofflager, Zollgutlager;
- ✔ die **Lagerart**, zum Beispiel Kühllager, Freilager, Wabenlager für Lang- oder Flachgüter, Etagenlager, Hochregallager, Silo für Schüttgüter, Gasspeicher.

Lagerfunktionen

Je nach Aufgabe des Lagers ergeben sich die folgenden logistischen Funktionen der Lagerhaltung:

- ✔ **Bereitstellungs- und Sicherungsfunktion:** Die Lagerung dient der Versorgung der Produktion mit den benötigten Materialien und sichert die Materialzufuhr.
- ✔ **Pufferfunktion** (auch **Ausgleichsfunktion** genannt): Durch die Lagerung werden Schwankungen in der Produktion ausgeglichen, zum Beispiel aufgrund von Veränderungen in der Nachfrage auf den Absatzmärkten.
- ✔ **Produktionsfunktion:** In diesem Fall gehört die Lagerung zum Fertigungsprozess, zum Beispiel der Gärungsprozess bei der Weinlagerung, der Härtungsprozess für die Lagerung von Harthölzern oder auch die Veredelung von Käse oder Schinken durch Reifungsprozesse während der Lagerung.
- ✔ **Kostensenkungsfunktion:** Die Lagerung ermöglicht die Beschaffung größerer Einkaufsmengen und in der Folge können bessere Konditionen auf den Beschaffungsmärkten erzielt werden.
- ✔ **Spekulationsfunktion der Lagerung:** Diese wird dann wirksam, wenn Schwankungen der Preise auf dem Beschaffungsmarkt durch eine geschickte Wahl des Kaufzeitpunkts ausgenutzt werden und so möglichst günstige Konditionen erzielt werden. Die Spekulationsfunktion hängt auch mit der Strategie zur Kostensenkung zusammen.

Damit die Funktionen des Lagers möglichst wirtschaftlich erfüllt werden können, müssen Sie eine gute Vorbereitung und Wahl unter anderem hinsichtlich folgender Punkte treffen:

- ✔ Der Lagerstandort, das heißt, wo und ob zentral oder dezentral und an wie vielen Orten gelagert werden soll
- ✔ Die Lagergröße beziehungsweise die Kapazität, die das Lager haben soll
- ✔ Die erforderlichen technischen und baulichen Eigenschaften des Lagers, zum Beispiel ob es sich um ein geschlossenes oder offenes Lager handeln soll (eine Halle oder eine freie Fläche) oder ob bestimmte zusätzliche technische Anlagen erforderlich sind, wie sie in Kühlhäusern eingesetzt werden

Optimale örtliche, bauliche und technische Voraussetzungen sind zwar eine gute Voraussetzung, aber für eine erfolgreiche Lagerhaltung noch nicht ausreichend. Dazu müssten Sie das Lager auch gut führen. In diesen Kontext gehören hauptsächlich die Aufgaben der Annahme und Prüfung des Materials, der Einlagerung und der Ausgabe des Materials.

Lagerstrategien

Zur optimalen Ausführung der Lagerfunktionen stehen Ihnen eine Fülle von Verfahrensweisen und Strategien zur Verfügung. Beispielhaft seien Ihnen hier zwei sehr bekannte **Lagerverwaltungsstrategien** genannt:

- ✔ **FIFO (First In – First Out)-Strategie:** Die zuerst im Lager aufgenommenen Materialien werden zuerst ausgelagert.

  So wird vermieden, dass der Warenbestand veraltet.

- ✔ **LIFO (Last In – First Out)-Strategie:** Die zuletzt angelieferten Materialien werden zuerst ausgeliefert.

Gerade um gute Kunden zu gewinnen oder zu halten, wird die LIFO-Strategie in der Praxis als Kundenbindungsmaßnahme eingesetzt. Nach dieser Strategie wird zum Beispiel dann verfahren, wenn Ihnen als regelmäßiger Kunde in einer Konditorei immer der frischeste Kuchen angeboten wird.

Selbst wenn Sie die Lagerung in jeder Hinsicht optimiert haben, so ist es doch am wirtschaftlichsten, wenn möglichst gar keine Lagerung erforderlich ist. So stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit der Lagerung beziehungsweise ob eine Vorratshaltung überhaupt wirtschaftlich ist. Denn den Vorteilen der Vorratsbeschaffung (zum Beispiel Absicherung der Verfügbarkeit von wichtigen und knappen Materialien bei Turbulenzen auf den Beschaffungsmärkten oder bessere Konditionen aufgrund größerer Mengenabnahmen) können nicht unbeträchtliche Nachteile gegenüberstehen (zum Beispiel die mit der Vorratsanschaffung und Lagerhaltung verbundene Kapitalbindung oder die Minderung des Wertes der Materialien durch Veralterung).

Die **Beschaffung ohne Bevorratung**, das heißt ohne Einlagerung von Materialien, bietet sich Ihnen insbesondere in zweierlei Hinsicht an, und zwar bei der Einzelbeschaffung im Bedarfsfall und der parallelen Belieferung zu den Fertigungsprozessen.

- ✔ Bei der **Einzelbeschaffung** wird eine Bestellung erst dann vorgenommen, wenn ein Kundenauftrag vorliegt, was nur bei der Anfertigung von einzelnen Produkten oder in der Kleinserienherstellung zutreffend ist.
- ✔ Die **fertigungsbegleitende Beschaffung** kommt vor allem bei der Massen- oder Großserienfertigung zum Einsatz. Dadurch, dass die Materialien möglichst zeitnah zum Einsatz beschafft und bereitgestellt werden, kann die Lagerung beziehungsweise die Vorratshaltung für den Besteller beziehungsweise Hersteller minimiert werden.

Just in Time

Mit der sogenannten *Just-in-Time-Belieferung* wird statt des Fertigungsprozesses der Bedarf des Endkunden zum Bezugspunkt der gesamten Lieferkette (Supply Chain) festgemacht:

Beim *Just-in-Time-Verfahren* soll eine Leistung genau dann bereitgestellt werden, wenn sie gebraucht wird.

Eine Bedingung für den Einsatz des Just-in-Time-Verfahrens ist, dass der jeweilige Bedarf genau bestimmt werden kann. Dies ist umso eher zutreffend, wenn eine Standardisierung des Fertigungsprogramms vorliegt und die Arbeitsabläufe als Serien- oder Massenfertigung gestaltet und organisiert sind (mehr dazu in Kapitel 3). Zudem müssen die Zulieferer äußerst

zuverlässig hinsichtlich der Qualität des gelieferten Materials, der Lieferbereitschaft und Termingenauigkeit sein.

Allerdings bringt die Just-in-Time-Beschaffung neben dem Vorteil der Verringerung der Lagerhaltung den Nachteil der Erhöhung der Transportleistungen mit sich. Da niedrigere Vorräte eine Erhöhung von Zulieferungen nach sich ziehen, sind damit höhere Ausgaben für den Transport verbunden. Insbesondere bei längeren Transportwegen wird die Lagerhaltung damit zumindest ein Stückweit auf die Straßen verlegt.

Supply Chain Management

Das Konzept des Managements der Lieferkette oder der Logistikkette (Supply Chain Management) richtet sich ebenso wie die Just-in-Time-Belieferung auf die Gestaltung der Materialflüsse entlang der betrieblichen Prozesse. Jedoch werden hauptsächlich nicht mehr nur die Elemente des Transports und der Lagerung betrachtet, vielmehr werden alle Organisations- und Funktionsbereiche entlang der betrieblichen Prozesse mit in die Steuerungs- und Gestaltungsmaßnahmen aufgenommen. Besondere Beachtung finden dabei die Übergänge zwischen den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen. Dabei gilt es, die Prozesse aufeinander abzustimmen und so den Leistungsfluss zu optimieren und schließlich eine höhere Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit im Interesse des Unternehmens und des Endkunden zu erreichen. Damit wird gleichsam der Beschaffungsprozess mit den anderen betrieblichen Leistungsprozessen verknüpft und eine ganzheitliche Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette angestrebt.

Der Transport

Ob im Zusammenhang mit der Just-in-Time-Beschaffung oder einem Supply Chain Management: In jedem Fall sollten Sie den Transport als zweite wesentliche Säule der Logistik bei der Optimierung der Beschaffung nicht vergessen. Transport heißt in diesem Fall *Gegenstände oder Materialien von einem Ort zum anderen zu bewegen*. Wichtige Entscheidungen, die Sie hierbei treffen müssen, sind:

- ✔ wie das Material transportiert werden soll, das heißt die **Wahl des Transportmittels** (zum Beispiel mit der Eisenbahn, dem Lkw, dem Schiff oder dem Flugzeug)
- ✔ auf welcher Strecke, auf welchem Weg das Material transportiert werden soll, das heißt die **Wahl des Transportweges** (zum Beispiel auf welchen Flug-, See- oder Landstrecken die Ware transportiert werden soll)
- ✔ wer den Transport durchführen soll, das heißt die **Wahl des Transporteurs** (dazu gehört zum Beispiel die Entscheidung, ob selbst oder durch eine andere Firma transportiert werden soll und wenn Letzteres, welche Firma beziehungsweise Firmen infrage kommen)

Die **Wahl der wirtschaftlichsten Transportweise** hängt dabei unter anderem von Folgendem ab:

- ✔ von der Verkehrsinfrastruktur am Standort von Zulieferer und Empfänger (zum Beispiel inwiefern beide an das Schienennetz angeschlossen sind oder über einen Flughafen verfügen)
- ✔ von der Entfernung zwischen den Standorten
- ✔ von der Schnelligkeit, Flexibilität, Sicherheit, Zuverlässigkeit und Kapazität der infrage kommenden Verkehrsmittel
- ✔ von der Art der zu befördernden Materialien und Güter
- ✔ von den Transportkosten
- ✔ von gesetzlichen Vorschriften (zum Beispiel für den Transport von Gefahrengütern)

Unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien kommt im Fall des Transports von Massengütern (etwa bei Rohstoffen wie Kohle und Eisenerz) eher der Bahn- oder der Schiffstransport infrage. Für den Transport von wertvolleren kleineren verderblichen Lebensmitteln (wie exotischen Früchten) über weite Entfernungen wäre demgegenüber das Flugzeug das Transportmittel der Wahl.

Perspektiven in der Materialwirtschaft

Mit der Vernetzung und Internationalisierung der Unternehmen im Rahmen der globalisierten Wirtschaft wird sich der Kosten- und Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen deutlich erhöhen. Vor diesem Hintergrund vollzieht sich zurzeit der Trend zur Konzentration auf die Kernaufgaben in den Unternehmen. Die Folge ist die Auslagerung (mehr zum Thema Outsourcing lesen Sie im grauen Kasten »Raus damit! – Outsourcing« weiter vorn in diesem Kapitel) betrieblicher Leistungen mit der weiteren Konsequenz, dass erforderliche Hilfsstoffe, Betriebsmittel und Bauteile zunehmend von Zulieferern beschafft werden müssen. Das bleibt nicht ohne Auswirkung auf die Rolle der Materialwirtschaft. Man geht davon aus, dass vor allem von einem guten Beschaffungsmanagement bedeutende Beiträge zur Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Ergebnisse und damit Verbesserungen in der Wettbewerbsposition der Unternehmen zu erwarten sind. Die nachfragenden Unternehmen können darüber hinaus durch Einkaufskooperationen (zum Beispiel durch die gemeinsame Bestellung bessere Konditionen durch größere Mengenabnahme) auf den Beschaffungsmärkten eine bessere Marktposition erlangen, was auch für Kooperationen unter den Zulieferern gilt (zum Beispiel durch die optimale Nutzung eines gemeinsamen Fuhrparks). Ein weiterer Trend besteht darüber hinaus in der Kooperation und Integration der Zulieferer in die betrieblichen Leistungsbereitstellungsprozesse (zum Beispiel indem die Arbeitsabläufe und Fertigungsprozesse gemeinsam mit den Zulieferern geplant und gestaltet werden).

Jetzt kann es losgehen: Die Produktion

3

In diesem Kapitel

- Was produzieren bedeutet
- Wozu das Ganze? Die Produktionsziele
- Die wichtigsten Produktionsformen
- Die Produktionsfunktion
- Produzieren und Kosten optimieren

Gebratene Tauben fallen nicht einfach vom Himmel. Sicher gibt es in Ihrem Umfeld Dinge, die Sie benötigen, sich wünschen und die Sie haben möchten. Die frische Luft, die Sie zum Atmen benötigen, das offene Meer, in dem Sie schwimmen möchten, oder die frischen Beeren, die Sie zu Ihrem Verzehr am Wegesrand auflesen können, alles das sind Dinge, die Ihnen ganz einfach frei in der Natur zur Verfügung stehen. Sie müssen nur zugreifen.

Die meisten Dinge, die Sie benötigen oder haben wollen, um Ihre Bedürfnisse befriedigen zu können, müssen aber speziell für ihren Ge- oder Verbrauch her- beziehungsweise bereitgestellt werden. Es ist die wesentliche Aktivität der Betriebe diese Dinge zu produzieren oder bereitzustellen. Mit dieser zentralen Aufgabe eines Unternehmens machen wir Sie in diesem Kapitel vertraut: Was unter Produkten und Produktion zu verstehen ist, welche Möglichkeiten es grundsätzlich gibt, Produkte herzustellen oder Dienstleistungen zu erbringen, sind ebenso Thema dieses Kapitels wie die Bedeutung von Produktions- und Kostenfunktionen.

Grundlagen der Produktion

Die Kenntnis der verschiedenen Produktionsformen bildet die Basis und den Ausgangspunkt für die Anwendung der produktionswirtschaftlichen Kenntnisse in der betrieblichen Praxis. In diesem Abschnitt werden die Bedeutung, die Ziele sowie die verschiedenen Formen der Produktion behandelt.

Was es heißt zu produzieren

Neben der Beschaffung und dem Absatz (mehr dazu in Kapitel 2 und 4) stellt die Produktion eine der wesentlichen betrieblichen Tätigkeitsbereiche im Unternehmen dar. Der Begriff *Produktion* wird aber keineswegs einheitlich benutzt und verstanden. In der betrieblichen Praxis begegnen Ihnen außerdem Ausdrücke wie *herstellen*, *erzeugen*, *bereitstellen*, *fertigen*, *fabrizieren*, die alle mehr oder weniger den gleichen Sachverhalt umschreiben.

Von *Produktion im engeren Sinne* wird gesprochen, wenn es sich um den von der menschlichen Arbeitskraft, oft mithilfe von Betriebsmitteln, bewirkten Umwandlungsprozess handelt, der aus Roh- und Hilfsstoffen sowie Halb- und Fertigfabrikaten, das heißt aus Produktionsfaktoren und Vorprodukten, Endprodukte für den Kunden hervorbringt.

Die *Produktion im weiteren Sinne* umfasst über die Transformation beziehungsweise den Umwandlungsprozess der eingesetzten Produktionsfaktoren hinausgehend den gesamten betrieblichen Leistungsprozess, das heißt einschließlich der Beschaffung, unterstützenden Verwaltungsprozesse, Finanzierung, Investition und des Marketings (mehr dazu in den Kapiteln 2, 4, 5 und 6). Dabei wird das Produktionsprogramm (das heißt, welche Produkte angeboten werden) auf die Nachfrage nach den Produkten und daraufhin die Beschaffung auf die Produktion dieser Produkte abgestimmt. Um die zukünftige Nachfrage nach den Produkten befriedigen zu können, sind entsprechende betriebliche Kapazitäten bereitzuhalten. Zum Aufbau und Unterhalt der Produktionskapazitäten sind mithin Investitionen zum Beispiel in den Erwerb von Grundstücken, den Bau von Gebäuden, die Anschaffung von Betriebsmitteln und Rohstoffen erforderlich. Solche Investitionen müssen wiederum finanziert werden. Die Produktion will daher gut vorbereitet und geplant sein.

Seltener bezieht sich der Begriff *Produktion* nicht auf die Tätigkeit, sondern auf den Ort der betrieblichen Leistungserbringung oder auf die entsprechende Abteilung im Unternehmen.

Das *Produkt* ist das Ergebnis der gezielten systematischen Kombination der Produktionsfaktoren oder mit anderen Worten der Transformation von Input in Output. Bei dem *Output* beziehungsweise den Produkten kann es sich um Sachgüter, die erstellt, oder um Dienstleistungen, die erbracht oder bereitgestellt werden, handeln.

Wie die Abbildung 3.1 zeigt, ist die Produktion eingebettet zwischen die Beschaffung der Produktionsfaktoren einerseits und dem Absatz der Endprodukte beim Kunden andererseits. Die Beschaffung der erforderlichen Produktionsfaktoren nach Art, Qualität und Menge hängt von der Produktion und diese beziehungsweise das Produktangebot von den Absatzmöglichkeiten und der Nachfrage auf den Märkten ab.

Abbildung 3.1: Die zentralen betrieblichen Leistungsprozesse

Produktionsziele setzen

Bevor Sie an die Planung der Produktion gehen, müssen zunächst die Ziele, die Sie damit verfolgen, klar bestimmt sein. Anhaltspunkte dafür bilden:

- ✔ die allgemeinen Unternehmensziele (zum Beispiel die Gewinnerzielung)
- ✔ die aktuelle Situation des Unternehmens, die sich aus den komplexen unternehmensinternen und externen Umfeldbedingungen ergibt (mehr dazu in Kapitel 1)

Vor dem Hintergrund der Unternehmensziele und der Situationsanalyse schließen sich in Bezug auf die Produktion folgende Sachfragen an:

- ✔ Welche Produkte sollen produziert werden?
- ✔ Wie viel soll produziert werden?
- ✔ Womit soll produziert werden?
- ✔ Auf welche Weise soll produziert werden?
- ✔ Wo soll produziert werden?
- ✔ Wann soll produziert werden?
- ✔ Für wen soll produziert werden?

Die Beantwortung dieser Fragen führt zu den mit der Produktion verfolgten *Sachzielen*, die bezeichnen, was genau angestrebt wird. Sie werden aus den Formalzielen abgeleitet und sind diesen insofern untergeordnet.

Typische *Formalziele* (das heißt übergeordnete formale Zielvorgaben; mehr dazu in Kapitel 1) der Produktion sind:

- ✔ **Wirtschaftlichkeit,** das heißt das angestrebte Verhältnis von betriebenem Aufwand zum daraus resultierenden Ertrag
- ✔ **Produktivität,** das heißt das angestrebte Verhältnis von Input und Output beziehungsweise zwischen den eingesetzten Produktionsfaktoren und hergestellten Produkten
- ✔ **Qualität**, das heißt die Übereinstimmung zwischen Soll und Ist bezüglich der Eigenschaften der bereitgestellten Leistungen
- ✔ **Arbeitsplatzsicherheit** der Mitarbeiter
- ✔ **Umweltschutz,** das heißt nachhaltiger und verträglicher Umgang mit der Umwelt

Diese Produktionsziele dienen als Planungsbasis für das Produktionsprogramm, die Gestaltung der Produktionsprozesse und die Bereitstellung der erforderlichen Produktionsfaktoren. Aus der Beantwortung der Frage danach, welche Güter in welcher Anzahl wann hergestellt werden, ergibt sich das Produktionsprogramm.

Ein *Produktionsprogramm* führt sämtliche Produkte und Leistungen für den Endkunden auf sowie alle Dienstleistungen, Zwischenprodukte und Güter, die in der Produktion als Produktionsfaktoren eingesetzt werden sollen.

Die Beantwortung der oben aufgestellten Fragen bezüglich der Produktion bildet aber auch eine Grundlage für die Planung der Beschaffung und für den Absatz. Bei der Formulierung der Produktionsziele müssen Sie daher darauf achten, dass die angestrebten Zielzustände auch erreicht werden können. Beispielsweise ist es ein frommer Wunsch, möglichst ein maximales Ergebnis in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit, die Qualität, die Produktivität, die Kundenzufriedenheit, die Arbeitsplatzsicherheit sowie eine umweltschonende Produktion gleichermaßen erzielen zu können. Realistischerweise müssen Sie vielmehr mit erheblichen Zielwidersprüchen rechnen.

Klassisch ist der Konflikt, der in der Zielkonkurrenz zwischen einer möglichst maximalen Qualität und einer gleichzeitigen Produktion zu geringsten Kosten besteht. Denn je höher die angestrebte Qualität ist, desto höher sind die Kosten, die aus Maßnahmen zur Vermeidung von Mängeln oder Fehlern entstehen. Da sich mit der Verbesserung der Qualität aber auch bestimmte Kosten verringern, die wiederum mit Qualitätsmängeln und Produktionsfehlern verbunden sind (zum Beispiel durch weniger Reparaturen und Regressansprüche), ist statt einer Maximierung einer der beiden Zielrichtungen vielmehr ein Kompromiss und damit eine Optimierung die beste Wahl.

In Bezug auf die Qualität und die Kosten der Qualitätssicherung müssen Sie das Produktionsniveau anstreben, bei dem die Kosten aus Qualitätsmängeln (zum Beispiel aus Regressansprüchen von unzufriedenen Kunden) und der Fehlervermeidung (zum Beispiel durch zusätzliche Kontrollen in der Produktion) zusammen am geringsten sind.

Das Ziel, gar keine Fehler zu machen, lohnt sich insofern ebenso wenig, wie zu viele Fehler zu machen. In Abbildung 3.2 sehen Sie diesen Zusammenhang noch einmal grafisch zusammengefasst. Die qualitätssteuerungsabhängigen Stückkosten sind dort minimal, wo sich die Kostenkurven für Qualität und mangelnde Qualität schneiden. Das Qualitätsniveau, das an diesem Punkt erreichbar ist, stellt die optimale Qualitätskostenkombination dar.

Produktionsformen

Der Blick in die betriebliche Praxis zeigt, dass es viele Möglichkeiten gibt, Produkte herzustellen. Je nach den verfolgten Produktionszielen, den technischen und wirtschaftlichen Produktionsbedingungen (zum Beispiel im Hinblick auf die Nachfrage auf den Absatzmärkten oder auf die Möglichkeiten der Beschaffungsmärkte) sind die dafür geeigneten Produktionsformen auszuwählen. Da die Produktionsform in einem engen Zusammenhang mit der Art der zu produzierenden Produkte steht, macht es schon einen Unterschied, ob es sich um eine kleinere Dienstleistung, wie einen Haarschnitt bei einem Friseur, oder ob es sich um den Bau eines großen, technisch komplexen Gegenstands handelt.

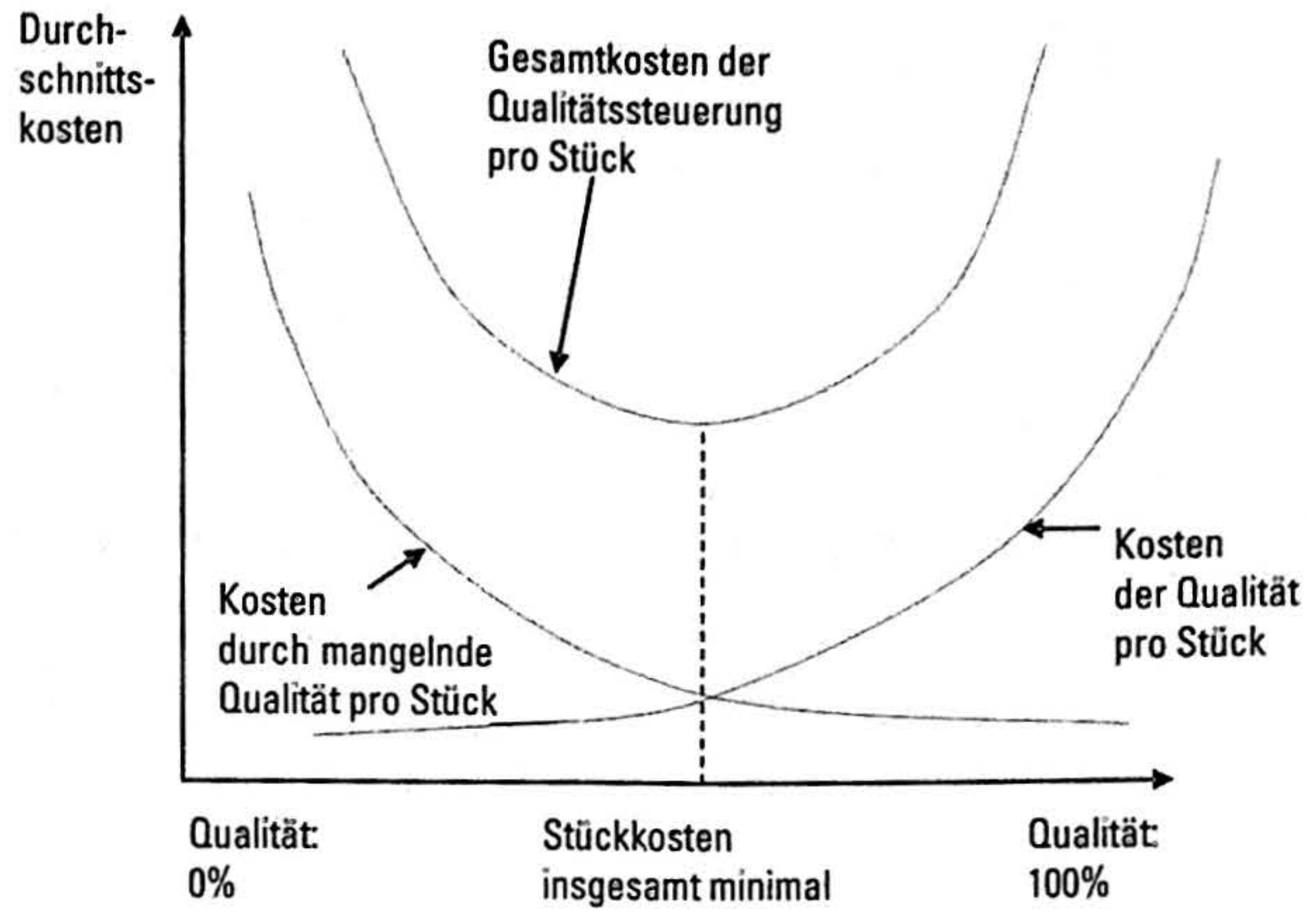


Abbildung 3.2: Qualitäts- und Kostenoptimierung als Produktionsziel

Die Produktionsformen lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden. Dabei können Sie diese Kriterien miteinander kombiniert zur Beschreibung der in der Realität vorzufindenden Produktionsformen verwenden. Eine Übersicht über die Kriterien und einige wichtige Formen sowie dazugehörende Beispiele finden Sie in der Tabelle 3.1.

Produktionsformen nach Sach- und Dienstleistungen

Die industrielle Sachgüterproduktion unterscheidet sich von der Bereitstellung von Dienstleistungen vor allem dahingehend, dass Dienstleistungen im Gegensatz zu den Sachgütern vom Wesen her immateriell und damit nicht lagerfähig sind. Sie können daher auch nicht auf Vorrat produziert werden, wie es mit den Sachgütern möglich ist. Eine weitere Konsequenz daraus ist, dass eine Nachbesserung von Leistungen nicht möglich ist. Allerdings werden die wenigsten Dienstleistungen gänzlich ohne materielle Zutaten erbracht (zum Beispiel verwendet der Friseur beim Haarewaschen Shampoo, Haarfestiger etc.). Die Bereitstellung von Sachgütern geht ihrerseits nahezu immer mit der Erbringung von Dienstleistungen einher (zum Beispiel in Form von Lager- und Lieferdiensten oder Kundenberatungen).

Produktionsformen nach Zahl der Produkte

Die Einteilung nach Einproduktfertigung und Mehrproduktfertigung geht auf die Anzahl der im Produktionsprogramm befindlichen Produkte zurück. Wird nur ein Produkt angeboten, bedeutet das in der Regel eine hohe Spezialisierung. Falls es zu Absatzproblemen kommen sollte oder wichtige Kunden ausfallen, wäre für das betreffende Unternehmen damit aber auch ein höheres Risiko verbunden. Das trifft für die Mehrproduktfertigung weniger zu, denn das Risiko kann hier auf die einzelnen Produkte verteilt werden.

Produktionskriterien	Produktionsformen	Beispiele
Art der Produkte	Sachgütererstellung	Alle Produkte, die man anfassen kann
	Dienstleistungsbereitstellung	Haarschnitt beim Frisör
Zahl der Produkte im Produktionsprogramm	Einprodukterstellung	Nur eine Weinsorte wird angebaut und geerntet
	Mehrprodukterstellung	Mehrere Sorten werden angebaut und geerntet
Anzahl der hergestellten Produkte	Einzelproduktion	Ein Denkmal wird gebaut
	Serienproduktion	Mehrere Exemplare einer Designeruhr werden in begrenzter Anzahl gefertigt
	Massenproduktion	Massenanfertigung von Stecknadeln
Automatisierungsgrad	Manuelle Fertigung	Handwerkliche Schuhanfertigung von einem Schuhmacher
	Automatisierte Fertigung	Vom Computer gesteuerte Automobilfertigung
Auslöser der Produktion	Auftragserstellung	Ein Maßanzug wird in Auftrag gegeben
	Vorratsproduktion	Herstellung von TV-Geräten
Anordnung der Produktion	Werkstattfertigung	Orgelbau
	Gruppenfertigung	Brückenbau, Straßenbau
	Fließfertigung	Autobau
Stufigkeit der Produktion	Einstufige Produktion	Bei einem Kartoffelbauer die Kartoffelernte
	Mehrstufige Produktion	Automobilproduktion, Flugzeugbau

Tabelle 3.1: Produktionsformen im Überblick

Die Mehrproduktfertigung stellt, allein schon durch größere organisatorische und produktionstechnische Abstimmungen, höhere Anforderungen als die Einproduktfertigung an die Ausgestaltung der Produktionsprozesse.

Produktionsformen nach Anzahl der hergestellten Produkte

Im Gegensatz zu der Unterscheidung nach dem Umfang des Produktionsprogramms, das heißt, wie viele unterschiedliche Produkte das Unternehmen anbietet, handelt es sich bei dem Kriterium der hergestellten Produktanzahl um die Mengen oder Stückzahlen, die von den einzelnen Produkten hergestellt werden. *Einzelfertigung* bedeutet demnach die Anfertigung von Unikaten. Das ist der Fall, wenn beispielsweise eine Villa für einen Auftraggeber speziell vom

Architekten entworfen wird und dann von dem beteiligten Bauunternehmen gebaut wird. Wenn dagegen von Häusern gleicher Bauart (wie zum Beispiel bei Reihenhäusern) eine begrenzte Anzahl gefertigt wird, dann spricht man von Serienfertigung.

Serienfertigung liegt immer dann vor, wenn eine begrenzte Zahl von einem bestimmten Produkt hergestellt werden soll. Eine Massenfertigung, wie sie zum Beispiel in Bezug auf die Fertigung von Pralinen, Nägeln oder Bleistiften möglich ist, wäre beim Hausbau aber kaum durchführbar.

Die Massenfertigung können Sie daran erkennen, dass eine sehr große Zahl gleicher Produkteinheiten hergestellt wird. Sie zeichnet sich durch den vermehrten Einsatz von standardisierten Elementen und Verfahren in der Produktion aus. Unterschiede ergeben sich auch in der Produktionsvorbereitung, denn bei der Einzelfertigung müssen bei jedem neuen Produkt die Betriebsmittel neu ausgerichtet werden.

Dem Vorteil der Kundennähe im Zusammenhang mit der Einzelfertigung stehen aufgrund der Mengenvorteile in der Massenfertigung deutlich niedrigere Stückkosten gegenüber.

Produktionsformen nach dem Automatisierungsgrad

Die Zahl der gefertigten Produkte hängt auch eng mit dem Automatisierungsgrad zusammen, denn je ausgeprägter die Automatisierung ist, desto größer ist in der Regel auch die Zahl der hergestellten Produkte.

Automatisierung bedeutet die Übertragung von menschlicher Arbeit auf Automaten. Ein Automat, ebenso wie ein Roboter, ist eine Maschine oder ein technischer Apparat, die oder der bestimmte Tätigkeiten, wenn auch programmgesteuert, selbstständig durchführen kann.

Manuelle Fertigung heißt, dass der Arbeits- beziehungsweise Produktionsprozess überwiegend, wenn auch mit gelegentlicher Unterstützung von Werkzeugen, durch handwerkliche Aktivitäten geprägt ist. Sie findet heute vorwiegend in Kombination mit der Einzelfertigung und in bestimmten Fällen auch in der Serienfertigung statt. Die **automatisierte Fertigung** ist demgegenüber größtenteils in der Massen- und Serienfertigung anzutreffen. In diesem Zusammenhang sind die Übergänge zwischen den einzelnen Produktionsformen jedoch fließend. So reicht der Automatisierungsgrad von Teilautomatisierung bis hin zur vollautomatischen Produktion, in der die Arbeitsprozesse ausnahmslos durch Computer gesteuert werden. In der vollautomatisierten Produktion werden nur noch wenige und hoch qualifizierte Arbeitskräfte eingesetzt. Die Arbeitskraft übernimmt lediglich noch die Kontrolle über die computergesteuerten Maschinen.

Produktionsformen nach der Anordnung der Produktion

Wenn es um die Anordnung der Arbeitsplätze und Organisation der Tätigkeiten geht, unterscheidet man die Werkstatt-, Gruppen- und Fließfertigung.

- ✔ In der **Werkstattfertigung** wird die Produktion an den durchzuführenden Verrichtungen ausgerichtet. Die Roh-, Hilfs- und Werkstoffe sowie die Maschinen und die Arbeitsplätze

werden räumlich dem Produktionsprozess gemäß an einem bestimmten Ort, der Werkstatt, angeordnet. Tischlerarbeiten werden in der Tischlerei, Sägearbeiten in der Sägerei und Lackierungen in der Lackiererei vorgenommen. Die herzustellenden Produkte müssen so in der Reihenfolge der durchzuführenden Arbeitsschritte die einzelnen Werkstätten durchlaufen.

- ✔ Bei der **Fließfertigung** werden die Arbeitsplätze, Betriebsmittel und Werkstoffe nicht nach der Tätigkeitsform beziehungsweise Verrichtung zusammengestellt, sondern direkt am Produktionsablauf ausgerichtet. Die einzelnen Produkte gehen darin von einem Arbeitsgang oder Arbeitsplatz unmittelbar zum nächsten Arbeitsgang über. Das Fließband ist das klassische Beispiel für die Fließfertigung.
- ✔ In der **Gruppenfertigung** sind mehrere Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Stoffe um bestimmte Arbeitsprozesse herum zum Beispiel zu Fertigungsinseln zusammengefasst. Innerhalb der Arbeitsgruppe kann dann nach der Werkstatt- oder nach der Fließfertigung weiter verfahren werden. Die Arbeitsgruppe ist als Team schließlich für die Ergebnisse des Produktionsprozesses verantwortlich. Die Gruppenfertigung kann insofern als Kombination von Fließ- und Werkstattverfahren gelten. Damit lassen sich ein Stück weit auch die Vor- und Nachteile von Werkstattfertigung und Fließfertigung ausgleichen.

Die Fließfertigung hat vor allem den Vorteil,

- ✔ dass der Personalaufwand, bedingt durch geringere Qualifikationserfordernisse der Mitarbeiter (zum Beispiel das Gehalt und die Anlernzeit betreffend), vergleichsweise gering ist,
- ✔ dass aufgrund der eingesetzten standardisierten Verfahren und Maschinen erhebliche Größeneffekte in der Produktion erzielt werden können,
- ✔ dass durch die ausfallenden Lagerungen und minimalen Transportwege die Lager- und Transportkosten vergleichsweise gering sind,
- ✔ dass bedingt durch geringste Fehl- und Wartezeiten die Leerkosten minimal sind.

Die Vorteile der Werkstattfertigung sind demgegenüber,

- ✔ dass das für die Beschaffung von Maschinen, Grundstücken und Anlagen benötigte Kapital und daher auch die Kosten des Kapitals vergleichsweise gering sind,
- ✔ dass die Kosten, die nicht von der Fertigungsmenge abhängig sind (zum Beispiel die Abschreibungen für die Maschinen), das heißt die Fixkosten, vergleichsweise gering sind,
- ✔ dass sie gegenüber der Fließfertigung eine deutlich größere Flexibilität und gegenüber Kundenwünschen oder Veränderungen in der Nachfrage eine deutlich schnellere Reaktionszeit zeigt.

Produktionsformen nach Stufigkeit der Produktion

Die Anzahl der verschiedenen Arbeitsschritte oder Arbeitsvorgänge, die zur Erstellung eines Produktes erforderlich sind, werden als *Fertigungsstufe* bezeichnet:

- ✔ Ist nur eine bestimmte Tätigkeit oder Verrichtung durchzuführen, dann handelt es sich um eine **einstufige Produktion.**
- ✔ Sind mehrere verschiedene Arbeitsvorgänge oder Arbeitsschritte erforderlich, dann liegt eine **mehrstufige Produktion** vor.

Bei einer nur sehr geringen Anzahl von Fertigungsstufen ist die Produktion in der Regel durch eine relativ geringe Arbeitsteilung geprägt. Je mehr Fertigungsstufen, desto mehr Arbeitsteilung und desto größerer Koordinations- und Steuerungsaufwand muss betrieben werden.

Aus der Praxis – Produktionsformen im Bootsbau

Sie sind Bootsbauer und stellen exklusive Segelyachten aus Holz her. Ihre Kundschaft besteht aus einigen betuchten Geschäftsleuten. Die Produktionsformen, die sich daraus ergeben sind:

- ✔ **Sachgütererstellung**, denn es wird hauptsächlich eine Segelyacht erstellt, wobei natürlich auch viele Dienstleistungen, wie zum Beispiel Konstruktion und Beratungen, in diesem Zusammenhang geleistet werden
- ✔ **Einprodukterstellung**, da in Ihrem Produktionsprogramm grundsätzlich nur ein Produkt, nämlich Segelyachten, angeboten wird
- ✔ **Einzelproduktion**, weil die einzelnen Boote jeweils nach individuellem Wunsch und Anforderungen der Kunden als Unikate konstruiert und gebaut werden
- ✔ **Manuelle Fertigung**, weil die meisten Teile handwerklich gefertigt werden müssen
- ✔ **Auftragserstellung**, da diese Boote nicht auf Vorrat, sondern jeweils nach Auftrag individuell gebaut werden
- ✔ **Werkstatt- und Gruppenfertigung**, weil in der Werft (der Werkstatt) das Boot von einzelnen Spezialisten zusammengebaut wird (Tischlern, Mechanikern, Malern etc.)
- ✔ **Mehrstufige Produktion**, denn die Produktion wird stark arbeitsteilig erfolgen, wobei das Schiff mehrere Entwicklungsstadien durchlaufen muss

Ein gespanntes Verhältnis – Produktion und Kosten

Die Produktion gehört zu den Kernaufgaben eines Unternehmens. Das Ergebnis der Produktion durch Kombination der Produktionsfaktoren sind die bereitgestellten Produkte und Leistungen. Doch es ist nicht beliebig, wie die Produktionsfaktoren zur Produktion eingesetzt und kombiniert werden: Die Produktion ist in einer wirtschaftlichen Weise durchzuführen. In diesem Abschnitt erfahren Sie mehr über die Produktionsfunktion, die den Zusammenhang zwischen Input und Output genauer beschreibt, und über das Verhältnis von Kosten und Produktion, was hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Produktion von großer Bedeutung ist.

Input und Output – die Produktionsfunktion

Damit Sie Güter herstellen können, müssen Sie Arbeitskraft, Maschinen, Energie und Material zielgerichtet einsetzen und daher die Kombination der Produktionsfaktoren genau planen.

Bei der Produktionsplanung stellen sich die folgenden Fragen:

- ✔ Wie kombinieren Sie die Produktionsfaktoren?
- ✔ In welchem Verhältnis setzen Sie die Produktionsfaktoren zueinander ein?
- ✔ Wie viel müssen Sie von welchen Produktionsfaktoren einsetzen, um eine bestimmte Anzahl von Gütern produzieren zu können?
- ✔ Wie viele Produkte können mit einer gegebenen Produktionsfaktormenge hergestellt werden?

Diese Fragen und die dabei zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten können Sie mithilfe von Produktionsfunktionen beantworten und darstellen.

Die Fragen und Aspekte zur Produktion sind für einen Betriebswirtschaftler und seinen Betrieb von großer Bedeutung. Nicht nur geht daraus hervor, was zur Produktion alles benötigt wird, auf dieser Basis lassen sich auch die Kosten der Produktion und schließlich der erzielbare Gewinn bestimmen. Produktions-, Kosten- und Gewinnfunktionen stehen insofern in einem engen Zusammenhang.

Die *Produktionsfunktion* gibt Ihnen den mengenmäßigen Zusammenhang zwischen Input und Output an. Das heißt, sie stellt den Zusammenhang zwischen den eingesetzten Produktionsfaktoren und dem damit maximal erzielbaren Ergebnis dar, das heißt der höchstens herstellbaren Anzahl von Produkten. Eine Produktionsfunktion lässt sich wie folgt abbilden:

$$O = f(i_1, i_2, i_3 \ldots, i_n)$$

Der Output O ist eine Funktion oder abhängige Größe von den eingesetzten Produktionsfaktoren, dem Input, $i_1, i_2, i_3 \ldots, i_n$.

Im Allgemeinen werden mehrere Produktionsfaktoren zur Herstellung von Gütern benötigt. Denn um ein komplexes Gut, wie ein Schiff, einen PC oder eine Waschmaschine herstellen zu können, ist eine Vielzahl von Materialien, Maschinen, Werkzeugen und Arbeitsleistungen erforderlich.

Das klassische Ertragsgesetz

Der in dem Beispiel im grauen Kasten »Aus der Praxis – die Produktionsfunktion und das Gesetz vom abnehmenden Ertrag« dargestellte Produktionszusammenhang wird auch als *Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag* oder *Ertragsgesetz* bezeichnet. Die Produktionsfunktion, die dieses Gesetz beschreibt, ist die *Produktionsfunktion vom Typ A*.

Aus der Praxis – die Produktionsfunktion und das Gesetz vom abnehmenden Ertrag

Ein Landwirt hat einen Hof und eine fünf Hektar große Fläche, auf der er Erdbeeren gepflanzt hat und die jetzt in der Saison geerntet werden sollen. Dafür heuert er zunächst fünf Erdbeerpflücker an, die eine bestimmte Menge der Erdbeeren ernten. Doch er erkennt bald, dass er noch viel mehr ernten und auf dem Markt verkaufen kann. Deshalb stellt er weitere fünf Pflücker ein, die sich jetzt die Arbeit aufteilen. Einer der Pflücker übernimmt den Transport der Erdbeeren und ein anderer sortiert die Erdbeeren, während die anderen auf dem Feld arbeiten. So kann der Ertrag insgesamt deutlich gesteigert werden. Aufgrund der Arbeitsteilung und der Übung, die die Pflücker bei der Ernte bekommen, ist der Zuwachs an Ernte insgesamt jedoch mehr als doppelt so hoch als bei den ersten fünf eingestellten Pflückern.

Von diesem Ergebnis beeindruckt, stellt der Landwirt weitere zehn Pflücker ein. Auch dieses Mal kann er dadurch den Ernteertrag steigern, jedoch ist der Zuwachs des Ernteertrags pro zusätzlichen Pflücker nicht mehr so hoch. Ein Grund dafür ist, dass die Pflücker nicht mehr alle so ausgelastet sind wie am Anfang und außerdem die Abstimmung bei der Arbeit nicht mehr ganz so reibungslos verläuft. Würde der Landwirt jetzt in der Erwartung, den Ertrag noch weiter steigern zu können, noch mehr Pflücker einstellen, müsste er ab einer bestimmten Anzahl von Pflückern nicht mehr nur mit einer geringeren Steigerung des Ernteertrags rechnen, sondern sogar mit einem rückläufigen Ernteertrag. Der Grund dafür könnte sein, dass die Arbeiter nicht nur nicht voll ausgelastet sind, sondern schon anfangen, die Ernte zu zertreten. Daher kann es passieren, dass der Ernteertrag dann geringer ausfällt als vor der Einstellung der zusätzlichen Erdbeerpflücker.

Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag: Mit jeder zusätzlich eingesetzten Einheit der Produktionsfaktoren steigt der Ertrag zunächst zwar stark an, weist dann aber mit jeder weiteren Einheit nur noch einen geringeren zusätzlichen Anstieg auf und wird schließlich ab einer bestimmten eingesetzten Faktormenge sogar rückläufig.

Formuliert und in Form einer Produktionsfunktion präsentiert, wurde das Ertragsgesetz bereits im 18. Jahrhundert von einem Herrn namens Turgot. Es ist ursprünglich auch aus dem Kontext der Landwirtschaft hervorgegangen. Man ist jedoch schon damals nicht davon ausgegangen, dass der Ertrag lediglich von dem Einsatz eines einzelnen Produktionsfaktors abhängt. Bekannt war, dass der landwirtschaftliche Ertrag in der Realität von mehreren Faktoren gleichzeitig abhing, zum Beispiel von der Zahl der eingesetzten Arbeitskräfte, der Bodenbeschaffenheit, dem Düngereinsatz und dem verwendeten Saatgut. Um den Einfluss eines bestimmten Produktionsfaktors feststellen zu können, arbeitete man jedoch mit der sogenannten Ceteris-Paribus-Klausel.

Ceteris-Paribus-Klausel: Um die Wirkung einer Einflussgröße oder eines Faktors auf eine andere davon abhängige Größe herausfinden zu können, wird nur die Veränderung des Einflussfaktors und die Reaktion der Zielgröße betrachtet. Alle anderen Einflussgrößen werden in einem Experiment konstant gehalten beziehungsweise es wird angenommen, dass sich die anderen Einflussgrößen nicht verändern. Unter der Annahme von sonst gleichen Bedingungen kann dann der Einfluss des einen Faktors bestimmt werden.

Die Produktionsfunktion anwenden

In Bezug auf das Beispiel im grauen Kasten »Aus der Praxis – die Produktionsfunktion und das Gesetz vom abnehmenden Ertrag« betrachten Sie nun nur die Veränderung des Ernteertrags im Verhältnis zur Zahl der eingesetzten Erdbeerpflücker. Gefragt ist unter Verwendung der Ceteris-Paribus-Klausel, wie sich der Ertrag der Ernte in Abhängigkeit von der Zahl der eingesetzten Arbeitskräfte unter Konstanthaltung der anderen Faktoren wie Dünger, Saatgut und Erntetechnik entwickelt. Der Ernteertrag ist demnach eine Funktion, die (auch) von der Anzahl der eingesetzten Pflücker abhängig ist.

Produktionsfunktionen können mathematisch und grafisch dargestellt werden. Das gilt auch für die Produktionsfunktion vom Typ A (mehr dazu im vorangegangenen Abschnitt). Mit ihrer Hilfe lässt sich für jeden Wert des Produktionsfaktors der korrespondierende Wert des Produktionsergebnisses feststellen. Bezogen auf das Beispiel im grauen Kasten können Sie anhand der Funktionswerte oder der Ertragskurve ablesen, welchen Ertrag oder welche Menge an Erdbeeren wie viele Pflücker jeweils einbringen. Abbildung 3.3 zeigt die Ertragskurve für das Beispiel einer Produktionsfunktion vom Typ A.

Im oberen Teil der Abbildung ist der Verlauf der Ertragskurve der geernteten Erdbeeren in Abhängigkeit von der Anzahl der eingesetzten Erdbeerpflücker dargestellt. Der untere Teil der Abbildung enthält den dazu parallelen Verlauf der durchschnittlichen Erträge pro eingesetzten Pflücker und den Verlauf der Grenzerträge. Während zur Berechnung der durchschnittlichen Erträge die jeweilige Gesamtzahl der geernteten Erdbeeren durch die Gesamtzahl der dafür jeweils eingesetzten Pflücker dividiert wird, stellen die Grenzerträge den Ertrag dar, um den sich der Gesamtertrag verändert, wenn eine zusätzliche Faktoreinheit (hier also ein weiterer Pflücker) eingesetzt wird.

Die vertikale Achse im oberen Teil der Abbildung zeigt die Erträge beziehungsweise den Output, angefangen mit null Erträgen im Ursprung. Die horizontale Achse enthält den Input (i), das heißt die Zahl der eingesetzten Pflücker, ebenfalls mit 0 beginnend. Die vertikale Achse im unteren Teil bezieht sich auf die durchschnittlichen Erträge und die Grenzerträge. Die horizontale Achse führt dabei die Zahl der eingesetzten Pflücker auf. Des Weiteren sehen Sie, dass der Verlauf der dargestellten Kurven in vier Abschnitte eingeteilt ist (Abschnitt A I bis A IV).

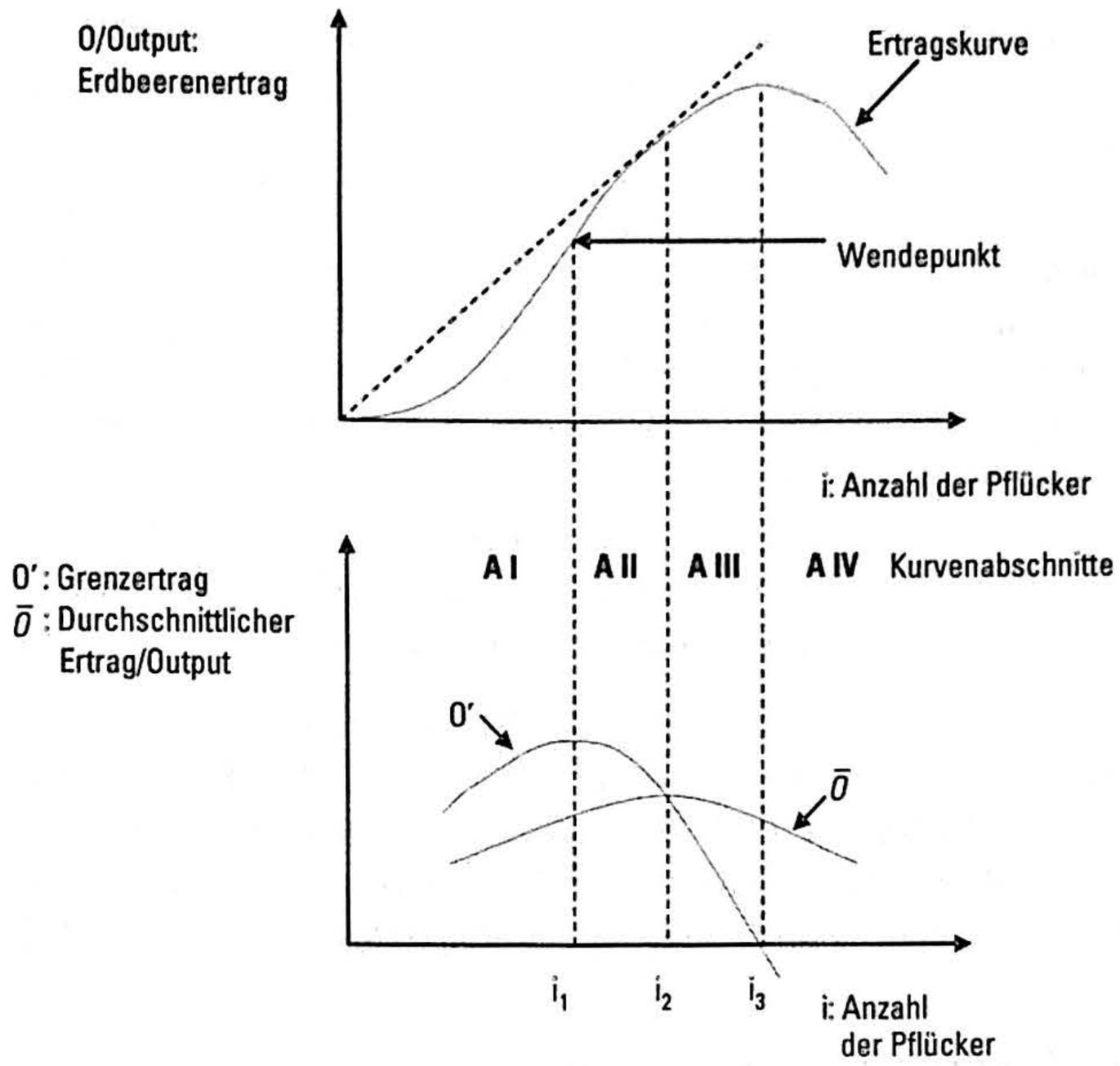


Abbildung 3.3: Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag; Ertragskurve einer Produktionsfunktion vom Typ A

Diese vier Abschnitte stellen typische Phasen des ertragsgesetzlichen Kurvenverlaufs dar. Begrenzt werden die Abschnitte von den Einsatzmengen i_1, i_2 und i_3 des betrachteten Produktionsfaktors der Anzahl der Pflücker.

- ✔ **Phase 1 (Kurvenabschnitt AI):** Am Anfang ist noch kein Pflücker im Einsatz und daher ist auch der Ertrag noch gleich null. Werden nun zunehmend mehr Pflücker eingesetzt, steigt der Ertrag progressiv an, bis die Menge von i_1 Pflückern auf dem Feld ist. Wenn mit jedem zusätzlichen Pflücker auch die Menge der pro eingesetzten Pflücker geernteten Erdbeeren wächst, bedeutet das einen steigenden Grenzertrag. Solange der Grenzertrag wächst und größer als der durchschnittliche Ertrag pro Pflücker ist, nimmt der durchschnittliche Ertrag mit jedem weiteren eingesetzten Pflücker noch zu. Erst ab dem Punkt, an dem der Gesamtertrag zwar noch steigt, aber keinen höheren Anstieg pro zusätzlichen Pflücker aufweisen kann, hat der Grenzertrag sein Maximum bei der Menge i_1 der eingesetzten Pflücker erreicht (Übergang zwischen AI und AII).

- ✔ **Phase 2 (Kurvenabschnitt AII):** Der Gesamtertrag wächst zwar noch, aber mit jedem zusätzlich eingesetzten Pflücker nicht mehr so stark wie zuvor. Der Punkt auf der Ertragskurve für die Menge i_1 der eingesetzten Pflücker wird auch *Wendepunkt* genannt (siehe im oberen Teil der Abbildung), weil sich an dieser Stelle der progressive oder zunehmende Anstieg der Ertragskurve in einen degressiven oder abnehmenden Zuwachs beziehungsweise Grenzertrag umwandelt. In der zweiten Phase wird nun die Menge der Pflücker bis auf i_2 erhöht. Bei dieser Menge ist der Grenzertrag gleich dem Durchschnittsertrag, das

heißt, hier kreuzen sich die Kurven des Grenzertrags und der Durchschnittserträge. Vor dem Schnittpunkt sind die Grenzerträge höher als die Durchschnittserträge. Der Grund dafür ist, dass die durchschnittlichen Erträge nur so lange ansteigen können, wie die Grenzerträge höher als die bisherigen Durchschnittserträge sind.

- ✔ **Phase 3 (Kurvenabschnitt AIII):** Wenn die Grenzerträge geringer als die Durchschnittserträge sind, dann fallen auch die Durchschnittserträge, weil nun von jedem zusätzlichen Pflücker jeweils ein geringerer Zuwachs in der Ernte erbracht wird. Die Gesamterträge steigen bis zu ihrem Maximum an. Das Maximum wird erreicht, wenn genau die Menge i_3 von Pflückern eingesetzt wird. Die durchschnittlichen Erträge und die Grenzerträge werden in dieser Phase jedoch mit jedem zusätzlich eingesetzten Pflücker geringer. Im Maximum der Ertragskurve schneidet die Grenzertragskurve die horizontale Achse, was bedeutet, dass kein Ertragszuwachs durch einen weiteren Pflücker zu erwarten ist.
- ✔ **Phase 4 (Kurvenabschnitt AIV):** Die Ertragskurve, die Durchschnittsertragskurve sowie die Kurve der Grenzerträge fallen. Letztere befindet sich zudem unterhalb der horizontalen Achse, das heißt, die Grenzerträge fallen nicht nur, sie sind auch negativ. Ein negativer Grenzertrag bedeutet, dass mit jedem zusätzlich eingesetzten Pflücker nicht mehr Erdbeeren geerntet werden, sondern dass der Gesamtertrag an Erdbeeren sogar sinkt.

Verschiedene Produktionsfunktionen

In der Praxis kommt es häufiger vor, dass mehrere Faktoren für die Produktherstellung erforderlich sind, die einen Einfluss auf den Ertrag haben. Fraglich ist diesbezüglich, welchen Einfluss die einzelnen Faktoren auf den Ertrag haben und in welcher Kombination sie zur Produktion eingesetzt werden müssen. Die unterschiedlichen Kombinationen und ihre Auswirkungen auf den Ertrag werden durch die folgenden dafür vorgesehenen Produktionsfunktionen dargestellt.

- ✔ **Limitationale Produktionsfunktionen:** Produktionsfunktionen, in denen die Faktoren nicht gegenseitig ersetzt werden können und die zudem in einem bestimmten Mengenverhältnis kombiniert eingesetzt werden müssen, um einen bestimmten Produktionsertrag erzeugen zu können.
  - **Linear limitationale Produktionsfunktion:** Die Anzahl der hergestellten Produkte steht in einem proportionalen Verhältnis zu den Mengen der eingesetzten Faktoren.

    Beispiel: Zur Herstellung von 10 Fahrrädern werden nur 20 Reifen und zehn Klingeln benötigt, nicht mehr und nicht weniger.
  - **Nichtlineare limitationale Produktionsfunktionen:** Die erzeugte Menge an Produkten verhält sich nicht proportional zu den eingesetzten Faktormengen (wenn die Produktionsfaktoren zum Beispiel gleichmäßig linear erhöht werden und der Ertrag überproportional zunimmt).

    Beispiel: Wenn 20 Kilo Saatgut zusammen mit 30 Kilo Dünger verwendet werden, kann das Ergebnis ein Vielfaches sein, als wenn nur zehn Kilo Saatgut und 15 Kilo Dünger verwendet werden.

✔ **Substitutionale Produktionsfunktionen:** Wenn sich die Produktionsfaktoren gegenseitig ersetzen und austauschen lassen, wird von *substitutionalen Funktionen der Produktion* gesprochen.

Beispiel: Sie können eine Garage entweder aus Holz oder aus Stein bauen.

- **Eine total substitutionale Produktionsfunktion** liegt dann vor, wenn der eine Produktionsfaktor vollständig durch den anderen ersetzt werden kann.

  Beispiel: Die Garage kann komplett aus Stein oder aus Holz gebaut werden.

- **Partiell substitutional sind Produktionsfunktionen**, wenn die Faktoren zwar austauschbar sind, aber nicht vollständig auf den einen oder den anderen Produktionsfaktor verzichtet werden kann.

  Beispiel: Zum Bau eines Hauses sind Maschinen und Arbeiter erforderlich, wobei Maschinen die menschliche Arbeit jedoch nicht gänzlich ersetzen können.

Die Abbildung 3.4 fasst die Produktionsfunktionen noch einmal zusammen.

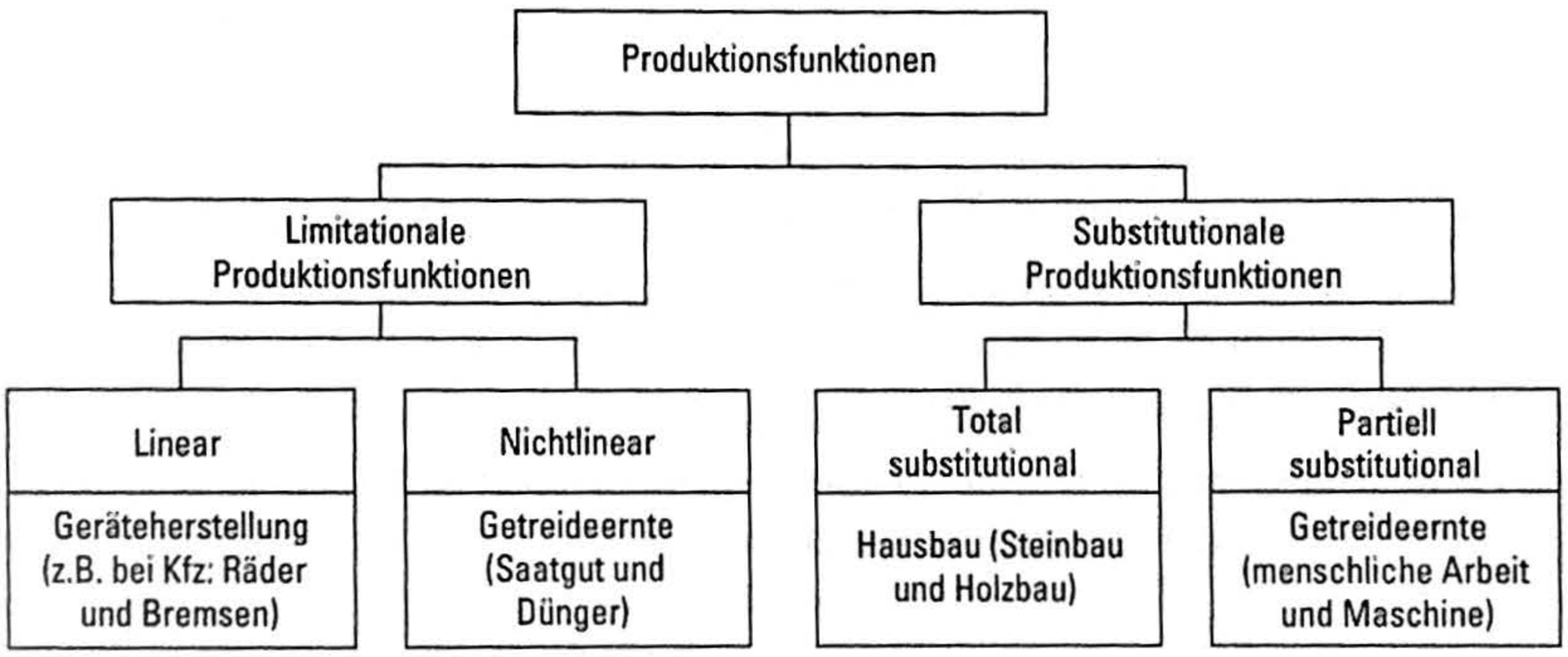


Abbildung 3.4: Produktionsfunktionen und ihre Formen im Überblick

Nichts gibt es umsonst: Kostenfunktionen

Sie müssen nicht nur wissen, welche Produktionsfaktoren Sie in welchen Mengen benötigen, um bestimmte Produkte herstellen zu können, sondern Sie müssen auch die damit verbundenen Kosten kennen. Nur so können Sie die wirtschaftlichsten Produktionsformen und Leistungsprozesse auswählen, Preise kalkulieren und Produkte am Markt gewinnträchtig unterbringen.

Die Kostenfunktion stellt die Kosten in Abhängigkeit von den eingesetzten Produktionsfaktoren dar. Mit ihrer Hilfe wird die mengenmäßige Betrachtung der Beziehung von Input (eingesetzte Produktionsfaktoren) und Output (hergestellte Produkte) durch die wertmäßige Analyse dieser Beziehung ergänzt.

Zur Produktion müssen Produktionsfaktoren eingesetzt, genutzt und verbraucht werden. Die Produktionsfaktoren haben ihren Preis, denn in der Regel müssen sie beschafft oder eingekauft werden.

Kosten sind der mit Geld bewertete Verbrauch der Faktoren zur Erbringung der betrieblichen Leistungen (mehr zu Kostenbegriffen erfahren Sie in Kapitel 10).

Auf der Basis gegebener Produktionsziele werden die Kosten, die für die Produktion anfallen, durch die benötigten Faktoreneinsatzmengen bestimmt. Entscheidend für die Höhe der Kosten sind neben den Faktormengen auch die Faktorpreise, die auf den Faktormärkten (mehr dazu in Kapitel 2) gezahlt werden müssen.

Die *Faktorpreise* sind das Ergebnis der Angebots- und Nachfrageverhältnisse auf den Märkten und werden von der Qualität der Faktoren beeinflusst.

Die Höhe der Kosten wird auch durch verschiedene betriebsinterne Einflussgrößen (die sogenannten *betrieblichen Kosten*) beeinflusst:

- ✔ Das **Produktionsprogramm:** Weil die Kosten von der Art und Menge der hergestellten Güter beziehungsweise bereitgestellten Dienstleistungen abhängen und das Produktionsprogramm genau diese Aspekte beinhaltet, werden die Kosten auch durch das Produktionsprogramm beeinflusst.
- ✔ Die **Größe des Betriebs:** Je größer der Betrieb, desto höher sind zwar die Gesamtkosten der Betriebsbereitschaft (fixe Kosten für Mieten für Räume, Wartungskosten für Maschinen und Personalkosten) desto niedriger sind aber die Kosten der Produktion pro Stück (zum Beispiel durch den Einsatz leistungsfähigerer größerer Maschinen und durch Mengenrabatte für die Beschaffung der Faktoren).
- ✔ Die **Produktionsform:** So erfordert zum Beispiel ein hoher Automatisierungsgrad häufig erhebliche Anfangsinvestitionen, wodurch aber aufgrund der größeren Anzahl der produzierten Einheiten die Stückkosten deutlich gesenkt und die Investitionskosten über einen längeren Zeitraum mehr als ausgeglichen werden können.

Neben diesen Einflussgrößen gibt es weitere Aspekte, die zu den betrieblichen Kosten beitragen, aber nur mehr oder weniger mit den Kernprozessen der Produktion zu tun haben. Dies sind zum Beispiel Marketingmaßnahmen, Verwaltungsprozesse sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Eine vollständige Erfassung aller Kosten erfolgt in der Kostenrechnung (siehe Kapitel 12).

Wie lassen sich nun die betrieblichen Kosten den verbrauchten Faktormengen zuordnen? Sie kennen unsere Antwort bereits: Mithilfe von Kostenfunktionen, denn Kosten zeigen den bewerteten Verbrauch an Produktionsfaktoren an.

Daraus folgt, dass es so viele Kostenfunktionen geben kann, wie es Ertragsfunktionen gibt. Wie die Ertragsfunktionen sind auch die Kostenfunktionen mathematisch und grafisch darstellbar.

Kostenanalyse anhand des Ertragsgesetzes

Bei der Kostenanalyse anhand des Ertragsgesetzes (mehr dazu lesen Sie im Abschnitt »Das klassische Ertragsgesetz« weiter vorn in diesem Kapitel) werden dem Gesamtertrag die Gesamtkosten und den durchschnittlichen Erträgen die durchschnittlichen Kosten und den Grenzerträgen die Grenzkosten gegenübergestellt.

Die Gesamtkosten setzen sich aus fixen und variablen Kosten zusammen:

- ✔ **Fix** sind die Kosten, die sich nicht mit der produzierten Menge verändern (zum Beispiel die Mietkosten für angemietete Räume oder die Pacht für den Boden, auf dem die Erdbeeren gepflanzt werden).
- ✔ **Variabel** sind die Kosten, die sich mit der produzierten Menge verändern (zum Beispiel die Kosten der Erdbeerenernte aufgrund der Zahl der eingesetzten Erdbeerpflücker).

Dieser funktionale Zusammenhang lässt sich als Gleichung wie folgt darstellen (wobei O wieder für den Output, das heißt die hergestellte Produktmenge steht; $K(O)$ sind die Gesamtkosten, K_{fix} die fixen Kosten und $K_{var}(O)$ sind die variablen Kosten):

$$K(O) = K_{fix} + K_{va}r(O)$$

Die durchschnittlichen Kosten $k(O)$ berechnen Sie, indem Sie die Gesamtkosten $K(O)$ durch die Gesamtzahl der hergestellten Produkte, nämlich O, teilen:

$$k(O) = \frac{K(O)}{O}$$

Die durchschnittlichen Kosten entsprechen dabei den Kosten pro Stück beziehungsweise den Stückkosten.

Wenn die Gesamtkosten für 100 Kilogramm geerntete Erdbeeren sich auf 200 Euro belaufen, dann betragen die Stückkosten für eine Schale mit einem Kilogramm Erdbeeren

$$\frac{200}{100} = 2 \text{ Euro/Schale.}$$

Anhand der Kostenfunktionsbetrachtungen im nächsten Abschnitt erkennen Sie, wie sich die Kosten bei verschiedenen Produktionsmengen verhalten. Sie können in Verbindung mit der Betrachtung der Erlösverläufe daraus entnehmen, wann Sie in die Gewinnzone kommen und wann Sie diese wieder verlassen und bei welcher Menge der Gewinn maximal ist. Sie können auch sehen, wie hoch der Preis mindestens sein muss, wenn Sie mit Ihrem Unternehmen im Markt bestehen wollen.

Die an das Ertragsgesetz gebundene Produktionsfunktion vom Typ A und die daran ausgerichtete Kostenfunktion ist ursprünglich auf die landwirtschaftlichen Verhältnisse hin konzipiert worden. Grundsätzlich lassen sich die mithilfe der ertragsgesetzlichen Produktionsfunktionen gewonnenen Erkenntnisse aber auch auf andere Produktionsverhältnisse übertragen. Allerdings nicht eins zu eins, sondern hier sind die Besonderheiten der modernen industriellen Produktionsverhältnisse zu berücksichtigen. Nicht nur gibt es deshalb unterschiedliche Pro-

duktionsfunktionen, es gibt auch entsprechend verschiedene Kostenfunktionen. Mit diesen ist es dann auch möglich, andere Kostenverläufe zu betrachten (zum Beispiel für Produktionsfunktionen mit mehreren Produktionsfaktoren oder für limitationale Produktionsfunktionen). Aber auch für diese gelten die hier anhand der ertragsgesetzlichen Verläufe behandelten Zusammenhänge.

Die Kostenfunktion des Ertragsgesetzes am Beispiel

Sie haben einen Auftrag über 50 Kilogramm Erdbeeren (das heißt für 50 Schalen) erhalten und wissen, dass dafür 150 Euro Kosten anfallen. Wenn Sie jetzt nur eine Einheit mehr Erdbeeren produzieren (das heißt 51 Kilogramm) und anbieten und dafür insgesamt 151 Euro an Kosten aufbringen müssen, dann belaufen sich die Grenzkosten für das zusätzliche Kilogramm auf einen Euro. Mathematisch werden die Grenzkosten mithilfe der ersten Ableitung der Gesamtkostenfunktion *K'(O)* ermittelt.

Die *Grenzkosten* informieren Sie darüber, wie sich die Gesamtkosten verändern, wenn die Produktionsmenge sich nur um eine Produkteinheit erhöht oder verringert.

Abbildung 3.5 stellt den Zusammenhang zwischen Erlösen, Kosten und Gewinn dar und ist in einen oberen und unteren Teil unterteilt.

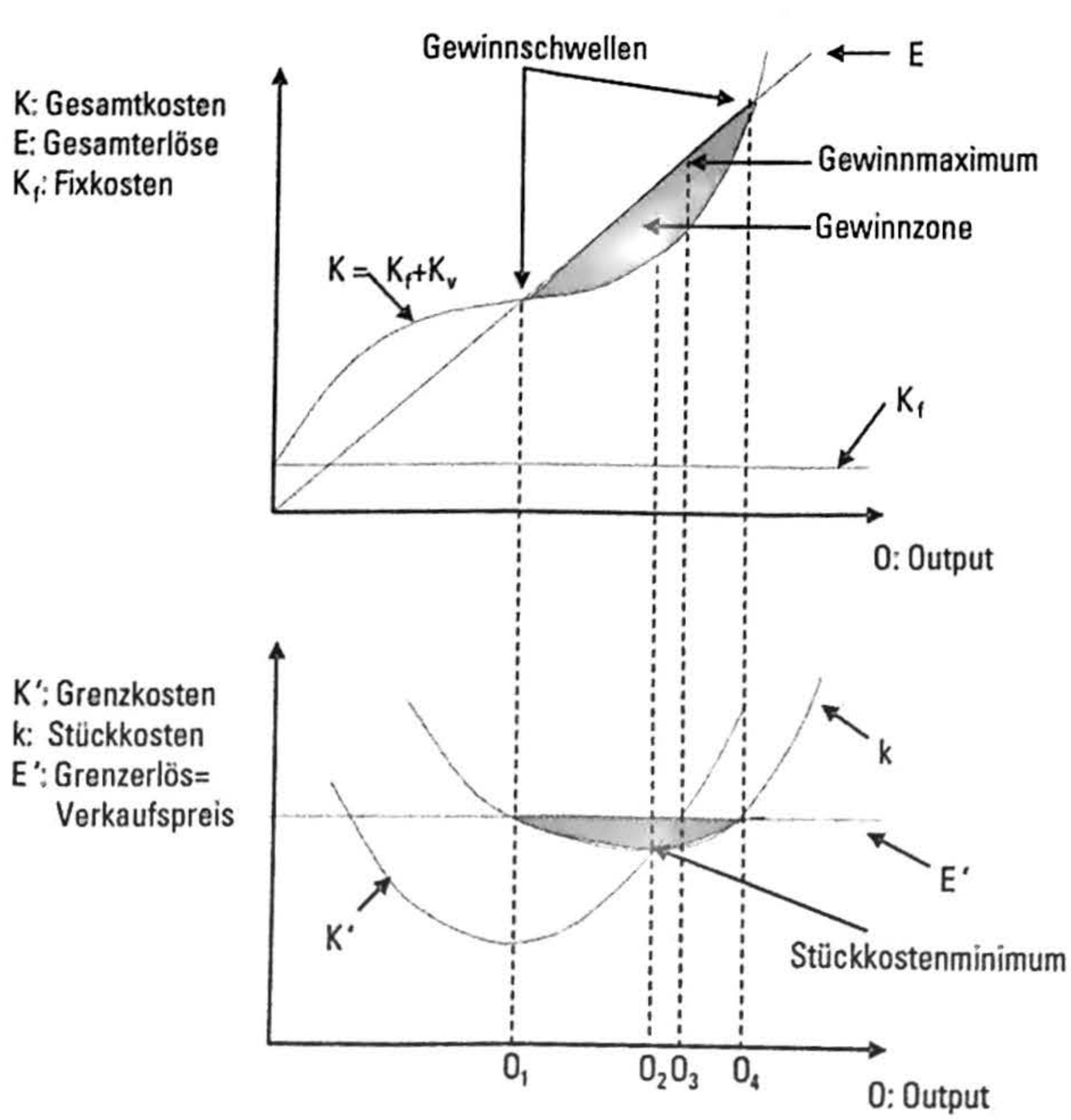


Abbildung 3.5: Die Kostenfunktionen des Ertragsgesetzes

Im oberen Teil sind die Gesamtkosten, die variablen Kosten, die Fixkosten und die Erlöse abgebildet. Der untere Teil enthält die Grenzerlöse sowie die Stück- und die Grenzkosten. In beiden Teilen ist der Output auf der horizontalen Achse abgebildet, wobei diese wieder in die vier Phasen (O_1 bis O_4) eingeteilt ist, die schon in der Abbildung 3.3 im Hinblick auf die Zahl der eingesetzten Pflücker verwendet worden sind.

Die Erlöse sind die verkauften Produkte multipliziert mit dem Preis. Bei stabilem Preis und sofortigem Verkauf der Ware weist die Erlöskurve den gezeigten linearen Anstieg im oberen Teil der Abbildung 3.5 auf (beginnend im Ursprung der beiden Achsen, denn wenn nichts verkauft wird, gibt es auch keine Erlöse). Linear ist der Anstieg der Erlöse, weil mit jedem verkauften Schälchen genau der gleiche Preis erzielt wird und der Erlös daher linear beziehungsweise immer im gleichen Maße oder proportional zunimmt.

Der Verkaufspreis entspricht den Grenzerlösen, weil mit jeder zusätzlichen verkauften Produkteinheit genau ein Erlös in Höhe des Preises erzielt werden kann. Das der Preis beziehungsweise der Grenzerlös sich mit der Ausbringungsmenge nicht ändert und gleich bleibt, können Sie auch an dem konstanten Verlauf der Grenzerlösgeraden parallel zur horizontalen Achse im unteren Teil der Grafik erkennen.

Die Fixkosten erkennen Sie als eine Gerade im oberen Teil der Grafik, die parallel zur horizontalen Outputachse verläuft. Dieser Verlauf erklärt sich dadurch, dass sich die Fixkosten mit der Höhe der produzierten Menge nicht verändern. Die Form der Kurve der variablen Kosten entspricht indessen der Form der Gesamtkostenkurve. Das ergibt sich daraus, dass die Gesamtkosten aus den fixen und den variablen Kosten bestehen und die Fixkostenkurve nur eine Gerade parallel zur Outputachse ist. Das ist auch der Grund dafür, dass die Kurve für die gesamten Kosten nicht im Ursprung der Achsen beginnt, sondern gleich in Höhe der Fixkosten auf der vertikalen Achse. Denn selbst dann, wenn noch keine einzige Erdbeere gepflückt ist, fällt die Miete für Lagerräume an oder es muss das Grundgehalt der Pflücker bezahlt werden.

Ist Ihnen aufgefallen, dass der Verlauf der Variablen- und Gesamtkostenkurve dem der Ertragskurve in der Abbildung 3.3 sehr ähnlich ist? Letztere hat die Form eines leicht geneigten S und Erstere sieht genau wie ein umgedrehtes S aus. Die Kurve der variablen Kosten und damit auch der Gesamtkosten verläuft von der Form her spiegelverkehrt zur Ertrags- beziehungsweise landwirtschaftlichen Produktionskurve.

Die Gesamtkosten steigen mit Beginn der Produktion steil an: Arbeitsgeräte sind zu beschaffen, Arbeiter einzustellen und einzuweisen, organisatorische Vorarbeiten durchzuführen etc. Allerdings nimmt der Zuwachs in seiner Intensität ab. Dieser degressive Kostenanstieg (das heißt die Kosten nehmen bei zunehmendem Output immer langsamer beziehungsweise unterproportional zu) der Kurve der variablen Kosten und damit der Gesamtkosten im ersten Produktionsabschnitt bis zu einer Outputmenge von O_1 lässt sich damit erklären, dass mit zunehmender Produktionsmenge die Pflücker immer geschickter im Pflücken werden, sodass der Ausschuss bezogen auf die gepflückten Mengen immer niedriger wird. Das heißt, die Stückkosten fallen und die Gesamtkosten wachsen weniger schnell mit der Ausbringungsmenge beziehungsweise dem Output.

Der degressive Verlaufsanstieg der Gesamtkosten kommt auch in den fallenden Grenzkosten zum Ausdruck: Bei einem Output von O_1 erreichen die Grenzkosten aber ihr Minimum. Ab diesem Punkt nehmen sie wieder zu und mit dem Anstieg der Grenzkosten nimmt auch der Anstieg der Gesamtkosten zu. Bei einem Output von O_1 können Sie daher auch einen Wendepunkt im Verlauf der Gesamtkosten beobachten. Ab diesem Punkt verhält sich der Anstieg der Gesamtkostenkurve progressiv, das heißt, die Kosten wachsen mit jeder zusätzlichen Outputeinheit (jedem Schälchen Erdbeeren, das gepflückt wird) überproportional an. Verantwortlich für diese Entwicklung ist unter anderem der Auslastungsgrad von Maschinen und Menschen.

Kommen die Maschinen oder Menschen an ihre Kapazitätsgrenze, vermehren sich die Fehler und die Kosten steigen überproportional an.

In der Abbildung 3.5 schneidet bei der Ausbringungsmenge O_1 außerdem auch noch die Erlöskurve die Gesamtkostenkurve. Das bedeutet, dass ab einem Output von O_1 der Erlös erstmals höher als die Kosten ist und somit ein Gewinn erzielt werden kann. Man sagt, dass hier ein Durchbruch (auch als *Break-even-Point* bekannt) erreicht wird und die Gewinnschwelle erreicht ist. Sie können daraus den Schluss ziehen, dass ein Output bis zur Menge O_1 bei dem gegebenen Marktpreis nur Verluste bringen und sich eine Produktion gar nicht erst lohnen würde.

Wird nun der Output weiter bis auf den Wert O_2 erhöht, steigen die Gesamtkosten zwar überproportional an, aber die Stückkosten gehen mit zunehmendem Output noch weiter zurück und fallen auf ihren niedrigsten Punkt. Bis zu diesem Punkt liegen die Grenzkosten noch unter den Stückkosten, danach liegen sie darüber, denn jetzt sind die zusätzlichen Kosten pro Outputeinheit über dem Durchschnitt der Kosten und ziehen diesen gewissermaßen mit sich nach oben. Bei der Outputmenge O_2 finden Sie deshalb auch den Schnittpunkt zwischen der Kurve der Grenzkosten und der Stückkostenkurve (siehe unterer Teil der Abbildung 3.5).

Das Stückkostenminimum bildet gleichzeitig die Untergrenze für den Preis, den Sie mit dem Verkauf der Produkte, in diesem Fall der Erdbeerschalen, am Markt erzielen müssen. Sollte der Preis darunter liegen, würden Sie Verluste machen, denn der Preis deckt in diesem Fall nicht die durchschnittlichen Kosten beziehungsweise die Stückkosten. Langfristig gesehen bedeutet das, dass die Erdbeerproduktion in jedem Fall eingestellt werden müsste, sollen Verluste vermieden werden. Glücklicherweise liegt der Erlös beziehungsweise der Preis im Beispiel bei dem Output O_2 aber über den Stückkosten, sodass ein Gewinn anfällt.

Der Erlös pro Stück, das heißt der Preis pro Stück, darf langfristig nie kleiner sein als die Stückkosten.

Wird die Outputmenge auf die Menge O_3 erhöht, dann wächst der Gewinn weiter an und erreicht dort seinen Höhepunkt. In diesem Produktionsabschnitt nehmen erstmals auch die Stückkosten und die Grenzkosten zu, wobei die Kurve der Grenzkosten schließlich die Grenzerlös- beziehungsweise Preisgerade bei einem Output von O_3 schneidet. Bei den gegebenen Preisen und Kostenverläufen liegt an dieser Stelle auch das Gewinnmaximum. Solange nämlich der Preis oder die Grenzerlöse über den Grenzkosten liegen, kann mit jeder zusätzlich pro-

duzierten und verkauften Produkteinheit der Gewinn vermehrt werden. Sind die Grenzerlöse erst einmal niedriger als die Grenzkosten, wird pro zusätzliche Produkteinheit ein geringerer Überschuss von Einnahmen über die Ausgaben eingefahren und der erzielte Gewinn fällt geringer aus als vorher.

Wird der Output jetzt noch weiter auf O_4 erhöht, steigen die Gesamtkosten, die Durchschnittskosten und die Grenzkosten weiterhin an, bis die Gesamtkostenkurve die Erlösgerade und die Stückkostenkurve die Grenzerlösgerade schneidet. Ab dieser Ausbringungsmenge sind die Gesamtkosten wieder höher als die Gesamterlöse und auch die Stückkosten liegen jetzt über dem Verkaufspreis. Damit ist die zweite Gewinnschwelle oder, anders ausgedrückt, der Verlustbereich wieder erreicht. Die Einnahmen reichen jetzt einfach nicht mehr aus, um die Kosten zu decken. Wirtschaftlich gesehen darf Ihr Unternehmen keineswegs unter den gegebenen Bedingungen eine größere Menge produzieren und auf dem Markt anbieten. Optimal wäre die Menge O_3, weil bei dieser Menge bei gegebenem Marktpreis der Gewinn maximiert wird.

Marketing: Rund um den Absatz

In diesem Kapitel

- Was Marketing ist
- Ziele und Strategien im Marketing
- Wie der Markt erforscht wird
- Das Handwerkszeug: Marketinginstrumente
- Auf die Kombination kommt es an: Der Marketingmix

Ohne Kunden kann jeder Laden zumachen. Warum das? Ganz einfach, weil dann keiner mehr da wäre, der Ihnen die Waren abnehmen würde. Wenn Sie aber keine Produkte verkaufen können, dann haben Sie auch keine Einnahmen. Ohne Einnahmen können Sie die zur Produktion getätigten Ausgaben nicht bezahlen. Das Ende vom Lied ist, dass Sie Ihr Geschäft schließen müssen, weil Sie zahlungsunfähig, das heißt insolvent geworden sind. Dieser Grundgedanke ist der Kern und Ausgangspunkt des Marketings. Dahinter verbirgt sich die Einsicht, dass es letztendlich der Kunde als Abnehmer der betrieblichen Leistungen ist, der mit seinem Kauf über den Fortbestand des Unternehmens entscheidet. Im Marketing wird der Kunde in den Mittelpunkt gerückt und damit sozusagen zum Fluchtpunkt aller betrieblichen Gedanken und Entscheidungen gemacht.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wozu Marketing dient und welche strategischen und marketingpolitischen Entscheidungen dabei zu treffen sind. Sie erfahren, was es mit dem Customer Relationship Management auf sich hat und warum die Kundenbeziehungen so wichtig für die Unternehmen sind. Wir zeigen Ihnen, wie Sie mithilfe der Marktforschung mehr über den Kunden erfahren können, welche produktpolitischen Alternativen es gibt, wie Sie mit Kunden kommunizieren und Werbung für Ihre Produkte betreiben können. Ferner erfahren Sie, wie man mit dem Angebot und der Gestaltung von Konditionen dem Kunden entgegenkommt, wobei natürlich die Kenntnis über preispolitische Entscheidungen und die Bestimmung des optimalen Preises nicht fehlen darf. Zu den behandelten Marketingthemen gehören schließlich auch die Möglichkeiten, auf welche Weise beziehungsweise auf welchem Wege die Produkte am besten zu den Kunden gelangen können, das heißt Distributionspolitik betrieben werden kann, und warum es für ein erfolgreiches Marketing auf die richtige Kombination der einzelnen Marketinginstrumente zu einem Marketingmix ankommt.

Marketing: Alles auf den Markt ausrichten

Der Absatz der hergestellten Güter oder der angebotenen Dienstleistungen an den Kunden ist der oberste Zweck des Marketings. Dabei bilden nicht die im Unternehmen gegebenen Bedingungen der Produktion und Prozesse den Orientierungsmaßstab, sondern der Absatz der

Unternehmensleistungen an den Kunden. Denn um Ihre Produkte an den Kunden zu bringen, müssen Sie diesen erst einmal suchen und finden. Wenn Sie ihn gefunden haben, müssen Sie natürlich auch einen Kontakt knüpfen und eine Beziehung zu ihm aufbauen. Bedingung dafür ist aber, dass Sie genau wissen, was der Kunde eigentlich haben möchte und wonach er sucht.

Nach dem BWL-Lehrmeister Erich Gutenberg ist *Marketing* die Lehre vom Absatz der Güter. Nach einer modernen Auffassung stellt Marketing die auf den Markt und die Kundschaft ausgerichtete Führung des gesamten Unternehmens dar. Insofern beschäftigt sich das Marketing nicht nur mit dem Absatz auf den Märkten, sondern die Marktorientierung fängt schon mit den Beschaffungsmärkten an und bezieht alle anderen betrieblichen Bereiche und Funktionen ein. Für dieses umfassende Verständnis vom Marketing hat sich der Ausdruck Marketing-Management etabliert.

Bedeutung des Marketing-Management

Die Aufgabengebiete des *Marketing-Managements*, die je nach Markt (zum Beispiel in Bezug auf Konsumgüter, Investitionsgüter oder Dienstleistungen) verschiedene Spezialisierungen erfahren haben, sind sehr vielfältig. Insbesondere folgende Schwerpunkte gehören aber zu den Kernaufgaben des Marketings:

- ✔ Marktforschung
- ✔ Produktpolitik
- ✔ Preispolitik
- ✔ Kommunikationspolitik
- ✔ Distributionspolitik

Diese Kernaufgaben werden in diesem Kapitel genauer erläutert. Damit übereinstimmend folgt der Marketing-Managementprozess einem typischen Ablauf:

1. **Markt- und Umweltanalyse**
2. **Bestimmung der Marketingziele**
3. **Festlegung der Marketingstrategie**
4. **Einsatz der Instrumente des Marketingmix**
5. **Controlling und Steuerung des Einsatzes der Marketinginstrumente**

Den Absatzmarkt kennen

Als Anbieter auf dem Markt stehen Sie mit Ihrem Unternehmen in einem harten Wettbewerb um die Kundschaft. Um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, müssen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden genau kennen und wissen, wer Ihre Konkurrenten sind. Den Kunden

geht es indessen nicht viel anders. Sie müssen wissen, welche Produkte mit welchen Eigenschaften zu welchen Bedingungen sie haben möchten, wer diese Produkte in der gewünschten Weise anbietet und wo sie diesen Anbieter treffen können. Der Ort, an dem die Produkte zum Verkauf angeboten werden und wo die Konsumenten sie nachfragen, wird in der Betriebswirtschaftslehre *Markt* genannt.

Der *Markt* ist der Ort, an dem Produkte gekauft, getauscht oder gehandelt werden. Auf dem Markt treffen sich die Anbieter und Nachfrager (gleich Kunden) der Produkte.

Wenn Sie frische Erdbeeren auf dem Markt anbieten wollen, müssen Sie zu Menschen eine Beziehung herstellen, die ein Bedürfnis nach frischem Obst haben, die ihren Vitaminbedarf decken wollen oder sich einfach nur erfrischen möchten und etwas Leckeres, Saftiges, aber doch Gesundes naschen möchten. Auf der Suche nach den potenziellen Abnehmern Ihrer Erdbeeren werden Sie vermutlich nicht alleine sein, denn es kann durchaus auch andere Anbieter von Erdbeeren geben, die ebenfalls in Ihrem Revier auf der Suche nach Kunden für ihre Erdbeeren sind. Wenn Sie sich das Bedürfnis Ihrer Kunden genauer anschauen, dann wird dieses Bedürfnis sicher auch noch durch den Verzehr anderer Obstsorten gestillt, wie zum Beispiel Birnen, Äpfel und Weintrauben. Die Anbieter dieser und ähnlicher Produkte gehören ebenfalls zu Ihren Konkurrenten.

Beschaffungs- und Absatzmarketing

Als Unternehmer sind Sie mit Ihrem Betrieb in verschiedenen Märkten aktiv. Aus der Sicht Ihres Unternehmens ist dabei zu unterscheiden, ob es sich um einen Faktormarkt oder einen Absatzmarkt handelt.

- ✔ Der **Faktormarkt** ist der Markt, auf dem Sie selbst beziehungsweise Ihr Unternehmen als Nachfrager nach Produktionsfaktoren auftreten (zum Beispiel wenn Sie auf dem Arbeitsmarkt nach Erdbeerpflückern Ausschau halten).
- ✔ Über den **Absatzmarkt** setzen Sie Ihre Produkte (zum Beispiel Erdbeeren) an die Nachfrager ab. Der Absatzmarkt besteht aus allen vorhandenen und möglichen Kunden und Nachfragern der Unternehmensleistungen.

  Mit der Kundenorientierung des Marketings geht die Ausrichtung am Absatzmarkt einher. Denn er ist der Bezugspunkt der Unternehmensaktivitäten und speziell des Marketings.

Während Sie und Ihr Unternehmen also auf den Faktormärkten, die auch gerne als *Beschaffungsmärkte* bezeichnet werden, selbst als Nachfrager auftreten, befinden sich Ihre Kunden im Absatzmarkt. Marketingmaßnahmen, die sich auf die Beschaffungsmärkte beziehen, sind dem Beschaffungsmarketing zugeordnet. Die Marketingmaßnahmen, die sich auf den Kunden als Abnehmer der Produkte richten, sind Gegenstand des Absatzmarketings, das Gegenstand dieses Kapitels ist (mehr zum Thema Beschaffung im Kapitel 2).

Der Markt ist nicht unbedingt ein fixiertes Ereignis, sondern er kann durchaus Veränderungen hinsichtlich Zeit, Lokalität und Gegebenheiten unterliegen. Der Absatzmarkt kann viele Facetten haben und sie alle können für die Gewinnung neuer Kunden oder den Erhalt der bisherigen Kunden von Bedeutung sein. Er lässt sich danach unterscheiden:

- ✔ **Was verkauft wird:** Im Beispiel werden Erdbeeren, aber auch Birnen, Weintrauben etc. angeboten beziehungsweise nachgefragt.
- ✔ **Wer zum Markt gehört:** Das sind beispielsweise die Konsumenten von Erdbeeren, gegliedert nach Einkommen, Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Nationalität etc.
- ✔ **Warum gekauft wird:** Der Kunde kauft zum Beispiel, um seinen Hunger zu stillen und Vitamine aufzunehmen.
- ✔ **Wie gekauft wird:** Überlegt, impulsiv, gewohnheitsmäßig oder in großen oder kleinen Mengen etc.
- ✔ **Wann gekauft wird:** Tageszeit, Wochenzeit, Jahreszeit, zu Feiertagen, zu Geburtstagen, in den Ferien etc.
- ✔ **Wer die Kaufentscheidung beeinflusst:** Dies können zum Beispiel der Haushaltsvorstand, die Kinder, die Tante, Freunde sein.
- ✔ **Wo gekauft wird:** Tante Emma Laden, Supermarkt, Großmarkt, Bauernhof, Internet, Versandhandel etc.

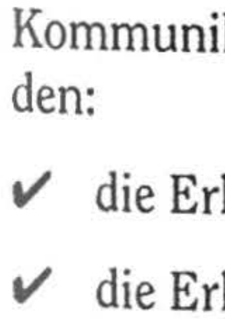
Auf die Beziehung mit den Kunden kommt es an: Customer Relationship Management

Mit der Erkenntnis der Bedeutung des Kunden hat sich das Marketing von einer bloßen Verkaufsstrategie hin zu einer Strategie zur Pflege und zum Aufbau einer guten Kundenbeziehung entwickelt. So gilt es nicht mehr, einfach die Ware bloß irgendwie zu verkaufen, sondern auch sicherzustellen, dass die Kunden zufrieden mit dem Kauf sind und der Firma treu bleiben: Man möchte die Kunden an das Unternehmen binden und ihre Loyalität gewinnen. In einer Zeit, in der die Kunden immer höhere Ansprüche stellen, neue Wünsche entwickeln, in der sich die Modezyklen und Lebenszeiten der Produkte verkürzen, der Wettbewerb nicht zuletzt durch die Internationalisierung der Märkte an Intensität gewinnt und die neuen Medien und Informations- und Kommunikationstechnologien eine zunehmend größere Rolle im Wettbewerb spielen, werden langfristige und nachhaltige Beziehungen zu den Kunden immer bedeutsamer.

Das *Customer Relationship Management* (CRM) dient dem gezielten Aufbau und der Pflege der Beziehungen zu den Kunden. Dabei nimmt das Unternehmen Kurs in Richtung eines langfristigen Aufbaus und einer nachhaltigen Gestaltung der wechselseitigen Beziehungen zu seinen Kunden.

Ziel des Customer Relationship Management ist, neben dem Ausbau der Kundenbeziehungen, die Erreichung eines langfristig höheren Absatzes Ihrer Produkte und eines möglichst hohen Gewinns. Um das zu erreichen, müssen Sie die folgenden Arbeitsschritte vollziehen:

1. **Den suchenden, sich auf dem Markt befindlichen profitablen Kunden aufspüren und identifizieren (denn nicht jeder Kunde ist auch ein guter Kunde).**
2. **Informationen über den Kunden und seine Bedürfnisse beschaffen und auswerten.**
3. **Den Kunden ansprechen und signalisieren, dass Sie ihm genau das bieten können, wonach er sucht und was er braucht, das heißt, Werbung betreiben und ihn gewinnen.**
4. **Mit dem Kunden verhandeln, ihn informieren und ihn davon überzeugen, dass Sie das beste Angebot im Markt für seine Bedürfnisse haben.**
5. **Mit dem Kunden einen Kaufvertrag schließen und die Leistung in der vereinbarten Form und in einwandfreier Qualität bereitstellen.**
6. **Die Gegenleistung des Kunden, das ist in der Regel die Bezahlung der Ware, entgegennehmen und auf Vollständigkeit und Richtigkeit prüfen.**
7. **Dem Kunden für Fragen zur Verfügung stehen und bei der Nutzung des Gutes unterstützen (zum Beispiel durch einen Service für Beratungen, Reklamationen und Reparaturen), das heißt, Sie sollten einen guten Kundendienst betreiben.**
8. **Mit dem Kunden in Kontakt bleiben, Öffentlichkeitsarbeit betreiben und für ein gutes Image des Unternehmens sorgen.**



Über die Ausrichtung auf den Markt, die Erschließung und Sicherung des Absatzes sowie der Pflege der Kundenbeziehungen hinausgehend, bedeutet Marketing im Sinne des Customer Relationship Management, dass Sie im Interesse des Unternehmens sämtliche betrieblichen Prozesse und Strukturen nicht nur marktbezogen auf die Kunden hin gestalten, sondern außerdem die Bedürfnisse der sonstigen für das Unternehmen bedeutsamen Stakeholder (Näheres dazu im Kapitel 1) berücksichtigen.

Marketingziele

Strategisches Oberziel des Marketings ist das Gewinnen neuer und das Halten von bisherigen Kunden. Daneben sind typische Ziele, die mit den Marketinginstrumenten (Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik, Marktforschung und Preispolitik) verfolgt werden:

- ✔ die Erhöhung des Absatzes
- ✔ die Erhöhung des Marktanteils
- ✔ die Erhöhung des Umsatzes
- ✔ die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens und seiner Produkte

- ✔ die Verbesserung des Images des Unternehmens und seiner Produkte
- ✔ die Erschließung neuer Absatzgebiete

Um erfolgreich die Ziele erreichen zu können, müssen Sie Ihre Ziele vorher so genau formulieren, dass jeder Betroffene in Ihrem Unternehmen weiß, was bis wann in welchem Umfang zu tun ist.

Bei der Zielformulierung reicht es nicht aus, einfach zu sagen, dass die Kundenzufriedenheit oder der Absatz in nächster Zeit gesteigert werden soll. Besser wäre es zu sagen, dass Sie vorhaben, in den nächsten sechs Monaten den Umsatz des Erdbeerabsatzes um zehn Prozent zu steigern, die Zahl der Kunden im gleichen Zeitraum um mindestens 1.000 zu erhöhen und/oder die Zahl der Reklamationen von Kunden um 50 Prozent zu senken.

Die gesetzten Ziele müssen Sie später auf ihre erfolgreiche Umsetzung hin überprüfen. Außerdem sollten Sie darauf achten, dass die verschiedenen Ziele miteinander verträglich sind und nicht miteinander konkurrieren oder sich gar ausschließen. Die Marketingziele sind schließlich mit den allgemeinen Zielen des Unternehmens abzustimmen und sollten dem Unternehmenszweck dienlich sein (mehr über die Ziele und das Zielsystem des Unternehmens erfahren Sie im ersten Kapitel dieses Buches).

Die Bedeutung des Marketingkonzepts

Im *Marketingkonzept* werden alle wesentlichen Bestandteile, Vorhaben und Abläufe des Marketings Ihres Unternehmens beschrieben. Dazu müssen Sie allerdings vorab eine Strategie entwickelt haben, die die Ziele und Marketinginstrumente sinnvoll kombiniert und ausrichtet. Mit dem Marketingkonzept werden die Ziele und Instrumente in einen Zusammenhang gebracht und es wird die Vorgehensweise bestimmt, wie die Ziele erreicht werden sollen.

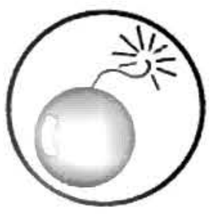
Besonders wichtig beim Marketingkonzept ist, dass Sie sich im Klaren darüber sind, welche Leistungen oder Produkte Sie mit Ihrem Unternehmen auf welchen Märkten anbieten wollen, wer zu Ihren Kunden gehören soll und wie sich Ihr Unternehmen gegenüber Konkurrenten im Wettbewerb verhalten oder etablieren will.

Ihr Marketingkonzept sollte diese Fragen beantworten:

- ✔ Welche Bedürfnisse wollen Sie bei den Kunden befriedigen und welchen Nutzen wollen Sie mit welchen Produkten stiften?
- ✔ Wie sieht die Situation auf den betreffenden Märkten aus (hinsichtlich Produktqualität, Kundenwünsche, Preisniveau, Konkurrenten, alternative Produkte etc.) und wo steht darin Ihr Unternehmen (zum Beispiel Ihre Stärken und Schwächen bezüglich der Produktqualität, der Preise, des Service und der Vertriebsmöglichkeiten)?
- ✔ Welche Marketingziele ergeben sich aus den Unternehmenszielen und der Analyse der Ausgangsbedingungen beziehungsweise der Situation des Unternehmens und der Märkte?

- ✔ Welche Strategie ist für die erfolgreiche Umsetzung der Marketingziele am geeignetsten (mehr Produkte auf den bisherigen Märkten absetzen oder neue Märkte für die bisherigen Produkte erschließen oder aber neue Produkte auf den bisherigen Märkten anbieten oder neue Produkte für neue Märkte entwickeln und anbieten)?
- ✔ Welche Marketinginstrumente (dazu zählen Wahl und Bestimmung der Vertriebswege, der Preise, der Art der Werbung und Kommunikation sowie der Beschaffenheit der Produkte) sind dabei wie einzusetzen?
- ✔ Wie sind die Marketingziele, die Marketingstrategie und die Instrumente des Marketings miteinander zu kombinieren, das heißt, welcher Marketingmix ist erforderlich, um möglichst erfolgreich sein zu können?
- ✔ Wie soll die Umsetzung des Marketingkonzepts überprüft werden (zum Beispiel die Werbewirksamkeit, die Kundenzufriedenheit, die Kundentreue, die Reputation und das Image des Unternehmens)?

Marketing bedeutet nicht nur Werbung oder geschickte Preissetzung, sondern es setzt bereits weit vor und auch nach dem Einsatz der Werbung zur Ankurbelung des Absatzes an. Es bedeutet die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt.



Bedenken Sie, dass unzufriedene Kunden schnell verloren gehen können und es einer viel größeren Anstrengung bedarf, Kunden (wieder) zu gewinnen. Es gehört daher zu den zentralen Einsichten des Marketings, dass die beste Werbung für Ihr Unternehmen eine zufriedene Kundschaft ist. Dieses wird aber nur dann der Fall sein, wenn die Leistungen auch dem Mehrwert entsprechen, den der Kunde von Ihren Produkten gegenüber Produkten anderer Anbieter erwartet.

Marktforschung: Die Erkundung des Kunden

Ohne Kenntnisse und Informationen über die für Ihr Unternehmen relevanten Märkte können Sie Ihr Marketingkonzept vergessen. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass Sie die Aufgaben, die im Rahmen des Marketings zu erfüllen sind, überhaupt zielgerichtet und sinnvoll ausüben können. Die Marktforschung stellt Ihnen die für Ihre Marketingentscheidungen benötigten Informationen zur Verfügung.

Aufgabe und Zweck der *Marktforschung* ist die systematische und auf wissenschaftlichen Methoden beruhende Erhebung, Auswertung, Analyse und Präsentation der Daten für das Marketing.

Denn wie wollen Sie sinnvoll Marketingziele formulieren und eine darauf aufbauende Strategie entwickeln und den Einsatz der Marketinginstrumente planen, wenn Sie zum Beispiel gar nichts von Ihren Kunden, Ihren Wettbewerbern und über die Bedingungen in den von Ihnen anvisierten Märkten wissen? Ohne die Informationen aus der Marktforschung würden Sie sang- und klanglos untergehen und der Absatz Ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen wäre ein Glücksspiel.

Marktforschung betreiben

Wenn Sie zielgerichtet Daten über die Märkte und Marktpartner sammeln, auswerten und analysieren, dann betreiben Sie Marktforschung. So erfahren Sie,

- ✔ wer Ihre Kunden überhaupt sind,
- ✔ wie viele es davon im Markt gibt,
- ✔ welche Bedürfnisse und Wünsche (Kaufkriterien) sie haben,
- ✔ was und warum (Motive, Vorlieben) gekauft wird,
- ✔ wer genau die Waren einkauft und wie der Einkauf abläuft,
- ✔ wann, wo und wie viel von wem gekauft wird,
- ✔ wie groß die Kaufkraft der Kunden ist (das verfügbare Einkommen),
- ✔ wo sich Ihre Kunden befinden (Wohnort).

So erfahren Sie auch,

- ✔ wer Ihre Konkurrenten im Markt sind,
- ✔ welche Preise die Konkurrenten nehmen,
- ✔ welche Konditionen, was für eine Qualität und welchen Service sie bieten.

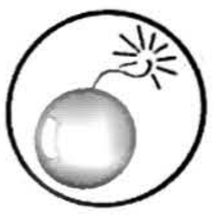
Besonders interessant und wichtig für den Absatz sind auch Veränderungen in den für Ihr Unternehmen wichtigen Märkten:

- ✔ Welche Markttrends sind erkennbar?
- ✔ Wo und wann ist mit welchen Innovationen und neuen Produkten (auch in benachbarten Wirtschaftszweigen) zu rechnen, die mit den eigenen Produkten konkurrieren können?
- ✔ Wer sind Ihre künftigen Wettbewerber?
- ✔ Inwiefern verändert sich die Zusammensetzung der Kundschaft nach Einkommen, Sparverhalten und sozialer Schicht?
- ✔ Wird sich das Kaufverhalten aufgrund neuer Kundenstrukturen verändern?
- ✔ Wie viel Geld werden die Kunden künftig für Ihre Produkte ausgeben wollen?

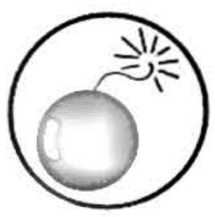
Verändert sich das Unternehmensumfeld (mehr dazu im Kapitel 1), kann sich das Bedürfnis nach Informationen aus der Marktforschung zum Beispiel auch auf Änderungen der rechtlichen und normativen Bedingungen (Steuern, Verbraucherschutz oder Umweltauflagen etc.) oder auf die öffentliche Infrastruktur (zum Beispiel Autobahnanschluss, Flughafenbau und Erschließung von Gewerbeflächen) richten.

Sie müssen nicht nur wissen, dass und was im Busch ist, es ist oft auch vorteilhaft zu wissen, was Sie angesichts der Veränderungen tun können und wie der Markt auf Ihre geplanten

Maßnahmen reagieren wird. In die Zukunft müsste man schauen können! Die Marktforschung kann Ihnen dabei helfen.



Sie werden vielleicht einwenden, dass Sie Ihre Entscheidungen doch schon immer auf der Basis Ihrer praktischen Erfahrungen gefällt haben. Doch das kann schon mal ins Auge gehen. Nicht immer ist die Situation auf Basis der Informationen über einzelne Fälle und aufgrund der Erfahrung und Intuition der Entscheidungsträger im Unternehmen hinreichend genau erfasst, sodass es dann zu mehr oder weniger gravierenden Fehlentscheidungen kommen kann.



Verlassen Sie sich nicht auf Gerüchte, die Sie mehr oder weniger zufällig in Ihrem betrieblichen Umfeld aufgabeln. Gutes Marketing benötigt dagegen vor allem gültige und zuverlässige Informationen und Daten. Genau das ist das Ziel der Marktforschung.

Die Marktforschung beschreibt aktuelle oder zurückliegende Entwicklungen, Ereignisse oder Sachverhalte. Sie kann aber auch Erklärungen für Ereignisse und Entwicklungen geben und die dahinter liegenden Ursachen herausfinden. Zudem bietet die Marktforschung die Möglichkeit, Zukunftsprognosen vorzunehmen. Sie können also getrost auf die Dienste eines Wahrsagers oder auf den Blick in die Kristallkugel verzichten.

Marktforschungsprojekte sind durch folgende Schritte gekennzeichnet:

1. **Klärung des Problems (Problemskizze erstellen, Anlass, Motivation und Hintergründe für den Bedarf an Marktforschung definieren)**
2. **Formulierung der Marktforschungsziele (was soll genau untersucht werden, welche Informationen werden wozu, von wem, für wen und bis wann benötigt etc.?)**
3. **Konkretisierung der Forschungsfragen (inklusive der Aufstellung von Indikatoren, Kriterien, Vermutungen, Hypothesen über den Untersuchungsgegenstand) und Durchführung von Recherchen darüber, was es dazu schon an Daten und Informationen gibt und welche Informationen genau noch benötigt werden**
4. **Erstellung des Forschungsdesigns (Bestimmung der Datenerhebungsmethode, der Informationsquellen, der Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten und der Auswertungsverfahren)**
5. **Durchführung der Datenerhebung und Sammlung der Informationen**
6. **Aufbereitung, Auswertung und Analyse der Daten**
7. **Interpretation und Präsentation der Ergebnisse**
8. **Aufnahme und Verwertung der Ergebnisse, Lösung des Problems**

Die Methoden der empirischen Marktforschung

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben bedient sich die Marktforschung verschiedener Verfahren, Methoden und Ansätze der modernen empirischen Wissenschaften. *Empirisch* bedeutet, dass die

Daten auf Erfahrung beruhen und systematisch mithilfe wissenschaftlicher Methoden erhoben und ausgewertet werden. Im Werkzeugkasten der empirischen Marktforschung befinden sich für die unterschiedlichsten Fragestellungen entwickelte Theorien und Modelle, Datenerhebungsmethoden, Verfahren zur Datenauswahl und -auswertung sowie Techniken zur Präsentation der Ergebnisse. Dabei wird auch in der Marktforschung zwischen der schon im zweiten Kapitel vorgestellten Primär- und Sekundärforschung unterschieden, das heißt, inwiefern schon auf bestehende Forschungsergebnisse zurückgegriffen werden kann oder ob die Daten speziell zur Befriedigung des Informationsbedarfs noch erhoben werden müssen.

Insofern die benötigten Kenntnisse und Informationen primär erhoben werden müssen, ist in Bezug auf die einzusetzenden Methoden die Unterscheidung in die qualitative und quantitative Primärforschung von Bedeutung.

Von **qualitativer Marktforschung** spricht man, wenn vor allem Einzelfälle oder einzelne Phänomene untersucht werden und es sich hauptsächlich nicht um zahlenmäßig darstellbare Zusammenhänge handelt.

Im sozialwissenschaftlichen Zusammenhang geht es dabei zum Beispiel darum, einen bestimmten Menschen (Kunden) in seinem Handeln zu verstehen und die Ergebnisse seines Handelns zu interpretieren (das Kaufverhalten). Man möchte also genau beschreiben und nachvollziehen, warum etwas geschieht. Es ist die Einsicht in den Sinnzusammenhang des untersuchten Einzelfalles, die mit qualitativen Verfahren angestrebt wird. Die qualitativen Verfahren bieten sich damit insbesondere in Situationen an, in denen der Untersuchungsbereich noch wenig gedanklich strukturiert ist und nur wenige Kenntnisse darüber vorliegen.

Typische Methoden der qualitativen Datenerhebung sind dabei:

- ✔ **Leitfadeninterview:** Anhand eines Leitfadens werden bestimmte Fragen an ausgewählte Personen gestellt.
- ✔ **Narratives Interview:** Hier werden von den Zielpersonen erzählte oder sonst wie aufgezeichnete Geschichten erfasst.
- ✔ **Gruppenbefragung:** Mehrere Zielpersonen werden gemeinsam befragt oder in eine Diskussion verwickelt.
- ✔ **Teilnehmende Beobachtung:** Der Forscher nimmt am untersuchten Handlungszusammenhang persönlich teil und gewinnt so seine Daten.
- ✔ **Qualitative Inhaltsanalyse:** Texte oder andere Dokumente werden nicht nach bestimmten Inhalten ausgezählt, sondern interpretiert.

Von **quantitativer Marktforschung** spricht man, wenn vor allem Gesamtheiten von Fällen oder Massenphänomene untersucht werden und es sich in erster Linie um zahlenmäßig darstellbare Zusammenhänge handelt. Zur Auswertung der so gewonnenen Daten werden statistische und mathematische Verfahren benötigt.

Wenn Sie eine Werbemaßnahme zur Ankurbelung des Verkaufs Ihrer Erdbeeren planen und wissen möchten, wie viele Personen in den Orten, in denen Ihr Betrieb Verkaufsstellen hat, überhaupt Erdbeeren mögen, dann ist die Gesamtheit der kaufkräftigen Personen in der Bevölkerung dieser Orte zahlenmäßig zu erfassen und auszuzählen.

In der quantitativen primären Marktforschung kommen überwiegend folgende Methoden zur Datenerhebung zum Einsatz:

- ✔ **Standardisierter Fragebogen:** Die Fragen sind für alle Befragten gleich und werden unter den gleichen Bedingungen gestellt.
- ✔ **Standardisiertes Interview:** Der Interviewer stellt die Fragen persönlich. Auch in diesem Fall sind die Fragen alle gleich und die Antwortmöglichkeiten schon vorgegeben.
- ✔ **Nicht teilnehmende Beobachtung:** Der Forscher beobachtet einen zu untersuchenden Vorgang sozusagen als neutrale Person von außen nach bestimmten Merkmalen, Kriterien und Messvorschriften.
- ✔ **Quantitative Inhaltsanalyse:** Bestimmte Dokumente oder Texte werden nach ausgewählten Inhalten oder Worten mengenmäßig ausgezählt und dann analysiert.
- ✔ **Kontrolliertes Experiment:** Ein Experiment ist eine wissenschaftlich-systematische Versuchsanordnung, mit der zu untersuchende Zusammenhänge überprüft werden sollen. Die Bedingungen, unter denen das Experiment durchgeführt wird, werden konstant gehalten, sodass der Unterschied von vorher und nachher genau gemessen werden kann.

Je nach der Absicht, die mit der Marktforschung verfolgt wird, der genauen Forschungsfrage und dem Untersuchungsgegenstand erfüllen die genannten Methoden die Informationsbedürfnisse im Marketing. Eine Beobachtung ist beispielsweise immer dann einer Befragung vorzuziehen, wenn die Befragten die Untersuchungsvorgänge nicht bewusst wahrnehmen oder sich an sie nicht erinnern können und somit auch nicht beantworten können oder wollen.

Der Einsatz der Marktforschung erfordert gründliche Kenntnisse der Methoden der empirischen beziehungsweise der auf systematischer Erfahrung beruhenden Forschung. Nur eine fachmännisch durchgeführte Marktforschung liefert die gewünschten Informationen! In jedem Fall sollten die Verfahren möglichst gültig, zuverlässig und objektiv sein (Näheres dazu in Kapitel 2).

Mehr über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Erhebungsmethoden lesen Sie im grauen Kasten »Die richtige Entscheidung für die richtige Erhebungsmethode«.

Die richtige Entscheidung für die richtige Erhebungsmethode

Die Vor- und Nachteile des Einsatzes der Erhebungsmethoden und des Rückgriffs auf die Marktforschung insgesamt sollten Sie jedoch nicht nur nach qualitativen, sondern auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten abwägen. Sie müssen überlegen, in welcher Situation Sie welche Informationen dringend benötigen, was Ihnen diese Informationen wert sind und was Sie dafür zu zahlen bereit sind.

Eines sollte auch klar sein: Eine gute Qualität der Marktforschung setzt fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in der Durchführung von Projekten in der Marktforschung voraus. Gerade kleine Unternehmen können sich aber selten die Beschäftigung von Marktforschungsspezialisten leisten. Selbst die externe Vergabe von Aufträgen an ein Marktforschungsinstitut kann leicht das Budget kleiner Unternehmen überschreiten. Es bleibt also nur die Möglichkeit, auf Ergebnisse der sekundären Marktforschung zurückzugreifen oder sich mit anderen Unternehmen zusammenzuschließen und gemeinsam solche Projekte in Auftrag zu geben. Die Neigung zur Zusammenarbeit in dieser Angelegenheit wird jedoch unter Konkurrenten, die um die gleiche Kundschaft buhlen, nicht so stark ausgeprägt sein.

Müssen kleine Unternehmen gänzlich auf Marktforschung verzichten? Natürlich können sie auch selbst Informationen über ihre Kundschaft gewinnen. Mögliche Maßnahmen sind:

- ✔ Befragung der Kunden mit eigenen Fragebögen
- ✔ Beobachtung der Umsätze im Zeitablauf und nach Kunden differenziert
- ✔ Einrichtung von Beschwerde- oder Vorschlagskästen für ihre Kunden, sodass sie zumindest Anhaltspunkte von den Kunden darüber erhalten, wo etwas aus der Sicht der Kunden nicht so gut funktioniert, was die Kunden genau wollen und was sie vielleicht besser machen können.
- ✔ Nutzung von Zeitungen, Fachzeitschriften, Verbandszeitschriften, Informationen der Industrie- und Handelskammern, Funk, Fernsehen oder Internet, um sich über die neuesten Entwicklungen in der Branche zu informieren. Diese Informationsquellen enthalten vielfach auch Ergebnisse der sekundären Marktforschung.

Allerdings müssen diese Maßnahmen mit Vorsicht genossen werden, denn die so gewonnenen Informationen müssen nicht unbedingt zum jeweiligen Informationsbedarf passen und auf die Situation des jeweiligen Unternehmens bezogen sein. Die Repräsentativität, Gültigkeit und Zuverlässigkeit, die durch die fachmännisch angewandte empirische Marktforschung erreicht werden kann, ist auch selten mit den Bordmitteln eigenständiger Marktuntersuchungen zu erreichen. Um eine Kosten- und Nutzenbetrachtung der Informationssammlung über die Märkte kommt man allerdings nicht herum, denn die Kosten einer schlechten Marktkenntnis könnten noch deutlich höher ausfallen als die Investition in die Erforschung der Märkte.

Gestaltung des Produktangebotes: Produktpolitik

Das Produktangebot ist neben der Marktforschung, der Preisgestaltung, der Kommunikation mit dem Kunden und der Wahl der Absatzwege eines der zentralen Marketinginstrumente. Als Teil des Marketings ist die Gestaltung des Produktangebots auf die Interessen, Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten auszurichten. Dabei geht es nicht nur darum, schon artikulier-

ten Wünschen zu entsprechen, sondern auch darum, Bedürfnisse aufzuspüren, zu erwecken und Lösungen anzubieten.

Produktpolitik ist die Gestaltung des Produktangebots nach Art und Menge entsprechend den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der Kunden.

Kriterien für ein Produktprogramm

Die Zusammensetzung und Gestaltung des Produktprogramms ist für ein Unternehmen von strategischer Bedeutung. Zunächst müssen Sie sich grundsätzlich entscheiden, was Sie Ihren Kunden anbieten und welche Bedürfnisse Sie befriedigen wollen. Damit entscheiden Sie gleichermaßen über Ihr Produktangebot. Sofern es sich um mehrere und unterschiedliche Produkte handelt, spricht man hier von einem *Produktprogramm* oder *Sortiment*.

Ihre Produktpolitik ergibt sich aus der Wahl des Produkt- beziehungsweise Leistungsprogramms. Ein Produktprogramm können Sie nach verschiedenen Kriterien gestalten, zum Beispiel:

- ✔ nach der **Gegenständlichkeit der Produkte**, das heißt in Sachgüter und Dienstleistungen (zum Beispiel Fernseher und Rechtsberatung)
- ✔ nach der **Funktion der Produkte**, das heißt in Konsumgüter und Investitionsgüter (zum Beispiel CD-Player und Fabrikhalle)
- ✔ nach der **Nutzungsdauer**, das heißt in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter (zum Beispiel Freizeithemd und Kuchen)
- ✔ nach der **Anzahl der Kunden**, das heißt in Individual- und Massengüter (zum Beispiel Luxusyacht und Regenschirm)

Je mehr Produktarten Sie anbieten, desto **breiter** ist Ihr Produktprogramm. Je zahlreicher die einzelnen Varianten oder Formen innerhalb der Produktarten sind, desto **tiefer** ist Ihr Programm. So können Sie die Produktarten »Obst« und »Gemüse« anbieten. Innerhalb der Produktart »Obst« können Sie sich zum Beispiel auf Äpfel, Birnen und Erdbeeren spezialisiert haben. Oft wird in diesem Zusammenhang auch von *Produktgruppen* und *Produktlinien* gesprochen. So können verschiedene Sorten von Äpfeln als eine Produktgruppe angesehen werden. Diese Gruppe lässt sich dann wiederum mit der Produktgruppe »Birnen« zur Produktlinie »Obst« zusammenfassen. Je größer die Anzahl der verschiedenen Produkte, Produktgruppen und Produktlinien ist, desto breiter ist Ihr Produktprogramm. Je differenzierter und zahlreicher die einzelnen Produkte und Produktgruppen innerhalb der Produktlinien sind, desto *tiefer* ist das Produktprogramm.

Die Unterscheidungen in Breite und Tiefe von Produktgruppen und -programmen bestehen in der Betriebswirtschaftslehre nicht einfach aus Spaß an der Freude. Sie sollen Ihnen vielmehr bei der Bestimmung des Leistungsangebotes und der Festlegung der genauen Produkteigenschaften helfen. Maßgeblich sind dafür die Bedürfnisse und das Kaufverhalten der Kunden.

Denn nur wenn die Produkte auf die speziellen Bedürfnisse und Käufertypen Ihrer Kundschaft abgestimmt sind, können Sie den mit Ihren Produkten verbundenen Mehrwert gegenüber konkurrierenden Produkten anderer Anbieter deutlich erkennbar machen.

Je nachdem, ob sich Ihre Kundschaft aus anderen Unternehmen oder Endverbrauchern zusammensetzt, Sie also Güter für den Konsum oder Investitionsgüter anbieten, betreiben Sie eine andere Produktpolitik.

Die Entscheidung für ein Leistungs- oder Produktangebot und damit für eine bestimmte Produktpolitik richtet sich aber nicht nur nach den Bedürfnissen der Kunden, es sind auch viele weitere Bedingungen zu beachten. Dazu gehören insbesondere die Kernkompetenzen und die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens. Denn wenn die geplanten Produkte oder Leistungen außerhalb der Kernkompetenzen liegen, ist es manchmal günstiger, solche Leistungen von anderen Anbietern oder Zulieferern zu beschaffen. Wenn Sie die finanziellen Mittel zum Beispiel für die erforderlichen Investitionen in Fertigungsanlagen selbst nicht aufbringen können, dann sind Sie auf Finanzmittel von außen angewiesen (beispielsweise von Banken; mehr dazu in Kapitel 5).

Produktlebenszyklus

Haben Sie sich für ein Produktangebot entschieden und sind Sie mit dem Produkt auf den Markt gegangen, können Sie sich aber keineswegs zurücklehnen und die Lorbeeren ernten. Denn nichts ist in den Märkten beständiger als der Wandel. Neue und alternative Produkte werden erfunden und erscheinen auf den Märkten, konkurrierende Unternehmen aus dem Ausland tauchen mit Billigangeboten auf, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden oder die rechtlichen Rahmenbedingungen (zum Beispiel durch Umweltauflagen) ändern sich. Mit anderen Worten: Sie kommen nicht darum herum, die Entwicklungen auf den Märkten ständig zu verfolgen und Ihr Leistungsangebot daraufhin zu überprüfen und eventuell anzupassen.

In dem in der Betriebswirtschaftslehre berühmt gewordenen Konzept des *Produktlebenszyklus* wird ein gesetzartiger Entwicklungsablauf im Leben eines Produktes erkannt. Dabei wird insbesondere ein Zusammenhang zwischen der Zeit, die ein Produkt im Markt ist, und der abgesetzten Menge, dem Umsatz und dem Gewinn unterstellt.

Der Produktlebenszyklus besteht aus sechs Phasen:

1. **Produkteinführung**

   In dieser Phase steigen die Verkaufszahlen und die Umsätze langsam an, wobei die Einnahmen die Kosten für Investitionen in die Entwicklung des Produkts und in die Produktionsanlagen sowie für Maßnahmen des Vertriebs noch nicht decken, das heißt, es wird noch kein Gewinn gemacht.

2. **Produktwachstum**

   Aufgrund zum Beispiel der Verkaufsförderung durch Werbung ist das Produkt inzwischen bekannt und die Verkaufszahlen sowie die Umsätze steigen nun deutlich an. Aber nicht

nur das, auch die Einnahmen übersteigen erstmals die Ausgaben, das heißt, die Gewinnschwelle, die auch als *Break-even-Point* (mehr dazu in Kapitel 3) bezeichnet wird, ist erreicht und der Gewinn nimmt im weiteren Verlauf rasant zu. Dieser Erfolg bleibt aber nicht unentdeckt und die ersten Konkurrenten treten im Markt auf.

3. Produktreife

Die Verkaufszahlen und Umsätze wachsen weiterhin an, jedoch aufgrund der zunehmenden Konkurrenz in immer geringerem Ausmaß. Der Gewinn erreicht in dieser Phase seinen Zenit und nimmt danach wieder ab.

4. Produktsättigung

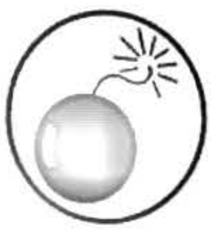
Die Zahl der verkauften Produkte und der Umsatz erreichen ihren Höhepunkt, weil sowohl die Zahl der Konkurrenten als auch der schon mit dem Gut versorgten Kunden immer größer geworden ist. In dieser Phase wird oft vor allem mit den Marketinginstrumenten der Konditions- und Kommunikationsgestaltung gegengesteuert.

5. Produktrückzug

In dieser Phase lässt sich auch mit den marketingpolitischen Maßnahmen der Rückgang des Umsatzes nicht mehr aufhalten. Grund dafür können die jetzt überwiegende Sättigung oder veränderte Kundenbedürfnisse, aber auch das Auftreten neuartiger, qualitativ besserer und nützlicherer Produkte sein.

6. Produktaustritt

Das Produkt wird vom Markt genommen. Allerdings ist jetzt noch für Ersatzteile zu sorgen, und Garantieleistungen sind bereitzustellen. Auch müssen alte Produkte zurückgenommen und entsorgt werden. Des Weiteren sind eventuell betriebliche Kapazitäten umzuschichten oder abzubauen. Dieser Prozess wird als *Desinvestition* bezeichnet.



Auch wenn die Phasen des Produktlebenszyklus in der Existenz typisch sind für die Entwicklung von Produkten, wird es Ihnen gleichwohl nur sehr schwer gelingen, den genauen Verlauf der Phasen für ein bestimmtes Produkt im Vorhinein zu bestimmen.

Die Dauer der Phasen im Leben eines Produkts hängen ganz entscheidend von der Produktart ab, aber eben auch von der Produktqualität, den produktpolitischen Entscheidungen selbst und vielen anderen unternehmensinternen wie externen Einflussgrößen. Denken Sie nur einmal an Modetrends, technologische Entwicklungen und Innovationen, das Verhalten Ihrer Konkurrenten usw. Sie müssen also stets auf der Hut vor Veränderungen in Ihrer Produktpolitik sein.

Produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen

Veränderungen am Markt aufgrund des Produktlebenszyklus können Sie passiv hinnehmen und abwarten was passiert. Oft ist es jedoch besser, nicht abzuwarten und Tee zu trinken, sondern bestehende Möglichkeiten zur Gestaltung der Produktpolitik im Interesse des Unter-

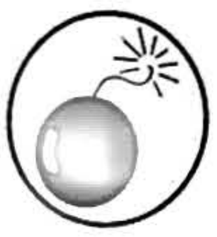
nehmens rechtzeitig zu nutzen. Als produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen, die aus dem Produktlebenszyklus abgeleitet werden, haben Sie folgende Möglichkeiten:

- ✔ **Das Produkt im Markt halten:** Diese Alternative werden Sie wählen, solange Sie sich mit dem Produkt in den ersten beiden Phasen des Lebenszyklus (das heißt in der Einführungs- und Wachstumsphase) befinden und Ihre Marktbeobachtungen kein Grund zu einer Reaktion oder Maßnahme liefern.
- ✔ **Das Produkt verändern:** Hier bieten sich zwei Möglichkeiten an:
  - **Produktvariation:** Die Abänderung und die Einführung einer neuen Variante des Produktes (zum Beispiel in einer verbesserten Qualität).

    Dazu werden Sie sich entscheiden, wenn Sie dem Kunden ein qualitativ andersartiges Produkt anbieten möchten (zum Beispiel neben dem Kleinwagen LOPO kommt jetzt der Mittelklassewagen GOLO).
  - **Produktdifferenzierung:** Das Angebot verschiedener Varianten des Produkts wird für unterschiedliche Kundensegmente beziehungsweise Kundengruppen erstellt.

    Hier geht es um eine genauere Ausrichtung des Produkts auf die verschiedenen Kundensegmente (neben einer zweitürigen Limousine wird zusätzlich eine viertürige Version für Familien angeboten). Diese Maßnahme fällt typischerweise in die dritte und vierte Phase des Produktlebenszyklus.
- ✔ **Andere Produkte in das Produktprogramm aufnehmen/Diversifikation:** Hier wird in drei Richtungen unterschieden:
  - **Horizontale Diversifikation:** Aufnahme von funktional ähnlichen oder sich ergänzenden Produkten für neue Märkte in das Programm (zum Beispiel wird neben dem Pkw-Verkauf die Vermietung von Fahrzeugen in das Produktprogramm aufgenommen).
  - **Vertikale Diversifikation:** Zusätzliche Produkte und Leistungen aus vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufen werden angeboten (zum Beispiel die Lackierung von Blechen, die vor dem Autobau von einer Lackiererei vorgenommen wurde).
  - **Laterale Diversifikation:** Aufnahme ganz anderer Produkte, die keine sachlich-funktionale Beziehung oder Ähnlichkeit zu dem bisherigen Produktprogramm aufweisen (wenn zum Beispiel zum Autoangebot jetzt noch Rasenmäher kommen).
- ✔ **Produktinnovationen betreiben:** Es werden ganz neue Produkte entwickelt und in das Produktprogramm aufgenommen. Das neue Produkt kann zwar auf die gleichen Bedürfnisse wie ein älteres Produkt gerichtet sein, sollte aber in der Regel technisch, funktional und qualitativ viel besser ausgestaltet sein als das ältere Produkt. Produktinnovationen zielen oft aber auch auf die Erschließung neuer Märkte und sind daher von besonderer strategischer Bedeutung. Noch lange bevor der Lebenszyklus des bestehenden Produktangebots beendet ist, sollten daher Innovationsbestrebungen in Angriff genommen werden.

✔ **Das Produkt aus dem Markt herausnehmen:** Wenn ein Produkt keine Gewinne mehr erbringen kann oder die damit verursachten Kosten langfristig nicht gedeckt werden können, sollte es aus dem Markt genommen werden.



Doch Vorsicht, sofern dieses Produkt in einem funktionalen Zusammenhang mit anderen gleichfalls von Ihnen angebotenen Gütern steht, sind eventuelle Nebeneffekte zu beachten. Das trifft insbesondere auf sich gegenseitig ergänzende (komplementäre) Güter zu. Ein komplementäres Gut zum Kaffee wäre zum Beispiel der Zucker oder zum Beispiel das Benzin zum Auto.

Produkt-Portfolio-Analyse

Eine Technik, die Ihnen in Abhängigkeit von der Marktsituation Anhaltspunkte für produktpolitische Maßnahmen geben kann, ist die von der Boston Consulting Group (einer amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaft) entwickelte Produkt-Portfolio-Analyse.

Mit der *Produkt-Portfolio-Analyse* können die verschiedenen Geschäftsfelder beziehungsweise Produkte eines Unternehmens bezüglich ihres Produktlebenszyklus und ihrer strategischen Bedeutung für das Unternehmen analysiert und daraus Handlungsempfehlungen für die Produktpolitik abgeleitet werden. Ergebnis sollte dann das optimale Produkt-Portfolio (beziehungsweise das optimale Produktangebot) sein.

Bei der Produkt-Portfolio-Analyse gehen Sie wie folgt vor:

1. **Bestimmen Sie zunächst Ihre strategischen Geschäftsfelder.**

   Als Geschäftsfelder kommen die Produkte, Produktlinien oder Produktgruppen infrage (mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel).

2. **Legen Sie die Merkmale fest, wonach Ihre Geschäftsfelder, also Ihre Produkte, im Markt beurteilt werden sollen.**

   Oft werden in diesem Zusammenhang die Merkmale *Marktwachstum* (das ist die Veränderung der Menge der in einem Markt insgesamt angebotenen und nachgefragten Produkteinheiten) und *relativer Marktanteil* verwendet (das ist der eigene Marktanteil im Verhältnis zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten).

3. **Stellen Sie die Merkmale »Marktwachstum« und »relativer Marktanteil« in einer Matrix, die in vier Ergebnisfelder eingeteilt ist, gegenüber und ordnen Sie das betrachtete Geschäftsfeld oder Produkt in diese Matrix ein.**

   Daraus können Sie produktpolitische Maßnahmen ableiten (siehe Abbildung 4.1).

Die Ergebnisfelder einer Produkt-Portfolio-Matrix enthalten vier Produkttypen mit den jeweiligen produktpolitischen Maßnahmen:

✔ **Stars:** Stars sind Produkte, die einen hohen relativen Marktanteil in einem Markt mit hohen Wachstumsraten aufweisen. Diese Produkte befinden sich im Allgemeinen in ihrer

Wachstumsphase. Von ihnen können Sie noch viel für die Zukunft erwarten. Sie gilt es somit bevorzugt zu fördern.

Relativer Marktanteil: hoch	**Geldkühe** Maßnahmenempfehlung: Im Markt bleiben und Gewinne abschöpfen	**Stars** Maßnahmenempfehlung: Produkt unbedingt halten und investieren
Relativer Marktanteil: niedrig	**Arme Hunde** Maßnahmenempfehlung: Vom Markt nehmen	**Fragezeichen** Maßnahmenempfehlung: Investieren bzw. fördern oder vom Markt nehmen
	Relatives Marktwachstum: niedrig	Relatives Marktwachstum: hoch

Abbildung 4.1: Produkt-Portfolio-Matrix

- ✔ **Geldkühe:** Geldkühe (auch »Cash Cows« genannt) haben einen relativ hohen Marktanteil in einem allerdings nicht mehr so stark wachsenden Markt. Diese Produkte haben in der Regel die Reifephase erreicht und erwirtschaften guten Gewinn. Jedoch sind die Aussichten für die Zukunft nicht mehr so rosig, denn der Markt ist inzwischen gut gesättigt und weist nur noch verhaltenes Wachstum auf. Die Geldkühe gilt es zu melken, neue Investitionen in diese Produkte lohnen sich bei einem geringer werdenden Marktwachstum jedoch nicht mehr.
- ✔ **Arme Hunde:** Arme Hunde (auch als »Poor Dogs« bezeichnet) beanspruchen weder einen hohen Marktanteil noch befinden sie sich in einem Markt mit hohen Wachstumsraten. Es handelt sich dabei um Produkte, die in der Regel am Ende ihres Lebenszyklus stehen. Von armen Hunden können Sie keinen wesentlichen Gewinnbeitrag erwarten. Sie sollten diese Produkte deshalb schnellstmöglich vom Markt nehmen und die Ressourcen Ihres Unternehmens besser auf die Stars und eventuell auf die Fragezeichen in Ihrem Produkt-Portfolio konzentrieren.
- ✔ **Fragezeichen:** Fragezeichen (werden auch »Question Marks« genannt) befinden sich in einem Wachstumsmarkt, konnten jedoch bisher keinen nennenswerten Marktanteil erringen. Vielleicht weil die Konkurrenz die Nase vorn hat und preisgünstiger anbietet oder Sie noch zu wenig in die Werbung investiert haben und das Produkt bei den Kunden noch nicht richtig wahrgenommen wurde. Wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass Ihr Produkt neu und durchaus qualitativ und technisch mit dem der Konkurrenten mithalten kann, dann empfiehlt sich eine Beibehaltung und Förderung des Produkts. Wenn Sie aber erkennen, dass die Konkurrenz diesbezüglich besser abschneidet und Sie keine Chance sehen, den Marktanteil Ihres Produkts zu erhöhen, dann sollten Sie den Marktaustritt als Alternative wählen.

Die Konditionen: Gute Preise und mehr

Um mit Ihren Produkten im Markt gut anzukommen, ja, besser als Ihre Konkurrenten zu sein, reicht eine gute Produktpolitik noch nicht aus. Der Kunde möchte zwar einen Nutzen aus Ihren Produkten erzielen, aber doch nur in ganz seltenen Fällen um jeden Preis. Ist der Preis zu hoch, nützt auch die beste Qualität und der größte Nutzen nicht, und Sie werden auf dem Produkt sitzen bleiben. Umgekehrt gilt, dass Sie auch bei sehr geringen Preisen ein Mindestmaß an Qualität und Nutzen bieten müssen, um Ihre Produkte an die Frau beziehungsweise an den Mann bringen zu können.

Preis-Leistungs-Verhältnis und Nachfrageverhalten

Es ist das Preis-Leistungs-Verhältnis, worauf es beim Absatz der Produkte ankommt. Das heißt, der gebotene Nutzen Ihres Produkts muss in einem vernünftigen beziehungsweise möglichst günstigen Verhältnis zu dem Preis stehen, den der Kunde dafür zahlen soll. Das Preis-Leistungs-Verhältnis bestimmt damit die Nachfrage und den Absatz der Produkte. Grundsätzlich gilt dabei: Je höher der Preis, desto geringer die Nachfrage. Es gibt jedoch Ausnahmen, beispielsweise Luxusgüter.

Bezüglich der Reaktion der Nachfrager auf den Preis wird zwischen normalen und Luxusgütern unterschieden. *Normale Güter* zeichnen sich dadurch aus, dass bei steigenden Preisen die Nachfrage zurückgeht. Bei *Luxusgütern* wird die Nachfrage bei sinkenden Preisen eher sinken als steigen, da mit niedrigeren Preisen auch eine niedrigere Exklusivität und Qualität suggeriert wird.

Dabei ist die Nachfrage aber nicht nur vom Preis-Leistungs-Verhältnis, sondern zum Beispiel auch von den marketingpolitischen Maßnahmen insgesamt beeinflussbar.

Neben der Preisfestsetzung können Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis auch durch die Gewährung von Rabatten beziehungsweise Preisnachlässen, einen guten Kundenservice und für den Kunden möglichst vorteilhafte Zahlungs- und Lieferbedingungen beeinflussen.

Des Weiteren spielen für das Nachfrageverhalten bestimmte Bedingungen, die in der Umwelt der Unternehmen liegen (das sind die Märkte sowie rechtliche, soziale, kulturelle, politische, technologische, ökologische und andere Aspekte), eine erhebliche Rolle. Darunter wiederum sind die Marktbedingungen, das heißt insbesondere die Verhältnisse, die sich aus der Anzahl und den Eigenschaften der Marktteilnehmer in einem Markt ergeben, von herausragender Bedeutung:

- **Monopol:** Als Alleinanbieter stehen Sie im Markt mit Ihrem Produkt vielen nachfragenden Kunden gegenüber. Von Bedeutung hinsichtlich der Preisgestaltung ist für Sie nun, dass Sie in der Situation eines Monopols als Anbieter einen deutlich größeren Gestaltungsspielraum beim Preis haben, denn die Nachfrager können nicht einfach auf das Angebot eines Wettbewerbers oder Konkurrenten im Markt ausweichen. Die Nachfrager können weniger flexibel auf Änderungen Ihres Preises reagieren.

- **Polypol:** Sie müssen sich den Markt mit vielen Konkurrenten teilen. Im Polypol und unter der Bedingung eines freien Wettbewerbs tendiert die Nachfrage zu dem Angebot, das das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Würden Sie in dieser Situation einen höheren Preis bei gleicher Leistung als Ihre Konkurrenz verlangen, dann würde die Kundschaft flexibel auf Ihren Preis reagieren, nämlich zur Konkurrenz wandern und das Produkt dort kaufen.
- **Oligopol:** Wenn in einem Markt wenige Anbieter auf viele Nachfrager treffen, handelt es sich um die Marktform eines *Anbieteroligopols*. Ein *Nachfrageroligopol* liegt dagegen vor, wenn viele Anbieter auf wenige Nachfrager treffen.

Selbst im Falle eines Monopols können Sie nicht jeden Preis fordern, weil die Nachfrager nicht jeden Preis zahlen wollen oder können.

Die Deutsche Bahn AG hat als alleiniger Betreiber des Schienennetzes eine Monopolstellung im deutschen Bahnverkehr, und wenn Sie abends italienisch essen gehen möchten, dann haben Sie es mit einem Polypol zu tun, denn Sie können in den meisten Großstädten unter einer Vielzahl von guten italienischen Restaurants wählen. Ein Anbieteroligopol liegt beispielsweise im deutschen Energiemarkt vor, denn dort treffen viele Nachfrager auf wenige Energieanbieter.

Preis-Absatz-Funktion: Den richtigen Preis bestimmen

Das Verhältnis von Preis und abgesetzter Menge lässt sich auch als mathematische Funktion und als Graph darstellen. Damit wird ermittelt, zu welchem Preis welche Menge an Produkteinheiten nachgefragt und abgesetzt werden kann. Die Preis-Absatz-Funktion zeigt Ihnen aber nicht nur den Zusammenhang zwischen dem jeweils verlangten Preis und der Menge der nachgefragten Produkte (siehe die Abbildung im grauen Kasten »Beispiel Teil 1: Die Preis-Absatz-Funktion«). Neben der Ermittlung der Kaufbereitschaft in Abhängigkeit vom Preis kann sie auch als Ausgangspunkt zur Findung des gewinnoptimalen Preises benutzt werden. In der Abbildung können Sie der horizontalen Achse die Zahl der verkauften Produkte und auf der vertikalen Achse die Höhe des Preises entnehmen. Die abfallende Linie stellt den Graphen der Preis-Absatz-Funktion mit den jeweiligen Preisen und nachgefragten Mengen dar.

Die Erlösfunktion: Den Erlös ermitteln

Da der Zweck des Absatzes letztlich in der Gewinnerzielung liegt, ist für das Unternehmen der mit dem Absatz verbundene Erlös interessant. Mithilfe der Preis-Absatz-Funktion lässt sich die Erlös- oder Umsatzfunktion berechnen, indem die Preis-Absatz-Funktion mit der abgesetzten Menge multipliziert wird. Das heißt, dass Sie die Menge der verkauften Produkte x mit ihrem Preis $P(x)$ multiplizieren. Mathematisch sieht das dann wie in dem Beispiel im grauen Kasten »Beispiel Teil 2: Die Erlösfunktion« aus.

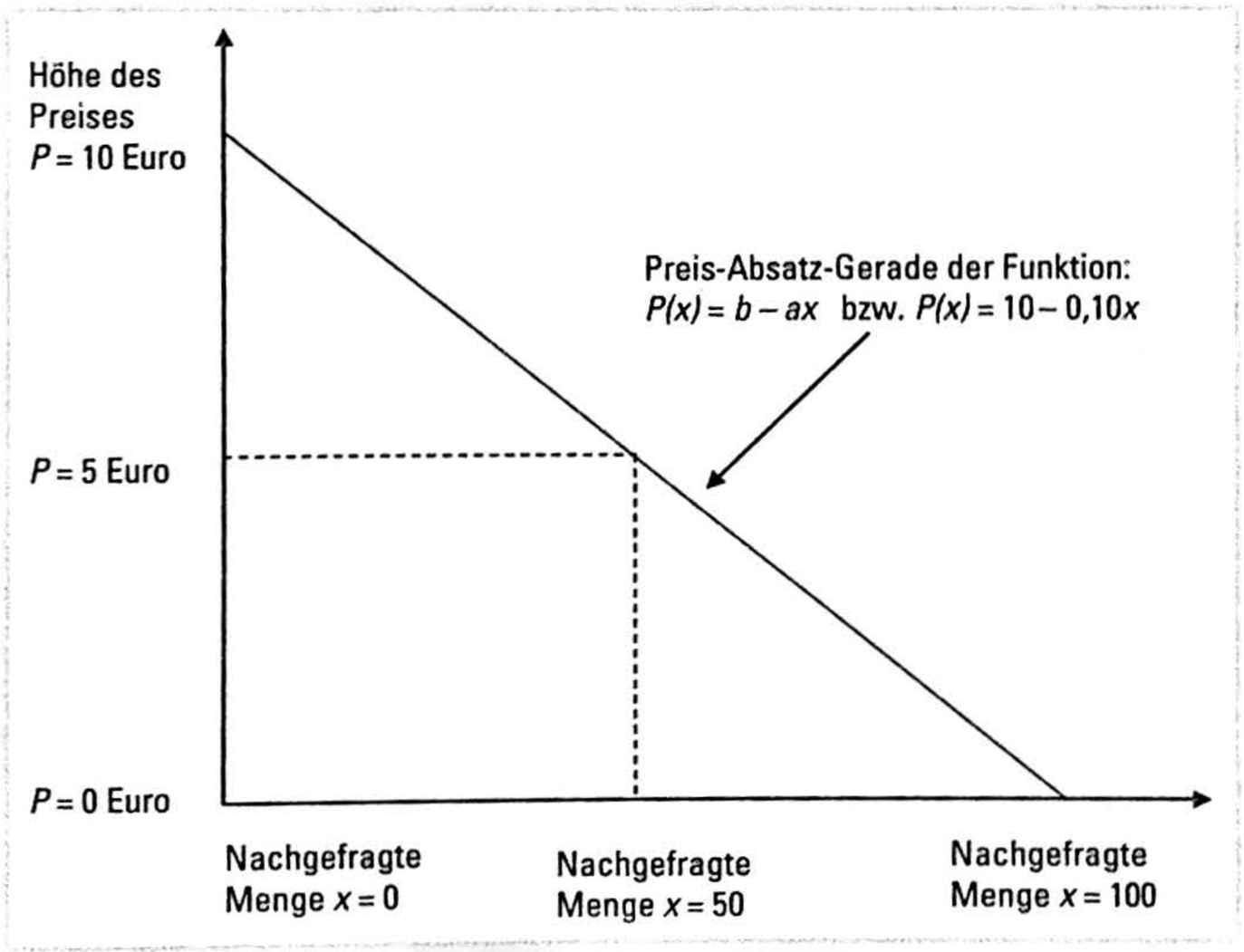
Beispiel Teil 1: Die Preis-Absatz-Funktion

Wenn der Preis eines Produkts zehn Euro und mehr beträgt, werden Sie nicht ein einziges Produkt absetzen können. Senken Sie nun den Preis auf fünf Euro, dann erhöht sich die nachgefragte Menge auf 50 Produkteinheiten. Wenn Sie das Produkt schließlich ohne Preis anbieten beziehungsweise verschenken, dann nehmen Ihnen die Nachfrager 100 Produkteinheiten ab, das heißt, dass dann die Sättigung des Marktes stattgefunden hat. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich, dass auch für den Monopolisten eine Preiserhöhung zu einer niedrigeren Nachfrage führt, und dass es einen Höchstpreis gibt, bei dem niemand mehr bereit ist, ein Produkt zu kaufen.

Die zum Beispiel gehörige mathematische Gleichung der Preis-Absatz-Funktion lautet:

$P(x) = 10 - 0{,}10x$

Dabei stellt die 10 als Konstante in der Gleichung den Schnittpunkt des Graphen der Preis-Absatz-Funktion mit der vertikalen Achse und somit den Höchstpreis von zehn Euro dar, ab dem kein Produkt mehr abgesetzt werden kann. Die –0,10 steht für das Verhältnis der proportionalen Veränderung von Preis und Menge, das heißt, wenn sich der Preis um einen Euro erhöht, wird die Menge der nachgefragten Güter mit jeder Preiserhöhung um einen Euro um den Faktor 0,10 pro 100 Produkte (also um zehn Stück) zurückgehen, bis der Preis von zehn Euro erreicht ist und kein Stück des Produkts mehr nachgefragt wird. Das x in der Gleichung steht jeweils für die Anzahl der betrachteten Produkteinheiten.



Preis-Absatz-Funktion

Beispiel Teil 2: Die Erlösfunktion

Die Erlösfunktion lautet:

$$E(x) = x \cdot P(x) = x \cdot (10 - 0{,}10x) = 10x - 0{,}10x^2$$

Wenn Sie den Erlös für eine ganz bestimmte Menge verkaufter Produkte wissen möchten, tragen Sie für x die entsprechende Menge in die Gleichung ein und Sie erhalten den erzielten Erlös. Wenn Sie wissen möchten, wie viel 20 abgesetzte Produkte einbringen, dann ergibt sich folgende Berechnung:

$$E(20) = 10 \cdot 20 - 0{,}1 \cdot 20^2 = 200 - 40 = 160 \text{ Euro}$$

Die 20 verkauften Produkte würden somit zu 160 Euro Einnahmen führen, das heißt, der Preis würde acht Euro pro Stück betragen. Den Stückpreis könnten Sie auch anhand der Gleichung für $P(x) = 10 - 0{,}10x$ errechnen, wenn Sie für x die Zahl 20 für die Menge der abgesetzten Produkte in die Gleichung der Preis-Absatz-Funktion einsetzen: $(P(20) = 10 - 0{,}10 \cdot 20 = 8)$.

Den Zusammenhang zwischen dem Preis, dem Erlös und der Anzahl der abgesetzten beziehungsweise verkauften Produkte kann man in einer Wertetabelle für verschiedene Verkaufsmengen darstellen. Betrachten Sie dazu die Tabelle:

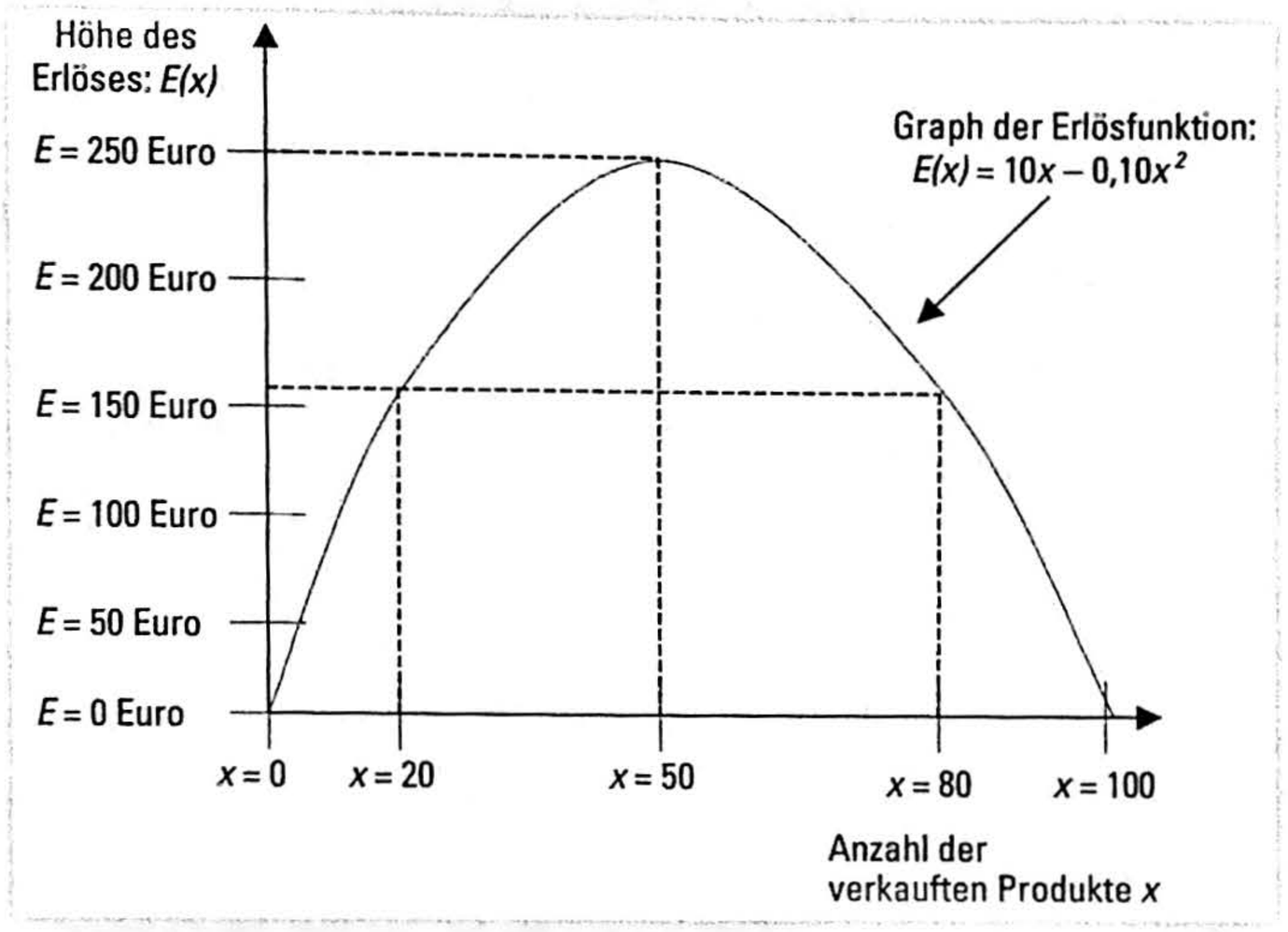
$P(x)$	10	8	5	2	0
x	0	20	50	80	100
$E(x)$	0	160	250	160	0

Beispiel einer Wertetabelle zur Berechnung der Erlöse

Solange Sie einen Preis von zehn Euro und mehr verlangen, können Sie kein Produkt absetzen. Dann ist Ihr Erlös aber auch gleich null Euro (siehe die zweite Spalte in der Tabelle). Der Erlös beträgt hier bei 20 verkauften Produkten 160 Euro und der Preis ist acht Euro. Bei einem Preis von fünf Euro lassen sich laut WerteTabelle 50 Produkte mit einem Erlös von insgesamt 250 Euro absetzen. Sie fordern zwar einen niedrigeren Preis, dafür wird aber mehr abgesetzt und der Erlös ist insgesamt noch einmal gestiegen. Sollten Sie jetzt den Preis auf zwei Euro pro Stück senken, können Sie zwar 80 Produkte absetzen, aber die Zahl der mehr verkauften Produkte führt aufgrund des niedrigeren Preises nunmehr zu 160 Euro Einnahmen, das heißt, die Erlöse sind zurückgegangen. Wenn Sie jetzt den Preis auf null Euro absenken beziehungsweise Ihre Produkte verschenken würden, dann würden entsprechend der Gleichung der Preis-Absatz-Funktion insgesamt 100 Stück von den Kunden nachgefragt. Der Markt wäre somit bei insgesamt 100 Produkten gesättigt. Ihr Erlös würde dann aber null Euro betragen.

Die Abbildung zeigt den Graphen für die Erlösfunktion. Diesen Graphen erhalten Sie, wenn Sie die Wertekombinationen aus der Tabelle oben für die abgesetzten Mengen und die Erlöse übernehmen, in das Diagramm eintragen und diese dann durch eine Linie miteinander verbinden. Sie können dem Diagramm somit den gesamten Verlauf des Zusammenhangs

zwischen der nachgefragten Menge und dem Erlös entnehmen. Auf einen Blick sehen Sie, dass bei einer Nachfrage von 50 Produkten der Gesamterlös 250 Euro beträgt und seinen Maximalwert hier erreicht. Aus der Tabelle wissen Sie aber, dass der zur Absatzmenge von 50 Produkten zugehörige Preis fünf Euro beträgt. Wenn Sie also fünf Euro von Ihren Kunden für das Produkt verlangen, werden Sie den höchsten Umsatz erzielen.



Beispiel des Graphen einer Umsatz- beziehungsweise Erlösfunktion

Die Gewinnfunktion: Den Gewinn ermitteln

Wollen Sie den Gewinn Ihres Unternehmens maximieren, werden Sie sich nicht mit der Erlösmaximierung zufrieden geben. Dazu müssten Sie die Rechnung schon mit dem Wirt machen und auch die Kosten, die für die Bereitstellung Ihres Produkts anfallen, in die Rechnung einbeziehen. Den Gewinn berechnen Sie, indem Sie von den Erlösen die Kosten abziehen, das heißt mathematisch ausgedrückt, Sie berechnen die Gewinnfunktion wie folgt:

$$G(x) = E(x) - K(x)$$

Dabei steht G für den Gewinn, E für die Erlöse und K für die Kosten und x für die Anzahl der Produkte.

Beispiel Teil 3: Die Gewinnfunktion

Zwischen der Zahl der produzierten und abgesetzten Produkte x und den Kosten soll folgender mathematischer Zusammenhang gelten:

$$K(x) = 5 + 2x$$

Daraus lässt sich berechnen, dass Ihre Kosten bei einer Produktion von 50 Produkteinheiten ($K(50) = 5 + 2 \cdot 50$) = 105 Euro betragen werden. Sie würden somit folgenden Gewinn erzielen:

$$G(50) = G(x) - K(x) = 10x - 0{,}10x^2 - (5 + 2x) = 250 - 105 = 145 \text{ Euro}$$

Wenn Sie jetzt denken, dass ist gleichfalls der höchstmögliche Gewinn, dann probieren Sie die gleiche Rechnung mal mit 30 abgesetzten Produkteinheiten (statt 50) aus. Wenn Sie auf 145 Euro Gewinn kommen, dann haben Sie korrekt gerechnet. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob Sie unter den gegebenen Bedingungen mit einem Preis von fünf Euro und 50 abgesetzten Produkten wirklich den optimalen oder maximal erreichbaren Gewinn erzielt haben.

Eine Möglichkeit herauszufinden, bei welcher Verkaufsmenge und welchem Preis der Gewinn maximiert wird, ist die Gleichsetzung von Grenzerlösen und Grenzkosten.

Grenzerlöse sind der Zuwachs an Einnahmen, wenn Sie eine einzige Produkteinheit mehr verkaufen. Das ist genau der Preis für diese Einheit. *Grenzkosten* sind die Kosten, die diese zusätzliche Produkteinheit an Kosten verursacht hat.

Solange die Grenzerlöse über den Grenzkosten liegen, lohnt es sich, mehr Produkte zu erstellen und abzusetzen. Erst wenn der zusätzliche Erlös durch ein weiteres abgesetztes Produkt genau durch die dafür angefallenen Kosten abgedeckt ist, dann sind die Möglichkeiten, weiteren Gewinn machen zu können, restlos erschöpft. Eine höhere Produktionsmenge würde mit jeder zusätzlichen Produkteinheit nur den Gewinn schmälern, da die Kosten dafür dann größer als die Einnahmen wären.

Grenzerlöse und Grenzkosten werden mathematisch durch die erste Ableitung im Rahmen der Differentialrechnung bestimmt. Die erste Ableitung gibt Ihnen genau die Information über die Veränderung in den Erlösen und Kosten, wenn Sie gerade eine zusätzliche Produkteinheit mehr (beziehungsweise weniger) produzieren und absetzen.

Zur Ermittlung der Produktmenge, bei der der Gewinn maximal ist, berechnen Sie die ersten Ableitungen der Erlös- und Kostenfunktionen, setzen diese miteinander gleich und lösen dann nach der Menge x auf. Den Preis, der den Gewinn maximiert, erhalten Sie durch Einsetzen der so berechneten gewinnmaximalen Menge x in die Preis-Absatz-Funktion. Den maximal möglichen Gewinn errechnen Sie, indem Sie die gewinnmaximale Menge x in die Gewinnfunktion einsetzen und den Funktionswert berechnen.

Die Bestimmung des gewinnmaximalen Preises hängt, wie Sie im Beispiel sehen, von den Kosten, den Erlösen und diese wiederum von dem Verhältnis von Preis und Nachfrage ab.

Beispiel Teil 4: Berechnung der gewinnmaximalen Menge und des gewinnmaximalen Preises sowie des Gewinnmaximums

Die erste Ableitung der Erlösfunktion $E(x) = 10x - 0{,}10x^2$ ist $E'(x) = 10 - 0{,}2x$ und die erste Ableitung von $K(x) = 5 + 2x$ ist $K'(x) = 2$

Durch Gleichsetzung von $E'(x)$ und $K'(x)$ berechnen Sie die Produktmenge, bei der die zusätzlichen Einnahmen den zusätzlichen Kosten gleich sind und damit alle Gewinnmöglichkeiten vollständig ausgeschöpft sind. Dazu brauchen Sie die gleichgesetzten Gleichungen nur nach x aufzulösen. Daraus ergibt sich:

$E'(x) = K'(x)$, das heißt $10 - 0{,}2x = 2$

Durch Auflösung dieser Gleichung nach x erhalten Sie als Ergebnis: $x = 40$, das heißt, die gewinnoptimale Menge beträgt nicht 50 Produkteinheiten, wie bei der Berechnung der den Erlös maximierenden Menge oben ermittelt wurde, sondern 40 Produkteinheiten.

Um den gewinnmaximalen Preis zu berechnen, setzen Sie die gewinnoptimale Menge von 40 Stück in die Gleichung der Preis-Absatz-Funktion $P(x) = 10 - 0{,}1x$ (aus dem grauen Kasten »Beispiel Teil 1: Die Preis-Absatz-Funktion«) ein und bekommen die gewünschte Information:

$P(40) = 10 - 0{,}1 \cdot 40 = 6$ Euro

Wenn Sie die Menge der 40 Produkte in die Gewinngleichung (aus dem grauen Kasten »Beispiel Teil 3: Die Gewinnfunktion«) einsetzen, erhalten Sie den maximal erzielbaren Gewinn:

$G(40) = G(x) - K(x) = 10x - 0{,}10x^2 - (5 + 2x) = 240 - 85 = 155$ Euro

Der maximal mögliche Gewinn beträgt somit 155 Euro bei einem Preis von sechs Euro pro Stück und 40 abgesetzten Produkteinheiten.

Preis-Nachfrageelastizitäten und Marktformen

Im Falle eines polypolistischen Marktes mit vielen Konkurrenten können die Nachfrager leicht auf das Angebot von Konkurrenten ausweichen. Die Preisabsatzgerade verläuft damit viel flacher als in einem monopolistisch, durch nur ein Unternehmen dominierten Markt. Die Nachfrage kann insofern elastisch auf Preisveränderungen reagieren.

Die Nachfrage heißt *elastisch*, wenn eine bestimmte prozentuale Veränderung des Preises zu einer größeren prozentualen Veränderung in der Nachfrage führt. Sie ist *unelastisch*, wenn die Nachfrage unterproportional im Verhältnis zur Preisveränderung ausfällt.

Sollten Sie den Preis um zehn Prozent erhöhen und die Nachfrage geht daraufhin um 15 Prozent zurück, dann handelt es sich um eine elastische Nachfrage. Sollte der Rückgang bei der Nachfrage nur fünf Prozent betragen, ist sie unelastisch. Je polypolistischer der Markt ist, desto elastischer ist die Nachfrage und desto flacher ist die dazu gehörende Preis-Absatzgerade.

In einen vollkommenen Markt würde der Graph der Preis-Absatz-Funktion sogar zu einer horizontalen geraden Linie werden. Das bedeutet, dass der Anbieter, der einen höheren Preis als den Marktpreis für sein Produkt verlangt, sofort seine gesamte Nachfrage an die Konkurrenz verlieren würde. Die Nachfrage wäre in diesem Fall vollkommen elastisch.

Ein Markt ist *vollkommen*, wenn er durch eine polypolistische Struktur mit vielen Konkurrenten und Nachfragern gekennzeichnet ist, er frei zugänglich ist und alle Marktteilnehmer bestens über sämtliche Bedingungen und Preise informiert sind. Sie treffen ihre Entscheidungen völlig rational, unabhängig voneinander und unmittelbar.

Der Anbieter, der aufgrund seiner wirtschaftlicheren Produktionsweise ein günstigeres Angebot machen kann, wird im vollkommenen Markt versuchen, den Preis zu senken und somit die Kunden für sich zu gewinnen. Da die anderen Teilnehmer in einem solchen Markt aber dieses Verhalten sofort bemerken würden, gibt es in vollkommenen Märkten einen Drang zum wirtschaftlichsten Güterangebot. Unternehmen, die weniger wirtschaftlich arbeiten und preislich nicht mithalten können, werden somit vom Markt verdrängt. Es bleibt den Unternehmen in einem vollkommenen Markt also gar nichts anderes übrig, als sich an den Marktpreis anzupassen und möglichst wirtschaftlich zu agieren, das heißt möglichst kostengünstig zu produzieren. Eine weitere wichtige Voraussetzung für einen vollkommenen Markt ist deshalb die Abwesenheit von Bedingungen, die den Entscheidungsspielraum der Marktteilnehmer beschränken oder beeinträchtigen könnten. Ein vollkommener Markt, der funktioniert und das wirtschaftlichste Ergebnis bringt, kann daher nur ein *freier Markt* sein, das heißt ein Markt, der zum Beispiel frei von staatlichen Eingriffen ist.

In der Praxis sind die Bedingungen eines vollkommenen Marktes kaum vorzufinden. Weder handeln die in einem Markt anzutreffenden Akteure immer rational, noch sind sie voll informiert und treffen ihre Entscheidungen unmittelbar. Die Entscheidungen werden nicht nur rational, sondern vielfach auch emotional, gewohnheitsmäßig oder ad hoc gefällt. Auch werden die Entscheidungen selten völlig unabhängig von anderen Personen getroffen. Schwerlich werden Sie zudem Regionen finden, in denen es keine staatliche Beeinflussung der Märkte gibt. Praktisch jeder Staat auf unserem Globus greift mehr oder weniger regulierend in die wirtschaftlichen Bedingungen ein, sei es durch Steuern, durch Verbote oder Gebote oder durch Subventionen und Zuschüsse. Ein vollkommen freier Markt ist daher mehr ein Ideal, das Maßstäbe für die Realität setzen kann.

Preisstrategien

In den vorangegangenen Abschnitten haben Sie erfahren, dass die Nachfrage und die erzielten Umsätze von den Preisen abhängen, wobei die Stärke der Abhängigkeit durch Faktoren wie die Marktform beeinflusst wird. Da über die Preise auch der Umsatz und letztlich der Gewinn beeinflusst wird, ist die Preispolitik ein wichtiger Faktor bei der Erreichung der Unternehmensziele. Welche Preispolitik jedoch im Hinblick auf die Unternehmensziele optimal ist, lässt sich allgemein nicht sagen. Vielmehr ist die optimale Preispolitik von den Unternehmenszielen und der konkreten Unternehmenssituation abhängig.

Die Preisbestimmung in der Praxis orientiert sich oft

- ✔ am Gewinn in der Weise, dass nicht Gewinnmaximierung angestrebt wird, sondern überhaupt die Gewinnzone erreicht wird, wobei die anfallenden Kosten und Erlöse im Vorhinein auf der Basis von Erfahrungs- und Planwerten mehr oder weniger genau geschätzt werden,
- ✔ an den Kosten, indem langfristig möglichst alle Kosten durch die Erlöse gedeckt werden und kurzfristig zumindest die mit der Produktion einhergehenden Kosten, das heißt die variablen Kosten, gedeckt werden,
- ✔ an den Nachfragern beziehungsweise Kunden, indem zum Beispiel mithilfe von Marktforschung erkundet wird, was der Kunde bereit ist zu zahlen und wie der Kunde die Qualität des Produktes einschätzt oder welchen Nutzen er von dem Produkt erwartet,
- ✔ an den Wettbewerbern, indem deren Preise als Richtschnur für die eigene Preisbestimmung genommen werden, wobei man sich entweder den Preisen anpasst oder einen besseren Preis für die Kundschaft bietet.

In langfristiger Hinsicht zeigen sich bei der Preisbestimmung bestimmte strategische Ausrichtungen:

- ✔ Eine **Hochpreisstrategie** wird angewendet, wenn es um den Absatz qualitativ hochwertiger Produkte und Luxusgüter geht oder wenn bei der Einführung von neuen Produkten zunächst höhere Preise genommen werden, bis Wettbewerber im Markt auftauchen oder die Kunden mit einer höheren Zahlungsbereitschaft und Nutzenerwartung sozusagen abgeschöpft sind.
- ✔ Die **Niedrigpreisstrategie** bietet sich an, wenn Sie die Nachfrage in einem großen Markt möglichst schnell für Ihr Produkt gewinnen und Konkurrenten abwehren wollen, Sie über entsprechende Produktionskapazitäten verfügen und die Nachfrager entsprechend elastisch auf Ihre Preissetzung reagieren werden. Eine Niedrigpreisstrategie ist zudem dann sinnvoll, wenn Sie sich mit Ihren Produkten als Discountanbieter einen Namen machen wollen.
- ✔ **Differenzierte Preisstrategie:** Wenn die Nachfrager sich nach bestimmten Merkmalen in ihrem Kaufverhalten unterscheiden lassen, ist statt einer bestimmten Preisgestaltung für alle Kunden eine differenzierte Preisstrategie für die sich unterscheidenden Kundensegmente vorteilhaft. Preisdifferenzierung bedeutet somit, dass verschiedenen Kunden-

segmenten das gleiche Produkt zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird. Das setzt aber geradezu voraus, dass es sich dann nicht um einen vollkommenen Markt handeln kann, sonst würde die gesamte Nachfrage auf das günstigste Angebot fallen. Die Preise können Sie nach verschiedenen Kriterien differenzieren, und zwar:

- **nach Merkmalen der Nachfrager selbst,** zum Beispiel Alter, Einkommen, Geschlecht, Beruf, Bildung
- **nach dem Auftragsvolumen oder der eingekauften Menge,** zum Beispiel als Preisnachlass oder Bonus für bestimmte Abnahmemengen für Großkunden
- **nach dem Zeitpunkt des Einkaufs,** zum Beispiel nach Jahreszeiten bei einer nach Saison differenzierten Nachfrage nach Urlaubsunterkünften oder bei Tageszeiten zum Beispiel für Tages- und Nachttarife bei Fahrten mit einem Taxi
- **nach dem Ort oder der Region des Marktes,** zum Beispiel unterschiedliche Preise für Hotelunterkünfte in Stadtgebieten und ländlichen Regionen oder touristisch und industriell geprägten Regionen
- **nach dem Vertriebsweg,** zum Beispiel günstigerer Verkauf ab Werk gegenüber dem Verkauf über den Einzelhandel oder niedrigere Preise bei Vertrieb von Waren über Discounter gegenüber dem Vertrieb über Fachgeschäfte

Mit der Gewährung von Rabatten, das heißt von Preisnachlässen (zum Beispiel nach Mengen, Zeitpunkt der Nachfrage und Dauer der Kundenbeziehung), sowie durch ein differenziertes Angebot hinsichtlich der Lieferbedingungen (zum Beispiel Kostenübernahme durch den Anbieter für Fracht- und Verladekosten) können Sie die Konditionen zur Gestaltung des Preis-Leistungs-Verhältnisses abrunden.

Kommunizieren und Kunden gewinnen

Kommunikation im Marketing dient vor allem der Beeinflussung der Unternehmensumwelt mit dem Zweck des nachhaltigen Umsatzes. Was Sie benötigen, ist eine Kommunikationspolitik, mit der Sie Informationen zwecks Beeinflussung der Wahrnehmung, Einstellungen, Erwartungen, des Wissens und des Verhaltens den Stakeholdern (insbesondere den Kunden) Ihres Unternehmens erfolgreich übermitteln können. Um die Risiken und Hindernisse der Kommunikation (zum Beispiel sprachliche Übersetzungsfehler und Ungenauigkeiten, einseitige Wahrnehmung, Unaufmerksamkeiten, kulturelle und soziale Unterschiede) möglichst gering zu halten beziehungsweise auszuschließen, sind die Kommunikationsinhalte, die Sprache und die Kanäle beziehungsweise Instrumente der Kommunikation sehr sorgfältig zu wählen. Partner, Inhalte und die Kommunikationsweisen müssen dabei zueinanderpassen.

Ohne Kommunikation ist alles nichts. Auch die beste Produkt- und Preispolitik wird Ihnen nichts nützen, wenn davon niemand erfährt. Sie müssen es Ihren Kunden schon sagen und sie wissen lassen, was sie von Ihnen bekommen können. Woher soll der Kunde bitte wissen, welche Produkte Sie anbieten, zu welcher Qualität und zu welchen Konditionen?

Die kommunizierte Information über die Existenz und Vorzüge Ihres Produkts ist es, durch die der Kunde von Ihnen und Ihren Produkten erfährt und nur dann, wenn Sie die Bedürfnisse und Interessen des Kunden aus seiner Sicht optimal mit Ihren Produkten befriedigen und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten, wird der potenzielle Kunde Ihr Angebot auch wahrnehmen und annehmen.

Es ist aber nicht nur der Kunde, den Sie informieren und überzeugen müssen, es sind auch die anderen Stakeholder (mehr dazu in Kapitel 1), die den Erfolg Ihres Unternehmens beeinflussen können. Der Ruf, den Ihr Unternehmen in der Gesellschaft genießt, und das Image Ihrer Produkte in der Öffentlichkeit sind wichtige Faktoren, die sich nicht nur auf Ihre Kunden, sondern auch auf potenzielle Kapitalgeber (Banken, Aktionäre etc.) oder Kooperationspartner (Zulieferer, Händler etc.) in der Wirtschaft auswirken. Denken Sie diesbezüglich auch an die Bevölkerungskreise, die von möglichen Emissionen aus der Produktion Ihres Unternehmens betroffen sein könnten. Nicht zuletzt bleibt das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit auch auf die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen nicht ohne Wirkung.

Grundlagen der Kommunikation: Das Kommunikationsmodell

Kommunikation ist *keine* Einbahnstraße: Kommunizieren bedeutet den gegenseitigen Austausch von Informationen, die als Nachricht kodiert von einem Sender an einen Empfänger gerichtet beziehungsweise signalisiert wird. Die beteiligten Kommunikationspartner sind dabei jeweils mal Sender und mal Empfänger. Es werden gegenseitig Nachrichten über Gedanken, Fakten, Gefühle, Ideen, Erkenntnisse beziehungsweise Wissen, Eindrücke und Erlebnisse mithilfe von Zeichen der Sprache, Schrift, Gestik oder auch in Form von Bildern mitgeteilt. Diese Wechselbeziehung kommt in dem klassischen Sender-Empfänger-Schema (siehe Abbildung 4.2), das ursprünglich von Stuart Hall entwickelt worden ist, zum Ausdruck.

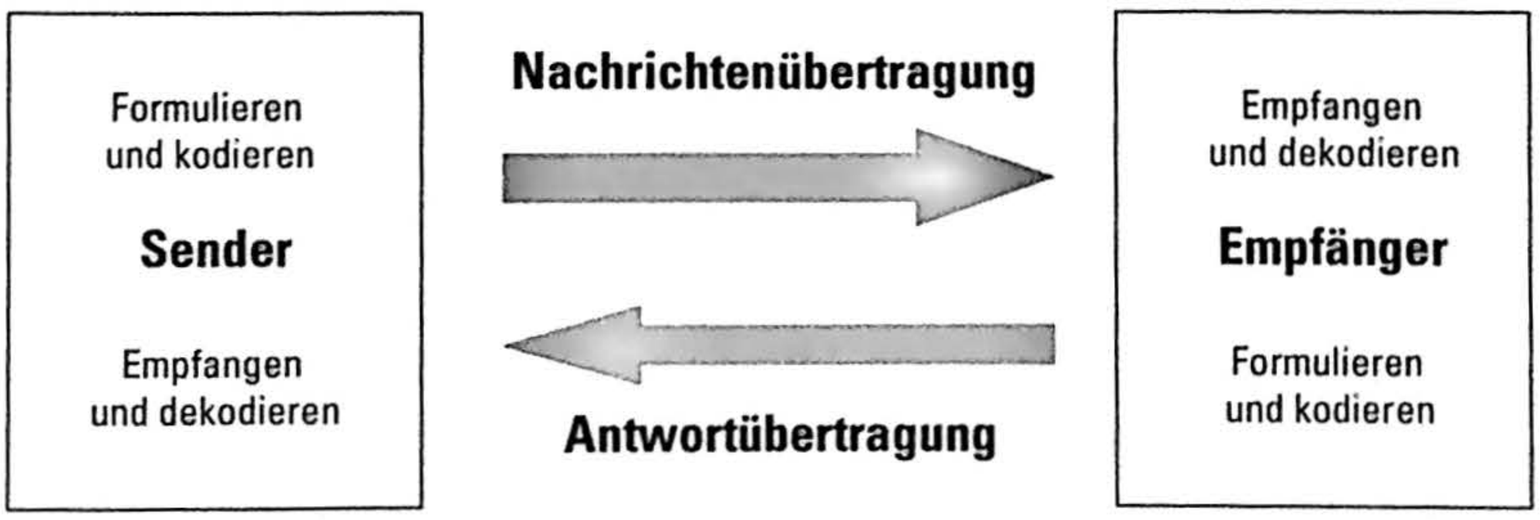


Abbildung 4.2: Sender-Empfänger-Schema nach Stuart Hall

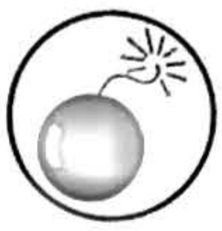
Die Übertragung der Informationen ist nicht immer ganz fehlerfrei. Manchmal kommt es vor, dass man sich zwar denkt, man müsste jemandem etwas sagen, aber es aus irgendeinem Grund nicht tut. Wie soll der Gesprächspartner aber davon wissen, wenn Sie es gar nicht erst aussprechen beziehungsweise mitteilen. Selbst wenn Sie es gesagt haben, hat Ihr Partner es

aber vielleicht nicht gehört oder mitbekommen, weil er durch etwas anderes abgelenkt war. Auch dann ist Ihre Botschaft verloren gegangen. Selbst wenn Sie es gesagt haben und es auch gehört wurde, muss es von Ihrem Partner auch verstanden worden sein. Nun kann es doch sein, dass Ihre Nachricht nicht verstanden wurde, weil Sie in Ihrer Nachricht ein Fremdwort benutzt haben, das Ihr Partner nicht kannte. Auch in diesem Fall ist Ihre Nachricht verloren gegangen. Selbst wenn Ihr Kommunikationspartner die Nachricht verstanden hat, ist immer noch nicht sicher, dass Sie damit auch am Ziel sind.

War Ihr Kommunikationsziel zum Beispiel einen neuen Kunden für Ihre Produkte zu gewinnen, ist das Ziel erst erreicht, wenn dieser das Produkt auch kauft. Dazu muss die Zielperson nicht nur die Information erhalten und verstanden haben, sondern sie muss auch zum Kauf motiviert sein. Sie müssen den Inhalt der Information daher so verpacken, dass der Kommunikationspartner auch genau Ihr Produkt kaufen will.

Damit es tatsächlich zum Kauf kommt, muss der kaufwillige Kunde darüber hinaus jedoch auch kaufen können. Schon im Vorfeld der Kommunikation ist es daher wichtig zu klären (etwa im Zusammenhang mit der Marktforschung; mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel), inwiefern er es sich zum Beispiel überhaupt leisten kann, Ihr Produkt zu erwerben. Kundensegmente zum Kauf anzuregen, die es sich nicht leisten können, ist nicht sinnvoll.

Ihr Partner muss in der Lage und fähig sein, das auch tun zu können, was Sie mit der Kommunikation erreichen wollen. Aber selbst wenn Sie bisher alles richtig gemacht haben und Ihr Kommunikationspartner willig und in der Lage ist, zu kaufen, kommt es nicht selten vor, dass er es aus irgendeinem Grund (zum Beispiel aus Vergesslichkeit) doch nicht tut.



Eine gelungene Informationsübertragung sowie Motivation und Können des Nachrichtenempfängers reichen oft noch nicht für die Wirksamkeit der Kommunikation aus, es muss außerdem so kommuniziert werden, dass die Botschaft möglichst nicht vergessen wird.

Die Werbung

Werben heißt im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Funktion des Marketings, die Adressaten über die Produkte und Leistungen Ihres Unternehmens gezielt zu informieren. Als Adressaten der Werbung kommen neben der wichtigsten Gruppe der Kunden (private wie öffentliche Nachfrager) insbesondere die Zulieferer, die Händler und Kooperationspartner infrage.

Den Zielerreichungsgrad der Werbung können Sie anhand der vier mit dem AIDA-Modell vorgelegten Kriterien oder Stufen beurteilen (Abkürzung für: **A**ttention – **I**nterest – **D**esire – **A**ction):

1. **Attention/Aufmerksamkeit:**

   Die erste Stufe haben Sie mit der Werbung erreicht, wenn Sie damit die Aufmerksamkeit der Adressaten gewonnen haben.

2. **Interest/Interesse:**

   Wenn Sie bei den Adressaten über die Wahrnehmung hinaus das Interesse wecken konnten, haben Sie die zweite Stufe der Wirksamkeit Ihrer Werbung erreicht.

3. **Desire/Wunsch:**

   Ist es Ihnen außerdem noch gelungen, den Wunsch zu entfachen, dem Werbeziel zu folgen (zum Beispiel das umworbene Produkt zu kaufen), dann haben Sie die dritte Stufe erreicht.

4. **Action/Taten:**

   Wenn die Adressaten ihrem Wunsch tatsächlich Taten folgen lassen, ist der Werbeerfolg perfekt und Sie befinden sich auf der höchsten Stufe der Werbewirksamkeit.

In dem AIDA-Modell wird davon ausgegangen, dass jeweils die niedrigere Stufe erreicht sein muss, bevor die nächste höhere Ebene in den Bereich des Möglichen kommt.

Soll Kommunikation gelingen und Ihre Werbung erfolgreich sein, ist eine gründliche Vorbereitung empfehlenswert. Bevor Sie für ein Produkt oder eine Dienstleistung werben, sollten Sie deshalb die folgenden Fragen klären:

- ✔ Wofür soll Werbung gemacht werden, beziehungsweise welche Leistung oder welches Produkt soll beworben werden?
- ✔ Wer soll der Adressat der Werbung sein?
- ✔ Welche Ziele sollen mit der Werbung verfolgt werden (zum Beispiel Absatzerhöhung, Bekanntmachung eines neuen Produkts, Information über das Leistungsangebot der Firma, Imageverbesserung für ein Produkt)?
- ✔ Was soll der genaue Inhalt, die Botschaft der Werbung sein (Eigenschaften, technische Daten, Nutzen, Preis, Verkaufsstandorte des Produkts, Serviceleistungen wie Kundendienst und Garantie)?
- ✔ Wie soll geworben werden? (Emotional auf die Gefühle und Bedürfnisse zielend oder auf die Interessen bezogen, rational, sachlich, informierend und überzeugend)?
- ✔ Wann, wie oft und wie lange soll geworben werden?
- ✔ Wo soll geworben werden (Kontinent, Nation, Region, Stadt, Land)?
- ✔ In welchen Medien soll geworben werden (Internet, Zeitungen, Fernsehen, Rundfunk, Zeitschriften, Plakate, öffentliche Events)?
- ✔ Wer soll die Werbung durchführen (das eigene Unternehmen, eine Werbeagentur, mehrere Unternehmen zusammen in Form einer Verbund- oder Sammelwerbung oder eine Gemeinschaftswerbung durch einen Verband)?
- ✔ Wie viele Finanzmittel können, müssen und wollen Sie für Werbung bereitstellen?

Die Verkaufsförderung

Die *Verkaufsförderung* (im Englischen auch *sales promotion* genannt) hat mit der Werbung das gemeinsame Ziel, den Absatz der eigenen Produkte zu steigern. Sie ist nur enger und kurzfristiger auf die unmittelbare Steigerung des Absatzes fixiert als die Werbung. Verkaufsfördernde Maßnahmen können sich insbesondere an drei Personengruppen richten:

- ✔ **Kunden:** mit Sonderpreisen, Mengenzulagen, Gutscheinen, Produktproben, Rücknahme von Produkten bei Nichtgefallen etc.
- ✔ **Händler:** mit Rabatten beziehungsweise Preisnachlässen, Fortbildungen oder Schulungen für Mitarbeiter, technische und organisatorische Hilfe, Werbematerial
- ✔ **Außendienstmitarbeiter:** mit Provisionen, Preisen, Weiterbildung und Schulungen, Werbematerialien

Das Direktmarketing

Beim *Direktmarketing* geht es um die unmittelbare persönliche Kontaktaufnahme mit den Kunden. Die Nachrichten oder Botschaften werden dabei mittels E-Mail, Katalog, Werbebroschüre, Prospekt direkt an potenzielle Kunden versand. Eine andere Form des Direktmarketings ist der persönliche Anruf potenzieller Kunden, wobei diese Aufgabe oft einem Callcenter übertragen wird. Zum Direktmarketing gehört auch das persönliche Gespräch zwischen einem Unternehmensvertreter und dem Kunden.

Ein guter persönlicher Kontakt ist für die Kundengewinnung und vor allem für die weitere Kundenbeziehung Gold wert. Denn nicht nur können auf diese Weise sehr vielseitige Informationen über den Kunden und seine Bedürfnisse in Erfahrung gebracht werden, ein guter persönlicher Kontakt kann auch zu einer langfristigen Beziehung und Bindung der Kunden an das Unternehmen beitragen. Dies ist besonders wichtig bei Dienstleistungen, da diese oft leicht von Konkurrenten zu kopieren sind.

Das Sponsoring

Sponsoring bedeutet die Förderung oder Unterstützung von Personen, Organisationen, Veranstaltungen im kulturellen, sportlichen oder sozialen Bereich (zum Beispiel von Lesungen, Eishockeyvereinen, Wohltätigkeitskonzerten, Verbraucherschutzverbänden, Aktionen für den Umweltschutz oder Einzelpersonen wie Mutter Theresa) durch Gewährung von Sach- und Finanzmitteln oder Zuwendung von Dienstleistungen.

Allerdings ist diese Förderung nicht selbstlos, sondern sie dient in der Regel den Unternehmenszielen als kommunikationspolitisches Instrument des Marketings, mit dem Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden kann.

Sponsoring beruht auf Gegenseitigkeit. Die Gegenleistung besteht dann oft darin, dass bestimmte Nutzungsrechte eingeräumt werden (zum Beispiel die Werbung auf einer Plakatwand, auf der Website der unterstützten Organisation oder an den Banden einer Sportarena).

Die Öffentlichkeitsarbeit

Die *Öffentlichkeitsarbeit* (Public Relations/PR) ist ein kommunikationspolitisches Instrument, das insbesondere der Herstellung eines guten Unternehmensimages in der Gesellschaft und der Gestaltung beziehungsweise Pflege guter und positiver Beziehungen mit der Öffentlichkeit dient. Durch die Vermittlung von Informationen über das Unternehmen, seine Produkte und seine Aktivitäten soll ein allgemeines Vertrauen und eine gute Stimmung in der Öffentlichkeit für das Unternehmen aufgebaut werden.

Sie werden sich vielleicht fragen, warum Sie überhaupt Öffentlichkeitsarbeit betreiben sollen, es kommt für das Bestehen im Markt doch hauptsächlich auf das Preis-Leistungs-Verhältnis Ihres Produktangebotes im Verhältnis zu Ihren Konkurrenten im Wettbewerb an und nicht auf allgemeine Stimmungen von Hinz und Kunz. Diese Einstellung kann aber leicht ins Auge gehen. Besonders in modernen demokratischen Wohlstandsgesellschaften gelten strengere moralische Standards und ein gutes Ansehen in der Öffentlichkeit kann sich durchaus positiv auf den Umsatz und damit auf die Gewinnziele auswirken. So ist es durchaus interessant und berichtenswert, wenn Sie sich mit Ihrem Unternehmen im Umweltschutz, als Sponsor kultureller Events, als Ausbildungsplatzschaffer oder als Mäzen des örtlichen Sportvereins engagieren.

Öffentlichkeitsarbeit trägt dazu bei, dass Ihr Unternehmen nicht nur bei einem breiteren Publikum bekannt, sondern auch positiv in Erinnerung gebracht wird. Dass dieser Eindruck auf die Einstellungen Ihres Kerngeschäftes abfärbt, ist naheliegend.

Über die Öffentlichkeitsarbeit können Sie nicht nur Ihre Kunden erreichen und positiv überzeugen, sondern auch Ihre Mitarbeiter, Ihre Zulieferer und Ihre Kapitalgeber.

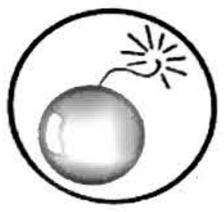
So arbeitet man mit einem Unternehmen, das einen guten Ruf und eine große Glaubwürdigkeit hat, doch viel lieber zusammen als mit einem Unternehmen, das mit einem fragwürdigen Image behaftet ist.

Mit Öffentlichkeitsarbeit werden über die absatzpolitischen Ziele hinaus personal-, beschaffungs- und finanzpolitische Ziele gleichermaßen verfolgt. Im Unterschied zur Absatz-, Personal-, Beschaffungs- und Finanzpolitik ist die Öffentlichkeitsarbeit aber nicht direkt auf die betrieblichen Teilfunktionen ausgerichtet, sondern unterstützt diese sozusagen nebenbei.

Wenn ein Pharmaunternehmen auf einer Pressekonferenz seine eigenen Medikamente vorstellt, dann handelt es sich um eine absatzpolitisch motivierte Verkaufsförderung. Wird dagegen ein medizinischer Kongress zu einem gesundheitspolitisch wichtigen Thema organisiert und darüber eine Pressekonferenz abgehalten, handelt es sich um Öffentlichkeitsarbeit.

Die Öffentlichkeitsarbeit kann sich dabei aller infrage kommenden Medien und Kommunikationskanäle bedienen. Dazu gehören:

- ✔ Pressekonferenzen
- ✔ Zeitungs- und Zeitschriftenartikel
- ✔ Geschäftsberichte
- ✔ die Herausgabe von Broschüren
- ✔ Auftritte im Rundfunk, Fernsehen und Internet
- ✔ Ausrichtung von sportlichen, kulturellen, gesellschaftlichen Veranstaltungen
- ✔ Spenden
- ✔ Mitgliedschaften in gemeinnützigen Organisationen



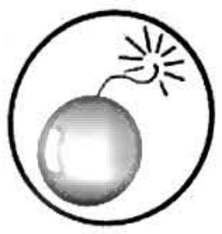
Der Erfolg einer manchmal auch sehr kostspieligen Öffentlichkeitsarbeit ist oft nur sehr schwer messbar und wird unter Fachleuten gerade in Krisenzeiten heftig diskutiert.

Der Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit wird gemessen durch:

- ✔ **Output:** Was, wann, wo, wie, in welchem Medium und in welchem Umfang, mit welchem Aufwand und zu welchen Kosten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit gemacht wurde.
- ✔ **Outcome:** Die unmittelbaren Wirkungen der Öffentlichkeitsarbeit, das heißt, inwiefern die Botschaften auch bei den richtigen Adressaten angekommen sind.

  Sofern Botschaften angekommen sind, stellt sich die Frage, bei wie vielen und wie sie angekommen sind (das heißt, wie wurden sie wahrgenommen, wurden sie richtig verstanden, haben die Empfänger die Inhalte behalten?). Besonders interessant ist, inwiefern die Nachrichten das Wissen, die Einstellungen, Meinungen, die Gefühle und nicht zuletzt das Verhalten der Adressaten verändert haben. Außerdem: Inwiefern sind Informationen nachgefragt, Broschüren angefordert oder gar schon Produkte bestellt und gekauft worden?
- ✔ **Outflow:** Auf dieser Ebene wird den mittelbaren Wirkungen oder der strategischen Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit nachgegangen. Welchen Beitrag leistet die Öffentlichkeitsarbeit zur Wertschöpfung des Unternehmens? In welchem Ausmaß hat sie zur Erreichung der anderen Marketing- und unternehmenspolitischen Ziele beigetragen?

Die zur Beurteilung benötigten Daten können Sie aus betriebsinternen Quellen (zum Beispiel aus der Öffentlichkeitsarbeitsstelle in der Marketingabteilung, dem Controlling, Vertrieb oder Rechnungswesen) oder aus externen Quellen (Marktforschungsinstitute) beschaffen. Je nach den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen können zum Beispiel *Medienresonanzanalysen* durchgeführt werden (das heißt, es werden Untersuchungen darüber angestellt, inwiefern Berichte in den Medien die gewünschten Effekte erzielen können).



Die Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Genauigkeit der Informationen über die Wirkungen der Öffentlichkeitsarbeit nehmen von der Outputebene zur Outflowebene tendenziell ab. Deshalb müssen Sie dafür sorgen, dass Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis stehen, das heißt, dass die Öffentlichkeitsarbeit nicht nur wirksam, sondern auch wirtschaftlich sein sollte.

Der Weg zum Kunden: Distributionspolitik

Es ist auch Ihnen bestimmt schon einmal passiert, dass Sie ein Gut oder Produkt möglichst an einem bestimmten Ort beziehen wollten. Wenn Sie eine Pizza gerade zu Hause essen möchten und nicht noch durch den Regen bis zur nächsten Pizzeria im benachbarten Stadtteil gehen oder fahren wollen, dann werden Sie sicherlich froh sein, dass es einen mobilen Pizzaservice gibt, der Ihnen die Pizza schnell und direkt nach Hause liefern kann. Sie müssen dann nur bis zu Ihrer Haustür gehen und die gewünschte Ware entgegennehmen. Dieser Weg zur begehrten Pizza ist damit für Sie minimal und am bequemsten. Eine Pizzeria, die ihren Kunden nicht so weit entgegenkommt und diesen Service nicht bietet, wird auf Sie als Kunden in dieser Situation verzichten müssen. Als Produzent und Anbieter der Leistungen stehen Sie somit vor dem Problem, dass die Kunden Ihre Produkte möglichst bequem, schnell, in der gewünschten Qualität und gleichzeitig preisgünstig erwerben wollen.

In den modernen Volkswirtschaften und Wohlstandsgesellschaften fallen Herstellung und Nutzung der materiellen Produkte und Leistungen in räumlicher wie auch zeitlicher Beziehung immer mehr auseinander. Der Grund dafür ist, dass Massenprodukte oft zentral gefertigt werden und der Konsum beziehungsweise die Nutzung in den Haushalten dezentral stattfindet. Gerade bei Produkten, die in großen Mengen auf Vorrat produziert und nicht sogleich von den Kunden abgenommen werden oder bei leicht verderblichen Produkten ist die Überführung der Güter zwischen Produktion und Nutzung zu optimieren.

Die *Distributionspolitik* umfasst die Gesamtheit der Entscheidungen und Planungen im Bereich der Absatzorganisation. Sie ist von großer strategischer Bedeutung für ein Unternehmen, denn distributionspolitische Entscheidungen können erhebliche personelle und materielle Ressourcen binden. Entscheidungen, die Sie in der Distributionspolitik fällen, sind oft längerfristig wirksam, lassen sich nicht leicht rückgängig machen und müssen deshalb gut vorbereitet und abgewogen werden.

Aus Sicht der Unternehmen kommt es auf die Gestaltung der Art und Weise und die Wahl der Wege an, auf denen die Produkte zu ihren Kunden kommen. Dies ist Gestaltungsaufgabe der Distributionspolitik. Dabei ist zu entscheiden:

- ✔ Durch wen (Absatzorgan, zum Beispiel durch das Unternehmen selbst) sollen die Güter zum Kunden gebracht werden?
- ✔ Über welchen Kanal (Absatzweg, zum Beispiel über eigene Filialen) soll die Überführung der Güter zum Kunden erfolgen?

- ✔ Wie soll die Überführung der Güter technisch gesehen vonstatten gehen und organisiert werden (zum Beispiel welche Transportmittel)?

Je nachdem welche Organisation oder Institution und welcher Kanal gewählt werden, fällt die Produkterhältlichkeit, das Produktimage und nicht zuletzt der Preis des Produkts und die abgesetzte Menge aus.

In Abbildung 4.3 sehen Sie die Distributionspolitik im Überblick.

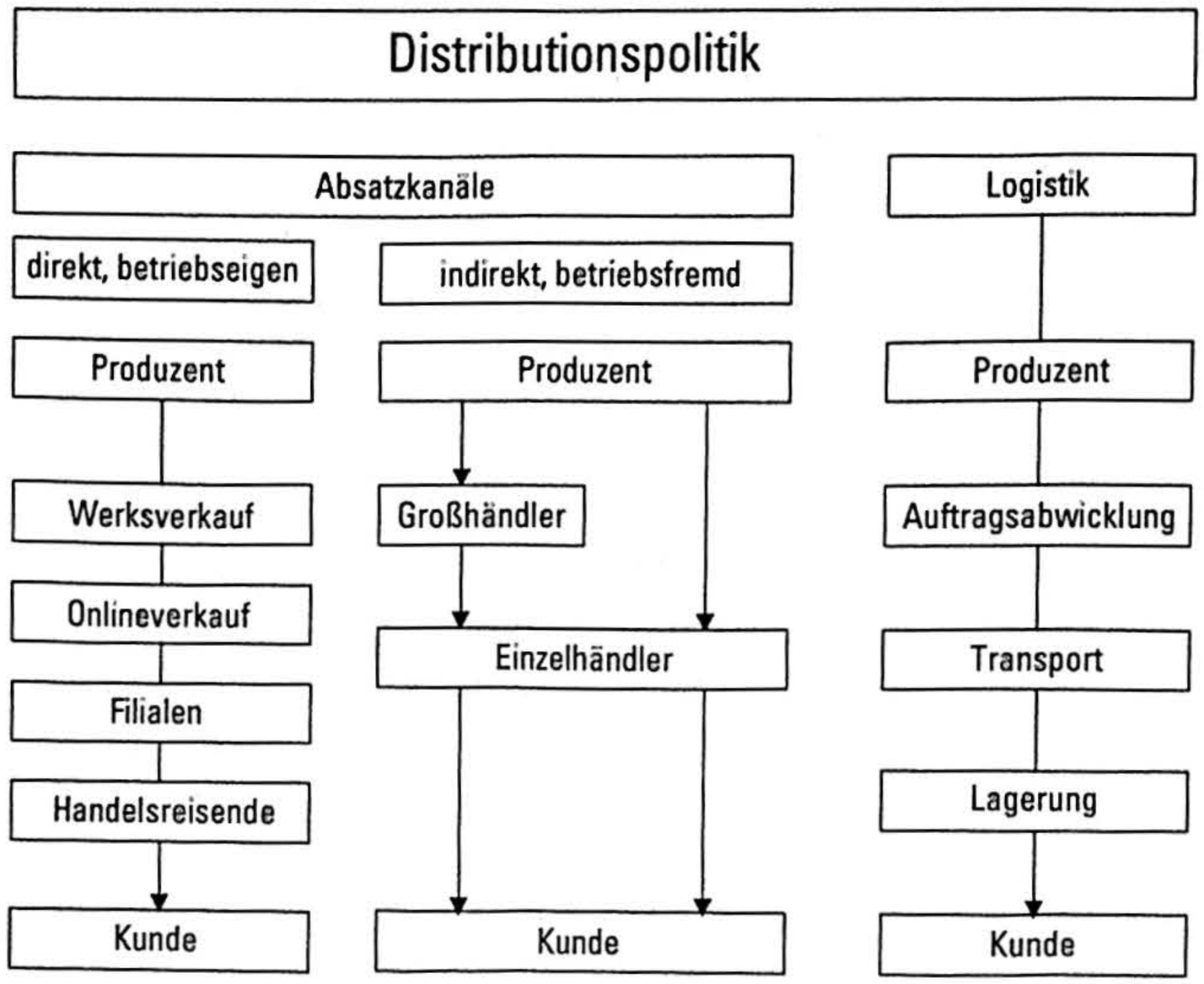


Abbildung 4.3: Distributionspolitik im Überblick

Den passenden Absatzkanal wählen

Der Weg, über den die Produkte vom Anbieter zum Abnehmer beziehungsweise Kunden gelangen, wird als *Absatzkanal* bezeichnet.

Es lassen sich zwei Absatzkanäle unterscheiden:

- ✔ **Beim direkten Absatzkanal** erfolgt der Vertrieb unmittelbar an die Kunden durch Werksverkauf, Onlinebestellungen, firmeneigene Vertriebsgesellschaften, Filialen, Telefonverkauf oder Handelsreisende des Unternehmens im Außendienst. Die Vorteile sind:
  - direkter Kundenkontakt und schnelle Reaktionsmöglichkeit auf Kundenbedarf
  - größere Gewinnspanne oder größere Preisgestaltungsmöglichkeiten durch Wegfall der Entgelte für die Absatzmittler

- Erhaltung der Kontrolle über die Vermarktung des Produkts bei den Kunden
- geringere Abhängigkeit von den Absatzmittlern

✔ Der **indirekte Absatzkanal** ist der Weg über die vom eigenen Unternehmen unabhängigen Handelsunternehmen des Groß- und Einzelhandels und Absatzhelfer (Handelsvertreter, Kommissionäre oder Makler). Die Vorteile sind:

- hohe Verfügbarkeit der Produkte und Erreichen eines Großteils der Nachfrager im Markt
- Absatzmittler übernehmen Vertriebskosten beziehungsweise Werbe-, Transport- und Lagerkosten
- Konzentration auf die Kernkompetenzen beim Produzenten wird ermöglicht
- einfachere Organisationsstruktur des herstellenden Unternehmens möglich

Anders als die Unternehmen des Groß- und Einzelhandels erwerben die Absatzhelfer die Produkte nicht, sondern vermitteln diese nur an die Kunden weiter.

Besondere Absatzhelfer – Franchising

Eine Zwitterstellung nehmen rechtlich selbstständige aber durch Verträge an das Unternehmen gebundene Vertragshändler und Franchisenehmer ein. *Franchisenehmer* übernehmen das Geschäftsmodell des Franchisegebers gegen Gebühr und führen die Geschäfte unter eigener Verantwortung. Sie erhalten dabei die Lizenz, bestimmte Güter oder Rechte vertragsgemäß vertreiben zu können. Typische Beispiele sind Coca-Cola, Wienerwald und McDonalds.

Für die Auswahl des richtigen Absatzkanals ist es hilfreich, die Faktoren zu kennen, die in der betrieblichen Praxis hierbei maßgeblich sind. So hängt die Wahl des Absatzkanals beispielsweise ab von

✔ den **Produkteigenschaften**, beispielsweise die Lager- und Transportfähigkeit betreffend,

✔ den **Kundenmerkmalen**, beispielsweise die Kundenzahl, räumliche Verbreitung, Kaufgewohnheiten betreffend,

✔ den **Unternehmensmerkmalen**, beispielsweise die Zahl der Niederlassungen betreffend,

✔ den **Merkmalen der unabhängigen Absatzvermittler und Vertriebsfirmen**, beispielsweise deren Transportkapazitäten betreffend,

✔ den **Wettbewerbsbedingungen**, beispielsweise die Preise, Zahl der Konkurrenten und deren Produkte betreffend.

In Tabelle 4.1 finden Sie typische Entscheidungen für die Auswahl des Absatzkanals, dargestellt anhand von jeweils zwei Kriterien in Bezug auf die Produkte, das Unternehmen und die Kunden.

Aspekt	Kriterium	Direkter Absatz	Indirekter Absatz
Produkt:	Lagerfähig (zum Beispiel Maschinen)		×
	Nichtlagerfähig (zum Beispiel Dienstleistungen)	×	
Produkt:	(technisch) erklärungsbedürftig (zum Beispiel Schiffe)	×	
	nicht erklärungsbedürftig (zum Beispiel Obst)		×
Kunden:	Regional konzentriert	×	
	Überregional verstreut		×
Kunden:	Kundenanzahl hoch		×
	Kundenanzahl niedrig	×	
Unternehmen:	mit Niederlassungen	×	
	ohne Niederlassungen		×
Unternehmen:	mit Vertriebsorganisation (zum Beispiel eigene Verkaufsstellen sind vorhanden)	×	
	ohne Vertriebsorganisation		×

Tabelle 4.1: Beispiele für die Wahl des Absatzkanals anhand von ausgewählten Kriterien

Sind Produkte erklärungsbedürftig, also beispielsweise technisch sehr komplex oder neuartig, dann sollte der Vertrieb direkt über das produzierende Unternehmen erfolgen. Denn der Produzent hat in der Regel die besten Kenntnisse über das Produkt. Ist die Kundschaft auf ein großes geografisches Gebiet verstreut, bietet sich der indirekte beziehungsweise betriebsunabhängige Absatzkanal als die bessere Alternative an. Sollte Ihr Unternehmen jedoch schon über eine gute eigene Vertriebsorganisation verfügen, dann ist der direkte Absatzkanal die beste Wahl.

Der Absatzkanal sollte nach den Kriterien Eignung, Zuverlässigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit ausgewählt werden.

Logistik

Bei der Überführung des Produkts vom Hersteller zum Kunden müssen logistische Aspekte berücksichtigt werden.

Die *Logistik* beschäftigt sich mit der Planung, Optimierung, Durchführung und Kontrolle des räumlichen Transports von Objekten (zum Beispiel Gütern, Personen, Daten oder Energie) von einem zum anderen Ort.

Die logistische Distribution ist für die kostengünstigste, rechtzeitige Bereitstellung der gewünschten Güter und Waren, in der richtigen Menge und Qualität, am richtigen Ort und beim richtigen Kunden zuständig. Eine gute Lieferfähigkeit ist möglichst kostenoptimal zu gewährleisten, das heißt, bei einer optimalen Lieferfähigkeit sind die Kosten der Auftragsabwicklung, des Transports und der Lagerhaltung zu minimieren.

Der Unterschied zur Logistik in der Materialwirtschaft (mehr dazu in Kapitel 2) besteht im Wesentlichen darin, dass es sich bei der Distribution *nicht* um die Bereitstellung von Material für die Produktion, sondern um den Transport der fertigen Produkte vom Hersteller bis zum Endabnehmer handelt.

Die wichtigsten Aufgabenbereiche der logistischen Distribution sind die Abwicklung der Aufträge, der Transport, die Lagerhaltung und die Sicherstellung der Lieferfähigkeit.

Auftragsabwicklung

Der Aufgabenbereich »Auftragsabwicklung« umfasst vor allem die Verwaltungstätigkeit, die der zweckmäßigen und zielgerechten Überführung der Güter und Leistungen zum Kunden dient. Die Erfassung und Bestätigung der Aufträge, die Aufbereitung und Weiterleitung des Auftrags an die Produktionsabteilung, die Versandpapierausstellung und die Erstellung der Rechnungen sind Teilaufgaben der Auftragsabwicklung.

Transport

Diesem Aufgabenbereich ist in erster Linie die Wahl der Transportmittel zuzuordnen. Hier stehen Ihnen die schon aus der Materialwirtschaft (mehr dazu in Kapitel 2) bekannten Transportmittel zur Verfügung (Luft, Wasser, Schiene und Straße). Mit dem Ziel einer Optimierung von Kosten, Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit, werden Sie je nach Situation das für das jeweilige Produkt am besten geeignete Transportmittel wählen. Die Wahl des Transportmittels hängt damit insbesondere von Folgendem ab:

- ✔ von dem Produkt selbst beziehungsweise der Produktart
- ✔ von den Transportkosten
- ✔ von der Schnelligkeit des Transportmittels
- ✔ von der Eignung des Transportmittels beziehungsweise der Kapazitäten des Transportmittels
- ✔ von der Verfügbarkeit des Transportmittels (infrastrukturelles Vorhandensein von Transportanschlüssen wie zum Beispiel Straßen, Flughäfen, Bahnhöfe etc. oder natürliche Bedingungen wie Zugang zum Meer und Gebirge)

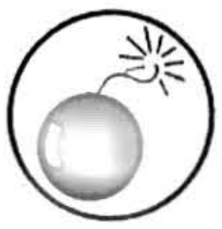
- ✔ von der Regelmäßigkeit und Häufigkeit des Transportangebots
- ✔ von der Transportsicherheit
- ✔ von Umweltschutzüberlegungen

Folgende Transportmittel stehen dabei zur Verfügung:

- ✔ **Flugzeug:** Geringe Mengen sehr wertvoller oder leicht verderblicher Güter, die über eine weite Entfernung transportiert werden müssen, werden am besten per Flugzeug transportiert.
- ✔ **Schiff:** Bei Massentransporten von schweren Gütern (Kohle, Erze, Öl, Pkws etc.), die zudem nicht verderblich und langlebig sind, die ebenfalls über weite Entfernung transportiert werden müssen und bei denen es nicht auf die Schnelligkeit der Bereitstellung ankommt, bietet sich der Transport mit Schiffen an.
- ✔ Der **Straßenverkehr** ist wegen seiner flexiblen Einsatzmöglichkeiten gut für die Verteilung vor Ort beziehungsweise für kurze Distanz und bei höherwertigen Gütern geeignet.
- ✔ Der **Schienenverkehr** hat Kostenvorteile auf mittleren und längeren Distanzen und ist unter dem Gesichtspunkt des Umweltschutzes das Mittel der Wahl.
- ✔ **Rohrleitungen:** Gas, Öl oder bestimmte chemische Stoffe, die kontinuierlich und in großen Mengen benötigt und über größere Entfernungen transportiert werden müssen, lassen sich auch gut durch Rohrleitungen überführen.

Lagerhaltung

Auch was die Lagerhaltung betrifft, ergeben sich Parallelen zur Materialbeschaffung (mehr dazu in Kapitel 2).



Zwischen der Kostenminimierung und der Sicherheit, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit des Transports liegt ein Zielkonflikt vor. Man kann nicht beides haben, eine maximale Leistung und geringste Preise. Gute Leistungen haben in aller Regel ihren Preis.

Ein geringeres Lagervolumen und damit niedrigere Kosten der Lagerhaltung erfordern gleichsam eine größere Anzahl von Transporten sowie eine höhere Zuverlässigkeit der Transporte, damit auch immer genügend Ware bei Bedarf für die Kunden im Regal ist. Damit steigen dann aber auch die Transportkosten. Umgekehrt gilt: Je höher die Lagerhaltungskosten, desto geringer sind die Transportkosten. Daher muss das Verhältnis von Lagerhaltung und Transportwesen kostenminimal gestaltet beziehungsweise optimiert werden. Das bedeutet für das Lagerwesen, dass die Zahl und Größe der Lager, die Bestände in den Lagern sowie das Lagersystem so organisiert und ausgestaltet werden, dass in Verbindung mit der Gestaltung des Transportsystems die Kosten insgesamt möglichst minimal sind.

Sicherstellung der Lieferfähigkeit

Die *Lieferfähigkeit* ist das Ergebnis des Zusammenwirkens und der Gestaltung von Auftragsabwicklung, Lagerhaltung und Transportwesen. Sie zeigt sich darin, inwiefern die gewünschten Güter bei Nachfrage auch verfügbar sind.

Weitere Kennzeichen einer guten Lieferfähigkeit sind zum Beispiel:

- ✔ kurze Lieferzeiten
- ✔ fehlerfreier Transport
- ✔ Einhaltung von Terminen
- ✔ Bereithaltung von Ersatzteilen
- ✔ hohe Flexibilität, was den Ort, den Umfang und den Zeitpunkt der Lieferungen betrifft

Die Mischung macht's: Der Marketingmix

Als Produzent und Anbieter Ihrer Produkte und Leistungen können Sie die einzelnen Marketinginstrumente, so wie wir es in den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels auch gemacht haben, einzeln und unabhängig voneinander Schritt für Schritt planen und optimieren: Zunächst bestimmen Sie die Produkte, die Sie anbieten möchten (Produktpolitik), anschließend legen Sie die Preise für die Produkte fest (Preispolitik) und gehen dann dazu über, ein Werbe- und Kommunikationskonzept zu erstellen (Kommunikationspolitik). Sobald Sie damit fertig sind, widmen Sie sich schließlich der Frage, wie die Produkte am besten zum Kunden gebracht werden sollen (Distributionspolitik).

Ein gutes oder optimales Ergebnis werden Sie bei dieser Vorgehensweise aber nur erzielen, wenn die erzielten Wirkungen der einzelnen Instrumente unabhängig voneinander sind, es also keine Wechselwirkungen gibt. In der Praxis zeigt sich nun, dass Sie aber gerade mit solchen Wechselwirkungen oder Interdependenzen, wie die Marketingexperten sagen, rechnen müssen.

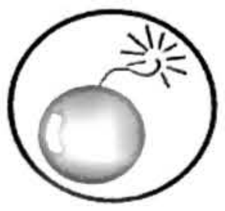
Kaum auszudenken wären die fatalen Folgen, wenn Sie eine Werbekampagne oder Kommunikationsstrategie ohne Rücksicht auf die Produktplanung, die Preisgestaltung und die Distributionswege planen und dann umsetzen wollten. Ohne die genaue Kenntnis der Produkte, die Sie anbieten wollen, lässt sich sinnigerweise schon gar kein Start in der Werbung machen. Wie wollen Sie zum Beispiel bestimmte Produkteigenschaften herausstellen, wenn Sie gar nicht genau wissen, welche Leistungen angeboten werden sollen? Natürlich muss in die Werbung auch das Angebot bestimmter Konditionen, die Preisgestaltung und Preispolitik eingehen können und gleichfalls müssen Sie für die Gestaltung der Werbekampagnen wissen, wann welche Produkte in welcher Menge wo für die Kundschaft verfügbar sein werden. Oder stellen Sie sich umgekehrt die Situation vor, dass Sie Ihr Angebot von Produkten variieren, ohne dass darüber mit den Kunden kommuniziert wird und niemand davon erfährt.

Nur dadurch, dass die einzelnen Instrumente des Marketings Hand in Hand geplant und aufeinander abgestimmt werden, scheint absatzpolitisch das Optimum und das oberste Ziel einer langfristigen Gewinnmaximierung erreichbar. Die isolierte Planung und Durchführung der absatzpolitischen Instrumente führen auch im besten Fall nur zu suboptimalen Ergebnissen.

Das Marketingmix-Konzept stellt genau diesen koordinierten Einsatz zur Optimierung der absatzpolitischen Instrumente des Marketings dar. So überzeugend die Argumente für den Marketingmix-Ansatz jedoch sind, in der Theorie ist das leichter gesagt als getan. Das ist vor allem der Schwierigkeit zu verdanken, die genauen Folgen der Berücksichtigung des Marketingmix angesichts des Zusammenwirkens der möglichen Einflussfaktoren abschätzen zu können. Die Gründe dafür sind unter anderem:

- ✔ Die unüberschaubare Anzahl von Variationen der einzelnen Maßnahmen im Marketingmix. So ergibt beispielsweise schon der Einsatz von drei Instrumenten mit jeweils vier Ausprägungen 64 Kombinationsmöglichkeiten.
- ✔ Selbst wenn alle 64 Kombinationsmöglichkeiten der Marketinginstrumente einbezogen werden, sind zeitliche und sachliche Wechselwirkungen sowie Synergieeffekte der Marketingmaßnahmen kaum zu erfassen.
- ✔ Entwicklungen und Reaktionen in der Umwelt sind kaum genau vorherzusagen, so lässt sich oft nur vage vermuten, wie die Konkurrenten sich künftig verhalten werden oder was dem Gesetzgeber noch so alles einfallen wird.
- ✔ Die Folgen und der Nutzen, die letztlich aus dem absatzpolitischen Einsatz der Marketinginstrumente folgen, sind nicht oder nicht zureichend quantitativ messbar beziehungsweise zählbar, geschweige denn in Geldeinheiten zu berechnen.

Wie eine einzelne absatzpolitische Maßnahme zum Beispiel auf die Absatzentwicklung wirkt, lässt sich demnach nicht beziehungsweise nur sehr ungenau bestimmen und vorhersagen.

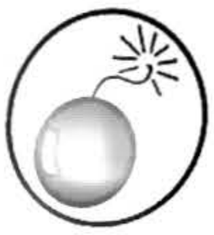


Seien Sie bei Prognosen über die Wirkung absatzpolitischer Maßnahmen daher lieber vorsichtig. Auch der Aussagekraft eines umfassenden Marketingansatzes, der möglichst alle Aspekte einzubeziehen und genaue zahlenmäßige Daten und Informationen zu liefern beansprucht, sollten Sie mit der gebührenden kritischen Distanz begegnen.

Pragmatische Ansätze zur Optimierung des Marketingmix führen zwar nicht immer zu besseren Lösungen, sind jedoch unter Umständen effizienter als analytische mathematisch-statistische Rechenmodelle. Ein solches pragmatisches Vorgehen könnte somit zum Beispiel darin bestehen, dass

- ✔ nicht alle Merkmals- und Kombinationsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden,
- ✔ eine schrittweise, sukzessive Vorgehensweise statt einer umfassenden gleichzeitigen Lösung gewählt wird,
- ✔ eher qualitative als scheinbar exakte quantitative Verfahren zur Analyse verwendet werden.

Aus rein pragmatischen Gründen werden Sie zunächst die langfristig bindenden und strategisch bedeutsameren produktpolitischen und distributionspolitischen Entscheidungen treffen. Dabei werden Sie sich bei den Planungen auf die wesentlichen Produktalternativen und Absatzwege konzentrieren. Anschließend wenden Sie sich den eher taktischen und kurzfristiger revidierbaren konditionspolitischen und kommunikationspolitischen Alternativen zu. Sie sollten dabei nicht päpstlicher als der Papst sein: Denn oft ist es besser, Sie beschränken sich auf einfache, aber praktische Lösungsansätze.



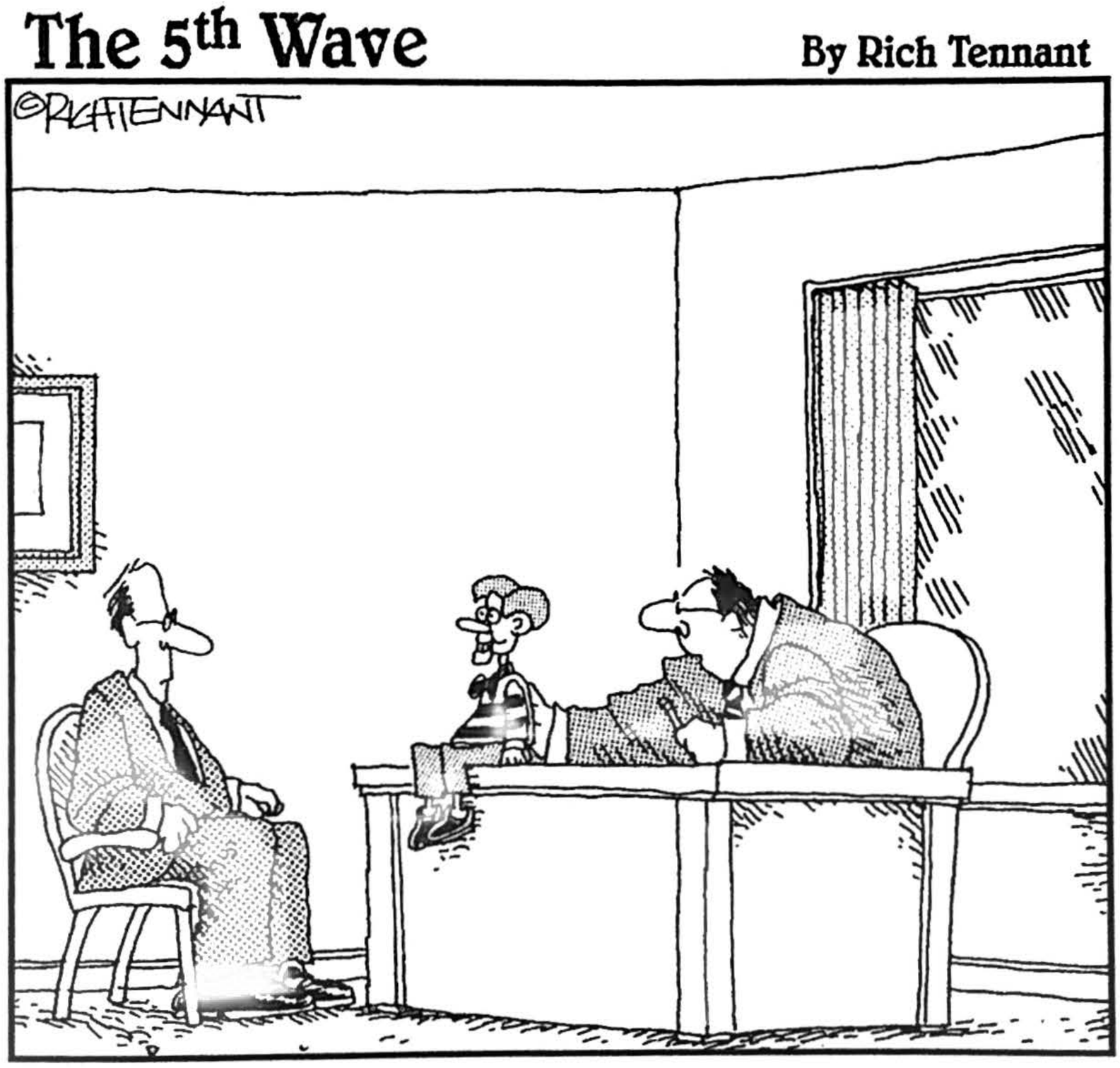
Die optimale Lösung für die Kombination der einzelnen Marketinginstrumente im Marketingmix lässt sich theoretisch kaum bestimmen, aber vielleicht finden Sie das wirtschaftlich am besten vertretbare Ergebnis.

Idealerweise sieht die Vorgehensweise zur Bestimmung des Marketingmix folgende Schritte vor:

1. **Bestimmen und analysieren Sie die möglichen Nachfrager.**
2. **Erfassen und analysieren Sie die Marktsituation und wichtige politische und sozioökonomische Rahmenbedingungen.**
3. **Bestimmen Sie die Ziele des Marketingmix.**
4. **Legen Sie das Produkt- und Leistungsangebot fest.**
5. **Bestimmen Sie die Absatzkanäle und die Absatzlogistik.**
6. **Bestimmen Sie die Preise und sonstigen Konditionen.**
7. **Wählen Sie die passenden Kommunikationsformen und -mittel.**

Teil II

Das liebe Geld – Investieren und finanzieren



»Dieser Teil meiner Arbeit hat mir noch nie gelegen, deswegen habe ich Herrn Meyer zu uns gebeten. Wie Sie wohl wissen, geht es unserem Unternehmen zur Zeit nicht gerade gut, nun ja, Herr Meyer hat schlechte Nachrichten für Sie ...«

In diesem Teil ...

Im zweiten Teil geht es nun um die finanzwirtschaftlichen Prozesse, also um die Steuerung der Geldströme. Dabei zeigen wir Ihnen, wie sich das Unternehmen die erforderlichen finanziellen Mittel beschaffen kann. So braucht ein Unternehmen beispielsweise freie Geldmittel, um die Mitarbeiter und Lieferanten bezahlen zu können, um eine neue Maschine zu kaufen oder um Gewinne an die Gesellschafter ausschütten zu können. Alle diese Vorgänge verursachen nämlich Auszahlungen. Woher bekommt das Unternehmen aber die erforderlichen Geldmittel, das heißt die Einzahlungen? Beispielsweise bekommt das Unternehmen Einzahlungen aus dem Absatzprozess, wenn es seine erstellten Produkte an seine Kunden verkauft und diese ihre Rechnungen bezahlen. Darüber hinaus wendet es sich aber auch an die Kapitalmärkte, um weitere finanzielle Mittel zu bekommen, zum Beispiel in Form eines Bankkredites. Die Bereitstellung finanzieller Mittel insgesamt wird als Finanzierung bezeichnet. In Kapitel 5 wird daher erklärt, wie ein Unternehmen seine Zahlungsfähigkeit absichert und wie es sich das notwendige Kapital beschaffen kann.

Um die Unternehmensziele zu erreichen, ist es jedoch genauso wichtig, das beschaffte Kapital möglichst sinnvoll einzusetzen und zu investieren. Im Kapitel 6 beschäftigen wir uns daher mit den Methoden der Investitionsrechnung, die dem Unternehmer helfen sollen, sein Kapital möglichst Gewinn bringend einzusetzen.

Finanzierung – wie sich das Unternehmen das notwendige Kapital beschaffen kann

5

In diesem Kapitel

- Finanzierung: Warum und wie
- Finanzplanung: Wie ich Zahlungsunfähigkeit vermeide
- Geld von anderen: Die Außenfinanzierung
- Sich selbst finanzieren: Die Innenfinanzierung
- Moderne Finanzierungsinstrumente: Leasing und Factoring
- Worauf man bei der Finanzierung achten muss

In diesem Kapitel erfahren Sie, warum es ganz normal ist, dass ein Unternehmen Bedarf an finanziellen Mitteln hat, und wie sich ein Unternehmen finanzieren kann. Zunächst muss das Unternehmen aber feststellen, ob es einen Kapitalbedarf hat und wie hoch dieser ist. Dazu benötigt es eine Finanzplanung, mit deren Hilfe es möglich ist, die kommenden Geldströme zu erfassen und drohende Finanzierungslücken rechtzeitig zu erkennen. Zur Abdeckung von Finanzierungslücken stehen dem Unternehmen die verschiedenen klassischen Instrumente der Außen- und Innenfinanzierung zur Verfügung, aber auch moderne Finanzierungsinstrumente wie Leasing und Factoring können eine interessante Finanzierungsalternative sein. Dabei muss ein Unternehmen aber bestimmte Spielregeln einhalten, wenn es Kapitalgeber finden möchte, die dem Unternehmen ihr Geld anvertrauen.

Finanzierung: Warum und wie

Jedes Unternehmen hat einen Finanzierungsbedarf, der sich aus den unterschiedlichen Verläufen der Güter- und Geldströme des Unternehmens (siehe Abbildung 5.1) ergeben. Das Grundproblem besteht dabei darin, dass die Auszahlungen für die Beschaffung der Produktionsfaktoren den Einzahlungen aus dem Umsatzprozess in der Regel zeitlich vorgelagert sind. Das bedeutet, dass ein Unternehmen zuerst Auszahlungen, zum Beispiel für die Bezahlung der Mitarbeiter und Lieferanten, zu leisten hat, und erst später die Einzahlungen bei ihm eingehen. Mithilfe der Finanzierung wird daher zum einen die Zeitdauer überbrückt, bis aus dem Absatz der erstellten Güter und Dienstleistungen die Einzahlungen kommen. Zum anderen werden die Anschaffungen für größere Investitionsprojekte (beispielsweise für Bauten, Maschinen und Beteiligungen) finanziert. Diese Investitionen amortisieren sich erst über eine längere Sicht, das heißt, es kommt erst über mehrere Jahre hinweg zu Liquiditätszuflüssen. Daher steht fast

jedes Unternehmen, insbesondere in der Zeit der Gründung oder bei einer Betriebsausweitung, vor der Notwendigkeit, sich für größere Investitionen zusätzliche finanzielle Mittel zu beschaffen.

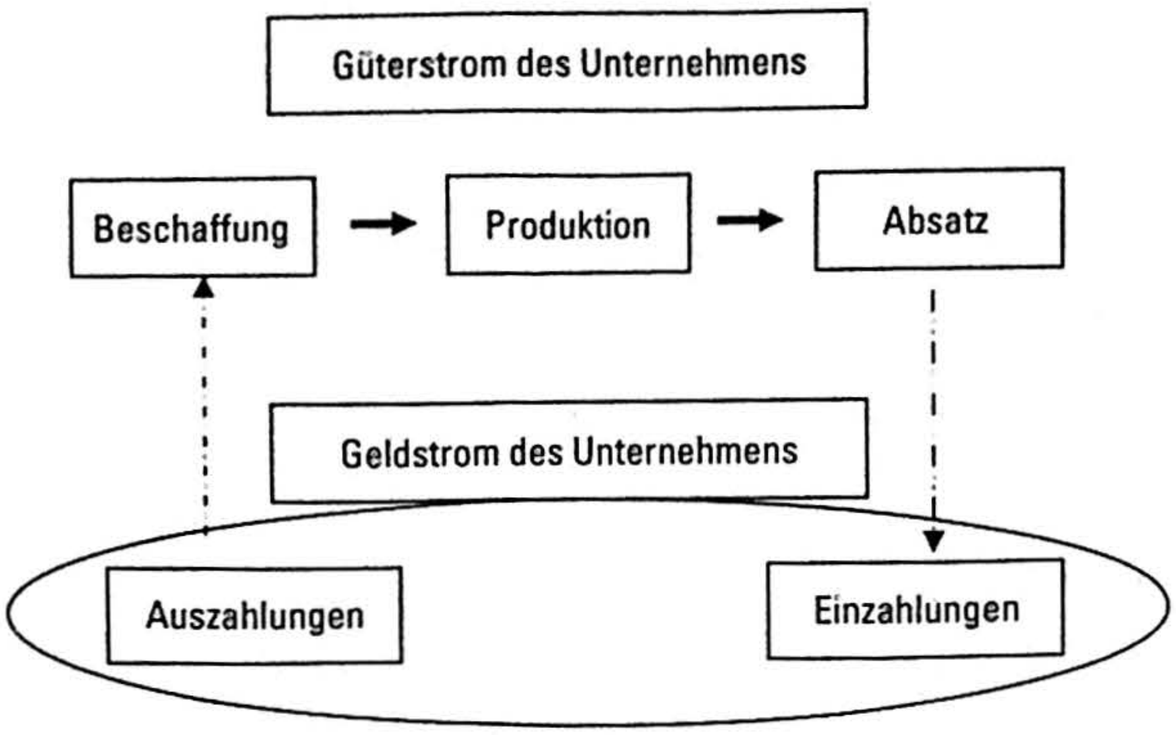


Abbildung 5.1: Güter- und Geldstrom eines Unternehmens

Wie kann sich ein Unternehmen finanzieren? Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Das Unternehmen kann (übrigens genau wie Privatpersonen) seine finanzielle Lage verbessern, indem es

- ✔ sich zusätzliche Einzahlungen verschafft, zum Beispiel durch mehr Verkäufe oder durch einen Kredit;
- ✔ dafür sorgt, dass Einzahlungen früher zu einem Geldzugang führen, zum Beispiel dadurch, dass die eigenen Kunden beim Kauf direkt und nicht erst später zahlen;
- ✔ Auszahlungen (und damit Geldabgänge) vermeidet, zum Beispiel durch Einsparungen oder durch höhere Rabatte bei den Lieferanten;
- ✔ Auszahlungen (und damit Geldabgänge) hinauszögert, zum Beispiel indem die Lieferanten erst später bezahlt werden.

Finanzierung bedeutet die Bereitstellung finanzieller Mittel durch zusätzliche oder frühere Einzahlungen sowie durch Vermeidung oder Hinauszögerung von Auszahlungen.

Finanzplanung: Wie man Zahlungsunfähigkeit vermeidet

Die Aufrechterhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit (*Liquidität*) ist für jedes Unternehmen eine unabdingbare Existenzgrundlage, da mangelnde Liquidität ein Insolvenzgrund ist. Mit anderen Worten: Man ist pleite, wenn man seine Rechnungen nicht mehr bezahlen kann. Wie kann es aber zu mangelnder Liquidität kommen und wie kann man dies vermeiden?

Die Firma Elektromechanik Binder OHG stellt Elektronikgehäuse her. Das Unternehmen hat in der letzten Zeit stark zunehmende Aufträge (besonders aus Osteuropa) und möchte entsprechend expandieren. Hierzu müssen die Produktionsanlagen (Gebäude, Maschinen) erweitert und neue Mitarbeiter eingestellt werden. Auch sind steigende Vorräte und erhöhte Forderungen zu erwarten.

Die Beschaffung von Produktionsfaktoren und die Ausweitung des Anlage- und Umlaufvermögens, wie im Beispiel, führen zu einem zusätzlichen Kapitalbedarf, der im Rahmen einer Kapitalbedarfsplanung zu ermitteln und durch Finanzierungsmaßnahmen abzudecken ist. Die Feinsteuerung der Liquidität erfolgt dabei durch eine Liquiditäts- und Finanzplanung.

Der **strukturelle Kapitalbedarf** eines Unternehmens wird mithilfe der Kapitalbedarfsplanung ermittelt, während der eher **kurzfristige Liquiditätsbedarf** über einen Finanzplan festgestellt werden kann. Dabei gilt, dass der Finanzbedarf umso höher ist, je weiter die Aus- und Einzahlungen zeitlich auseinanderliegen.

Die Größe des Finanz- oder Kapitalbedarfs hängt ab

- ✔ von der jeweiligen Höhe der Aus- und Einzahlungen,
- ✔ vom zeitlichen Abstand zwischen den Aus- und Einzahlungen.

Zur Ermittlung des Finanz- und Kapitalbedarfs werden die kumulierten Ein- und Auszahlungen, das heißt, die bis zu einem Zeitpunkt bisher angefallenen Aus- und Einzahlungen gegenübergestellt. Damit lässt sich feststellen, wie hoch der Finanz- oder Kapitalbedarf ist und wie lange dieser besteht. Dann erst kann entschieden werden, welche Finanzierungsinstrumente sinnvoll sind.

Den Kapitalbedarf ermitteln

Ein besonderer Kapital- oder Finanzbedarf entsteht dadurch, dass vom Unternehmen insbesondere in der Gründungsphase oder bei Betriebserweiterungen für Investitionen Auszahlungen zu leisten sind, denen unmittelbar keine zumindest gleich hohen Einzahlungen gegenüberstehen. Dadurch entsteht ein *struktureller, längerfristiger* Kapitalbedarf.

Bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs müssen für einen vorgegebenen Planungszeitraum (mindestens sechs Monate, meist drei Jahre) zunächst die erwarteten Auszahlungen zusammengestellt werden. Dabei erfolgt eine getrennte Ermittlung des Anlage- und Umlaufkapitalbedarfs, da diese unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Mehr dazu in den folgenden Abschnitten.

Kapitalbedarf durch das Anlagevermögen

Das *Anlagevermögen* dient der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und besteht aus zumeist längerfristigen Vermögensgegenständen.

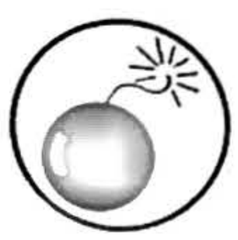
Der *Anlagekapitalbedarf* setzt sich aus den folgenden Auszahlungen zusammen, die bei der Erweiterung des Anlagevermögens entstehen:

- ✔ Erwerb von Grundstücken
- ✔ Kauf oder Errichtung von Gebäuden
- ✔ Kauf von Maschinen
- ✔ Erweiterung der Betriebs- und Geschäftsausstattung
- ✔ Auszahlungen für die Gründung
- ✔ Auszahlungen für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs

Die Auszahlungen für die Anschaffung von Maschinen setzen sich neben dem Anschaffungspreis aus den Transport- und Montagekosten sowie gegebenenfalls aus Versicherungen und Provisionen zusammen. Auszahlungen für die Gründung entstehen durch Gerichts- und Notariatskosten, Gewerbeanmeldungen, Maklergebühren und sonstige Vergütungen. Die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs kann durch Marktstudien, Organisationsgutachten, Einführungswerbung und Personalbeschaffungskosten Auszahlungen verursachen.

Kapitalbedarf durch das Umlaufvermögen

Zum *Umlaufvermögen* gehören Vermögensgegenstände wie Vorräte (unfertige und fertige Erzeugnisse, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe), Forderungen und liquide Mittel (Wertpapiere, Bankguthaben, Kasse). Sie sind eher kurzfristiger Natur.



Da stetig neue Waren produziert werden und alte Forderungen durch neue Forderungen abgelöst werden, verursacht das Umlaufvermögen zumindest bei den Vorräten und Forderungen einen dauerhaften Kapitalbedarf. Eine einfache und in der Praxis verbreitete Methode besteht darin, den Kapitalbedarf über die Umschlagshäufigkeit zu ermitteln.

Die Kapitalumschlagshäufigkeit und der Kapitalbedarf im Umlaufvermögen werden mithilfe der folgenden Formeln ermittelt:

- ✔ **Kapitalumschlagshäufigkeit pro Jahr bei Vorräten (Lagerumschlagshäufigkeit):**

$$\frac{360\ Tage}{durchschnittliche\ Lagerdauer}$$

- ✔ **Kapitalumschlagshäufigkeit pro Jahr bei Forderungen (Forderungsumschlagshäufigkeit):**

$$\frac{360\ Tage}{durchschnittliche\ Forderungsdauer}$$

- ✔ **Kapitalbedarf bei Vorräten:**

$$\frac{Umsatz\ p.a.}{Lagerumschlagshäufigkeit}$$

✔ **Kapitalbedarf bei Forderungen:**

$$\frac{\textit{Umsatz p.a.}}{\textit{Forderungsumschlagshäufigkeit}}$$

Die Firma Elektromechanik Binder OHG erwartet durch die Betriebserweiterung im ersten Jahr einen zusätzlichen jährlichen Umsatz von 180 Millionen Euro. Es wird eine durchschnittliche Lagerdauer von 20 Tagen und eine durchschnittliche Forderungsdauer (Barzahlungen werden bei null Tagen angesetzt) von 30 Tagen erwartet. Daraus ergibt sich der folgende Kapitalbedarf:

- ✔ Der Kapitalbedarf für die Vorräte beträgt: 180 Millionen Euro / (360 Tage / 20 Tage) = 10 Millionen Euro
- ✔ Der Kapitalbedarf für die Forderungen beträgt: 180 Millionen Euro / (360 Tage / 30 Tage) = 15 Millionen Euro

Bestimmung des Gesamtkapitalbedarfs

Im nächsten Schritt wird der ermittelte Kapitalbedarf für das Anlage- und Umlaufvermögen zusammengeführt. Das Ergebnis wird als *struktureller Gesamtkapitalbedarf* bezeichnet. Für die Ermittlung gibt es unterschiedliche Methoden:

- ✔ Bei einer **zahlungsorientierten Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs** werden für den Planungszeitraum die kumulierten, das heißt die Summe aller bis zum Planungsende insgesamt angefallenen Ein- und Auszahlungen gegenübergestellt und aus der Differenz der noch zu deckende Kapitalbedarf errechnet. Bei den Einzahlungen werden die Umsatzerlöse und gegebenenfalls die schon feststehenden Finanzierungsmaßnahmen berücksichtigt. Die zahlungsorientierte Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs ähnelt vom Aufbau her der Liquiditäts- und Finanzplanung, die im nächsten Abschnitt erklärt wird.

  Bei einer **bilanzorientierten Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs** wird der Kapitalbedarf auf der Grundlage von Planbilanzen ermittelt (Bilanzen werden in Kapitel 11 erklärt). Die Aktivseite zeigt dabei den Kapitalbedarf an. Bei der Erstellung der Passivseite können dann die geplanten Finanzierungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Ein Beispiel dazu finden Sie im grauen Kasten » Aus der Praxis – Bilanzorientierte Kapitalbedarfsermittlung«.

Die bilanzbezogene Kapitalbedarfsplanung stellt nur einen groben Anhaltspunkt für die Liquiditätssteuerung dar, da die Liquidität letztlich durch die zukünftigen Ein- und Auszahlungen bestimmt wird und diese nur bedingt in eine Planbilanz einfließen; darüber hinaus sind sie auch nicht exakt prognostizierbar. Daher werden in der Praxis nicht selten Mischformen zwischen der zahlungsstromorientierten und bilanzorientierten Kapitalbedarfsplanung verwendet.

Aus der Praxis – Bilanzorientierte Kapitalbedarfsermittlung

Der Firmenchef von Elektromechanik Binder schätzt den für die Betriebserweiterung notwendigen zusätzlichen Kapitalbedarf der nächsten drei Jahre auf der Grundlage einer bilanzorientierten Kapitalbedarfsermittlung. Die gerade für 40 Millionen Euro erbauten beziehungsweise gekauften Gebäude und Maschinen werden linear über zehn Jahre abgeschrieben und unterliegen daher ebenso einer Wertminderung wie die Aufwendungen für die Ingangsetzung des Geschäftsbetriebs von drei Millionen Euro, die linear über drei Jahre abgeschrieben werden. Bei den Vorräten und den Forderungen wird unterstellt, dass die Umsätze in den nächsten Jahren um jeweils zehn Prozent wachsen, wobei die Forderungen durch geschicktes Forderungsmanagement nur unterproportional zunehmen sollen.

	Geschäftsjahr 1	Geschäftsjahr 2	Geschäftsjahr 3
Anlagevermögen			
Gebäude und Maschinen	40 Mio. Euro	36 Mio. Euro	32 Mio. Euro
Ingangsetzung	3 Mio. Euro	2 Mio. Euro	1 Mio. Euro
Umlaufvermögen			
Vorräte	10 Mio. Euro	11 Mio. Euro	12 Mio. Euro
Forderungen	15 Mio. Euro	16 Mio. Euro	17 Mio. Euro
Gesamtkapitalbedarf	68 Mio. Euro	65 Mio. Euro	62 Mio. Euro

Bilanzorientierte Kapitalbedarfsermittlung der Firma Elektromechanik Binder OHG

Aus der Tabelle lässt sich der zusätzliche strukturelle Gesamtkapitalbedarf der Firma Elektromechanik Binder OHG für die nächsten drei Jahre ersehen. Er schwankt zwischen 62 und 68 Millionen Euro. Daher ist zu überlegen, den strukturellen Gesamtkapitalbedarf (rund 60 Millionen Euro) durch eine langfristige Finanzierung abzudecken. Damit wird über einen längeren Zeitraum für eine ausreichende Finanzierung gesorgt und mögliche Liquiditätsprobleme von Anfang an vermieden. Die dazu notwendigen kurz- und langfristigen Finanzierungsinstrumente werden später in diesem Kapitel erläutert.

Einen Finanzplan erstellen

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, wie die Feinsteuerung der Liquidität durch eine Finanzplanung erfolgt und was bei der Aufstellung eines Finanzplans zu beachten ist.

Die Aufgaben von Finanzplänen

Die *Finanzplanung* ermöglicht es dem Unternehmen, den Überblick über die Zahlungseingänge und -ausgänge zu behalten und somit zu vermeiden, dass das Unternehmen zahlungsunfähig und damit insolvenzgefährdet wird.

Bei der *Finanzplanung* werden alle zukünftigen Ein- und Auszahlungen betrags- und zeitgenau erfasst. Ziel der Finanzplanung ist, für eine ausreichende Liquidität zu sorgen.

Liquide ist ein Unternehmen immer dann, wenn es zu jedem Zeitpunkt alle fälligen Auszahlungen leisten kann. Ist dies nicht der Fall, hat das Unternehmen in einer bestimmten Höhe und für eine bestimmte Zeit einen Finanz- oder Kapitalbedarf, der durch eine geeignete Finanzierungsmaßnahme zu decken ist.

Finanzpläne (oft *Liquiditätspläne* genannt) sind meist kurzfristig und erstrecken sich über einen Planungszeitraum von maximal 12 Monaten. Zur Ermittlung der unterjährigen Liquidität werden neben einer Jahresplanung Finanzplanungen für die nächsten Monate oder Wochen vorgenommen. Größere Unternehmen arbeiten auch mit einer taggenauen Liquiditätsplanung.

In der Praxis hat sich eine *rollierende* beziehungsweise *gleitende Planung* als sinnvoll erwiesen: Hier werden die Pläne fortlaufend fortgesetzt und aktualisiert. Dies setzt aber ein entsprechendes Melde- und Erfassungssystem voraus.

Die Struktur eines Finanzplans

Wesentliche Grundlage für die Finanz- beziehungsweise Liquiditätsplanung bilden die Umsatz- und Kostenplanung. Allerdings werden bei der Finanzplanung nur die Vorgänge erfasst, die zu einem Zahlungseingang oder -ausgang führen. Daher bleiben Erträge und Aufwendungen beziehungsweise Kosten und Erlöse, die nicht zahlungsgleich sind, in der Finanzplanung unberücksichtigt. Hierzu zählen zum Beispiel Abschreibungen oder die Bildung einer Pensionsrückstellung. Umgekehrt müssen in der Finanzplanung aber Vorgänge erfasst werden, die in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder der Kostenrechnung *nicht* berücksichtigt werden (weil sie nicht erfolgswirksam sind), aber die Liquidität verändern. Ein Beispiel hierfür ist die Tilgung eines Bankkredites durch das Unternehmen, die zwar liquiditätswirksam ist, jedoch nicht den Jahreserfolg des Unternehmens beeinflusst.

Im Rahmen eines modernen Finanz- und Rechnungswesens sind die Teilbereiche des Rechnungswesens (Buchhaltung, Kostenrechnung, Jahresabschluss, Finanzplanung) heute dank geeigneter EDV-Systeme so gut miteinander verknüpft, dass die für die Liquiditäts- und Finanzplanung erforderlichen Basisdaten heute automatisch bereitgestellt werden. Die meisten Kreditinstitute bieten ihren Firmenkunden entsprechende Software an.

Jeder Finanzplan enthält die folgenden Positionen:

- ✔ Einzahlungen
- ✔ Auszahlungen
- ✔ Liquiditätssaldo (Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen)
- ✔ Finanzbedarf oder Anlagebedarf, der sich aus dem Liquiditätssaldo ergibt

Den grundsätzlichen Aufbau eines Liquiditäts- und Finanzplans und die einzelnen Positionen sehen Sie in Tabelle 5.1. Dies ist der Liquiditäts- und Finanzplan der Firma Metallhandel Wirtz & Söhne GmbH für die nächsten sechs Monate. Dabei werden sämtliche erwarteten Ein- und Auszahlungen des Unternehmens erfasst und gegenübergestellt.

Beträge in 1.000 €	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Einzahlungen:						
aus Umsätzen	750	670	700	900	1.020	1.150
aus dem Eingang von Forderungen	120	140	110	120	150	160
Anzahlungen	10	5	10	15	20	25
Zinseinnahmen	0	0	0	0	0	0
Miete, Pacht	25	25	25	25	25	25
Sonstige und außerordentliche Erträge	35	20	25	30	40	40
I.: Summe Einzahlungen	940	860	870	1.090	1.255	1.400
Auszahlungen:						
Personal	430	425	430	450	470	500
Material, Waren, Fremdleistungen	240	210	220	300	320	310
Investitionen	0	0	0	800	250	0
Kredittilgung	150	110	0	250	0	0
Zinsaufwand	45	40	40	35	35	35
Steuern	0	0	0	210	0	0
Mehrwertsteuer	80	75	75	85	90	85
Sonstiger und außerordentlicher Aufwand	20	15	35	10	25	20
II.: Summe Auszahlungen	965	875	800	2.140	1.190	950
III.: Liquid.saldo (I. - II.)	–25	–15	70	–1.050	65	450
IV.: Liquid.saldo (III. Kumuliert)	–25	–40	+30	–1.020	–955	–505
V.: Finanzbedarf oder Anlagebedarf	25	40	30	1.020	955	505

Tabelle 5.1: Beispiel für einen Finanzplan

Der Liquiditäts- und Finanzplan in Tabelle 5.1 weist für die ersten drei Monate eine nahezu ausgeglichene Liquidität aus. Da für den April und Mai Ersatzinvestitionen geplant sind und Anfang April eine Steuervorauszahlung sowie eine Kredittilgung zu leisten sind, besteht ab April ein größerer Finanzbedarf. Um abzuschätzen, wie lange der Finanzbedarf noch und in welcher Höhe er besteht, wird im nächsten Schritt eine Jahresplanung oder eine Kapitalbedarfsplanung vorgenommen. Gegebenenfalls kann auch noch eine Sicherheitsreserve eingeplant werden.

Bei der Ermittlung des Finanzbedarfs sollten Sie eine Sicherheitsreserve für zeitlich verzögerte oder ausgefallene Einzahlungen einplanen, die nach einer Faustformel für kleinere und neu gegründete Unternehmen mindestens zehn Prozent des Gesamtfinanzbedarfs betragen soll. Viele Unternehmen lassen sich daher auch aus diesem Grund von ihrer Hausbank eine Kreditlinie einräumen, die bewusst höher als erforderlich ist.

Weist der Liquiditäts- und Finanzplan einen negativen Liquiditätssaldo, also einen Finanzbedarf, aus, so muss das Unternehmen Finanzierungsmaßnahmen durchführen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Höhe und Fristigkeit der Finanzierung mit dem ausgewiesenen Finanzbedarf abgestimmt sind. Es kann jedoch auch der Fall auftreten, dass der Liquiditäts- und Finanzplan einen positiven Liquiditätssaldo hat. Dann besteht ein Anlagebedarf, um ein un- oder niedrig verzinstes Kontoguthaben (oder einen Barbestand) zu vermeiden. Viele Unternehmen legen überschüssige Liquidität in kurzfristige Geldmarktpapiere an, da diese liquide und risikoarm sind.

Finanzierungsmöglichkeiten

Nach der Herkunft des Geldes wird bei der Finanzierung zwischen der Außenfinanzierung und der Innenfinanzierung unterschieden (Abbildung 5.2).

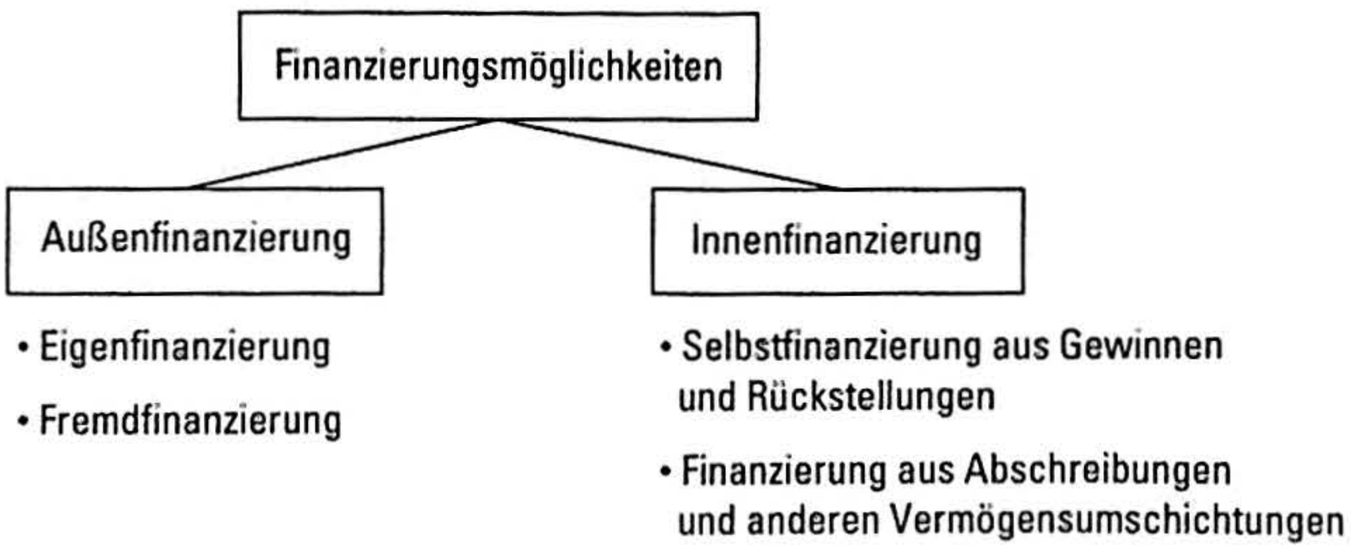


Abbildung 5.2: Finanzierungsmöglichkeiten eines Unternehmens

Geld von anderen: Die Außenfinanzierung

Bei der *Außenfinanzierung* erhält das Unternehmen zusätzliche finanzielle Mittel von außen, das heißt von den Geld- und Kapitalmärkten fließt Geld in das Unternehmen. Im Rahmen der *Eigenfinanzierung* stellen die Gesellschafter des Unternehmens (= Eigentümer, daher Eigenfinanzierung) dem Unternehmen Geldmittel in Form von Einlagen zur Verfügung. Allerdings reichen die Geldmittel der Gesellschafter bei fast allen Unternehmen nicht aus, um das gesamte Unternehmen zu finanzieren. Daher ist es bei den meisten Unternehmen erforderlich, dass sie sich von externen Kapitalgebern (also Fremden, daher *Fremdfinanzierung*) Geld ausleihen. Dies geschieht durch Aufnahme kurz- oder mittelfristiger Kredite. Aber auch moderne Finanzierungsinstrumente wie Leasing und Factoring, die später in diesem Kapitel genauer erklärt werden, spielen bei der Fremdfinanzierung zunehmend eine wichtige Rolle.

Geldgeber können zum einen die Gesellschafter des Unternehmens sein, die aus ihrem Privatbesitz Geld oder Vermögensgegenstände (zum Beispiel ein Grundstück) bereitstellen. Dadurch entsteht Eigenkapital. In diesem Fall spricht man von der *Eigenfinanzierung*. Zum anderen können fremde Investoren (zum Beispiel die Hausbank) dem Unternehmen Geld leihen. Dann entsteht *Fremdkapital.* Daher spricht man hier auch von der *Fremdfinanzierung*.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital werden in Tabelle 5.2 gegenübergestellt.

Unterscheidungsmerkmal in der	Eigenkapital	Fremdkapital
Rechtsstellung	Gesellschafter/Eigentümer	Gläubiger
Erfolgsbeteiligung	erfolgsabhängige Gewinnbeteiligung	in der Regel fester Zinsanspruch
Haftung	mindestens in Höhe der Einlage	keine Haftung
Geschäftsführung	direkter (geschäftsführender Gesellschafter) oder indirekter Führungsanspruch (Führungsgremien)	kein Führungsanspruch
Vermögensanspruch bei Liquidation	nachrangiger quotaler Anspruch, wenn Liquidationserlös höher als Schulden	vorrangiger Anspruch auf Rückzahlung der Forderung
Fristigkeit der Kapitalbereitstellung	unbefristet	befristet
Finanzierungsvolumen	durch die private Vermögenslage der Gesellschafter beschränkt	unbeschränkt, abhängig von der Ertragssituation und von Sicherheiten

Tabelle 5.2: Unterscheidungsmerkmale von Eigenkapital und Fremdkapital

Die Eigenfinanzierung: Risikokapital bilden

Bei der *Eigenfinanzierung* bildet das Unternehmen neues Eigenkapital. Die Eigenkapitalgeber gehen ein hohes Risiko ein, da sie mit dem eingebrachten Kapital und bei einigen Rechtsformen (Einzelfirma und Personengesellschaften wie der OHG) mit ihrem Privatvermögen für die Schulden des Unternehmens haften. Als Belohnung winkt allerdings die Chance, an den Gewinnen des Unternehmens beteiligt zu werden, und das Recht, direkte oder indirekte Mitsprache bei der Unternehmensleitung auszuüben.

Das Ausmaß der Chancen und Risiken ist bei den einzelnen Rechtsformen (mehr zu den Rechtsformen lesen Sie in Kapitel 1) unterschiedlich:

- **Personengesellschaften:** Die Gesellschafter haben grundsätzlich ein Recht auf die Beteiligung an der Geschäftsführung, haften dafür aber auch solidarisch und unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen, wenn das Unternehmen nicht alle Verbindlichkeiten erfüllen kann. Ähnliches gilt auch für den Einzelkaufmann und die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

✔ **Kapitalgesellschaften (AG und GmbH)**: Hier haftet der Gesellschafter nur in Höhe der Einlage. Falls Sie also Aktien haben, bedeutet dies im schlimmsten Fall, dass die Aktie wertlos wird und Sie einen Verlust in Höhe des Kaufpreises der Aktien haben. Sie haften aber nicht mit Ihrem Privatvermögen. Dafür haben Sie allerdings als Aktionär auch nur begrenzte Einflussmöglichkeiten. Immerhin aber haben Sie die folgenden Rechte:

- Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung sowie Auskunfts- und Stimmrecht in der Hauptversammlung
- Recht auf Gewinnbeteiligung: Sie erhalten in ertragstarken Jahren eine Dividende
- Bezugsrecht bei der Ausgabe von Aktien und Wandelanleihen (mehr dazu im Abschnitt »Die Fremdfinanzierung: Anleihen und Bankkredite«)
- Recht auf Anteil am Liquidationserlös, wenn das Unternehmen aufgelöst wird und die Vermögensmasse größer ist als die Schulden

Aktienarten

Die im vorangegangenen Abschnitt genannten Rechte gelten für die meisten Aktien, die als *Stammaktien* bezeichnet werden. Demgegenüber gewähren *Vorzugsaktien* dem Aktionär einen Vorzug bei der Dividendenausschüttung. So können die Vorzugsaktien beispielsweise einen höheren Dividendenanspruch als die Stammaktien haben (Vorzugsaktien mit Überdividende) oder sie werden vorrangig bedient (Vorzugsaktien mit Vorabdividende). Der Nachteil der Vorzugsaktie liegt meist darin, dass auf das Stimmrecht verzichtet werden muss.

Eine weitere Unterscheidung besteht bei Aktien in der Art der Übertragbarkeit. *Inhaberaktien* lassen sich ohne Namensnennung von einer Person auf eine andere Person übertragen. Daher kennt die Aktiengesellschaft die Namen ihrer Aktionäre meist nicht, es sei denn, der Erwerber überschreitet gesetzlich fixierte Beteiligungsquoten (3, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50 oder 75 Prozent der Stimmrechte). *Namensaktien* hingegen lauten auf den Namen des Aktionärs, der in das (elektronisch geführte) Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen ist. Bei einer Übertragung ist daher eine Umschreibung notwendig, wenn der Erwerber alle Rechte wahrnehmen will. Die Vorstände der AG wissen daher immer genau, wer die Aktien des Unternehmens hält. Da diese Form der Aktie international üblich ist, haben sich in Deutschland insbesondere die großen Unternehmen dazu entschlossen, von Inhaberaktien auf Namensaktien umzustellen.

Ein Sonderfall der Namensaktie ist die *vinkulierte* (*gefesselte*) *Namensaktie*, bei der die Übertragung der Namensaktie an die Zustimmung der Gesellschaft gebunden ist. Damit hat das Unternehmen die Möglichkeit, unerwünschte Aktionäre (beispielsweise Konkurrenten oder außerhalb der Familie befindliche Personen) vom Kauf der Aktien auszuschließen. In besonders sicherheitssensiblen Industriezweigen wie der Rüstungsindustrie und der Luftfahrt sind die Unternehmen teilweise per Gesetz dazu gezwungen, vinkulierte Namensaktien herauszugeben (zum Beispiel Deutsche Lufthansa AG).

Nach der Aufteilung des Grundkapitals lassen sich zudem Nennwertaktien und Stückaktien unterscheiden. Die *Nennwertaktien* lauten auf einen in Geld ausgedrückten Betrag, der mindestes

ein Euro betragen muss und stets auf volle Euro lauten muss. *Stückaktien* hingegen verbriefen einen Bruchteil am Grundkapital. Hat eine AG beispielsweise ein Grundkapital von 50 Millionen Euro und hat zehn Millionen Stückaktien herausgegeben, so verbrieft eine Stückaktie einen Anteil von einem Zehnmillionstel am Grundkapital. Der – rechnerische – Nennbetrag pro Stückaktie liegt dann bei fünf Euro. Mehr über Aktien erfahren Sie in dem Buch *Börse für Dummies* (erschienen bei Wiley-VCH).

Sich neues Eigenkapital beschaffen: Die Kapitalerhöhung

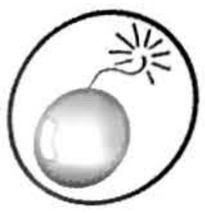
Wenn ein Unternehmen weiteres Eigenkapital benötigt, kann es Eigenkapital über zwei Wege bilden:

- ✔ Erhöhung des Eigenkapitals durch Einbehaltung von Gewinnen (siehe dazu den Abschnitt »Offene Selbstfinanzierung« weiter hinten in diesem Kapitel)
- ✔ Durchführung einer Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Gesellschaftsanteile

Bei Aktiengesellschaften erfolgt eine Kapitalerhöhung durch die Ausgabe neuer Aktien. Dabei haben die Altaktionäre Vorrang, denn die alten Aktien verbriefen ein *Bezugsrecht* bei der Ausgabe von neuen Aktien und Wandelanleihen. Was bedeutet dies eigentlich? Wenn eine Aktiengesellschaft eine Kapitalerhöhung durchführt und neue Aktien herausgibt, verteilt sich der Wert des Unternehmens auf mehr Aktien als vorher. Dadurch sinkt der Kurs der Aktie (der sogenannte *Kapitalverwässerungseffekt*). Dieser Nachteil für die Altaktionäre wird dadurch ausgeglichen, dass diese anteilig ein Vorrecht bekommen, die neuen Aktien zu erwerben (Bezugsrecht). Da man in jedem Fall Bezugsrechte benötigt, um neue Aktien erwerben zu können, haben diese einen Marktwert. Wenn die Altaktionäre keine neuen Aktien kaufen möchten (weil sie gerade keine freien Mittel übrig haben), können sie die Bezugsrechte auch an der Börse verkaufen. Rein rechnerisch reicht der Erlös aus dem Verkauf der Bezugsrechte genau aus, den Wertverlust der Aktien durch die Kapitalverwässerung auszugleichen.

Stopp! Das hört sich jetzt so an, als wenn eine Kapitalerhöhung etwas Negatives wäre. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Unternehmen brauchen eine ausreichende Eigenkapitalbasis! Warum? Zunächst ist das Eigenkapital eine Finanzierungsquelle, um bei Gründung des Unternehmens die ersten Vermögensgegenstände kaufen zu können.

Meist reicht das Eigenkapital nicht aus, und das Unternehmen benötigt zusätzlich Fremdkapital. Die Fremdkapitalgeber, also zum Beispiel die Hausbank, werden aber nur zur Kreditvergabe bereit sein, wenn sie davon ausgehen können, dass sie die im Kreditvertrag vereinbarten Zahlungen (Zins und Tilgung) auch tatsächlich erhalten. Für die Kreditgewährung ist wiederum die Höhe des Eigenkapitals ein wichtiger Faktor, da beim Unternehmen im Falle von Verlusten der dadurch entstehende Jahresfehlbetrag mit dem Eigenkapital verrechnet wird. Erst wenn das Eigenkapital durch mehrere Verlustjahre vollständig aufgezehrt wurde, ist das Unternehmen praktisch insolvent. Das Eigenkapital bildet daher das Verlustauffangpotenzial des Unternehmens. Je höher also das Eigenkapital, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Fremdkapitalgeber ihr Geld nicht zurückbekommen.



Die Höhe des Eigenkapitals beziehungsweise die Eigenkapitalquote ((Eigenkapital / Gesamtkapital) · 100)) spielen bei der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Unternehmen, die wachsen und deren Gesamtkapitalbedarf damit ansteigt, sollten also von Zeit zu Zeit eine Kapitalerhöhung durchführen, um ihre Eigenkapitalquote konstant zu halten.

Durch den Verkauf von neuen Aktien oder durch weitere Einlagen der Gesellschafter fließen dem Unternehmen liquide Mittel zu, die zur Finanzierung des Wachstums notwendig sind. (Auf die Regeln und Kennzahlen, auf die ein Unternehmen bei der Finanzierung achten muss, wird später im Abschnitt »Die Banken erfreuen: Wichtige Regeln und Kennzahlen« genauer eingegangen.)

Kapitalbeschaffung durch Kapitalbeteiligungsgesellschaften

Unternehmen mit Börsenzugang, wie die Aktiengesellschaft und die Kommanditgesellschaft auf Aktien, haben die Möglichkeit, sich über die Ausgabe neuer Aktien vom organisierten Kapitalmarkt und von einem breiten Publikum finanzielle Mittel zu verschaffen. Unternehmen ohne Zugangsmöglichkeit zur Börse, also Personengesellschaften, die GmbH und nicht börsennotierte Aktiengesellschaften, haben diese Möglichkeit nicht. Sie stehen oft vor einem Dilemma, wenn sie zusätzliches Eigenkapital benötigen. Einerseits ist es den bestehenden Gesellschaftern oft nicht möglich, weiteres Geld aus dem Privatvermögen bereitzustellen, da dieses begrenzt ist. Andererseits sind neue, außenstehende Gesellschafter aber auch nicht erwünscht, weil diese dann ihre Mitspracherechte ausüben wollen und die bisherige Machtbalance gestört würde.

Einen Ausweg bieten immer häufiger *Kapitalbeteiligungsgesellschaften*, oft auch in Form von privaten Equity-Fonds. Sie beteiligen sich oft an klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) mit dem Ziel, nach drei bis sieben Jahren ihre Beteiligung gewinnbringend verkaufen zu können. Darüber hinaus hoffen sie auf die jährlichen Gewinnausschüttungen.

Die Fremdfinanzierung: Anleihen und Bankkredite

Bei fast allen Unternehmen reicht das Eigenkapital nicht aus, um sämtliche Investitionen zu finanzieren. Daher sind die Unternehmen darauf angewiesen, sich Fremdkapital zu besorgen, um immer ausreichend Geldmittel zur Verfügung zu haben. (Die wichtigsten Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital wurden in Tabelle 5.2 dargestellt.)

Bei der *Fremdfinanzierung* bekommt das Unternehmen Geldmittel von außenstehenden Kapitalgebern. Nach der Dauer der Kapitalüberlassung wird zwischen langfristiger (fünf Jahre und länger), mittelfristiger (ein bis fünf Jahre) und kurzfristiger Fremdfinanzierung (bis zu einem Jahr) unterschieden.

Langfristige Fremdfinanzierung

Um sich langfristig Geld zu besorgen, stehen dem Unternehmen die im folgenden genannten Möglichkeiten zur Verfügung.

Langfristige Bankdarlehen

Die wichtigste Quelle der langfristigen Fremdfinanzierung ist insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen die Aufnahme eines *langfristigen Bankdarlehens*. Damit werden langfristige Investitionen (zum Beispiel in Grundstücke und Gebäude, Produktionsanlagen) finanziert. Aus den Rückflüssen der Investitionen, sprich aus dem Verkauf der Produkte, werden dann die Zinszahlungen und Tilgungen erbracht. Da diese aber nicht für alle Zukunft garantiert werden können, verlangen die Banken für die gewährten Darlehen im Regelfall Sicherheiten. Diese werden von der Bank in Anspruch genommen, wenn der Kredit nicht vereinbarungsgemäß zurückgezahlt wird. Welche Sicherheiten kann ein Unternehmen dabei überhaupt bieten? Die wichtigsten Sicherheiten sind:

- ✔ **Grundpfandrechte:** Grundschuld oder Hypothek auf das Grundstück des Unternehmens
- ✔ **Sicherungsübereignung:** Der verpfändete Gegenstand (zum Beispiel eine Maschine oder ein Fahrzeug) wird Eigentum der Bank, darf vom Unternehmen aber weiter genutzt werden (anders als bei einer Verpfändung)
- ✔ **Forderungsabtretung:** Oft werden ganze Forderungspakete an die Bank abgetreten, ohne dass die Kunden davon etwas merken (stille Zession; Achtung: *Zession*, nicht Session, die gibt es nur im Karneval).
- ✔ **Bürgschaft:** Hierauf bestehen die Banken gerade dann, wenn durch die Rechtsform des Unternehmens (zum Beispiel GmbH) die persönliche Haftung der Gesellschafter gerade ausgeschlossen sein soll.
- ✔ **Negativerklärung:** Das Unternehmen verpflichtet sich gegenüber der Bank, ohne deren Zustimmung bestimmte Vermögenswerte nicht zu veräußern oder höher zu belasten.
- ✔ **Financial Covenants:** Oft verlangen die Banken auch vertragliche Zusicherungen des Kreditnehmers, während der Laufzeit des Kreditvertrages bestimmte finanzwirtschaftliche Relationen (zum Beispiel Eigenkapitalausstattung) einzuhalten. Ein Abweichen der vereinbarten Finanzkennzahlen kann zu einem außerordentlichen Kündigungsrecht der Bank führen.

Schuldscheindarlehen

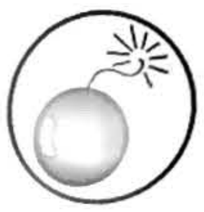
Große, bonitätsstarke Unternehmen können sich über Schuldscheindarlehen Geldmittel über mehrere Millionen Euro beschaffen. Kapitalgeber sind Großanleger wie Lebensversicherungen und Pensionskassen. Der *Schuldschein* selbst ist ein Zahlungsbeleg und kein Wertpapier, sodass er auch nicht an der Börse gehandelt werden kann. Ein *Schuldscheindarlehen* ist meist zinsgünstiger als ein Bankkredit und kostengünstiger als eine Anleihe.

Schuldverschreibungen

Ebenfalls nur Großunternehmen steht die Möglichkeit offen, sich langfristiges Fremdkapital durch die Ausgabe von Schuldverschreibungen, auch *Anleihen*, *Obligationen* oder *Bonds* genannt, zu beschaffen.

Eine *Schuldverschreibung* (oder *Anleihe*) ist ein verbrieftes Forderungsrecht und somit ein Wertpapier.

Besonders großvolumige Schuldverschreibungen über mehrere Millionen Euro werden manchmal auch an der Börse gehandelt. Sie können auch von Kleinanlegern erworben werden, da sie schon in kleinen Stückelungen (teilweise schon ab 100 Euro) verkauft werden. Die Käufer der Anleihen haben das Recht auf Verzinsung und Rückzahlung. Aus Sicht der Unternehmen haben Anleihen den Vorteil, dass sie im Vergleich zu Bankkrediten geringere Zinskosten aufweisen. Allerdings sind auch die Emissionskosten (einmalig bei Ausgabe: vier bis fünf Prozent, jährliche Nebenkosten von ein bis zwei Prozent des Anleihebetrages) zu berücksichtigen.



Aus Sicht des Käufers von Anleihen ergibt sich der Vorteil, dass die Renditen meist etwas höher sind als die Zinssätze, die man für Bankeinlagen erhält. Allerdings sollte man darauf achten, dass man nur die Anleihe eines bonitätsstarken Unternehmens (oder Landes) erwirbt, damit man keine böse Überraschung erlebt. (Vorsicht insbesondere bei manchen Länderanleihen, da sind einige Anleger schon aufs Kreuz gefallen!) Auch eine Börsennotierung ist von Vorteil, da man die Anleihe dann jederzeit wieder verkaufen kann.

Es gibt vielfältige Varianten von Schuldverschreibungen:

- ✔ **Festzinsanleihe:** Dies ist der Normalfall – feste, meist jährliche Verzinsung während der Laufzeit, Tilgung in der Regel am Ende der Laufzeit.
- ✔ **Anleihe mit variablen Zins (Floating Rate Notes):** Der Käufer rechnet mit einer Zinserhöhung. Die Verzinsung wird in regelmäßigen Abständen (quartalsweise oder halbjährlich) an Änderungen des Marktzinses angepasst. Daher nur geringes Kursrisiko.
- ✔ **Nullkuponanleihe, auch Zerobond genannt:** Alle Zahlungen zum Schluss – keine Zinszahlungen während der Laufzeit. Alle Zinszahlungen erfolgen mit der Tilgung zusammen in einer Summe am Ende der Laufzeit.
- ✔ **Gewinnschuldverschreibung:** Mehr Chance, aber auch mehr Risiko – neben einer festen, aber eher geringen Mindestverzinsung erhält der Käufer eine gewinnabhängige Zusatzverzinsung. In Deutschland selten.
- ✔ **Wandelanleihe:** Statt Rückzahlung zum Aktionär werden – wie die Festzinsanleihe, aber mit dem Zusatzrecht ausgestattet, die Anleihe unter bestimmten Bedingungen in Aktien umzutauschen. Lohnt sich für den Käufer dann, wenn er durch den Umtausch die Aktien günstiger als an der Börse erwerben kann.
- ✔ **Optionsanleihe:** Zusätzlich zum Aktionär werden – wie die Wandelanleihe, nur erfolgt hier kein Umtausch, sondern der Käufer hat zusätzlich das Recht (das heißt die Option), unter festgelegten Bedingungen Aktien kaufen zu können.

Genussscheine

Genussscheine sind Wertpapiere, die eine Mischung von Eigen- und Fremdkapital darstellen, da sie Merkmale beider Finanzierungsformen (Eigen- und Fremdfinanzierung) aufweisen. Sie verbriefen schuld- und eigentumsrechtliche Ansprüche verschiedener Art. Genusscheine können sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Typisch für Genussscheine sind die Beteiligung am Gewinn (eventuell auch am Verlust) und der Anspruch auf Rückzahlung des Nominalwertes (also des Betrages, der auf dem Papier steht). Sie können auch das Recht enthalten, am Liquiditätserlös bei Auflösung einer Gesellschaft teilzuhaben. Das Stimmrecht ist im Normalfall jedoch ausgeschlossen.

Im Konkurs- beziehungsweise Liquidationsfall können Rückzahlungsansprüche des Genussscheininhabers erst nach der vollständigen Befriedigung aller anderen Gläubiger geltend gemacht werden. Sie werden daher auch als *nachrangige Papiere* bezeichnet.

Genussscheine sind wie Wandel- und Optionsanleihen aufgrund der Vermischung von Eigen- und Fremdkapitalelementen ein typisches Beispiel für Mezzanine-Kapital. Hierzu zählt man auch stille Beteiligungen. Unter einer *stillen Beteiligung* versteht man die Vermögenseinlage eines Gesellschafters, die nach außen nicht sichtbar wird.

Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung

Zur Abdeckung des kurz- und mittelfristigen Kapitalbedarfs steht den Unternehmen eine Vielzahl von Finanzierungsformen zur Verfügung. Je nach der Herkunft des Kapitals lassen sich verschiedene Finanzierungsformen wie in Abbildung 5.3 unterscheiden.

Anzahlungen

Mussten Sie schon einmal eine Anzahlung beim Kauf eines Produktes leisten? Falls ja, war das Unternehmen clever. Denn wenn mit der Anzahlung keine Kaufpreisminderung verbunden war, hat sich das Unternehmen einen zinslosen Kredit verschafft.

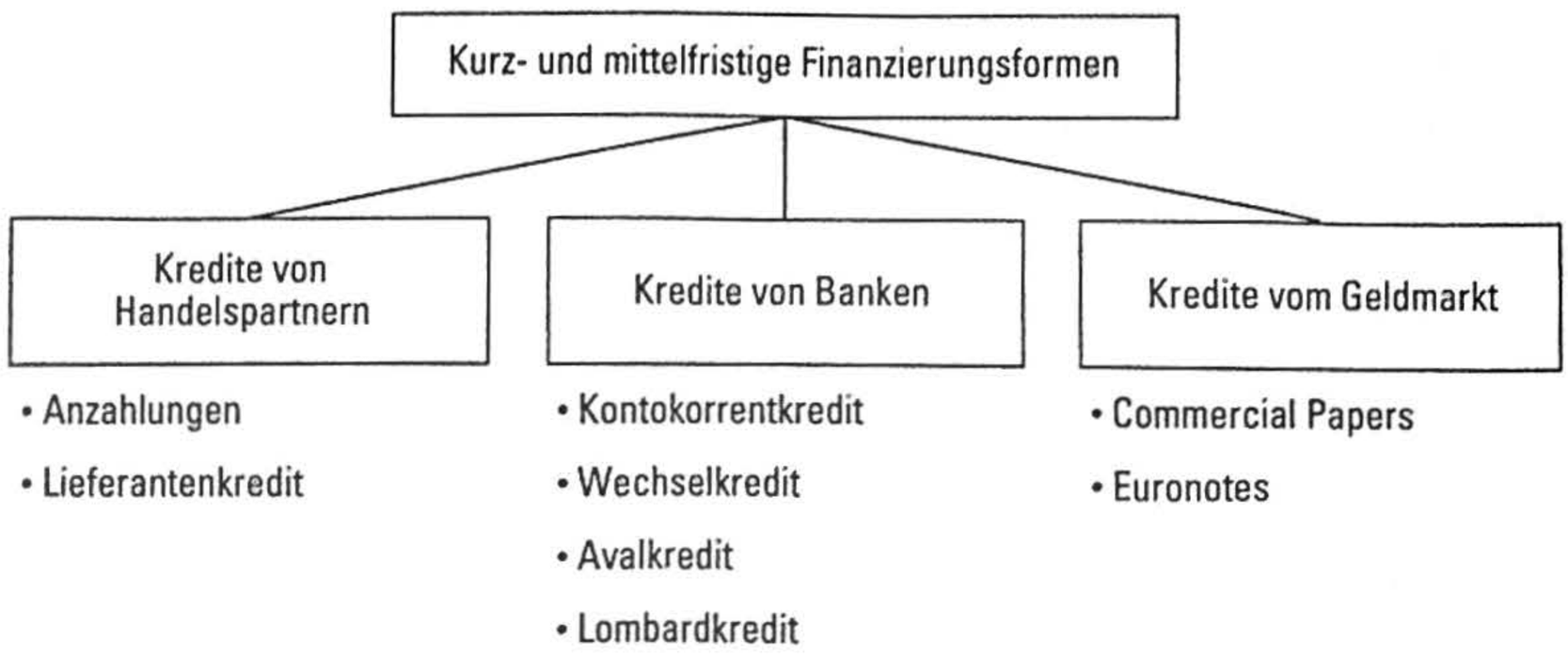


Abbildung 5.3: Überblick über die kurz- und mittelfristigen Finanzierungsformen

Lieferantenkredit

Wesentlich teurer ist es für ein Unternehmen, wenn es einen Lieferantenkredit in Anspruch nimmt. Dies passiert automatisch, wenn der Lieferant dem Unternehmen bei sofortiger Zahlung einen Skontoabzug gewährt, das Unternehmen aber darauf verzichtet und stattdessen das Zahlungsziel (meist zwischen 30 und 90 Tagen) ausnutzt. Unter Berücksichtigung des Verzichts auf Skontoabzug kann man den Effektivzins eines Lieferantenkredites näherungsweise über die folgende Formel berechnen:

$$\textit{Effektiver Jahreszins} = \frac{\textit{Skontosatz} \cdot 360}{\textit{Zahlungsziel} - \textit{Skontofrist}}$$

Die Firma Elektromechanik Binder OHG hat eine Lieferung mit Elektronikchips bekommen. Der Lieferant hat im Kaufvertrag folgende Zahlungsbedingungen festgelegt: »Zahlung hat spätestens innerhalb von 30 Tagen zu erfolgen. Falls innerhalb von fünf Tagen bezahlt wird, kann ein Skontoabzug von drei Prozent in Anspruch genommen werden.«

Wie hoch ist der jährliche Effektivzins des Lieferantenkredites?

$$\textit{Effektiver Jahreszins} = \frac{3\% \cdot 360\ \textit{Tage}}{30\ \textit{Tage} - 5\ \textit{Tage}} = 43{,}2\%$$

Das obige Beispiel zeigt, dass Lieferantenkredite zwar formlos und bequem sind, aber auch *sehr teuer* sein können. Hinzu kommt, dass sich die Lieferanten zur Absicherung ihrer Forderung nicht selten einen Eigentumsvorbehalt einräumen lassen.

Beim *Eigentumsvorbehalt* behält der Lieferant das Eigentum an der gelieferten Ware, bis diese restlos bezahlt ist. Auch besteht die Gefahr, dass man vom Lieferanten abhängig wird. Daher ist es oft besser, bei einer Bank einen Kredit aufzunehmen und auf den Lieferantenkredit zu verzichten.

Kontokorrentkredit

Ein Unternehmen kann auf verschiedenen Wegen kurzfristige Kredite bei einer Bank aufnehmen. Die wichtigste Form ist der Kontokorrentkredit. Wenn Sie als Privatperson ihr Girokonto überziehen, dann haben Sie einen Überziehungskredit aufgenommen. Bei dem Girokonto eines Unternehmens nennt man eine solche Überziehung nur anders, nämlich *Kontokorrentkredit*. Das Unternehmen hat hierdurch die Möglichkeit, unerwartete Liquiditätsengpässe (zum Beispiel durch Steuernachzahlungen oder Forderungsausfälle verursacht) auszugleichen. Jedoch ist es notwendig, mit der Bank einen Maximalbetrag, bis zu dem das Girokonto maximal überzogen werden darf, vertraglich zu vereinbaren. Diese Überziehungsgrenze wird *Kreditlinie* genannt.

Wechselkredit

Kostengünstiger als über einen Kontokorrentkredit kann sich ein Unternehmen über einen Wechselkredit Geld beschaffen. Ein *Wechsel* ist ein papiergebundenes Wertpapier, das eine unbedingte Zahlungsanweisung (unabhängig davon, warum der Wechsel zustande gekommen ist) des Ausstellers (damit ist der Gläubiger gemeint, also derjenige, der Geld bekommt) an den Bezogenen (damit ist der Schuldner gemeint) enthält, an ihn oder einen Dritten (wenn der Wechsel weiterverkauft wird) zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort eine bestimmte Geldsumme zu zahlen.

Die Binder OHG hat Elektronikgehäuse im Wert von 100.000 Euro an den Computerhersteller Delle AG verkauft. Dieser möchte aber erst in drei Monaten bezahlen. Die Binder OHG braucht das Geld aber möglichst schnell, um die eigenen Lieferanten bezahlen zu können. Beide Unternehmen einigen sich darauf, dass die Bezahlung mit einem Wechsel erfolgen soll:

1. **Zunächst stellt die Binder OHG (= Aussteller) einen Wechsel mit einer Wechselsumme von 100.000 Euro aus.**

   Die Delle AG akzeptiert den Wechsel mit der Unterschrift des Geschäftsführers und ist damit Bezogener des Wechsels.

2. **Da die Binder OHG das Geld aber sofort benötigt, reicht sie den Wechsel bei der Hausbank ein.**

   Diese zahlt der Binder OHG aber nur 98.000 Euro, da sie die 100.000 Euro ja erst in drei Monaten bekommt und somit der Binder OHG einen Kredit für drei Monate eingeräumt hat (im Bankchinesisch nennt man ihn Diskontkredit), für den sie Zinsen und Provision verlangt und direkt in Abzug bringt (das heißt diskontiert).

3. **Nach drei Monaten legt die Hausbank der Delle AG den Wechsel vor, und die Delle AG muss unverzüglich 100.000 Euro an die Hausbank überweisen.**

   Falls die Delle AG nicht direkt zahlt, droht großer Ärger, denn die Hausbank der Binder OHG wird innerhalb von zwei Tagen bei einem Notar Wechselprotest erheben.

Avalkredit

Ein *Avalkredit* ist eigentlich kein Kredit, da zunächst kein Geld fließt. Die Bank gibt nämlich eine Bürgschaft ab, für die Zahlungsverpflichtungen eines Unternehmens einzustehen, die dieses gegenüber einem Dritten eingegangen ist. Das ist für ein Unternehmen ganz praktisch, wenn sich ein Geschäftspartner ganz sicher sein will, dass er im Zweifel auch sein Geld bekommt, und dafür die Garantie einer Bank haben möchte. Abgesichert werden beispielsweise Zahlungsansprüche aus Gewährleistungen, aus Konventionalstrafen oder von Finanzbehörden. Für die Bereitstellung von Avalkrediten verlangen die Banken eine Avalprovision zwischen 0,5 und 3 Prozent.

Lombardkredit

Die Besonderheit eines *Lombardkredites* liegt darin, dass ein kurzfristiger Bankkredit durch die Verpfändung marktgängiger Vermögenswerte abgesichert wird. Als Pfandobjekte dienen Wertpapiere, Forderungen und Edelmetalle. Waren sind eher weniger geeignet, da bei einer Verpfändung ja der Pfandgegenstand im Besitz des Gläubigers, also der Bank, sein muss. Da Banken vorsichtig sind, beleihen sie nicht den vollen Wert der verpfändeten Vermögenswerte, sondern kalkulieren mit Wertabschlägen von 20 bis 50 Prozent.

Kredite vom Geldmarkt

Größere Unternehmen können sich zinsgünstig kurzfristige Kredite am Geldmarkt verschaffen.

Der *Geldmarkt* ist der Teil des Finanzmarktes, an dem insbesondere Banken und bonitätsstarke Großunternehmen im Rahmen von Privattransaktionen kurzfristig größere Geldsummen anlegen beziehungsweise ausleihen.

Die beiden für Unternehmen wichtigsten Instrumente sind Commercial Papers und Euronotes. *Commercial Papers* sind unbesicherte Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von wenigen Tagen bis unter zwei Jahren. Sie werden Unternehmen mit guter Bonität zur flexiblen Deckung ihres kurzfristigen Kreditbedarfs herausgegeben. Wie beim Wechsel wird der Zins direkt bei Ausgabe abgezogen (diskontiert). Da sie meist auf größere Summen lauten, werden sie bei Großanlegern (Banken, Versicherungen, Investmentfonds) untergebracht. Bei *Euronotes* handelt es sich um mit Commercial Papers vergleichbare kurzfristige Schuldverschreibungen, deren Absatz jedoch durch eine Bank oder ein Bankkonsortium garantiert ist. Können nicht alle Euronotes am Markt platziert werden, übernimmt die Bank die nicht verkauften Papiere oder räumt ersatzweise einen Kredit ein.

Für die Übernahme des Absatzrisikos verlangt die Bank eine gesonderte Gebühr, sodass Euronotes aus Unternehmenssicht im Vergleich zu Commercial Papers teurer, aber wegen der garantierten Platzierung auch risikoärmer sind.

Sich selbst finanzieren: Die Innenfinanzierung

Bei der *Innenfinanzierung* wird zum einen der Abfluss von bestimmten Auszahlungen (Gewinnausschüttungen, Steuerzahlungen) verhindert oder zumindest verzögert. Das Unternehmen finanziert sich quasi aus eigener Kraft. Ein Abfluss bereits vorhandener liquider Mittel wird dadurch vermieden, indem das Unternehmen den Gewinn vermindert oder diesen einbehält. Dies wird als *Selbstfinanzierung aus Gewinnen* bezeichnet. Der gleiche Finanzierungseffekt entsteht, wenn Rückstellungen gebildet werden. Außerdem kann ein Unternehmen sich bei der Innenfinanzierung durch Vermögensumschichtungen finanzieren. Hier besteht der Finanzierungseffekt darin, dass liquiditätsferne Vermögensgegenstände (zum Beispiel Maschinen) durch Abschreibungen oder Verkauf in liquiditätsnahe Positionen (Fertigerzeugnisse oder direkt in Finanzmittel) umgewandelt werden.

Bei der Außenfinanzierung (mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel) fließen dem Unternehmen Geldmittel von den Eigenkapital- oder Fremdkapitalgebern neu zu, es kommt also zu Einzahlungen. Anders bei der Innenfinanzierung: Hier wird der Abfluss von Auszahlungen verhindert und somit finanziert sich das Unternehmen aus liquiden Mitteln, die bereits im Unternehmen vorhanden sind.

Folgende Formen der Innenfinanzierung können vom Unternehmen genutzt werden:

- ✔ Selbstfinanzierung durch die Einbehaltung von Gewinnen
- ✔ Finanzierung aus Rückstellungen
- ✔ Finanzierung aus Abschreibungen
- ✔ Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen

Die Innenfinanzierung hat für die deutschen Unternehmen eine überragende Bedeutung. Laut Bundesbankstatistik finanzieren sich die deutschen Unternehmen (ohne finanzielle Unternehmen wie Banken und Versicherungen) in den letzten Jahren zu mindestens 60 Prozent (in einigen Jahren sogar zu über 80 Prozent) über die Instrumente der Innenfinanzierung.

Wie sich ein Unternehmen im Rahmen der Innenfinanzierung aus eigener Kraft finanzieren kann, lässt sich am besten am Beispiel eines Staudamms erklären: Es wird ein Staudamm errichtet, der Wasser anstaut und über die Öffnung von Stautoren bedarfsgerecht weiterleitet. Ein Staudamm funktioniert aber nur, wenn er auch genügend Wasser hat. Genauso ist es mit der Innenfinanzierung: Sie setzt voraus, dass genügend liquide Mittel aus dem Verkauf der Produkte im Unternehmen vorhanden sind.

Der Wasserabfluss des Staudamms wird durch Stautore geregelt. Bei Unternehmen wird der Abfluss von liquiden Mitteln teilweise über die Rechnungslegung gesteuert, da die Gewinnausschüttungen und Steuerzahlungen von der Höhe des ausgewiesenen und ausschüttungsfähigen Gewinns abhängen. Zwei Instrumente der Innenfinanzierung, die Selbstfinanzierung und die Finanzierung aus Rückstellungen, setzen genau hier an. Sie zielen darauf ab, die Gewinnausschüttungen und Steuerzahlungen zu verringern, sodass ein Liquiditätsabfluss vermieden oder zumindest hinausgezögert werden kann. Solange dies der Fall ist, kann das Unternehmen die freie vorhandene Liquidität zur Finanzierung nutzen.

Geldmittel behalten: Offene und stille Selbstfinanzierung

Bei der Selbstfinanzierung sind zwei Formen zu unterscheiden: die offene Selbstfinanzierung und die stille Selbstfinanzierung.

Offene Selbstfinanzierung

Bei der *offenen Selbstfinanzierung* wird ein Finanzierungseffekt erzielt, indem der ermittelte Gewinn nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet wird, sondern im Unternehmen verbleibt. Fachleute sprechen hier von einer *Gewinnthesaurierung*.

Bei einer Aktiengesellschaft (mehr dazu in Kapitel 1) kann die Gewinnthesaurierung durch Vorstandsbeschluss oder durch einen entsprechenden Beschluss auf der Hauptversammlung geschehen. Voraussetzung ist allerdings (siehe das Staudammbeispiel im vorangegangenen Abschnitt), dass ein echter Gewinn aus dem operativen Geschäft des Unternehmens entstanden ist und aus dem Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen auch ein Liquiditätsüberschuss angefallen ist. Da der einbehaltene Gewinn dem Eigenkapital gut geschrieben wird, erhöht sich das bilanziell ausgewiesene Eigenkapital, was sich positiv für die Bonität des Unternehmens auswirkt. Was aber soll der Gesellschafter, der eine geringere oder gar keine Ausschüttung erhält, davon halten? Ein Kernspruch der BWL lautet: »Es kommt darauf an.« Das bedeutet: Eine Gewinneinbehaltung ist aus Sicht des Gesellschafters nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen die einbehaltene Liquidität besser investieren kann, als er es selbst kann. Wie das festgestellt werden kann, wird in Kapitel 6 erklärt.

Stille Selbstfinanzierung

Bei der *stillen Selbstfinanzierung* wird der auszuweisende Gewinn durch die Bildung stiller Reserven vermindert. Wie kann ein Unternehmen stille Reserven bilden? Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten:

- ✔ **Unterbewertung von Vermögensteilen:** Eine Vermögensposition wird niedriger bewertet, als es dem tatsächlichen Wert entspricht. Beispiel: Übertriebene Wertberichtigung einer Forderung (muss aber trotzdem für die Wirtschaftsprüfer plausibel sein).
- ✔ **Nichtaktivierung aktivierungsfähiger Vermögensgegenstände:** Hier wird auf die Aufnahme eines Vermögensgegenstandes in die Bilanz verzichtet, obwohl dieses möglich wäre. Der Gewinn wird dadurch vermindert, dass der Vermögensgegenstand dann sofort abgeschrieben wird. Beispiel: Verzicht auf die Aktivierung von eigenen Entwicklungskosten für selbsterstellte Software.
- ✔ **Unterlassung von Zuschreibungen:** Vermögensteile steigen im Wert, der Wertansatz in der Bilanz bleibt jedoch konstant. Beispiel: Das Unternehmen hat eine Beteiligung an einem anderen Unternehmen in Form eines Aktienpaketes. Nachdem die Aktien zunächst im Kurs gefallen sind und entsprechend abgeschrieben wurden, steigt nun der Kurs. Das Unternehmen kann nun (zumindest, wenn es sich dabei um eine Personengesellschaft handelt) weiterhin die Aktien zum verminderten Wert ausweisen, obwohl sie mehr wert sind.
- ✔ **Überbewertung von Passivposten:** Das Unternehmen bildet Rückstellungen in übertriebener Höhe. Beispiel: Garantie- oder Prozessrückstellungen.

Warum heißen die stillen Reserven eigentlich »still«? Weil man ihre Bildung und Auflösung in der Bilanz als Außenstehender nur schwer nachvollziehen kann. Daher sind sie in den angelsächsischen Ländern grundsätzlich auch nicht zulässig (zum Beispiel gibt es keine Aktivierungswahlrechte) und in Deutschland sind sie umstritten. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass einige der stillen Reserven zwangsläufig gebildet werden. Zum Beispiel gibt es Vermögensgegenstände, die gar nicht bilanziert werden dürfen (zum Beispiel der Wert des Kundenstamms).

Auch die (teilweise) Unterlassung von Zuschreibungen ist vorgegeben, weil das Bilanzrecht bei Vermögensgegenständen als Wertobergrenze die Anschaffungskosten vorsieht und bei abgeschriebenen Gegenständen des Umlaufvermögens erst gar nicht zugeschrieben werden darf (strenges Niederstwertprinzip).

Die offene und stille Selbstfinanzierung in der Praxis

Der Vorstand der Heinzelmann AG bekommt am 31.12. die vorläufigen Zahlen für den Jahresabschluss. Es wird zunächst ein Gewinn vor Steuern von 500.000 Euro ausgewiesen. Darauf wären gewinnabhängige Steuern von 35 Prozent (Annahme) zu zahlen, das heißt, 175.000 Euro müssten an den Fiskus gezahlt werden. Die Gewinnausschüttung könnte dann maximal 325.000 Euro betragen.

Da aber noch eine offene Forderung gegenüber einem osteuropäischen Kunden in Höhe von 300.000 Euro besteht, und der Kunde schon die letzte Rechnung nicht vollständig bezahlt hat, lässt der Vorstand auf die Forderung eine Einzelwertberichtigung von 100.000 Euro bilden (obwohl er insgeheim davon ausgeht, dass der Kunde voll bezahlt). Dadurch sinkt der Gewinn vor Steuern auf 400.000 Euro und die Steuerzahlung auf 140.000 Euro. Darüber hinaus beschließt der Vorstand, dass 50 Prozent des Gewinns nach Steuern, also 0,5 · (400.000 Euro – 140.000 Euro) = 130.000 Euro, dem Eigenkapital (genauer gesagt der Gewinnrücklage, das ist ein Unterkonto des Eigenkapitals) zugeführt werden soll. Maximal ausgeschüttet werden können dann nur noch 130.000 Euro.

Welche Finanzierungseffekte ergeben sich aus den Vorstandsbeschlüssen? Durch die Forderungsabschreibung sinkt die Steuerzahlung um 35.000 Euro und die maximale Gewinnausschüttung um 195.000 Euro (325.000 Euro – 130.000 Euro). Insgesamt wird dadurch ein Zahlungsabfluss von 230.000 Euro verhindert, die dem Unternehmen somit zur Finanzierung zur Verfügung stehen.

Die offene Selbstfinanzierung beträgt damit 130.000 Euro, und auf die stille Selbstfinanzierung entfallen dann die restlichen 100.000 Euro.

Finanzierung aus Rückstellungen

Rückstellungen werden für Verpflichtungen gebildet, deren genaue Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss sind, und dem Fremdkapital zugerechnet. Mögliche Rückstellungen sind Pensionsrückstellungen, Rückstellungen für Prozessrisiken, Garantieansprüche oder Steuernachzahlungen.

Die Bildung der Rückstellung ist mit einer entsprechenden Aufwandsbuchung (»Aufwendungen an Rückstellungen«) verbunden, die letztlich den zu versteuernden Gewinn mindert und damit zu einer Verringerung der Gewinnsteuerzahlung und der maximalen Gewinnausschüttung führt. Der Finanzierungseffekt aus der Vermeidung von Liquiditätsabflüssen endet, wenn die Rückstellung aufgelöst wird. Dann entsteht entweder ein Liquiditätsabfluss (wie Pensionszahlungen und Steuerzahlungen) oder die Rückstellung wird ertragswirksam aufgelöst.

Letzteres führt dazu, dass die zunächst vermiedene Steuerzahlung und Gewinnausschüttung nachgeholt wird.

Man sagt auch, dass die Finanzierung aus Rückstellungen (bei konstanten Steuersätzen) nur mit einem »Steuerstundungseffekt« verbunden ist, da man die Steuerzahlung nur hinausschiebt (sofern das Unternehmen überhaupt Steuern zahlen muss). Aber immerhin bekommt man das Geld vom Fiskus in der Zwischenzeit zinslos!

Finanzierung aus Abschreibungen

Bei der *Finanzierung aus Abschreibungen* besteht der Finanzierungseffekt darin, dass liquiditätsferne Vermögensgegenstände des Anlagevermögens (zum Beispiel Autos oder Maschinen) durch planmäßige Abschreibungen in liquiditätsnahe Positionen (Fertigprodukte) oder durch Verkauf direkt in Finanzmittel umgewandelt werden (als Aktivtausch).

Finanzierung aus Abschreibungen in der Praxis

Die Lackiererei Magdalinski & Söhne GmbH hat im abgelaufenen Jahr Umsätze in Höhe von 800.000 Euro gehabt, die auch zu Einzahlungen in gleicher Höhe geführt haben. Die (zahlungsgleichen) Aufwendungen für Personal, Raummiete, Material und Sonstiges betrugen 600.000 Euro. Des Weiteren fallen in der Werkstatt Abschreibungen für die Lackieranlage von 100.000 Euro an.

Damit entsteht ein Gewinn vor Steuern von 100.000 Euro. Der Liquiditätsüberhang beträgt aber 200.000 Euro, da die Abschreibung ja nur die Wertminderung der Lackieranlage erfasst und nicht zu einer Auszahlung führt.

Selbst wenn der Gewinn von 100.000 Euro vollständig durch die Steuerzahlung und die Gewinnausschüttung aufgezehrt wird, verbleibt ein Liquiditätsüberschuss von 100.000 Euro. Dieser fällt in Höhe der Abschreibung jedes Jahr so lange an, bis die alte Lackieranlage durch eine neue ersetzt werden muss.

In dem Beispiel im grauen Kasten wird vorausgesetzt, dass die Abschreibungen in die Preise einkalkuliert sind und die Umsatzerlöse auch zu entsprechenden Einzahlungen führen. Dann sagt man auch, dass es sich um *verdiente Abschreibungen* handelt, da sonst kein Finanzierungseffekt zustande kommen kann. Lesen Sie noch mal das Beispiel mit dem Staudamm im Abschnitt »Sich selbst finanzieren: Die Innenfinanzierung« weiter vorn in diesem Kapitel: Der Staueffekt kann nur dann auftreten, wenn der Staudamm genug Wasserzuflüsse hatte. Im Beispiel im grauen Kasten entsteht jedes Jahr ein Liquiditätsüberschuss von 100.000 Euro, der die aus Abschreibungen finanzierte Liquidität so lange Jahr für Jahr anwachsen lässt, bis eine neue Lackieranlage finanziert werden muss. Wenn die neue Lackieranlage erst in drei Jahren beschafft wird, besteht im zweiten Jahr schon ein Liquiditätsüberhang von 200.000 Euro. Am Ende des dritten Jahres ist er auf 300.000 Euro angewachsen.

Diesen Finanzierungseffekt aus Abschreibungen nennt man auch *Kapitalfreisetzungseffekt*, da über die Liquidität bis zum Ende des dritten Jahres frei verfügt werden kann. Am Ende des dritten Jahres wird das Geld allerdings benötigt, um die neue Lackieranlage zu finanzieren, oder man finanziert diese auf andere Weise.

Die Finanzierung aus Abschreibungen ist die wichtigste Finanzierungsquelle der deutschen nichtfinanziellen Unternehmen. So erfolgten in 2007 über 40 Prozent aller Finanzierungen aus der Finanzierung aus Abschreibungen.

Ein Sonderfall der Finanzierung aus Abschreibungen liegt dann vor, wenn die freien Mittel dazu genutzt werden, die Kapazität des Unternehmens auszuweiten. Diesen Effekt nennt man *Kapazitätserweiterungseffekt* oder auch *Lohmann-Ruchti-Effekt*.

Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen

Eine *Finanzierung aus anderen Vermögensumschichtungen* kommt dadurch zustande, dass ein Unternehmen außerplanmäßig einzelne Vermögensgegenstände des Anlage- oder Umlaufvermögens veräußert oder Rationalisierungsmaßnahmen durchführt. Die Finanzierungswirkung aus dem Verkauf nicht zwingend benötigter Vermögensgegenstände wie Finanzanlagen oder nicht benötigter Grundstücke ist dabei offensichtlich, da dem Unternehmen der Verkaufserlös direkt zufließt. Gerade in Notsituationen greifen Unternehmen zu sogenannten Sale-and-Lease-back-Geschäften.

Bei einem *Sale-and-Lease-back-Geschäft* wird das Bürogebäude des Unternehmens an ein anderes Unternehmen verkauft, wodurch sich die Liquiditätssituation des Unternehmens deutlich verbessert. Anschließend wird das Bürogebäude zurückgemietet.

Bei *Rationalisierungsinvestitionen* geht es darum, durch bestimmte Maßnahmen bestimmte Vermögenspositionen zu verringern, sodass das bisher dadurch gebundene Kapital an anderer Stelle (zum Beispiel für Investitionen oder Kredittilgungen) genutzt werden kann. Der Umsatz sollte aber nicht darunter leiden.

Typische Rationalisierungsinvestitionen führen zu einer Verringerung der Lagerbestände (zum Beispiel durch Just-in-Time-Beschaffung und Just-in-Time-Produktion), zu einem Rückgang der Forderungen (insbesondere durch das Factoring, das im Anschluss erklärt wird) oder zu Einsparungen im Produktionsprozess (gleiche Produktionsmenge mit weniger Personal, Energie oder Material erzielen).

Da sich Rationalisierungsinvestitionen meist auch positiv auf die Gewinnsituation auswirken, verbessern sie auch noch die Möglichkeiten der offenen Selbstfinanzierung.

Moderne Finanzierungsinstrumente: Leasing und Factoring

Leasing und Factoring gewinnen als Alternativen zum Bankkredit eine immer größere Bedeutung, insbesondere bei der Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Bei der Außenfinanzierung ist das Leasing nach dem Bankkredit mittlerweile die zweitwichtigste Finanzierungsquelle. Rund 24 Prozent an den gesamtwirtschaftlichen Ausrüstungsinvestitionen werden über Leasingmodelle finanziert, die vor allem beim Mittelstand weit verbreitet sind. Das Factoring hat diesen Stellenwert zwar noch nicht erreicht. Es wird jedoch erwartet, dass gerade für mittelständische Unternehmen Factoring und Leasing als Finanzierungsinstrument stark an Bedeutung gewinnen werden.

Leasing

Eine Finanzierungsalternative zur Außen- und Innenfinanzierung liegt im *Leasing*. Dabei wird der benötigte Vermögensgegenstand (zum Beispiel eine Maschine, ein Fahrzeug, EDV-Ausstattung oder eine Immobilie) vom Unternehmen nicht gekauft, sondern mittel- bis langfristig angemietet. Statt des üblichen Kaufs des Vermögensgegenstandes, der mit einem klassischen Kredit der Hausbank finanziert wird, wird das Leasingobjekt dem Unternehmen auf bestimmte oder unbestimmte Zeit überlassen. Im Gegenzug sieht der Leasingvertrag vor, dass vom Unternehmen eine meist fixe Leasingrate an die Leasinggesellschaft gezahlt wird. Die Leasingrate wird aus den laufenden Erlösen des mietenden Unternehmens bezahlt, die durch den Einsatz des Vermögensgegenstandes erzielt werden, also zum Beispiel aus den Verkaufserlösen der mit den geleasten Anlagen erstellten Produkte.

Hätte das Unternehmen den Kauf über einen Kredit finanziert, hätte es statt der Leassingrate die Zins- und Tilgungszahlungen für den Kredit erbringen müssen. Da das Leasingobjekt beim Kauf in das Eigentum des Unternehmens übergeht, wäre auch noch die jährliche Abschreibung fällig gewesen.

Ob beim Leasing das Leasingobjekt beim Leasinggeber oder beim Leasingnehmer zu bilanzieren ist, hängt von der genauen Ausgestaltung des Leasingvertrages ab. Hier sollte sich der Unternehmer genau beraten lassen (Näheres zu den bilanz- und steuerrechtlichen Grundlagen regeln sogenannte Leasingerlasse des Bundesministeriums der Finanzen).

Entscheidend für die Bilanzierung ist nicht, wer rechtlicher Eigentümer ist, denn das Leasingobjekt steht beim wirtschaftlichen Eigentümer in der Bilanz, da er das Investitionsrisiko trägt (beispielsweise bei Verlust oder Funktionsunfähigkeit des Leasingobjekts). Für den Unternehmer ist es fast immer vorteilhaft, wenn das Leasingobjekt nicht bei ihm bilanziert wird, da sich einige bilanzanalytische Kennziffern wie die Eigenkapitalquote durch den Kreditverzicht verbessern.

Leasingformen

In der Praxis gibt es viele Erscheinungsformen des Leasings. Die wichtigsten Varianten werden kurz erklärt:

- **Spezial-Leasing:** Das Investitionsgut wird nach den Wünschen des Unternehmens gebaut und dann durch Leasing finanziert.
- **Direktes Leasing:** Der Leasinggeber ist gleichzeitig Hersteller des Leasingobjekts. Diese Form ist vor allem im Automobilbereich sehr verbreitet, da die Leasingangebote von Tochterunternehmen der Autoproduzenten stammen.
- **Operate Leasing:** Das Mietverhältnis ist kurzfristig und kann vom Leasingnehmer kurzfristig gekündigt werden. Da aus Sicht des Leasinggebers die Gefahr besteht, dass die bis zum Kündigungszeitpunkt vereinnahmten Leasingraten die Kosten nicht voll abdecken, trägt der Leasinggeber das Investitionsrisiko. Er muss daher versuchen, das Leasingobjekt anderweitig zu vermieten oder zu verwerten. Daher kommen für das Operate Leasing nur Universalgüter infrage. Die Bilanzierung des Leasingobjekts erfolgt beim Leasinggeber, also nicht beim mietenden Unternehmen.
- **Finanzierungsleasing/Financial Leasing:** Hier wird eine Grundmietzeit vereinbart, innerhalb der der Leasingvertrag nicht kündbar ist. Die vereinbarte Grundmietzeit ist zwar geringer als die übliche Nutzungsdauer des Leasingobjekts, reicht aber aus, dass aus Sicht des Leasinggebers sämtliche Kosten (für Anschaffung, Finanzierung und Verwaltung) durch die Leasingraten abgedeckt werden. Daher trägt auch der Leasingnehmer das Investitionsrisiko. Am Ende der Grundmietzeit kann das Unternehmen entweder das Leasingobjekt zurückgeben, zu einem günstigen Preis erwerben (Kaufoption) oder den Leasingvertrag zu günstigen Konditionen verlängern (Verlängerungsoption). Die Bilanzierung des Leasingobjekts hängt hauptsächlich vom Verhältnis der Grundmietzeit zur betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer ab.

Leasing bietet für das Unternehmen die folgenden Vorteile:

- Die Kosten (das heißt die Leasingrate) sind konstant und genau kalkulierbar.
- Die Betriebsausstattung bleibt auf dem neuesten Stand.
- Leasing schont die Liquidität.
- Leasing ist steuerlich vorteilhaft.

Nachteilig ist allerdings, dass Leasing im Vergleich zum kreditfinanzierten Kauf nicht unbedingt kostengünstiger ist.

Factoring

Beim *Factoring* verkauft das Unternehmen Forderungen aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen an eine darauf spezialisierte Factoringgesellschaft (Factor). Grundlage für das Factoring

ist zunächst der Abschluss eines Factoringvertrags. Die Forderungen entstehen dadurch, dass das Unternehmen aufgrund von Kaufverträgen mit Kunden die bestellten Waren zunächst auf Ziel liefert. Die hierbei entstehenden Forderungen werden dann an die Factoringgesellschaft abgetreten. Diese bevorschusst dann die Forderungen.

Die Finanzierung über Factoring besteht darin, dass das Unternehmen bereits vor Fälligkeit der Forderungen den Liquiditätszufluss hat. Allerdings bekommt das Unternehmen nicht den vollen Gegenwert, sondern die Factoringgesellschaft nimmt Abschläge vor, da sie folgende Funktionen übernimmt:

- ✔ **Finanzierungsfunktion:** Berechnung banküblicher Zinsen
- ✔ **Dienstleistungsfunktion:** Gebühr von 0,5 bis 2,5 Prozent des Forderungsvolumens
- ✔ **Delkrederefunktion beim echten Factoring:** Übernahme des Ausfallrisikos der Forderungen, Gebühr abhängig von der Ausfallwahrscheinlichkeit (0,5 bis 2,5 Prozent des Forderungsvolumens). Beim unechten Factoring verbleibt das Ausfallrisiko beim Unternehmen.

Sofern der Kunde über die Abtretung informiert wird (*offenes Factoring*), zahlt er bei Fälligkeit der Forderung an die Factoringgesellschaft. Beim *stillen* oder *verdeckten Factoring* bleibt die Abtretung für den Kunden verborgen, und er zahlt an das Unternehmen, das aber dann durch den Factoringvertrag verpflichtet ist, die Zahlung an die Factoringgesellschaft weiterzuleiten.

Forfaitierung und Asset-Backed-Securities-Transaktionen

Dem Factoring ähnlich sind die Forfaitierung und Asset-Backed-Securities-Transaktionen. Bei der *Forfaitierung* werden einzelne, meist größere Forderungen aus dem Auslandsgeschäft abgetreten. Der Käufer der Forderung übernimmt üblicherweise das Ausfallrisiko.

Aus den USA kommend werden auch in Deutschland *Asset-Backed-Securities* (*ABS*) immer beliebter. ABS sind mit Vermögensgegenständen (Assets) unterlegte (Backed) Wertpapiere (Securities). Sie entstehen durch Veräußerung des Forderungsbestands (oder anderer Vermögensgegenstände) eines Unternehmens an eine eigens dafür gegründete (Zweck-)Gesellschaft. Deren Aufgabe besteht darin, wie beim Factoring die Forderungen anzukaufen. Die Refinanzierung der (Zweck-)Gesellschaft erfolgt durch die Ausgabe von Wertpapieren, die durch den Forderungsbestand gesichert sind.

Weitere Vorteile von Leasing und Factoring

Neben den bereits genannten Vorteilen haben Leasing und Factoring eine positive Liquiditätswirkung, führen zu einer Entlastung des Eigenkapitals und verbessern Bilanzkennzahlen. Dadurch können die Unternehmen letztlich ihre Ratingnote positiv beeinflussen und erhalten so leichter Zugang zu weiteren Krediten. Daneben bieten die Leasing- und Factoringgesellschaften oft auch Serviceleistungen an. Dazu zählen Verwaltungsaufgaben, Maschinenparkma-

nagement, Debitorenbuchhaltung und -überwachung, Inkassodienstleistungen oder Beratung. Die Unternehmen können dadurch nicht zum Kerngeschäft gehörende Aufgaben auslagern (sagen Sie lieber »outsourcen«, wenn Sie betriebswirtschaftlich kompetent erscheinen wollen) und von den Spezialisierungsvorteilen der Leasing- und Factoringgesellschaften profitieren.

Worauf man bei der Finanzierung achten muss

Ein Unternehmen ist im finanziellen Gleichgewicht, wenn die finanziellen Ziele bezüglich Liquidität, Rentabilität, Risiko und Unabhängigkeit gleichzeitig erreicht werden. Finanzierungsmaßnahmen eines Unternehmens können wichtige Beiträge leisten, diese Ziele zu erreichen. Im Einzelnen bedeutet dies:

- ✔ Ein Unternehmen sollte bestimmte Regeln und Kennzahlen einhalten, um kreditwürdig zu sein. Die Liquidität (mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel im Abschnitt »Die Aufgaben von Finanzplänen«) ist sichergestellt, wenn das Unternehmen aufgrund eines guten Ratings jederzeit einen Bankkredit in Anspruch nehmen kann, um Liquiditätsengpässen vorzubeugen.
- ✔ Bei der Finanzierung ist darauf zu achten, die durchschnittlichen Kapitalkosten möglichst zu minimieren, um damit einen Beitrag zur Optimierung der Rentabilität zu leisten.
- ✔ Man sollte die Finanzierungsrisiken (Zinsänderungs-, Währungs- und Leveragerisiko) im Griff haben.
- ✔ Bei Finanzierungsmaßnahmen ist auch zu beachten, welchen Einfluss die Kapitalgeber auf das Unternehmen ausüben möchten.

Die Banken erfreuen: Wichtige Regeln und Kennzahlen

Da Unternehmen mit nicht ausreichender Liquidität stark insolvenzgefährdet sind, ist es für ein Unternehmen lebensnotwendig, für ausreichende finanzielle Mittel zu sorgen. Trotz der Ihnen in den vorangegangenen Abschnitten erklärten Varianten der Außen- und Innenfinanzierung bleibt die Fremdfinanzierung über Bankkredite die bevorzugte Finanzierungsform. Sie kennen bestimmt den Satz: »Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.« Bezogen auf die Finanzierung kann man sagen: »Wer sich zu spät um seine Finanzierung kümmert, den bestraft die Bank.« Daher ist es für jedes Unternehmen wichtig, stets auf die eigene Kreditwürdigkeit zu achten, damit es sich im Notfall über einen Bankkredit finanzieren kann. Diesen bekommt man aber nur, wenn man bestimmte Finanzierungsregeln einhält und mit den eigenen Kennzahlen glänzen kann. Eigene Finanzierungsregeln haben besondere Bedeutung und werden in den nächsten Abschnitten erklärt.

Horizontale Finanzierungsregeln

Bei den horizontalen Finanzierungsregeln werden Positionen der Aktiv- und Passivseite der Bilanz zueinander in Beziehung gesetzt.

Goldene Finanzierungsregeln

Die *Goldene Finanzierungsregel* besagt, dass langfristige Vermögensgegenstände (die als Aktiva auf der linken Seite der Bilanz stehen) nur durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert werden sollen (die Herkunft der finanziellen Mittel ist der Passivseite zu entnehmen). Dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in Liquiditätsschwierigkeiten gerät.

Wenn langfristige Vermögenswerte nur kurzfristig finanziert werden und irgendwann eine Anschlussfinanzierung notwendig wird, hat das Unternehmen Liquiditätsprobleme, wenn es keine neuen Kapitalgeber findet.

Die Goldene Finanzierungsregel findet man in der Praxis als die *Goldene Bilanzregel*:

Anlagevermögen (zum Beispiel Maschinen) + *langfristiges Umlaufvermögen* (eiserne Vorräte)
≤ *Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital*

Die Einhaltung der Goldenen Bilanzregel gewährleistet, dass zumindest das langfristig gebundene Vermögen auch langfristig finanziert wird. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass nur kurzfristig gebundenes Umlaufvermögen mit kurzfristigem Kapital finanziert werden darf.

Zur Beurteilung der Liquiditätslage eines Unternehmens dienen neben der goldenen Bilanzregel bestimmte Kennziffern, die *Liquiditätsgrade*.

Liquiditätsgrade

Die *Liquiditätsgrade* drücken aus, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch vorhandene liquide Mittel beziehungsweise durch kurzfristig in liquide Mittel verwandelbare Vermögenswerte abgedeckt werden. Damit soll überprüft werden, ob das Liquiditätspotenzial des Unternehmens ausreicht, die kurzfristig anstehenden Auszahlungsverpflichtungen abzudecken.

Als *liquide Mittel* gelten die flüssigen Mittel und die Wertpapiere des Umlaufvermögens. Zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten zählen neben den Verbindlichkeiten, die innerhalb eines Jahres fällig werden, auch die Gewinnausschüttung (das ist in der Regel der Bilanzgewinn). Bei der Liquidität zweiten Grades nimmt man im Zähler zusätzlich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf, sofern sie innerhalb eines Jahres fällig werden. Bei der Liquidität dritten Grades werden sämtliche kurzfristigen Vermögensgegenstände im Zähler erfasst, also auch die Vorräte. Die Liquiditätsgrade berechnen sich wie folgt:

- **Liquidität 1. Grades:** $\frac{\textit{Liquide Mittel}}{\textit{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$
- **Liquidität 2. Grades:** $\frac{\textit{Liquide Mittel + Forderungen}}{\textit{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$

- **Liquidität 3. Grades:** $\frac{\textit{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\textit{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$
- **Net Working Capital:** *Kurzfristiges Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten*

Die Liquidität 1. Grades sollte bei fünf bis zehn Prozent liegen, die Liquidität 2. Grades bei über 100 Prozent und die Liquidität 3. Grades bei über 120 Prozent. Im Gegensatz zu den Liquiditätsgraden ist das Net Working Capital keine Prozentzahl, sondern eine absolute Zahl in Euro. Hier ist die Normvorstellung, dass zumindest ein positiver Wert ausgewiesen werden sollte.

An der Verwendung der Liquiditätsgrade zur Beurteilung der Liquiditätslage eines Unternehmens wird mehrfach Kritik geübt:

- Die Normvorstellungen, wie hoch die einzelnen Liquiditätsgrade mindestens sein sollen, sind wissenschaftlich nicht fundiert. Daher sollte besonderes Augenmerk auf die Entwicklung der Liquiditätskennziffern im Verlaufe der letzten Jahre gelegt werden, um gegebenenfalls eine Tendenz erkennen zu können.
- Die Kennzahlen werden aus der Bilanz gebildet und damit aus historischen Werten. Entscheidend für die Beurteilung der Liquidität sind aber insbesondere die zukünftigen Ein- und Auszahlungen, die aus der Bilanz nur teilweise ersichtlich sind (beispielsweise kann man den Kapitalbedarf für Erweiterungsinvestitionen nicht aus der Bilanz ablesen). Daher garantiert auch die Einhaltung der Normvorstellungen nicht unbedingt eine dauerhafte Zahlungsfähigkeit. Was ist zum Beispiel, wenn ein Großkunde die bereits gelieferte und verarbeitete Ware nicht bezahlt?
- Umgekehrt sollte man ein Unternehmen aber auch bei schlechten Werten nicht sofort verdammen, sondern die Liquiditätslage genauer analysieren.
- Die Liquiditätsgrade können kurzfristig manipuliert werden (*window dressing* genannt).
- Die Fristvermutung aus dem Bilanzierungsausweis kann falsch sein (zum Beispiel Umlaufvermögen ist nur kurzfristig). Beispielsweise besteht immer ein Bodensatz an Vorräten und Forderungen, der entsprechend langfristig zu finanzieren ist.

Die beste Informationsgrundlage für die zukünftige Liquiditätsentwicklung des Unternehmens ist ein Finanzplan, in dem die zukünftigen Ein- und Auszahlungen gegenübergestellt werden (mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel). Dieser wird aber Außenstehenden nur selten zur Verfügung gestellt. Daher versucht man in der Praxis, sich mit einer weiteren Kennzahl zu behelfen: dem Cash Flow.

Cash Flow-Regeln

Der *Cash Flow* gibt Hinweise auf die innere Finanzkraft eines Unternehmens. Da einem externen Bilanzanalysten der Finanzplan des Unternehmens normalerweise nicht zur Verfügung steht, wird der Cash Flow näherungsweise auf indirektem Wege aus Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung ermittelt:

Erträge
– *Aufwendungen*
= ***Jahreserfolg***
+ *Abschreibungen*
– *Zuzahlungen*
+ *Erhöhung langfristige Rückstellungen (insbesondere Pensionsrückstellungen)*
– *Minderung langfristige Rückstellungen*
= ***Cash Flow***

Bei der Berechnung des Cash Flows geht man zunächst davon aus, dass die Erträge gleich den Einzahlungen und die Aufwendungen gleich den Auszahlungen sind. Das stimmt natürlich so nicht. So führt ein Verkauf auf Ziel zwar zu einem Ertrag, aber erst später zu einer Einzahlung. Daher versucht man, die wichtigsten Unterschiede zu berücksichtigen (die Begriffe Abschreibungen, Zuschreibungen und Rückstellungen werden in Kapitel 11 genauer erklärt):

- ✔ Dies sind zunächst die **Abschreibungen**, die nicht zahlungswirksam sind, und daher wieder hinzugerechnet werden (da sie fälschlicherweise zunächst als Aufwand = Auszahlung eingeordnet wurden).
- ✔ Genau umgekehrt wird mit **Zuschreibungen** verfahren, da diese nicht zu einer Einzahlung führen. Die Personalaufwendungen sind meist dann nicht zahlungsgleich, wenn sie zum Teil der Bildung von Pensionsrückstellungen dienen (die Pensionen werden nämlich erst Jahre später ausgezahlt).
- ✔ Daher wird **die Erhöhung der langfristigen Rückstellungen** (dazu vergleicht man den aktuellen Bilanzwert mit dem des Vorjahres) dazuaddiert beziehungsweise Minderungen werden abgezogen.

Weist ein Unternehmen einen positiven Cash Flow aus, bedeutet dies, dass das Unternehmen aus dem operativen Geschäft einen Liquiditätsüberschuss erwirtschaftet hat, aus dem heraus

- ✔ die zusätzliche Kapitalbindung im Net Working Capital (bei Zunahme der Forderungen oder Vorräte),
- ✔ Investitionen in neues Anlagevermögen,
- ✔ Schuldentilgungen,
- ✔ Gewinnausschüttungen

finanziert werden können.

Der Cash Flow findet aber auch Verwendung in einer weiteren Kennzahl, dem *dynamischen Verschuldungsgrad*:

$$\textit{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\textit{aktuelle Finanzschulden}}{\textit{Cash Flow des letzten Jahres}}$$

Der *dynamische Verschuldungsgrad* gibt an, in wie vielen Jahren es einem Unternehmen unter sonst gleichen Bedingungen möglich wäre, seine aktuellen Finanzschulden aus dem Cash Flow vollständig zu tilgen. Je kleiner der Wert dieser Kennzahl ist, desto schneller kann ein Unternehmen seine Schulden aus eigenen Mitteln tilgen und desto sicherer können die Kreditgeber sein, dass sie ihr Geld zurückbekommen. Daher nimmt der dynamische Verschuldungsgrad eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der Bonität eines Unternehmens ein.

Vertikale Finanzierungsregeln

Bei den *vertikalen Finanzierungsregeln* werden Positionen ausschließlich der Passivseite der Bilanz zueinander in Beziehung gesetzt. Die vertikalen Finanzierungsregeln sollen gewährleisten, dass das Unternehmen eine gesunde Kapitalstruktur hat.

Das Eigenkapital hat als langfristige Finanzierungsquelle und als Verlustauffangbecken eine große Bedeutung. Daher achten die Banken bei der Kreditvergabe auch auf die Eigenkapitalquote der Unternehmen [= (Eigenkapital / Gesamtkapital) · 100]. Dabei gelten folgende Vorgaben:

- **Eigenkapital : Fremdkapital = 1 / 1 (Eigenkapitalquote = 50 Prozent):** prima! 1a-Kunde!
- **Eigenkapital : Fremdkapital = 1 / 2 (Eigenkapitalquote = 33 Prozent):** kein Problem!
- **Eigenkapital : Fremdkapital = 1 / 3 (Eigenkapitalquote = 25 Prozent):** geht noch!
- **Eigenkapital : Fremdkapital = 1 / 9 (Eigenkapitalquote = 10 Prozent):** jetzt wird es kritisch!

Laut Bundesbank-Statistik betrug die durchschnittliche Eigenkapitalquote der deutschen Unternehmen im Jahr 2007 25,5 Prozent. Allerdings verfügen die Unternehmen über eine sehr unterschiedlich hohe Eigenkapitaldecke, da es branchen- und größenbedingt deutliche Abweichungen von diesem Durchschnittswert gibt. So betrug die Eigenkapitalquote im Bauhandel durchschnittlich 11,5 Prozent und im Einzelhandel 18 Prozent. Oft sind es gerade kleinere Unternehmen, die Eigenkapitalprobleme haben. Allerdings besteht in den letzten Jahren ein positiver Trend hin zu einer Verbesserung der Eigenkapitalausstattung.

Die Bedeutung von Basel II

Unter dem Stichwort »Basel II« wird die Diskussion um die Neugestaltung der Eigenkapitalvorschriften der Kreditinstitute bezeichnet, die ihren Ausgangspunkt in einer Veröffentlichung des *Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht* im Juni 1999 hatte. Ziel von Basel II ist es, die Stabilität des internationalen Finanzsystems zu erhöhen. Dazu sollen insbesondere die Risiken im Kreditgeschäft besser erfasst und die Eigenkapitalvorsorge der Kreditinstitute risikogerechter ausgestaltet werden. Die Kreditinstitute müssen daher seit 2007 umso mehr Eigenkapital vorhalten, je höher das Risiko des Kreditnehmers ist, an den sie einen Kredit vergeben. Zwar trifft diese Regelung zunächst nur die Kreditinstitute selbst. Mittelbar sind jedoch auch die

kreditsuchenden Unternehmen davon betroffen: Je höher die Bonität des Unternehmens, desto weniger an teurem Eigenkapital muss die Bank für ihren Kredit vorhalten und umso besser sind die Kondition für das Unternehmen.

Basel II führt im Kern zu einer stärkeren Spreizung der Kreditzinsen zugunsten von Unternehmen mit besseren Bonitäten und zulasten von Kreditnehmern mit schlechteren Bonitäten. Damit wirkt sich die Bonität eines Unternehmens heute noch stärker auf die Finanzierungskonditionen aus, als es bereits früher der Fall war.

Allerdings gelten für die Banken selbst bei Krediten unter einer Million Euro und bei Krediten an Mittelständler Erleichterungen bei der Eigenkapitalunterlegung, sodass Basel II zumindest die kleinen und mittleren Unternehmen nicht ganz so stark treffen dürfte.

Basel II und die Kennzahlen

Die Banken müssen bei der Kreditvergabe auf die Bonität ihrer Kreditkunden achten. Bei der Bonitätsprüfung setzen sie zunächst an den Finanzierungsregeln und Kennzahlen an (Eigenkapitalquote, Liquiditätskennzahlen, Finanzierungsregeln und Rentabilität), die Sie in den vorangegangenen Abschnitten in diesem Kapitel kennen gelernt haben. Genauso wichtig sind neben diesen sogenannten *quantitativen Faktoren* aber auch *qualitative Faktoren* wie:

- ✔ Unternehmensstrategie
- ✔ Managementqualität
- ✔ Wettbewerbsbedingungen (Branchenentwicklung, Stärke des Wettbewerbs, Lieferanten- und Kundenstruktur)
- ✔ Strategie- und Prozessorganisation
- ✔ Modernes Controlling- und Risikomanagement
- ✔ Mitarbeiterpotenzial

Externes und internes Rating

Die Bonitätsprüfung wird auch als *Rating* bezeichnet, wobei beim Rating eigentlich mehr die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit im Vordergrund steht. Dabei ist zwischen dem externen und internen Rating zu unterscheiden.

Beim **externen Rating** wird das Rating von eigenständigen Ratingagenturen vorgenommen. Bekannt sind vor allem große, international tätige Ratingagenturen wie Moody's, Standard & Poor's und Fitch, die zusammen weltweit einen Marktanteil von über 85 Prozent innehaben. Ihr Rating bezieht sich meistens auf die Herausgeber langfristiger Schuldverschreibungen. Die Bonitätseinschätzung erfolgt durch die Bekanntgabe einer Ratingnote. Hierfür haben die Ratingagenturen jeweils eigene Ratingskalen. Die beste Ratingnote ist ein AAA (*Triple A* ausgesprochen), die schlechtesten Ratingnoten sind C und D.

Beim **internen Rating** beurteilt die Bank selbst die Bonität des Unternehmens. Sie greift dabei zunächst auf Informationen und Kenntnisse aus der bisherigen Geschäftsbeziehung zurück, ist dann aber auch auf die Mitarbeit des Unternehmens insbesondere bei der Beurteilung der qualitativen Faktoren angewiesen. Sowohl beim externen als auch beim internen Rating wird letztlich mittels mathematisch statistischer Verfahren die Ausfallwahrscheinlichkeit für die Zahlungsverpflichtungen eines Unternehmens oder Staates anhand von bestimmten Ausfallmerkmalen errechnet.

Leider gehört es zu den Geschäftsgeheimnissen der Ratingagenturen, die Ausfallmerkmale und ihre Gewichtungen nicht öffentlich bekannt zu geben. Wenn Sie sich aber an den genannten quantitativen und qualitativen Faktoren orientieren, liegen Sie bestimmt nicht falsch.

Auswirkungen von Basel II

Die Einführung der neuen Baseler Eigenkapitalregeln beschleunigt den Wandel im Bereich der Unternehmensfinanzierung. Darauf muss sich insbesondere der Mittelstand mit seiner Finanzierungsstrategie einstellen.

Wer sich mit Fragen der Finanzierung aktiv auseinandersetzt und auf eine gute Bonität achtet, schneidet bei Verhandlungen um Kreditkonditionen besser ab. Wer bei allen Investitions- und Finanzierungsentscheidungen auch die Rückwirkungen für das eigene Rating im Blick hat, sichert sich zugleich auch günstige Finanzierungskonditionen.

Unternehmen sollten beim Rating mit offenen Karten spielen und mit der Bank kooperieren. Denn nur dann kann die Bank dem Unternehmen wertvolle Ratschläge geben, wo eventuell Schwachpunkte vorliegen und wie die Bonität verbessert werden kann.

Die Kapitalkosten gering halten

Die Kapitalkosten hängen aber nicht nur vom Rating, sondern auch von der Kapitalstruktur ab, denn Eigen- und Fremdkapitalkosten sind in der Regel unterschiedlich hoch.

Die *Eigenkapitalkosten* des Unternehmens entsprechen der Rendite der Eigenkapitalgeber. Die Eigenkapitalrendite wird wie folgt berechnet:

$$Eigenkapitalrendite = \frac{Gewinn}{Eigenkapital} \cdot 100$$

Bei der Berechnung der Eigenkapitalrendite wird der Gewinn deshalb herangezogen, da er den Eigenkapitalgebern zusteht. Als Gewinn wird meist der Jahresüberschuss (nach Abzug von Steuern) aus der Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Unternehmens verwendet.

Aus der Praxis – Kapitalkosten gering halten

Die Lackiererei Magdalinski & Söhne GmbH hat im abgelaufenen Jahr Umsätze in Höhe von 800.000 Euro und Aufwendungen (ohne Zinsaufwendungen) von 600.000 Euro. Damit entsteht ein Gewinn vor Steuern von 200.000 Euro. Das Gesamtkapital des Unternehmens beträgt 1.000.000 Euro.

✔ **Fall 1:** Wäre das Unternehmen nur mit Eigenkapital finanziert und wäre der Gewinnsteuersatz 30 Prozent, könnte es einen Gewinn von

(200.000 Euro – 60.000 Euro (Steuern)) = 140.000 Euro

ausschütten. Die Eigenkapitalrendite beträgt dann

(140.000 Euro / 1.000.000 Euro) · 100 = 14 Prozent

und entspricht damit auch der Gesamtrendite, da das Unternehmen in diesem Fall nur mit Eigenkapital finanziert ist.

✔ **Fall 2:** Hätte sich das Unternehmen zu 50 Prozent mit Fremdkapital finanziert (500.000 Euro Fremdkapital und 500.000 Euro Eigenkapital), und läge der Fremdkapitalzins bei zehn Prozent, müsste es Fremdkapitalzinsen in Höhe von 500.000 Euro · 10 Prozent = 50.000 Euro zahlen. Da der Zinsaufwand bei der Gewinnermittlung als Aufwand berücksichtigt wird, sinkt der Gewinn auf

200.000 Euro – 50.000 Euro = 150.000 Euro.

Damit sinkt aber auch die Steuerlast auf 45.000 Euro (30 Prozent von 150.000 Euro), und der ausschüttungsfähige Gewinn läge somit bei 105.000 Euro.

Im Vergleich zur Eigenfinanzierung hat das Unternehmen also eine Steuerersparnis von 15.000 Euro (60.000 Euro – 45.000 Euro). Berücksichtigt man diesen Einspareffekt, betragen die Netto-Fremdkapitalkosten

50.000 Euro – 15.000 Euro = 35.000 Euro oder

35.000 Euro / 500.000 Euro · 100 = 7 Prozent

Den Netto-Kapitalkostensatz des Fremdkapitals kann man allgemein auch über

Brutto-Fremdkapitalsatz · (1 – *Gewinnsteuersatz*)

bestimmen. Hier also:

10 Prozent · (1 – 0,3) = 10 Prozent – 0,7 = 7 Prozent

Die Fremdkapitalgeber fordern im Vergleich zu risikolosen Anlagen einen höheren Zinssatz, da auch die Zins- und Tilgungsleistungen für die Rückzahlung des Fremdkapitals grundsätzlich ausfallbedroht sind. Die Höhe der Risikoprämie ist abhängig von der Bonität und den gestellten Sicherheiten. Da die Eigenkapitalgeber das höhere Risiko tragen, gilt tendenziell: Eigenkapital ist teurer als Fremdkapital. Ein Vorteil der Fremdfinanzierung liegt darin, dass die Fremdkapi-

talzinsen im Gegensatz zur Gewinnausschüttung bei der Gewinnermittlung abzugsfähig sind. Dieser Effekt wird in angelsächsischen Lehrbüchern als *tax shield* bezeichnet.

Die Gesamtkapitalkosten ermitteln

Wie lassen sich nun die Gesamtkapitalkosten eines Unternehmens berechnen? Unter Berücksichtigung der Kapitalstruktur und des Steuervorteils der Fremdfinanzierung lassen sich die gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (Englisch: *Weighted Average Cost of Capital*, WACC abgekürzt) wie folgt bestimmen:

$$r = r_{FK} \cdot (1 - s) \cdot \frac{FK}{GK} + r_{EK} \cdot \frac{EK}{GK}$$

- r = durchschnittliche Kapitalkosten = WACC
- r_{FK} = (Brutto-)Renditeforderung der Fremdkapitalgeber = Fremdkapitalkosten
- r_{EK} = Renditeforderung der Eigenkapitalgeber = Eigenkapitalkosten
- s = Gewinnsteuersatz
- FK = Fremdkapital
- EK = Eigenkapital
- GK = Gesamtkapital

Die beschriebenen Effekte aus dem Beispiel im grauen Kasten legen nahe, dass sich ein Unternehmen möglichst nur mit Fremdkapital finanzieren sollte. Aber Sie ahnen es schon: So einfach geht es auch nicht. Grund dafür ist, dass die Kapitalkosten der Eigen- und Fremdfinanzierung keine festgeschriebenen Größen sind, sondern auch von der Kapitalstruktur des Unternehmens abhängig sind:

- ✔ Je weniger Eigenkapital ein Unternehmen aufweist, desto schlechter ist die Bonität und umso höher ist der Fremdkapitalzins, den die Bank fordern wird.
- ✔ Da sich bei geringer Eigenkapitaldecke auch das Risiko der einzelnen Eigenkapitalgeber erhöht, erhöht sich auch deren erwartete Eigenkapitalrendite.
- ✔ Weist das Unternehmen nur ein geringes Eigenkapitalpolster aus, kann es passieren, dass es gar keine Kreditgeber mehr findet, weil denen das Risiko zu groß wird.

Daher gibt es weder in der Praxis noch in der Theorie ein unumstrittenes Modell, das vorgibt, wie man die Kapitalkosten eines Unternehmens minimieren kann. Allerdings geben die genannten Effekte Anhaltspunkte, wie man die Kapitalkosten möglichst gering halten kann.

Aus der Praxis – die Kapitalkosten berechnen

Wie hoch sind die Kapitalkosten der Lackiererei? Die Ausgangszahlen lesen Sie im grauen Kasten »Aus der Praxis – Kapitalkosten gering halten« weiter vorn in diesem Kapitel.

- **Fall 1: Nur Eigenfinanzierung**

  Hier kann der erste Summand aus der Formel entfallen, da eine reine Eigenfinanzierung vorliegt.

  r = 14 Prozent · (1.000.000 Euro / 1.000.000 Euro) = 14 Prozent

- **Fall 2: 50 Prozent Eigenfinanzierung, 50 Prozent Fremdfinanzierung, erwartete Eigenkapitalrendite 14 Prozent**

  r = 10 Prozent · (1 – 0,3) · (500.000 Euro / 1.000.000 Euro) + 14 Prozent · (500.000 Euro / 1.000.000 Euro) = 7 Prozent · 0,5 + 14 Prozent · 0,5 = 10,5 Prozent

Folgende Auswirkungen lassen sich aus dem Praxisfall herauslesen:

- Die Kapitalkosten eines Unternehmens sinken, wenn sich das Unternehmen stärker durch günstigeres Fremdkapital anstelle von teuerem Eigenkapital finanziert.

  Dieser die Kapitalkosten senkende Effekt wird dadurch verstärkt, dass Fremdkapitalzinsen bei der Gewinnsteuerermittlung abzugsfähig sind und daher Netto noch einmal weniger kosten.

- Die Rendite der Eigenkapitalgeber kann durch eine Erhöhung des Fremdkapitalanteils an der Gesamtfinanzierung gesteigert werden. Diese verbessert sich im Beispiel von 14 Prozent (Fall 1) auf:

  (105.000 Euro / 500.000 Euro) · 100 = 21 Prozent (im Fall 2)

Finanzierungsrisiken im Griff haben

Neben dem Geschäftsrisiko des Unternehmens beim Absatz der Produkte und Dienstleistungen resultieren auch aus Finanzierungsvorgängen Risiken, auf die ein Unternehmen achten sollte. In den nächsten Abschnitten werden Sie erfahren, welchen Zinsänderungs-, Währungs- und Leveragerisiken ein Unternehmen ausgesetzt ist und wie diese Risiken gesteuert werden können.

Zinsänderungsrisiko

Das *Zinsänderungsrisiko* im Rahmen der Finanzierung eines Unternehmens besteht darin, dass Veränderungen der Marktzinsen zu einer Verteuerung der Unternehmensfinanzierung führen.

Die Unternehmensfinanzierung droht sich immer dann zu verteuern, wenn sich ein Unternehmen mit kurzfristigen oder langfristigen Krediten mit variabler Zinsanpassung finanziert und sich das Zinsniveau an den Geld- und Kapitalmärkten erhöht.

Da bei variabel verzinslichen Krediten die Zinskonditionen immer wieder neu ausgehandelt werden müssen, führen Zinserhöhungen, die zum Beispiel durch die Zentralbank ausgelöst werden und den gesamten Finanzmarkt erfassen, auch zu erhöhten Zinslasten bei den Unternehmen. Dieses Risiko besteht allerdings nicht, wenn eine langfristige Zinsbindung zum Beispiel über zehn Jahre vereinbart wurde, da sich Bank und Unternehmen an diese Vereinbarung halten müssen, egal wie sich die Zinsen bis zum Ablauf der Zinsbindungsfrist entwickeln. Umgekehrt können Unternehmen mit variabler Zinsbindung aber auch von fallenden Marktzinsen profitieren.

Um dieses Dilemma zu lösen, gibt es eine Daumenregel, die weiterhelfen kann:

- ✔ In einer **Niedrigzinsphase** (etwa drei bis fünf Prozent für langfristige Anlagen bester Bonität) sollte sich ein Unternehmen mit einer langfristigen Zinsbindung (mindestens fünf Jahre) finanzieren.
- ✔ In einer **Hochzinsphase** (mehr als fünf Prozent für langfristige Anlagen bester Bonität) sollte ein Unternehmen seinen Kapitalbedarf zunächst kurzfristig decken, um sich dann beim Übergang in die nächste Niedrigzinsphase wieder mit langfristiger Zinsbindung zu finanzieren.

Diese Daumenregel sollten Sie übrigens auch beherzigen, falls Sie einen Hauserwerb durch einen Bankkredit finanzieren und mit der Bank die Finanzierungskonditionen aushandeln.

Wer Zinsen und Kurse an den Finanzmärkten vorhersagen kann ...

Einstein sucht einen neuen Assistenten.

Frage an den ersten Bewerber: »IQ?«

Antwort: »200«

Einstein: »Da könnten wir zusammen philosophieren.«

Frage an den zweiten: »IQ?«

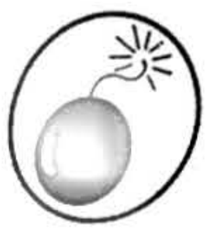
Antwort: »100«

Einstein: »Da können wir zusammen ins Theater gehen.«

Frage an den dritten: »IQ?«

Antwort: »50«

Einstein: »How is the Market?«



Natürlich können Sie auch Ihre Hausbank fragen, welche Zinsentwicklung von ihr erwartet wird. Solchen Prognosen sollte man allerdings nie ganz vertrauen, denn auch Banken können Zins- oder Kursentwicklungen nie mit 100%-iger Sicherheit vorhersagen, vorsichtig ausgedrückt.

Währungsrisiko

Unternehmen mit Import- oder Exportgeschäften sind oft gezwungen, in einer Fremdwährung abzurechnen (zu fakturieren). Dies bedeutet für den deutschen Exporteur, dass er einen Zahlungseingang in Fremdwährung hat, und ein deutscher Importeur muss die empfangene Ware in Fremdwährung bezahlen.

Das *Währungsrisiko* besteht darin, dass sich der Wechselkurs für den Umtausch der Fremdwährung (beispielsweise US-Dollar oder Yen) in die eigene Währung (Euro) (unerwartet) verändert. Da sich die Wechselkurse (von wenigen Ausnahmen abgesehen) meistens durch Angebot und Nachfrage auf den Devisenmärkten bilden, sind sie nicht selten starken Schwankungen unterworfen. Für international tätige Unternehmen, die in ausländischen Währungen abrechnen, ergeben sich aus der Veränderung der Währungskurse Chancen und Risiken.

Der Wert der vorhandenen oder zukünftigen Währungspositionen kann sich durch eine Veränderung der Wechselkurse, zu denen die ausländischen Währungen in die inländische Währung umgetauscht werden können, erhöhen oder vermindern. Die dadurch entstehenden Währungsgewinne oder -verluste können für den Umsatz und den Erfolg und letztlich sogar für die Existenz von Unternehmen entscheidend sein. Dies gilt in Deutschland nicht nur für große, sondern auch für viele klein- und mittelständische exportorientierte Unternehmen, da die deutsche Wirtschaft traditionell stark auslandsorientiert ist.

Durch (unvorhergesehene) Veränderungen der Währungskurse können Unternehmen sowohl Währungsgewinne (im Falle des Beispiels im nächsten grauen Kasten bei einem Rückgang des Dollar-Kurses) als auch Währungsverluste entstehen. Daher stellt sich die Frage, ob ungesicherte Währungspositionen zur Vermeidung von Währungsverlusten abgesichert (*gehedgt*) werden sollen oder bewusst auf eine Absicherung verzichtet werden soll. Die Unternehmen können dabei zwischen drei Absicherungsstrategien wählen:

- ✔ **Vollständige Absicherung:** Hier wird versucht, Währungsrisiken möglichst vollständig zu vermeiden. Dabei werden alle bestehenden und gegebenenfalls auch künftigen offenen Währungspositionen durch entsprechende Sicherungsmaßnahmen abgesichert, sodass keine Währungsverluste entstehen können. Ein typisches Absicherungsgeschäft ist das *Devisentermingeschäft*. In unserem Beispiel könnte der deutsche Exporteur mit seiner Hausbank bereits drei Monate vor Lieferung vereinbaren, dass diese ihm in drei Monaten den Betrag von 1.000 Millionen US-Dollar zu einem bereits vorher festen Wechselkurs, dem Devisenterminkurs, abkauft. Der Devisenterminkurs ist abhängig vom aktuellen Wechselkurs und der Zinsdifferenz zwischen den beiden Währungen. Er liegt meistens nahe beim aktuellen Wechselkurs.

Aus der Praxis – Währungsrisiko eines Automobilherstellers

Ein deutscher Automobilhersteller exportiert 50.000 Autos in die USA. Mit dem dortigen Großhändler wird drei Monate vor der Lieferung ein Kaufpreis von 1.000 Millionen US-Dollar vereinbart. Zu diesem Zeitpunkt notiert der US-Dollar mit einem Kurs von 1,25 US-Dollar/Euro, das heißt, dass man am Devisenmarkt für einen Euro 1,25 US-Dollar beziehungsweise für 1,25 US-Dollar einen Euro bekommt. Der deutsche Automobilhersteller kann also auf dieser Basis mit einem Gegenwert von

1.000 Mio. US-Dollar / 1,25 US-Dollar/Euro = 800 Mio. Euro

kalkulieren. Drei Monate später werden die Autos in die USA geliefert und der amerikanische Großhändler überweist den vereinbarten Betrag von 1.000 Millionen US-Dollar. Der deutsche Automobilhersteller tauscht den Betrag gegen Euro ein. Der Devisenkurs des US-Dollar wurde in der Zwischenzeit zugunsten des Euro aufgewertet und beträgt nun 1,60 US-Dollar/Euro. Der Euro-Gegenwert der 1.000 Millionen US-Dollar beträgt daher tatsächlich 625 Millionen Euro. Gegenüber der Kalkulation musste der deutsche Automobilhersteller also einen Währungsverlust von 175 Millionen Euro hinnehmen, das heißt, er bekommt über 20 Prozent weniger als erwartet. Sofern in der ursprünglichen Kalkulation nur eine geringe Marge enthalten war, so bedeutet dies, dass dem Automobilhersteller aufgrund der Währungsschwankung ein erheblicher Verlust entstanden ist.

- ✔ **Verzicht auf Absicherung:** Das Unternehmen verzichtet auf jede Art von Maßnahmen zur Absicherung von Währungsrisiken. Diese Strategie kann allenfalls von multinationalen Unternehmen angewendet werden, die in größerem Umfang fortlaufend Geschäfte in Fremdwährungen abschließen und darauf setzen, dass sich im langfristigen Durchschnitt Währungsgewinne und -verluste ausgleichen.
- ✔ **Selektive Absicherung:** Bei dieser Absicherungsform werden die ersten beiden Strategien miteinander vermischt. Dabei werden offene Währungspositionen, bei denen Kursverluste erwartet werden, abgesichert und solche, bei denen Kursgewinne prognostiziert werden, bewusst offen gehalten. Diese Strategie kann nur von Unternehmen gewählt werden, die über ein ausgefeiltes Risikomanagement verfügen und sich über die Risiken, die sie durch ungesicherte Währungspositionen eingehen, im Klaren sind.

Leveragerisiko

Neben dem Zinsänderungsrisiko und dem Währungsrisiko besteht ein drittes Finanzierungsrisiko in Form des Leveragerisikos.

Der *Leverageeffekt* führt zu einer Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität durch den vermehrten Einsatz von Fremdkapital – ohne dass also das eigentliche (operative) Geschäft des Unternehmens verändert wurde. Dieser Hebeleffekt des Fremdkapitals ist für Unternehmen mit einer schlechten Eigenkapitalrendite interessant.

Die Formel für den Leverageeffekt lautet:

$$r_{EK} = r + \frac{Fremdkapital}{Eigenkapital} \cdot (r - r_{FK})$$

r = Gesamtrendite

Der Leverageeffekt führt aber nur zu einer Verbesserung der Eigenkapitalrendite, wenn der Klammerausdruck $(r - r_{FK})$ einen positiven Wert hat. Leider kann aber auch der umgekehrte Effekt eintreten: Ist die Gesamtrendite r kleiner als der Fremdkapitalzins r_{FK}, so ist die Eigenkapitalrendite r_{EK} kleiner als r, ja sie kann sogar negativ werden. Dieser negative Effekt auf die Eigenkapitalrendite ist umso stärker, je höher der Quotient aus Fremdkapital/Eigenkapital (auch Verschuldungsgrad genannt) ist.

Wie kann es zu einem negativen Leverageeffekt kommen?

- ✔ Die Gesamtrendite sinkt aufgrund einer schlechten Absatzsituation oder steigender Kosten.
- ✔ Die Fremdkapitalkosten steigen aufgrund einer Erhöhung des Zinsniveaus.
- ✔ Der Fremdkapitalkostensatz des Unternehmens steigt, weil sich die Bonität des Unternehmens durch eine Erhöhung des Verschuldungsgrades verschlechtert (bedeutet eine geringere Eigenkapitalquote) und die Bank daher einen höheren Zins fordert.

Eine Erhöhung des Verschuldungsgrades ist daher für ein Unternehmen nicht ungefährlich. Ob das durch die Kapitalstruktur (Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital) beeinflusste Leveragerisiko für ein Unternehmen tragfähig ist, kann nur anhand des Gesamtrisikos des Unternehmens beurteilt werden. Unternehmen mit einem hohen Absatzrisiko (verursacht zum Beispiel durch eine starke Konjunkturabhängigkeit) sollten daher tendenziell einen niedrigen Verschuldungsgrad beziehungsweise eine hohe Eigenkapitalquote anstreben, um das Gesamtrisiko des Unternehmens nicht zu groß werden zu lassen.

Investition: Das Kapital sinnvoll einsetzen

6

In diesem Kapitel

- Investitionsarten
- Einfach Rechnen: Statische Investitionsrechnung
- Genauer Rechnen: Dynamische Investitionsrechnung
- Wenn man nicht genau weiß, was passiert: Investitionsrechnung unter Unsicherheit
- Wie man letztlich über eine Investition entscheidet

Um die Unternehmensziele und ein finanzielles Gleichgewicht zu erreichen, ist es wichtig, das zur Verfügung stehende Kapital möglichst sinnvoll einzusetzen und zu investieren. In diesem Kapitel erklären wir Ihnen, welche betriebswirtschaftlichen Methoden einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um optimale Investitionsentscheidungen zu treffen, die letztlich den Unternehmenswert erhöhen.

Einige Grundlagen zur Investition

Ein Unternehmer zeichnet sich dadurch aus, dass er etwas »unternimmt«. Im Mittelpunkt des Unternehmertums steht daher die Verwirklichung von Geschäftsideen. Dazu muss der Unternehmer zunächst investieren, um seine Geschäftsidee Wirklichkeit werden zu lassen.

Eine *Investition* ist die Verwendung finanzieller Mittel. Investitionen bedeuten, dass anfangs Auszahlungen getätigt werden (zum Beispiel durch die Anschaffung einer Maschine), denen dann später Einzahlungsüberschüsse folgen (aus dem Verkauf der mit der Maschine produzierten Güter, abzüglich der bei der Produktion anfallenden Auszahlungen zum Beispiel für Mitarbeiter und Lieferanten).

Investitionsarten

Man kann zwischen verschiedenen Investitionsarten unterscheiden. Nach der **Art des Investitionsgegenstandes** gibt es:

- ✔ **Sachinvestitionen** in Grundstücke, Anlagen oder Vorräte
- ✔ **Finanzinvestitionen** in Beteiligungen, Wertpapiere oder Forderungen
- ✔ **Immaterielle Investitionen** in Forschung und Entwicklung, Werbung oder Ausbildung der Mitarbeiter

Nach dem **Investitionszweck** unterscheidet man zwischen:

- **Ersatzinvestitionen:** Eine alte Anlage wird durch eine neue gleichartige Anlage ersetzt.
- **Rationalisierungsinvestitionen:** Eine alte Anlage wird durch eine neue Anlage ersetzt, die kostengünstiger ist oder qualitativ bessere Produkte produziert.
- **Erweiterungsinvestitionen:** Sie führen zu einer Kapazitätserweiterung.
- **Umstellungsinvestitionen:** Eine alte Anlage wird durch eine neue Anlage ersetzt, die neue Produkte herstellen kann. Damit ist eine Diversifikation des Produktsortiments verbunden.

Investitionen lassen sich in der Praxis oft nicht nur einer Investitionsart zuordnen, sondern dienen oft mehreren Zwecken.

Die Firma Elektromechanik Binder OHG ersetzt eine alte und abgenutzte Anlage zur Produktion von Elektronikgehäusen durch eine neue Anlage mit größerer Kapazität und geringeren Stückkosten. Damit führt die Binder OHG eine Sachinvestition durch, die gleichzeitig eine Ersatz-, Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestition ist.

Investitionen sind für Unternehmen besonders wichtig, weil

- sie oft mit einem hohen Kapitaleinsatz verbunden sind,
- das Kapital meist langfristig gebunden wird und somit
- das Risiko und die Existenz des Unternehmens maßgeblich beeinflussen.

Gleichzeitig sind Investitionsentscheidungen besonders schwierig, weil

- sie erhebliche Auswirkungen in alle Unternehmensbereiche (Einkauf, Produktion, Marketing, Personal) haben,
- sie langfristig wirken, die für eine Investitionsplanung erforderlichen Daten aber umso schwieriger zu prognostizieren sind, je länger der Planungshorizont ist,
- eine Vielzahl von Daten (zum Beispiel Marktentwicklung, Konkurrenzsituation, technische Daten) für die Investitionsentscheidung erforderlich sind,
- bei begrenzten finanziellen Mitteln unter Umständen nicht alle lohnend erscheinenden Investitionsprojekte realisiert werden können und eine Auswahl zu treffen ist.

Aufgrund der großen Bedeutung und der Komplexität müssen Investitionen besonders sorgfältig geplant werden.

Phasen des Investitionsentscheidungsprozesses

Der Entscheidungsprozess für ein Investitionsvorhaben lässt sich in vier Phasen einteilen: Investitionsplanung, Investitionsentscheidung, Durchführung der Investition, Investitionskontrolle.

Investitionsplanung

Im Rahmen der Investitionsplanung wird nach Investitonsalternativen gesucht, diese nach ihren Auswirkungen analysiert und wirtschaftlich bewertet. Die Investitionsplanung wird in zwei Teilphasen unterteilt:

1. **Investitionsanregung**

   In gut geführten Unternehmen wird frühzeitig und systematisch nach neuen Investitionsideen gesucht. Bei größeren Unternehmen kann dies beispielsweise durch ein betriebliches Vorschlagswesen geschehen, das die Mitarbeiter motiviert, Investitionsideen zu äußern. Bei kleinen Unternehmen kann der Unternehmer mit innovativen Ideen zeigen, dass er diese Bezeichnung zu Recht führt.

2. **Machbarkeitsprüfung und Bewertung**

   Hier werden die technischen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Investitionsvorhabens geprüft und bewertet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht steht die wirtschaftliche Bewertung durch die Methoden der Investitionsrechnung im Mittelpunkt.

Die *Investitionsrechnung* ermöglicht die rechnerische Bewertung der finanziellen Wirkungen einer Investition. Dazu ist es notwendig, die monetären Folgen einer Investition in Form von Aus- und Einzahlungen (beziehungsweise Kosten und Erlösen, die Begriffe werden in Kapitel 10 genauer erklärt) zu erfassen.

Bei der Ermittlung von Aus- und Einzahlungen, die der Investition zuzurechnen sind, sind neben den unmittelbaren Zahlungskonsequenzen der Investitionsentscheidung (zum Beispiel Kauf einer Anlage und Einstellung neuer Mitarbeiter) auch mittelbare Zahlungswirkungen zu berücksichtigen. Durch die Einführung eines neuen Produktes kann auch der Absatz bestehender Produkte positiv oder negativ beeinflusst werden:

- ✔ Der Absatz eines Vorgängerproduktes könnte zurückgehen (*Substitutionseffekt*, *Kannibalisierungseffekt*).
- ✔ Der Absatz anderer Produkte und Dienstleistungen (Ersatzteile, Wartungen) könnte gesteigert werden (*Komplementäreffekte*).
- ✔ Es könnte zu Synergie- und Einsparungseffekten kommen (zum Beispiel Nutzung von Mengenrabatten im Einkauf).

Da diese Effekte nur eintreten, wenn die Investition durchgeführt wird, sind sie bei der Ermittlung der durch die Investition (zusätzlich) ausgelösten Aus- und Einzahlungen (beziehungsweise Kosten und Erlösen) zu berücksichtigen.

Investitionsentscheidung

Nach der Investitionsplanung ist zu entscheiden, ob ein Investitionsvorhaben durchgeführt werden soll. Ein Investitionsvorhaben ist dann lohnend, wenn es die vorgegebenen Unternehmensziele (mehr dazu lesen Sie in Kapitel 1) bestmöglich erfüllt (zum Beispiel Gewinnerhöhung). Dabei können auch qualitative Ziele oder Aspekte (zum Beispiel Prestige, Benutzerfreundlichkeit und Umweltverträglichkeit) berücksichtigt werden, die in der Investitionsrechnung nicht erfasst werden. Stehen mehrere vorteilhafte Investitionsprojekte zur Auswahl und sind die finanziellen Mittel im Unternehmen begrenzt, muss das Unternehmen eine Auswahlentscheidung treffen, in welche(s) Projekt(e) investiert werden soll.

Bei größeren und strategisch bedeutsamen Investitionsvorhaben sollte die Geschäftsführung in den Entscheidungsprozess eingebunden sein und gegebenenfalls auch die Gesellschafter (bei einer AG stellvertretend der Aufsichtsrat) informiert werden.

Durchführung der Investition

Bei der Realisation einer Investition ist zu bedenken, dass größere Investitionsvorhaben Auswirkungen auf fast alle Unternehmensbereiche haben und die erforderlichen Maßnahmen daher besonders sorgfältig zu planen sind.

Investitionskontrolle

Aufgabe der *Investitionskontrolle* ist ein permanenter Vergleich von Ist- und Sollwerten der umgesetzten Investitionsprojekte. Hier kann unterschieden werden in:

- **Ausführungskontrolle:** Die mit der Investition verbundenen Tätigkeiten (Funktionstüchtigkeit der Anlage, Verhalten der Mitarbeiter, Einhaltung des Zeitplans und Investitionsbudgets) werden kontrolliert.
- **Ergebniskontrolle:** Die sich aus der Investitionsdurchführung ergebenden Ergebnisse (wirtschaftlicher Erfolg, technischer Stand der Anlage, Produktqualität, Einhaltung rechtlicher Vorschriften) werden überprüft.

Methoden der Investitionsrechnung im Überblick

Im Mittelpunkt der Investitionsplanung steht die Investitionsrechnung. Hier stehen dem Unternehmen verschiedene Methoden zur Verfügung, zwischen denen es wählen kann. Grundsätzlich ist zwischen den statischen und den dynamischen Methoden der Investitionsrechnung zu unterscheiden. Während die statischen Verfahren relativ einfach zu rechnen sind, sind die dynamischen Verfahren mathematisch etwas anspruchsvoller, dafür aber auch genauer. In Abbildung 6.1 werden die wichtigsten Methoden der statischen und dynamischen Investitionsrechnung im Überblick dargestellt. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Verfahren genauer vorgestellt.

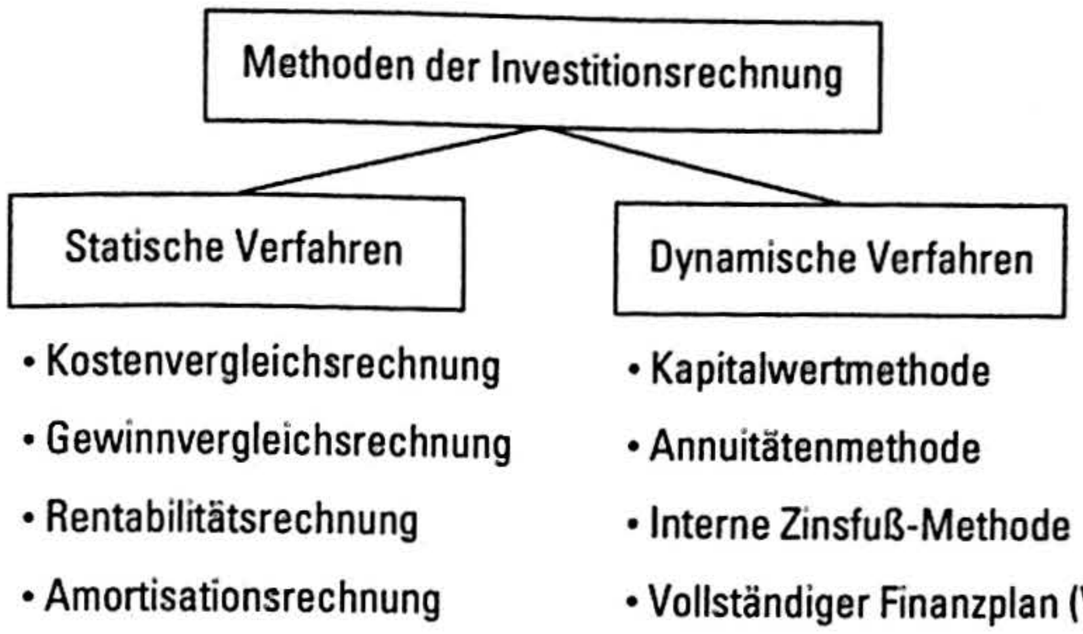


Abbildung 6.1: Die Investitionsrechenverfahren im Überblick

Einfach Rechnen: Die statische Investitionsrechnung

Die Verfahren der *statischen Investitionsrechnung* sind einfache Rechenverfahren, die bezüglich der Berechnung und der erforderlichen Daten relativ geringe Anforderungen stellen. Erforderlich sind hier nur die Daten des Investitionsvorhabens für eine repräsentative Periode.

Die Verfahren der statischen Investitionsrechnung werden statisch genannt, da es *keine* Rolle spielt, wann eine Zahlung anfällt (heute, in einem Jahr oder in zwei Jahren). Dabei wird meist mit Durchschnittswerten gerechnet und der Zeitfaktor somit vernachlässigt.

Bei der statischen Investitionsrechnung werden folgende Methoden unterschieden:

- ✔ Kostenvergleichsrechnung
- ✔ Gewinnvergleichsrechnung
- ✔ Rentabilitätsrechnung
- ✔ Amortisationsrechnung

Kostenvergleichsrechnung

Bei der *Kostenvergleichsrechnung* werden die Gesamtkosten (bei gleicher Leistung) oder Stückkosten (bei unterschiedlicher Leistungsfähigkeit) von zwei oder mehreren Investitionsprojekten miteinander verglichen. Die Entscheidungsregel lautet dabei: »Wähle das Investitionsprojekt mit den geringsten Kosten.«

Bei der Kostenermittlung in der Kostenvergleichsrechnung sind sämtliche Kosten zu berücksichtigen, die durch das jeweilige Investitionsprojekt verursacht werden. Dies sind zum einen *Betriebskosten* wie Lohnkosten, Materialkosten, Instandhaltungskosten einer Anlage, Energiekosten und sonstige Betriebskosten.

Zudem fallen Kapitalkosten in Form von Abschreibungen und kalkulatorischen Zinsen an. Die Abschreibungen erfassen den jährlichen Wertverlust einer Anlage (Abschreibungen werden ausführlicher in Kapitel 12 erklärt). Sie werden wie folgt ermittelt:

$$\textit{Jährliche Abschreibung} = \frac{\textit{Anschaffungskosten}}{\textit{Nutzungsdauer}}$$

Die kalkulatorischen Zinsen werden angesetzt, da durch die Anschaffung einer Investition Kapital gebunden wird (die Anschaffung muss schließlich finanziert werden) und dadurch Kapitalkosten entstehen. Die kalkulatorischen Zinsen auf das durchschnittlich gebundene Kapital können nach der Durchschnittsmethode mit folgender Formel berechnet werden:

$$\textit{Kalkulatorische Zinsen} = \textit{Zinssatz in \%} \cdot \frac{\textit{Anschaffungskosten}}{2}$$

Während die Betriebskosten *variable Kosten* sind, die abhängig von der produzierten Stückzahl sind, handelt es sich bei den Kapitalkosten um *fixe Kosten*, die unabhängig von der Produktionsmenge sind (mehr zu diesen Kostenbegriffen lesen Sie in Kapitel 10).

Aus der Praxis – Kostenvergleichsrechnung

Die Bäckerei Schwind muss den alten Backofen ersetzen. Hierfür liegen der Bäckerei zwei Angebote vor:

	Herdbackofen A	Herdbackofen B
Kaufpreis in Euro	16.000	22.500
Betriebskosten pro Jahr in Euro	55.040	62.550
Nutzungsdauer	4 Jahre	5 Jahre
Produzierte Menge pro Jahr	300.000 Brötchen	380.000 Brötchen

Ausgangsdaten für den Kostenvergleich

Zur Durchführung eines Kostenvergleichs muss Bäckermeister Schwind noch die Kapitalkosten berechnen:

$$\textit{Jährliche Abschreibung } A = \frac{16.000\ €}{4\ \text{Jahre}} = \quad 4.000\ €/\text{Jahr}$$

$$\textit{Jährliche Abschreibung } B = \frac{22.500\ €}{5\ \text{Jahre}} = \quad 4.500\ €/\text{Jahr}$$

Für die Ermittlung der kalkulatorischen Zinsen setzt der Bäckermeister einen Zinssatz von 12 Prozent an, den er bei seiner Hausbank für seinen Betriebsmittelkredit bezahlt:

$$\textit{Kalkulatorische Zinsen } A = 12\,\% \cdot \frac{16.000\ €}{2} = 960\ €$$

$$\textit{Kalkulatorische Zinsen } B = 12\% \cdot \frac{22.500\ €}{2} = 1.350\ €$$

Nun hat Herr Schwind alle Daten zusammen, die er für eine Kostenvergleichsrechnung benötigt. Die Vergleichsrechnung lautet wie folgt:

	Herdbackofen A	Herdbackofen B
Betriebskosten pro Jahr in Euro	55.040	62.550
Jährliche Abschreibung in Euro	4.000	4.500
Jährliche kalkulatorische Zinsen in Euro	960	1.350
Gesamtkosten pro Jahr in Euro	60.000	68.400
Produzierte Menge pro Jahr	300.000 Brötchen	380.000 Brötchen
Kosten je Brötchen in Euro	0,20	0,18

Kostenvergleichsrechnung

Bei dem Kostenvergleich schneidet der Herdbackofen A zunächst besser ab, weil er die niedrigeren Gesamtkosten aufweist. Aber Bäckermeister Schwind ist kein Milchmädchen und bemerkt sofort, dass ein Gesamtkostenvergleich aufgrund der unterschiedlichen Menge an produzierten Brötchen (300.000 Brötchen bei Herdbackofen A und 380.000 Brötchen bei Herdbackofen B) wenig sinnvoll ist. Also hat er auch die Stückkosten pro Brötchen errechnet. Demnach ist das im Herdbackofen B gebackene Brötchen um zwei Cent günstiger. Und Sie wissen: »Wer den Pfennig nicht ehrt, ist des Talers nicht wert!« Nach der Kostenvergleichsrechnung wäre also der Herdbackofen B aufgrund der geringeren Stückkosten die bessere Alternative.

Bei der Durchsicht der Verkaufsunterlagen fällt ihm auf, dass nur der Herdbackofen A mit der neuesten Backtechnologie ausgestattet ist, die dazu führt, dass die Brötchen länger knusprig bleiben. Die höhere Qualität der Brötchen könnte er zum Anlass nehmen, die schon lange beabsichtigte Preiserhöhung von zwei Cent je Brötchen vorzunehmen. Bei den mit dem Herdbackofen B produzierten Brötchen wäre dagegen eine Preiserhöhung nicht durchsetzbar, zumal ja auch mehr Brötchen verkauft werden sollen.

Damit steht man vor dem Problem, dass eine Kostenrechnung nicht ausreicht, wenn die Erlöse pro Stück unterschiedlich sind. Dann muss eine Gewinnvergleichsrechnung durchgeführt werden (mehr dazu im Abschnitt »Gewinnvergleichsrechnung«), die auch die Erlösseite einbezieht. Ohnehin sollte eine Kostenvergleichsrechnung nur dann durchgeführt werden, wenn man sicher ist, dass die Erlöse mindestens so hoch wie die Kosten sind.

Gewinnvergleichsrechnung

Bei der *Gewinnvergleichsrechnung* werden die durchschnittlich erwarteten Gewinne der Investitionsalternativen miteinander verglichen. Die Entscheidungsregel lautet: »Wähle das Investitionsprojekt mit dem höchsten Gewinn.« Der Gewinn wird berechnet, indem von den Erlösen die Gesamtkosten abgezogen werden.

Aus der Praxis – Gewinnvergleichsrechnung

Um eine Gewinnvergleichsrechnung durchführen zu können, muss Bäckermeister Schwind noch die Erlöse berechnen (lesen Sie dazu auch den grauen Kasten »Aus der Praxis – Kostenvergleichsrechnung«):

- ✔ Ein Brötchen kostet den Kunden derzeit 0,26 Euro. Bei Anschaffung des Backofens A könnte er den Brötchenpreis auf 0,28 Euro anheben. Folgende Erlöse pro Jahr sind daher zu erwarten:

  Herdbackofen A: 300.000 Brötchen · 0,28 Euro/Brötchen = 84.000 Euro

- ✔ Zudem glaubt der Bäcker nicht, dass er die mit dem Herdbackofen B zusätzlich produzierten 80.000 Brötchen in seinem Ladengeschäft verkaufen kann. Er geht aber davon aus, dass er diese an das nahe gelegene Krankenhaus verkaufen kann, wenn er einen Sonderpreis von 0,15 Euro je Brötchen anbietet und damit die Konkurrenz unterbieten kann. Er rechnet daher mit folgenden Erlösen:

  Herdbackofen B: 300.000 Brötchen · 0,26 Euro/Brötchen + 80.000 Brötchen · 0,15 Euro/Brötchen = 90.000 Euro

	Herdbackofen A	Herdbackofen B
Erlöse pro Jahr in Euro	84.000	90.000
Gesamtkosten pro Jahr in Euro	60.000	68.400
Gewinn pro Jahr in Euro	24.000	21.600

Gewinnvergleichsrechnung

Der Herdbackofen A ermöglicht also einen höheren Gewinn. Da der Bäckermeister ohnehin auf Qualität setzt, entscheidet er sich für die Anschaffung des Herdbackofens A. Zudem gefällt es ihm nicht, dass er die Brötchen an das Krankenhaus nur zu einem Preis verkaufen könnte, der unter den Stückkosten liegt.

Rentabilitätsrechnung

Eine *Rentabilitätsrechnung* ist dann sinnvoll, wenn die Gewinne der Investitionsalternativen mit unterschiedlichem Kapitaleinsatz erzielt werden. Die Rentabilität einer Investition wird nach folgender Formel ermittelt:

$$Rentabilität = \frac{Gewinn\ vor\ Zinsen}{durchschnittlich\ gebundenes\ Kapital} \cdot 100$$

Mit dem *Gewinn vor Zinsen* ist gemeint, dass bei der Gewinnermittlung keine kalkulatorischen Zinsen berücksichtigt werden (diese wurden bei der Kostenvergleichsrechnung weiter vorn im Kapitel erklärt). Dies ist deshalb richtig, weil die Rentabilität mit einer als Zielgröße vorgegebenen Mindestrendite verglichen wird und die Entscheidungsregel lautet: »Wähle das Investitionsprojekt mit der höchsten Rentabilität, sofern diese höher als die vorgegebene Mindestrendite ist.« Als Mindestrendite wird oft der durchschnittliche Kapitalkostensatz des Unternehmens herangezogen, dessen Ermittlung in Kapitel 5 genauer erklärt wird. Das durchschnittlich gebundene Kapital kann vereinfacht ermittelt werden, indem die Anschaffungskosten halbiert werden.

Aus der Praxis – Rentabilitätsrechnung

Bäckermeister Schwind möchte gerne wissen, wie hoch die Rentabilität der beiden Investitionsalternativen ist (lesen Sie dazu auch die beiden vorangegangenen grauen Kästen in diesem Kapitel):

$$Rentabilität\ B = \frac{21.600\ € + 1.350\ €}{22.500\ € / 2} \cdot 100 = 204\%$$

$$Rentabilität\ A = \frac{24.000\ € + 960\ €}{16.000\ € / 2} \cdot 100 = 312\%$$

Auch nach der Rentabilitätsrechnung ist der Herdbackofen A die vorteilhaftere Alternative: Die Rentabilitätswerte sind extrem hoch (20 Prozent wäre schon ein sehr guter Wert), was hauptsächlich daran liegt, dass der Gewinn mit nur wenig Kapitaleinsatz erzielt wird (Letzteres ist typisch für Dienstleistungsunternehmen). Im Übrigen wurde nicht die Rentabilität des Unternehmens berechnet, sondern nur die der beiden Investitionsalternativen. Über die Höhe seiner Rentabilität sollte der Bäckermeister aber selbst am Stammtisch schweigen, um keinen Neid entstehen zu lassen! Sie wissen ja: »Über Geld spricht man nicht!«

Amortisationsrechnung

Bei der *Amortisationsrechnung* (auch *Pay-off-Methode* genannt) wird die Zeitdauer ermittelt, in der die Anschaffungsauszahlung erstmals durch die bis zu diesem Zeitpunkt aufgelaufenen Kapitalrückflüsse der Investition abgedeckt ist. Es wird also gefragt, wie lange es dauert, bis sich das Investitionsprojekt amortisiert hat. Die Entscheidungsregel lautet dabei: »Wähle das Investitionsprojekt mit der geringsten Amortisationsdauer, sofern diese unter einer festgelegten Soll-Amortisationsdauer liegt.«

Die Amortisationsrechnung bringt das Investitionsrisiko zum Ausdruck: Je länger die Amortisationsdauer einer Investition ist, desto größer ist die Gefahr, dass die erwarteten Rückflüsse aufgrund unvorhergesehener Ereignisse (zum Beispiel unerwarteter Konjunktureinbruch) nicht erreicht werden, und die Investition unrentabel wird.

Ein Investitionsprojekt hat eine Anschaffungsauszahlung von 50.000 Euro. Es wird mit jährlichen Kapitalrückflüssen von 10.000 Euro gerechnet. Die Amortisationsdauer beträgt dann 50.000 Euro/10.000 Euro = 5 Jahre. Ab dem sechsten Jahr kommt das Investitionsprojekt in die Gewinnphase. Zur Beurteilung des Investitionsprojekts ist es außerdem notwendig, eine Soll-Amortisationsdauer (willkürlich) festzulegen. Liegt diese beispielsweise bei vier Jahren, sollte das Investitionsprojekt hier unter Risikoaspekten nicht durchgeführt werden.

Die Amortisationsrechnung ist eher eine ergänzende Methode der Investitionsrechnung, da sie mit der Bestimmung der Amortisationsdauer nur einen bestimmten Aspekt untersucht. Sie ermöglicht nicht die Beurteilung der Ertragsstärke (Gewinn und Rentabilität) eines Investitionsvorhabens.

Vor- und Nachteile der statischen Investitionsrechnung

Wie kann man die Verfahren der statischen Investitionsrechnung bewerten?

Die statischen Verfahren haben folgende Vorteile:

- ✔ Sie sind leicht verständlich und gut zu interpretieren.
- ✔ Sie sind einfach zu berechnen, da auf Durchschnittswerte oder repräsentative Werte zurückgegriffen wird. Auf eine komplizierte Schätzung unsicherer Zukunftswerte kann verzichtet werden.

Die statischen Verfahren weisen aber auch Nachteile auf:

- ✔ Sie stellen eine grobe Vereinfachung dar, da nur mit Durchschnitts- oder repräsentativen Werten gerechnet wird. Dadurch wird auch nicht berücksichtigt, wann genau eine Zahlung anfällt. Das heißt, der Zeitfaktor wird vernachlässigt.
- ✔ Die Zurechnung von Kosten und Gewinnen auf einzelne Investitionsprojekte ist in der Praxis schwierig. Vielleicht hat Bäckermeister Schwind nur deshalb einen Gewinn und eine hohe Rentabilität ermitteln können, weil er den beiden Investitionsalternativen zu

geringe anteilige Betriebskosten zugerechnet hat (siehe dazu die Praxisbeispiele in den grauen Kästen).

Der Einsatz der statischen Investitionsrechnungen bietet sich daher für kleinere Investitionsprojekte an, die durch relativ konstante Kosten und Erlöse gekennzeichnet sind. In der Praxis sind es eher kleinere und mittlere Unternehmen, die auf diese einfachen Verfahren zurückgreifen.

Genauer Rechnen: Dynamische Investitionsrechnung

Bei der *dynamischen Investitionsrechnung* müssen sämtliche mit der Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen ermittelt werden. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass es nicht egal ist, wann eine Zahlung anfällt. Wenn Sie von jemandem noch 1.000 Euro bekommen, ist es Ihnen auch nicht gleichgültig, wann Sie das Geld bekommen. Je eher Sie die 1.000 Euro erhalten, desto mehr ist diese Zahlung wert. Denn mit 1.000 Euro heute können Sie mehr Waren kaufen als in einem Jahr, in dem durch die Inflation alles teurer geworden ist. Oder Sie könnten die 1.000 Euro bei der Bank anlegen und Zinsen kassieren.

Die dynamische Investitionsrechnung verzichtet daher nicht nur auf die Durchschnittsbildung und erfasst die unterschiedliche Höhe von Ein- und Auszahlungen in den einzelnen Jahren, sondern sie berücksichtigt auch, wann genau die Zahlungen anfallen. Durch die Berücksichtigung des Zeitfaktors sind ihre Verfahren zwar genauer als die der statischen Investitionsrechnung, aber auch rechentechnisch anspruchsvoller und aufwendiger in Bezug auf die Datenermittlung.

Die dynamische Investitionsrechnung birgt den Vorteil, dass sie die Schwächen der statischen Methoden vermeidet:

- ✔ Die dynamische Investitionsrechnung rechnet *nicht* mit Durchschnittswerten oder repräsentativen Werten, sondern periodengenau. Das bedeutet, dass alle während der Laufzeit der Investition anfallenden Zahlungen berücksichtigt werden (daher *dynamisch* genannt).

- ✔ Sie basiert nicht auf Kosten und Erlösen, sondern auf den Ein- und Auszahlungen eines Investitionsprojektes. Diese zahlungsstromorientierte Sichtweise einer Investition ist aus Sicht des Finanzmanagements besser, da die Liquidität und der Finanzbedarf durch die Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens beeinflusst werden. Beispielsweise entsteht ein Finanzierungsbedarf nicht durch die Abschreibung (die zu den Kosten zählt) einer Anlage, sondern bei der Überweisung des Kaufpreises, da diese zu einer Auszahlung führt.

- ✔ Durch die periodengenaue Erfassung der Zahlungsströme wird der unterschiedliche zeitliche Anfall der Ein- und Auszahlungen erfasst und damit der Zeitfaktor berücksichtigt. Durch die Zinseszinsrechnung werden die zu unterschiedlichen Zeitpunkten auftretenden Zahlungen vergleichbar gemacht. Daher bleiben alle mit einer Finanzierung beziehungsweise Anlage überschüssiger Gelder verbundenen Zahlungen (auch die Zinszahlungen) grundsätzlich unberücksichtigt, da Zinseffekte sonst doppelt erfasst würden. Dies wird im Abschnitt zur Kapitalwertmethode weiter hinten in diesem Kapitel genauer erklärt.

Jetzt wird es mathematisch: Die Grundlagen für die dynamische Investitionsrechnung legen

Wenn Sie mit der Mathematik auf Kriegsfuß stehen, überspringen Sie die nächsten Abschnitte und lesen Sie weiter im Abschnitt »Vofi: Es geht auch einfach«.

Das Grundproblem bei der dynamischen Investitionsrechnung liegt darin, dass der Wert einer Zahlung nicht nur von der Höhe der Zahlung abhängt, sondern auch davon, wann sie stattfindet. Denn je früher eine Zahlung stattfindet, desto mehr ist sie wert.

Bei der dynamischen Investitionsrechnung werden zwei oder mehrere zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallende Zahlungen miteinander vergleichbar gemacht, indem die Zahlungen auf einen bestimmten Zeitpunkt auf- oder abgezinst werden. Der abgezinste heutige Wert einer in der Zukunft anfallenden Zahlung wird *Barwert* genannt. Er wird ermittelt durch Multiplikation der Zahlung mit einem Abzinsungsfaktor.

Einen Barwert berechnen

Barwert = Zahlung · Abzinsungsfaktor

Die Höhe des Abzinsungsfaktors errechnet sich nach folgender Formel:

$$Abzinsungsfaktor = \frac{1}{(1+i)^n} = (1+i)^{-n}$$

Dabei sind:

- ✔ n = Anzahl der Jahre
- ✔ i = Kalkulationszinssatz (zum Beispiel 5 Prozent = 0,05)

Die Formel für die Berechnung eines Barwerts lautet:

$$Barwert\ einer\ Zahlung = \frac{Zahlung}{(1+i)^n} = Zahlung \cdot (1+i)^{-n}$$

Aus der Praxis – Berechnung des Barwertes

Ein Autohändler bietet Ihnen einen Neuwagen an. Den Kaufpreis von 22.000 Euro müssen Sie aber erst in drei Jahren bezahlen. Da Sie das Geld für den Autokauf aber schon angespart haben, fragen Sie auch nach dem Barpreis, den der Händler mit 19.500 Euro angibt. Dies entspricht genau dem Betrag, den Sie für den Autokauf angespart haben. Welches Angebot ist für Sie besser?

Wie hoch ist nun der heutige Barwert der 22.000 Euro, die in drei Jahren (also $n = 3$) zu bezahlen sind, wenn der Kalkulationszinsfuß $i = 5$ Prozent ist?

$$22.000 \text{ Euro} \cdot \frac{1}{(1+0{,}05)^{3}} = 22.000 \text{ Euro} \cdot 1{,}05^{-3}$$

$$\approx 202.000 \text{ Euro} \cdot 0{,}8638 = 19.004{,}43 \text{ Euro}$$

Da der abgezinste Barwert von 19.004,43 Euro geringer als der Barpreis von 19.500 Euro ist, sollten Sie sich für den Kauf auf Kredit entscheiden. Aber, Moment mal: Sie haben das Geld doch schon angespart! Kein Problem: Sie legen 19.004,43 Euro bei der Bank an. Bei einer Verzinsung von fünf Prozent haben Sie dann tatsächlich nach drei Jahren ein Guthaben von 19.004,43 Euro $\cdot$ $1{,}05^3$ = 22.000 Euro (jetzt haben Sie aufgezinst). Damit können Sie die Zahlung an den Autohändler leisten. Den nicht benötigten Rest Ihres ursprünglich angesparten Geldes in Höhe von 495,57 Euro können Sie beliebig verprassen. (Oder besser: Kaufen Sie weitere … *für Dummies*-Bücher, da ist Ihr Geld gut investiert.)

Bewertung eines Zahlungsstroms

Üblicherweise hat eine Investition eine mehrperiodige Nutzungsdauer n (in der Regel gilt: 1 Periode = 1 Jahr), und ist daher durch mehrere Zahlungen Z zu unterschiedlichen Zeitpunkten t charakterisiert. Man spricht dann von einem Zahlungsstrom.

Bei einem *Zahlungsstrom* ist es notwendig, den Barwert für alle Zahlungen zu berechnen. Dies geschieht, indem jede einzelne Zahlung Zt auf heute ($t = 0$) abdiskontiert wird. Die Formel dafür lautet:

$$\textit{Barwert eines Zahlungsstroms} = Z_1 \cdot \frac{1}{(1+i)^1} + Z_2 \cdot \frac{1}{(1+i)^2} + Z_3 \cdot \frac{1}{(1+i)^3} + \ldots + Z_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

Bei der Berechnung des Barwertes eines Zahlungsstroms wird aus Vereinfachungsgründen unterstellt, dass die innerhalb einer Periode stattfindenden Zahlungen immer erst am Ende der Periode anfallen. Die Zahlungen des ersten Jahres finden also annahmegemäß immer erst am Jahresende statt (das erspart eine unterjährige Zinseszinsrechnung).

Aus der Praxis – Bewertung eines Zahlungsstroms

Als weitere Finanzierungsalternative zur Bar- und Ratenzahlung (mehr dazu im grauen Kasten »Aus der Praxis – Berechnung des Barwertes«) bietet der Autohändler einen Ratenkredit an. Bei Annahme müsste in den nächsten drei Jahren am Jahresende jeweils 7.500 Euro gezahlt werden. Ist dieses Angebot besser als die beiden anderen?

Hier wird der Barwert des daraus resultierenden Zahlungsstroms ermittelt:

$$7.500 \text{ Euro} \cdot \frac{1}{(1+0{,}05)^1} + 7.500 \text{ Euro} \cdot \frac{1}{(1+0{,}05)^2}$$

$$+7.500 \text{ Euro} \cdot \frac{1}{(1+0{,}05)^3} = 20.424{,}36 \text{ Euro}$$

Da dies das schlechteste der drei Angebote ist, lehnen Sie es dankend ab.

Den Rentenbarwertfaktor berechnen

Ein Sonderfall liegt vor, wenn eine Zahlung z über mehrere Perioden gleich bleibt. Sie wird dann $\bar{z}$ genannt. Die Formel zur Berechnung des Barwertes lautet dann:

$$\bar{z} \cdot \frac{1}{(1+i)^1} + \bar{z} \cdot \frac{1}{(1+i)^2} + \bar{z} \cdot \frac{1}{(1+i)^3} + \ldots\ldots \bar{z} \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

Da die Formel einer geometrischen Reihe entspricht, lässt sie sich vereinfachen:

$$\overline{Z} \cdot \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \cdot i}$$

Der Term $\frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \cdot i}$

wird als *Rentenbarwertfaktor* bezeichnet. Er bringt zum Ausdruck, wie hoch der Barwert einer konstanten Zahlung, die über n Jahre gezahlt wird, heute ist.

Da in dem Beispiel im grauen Kasten »Aus der Praxis – Bewertung des Zahlungsstroms« beim dreijährigen Ratenkredit eine konstante Rate von 7.500 Euro gezahlt werden soll, können Sie den Barwert des Ratenkredites auch mithilfe des Rentenbarwertfaktors bestimmen:

$$7.500 \text{ Euro} \cdot \frac{(1+0{,}05)^3 - 1}{(1+0{,}05)^3 \cdot 0{,}05} = 7.500 \text{ Euro} \cdot 2{,}723248 = 20.424{,}36 \text{ Euro}$$

Den Kalkulationszins bestimmen

In den Rechenbeispielen in den vorangegangenen grauen Kästen wurde der Kalkulationszins mit fünf Prozent angesetzt. Wie aber lässt sich der Kalkulationszins bestimmen? Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten:

- ✔ Entscheidend ist, mit welchem Kapital die Investition finanziert wird. Verfügt das Unternehmen über freie Liquidität, kann man den Kalkulationszins mit einer Opportunitätsüberlegung (was hätten Sie sonst gemacht?) bestimmen: Welchen Zins könnte das Unternehmen am Kapitalmarkt erzielen, wenn die freie Liquidität in eine mit dem Investitionsprojekt bezüglich Laufzeit und Risiko vergleichbare Anlage investiert würde?

- ✔ Wenn das Investitionsprojekt nur mit einem zusätzlichen Kredit finanziert werden kann, kann der Kreditzins als Kalkulationszins herangezogen werden.
- ✔ Wenn man nicht sagen kann, wie genau die Investition finanziert wird, kann man auch die durchschnittlichen Kapitalkosten des Unternehmens (mehr dazu in Kapitel 5) als Kalkulationszins ansetzen.
- ✔ Statt des Kapitalmarktzinses kann die Rendite der nächstbesten, nicht berücksichtigten Sachinvestition herangezogen werden, sofern diese höher ist.
- ✔ Man könnte auch eine branchenübliche Verzinsung als Kalkulationszins verwenden, sofern diese bekannt ist.
- ✔ Es wird eine subjektive Mindestrenditeerwartung vorgegeben, die verschiedene Faktoren berücksichtigt (Marktentwicklung, Konkurrenzsituation, Risiko, bisherige Investitionsrenditen des Unternehmens).

Methoden der dynamischen Investitionsrechnung

Bei den in den folgenden Abschnitten behandelten Grundmodellen der dynamischen Investitionsrechnung wird der Einfachheit halber von einem vollkommenen Kapitalmarkt ausgegangen. Damit ist die Unterstellung verbunden, dass es laufzeitunabhängig nur einen einheitlichen Zinssatz *i* für Anlagen und Kredite gibt. Auch steuerliche Einflüsse werden ausgeblendet.

Kapitalwertmethode

Die Kapitalwertmethode ist eines der wichtigsten Instrumente der Betriebswirtschaftslehre. Sie ist das gängigste Verfahren zur Bewertung von Investitionen.

Der *Kapitalwert* ist die Differenz zwischen den abgezinsten Ein- und Auszahlungen (inklusive der Anschaffungsauszahlung) einer Investition. Die Entscheidungsregel lautet hier: »Ein Investitionsobjekt ist lohnend, wenn der Kapitalwert positiv ist. Bei mehreren Investitionsalternativen ist das Investitionsobjekt mit dem höchsten Kapitalwert zu wählen, sofern dieser positiv ist.«

Der Kapitalwert ist kein Gewinn, sondern gibt den Mehrwert gegenüber der Opportunität an. Als Opportunität hat jedes Unternehmen zumindest die Möglichkeit, freie Gelder am Kapitalmarkt anzulegen. Ein positiver Kapitalwert zeigt also an, um wie viel Euro ein Unternehmen reicher wird, wenn es eine Investition durchführt, anstelle das Kapital des Unternehmens am Kapitalmarkt anzulegen.

Rechnerisch wird der Kapitalwert bestimmt, indem der Barwert aller durch eine Investition verursachten Ein- und Auszahlungen ermittelt wird:

$$K_o = -a_o + Z_1 \cdot \frac{1}{(1+i)^1} + Z_2 \cdot \frac{1}{(1+i)^2} + Z_3 \cdot \frac{1}{(1+i)^3} + ... + Z_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

Die Symbole in der Formel haben die folgende Bedeutung:

- ✔ K_0: Kapitalwert
- ✔ a_0: Anschaffungsauszahlung zum Zeitpunkt $t = 0$ (in der Regel heute)
- ✔ Z_t: Einzahlungsüberschuss des Investitionsobjekts zum Zeitpunkt t
- ✔ t: Laufindex für die Zeit
- ✔ n: Zeitpunkt, an dem der letzte Einzahlungsüberschuss anfällt
- ✔ i: Kalkulationszinssatz

Ein *Einzahlungsüberschuss* entsteht, wenn in einer Periode die Einzahlungen (zum Beispiel aus dem Verkauf der mit der angeschafften Investition hergestellten Produkte) größer als die Auszahlungen (zum Beispiel für Lieferanten und Mitarbeiter) sind.

Am Ende der Laufzeit der Investition fällt häufig ein *Liquidationserlös* aus dem Verkauf des Investitionsgegenstandes an, der bei der Bewertung der Investition zusätzlich zu berücksichtigen ist (und im Einzahlungsüberschuss *Zn* bereits enthalten ist).

Aus der Praxis – die Berechnung des Kapitalwerts

Der Gewürzmittelhersteller Wilpsbäumer GmbH plant die Durchführung einer Erweiterungsinvestition (Kauf einer zusätzlichen Produktionsanlage) mit dem in der folgenden Tabelle gezeigten Zahlungsstrom:

Zeitpunkt	t_0	t_1	t_2	t_3
Zahlungsart	Auszahlung	Einzahlungs-überschuss	Einzahlungs-überschuss	Einzahlungsüber-schuss inklusive Liquidationserlös
Symbol für die Zahlung	a_0	Z_1	Z_2	Z_3
Höhe der Zahlung in Euro	1.000.000	300.000	400.000	600.000

Der Zahlungsstrom bei der Kapitalwertmethode

Berechnen Sie den Kapitalwert (in Euro) für einen Kalkulationszinsfuß von zehn Prozent:

$$K_0 = -1.000.000 + 300.000 \cdot \frac{1}{(1+0{,}1)^1} + 400.000 \cdot \frac{1}{(1+0{,}1)^2} + 600.000 \cdot \frac{1}{(1+0{,}1)^3}$$

$$= -1.000.000 + 300.000 \cdot 0{,}9090 + 400.000 \cdot 0{,}8264 + 600.000 \cdot 0{,}7513$$

$$= 54.094{,}67 \text{ Euro}$$

Die Erweiterungsinvestition sollte realisiert werden, da der Kapitalwert positiv ist. Was aber bedeutet ein Kapitalwert in Höhe von 54.094,67 Euro?

Das bedeutet, dass die Wilpsbäumer GmbH bei Durchführung der Erweiterungsinvestition zum Zeitpunkt t_0 den Unternehmensgewinn in Höhe des Kapitalwerts zusätzlich steigern kann, als wenn es sein Kapital zum Kalkulationszins anlegen würde. Neben der Rendite in Höhe von zehn Prozent erbringt die Investition also einen Zusatzgewinn von rund 54.000 Euro.

Beim Kapitalwert gilt:

- ✔ Der (positive) Kapitalwert spiegelt die absolute Höhe des finanziellen Vorteils gegenüber der Opportunitätsanlage in der Dimension Euro wider.
- ✔ Wenn der Kapitalwert eines Investitionsobjektes gleich 0 ist, ist es gleichgültig, ob Geld am Kapitalmarkt zum Kalkulationszinsfuß oder in das Investitionsobjekt angelegt wird.
- ✔ Ein negativer Kapitalwert bedeutet, dass es besser ist, freie Gelder zum Kalkulationszins anzulegen.

Der Kapitalwert ist nicht nur vom Zahlungsstrom, sondern auch von der Höhe des Kalkulationszinsfußes abhängig. Dabei gilt, dass sich der Kapitalwert verringert, wenn sich der Kalkulationszinssatz erhöht. Umgekehrt steigt der Kapitalwert, wenn ein niedrigerer Kalkulationszinsfuß angesetzt wird. Würden Sie im Beispiel im grauen Kasten »Aus der Praxis – die Berechnung des Kapitalwerts« einen Kalkulationszinssatz von acht Prozent ansetzen, würde der Kapitalwert auf 97.012,33 Euro ansteigen.

Bei den der Investition zugerechneten Zahlungen bleiben jedoch alle mit Krediten und Anlagen verbundenen Ein- und Auszahlungen unberücksichtigt. Jetzt kann man einwenden: »Aber die Anschaffungsauszahlung muss doch mit einem Kredit finanziert werden. Auch müssen Zins- und Tilgungszahlungen erbracht werden.«

Das ist richtig. Aber die Höhe des Kapitalwerts der Investition ist unabhängig von sämtlichen Finanzierungs- und Anlagevorgängen. Angenommen, die Anschaffungsauszahlung im Beispiel im grauen Kasten »Aus der Praxis – die Berechnung des Kapitalwerts« von einer Millionen Euro wäre durch einen Kredit mit einer Laufzeit von drei Jahren finanziert worden (das entspricht einer Einzahlung über einer Millionen Euro zum Zeitpunkt t_0), der mit zehn Prozent verzinst wird (also sind drei Zinszahlungen über 100.000 Euro in t_1, t_2 und t_3 zu leisten) und am Ende der drei Jahre in t_3 getilgt wird (= Auszahlung von einer Millionen Euro). Der Kapitalwert des Kredites aus Unternehmenssicht wäre:

$$K_0 = +1.000.000 - 100.000 \cdot \frac{1}{(1+0{,}1)^1} - 100.000 \cdot \frac{1}{(1+0{,}1)^2} + -100.000 \cdot \frac{1}{(1+0{,}1)^3}$$

$$= -1.000.000 \cdot \frac{1}{(1+0.1)^3} = 0 \text{ Euro}$$

Da der Kapitalwert von Finanzierungen oder aus der Anlage überschüssiger Gelder stets gleich 0 ist, beeinflussen Finanzierungen oder Anlagen nicht den Kapitalwert einer Investition. Daher sind bei der Aufstellung des Zahlungsstroms einer Investition sämtliche Finanzierungs- und Anlagevorgänge vernachlässigbar.

Annuitätenmethode

Die Annuitätenmethode kann als Variante der Kapitalwertmethode angesehen werden. Während der Kapitalwert dem Mehrwert gegenüber der Opportunität im Zeitpunkt $t = 0$ entspricht, wird bei der Annuitätenmethode der Kapitalwert in konstante Zahlungen zerlegt.

Zur Ermittlung der *Annuität* wird der Kapitalwert einer Investition unter Beachtung der Zinseszinsrechnung in mehrere gleich große Beträge umgerechnet. Die Entscheidungsregel lautet: »Ein Investitionsobjekt ist lohnend, wenn die Annuität positiv ist. Bei mehreren Investitionsalternativen ist das Investitionsobjekt mit der höchsten Annuität zu wählen, sofern diese positiv ist und die Annuitäten gleich oft anfallen.«

Die Ermittlung der Annuität ist für einen Unternehmer beispielsweise von Interesse, wenn er den Kapitalwert einer Investition nicht heute (das heißt in $t = 0$) für private Zwecke entnehmen möchte, sondern eine gleichmäßige Entnahme in festen Raten zur Abdeckung seines Lebensunterhaltes bevorzugt.

Die Annuität a eines Investitionsobjektes lässt sich berechnen, indem man den Kapitalwert K_0 durch den Rentenbarwertfaktor dividiert:

$$a = K_0 \sqrt{\frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \cdot i}}$$

Dabei ist a die Annuität in Euro.

Aus der Praxis – die Berechnung der Annuität

Für die geplante Erweiterungsinvestition der Wilpsbäumer GmbH kann man die Annuität (in Euro) wie folgt berechnen (die Aufgabenstellung finden Sie im grauen Kasten »Aus der Praxis – die Berechnung des Kapitalwerts« weiter vorn in diesem Kapitel):

$$a = 54.094,67 \sqrt{\frac{(1+0,1)^3 - 1}{(1+0,1)^3 \cdot 0,1}}$$

$$= 54.094,67 \sqrt{2,486852}$$

$$= 21.752,27$$

Da die Annuität positiv ist, sollte die Erweiterungsinvestition durchgeführt werden. Damit kommen Sie bei der Annuitätenmethode zum gleichen Ergebnis wie bei der Kapitalwertmethode, nur mit dem Unterschied, dass der Mehrwert gegenüber der Opportunitätsanlage nicht in einem Betrag, sondern als Rate ausgedrückt wird.

Mit Renditen rechnen: Die Interne Zinsfußmethode

Interner Zinsfuß: das klingt doch schrecklich. Damit man diesen Begriff versteht, sagen Sie lieber:

- ✔ durchschnittliche Verzinsung des gebundenen Kapitals oder
- ✔ Rendite oder
- ✔ Rentabilität oder
- ✔ Effektivzins

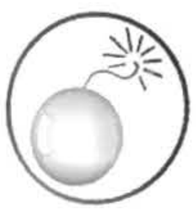
Damit ist nämlich genau das Gleiche gemeint.

Der *Interne Zinsfuß* gibt an, mit welcher Rendite sich das in einem Investitionsprojekt gebundene Kapital verzinst. Die Entscheidungsregel lautet: »Ein Investitionsobjekt ist lohnend, wenn der Interne Zinsfuß größer als der Kalkulationszins ist.« Es ist leicht zu verstehen, dass sich eine Investition lohnt, wenn deren Rendite höher ist als die Verzinsung der Opportunitätsanlage zum Kalkulationszins.

Zur Berechnung ersetzt man den Kalkulationszinsfuß i durch den gesuchten Zinsfuß r und setzt den Kapitalwert gleich 0.

$$K_0 = 0 = -a_0 + Z_1 \cdot \frac{1}{(1+r)^1} + Z_2 \cdot \frac{1}{(1+r)^2} + Z_3 \cdot \frac{1}{(1+r)^3} + ... + Z_n \cdot \frac{1}{(1+r)^n}$$

Der Interne Zinsfuß wird mit r abgekürzt.



Die Berechnung des Internen Zinsfußes r ist schon bei einer Laufzeit von mehr als zwei Perioden mathematisch ziemlich schwierig, daher gehen wir darauf in diesem Buch nicht näher ein. Nach dem Motto: »Lass andere für mich arbeiten« kann die Rendite einer Investition jedoch mithilfe eines Computers oder einer Excel-Tabelle leicht ermittelt werden. Die Interne Zinsfußmethode ist jedoch nicht nur wegen verschiedener rechentechnischer Schwierigkeiten problematisch. Sie kann auch zu Interpretationsproblemen führen, wenn mehrere Investitionsprojekte miteinander verglichen werden und diese unterschiedliche Laufzeiten oder verschieden hohe Anschaffungsauszahlungen haben. Dann sind die Renditen nicht mehr vergleichbar, weil sie sich auf einen unterschiedlich hohen Kapitaleinsatz beziehen.

Beim Vergleich mehrerer Investitionsalternativen sollten Sie nicht der Internen Zinsfußmethode vertrauen, sondern die Kapitalwertmethode anwenden.

Für die Erweiterungsinvestition der Wilpsbäumer GmbH (mehr zu diesem Beispiel lesen Sie im grauen Kasten »Aus der Praxis – die Berechnung des Kapitalwerts«) ergibt sich ein Interner Zinsfuß von 12,71 Prozent (gerundet). Da die Rendite der Investition größer als der Kalkulationszinsfuß in Höhe von zehn Prozent ist, sollte die Erweiterungsinvestition auch nach der Internen Zinsfußmethode durchgeführt werden.

Vofi: Es geht auch einfach

Ein zentraler Kritikpunkt an der Kapitalwertmethode ist die Annahme des vollkommenen Marktes. Diese Annahme besagt unter anderen, dass steuerliche Überlegungen außen vor bleiben und alle Zahlungen mit einem einheitlichen Kalkulationszinsfuß abdiskontiert werden. Dies ist aber nicht besonders realitätsnah.

Zur Kalkulation von Investitionsprojekten wurde daher ein Verfahren entwickelt, das es ermöglicht, die für ein Unternehmen real gegebenen Finanzierungsmöglichkeiten und Steuerverhältnisse individuell und situationsgerecht zu berücksichtigen. In der Literatur hat sich für dieses Verfahren noch keine einheitliche Bezeichnung durchgesetzt. Inhaltlich wird die Bezeichnung *Vollständiger Finanzplan* (abgekürzt: *Vofi*) der Besonderheit dieses Verfahrens wohl am ehesten gerecht.

Der *Vollständige Finanzplan* (*Vofi*) ist ein einfaches und transparentes Verfahren der Investitionsrechnung, das neben den Ein- und Auszahlungen der Investition selbst auch Finanzierungs- und Steuerzahlungen in tabellarischer Form berücksichtigt. Finanzierungszahlungen entstehen durch die Aufnahme und Rückzahlung (inklusive Zinsen) eines Kredites oder durch die Anlage und Verzinsung überschüssiger Liquidität. Anstelle eines pauschalen Kalkulationszinsfußes können differenzierte Zinssätze für Kredite und Anlagen verwendet werden, die den tatsächlichen Finanzierungsbedingungen eines Unternehmens gerecht werden.

Aus der Praxis – der Vollständige Finanzplan

Im Folgenden wird der Vofi für die Erweiterungsinvestition der Wilpsbäumer GmbH aufgestellt. Dabei wird von folgenden Annahmen ausgegangen:

- ✔ Die Finanzierung der Anschaffungsauszahlung erfolgt zunächst durch freie eigene Mittel in Höhe von 400.000 Euro, die dem Eigenkapital zugerechnet werden können. Der Restbetrag wird durch einen (einjährigen) Kontokorrentkredit finanziert, der mit 12 Prozent (hier nimmt man den Zins, den das Unternehmen momentan für Kontokorrentkredite bezahlt) verzinst wird.
- ✔ Überschüssige Gelder werden zunächst zur Tilgung des Kontokorrentkredites verwendet. Ansonsten werden Sie auf einem Geldmarktkonto angelegt, das mit vier Prozent (auch dieser Zins soll den realen Anlagemöglichkeiten des Unternehmens entsprechen) verzinst wird.
- ✔ Das Unternehmen zahlt einen Gewinnsteuersatz s von 35 Prozent. Die Bemessungsgrundlage ist ab $t = 1$ der Einzahlungsüberschuss, der um die Abschreibung und eventuell um gezahlte Sollzinsen vermindert wird. Vereinnahmte Habenzinsen aus einer Geldanlage erhöhen die Bemessungsgrundlage. Falls die Bemessungsgrundlage und damit die Gewinnsteuer negative Werte aufweisen, bedeutet dies eine sofortige Steuererstattung durch den Fiskus (dies ist allerdings eine vereinfachende Annahme).

- ✔ Der Gewinnsteuersatz entspricht bei Personengesellschaften dem Einkommensteuersatz der Gesellschafter, bei Kapitalgesellschaften setzt es sich aus dem Körperschaftsteuersatz (15 Prozent) und dem gemeindeabhängigen Gewerbeertragsteuersatz (meist 12 bis 18 Prozent) zusammen. Die Wilpsbäumer GmbH kalkuliert mit einem Gewinnsteuersatz s in Höhe von 35 Prozent.
- ✔ Die Anschaffungsauszahlung für die Produktionsanlage wird linear über die Nutzungsdauer von drei Jahren abgeschrieben.
- ✔ Alle Zahlungen werden kaufmännisch auf volle Euro gerundet.

Zeitpunkt	t_0	t_1	t_2	t_3
Zahlungsfolge der Investition	–1.000.000	+300.000	+400.000	+600.000
Eigenkapital				
Anfangsbestand	+400.000			
– Entnahme				
+ Einlage				
Kontokorrentkredit				
+ Aufnahme	+600.000			
– Tilgung		–264.867	–335.133	
– Sollzinsen (12%)		–72.000	–40.216	
Standardanlage				
– Anlage			–15.393	–507.067
+ Auflösung				
+ Habenzinsen (4%)				+ 616
Gewinnsteuer				
(s = 35 Prozent)				
– Steuerzahlung			–9.258	–93.549
+ Steuererstattung		+36.867		
Finanzierungssaldo	0	0	0	0
Bestandsgrößen				
Kreditbestand	600.000	335.133	0	
Guthabenbestand	0		15.393	522.460
Bestandssaldo	–600.000	–335.133	+15.393	+522.460

Vollständiger Finanzplan (Vofi)

Doch was können Sie aus dem Vofi in der Tabelle ablesen?

- ✔ Da die Eigenmittel von 400.000 Euro nicht ausreichen, die Anschaffungsauszahlung von 1.000.000 Euro zu finanzieren, wird in t_0 ein Kredit über 600.000 Euro aufgenommen.

- ✔ In t_1 sind für diesen Kredit Zinsen in Höhe von 72.000 Euro zu zahlen (12 Prozent auf 600.000 Euro). Ferner gibt es eine Steuererstattung vom Fiskus in Höhe von 36.867 Euro: 35 Prozent vom Jahresverlust von 105.333,33 Euro. Dieser errechnet sich wie folgt:

  300.000 Euro – 333.333,33 Euro (d. h. Abschreibung) – 72.000 Euro (d. h. Zinsaufwand) = –105.333,33 Euro

  Die jährliche Abschreibung von 333.333,33 Euro wird errechnet, indem die Anschaffungskosten von einer Millionen Euro durch die dreijährige Nutzungsdauer dividiert werden. Der nach Zinszahlung und Steuererstattung verbleibende Einzahlungsüberschuss in Höhe von 264.867 Euro wird dazu verwendet, den Kontokorrentkredit von 600.000 Euro zu tilgen, sodass ein Restkredit von 335.133 Euro verbleibt.

- ✔ In t_2 sind auf den Restkredit Kreditzinsen in Höhe von 40.216 Euro zu zahlen. Die (abgerundete) Steuerzahlung beträgt 9.258 Euro, das sind 35 Prozent vom Jahresgewinn in Höhe von 26.450,67 Euro. Dieser berechnet sich wie folgt:

  400.000 Euro – 333.333,33 Euro – 40.216 Euro = 26.450,67 Euro

  Mit dem nach der Zins- und Steuerzahlung verbleibenden Restbetrag von 350.526 Euro wird zunächst der restliche Kontokorrentkredit von 335.133 Euro vollständig getilgt.

  Der verbleibende Zahlungsüberschuss von 15.393 Euro (= 400.000 Euro – 335.133 Euro – 40.216 Euro – 9.258 Euro) wird zu vier Prozent verzinslich angelegt. Es wäre töricht, verbleibende Guthabenbestände auf dem Kontokorrentkonto zu belassen, da sie dort gar nicht oder nur sehr gering verzinst werden.

- ✔ In t_3 werden Habenzinsen in Höhe von 616 Euro (vier Prozent auf 15.393 Euro) gezahlt. Zudem ist eine Gewinnsteuer von 93.549 Euro zu zahlen, das sind 35 Prozent auf den Jahresgewinn von 267.282,67 Euro. Der Jahresgewinn beträgt nämlich:

  600.000 Euro – 333.333,33 Euro + 616 Euro = 267.282,67 Euro

Der verbleibende Zahlungsüberschuss von 507.067 Euro wird wieder angelegt. Der Guthabenbestand wächst dann auf 522.460 Euro an.

Der Bestandssaldo des Vofis am Ende der letzten Periode gibt an, welcher Guthaben- beziehungsweise Kreditbestand mit der Investition am Ende der Nutzungsdauer erzielt wird. Diesen Bestandssaldo nennt man *Endwert* der Investition. Im Beispiel der Wilpsbäumer GmbH beträgt der Endwert der Erweiterungsinvestition in t_3 genau 522.460 Euro. Hierzu wurden in $t = 0$ Eigenmittel in Höhe von 400.000 Euro eingesetzt. Um zu beurteilen, ob die Investition lohnend ist, muss der Endwert der Investition mit dem Endwert der Opportunität (Alternativanlage des Eigenkapitals) verglichen werden. Die Opportunität könnte beispielsweise darin bestehen, die Eigenmittel am Kapitalmarkt bei einem (mit der Investition) vergleichbaren Risiko anzulegen.

Im Beispiel der Wilpsbäumer GmbH (siehe den grauen Kasten »Aus der Praxis – der Vollständige Finanzplan«) können Sie den Endwert der Opportunität ermitteln, indem Sie beispielsweise annehmen, das zur Verfügung stehende Eigenkapital in Höhe von 400.000 Euro wäre sonst für drei Jahre zu sechs Prozent angelegt worden:

Endwert der Opportunität = 400.000 Euro · 1,063 = 476.406 Euro

Jetzt können Sie den Endwert der Investition von 522.460 Euro mit dem Endwert aus der Kapitalanlage vergleichen. Der Differenzbetrag zwischen dem Endwert der Investition und dem Endwert der Opportunität wird als *zusätzlicher Endwert* bezeichnet. Im Beispiel beträgt der zusätzliche Endwert bei Durchführung der Investition 46.054 Euro (522.460 Euro – 476.406 Euro).

Beim Vofi ist eine Investition vorteilhaft, wenn der Endwert bei Durchführung der Investition (entspricht dem letzten Bestandssaldo des Vofis) größer ist als der Endwert der Opportunität. Diese Differenz wird als *zusätzlicher Endwert* bezeichnet. Ein positiver zusätzlicher Endwert gibt die absolute Höhe der *zusätzlichen* Vermögensmehrung am Ende der Nutzungsdauer der Investition an, die ein Unternehmer erzielt, wenn er statt der Opportunität die Investition durchführt. Dieser Betrag entspricht in der Interpretation dem Kapitalwert, unterscheidet sich aber dadurch, dass sich der zusätzliche Endwert auf das Ende der Nutzungsdauer (im Beispiel t_3) bezieht, während der Kapitalwert immer auf t_0 bezogen ist. Wenn zwei oder mehrere alternative Investitionsprojekte miteinander verglichen werden, sollte das Investitionsprojekt mit dem höchsten zusätzlichen Endwert durchgeführt werden. Dabei ist aber darauf zu achten, dass sich die zusätzlichen Endwerte auf den gleichen Zeitpunkt beziehen. Ist das nicht der Fall, so sind sie durch Auf- oder Abzinsung vergleichbar zu machen.

Wenn eine Investition ausschließlich über Kredite finanziert wird, beträgt der Endwert der Opportunität null Euro, da keine Eigenmittel eingesetzt werden. Die Investition ist in diesem Fall bereits dann vorteilhaft, wenn der letzte Bestandssaldo ein Guthabenbestand ist, das heißt, der Vofi weist einen positiven Endwert auf.

Auch lässt sich die durchschnittliche jährliche Rendite des eingesetzten Eigenkapitals errechnen mit:

$$\sqrt[t]{\frac{Endwert\ \ Vofi}{Eigenkapital}} - 1$$

Für das Beispiel im grauen Kasten »Aus der Praxis – der Vollständige Finanzplan« bedeutet dies, dass sich aus dem Vofi eine Eigenkapitalrendite von

$$\sqrt[3]{\frac{522.460\ \text{Euro}}{400.000\ \text{Euro}}} - 1 = 0,0931 = 9,31\%$$

ergibt. Da dies höher als die unterstellte 6-prozentige Verzinsung am Kapitalmarkt ist, zeigt auch diese Rechnung, dass die Investition lohnend ist.

Der Vofi ist eine relativ einfache und auch flexible Methode zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. Er ist beliebig erweiterbar, um auch schwierigere Zusammenhänge (etwa hinsichtlich der Besteuerung oder der Zinsberechnung) auf nachvollziehbare Weise zu berücksichtigen. Er arbeitet nicht mit Formeln, sondern jede Zahlung wird offengelegt. Die Interpretation ist leicht verständlich. Er eignet sich nicht nur zur Bewertung von Sachinvestitionen (siehe Beispiel oben), sondern auch zur Beurteilung von Finanzinvestitionen, wie etwa von steuerbegünstigten Vermögensanlagen.

Wenn man nicht genau weiß, was passiert: Investitionsrechnung unter Unsicherheit

Die klassischen statischen und dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung unterstellen, dass die für die Anwendung notwendigen finanziellen Größen (zum Beispiel alle durch die Investition verursachten Ein- und Auszahlungen) bekannt und feststehend sind. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass die der Investitionsrechnung zugrunde liegenden Daten meist unsicher sind, da sie sich auf die Zukunft beziehen und zukünftige Entwicklungen sich nicht mit 100-prozentiger Sicherheit vorhersagen lassen.

Kann man in die Zukunft schauen?

In den Beispielen in den grauen Kästen weiter vorn in diesem Kapitel haben wir unterstellt, dass die durchschnittlichen Erlöse und Kosten (bei der statischen Investitionsrechnung von Bäckermeister Schwind) beziehungsweise die Ein- und Auszahlungen (bei der dynamischen Investitionsrechnung der Wilpsbäumer GmbH) für die nächsten Jahre bekannt sind. Je weiter zeitlich entfernt diese Größen aber liegen, desto schwieriger sind sie zu schätzen. Beispielsweise kann sich aus einer unerwartet schlechten Konjunkturentwicklung ergeben, dass weniger verkauft werden kann oder die Preise sinken. Oder es kann passieren, dass die Energiepreise aufgrund überraschender Entwicklungen noch stärker als angenommen steigen. Je länger die Laufzeit eines Investitionsprojektes ist, desto schwieriger wird es, insbesondere die zum Ende der Investition hin anfallenden Zahlungen abzuschätzen. Daraus ergibt sich ein Investitionsrisiko, denn aufgrund einer ungünstigen Umweltentwicklung kann es dazu kommen, dass die Einzahlungen geringer und die Auszahlungen höher als erwartet ausfallen. Beides führt letztlich dazu, dass sich das Ergebnis der Investitionsrechnung (beispielsweise der Kapitalwert) verschlechtert.

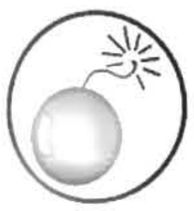
Die *Investitionsrechnung unter Unsicherheit* versucht, dem Investitionsrisiko gerecht zu werden, indem auch ungünstige Entwicklungen berücksichtigt werden.

Die drei wichtigsten Verfahren zur Berücksichtigung der Unsicherheit werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

Korrekturverfahren in der Investitionsrechnung

Dieses Verfahren ist besonders einfach. Nach dem Vorsichtsprinzip werden die geschätzten Daten mit einem Zu- oder Abschlag versehen, der dem Investitionsrisiko gerecht werden soll:

- **Erhöhung des Kalkulationszinses:** Um der Unsicherheit der Rückflüsse gerecht zu werden, wird der Kalkulationszinsfuß erhöht (denn dadurch sinkt der Kapitalwert). Beispielsweise könnte festgelegt werden, dass bei Investitionen in neue Produkte und/oder neue Märkte ein höherer Kalkulationszinsfuß angesetzt wird, als wenn in ein bestehendes Produkt und/oder in einen bekannten Markt investiert wird.
- **Kürzung der Nutzungsdauer:** Aufgrund der besonderen Unsicherheit der letzten Rückflüsse wird die Nutzungsdauer gekürzt. Dies führt dazu, dass die zuletzt erwarteten Rückflüsse erst gar nicht berücksichtigt werden. Die Investition lohnt sich daher nur, wenn sie sich auch in der gekürzten Nutzungsdauer rechnet.
- **Verringerung der Einzahlungen:** Um der Unsicherheit der Einzahlungen auf dem Absatzmarkt gerecht werden, werden hier die erwarteten Einzahlungen einfach nach unten korrigiert (zum Beispiel mit einem Abschlag von zehn Prozent).
- **Erhöhung der Auszahlungen:** Da die Auszahlungen zur Beschaffung der Produktionsfaktoren (Einkaufspreise, Löhne, Mieten) unerwartet ansteigen könnten, werden die Auszahlungen je nach Unsicherheit mit einem Zuschlag nach oben korrigiert.



Das Korrekturverfahren ist eine einfache Faustregel, die aber nicht unproblematisch ist:

- Das Investitionsrisiko wird pauschal erfasst, da die Zu- und Abschläge meist schwer begründbar sind.
- Wenn nur eine Größe unter Konstanthaltung der anderen Größen korrigiert wird, werden die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Größen (der BWLer spricht von *Interdependenzen*) nicht erfasst.
- Falls mehrere Größen (beispielsweise Kalkulationszins und Rückflüsse) korrigiert werden, besteht die Gefahr einer Doppelerfassung und Überzeichnung des Investitionsrisikos.
- Daraus resultiert das Problem, dass aus übertriebener Vorsicht lohnende Investitionsprojekte »totgerechnet« werden.

Sensitivitätsanalyse in der Investitionsrechnung

Hier wird berücksichtigt, dass es aufgrund von Schwankungen der finanziellen Größen innerhalb bestimmter Bandbreiten zur Veränderung der Beurteilung eines Investitionsvorhabens kommen kann. Mithilfe dieser Methode kann aufgezeigt werden,

- welche Einflussgrößen besondere Bedeutung für den Erfolg des Investitionsprojektes haben und

- ✔ welche kritischen Werte diese Einflussgrößen haben dürfen, ohne dass das Investitionsvorhaben infrage gestellt werden muss.

Wegen der letzten Bedeutung wird die Sensitivitätsanalyse auch *Methode der kritischen Werte* genannt. Ein kritischer Wert ist der Wert einer Einflussgröße, bei dem es egal ist, ob ein Investitionsvorhaben durchgeführt wird oder nicht. Beispiele für kritische Werte sind:

- ✔ der **Kalkulationszinsfuß**, bei dem der Kapitalwert gleich 0 ist. Sie wissen dadurch, wie hoch die Finanzierungskosten höchstens sein dürfen, damit sich das Investitionsprojekt noch lohnt;
- ✔ die **Nutzungsdauer**, bei der sich das Investitionsvorhaben gerade noch rechnet (sich amortisiert);
- ✔ die **Einzahlungen**, die erreicht werden müssen, damit eine positive Investitionsentscheidung getroffen werden kann. Eine differenzierte Betrachtung erfolgt, wenn nach der kritischen Absatzmenge oder dem kritischen Preis gefragt wird;
- ✔ die **Auszahlungen**, die höchstens anfallen dürfen, damit das Investitionsvorhaben gerade noch durchgeführt werden sollte.

Der Geschäftsführer der Wilpsbäumer GmbH (mehr dazu in den grauen Kästen weiter vorn in diesem Kapitel) kann alle vorgelegten Rechnungen für die Erweiterungsinvestition nachvollziehen und findet sie plausibel. Er ist jedoch unsicher, ob im dritten Jahr tatsächlich ein Einzahlungsüberschuss von 600.000 Euro realisiert werden kann. Daher stellt er folgende Frage: Wie hoch muss der Einzahlungsüberschuss Z_3 in t_3 mindestens sein, damit die Investition sich gerade noch lohnt?

Zur Lösung kann die Kapitalwertmethode herangezogen werden. Im Unterschied zur Kapitalwertberechnung wird hier der kritische Wert für Z_3 gesucht, bei dem der Kapitalwert gleich 0 ist.

$$K_0 = -1.000.000 + 300.000 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^1} + 400.000 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^2} + Z_3 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^3} = 0$$

$$= -1.000.000 + 300.000 \cdot 0,9090 + 400.000 \cdot 0,8264 + Z_3 \cdot 0,7513 = 0$$

$$Z_3 = 528.000 \text{ Euro}$$

Der Einzahlungsüberschuss Z_3 muss größer als 528.000 Euro sein, damit die Investition einen positiven Kapitalwert hat. Da der Geschäftsführer ziemlich sicher ist, dass in t_3 mindestens ein Einzahlungsüberschuss in dieser Höhe erreicht wird, sieht er in der Investition kein Risiko und gibt grünes Licht für die Durchführung.

Die Sensitivitätsanalyse ist kein eigenständiges Verfahren der Investitionsrechnung, sondern eine ergänzende Rechnung zur Verdeutlichung der aus der Unsicherheit resultierenden Risiken. Zumindest kann sie darüber Auskunft geben, ob der Erfolg des Investitionsprojekts aufgrund der Unsicherheit überhaupt fraglich ist und falls ja, welche unsicheren Einflussgrößen besonders bedeutsam sind.

Risikoanalyse in der Investitionsrechnung

Ziel der *Risikoanalyse* ist es, eine Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielgröße der Investitionsrechnung (zum Beispiel des Kapitalwerts) zu ermitteln. Als Voraussetzung für die Anwendung der Risikoanalyse müssen die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der unsicheren Eingangsgrößen (Einzahlungen, Auszahlungen, Nutzungsdauer) der Investitionsrechnung bekannt sein. Die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielgröße ergibt sich dann durch die auf den Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Eingangsgrößen aufbauenden Kombinationen der Eingangsgrößen.

Häufig wird die Risikoanalyse in Form einer EDV-unterstützten *Simulation* (zum Beispiel nach der Monte-Carlo-Methode) durchgeführt. Dabei werden unter Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeitsverteilung Werte für die Eingangsgrößen zufällig ausgewählt und der sich daraus ergebende Zielwert errechnet. Dieser Vorgang wird so lange wiederholt, bis sich eine stabil bleibende Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Zielgröße ergibt. Diese wird in Form eines Risikoprofils wie in Abbildung 6.2 abgebildet.

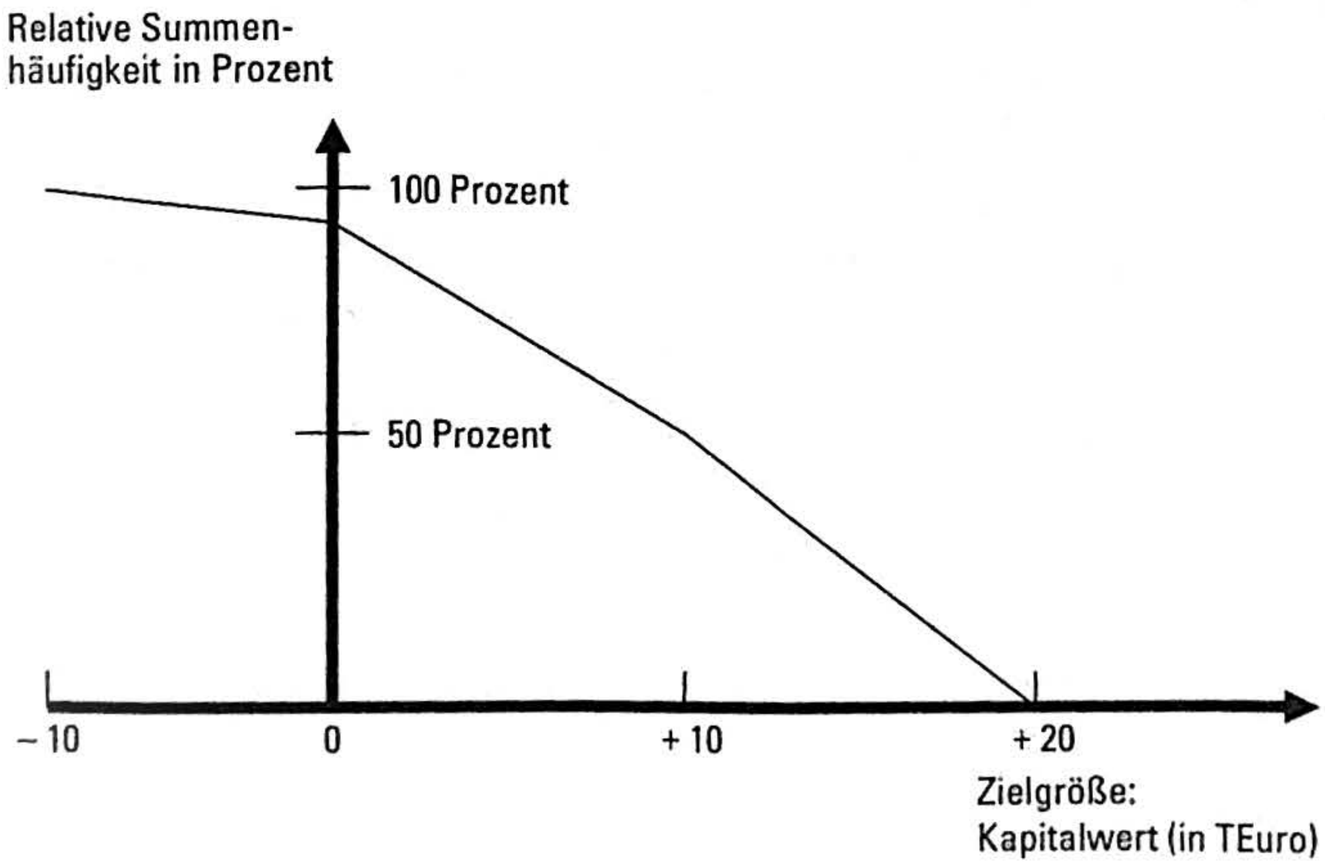


Abbildung 6.2: Risikoprofil

Aus diesem Risikoprofil kann abgeleitet werden, dass

- der Kapitalwert im schlechtesten Fall –10.000 Euro beträgt,
- mit einer Wahrscheinlichkeit von etwa 90 Prozent ein positiver Kapitalwert erreicht wird,
- mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent ein positiver Kapitalwert von mindestens 10.000 Euro erzielt werden kann,
- der maximale erreichbare Kapitalwert 20.000 Euro beträgt.

Sich für eine Investitionsrechnungsmethode entscheiden

Im Abschnitt »Einige Grundlagen zur Investition« am Anfang des Kapitels haben wir darauf hingewiesen, dass die Methoden der Investitionsrechnung ein wichtiges Hilfsmittel für Investitionsentscheidungen sind. Investitionsrechnungen ermöglichen die rechnerische Bewertung der finanziellen Größen einer Investition. Damit können alle Faktoren einer Investitionsentscheidung berücksichtigt werden, die sich letztlich in Form von Aus- und Einzahlungen (beziehungsweise Kosten und Erlösen) erfassen und quantifizieren lassen. Das bedeutet aber auch, dass nicht finanzielle Größen in Form qualitativer Ziele oder Aspekte in einer Investitionsrechnung nicht erfasst werden (zum Beispiel Prestige, Benutzerfreundlichkeit, Umwelt- und Sozialverträglichkeit). Sind diese aber von größerer Bedeutung, mindert dies die Bedeutung und den Stellenwert der Investitionsrechnung.

Bedeutung der klassischen Investitionsrechnung

Trotz der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Problematik werden die klassischen statischen und dynamischen Methoden der Investitionsrechnung sowohl bei kleineren als auch bei größeren Unternehmen angewendet, da sie zumindest die finanziellen Konsequenzen einer Investitionsentscheidung aufzeigen. Da die statischen Verfahren besonders einfach sind und weniger Daten benötigt werden, eignen sie sich eher für die Beurteilung kleinerer Investitionen. Größere Investitionsprojekte mit hoher Bedeutung für das Unternehmen sollten mit den Methoden der dynamischen Investitionsrechnung bewertet werden, die zwar aufwendiger, aber auch genauer sind. Denn letztlich gilt auch für die Investitionsrechnung, dass der Aufwand durch den Nutzen gerechtfertigt sein muss.

Sollen sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien bei der Investitionsentscheidung berücksichtigt werden, bietet es sich an, die sogenannte *Nutzwertanalyse* (auch *Scoring-Modell* genannt) anzuwenden. Die Investitionsrechnung ist dann nur noch ein Bestandteil der quantitativen Kriterien.

Qualitative Kriterien einbeziehen: Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse als Methode zur Auswahl von Handlungsalternativen wurde schon in Kapitel 1 erklärt, in dem es um die Standortauswahl geht. Quantitative und qualitative Entscheidungskriterien für eine Investitionsentscheidung sind beispielsweise:

- ✔ **Wirtschaftliche Kriterien quantitativer Art:**
  - Bewertung durch die Investitionsrechnung
  - Risiko durch Unsicherheit
- ✔ **Wirtschaftliche Kriterien qualitativer Art:**
  - Strategische Bedeutung der Investition
  - Auswirkungen auf das Unternehmensimage

✓ **Technische Kriterien:**

- Produktqualität
- Benutzerfreundlichkeit des Produkts
- Komplexität des Produktionsprozesses (Störanfälligkeit, Wartung)

✓ **Soziale und ökologische Kriterien:**

- Arbeitssicherheit und Arbeitsbedingungen (Lärm)
- Notwendige Qualifikation der Mitarbeiter
- Entsorgung des Produkts
- Umweltverträglichkeit der Produktion

Aus der Praxis – Nutzwertanalyse zur Investitionsentscheidung

Wie wird eine Investitionsentscheidung mithilfe einer Nutzwertanalyse gefällt? Für dieses Beispiel unterstellen wir, dass es drei Investitionsalternativen A, B und C gibt:

Faktoren Kriterien	Gewichte	Bewertungsschema ungenügend bis sehr gut	Ergebnis A	Ergebnis B	Ergebnis C
Wirtschaftlichkeit (quantitativ):					
Kapitalwert	0,3	1 2 3 4 5 6	0,3 · 5	0,3 · 3	0,3 · 2
Pay-off-Zeitpunkt	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 4	0,1 · 5	0,1 · 2
Wirtschaftlichkeit (qualitativ):					
Strategische Bedeutung	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 5	0,1 · 4	0,1 · 3
Imagewirkung	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 3	0,1 · 5	0,1 · 6
Technik:					
Produktqualität	0,2	1 2 3 4 5 6	0,2 · 3	0,2 · 4	0,2 · 5
Produktion	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 2	0,1 · 6	0,1 · 6
Umweltverträglichkeit:					
Produkt	0,05	1 2 3 4 5 6	0,05 · 1	0,05 · 4	0,05 · 5
Produktion	0,05	1 2 3 4 5 6	0,05 · 2	0,05 · 5	0,05 · 6
Summen/ Ergebnisse	**1,0**		**3,65**	**4,15**	**3,85**

Investitionsentscheidung auf Basis einer Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse zeigt, dass die Investition A bei den quantifizierbaren wirtschaftlichen Kriterien mit 1,9 Punkten (= 0,3 · 5 + 0,1 · 4) gegenüber den beiden anderen Investitionsalternativen (B: 1,4 Punkte; C: 0,8 Punkte) am besten abschneidet, weil sie offensichtlich den höchsten Kapitalwert hat. Trotzdem hat sie mit insgesamt 3,65 Punkten den geringsten Nutzwert, da die beiden anderen Investitionen bei den qualitativen Kriterien meist besser abschneiden, und diese mit einer Gewichtung von insgesamt 60 Prozent bedeutender für die Investitionsentscheidung sind als die beiden quantitativen wirtschaftlichen Kriterien mit zusammen 40 Prozent.

Teil III

Unternehmen organisieren und führen

In diesem Teil ...

Unternehmen sind kein Selbstzweck. Ihnen müssen Ziele gesetzt, eine Organisation gegeben und sie müssen mit Menschen besetzt werden, damit sie ihren Zweck erfüllen können. Das Management, die Organisation und das Personal sind die tragenden Säulen innerhalb des Unternehmens. Sie zu kennen, ist deshalb ein Muss für jeden Betriebswirtschaftler. In Kapitel 7 lernen Sie das Management, seine Aufgaben, Bedeutung und Funktionsweisen sowie Instrumente kennen. Es folgt in Kapitel 8 die Behandlung der Organisation, die hinsichtlich ihres Zwecks, ihrer Formen und ihrer Gestaltungsmöglichkeiten näher betrachtet wird. Kapitel 9 beschäftigt sich schließlich mit dem Personal, ohne dass kein Unternehmen funktionieren kann. Sie erfahren in diesem Kapitel alles von der Bedarfsfeststellung des Personals über die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung bis hin zur Personalfreistellung.

Das Management

7

In diesem Kapitel

- Was Management ist
- Führungsformen und Managementtechniken
- Die Aufgaben des Managements
- Die Unternehmenskultur kennen lernen
- Mit Strategien führen
- Die Qualität managen

Jedes Flugzeug, jedes Schiff, jedes Auto, jedes Motorrad und jedes Fahrrad, ja jedes Fortbewegungsmittel ist ohne Fahrer oder Steuermann nicht zweckgemäß nutzbar. Fortbewegungsmittel bedürfen der geplanten und gezielten Steuerung, damit sie ihren Zweck, die Fortbewegung von einem Startpunkt bis zu einem Ziel, erfüllen können. So ist es auch mit Organisationen oder Unternehmen. Sie brauchen ebenfalls jemanden, der zunächst bestimmt, wo es hingehen soll, und der dann die Reise plant. Das heißt, es muss jemanden geben, der das Unternehmen lenken und führen kann.

In diesem Kapitel verraten wir Ihnen, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen oder wie man auch sagt, *zu managen*. Sie werden in verschiedene Formen des Managements und der Führungstechniken eingeführt und bekommen so einen Überblick über die zentralen Aufgaben des Managements. Außerdem finden Sie in diesem Kapitel Argumente, warum es gut ist, im Management etwas von Kultur zu verstehen. Dem schließt sich eine Übersicht wichtiger Führungsstile und ihrer Konsequenzen für die Unternehmensführung an. Sollten Sie sich noch nicht näher mit Strategien befasst haben: Hier können Sie mehr über das strategische Management und seine Bedeutung für die Unternehmensführung erfahren. Schließlich beschäftigen wir uns in diesem Kapitel mit der Frage, warum Qualitätssicherung eine Managementaufgabe ist.

Was es heißt zu managen

Das Management (oder die Führung) hat dafür zu sorgen, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden und der Erfolg des Unternehmens nicht nur gesichert wird, sondern bestmöglich ausfällt. Na klar, werden Sie sagen, das klingt einfach und ist doch selbstverständlich. Tatsächlich gibt es zu diesem Thema aber schon Hunderte von Büchern mit zahlreichen verschiedenen Definitionen, was genau man sich darunter vorzustellen hat. Das fängt schon damit an, dass zwischen Management und Führung dahingehend unterschieden wird, dass *Management* sämtliche leitende Aufgaben umfasst und der Begriff *Führung* sich nur auf die Führung der Angestellten und Mitarbeiter im Unternehmen beziehen soll.

Meist werden die beiden Ausdrücke Management und Führung jedoch synonym verwendet: Darunter fallen alle zentralen Steuerungsaufgaben (einschließlich der Personalführung) im Unternehmen. Sofern nicht besonders erwähnt, wird dieser Auffassung auch in diesem Buch gefolgt.

Eigentümer vs. Manager

Unternehmen sind Organisationen und damit soziale Systeme. Sie sind zweckbestimmt und dienen der Verfolgung bestimmter Ziele, wie das Ziel der Produktion, die Bereitstellung von bestimmten Gütern und die Erzielung von Gewinn (mehr zur Bedeutung von Zielen lesen Sie in Kapitel 1). Die Steuermänner des sozialen Systems Unternehmung sind die Mitglieder der Unternehmensführung.

Bei der *Unternehmensführung* handelt es sich um die Eigentümer und die von ihnen mit der Führung betrauten Manager, die mit ihren Entscheidungen das Unternehmen managen beziehungsweise führen. Sie sind dafür verantwortlich, dass das Unternehmen seinen Zweck erfüllt. Wie gut sie ihren Job als Manager machen, hat unternehmensweite Auswirkungen und ist von entscheidendem Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Eigentümer ist, wem das Unternehmen rechtlich gehört. Im Unterschied zu einem Besitzer, der über eine Sache zwar aufgrund Zuweisung der Eigentümer faktisch verfügen kann, hat der Eigentümer das Recht und den Anspruch auf sein Eigentum und damit das letzte Entscheidungsrecht. Zwar wird dem Manager zum Beispiel die Verfügung über betriebliche Entscheidungen von den Eigentümern auf Abruf übertragen, ein Recht darauf hat er jedoch nicht.

Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, die in der Rechtsform als Personengesellschaft geführt werden, ist die Unternehmensführung in den Händen der Eigentümer. In großen Unternehmen, vor allem in den Aktiengesellschaften, sind in den Vorständen und Geschäftsführungen überwiegend Manager (also Nichteigentümer) im Auftrag der Eigentümer tätig. (Mehr über Rechtsformen und ihre Besonderheiten lesen Sie in Kapitel 1.)

Eigentümer und Manager bringen oft verschiedene Qualifikationen, Sichtweisen, Interessen und Erwartungshaltungen in die Firmen ein. Damit gehen auch eine andere Ausrichtung und ein anderes Verständnis von den Zielen und Aufgaben des Managements und der Unternehmensführung zwischen diesen beiden Managertypen einher. Es liegt zum Beispiel nahe anzunehmen, dass Eigentümer in der Regel mehr Wert auf die Gewinnausschüttung legen als die angestellten Manager. Den angestellten Managern wiederum sind häufig das Gehalt, die Macht und das Ansehen ihrer Position wichtiger als den Eigentümern.

Funktionen des Managements

So unterschiedlich die Auffassungen in der Theorie und Praxis zum Begriff des Managements im Einzelnen sein mögen, folgende Aufgaben oder Funktionen werden meistens dem Management beziehungsweise der Unternehmensführung beigemessen:

- ✔ **Setzen von Zielen:** Führen bedeutet das Privileg zu bestimmen, was erreicht werden soll. Die Unternehmensführung ist maßgeblich an der Zwecksetzung und Zielbildung im Unternehmen beteiligt. Die Wahrnehmung von Problemen und das Setzen der Impulse zu ihrer Lösung ist ihr zentrales Kennzeichen. (Näheres über Zielsetzungen im Unternehmen erfahren Sie in Kapitel 1.)

- ✔ **Sicherstellung der Informationsversorgung :** Um Ziele setzen zu können, werden Informationen darüber benötigt, wo das Unternehmen gerade steht, sowie das Wissen darüber, was erreicht werden soll und welche alternativen Möglichkeiten es zur Zielerreichung gibt. Informationen werden aber auch für alle Planungen, Entscheidungen, Maßnahmen und Handlungen sowie für die Kontrolle der Durchführung der Maßnahmen im Unternehmen benötigt. Deshalb hat das Management die optimale Informationsversorgung im Betrieb sicherzustellen (zum Beispiel durch das Controlling; siehe hierzu auch Kapitel 12).

- ✔ **Planung der betrieblichen Prozesse, Strukturen und Leistungen:** Planung legt den Weg, die Mittel und Instrumente zum Erreichen der Ziele fest. Insofern es um die strategisch wichtigen Prozesse, Strukturen und Leistungen des Unternehmens geht, sollte sie in den Händen der Unternehmensführung liegen. (Näheres über Planung steht in Kapitel 8.)

- ✔ **Fällen von Entscheidungen:** Entscheidungen fällen, heißt bestimmen und festlegen, wo es lang geht und was getan werden soll. Die Entscheidungen werden auf der Basis der Ziele, der Informationen und der Pläne gefällt. Das Management kreiert, gestaltet und entwickelt zudem die Strukturen, Prozesse und Leistungen des Unternehmens und trifft die wichtigsten Investitions-, Finanzierungs- und personalpolitischen Entscheidungen. Es konkretisiert sozusagen die Pläne und Programme in Maßnahmen.

- ✔ **Initiierung der Durchführung gefällter Entscheidungen in der Praxis:** Damit die Entscheidungen wirksam werden, bedürfen sie der Umsetzung. Die Durchführung bedarf umgekehrt der Initiative, Unterstützung und des Anschiebens und Engagements des Managements.

- ✔ **Überprüfung und Koordination der Umsetzung der Maßnahmen:** Nicht zuletzt ist es das Management, das die Kontrolle beziehungsweise die Beobachtung der Umsetzung der Pläne und Abläufe durchführt. Auch wenn es nicht selbst im Detail an der Umsetzung beteiligt ist, so trägt es doch dafür die Verantwortung und nimmt auf dieser Basis einen Vergleich der Maßnahmenergebnisse mit den gesetzten Zielen vor.

Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Umsetzung sind nichts ohne Kontrolle. Fehlende Kontrolle der Unternehmensprozesse bringt anders als im Straßenverkehr in der Regel zwar keine Gefahr für Leib und Leben mit sich, sie kann auf Dauer gesehen jedoch durchaus tödlich für den Bestand des Unternehmens sein.

Sobald Sie mit dem Auto losfahren, sind Sie als Fahrer gut beraten, wenn Sie stets darauf achten, wohin Sie gerade fahren, andernfalls könnte die Fahrt schnell im Straßengraben enden oder Sie kommen irgendwo an, nur nicht am Ziel. Sie müssen somit laufend *kontrollieren*, ob Sie sich noch auf der richtigen Straße und in der richtigen Spur oder auf dem richtigen Kurs befinden. Sofern Sie etwas bei der Fahrt vom geplanten Kurs abweichen sollten, müssen Sie gegensteuern.

Die Managementaufgaben

Die Führungstätigkeiten lassen sich, wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt, in die Teilfunktionen Planen, Entscheiden, Delegieren und Kontrollieren unterteilen. Diese Managementaufgaben bilden zusammen den sogenannten *Managementkreislauf*, der mit der Entwicklung und Vorgabe von Zielen und der Planung zu ihrer Verwirklichung beginnt und durch die Entscheidung für entsprechende Maßnahmen fortgesetzt wird. Der Kreislauf geht weiter, indem das Management die Durchführung der beschlossenen Maßnahmen initiiert und die Aufgaben zuordnet beziehungsweise delegiert. Er endet mit der Überprüfung und Kontrolle der erreichten Ergebnisse und beginnt schließlich wieder von vorn.

Der Kreislauf von Zielsetzung, Planung, Umsetzung, Kontrolle und Steuerung findet sich in allen betrieblichen Funktionsbereichen wieder (so zum Beispiel auch im Regelkreis des Qualitätsmanagements; siehe den Abschnitt »Qualitätsmanagement: Die Organisation aus Sicht der Kunden sehen« weiter hinten in diesem Kapitel).

Planen

Wenn Sie planen, dann nehmen Sie das, was Sie in Zukunft tun wollen, sozusagen gedanklich vorweg. In der Regel möchten Sie mit Ihrem Tun oder Ihrem Handeln auch etwas bewirken beziehungsweise ein Ziel erreichen. Sie gehen, noch bevor Sie überhaupt die Entscheidung treffen, etwas zu tun, geistig die Schritte und Alternativen durch, die Sie zu diesem Ziel führen können.

Wenn Sie eine Reise unternehmen, dann überlegen Sie vor Beginn der Reise, wohin Sie wann mit welchem Transportmittel fahren wollen, was Sie mitnehmen und wie lange Sie bleiben wollen. Auf dieser Basis treffen Sie dann Ihre Entscheidungen für die Reise. Geben Sie es zu: Selten werden Sie eine Reise gänzlich spontan antreten und völlig ziellos und ohne Gepäck losfahren.

Die Bedeutung der Planung

Wenn Sie Entscheidungen nicht nur aus dem Gefühl heraus treffen und Ihr Vorhaben stattdessen systematisch gedanklich vorbereiten, handelt es sich um *geplante Entscheidungen* für zukünftige Aktivitäten und Unternehmungen.

Planen bedeutet, zukunfts- und zielorientiert überlegt Entscheidungen vorzubereiten, wobei den Überlegungen bestimmte Ziel-Mittel-Beziehungen und Erfolgsprognosen für die in Betracht gezogenen Alternativen zugrunde gelegt werden. So werden Sie zum Beispiel das Flugzeug wählen, wenn Sie möglichst schnell zu einem entfernt liegenden Urlaubsort kommen wollen, und das Fahrrad, wenn die Schnelligkeit keine Rolle spielt, sondern der Weg das Ziel ist und Sie sich möglichst umweltschonend, kostensparend und gesund bewegen wollen.

In der Steuerung und Führung von Unternehmen ist Planung:

- ✔ die gedankliche Vorbereitung der betrieblichen Entscheidungen (zum Beispiel durch das Finden und die gezielte Abwägung von Alternativen),
- ✔ die Bereitstellung von Handlungsanweisungen, Vorgaben und Informationen für die dann umzusetzenden Maßnahmen und Aktivitäten (zum Beispiel in Form eines Handbuches oder von schriftlich fixierten Meilensteinen mit Angaben darüber, wann, was, wo, womit, bis wann, durch wen, für wen passieren soll),
- ✔ die Koordination und Abstimmung der Maßnahmen und Vorgehensweisen,
- ✔ die Ermöglichung der Steuerung der betrieblichen Prozesse durch die Überprüfung der Zielerfüllung aufgrund des Vergleichs von geplantem Soll und erreichtem Ist.

Dabei geht die Planung davon aus,

- ✔ dass Sie über die Ausgangssituation und Sachlage des zu lösenden betrieblichen Problems hinreichend gut informiert sind,
- ✔ dass Sie wissen, welcher Zustand angestrebt beziehungsweise welche Ziele erreicht werden sollen.

Die Planung stellt den Zusammenhang zwischen den betrieblichen Zielen und den Entscheidungen über die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele her.

Planungsprozesse und -systeme

Der Prozess der Planung besteht darin, basierend auf den angestrebten Zielen und einer gründlichen Problemanalyse der Ausgangslage Handlungsalternativen, Mittel und Instrumente zu ermitteln, aufzuzeigen oder zu entwickeln sowie diese hinsichtlich ihrer Wirkungen und voraussichtlichen Ergebnisse zu prognostizieren und zu bewerten. Planungen können Sie in allen Bereichen und in Bezug auf alle Prozesse in einem Unternehmen antreffen.

Die Gesamtheit aller Pläne bildet, insofern sie aufeinander abgestimmt sind, ein *Planungssystem*.

Pläne lassen sich nach den folgenden Gesichtspunkten unterscheiden:

- ✔ **Was ist der Gegenstand der Planung?**

  Dies können Objekte, Prozesse und Strukturen sein beziehungsweise grundsätzlich alle Handlungsansätze des Managements im Unternehmen betreffen. Die Planung kann sich dabei beziehen auf:

  - **das ganze Unternehmen**, zum Beispiel bei der Einführung einer neuen Struktur der Organisation

- **einen bestimmten Unternehmensbereich**, zum Beispiel auf die Beschaffung, die Produktion oder den Absatz
- **bestimmte zeitlich befristete einmalige Projekte oder kleinere Vorhaben**, zum Beispiel die Durchführung einer Werbekampagne für ein Produkt

Umfassende für das gesamte Unternehmen besonders bedeutsame Planungen sind Aufgabe des oberen Managements (mehr zur Hierarchie in einem Unternehmen finden Sie in Kapitel 8).

✔ **Für welchen Zeitraum wird geplant?**

Hier wird unterschieden in:

- **kurzfristige Planung**, das heißt unter einem Jahr
- **mittelfristige Planung**, das heißt über ein und bis zu fünf Jahren
- **langfristige Planung**, das heißt fünf Jahre und länger

✔ **Wer führt die Planung durch und wer ist dafür verantwortlich?**

Planungen können auf allen Ebenen des Unternehmens durchgeführt werden, das heißt vom Management ebenso wie von untergeordneten Stellen:

- Langfristige Planungen werden aufgrund ihrer großen strategischen Bedeutung für das gesamte Unternehmen dem oberen Management beziehungsweise der Führung des Unternehmens überlassen.
- Pläne für Teilbereiche mit eher kurzfristigerem Zeitrahmen obliegen dem mittleren und unteren Management.

✔ **Wie wird geplant (Genauigkeit und Art der Planung)?**

- Die **Grobplanung** wird oft von der Unternehmensspitze von oben nach unten vorgegeben, weshalb dieses Planungsverfahren auch *Top-Down-Planung* heißt.
- Die **Feinplanung**, das heißt die weitere Verfeinerung der Planung, übernimmt das mittlere Management.
- Die **Konkretisierung** erfolgt durch das untere Management.

Bezüglich der Fragen zur Planung lassen sich insbesondere die strategische, taktische und operative Planungsebene sowie die Gegenstrom-, Top-Down- und Buttom-Up-Planung unterscheiden. Die Unterschiede werden im Folgenden erklärt.

Strategische, taktische und operative Planung

✔ **Strategische Pläne** haben einen globalen Bezug und einen langfristigen Planungshorizont, sind generell global ausgerichtet und werden auf der Führungsebene erstellt.

✔ **Operative Pläne** haben einen begrenzten und kurzfristigen Planungshorizont, sind detailliert, tagesgeschäftbezogen und werden auf unteren Führungsebenen erstellt.

✔ **Taktische Pläne** lassen sich zwischen strategischen und operativen Planungen einordnen.

Eine Übersicht über die Planungsebenen und deren Aspekte sehen Sie in Tabelle 7.1

Planungsaspekte	Planungsebenen		
	Operativ	Taktisch	Strategisch
Verantwortungsbereich	Unteres Management	Mittleres Management	Top-Management, Unternehmensführung
Plangenauigkeit, Detaillierungsgrad	Sehr genau, konkret, sehr hoher Detaillierungsgrad, Feinplanung	Mittlerer Grad der Detaillierung in der Planung	Geringe Genauigkeit beziehungsweise Detaillierung und Konkretisierung, generelle Aussagen, Grobplanung
Planungszeitraum	Kurzfristiger Planungshorizont, das heißt bis 1 Jahr	Mittlerer Planungszeitraum, das heißt 1 bis 5 Jahre	Langfristiger Planungshorizont, das heißt 5 Jahre und mehr
Komplexität des Problems	Geringe Komplexität, gut strukturiert	Mittlerer Komplexitätsgrad	Hohe Komplexität, schlecht strukturiert
Sicherheitsgrad der Planung	Sehr große Sicherheit	Mittlere Sicherheit und Zuverlässigkeit	Vergleichsweise geringe Sicherheit
Umfang und Bedeutung in Bezug auf das Unternehmen	Konzentration auf einzelne Projekte, Prozesse	Planung betrifft einzelne Bereiche des Unternehmens	Planung betrifft das gesamte Unternehmen

Tabelle 7.1: Planungsansätze

Top-Down-, Buttom-Up und Gegenstromplanung

Wird nicht nur nach der Ebene der strategischen Bedeutung der Pläne differenziert, sondern danach,

✔ von wem die Planungen ausgehen und

✔ wer in welcher Reihenfolge an den Planungen in welcher Weise beteiligt wird,

ergeben sich die Verfahren der Top-Down-, Buttom-Up- und die Gegenstromplanung.

Beim *Top-Down-Planungsverfahren* entwickelt die oberste Ebene im Unternehmen die Pläne aus der Perspektive des Gesamtunternehmens und gibt diese dann in detaillierter Form an die unteren ausführenden Ebenen zur Ausführung weiter.

Das Top-Down-Planungsverfahren hat den Vorteil, dass hier eine einheitliche Planung für das ganze Unternehmen vorgenommen werden kann und die einzelnen Teilpläne auf die Ziele und Pläne für das gesamte Unternehmen hin abgestimmt werden. Der Nachteil dieses Verfahrens besteht allerdings darin, dass an zentraler Planungsstelle die Informationen und Daten oft nicht in der für die Umsetzung der Pläne in die Praxis erforderlichen Genauigkeit und Vollständigkeit vorliegen. Nicht vorhergesehene Nebenwirkungen können die Folge davon sein (zum Beispiel

die mangelnde Akzeptanz der von oben herab erlassenen Pläne durch die ausführenden Instanzen auf den unteren Ebenen im Unternehmen).

Beim *Bottom-Up-Planungsverfahren* gehen die Planvorgaben von den unteren operativen Ebenen aus und werden auf den höheren Ebenen zusammengefasst, abgestimmt und koordiniert.

Das Bottom-Up-Planungsverfahren zeichnet sich dadurch aus, dass die Detailkenntnisse der unteren Ebenen in die Planung einfließen. Durch diese Einbindung der unteren Ebenen in die Pläne von Anfang an ist mit einer größeren Identifikation und Akzeptanz bei der späteren Umsetzung zu rechnen. Allerdings müssen die von den unteren Abteilungen eingereichten Pläne nicht unbedingt miteinander stimmig sein, sie können sich sogar widersprechen und die gleichzeitige Anwendung ausschließen.

Um die Vorteile des Top-Down- und Bottom-Up-Planungsverfahrens zu kombinieren und deren Nachteile zu vermeiden, wird das sogenannte Gegenstromverfahren eingesetzt.

Beim *Gegenstromverfahren* gibt zunächst die Unternehmensleitung die Pläne vor. Diese werden auf den unteren operativen Ebenen auf ihre Umsetzbarkeit überprüft und gegebenenfalls verändert. Anschließend werden die abgeänderten Pläne wieder nach oben gemeldet und dort zusammengefasst.

Qualitätskriterien der Planung

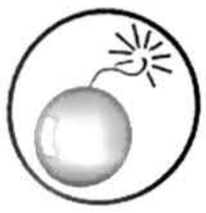
Pläne, die nicht umgesetzt werden, sind eine Verschwendung von Ressourcen. Fehlerhafte Pläne können einen erheblichen Schaden für das Unternehmen anrichten. Zur Sicherung des Planungserfolgs sollten Sie deshalb bei der Planung in jedem Fall auf folgende Kriterien der Planungsqualität achten:

- ✔ Die erstellten Pläne müssen auf die gesetzten Unternehmensziele bezogen sein.
- ✔ Die Pläne sollten realistisch sein und umgesetzt werden können.
- ✔ Die Pläne sollten sich an wirtschaftlichen Kriterien orientieren, das heißt, die geplanten Maßnahmen sollten Kosten- Nutzenbetrachtungen unterworfen werden.
- ✔ Die Pläne sollten konsistent sein, das heißt in sich stimmig und aufeinander aufbauend (zum Beispiel sollten Fein- und Grobplanung zusammenpassen).
- ✔ Die Pläne sollten leicht verständlich, genau, klar formuliert und strukturiert sein.
- ✔ Die Pläne sollten vollständig sein und keine wichtigen Bereiche auslassen, die für den Bestand und die Steuerung des Unternehmens erforderlich sind.
- ✔ Die für die Planung herangezogenen Daten und Informationen sollten gültig und zuverlässig sowie so exakt und aktuell wie möglich sein.
- ✔ Die Planung sollte so flexibel gestaltet werden, dass Eventualitäten berücksichtigt werden können und somit für den Fall der Fälle immer ein Plan B zur Verfügung steht oder die bestehenden Pläne an neue Gegebenheiten angepasst werden können.

- ✔ Die Planung sollte möglichst von den Stellen und Personen durchgeführt werden, die auch über die benötigten Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen

Ein Planungssystem, das auf das gesamte Unternehmen bezogen ist und eine simultane Abstimmung aller Teilpläne beansprucht, ist in großen Unternehmen oder bei umfangreichen Projekten (denken Sie nur an die Produktion von Flugzeugen oder Schiffen) extrem anspruchsvoll. Wenn es hier zu Veränderungen der Plandaten und der Handlungsbedingungen kommt, die eine Veränderung einzelner Teilpläne erforderlich machen, so wirkt sich das auf andere Planbereiche aus, die dann ebenfalls angepasst werden müssen.

Ein *Planungssystem* besteht aus mehreren Plänen, die systematisch aufeinander bezogen und abgestimmt sind.



Nicht alles lässt sich genau voraussagen und im Detail planen. Besonders bei großen Vorhaben und dem Einsatz von umfangreichen, komplexen Planungssystemen kann es zu Schwierigkeiten kommen. In der Praxis finden Sie deshalb oft ein Verfahren, in dem die umfassende Gesamtplanung durch Teilplanungen, die aufeinander abgestimmt sind und schrittweise ausgeführt werden, ersetzt wird.

Entscheiden

Wer nur plant, kommt nicht ans Ziel. Das heißt, Sie müssen Ihre Pläne umsetzen, wenn Sie die Früchte daraus ernten und Ihre Ziele erreichen wollen. Pläne enthalten die gedankliche Vorwegnahme künftigen Handelns und geben die Möglichkeiten für ihre Umsetzung in die Praxis vor. Doch nicht jede Handlungsalternative oder jeder Plan kommt für die Ausführung infrage oder ist dafür gleich gut geeignet. Bevor Sie also tätig werden, bedarf es daher der Auswahl der besten Alternativen. Diese Auswahl kann zufällig, reaktiv, emotional, automatisch, aufgrund von Konventionen, nach Gutdünken oder aber rational getroffen werden, das heißt:

- ✔ bewusst abwägend anhand von Kriterien
- ✔ zielorientiert (mehr dazu im grauen Kasten »Rationalität bei der Entscheidungsfindung zählt«)

Eine *Entscheidung treffen* bedeutet, aus mindestens zwei Alternativen eine Auswahl zu treffen.

Entscheidungen lassen sich darüber hinaus nach folgenden Kriterien unterscheiden:

- ✔ wer die Entscheidungen trifft,
- ✔ worüber entschieden wird beziehungsweise was der Gegenstand der Entscheidung ist,
- ✔ wie der Entscheidungsprozess abläuft,
- ✔ welche Entscheidungsverfahren und -techniken bei der Entscheidungsfindung eingesetzt werden.

Rationalität bei der Entscheidungsfindung zählt

Zugegeben, überwiegend mögen wir unsere Entscheidungen emotional treffen, doch in einem betriebswirtschaftlichen Umfeld steht das Management in der Verantwortung, seine Entscheidungen vor den Share- und Stakeholdern gut zu begründen und schon aus diesem Grund sollten Entscheidungen in diesem Kontext möglichst rational getroffen werden. Eine rationale Entscheidung stellt gleichsam eine Willensbekundung zur Durchführung der gewählten Alternativen dar. Denn eine Entscheidung ohne die Umsetzung der gewählten Alternativen und Maßnahmen wäre keine Entscheidung. Sollten Sie jedoch beschließen, nichts zu tun oder keine Entscheidung zu treffen beziehungsweise keine Alternative zu wählen, so handelt es sich auch hierbei um eine Entscheidung.

Wer die Entscheidungen trifft: Individuen oder Kollektive

Entscheidungen können Sie als Manager im stillen Kämmerlein ganz für sich allein fällen. Sie können sich aber auch den Rat von Kollegen suchen oder Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbinden, sodass deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen berücksichtigt werden können. Je nachdem, ob an einer Entscheidung eine oder mehrere Personen beteiligt sind, wird unterschieden in:

- ✔ individuelle Entscheidungen
- ✔ Kollektiventscheidungen (oft auch als multipersonale Entscheidungen bezeichnet)

Individuelle Entscheidungen

Individuelle Entscheidungen werden nur durch einzelne Personen gefällt. Andere Personen sind nicht beteiligt. Diese Entscheidungen können die im Abschnitt »Entscheiden« erwähnten Merkmale aufweisen: Sie können rational, emotional, geplant, ungeplant, ad hoc, intuitiv usw. gefällt werden. Entscheidungen, die das eigene Privatleben betreffen, werden oft individuell getroffen, das heißt ohne Beteiligung oder Einbeziehung anderer Personen bei der Entscheidung. An betrieblichen Entscheidungen sind meist mehrere Personen beteiligt.

Kollektive/multipersonale Entscheidungen

Insbesondere wenn die Entscheidung von größerer betrieblicher Bedeutung und Reichweite ist, laufen die meisten Entscheidungsprozesse in der betrieblichen Praxis *multipersonal* ab. Es handelt sich dabei um Entscheidungsprozesse, an denen in der Regel mehrere Personen beteiligt sind. Neben den Planvorgaben kommen auch die verschiedenen subjektiven Interessen und Werthaltungen der Beteiligten ins Spiel. Multipersonale Entscheidungen sind darüber hinaus durch soziale Beziehungen gekennzeichnet, in denen es zur Gruppenbildung kommt, die durch Machtverhältnisse geprägt sind. Die verschiedenen Positionen, Rollen und Funktionen, die die an den Entscheidungsprozessen beteiligten Personen innehaben, bringen es mit sich, dass diese unterschiedliche Interessenlagen und Machtpositionen innerhalb des Unternehmens entwickeln. Diese Differenzierung wird verstärkt durch den gesellschaftlichen und sozioöko-

nomischen Hintergrund der Positionsinhaber. Sie können sich sicher gut vorstellen, dass diese Bedingungen, je nachdem, welche Interessenlagen betroffen sind, die Entscheidungsprozesse im Unternehmen nicht vereinfachen. Gegensätzliche Interessen und Machtpositionen können sich zum Beispiel neutralisieren und Entscheidungen geradezu verhindern oder aber weniger einflussreiche Interessen werden untergebuttert, was sich dann bei der Umsetzung der Entscheidungen nachteilig auswirken könnte, weil die betroffenen Personen weniger motiviert sind oder sogar kontraproduktiv wirken.

Ein markantes Beispiel für eine multipersonale Entscheidung stellt die Situation dar, in der eine drohende Insolvenz des Unternehmens durch Streichung von bestimmten Arbeitsplätzen abgewendet werden soll. Hier werden die von der Arbeitslosigkeit bedrohten Kollegen sozusagen für die anderen geopfert. Daraus kann sich ein erheblicher Interessengegensatz aufbauen, sodass jene Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz verlieren sollen, alles daran setzen werden, um genau das zu verhindern (zum Beispiel durch einen Streik, der das ganze Werk lahmlegt).

Worüber entschieden wird: Der Entscheidungsgegenstand

Grundsätzlich können alle betrieblichen Sachverhalte und betrieblichen Vorgänge zum Gegenstand von Entscheidungen gemacht werden. Der Entscheidungsgegenstand hat aber unter anderem Einfluss darauf:

- ✔ **Wie Entscheidungen gefällt werden:** Beispielsweise werden Entscheidungen über große und kostspielige Projekte gründlich geplant, während die Entscheidungen für kleinere Anschaffungen routinemäßig ohne besonderen Entscheidungsaufwand gefällt werden.
- ✔ **Wer daran beteiligt wird:** Mit dem Entscheidungsgegenstand hängt zusammen, welche Gruppen und wie viele Personen von den Entscheidungen betroffen sind und welche und wie viele Personen in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden:
  - Strategische, weitreichende und wichtige Entscheidungen sind in der Regel der Unternehmensleitung vorbehalten.
  - Operative Entscheidungen des Tagesgeschäfts werden an die nachgeordneten Mitarbeiter delegiert.
  - Im Rahmen der Gesetze zur Mitbestimmung ist an bestimmten, vor allem personalpolitisch relevanten Entscheidungen die Arbeitnehmervertretung zu beteiligen.
- ✔ **Wie groß der Informations- und Ressourcenbedarf ist:** Der Informationsbedarf ist bei wichtigen, sehr kostspieligen, komplizierten, umfangreichen, komplexen und sehr bedeutsamen strategischen Entscheidungen natürlich größer als bei kleinen operativen, routinemäßigen Entscheidungen.
- ✔ **Welche Entscheidungsverfahren eingesetzt werden:** Zu den Entscheidungsverfahren lesen Sie mehr in den nächsten Abschnitten.

Wirkt sich die Entscheidung auf das gesamte Unternehmen aus, zum Beispiel die Einführung eines einheitlichen Corporate Designs (das heißt einheitlicher Symbole etwa auf Stempeln und Briefbögen), dann können durchaus alle Unternehmensangehörigen (zumindest bezüglich der Vorbereitung) bei der Entscheidung mitwirken. Bezieht sich die Entscheidung nur auf einen bestimmten betrieblichen Bereich, beispielsweise auf eine neue Werbekampagne, dann werden eventuell nur die Führungskräfte und Vertriebsangehörigen des Außendienstes mit der diesbezüglichen Entscheidungsfindung befasst.

Ablauf von Entscheidungsprozessen

Insofern die Entscheidungen nicht spontan, emotional, ad hoc oder routinemäßig getroffen werden, sondern geplant, rational und gut vorbereitet durchgeführt werden, was insbesondere für die größeren und wichtigen Entscheidungen zutreffend sein sollte, durchlaufen Entscheidungsprozesse typischerweise folgende Schritte:

1. **Bemerken, registrieren und bestimmen einer Entscheidungssituation**
2. **Informationssammlung und Analyse der Entscheidungssituation**
3. **Entwicklung und Feststellung von Handlungsmöglichkeiten**
4. **Bewertung der Handlungsalternativen**
5. **Auswahl einer Alternative, das heißt der eigentliche Entscheidungsakt**
6. **Beobachtung der Folgen und Konsequenzen der Entscheidung und eventuell Treffen weiterer Entscheidungen, die der Gegensteuerung dienen, falls die gewünschten Folgen nicht eingetreten sind**

Entscheidungsfindung und -techniken

Das Treffen der Entscheidungen beziehungsweise die Auswahl kann durch verschiedene Techniken unterstützt werden. Entscheidungen könnten Sie zwar rein nach dem Gefühl fällen, zum Beispiel indem Sie einfach auf Ihre innere Stimme oder Ihren siebten Sinn horchen. Doch dieses Verfahren wäre keine bewusste und rationale Wahl und vermutlich nur dann die beste Verhaltensweise, wenn Sie überhaupt keine Informationen über die Konsequenzen ihrer Wahlmöglichkeiten hätten. Sofern das aber nicht der Fall ist und die Alternativen hinsichtlich ihrer Wirkungen bekannt sind, gibt es drei Möglichkeiten:

- ✔ **Die Entscheidungsfolgen sind mit Sicherheit bekannt. Sie wissen genau, was dann passieren beziehungsweise nicht passieren wird.**

  Wenn Sie sich für das Schiff anstelle des Flugzeugs für eine Reise von Hamburg nach New York entscheiden, werden Sie garantiert nicht innerhalb von 24 Stunden am Zielort sein.

✔ **Die Folgen sind mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit bekannt.**

Wenn Sie vor einer Operation stehen, deren Erfolgswahrscheinlichkeit bei 95 Prozent liegt, dann wissen Sie im Vorhinein, dass ein Misserfolg relativ unwahrscheinlich ist. Die Erfolgsaussichten sind zwar vor der Operation unsicher, aber das Ausmaß der Unsicherheit oder des Risikos ist bekannt.

✔ **Die möglichen Folgen sind nicht bekannt oder sie sind zwar bekannt, doch kann für sie keine Eintrittswahrscheinlichkeit angegeben werden.**

Wenn Sie einen neuen Mitarbeiter einstellen, können Sie oft nicht sicher sein und keine genaue Wahrscheinlichkeit dafür angeben, dass dieser Mitarbeiter Ihre Erwartungen erfüllt. Eine solche Entscheidung hat somit einen unsicheren, ungewissen Ausgang.

Je wichtiger die Entscheidungen für das Unternehmen sind, desto intensiver sollten die Anstrengungen sein, die Ungewissheit des Ausgangs oder der Wirkungen von Entscheidungen durch die Sammlung von zusätzlichen, möglichst zuverlässigen und gültigen Daten und Informationen zu verringern. Zur Aufbereitung der zur Verfügung stehenden Informationen und Daten und insbesondere für den eigentlichen Entscheidungsakt können Sie auf viele verschiedene Techniken, Verfahren und Regeln zurückgreifen. Beispiele sind:

✔ **Mathematische Techniken zur Entscheidungsfindung**, die eingesetzt werden, wenn Daten als Zahlen vorliegen. Die dem Problem zugrunde liegenden Ursachen und Wirkungen sind einigermaßen genau bekannt und somit vorhersagbar. Dazu zählen:

- **Mathematische Optimierungs- und Simulationstechniken** im Rahmen des Operation-Research-Ansatzes, zum Beispiel die lineare Optimierung
- **Mathematische Graphentheorie**, zum Beispiel zur Lösung von logistischen Entscheidungen

✔ **Verfahren für Risiko- und Ungewissheitssituationen**

- **Nutzwertverfahren/Scoring-Modell** (mehr dazu in Kapitel 1)
- **Prozessanalyse:** Die Handlungsalternativen werden abgebildet, bewertet und hinsichtlich ihres Nutzenbeitrags verglichen.

✔ **Entscheidungsregeln**

Wie Sie diese Entscheidungsregeln anwenden, lesen Sie im grauen Kasten »Aus der Praxis – Entscheidungsfindung dank Entscheidungsregeln«.

- **µ-Regel/Maximale Gesamterwartungswertregel:** Es soll die Alternative ausgewählt werden, die den höchsten Gesamterwartungswert der in Betracht gezogenen Alternativen erbringt. Diese Regel wird verwendet, wenn man weder risikofreudig noch risikoscheu ist.
- **Minimax-Regel:** Man entscheidet sich für die Alternative, deren kleinstes erwartetes Ergebnis im Vergleich zu den geringsten Ergebnissen der anderen Alternativen noch den größten Wert aufweisen kann. Das heißt, man wählt unter den kleinsten Ergeb-

nissen das größte Ergebnis aus. Diese Regel wird gewählt, wenn die Erwartungen eher skeptisch betrachtet werden und kein Risiko eingegangen werden soll.

- **Maximax-Regel:** Man entscheidet sich für die Alternative, bei der das größte erwartete Ergebnis größer als die der höchsten erwarteten Ergebnisse der anderen Alternativen ist. Diese Regel wird bei risikofreudigen Entscheidungsträgern verwendet.

Sieht man einmal davon ab, dass es nur bei sehr einfachen Entscheidungssituationen möglich ist, Pläne in sich logisch und inhaltlich konsistent zu gestalten und alle wichtigen Konsequenzen einigermaßen vollständig zu erfassen, ist die Situation, in der die Folgen der Handlungsalternativen mit Wahrscheinlichkeiten belegt werden können, am besten zu bewerkstelligen.

Aus der Praxis – Entscheidungsfindung dank Entscheidungsregeln

Als Produzent von Erdbeeren stehen Ihnen die drei Anbautechniken A1, A2 und A3 zur Verfügung, die aber je nach Witterungsbedingungen unterschiedliche Ergebnisse bei der Ernte liefern. Es gibt drei verschiedene Witterungsbedingungen, und zwar trockenes Wetter (S1), gemäßigtes Wetter (S2) und feuchtes Wetter (S3). Entsprechend dieser drei Witterungsbedingungen und der zur Verfügung stehenden Anbautechniken haben Sie im Hinblick auf die sich daraus ergebenden Gewinne unterschiedliche Einschätzungen und Erwartungen. Welche Handlungsalternative Sie wählen, machen Sie von dem Ergebnis der angewandten Entscheidungsregel, die Sie zur Entscheidung heranziehen, abhängig: Sie können die verschiedenen Handlungsalternativen, Witterungssituationen, die daraus erwarteten Gewinne sowie Informationen aus der Anwendung der Entscheidungsregeln in einer Tabelle gegenüberstellen und vergleichen:

Situationen, Wahrscheinlichkeiten, Regeln	Gewinne der Alternativen		
	A1	A2	A3
S1:	9.000 €	5.000 €	4.000 €
$P = 0{,}6$			
S2:	10.500 €	9.000 €	12.000 €
$P = 0{,}1$			
S3:	3.000 €	5.500 €	5.000 €
$P = 0{,}3$			
R1: μ-Regel	7.350 €	5.550 €	5.100 €
R2: Mini-Max	3.000 €	5.000 €	4.000 €
R3: Maxi-Max	10.500 €	9.000 €	12.000 €

Beispiele zur Anwendung von Entscheidungsregeln (Entscheidungstabelle)

Betrachten Sie in der Tabelle die Eintragungen der Zeile zur ersten Regel (also Zeile R1), das heißt zur *μ-Regel*. Wenn Sie die Anbautechnik/Alternative A1 einsetzen und Sie damit rechnen, dass das Wetter zu 60 Prozent in der nächsten Ernteperiode trocken sein wird (das heißt die Wahrscheinlichkeit P hat den Wert 0,6), dann würden Sie in dieser Situation erwarten, dass Sie einen Gewinn von $G = 0{,}6 \cdot 9.000 = 5.400$ Euro erzielen würden. Da diese Situation nur in 60 Prozent der Fälle eintreten wird, können Sie nicht mit dem vollen Gewinn von 9.000 Euro rechnen. Wird die gleiche Berechnung auf die Situation gemäßigtes Klima (S2) und feuchtes Klima (S3) angewandt, erhalten Sie:

0,1 · 10.500 Euro = 1.050 Euro und 0,3 · 3.000 Euro = 900 Euro

Die Addition der drei Ergebnisse S1, S2 und S3 ergibt den erwarteten Gewinn für den Einsatz der ersten Handlungsalternative unter allen möglichen Witterungsbedingungen, nämlich R1 = 7.350 Euro. Die gleichen Berechnungen für die Alternativen A2 und A3 ergeben jeweils einen Erwartungswert für den Gewinn von 5.550 Euro für die Alternative A2 und 5.100 Euro für die Alternative A3. In diesem Beispiel ist somit der Gesamterwartungswert für den Gewinn bei der ersten Anbautechnik A1 mit 7.350 Euro am höchsten. Deshalb sollten Sie unter Anwendung der μ-Regel die Anbautechnik A1 wählen.

Bei der Anwendung der *Mini-Max-Regel* (Zeile R2) wird wie folgt vorgegangen: Der geringste Gewinn fällt mit 3.000 Euro bei der Anwendung der Anbautechnik A1 bei feuchtem Wetter (S3) an, während bei Anbaumethode A2 der geringste Gewinn bei trockenem Wetter (S1) mit 5.000 Euro anfällt. Da dieser Gewinn auch höher ist als der niedrigste Gewinn bei Methode A3 mit 4.000 Euro, sollten Sie unter Verwendung der Mini-Max-Regel die Anbautechnik A2 wählen.

Die letzte Zeile in der Tabelle (Zeile R3) gibt die *Maxi-Max-Regel* wider. Nach dieser Regel müssten Sie sich für die Alternative A3 entscheiden, denn diese hat mit 12.000 Euro den höchsten maximalen Gewinnerwartungswert von den drei alternativen Methoden.

Jede Entscheidungsregel führt zu einer anderen Empfehlung. Was macht man in einer solchen Situation? Das hängt davon ab, welcher Regel Sie mehr zuneigen: Wenn Sie eher gedämpfte, skeptische Erwartungen bezüglich der zukünftigen Gewinnentwicklungen haben und nicht gerne ein Risiko eingehen wollen, werden Sie der Mini-Max-Regel eher vertrauen als der Maxi-Max-Regel, die doch sehr optimistisch von den höchsten Erwartungswerten ausgeht. Eine Risikoneutralität wird Sie hingegen zur Anwendung der μ-Regel führen. Es hängt also in einem nicht geringen Ausmaß von Ihnen und Ihrer Risikobereitschaft und Ihrem Vertrauen in die Zukunft ab, welche Regel Sie für sich gelten lassen oder anwenden wollen.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass viele Entscheidungen durch eine Mischung von rationalen, emotionalen, intuitiven und spontanen Elementen und Verfahrensweisen gekennzeichnet sind. Statt von rationalen Entscheidungen spricht man deshalb von begrenzt rationalem Verhalten in betrieblichen Entscheidungsprozessen.

Begrenzt rationale Entscheidungen sind Entscheidungen, die aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten und der Selektivität der Wahrnehmung der Menschen nicht voll rational getroffen werden. Das heißt, es werden nicht alle Daten und Informationen wahrgenommen und verarbeitet, nicht alle möglichen Handlungsalternativen abgewogen und Konsequenzen bedacht. Auch die Gefühle und die Intuition spielen dabei eine Rolle. Es wird oft auch gar nicht erst eine optimale Lösung, sondern eine zufriedenstellende Lösung angestrebt. Beispielsweise wird gar nicht erst ein Gewinnmaximum, sondern nur noch Gewinnerzielung in bestimmter Höhe angestrebt.

Aufgaben übertragen/delegieren

Gehören Sie zu den Menschen, die der Auffassung sind, dass sie die Arbeit selbst am besten machen können und dass es mehr Zeit kostet, anderen Menschen die Dinge zu erklären? Erledigen Sie also möglichst alle Aufgaben selbst? Ist es für Sie oft fraglich, ob es überhaupt jemanden gibt, der die Probleme besser als Sie lösen könnte? Machen Sie die Arbeit grundsätzlich lieber selbst, weil Sie gerne die Kontrolle über die Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse behalten? Vielleicht sind Sie auch schon mal enttäuscht worden oder Sie haben Angst vor einem konkurrierenden Kollegen, der die Arbeit doch tatsächlich noch besser erledigen könnte, als Sie selbst es könnten. In allen diesen Fällen dürfte die Delegation von Aufgaben für Sie kein Thema sein. Gerade dann sollten Sie sich die Sache aber noch einmal überlegen.

Warum Delegation wichtig ist

Mit der Delegation ist die Übertragung von Aufgaben einschließlich der erforderlichen Kompetenz und Verantwortung an andere Mitarbeiter und Kollegen gemeint.

Delegation setzt einen Vertrauensvorschuss für diese Menschen und ein Zutrauen in deren Fähigkeiten voraus. Es bedeutet aber auch, den eigenen Perfektionismus in seine Schranken zu verweisen und der Einsicht zu ihrem Recht zu verhelfen, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sich nur entwickeln können, wenn diese ihre eigenen Erfahrungen machen. Denn bekanntlich lernt man vor allem auch durch Fehler.

Eine gelungene Delegation bedeutet,

- ✔ dass Sie Ihre Zeit für wichtigere Dinge nutzen können, denn so können Sie sich auf Ihre besten Kompetenzen konzentrieren und diese einsetzen.
- ✔ dass die Aufgaben jetzt noch besser erledigt werden können, weil dann jeder das macht, was er am besten kann.
- ✔ dass Ihre Mitarbeiter Erfahrung sammeln und dazu lernen können, und sie daher qualifizierter und flexibler einsetzbar sind.
- ✔ dass die bisherigen Arbeiten auf mehr Köpfe verteilt und dadurch Überlastungen und Stress bei den Delegierenden abgebaut beziehungsweise ganz vermieden werden.

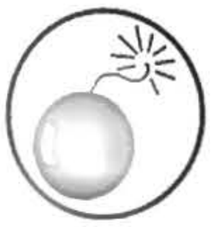
- ✔ dass durch das gewährte Vertrauen und Zutrauen ein besseres Arbeitsklima und eine bessere Organisationskultur entstehen.
- ✔ dass am Ende durch die gewährte Anerkennung der Leistungen gerade weniger an Ihrem Stuhl gesägt wird, als es ohne Delegation der Fall wäre.

Was und wie delegiert werden sollte

Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Delegation ist, dass Sie überhaupt zur Übertragung von Aufgaben an Ihre Mitarbeiter bereit sind. Sie müssen die im vorangegangenen Abschnitt aufgeführten Vorteile einer Delegation (an)erkannt haben und deshalb auch von ihrer Wirkung und ihrem positiven Beitrag überzeugt sein. Erst dann werden Sie loslassen können und das erforderliche Vertrauen in Ihre Mitarbeiter und Kollegen gewähren.

Für die Delegation bieten sich insbesondere folgende Aufgaben an:

- ✔ weniger wichtige, operative Aufgaben
- ✔ Routineaufgaben, die jedem bekannt sind
- ✔ Aufgaben ohne Abstimmungserfordernis
- ✔ einfache Aufgaben, die keiner Erfahrung bedürfen
- ✔ komplexe Aufgaben, die nur ein anderer Experte kann



Sobald Sie die Hürde »Vertrauen« genommen haben und bereit sind zum Delegieren, sollten Sie aber nicht gleich alles delegieren wollen, was an Arbeit vorhanden ist. Zum einen hätten Sie ja dann gar nichts mehr zu tun und zum anderen sind auch nicht alle Aufgaben dafür gleich gut geeignet.

Folgende Aufgaben kommen weniger für die Delegation an andere infrage:

- ✔ wichtige, strategisch bedeutsame Aufgaben
- ✔ vertrauliche Aufgaben
- ✔ umstrittene, konfliktträchtige Aufgaben
- ✔ Aufgaben, die wirklich nur Sie als Experte machen können

Grundsätzlich gilt zwar, dass zumindest langfristig fast alle Aufgaben delegierbar sind, gleichwohl sollten Sie abwägen, wen Sie mit welchen Aufgaben betrauen, denn nicht jede Aufgabe ist bei jedem Mitarbeiter in den besten Händen. Die Aufgaben müssen daher zu den Kompetenzen und zur Verantwortungsbereitschaft der Beauftragten passen (AKV-Prinzip). Die Anwendung des AKV-Prinzips (AKV heißt »Aufgaben-Kompetenz-Verantwortung«) bedeutet, dass Sie bei der Auswahl des Mitarbeiters für eine zu übertragende Aufgabe auf Kriterien achten, wie zum Beispiel:

- ✔ Talent
- ✔ Motivation

- ✔ Fachwissen
- ✔ soziale Kompetenzen
- ✔ Leistungsfähigkeit

Bei der Delegation von Aufgaben sollten Sie die Beauftragten nicht über-, aber auch nicht unterfordern: Zwar ist das Risiko gering, dass bei der Ausführung von ganz einfachen Routineaufgaben gravierende Fehler gemacht werden, aber wenn Sie Mitarbeiter nur mit langweiligen Aufgaben betrauen, könnte das zu einer Erhöhung der Unzufriedenheit und in der Folge zu einer größeren Fluktuation unter Ihren Mitarbeitern führen.

Aber auch wenn Sie den geeignetsten Kandidaten für die zu übertragenden Aufgaben gefunden haben, müssen Sie diesen ordentlich instruieren, damit er seine Aufgaben auch gut erledigen kann. Zur Aufgabenübergabe gehören:

- ✔ eine klare und deutliche Beschreibung der Aufgabe (beispielsweise Problemstellung, Zweck, Ziele und Mittel)
- ✔ die Bereitstellung der zur Lösung der Aufgabe notwendigen Informationen
- ✔ die Zuweisung der erforderlichen Kompetenzen
- ✔ die Bewilligung der benötigten Ressourcen
- ✔ die Übertragung der Verantwortung für die Ergebnisse

Versetzen Sie Ihre Mitarbeiter dabei in die Lage, die Aufgaben selbstständig, mitdenkend und motiviert zu erledigen. Machen Sie die Bedeutung der übertragenen Aufgaben deutlich und die Erwartungen daran transparent und nachvollziehbar. Die Ergebniserwartungen sollten, soweit wie möglich, in Form von Zielvereinbarungen ausgehandelt und dokumentiert werden.

Bei der Delegation von Aufgaben gehen Sie am besten schrittweise vor:

1. **Stellen Sie die für eine Delegation infrage kommenden Aufgaben zusammen.**
2. **Überprüfen Sie die zu übertragenden Aufgaben hinsichtlich ihrer Eignung und stellen Sie fest, welche Aufgaben davon überhaupt delegiert werden können.**
3. **Suchen Sie geeignete Kandidaten für die zu delegierenden Aufgaben aus.**
4. **Motivieren Sie die ausgewählten Mitarbeiter und übergeben Sie ihnen die Aufgabe.**

Kontrollieren

Pläne und Zielvereinbarungen nützen nur etwas, wenn diese auch eingehalten werden. Doch woher können Sie am besten noch in der Ausführungsphase wissen, dass die Arbeiten auch so wie vereinbart durchgeführt und die Ziele erreicht werden? Das geschieht durch Überprüfung beziehungsweise Kontrolle der Ausführung.

Kontrolle stellt den Vergleich von Soll und Ist dar, das heißt zwischen den beabsichtigten und geplanten und den tatsächlich erreichten Ergebnissen und Zielen.

Nur aufgrund der Kontrolle können Sie wissen, wie gut die Arbeitsprozesse erledigt werden und in welcher Situation Sie sich mit Ihrem Unternehmen befinden. Werden durch die Kontrolle Zielabweichungen festgestellt, müssen Maßnahmen ergriffen und es muss gegengesteuert werden.

Doch übertreiben sollten Sie es mit der Kontrolle auch nicht, denn statt des Leitsatzes: »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«, könnte sich durchaus folgende Richtlinie als die bessere Strategie erweisen: »Kontrolle ist gut, mehr Vertrauen und weniger Kontrolle manchmal besser.«

Zu viel Kontrolle kann entmündigen, von der Arbeit abhalten und demotivieren. Damit demonstrieren Sie vor allem Ihr Misstrauen in die Beauftragten. Mit einem solchen gläsernen Unternehmen werden Sie aber in aller Regel gerade nicht die Unternehmensziele mit Ihren Mitarbeitern erreichen. Es ist deshalb besser, das Erreichen bestimmter Meilensteine oder von Zwischenzielen zu überprüfen und nicht jeden einzelnen Arbeitsschritt. Nehmen Sie daher die im Rahmen der Zielvereinbarungen erarbeiteten und beschlossenen Kriterien und überprüfen Sie daran den Fortgang der Arbeiten, wenn bestimmte Meilensteine anstehen. Bei Abweichungen kommt es darauf an, dass Sie konstruktive Kritik und Hilfestellungen Ihrerseits für Ihre Mitarbeiter anbieten. Sind die Arbeiten zur vollsten Zufriedenheit ausgeführt, vergessen Sie das Lob für die Mitarbeiter nicht. Es ist auch ganz wichtig, dass Sie als Ansprechpartner und gefragter Ratgeber während der Erledigung der Aufgaben für Ihre Mitarbeiter bereitstehen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern in jedem Fall ein ehrliches Feedback und zeigen Sie ihnen gegebenenfalls Möglichkeiten zur Verbesserung auf.

Kultur und Führung im Unternehmen

Es gibt kein Unternehmen, das nicht eine Unternehmenskultur hat, ob sie als solche nun so genannt wird oder nicht. Die Unternehmenskultur hängt auch eng zusammen mit der Führung und dem Führungsstil, der ebenfalls in jedem Unternehmen anzutreffen ist. Sowohl die Unternehmenskultur als auch die Führung und ihr »Stil« sind für das Management in einem Unternehmen von essenzieller Bedeutung.

Die Unternehmenskultur

Haben Sie schon einmal einen Pudding an die Wand genagelt? Wohl nicht. Ähnlich schwierig ist es, eine genaue definitorische Abgrenzung von der Unternehmenskultur, oft auch Organisationskultur genannt, abzuliefern. So ist selbst unter Fachleuten umstritten, ob ein Unternehmen eine Kultur ist oder ob es eine Kultur hat. Dennoch können sich die meisten darunter etwas vorstellen.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur

Kultur kommt insbesondere darin zum Ausdruck, wie Menschen denken, wahrnehmen, fühlen, bewerten und was sie machen und wie sie es tun. Damit sind kulturelle Aspekte in jedem Unternehmen fast überall allgegenwärtig. Unternehmenskultur zeigt sich

- ✔ in der Gestaltung der Arbeitsplätze, zum Beispiel ob die Büros mit Bildern ausgestattet sind, inwiefern sie modern eingerichtet sind oder ob sie hell und freundlich wirken,
- ✔ durch die Art und Weise des Umgangs, wie Auftreten, Benehmen, Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft und Höflichkeit,
- ✔ in der Kommunikation (zum Beispiel Aufmerksamkeit, Verständlichkeit, Klarheit und Transparenz) zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden,
- ✔ in der Verwendung bestimmter Symbole und Farben auf Briefköpfen, der Website oder in dem Design von Produkten,
- ✔ in Leitbildern (Führungsprinzipien, Qualitäts- und Leistungsbekenntnissen, Zielen und Richtlinien) und Riten (zum Beispiel in Form von Ausflügen und betrieblichen Festen, Beförderungen und Preisverleihungen).

Die *Unternehmenskultur* ergibt sich aus den Normen, Werten, Sitten, Regeln, Haltungen und Glaubenssätzen, die für das Verhalten und Handeln der Menschen in den Organisationen maßgeblich sind.

Die Unternehmenskultur ist von herausragender Bedeutung für das Management: Es kann ihm nicht egal sein, wie die Mitarbeiter über ihre Tätigkeit, ihre Vorgesetzten, die vom Unternehmen erzeugten Produkte denken, denn davon hängt doch ganz entscheidend auch der Erfolg des Unternehmens ab.

Die Unternehmenskultur gestalten

Die Frage bezüglich der Bedeutung der Unternehmenskultur für das Management ist nicht, ob das Management die Kultur berücksichtigen muss, sondern ob es darüber hinaus die Kultur gezielt gestalten und verändern kann. Wird diese Frage positiv beantwortet, schließt sich die Frage nach dem Ausmaß und der Geschwindigkeit der Veränderbarkeit der Unternehmenskultur an. Hier kann Ihnen ein Modell von Edgar Schein, einem der wichtigsten Vordenker zum Konzept der Organisationskultur, einige Anregungen geben.

Die Unternehmenskultur ist nach Edgar Schein im Wesentlichen auf drei Ebenen in der Organisation angesiedelt (siehe dazu auch Abbildung 7.1):

- ✔ Auf der **ersten, oberen Ebene** beziehungsweise an der Oberfläche befinden sich die sinnlich wahrnehmbaren Erscheinungen der Kultur, das sind die konkreten Handlungen und Verhaltensweisen der Menschen (Umgangsformen, Rituale etc.) und die in physischen Dingen manifestierten Symbole und Ausdrucksformen (zum Beispiel Logos, Flaggen, Farben und Formen), mithin die sichtbaren Objekte, Strukturen und Prozesse in den Organisationen.

- ✔ Auf der **zweiten, mittleren Ebene** treffen Sie auf die Einstellungen, Werthaltungen und Maßstäbe, von denen die Menschen sich in ihrem Verhalten und Handeln leiten lassen. Auf dieser Werteebene beschäftigen sich die Menschen bewusst damit, wie die Dinge sein sollten und was man tun beziehungsweise unterlassen sollte (beziehungsweise was geboten und was verboten sein sollte):
  - Wie sollen die Kunden behandelt werden?
  - Wie soll mit Produktfehlern verfahren werden? Ist Korruption ein, wenn auch nicht legales, so doch akzeptables und notwendiges Übel?
  - Sollen Frauen bei gleicher Leistung genauso wie Männer bezahlt werden?
- ✔ Die **dritte und tiefste Ebene** ist die Ebene der Grundannahmen und Grundüberzeugungen (Menschenbilder, Traditionen, Sinnfragen des Lebens), die von den Menschen gar nicht wahrgenommen und bewusst hinterfragt werden, die aber dennoch zum Orientierungsrahmen der Menschen in ihrer Umwelt geworden sind. Zur dritten Ebene gehört beispielsweise eine von Fairness, Höflichkeit und Respekt geprägte Kultur.

Sie haben die dritte Ebene der Unternehmenskultur nach Edgar Schein erreicht, wenn es Ihnen zum Beispiel in Fleisch und Blut übergegangen ist, sich gegenüber jedem anderen Menschen fair, höflich und respektvoll, unbesehen seines Standes und seiner Herkunft, zu verhalten. Darüber befragt, warum Sie sich so verhalten, können Sie nur die einfache Antwort geben: Das ist doch selbstverständlich!

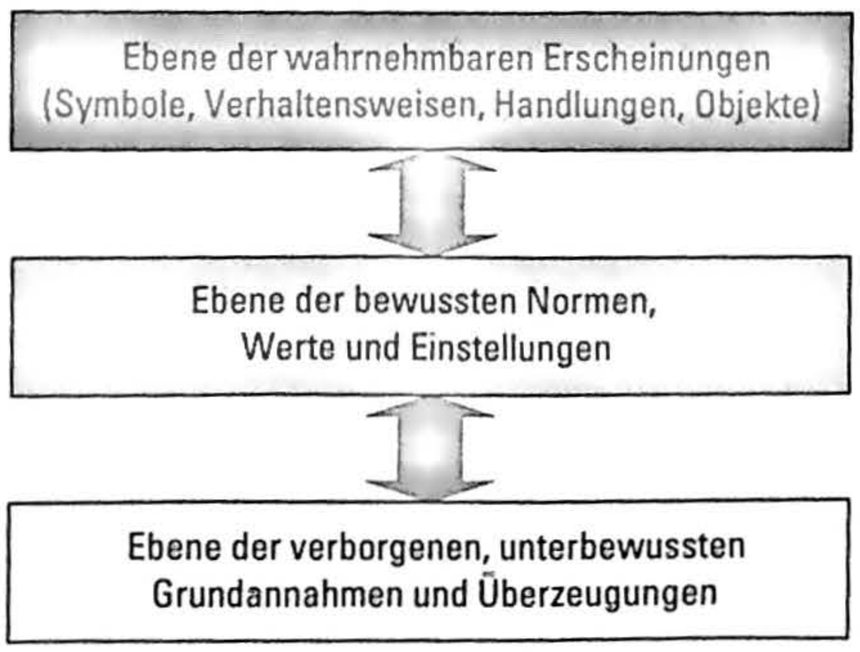


Abbildung 7.1: Die drei Ebenen der Unternehmenskultur

Nach Scheins Modell kann die Frage, inwiefern Manager die Kultur im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen können, mit einem klaren »Jein« beantwortet werden: Die Unternehmenskultur ist veränderlich, jedoch lässt sie sich nicht beliebig von einem Tag auf den anderen manipulieren.

Zwar lassen sich auf der ersten Ebene der Unternehmenskultur nach Schein bestimmte Ansprüche leicht symbolisieren, indem beispielsweise ein Leitbild aufgestellt und formuliert wird, nach dem jedermann freundlich, fair und höflich zu behandeln ist. Auch wenn jedem Unternehmensangehörigen dieses Leitbild

> eingerahmt auf den Tisch gestellt wird, bedeutet das nicht sogleich, dass diese Forderung auch als Wert akzeptiert wird und schon gar nicht, dass sie auch von den Menschen gelebt und verinnerlicht wird.

Die Kultur eines Unternehmens kann zwar gestaltet und verändert werden, dies ist jedoch in der Regel ein vielschichtiger, schwer steuerbarer Prozess. Einfach anordnen lässt sie sich jedenfalls nicht und schon gar nicht lässt sie sich von heute auf morgen verändern. Die angestrebte Unternehmenskultur muss daher nicht nur wirksam kommuniziert werden, gefordert ist vielmehr, dass sie durch ein gutes Vorbild auch gezeigt und gelebt wird.

In Abbildung 7.1, die die drei Ebenen der Unternehmenskultur zeigt, können Sie anhand der abgebildeten Doppelpfeile entnehmen, dass die verschiedenen Ebenen miteinander in Beziehung stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Wenn Sie beispielsweise eine Höflichkeitskultur einführen möchten, müssen Sie immer damit rechnen, dass die bestehende Kultur der Unhöflichkeit zurückwirkt, das heißt, dass die Menschen noch eine Zeit lang von der Überzeugung ausgehen, dass man durch Rücksichtslosigkeit erfolgreicher ist. Sie müssen ja noch erst vom Gegenteil überzeugt werden und die neue Kultur erlernen. Den jeweils bestehenden Unternehmenskulturen wohnt daher ein gewisses Moment der Trägheit inne. Mehr dazu im grauen Kasten »Die Crux mit der Veränderung der Unternehmenskultur«.

Die Crux mit der Veränderung der Unternehmenskultur

Eine bestehende Unternehmenskultur ist nur mit einem erheblichen Aufwand und kaum stromlinienförmig im Sinne der neuen Kultur zu verändern. Haben Sie es aber erst einmal geschafft, hat das den Vorteil, dass die einmal erreichte Kultur zum Selbstläufer wird. Doch selbst wenn Sie das glaubwürdigste Vorbild abgeben und alles bei der Gestaltung der Unternehmenskultur richtig machen, müssen Sie immer noch mit Störfeuer aus der weiteren kulturellen Umwelt rechnen. Denn Unternehmen und deren Mitglieder sind nicht isoliert vom Rest der Welt, sie sind eingebunden in ein umfassendes soziales und kulturelles System, das regionalen, überregionalen und internationalen Einflüssen ausgesetzt ist. So prägt beispielsweise die landesübliche Kultur die Menschen, die in diesen Ländern leben. In einer Gesellschaft, in der zum Beispiel Disziplin und Pünktlichkeit einen weniger hohen Stellenwert haben, wird es grundsätzlich schwieriger sein, eine solche Kultur einzuführen als in Ländern, in denen diese Eigenschaften bereits zu den selbstverständlichen Werten in der Arbeitswelt zählen.

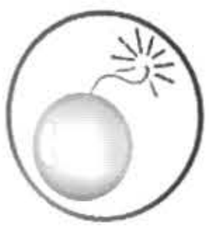
Auch wenn Sie eine Kultur vielleicht nicht so wie gewünscht verändern können, Sie sollten in jedem Fall mit ihr rechnen. Wer gegen die kulturellen Eigenheiten vor Ort handelt, wird es sehr schwer haben, seine Ziele zu erreichen. Jeder, der zum Beispiel die Strukturen einer Organisation verändern möchte, muss mit dem darunter liegenden informellen System, der sozialen Beziehungen und Gruppen mit ihren verschiedenen Interessen und Werthaltungen sowie mit externen kulturellen Einflussfaktoren rechnen.

Erfolg durch Unternehmenskultur

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist ein komplexer Erfahrungs- und Lernprozess, der zwar durch gezielte Schulungsmaßnahmen, Belohnungssysteme, Workshops und Managementanordnungen angestoßen werden kann, aber damit längst nicht umgesetzt ist. Nur wenn die Mitarbeiter selbst erleben, wie sie durch Höflichkeit und faire Behandlung nicht nur erfolgreicher in ihrem Beruf sind, sondern es ihnen auch persönlich damit besser geht, werden sie diese Normen akzeptieren, unterstützen und langsam einüben, bis es schließlich für sie selbstverständlich geworden ist, sich so zu verhalten.

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass sich der mit der Berücksichtigung oder Gestaltung der Unternehmenskultur verbundene Aufwand für den Praktiker lohnen kann, denn eine positive Unternehmenskultur steht offenbar ursächlich in einem recht engen und deutlichen Zusammenhang mit folgenden Erfolgsfaktoren:

- ✔ Es besteht eine höhere Leistungsmotivation unter den Unternehmensangehörigen, das bedeutet, ein größerer Output und/oder eine höhere Qualität der Leistungen.
- ✔ Es gibt eine höhere Identifikation der Unternehmensangehörigen mit dem Unternehmen, was sich zum Beispiel in einer niedrigeren Fluktuation unter den Mitarbeitern zeigen kann.
- ✔ Die Koordinierungs- und Orientierungsleistungen der Unternehmenskultur entlasten ganz wesentlich die formalen Regeln und Abstimmungsprozesse im Unternehmen.
- ✔ Die Kommunikation wird durch ein besseres gemeinsames Verständnis der Dinge wirtschaftlicher und wirksamer.
- ✔ Es herrscht eine größere, bessere Integration der Unternehmensangehörigen, was zu weniger Spannungen und Konflikten in der Organisation und damit zu einer geringeren Verschwendung von Ressourcen führen kann.
- ✔ Das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessert sich und führt zu mehr Kunden, Umsatz und schließlich mehr Gewinn.



Es sind aber nicht nur die positiven Effekte, denen Sie Ihre Aufmerksamkeit schenken sollten, sondern auch die negativen Effekte einer stark verwurzelten Unternehmenskultur. Eine ausgeprägte und tief verwurzelte Kultur, die zuvor sehr gut zu den Umweltbedingungen passte, kann zum Beispiel blind für neue Anforderungen und Entwicklungen in der Umwelt sein und sich unter diesen neuen Gegebenheiten als sehr hinderlich für dringend erforderliche Anpassungsprozesse erweisen. Das gilt natürlich nicht, wenn die Kultur sozusagen schon auf Veränderung und Innovation angelegt ist beziehungsweise die Veränderung als ein Wert an sich gilt.

Die Unternehmenskultur verändern

Wenn Sie als Manager nun planen, eine Veränderung der Unternehmenskultur in eine bestimmte Richtung vorzunehmen, können Sie wie folgt vorgehen:

1. **Lernen Sie die bestehende Ist-Kultur kennen.**
2. **Schaffen Sie ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer kulturellen Veränderung bei den Unternehmensmitgliedern, die von der Veränderung betroffen sind.**
3. **Bestimmen und formulieren Sie die angestrebte Sollkultur ausgehend von den Unternehmenszielen mit und in Übereinstimmung mit den Beteiligten und Betroffenen.**
4. **Planen und budgetieren Sie die einzelnen Maßnahmen, Instrumente und Vorgehensweisen.**
5. **Führen Sie die geplante Kultur mithilfe der dafür vorgesehenen Maßnahmen ein und seien Sie selbst ein Vorbild.**
6. **Überprüfen beziehungsweise kontrollieren Sie den Umsetzungsprozess und die Resultate in regelmäßigen Abständen.**

Eine Veränderung der Kultur können Sie nicht im luftleeren Raum durchführen, sondern sie muss immer an die bestehende Kultur anknüpfen. Dabei sollten Sie die vorhandenen Traditionen und Verhaltensgewohnheiten nicht einfach übergehen, sondern diese bei der Einführung neuer Verhaltensweisen und Maßstäbe berücksichtigen.

Der Umwandlungsprozess einer Unternehmenskultur muss ausgehend von der alten Unternehmenskultur langfristig angelegt und vollzogen werden. Erfolgen die Veränderungen zu schnell, kann das leicht Widerstände hervorrufen. Grundlegende und tief verwurzelte Überzeugungen lassen sich nun einmal nicht über Nacht über Bord werfen. Die Veränderungen sollten vor allem auch nicht per Anordnung von oben nach unten erlassen werden. Nur mit den betroffenen und beteiligten Menschen und nicht gegen sie wird sich die bestehende Kultur ändern lassen. Selbstverständlich spielt dabei jedoch die Überzeugung und das Mitwirken der Führungskräfte eine ganz entscheidende Rolle. Denn der Wandel der Unternehmenskultur steht und fällt mit der Annahme der neuen Regeln, Normen und Werte und dem darauf bezogenen vorbildlichen Verhalten der Führungskräfte im Unternehmen. Kurz gesagt, der kulturelle Wandel ist durch eine in jede Richtung offene Kommunikation, in der die Mitarbeiter ebenso wie die Führungskräfte auch mit durchaus kritischen Beiträgen gehört und eingebunden werden, zu bewerkstelligen.

Die Führung im Unternehmen

In jedem Unternehmen, in dem mehrere Menschen arbeitsteilig zusammenarbeiten, gilt es, die Arbeit aufzuteilen, zu strukturieren und zu organisieren. Das passiert aber nicht von selbst, es muss sich schon jemand darum kümmern. Als Führungskraft eines Unternehmens müssen Sie im Sinne der Unternehmensziele Ihre Mitarbeiter dazu bewegen, das heißt im wahrsten

Sinne des Wortes »motivieren«, ihre Positionen im Betrieb einzunehmen und ihre Aufgaben und Rollen möglichst optimal zu erfüllen. Zum Führen gehört unter anderem:

- ✔ die Übernahme von Verantwortung gegenüber den anvertrauten Menschen
- ✔ die Vorgabe von Zielen, Normen, Werten, Qualitätskriterien, Regeln und Standards für die Handlungen und Verhaltensweisen der Untergebenen
- ✔ das vorbildliche Verhalten entsprechend den Zielen, Normen und Werten des Unternehmens
- ✔ die Bestimmung wer, was, wann, womit und mit wem zu machen hat
- ✔ die Motivation der Mitarbeiter beziehungsweise Kollegen
- ✔ die Überprüfung und Kontrolle der Arbeitsweise und der Ergebnisse der Mitarbeiter
- ✔ die Beratung, Einweisung und Anleitung beziehungsweise Betreuung der Mitarbeiter
- ✔ die Belehrung, Sanktion und Korrektur der Mitarbeiter
- ✔ die Information und Koordination von Mitarbeitern

Führung im engeren Sinne ist im Vergleich zum Management deutlich stärker auf die Steuerung menschlicher Verhaltensweisen und des menschlichen Handelns ausgerichtet. Sie baut dabei auf den sozialen Beziehungen im Unternehmen auf und ist grundsätzlich durch ein Unterordnungsverhältnis der Geführten gekennzeichnet. Führen und damit die Übernahme von Verantwortung bedeutet insofern nicht nur für die Umsetzung der Ziele des Unternehmens geradezustehen, sondern auch für die Geführten beziehungsweise die von Ihren Entscheidungen unmittelbar betroffenen Mitarbeiter die Verantwortung zu übernehmen.

Verantwortlich handeln Sie, wenn Sie nach bestem Wissen und Gewissen, das heißt vor dem Hintergrund allgemeiner ethisch-moralischer Wertmaßstäbe, Ihr Handeln hinsichtlich der Konsequenzen der davon betroffenen Menschen beurteilen und begründen können.

Ein Wertmaßstab, man nennt es auch *Handlungsmaxime* (oder *persönlicher Gerichtshof*), kommt zum Beispiel in folgender Forderung zum Ausdruck: »Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem andern zu«. Verantwortlich sein heißt ferner, bei Fehlern oder negativen Folgen des eigenen Handelns für die Konsequenzen vor den Betroffenen einzustehen und ihnen Rede und Antwort darauf zu geben.

Vergessen Sie nicht, dass die Führung, so wie sie ausgeübt wird, eine Vorbild- und Orientierungsfunktion für die Mitarbeiter im Unternehmen hat. Ihr Verhalten als Chef hat einen erheblichen Einfluss auf die Bereitschaft der Mitarbeiter, Leistungen zu erbringen! Das Engagement der Mitarbeiter und damit deren Leistung hängt zu einem ganz erheblichen Teil davon ab, was die Führung vorlebt und wie sie durchgeführt wird!

Führungsstile und ihre Bedeutung

Die Führung kann unterschiedlich im Unternehmen aufgeteilt sein. In kleinen und mittleren Unternehmen haben in der Regel die Inhaber das Sagen im Unternehmen, während in größeren Unternehmen diese Befugnis oft dem Management übertragen wird (lesen Sie dazu auch den Abschnitt »Was es heißt zu managen« weiter vorn in diesem Kapitel). Je nachdem, welche Person in welcher Position Führungsverantwortung übernimmt, kann die Führung ganz unterschiedlich ausfallen. Zu den Kernfragen der Führung gehört daher die Frage: Wer führt wen unter welchen Bedingungen und in welcher Weise?

Die wichtigsten Führungsstile im Überblick

Die verschiedenen Formen der Ausübung von Führung werden *Führungsstile* genannt. Die Tabelle 7.2 gibt Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Führungsstile.

Mensch als Objekt und Mittel zum Zweck		Mensch als Subjekt und Selbstzweck
autokratisch, autoritär	partizipativ, konsultativ	delegativ
patriarchalisch, charismatisch	demokratisch	liberalistisch, laisser-faire
bürokratisch, formell	partnerschaftlich, kooperativ	selbstverwaltend

Tabelle 7.2: Sie haben die Wahl: Die Führungsstile im Unternehmen

- ✔ **Autokratischer Führungsstil:** Die Führungsperson übt unumschränkt ihre Macht aus, das heißt, sie setzt ihren Willen im Widerspruchsfall kompromisslos auch gegen den Willen der betreffenden Mitarbeiter durch. Die Mitarbeiter werden dabei gar nicht erst nach ihrem Willen oder ihrer Meinung gefragt. Der Führende übt somit eine Selbstherrschaft im Unternehmen aus und besitzt die uneingeschränkte Macht dazu.
- ✔ **Autoritärer Führungsstil:** Dieser Stil drückt sich durch das Verhältnis von Über- und Unterordnung beziehungsweise von Befehl und Gehorsam aus. Die Befehlsgewalt beruht dabei auf der Macht und der Autorität, die mit der Position des Führenden im Unternehmen verbunden ist.
- ✔ **Patriarchalischer Führungsstil:** Der Patriarch nimmt sich in wohlwollender Weise seiner Untergebenen an, denen er das Ruder nicht überlassen möchte, weil sie dazu nach seiner Auffassung nach nicht in der Lage sind. Er ist und bleibt der Herr im Hause, der für die anderen sorgen muss. Wie der autokratische und autoritäre Führungsstil nimmt der patriarchalisch Führende an, dass er allein im Besitz der Kenntnisse und Fähigkeiten ist, die notwendig sind, um das Unternehmen zu leiten.
- ✔ **Charismatischer Führungsstil:** Er bezieht sich auf die Ausstrahlungskraft auf andere Menschen. Die Persönlichkeit der Führungskraft – und nicht die Befugnisse und Ressourcen – bewirkt, dass die Mitarbeiter bereitwillig folgen.
- ✔ **Bürokratischer Führungsstil:** Hier sind nicht die Eigenschaften einer Person maßgeblich, sondern unpersönliche Regeln und Formalien bestimmen, was zu tun ist. Es gelten

die formellen Stellenbeschreibungen und das, was an Handlungs- und Arbeitsabläufen in Vorschriften und Handbüchern geregelt ist.

In allen oben genannten Führungsstilen, die im Übrigen der bekannte Soziologe und Politikwissenschaftler Max Weber auf den Punkt gebracht hat, hat der Mitarbeiter nichts zu sagen. Die Devise lautet hier: Führungskräfte entscheiden und die Mitarbeiter setzen die Anweisungen um. Diese Führungsstile sind traditionell und heute kaum noch in reiner Form in den modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften anzutreffen.

- ✔ **Partizipativ-konsultativer Führungsstil:** Hier ist die Meinung der Mitarbeiter ausdrücklich gefragt und sie werden vor Entscheidungen zurate gezogen.
- ✔ **Demokratischer Führungsstil:** Bei diesem Führungsstil werden die Mitarbeiter an den betrieblichen Entscheidungen beteiligt und ihnen wird ein Mitspracherecht eingeräumt.
- ✔ **Partnerschaftlich-kooperativer Führungsstil:** Hier werden die Mitarbeiter als gleichwertige Partner angesehen und als »Mitarbeitende« in die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen. Den Mitarbeitern werden außerdem Kompetenzen zur Lösung bestimmter Probleme und zur Durchführung von Aufgaben überlassen. Statt des Einzelkämpfers ist Teamwork angesagt. Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist respektvoll und gegenseitig anerkennend.
- ✔ **Liberalistischer, delegativer und selbstverwaltender Führungsstil:** Den Mitarbeitern wird die volle Freiheit und Kompetenz zur Fällung der Entscheidungen und Durchführung der Arbeiten überlassen. Ihnen wird damit auch die volle Verantwortung für ihren Zuständigkeitsbereich zugewiesen. Die Aufgabe des Vorgesetzten beschränkt sich hier auf die Vermittlung von Informationen und Beratung der Mitarbeiter im Bedarfsfall.
- ✔ **Laisser-faire-Führungsstil:** Hier zeigt sich die Führung nahezu gleichgültig gegenüber dem, was die Mitarbeiter tun und es ist ihr eigentlich auch egal, welche Probleme an der Basis bestehen. Die Grundannahme dieses Führungsstils ist, dass die Mitarbeiter für die mit den übertragenen Aufgaben zusammenhängenden Probleme schon die richtigen Lösungen finden werden, denn diese sind ja schließlich erwachsene und aufgeklärte Menschen.

Führungsstile bewerten und auswählen

Im vorangegangenen Abschnitt haben Sie erfahren, wie das Leistungsverhalten der Mitarbeiter durch das Verhalten der Führungskräfte beeinflusst werden kann und Sie haben einen Überblick über die verschiedenen Führungsstile bekommen. Die Frage ist nur, welcher von diesen Stilen denn der beste für das Unternehmen ist. Vielleicht meinen Sie, dass der autoritäre Stil, wenn er denn noch angewendet wird, heutzutage keine so guten Ergebnisse hervorbringen kann. Doch ganz so eindeutig und einfach sind die Verhältnisse in der Praxis nicht.

Jeder Führungsstil hat seine Vor- und Nachteile (siehe Tabelle 7.3 in der Übersicht) und es kommt auf die jeweilige Situation an, denn je nach den Handlungsbedingungen kann der eine oder der andere Stil von Vorteil sein: In einem kulturellen Umfeld und bei Aufgabenbereichen,

in denen die Mitarbeiter weniger qualifiziert, gebildet und zudem kulturell tendenziell autoritär geprägt sind, werden Sie beispielsweise kaum mit einem partnerschaftlich-kooperativen Stil erfolgreich sein, sondern vielmehr auf einen autoritären Stil zurückgreifen müssen. Die Autorität der Führungskräfte wird in diesem Fall von den Mitarbeitern geradezu erwartet und auch verlangt. Wenn es dagegen um die Lösung hochkomplexer anspruchsvoller Aufgaben geht und Sie es mit gebildeten und hochqualifizierten Mitarbeitern zu tun haben, die daran gewöhnt sind, selbstbestimmt zu arbeiten, werden Sie mit einem autoritären Führungsstil geradezu Schiffbruch erleiden.

Versuchen Sie doch mal einem erfahrenen Konzertdirigenten anzuweisen, wie er zu dirigieren hat. Möglicherweise würden Sie damit sogar einen Eklat provozieren.

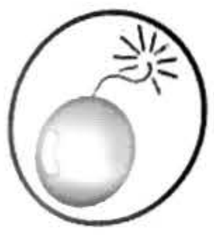
Führungsstil	Vorteile	Nachteile
klassisch autoritär	✔ klare Verantwortung ✔ kompromisslose, schnelle und konsistente Entscheidungen aus einem Guss bei vergleichsweise geringen Kosten für die Entscheidungsfindung	✔ geringe Motivation der Mitarbeiter durch Fremdbestimmung ✔ Handlungsunfähigkeit bei Abwesenheit der Führung ✔ Fehleranfälligkeit der Führung durch Aufgabenüberlastung
kooperativ, demokratisch	✔ hohe Motivation der Mitarbeiter ✔ Arbeitsentlastung durch Delegation ✔ bessere Entscheidungen durch Beteiligung der Mitarbeiter ✔ Nutzung der Kompetenzen der Mitarbeiter	✔ lange Entscheidungsprozesse und höhere Kosten der Entscheidungsfindung ✔ unklare Entscheidungen durch Kompromisse und der Berücksichtigung verschiedener Interessen
delegativ, laisser-faire	✔ die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter ist möglich ✔ jeder kann sich mit seinen Stärken einbringen, was sich motivierend auf die Mitarbeiter auswirken kann	✔ jeder macht, was er will ✔ die Mitarbeiter sind orientierungslos und können mit der Freiheit nicht umgehen ✔ Konflikte und Widersprüche entstehen

Tabelle 7.3: Führungsstile und ihre möglichen Folgen im Vergleich

Wenn Sie die Wahl Ihres Führungsstils von den zu lösenden Aufgaben, dem kulturellen Umfeld, den Mitarbeitern und Führungskräften und anderen Bedingungen der Situation abhängig machen, entsprechen Sie einem sogenannten *situativen Stil*.

Beim *situativen Führungsstil* ist nicht ein einziger Stil gefordert, sondern es können in ein und derselben Firma je nach Mitarbeitergruppe und Arbeitsumfeld durchaus unterschiedliche Führungsstile gepflegt werden.

Als gute Führungskraft werden Sie immer die Unternehmensziele, die Aufgaben, die Situation und die Mitarbeiter als Menschen verantwortungsbewusst bei der Wahl Ihres Führungsstils berücksichtigen. Bedenken Sie auch: Nicht jeder ist als Führungskraft für jeden Führungsstil geeignet. Die Auswahl der Führungskräfte sollte daher sorgfältig vorbereitet und wohl bedacht getroffen werden.



Den Königsweg zu einer guten Führungskraft gibt es nicht, denn zu unterschiedlich sind die Anforderungen an die verschiedenen Formen der Führung. Die Führungsstile können auch nur schwerlich erlernt werden. Ein erfolgreicher Führungsstil hängt nicht zuletzt von der Persönlichkeit, den Menschenkenntnissen und der Lebenserfahrung ab.

Mit Strategie zum Erfolg

Der Ausdruck *Strategie* ist militärischer Herkunft und bedeutet die Kunst, ein Heer zu führen. Im *strategischen Management* geht es um die Kunst, ein Unternehmen zum Ziel zu führen. Welche Aufgaben das strategische Management von Unternehmen genauer hat und welche Strategien und Erfolgsfaktoren es dabei gibt, das erfahren Sie in den nächsten Abschnitten.

Die strategischen Entscheidungen des Managements beziehungsweise der Unternehmensführung setzen die Rahmenbedingungen für alle weiteren Entscheidungen im Unternehmen. Sie sind allgemeingültig formuliert, zukunftsgerichtet und beziehen sich auf das ganze Unternehmen. Daher müssen die strategischen Vorgaben im Rahmen des taktischen und operativen Managements in durchführbare Anweisungen für das Verhalten und die Handlungen übersetzt werden. Die grundlegenden Entscheidungen des strategischen Managements zielen des Weiteren auf den langfristigen Aufbau von Erfolgspotenzialen ab. Dabei wird auch der Einsatz von Ressourcen und Investitionen geplant und entschieden.

Aufgaben des strategischen Managements

Im Rahmen des strategischen Managements befasst man sich mit den langfristig durch das Unternehmen angestrebten Zielen und der Frage, wie diese Ziele am besten erreicht werden können.

Das strategische Management und die aus ihm hervorgehenden Unternehmensstrategien bestehen aus den Entscheidungen und Plänen darüber, mit welchen Mitteln, Maßnahmen und Vorgehensweisen langfristig und nachhaltig der Unternehmenserfolg herbeigeführt werden soll.

Typische Aufgaben und Entscheidungen des strategischen Managements sind:

- ✔ die Bestimmung und Festlegung des Leistungsangebots beziehungsweise der Produkte
- ✔ die Auswahl der Märkte, auf denen die Produkte angeboten werden sollen

- ✔ die Bestimmung des Wertschöpfungsbeitrags, das heißt, wie die Leistungen erbracht und die Produkte des Unternehmens hergestellt werden (zum Beispiel ob maschinell oder handwerklich gefertigt werden soll)
- ✔ die Behauptung des Unternehmens mit seinen Produkten gegenüber der Konkurrenz in den Märkten (durch besondere Leistungen und Produktmerkmale, die auch als Alleinstellungsmerkmale bezeichnet werden können)
- ✔ die langfristige Sicherung und der Erhalt der Wettbewerbsvorteile

Im Rahmen des strategischen Managements gilt es, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Wettbewerb zu erkennen, die Stärken auszubauen und die Schwächen abzubauen oder ganz auszumerzen. Chancen müssen dabei weitgehend genutzt und unkalkulierbare Risiken vermieden werden.

Die Entscheidungen, die im Rahmen des strategischen Managements gefällt werden müssen, betreffen das ganze Unternehmen und setzen daher die Kenntnis der gesamten Situation des Unternehmens im Wettbewerb voraus. Aus diesem Grund sollte auch die Unternehmensführung die strategischen Entscheidungen übernehmen.

Erich Gutenberg (der Begründer der modernen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland) sprach bezüglich der Entscheidungen im strategischen Management von echten Führungsentscheidungen, also Entscheidungen, die nicht an Mitarbeiter oder untere Instanzen delegiert werden sollten.

Auf dem Weg zum Ziel: Unternehmensstrategien

Die Entwicklung der Unternehmensstrategien gehört zum Kern der Aufgaben des strategischen Managements. Die Strategien markieren die zentralen Arbeitsgebiete und Handlungsbereiche des Unternehmens.

Die zentralen Arbeitsgebiete und Handlungsbereiche des Unternehmens werden auch als *strategische Geschäftsfelder* bezeichnet.

Strategische Geschäftsfelder können für alle wichtigen Bereiche des Unternehmens entwickelt werden. Außerordentlich wichtige strategische Geschäftsfelder sind die Unternehmensleistungen und die Produkte. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- ✔ Welche Art von Produkten wollen Sie anbieten?
- ✔ Auf welchen Märkten und in welchen Regionen wollen Sie mit Ihren Produkten präsent sein?
- ✔ Welche Funktionen beziehungsweise welchen Nutzen sollen die Produkte bieten?
- ✔ An welche Kunden soll sich das Angebot richten?
- ✔ Mit welcher Technik sollen die Produkte hergestellt werden?

- ✔ Welcher Qualitätsstandard soll zu welchen Preisen geboten werden?
- ✔ Wie soll das Produktportfolio aussehen (das heißt die Zusammensetzung des Produktangebots insgesamt; mehr dazu finden Sie in Kapitel 4)?

Je nach den Zielen und Antworten auf diese Fragen ergeben sich folgende **Marktstrategien:**

- ✔ Wenn Sie mit einem bereits auf einem Markt befindlichen Produkt dessen Marktanteil erhöhen wollen, dann haben Sie sich für eine **Marktdurchdringung** als Strategie entschieden.
- ✔ Wollen Sie mit dem gegebenen Produkt stattdessen auf einen neuen Markt gehen und den erschließen, so handelt es sich um eine **Marktentwicklung**.
- ✔ Eine **Produktentwicklungsstrategie** liegt vor, wenn Sie für einen bestehenden Markt ein neues Produkt für die Kunden dieses Marktes anbieten möchten.
- ✔ Sollten Sie aber neue Produkte für neue Märkte planen, dann spricht man von einer Strategie der **Diversifikation** (mehr dazu finden Sie in Kapitel 4).

Bei der Ausgestaltung Ihrer Produktpolitik können Sie auf jede Menge Strategien zurückgreifen. Eine weitere Strategie in diesem Zusammenhang ist beispielsweise:

- ✔ **Preis- oder Qualitätsstrategie** für Produkte, das heißt, ob Sie die Produkte mit höheren Preisen und herausragender Qualität (Premium-Strategie) oder zu geringeren Preisen und mittlerer Qualität (Discount-Strategie) anbieten wollen.

Für alle wichtigen Bereiche des Unternehmens sollten Sie Strategien entwickelt haben und sich danach in den unternehmerischen Aktivitäten ausrichten.

Worauf der Erfolg beruht: Erfolgsfaktoren

Auf der Suche nach den Spitzenleistungen der Unternehmen sind Tom Peters und Robert Waterman als Berater einer Unternehmensberatungsfirma auf sieben eng zusammenhängende Faktoren beziehungsweise Aspekte der Unternehmen gestoßen, die den Unternehmenserfolg ursächlich und maßgeblich beeinflussen. Das daraus resultierende Modell wurde nicht nur bei Unternehmenspraktikern als das *7-S-Modell* weltweit bekannt.

Das 7-S-Modell

Das S im 7-S-Modell steht für den Anfangsbuchstaben der sieben Faktoren, die Sie der Tabelle 7.4 entnehmen.

Faktoren	Beschreibung
Superordinate Goals	die übergeordneten Ziele und Visionen des Unternehmens beziehungsweise dessen Zweck
Style	der Führungsstil, der mitmenschliche Umgang, die Werte, das heißt die Kultur, die im Unternehmen praktiziert wird
Staff	das Personal, die Menschen mit ihrer Motivation, ihren Interessen und Bedürfnissen
Skills	die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter und Kollegen
Strategy	die Strategien des Unternehmens, das heißt alle geplanten Maßnahmen, die langfristig den Erfolg des Unternehmens sichern sollen
Structure	der Aufbau der Organisation beziehungsweise die organisatorischen Einheiten, das heißt Arbeitsplätze sowie die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Einheiten, mithin die Arbeitsteilung im Unternehmen
Systems	die formellen und informellen Systeme, die zur Umsetzung der Strategien der Abläufe der betrieblichen Prozesse dienen, wie zum Beispiel das Informations- und Kommunikationssystem oder das Controllingsystem

Tabelle 7.4: Die 7-S-Erfolgsfaktoren nach Tom Peters und Robert Waterman

Erfolgsfaktoren sind Ursachen oder Bedingungen, die für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend sind, und deshalb neben dem Erfolgsfaktor der Strategieentwicklung berücksichtigt werden sollten.

Aus der Tabelle 7.4 können Sie entnehmen, auf welche Faktoren Sie neben der Wahl Ihrer Unternehmensstrategie achten sollten. Zu beachten ist dabei, dass diese Faktoren sich nicht nur direkt auf den Erfolg des Unternehmens auswirken, sondern sich auch gegenseitig beeinflussen können. Die strategischen Überlegungen sollten daher alle Faktoren in Betracht ziehen und in die Planungen einbinden. Mit den sieben Erfolgsfaktoren hängen zudem weitere unternehmensinterne Erfolgskriterien, wie die Produkte und die Qualität, die Produktionsweise, die eingesetzte Technologie oder die Investitionstätigkeit zusammen. Darüber hinaus gibt es die von außen auf den Erfolg Ihres Unternehmens einwirkenden Faktoren. Diese sind beispielsweise:

- ✔ Entwicklung der Kundenbedürfnisse
- ✔ technischer Fortschritt
- ✔ Wettbewerb
- ✔ rechtliche, soziale, kulturelle und politische Rahmenbedingungen

Auf einige dieser externen Faktoren können Sie jedoch nur sehr geringen Einfluss nehmen und haben kaum Gestaltungsspielraum.

PIMS: Die richtige Strategie auswählen

Sind denn alle Strategien gleichwichtig für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich? Mit dieser Frage beschäftigte sich bereits in den 1960er-Jahren eine erfahrungswissenschaftlich fundierte Untersuchung bei der Firma General Electric, die die Bestimmung der wichtigsten Erfolgsfaktoren und strategischen Geschäftseinheiten zum Ziel hatte. Diese Studie, die unter dem Namen *PIMS* (Profit Impact of Market Strategies) berühmt wurde, wird bis heute regelmäßig wiederholt. Im Rahmen dieser Studie geben rund 250 Unternehmen zu etwa 3.000 strategischen Geschäftseinheiten Auskunft. Im Rahmen von PIMS fielen insgesamt 30 Merkmale oder Aspekte im und außerhalb des Unternehmens im Hinblick auf den Unternehmenserfolg besonders auf (gemessen an dem sogenannten Return On Investment/ROI, das heißt anhand der Verzinsung oder der Rendite des eingesetzten Kapitals; mehr zu den Rentabilitätskennzahlen erfahren Sie in Kapitel 6). Einen positiven Einfluss auf den Erfolg haben danach insbesondere ein hoher Marktanteil der eigenen Produkte und die Produktivität beziehungsweise Wertschöpfung je Mitarbeiter im Unternehmen. Je ausgeprägter beide sind, desto besser der ROI. Nach dem Ergebnis von PIMS kommt es strategisch darauf an, sich möglichst große Marktanteile zu sichern und für eine hohe Produktivität je Mitarbeiter zu sorgen.

Qualitätsmanagement: Die Organisation aus Sicht der Kunden sehen

Die Situation kennen Sie bestimmt: Sie kaufen sich etwas Schönes oder etwas dringend Benötigtes und stellen dann fest, dass das Produkt gar nicht Ihren Vorstellungen entspricht.

Sie fahren nach der Anschaffung Ihres neuen Wagens mit diesem in den Urlaub, und was passiert? Sie bleiben mit einem Motorschaden irgendwo auf einer Überlandstrecke samt Ihrer Familie und allem Gepäck liegen. Womöglich befinden Sie sich gerade in einem Funkloch und es regnet in Strömen, sodass Sie noch nicht einmal ein Taxi oder eine Werkstatt anrufen können. Ganz sicher werden Sie von diesem Autohersteller nie wieder ein Produkt kaufen. Wenn das Auto hingegen in allen Teilen so funktioniert, wie Sie sich das wünschen und es Ihnen darüber hinaus auch so gefällt, wie Sie sich das vorgestellt haben, dann erfüllt das Auto in allen Ihnen wichtigen Merkmalen die von Ihnen gestellten Anforderungen.

Das wichtigste Merkmal für Qualität ist die Übereinstimmung der erbrachten Leistungen beziehungsweise Produkteigenschaften mit den an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen. Noch kürzer bedeutet Qualität: SOLL = IST. Da es sich bei einem Kauf um ein Geben und Nehmen handelt, hat Qualität ihren Preis. Sollten Sie das Auto nahezu geschenkt bekommen haben, dann können Sie allerdings nicht zu viel erwarten. Es kommt daher auch auf das Preis-Leistungs-Verhältnis an, aber in diesem Rahmen muss die Qualität stimmen.

Grundsätzlich gilt: Eine mangelhafte Qualität setzt die Existenz des anbietenden Unternehmens aufs Spiel, weil damit dessen Produkte letztlich nicht von den Kunden akzeptiert werden und das Unternehmen nicht im Wettbewerb bestehen kann. Deshalb sollte die Qualität auch von einer hohen Priorität für die Unternehmensführung und das Management sein.

Qualität managen: Eine Führungsaufgabe

Die Erzeugung von Qualität der unternehmerischen Leistungen verlangt nach einem Kümmerer: Zwar ist jeder Einzelne im Unternehmen für seinen Beitrag verantwortlich, doch müssen die Rahmenbedingungen so gestaltet sein, dass jeder optimale Leistungen erbringen kann beziehungsweise tatsächlich erbringt. Qualität muss insofern gemanagt werden. Darüber hinaus müssen die Unternehmensangehörigen aller Unternehmensbereiche und -ebenen zur Bestleistung und insofern zur Qualität motiviert und angehalten werden. Auch deshalb ist das Qualitätsmanagement eine echte Führungsaufgabe.

Das *Qualitätsmanagement* (QM) umfasst alle Maßnahmen zur Erzeugung, Sicherung, Weiterentwicklung und Verbesserung der Leistungen, Produkte und Ergebnisse. Es sorgt für die zur Qualität benötigten betrieblichen Strukturen und Prozesse. Aus der Umschreibung des Begriffs »Qualität« wird deutlich, dass das Qualitätsmanagement sich nicht nur auf die Endabnahme der Produkte und deren Fehlerfreiheit beschränkt, sondern möglichst alle Aspekte, die für die Qualität von Bedeutung sein können, einbezieht.

In der Praxis und in der Forschung haben sich inzwischen vielfältige Ansätze, Modelle und Methoden des Qualitätsmanagements entwickelt. Mit dem Konzept des Total Quality Management wird inzwischen ein umfassenderes ganzheitliches Spektrum von Aspekten zur Qualität anvisiert (mehr dazu im grauen Kasten »Qualität total – Total Quality Management«).

Qualität total – Total Quality Management

Beim *Total Quality Management* wird nicht mehr (nur) darauf geachtet und geprüft, ob die Endprodukte fehlerfrei sind, sondern es wird die gesamte Wertschöpfung von der Beschaffung über die Produktion zum Absatz und schließlich bis zur Verwendung der Produkte in Betracht gezogen. Die Kunden, als diejenigen, die darüber entscheiden, wie eine Leistung beschaffen sein soll und ob die erbrachten Leistungen dann auch so sind, wie sie sein sollten, sind darin nicht mehr nur die Endabnehmer beziehungsweise Käufer des Produkts. Sie sind vor allem die Partner im und außerhalb des Unternehmens und die von den Aktivitäten des Unternehmens Betroffenen. Neben den zahlenden Kunden zählen somit ebenfalls zu den Kunden des Unternehmens:

- ✔ die Kollegen und Mitarbeiter untereinander
- ✔ die Zulieferer
- ✔ die Investoren
- ✔ die Anlieger und Nachbarn der Standorte des Unternehmens
- ✔ die von der eventuellen Umweltbelastung der Herstellung betroffenen Mitmenschen
- ✔ die von den Steuerzahlungen des Unternehmens profitierenden öffentlichen Gemeinwesen

Vorteile des Qualitätsmanagements sichern

Erfolgreiche Unternehmen haben sich sicher schon immer um Qualität bemüht, indem sie die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden erfüllt haben. Wozu brauchen Sie dann aber überhaupt noch ein Qualitätsmanagement? Wenn alles optimal läuft, gar nicht. Im wirklichen Leben gibt es jedoch fast immer noch Dinge, die man besser machen kann. Aus auf Erfahrung gestützten Untersuchungen geht hervor, dass Unternehmen mit einem Qualitätsmanagement folgende Vorteile haben:

- ✔ klarere Leistungsprozesse
- ✔ ein deutlicherer organisatorischer Aufbau und klarere Organisationsstrukturen
- ✔ mehr Transparenz im Unternehmen
- ✔ Leistungssteigerungen
- ✔ bessere Nachvollziehbarkeit der Vorgänge und Abläufe im Unternehmen
- ✔ größeres Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter
- ✔ besseres Firmenimage in der Öffentlichkeit
- ✔ Vermeidung von Fehlern
- ✔ geringere Kosten

Inhalte und Kriterien des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement (QM) besteht aus allen Konzepten, Methoden, Instrumenten und systematischen Maßnahmen, die dafür sorgen, dass SOLL und IST nicht nur übereinstimmen beziehungsweise Qualität erzeugt wird, sondern dass die Qualität auch gesichert und möglichst weiterentwickelt wird. Anhaltspunkte für die Inhalte und Bestandteile eines Qualitätsmanagementsystems lassen sich in einer ganzen Reihe von Normen- und Regelwerken finden. Bekannt und weit verbreitet sind die sogenannten ISO-9000-Normen, die von der International Organisation for Standardization (abgekürzt ISO) eingeführt worden sind.

Neben der International Organisation for Standardization haben verschiedene Institutionen Qualitätspreise ausgeschrieben, die der Auszeichnung von Unternehmen mit Spitzenleistungen gewidmet sind. Hierzu gehört das von der **E**uropean **F**oundation for **Q**uality **M**anagement entwickelte EFQM-Modell. Es dient aber nicht nur dazu, Preise für ein gutes Qualitätsmanagement zu begründen oder QM-Zertifikate zu vergeben. Daneben bietet es entsprechend dem Total Quality Management-Konzept (mehr dazu im grauen Kasten »Qualität total – Total Quality Management«) auch einen ganzheitlichen Ansatz für die Entwicklung und Bewertung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems in einem Unternehmen. Das Basismodell mit seinen Ansatzpunkten, Dimensionen und Kriterien sehen Sie in Abbildung 7.2.

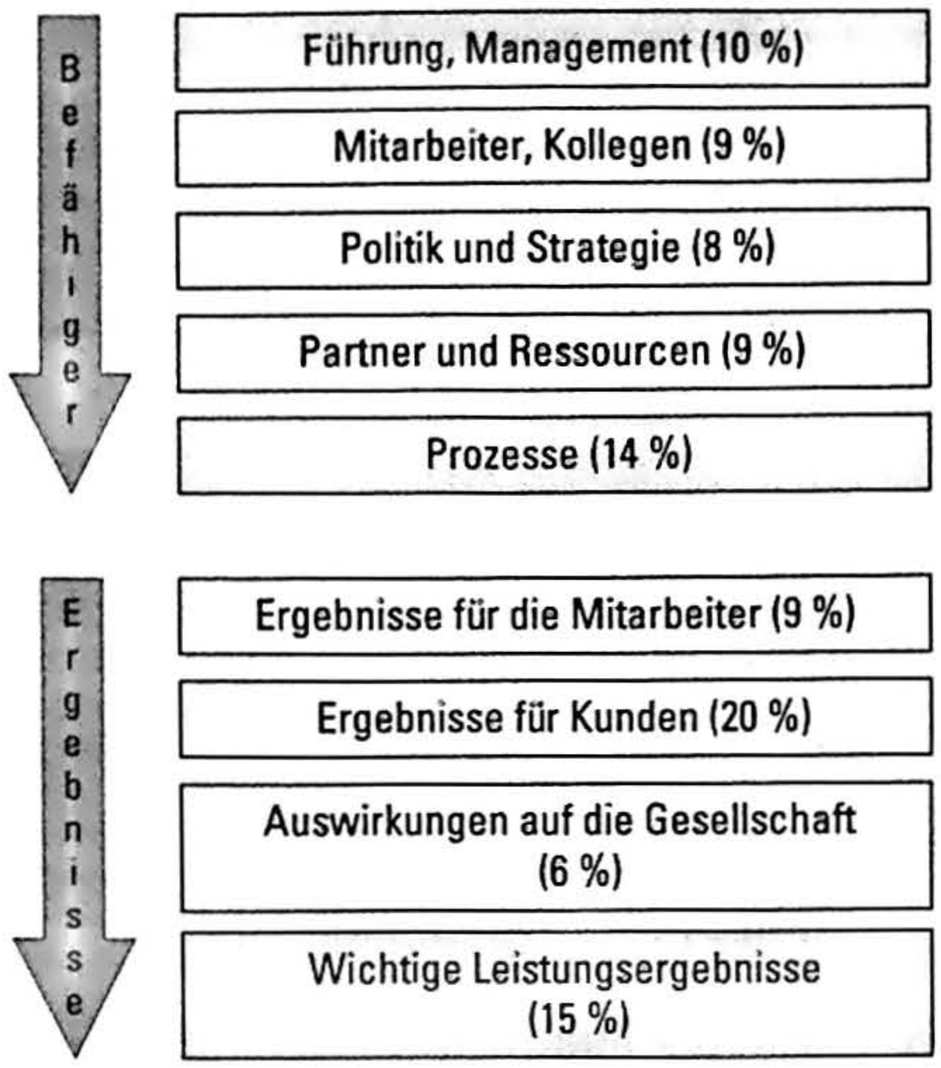


Abbildung 7.2: Die Kriterien des EFQM-Modells

Das Modell enthält zwei Kriteriengruppen:

- ✔ Die erste Gruppe setzt sich aus den sogenannten **Befähigern** zusammen. Diese zeigen die für die Qualität maßgeblichen Ursachen, Voraussetzungen und Gestaltungsansatzpunkte an.
- ✔ Die zweite Gruppe enthält die **Ergebniskriterien**, anhand derer der erreichte Qualitätsstand gemessen werden kann.

Die Prozentzahlen in der Grafik geben die verhältnismäßige Bedeutung der einzelnen Kriterien in dem Modell an. Ursachen (Befähiger) und Ergebnisse des Qualitätsmanagements werden danach mit jeweils 50 Prozent gleichgewichtig bewertet. Mit einem Anteil von 20 Prozent werden darin die Ergebnisse, inwieweit das Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden erfüllt hat, besonders hoch bewertet. Als weitere wichtige Kriterien folgen mit 15 Prozent zentrale Leistungsergebnisse, wie die Umsatzhöhe oder der Kapitalrückfluss beziehungsweise die Kapitalrentabilität (ROI), und mit 14 Prozent die Gestaltung der Leistungsprozesse.

Abbildung 7.2 zeigt, welche Vorteile (anhand der Ergebniskriterien) mit einem gut funktionierenden Qualitätsmanagement verbunden sind, worauf es bei einem guten Qualitätsmanagement ankommt und wo Sie ansetzen müssen, um ein möglichst hohes Maß an Qualität in Ihrem Unternehmen erreichen zu können. Der Weg dahin ist jedoch nicht immer ganz einfach, mühelos und kostenfrei.

Die Einführung eines Qualitätsmanagements und die Erzielung und Sicherung von Qualität erfordert Einsatz und hat seinen Preis. Nur: Fehlende Qualität ist noch teurer!

Qualitätsmanagement im Unternehmen einführen

Soll das Qualitätsmanagement nicht zu einem reinen Lippenbekenntnis und zu einem Showauftritt degenerieren, ist sehr viel Sorgfalt und Umsicht bei der Einführung eines Qualitätsmanagements vonnöten. Für die Einführung empfehlen sich die folgenden Schritte:

1. **Kommunizieren Sie Ihr Vorhaben im Unternehmen frühzeitig und holen Sie ein Meinungsbild von Ihren Mitarbeitern, Kollegen und sonstigen von dem Vorhaben betroffenen Personen ein.**
2. **Führen Sie eine Entscheidung über die Einführung des Qualitätsmanagements herbei.**
3. **Bestimmen Sie einen Kümmerer für die Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagements.**
4. **Konzipieren Sie die Inhalte des Qualitätsmanagements konkreter, präzisieren Sie die QM-Ziele und planen Sie die weiteren Schritte. Tauschen Sie sich über die einzelnen Inhalte mit den Beteiligten aus.**
5. **Stellen Sie mit Beginn der Einführung des Qualitätsmanagements den Ist-Zustand in Ihrem Unternehmen mithilfe einer Bestandsaufnahme fest.**
6. **Dokumentieren Sie die Qualitätsziele, Vorhaben, Maßnahmen, Verfahren und Leistungsprozesse sowie die einzelnen Arbeitsschritte und Regelungen zur Umsetzung der Ziele am besten in schriftlicher Form.**
7. **Informieren Sie alle betroffenen und beteiligten Mitarbeiter und Kollegen über die geplanten Änderungen.**
8. **Nachdem Sie die Dokumentation abgeschlossen und die Betroffenen informiert und vorbereitet haben, ist der Zeitpunkt der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen in die Praxis gekommen.**
9. **Führen Sie mit Beginn der Umsetzung regelmäßige Wirksamkeitskontrollen durch und informieren Sie alle Beteiligten und Betroffenen regelmäßig über den Stand der Dinge.**
10. **Passen Sie das Qualitätsmanagement und die erstellten Dokumente den jeweiligen Bedingungen an, entwickeln Sie es kontinuierlich weiter und sichern Sie so die Qualität des Qualitätsmanagements und die Qualität der Leistungsbereitstellung und letztlich die Zufriedenheit der Kunden und damit den Bestand des Unternehmens.**

Die Qualität steht und fällt mit dem Engagement und dem Eintreten der Beteiligten für die gemeinsame Sache. Die Erzeugung und Sicherung von Qualität benötigt daher Ressourcen und vor allem Zeit. Allein für die Einführung eines Qualitätsmanagements können Sie etwa mit ein bis eineinhalb Jahren rechnen. Bis das Qualitätsmanagement aber wirklich gelebt wird, muss sich unter Umständen auch die Unternehmenskultur ändern (mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel) und die dahin führenden Lernprozesse können sogar mehrere Jahre beanspruchen. Gefragt ist also Geduld, Leidenschaft, Augenmaß und das Bohren dicker Bretter. Nicht ganz einfach, eben eine richtige Führungsaufgabe.

Der Regelkreis des Qualitätsmanagements

In Bezug auf die Kunden-, Prozess- und Ergebnisorientierung sowie auf die gesellschaftliche Verantwortung und Ausrichtung auf die Mitarbeiter geht es beim Qualitätsmanagement nicht nur um die punktuelle Herstellung und Sicherung von Qualität, sondern um deren weitere Entwicklung und deren Fortschritt, das heißt, um kontinuierliche Verbesserungen, Innovationen und Lernfortschritte. Gleichzeitig sollte sich aber auch das Qualitätsmanagement selbst weiterentwickeln. Der Grund dafür ist, dass kein Unternehmen hundertprozentig identisch mit einem anderen ist und unter genau denselben Rahmenbedingungen handeln muss. Daher müssen die Systeme des Qualitätsmanagements auch immer an das jeweilige Unternehmen angepasst werden.

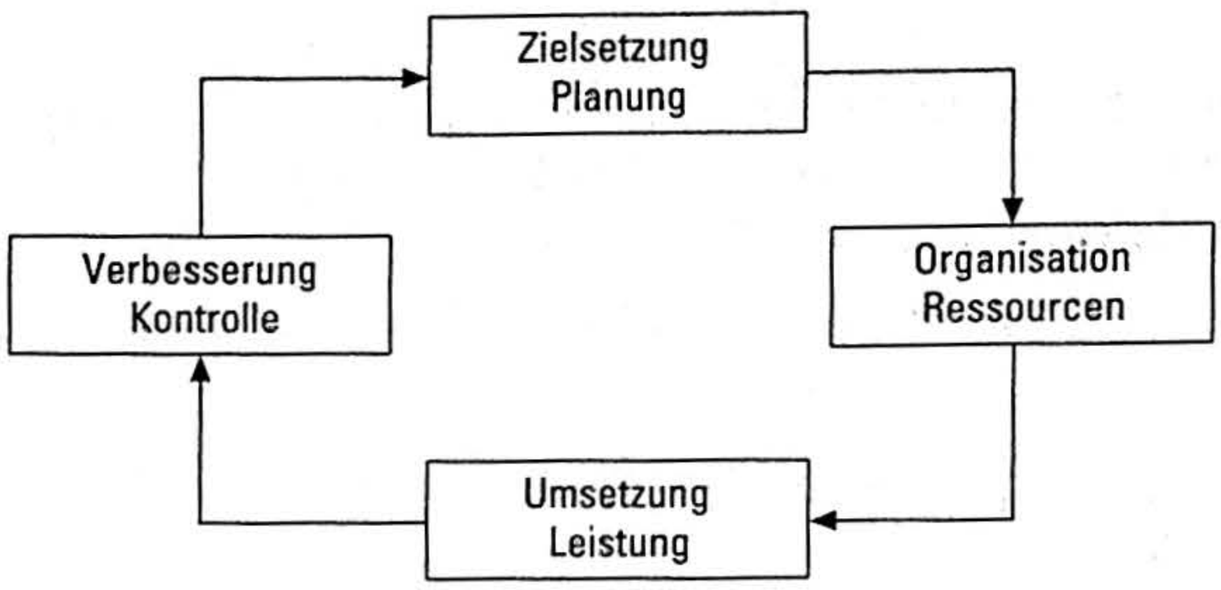


Abbildung 7.3: Der Regelkreis des Qualitätsmanagements

Dieser Entwicklungsprozess lässt sich anhand eines Regelkreises wie in Abbildung 7.3 darstellen, der aus vier Stufen besteht:

1. **Zielsetzung und Qualitätsplanung**

   Der Regelkreis des Qualitätsmanagements beginnt mit der Formulierung und Vorgabe nachvollziehbarer und klarer Qualitätsziele.

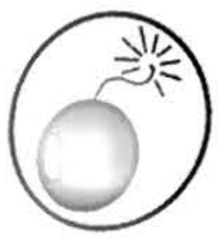
   - Die **Zielsetzung** gehört zur Qualitätspolitik und diese wiederum zur Unternehmenspolitik, die die Aufgabe der Unternehmensführung ist.
   - Durch die **Qualitätsplanung** wird festgelegt, wie die Ziele erreicht werden sollen. Das erfordert die Angabe aller Instrumente, Techniken, Methoden sowie die Darstellung der einzelnen Maßnahmen, Arbeitsschritte und Verfahrensweisen. Diese sind möglichst schriftlich festzulegen und in einem Handbuch zu dokumentieren. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Beteiligten werden ebenfalls festgelegt und dokumentiert.

2. **Organisation und die Bereitstellung der Ressourcen**

   Im nächsten Schritt werden die Mittel und Ressourcen für die Leistungsprozesse und die Herstellung der Produkte bereitgestellt:

   - Gebäude, Anlagen, Maschinen, Werkzeuge, Computer, Software müssen finanziert und für die Produktion beschafft werden.

- Geeignete und entsprechend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter müssen für die Aufgaben ausgewählt, geschult und den Aufgaben zugeordnet werden. Außerdem müssen Arbeitsplätze gestaltet, ausgerüstet und eingerichtet werden.



In der Praxis werden die meisten Fehler erst entdeckt, wenn die Leistung bereits erbracht oder beim Kunden angekommen ist. Aber je später die Fehler bemerkt werden, desto größer ist der wirtschaftliche Schaden und desto kostspieliger ist die Beseitigung der Mängel. Daher müssen Fehler bereits im Vorfeld der Leistungsbereitstellung möglichst vermieden werden.

3. Planumsetzung und Leistungsbereitstellung

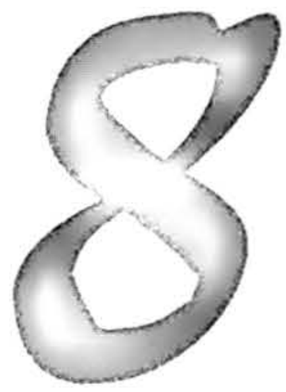
Die dritte Phase im Regelkreis ist die eigentliche Leistungsbereitstellung. Dabei werden alle Prozesse von der Beschaffung über die Produktion bis zum Absatz kundenorientiert ausgerichtet und nach den Grundsätzen des Qualitätsmanagements gestaltet.

4. Qualitätsüberprüfung und Verbesserung

Im vierten Abschnitt des Regelkreises werden die Prozesse überprüft, die Produktionsergebnisse kontrolliert beziehungsweise die Fehler behoben, möglichst noch bevor der Kunde sie entdeckt. Außerdem sind hier Vorbeugemaßnahmen zu treffen sowie Korrekturen und Verbesserungen vorzunehmen.

Zum Regelkreis des Qualitätsmanagements gehört die systematische und regelmäßige Feststellung beziehungsweise Messung der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens. Dieses Feedback fließt in die Qualitätsverbesserung ein. Damit ist der Regelkreis des Qualitätsmanagements geschlossen und kann im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses fortgesetzt werden.

Alles muss seine Ordnung haben: Die Organisation



In diesem Kapitel

- Was eine Organisation ist
- Die Aufgaben der Organisation
- Das Unternehmen als Organisation betrachtet
- Welche Organisationsformen es gibt
- Die Bedeutung der formellen und informellen Organisation
- Die Organisation verändern

Alle Unternehmen sind Organisationen und in ihnen wird organisiert. Wir zeigen Ihnen in diesem Kapitel zunächst, warum jedes Unternehmen eine Organisation ist und Organisation in jedem Betrieb allgegenwärtig, ja, unerlässlich für die Existenz des Unternehmens und daher ebenso eine echte Führungsaufgabe ist. Sie werden erfahren, woraus eine Organisation besteht und was eine Organisationsstruktur ist. Natürlich werden wir Sie auch mit den verschiedenen und wichtigsten Formen und Typen der Organisation vertraut machen. Was es mit der Unterscheidung in die geplante formelle Organisation und die sich aus der Praxis entwickelnde informelle Organisation auf sich hat, erfahren Sie ebenfalls hier. Organisationen sind auch keine unveränderlichen, völlig starren Gebilde. Ja, sie müssen sich sogar ändern können. Auf welche Weise und wie das möglich ist, ist ein weiteres Thema in diesem Kapitel.

Zweck und Aufgaben der Organisation

Stellen Sie sich einen Betrieb vor, in dem zwar Ziele gesetzt werden und Strategien existieren, aber ansonsten überhaupt nicht geregelt ist, wie diese Ziele und Strategien erreicht beziehungsweise umgesetzt werden sollen. Jeder Mitarbeiter kann über seine Aufgaben und Aktivitäten selbst entscheiden, sowohl was die Wahl der Aufgabe betrifft als auch deren Ausführung. Es ist weder geregelt, wer wem Aufträge erteilen oder Anweisungen geben kann, noch wie die Arbeitsabläufe zu gestalten sind. Es steht nicht einmal fest, wer wofür zuständig ist und wer wofür die Verantwortung trägt. Es ist auch nicht bekannt, wer welche Informationen besitzt und an wen welche Informationen weiterzuleiten sind. Jeder kann machen was er will, und es gibt keine Informationen darüber, was der andere jeweils macht. Dieses Szenario mag zwar für ein Kleinstunternehmen, das nur aus einer Person besteht, kein Problem darstellen, aber in jedem größeren, auf der Arbeitsteilung von mehreren Personen beruhenden Unternehmen würde Anarchie und Chaos ausbrechen.

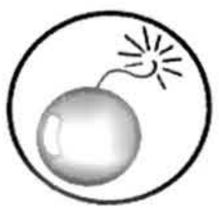
Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung für Ordnung im Unternehmen zu sorgen und die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter zu definieren. Jedem Mitarbeiter sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche zuzuweisen. Dabei müssen die Zuständigkeiten und Aufgaben im Unternehmen so verteilt und geregelt sein, dass diese auch von den betreffenden Personen bewältigt werden können. Außerdem müssen alle wichtigen Informationen zur rechten Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Die Aufgaben, Prozesse und Arbeitsabläufe sollten so koordiniert und aufeinander abgestimmt sein, dass die Unternehmensziele bestmöglich, das heißt effizient und effektiv, erreicht werden können. Die Organisation erfüllt ihren Zweck genau dadurch, dass sie die Unternehmensführung bei diesen Aufgaben entlastet.

Die *Organisation* steht für die Schaffung beziehungsweise Existenz einer Ordnung, die die Arbeitsteilung im Unternehmen ermöglicht und regelt. Betriebliche Abläufe und Prozesse werden so strukturiert und koordiniert, dass die gesetzten Unternehmensziele optimal erreicht werden. Die Organisation entlastet die Führung insbesondere durch die Delegation von Aufgaben und die Regelung der Arbeitsteilung im Unternehmen.

Organisation und Delegation

Delegation entlastet die Führung, indem Routineprozesse und weniger zentrale Aufgaben anderen Unternehmensangehörigen zur Durchführung übertragen werden.

Die Delegation sollte es ermöglichen, dass alle Unternehmensangehörigen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können. Mit anderen Worten: Jeder sollte das machen, was er am besten kann und wofür er am besten qualifiziert ist. Daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit und Möglichkeit einer Spezialisierung beziehungsweise Arbeitsteilung im Unternehmen (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

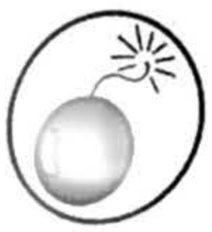


Es ist nicht sinnvoll, alle Aufgaben zu delegieren: Während die strategisch wichtigen Entscheidungen bei der Unternehmensführung verbleiben, werden die operativen und taktischen Aufgaben und Entscheidungen (siehe hierzu Kapitel 7) den untergeordneten Stellen im Unternehmen überlassen.

Organisation und Arbeitsteilung

Während die Delegation die Übertragung von Entscheidungskompetenzen bedeutet, ist die Arbeitsteilung mit Spezialisierung verbunden.

Bei der *Arbeitsteilung* werden Aufgaben, die vormals von einer Person erledigt wurden, auf mehrere Personen in der Weise aufgeteilt, dass jeder nur noch eine Teilaufgabe übernimmt. Man teilt sich also die Arbeit auf.



Die Einführung der Arbeitsteilung erfordert, dass die einzelnen Tätigkeitsfelder miteinander koordiniert werden. Die notwendige Abstimmung der Aufgaben, Prozesse und Aktivitäten wird dabei durch die Organisation übernommen. Nur wenn das gelingt und die Aufgaben von jedem Verantwortlichen optimal erledigt werden, dann kann die Organisation einen Rationalisierungseffekt bewirken.

Schon Adam Smith, einer der Gründerväter der Ökonomie, hat im 18. Jahrhundert an seinem Stecknadelbeispiel sehr schön zeigen können, wie groß der Rationalisierungseffekt aufgrund der Arbeitsteilung sein kann. Demnach konnte ein Arbeiter allein jeweils gerade mal eine Nadel pro Tag fertigen. Wenn sich zehn Arbeiter die Arbeit jedoch in der Weise geteilt haben, dass jeder nur zwei bis drei Arbeitsschritte durchführte, dann kamen sie zusammen auf 48.000 Nadeln.

Die Arbeitsteilung bringt viele Vorteile mit sich. Die Folgen einer Rationalisierung aufgrund von Arbeitsteilung sind zum Beispiel:

- ✔ geringere Kosten
- ✔ eine bessere und höhere Qualität der Produkte
- ✔ weniger Zeitaufwand
- ✔ weniger Reibungsverluste bei der Herstellung
- ✔ Vermeidung von Fehlern

Das Ergebnis der Arbeitsteilung durch Organisation ist somit eine effizientere und effektivere Leistungsbereitstellung.

Weitere Aufgaben und Funktionen der Organisation

Indem die Organisation Aufgaben delegiert, Arbeitsteilung regelt und Verantwortung überträgt, dient sie der Verhaltenssteuerung der Unternehmensangehörigen und stellt darüber hinaus ein wichtiges Kontroll- und Steuerungsinstrument dar. Doch nicht nur für die Führung ist die Organisation hilfreich und entlastend, sie ist es ebenfalls für die Mitarbeiter und darüber hinaus für die weiteren Stakeholder des Unternehmens. Die Organisation

- ✔ schafft Ordnung,
- ✔ bietet Informationen und ermöglicht damit Orientierung,
- ✔ gibt Auskunft darüber, wer in dem Unternehmen wofür, an welchem Ort, in welchem Zeitraum, sich mit was beschäftigt,
- ✔ informiert und schreibt vor, an wen man sich in welcher Angelegenheit wenden kann beziehungsweise muss, wer wofür zuständig ist und wen man wozu befragen kann.

Abbildung 8.1 zeigt, worüber die Organisation ihre Mitglieder und Stakeholder informiert und was sie insbesondere regelt.

Abbildung 8.1: Aufgabenzuordnung durch Organisation

Dadurch, dass die immer wiederkehrenden Arbeitsprozesse in ihrem Ablauf und auch die dabei einzusetzenden Mittel, Geräte und Instrumente durch die Organisation vorgegeben und geregelt sind, braucht das Rad gewissermaßen nicht immer wieder neu erfunden zu werden. Die betreffenden Arbeitnehmer und Mitarbeiter können sich anhand der Organisationsregeln informieren und lenken lassen.

Die Organisation trägt durch ihre ordnende, informierende und das Verhalten der Unternehmensangehörige steuernde Funktion dazu bei, den reibungslosen Ablauf der Leistungsprozesse, die Wirtschaftlichkeit und die Qualität der Leistungsergebnisse des Betriebs sicherzustellen.

Das Unternehmen als Organisation

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargelegten Aufgaben und Funktionen der Organisation sind prägend für das, was ein Unternehmen als Organisation ausmacht.

Die Art und Vielfalt der Probleme, die durch Organisation gelöst werden können, bringen es mit sich, dass Organisation ein das menschliche Leben und die menschliche Gesellschaft universelles, alles durchdringendes Phänomen ist.

Die Allgegenwart des Organisationsphänomens und dessen unterschiedliche und vielfältige Erscheinungsformen haben sicher auch dazu beigetragen, dass es sehr viele verschiedene Auffassungen darüber gibt, was unter Organisation genau zu verstehen ist. In der Tat ist Organisation ein in der Wissenschaft und Praxis nicht einheitlich, sondern vielseitig definierter Begriff.

Die Vielfalt der Interpretationsweisen des Organisationsphänomens können Sie unter anderem daran ersehen, dass Organisation als Aktivität oder als Gegenstand verstanden werden kann:

- **Organisation als Aktivität:** Mit Organisation ist die regulierende, planende, kontrollierende und steuernde Aktivität des Organisierens gemeint. Es ist der gestaltende, der erzeugende und strukturierende Prozess des Organisierens selbst auf den dabei Bezug genommen wird. Wenn Sie zum Beispiel eine Party, eine Sportveranstaltung, den Urlaub oder eben eine Sitzung, ein neues Produkt oder eine Reorganisation planen und vorbereiten, steht das Tätigkeitsmerkmal des Organisierens im Vordergrund der Betrachtung. Organisation in diesem Sinne ist nahezu allgegenwärtig anzutreffen: Überall dort, wo Menschen planvoll handeln und zielgerichtet aktiv sind, organisieren sie in irgendeiner Weise. Wenn Manager planen und Regeln für die betrieblichen Abläufe erstellen und für die Einhaltung der Regeln sorgen, dann organisieren sie beziehungsweise dann ist das eine Organisation in Form einer Tätigkeit.

- **Organisation als Gegenstand:** Dabei handelt es sich um das, was durch die Tätigkeit des Organisierens geschaffen wurde, nämlich um das Ergebnis dieses Organisierens: Die Organisation als gegenständliches, existierendes und wahrnehmbares Objekt. Das heißt, Sie können die Gebäude betreten, die Maschinen sehen, die Menschen in der Organisation begrüßen, die organisatorischen Regelungen in Handbüchern und Arbeitsanweisungen nachlesen.

Wenn nun von Unternehmen als Organisationen gesprochen wird, ist die Bedeutung von Organisation als Gegenstand gemeint. Man kann dabei festhalten, dass das Unternehmen als organisatorisches Objekt, das in der Rechtsprechung ein selbstständiges Subjekt und eine eigenständige Rechtsperson darstellt, immer das Ergebnis einer Organisation im Sinne einer menschlichen Aktivität ist. Neben privatwirtschaftlichen Unternehmen kann es sich bei den Organisationen auch um öffentliche Institutionen (wie Schulen, Kindergärten, Verwaltungen, Ämter), Interessenverbände, Hilfsorganisationen, Kirchen, Verbände, politische Parteien, Krankenhäuser oder soziale Bewegungen handeln.

Die weiteren Ausführungen zur Organisation in diesem Kapitel beziehen sich, sofern nicht anders erwähnt, auf das Unternehmen beziehungsweise seine Organisation im Sinne eines Gegenstandes.

Eine *Organisation* (als Gegenstand) ist ein auf Dauer angelegtes, zielgerichtetes soziales Handlungssystem, das heißt ein Gebilde, bestehend aus bestimmten Elementen, deren Beziehungen zueinander in der Weise geregelt sind, dass ihre Handlungen auf die Ziele des Systems hin strukturiert und ausgerichtet sind.

Alle Unternehmen als gegenständliche Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie

- Elemente beziehungsweise Bestandteile haben, die miteinander über Beziehungen verbunden sind,
- als menschliche beziehungsweise soziale Gebilde bestimmte Ziele verfolgen,
- tätige Gebilde sind, sie also Prozesse beziehungsweise Abläufe haben,
- auf Dauer angelegt sind,
- in bestimmter Weise geordnet beziehungsweise strukturiert sind.

Unternehmen als Organisation und somit als Handlungssystem bilden eine Einheit beziehungsweise eine Identität, die aus dem Zusammenhang und Wechselspiel von Zielen, Funktionen, Menschen, Strukturen, Abläufen und materiellen Objekten hervorgeht (Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge, Kommunikationstechniken etc.).

Elemente der Organisation

Zu den wichtigsten Zutaten beziehungsweise Elementen der Organisation (als Gegenstand), die Sie für den Aufbau und die Gestaltung sowie für das Verständnis jeder Organisation benötigen, zählen Aufgaben, Organisationseinheiten und Beziehungen beziehungsweise Verbindungen. Da diese Elemente so wichtig für das Verständnis von Organisationen sind, stellen wir sie Ihnen jetzt genauer vor.

Aufgaben

Die Aufgaben sind der Ausgangspunkt jeglicher Organisation. Zu den Aufgaben zählen sämtliche Verrichtungen oder Arbeiten, die erbracht beziehungsweise erledigt werden müssen (zum Beispiel Briefe schreiben, Entwürfe zeichnen, Daten analysieren, Maschinen einstellen, Güter transportieren, Vorträge halten, Kunden beraten oder Werkstücke bearbeiten).

Aufgaben ergeben sich aus dem Unternehmenszweck sowie aus den Zielen, Strategien, Programmen und Plänen.

Die Aufgaben werden auf der Basis einer Analyse der konkreten Situation des Unternehmens in seiner Umwelt und der vor diesem Hintergrund zur Zielerreichung für erforderlich gehaltenen Leistungsprozesse entwickelt. Zur Charakterisierung der Aufgaben können folgende Merkmale herangezogen werden:

- ✔ die **Bearbeitungsgegenstände**, mit denen beziehungsweise an denen etwas gemacht werden soll (zum Beispiel der Kunde, im Falle der Dienstleistung Verkaufsberatung, oder die Karosserie des Autos, im Falle der Autolackierung)
- ✔ die **Aufgabenträger**, die die Aufgaben erledigen. Das können zum einen Unternehmensangehörige (Manager, Eigentümer, Mitarbeiter) und zum anderen Automaten oder Roboter sein
- ✔ der **Ort der Leistungserstellung** (zum Beispiel die Werkstatt, das Büro, die Lagerhalle, beim Kunden)
- ✔ die **Zeit**, die zur Durchführung der Tätigkeiten erforderlich ist (wann, wie lange)
- ✔ die **Materialien**, das heißt die Instrumente, Maschinen, Werkzeuge und Sachmittel, die für die Aufgabenerledigung, das heißt Leistungsbereitstellung erforderlich sind

- ✔ die **Hierarchieebene**, in der die Tätigkeit angesiedelt ist, das heißt, ob es sich um eine Führungstätigkeit oder nachrangige ausführende Tätigkeit handelt
- ✔ der **Aufgabenzweck**, das heißt, ob es sich um eine Kerntätigkeit oder eine unterstützende Tätigkeit handelt (wie zum Beispiel eine administrative Aktivität)
- ✔ die **Art** der Aufgabe, das heißt, ob es sich zum Beispiel um eine Planungs-, Entscheidungs-, Durchführungs- oder Kontrollaufgabe handelt (sehen Sie hierzu Näheres in Kapitel 7)

Der Verkaufsberater Herr Bartsch (Träger der Aufgabe) hat den Kunden Herrn Rönnau (Objekt) von 10 bis 14 Uhr (Zeit) im Besucherzentrum (Ort) mithilfe einer rechnergestützten Datenbank (Sachmittel) zu beraten (Verrichtung). Es handelt sich bei dieser Aufgabe um eine nachrangige und ausführende Tätigkeit (in der Hierarchie), die zum Kerngeschäft des Unternehmens (Aufgabenzweck) gehört.

Organisationseinheiten

Die Organisationseinheiten sind Elemente der Organisation, denen verschiedene Aufgaben, die aber eng miteinander verknüpft sind, zusammengefasst zugeordnet sind. Die wichtigsten Organisationseinheiten sind Stellen und Abteilungen.

Bei den Organisationseinheiten kann es sich aber auch um Stäbe, Arbeitsgruppen, Teams und eigenständige Organisationen innerhalb der Gesamtorganisation des Unternehmens, wie zum Beispiel Filialen oder unternehmenseigene Weiterbildungseinrichtungen, handeln.

Stellen

Stellen sind Teil und Ausdruck der Arbeitsteilung in einer Organisation beziehungsweise in einem Unternehmen. Das bedeutet, dass es in einem Unternehmen nicht nur eine Stelle gibt, sondern dass es immer mehrere geben muss.

Stellen werden nur im Rahmen einer Gesamtorganisation gebildet, die aus mehreren Stellen besteht und in der mehrere Personen arbeitsteilig aktiv werden müssen. Entsprechend dem Zweck und der Art der Aufgabe sowie dem Rang der Stelle in der organisatorischen Hierarchie werden unterschieden:

- ✔ **Führungsstellen (Instanzen)**: Es handelt sich um Stellen, die über eine Weisungsbefugnis anderen Stellen gegenüber verfügen.
- ✔ **Ausführende nachrangige Stellen**: Mit diesen Stellen ist keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Stellen verbunden.
- ✔ **Stabsstellen:** Diese sind einer Führungsinstanz beigeordnet und haben die Aufgabe, die Führungsinstanz zu informieren, zu beraten, Entscheidungen vorzubereiten beziehungsweise sie umfassend zu unterstützen. Sie haben, anders als die Führungsstellen, keine Entscheidungs- und Weisungskompetenz.

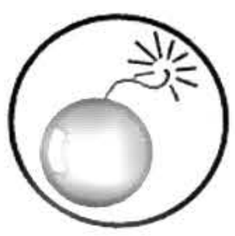
Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit in der Organisation des Unternehmens. Ihr sind sämtliche Aufgaben und Teilaufgaben zugeordnet, die genau von einer dafür qualifizierten und erfahrenen Person erledigt werden können. Stellen werden von Personen mit bestimmten Berufen besetzt (Maurer, Maler, Mechaniker, Controller, Buchhalter, Programmierer, Sekretär usw.).

Das Anforderungsprofil einer Stelle wird in einer Stellenbeschreibung dokumentiert. Sie können die Stellenbeschreibung oft auch in Stellenausschreibungen lesen. Eine Stelle bezieht sich nicht auf einen ganz konkreten Menschen, sondern nur auf eine vorgestellte, abstrakte Person mit bestimmten Eigenschaften und Fähigkeiten.

Menschen können kommen und gehen, die Stelle aber bleibt. Das schließt nicht aus, dass ein und dieselbe Stelle von verschiedenen Personen besetzt werden kann und die Stelle auch von Teilzeitkräften ausgefüllt wird.

Dadurch, dass alle Inhaber der Stelle die gleichen Anforderungen erfüllen müssen, soll erreicht werden, dass die Qualität der Leistungen auf dieser Stelle unabhängig von einem möglichen Wechsel der Inhaber gesichert ist.

Als Kundenberater können Sie die Beratungen im Büro, vor Ort beim Kunden oder an einem anderen Ort (zum Beispiel von zu Hause aus am Telefon in Form von Heimarbeit) durchführen. Ebenso ist es möglich, dass verschiedene Personen oder Stelleninhaber an ein und demselben Arbeitsplatz tätig sind. So kann zum Beispiel ein Konferenzraum von verschiedenen Personen an einem Tag genutzt werden. Dasselbe gilt auch für einen Verkaufsstand oder für eine Drehbank in einer Maschinenhalle.



Verwechseln Sie eine Stelle nicht mit einem Arbeitsplatz. Eine *Stelle* enthält die Zuordnung sämtlicher Aufgaben auf den Stelleninhaber. Dagegen ist der *Arbeitsplatz* der Ort, an dem die Leistungen erbracht werden. Ein Stelleninhaber kann seine Aufgaben jedoch durchaus an verschiedenen Orten, das heißt an verschiedenen Arbeitsplätzen erledigen.

Abteilungen

Eine *Abteilung* ist eine Zusammenfassung mehrerer Stellen, die eng aufeinander bezogene und miteinander zusammenhängende Aufgaben erledigen sollen, unter einer leitenden Stelle (Instanz). Sofern eine Abteilung sich aus anderen, ihr untergeordneten, Abteilungen zusammensetzt, besitzt sie Unterabteilungen. Diese sind dann sinnvoll, wenn die Abteilung einen gewissen Umfang erreicht hat und die weitere Aufgabenbündelung bessere Leistungsergebnisse erwarten lässt. (Mehr dazu im Abschnitt »Die Organisation wird aufgebaut« weiter hinten in diesem Kapitel.)

Verbindungen und Beziehungen

Organisationen, wie Unternehmen beruhen auf der Arbeitsteilung und dem Zusammenwirken der in ihnen vorhandenen Elemente (Aufgaben und Organisationseinheiten). Die Kooperation zwischen den Organisationseinheiten bedarf allerdings des Kontakts und des Austauschs untereinander, das heißt, sie stehen miteinander in Verbindung beziehungsweise in Beziehung und sind voneinander hinsichtlich des gegenseitigen Austauschs beziehungsweise der Bereitstellung von Leistungen abhängig.

Die Produktion ist auf die Zulieferung des Materials durch die Beschaffungsabteilung angewiesen und der Absatz auf die pünktliche Bereitstellung der Produkte durch die Produktion, und die Rechnungsabteilung benötigt zur Buchführung die Daten aus den betreffenden Stellen und Abteilungen.

Die einzelnen Organisationseinheiten müssen von der Unternehmensführung in ihrem Zusammenwirken auf die Ziele der Organisation hin ausgerichtet beziehungsweise koordiniert werden. Dafür muss es Beziehungen und Verbindungen zwischen den Einheiten in der Organisation geben. Die Beziehungen zwischen den Elementen sind dabei nicht beliebig, sondern so zu gestalten, wie es für das Funktionieren der arbeitsteiligen Leistungserstellung und die Steuerung des Unternehmens optimal ist. Die wichtigsten Beziehungs- und Verbindungsformen in einer Organisation sind:

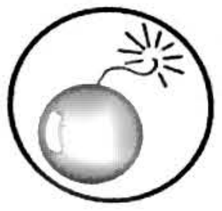
- ✔ **Transportverbindungen** stehen für den Austausch von Material, Zwischenprodukten und anderen materiellen transportfähigen Gegenständen zwischen den Einheiten der Organisation.
- ✔ **Informations- und Kommunikationsverbindungen** werden unterschieden in:
  - **Informationsverbindungen:** Das sind zum Beispiel das Computernetzwerk oder das Telefonsystem.
  - **Weisungs- und Entscheidungskanäle** informieren darüber, wer gegenüber wem im Unternehmen welche Anweisungen geben kann, wer bei wem um welche Informationen oder Genehmigungen nachfragen darf und wer in welcher Einheit bei welcher Angelegenheit mitbestimmen kann. Außerdem wird festgelegt, wo Verbesserungsvorschläge oder Beschwerden eingereicht und Anfragen oder Anträge gestellt werden können.

Sie haben bestimmt schon einmal vom offiziellen Dienstweg gehört. Hier haben Sie ihn! Ein Weisungs- und Entscheidungskanal stellt nämlich einen typischen Dienstweg dar. Auch in privaten Unternehmen gibt es sie also: die Bürokratie. Können wir nun daraus den folgenden Schluss ziehen? Je größer das Unternehmen, desto mehr Elemente, desto mehr Verbindungen und schließlich desto mehr Bürokratie! Nicht unbedingt. Aber lesen Sie weiter, dann finden Sie die Antwort.

Die Organisation gestalten

Wenn Sie ein Unternehmen gründen oder sich Gedanken über die Veränderung der Organisation machen müssen, damit Ihr Unternehmen veränderten Anforderungen besser gerecht werden kann, sollten Sie die verschiedenen Möglichkeiten kennen, die Organisation entsprechend den Zielsetzungen, Anforderungen und Aufgaben Ihres Unternehmens einzurichten beziehungsweise aufzubauen.

Die Gestaltung der Organisation ist, neben den Entscheidungen über die Gründung des Unternehmens, über dessen Ziele, Strategien und Programme sowie über das Produkt- und Leistungsangebot, die Wahl der Standorte, die Zielgruppen etc., eine zentrale Aufgabe des Managements (Näheres hierzu im ersten Kapitel). Der Grund dafür ist, dass die Organisation das gesamte Unternehmen und betriebliche Geschehen betrifft.



Die Organisation des Unternehmens ist eine Führungsaufgabe, sie sollte daher *nicht* delegiert werden!

Die Organisation wird als eine Führungsaufgabe betrachtet, weil sie mit ihren strukturellen und prozessualen Regelungen eine wichtige Voraussetzung für die wirksame und wirtschaftliche Zweck- und Zielerreichung ist und damit schließlich den Unternehmenserfolg entscheidend mitbestimmt.

Organisation als Führungsaufgabe (gemäß dem in Kapitel 7 behandelten Kreislauf der Steuerung) bedeutet:

- ✔ Die Organisation planen.
- ✔ Dafür sorgen, dass die Entscheidungen durchgeführt werden.
- ✔ Die Ergebnisse überprüfen, bewerten und kontrollieren.

In den folgenden Abschnitten stellen wir Ihnen die wichtigsten Möglichkeiten vor, wie Sie die Organisation gestalten und strukturieren beziehungsweise welche Form Sie ihr geben können. Dabei geht es zunächst um den organisatorischen Aufbau, der die wesentlichen Regelungsformen der Beziehungen und langfristigen Verbindungen zwischen den Einheiten der Organisation betrifft. Anschließend geht es um die Gestaltung der Abläufe und organisatorischen Prozesse. Schließlich folgt eine Beschreibung der informellen Organisation, die auch dann auftaucht, wenn sie überhaupt nicht gewollt, vorgesehen und absichtlich eingeführt worden ist.

Die Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation stellt die Struktur des Unternehmens dar. Dabei geht es zunächst um die Schaffung und Darstellung der einzelnen Organisationseinheiten. Die anfallenden Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen werden dann auf diese Einheiten verteilt.

Die *Aufbauorganisation* bildet das Gefüge der Stellen und Abteilungen sowie deren Beziehungen untereinander hinsichtlich der Aufgaben, der Verantwortungsbereiche, der Kompetenzen, der Informations- und Kommunikationskanäle sowie der Über- und Unterordnungen im Gesamtsystem der Unternehmung ab.

Zusammen mit der Ablauforganisation (in der die einzelnen Abläufe und Prozesse in der Organisation geregelt sind) stellt die Aufbauorganisation die formelle Organisation des Unternehmens dar. Im Gegensatz zur informellen Organisation sind die Regulierungen und Strukturen offiziell geplant und formell eingeführt (mehr zur Ablauf- und informellen Organisation lesen Sie weiter hinten in diesem Kapitel).

Die Organisation wird aufgebaut

Die Schaffung und Gestaltung einer Aufbauorganisation erfolgt schrittweise:

1. **Bestimmung der Gesamtaufgabe**

   Ausgehend von dem Zweck und den Zielen des Unternehmens wird die Gesamtaufgabe für die Organisation festgelegt. Wenn zum Beispiel zum Zweck der Gewinnerzielung Kraftfahrzeuge produziert und verkauft werden sollen, dann ist die Gesamtaufgabe die Produktion und der Absatz dieser Fahrzeuge.

2. **Zerlegung der Gesamtaufgabe**

   Die Gesamtaufgabe der Unternehmung wird aufgrund einer Aufgabenanalyse in einzelne Teilaufgaben bis hin zu den insgesamt zu erledigenden elementaren Aufgaben zerlegt.

Voraussetzung für die Zerlegung der Gesamtaufgabe in elementare Aufgaben ist, dass die anstehenden Aufgaben *teilbar* sind, sodass sie von verschiedenen Personen erledigt werden können. Außerdem müssen sie *wiederkehrend* anfallen, denn nur für sich wiederholende Aufgaben ist es sinnvoll, eine dauerhafte generelle Regelung bezüglich der Arbeitsteilung vorzunehmen.

Die Aufgabenanalyse geht von der Bestimmung der Gesamtaufgabe aus, weil nur durch die vollständige Erfassung aller Teilaufgaben die Gesamtstruktur gebildet werden kann. Denn hätten Sie nicht alle elementaren Aufgaben erfasst, dann würde ja schließlich noch etwas in dem Puzzle der Aufbauorganisation fehlen und man könnte schwerlich von einer Gesamtorganisation sprechen.

Was ist aber die kleinste Teilaufgabe oder eine Elementaraufgabe in einer Organisation? Eine *Elementaraufgabe* ist eine Aufgabe, die sich nicht weiter zergliedern lässt. Dies scheint die plausible Antwort auf diese einfache Frage zu sein. Bei genauerem Hinschauen lassen sich die meisten Aufgaben aber in immer kleinere Schritte zerlegen.

Die Aufgabe »Kundenmahnungen erstellen« lässt sich unterteilen in die Aufgaben:

- ✔ Vorbereitung und Versorgung des Druckers mit Briefvordrucken
- ✔ Schreiben der Briefe

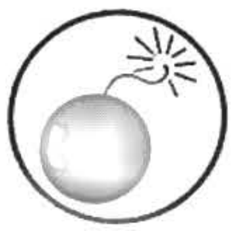
- ✔ Eintüten der Briefe
- ✔ Übergabe der Mahnungsschreiben an die Ausgangspost
- ✔ Versendung der Post
- ✔ Die Teilaufgabe »Schreiben der Briefe« kann weiter zerlegt werden in die Teilaufgaben:
  - Schreiben der Adresse
  - Schreiben des Textes
  - Unterschreiben des Briefes

Sinnvoll wäre eine Aufgliederung der Aufgabe »Kundenmahnungen erstellen« aber wohl kaum, denn in diesem Fall kann ein Stelleninhaber alle diese Teilaufgaben in einem Arbeitszug erledigen, ohne dass damit die Qualität der zu erledigenden Aufgaben eingeschränkt wird.

Eine weitere Aufgabenzergliederung in noch kleinere Teile ist nur dann sinnvoll, wenn dadurch bessere Leistungen abgeliefert werden oder schneller oder preisgünstiger gearbeitet wird. Zum Beispiel wäre eine Aufgabenzergliederung dann sinnvoll, wenn dadurch mehr Briefe in einer vorgeschriebenen Zeit geschrieben werden könnten und/oder weniger Fehler beim Schreiben der Mahnungen gemacht werden würden. Wenn Aufgaben zu ihrer Durchführung wieder in einem Arbeitsgang zusammengefasst werden müssen, dann ist die Aufteilung in weitere Teilaufgaben nicht mehr sinnvoll gewesen. Im Beispiel würde die Aufgabe »Kundenmahnungen schreiben« schon eine Elementaraufgabe darstellen. Unter Umständen wäre es sogar schon ausreichend, nur bis zur Teilaufgabe »Pflege der Kundenkontakte« die Aufgabenteilung voranzutreiben.

3. Zusammenlegung und Bündelung der Teilaufgaben zu Stellen

Damit die Aufgaben optimal erledigt werden können, müssen die durch die Aufgabenanalyse ermittelten elementaren (Teil-)Aufgaben deshalb wieder so zusammengefasst und gebündelt werden, dass sie vom Umfang her fachlich und zeitlich optimal von einer dafür qualifizierten Person zu bewältigen sind. Die daraus entstehenden Aufgabenbündel werden als *Stellen* bezeichnet (mehr dazu weiter vorne in diesem Kapitel).



Wenn Sie den Stelleninhaber nicht demotivieren wollen, sollten Sie ihn hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit weder über- noch unterfordern.

In der Praxis ist abweichend von der aufgaben- beziehungsweise sachbezogenen Stellenbildung manchmal auch die auf den künftigen Stelleninhaber bezogene Stellenbildung anzutreffen, das heißt, die Aufgaben wurden so zusammengestellt, dass sie auf die Qualifikationen einer bestimmten Person passen, mit der die Stelle besetzt werden soll. Personenbezogen wird man eine Stelle dann bilden, wenn man auf die vorhandenen Qualifikationen der potenziellen Stelleninhaber angewiesen ist beziehungsweise je schwieriger es ist, sich die Personen aussuchen zu können.

Das wird umso mehr der Fall sein, desto angespannter zum Beispiel der Arbeitsmarkt ist oder desto höher die verlangte Qualifikation und der Rang der Stelle in der Unternehmenshierarchie ist.

Aus den Aufgaben »Zahlungseingänge prüfen«, »Zahlungserinnerungen schreiben« und »Kundenmahnungen erstellen« ließe sich zum Beispiel die Stelle »Mahnwesen« schaffen.

4. Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen

Ist die Stellenbildung abgeschlossen, stellt sich die Frage, ob nicht jeweils durch die Zusammenlegung und Unterordnung von Stellen mit eng verwobenen und aufeinander bezogenen Aufgaben unter eine gemeinsame Führung die Produktivität und Effizienz der gesamten Organisation noch gesteigert und ein zusätzlicher Rationalisierungseffekt erzielt werden kann. Fällt die Antwort auf diese Frage positiv aus, steht die Bildung von Abteilungen an.

Zur besseren Abstimmung und Koordination können arbeitsteilig und funktional enger aufeinander bezogene Stellen zu Abteilungen mit einem Aufgaben- und Funktionsbereich zusammengefasst werden.

Eine *Abteilung* entsteht, wenn mehrere Stellen, die gemeinsame oder miteinander unmittelbar zusammenhängende Aufgaben haben, einer gemeinsamen Führungsinstanz unterstellt werden. Eine Abteilung besteht immer aus einer Führungs- und mindestens einer nachrangigen untergeordneten Stelle. Der Inhaber der Führungsstelle ist der Abteilungsleiter.

Aus den Stellen »Schuldnerzahlungsverkehr«, »Debitorenbuchhaltung« und »Mahnwesen« wird die Abteilung »Forderungsmanagement« gebildet, die von einem Forderungsmanager geleitet wird.

5. Gliederung und Zusammenfassung der Abteilungen zur Gesamtorganisation

Zusammen mit anderen Abteilungen können die einzelnen Abteilungen wiederum Unterabteilungen bilden, die von übergeordneten Abteilungen oder Instanzen koordiniert und gesteuert werden. An der Spitze der gesamten Aufbauorganisation steht schließlich die Führung des Unternehmens.

Die durch Aufgabenanalyse erfolgte Bestimmung der Teilaufgaben und deren Zusammenfügung zu ökonomisch sinnvollen Aufgabenbündeln (auch Aufgabensynthese genannt) beziehungsweise zu Stellen und die weitere Zusammenfassung in Abteilungen bis hin zur Zusammenstellung und Gestaltung der gesamten Aufbauorganisation hat immer den Zweck einer rationeller gestalteten Arbeitsteilung im Unternehmen.

Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Aufbauorganisation

Bei der Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und deren Synthese zu Stellen und Abteilungen werden die (weiter vorn im Kapitel behandelten) Eigenschaften und Merkmale der Aufgaben (Zweck, Art, Verrichtung, Gegenstand, Hierarchieebene beziehungsweise Rang etc.) herangezogen. Je nachdem, welche Merkmale berücksichtigt werden, ergibt sich ein erheblicher Einfluss auf die daraus entstehende Form und Struktur der Aufbauorganisation.

Wird nach dem Merkmal der Verrichtung (Beschaffung von Material, Produktion der Güter und Absatz der Güter auf den Märkten) verfahren, ist das Ergebnis eine *funktionale*, nach verschiedenen Verrichtungen gegliederte Aufbauorganisation. Ist dagegen das Objekt beziehungsweise der Aufgabengegenstand das Merkmal nach dem die Organisation aufgebaut wird, ergibt sich eine nach den Objekten (das heißt *divisional*) gegliederte Aufbauorganisation. Wird hingegen nach dem Rang der Aufgabe gegliedert, das heißt danach, inwiefern es sich um eine Führungs-, Entscheidungs- oder um eine auszuführende Aufgabe handelt, ist das Ergebnis eine nach den Führungskompetenzen eingeteilte *hierarchische* Aufbauorganisation.

Die *Hierarchie* zeigt die Unter- und Überordnungsverhältnisse der Stellen in der Organisation an. Ist eine Stelle mit Weisungsrechten gegenüber anderen Stellen ausgestattet beziehungsweise ist sie ihnen übergeordnet, so heißt die Stelle *Instanz*.

Die Aufbauorganisation abbilden: Das Organigramm

Das Ergebnis der Gliederung anhand der Aufgabenmerkmale sind verschiedene Strukturen und Formen der Aufbauorganisation. So erzeugte Strukturen und Formen der Aufbauorganisation lassen sich in Form von Organigrammen bildlich darstellen.

Abbildung 8.2 zeigt das Organigramm der Aufbauorganisation eines Unternehmens aus der Landwirtschaft, dessen Organisation zuerst nach dem Objekt- und dann nach dem Verrichtungsverfahren gegliedert worden ist (siehe dazu den vorangegangenen Abschnitt). Im oberen Teil des Organigramms werden die Unterstellungsverhältnisse beziehungsweise die Leitungsstruktur der nach den Objekten (hier sind es die Produkte) divisional gegliederten Organisation des Unternehmens angezeigt. Demnach unterstehen der Instanz »Unternehmensführung« als Divisionen (die auch als »Sparten« bezeichnet werden) die Stellen mit den Zuständigkeiten für die Erdbeeren, Äpfel und Birnen. Die hierarchische Ordnung und damit auch die Arbeitsteilung orientiert und konzentriert sich somit in erster Linie auf die Objekte, das heißt in diesem Fall auf die einzelnen Obstsorten als Produkte (als Objekte beziehungsweise Sparten könnten zum Beispiel auch Kundensegmente, Standorte, Absatzmärkte, Regionen etc. infrage kommen). Die einzelnen Sparten oder Divisionen sind für die einzelnen Verrichtungen oder Funktionen verantwortlich.

Die objektorientierte Form der Organisation ist insbesondere dann vorteilhaft, wenn das Unternehmen sehr unterschiedliche Produkte anbietet und zum Beispiel gleichzeitig Hersteller von Pkws, Lkws und Motorrädern oder ein Anbieter verschiedener Obstsorten ist.

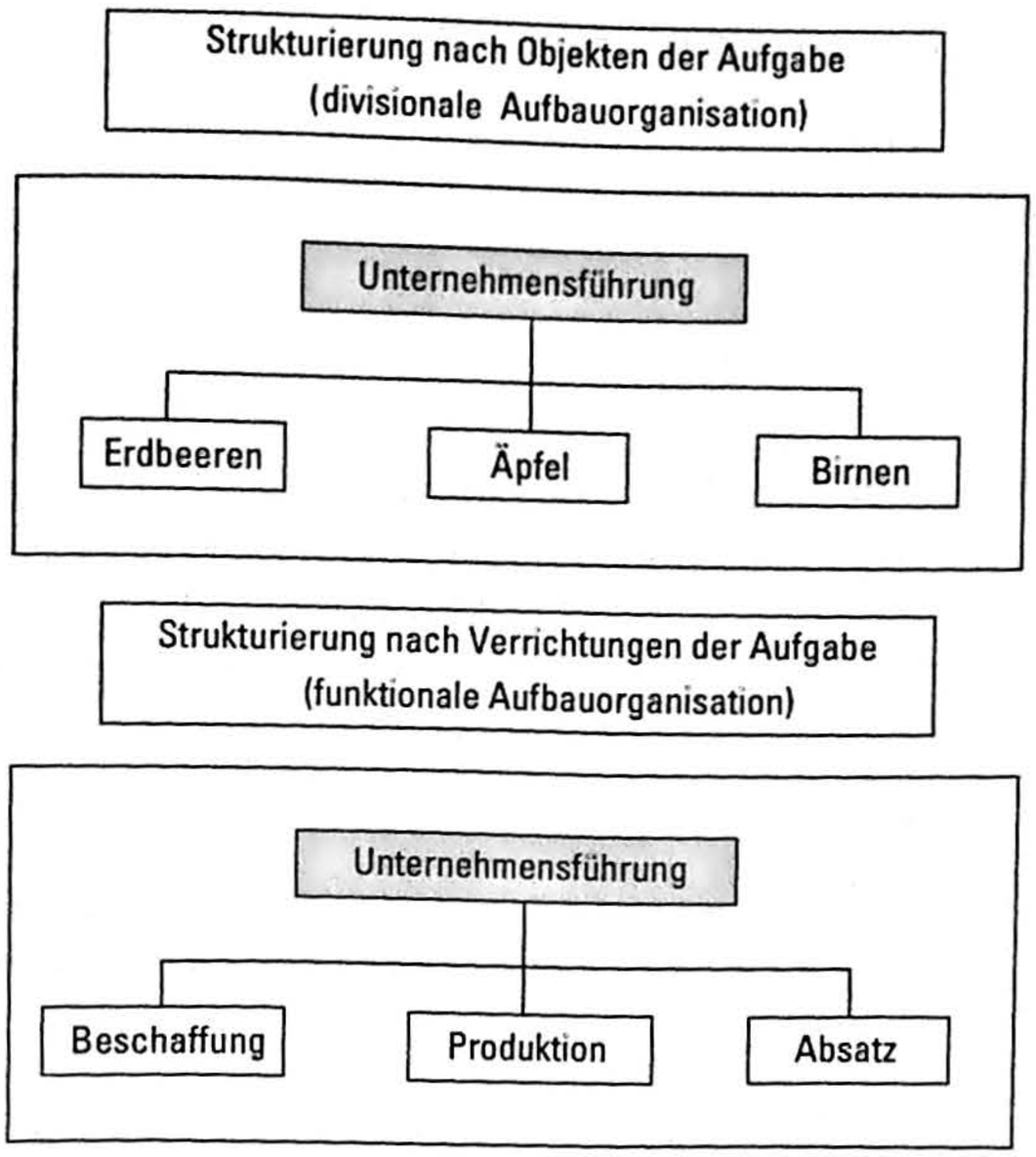


Abbildung 8.2: Organigramm für eine objekt- und verrichtungsorientierte Stellenbildung

Wird dagegen vorwiegend nur ein Produkt oder sehr ähnliche Varianten eines Produktes angeboten, dann liegt die funktionale, verrichtungsorientierte Gliederung nahe. Die daraus resultierende Aufbauorganisation sehen Sie im unteren Teil von Abbildung 8.2. In diesem Fall konzentriert man sich bezüglich der Arbeitsteilung und der Zuständigkeiten in erster Linie auf die durchzuführenden Verrichtungen. Jede dieser Stellen ist wiederum für jeweils alle Produkte (Obstsorten) zuständig.

Das *Organigramm* ist ein Abbild der Organisationsstruktur. Die Knoten (Rechtecke, Kreise, Punkte) stehen für die Organisationseinheiten (Stellen, Abteilungen etc.) und die Linien sind die zwischen Einheiten bestehenden Beziehungen (Informationskanäle, Zuordnungen zu den Verantwortungsbereichen beziehungsweise Unterstellungsverhältnisse).

Einem Organigramm können Sie die Gliederungstiefe und -breite beziehungsweise die Kontrollspanne der Organisationsstruktur auf einen Blick entnehmen. Diese Begriffe stellen wir Ihnen direkt im nächsten Abschnitt vor.

Gliederungstiefe und Kontrollspanne

Die Kontrollspanne beziehungsweise Gliederungsbreite und die Gliederungstiefe sind zwei voneinander abhängige Gestaltungsdimensionen der Aufbauorganisation.

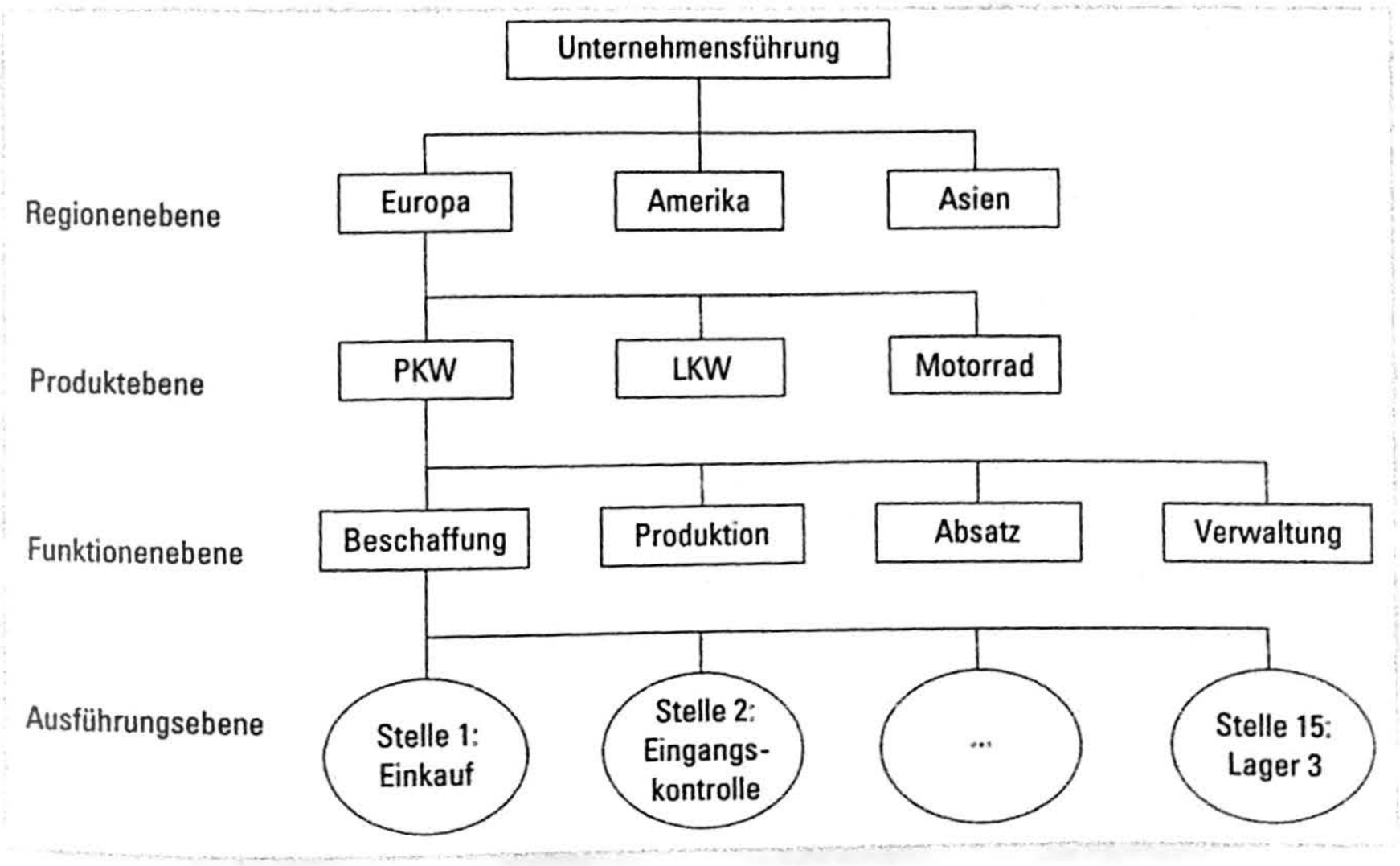
- ✔ Die **Gliederungstiefe** bezieht sich auf die hierarchische Tiefe der Organisation, das heißt auf die Anzahl der vorhandenen Instanzebenen beziehungsweise Leitungsebenen in der Aufbauorganisation.
- ✔ Die **Gliederungsbreite** gibt einen Überblick über die Anzahl der auf jeder Gliederungsebene jeweils einer Instanz unterstellten Organisationseinheiten, das heißt, sie zeigt die Kontrollspanne gegenüber den unmittelbar nachgelagerten Einheiten an. Insofern es sich um Stellen handelt, handelt es sich also um die Anzahl der einem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeiter.

Bei gegebener Anzahl von unterstellten Stellen führt eine Verringerung der Kontrollspanne zu einer Erhöhung der Gliederungstiefe. Doch wie groß sollte die Kontrollspanne einer Instanz sein? Wie viele untergeordnete Stellen sind optimal? Genaue Antworten auf diese Fragen werden Sie in der Literatur zu diesem Thema nicht finden. Es werden vielmehr Spannbreiten angegeben, zum Beispiel dass die optimale Kontrollspanne zwischen fünf und 30 Stellen schwankt. Was die genaue Zahl der untergeordneten Stellen betrifft, lautet die Standardantwort: Es kommt darauf an. Im Einzelfall hängt die optimale Anzahl der untergeordneten Stellen zum Beispiel von Folgendem ab:

- ✔ **Von der Größe des Unternehmens:** Mitarbeiterzahl, Zahl der Produkte und Leistungen, Zahl der Niederlassungen etc.
- ✔ **Von der Art und dem Umfang der von den untergeordneten Stellen zu erledigenden Aufgaben:** Anspruchsvollere, kompliziertere oder komplexere Aufgaben benötigen unter Umständen eine intensivere Betreuung als gleichartige, einfachere Aufgaben.
- ✔ **Von der Bildung und Qualifikation der untergeordneten Stelleninhaber:** Je höher die Bildung, desto selbstständiger der Mitarbeiter und desto mehr Mitarbeiter kann eine Instanz steuern.
- ✔ **Von der Qualifikation und dem Führungsstil der Inhaber der vorgesetzten Stelle:** Eine bessere Menschenkenntnis und bessere Führungsqualitäten sowie ein delegativer Führungsstil lassen eine breitere Kontrollspanne zu.
- ✔ **Von der eingesetzten Technologie:** Der Einsatz moderner EDV-Anlagen sowie moderner Informations- und Kommunikationsmedien erlauben die Betreuung einer weitaus größeren Anzahl von Mitarbeitern. Allerdings können sehr komplexe moderne Techniken in der Produktion eine intensivere Betreuung der Mitarbeiter erfordern und somit nur kleinere Führungsspannen erlauben, während der Einsatz automatisierter Produktionsverfahren eine größere Kontrollspanne ermöglicht.
- ✔ **Von dem Aufgabenspektrum der Instanz selbst:** Je größer der Aufgabenumfang der Führungsstelle, desto weniger Zeit bleibt zur Steuerung der untergebenen Stellen übrig.

Aus der Praxis – Gliederungstiefe und Kontrollspanne am Beispiel eines Organigramms

Das Organigramm in der Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus der Aufbauorganisation eines international agierenden Unternehmens in der Fahrzeugbranche. Dem Organigramm können Sie entnehmen, dass die Aufbauorganisation zunächst entsprechend der Regionen, in denen das Unternehmen präsent ist, gegliedert ist. Für jeden Kontinent (Europa, Amerika und Asien) gibt es eine Abteilung, die der Führung des Unternehmens jeweils direkt untergeordnet ist. Die regionalen Hauptabteilungen sind selbst jeweils für die nach Produkten (Auto, Lastkraftwagen und Motorrad) gegliederten Abteilungen zuständig. Die Abteilung für Pkws unter der für Europa zuständigen Hauptabteilung gliedert sich nach dem Aspekt der Verrichtung weiter auf in die Unterabteilungen für die Beschaffung, Produktion, den Absatz und die Verwaltung. Die Unterabteilung Beschaffung der Abteilung Pkw unter der Hauptabteilung in Europa hat eine Kontrollspanne über 15 ausführende Stellen (vom Einkäufer bis hin zum Lagerarbeiter im dritten Lager). Die Gliederungstiefe beträgt demnach vier Ebenen in der Organisationshierarchie, wobei die Rechtecke Abteilungen und die Kreise einzelne Stellen darstellen. Jede Abteilung besteht aus der Abteilungsleitung und aus einer bestimmten Anzahl von untergeordneten Stellen. Die Abteilung Pkw in Europa setzt sich zum Beispiel aus ihrem Leiter und den Abteilungsleitern der Unterabteilungen von der Beschaffung bis zur Verwaltung zusammen. Diesen Unterabteilungen unterstehen die ausführenden Stellen. Im Beispiel sind der Beschaffungsabteilung im Pkw-Bereich 15 ausführende Stellen zugeordnet. Anhand eines vollständigen Organigramms können Sie sich so sehr schnell einen Überblick über die gesamte Aufbaustruktur und damit über die Organisationsstruktur eines Unternehmens verschaffen.



Kontrollspanne und Gliederungstiefe anhand eines Organigramms

Mit zunehmender Kontrollspanne nimmt sowohl die Spezialisierung der betreffenden Abteilungen als auch die Zahl der Hierarchieebenen ab, was zur Folge hat, dass auch die Organisationsstruktur flacher und ebenso der Zentralisierungsgrad geringer wird (das heißt, den ausführenden Mitarbeitern wird mehr Kompetenz und Entscheidungsfreiheit überlassen).

In der unternehmerischen Praxis wird derzeit ein zunehmender Trend zu flacheren Hierarchien festgestellt. Mit flacheren Hierarchien werden weniger autoritäre Führungsstile, eine höhere Motivation, Flexibilität und Selbstständigkeit sowie eine breitere Qualifikation der Mitarbeiter verbunden. Diese Eigenschaften werden insbesondere in einer immer turbulenteren Umwelt von den Unternehmen und den Stelleninhabern gefordert und benötigt. Eventuelle Nachteile einer Dezentralisierung sind Vertrauensmissbrauch, unzureichende Koordination (und dadurch bedingt zum Beispiel Doppelarbeit oder unterschiedliche Qualität der Leistungen etc.) oder die Überforderung der Mitarbeiter. Die Frage der Tiefe der Gliederung und der Kontrollspanne hängt daher eng mit der Frage der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die Mitarbeiter zusammen.

Organisationsformen

Im vorangegangenen Abschnitt haben Sie von unterschiedlichen Möglichkeiten erfahren, wie die Aufbauorganisation eines Unternehmens gestaltet werden kann. In der Praxis haben sich inzwischen bestimmte typische Formen der Aufbauorganisation von Unternehmen entwickelt und etabliert. Je nach Situation, den Bedingungen und den Anforderungen, die an die Unternehmensorganisation gestellt werden, bieten die verschiedenen Formen Vor- und Nachteile, die Sie beim Aufbau und bei der Gestaltung der Organisation kennen sollten. Deshalb stellen wir Ihnen in den nächsten Abschnitten ein paar gängige Formen der Aufbauorganisation mit ihren Vor- und Nachteilen vor.

Das Einliniensystem

Im Einliniensystem ist jede Stelle und jede Abteilung einer und nur einer übergeordneten Instanz eindeutig zugeordnet. Jeder Mitarbeiter hat daher auch nur einen direkt vorgesetzten Chef.

Das Organigramm dieser durch das Einliniensystem geprägten Aufbauorganisation gibt einen Überblick über die Verantwortungsbereiche, Unterstellungsverhältnisse und Kompetenzen sowie über die offiziellen Kommunikationsbeziehungen. Das heißt, Sie können mit einem Blick die gesamten Instanzen sowie die Kontrollspannen erfassen.

Das Einliniensystem hat die in Abbildung 8.3 dargestellte Form.

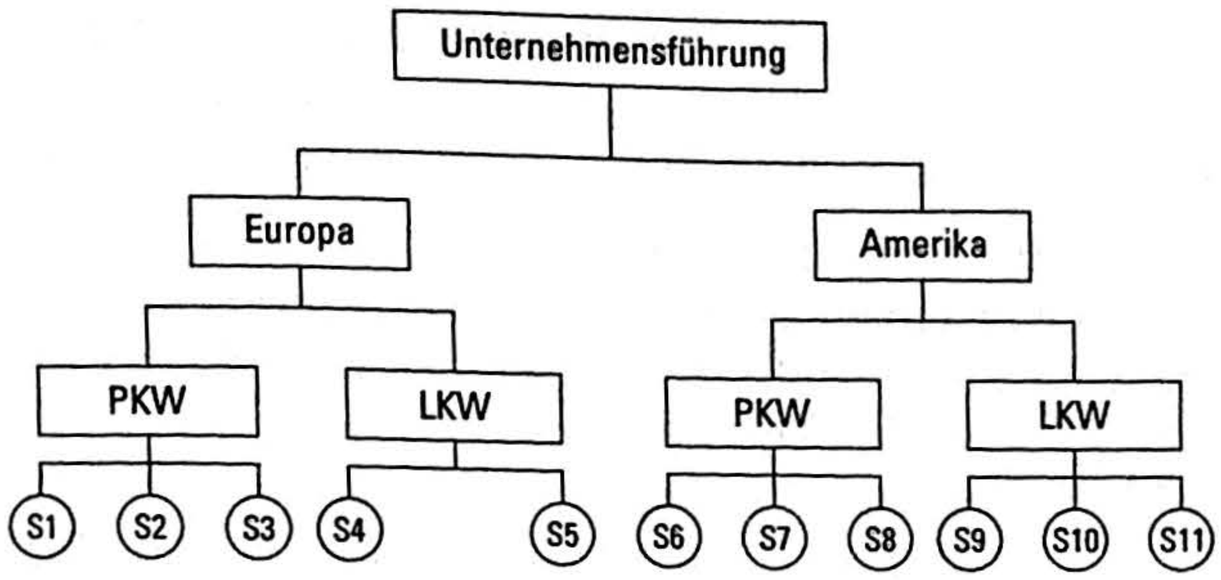


Abbildung 8.3: Beispiel für eine Einlinienorganisation

Das Einliniensystem hat seinen Namen daher, dass jede Stelle über eine einzige Verbindungslinie mit nur einer ihr unmittelbar vorgesetzten Stelle verbunden ist.

Das Einliniensystem entspricht dem Prinzip der Einheitlichkeit der Weisungserteilung und der Einheit der Entgegennahme der Weisungen, das heißt, die Stelle kann auch nur von einer vorgesetzten Instanz Weisungen erhalten. Die daraus resultierende Organisationsform ist sehr hierarchisch aufgebaut und hat Vor- und Nachteile.

Vorteile der Einlinienorganisation sind:

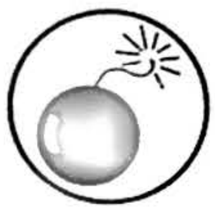
- ✔ klare, einfache und verständliche Gliederung der Organisation
- ✔ eindeutige Zuordnung der Weisungsbefugnisse und Unterstellungsverhältnisse
- ✔ deutliche Abgrenzung der Kompetenzen und Verantwortungsbereiche
- ✔ klare Regelung der Kommunikations- und Informationsbeziehungen
- ✔ leichte Steuerbarkeit

Nachteile der Einlinienorganisation sind:

- ✔ langwierige Instanzen- und Kommunikationswege
- ✔ hohe Belastung und Inanspruchnahme der Instanzen gerade auch mit einfachen Routineentscheidungen und Routinearbeiten
- ✔ geringe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit
- ✔ starre Entscheidungs- und Handlungsprozesse
- ✔ kann eine Beamtenmentalität hervorrufen und die Mitarbeiter demotivieren

Der Mitarbeiter der Stelle S1 in der europäischen Pkw-Abteilung aus dem im Organigramm in Abbildung 8.3 aufgeführten Unternehmen möchte von dem Mitarbeiter S6 in der amerikanischen Pkw-Abteilung bestimmte Informationen erbitten. Das müsste er gemäß des Organigramms über den gesamten Dienst- und Instanzenweg bis hin zur Unternehmensführung und von dieser hinunter über

die Hauptabteilung Amerika und die Unterabteilung »Pkw« in Amerika zu dem anderen Kollegen hin tun. Selbst in Zeiten des Internets müssten alle Instanzen zumindest den Vorgang zur Kenntnis nehmen und weiterleiten.



Das, was an einer Stelle durch einfache und klare Strukturen an Effektivität und Effizienz mit dem Liniensystem gewonnen wird, kann durch die Inflexibilität und Umständlichkeit der damit verbundenen hierarchischen Strukturen und langen Kommunikationswege wieder zunichte gemacht werden.

Das Mehrliniensystem

Das Mehrliniensystem sieht entgegen dem Einliniensystem Mehrfachunterstellungen vor. Jeder Mitarbeiter beziehungsweise jede Abteilung untersteht gleich mehreren Vorgesetzten oder vorgesetzten Abteilungen. Damit wird das Prinzip der Einheit der Weisungsunterstellung (im Einliniensystem) von dem Prinzip des verkürzten Instanzenweges abgelöst. Das Mehrliniensystem in Abbildung 8.4 zeigt eine Aufbauorganisation, die zwei nach Regionen ausgerichtete Instanzen mit jeweils zwei Sparten mit insgesamt 11 Stellen enthält.

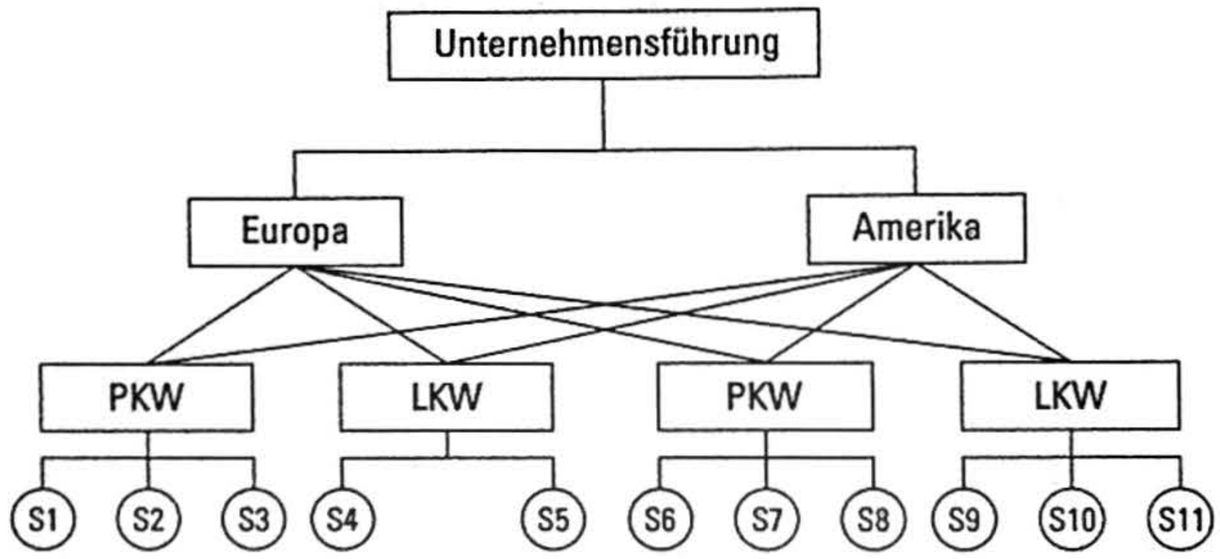


Abbildung 8.4: Beispiel für eine Mehrlinienorganisation

In Abbildung 8.4 ist jede der Spartenabteilungen sowohl der europäischen als auch der amerikanischen Instanz untergeordnet. Sie können hier gut erkennen, dass sich der Dienstweg von der Stelle S1 zur Stelle S6 ohne Einschaltung der Unternehmensführung über die europäische oder die amerikanische Instanz abkürzen lässt und somit der Weg über zwei Instanzen (die Unternehmensführung und zumindest eine der regionalen Instanzen) ausgespart werden kann. Doch dem großen Vorteil kürzerer Kommunikationswege im Mehrliniensystem stehen gewichtige Nachteile gegenüber.

Vorteile der Mehrlinienorganisation sind:

- ✔ kürzere Informations- und Kommunikationswege
- ✔ Entlastung der Unternehmensführung
- ✔ weniger Hierarchien beziehungsweise Instanzen und weniger Bürokratie
- ✔ bessere Entscheidungen durch Einbindung mehrerer Instanzen

Nachteile der Mehrlinienorganisation sind:

- ✔ Kompetenzüberschneidungen und Konflikte
- ✔ Unübersichtlichkeit und Verlust der klaren Zuordnungen
- ✔ unklare Verantwortungsbereiche
- ✔ Gefahr der Weisungsüberschneidungen und Entscheidungskonflikte

Ein entscheidender Nachteil des Mehrliniensystems ist die Möglichkeit, dass es zu Weisungsüberschneidungen und daraus resultierenden Kompetenzkonflikten auf der Seite der vorgesetzten Instanzen und zu Verunsicherungen auf der Mitarbeiterseite kommen kann. Somit ist auch die Mehrlinienorganisation weniger attraktiv für die Unternehmenspraxis und daher nicht so häufig anzutreffen.

Das Stabliniensystem

Das Stabliniensystem stellt mehr eine Ergänzung als eine Alternative zum Ein- oder Mehrliniensystem dar. Dabei werden die Vorteile des Einliniensystems und des Mehrliniensystems kombiniert. Hier wäre vor allem zu nennen:

- ✔ die Entlastung der Führungsspitze
- ✔ eine straffe Organisation
- ✔ klare Kompetenzen
- ✔ eindeutige Weisungsbefugnisse

Dabei wird die Fähigkeit, Leitungs- und Kontrollaufgaben zu übernehmen und Entscheidungen auf hohem qualitativem Niveau treffen zu können, beibehalten und sogar verbessert.

Die Grundstruktur des Modells der Stablinienorganisation sehen Sie in Abbildung 8.5.

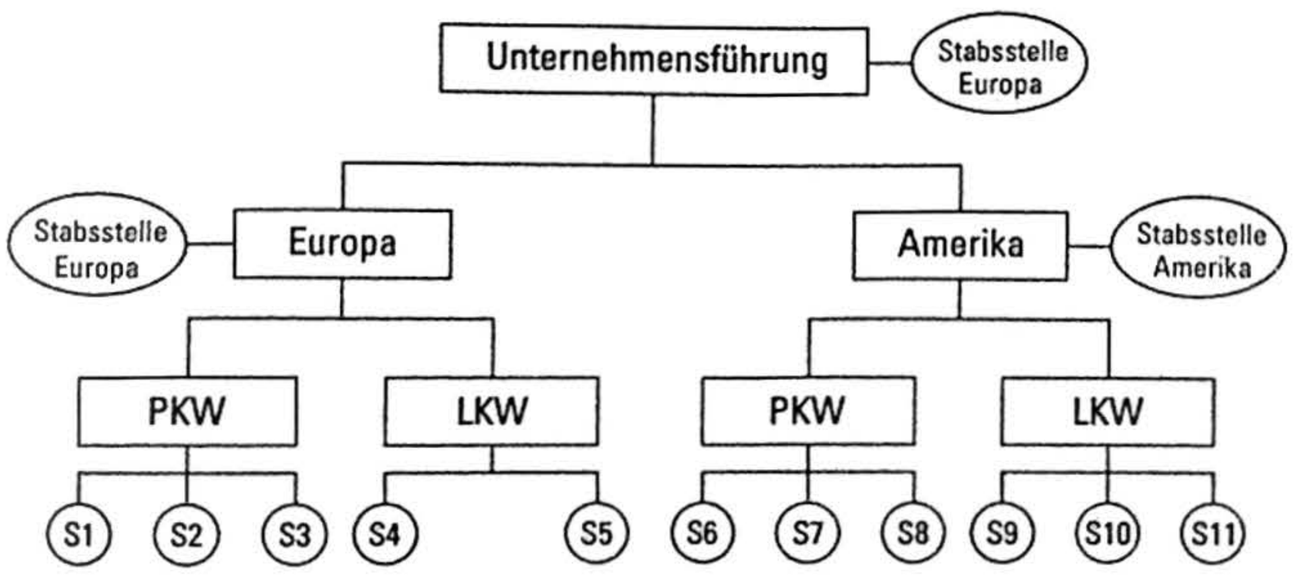


Abbildung 8.5: Beispiel für eine Stablinienorganisation

Im Stabliniensystem werden die Instanzen von Stabsstellen beziehungsweise Stabsabteilungen unterstützt. Die Stabsstellen nehmen den Instanzen dabei Steuerungsaufgaben (zum Beispiel Kontrollaufgaben) ab, organisieren Veranstaltungen, stellen Informationen bereit und beraten

die Instanzen. Sie haben offiziell jedoch selbst weder Weisungsbefugnisse gegenüber nachgeordneten Organisationseinheiten, noch treffen sie Entscheidungen.

Kennzeichen des Stabliniensystems ist, dass die Entscheidungs- und Weisungskompetenz der Linieninstanzen durch das Wissen der Experten in den Stäben und deren Sachkompetenz ergänzt wird. Das Sagen hat allerdings nach wie vor die Linieninstanz.

In Abbildung 8.5 sehen Sie, dass sowohl der Unternehmensführung als auch den beiden regionalen Instanzen, die für Europa und Amerika zuständig sind, Stabsstellen beigeordnet sind. Doch auch dieses Modell ist nicht ganz frei von Nachteilen. Durch den größeren technischen Sachverstand und besseres Detailwissen der Stäbe können sich einerseits Manipulationsmöglichkeiten durch die Stäbe auf die Entscheidungen der Instanzen ergeben. Andererseits kann die geringe Einflussmöglichkeit des Stabes auf die Entscheidungen demotivierend auf die Stabsangehörigen auswirken. Insbesondere können sich aufgrund der verschiedenen Rollen zwischen Linienkräften, die oft kurzfristig Entscheidungen treffen müssen, und Stabsangehörigen, deren Ratschläge strategisch und langfristig ausgerichtet sind, leicht Konflikte ergeben.

Vorteile der Stablinienorganisation sind:

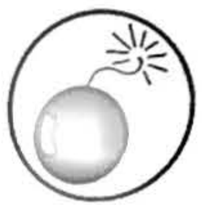
- ✔ Entlastung der Instanzen und der Unternehmensführung
- ✔ höhere Qualität der Entscheidungen durch mehr Sachverstand der Spezialisten
- ✔ eindeutige Informations- und Kommunikationswege
- ✔ Übersichtlichkeit, klare Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten
- ✔ offiziell eindeutige Entlastung der Instanzen und der Unternehmensführung
- ✔ offiziell eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen

Nachteile der Stablinienorganisation sind:

- ✔ Konflikte zwischen Entscheidern und Vorbereitern der Entscheidungen
- ✔ Manipulationsmöglichkeit der Entscheidungen der Instanzen durch den Sachverstand der Stäbe
- ✔ Demotivierende Wirkung auf die Stäbe aufgrund der mangelnden Kompetenz, Entscheidungen fällen zu können
- ✔ inoffiziell besteht Unklarheit darüber, wer welche Entscheidung zu verantworten hat (»graue Eminenzen«)
- ✔ hohe Personalkosten

Die Matrixorganisation

Im Falle der Matrixorganisation handelt es sich um eine besondere Form des Mehrliniensystems. Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation wird (anders als bei den bisher behandelten Strukturformen des Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystems) auf derselben hierarchischen Ebene nach zwei Aspekten beziehungsweise Kriterien strukturiert, zum Beispiel nach dem Verrichtungs- als auch nach dem Objektaspekt (mehr zu diesen beiden Aspekten im vorangegangenen Abschnitt). Das Ergebnis der Matrixorganisation ist dann beispielsweise eine nach betrieblichen Verrichtungen beziehungsweise Funktionen (Beschaffung, Produktion, Absatz, Verwaltung) und den vorhandenen Divisionen beziehungsweise Sparten (das heißt nach Produkten, Regionen, Kunden etc.) gegliederte Aufbauorganisation.



In der Matrixorganisation wird die einheitliche Weisungsgebundenheit an eine einzige vorgesetzte Stelle durch eine Mehrfachunterstellung abgelöst.

Durch die Mehrfachunterstellung (eine Stelle ist mehreren Instanzen unterstellt) soll insbesondere die Integration, Koordination und Kooperation von eng aufeinander angewiesenen Unternehmensbereichen gefördert werden. Die vorgesetzten Instanzen behalten dabei zwar ihre Kompetenzen für ihren jeweiligen Bereich, sie müssen sich aber die Weisungsbefugnisse und Verantwortung mit der jeweils anderen Instanz teilen.

Anders als im Mehrliniensystem ist in der Matrixorganisation nicht jede nachrangige Stelle allen anderen höheren Instanzen unterstellt, sondern jeweils nur den beiden für sie zuständigen Instanzen.

Abbildung 8.6 zeigt eine Matrixorganisation, die nach Funktionen und Regionen strukturiert ist. Darin sind die einzelnen Stellen den jeweils für sie zuständigen vorgesetzten regionalen und funktionalen Abteilungen unterstellt. Beispielsweise untersteht die Stelle S1 der Europa- und der Einkaufsabteilung und ist somit auf den Einkauf in Europa spezialisiert.

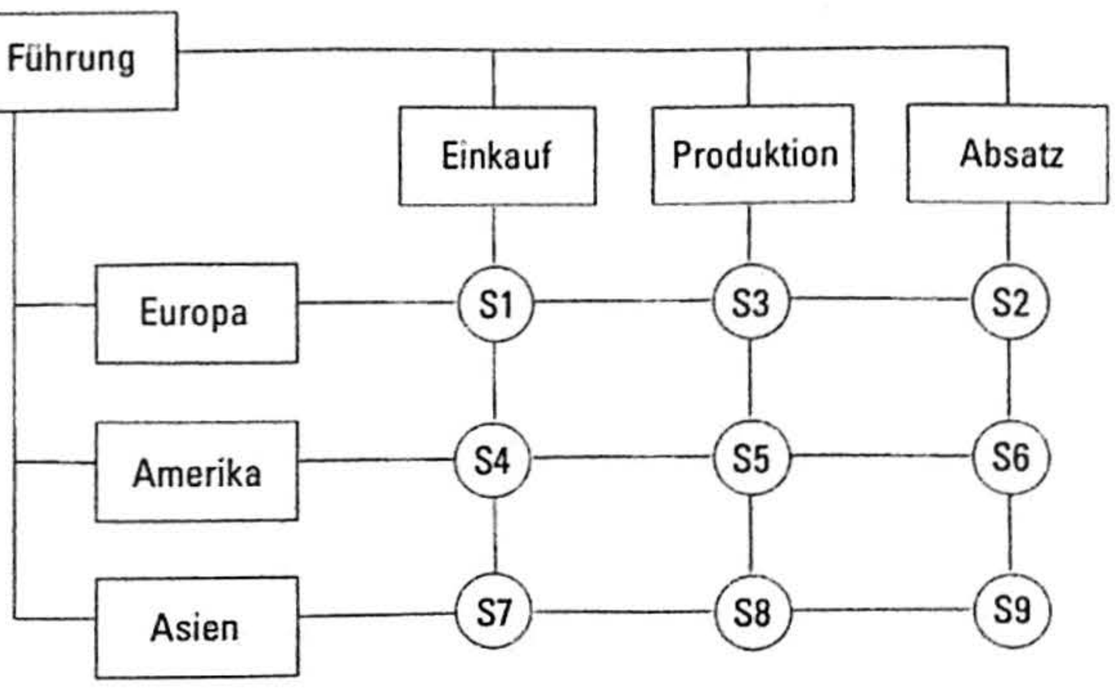


Abbildung 8.6: Beispiel für eine Matrixorganisation

Die jeweilige Form wird dabei insbesondere durch die folgenden Bedingungen bestimmt:

- ✔ Rechtsform des Unternehmens
- ✔ Unternehmensgröße
- ✔ Wirtschaftszweig/die Branche, in dem das Unternehmen tätig ist
- ✔ Art der bereitgestellten Leistungen und Produkte
- ✔ Herstellungsverfahren und die Produktionsprozesse
- ✔ Zahl der Niederlassungen und die regionale Verbreitung
- ✔ Politische, rechtliche, kulturelle, soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- ✔ Ökologische Aspekte
- ✔ Führungsstil und Unternehmerpersönlichkeiten
- ✔ Marktstrukturen
- ✔ Absatzmärkte
- ✔ Absatzwege und -kanäle

Diese Bedingungen hängen mehr oder weniger eng miteinander zusammen und prägen die Organisationsform der Unternehmen. Dabei handelt es sich aber nicht um einen statischen Zusammenhang, das heißt, dass die genannten Bedingungen nicht immer den gleichen Effekt auf die daraus hervorgehende Organisationsform haben. Denn die Entwicklung des Unternehmens hängt eng mit seinem Erfolg und der Erfolg von den Entwicklungen in den Märkten und diese wiederum von den kulturellen, rechtlichen und politischen sowie sozialen Entwicklungen und Prozessen ab. Die Organisationsstrukturen bilden zwar das stabile Gerüst einer Unternehmung, diese werden jedoch im Zeitablauf und in Reaktion auf unternehmensinterne und -externe Veränderungen angepasst. Dem Unternehmenswachstum folgend wird oft nicht nur die Rechtsform angepasst, sondern auch die Organisationsstruktur.

Typischerweise startet ein mittleres Unternehmen nach seiner Gründungsphase mit einem Einliniensystem. Mit zunehmendem Erfolg und Wachstum oder aufgrund des technischen Fortschritts, zum Beispiel der Einführung neuer Kommunikationstechniken, werden Stabsstellen eingerichtet. Im weiteren Wachstumsverlauf werden daraus zentrale Stellen (zum Beispiel Personalabteilungen, EDV-Abteilungen, zentrale Informationsdienste), die für mehrere Stellen zuständig sind. Damit ist dann der Übergang zu einem Mehrliniensystem vollzogen. Ein weiteres Wachstum kann dann dazu führen, dass die zentralen Stellen sich spezialisieren müssen (so ist es notwendig, dass nunmehr für jede Region eine Personalabteilung eingerichtet wird), woraus schließlich eine Matrixorganisation entsteht.

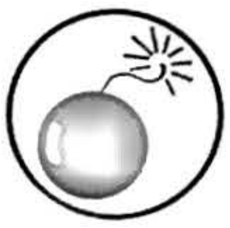
Diese Matrixorganisation zeichnet sich durch gleichwertige Berücksichtigung und Zusammenführung der regionalen und funktionalen Geschäftsbereiche in der offiziellen und formalen Struktur des Unternehmens aus. Der daraus resultierende Kooperations- und Koordinationseffekt ist damit der wichtigste Vorteil, der mit der Einführung dieser Matrixorganisation verfolgt wird.

Vorteile der Matrixorganisation sind:

- ✔ gleichwertige Berücksichtigung zweier gleichbedeutender Gestaltungsaspekte und Spezialisierungsrichtungen
- ✔ engere Kooperation zweier Instanzen
- ✔ direktere Kommunikation zwischen den Instanzen

Nachteile der Matrixorganisation sind:

- ✔ unklare Weisungsverhältnisse und daraus resultierende Konflikte
- ✔ erhöhter Kommunikationsbedarf und Informationsaufwand
- ✔ längere Entscheidungsprozesse
- ✔ Zwang zur Kompromissbildung



Die Kehrseite der Medaille ist (wie beim Mehrliniensystem) die zweideutige Unterstellung der nachrangigen Stellen: Was soll oder kann der Inhaber dieser Stellen machen, wenn der eine Vorgesetzte »Hü« und der andere Vorgesetzte »Hot« sagt? In diesem Fall kann er sich aussuchen, wem er nun gehorchen will, oder er versucht, es beiden Vorgesetzten recht zu machen, indem er selbst entscheidet, welche Kombination aus den Vorgaben er umsetzen will. Die vorgesetzten Instanzen sind dann gezwungen, sich auf einheitliche Anweisungen zu einigen, wenn sie das Zepter nicht an die untergebenen Stellen abgeben möchten. Das führt in der Regel zu erhöhtem Abstimmungsbedarf, Informationsaustausch und nicht selten zu einer langwierigen Suche nach Kompromissen.

Organisationsformen in der Praxis

In der Praxis richtet sich die Gestaltung der Aufbauorganisation nach den jeweils gegebenen Erfordernissen. Je nach Situation und dem Entwicklungsstand eines Unternehmens werden Sie deshalb verschiedene Organisationsformen antreffen. Dabei kommen auch vielfach Kombinationen der in diesem Kapitel behandelten Formen vor. Das heißt, Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Organisation nach der Anzahl der Hierarchien, nach der Kontrollspanne auf den einzelnen hierarchischen Ebenen sowie nach den verschiedenen Formen des Führungssystems. Außerdem sind in der Praxis als weitere organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten Projekte, Teams oder Netzwerke vorzufinden.

Die Ablauforganisation

Zur Organisation im Unternehmen gehört nicht nur die Aufbauorganisation, die sich mit der längerfristigen festen Gliederung des Unternehmens in seine organisatorischen Einheiten und deren Beziehungen zueinander beschäftigt, zu ihr gehört auch die Ablauforganisation.

Die *Ablauforganisation* ist die zielgerichtete, personelle, räumliche, zeitliche und sachliche Gestaltung des Ablaufs der Leistungsprozesse in einer Unternehmung.

Zweck der Ablauforganisation ist die geordnete Gestaltung der in der Organisation ablaufenden Prozesse. Sie geht von der Analyse der betrieblichen Aufgaben, deren Zerlegung in einzelne Arbeitsschritte und deren Zusammenführung zu Aufgaben- beziehungsweise Tätigkeitskomplexen aus (das heißt von den gebildeten Stellen). Dabei bleibt sie nicht bei der Festlegung der einzelnen Aufgaben für die Stelleninhaber stehen. Denn sie gibt darüber hinaus genaue Anweisungen, wer, was, bei welcher Aufgabe, zu welchem Zweck, an welchem Objekt, wann und wo, mit welchen Hilfsmitteln und wie zu tun hat.

Das Augenmerk der Ablauforganisation liegt nicht so sehr auf dem *was* zu tun ist, sondern *wie* es zu tun ist, also nicht auf den Aufgaben, sondern auf den Vorgängen, die zur Erledigung der Aufgaben führen. Hier verläuft auch der Übergang und die Grenzlinie zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation: Die Aufbauorganisation bietet mit ihren Strukturen die Basis, an die dann die organisatorischen Prozesse der Ablauforganisation anknüpfen können.

Gestaltung der Ablauforganisation

Die Ablauforganisation will gut vorbereitet sein. Dabei gilt es, die Prozesse so zu gestalten, dass sie den Unternehmenszielen in optimaler Weise dienen können. Hierzu müssen die elementaren Aufgaben zunächst in einzelne Arbeitsschritte zerlegt werden. Im Mittelpunkt stehen somit nicht mehr taktisch oder strategisch bedeutsame Vorgaben (wie bei der Aufbauorganisation), sondern operative Vorschriften. Das setzt wiederum die gründliche Analyse und Bestimmung der einzelnen Teilschritte voraus, die zur Erledigung der Aufgaben nötig sind.

So wie die Aufgabenanalyse im Rahmen der Aufbauorganisation (mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel) zur Zerlegung der gesamten Aufgabe in ihre Teilaufgaben führt, führt die Arbeitsanalyse zunächst zur Bildung von Teilschritten. Im Anschluss daran werden die durch die Arbeitsanalyse festgestellten einzelnen Teilschritte zu handhabbaren Tätigkeitskomplexen oder Arbeitsgängen zusammengeführt und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht.

Bei der Synthese der einzelnen Arbeitsschritte zu Arbeitsgängen und weiter zu den Prozessen wird nach personellen, sachlichen, zeitlichen und räumlichen Gesichtspunkten unterschieden. Es wird also festgelegt, wer, was, woran, womit, wann, in welchem Zeitraum, in welcher Reihenfolge und an welchem Ort zu machen hat. Indem die Ablauforganisation die einzelnen Arbeitsabläufe so gestaltet, koordiniert und die Mitarbeiter so informiert und anleitet, dass die betrieblichen Abläufe optimiert werden, trägt sie dazu bei,

- ✔ dass die Leistungsprozesse wirtschaftlich verlaufen, zum Beispiel dass die Kapazitäten und Ressourcen (wie Personal, Materialien und Maschinen) möglichst voll beziehungsweise optimal genutzt werden, Leerläufe und unnötige Arbeitsgänge sowie lange Transportwege möglichst ganz vermieden werden,
- ✔ dass die Qualität der Leistungsergebnisse durch die Art der Prozesse gewährleistet wird und Fehler sowie unnötige Kosten möglichst ganz vermieden werden,
- ✔ dass die Leistungsprozesse zeitlich minimiert werden, indem zum Beispiel die einzelnen Arbeitsgänge optimal koordiniert und aufeinander abgestimmt sind und die Übergänge oder Schnittstellen zwischen den einzelnen Arbeitsgängen und den beteiligten Stellen reibungslos verlaufen, sodass Wartezeiten möglichst ganz vermieden werden,
- ✔ dass Termine grundsätzlich eingehalten und die Kunden rechtzeitig und in der vereinbarten Qualität beliefert werden können.

Die Ablauforganisation darstellen

Damit jeder Beteiligte im Unternehmen die Ablauforganisation verstehen und nachvollziehen kann, sind dazu geeignete Kommunikationsmittel und Darstellungsformen einzusetzen. Typische Formen und Mittel zur Präsentation der Abläufe sind Ablaufpläne, Balken- beziehungsweise Gantt-Diagramme, Prozesskarten und Netzpläne.

In Abbildung 8.7 ist ein Gantt-Diagramm dargestellt, das die einzelnen Teilschritte des Arbeitsgangs »Bestellung« abbildet, an dem ein Team von drei Mitarbeitern (A, B und C) beteiligt ist. Es handelt sich dabei um einen Prozess, der von einem Kundenauftrag ausgelöst wird. Hier wird vorausgesetzt, dass die gewünschte Ware schon im Lager vorrätig ist. Sie können diesem Diagramm entnehmen, zu welcher Uhrzeit das Team mit der Abwicklung des Auftrags an diesem Tag fertig ist. Außerdem erkennen Sie, wie lange jede Teiltätigkeit dauert und wer was gerade machen und bis wann fertig sein sollte, damit der Kollege weitermachen kann. Außerdem können Sie anhand dieses Diagramms Überlegungen anstellen, welche Tätigkeiten parallel zu anderen Tätigkeiten ausgeführt und wie die Arbeitskräfte besser eingesetzt werden können, die Schnittstellen optimiert (das heißt die Übergänge, an denen arbeitsteilige Leistungsprozesse an folgende Stellen zur weiteren Bearbeitung weitergereicht werden) und die gesamte Prozedur verkürzt werden kann.

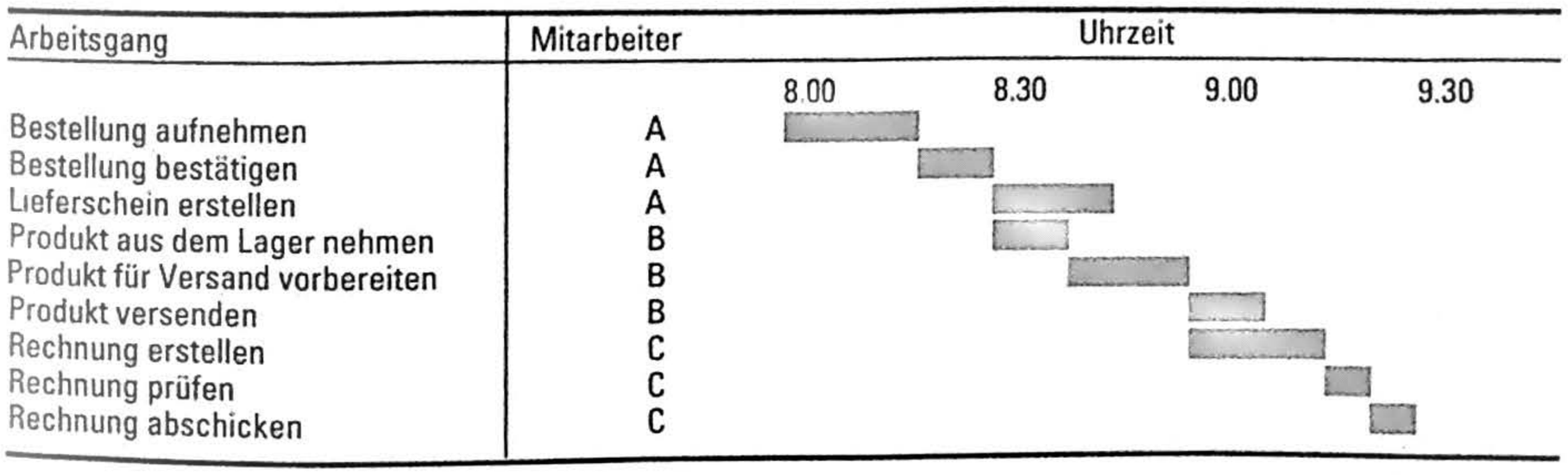


Abbildung 8.7: Ein Gantt-Diagramm für ein Team

Die Aufbau- und die Ablauforganisation sind zwei miteinander verwobene und aufeinander bezogene organisatorische Instrumente: Während die Aufbauorganisation für die Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sorgt, kümmert sich die Ablauforganisation um die Gestaltung und personelle, zeitliche und räumliche An- und Zuordnung der einzelnen Tätigkeiten und Prozesse. Aufbau- und Ablauforganisation bilden zusammen die formelle Organisation und ergänzen sich gegenseitig.

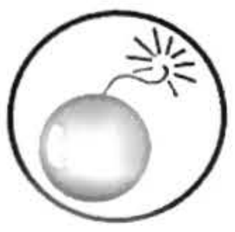
Die *formelle Organisation* zeichnet sich dadurch aus, dass sie durch die Unternehmensführung bewusst geplant und vorgegeben wird. Sie hat einen erheblichen Einfluss auf die Koordinations- und Steuerungsmöglichkeiten der Abläufe sowie auf die Entscheidungs- und Leistungsprozesse innerhalb des Unternehmens.

Nicht geplant! Die informelle Organisation

Die am Ende des vorangegangenen Abschnitts beschriebene formelle Organisation hat jedoch ihre Grenzen. Wie schon Paracelsus meinte: »Jedes Ding ist ein Gift. Es kommt nur auf die Dosis an.« Sie können nicht jeden Vorgang im Unternehmen regulieren und festlegen. Wenn beispielsweise in einer Großküche vorgeschrieben wird, auf welche Weise Saftflaschen geöffnet werden müssen, dann ist das eine völlig unnötige Vorschrift. Wird im Detail geregelt, wie die Mitarbeiter miteinander zu kommunizieren haben (dass dafür zum Beispiel bestimmte Formulare ausgefüllt werden müssen oder Telefone nur zu bestimmten Zeiten benutzt werden sollen), dann kann das leicht zu einer Überregelung mit kontraproduktiven Ergebnissen führen. Eine effektive Kommunikation wird somit nicht erleichtert, sondern vielmehr erschwert.

Mit Blick auf die Praxis werden Sie sicherlich der Behauptung zustimmen, dass nicht alles, was Menschen tun, auch bewusst geplant und beabsichtigt ist. Vermutlich erfolgen sogar die weitaus meisten menschlichen Verhaltensweisen und Reaktionen spontan, intuitiv und gefühlsmäßig, sozusagen aus dem Bauch heraus. Insbesondere kann es viele Umstände und Ereignisse geben, die sich nicht so gut vorhersehen lassen und auf die dann schnell reagiert werden muss (zum Beispiel Unfälle, Naturkatastrophen, konjunkturelle Einbrüche sowie neue Technologien und Erfindungen). In diesen Fällen können Improvisationstalent und Beziehungsnetzwerke innerhalb der Belegschaft des Unternehmens sehr hilfreich sein.

Die *informelle Organisation* wird durch traditionelle, spontane oder zufällig entwickelte Verhaltensroutinen, Normen, Werte, Rituale, Symbole und Kommunikationsformen in und zwischen den verschiedenen Gruppen in einem Unternehmen geprägt. Sie steht dabei neben beziehungsweise im Zusammenhang mit der formellen Organisationsstruktur.



Ob Sie es wollen oder nicht: In jedem Unternehmen gibt es eine informelle Organisation. Sie ist oft sogar mitentscheidend für den Erfolg des Unternehmens.

Die informelle Organisation entsteht (ungleich der formellen Organisation) von der Unternehmensführung unbeabsichtigt, nicht geplant und offiziell nicht festgelegt. Menschen haben nun einmal eigene Interessen, Bedürfnisse, Wünsche und Ziele, die nicht immer oder nicht

vollständig mit den offiziellen Unternehmenszielen übereinstimmen müssen. Die informelle Organisation wird dabei geprägt, unterstützt und befördert durch:

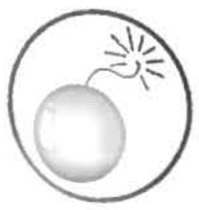
- ✔ das Bedürfnis nach Kommunikation, Interaktion und gegenseitigen Austausch und Unterstützung,
- ✔ den gemeinsamen kulturellen und/oder sozialen und wirtschaftlichen Hintergrund,
- ✔ die Gleichartigkeit der Aufgaben und Tätigkeiten,
- ✔ die räumliche Nähe,
- ✔ die gemeinsame Mitgliedschaft in Arbeitsgruppen,
- ✔ den regelmäßigen offiziellen Kontakt während der Arbeitszeit.

Dabei muss die informelle Organisation nicht mit den formellen Strukturen übereinstimmen. So können ganze Abteilungen (das heißt die Führungsinstanz, die Stabsabteilung und die ausführenden Stellen) ein gemeinsames Interesse gegenüber anderen Abteilungen im Unternehmen entwickeln (wenn es zum Beispiel um die gemeinsame Sicherung der Ressourcen im Unternehmen geht).

Ein Beispiel für die informelle Organisation ist die Solidarisierung der Arbeitnehmer hinsichtlich ihres Interesses an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Gehälter gegenüber der Unternehmensleitung des Unternehmens. Ein anderes, in vielen Unternehmen praktiziertes Element der informellen Organisation ist das Betriebsrestaurant, wo Mitarbeiter verschiedener Abteilungen während des Mittagessens betriebliche Probleme diskutieren.

Ein intensives Wechselwirkungsverhältnis besteht nicht nur zwischen der formellen und informellen Organisation, sondern auch bezüglich des betrieblichen Klimas und der Organisationskultur im Unternehmen. Die informelle Organisation ist sowohl Ausdruck als auch beeinflussende Größe für die Kultur in einem Unternehmen (mehr dazu in Kapitel 7). Es ist zum Beispiel für die informelle Organisation nicht gleichgültig, ob sich eine partizipative oder eine autoritäre Führungskultur im Unternehmen etabliert hat, und umgekehrt. So hängt es auch von der Unternehmenskultur ab, ob sich folgende Vorteile der informellen Organisation einlösen lassen:

- ✔ Erhöhung der Effektivität und Effizienz der Leistungsprozesse (zum Beispiel durch bessere Informationsflüsse, Know-how-Übertragung, solidarisches Verhalten)
- ✔ Milderung beziehungsweise Vermeidung von Konflikten zwischen Unternehmensangehörigen untereinander und zur Unternehmensführung
- ✔ Motivation der Mitarbeiter und Unternehmensangehörigen



Sollen die Vorteile der Organisation voll ausgeschöpft werden, muss ein ausgewogenes, aufeinander abgestimmtes Verhältnis von formeller und informeller Organisation angestrebt werden. Über- und Unterorganisation, als auch eine negative informelle Organisation, die sich zum Beispiel in Gruppenegoismus, Neid, Misstrauen, schlechter Stimmung oder Missgunst in der Belegschaft äußern kann, sind dabei möglichst zu vermeiden.

Die Organisation verändern

Tagtäglich laufen Prozesse in- und außerhalb der Unternehmen ab, und mit ihnen findet unaufhörlich eine Veränderung der Rahmenbedingungen statt, unter denen Unternehmen mit ihrer Organisation agieren müssen: So ändert sich beispielsweise die Nachfrage der Kunden mit ihren Einkommen, Geschmäckern, Moden und Bedürfnissen. Auch die Aktivitäten der Konkurrenz auf den Märkten und des Staates verändern die Handlungsbedingungen der Unternehmen. Denken Sie nur an das Angebot von neuen und innovativen Produkten, an die Preisentwicklung, die Steuergesetzgebung und an Umweltauflagen. Ebenso vielfältig können unternehmensinterne Prozesse und Entwicklungen für einen Wandel der Bedingungen sorgen. Der technologische Wandel und die veränderten Bedürfnisse auf den Märkten führen zu neuen Produkten und Produktionsverfahren, Kommunikations- und Informationstechniken. Das führt nicht selten zu einem Wachstumsprozess, der alle betrieblichen Teilbereiche der Unternehmen betrifft. So bleibt dieser Prozess auch nicht ohne Auswirkung auf die Zusammensetzung der Angehörigen der Unternehmen. Ältere Arbeitnehmer verlassen die Unternehmen, jüngere Mitarbeiter werden eingestellt und mit ihnen wandeln sich die Qualifikationen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Interessen und Ansprüche in der Belegschaft.

Ein Wechsel der Strategien und Ziele der Unternehmen kann ebenfalls einen Anlass für eine Reorganisation bieten. Möglicherweise steht dann sogar ein organisatorischer Zusammenschluss beziehungsweise eine Fusion mit einem anderen Unternehmen an (mehr dazu in Kapitel 1). Alle diese Vorgänge können eine Anpassung auch der vorhandenen organisatorischen Regeln und Strukturen an die neuen Situationen und geänderten Bedingungen erforderlich machen. Das Erkennen neuer Herausforderungen und Probleme sowie die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, sich auf neue Situationen einstellen zu können, gehört zu den zentralen Erfolgsbedingungen der Unternehmen in der heutigen Zeit.

Auf dem Pfad zur Veränderung – Veränderungsprozesse einleiten

Sollten Anpassungen notwendig erscheinen, ist es sicherlich besser, wenn man sich rechtzeitig auf einen erforderlichen Wandel einrichten kann und nicht uninformiert und ganz planlos dasteht. Daher sollte ein anstehender Wandel bewusst und gezielt gestaltet werden und man sollte sich nicht von einer Krise zur nächsten treiben lassen.

In der Unternehmenspraxis haben sich im Rahmen des Veränderungsmanagements (im angelsächsischen Bereich auch *Changemanagement* genannt), das sich auf alle unternehmensbezogenen Veränderungsmaßnahmen bezieht, verschiedene Konzepte beziehungsweise Vorgehensweisen auch zum organisatorischen Wandel etabliert. Oft werden solche organisatorischen Veränderungsprozesse durch Projekte, das heißt zeitlich befristete, geplante und gezielte Maßnahmen, initiiert und umgesetzt.

Grundsätzlich können Sie beim Veränderungsmanagement zwischen den folgenden Veränderungskonzepten unterscheiden: solche, die betroffene Menschen beziehungsweise Organisationsangehörige in Entscheidungs- und Planungsprozesse einbinden, und solche, die es der Unternehmensführung beziehungsweise den

von ihr ausgewählten Experten überlassen, den Organisationswandel zu gestalten. Eine andere wichtige konzeptionelle Unterscheidung ist die in einen langfristigen, kontinuierlichen und organisatorischen Wandel einerseits und eine radikale, grundsätzliche, fundamentale und plötzliche Veränderung andererseits. Erstere, *Organisationsentwicklung* genannt, bedeutet die Initiierung eines Entwicklungsprozesses, der an die gegebenen organisatorischen Verhältnisse anknüpft und diese allmählich in die Richtung auf die Unternehmensziele umgestaltet. Letztere, als *Business Reengineering* bezeichnet, kommt eher einer Revolution gleich, das heißt einer völligen Umwälzung und Neugestaltung der Organisation.

Egal welches der oben genannten Konzepte (Organisationsentwicklung oder Business Reengineering) für den organisatorischen Veränderungsprozess gewählt wird, die folgenden Schritte sollten dabei durchlaufen werden. Das heißt, sie dienen als Modell für den grundsätzlichen Ablauf von Veränderungsprojekten:

1. **Beobachtung und Analyse der Ausgangslage und Bestimmung des organisatorischen Bedarfs**

   Hier gilt es festzustellen, inwiefern und welche organisatorischen Regeln nicht mehr zielführend sind und wo es einen Bedarf nach einer Umgestaltung beziehungsweise einen Handlungsbedarf gibt.

2. **Grundsätzliche Entscheidung über die Durchführung einer Veränderungsmaßnahme beziehungsweise für ein Change-Projekt**

   Diese Entscheidung sollte so weit vorbereitet sein, dass die wesentlichen Beteiligten und Betroffenen ihr nur noch zustimmen müssen (das heißt insbesondere die betroffenen Führungskräfte) und sie tragen.

3. **Vorbereitung und Planung des Veränderungsprojektes**

   Hier wird genauer festgelegt, was, in welchem Bereich, wo, wie, wann und durch wen verändert werden soll. Dabei sind die Handlungsalternativen, Instrumente, Maßnahmen und einzelnen Schritte abzuwägen und auszuwählen. Außerdem müssen die für das Veränderungsprojekt verantwortlichen Stellen beziehungsweise Personen bestimmt und ausgewählt werden. Die Ergebnisse dieser Entscheidungen werden in einem Plan für das Veränderungsprojekt dokumentiert.

4. **Treffen der Entscheidung für das geplante Projekt unter Abwägung des Nutzens, der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der angestrebten Veränderung**

   Hierzu sollte auch eine Kosten-Nutzen-Analyse der geplanten Veränderungen in Erwägung gezogen werden.

5. **Durchführung der geplanten Maßnahmen beziehungsweise des Projekts**

   Dabei ist insbesondere daran zu denken, wer zu welchem Zeitpunkt worüber informiert werden muss. Hier gilt, die Betroffenen für diesen Prozess zu gewinnen und sie möglichst zu Partnern zu machen.

6. **Kontrolle der Fortschritte der Reorganisationsmaßnahmen anhand des Projektplans und der darin festgelegten Meilensteine**

   Dabei wird abgefragt, inwieweit die Zwischenziele erreicht und die Termine eingehalten wurden. Bei Abweichungen sind gegebenenfalls weitere Maßnahmen zur Steuerung des Veränderungsprojekts zu unternehmen.

Den Weg gemeinsam gehen – Organisationsentwicklung richtig gemacht

Mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung oder der evolutionären Veränderung der Organisation sollen die von dem Wandel Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Insbesondere ist es ein schrittweise angestrebter Veränderungsprozess, der neben einer wirtschaftlicheren und wirksameren Verfolgung der Ziele des Unternehmens die betroffenen Menschen in den Prozess einbinden, abholen und mitnehmen möchte. Außerdem handelt es sich um einen Bottom-Up-Ansatz (also von unten nach oben), bei dem der Wandel von unten, von den Mitarbeitern der ausführenden Ebene her vorbereitet wird. So können mögliche Widerstände gegen den geplanten Wandel wie auch die Interessen der Betroffenen und deren Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Die *Organisationsentwicklung* ist ein gemeinsamer Prozess des Lernens und der Veränderung, der durch die Selbst- beziehungsweise Mitbestimmung der Beteiligten im Prinzip demokratisch angelegt ist. Damit wird nicht nur eine bessere Legitimationsbasis für die angestrebten Veränderungen, sondern auch eine größere Motivation zur Veränderung durch die Beteiligten und Betroffenen angestrebt.

Eines der bekanntesten Modelle für die Organisationsentwicklung, auf das Sie zur Durchführung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung zurückgreifen können, ist das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin, eines Psychologen, der sich schon Mitte des 20. Jahrhunderts mit der Entwicklung von Organisationen beschäftigte. Die drei Phasen sind:

1. **Unfreezing (auftauen)**

   Der Status Quo wird wortwörtlich aufgetaut, das heißt durch Informationen und Aktionen (Rundmails, Informationsabende, persönliche Gespräche, Weiterbildungsmaßnahmen etc.) sind die Betroffenen über die Situation in Kenntnis zu setzen und für die geplante Veränderung zu gewinnen.

2. **Moving (bewegen)**

   Die angestrebten Veränderungen werden eingeleitet und durchgeführt.

3. **Refreezing (wieder einfrieren)**

   In dieser Phase gilt es, die erreichten Veränderungen abzusichern beziehungsweise gewissermaßen wieder einzufrieren und zu stabilisieren.

Unterstellt wird bei Levins Ansatz zur Organisationsentwicklung, dass die Beteiligten grundsätzlich einsichtig, willig, engagiert und verantwortungsbewusst den Wandel mit Eigeninitia-

tive und Kreativität unterstützen werden. Allerdings soll ihnen auch nicht zu viel auf einmal zugemutet werden, denn der Veränderung wird entsprechend viel Zeit gegeben und sie wird in mehreren kleinen Schritten vollzogen. Es wird insofern nicht gleich alles auf einmal geändert, sondern Schritt für Schritt, aufbauend auf dem jeweils Vorhandenen.

Nicht die Revolution ist dabei das Ideal dieses Ansatzes, sondern die Evolution. Der Mensch ist nicht Mittel zum Zweck, sondern er bleibt Selbstzweck. Der Führungsstil in der Organisationsentwicklung ist wesentlich partizipativ und demokratisch. Dabei geht es um dauerhafte und »witterungsbeständige« Resultate.

Die **Vorteile der Organisationsentwicklung sind:**

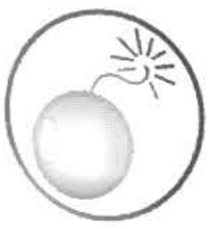
- ✔ Vermeidung von Widerständen unter den Betroffenen
- ✔ Motivation für die Veränderung und nachhaltige Unterstützung durch die Betroffenen
- ✔ sehr humaner, sozialer Umgang mit den Betroffenen, hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter
- ✔ der Nutzen, der aus der Selbstentfaltung, der Kreativität und den Kenntnissen und Fähigkeiten der Betroffenen gezogen werden kann

Die **Nachteile der Organisationsentwicklung sind:**

- ✔ sehr langsames Veränderungstempo, geringe Reaktionszeiten
- ✔ Problem der Findung von Kompromissen und Existenz von Konflikten unter den Beteiligten
- ✔ an die soziale Kompetenz der beteiligten Akteure müssen sehr hohe Ansprüche gestellt werden
- ✔ eventuell erforderliche, aber unbeliebte Maßnahmen können schwerlich durchgesetzt werden, sodass die Gefahr möglicher Effizienzverluste und suboptimaler Lösungen besteht

Menschen, die den Wandel engagiert unterstützen, eine treffende Analyse der Ausgangssituation sowie ein guter Ablaufplan sind die besten Voraussetzungen, dass der Prozess der Organisationsentwicklung erfolgreich sein wird.

Wenn sich im Prozess der Organisationsentwicklung die negativen Faktoren nicht entfalten konnten, alles also gut gegangen ist und läuft, dann haben Sie mit dem Konzept der Organisationsentwicklung eine Veränderung der Organisation initiiert, die von den Menschen getragen, akzeptiert und unterstützt wird, sich weitgehend selbst trägt sowie langfristig und nachhaltig wirkt und die erwünschten Beiträge zur Zielerreichung des Unternehmens erbringt.



Bei einer erfolgreich durchgeführten Organisationsentwicklung dürfen Sie sich allerdings nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Das Wiedereinfrieren (Refreezing) in Schritt 3 im 3-Phasen-Modell von Levin kann vielleicht den Rückfall in alte Gewohnheiten verhindern, jedoch nicht verhindern, dass vielleicht schon bald neue Organisationsentwicklungen als Antwort auf interne und externe Vorgänge in der Umwelt der Organisation erforderlich werden. Der Organisationsentwicklungsprozess beginnt von Neuem und findet seine Entsprechung in dem Ansatz,

den man *lebenslanges Lernen* nennt. Ständiger Wandel erfordert und setzt die Fähigkeit der Menschen zu dauerhaften Lern- und Anpassungsbestrebungen voraus.

Der radikale Neustart: Business Reengineering

Doch nicht immer ist die Zeit für einen schrittweisen Wandel verfügbar und die Betroffenen sind nicht so weit und bereit, den Veränderungsprozess so schnell mitzugehen, wie es der Situation angemessen erscheinen mag. Probleme können so gewaltig sein, dass es nicht mit einer schrittweisen, von den bestehenden Strukturen ausgehenden Vorgehensweise getan ist. Auch können sich in einem zunehmend dynamischen Unternehmensumfeld in Zeiten der Globalisierung der Märkte und technologischen Innovationen nur radikale Anpassungen der Organisationsstrukturen an die Umweltbedingungen als nützlich für das Bestehen des Unternehmens im Markt erweisen. In solchen Situationen kommt es darauf an, möglichst schnell grundlegende und umfassende Reorganisationsmaßnahmen einzuleiten. Hier bietet sich das Konzept des Business Reengineering zur organisatorischen Veränderung an.

Business Reengineering ist ein Konzept für die radikale, fundamentale Neugestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen.

Mit dem Konzept des Business Reengineering ist eine Vorgehensweise verbunden, die dem Abwurf einer Bombe oder einer Revolution sehr viel mehr ähnelt als einem allmählichen, evolutionären Veränderungsvorgang. Hier wird nicht lange gefackelt, sondern radikal und fundamental umgedacht. Dabei sind es nicht die einzelnen betrieblichen Aufgaben, Gegenstände oder Verrichtungen und Funktionen, sondern die betrieblichen Leistungsprozesse, die vollkommen neu überdacht und schließlich zu einer radikalen Reorganisation der gegenwärtigen Aufbau- und Ablauforganisation führen. Da bleibt kein Stein mehr auf dem anderen, denn es handelt sich dabei nicht um Verbesserungen, Erweiterungen oder Abänderungen von Bestehendem, sondern um einen vollkommenen Neuanfang.

Beim Business Reengineering stehen sämtliche Aufgaben, Verhältnisse, Prozesse und Strukturen auf dem Prüfstand, und es wird überlegt, was überhaupt zu tun ist. Nach seinen Urhebern (Hammer und Champy) besteht die Maxime dieses Konzepts des organisatorischen Wandels in der Identifikation und Gestaltung der *Kernprozesse* (das heißt der zentralen Leistungsprozesse) in der Weise, dass dramatische Verbesserungen in den aktuell wichtigsten und kritischen Leistungsmaßen, wie Schnelligkeit, Kosten, Qualität und Service, erreicht werden.

Kernprozesse sind zusammenhängende, die Abteilungen übergreifende betriebliche Leistungsprozesse, die sich unmittelbar auf die bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden beziehen. Die Kernprozesse tragen wesentlich zur Wertschöpfung bei, das heißt zu dem Wert, der durch die Produktion oder Leistungsbereitstellung über den schon vorhandenen Wert der Güter, die zur Herstellung eingesetzt werden, zusätzlich geschaffen wird.

Das Business Reengineering Modell ist gekennzeichnet durch:

- ✔ Ausrichtung auf die betrieblichen Leistungs- beziehungsweise Geschäftsprozesse
- ✔ durchgängige Kundenorientierung der betrieblichen Leistungsergebnisse und die damit zusammenhängende Leistungsorientierung
- ✔ Konzentration auf die Kernkompetenzen
- ✔ Radikalität, Tiefe und Fundamentalität des angestrebten Wandels
- ✔ relative Kurzfristigkeit der Durchführung der angestrebten Veränderungen
- ✔ Nichtberücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen aller Betroffenen bei der Planung und Durchführung
- ✔ seine von oben herab verordnete, undemokratische Verfahrensweise

Aus diesem Veränderungskonzept ergeben sich Vor- und Nachteile.

Die **Vorteile des Business Reengineering sind:**

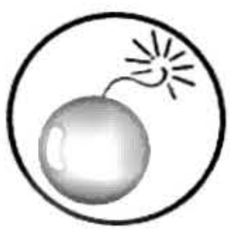
- ✔ konsequente Kundenorientierung
- ✔ hohe Geschwindigkeit der Umsetzung
- ✔ die Möglichkeit zur umfassenden Anpassung auf externe und interne Herausforderungen
- ✔ Einheitlichkeit der Veränderung beziehungsweise alles aus einem Guss
- ✔ Konzentration auf die Kernprozesse erbringt große Effizienz und Effektivität
- ✔ geringe Personalkosten durch Einsparen von Instanzen in der Organisation
- ✔ weniger Schnittstellen und damit weniger Abstimmungsaufwand und Fehler

Die **Nachteile des Business Reengineering sind:**

- ✔ geringe Berücksichtigung der Betriebsangehörigen und undemokratische Vorgehensweise führt zu geringerer Motivation, den Prozess mitzutragen
- ✔ Zeitdruck, der mit dem schnellen Wandel einhergeht
- ✔ Nichtberücksichtigung unterschiedlicher Meinungen und Handlungsmöglichkeiten
- ✔ Reibungen und Widerstände bei der Umsetzung des Konzepts
- ✔ mangelnde Legitimation der Maßnahmen im Unternehmen
- ✔ geringe Zeit für organisatorische Lernprozesse
- ✔ erhebliche Unruhe durch Personal, das aufgrund flacherer Hierarchien im mittleren Management umgesetzt oder sogar entlassen wird
- ✔ großes Risiko bei Fehlplanungen des Veränderungsprozesses
- ✔ Verlust der Vorteile einer detaillierten Arbeitsteilung

Wenngleich im Zusammenhang mit der Anwendung des Business Reengineering eine Top-Down-Planung (das heißt eine Planung, die von der Unternehmensspitze ausgeht) zum Einsatz kommt, wird dadurch eine flachere Hierarchie bewirkt. Abgebaut werden dabei möglichst alle Stellen, die nicht unmittelbar mit der Leistungsbereitstellung beschäftigt sind. Denn beim Business Reengineering geht es vor allem auch um die Reduzierung des Verwaltungsapparats und der mittleren Führungsebenen.

Im Hinblick auf die Kunden-, Qualitäts- und Leistungsorientierung sowie flachere Hierarchien, den geringeren bürokratischen Überbau und die Konzentration auf die Leistungsprozesse zeigt das Business Reengineering eine Verwandtschaft mit den Konzepten des Qualitäts- und Leanmanagements. Wobei sich das Leanmanagement mit der Vermeidung von Verschwendungen durch das Vermeiden überflüssiger Prozesse und Aktivitäten beschäftigt.



Der Stellenabbau durch Business Reengineering birgt einige Sprengkraft, denn die von der Streichung ihrer Stellen betroffenen Mitarbeiter werden nicht gerade begeistert von solchen Maßnahmen sein, zumal die Anordnung sozusagen von oben völlig undemokratisch aufgezwungen worden ist. Hier gilt jedoch der Leitsatz, den Mark Twain treffend formuliert hat: »Wenn Du den Sumpf trockenlegen willst, darfst Du die Frösche nicht fragen!«

Grundlagen des Personalmanagements

9

In diesem Kapitel

- Die Aufgaben und Ziele in der Personalabteilung
- Den Bedarf an Mitarbeitern bestimmen
- Wie das Personal beschafft wird
- Jeder nach seinen Fähigkeiten – wie die Mitarbeiter eingesetzt werden
- Mitarbeiterentwicklung
- Die Motivation der Mitarbeiter
- Das Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Betrieb

Ein neuer Arbeitstag in Ihrem Betrieb beginnt und keiner geht hin! Haben Sie schon einmal einen Betrieb besucht, in dem überhaupt keine Menschen beschäftigt waren? So etwas gibt es tatsächlich nicht. Kein Unternehmen kann ohne Menschen auskommen. Selbst virtuelle Unternehmen kommen nicht ohne Menschen aus. Deren Teilnehmer bestehen vielmehr aus Mitarbeitern oder Führungskräften, die sich mittels moderner Kommunikationstechniken für bestimmte Aufgaben im Netz zusammengeschlossen haben. Die im Unternehmen beschäftigten Menschen, also das *Personal*, stellen den Produktionsfaktor Arbeit bereit. Sie sind das Humankapital im Unternehmen, mit ihnen steht und fällt die Qualität der betrieblichen Leistungen und ohne sie geht oft gar nichts. Für das Personal im Unternehmen ist die Personalwirtschaft zuständig. Wir stellen Ihnen in diesem Kapitel die Aufgaben und Ziele der Personalwirtschaft vor und erläutern Ihnen, worum es beim Personalmanagement geht. Wir gehen der Frage nach, wie der Personalbedarf festgestellt und das benötigte Personal gefunden und eingestellt wird. Das Personal muss aber nicht nur hinsichtlich des Bedarfs bestimmt und dann eingestellt werden, die Arbeitskräfte sollten möglichst entsprechend ihrer Fähigkeiten, Interessen, beruflichen Schwerpunkte und Qualifikationen im Unternehmen eingesetzt werden.

Hinzu kommt der organisatorische Wandel, dem das Unternehmen unterworfen ist (mehr dazu in Kapitel 8), denn: Nichts bleibt wie es ist. Mit den Veränderungen im Unternehmensumfeld wie im Unternehmen und in der Arbeitswelt verändern sich gleichsam die Anforderungen an das Personal. Daher werden wir uns damit beschäftigen, wie das Personal auf diese Veränderungen vorbereitet und entwickelt werden kann. Damit die Menschen sich im Unternehmen engagieren und für die Unternehmensziele eintreten, brauchen sie geeignete Anreize, dies zu tun. Wie Mitarbeiter zur Erbringung von Leistungen und Engagement für das Unternehmen motiviert werden können, gehört daher ebenfalls in dieses Kapitel. Die Unternehmensentwicklung oder Situation kann es auch manchmal erfordern, dass sich das Unternehmen von Mitarbeitern trennen muss. Über dieses, oft recht heikle und doch wichtige Thema, erfahren Sie mehr am Schluss dieses Kapitels.

Die Menschen im Unternehmen

Menschen sind als Produktions- beziehungsweise Inputfaktor entscheidend an der Bereitstellung der Leistungen und der Wertschöpfung eines Unternehmens beteiligt.

Das *Personal* besteht aus allen Angestellten, Arbeitern und Führungskräften oder ganz einfach aus allen zum Unternehmen gehörenden und darin beschäftigten Menschen.

Die Qualifikation und der Antrieb des Personals sind für den Erfolg im Wettbewerb maßgeblich. Den Maschinen ungleich lassen sich die Mitarbeiter aber nicht einfach an- und abschalten und beliebig regulieren oder manipulieren. Als Mensch sind sie vielmehr Individuen, die eigene Ziele und Interessen verfolgen. Sie haben Bedürfnisse, sind selbst Träger von Entscheidungen und wirken als solche an der Ausgestaltung der betrieblichen Strukturen und Abläufe mit. Daher müssen sie als Träger der Arbeitsleistungen unter Berücksichtigung ihrer Fähigkeiten und Interessen für den Zweck des Unternehmens gewonnen und zielgerichtet eingesetzt werden.

Die Personalwirtschaft stellt sich vor

Im Mittelpunkt der Personalwirtschaft stehen die im Unternehmen beschäftigten menschlichen Arbeitskräfte.

Gegenstand der Personalwirtschaft sind sämtliche personenbezogene betriebliche Maßnahmen. Die Personalwirtschaft richtet sich in erster Linie darauf, den Betrieb mit dem Produktionsfaktor Arbeit in optimaler Weise in Bezug auf die Zielerreichung des Unternehmens zu versorgen.

Die Aufgabe der Personalwirtschaft ist, die Mitarbeiter in der benötigten Menge und mit den erforderlichen Qualifikationen zur rechten Zeit und am richtigen Ort im Betrieb bereitzustellen. Darüber hinaus besteht die Aufgabe der Personalwirtschaft darin, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter sich so motiviert wie möglich für das Erreichen der Ziele des Unternehmens engagieren. Das bedeutet, dass dabei sowohl die betrieblichen Ziele (mehr zu den Zielen in Kapitel 1) als auch die sozialen individuellen Interessen der Mitarbeiter in ausgewogenem Verhältnis zueinander berücksichtigt werden müssen. Alle Aktivitäten in der Personalwirtschaft sind dabei unter Beachtung des ökonomischen Prinzips zu planen, zu organisieren und durchzuführen.

Die Abteilungen und Stellen, deren Aufgabe die Personalwirtschaft ist, werden als *Personalwesen* bezeichnet. Zum Personalwesen gehören die Mitarbeiter und Führungskräfte, die in der Personalabteilung arbeiten. Zum Personalwesen gehören ferner alle Personen, die Verantwortung für das Personal tragen beziehungsweise in den Führungspositionen der verschiedenen Instanzen sind. Insofern der Betriebsrat in den Personalangelegenheiten mitbestimmt, gehört auch er zum Personalwesen.

Der wichtigste Träger der Personalpolitik ist die Führung des Unternehmens selbst.

Die Tätigkeitsschwerpunkte des Personalwesens sind:

- ✔ **Die Planung des Personals:** Das heißt zunächst einmal den Bedarf an Mitarbeitern vorherzusagen und festzustellen, wie viele Mitarbeiter und Führungskräfte wann und wo im Unternehmen mit welcher Qualifikation und welchen Fähigkeiten künftig benötigt werden.
- ✔ **Die Beschaffung und Freisetzung des Personals:** Hier sind insbesondere die Maßnahmen zu planen und durchzuführen, mit denen die künftigen Mitarbeiter gewonnen, eingestellt, entlassen oder innerbetrieblich versetzt werden sollen.
- ✔ **Der Einsatz des Personals:** Das heißt, die Mitarbeiter sind bezüglich ihrer Fähigkeiten, Qualifikationen, Neigungen und Interessen auf die offenen Stellen so zuzuordnen, dass jeweils die richtige Person an der richtigen Stelle mit der richtigen Aufgabe betraut zum Einsatz kommt.
- ✔ **Die Beurteilung und Entwicklung des Personals:** Die Qualifikationen, Fähigkeiten und Potenziale sowie die Leistungen sind festzustellen, und es sind die Mitarbeiter mithilfe von gezielten Qualifikationsmaßnahmen auf die künftigen Anforderungen und Aufgaben vorzubereiten und weiterzuentwickeln.
- ✔ **Führung und Motivation des Personals:** Hierzu gehört die Gestaltung der Leistungsanreize zur Motivation sowie zur Mitarbeiterzufriedenheit. Daher kümmert sich das Personalwesen auch um die Gestaltung der Arbeitsplätze und das Arbeitsumfeld. Ein weiteres Gebiet des Personalwesens ist die Betreuung der Mitarbeiter und die Regulierung von Konflikten zwischen den Interessen der Arbeitnehmer und jener der Eigentümer und Führungskräfte.
- ✔ **Personalverwaltung und Entlohnung:** Die Daten und Informationen über das Personal müssen angelegt und geführt werden, Gehälter gezahlt, Urlaubsanträge bearbeitet, Krankenstände erfasst, Einstellungen und Entlassungen vorgenommen werden.

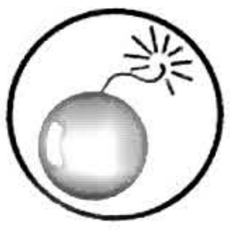
Aufgrund dieses Funktions- und Aufgabenspektrums handelt es sich beim Personalwesen um eine typische Querschnittsfunktion im Unternehmen. Vom Personalwesen und seinen Aktivitäten und Maßnahmen sind daher sämtliche betriebliche Funktionsbereiche von der Betreuung der Zulieferer bis hin zu den Kunden betroffen. Die Personalwirtschaft ist zwar nicht direkt an den Kernprozessen des Unternehmens beteiligt, nimmt aber eine wichtige unterstützende Funktion wahr.

Der Personalbedarf

Die Personalplanung ist von großer Bedeutung für den Bestand und die Entwicklung eines Unternehmens. Der Ausgangspunkt für die Personalplanung ist dabei die Bestimmung und Planung des Personalbedarfs.

Aufgabe der Personalbedarfsplanung

Bei der Personalbedarfsplanung geht es um die mengenmäßige und sachgemäße Ermittlung des Personals im Unternehmen. Der Personalbedarf ergibt sich wiederum aus den betrieblichen Aufgaben und Leistungen. Aufbauend auf dem Personalbedarf wird die Beschaffung, der Einsatz, die Entwicklung, aber auch die Entlassung (neudeutsch: *Outplacement* – hört sich besser an, ändert aber nichts am Problem) von Mitarbeitern geplant und organisiert.



Die Ermittlung des Personalbedarfs ist von zentraler Bedeutung für die weitere Planung des Einsatzes, der Freistellung, der Entwicklung und der Kosten für den Einsatz der Mitarbeiter. Fehler, die Sie hier machen, wirken sich auf alle darauf folgenden personalbezogenen Planungen aus!

Bei der Bestimmung des Personalbedarfs ist dafür zu sorgen, dass

- ✔ so viele Mitarbeiter wie nötig,
- ✔ mit der erforderlichen Qualifikation,
- ✔ zum richtigen Zeitpunkt beziehungsweise im richtigen Zeitraum
- ✔ am richtigen Ort

in Ihrem Betrieb zur Verfügung stehen.

Bedarf ist nicht gleich Bedarf: Gründe und Formen des Personalbedarfs

Der Personalbestand und -bedarf wird in den seltensten Fällen in einem Unternehmen immer gleich bleiben, sondern sich ständig verändern. Das heißt, er wird sich sowohl von den Anforderungen, das heißt qualitativ, als auch vom Umfang her, das heißt quantitativ, verändern:

- ✔ Die **qualitative Bedarfsform** beruht auf der Frage, wie das benötigte Personal beschaffen sein muss, das heißt, welche Qualifikationen die Mitarbeiter haben müssen. Grob können Sie dabei zum Beispiel differenzieren, ob Personen ohne einen bestimmten Ausbildungsabschluss, aber mit einer bestimmten Berufserfahrung, Personen mit einer bestimmten Berufsausbildung oder aber Personen mit Hochschulabschluss benötigt werden.
- ✔ Die **quantitative Bedarfsform** beantwortet die Frage, wie viel Personal der Betrieb benötigt. Ausgehend vom aktuellen Personalbestand (das ist die Summe der gerade beschäftigten Mitarbeiter in allen Abteilungen Ihres Unternehmens) wird unter Berücksichtigung der Anzahl der erforderlichen Mitarbeiter und der zu erwartenden Zu- und Abgänge beim Personal der zukünftige Personalbedarf errechnet. Dabei spricht man auch von Bruttopersonalbedarf und Nettopersonalbedarf.

Der *Bruttopersonalbedarf* ist der gesamte Bedarf an Personal zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft. Den *Nettopersonalbedarf* berechnen Sie aus dem Bruttopersonalbedarf wie folgt: Bruttopersonalbedarf (auch Sollbedarf genannt) – aktueller Personalbestand (auch Istbedarf genannt) – Personalzugänge + Perso-

nalabgänge. Der Nettopersonalbedarf ist somit lediglich die Zahl der zusätzlich benötigten Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Fluktuation.

Unter *Fluktuation* wird der (freiwillige) Austritt von Mitarbeitern in einem bestimmten Zeitraum aus dem Unternehmen verstanden. Die *Fluktuationsrate* ergibt sich dabei aus der Zahl der Abgänge dividiert durch die Gesamtzahl der Beschäftigten multipliziert mit 100.

Für die Veränderung des Personalbedarfs kann eine Reihe von Gründen verantwortlich sein, die innerhalb oder außerhalb Ihres Unternehmens liegen können.

- ✔ **Unternehmensinterne Ursachen** sind unter anderem:
  - Veränderungen in der Produktivität der Arbeit
  - Veränderungen in der geplanten Absatzmenge
  - Veränderungen in der Arbeitszeit
  - Abwesenheit beziehungsweise Fehlzeiten der Mitarbeiter
- ✔ **Unternehmensexterne Ursachen** sind unter anderem:
  - Tarifveränderungen
  - Branchenentwicklungen
  - arbeitsrechtliche Veränderungen

Je nach Anlass wird in der Personalplanung neben der Unterscheidung nach Brutto- und Nettopersonalbedarf nach weiteren Bedarfsformen unterschieden:

- ✔ **Ersatzbedarf:** Wenn Mitarbeiter aus Ihrem Betrieb (zum Beispiel durch Kündigung oder Verrentung) ausscheiden, müssen Sie diese ersetzen.
- ✔ **Zusatzbedarf:** Das sind Mitarbeiter, die Sie vorübergehend zusätzlich benötigen, wenn Sie zum Beispiel in einer konjunkturellen Aufschwungphase eine deutlich erhöhte Nachfrage befriedigen müssen oder Sie sich einer saisonbedingten Nachfrageerhöhung gegenübersehen.

  Der Zusatzbedarf wird in vielen Unternehmen mittlerweile dadurch gelöst, dass sie sich von speziellen Personalvermittlungsunternehmen Mitarbeiter auf eine begrenzte Zeit »ausleihen«.
- ✔ **Neubedarf:** Wenn Sie zum Beispiel aufgrund einer Erhöhung der Betriebskapazität oder aufgrund von Arbeitszeitverkürzungen einen zusätzlichen über den vorhandenen Personalbestand hinausgehenden Bedarf haben.

  Der Neubedarf ergibt sich aus dem Ersatzbedarf und dem Zusatzbedarf und stellt damit gleichzeitig den Nettobedarf dar.
- ✔ **Einsatzbedarf:** Das sind die Mitarbeiter, die Sie für den normalen Betrieb (also für das Tagesgeschäft) benötigen.

- ✔ **Reservebedarf:** Das ist das Personal, das Sie bei Engpässen oder in Notfällen zusätzlich abrufen können.

Der Einsatzbedarf ergibt zusammen mit dem Reservebedarf den Bruttopersonalbedarf.

- ✔ **Minderbedarf beziehungsweise Freistellungsbedarf:** Wenn Sie aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen, einer Rezession oder Betriebsstilllegungen weniger Personal benötigen und Mitarbeiter entlassen müssen oder Kurzarbeit anordnen.

Der Vergleich der Ergebnisse zur Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs (Einsatz- und Reservebedarf) mit der Ermittlung des Personalbestandes zuzüglich der erwarteten Zugänge und minus der erwarteten Abgänge bis zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft kann ergeben, dass entweder zu wenig oder zu viel Personal zur Verfügung stehen könnte.

Es sollte weder eine Unterdeckung noch eine Überdeckung mit Personal eintreten, da dann die Wirtschaftlichkeit des unternehmerischen Betriebs leiden würde. In dem Fall der Überdeckung sollten Sie an eine Reduzierung der Mitarbeiter in den betroffenen Bereichen und im Fall der Unterdeckung an die zusätzliche Beschaffung von Mitarbeitern denken. Das kann durch Entlassungen oder Einstellungen, aber ebenso durch Kurzarbeit, Umschulungen, Beförderungen und einfache Versetzungen innerhalb des Betriebs geschehen.

Den Personalbedarf feststellen

Wenn Sie wissen wollen, wie viele Mitarbeiter Sie zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft beschaffen oder auch abbauen müssen, bietet sich folgende Reihenfolge in der Vorgehensweise zur Ermittlung an:

1. **Bestimmen Sie den gesamten künftigen Bedarf an Mitarbeitern und Führungskräften.**
2. **Bestimmen Sie den künftigen Bestand an Mitarbeitern und Führungskräften.**
3. **Berechnen Sie die zu beschaffende beziehungsweise abzubauende Anzahl der Beschäftigten, indem Sie vom künftigen Bedarf den künftigen Bestand abziehen.**

Für die Bestimmung des Personalbedarfs stehen Ihnen folgende Verfahren zur Verfügung:

- ✔ **Das Stellenermittlungsverfahren:** Danach ermitteln Sie den quantitativen Bedarf an Personal unmittelbar aus der Fortschreibung der Daten in den Stellenplänen und den qualitativen Bedarf anhand der Stellenbeschreibungen.
- ✔ **Das Schätzverfahren:** Dabei handelt es sich zum Beispiel um subjektive Einschätzungen von Betriebsangehörigen oder von internen oder externen Experten zum künftigen Mitarbeiterbedarf.

- ✔ **Das statistische Verfahren:** Aus statistischen Analysen von Daten über Beschäftigtenzahlen, Auftragseingängen, Umsatzentwicklungen etc. werden Prognosen und Trends für den künftigen Mitarbeiterbedarf gewonnen.
- ✔ **Das Kennzahlenverfahren:** Ausgehend von der Beziehung zwischen dem Mitarbeiterbedarf und bestimmten Bezugsgrößen (zum Beispiel die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter, die Zahl der Kunden je Mitarbeiter oder der Umsatz pro Mitarbeiter) wird der Bedarf anhand daraus errechneter Kennzahlen ermittelt.
- ✔ **Das Personalbemessungsverfahren:** Der Mitarbeiterbedarf ergibt sich, indem Sie den gesamten Arbeitszeitbedarf aus der Multiplikation von Arbeitsmenge und Zeitaufwand je Arbeitsverrichtung errechnen und in die Zahl der erforderlichen Arbeitskräfte umrechnen.

Aus der Praxis – das Personalbemessungsverfahren

In einem Betrieb müssen die folgenden Tätigkeiten in den nächsten vier Wochen durchgeführt werden und Sie müssen den entsprechenden Personalbedarf (*Pb*) dafür bestimmen:

- ✔ T_1: 2.500 Stück des Produkts A erzeugen
- ✔ T_2: 2.500 Verwaltungsvorgänge dazu durchführen
- ✔ Z_1: Benötigte durchschnittliche Arbeitszeit pro Produkt A = 80 Minuten
- ✔ Z_2: Benötigte durchschnittliche Zeit pro Verwaltungsvorgang = 30 Minuten
- ✔ W_Z: Die wöchentliche Arbeitszeit der Mitarbeiter beträgt 40 Stunden (umgerechnet in Minuten: 40 multipliziert mit 60, das heißt 2.400 Minuten pro Woche, außerdem stehen insgesamt 4 Wochen für die Fertigung zur Verfügung).
- ✔ *F*: Da mit einer Verringerung der tatsächlichen Arbeitszeiten zum Beispiel aufgrund von Pausen, Krankheitsausfällen usw. gerechnet werden muss, wird zusätzlich mit einem Ausfallfaktor multipliziert, der in diesem Fall 1,2 betragen soll.

Der Einsatz der Formel führt zu dem Ergebnis:

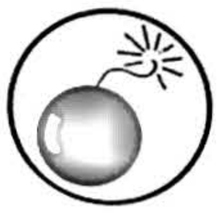
$$\mathrm{Pb} = \frac{\sum_{i}^{n} T_i Z_i}{WZ} \cdot F = \frac{2500 \cdot 80 + 2500 \cdot 30}{4 \cdot 40 \cdot 60} \cdot 1{,}2 = 34{,}375 \cong 35$$

Das bedeutet, dass Sie für die nächsten vier Wochen 35 Mitarbeiter zur Produktion des Produkts A benötigen.

Die Anwendung der Verfahren zur Bestimmung des Personalbedarfs lässt sich sehr gut am Personalbemessungsverfahren verdeutlichen:

Das Personalbemessungsverfahren beruht auf der Formel: $Pb = \frac{\sum_{i}^{n} T_i Z_i}{WZ} \cdot F$

(zur Legende der Zeichen in der Formel siehe das Beispiel im grauen Kasten »Aus der Praxis – das Personalbemessungsverfahren).



Aufgrund der Unsicherheiten bei der Personalbedarfsberechnung, die sich aus der Vielzahl der Einflussfaktoren auf die Beschäftigungsentwicklung ergeben können, sollten Sie sicherheitshalber immer mehrere Verfahren zur Bedarfsbestimmung einsetzen und den Mittelwert heranziehen.

Berechnung des erwarteten Personalbestands

Anhand der in der folgenden Tabelle dargestellten Personalzugangsabgangsrechnung sehen Sie, dass das Unternehmen eine Bestandserhöhung von 1.000 auf 1.140 Mitarbeiter bis zum Ende des betrachteten Zeitraums erwarten kann. Den Nettopersonalbedarf, das heißt, ob Sie noch zusätzliche Mitarbeiter einstellen oder ob Sie sich von überzähligen Mitarbeitern trennen müssen, können Sie durch Berechnung der Differenz von Bruttopersonalbedarf und dem erwarteten Personalbstand zum Ende des gewählten Zeitraums bestimmen. Wenn dem erwarteten Personalbestand von 1.140 Mitarbeitern zum Beispiel ein errechneter Bruttopersonalbedarf von insgesamt 1.200 Mitarbeitern gegenübersteht, dann liegt eine Unterdeckung mit Personal vor und Sie müssten noch 60 Mitarbeiter zusätzlich beschaffen.

Personalbestand am Beginn des gewählten Zeitraums	1.000
Erwartete Zu- und Abgänge	
+ Übernahme aus der Ausbildung	100
+ Rücklauf aus der Weiterbildung	300
+ Versetzung aus einer anderen Abteilung	200
+ sonstiger Zugang	50
Zwischensumme	1.650
– Abgang in die Rente	150
– Entlassungen durch den Arbeitgeber	20
– Kündigungen seitens der Arbeitnehmer	60
– Versetzung in eine andere Abteilung	70
– Abgang in Weiterbildung	200
– sonstiger Abgang	10
Erwarteter Personalbestand am Ende des gewählten Zeitraums	**1.140**

Personalzugangsabgangsrechnung der Abteilung Dummy XL

Um den Neubedarf an Mitarbeitern feststellen zu können, benötigen Sie zusätzlich zur Bruttobedarfsfeststellung die Angaben über den erwarteten Personalbestand in der betreffenden Periode. Den aktuellen Bestand Ihres Personals können Sie aus dem um die Stelleninhaber (aus dem Stellenbesetzungsplan) erweiterten Stellenplan feststellen. Wie der Bedarf wird sich auch der Personalbestand im Planungszeitraum verändern. Im Zusammenhang mit einer Zugangsabgangsrechnung lässt sich aus dem aktuellen Personalbestand der zukünftig erwartete Personalbestand ermitteln.

Personal beschaffen

Wenn Sie den Bedarf Ihres Personals festgestellt haben (mehr dazu im vorangegangenen Abschnitt), stellt sich die Frage, ob das Personal auch verfügbar ist. Sofern das benötigte Personal nicht schon im Unternehmen vorhanden ist, muss es beschafft werden. Die Frage der Personalbeschaffung stellt sich somit immer dann, wenn aus der Bedarfsfeststellung hervorgeht, dass zu wenige Arbeitskräfte vorhanden sind und somit eine Unterdeckung beim Personal droht.

Formen und Wege der Personalbeschaffung

Ist ein Mangel an Arbeitskräften nach Menge, Qualifikation, zu bestimmten Zeiten und in bestimmten Bereichen des Unternehmens absehbar, dann muss das fehlende Personal beschafft werden.

Wird das fehlende Personal nicht rechtzeitig und mit der benötigten Qualifikation beschafft, kann dem Unternehmen ein erheblicher Schaden zugeführt werden, zum Beispiel durch verspätete Auslieferungen an Kunden und damit eventuell verbundene Vertragsstrafen oder einfach schon dadurch, dass die Nachfrage zur Konkurrenz abwandert.

Der Personalbeschaffungsprozess durchläuft die folgenden Schritte:

1. **Festlegung und Auswahl des Beschaffungskanals**
2. **Organisation und Durchführung der Personalwerbung und Ausschreibung der Stellen**
3. **Auswahl und Einstellung des Personals**

Dabei gibt es zwei Kanäle der Personalbeschaffung:

- ✔ Das Personal wird **unternehmensintern** beschafft, das heißt aus den Reihen des schon vorhandenen Personals.
- ✔ Das Personal wird **unternehmensextern** beschafft, das heißt von außerhalb des Unternehmens.

- ✔ Es können Spannungen und Konflikte durch den Wettbewerb und die Rivalität unter den Bewerbern im Betrieb entstehen.
- ✔ Der Personalbedarf kann das interne Beschaffungspotenzial deutlich übersteigen.

Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung richtet sich auf die sich im Arbeitsmarkt anbietenden Arbeitskräfte oder die Abwerbung von Personal von anderen Unternehmen.

Auf die externe Beschaffung wird immer dann zurückgegriffen, wenn der Bedarf an Arbeitskräften unternehmensintern nicht gedeckt werden kann.

Zwei Formen der externen Beschaffung von Personal stehen Ihnen zur Verfügung:

- ✔ **Für den dringenden, zeitlich unmittelbaren und kurzfristigen Bedarf:** Leiharbeit beziehungsweise das Leasing von Arbeitskräften von entsprechenden Verleihfirmen

  Im Fall des Leasings von Arbeitskräften wird das benötigte Personal von darauf spezialisierten Leiharbeitsfirmen ausgeliehen. Während der Arbeitsvertrag der ausgeliehenen Arbeitskräfte mit der Leihfirma besteht, überlässt diese die Arbeitnehmer im Rahmen eines Überlassungsvertrages dem leihenden Unternehmen. Die ausleihende Firma zahlt der Leihfirma dafür einen Leiharbeitspreis (der unter anderem den Lohn für die ausgeliehenen Arbeitnehmer, die Verwaltungskosten, die Nebenkosten – das sind zum Beispiel der Arbeitslosenversicherungsanteil des Arbeitgebers und das Urlaubsgeld für das Personal – und den Gewinn der Leihfirma umfasst) und erhält so das Anweisungsrecht sowie das Recht über die Arbeitsleistungen des ausgeliehenen Personals.

Der Einsatz von Zeitarbeitskräften hat den Vorteil, dass kurzfristig und gleichzeitig für befristete Zeitabschnitte gut ausgebildetes Personal beschafft werden kann, allerdings im Vergleich mit den eigenen Arbeitnehmern zu höheren Kosten. Die sind allerdings variabel, da das Unternehmen die Zeitarbeitskraft nur für die Zeit der Beschäftigung bezahlen muss.

- ✔ **Für die längerfristige, dauerhafte Deckung des Personalbedarfs:** Einstellung von Arbeitskräften

  Bei der Einstellung werden Arbeitskräfte rekrutiert, die vorher *nicht* in der Firma beschäftigt waren. Die zu gewinnenden Arbeitskräfte müssen also erst noch eingeworben werden.

Einstellungen werden oft immer dann von den Unternehmen angestrebt, wenn dauerhaft Stellen besetzt und/oder Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse von externen Arbeitskräften in das Unternehmen geholt werden sollen. Das ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse nicht im Unternehmen vorhanden sind.

Doch auch die externe Personalbeschaffung hat ihre Vor- und Nachteile.

- ✔ Es können Spannungen und Konflikte durch den Wettbewerb und die Rivalität unter den Bewerbern im Betrieb entstehen.
- ✔ Der Personalbedarf kann das interne Beschaffungspotenzial deutlich übersteigen.

Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung richtet sich auf die sich im Arbeitsmarkt anbietenden Arbeitskräfte oder die Abwerbung von Personal von anderen Unternehmen.

Auf die externe Beschaffung wird immer dann zurückgegriffen, wenn der Bedarf an Arbeitskräften unternehmensintern nicht gedeckt werden kann.

Zwei Formen der externen Beschaffung von Personal stehen Ihnen zur Verfügung:

- ✔ **Für den dringenden, zeitlich unmittelbaren und kurzfristigen Bedarf:** Leiharbeit beziehungsweise das Leasing von Arbeitskräften von entsprechenden Verleihfirmen

  Im Fall des Leasings von Arbeitskräften wird das benötigte Personal von darauf spezialisierten Leiharbeitsfirmen ausgeliehen. Während der Arbeitsvertrag der ausgeliehenen Arbeitskräfte mit der Leihfirma besteht, überlässt diese die Arbeitnehmer im Rahmen eines Überlassungsvertrages dem leihenden Unternehmen. Die ausleihende Firma zahlt der Leihfirma dafür einen Leiharbeitspreis (der unter anderem den Lohn für die ausgeliehenen Arbeitnehmer, die Verwaltungskosten, die Nebenkosten – das sind zum Beispiel der Arbeitslosenversicherungsanteil des Arbeitgebers und das Urlaubsgeld für das Personal – und den Gewinn der Leihfirma umfasst) und erhält so das Anweisungsrecht sowie das Recht über die Arbeitsleistungen des ausgeliehenen Personals.

Der Einsatz von Zeitarbeitskräften hat den Vorteil, dass kurzfristig und gleichzeitig für befristete Zeitabschnitte gut ausgebildetes Personal beschafft werden kann, allerdings im Vergleich mit den eigenen Arbeitnehmern zu höheren Kosten. Die sind allerdings variabel, da das Unternehmen die Zeitarbeitskraft nur für die Zeit der Beschäftigung bezahlen muss.

- ✔ **Für die längerfristige, dauerhafte Deckung des Personalbedarfs:** Einstellung von Arbeitskräften

  Bei der Einstellung werden Arbeitskräfte rekrutiert, die vorher *nicht* in der Firma beschäftigt waren. Die zu gewinnenden Arbeitskräfte müssen also erst noch eingeworben werden.

Einstellungen werden oft immer dann von den Unternehmen angestrebt, wenn dauerhaft Stellen besetzt und/oder Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse von externen Arbeitskräften in das Unternehmen geholt werden sollen. Das ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse nicht im Unternehmen vorhanden sind.

Doch auch die externe Personalbeschaffung hat ihre Vor- und Nachteile.

Die Vorteile der externen Personalbeschaffung sind:

- ✔ Es gibt ein vergleichsweise großes Angebot von qualifizierten Bewerbern.
- ✔ Gewinn neuer, bisher im Betrieb nicht vorhandener Qualifikationen, Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten
- ✔ keine Ausbildungskosten und -zeiten
- ✔ frischer Wind durch neue Ideen, Einstellungen, Werte
- ✔ Vermeidung von Stellenumbesetzungen innerhalb des Betriebs als Folge zum Beispiel einer innerbetrieblichen Versetzung

Die Nachteile der externen Personalbeschaffung sind:

- ✔ vergleichsweise hohe Kosten der Personalbeschaffung
- ✔ geringere Kenntnis des Betriebs (das heißt der Unternehmenskultur, der Prozesse und Organisationsstrukturen)
- ✔ längere Einarbeitungszeiten
- ✔ Neid und Arbeitsplatzverlustängste unter den bisherigen Arbeitskräften und damit Beeinträchtigung des Betriebsklimas
- ✔ eventuell geringere Entwicklungs- und Aufstiegschancen des bestehenden Personals

Zum Einwerben von neuem Personal können Sie sich einer Vielzahl von Mitteln sowie von Kommunikations- und Informationskanälen bedienen:

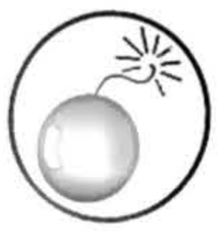
- ✔ Stellenausschreibungen und Stellenanzeigen in verschiedenen Medien (Zeitungen, Internet, Zeitschriften, Aushänge, Plakate, TV, Radio)
- ✔ Informationsveranstaltungen (zum Beispiel auf Messen und Seminaren)
- ✔ Schul- und Hochschulkooperationen (zum Beispiel durch das Angebot von Praktikastellen oder Praxisprojekten)
- ✔ private Arbeitsvermittlungsfirmen und Agenturen
- ✔ Headhunter und aktive Abwerbung von Mitarbeitern anderer Unternehmen
- ✔ Bundesagentur für Arbeit

Die Wahl des Kommunikations- und Informationskanals für die Personalwerbung will gut gewählt sein. Doch auch die Gestaltung und die Auswahl der zu übermittelnden Botschaften muss stimmen. Eine besonders wichtige Informationsquelle für die Inhalte der Personalwerbung ist die Beschreibung der zu besetzenden Stelle.

Die *Stellenbeschreibung* informiert detailliert über die vom Stelleninhaber zu erfüllenden Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Sie gibt darüber hinaus Auskunft darüber, wo die Stelle in der Organisationsstruktur angesiedelt ist und welche Funktionen sie in der Gesamtorganisation übernimmt.

Achten Sie darauf, dass Werbemaßnahmen zur externen Personalbeschaffung, wie zum Beispiel Stellenanzeigen, folgende Informationen enthalten:

- ✔ Unternehmensbeschreibung (Name, Standort, Wirtschaftszweig, Firmengröße)
- ✔ Stellenbeschreibung (Aufgaben, Verantwortung, Ziele der Ausschreibung, Arbeitsorte und Arbeitszeiten)
- ✔ Anforderungsprofil an den künftigen Stelleninhaber (Schulabschluss, Ausbildung, spezielle Kenntnisse, Berufserfahrung, persönliche Eigenschaften)
- ✔ Bewerbungsinformationen (Bewerbungsunterlagen, Termine, Adressen)
- ✔ Leistungsangebot an die Bewerber (Gehalt, Arbeitsbedingungen)



Bei der Ausschreibung sollten Sie nicht nur daran denken, dass die Bewerber gut zum Unternehmen passen und exzellente Qualifikationen und Eigenschaften aufweisen, sondern dass auch Ihr Unternehmen attraktiv für die Bewerber erscheint.

Das Personal wird ausgewählt

Ist die Ausschreibungs- und Werbungsphase für die Personaleinstellung abgeschlossen und die Bewerbungen liegen Ihnen nun vor, dann ist die Zeit der Auswahl der Kandidaten gekommen.

Ziel und Aufgabe der Personalauswahl ist die Besetzung der ausgeschriebenen Stelle mit dem bestgeeigneten Bewerber. Der ideale Kandidat erfüllt dabei die Stellenanforderungen, wenn er für die Stelle qualifiziert ist. *Qualifiziert* ist er, wenn er genau die Anforderungen an die Stelle erfüllt, das heißt, weder eine über noch eine unter den Anforderungen liegende Qualifikation aufweist. Ganz allgemein sollten die Kandidaten

- ✔ fähig sein, die in der Stelle erforderlichen Leistungen erbringen zu können,
- ✔ zur besten Leistung in dieser Stelle auch bereit und motiviert sein,
- ✔ persönlich gut zum bestehenden Team beziehungsweise zum Kollegium passen,
- ✔ gegebenenfalls in der Lage und bereit sein, auch andere (höhere) Aufgaben im Betrieb zu übernehmen, das heißt, zur Weiterbildung und Weiterentwicklung willig sein.

Der typische Verlauf einer Personalauswahl umfasst die folgenden Schritte:

1. **Auswertung der schriftlichen Bewerbungsmaterialien**

   Dazu zählen unter anderem Anschreiben, Schul- und Arbeitszeugnisse, Lebenslauf, Referenzen, Arbeitsproben, Foto, eventuell beantworteter Bewerbungsfragebogen

2. **Einteilung der Bewerbungen in gute, geeignete und ungeeignete Bewerbungen**
3. **Einladung der Besten zum Vorstellungsgespräch**

4. **Durchführung von Tests und Gutachten**

   Dazu zählen zum Beispiel grafologische Gutachten, fachliche Eignungstests, psychologische Tests, Persönlichkeitstests

5. **Gegebenenfalls Durchführung eines Assessment Centers (siehe den grauen Kasten »Personalauswahl mit dem Assessment Center«)**

6. **Gegebenenfalls Durchführung einer ärztlichen Eignungsuntersuchung**

7. **Entscheidung über die Einstellung**

Bei der Bewertung der Bewerber sollten Sie (zum Beispiel im Vergleich zu einem beigefügten Foto des Bewerbers) beachten, dass eine relativ hohe Aussagekraft über den künftigen Berufserfolg durch folgende Punkte erzielt werden kann:

- ✔ Notentrends in Arbeits-, Ausbildungs- und Weiterbildungszeugnissen
- ✔ Arbeitsproben
- ✔ die Lebenslaufinhalte (zum Beispiel Berufserfahrungen, besondere Kenntnisse, Fähigkeiten, Besonderheiten des Lebenswegs)

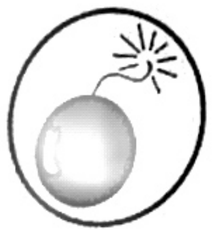
Haben Sie sich schließlich für den Bewerber entschieden, dann geht es weiter zur Einstellung, die mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages rechtlich besiegelt wird.

Personalauswahl mit dem Assessment Center

Ein *Assessment Center* ist ein komplexes Personalauswahlverfahren, das mithilfe von verschiedenen Methoden und Übungen, die auf Problemstellungen und Anforderungen der zu besetzenden Stellen ausgerichtet sind, die Bewerbereignung zu erfassen versucht.

Typische Bestandteile eines Assessment Centers sind die Postkorbübung (verschiedene Aufgaben sind unter Zeitdruck zu organisieren), Gruppendiskussion, Präsentation, das Rollenspiel, der (Leistungs-, Persönlichkeits-, Intelligenz-)Test und das Interview. Dabei werden die Bewerber in Gruppen von mehreren Fachleuten und Experten (zum Beispiel Psychologen, Unternehmensberatern, Personalwirtschaftlern, künftigen Vorgesetzten, Kollegen) gleichzeitig beurteilt. Als Ergebnis eines Assessment Centers erhalten Sie eine mehrere Leistungsmerkmale umfassende Arbeitsprobe der Bewerber.

Derzeit gilt das Assessment Center als ein aussagekräftiges Personalauswahl- und Personalentwicklungsverfahren. Allerdings ist selbst bei diesem sehr aufwendigen und daher ebenso teuren Verfahren nicht immer hundertprozentig klar, ob das, was damit gemessen werden soll, auch immer gemessen wird. Zudem findet die Messsituation in der Regel nicht am Arbeitsplatz und in einem natürlichen Arbeitsumfeld statt, sondern ist Teil einer komplexen Prüfungssituation, der die Stellenaspiranten ausgesetzt sind. Das bringt auch Einschränkungen in Bezug auf die Prognosegüte des Assessment Centers für die tatsächliche spätere berufliche Bewährung der Bewerber mit sich.



Denken Sie bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern immer daran, dass die betrieblichen Leistungen entscheidend durch das Personal und sein Engagement geprägt werden, und dass es sich beim Personal um eine äußerst wertvolle und kostspielige Investition handelt. Fehlbesetzungen können fatale Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Jedem nach seinen Fähigkeiten – wie die Mitarbeiter eingesetzt werden

Werden Mitarbeiter nicht nach ihren Fähigkeiten und Qualifikationen eingesetzt, kann einerseits ihr Potenzial und ihre Leistungsfähigkeit nicht richtig ausgeschöpft werden, andererseits werden sie sich nicht wohl und motiviert fühlen, die von ihnen erwarteten Leistungen in einer hundertprozentig guten Qualität abzuliefern. Die neuen Mitarbeiter müssen daher so in die Arbeit eingeführt und die Bedingungen der Arbeit so gestaltet werden, dass sie ihre Aufgaben bestmöglich erledigen können.

Aufgaben des Personaleinsatzes

Personal wird für bestimmte betriebliche Aufgaben, Stellen und Funktionen eingestellt. Der Einsatz des Personals bezieht sich dabei

- ✔ auf die Einführung und Einarbeitung der neuen Kräfte,
- ✔ auf die Vorgabe der Bedingungen, unter denen die neuen Arbeitsplatzinhaber arbeiten müssen,
- ✔ auf die Zuordnung des eingestellten Personals zu den Stellen.

Dabei muss entsprechend der Stellenbeschreibung (mehr dazu im Abschnitt weiter vorn in diesem Kapitel) das Anforderungsprofil der betreffenden Stelle mit dem Qualifikationsprofil, den Neigungen und Interessen des Stelleninhabers in Einklang gebracht werden.

Gegenstand des *Personaleinsatzes* ist die Gestaltung der Arbeitsplätze, der Arbeitsinhalte, der Arbeitsabläufe und der Arbeitszeiten sowie die Einführung und Einarbeitung der neuen Arbeitskräfte in den Betrieb.

Der Personaleinsatz ist so zu gestalten, dass die anstehenden Aufgaben durch das Personal hinsichtlich des mengenmäßigen Leistungsumfangs, der Pünktlichkeit und Qualität der Leistungen möglichst wirtschaftlich und effektiv erledigt werden und die Unternehmensziele möglichst punktgenau erreicht werden. Die Arbeitsbedingungen sind für den Stelleninhaber daher so einzurichten, dass er in der Lage ist, die Stelle optimal ausfüllen und hochmotiviert seiner Tätigkeit und seinen Aufgaben nachgehen zu können.

Mitarbeiter einführen und einarbeiten

Wie jeder Mensch und jedes Unternehmen hat jeder Arbeitsplatz und jede Stelle bestimmte Besonderheiten, die sich aus der Situation vor Ort ergeben. Auch wenn jemand ein Fachmann in seinem Gebiet ist, muss er doch mit den Gegebenheiten der jeweiligen Stelle vertraut gemacht werden. Eine gute Einführung und Einarbeitung ist nicht nur für die neuen Mitarbeiter hilfreich, sie kann auch viel Zeitaufwand und Kosten für das Unternehmen sparen.

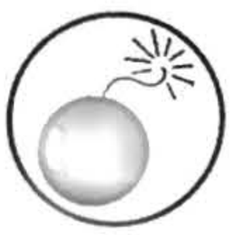
Die neuen Stelleninhaber müssen zu Beginn ihrer Arbeit mit folgenden Dingen vertraut gemacht und diesbezüglich gezielt eingearbeitet werden:

- ✔ mit den Unternehmenszielen und Produkten
- ✔ mit der Unternehmenskultur
- ✔ mit den Aufgaben und Funktionen ihrer Stelle und den über- und untergeordneten Abteilungen und Stellen
- ✔ mit der Organisationsstruktur sowie der Rolle ihres Arbeitsplatzes im organisatorischen Zusammenhang
- ✔ mit den örtlichen, räumlichen Gegebenheiten des Arbeitsplatzes
- ✔ mit den einzelnen von ihnen zu bewerkstelligenden Arbeitsprozessen, Prozeduren und Arbeitsabläufen
- ✔ mit den eingesetzten und verfügbaren Techniken, Maschinen und Instrumenten
- ✔ mit eventuellen Gefahren und Risiken am Arbeitsplatz

Dabei sollten die Neuen den Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und/oder wichtigen Geschäftspartnern vorgestellt und so in das Unternehmen eingeführt werden.

Als Maßnahmen und Instrumente für die Einführung und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter können eingesetzt werden:

- ✔ persönliche Vorstellung bei den Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen
- ✔ Bereitstellung von Dokumenten (Geschäftsberichte, Bedienungsanweisungen, Handbücher, Organigramme etc.)
- ✔ eine geführte Unternehmensbesichtigung
- ✔ einweisende Betreuung durch einen Mentor am Arbeitsplatz
- ✔ Angebot von Einführungsseminaren und Vorträgen



Versuchen Sie nicht, Aufwand und Kosten bei der Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter einzusparen, denn eine gute Arbeit an dieser Stelle wird sich vielfach für Ihren Betrieb auszahlen.

Die Arbeitsbedingungen gestalten

Der Arbeitsplatz ist der Ort, an dem das Personal eingesetzt wird und seine Arbeit leistet. Die Arbeitsplatzbedingungen und deren Gestaltung sind daher nicht ohne Einfluss auf die Arbeitsleistungen. Sie hängen vielmehr von einer Vielzahl von Rahmenbedingungen ab. Dazu zählen:

- ✔ Anreize, die sich aus der Bezahlung, Beförderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Stelle für das Personal ergeben
- ✔ die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz (insbesondere das Führungsverhalten in den unmittelbar vorgesetzten Instanzen und das Miteinander im Kollegium)
- ✔ organisatorische, rechtliche, technische Rahmenbedingungen

Die Arbeit der Beschäftigten im Betrieb wird zu einem mehr oder weniger ausgeprägten Ausmaß arbeitsteilig erledigt. Die Arbeitsplätze weisen daher einen gewissen Spezialisierungsgrad in den Aufgaben und den zu verrichtenden Tätigkeiten auf. Mit einer hohen Arbeitsteilung und Spezialisierung sind nicht nur Vorteile (zum Beispiel hohe Effektivität und Wirtschaftlichkeit), sondern auch Nachteile verbunden.

Die Nachteile eines hoch spezialisierten Arbeitsplatzes können für den jeweiligen Arbeitsplatzinhaber zum Beispiel darin liegen, dass

- ✔ er nur noch einseitige, monotone Tätigkeiten auszuführen hat,
- ✔ dass er den Sinn und Zusammenhang seiner Arbeit nicht erkennen kann,
- ✔ dass er seine Potenziale und Fähigkeiten nicht anwenden kann und diese mit der Zeit verkümmern,
- ✔ dass die Arbeitszeiten nicht zu den natürlichen Bedürfnissen des Menschen passen.

Die Folgen sind vermehrte Fehler, geringere Qualität der Leistungen und eine Entfremdung von den Arbeitsinhalten, mangelndes Engagement, Motivationsverlust, Unlust bis hin zu gesundheitlichen und psychischen Störungen und Schäden.

Menschen müssen nicht nur am Arbeitplatz optimal funktionieren, sie sollten sich dort auch wohlfühlen, um ihre Potenziale einbringen und entfalten zu können.

Um den oben genannten Nachteilen der Arbeitsplatzspezialisierung entgegenzuwirken, können Sie auf Konzepte der Arbeitsplatzgestaltung zurückgreifen, die den Arbeitsplatzinhabern einen größeren Verantwortungs-, Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraum einräumen und mehr Möglichkeiten zur Kommunikation, Zusammenarbeit und zum sozialen Austausch mit anderen Menschen bieten. Diese Konzepte sind:

- ✔ **Erweiterung der Aufgaben (job enlargement):** Zu den bestehenden Aufgaben und Tätigkeiten werden noch weitere zu erledigende Aufgaben und Tätigkeiten hinzugefügt.

- ✔ **Bereicherung durch Aufgaben (job enrichment):** Nicht nur eine Erweiterung von gleichwertigen Aufgaben findet statt, sondern es werden auch höherwertigere, verantwortungsvollere Aufgaben übertragen.
- ✔ **Rotierender Wechsel von Arbeitsplätzen (job rotation):** Die Arbeitnehmer wechseln planmäßig nach einem bestimmten Zeitintervall den Arbeitsplatz.
- ✔ **Arbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen:** Einem Team wird eine in sich abgeschlossene, umfassendere Aufgabe übertragen und dem Team ist es überlassen, wie es die Aufgaben in der Gruppe verteilt, die Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze gestaltet und welche Mitglieder es aufnimmt oder entlässt.

Die Arbeitsbedingungen lassen sich auch durch die physische Gestaltung des Arbeitsplatzes verbessern. Worauf Sie dabei achten sollten, ist:

- ✔ Gestaltung der Räume und des unmittelbaren Arbeitsumfeldes zum Beispiel nach Größe, Farbgebung, Helligkeitsverhältnissen, Lärmbelastung, Temperatur, Belastung durch Schadstoffe
- ✔ Bereitstellung der erforderlichen Instrumente, Anlagen, Maschinen, Werkzeuge, Möbel, Materialien, Geräte (Rechner, Telefonanlage, Videoanlage) etc.

Weitere wichtige Ansatzpunkte zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen sind:

- ✔ Raum- und zeitbezogene Regelung der einzelnen Arbeitsschritte und Arbeitsabläufe (wann, was, in welcher Geschwindigkeit und Reihenfolge, wo, mit welchen Geräten, Instrumenten und Materialien etc. gemacht werden soll)
- ✔ Regelung der Arbeitszeiten, das heißt, wann die Arbeit beginnt und endet, ob die Arbeit auch in der Nacht und/oder in Schichten zu leisten ist, wann und wie lange Pausen vorgesehen sind, wie viele Tage Urlaub in welchen Zeiträumen genommen werden können, inwiefern eine Teilzeitbeschäftigung oder eine Teilung des Arbeitsplatzes mit einem anderen Stelleninhaber (job sharing) möglich ist

Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen sollten Sie sicherstellen, dass zumindest die tarif- und arbeitsrechtlichen Bestimmungen einzuhalten sind. Wichtige Gesetze in diesem Zusammenhang sind:

- ✔ Arbeitsschutz- und Jugendarbeitsschutzgesetz
- ✔ Arbeitszeitgesetz
- ✔ Kündigungsschutzgesetz
- ✔ Recht der Schwerbehinderten
- ✔ Mutterschutzgesetz
- ✔ Tarifvertragsgesetz
- ✔ Bundesurlaubsgesetz
- ✔ Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz

Einzuhalten sind außerdem betriebliche, tarifliche und die mit den Arbeitnehmern individuell getroffenen arbeitsvertraglichen Vereinbarungen. Wenn Sie unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter und der rechtlichen Rahmenbedingungen die Arbeitsplatzbedingungen so gestalten, dass sie in optimaler Weise die Unternehmensziele unterstützen, dann sind Sie auf dem richtigen Weg.

Lernen ohne Ende – Personalentwicklung

Nichts ist so beständig in der Welt der Wirtschaft wie der Wandel. Bedingt durch fortwährende unternehmensinterne und -externe Entwicklungen verändern sich die Anforderungen an die betrieblichen Leistungen und damit auch an die organisatorischen Strukturen, Abläufe und die davon betroffenen Arbeitsplätze. Neue Produkte, Techniken, Arbeitsmittel und Geräte setzen andere Qualifikationen, Kenntnisse und Fähigkeiten bei den Arbeitnehmern voraus. Das ist zum Beispiel schon dann der Fall, wenn eine neue Anwendungssoftware auf den Markt und in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommt.

Da es sich hier aufgrund der technologischen, wissenschaftlichen Dynamik um einen zunehmend dynamischen Prozess handelt, kann das in der Schule, Hochschule und in der Berufsausbildung Erlernte nicht mehr für die gesamte Zeit des Berufslebens ausreichen, um die Aufgaben erledigen zu können. Wollen Mitarbeiter (und natürlich auch Führungskräfte) im Beruf und an ihrem Arbeitsplatz erfolgreich sein und weiterkommen, müssen sie dazu bereit sein, sich ihr Leben lang mit ihren Qualifikationen an die sich verändernde Berufswelt anzupassen. Ja, sie haben gar keine andere Wahl, als immer wieder dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln. Deshalb lautet heutzutage das Motto: »Was Hänschen nicht lernt, das lernt Hans umso mehr.«

Bedeutung und Aufgabe der Personalentwicklung

Aufgabe der Personalentwicklung ist, das Potenzial der Menschen im Interesse des Unternehmens, aber auch der Menschen selbst, stets auf dem Laufenden bezüglich der betrieblich relevanten fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen zu halten und ein lebenslanges Lernen und eine kontinuierliche Bildung in der Belegschaft zu initiieren. So können die Mitarbeiter nicht nur fit für die jeweils künftigen Herausforderungen gemacht werden, sie erlangen auch eine persönliche Weiterentwicklung und Perspektive. Insofern stellt die Personalentwicklung auch ein Motivationsaspekt und Anreizpotenzial für die Beschäftigten bereit.

Die *Personalentwicklung* ist die Gesamtheit aller unternehmensinternen Projekte, Prozesse und Maßnahmen zur Verbesserung und Anpassung der Qualifikation des Personals. Das Personal soll dabei in die Lage versetzt werden, den jeweils neuen beruflichen Anforderungen optimal im Interesse der unternehmerischen Zielerreichung zu entsprechen.

Vorteile der Personalentwicklung

Personalentwicklung steht im Dienste des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Sie bewirkt nicht nur, dass das Personal im Betrieb optimal funktioniert, sie trägt auch zur persönlichen Entfaltung der Menschen bei. Indem sie Menschen über technisches und betriebswirtschaftliches Know-how hinaus mit allgemeinen Kenntnissen und Qualifikationen (zum Beispiel durch Sprachkurse und EDV-Einführungen) versorgt, übernimmt die Personalentwicklung in den Unternehmen auch einen nicht unerheblichen Teil der allgemeinen gesellschaftlichen Bildung.

Vorteile aus der Personalentwicklung können sich somit sowohl für die Mitarbeiter und Unternehmen als auch für die Gesellschaft ergeben.

Die Vorteile der Personalentwicklung für die *Mitarbeiter* sind:

- ✔ Arbeitsplatzsicherung
- ✔ höhere Flexibilität und Mobilität sowie bessere Arbeitsmarktchancen
- ✔ die Möglichkeit, anspruchsvollere Tätigkeiten zu übernehmen
- ✔ bessere Chancen auf einen beruflichen Aufstieg und ein höheres Einkommen
- ✔ Qualifikationsverbesserung und Persönlichkeitsentfaltung

Die Vorteile der Personalentwicklung für das *Unternehmen* sind:

- ✔ Sicherung/Verbesserung der Eignung, Kompetenz und Leistungsfähigkeit sowie der Flexibilität des Personals
- ✔ Sicherung des Know-hows im Unternehmen und Fluktuationsverminderung
- ✔ Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- ✔ Verbesserung der Innovations- und damit Wettbewerbsfähigkeit
- ✔ besseres öffentliches Image, größere Beliebtheit des Unternehmens

Die Vorteile der Personalentwicklung für die *Gesellschaft* sind:

- ✔ Erhalt und Sicherung von Arbeitsplätzen
- ✔ Entlastung des Staates beziehungsweise anderer Bildungsträger von der Berufsbildung
- ✔ geringere Arbeitslosigkeit und Entlastung bei den Sozialausgaben
- ✔ Verbesserung der Standortattraktivität
- ✔ höheres gesellschaftliches Bildungsniveau

Vielleicht fragen Sie sich nun: Gibt es denn nur Positives über die Personalentwicklung zu berichten? Natürlich kann Personalentwicklung richtig und falsch durchgeführt werden, was im Übrigen auch für alle anderen betriebswirtschaftlichen Konzepte gilt. Es können durchaus falsche Annahmen, Theorien, Informationen, Daten und Fehleinschätzungen zur Grundlage der Personalentwicklung gemacht werden. Natürlich kann die Personalentwicklung auch hand-

werklich fehlerhaft umgesetzt werden oder die Rahmenbedingungen können so ungünstig sein (zum Beispiel in einer Wirtschaftskrise mit Massenentlassungen und Nachfrageeinbrüchen), dass sich nicht alle der erhofften Wirkungen (wie zum Beispiel Sicherung der Beschäftigung) entfalten können. Auch ist Personalentwicklung oft mit erheblichen Kosten und einem großen Zeitaufwand (nebst eventueller Ausfallzeiten am Arbeitsplatz) verbunden, zumal sich die Ergebnisse und Auswirkungen in manchen Fällen nur zeitlich verzögert einstellen. Insgesamt sollte die Personalentwicklung wegen ihrer positiven Beiträge zum unternehmerischen Erfolg aber ein unentbehrlicher Bestandteil jedes Unternehmens sein.

Aufgaben der Personalentwicklung

Wenn Sie Personalentwicklung betreiben, müssen Sie zwei Interessen- und Zielbereiche im Auge behalten, und zwar die des Unternehmens und die des Personals beziehungsweise der Menschen. Zwar ist die Personalentwicklung ein instrumentelles Konzept, das letztlich der bestmöglichen Zielerreichung des Unternehmens dient, aber indem es die Menschen im Betrieb verändern beziehungsweise *entwickeln* möchte, geht es nicht ohne die Berücksichtigung ihrer Interessen.

Personalentwicklung klappt nur, wenn das Personal oder die betreffenden Menschen mitmachen. Man möchte aber nicht nur, dass die Menschen einfach mitmachen, man möchte sie vielmehr auch für die Ziele des Unternehmens gewinnen. So dient die Entwicklung des Personals nicht nur der Qualifikation und Weiterbildung, sie dient auch der Entwicklung von Werthaltungen,

- ✔ die auf eine höhere Identifikation der Menschen mit »ihrem« Unternehmen und auf ein höheres Engagement für »ihr« Unternehmen hinauslaufen,
- ✔ die die Mitarbeiter grundsätzlich für Veränderungen, flexible Verhaltensweisen, Neuerungen und ständige Lernbereitschaft bereit machen.

Die Inhalte, Ansatzpunkte und Aufgaben der Personalentwicklung, die sich aus diesen Zielvorgaben ergeben, sind in Abbildung 9.1 zusammengefasst.

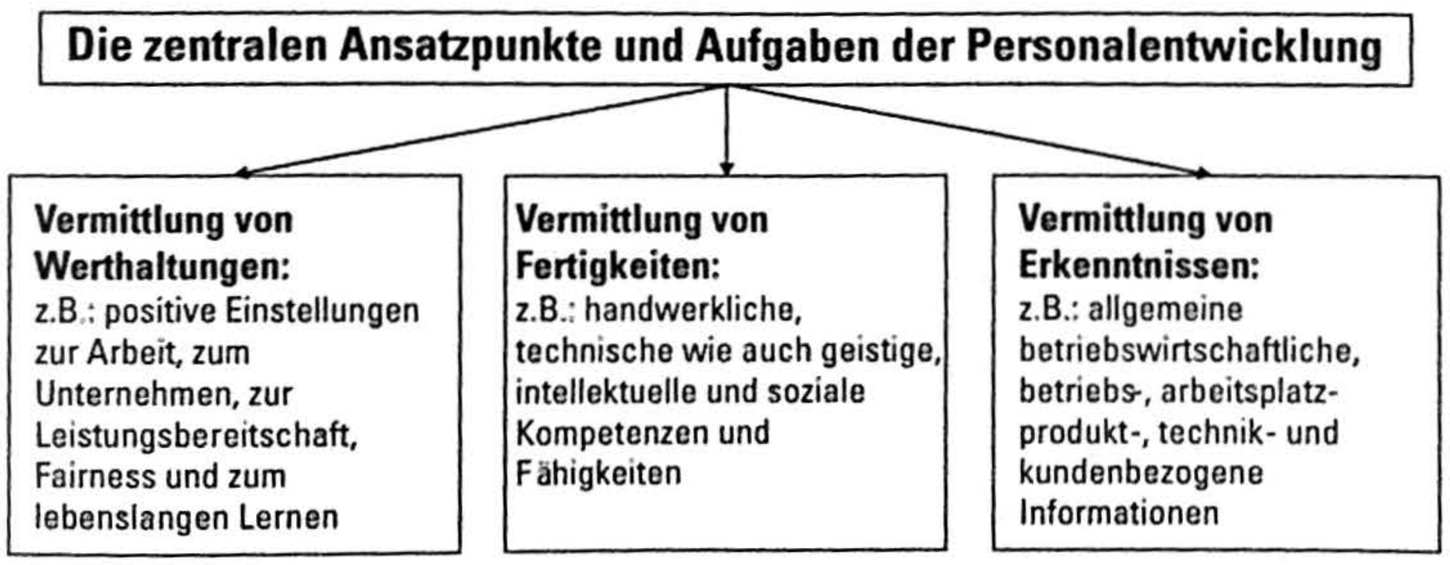


Abbildung 9.1: Inhalte, Ansatzpunkte und Aufgaben der Personalentwicklung

Die Erfüllung der Aufgaben der Personalentwicklung ist insbesondere für den Fall unerlässlich, dass benötigte Qualifikationen, Kenntnisse und Fähigkeiten nicht nur nicht im Unternehmen vorhanden sind, sondern auch extern nicht durch Einstellungen beschafft werden können. Der Personalentwicklung fällt damit gleichsam die Funktion einer internen Personalbeschaffung zu.

Verfahren der Personalentwicklung

Um die Ziele der Personalentwicklung und die damit verbundenen Aufgaben lösen zu können, bedarf es geeigneter Instrumente, Ansätze und Verfahren. Zur Qualifizierung und Entwicklung des Personals haben sich im Rahmen der Personalentwicklung vor allem drei Verfahren beziehungsweise Bildungsansätze herauskristallisiert, die in den folgenden Abschnitten näher erklärt werden.

Berufsausbildung

Die Berufsausbildung ist die systematische Vermittlung von beruflichen Kenntnissen und Fähigkeiten im Rahmen eines staatlich geregelten und anerkannten Ausbildungsberufs. Hier geht es um eine breit angelegte berufliche Grundausbildung, die einerseits in der Berufsschule und andererseits im Unternehmen selbst stattfindet. So werden theoretische Grundlagen »off the job« in der Berufsschule vermittelt und erste Berufserfahrungen können von den Auszubildenden »on the job« im Unternehmen gesammelt werden. Zweck dieser dualen Berufsausbildung ist die grundsätzliche Qualifizierung und Befähigung zur erfolgreichen Ausübung eines Berufs.

Die oben genannten Argumente für die Berufsausbildung (grundsätzliche Qualifizierung und Befähigung zur erfolgreichen Ausübung eines Berufs) treffen auch auf den Abschluss eines Hochschulstudiums zu. Noch vor wenigen Jahrzehnten war für die Absolventen der Berufsausbildung beziehungsweise des Hochschulstudiums die berufliche Bildung damit abgeschlossen und man konnte sein Leben lang das Gelernte in seinem Beruf anwenden.

Die Einmaligkeit des Erlernens eines Berufs ist, wie gesagt, seit geraumer Zeit passé. Die Berufsausbildung beziehungsweise der Hochschulabschluss ist sozusagen »nur« zur Eintrittskarte für eine Berufsausübung geworden.

Berufsbegleitende Weiterbildung

In nur wenigen Berufen dürfte heutzutage die Verfallszeit der in der Berufsausbildung und im Studium erlangten Kenntnisse und Fertigkeiten aber so lang sein, dass sie für das gesamte Berufsleben eines Menschen ausreichen. Im Beruf stehende Menschen müssen heute in der Regel gleich mehrmals das in der Berufsausbildung erworbene Wissen den sich verändernden betrieblichen Anforderungen anpassen. Genau diesem Zweck dient die berufsbegleitende Weiter- beziehungsweise Fortbildung. Weiterbildung fängt daher nicht bei null an. Sie knüpft vielmehr an den bisher erreichten Erfahrungs- und Wissenshorizont der Mitarbeiter an.

Im Fall der angelernten oder gänzlich ungelernten Kräfte folgt die betriebliche Weiterbildung der Schulbildung und muss auf die beruflichen Vorerfahrungen (sofern vorhanden) aufbauen. In einer von wissenschaftlichen Innovationen geprägten modernen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft werden es ungelernte Arbeitskräfte allerdings zunehmend schwerer haben, in der Weiterbildung anschlussfähig zu sein.

Die Weiterbildung hat aber nicht nur den Zweck, vorhandene Qualifikationen an die neuen Bedingungen anzupassen, sie kann auch dem beruflichen Fortkommen der Beschäftigten dienen. Will man in einen anderen Tätigkeitsbereich, in eine höhere oder verantwortungsvollere Stelle wechseln, dann ist die Weiterbildung oft die Voraussetzung dafür. Aber selbst für den Wechsel auf eine gleichwertig bewertete Stelle mit einem anderen Aufgabenzuschnitt sind Fortbildungen hilfreich und oft auch notwendig. Daher spricht man auch von einer *Aufstiegsweiterbildung* oder *Anpassungsweiterbildung*, die im einen Fall zu einer vertikalen Mobilität (Wechsel in eine höhere Stelle; zum Beispiel vom Facharbeiter zum Abteilungsleiter) und im anderen Fall zur horizontalen Mobilität (Wechsel in eine gleichartige Stelle, zum Beispiel vom Kundenberater im Innen- zum Kundenberater im Außendienst) des Personals verhilft.

In der berufsbegleitenden Weiterbildung können vielfältige Konzepte, Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen, beispielsweise

- ✔ **am Arbeitsplatz (on the job):** Die Durchführung von Maßnahmen des job enlargement, job enrichment und job rotation (mehr dazu im Abschnitt weiter vorn in diesem Kapitel). Zusätzliche Möglichkeiten der Weiterbildung sind die Teilnahme an Projekten oder am Teamworking;
- ✔ **nicht am Arbeitsplatz (off the job):** Das Angebot von beziehungsweise die Ermöglichung der Teilnahme an Seminaren, Kongressen, Messen, Reisen, Schulungen oder Studiengängen, die der Weiterbildung dienen;
- ✔ **überwiegend am Arbeitsplatz (off und on the job):** Die unterstützende Beratung und Betreuung durch Mentoring, Karriereplanung und Coaching.

Mentoring, *Coaching* und *Karriereplanung* sind gezielte Fördermaßnahmen zur beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter. Beim *Mentoring* betreut und unterstützt eine erfahrene Führungskraft (ein alter Hase) einen neuen Mitarbeiter. *Coaching* ist eine helfende, die Berufsausübung begleitende, Beratung und Anleitung durch Vorgesetzte oder Berater im Betrieb. Die *Karriereplanung* befasst sich dagegen im Wesentlichen mit der systematischen Vorbereitung und Unterstützung des Führungsnachwuchses.

Umschulung

Wenn aufgrund eines Unfalls, einer Krankheit, des Alters oder wissenschaftlicher, technologischer Neuerungen und Veränderungen im Betrieb Mitarbeiter ihren Beruf nicht mehr ausüben können, weil ihre Berufskenntnisse und Fähigkeiten insgesamt nicht mehr gefragt sind, dann bietet sich die Umschulung in einen neuen Beruf an. Insofern es sich um krankheits- oder gesundheitsbedingte Ursachen der Verhinderung der Berufsausübung handelt, wird in diesem

Zusammenhang auch oft von *rehabilitierenden beruflichen Neuorientierungen* gesprochen. Die Umschulung bedeutet somit, dass die betreffenden Mitarbeiter einen ganz anderen, neuen Beruf erlernen, den sie dann in der neuen beziehungsweise dafür geeigneten Stelle im Unternehmen ausüben können.

Was den Mitarbeiter bewegt

Mit der Bestimmung des Personalbedarfs, der Beschaffung, dem Einsatz und der Entwicklung des Personals haben Sie dafür gesorgt, dass der im Unternehmen benötigte Produktionsfaktor Arbeit verfügbar ist. Haben Sie zuvor auch für die Zielvorgaben, Strategien, die Gestaltung der aufbau- und ablaufstrukturellen Rahmenbedingungen gesorgt und die für die Produktion benötigten Materialien, Anlagen, Instrumente und Räume bereitgestellt, sind alle Voraussetzungen für den Arbeitsbeginn der neuen Mitarbeiter gegeben. Sie könnten jetzt also loslegen und an die Arbeit gehen. Das Können reicht jedoch nicht hin. Damit die Zielvorgaben auch optimal umgesetzt werden, muss das Wollen des Personals schon noch hinzukommen. Wo kein Wille ist, da gibt es auch keine Leistung. Sie müssen sich in Ihrem Unternehmen somit außerdem darum kümmern, dass das Personal motiviert an die Arbeit geht.

Motivation und Anreize

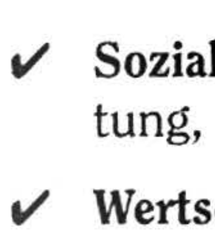
Können Sie sich die Situation vorstellen? Man soll eine Tätigkeit ausüben und man weiß nicht so genau, wozu sie eigentlich gut sein soll, außerdem handelt es sich auch noch um eine monotone oder gar körperlich einseitig belastende Routinetätigkeit.

Nehmen Sie einmal an, dass Sie als Mitarbeiter eines Tischlereibetriebs den Auftrag von Ihrem Vorgesetzten bekommen, große Mengen Stangen mit einem Durchmesser von fünf Zentimeter und 30 Zentimeter Länge aus Holzklötzen auszusägen, und er Ihnen nicht mitteilt, wozu Sie das tun sollen. Dass diese Holzteile zur Anfertigung von Stühlen benötigt werden und es deshalb besonders wichtig ist, dass die vorgegebenen Maße akribisch einzuhalten sind, hat er Ihnen somit vorenthalten. Nicht nur ist die Tätigkeit selbst schon sinnentleert, sie ist auf die Dauer auch körperlich nervtötend. Kaum vorstellbar, dass jemand unter diesen Vorgaben und Bedingungen gerne einer solchen Tätigkeit nachgeht und immer exakt die Qualität liefert, die von ihm erwartet wird.

Dass Menschen aktiv werden, dass sie sich für bestimmte Ziele einsetzen, eine Arbeit gut und mit Engagement ausführen, ist nicht selbstverständlich. Es setzt zumindest einen Grund für ihr Tätigwerden voraus. Warum sollten sie also überhaupt etwas tun und sich für Ziele einsetzen? Anders gefragt: Was ist das Motiv für ein solches Engagement?

Grundlagen der Motivation

Die Basis oder der Anlass für eine Motivation, sich zielgerichtet zu verhalten, ist das Vorhandensein eines Bedürfnisses.



Ein *Bedürfnis* kann als das Empfinden eines Mangels, der befriedigt werden will, verstanden werden.

Die Bedürfnisse des Menschen sind schier unbegrenzt. Mit der Zahl der Wünsche geht die Anzahl der Bedürfnisse einher. Bedürfnisse lassen sich nach bestimmten Kategorien ordnen. Diese werden nach Maslow in verschiedene Kategorien eingeteilt (siehe dazu auch Kapitel 1):

- ✔ **Physiologische Bedürfnisse:** Das sind die menschlichen Grundbedürfnisse, zum Beispiel das Bedürfnis nach Schlaf, Essen, Trinken, Ruhe, Bewegung, Luft zum Atmen, Schmerzfreiheit, körperliche Unversehrtheit beziehungsweise Gesundheit. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist für die Menschen existenziell, das heißt, auf ihre Befriedigung kann kein Mensch verzichten.
- ✔ **Sicherheitsbedürfnisse:** Diese Bedürfnisse richten sich auf die Abwehr von und den Schutz vor Gefahren. Beispiele für diese Bedürfnisse sind die Vorsorge und die Absicherung für den Fall von Unfällen, des Alters, von Krankheiten und vor der Witterung sowie die Sicherung des Einkommens und der Beschäftigung.
- ✔ **Sozialbedürfnisse:** Hier liegt ein Mangelempfinden nach menschlicher Nähe und Begleitung, Zuneigung, Liebe, Zärtlichkeit, Freundschaft oder Solidarität vor.
- ✔ **Wertschätzungsbedürfnisse:** Dabei geht es um das Streben nach Anerkennung, die Bewunderung und Beachtung durch die Mitmenschen ebenso wie um die Achtung und positive Bewertung der eigenen Persönlichkeit.
- ✔ **Selbstverwirklichungsbedürfnisse:** Dies ist das Bedürfnis, die eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten entfalten und zur Geltung kommen zu lassen und das Beste aus den eigenen Talenten und Neigungen zu machen.

Maslow unterscheidet die Bedürfnisse außerdem in:

- ✔ **Primäre Bedürfnisse**, das sind die lebensnotwendigen, biologischen, nicht verzichtbaren Bedürfnisse (zum Beispiel Essen, Trinken, Schlafen),
- ✔ **Sekundäre Bedürfnisse**, das sind die nicht unbedingt zum Lebenserhalt erforderlichen psychisch-sozialen Mangelempfindungen (zum Beispiel Achtung, Sicherheit).

Diese Differenzierung führt Maslow zur Annahme einer hierarchischen Ordnung der Bedürfnisse (auch als *Bedürfnispyramide* bezeichnet). Nach seiner Auffassung muss der Mensch zuerst die unerlässlichen Grundbedürfnisse befriedigen und kann sich erst dann der nächsthöheren Ebene der Bedürfnisse, der Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse, zuwenden. Sind diese erfüllt, geht es um die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse usw.

Maslows Theorie der hierarchischen Abfolge der Bedürfnisbefriedigung ist inzwischen von der Forschung infrage gestellt worden und es sind andere Systematisierungen der Bedürfnisse entwickelt worden. Für uns ist hier aber wichtig festzuhalten, dass die Bedürfnisse der Ausgangspunkt und Anlass für das gezielte Streben und die Motivation des Menschen sind.

Wenn Sie Hunger haben, dann ergibt sich daraus Ihre Bereitschaft, Lebensmittel kaufen zu wollen. Allerdings bedarf es eines konkreten Auslösers, das heißt eines Anreizes, der das Verhalten schließlich auslöst. Das könnte ein Bäcker auf Ihrem Weg sein, der leckere belegte Brötchen im Angebot hat und dieses in seinem Schaufenster bewirbt.

Das *Motiv* wird lexikalisch als Beweggrund oder Antrieb menschlichen Verhaltens angesehen. Die Motivation ist die Bereitschaft, gezielt bestimmte Dinge zu tun beziehungsweise zu handeln, um Bedürfnisse befriedigen zu können.

Anreize für die Mitarbeiter im Unternehmen schaffen

Mit den Bedürfnissen sind jeweils bestimmte Motivationen verknüpft. Werden die Motivationen durch geeignete Anreize aktiviert, können sie zu dem gewünschten Verhalten der Mitarbeiter führen. In der Personalwirtschaft sind die auf die Arbeit und Berufsausübung bezogenen Bedürfnisse und Motivationen von besonderem Interesse. Tabelle 9.1 zeigt Ihnen im Überblick einige auf die Arbeit und die Berufsausübung bezogene Bedürfnisse, Motive und Anreize.

Bedürfnisse	Motive	Anreize
Grundbedarf	Gelderwerb für Nahrung, Kleidung, Wohnung	Einkommen, Gehalt, Lohn, Dividenden, betriebliche Sozialleistungen
Sicherheit	Arbeitsplatzsicherheit, Unfallschutz, Lärmschutz	Betriebliche Regelungen zum Arbeits-, Lärm-, Unfallschutz, zum Kündigungsschutz, zur Altersvorsorge etc.
Soziale Beziehungen	Geselligkeit, Kontakte, Zusammenarbeit	Mitgliedschaften in betrieblichen Vereinen (zum Beispiel Sportverein), Reisen, Feiern, Teamarbeit
Wertschätzung	Prestige, Anerkennung, Aufmerksamkeit	Führungsstil, Aufstiegsmöglichkeiten, Titel, Urkunden
Selbstverwirklichung	Leistung und Erfolg	Arbeitsinhalte, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Ausbildungsmöglichkeiten

Tabelle 9.1: Beispiele für arbeitsrelevante Bedürfnisse, Motive und Anreize

In Unternehmen steht eine Vielzahl von Anreizen zur Verfügung, die die Mitarbeiter zu einem gewünschten Arbeitsverhalten im Interesse der Unternehmensziele motivieren können.

Um einen gezielten Anreizcocktail für die Mitarbeiter zusammenzustellen, bräuchten Sie theoretisch nur noch zu schauen beziehungsweise in Erfahrung zu bringen, welchem Mitarbeiter es woran besonders mangelt und welche Leistungen im Unternehmen vor allem gefragt sind.

Um die gewünschten Verhaltensweisen in der gewünschten Intensität zu erreichen, könnten Sie daher nach dem Motto verfahren: Je stärker die maßgeschneiderten Anreize (beispielsweise je höher das Einkommen), desto größer der Effekt beziehungsweise der Leistungsbeitrag der Mitarbeiter. Wenn Sie nun dieses Kapitel weiterlesen, werden Sie nicht mehr unbedingt darauf wetten, dass das immer auch so einfach in der Praxis funktionieren wird.

Wie es zur Leistung kommt – verschiedene Theorien

Was können Sie tun, damit ein gewünschtes Arbeitsverhalten bei Mitarbeitern auch ausgelöst wird? Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Vorstellungen, Konzepten und Theorien zum Thema Motivation, die allerdings alle ihre Vor- und Nachteile haben.

Maslows Bedürfnistheorie

Wenn es nach den Vorstellungen von Maslow geht (mehr dazu im Abschnitt »Grundlagen der Motivation« weiter vorn in diesem Kapitel), dann müssen Sie zuerst feststellen, in welcher Situation sich ein Mitarbeiter befindet, um ihn zu einem bestimmten Arbeitsverhalten motivieren zu können. Kann er seine Sicherheitsbedürfnisse gerade hinreichend befriedigen, dann wird er sich nach Geselligkeit sehnen und Sie müssten ihm ein entsprechendes Angebot unterbreiten, um die angestrebten Verhaltensweisen auszulösen. Angebote, die insbesondere eine höhere Wertschätzung für den Mitarbeiter zur Folge haben, wären nicht zielführend, da die darunter liegende Bedürfnisschicht bei diesem Mitarbeiter noch nicht befriedigt worden ist.

E-R-G-Theorie

In der E-R-G-Theorie von Clayton Alderfelder werden die Bedürfnisse in Existenz-, Beziehungs- und Wachstumsbedürfnisse eingeteilt (E steht dabei für existence needs, R für relatedness needs und G für growth needs). Für den Fall, dass ein angestrebtes höheres Bedürfnisniveau nicht befriedigt werden kann, wird sich danach die betreffende Person der Befriedigung eines Bedürfnisses auf einer niedriger liegenden Ebene zuwenden. Diesem Ansatz folgend müssten Sie die Anreize eventuell genau umgekehrt auf eine tiefer liegende Bedürfnisebene ausrichten. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter durch seine Tätigkeit an seinem Arbeitsplatz keine Chance hat, viel Eindruck und Anerkennung von seinen Mitmenschen zu erhaschen, wie das etwa für einen Müllwagenfahrer (was gewiss ein Vorurteil sein mag) zutreffend sein könnte, dann wird dieser Mitarbeiter eher ein gutes kameradschaftliches Verhältnis zu seinen Kollegen anstreben und sich somit auf die Befriedigung seiner sozialen Bedürfnisse (anstatt auf die Wertschätzungsbedürfnisse) konzentrieren.

X-Y-Theorie

Nach der X-Y-Theorie von McGregor werden die Mitarbeiter in besonders faule, unwillige und unmotivierte Zeitgenossen auf der einen Seite (X-Seite) und strebsame, engagierte sowie hochmotivierte Arbeitskräfte auf der anderen Seite (Y-Seite) eingeteilt. Danach kommen vor

allem Geld und/oder Druck als Anreize für die grundsätzlich faulen X-Mitarbeitertypen infrage. Dem Y-Typ müssten Sie hingegen vor allem Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung als Anreize anbieten. Mitarbeiter vom Typ X sind demnach im Wesentlichen extrinsisch motivierbar, das heißt, dass die Verhaltensbereitschaft grundsätzlich nicht von der Person selbst, sondern von außen, durch externe Anreize bewirkt werden muss. Der Y-Typ ist dagegen schon von sich aus, sozusagen von innen heraus (also intrinsisch), zu dem gewünschten Verhalten bereit. Ihm muss nur noch die Gelegenheit dazu gegeben werden, seine Fähigkeiten auch ausüben zu können.

Extrinsische Motivation wird hauptsächlich durch Zwang oder geldliche Anreize geschaffen (zum Beispiel durch die Gehalts-, Lohnhöhe, Erfolgsbeteiligung an der Firma und geldwerte Nebenleistungen wie ein Dienstwagen). Intrinsische Motivation wird hingegen am besten durch nichtgeldliche Anreize bewirkt (zum Beispiel durch die Aufgaben, das Betriebsklima, den Umfang der gewährten Kompetenzen, die Arbeitszeitgestaltung).

Ganz ohne Mängel ist auch die X-Y-Theorie nicht. Kritisch kann man an dieser Theorie bemerken, dass es nur zwei extreme (X- oder Y-)Typen geben soll. Auch könnte die Art der Reaktion von dem Inhalt der zu erledigenden Arbeit abhängen und nicht umgekehrt.

Ein Beispiel für einen X-Mitarbeitertyp ist der Erdbeerpflücker. In den wenigsten Fällen wird jemand intrinsisch motiviert einen derartigen Knochenjob machen wollen. Der Mitarbeiter wird in diesem Job nur dann Leistung zeigen, wenn er dafür einen angemessenen Akkordlohn ausbezahlt bekommt und somit extrinsisch durch die Höhe des Lohns zur Leistungsbereitschaft angeregt wird. Ganz anders der Fall einer Musikerin, die liebend gerne Mozartstücke mit ihrer Klarinette in einem Orchester spielt. Ihr muss nur die Gelegenheit gegeben werden, in einem Orchester Mozartstücke spielen zu können, um ihren intrinsisch vorhandenen Neigungen mit Freude nachgehen zu können. Die Bezahlung wäre im Fall der Klarinettistin wohl eher zweitrangig.

Zwei-Faktoren-Theorie

Eine andere Perspektive auf den Zusammenhang von Bedürfnisinhalten, Motivation und Arbeitsverhalten hat sich durch die sogenannte Zwei-Faktoren-Theorie von einem Forscherteam um Frederick Herzberg ergeben.

In einer wissenschaftlichen Studie über den Zusammenhang zwischen Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit ist Herzberg mit seinem Team zu dem Ergebnis gekommen, dass es im Wesentlichen nur zwei Gruppen von Ursachen beziehungsweise Einflussgrößen (Faktoren) gibt, die für die Arbeitszufriedenheit wie auch für die Motivation der Mitarbeiter von Bedeutung sind. Diese sind:

- **Hygienefaktor:** Zu diesem Faktor gehören Bedingungen und Aspekte, die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern erzeugen können, wenn sie nicht vorhanden sind. Sind sie vorhanden, dann sind die Mitarbeiter nicht mehr unzufrieden. Die Motivation zu einer Steigerung oder Verbesserung ihrer Leistungen wird damit aber noch nicht bewirkt.

- ✔ **Motivatorenfaktor:** Wenn diese Bedingungen beziehungsweise Aspekte nicht vorhanden sind, dann sind die Mitarbeiter nicht zufrieden und auch nicht besonders motiviert, sich für ihre Arbeit zu engagieren. Sind sie gegeben, dann sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden und zu Leistungen und Engagement motiviert.

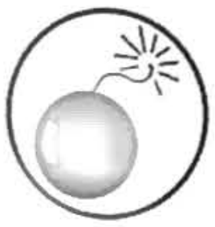
Die Tabelle 9.2 zeigt die Faktoren mit den Bedingungen und Aspekten in ihrer Gewichtung anhand der relativen Häufigkeit der Nennungen der Befragten in der Studie von Herzberg. Die fünf wichtigsten Bedingungen des Hygienefaktors bezüglich ihres Beitrags zur Unzufriedenheit der Mitarbeiter werden in der linken Spalte der Tabelle aufgeführt. In der rechten Spalte werden die fünf wichtigsten Bedingungen des Motivatorenfaktors hinsichtlich ihres Beitrags zur Zufriedenheit und Motivation in ihrer relativen Bedeutung dargestellt.

Hygienefaktor (Gewichtung hinsichtlich der Unzufriedenheit der Mitarbeiter)	Motivatorenfaktor (Gewichtung hinsichtlich der Motivation der Mitarbeiter)
1. die Politik des Unternehmens	1. der Erfolg der eigenen Leistung
2. die Kontrolle durch die Vorgesetzten	2. die Anerkennung dieser Leistung
3. die Beziehung zu den Vorgesetzten	3. die Aufgabe beziehungsweise der Arbeitsinhalt
4. die Arbeitsplatzbedingungen	4. die übertragene Verantwortung
5. die Entlohnung	5. die Beförderungsmöglichkeiten

Tabelle 9.2: Die wichtigsten Bedingungen nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die linke Seite der Tabelle zeigt Ihnen, dass die Unternehmenspolitik von den meisten Befragten als eine potenzielle Ursache zur Entstehung von Arbeitsunzufriedenheit gewertet worden ist. Die zweitwichtigste Quelle der Unzufriedenheit wurde in dem Kontrollverhalten der Vorgesetzten gesehen. Aus der rechten Hälfte der Tabelle können Sie entnehmen, dass das Erfolgserlebnis aus der eigenen Leistung von den meisten Befragten als Beitrag zur Arbeitszufriedenheit und Motivation eingestuft worden ist, gefolgt von der Anerkennung der Leistungen durch Vorgesetzte und Kollegen.

Wenn Sie die Einflussgrößen des Hygiene- und des Motivatorenfaktors näher betrachten, dann fällt auf, dass der Motivatorenfaktor vor allem Bedingungen enthält, die an die Wachstumsbedürfnisse (nach Alderfelder, mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel) im Menschen anknüpfen. Demnach können gerade die nichtmonetären Anreize, wie die Arbeitsinhalte, die Anerkennung und die Entfaltungsmöglichkeiten, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen.



Geld ist nicht alles! Eine der zentralen Einsichten der Theorie von Herzberg ist, dass mit der Höhe des Gehalts oder des Lohns vergleichsweise wenig Arbeitszufriedenheit und/oder Motivation bei den Mitarbeitern stimuliert werden kann.

Wenn Sie Höchstleistungen von Ihren Mitarbeitern nach der Zwei-Faktoren-Theorie wollen, geben Sie ihnen also möglichst interessante, anspruchsvolle, aber lösbare Aufgaben und Zielvorgaben, sparen Sie nicht mit Lob und Anerkennung und fördern Sie die Talente und

Begabungen (zum Beispiel durch Schulungen). Job enrichment und die Übertragung von sinn- und verantwortungsvollen Aufgaben sind dazu angesagt.

Mit Gehaltssteigerungen oder einem sicheren Arbeitsplatz als »Hygienefaktor« können Sie demgegenüber allenfalls Unzufriedenheit vermeiden.

Wollen Sie, dass Ihre Mitarbeiter nicht unzufrieden sind und Konflikte vermeiden, dann machen Sie eine Unternehmenspolitik, die auch von Ihrem Personal getragen wird und achten Sie vor allem auch auf den Führungsstil und das Verhalten Ihrer Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern. Nicht zuletzt: Zahlen Sie einen fairen, leistungsgerechten Lohn und sorgen Sie für sichere Arbeitsplätze.

Keine Bindung besteht ewig – Personalfreisetzung

Wird von der *Freisetzung* oder der *Freistellung* von Personal gesprochen, dann hat das oft einen schalen Beigeschmack. Manchem erscheint das sogar sehr zynisch, denn eigentlich meint man damit die Entlassung von Mitarbeitern, oft in die Arbeitslosigkeit. Gerade die Folgen der Arbeitslosigkeit sind für viele davon betroffene Menschen katastrophal. Sie reichen von dem Verlust der persönlichen Kontakte am Arbeitsplatz über psychische Ängste bis hin zum finanziellen Fiasko im Falle einer nicht abgezahlten Hypothek eines Hauses und den daraus sich ergebenden Konsequenzen für die gesamte Familie. Dass mit der Freistellung von Personal nicht unbedingt immer Entlassungen verbunden sein müssen, das möchten wir Ihnen auf den nächsten Seiten zeigen. Wollen Sie wissen, was Freistellung sonst noch bedeuten kann und welche Alternativen und Möglichkeiten der Freistellung es gibt, lesen Sie einfach weiter.

Gründe für die Freistellung von Mitarbeitern

Sie können davon ausgehen: Kein Unternehmen wird einen Arbeitnehmer ohne einen Grund freistellen. Die Gründe für eine Freistellung sind vielfältig. Sie können innerhalb oder außerhalb des Betriebs liegen, sie können mit der betreffenden Person, die freigestellt werden soll, zusammenhängen oder unabhängig davon sein.

Zweck der Personalfreistellung ist die Vermeidung eines Überhangs von Personal nach Menge, Qualifikation, Zeit und Ort. Während unter der Freistellung oft eine betriebsinterne Personalfreistellungsmaßnahme verstanden wird, ist mit Freisetzung die eigentliche Entlassung gemeint.

Mögliche Freistellungsanlässe sind:

✔ **Betriebsinterne Gründe**

- **Reorganisationsmaßnahmen:** Im Zuge der Veränderung der Aufbauorganisation werden Tätigkeiten und Stellen zusammengefasst, und damit werden Stellen überflüssig.
- **Einsatz neuer Technologien:** Mit der Einführung einer rechnergestützten Automation der Produktion wird Personal am Fließband überflüssig gemacht.

- **Standortverlegungen:** Durch die Verlegung eines Betriebsteils an einen neuen Standort werden die Stellen am alten Standort gestrichen.
- **Betriebsstilllegung:** Ein Teil des Betriebs wird stillgelegt, weil die Leistungen künftig von Zulieferern bezogen werden sollen.

✔ **Betriebsexterne Gründe**

- **Rückgang der Nachfrage:** Aufgrund eines nachhaltigen längerfristigen Konjunktureinbruchs muss die Produktion eingeschränkt und damit auch die Zahl der Beschäftigten verringert werden.
- **Saisonale Schwankungen:** In der Wintersaison werden keine Eisverkäufer benötigt, die Stellen werden daher im Winter nicht besetzt.
- **Veränderungen der politischen/gesetzlichen Rahmenbedingungen:** Durch die Einführung politisch motivierter Produktionsauflagen wird die Herstellung dieser Güter eingestellt.
- **Negative Umwelteinflüsse:** Durch eine Naturkatastrophe wird ein Teil des Betriebs und damit auch der Arbeitsplätze zerstört.

Die oben genannten Anlässe sind nicht in den freizustellenden Personen begründet. Personenbedingt sind Freistellungen zum Beispiel aufgrund des Alters, einer Krankheit oder eines nachhaltigen gravierenden Fehlverhaltens einer Person (wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter sich als ein notorischer Dieb betrieblichen Eigentums erweisen sollte).

Die Folgen einer verfehlten Personalpolitik

Die Kosten einer verfehlten Personalpolitik nach dem Prinzip »Hire and Fire« können hoch sein. Sie sollten sich über die möglichen Folgen einer solchen Politik im Klaren sein, denn sie kann Folgendes bedeuten:

- ✔ Unzufriedenheit, Verunsicherung und Angst bei dem verbleibenden Personal
- ✔ Verlust von Know-how und Erfahrung durch den Abgang langjähriger Mitarbeiter im Unternehmen
- ✔ hohe Wiederbeschaffungskosten von Personal, wenn dieses wieder benötigt wird und nicht mehr im Arbeitsmarkt rekrutiert werden kann
- ✔ einen Imageverlust des Unternehmens in der Öffentlichkeit und einen daraus resultierenden Nachfragerückgang.

Welche Möglichkeiten Sie als Personalchef im Unternehmen haben, einen Überhang an Personal ohne einen Rausschmiss von Mitarbeitern abzubauen, lesen Sie im Abschnitt »Möglichkeiten der Personalfreisetzung«.

Der Zweck von Freistellungsmaßnahmen ist *nicht* in der vorsätzlichen Diskriminierung von Mitarbeitern zu sehen, sondern im Zusammenhang mit den Aufgaben der Personalwirtschaft, die unternehmensbezogenen Ziele im Sinne von Wirtschaftlichkeit, Zieleffektivität und Gewinnerzielung zu fördern. Freistellung in diesem Sinne bedeutet indessen nicht gleich die Entlassung von Mitarbeitern: Sie sollte dazu beitragen, den Erfolg des Unternehmens zu sichern und damit auch die bestehenden Arbeitsplätze. Eine verantwortungsbewusste Politik der Personalwirtschaft wird die Entlassung oder die Trennung von Mitarbeitern deshalb immer als letzte Möglichkeit der Personalfreistellung betrachten.

Möglichkeiten der Personalfreisetzung

Bevor Sie an Freisetzungen Ihres Personals denken, sollten Sie sich zunächst einen Überblick über die Situation verschaffen. So können Sie bei einer zeitlich befristeten und überschaubaren Minderauslastung des Personals durchaus auf andere Mittel und Instrumente zur Abhilfe zurückgreifen. Diese werden unterschieden in:

✔ **Vorgelagerte Maßnahmen zum Abbau einer Minderauslastung des Personals**

- Personalentwicklungsmaßnahmen (zum Beispiel rechtzeitige Qualifizierung)
- Einstellungsstopp für neues Personal
- Abbau von Überstunden
- Abbau von Leiharbeit
- Eigenproduktion statt Fremdvergabe
- Produktion auf Lager
- Fremdauftragsannahme
- Marketingmaßnahmen
- Vorziehen von Reparaturen und sonstigen Nebenleistungen

✔ **Freistellungsmaßnahmen zum Abbau einer Minderauslastung des Personals**

- Das Personal bleibt im Unternehmen: Versetzung, Teilzeitarbeit, Kurzarbeit
- Das Personal verlässt das Unternehmen: »Natürlicher Abgang« (das heißt Verrentung, Pensionierung) von Personal, Unterstützung des freiwilligen Verlassens des Unternehmens (zum Beispiel bei der Frühverrentung), »Outplacement« (das heißt die systematische Unterstützung beim Finden einer neuen Position außerhalb des Unternehmens), Entlassung

Ist aufgrund von Reorganisationsmaßnahmen oder der Einführung neuer Technologien mit einem absehbaren Wegfall bestimmter Arbeitsplätze zu rechnen und gleichzeitig mit einem Bedarf an neuen Qualifikationen für neu zu schaffende Stellen zu rechnen, dann sind geeignete Maßnahmen zur Weiterbildung von vorhandenem geeigneten Personal einzuleiten und durchzuführen. Zusätzlich kann diese Maßnahme durch einen Einstellungsstopp von Personal

flankiert werden. Zur Überbrückung kurzfristiger oder saisonal bedingter Produktionseinschränkungen und dem dadurch bedingten vorübergehenden Personalüberschuss reicht aber oft schon eine Produktion auf Lager oder der Abbau von Überstunden aus.

Erst wenn diese Maßnahmen nicht mehr ausreichen, dann kommt eine Freistellung des Personals infrage. Ohne dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen müssen, kann das Unternehmen versuchen, den Überhang durch Kurz- oder Teilzeitarbeit zu beheben. In beiden Fällen behalten die Mitarbeiter zwar ihren Arbeitsplatz, aber verdienen entsprechend weniger. Diese Alternative ist besser als Entlassungen, sowohl für den Betrieb (der eventuell auf erfahrene Mitarbeiter verzichten müsste) als auch für die Mitarbeiter (die immerhin noch weiterhin einer Arbeit nachgehen können).

Eine bessere Möglichkeit ist eine Versetzung der betroffenen Mitarbeiter in eine höherrangige Stellung (Beförderung). Das könnte dann zutreffen, wenn diese sich vorher gut vorbereitet und entsprechend fortgebildet haben. Unter Umständen kommt jedoch nur eine Versetzung auf eine geringer dotierte Stelle (Tieferstufung) infrage. Dann sieht sich der Betroffene der gleichen Problematik einer geringeren Entlohnung wie bei der Arbeitszeitverkürzung gegenüber. Hinzu kommt, dass er außerdem an Status im Unternehmen verliert und dadurch weniger Anerkennung erhält.

Sowohl bei der Beförderung als auch bei der Tieferstufung beziehungsweise Degradierung handelt es sich um eine *vertikale Versetzung*. Ein einfacher Wechsel auf eine andere gleichwertige Stelle im Betrieb wird als *horizontale Versetzung* bezeichnet. Diese Form hat, nimmt man einmal die Umstellung auf einen neuen Arbeitsplatz als vernachlässigbar an, die geringsten Auswirkungen auf den betreffenden Mitarbeiter.

Kann die personelle Überkapazität nicht durch Arbeitszeitkürzungen oder Versetzungen behoben werden, dann steht die Trennung von Mitarbeitern an. Diese lässt sich unterschiedlich gestalten. Am wenigsten gravierend und problematisch dürfte der natürliche Abgang von Personal sein, das heißt, dass zum Beispiel von Mitarbeitern selbst gekündigt wird oder befristete Stellen nicht verlängert werden. Zum natürlichen Abgang gehört ebenfalls das Freiwerden von Stellen durch den Eintritt in den Altersruhestand.

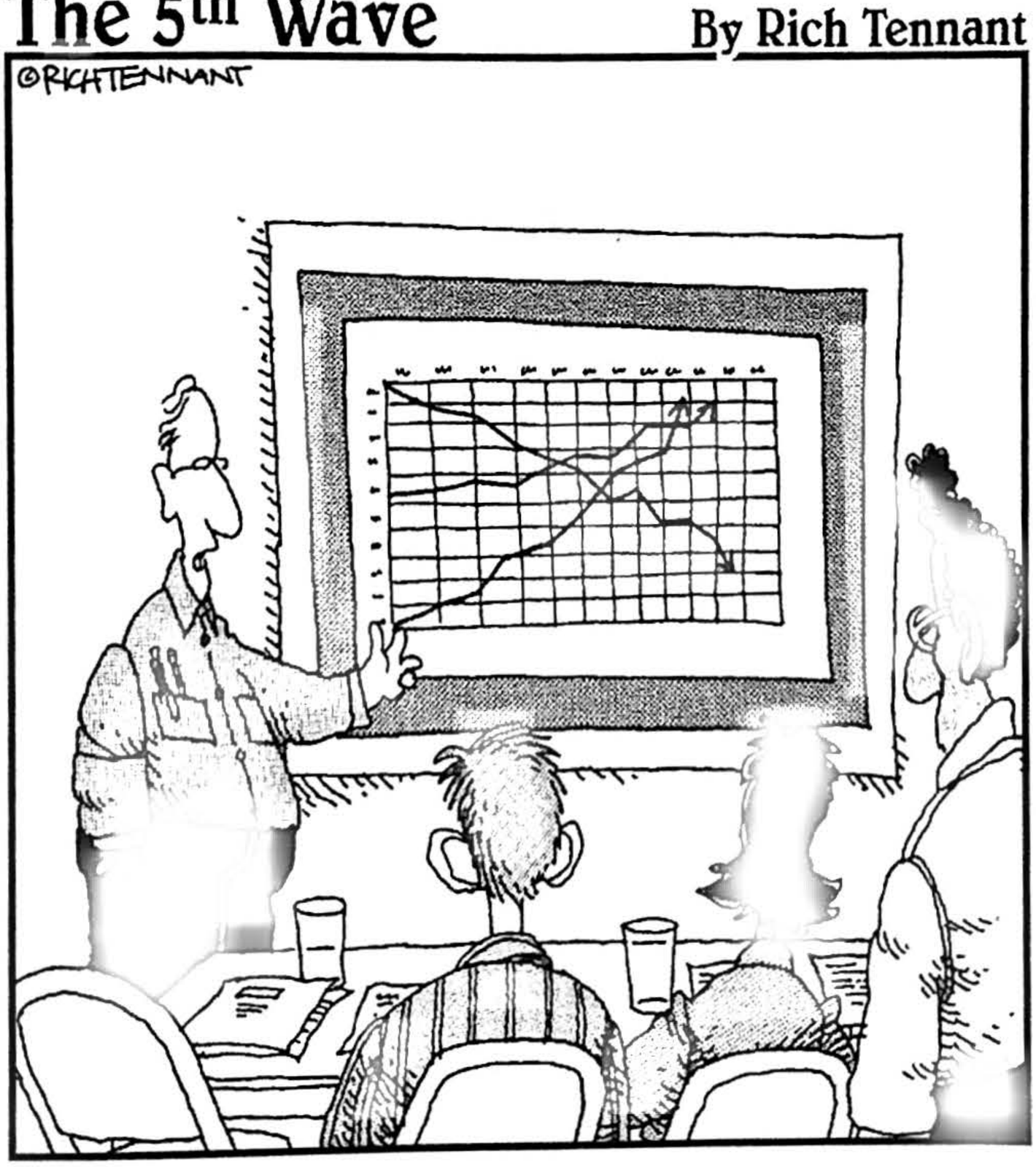
Mit der Kündigung als Ultima ratio beziehungsweise als letztmögliches Mittel wird die sozial härteste Lösung des Problems der Minderauslastung gewählt. Doch auch hier kann das Unternehmen dazu beitragen, die Entlassung wenigstens zu erleichtern. Das kann zum Beispiel in Form von Abfindungszahlungen wie auch durch Hilfestellungen von Beratern oder durch Seminare zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt geschehen.

Zu guter Letzt ein Mitarbeitergespräch (oder wie man es besser nicht machen sollte):

Der Chef zum scheidenden Mitarbeiter: »Irgendwie tut es mir leid, dass Sie gehen, Müller! Sie waren für mich immer so etwas wie ein Sohn«. »Aber Chef...«, meint Müller gerührt. »... Ja«, fährt der Chef fort, »immer unverschämt, unzufrieden und undankbar!«

Teil IV

Mit Zahlen steuern: Das Rechnungswesen



Die obere Linie zeigt unsere Einnahmen, die mittlere unseren Bestand und die untere meinen Haarausfall im selben Zeitraum.

In diesem Teil ...

In diesem Teil des Buches machen wir Sie mit den Geheimnissen des Rechnungswesens vertraut. Zunächst werden in Kapitel 10 wichtige Grundlagen des Rechnungswesens gelegt, damit Sie im Zahlendschungel die Orientierung behalten: Sie lernen die einzelnen Bereiche des Rechnungswesens und ihre wichtigsten Grundbegriffe kennen. In Kapitel 11 werden die einzelnen Bestandteile des Geschäftsberichts erklärt, der den Außenstehenden als Informationsgrundlage über den Zustand des Unternehmens dient. Die erforderlichen Daten für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens werden in der Kostenrechnung und im Controlling erstellt, die im Mittelpunkt von Kapitel 12 stehen.

Grundlagen des Rechnungswesens

10

In diesem Kapitel

- Aufgaben und Unterteilung des Rechnungswesens
- Was keiner mag, aber wichtig ist: Die Grundbegriffe im Rechnungswesen

Um ein Unternehmen führen und steuern zu können, muss man genau wissen, wie es um das Unternehmen steht. Die hierfür notwendigen Informationen und Daten liefert das Rechnungswesen des Unternehmens.

Wenn Sie eine Fremdsprache verstehen möchten, müssen Sie zunächst die Grammatik und die Vokabeln lernen. Ähnlich ist es im Rechnungswesen. Zunächst muss man die Teilbereiche, Aufgaben und Inhalte der Teilbereiche des Rechnungswesens kennen, um die Struktur und den Aufbau des Rechnungswesens zu begreifen. Da auch das Rechnungswesen mit Fachbegriffen arbeitet, ist es notwendig, diese zu kennen und unterscheiden zu können.

Aufgaben und Unterteilung des Rechnungswesens

Das *betriebliche Rechnungswesen* liefert bedarfsgerechte Informationen über das Unternehmen und seine Lage. Diese Informationen werden sowohl für interne Adressaten (also die Geschäftsführung) als auch für externe Adressaten (dazu zählen Außenstehende wie Kleinaktionäre, Banken, der Fiskus und die Beschäftigten) bereitgestellt.

Da interne und externe Adressaten unterschiedliche Interessen verfolgen, werden die Daten aus dem Rechnungswesen nach den jeweiligen Bedürfnissen aufbereitet.

Die Geschäftsführung als **interner Adressat** möchte zum Beispiel folgende Informationen haben:

- ✔ Wie hoch sind meine Stückkosten?
- ✔ Wurden die Kostenbudgets eingehalten?
- ✔ Verkaufe ich meine einzelnen Produkte eigentlich mit Gewinn?
- ✔ Was sind die wichtigsten Kostenblöcke und wie haben sie sich entwickelt?
- ✔ Lohnt es sich, einen Zusatzauftrag anzunehmen? Welchen Preis muss ich mindestens erzielen?

Die **externen Adressaten** (Banken, Fiskus, Kleinaktionäre und Mitarbeiter) möchten beispielsweise Folgendes wissen:

- ✔ Wie hoch ist das Eigenkapital des Unternehmens?
- ✔ Wie stark ist das Unternehmen verschuldet?
- ✔ Hat es einen Gewinn oder Verlust erzielt?
- ✔ Hat das Unternehmen Außenstände (Forderungen)?
- ✔ Wie viel Steuern muss das Unternehmen zahlen?

Um diesen unterschiedlichen Informationsbedürfnissen Rechnung tragen zu können, hat das Rechnungswesen eines Unternehmens wichtige Aufgaben zu erfüllen:

- ✔ **Dokumentation:** Grundlage des Rechnungswesens ist die *Finanzbuchhaltung*. Sie erfasst sämtliche Geschäftsvorfälle anhand von Belegen chronologisch und systematisch. Damit wird die Basis gelegt, um den Wert und die Zusammensetzung des Vermögens und des Kapitals sowie den Unternehmenserfolg zu ermitteln.
- ✔ **Rechenschaftslegung und Information:** Das Unternehmen ist durch Handels- und Steuerrecht verpflichtet, die Gesellschafter, die Finanzbehörden und die Gläubiger über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu informieren und Rechenschaft abzulegen. Hierzu dient insbesondere der Geschäftsbericht, der sich aus der Bilanz, der Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie dem Anhang und dem Lagebericht zusammensetzt (mehr dazu in Kapitel 11).
- ✔ **Planung, Steuerung und Kontrolle:** Neben der Finanzbuchhaltung besteht in größeren Unternehmen eine *Betriebsbuchhaltung*, in der die Daten der Finanzbuchhaltung für betriebsinterne Zwecke weiterverarbeitet und ergänzt werden. Sie bildet die Grundlage für die Kostenrechnung, liefert aber auch wichtige Informationen für das Controlling. Kostenrechnung und Controlling haben letztlich die Aufgabe, die relevanten Informationen zu liefern, die für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens notwendig sind.

Abbildung 10.1 zeigt die Teilgebiete und Inhalte des betrieblichen Rechnungswesens im Überblick.

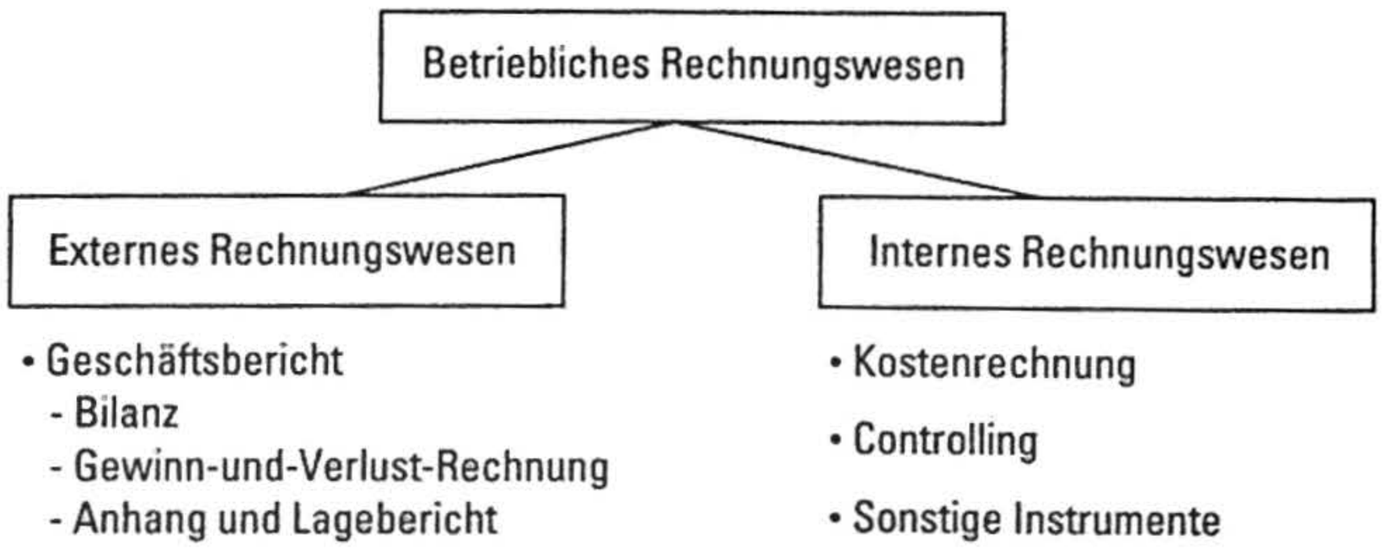


Abbildung 10.1: Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens im Überblick

Das externe Rechnungswesen: Damit die anderen Bescheid wissen

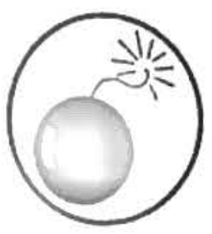
Die Adressaten des externen Rechnungswesens sind die nicht geschäftsführenden Gesellschafter des Unternehmens (bei einer Aktiengesellschaft also die Kleinaktionäre), die Gläubiger (Banken und Lieferanten, wenn sie noch Geld bekommen), die Finanzbehörden, die Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit.

Die **Zielsetzungen** des externen Rechnungswesens sind Rechenschaftslegung und Information. Schließlich haben die Adressaten zu Recht ein Interesse zu erfahren, wie es um das Unternehmen bestellt ist, und natürlich wollen sie am Geschäftserfolg des Unternehmens teilhaben. Insbesondere die Gesellschafter hoffen auf eine Gewinnbeteiligung (bei der Aktiengesellschaft ist das die Dividende) und der Fiskus möchte wissen, welche Steuerzahlungen ihm zustehen.

Als **Informationsinstrument und Bemessungsgrundlage** dient im externen Rechnungswesen in erster Linie der Geschäftsbericht, der folgende Bestandteile hat (eine ausführliche Darstellung des Geschäftsberichts finden Sie in Kapitel 11):

- ✔ **Bilanz:** Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital (das heißt Eigen- und Fremdkapital) zu einem Stichtag. Die Bilanz ermöglicht die Beurteilung der Vermögens- und Finanzlage.
- ✔ **Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV):** Sie dient zur Ermittlung des Erfolgs eines Geschäftsjahres und ist damit Basis für eventuelle Gewinnausschüttungen. Die Ergebnisse der GuV wandern in die Bilanz.
- ✔ **Anhang:** Hier werden detaillierte Informationen zu einzelnen Positionen der Bilanz und der Gewinn-und-Verlust-Rechnung bereitgestellt.
- ✔ **Lagebericht:** Hier wird die Geschäftsentwicklung des Unternehmens genauer erläutert und es wird ein Ausblick auf die erwartete weitere Entwicklung gegeben.

Die *Steuerbilanz* dient als Bemessungsgrundlage für den zu versteuernden Gewinn. Bei der Aufstellung der Steuerbilanz gilt das *Maßgeblichkeitsprinzip* der Handelsbilanz für die Steuerbilanz. Dieses Prinzip besagt, dass die handelsrechtlichen Wertansätze und Bewertungen für die Steuerbilanz übernommen werden können, wenn das Steuerrecht nichts anderes vorschreibt. Viele kleinere und mittlere Unternehmen erstellen in der Praxis zur Vereinfachung nur eine Bilanz, die als Handels- und Steuerbilanz verwendet werden kann.



Damit es bei der Erfolgsermittlung gerecht zugeht und das Unternehmen die Gesellschafter und Steuerbehörden nicht willkürlich beschummeln kann, gibt es umfangreiche gesetzliche Vorschriften, die bei der Aufstellung des Geschäftsberichts und der Steuerbilanz zu beachten sind. Hierzu zählen insbesondere die einschlägigen Vorschriften im Handelsrecht (HGB) und im Steuerrecht. Größere Unternehmen unterliegen internationalen Rechnungslegungsnormen wie den IFRS (International Financial Reporting Standards). Mehr dazu in Kapitel 11.

Als Rechnungsgrößen für die Erfolgsermittlung dienen im externen Rechnungswesen Aufwendungen und Erträge, die in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gegenüber gestellt werden. Sind die Erträge höher als die Aufwendungen, entsteht ein Jahresüberschuss. Im umgekehrten Fall spricht man von einem Jahresfehlbetrag.

Das interne Rechnungswesen: Planung, Steuerung und Kontrolle

Adressat des internen Rechnungswesens ist die Unternehmensleitung oder andere wichtige Entscheidungsträger (zum Beispiel die Bereichs- oder Abteilungsleiter) im Unternehmen. Das bedeutet, dass die Informationen des internen Rechnungswesens im Unternehmen verbleiben und grundsätzlich nicht für Außenstehende bestimmt sind. Die Ziele des internen Rechnungswesens bestehen darin, die erforderlichen Informationen und Instrumente für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens bereitzustellen:

- **Planung:** Damit das Unternehmen auch in der Zukunft gezielt und erfolgreich handelt, bedarf es in vielen Unternehmensbereichen einer bewussten Planung. Hierzu zählen Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzpläne, die in den entsprechenden Kapiteln des Buches teilweise bereits vorgestellt wurden.
- **Steuerung:** Um die Unternehmensziele zu erreichen, müssen zielkonforme Entscheidungen getroffen werden. Die dazu notwendigen Informationen liefert das interne Rechnungswesen. Bei preispolitischen Entscheidungen ist beispielsweise darauf zu achten, dass die Kosten mindestens gedeckt werden, weil andernfalls kein Gewinn erzielt werden kann.
- **Kontrolle:** Zur Absicherung des Unternehmenserfolgs ist es notwendig, regelmäßig eine Wirtschaftlichkeitskontrolle in Form von Soll-Ist-Vergleichen durchzuführen.

Als Informationsinstrumente dienen im internen Rechnungswesen die Kostenrechnung, das Controlling sowie sonstige Instrumente. Die Kostenrechnung hat dabei nicht nur die Aufgabe, den kurzfristigen Betriebserfolg zu ermitteln, sondern liefert auch Zahlenmaterial zur Bewertung von Lagerbeständen, zur Preiskalkulation, zur Fundierung unternehmenspolitischer Entscheidungen (beispielsweise »make or buy«, das heißt, soll das Unternehmen selbst produzieren oder besser fremdbeziehen) und zur Wirtschaftlichkeitskontrolle. Neben der Kostenrechnung umfasst das Controlling weitere Instrumente und Methoden, die zu einer optimalen Planung, Steuerung und Kontrolle beitragen sollen. Hierzu zählen beispielsweise das Benchmarking oder die Balanced Scorecard, die in Kapitel 12 genauer vorgestellt werden. Zu den sonstigen Instrumenten des internen Rechnungswesens gehören die betriebliche Statistik sowie Planungs- und Vergleichsrechnungen.

Die Unterschiede zwischen dem externen und internen Rechnungswesen

Im Gegensatz zum externen Rechnungswesen unterliegt das interne Rechnungswesen *keinen* gesetzlichen Vorschriften. Daher sind die Informationsinstrumente des internen Rechnungswesens nicht normiert und man trifft in der Unternehmenspraxis daher die unterschiedlichsten Ausgestaltungsformen an.

Ein wesentliches Unterscheidungskriterium zwischen dem internen und externen Rechnungswesen sind außerdem die Rechnungsgrößen, die jeweils verwendet werden. Im internen Rechnungswesen werden *nicht* Aufwendungen und Erträge gegenübergestellt, sondern Kosten und Erlöse.

Die Differenz zwischen den Erlösen und Kosten wird als *Betriebserfolg* bezeichnet.

Was keiner mag, aber wichtig ist: Die Grundbegriffe unterscheiden

Wenn Sie mit jemandem kommunizieren, ist dies nur möglich, wenn Sie die gleiche Sprache sprechen. Spricht Ihr Gegenüber eine andere Sprache, verstehen Sie ihn nicht mehr richtig und Missverständnisse sind vorprogrammiert.

Genauso ist es im Unternehmen: Die Mitarbeiter sollten die wichtigsten Fachbegriffe kennen und unterscheiden können, um Missverständnisse und daraus resultierende Fehler zu vermeiden. Dies gilt insbesondere für das betriebliche Rechnungswesen, wo es einige Begriffe gibt, die man schnell durcheinanderbringen kann, aber nicht sollte.

In Abbildung 10.2 finden Sie eine Übersicht über die Grundbegriffe und in welchen Teilgebieten des Rechnungswesens sie verwendet werden. Auf die einzelnen Begriffe gehen wir in den folgenden Abschnitten ein.

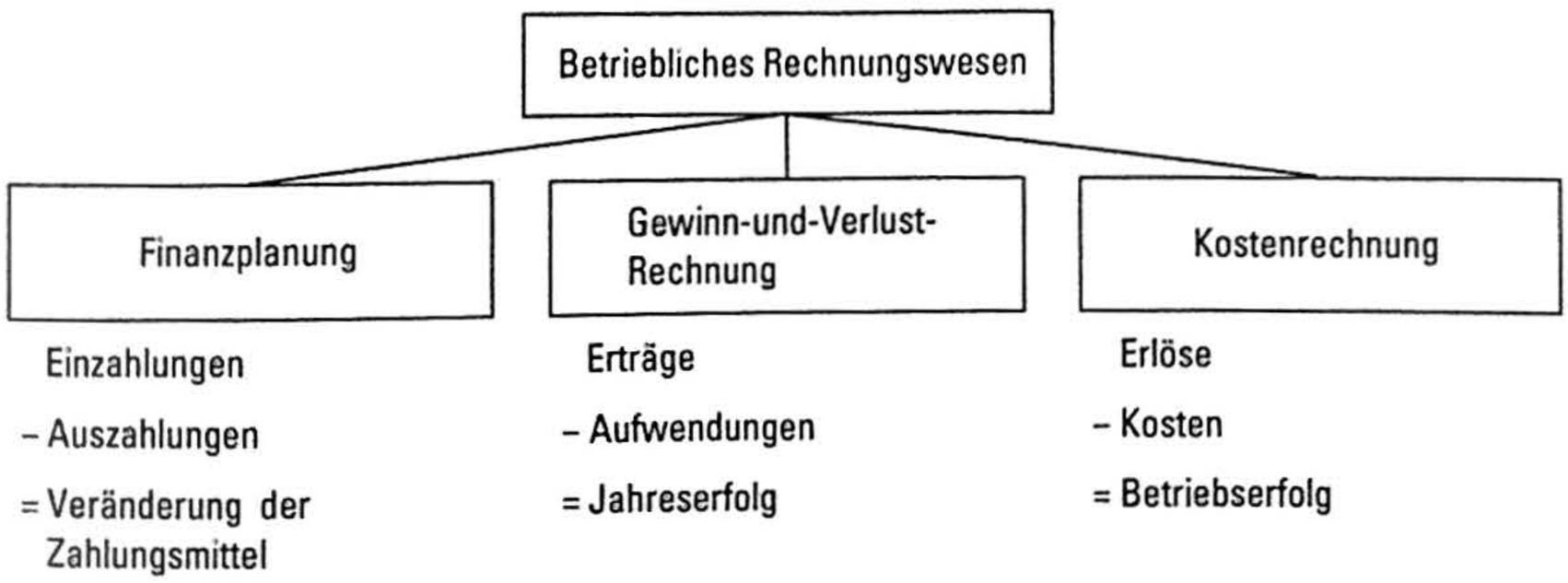


Abbildung 10.2: Teilgebiete des Rechnungswesens und ihre Grundbegriffe

Obwohl Sie diese Begriffe in Abbildung 10.2 nicht finden, werden als weiteres Begriffspaar auch Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt, da sie auch Ein- und Auszahlungen umfassen, jedoch auch andere Veränderungen des Geldvermögens berücksichtigen. Auch diese beiden Begriffe werden gleich genauer erklärt.

Einzahlungen und Auszahlungen

Als *Einzahlung* wird der Zufluss liquider Mittel bezeichnet (zum Beispiel: Kunde zahlt bar). *Liquide Mittel* setzen sich aus Bargeld (Kassenbestand) und Sichtguthaben zusammen. Eine *Auszahlung* ist der Abfluss liquider Mittel (Sie bezahlen gelieferte Ware direkt per Überweisung vom Kontokorrentkonto). Ein- und Auszahlungen erhöhen beziehungsweise vermindern den Bestand Ihrer Zahlungsmittel.

Ein- und Auszahlungen bilden sowohl bei der Finanzplanung (mehr dazu in Kapitel 5) als auch bei den Methoden der dynamischen Investitionsrechnung (mehr dazu in Kapitel 6) die Basis für weitere Berechnungen.

Einnahmen und Ausgaben

Eine *Einnahme* führt zu einer Erhöhung des Geldvermögens. Das *Geldvermögen* besteht aus liquiden Mitteln plus Forderungen minus Verbindlichkeiten. Eine *Ausgabe* führt daher zu einer Abnahme des Geldvermögens.

Eine Ausgabe liegt nicht nur dann vor, wenn eine Auszahlung geleistet wird, sondern auch bei einem Rückgang einer Forderung (Kunde bezahlt eine noch offene Forderung) und einer Erhöhung der Verbindlichkeiten (das Unternehmen kauft Ware auf Ziel, das heißt, das Unternehmen zahlt nicht direkt nach Eintreffen der Ware, sondern erst einige Zeit später). Umgekehrt entsteht eine Einnahme nicht nur durch eine Einzahlung, sondern auch durch die Zunahme der Forderungen (das Unternehmen verkauft auf Ziel) und einen Rückgang der Verbindlichkeiten (eine Verbindlichkeit gegenüber einem Lieferanten wird beglichen).

Aufwendungen und Erträge

Als *Aufwand* bezeichnet man den in Geld bewerteten Verbrauch (auch als *Wertverzehr* bezeichnet) von Gütern und Dienstleistungen innerhalb einer Periode. Es kommt dabei zu einer Minderung des Reinvermögens. Das *Reinvermögen* ist die Summe aus Geldvermögen und Sachvermögen (Anlagevermögen und Vorräte). Dazu zählen beispielsweise Werbeaufwand oder Abschreibung. Ein *Ertrag* ist der Wertzugang, der das Reinvermögen erhöht (Beispiel: Verkauf von Waren).

Aufwendungen und Erträge werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gegenübergestellt. Sind die Erträge höher als die Aufwendungen, entsteht ein *Jahresüberschuss*, der die Erhöhung des Reinvermögens wiedergibt. Im umgekehrten Fall entsteht ein *Jahresfehlbetrag*, und das Reinvermögen sinkt.

Zusammengefasst sehen die Zusammenhänge zwischen liquiden Mitteln, Geldvermögen und Reinvermögen wie folgt aus:

Bargeld (Kasse)

\+ *Sichtguthaben*

= *liquide Mittel*

\+ *Forderungen*

– *Verbindlichkeiten*

= *Geldvermögen*

\+ *Sachvermögen (Anlagevermögen, Vorräte)*

= *Reinvermögen*

Kosten und Erlöse

Unter *Kosten* wird der in Geldeinheiten bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen verstanden, der durch die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung verursacht wird. Einfach ausgedrückt: Kosten sind betriebsbedingte Wertverbräuche von Produktionsfaktoren. *Erlöse* entsprechen dem Wert aller im Rahmen der typischen betrieblichen Tätigkeit erbrachten Leistungen.

Wie unterscheiden sich Kosten und Aufwendungen? Aufwendungen sind dann keine Kosten, wenn die Aufwendungen *nicht betriebsbedingt* sind. Dazu zählen Spekulationsverluste oder eine Spende an eine gemeinnützige Einrichtung. Ebenso müssen Erträge betriebsbedingt sein, damit sie auch als Erlöse angesehen werden können. Beispielsweise führt der Verkauf einer Anlage über Buchwert in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung zu einem Ertrag in Höhe der Differenz zwischen Verkaufspreis und Buchwert, jedoch nicht in der Kostenrechnung zu einem Erlös.

Kosten und Erlöse werden in der Kostenrechnung gegenübergestellt. Der Saldo bildet den *Betriebserfolg*.

Abgrenzung der Grundbegriffe im Rechnungswesen

In Abbildung 10.3 werden die Grundbegriffe der Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens zusammenfassend gegenübergestellt.

Abbildung 10.3 zeigt, dass die Begriffe teilweise deckungsgleich sind (Fälle 2, 8, 14 und 5, 11, 17), teilweise aber auch unterschiedlich sein können (alle anderen Fälle). Im Folgenden werden die Unterschiede zwischen den einzelnen Begriffen anhand von 18 Fällen genauer erklärt. Zunächst ist zu unterscheiden zwischen Auszahlungen und Ausgaben beziehungsweise zwischen Einzahlungen und Einnahmen.

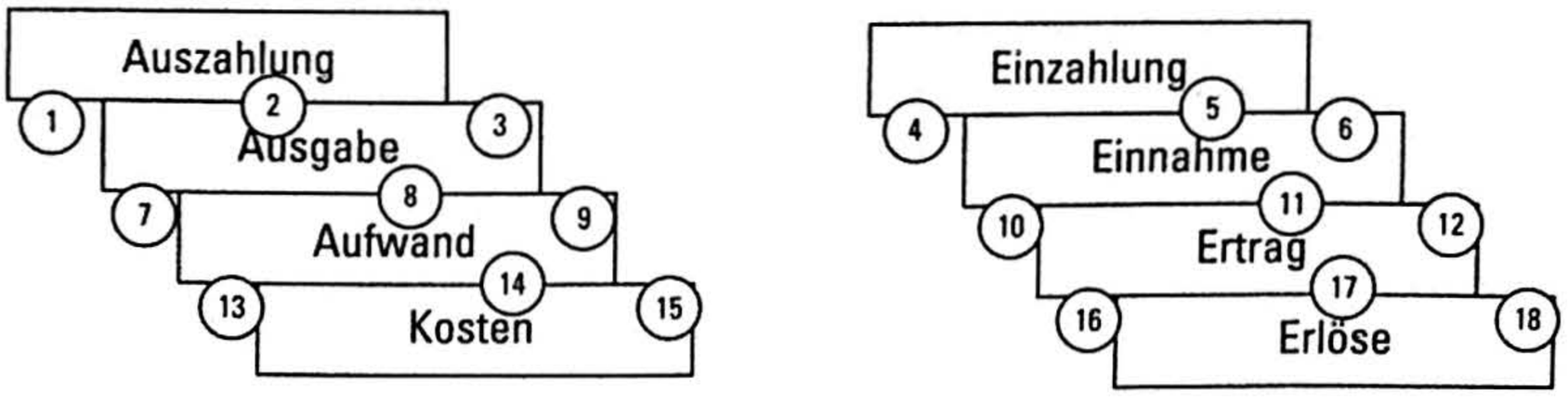


Abbildung 10.3: Gegenüberstellung der Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens

Auszahlung versus Ausgabe/Einzahlung versus Einnahme

- **Fall 1: Auszahlung, aber keine Ausgabe**

  Eine Auszahlung führt nicht in derselben Periode zu einer Ausgabe.

  Beispiel: Bezahlung bereits gelieferter Ware

  Die liquiden Mittel nehmen ab. Das Geldvermögen bleibt unverändert, denn der Verringerung der liquiden Mittel steht eine entsprechende Abnahme der Verbindlichkeiten gegenüber.

- **Fall 2: Auszahlung gleich Ausgabe**

  Beispiel: Kauf von Ware mit sofortiger Zahlung

- **Fall 3: Ausgabe, aber keine Auszahlung**

  Eine Ausgabe, die in der gleichen Periode nicht zu einer Auszahlung führt.

  Beispiel: Kauf von Ware auf Ziel

  Die liquiden Mittel bleiben unverändert, durch die steigenden Verbindlichkeiten sinkt das Geldvermögen (daher Ausgabe).

  Wird in einer späteren Periode die hier entstandene Verbindlichkeit bezahlt, liegt Fall 1 vor.

- **Fall 4: Einzahlung, aber keine Einnahme**

  Beispiel: Erhaltene Vorauszahlung

  Die liquiden Mittel werden erhöht. Das Geldvermögen bleibt aber konstant, da sich gleichzeitig auch die Verbindlichkeiten erhöhen.

- **Fall 5: Einzahlung gleich Einnahme**

  Beispiel: Verkauf von Ware mit sofortiger Zahlung

- **Fall 6: Einnahme, aber keine Einzahlung**

  Beispiel: Verkauf von Ware auf Ziel

  Hier erhöht sich das Geldvermögen, weil eine Forderung entsteht.

Auszahlungen und Ausgaben beziehungsweise Einzahlungen und Einnahmen fallen immer dann auseinander, wenn Kreditvorgänge (Kauf oder Verkauf auf Ziel) stattfinden. Wenn sich die Bestände an Forderungen und Verbindlichkeiten dagegen nicht verändern, dann bedeutet jede Veränderung der liquiden Mittel eine gleich hohe Veränderung des Geldvermögens. Auf genügend lange Sicht (spätestens nach einem Jahr) führt im Normalfall jede Ausgabe (Einnahme) auch zu einer Auszahlung (Einzahlung), da offene Rechnungen irgendwann doch zu bezahlen sind.

Ausgabe versus Aufwand/Einnahme versus Ertrag

Im Folgenden werden die Unterschiede zwischen Ausgabe und Aufwand beziehungsweise zwischen Einnahme und Ertrag genauer erklärt (siehe Abbildung 10.4).

Abbildung 10.4: Gegenüberstellung Ausgabe/Aufwand und Einnahme/Ertrag

✔ **Fall 7: Ausgabe, aber kein Aufwand**

Zugang von Gütern, die aber noch nicht verbraucht werden.

Beispiel: Kauf und Lagerung von Rohstoffen, Kauf einer Maschine, die in die Bilanz aufgenommen (aktiviert) wird

Durch steigende Verbindlichkeiten (Kauf auf Ziel) *oder* eine Verringerung der liquiden Mittel (Barzahlung) sinkt das Geldvermögen. Das Reinvermögen bleibt aber konstant, da die zugegangenen Rohstoffe zunächst im Lager verbleiben beziehungsweise die gekaufte Maschine im Anlagevermögen aktiviert wird und daher in beiden Fällen das Sachvermögen in gleicher Höhe ansteigt.

✔ **Fall 8: Ausgabe gleich Aufwand**

Beispiel: Kauf von Rohstoffen, die noch in derselben Periode verbraucht werden

Wie im Fall 7 sinkt das Geldvermögen. Jetzt sinkt auch das Reinvermögen, da die beschafften Güter nicht im Lager bleiben, sondern im Produktionsprozess verbraucht werden. Anders als im Fall 7 wird das Sachvermögen nicht erhöht.

✔ **Fall 9: Aufwand, aber keine Ausgabe**

Beispiel: Lagerentnahme von in der Vorperiode gekauften Rohstoffen für die Fertigung, Abschreibung einer Maschine

Das Geldvermögen bleibt konstant, das Sach- und damit auch das Reinvermögen sinken durch die Rohstoffentnahme beziehungsweise die Abschreibung.

✔ **Fall 10: Einnahme, aber kein Ertrag**

Beispiel: Verkauf einer Maschine zum Restbuchwert

Durch den Verkauf steigt das Geldvermögen. Da das Sachvermögen durch die Ausbuchung der Maschine aber in gleicher Höhe abnimmt, bleibt das Reinvermögen konstant.

✔ **Fall 11: Einnahme gleich Ertrag**

Beispiel: Eingang einer abgeschriebenen Forderung

✔ **Fall 12: Ertrag, aber keine Einnahme**

Beispiel: Zuschreibung zum Wertpapierbestand

Ausgaben und Aufwendungen sowie Einnahmen und Erträge fallen immer dann auseinander, wenn sich der Lagerbestand oder das Anlagevermögen bei der Beschaffung von Produktionsfaktoren oder dem Absatz von betrieblichen Leistungen verändert. Daher gibt es bei nicht lagerfähigen oder nicht aktivierbaren Gütern und Dienstleistungen keine Unterschiede zwischen Ausgaben und Aufwendungen oder zwischen Einnahmen und Erträgen.

Aufwand versus Kosten/Ertrag versus Erlöse

Die folgende Abbildung 10.5 zeigt an, dass auch die Begriffe Aufwand und Kosten beziehungsweise Ertrag und Erlöse deckungsgleich sein können (Fälle 14 und 17), aber auch Unterschiede aufweisen (Fälle 13 und 15 beziehungsweise 16 und 18).

Abbildung 10.5: Gegenüberstellung Aufwand/Kosten und Ertrag/Erlöse

In Abbildung 10.6 sehen Sie ergänzend, dass die Aufwendungen in Kosten und neutrale Aufwendungen eingeteilt werden können.

✔ **Fall 13: Aufwand, aber keine Kosten (neutraler Aufwand)**

Neutrale Aufwendungen sind Aufwendungen, die in der Kostenrechnung nicht als Kosten erfasst werden, da die Aufwendungen entweder nicht betriebsbedingt, nicht der Periode zurechenbar oder einmaliger Natur sind.

Der neutrale Aufwand wird in folgende Unterarten eingeteilt:

- **Betriebsfremder Aufwand**

  Beispiele: Spende für karitative Zwecke, Reparatur an betrieblich nicht notwendigen Gebäuden

- **Periodenfremder Aufwand:** Der Aufwand ist zwar betriebsbezogen, entsteht aber nicht in der aktuellen Periode.

  Beispiel: Betriebsprüfung führt zu einer Steuernachzahlung

- **Außerordentlicher Aufwand:** Der betriebliche Aufwand ist nach Art und Höhe so außergewöhnlich, dass er nicht als Kosten verrechnet wird.

  Beispiele: Katastrophenschäden, Verkauf gebrauchter Anlagegüter unter Buchwert

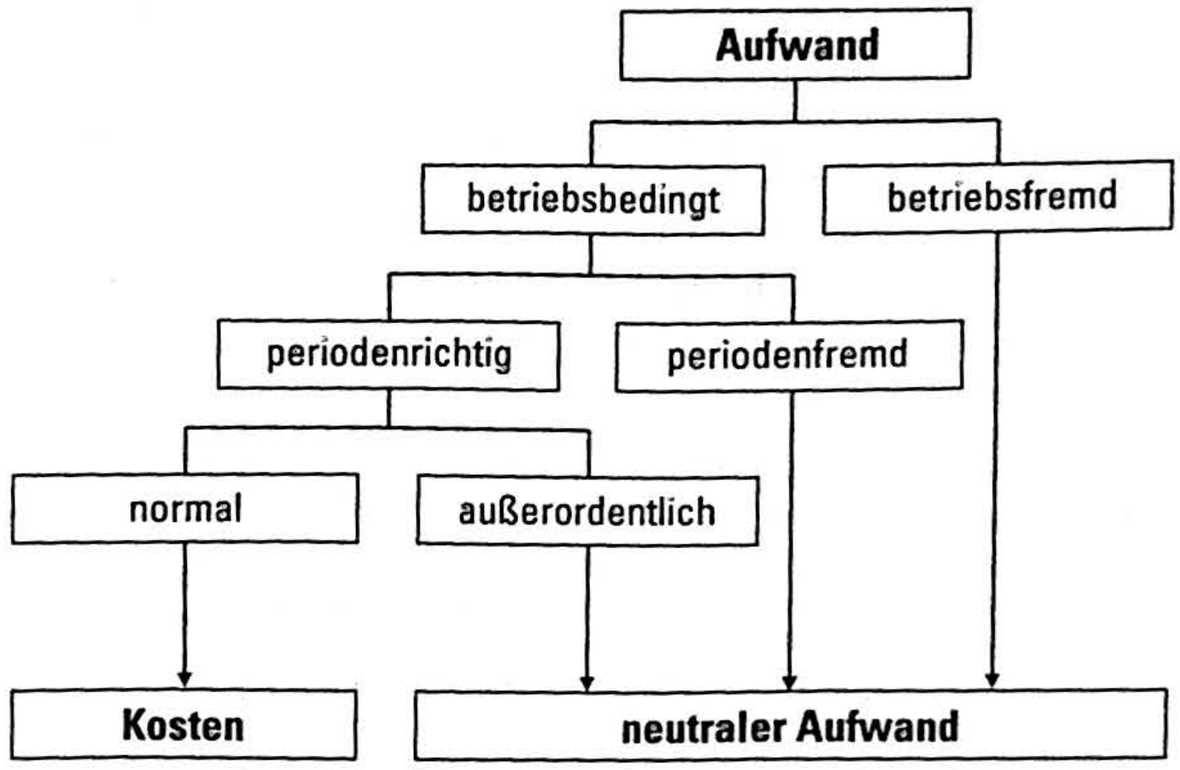


Abbildung 10.6: Aufspaltung des Aufwands in Kosten und neutralen Aufwand

✔ **Fall 14: Aufwand gleich Kosten (oder Zweckaufwand gleich Grundkosten):**

Als *Zweckaufwand* oder *Grundkosten* bezeichnet man den Wertverzehr aller Güter und Dienstleistungen innerhalb einer Periode, der aus der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung resultiert.

Beispiele: Lohn- und Gehaltszahlungen, Verbrauch von Verpackungsmaterial

Genauso wie es Aufwendungen gibt, die keine Kosten sind (*neutrale Aufwendungen*), existieren umgekehrt auch Kosten, die keine Aufwendungen darstellen (*Zusatzkosten*) oder in anderer Höhe anfallen (*Anderskosten*). Anderskosten und Zusatzkosten werden als kalkulatorische Kosten bezeichnet.

Abbildung 10.7 verdeutlicht die Unterscheidungen.

✔ **Fall 15: Kosten, aber kein Aufwand (kalkulatorische Kosten)**

Kalkulatorische Kosten sind Kosten, die bei den Aufwendungen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung in anderer Höhe (Anderskosten) oder gar nicht (Zusatzkosten) erfasst werden.

- **Anderskosten:** Anderskosten sind kalkulatorische Kosten, denen Aufwand in anderer Höhe gegenübersteht. Sie können größer oder kleiner als der entsprechende Zweckaufwand sein. Der Hintergrund besteht darin, dass man in der Kostenrechnung den

tatsächlichen Wertverzehr erfassen will und daher von den handelsrechtlichen Bewertungsvorschriften abweicht (kalkulatorische Abschreibung) oder zufallsbedingte Wertverluste (Großschäden) durch Bildung von Durchschnittswerten glätten möchte.

Beispiele: Kalkulatorische Abschreibung, kalkulatorische Wagnisse

- **Zusatzkosten:** Zusatzkosten entstehen durch Wertverbräuche, die aufgrund der handelsrechtlichen Vorschriften nicht als Aufwand erfasst werden. Zweck ist die Herstellung einer Vergleichbarkeit mit dem Normalzustand oder mit anderen Unternehmen. Nach dem Opportunitätsgedanken werden hier entgangene Erträge erfasst, die bei einem anderen Einsatz dieser Produktionsfaktoren (Räume, Arbeitskraft des Unternehmers, Anlage des Eigenkapitals) außerhalb des Unternehmens erzielbar gewesen wären.

Beispiele: Kalkulatorische Miete, Kalkulatorischer Unternehmerlohn; Kalkulatorische Zinsen

<table>
<tr><td colspan="4">Gesamter Aufwand</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Neutraler Aufwand</td><td colspan="3">Zweckaufwand</td></tr>
<tr><td>Als Grundkosten verrechneter Zweckaufwand</td><td colspan="2">Zweckaufwand, der in der Kostenrechnung in anderer Höhe erfasst wird</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Grundkosten</td><td>Anderskosten</td><td>Zusatzkosten</td></tr>
<tr><td colspan="2">Kalkulatorische Kosten</td></tr>
<tr><td colspan="4">Gesamtkosten</td></tr>
</table>

Abbildung 10.7: Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten

Analog zu den Aufwendungen und Kosten können auch die Erträge und Erlöse in drei Fällen unterschieden werden:

- ✔ **Fall 16: Ertrag, aber kein Erlös (neutraler Ertrag)**

  Beispiel: Buchgewinn aus Maschinenverkauf

- ✔ **Fall 17: Ertrag gleich Erlös (oder Zweckertrag = Betriebsertrag)**

  Beispiel: Verkauf von Waren

- ✔ **Fall 18: Erlös, aber kein Ertrag (kalkulatorischer Erlös)**

  Beispiel: Höherbewertung von Waren aufgrund von gestiegenen Marktpreisen

Auszahlung versus Ausgabe versus Aufwand versus Kosten

Viele Geschäftsvorgänge lassen sich *nicht* nur durch einen dieser im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Fälle beschreiben, sondern sie stellen Kombinationen verschiedener Fälle dar. Ein Beispiel für die häufig vorkommende Kombination der Fälle 2 (Auszahlung gleich Ausgabe), 8 (Ausgabe gleich Aufwand) und 14 (Aufwand gleich Kosten) ist der per Überweisung direkt bezahlte Kauf von Rohstoffen, die noch in der gleichen Periode für Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung verbraucht werden. Dieser Geschäftsvorfall ist zugleich Auszahlung, Ausgabe, Aufwand und Kosten. Ein Beispiel für das gleichzeitige Vorliegen der Fälle 5 (Einzahlung gleich Einnahme), 11 (Einnahme gleich Ertrag) und 17 (Ertrag gleich Erlös) ist der Verkauf von Ware gegen Barzahlung.

Die Unterscheidung der Begriffe Auszahlung, Ausgabe, Aufwand und Kosten ist sehr wichtig in der Unternehmenspraxis. In Kapitel 11 wird zunächst das Begriffspaar »Aufwendungen und Erträge« im Vordergrund stehen, wenn wir die Struktur und die Inhalte eines Geschäftsberichts genauer erklären. Die Begriffe »Kosten und Erlöse« spielen in Kapitel 12 eine zentrale Rolle.

Den Geschäftsbericht lesen und verstehen

11

In diesem Kapitel

- Grundlagen der Bilanzierung
- Das Foto: Die Bilanz oder die zwei Seiten eines Unternehmens
- Der Film: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder die zwei Seiten des Erfolgs
- Erfolgsgrößen außerhalb der Gewinn-und-Verlust-Rechnung: Ebit und Ebitda
- Was sonst noch zum Geschäftsbericht gehört
- Internationale Rechnungslegung: Der Sieg der Angelsachsen

Sie haben schon einmal einen Geschäftsbericht in der Hand gehalten und sich gefragt, was sie mit damit anfangen sollen? Kein Problem, am Ende des Kapitels werden Sie wissen, wie ein Geschäftsbericht aufgebaut ist und welche Informationen Sie wo finden können. Dann werden Sie wissen, aus welchen Bestandteilen sich ein Geschäftsbericht zusammensetzt, wo Sie sich über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens informieren können, welche Bedeutung die einzelnen Positionen der Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung haben und welche nationalen und internationalen Regeln und Vorschriften die Unternehmen bei der Aufstellung des Geschäftsberichts beachten müssen.

Wenn Sie nach diesem Kapitel auch noch in Kapitel 5 den Abschnitt »Die Banken erfreuen: Wichtige Regeln und Kennzahlen« lesen, werden Sie noch besser in der Lage sein, einen Geschäftsbericht einzuschätzen und das Unternehmen mithilfe von Kennzahlen hinsichtlich seiner Vermögens-, Finanz- und Ertragskraft zu beurteilen.

Grundlagen der Bilanzierung

In diesem Abschnitt informieren Sie sich über die Grundlagen der Bilanzierung und die wichtigsten Ansatz- und Bewertungsvorschriften. Dabei werden Sie Antworten auf die folgenden Fragen finden:

- ✔ Welche Aufgaben und Funktionen hat der Jahresabschluss?
- ✔ An welche Adressaten richtet sich der Jahresabschluss?
- ✔ Welche rechtlichen Grundlagen und Spielregeln sind zu beachten?
- ✔ Welche Bilanzarten gibt es?

- ✔ Was ist unter den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung zu verstehen?
- ✔ Welche Ansatzvorschriften sind bei der Aufstellung der Bilanz zu beachten?
- ✔ Wie werden Vermögensgegenstände und Schulden in der Bilanz bewertet?

Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses

Der *Jahresabschluss* stellt die finanzielle Lage und den Erfolg eines Unternehmens fest und bildet den rechnerischen Abschluss eines kaufmännischen Geschäftsjahres.

Je nach Größe des Unternehmens wird zwischen einem einfachen und einem erweiterten Jahresabschluss unterschieden:

- ✔ Bei Einzelfirmen und Personengesellschaften bilden die Bilanz und die Gewinn-und-Verlust-Rechnung den *einfachen Jahresabschluss*.
- ✔ Bei Kapitalgesellschaften bilden Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung und Anhang den *erweiterten Jahresabschluss*. Kapitalgesellschaften müssen zusätzlich einen Lagebericht erstellen. Sie benötigen daher nicht selten ein ganzes Heer an speziell ausgebildeten Mitarbeitern und entsprechende Software, um den Geschäftsbericht zu erstellen, und entsprechend teuer wird der Spaß.

Der Jahresabschluss steht im Mittelpunkt des Geschäftsberichts.

Der Geschäftsbericht eines Unternehmens besteht aus vier Teilen: Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Anhang, Lagebericht.

Der Jahresabschluss hat vielfältige Aufgaben und Funktionen im Wirtschaftsleben eines Unternehmens. Daran erkennen und verstehen Sie seine Bedeutung für verschiedene Interessengruppen und warum bei der Aufstellung des Jahresabschlusses zahlreiche Vorschriften zu beachten sind.

Die Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses sind:

- ✔ **Gläubigerschutz:** Gerade bei Kapitalgesellschaften sind die Gläubiger (also Banken und eventuell Lieferanten als Kreditgeber) aufgrund der beschränkten Haftung der Gesellschafter besonders gefährdet. Daher ist es zum Schutz der Gläubiger wichtig, dass eine öffentliche Rechnungslegungspflicht besteht und die Ausschüttungen an die Eigentümer auf ein sinnvolles Maß begrenzt werden.
- ✔ **Dokumentationsfunktion:** In der Finanzbuchhaltung werden alle Geschäftsvorfälle der laufenden Periode chronologisch und systematisch erfasst. Aus dem Jahresabschluss können Sie ablesen, ob die Geschäftsführung im abgelaufenen Jahr eine gute oder schlechte Arbeit geleistet hat. Ohne den Jahresabschluss wäre es zum Beispiel kaum möglich, auf der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft zu entscheiden, ob ein Vorstand entlastet (oder entlassen) werden soll.

- ✓ **Informationsfunktion:** Gemäß § 264 Absatz 2 Handelsgesetzbuch (HGB) hat der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu vermitteln.
- ✓ **Zahlungsbemessungsfunktion:** Durch den Jahresabschluss wird der Jahreserfolg eines Unternehmens festgestellt. Dieser ist Grundlage sowohl für die Ausschüttungen an die Gesellschafter als auch für die Feststellung der Ertragsteuern.

Der Jahresabschluss ist eine Vergangenheitsrechnung, die nur eingeschränkt Aussagen über die zukünftige Entwicklung der Liquiditäts- und Ertragslage zulässt. Insofern kann man sich auf Basis des Jahresabschlusses nie ein vollständiges Bild über ein Unternehmen machen, sondern ist auf ergänzende und aktuelle Informationen angewiesen.

Externe und interne Bilanzadressaten

Die vielen Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses aus dem vorangegangenen Abschnitt bestehen auch deshalb, weil er sich an verschiedene Adressaten richtet. Die verschiedenen externen und internen Adressaten zeigt Abbildung 11.1 im Überblick.

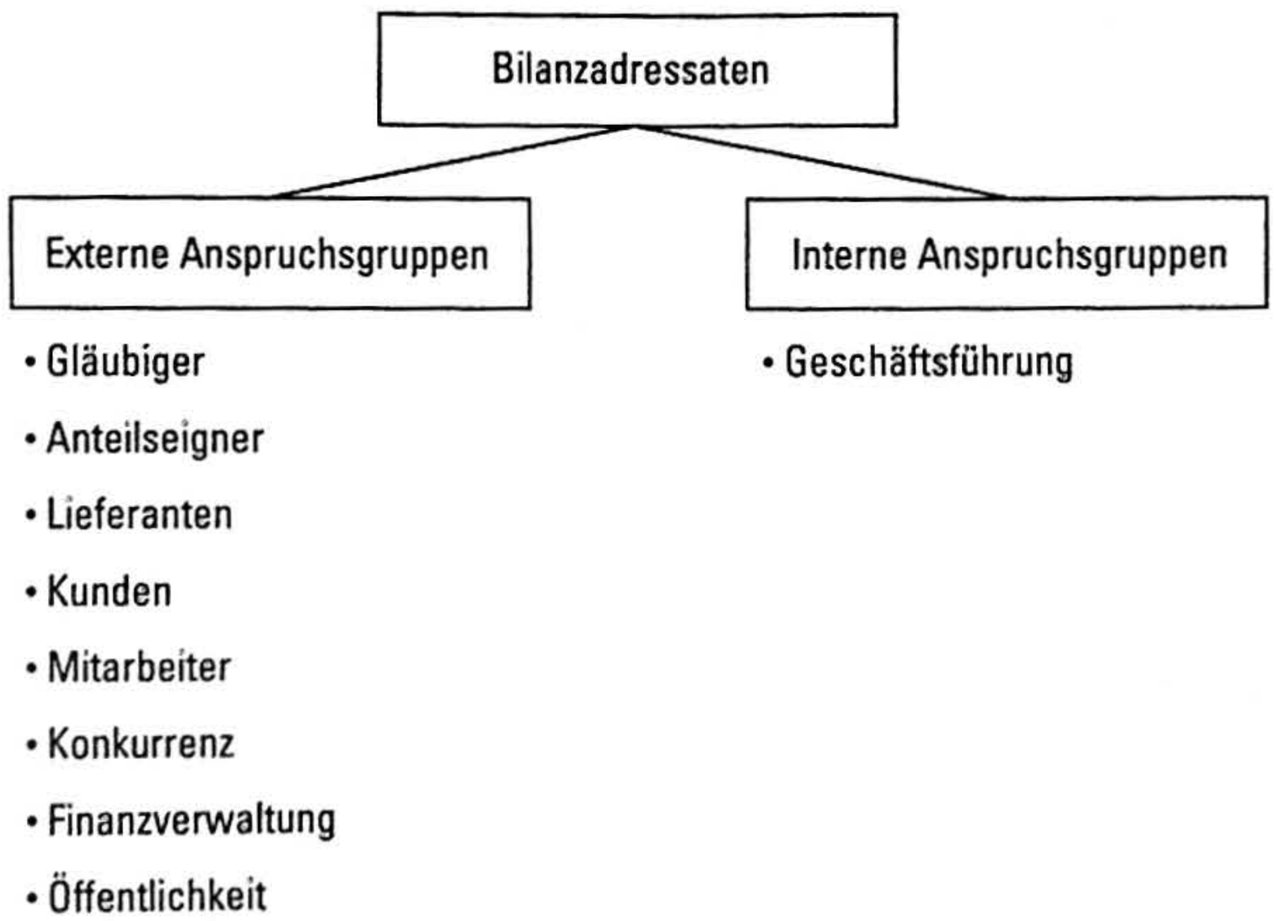


Abbildung 11.1: Bilanzadressaten

Allen Anspruchsgruppen gemeinsam ist der Wunsch, sich mithilfe des Jahresabschlusses ein möglichst unverfälschtes Bild über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens machen zu können. Die dahinter stehenden Interessen sind allerdings unterschiedlich:

- ✔ Ein besonderes finanzielles Interesse haben zunächst die **Anteilseigner**, die auf einen möglichst hohen Gewinn hoffen, der zu entsprechenden Ausschüttungen und Wertsteigerungen der Gesellschaftsanteile (bei Aktiengesellschaften also Kurssteigerungen der Aktie) führt.

- ✔ Obwohl das Unternehmen im Falle einer Gesellschaft den Gesellschaftern als Eigentümern und nicht den geschäftsführenden Managern gehört (wenn die auch manchmal so tun), ist auch das **Management** an guten Bilanzzahlen interessiert, die zu einer Wertsteigerung des Unternehmens und damit zur Zufriedenheit der Eigentümer führen. Insbesondere bei größeren Unternehmen haben die Manager häufig auch ein finanzielles Eigeninteresse an hohen Gewinnen und Kurssteigerungen der Unternehmensanteile, weil ihre Vergütung davon abhängt.
- ✔ Die **Finanzbehörden** haben ein Interesse an hohen steuerpflichtigen Gewinnen, da die daraus resultierenden Steuerzahlungen zu einer Finanzierung der Staatsausgaben beitragen. Wenn Unternehmen Steuerzahlungen auch stets mit einem weinenden Auge sehen, sollten sie nicht vergessen, dass sie auch eine soziale Verantwortung haben und von den Staatsausgaben auch profitieren (finanzieller Beitrag zu Infrastruktur und Bildung).
- ✔ Auch die **Gläubiger** sind an soliden finanziellen Verhältnissen interessiert, damit das Unternehmen seinen noch ausstehenden Zahlungsverpflichtungen (wie die Zinszahlung und Tilgung von Krediten) nachkommen kann.

Andere Adressaten freuen sich ebenfalls über gute Zahlen im Jahresabschluss, verfolgen aber damit auch nichtfinanzielle Interessen:

- ✔ **Lieferanten** und **Kunden** sind an einer dauerhaften Geschäftsbeziehung und an der Einhaltung von Liefer- und Serviceverträgen interessiert.
- ✔ Für die **Mitarbeiter** und die **Öffentlichkeit** ist es wichtig, dass die Arbeitsplätze sicher sind und die Löhne und Gehälter gezahlt werden können.
- ✔ Die **Konkurrenzunternehmen** können aus dem Jahresabschluss die Geschäftsentwicklung des Unternehmens ablesen und daraus Rückschlüsse für ihre eigene Strategie ziehen.

Rechtliche Grundlagen: Damit alles seine Ordnung hat

Bei der Erstellung des Jahresabschlusses müssen die Unternehmen eine Fülle von rechtlichen Vorschriften beachten. Die wichtigsten gesetzlichen Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen sind (mehr zu den hier genannten Unternehmensformen lesen Sie in Kapitel 1):

- ✔ **Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB):** Diese befinden sich im dritten Buch des HGB in den §§ 238 bis 342, wobei die §§ 264 bis 335 nur für Kapitalgesellschaften und bestimmte Personengesellschaften gelten. Besondere Regelungen bestehen auch für eingetragene Genossenschaften (§§ 336 bis 339) und für Unternehmen bestimmter Wirtschaftszweige (§ 340 f., insbesondere für Banken und Versicherungen).

  Die Kapitalgesellschaften unterliegen detaillierteren und strengeren Vorschriften als Einzelkaufleute und Personengesellschaften, weil die Haftung der Gesellschafter beschränkt ist und der Gläubigerschutz daher besonders wichtig ist. Die wichtigsten Vorschriften werden in den Folgeabschnitten erläutert.

  Für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften gibt es aber unter bestimmten Voraussetzungen Erleichterungen in Bezug auf Gliederung, Anhang und Prüfungspflicht (§ 267 HGB).

Durch besondere Gesetze und Verordnungen wie dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde das HGB in den letzten Jahren immer wieder ergänzt.

- ✔ **Publizitätsgesetz (PublG):** Nach § 1 PublG gelten die strengen Vorschriften für große Kapitalgesellschaften auch für Einzelkaufleute und Personengesellschaften, wenn sie an drei aufeinanderfolgenden Stichtagen mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen:
  - Bilanzsumme: höher als 65 Millionen Euro
  - Umsatzerlöse: mehr als 130 Millionen Euro
  - Anzahl Arbeitnehmer: mehr als 5.000 Arbeitnehmen
- ✔ **International Financial Reporting Standards (IFRS):** Gemäß § 315a HGB sind kapitalmarktorientierte (börsennotierte) Konzernunternehmen seit 2005 verpflichtet, ihren Konzernabschluss nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS) aufzustellen. Die Besonderheiten der IFRS werden im Abschnitt »Internationale Rechnungslegung: Der Sieg der Angelsachsen« weiter hinten in diesem Kapitel erklärt.
- ✔ **Weitere Vorschriften:** Ergänzende und weitere Regelungen befinden sich beispielsweise in der Steuergesetzgebung, im Aktiengesetz (AktG) oder im Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG).

Durch das *Bilanzmodernisierungsgesetz* (*BilMoG*) werden ab 2009 weitere Änderungen kommen. Ein Schwerpunkt der geplanten Reform des Bilanzrechts liegt in der Deregulierung und Kostensenkung zugunsten kleiner und mittlerer Unternehmen. Einzelkaufleute sollen von der handelsrechtlichen Buchführungspflicht befreit werden, wenn sie nur einen kleinen Geschäftsbetrieb unterhalten (bei höchstens 500.000 Euro Umsatz pro Geschäftsjahr und höchstens 50.000 Euro Gewinn pro Geschäftsjahr). Außerdem zielen die geplanten Regelungen darauf ab, die deutschen Bilanzierungsregeln in bestimmten Punkten den internationalen Rechnungslegungsnormen (IFRS) anzunähern. Die wichtigsten zu erwartenden Änderungen werden in diesem Buch bereits berücksichtigt.

Bilanzarten

Neben der mindestens jährlich zu erstellenden Handelsbilanz (in der das Vermögen und das Kapital gegenübergestellt werden) gibt es Sonderbilanzen, die zu bestimmten Zwecken erstellt werden. Tabelle 11.1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Bilanzarten. Bei den dort genannten Merkmalen wird unterschieden,

- ✔ ob die Bilanz externe oder interne Adressaten hat,
- ✔ ob es eine ordentliche, das heißt regelmäßig erstellte Bilanz oder eine Sonderbilanz aus einem außerordentlichen Anlass ist,
- ✔ ob eine gesetzliche Grundlage besteht oder die Bilanz freiwillig erstellt wird.

Bilanzart	Zweck	Merkmale
Handelsbilanz	Jährliche Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital	Externe ordentliche Bilanz nach § 242 Abs. 1 HGB
Gründungsbilanz	Aufstellung des Vermögens und Kapitals bei Gründung des Unternehmens	Externe Sonderbilanz aufgrund von § 242 Abs. 1 HGB
Steuerbilanz	Aufstellung über das Betriebsvermögen unter Beachtung steuerlicher Grundsätze und des Maßgeblichkeitsprinzips	Externe ordentliche Bilanz nach §§ 4 ff. EStG
Konzernbilanz	Konsolidierter Jahresabschluss aller Unternehmen, die unter der einheitlichen Leitung oder dem beherrschenden Einfluss des Mutterunternehmens eines Konzerns stehen	Externe ordentliche Bilanz nach § 290 HGB
Liquidationsbilanz	Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital zu Liquidationswerten; Ermittlung des Liquidationsüberschusses	Sonderbilanz unter Beachtung der rechtsformspezifischen Vorschriften
Sozialbilanz	Gegenüberstellung der gesellschaftlich positiven und negativen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten	Freiwillige Sonderbilanz

Tabelle 11.1: Die wichtigsten Bilanzarten

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung: Vorsichtig ist der Kaufmann!

Jeder Kaufmann ist nach § 238 Abs. 1 HGB verpflichtet, »Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung übersichtlich zu machen«. Ebenso ist nach § 243 Abs. 1 HGB der Jahresabschluss nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung aufzustellen.

Unter einer *Buchführung* versteht man eine in Zahlen ausgedrückte planmäßige, lückenlose, zeitliche und sachlich geordnete Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle in einer Unternehmung aufgrund von Belegen.

Die bei der Buchführung einzuhaltenden *Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB)* haben, ähnlich wie das Grundgesetz, den Charakter eines Regelwerkes, das im Zweifel dazu dient, Gesetzeslücken zu schließen. Die GoB stammen teilweise aus der kaufmännischen Praxis, werden aber auch aus den Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses abgeleitet. Die GoB sind größtenteils im HGB zu finden. Die Einhaltung der GoB soll gewährleisten, dass der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens vermittelt (Generalnorm des § 264 Abs. 2 HGB).

Die GoB-Regeln werden unterschieden in:

- ✔ Allgemeine Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung
- ✔ Ansatzvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung
- ✔ Bewertungsvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung

Allgemeine Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung

Tabelle 11.2 zeigt die allgemeinen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung in einer Übersicht.

Grundsatz	Rechtsgrundlage	Inhalt
Klarheit und Übersichtlichkeit	§ 243 Abs. 2 HGB	Bücher und Jahresabschluss sind ✔ klar und übersichtlich aufgebaut ✔ eindeutig bezeichnet und geordnet ✔ verständlich und nachprüfbar
Vollständigkeit und Richtigkeit	Nicht kodifiziert	In der Buchführung werden alle Geschäftsvorfälle ✔ lückenlos erfasst ✔ zutreffend verbucht ✔ keine Buchungen erfunden
Bilanzwahrheit	Nicht kodifiziert	Die Bilanzansätze sind ✔ rechnerisch richtig ✔ erfüllen den jeweiligen Bilanzzweck
Einhaltung von Aufstellungsfristen	§ 243 Abs. 3 HGB § 264 Abs. 1 HGB	Aufstellung des Jahresabschlusses innerhalb der einem ordnungsgemäßen Geschäftsgang entsprechenden Zeit (innerhalb von 3 Monaten bei mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften)

Tabelle 11.2: Allgemeine Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung im Überblick

Ansatzvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung

Neben den allgemeinen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung gibt es besondere Ansatzvorschriften, die bei der Aufstellung des Jahresabschlusses zu beachten sind. In der Tabelle 11.3 sind die wichtigsten Ansatzvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung aufgeführt und erläutert.

Grundsatz	Rechtsgrundlage	Inhalt und Zweck
Vollständigkeit	§ 246 Abs. 1 HGB	Erfassung sämtlicher Vermögensgegenstände, Schulden, Rechnungsabgrenzungsposten, Aufwendungen und Erträge
	§§ 284, 285 u. 289 HGB	Bei Kapitalgesellschaften Ausweis sämtlicher Pflichtangaben im Anhang und Lagebericht
Verrechnungsverbot	§ 246 Abs. 2 HGB	Verbot der Verrechnung von Posten der Aktivseite mit Posten der Passivseite sowie von Aufwendungen mit Erträgen zur Sicherstellung eines unverkürzten Jahresabschlusses
Darstellungsstetigkeit	§ 265 Abs. 1 HGB	Beibehaltung der Form der Darstellung in Bezug auf Gliederung von Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung, um eine Kontinuität und Vergleichbarkeit von aufeinanderfolgenden Jahresabschlüssen zu gewährleisten

Tabelle 11.3: Überblick über die Ansatzvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung

Bewertungsvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung

Bei der Gewinnermittlung eines Unternehmens spielen Bewertungsfragen eine wichtige Rolle. Um Willkür und Unsicherheiten zu vermeiden, werden insbesondere im § 252 HGB die wichtigsten Bewertungsprinzipien festgelegt. Ohne ihre Kenntnis sind ein Verständnis und eine Interpretation des Jahresabschlusses kaum möglich. In Tabelle 11.4 werden die Bewertungsvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung im Überblick dargestellt und erläutert.

Grundsatz	Rechtsgrundlage	Inhalt und Zweck
Bilanzidentität	§ 252 Abs. 1 Nr. 1 HGB	Übereinstimmung der Wertansätze in der Eröffnungsbilanz mit denen der Schlussbilanz des vorhergehenden Geschäftsjahres, um Vergleichbarkeit herzustellen
Unternehmensfortführung	§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB	Bei der Bewertung ist von der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit (going-concern-Prinzip) auszugehen, sodass Abschreibungen über die geplante Nutzungsdauer zu verteilen sind und vergleichbare Periodenergebnisse entstehen. Ausnahme: bevorstehende Veräußerung oder Liquidation des Unternehmens
Einzelbewertung	§ 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB	Vermögensgegenstände und Schulden sind einzeln zu bewerten, um Willkür zu vermeiden. Ausnahme möglich bei der Bewertung von Vorräten, da deren Bewertung nicht wesentlich für den Jahreserfolg ist.

Grundsatz	Rechtsgrundlage	Inhalt und Zweck
Vorsichtsprinzip	§ 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB	Prinzip vorsichtiger Wertansätze durch das ✔ Realisationsprinzip ✔ Imparitätsprinzip ✔ Niederstwertprinzip ✔ Höchstwertprinzip
Periodenabgrenzung	§ 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB	Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres sind unabhängig von den Zeitpunkten der entsprechenden Zahlungen im Jahresabschluss zu berücksichtigen, um eine periodengerechte Gewinnermittlung zu erreichen.
Bewertungs-stetigkeit	§ 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB	Beibehaltung der im vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Bewertungsmethoden, um Manipulation zu verhindern und Vergleichbarkeit herzustellen
Anschaffungs-kostenprinzip	§ 253 Abs. 1 HGB	Bewertung der Vermögensgegenstände höchstens mit den (nachprüfbaren) Anschaffungs- oder Herstellungs-kosten. Damit können gestiegene Wiederbeschaffungs-preise nicht berücksichtigt werden.

Tabelle 11.4: Bewertungsvorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung in der Übersicht

Vorsicht ist die Mutter ...

Der dominierende Bewertungsgrundsatz der deutschen Rechnungslegung ist das *Vorsichtsprinzip*, das dem Gläubigerschutzgedanken und dem Wesen eines vorsichtigen Kaufmanns Rechnung trägt. Das Vorsichtsprinzip zeigt sich in Form von vier Bewertungsprinzipien:

- ✔ **Realisationsprinzip:** Das *Realisationsprinzip* bedeutet, dass Gewinne nur dann ergebniswirksam erfasst werden dürfen, wenn sie durch entsprechende Umsätze auch tatsächlich entstanden sind.

  Die Wertsteigerungen bei Vermögensgegenständen oder sich abzeichnende Gewinne aus bereits vereinbarten Geschäften können erst dann als Ertrag verbucht werden, wenn diese durch Verkauf oder Erbringung der Leistung tatsächlich anfallen. Gewinne, die bloß auf dem Papier stehen und noch nicht wirklich entstanden sind, dürfen nicht verbucht werden. Besonders problematisch ist das Realisationsprinzip bei langfristiger Auftragsfertigung (Bau von Großanlagen), wo über mehrere Perioden Leistungen erbracht werden. Erst bei Ende des Projektes dürfen die entsprechenden Erträge vereinnahmt werden.

- ✔ **Imparitätsprinzip:** Das *Imparitätsprinzip* hat zur Folge, dass unrealisierte Gewinne und Verluste ungleich behandelt werden. Während unrealisierte Gewinne nicht ergebniswirksam erfasst werden dürfen (Realisationsprinzip), müssen alle vorhersehbaren Risiken und noch nicht eingetretenen Verluste berücksichtigt werden. Das Imparitätsprinzip ist Folge des Niederstwertprinzips für Vermögensgegenstände und des Höchstwertprinzips für Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

- ✔ **Niederstwertprinzip:** Das *Niederstwertprinzip* besagt, dass Vermögensgegenstände mit dem niedrigeren Wert aus dem Tageswert (Börsen- oder Marktpreis) und den Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet werden. Ist der Tageswert am Abschlussstichtag also niedriger als der letzte Buchwert, droht eine Abschreibung. Ob die Abschreibung erfolgen kann oder muss, hängt davon ab, ob für den Vermögensgegenstand das strenge oder das gemilderte Niederstwertprinzip gilt.
  - **Gemildertes Niederstwertprinzip:** Positionen des Anlagevermögens müssen bei voraussichtlich dauerhafter Wertminderung auf den niedrigeren Wert abgeschrieben werden. Bei voraussichtlich vorübergehender Wertminderung kann der niedrigere Tageswert angesetzt werden, muss aber nicht. Dieses Wahlrecht gilt bei Kapitalgesellschaften nur für Finanzanlagen (etwa Beteiligungen).
  - **Strenges Niederstwertprinzip:** Positionen des Umlaufvermögens müssen stets auf den niedrigeren Wert abgeschrieben werden.
- ✔ **Höchstwertprinzip:** Verbindlichkeiten sind mit ihrem Rückzahlungsbetrag anzusetzen. Übersteigt der Tageswert der Verbindlichkeiten am Abschlussstichtag deren letzten Bilanzwert, so sind die Verbindlichkeiten nach dem *Höchstwertprinzip* mit dem Tageswert zu bewerten.

Die Deutsche Steinwaren AG hat im Umlaufvermögen Wertpapiere in Höhe von zehn Millionen Euro, die als Liquiditätsreserve dienen. Zu den Wertpapieren gehören auch 10.000 Aktien der Industrie AG, die im letzten Jahr gekauft wurden. Im letzten Jahresabschluss wurden sie mit ihren Anschaffungskosten von 570.000 Euro bewertet, obwohl der Kurs seit dem Erwerb kontinuierlich angestiegen ist, da die Anschaffungskosten die Wertobergrenze bilden.

Bei der Bilanzaufstellung stellt sich heraus, dass in Folge einer globalen Finanzmarktkrise der Kurs der Aktie auf 35 Euro pro Aktie gefallen ist. Der Börsenwert der 10.000 Aktien beträgt daher nur noch 350.000 Euro. Da die Aktien zum Umlaufvermögen gehören, sind sie nach dem strengen Niederstwertprinzip zu bewerten, sodass eine Abschreibung von 220.000 Euro vorzunehmen ist und die Aktien nur noch mit 350.000 Euro in der Bilanz stehen dürfen. Steigt der Aktienkurs in späteren Jahren wieder, darf dieser Wert beibehalten werden (§ 253 Abs. 5 HGB; Ausnahmen für Kapitalgesellschaften!) oder maximal bis zu den Anschaffungskosten von 570.000 Euro zugeschrieben werden. Ist der Börsenwert der Aktien höher als der Buchwert, entsteht automatisch eine stille Reserve.

Das Foto: Die Bilanz oder die zwei Seiten eines Unternehmens

Die Bilanz ist eine Momentaufnahme eines Unternehmens an einem Stichtag. Sie ist daher mit einem Foto vergleichbar und wird in Kontenform dargestellt (siehe Abbildung 11.2).

Auf der linken Seite der Bilanz, das ist die *Aktivseite*, sieht man die Vermögensgegenstände, die dem Unternehmen gehören. Die rechte Seite der Bilanz, das ist die *Passivseite*, zeigt, woher das Unternehmen das Kapital hat, mit dem es die Vermögensgegenstände finanziert hat. Die Bilanz ist daher eine übersichtliche Darstellung, die Auskunft über die Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens geben soll.

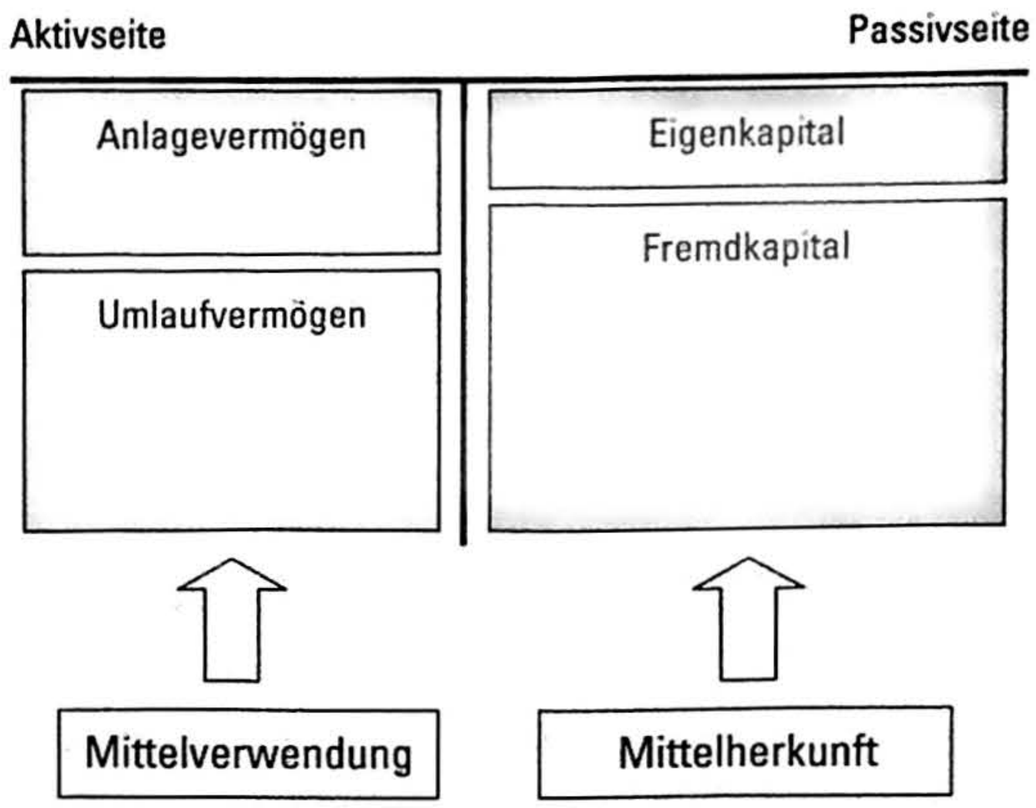


Abbildung 11.2: Aufbau einer Bilanz

Die Aktivseite der Bilanz: Wie ist das Kapital angelegt

Die Bilanz weist auf der Aktivseite die Vermögensgegenstände aus, die dem Unternehmen dauerhaft (*Anlagevermögen*) oder nur vorübergehend (*Umlaufvermögen*) dienen. Die Aktivseite zeigt die *Mittelverwendung* auf, das heißt, in welche Gegenstände das Unternehmen sein Geld investiert hat.

Die Positionen der Aktivseite sind nach ihrer zunehmenden Liquidierbarkeit gegliedert. Das heißt, zuerst kommen die Vermögensgegenstände, die man am schlechtesten zu Geld machen kann:

- ✔ Ganz oben stehen die **Vermögensgegenstände des Anlagevermögens**, die das Unternehmen dauerhaft für den Geschäftsbetrieb benötigt. Dazu zählen insbesondere Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Fahrzeuge.
- ✔ Dann erst kommt das **Umlaufvermögen** mit den Dingen, die nur für kurze Zeit dem Unternehmen dienen und dann verkauft, verbraucht oder aus einem anderen Grunde aufgelöst werden. Beispiele sind Vorräte, Forderungen, Wertpapiere und liquide Mittel (Kasse, Bankguthaben).

Abbildung 11.3 zeigt die einzelnen Positionen der Aktivseite im Überblick.

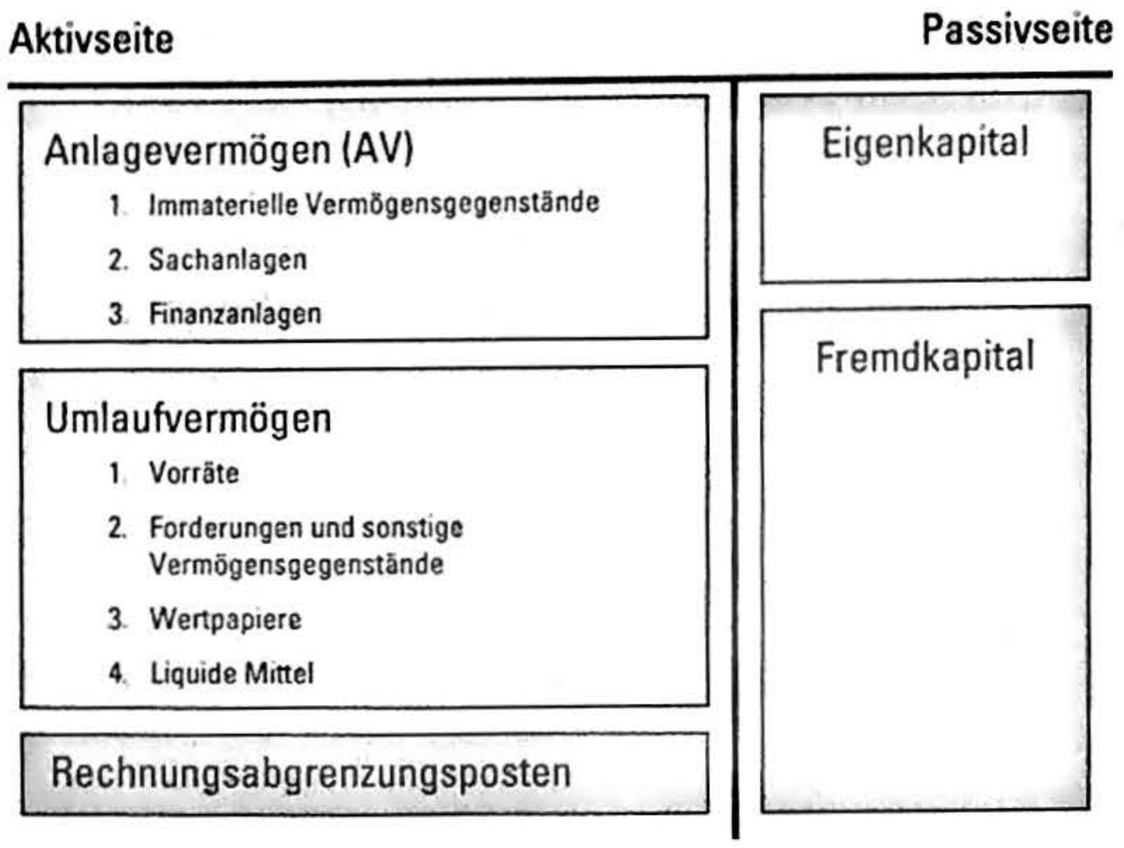


Abbildung 11.3: Aktivseite der Bilanz

Aktivpositionen bewerten: Anschaffungs- und Herstellungskosten

Bevor Sie erfahren, was genau sich hinter den einzelnen Aktivpositionen verbirgt, muss eine wichtige Frage geklärt werden: Wie bewerte ich meine Vermögensgegenstände? Je nachdem, ob Sie den Gegenstand gekauft oder selbst hergestellt haben, müssen Sie ihn zunächst mit den Anschaffungskosten oder den Herstellungskosten bewerten:

- ✔ **Anschaffungskosten:** Bei gekauften Vermögensgegenständen wird zunächst der Nettopreis genommen, der um Preisminderungen (Rabatte, Skonti) reduziert wird. Anschaffungsnebenkosten wie Transport- und Montagekosten, Versicherungen, Zölle und Gebühren und nachträgliche Anschaffungskosten werden aufgeschlagen.
- ✔ **Herstellungskosten:** Sie werden angesetzt, wenn ein Unternehmen den Vermögensgegenstand nicht gekauft, sondern selbst hergestellt hat. Die Herstellungskosten sind Bestandteil der Gewinn-und-Verlust-Rechnung und werden dort genauer erklärt.

Aktivpositionen in den Folgejahren bewerten

Die Vermögensgegenstände werden meist planmäßig abgeschrieben, sodass ihr Wert von Jahr zu Jahr sinkt (die sogenannten *fortgeführten Anschaffungs- und Herstellungskosten*). Am Bilanzstichtag (meist der 31.12., bei einigen Unternehmen aber auch der 30.9.) werden die fortgeführten Werte dann gemäß dem Niederstwertprinzip mit dem aktuellen Wert verglichen. Ist der aktuelle Vergleichswert niedriger, kann (beim Anlagevermögen) oder muss (beim Umlaufvermögen) beim Vermögensgegenstand ein Wertabschlag vorgenommen werden, der als Aufwand den Erfolg des Unternehmens schmälert. Wie kann der aktuelle Vergleichswert bestimmt werden? Hierfür gibt es drei Möglichkeiten:

- ✔ **Börsen- oder Marktpreis:** Der Börsenpreis ist der an einer amtlichen Börse oder im Freiverkehr ermittelte Preis (zum Beispiel Kurs einer Aktie). Der Marktpreis ist der an einem Handelsplatz für Waren gezahlte Preis (zum Beispiel für Lebensmittel).

- ✔ **Beizulegender Wert:** Gibt es keinen Börsen- oder Marktpreis, so ist der beizulegende Wert der Vergleichswert (§ 253 Abs. 3 HGB). Dieser entspricht den Wiederbeschaffungskosten oder dem erwarteten Verkaufspreis abzüglich noch anfallender Aufwendungen.
- ✔ **Steuerlicher Teilwert:** Unterer Wertansatz in der Steuerbilanz. Der Teilwert ist der Betrag, den ein Erwerber des gesamten Unternehmens im Rahmen des Gesamtkaufpreises des Unternehmens dem jeweiligen Wirtschaftsgut zubilligen würde, wenn er das Unternehmen fortführen würde. In der Praxis ist dieser Wertansatz wenig praktikabel, sodass auch in der Steuerbilanz meist marktabhängige Werte angesetzt werden.

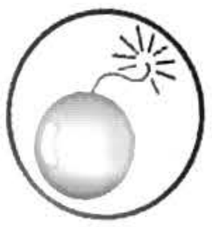
In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Positionen der Aktiv- und Passivseite der Bilanz genauer erläutert. Wenn Ihnen der Überblick ausreicht, lesen Sie im grauen Kasten »Zur Aussagekraft einer Bankbilanz« weiter hinten in diesem Kapitel weiter.

Bestandteile des Anlagevermögens

Das Anlagevermögen setzt sich zusammen aus immateriellen Vermögensgegenständen, Sachanlagen und Finanzanlagen, die dem Geschäftsbetrieb des Unternehmens dauerhaft dienen (gemäß § 247 Abs. 2 HGB) und langfristig im Unternehmen verbleiben.

Immaterielle Vermögensgegenstände: Wenn man etwas nicht in die Hand nehmen kann

Immaterielle Vermögenswerte sind Rechte und Werte wie Patente und Lizenzen, die man nicht anfassen kann. Sie dürfen nur dann mit ihren Anschaffungskosten angesetzt werden, wenn sie entgeltlich von einem Dritten erworben werden, weil dabei ein Preis bezahlt wird und somit ein objektiver Wertansatz vorliegt.



Wichtiger als das, was in der Bilanz steht, ist oft das, was nicht in die Bilanz kommt. Immaterielle Vermögenswerte des Unternehmens stehen nämlich nicht in der Bilanz, wenn sie nicht käuflich erworben wurden. Dazu zählt der Firmenwert des eigenen Unternehmens oder selbsterstellte Software. Der eigene Firmenwert wird beispielsweise durch die Marken des Unternehmens gebildet. Welche ungeheuren Werte damit nicht bilanziert werden, wird deutlich, wenn man weiß, dass die Marke Nokia auf 38 Milliarden Euro taxiert wird. In Deutschland sind die Marken Mercedes-Benz und BMW führend, deren Wert jeweils auf rund 20 Milliarden Euro geschätzt wird. Das BilMoG wird allerdings hier Abhilfe schaffen, da immaterielle selbstgeschaffene Vermögensgegenstände des Anlagevermögens (Patente, Know-how) zu bilanzierungspflichtigen Posten werden sollen.

Unter den immateriellen Vermögensgegenständen darf nach § 255 Abs. 4 HGB ein Geschäfts- oder Firmenwert nur dann ausgewiesen werden, wenn unser Unternehmen ein anderes Unternehmen aufgekauft hat. Er entsteht dann, wenn für das andere Unternehmen mehr bezahlt wurde als es laut Bilanz wert ist (Zeitwert der übernommenen Vermögensgegenstände minus Schulden). Der Geschäfts- oder Firmenwert wird über vier Jahre oder planmäßig über die voraussichtliche Nutzung abgeschrieben. Nach dem BilMoG soll aus dem Ansatz-Wahlrecht ein Gebot werden.

Sachanlagen: Basis für die Produktion

Sachanlagen sind die Vermögenswerte, die man bei vielen Unternehmen am ehesten sehen kann und die die Voraussetzung dafür bilden, dass ein Unternehmen überhaupt produzieren und Leistungen erbringen kann. Zu den Sachanlagen gehören:

- ✔ **Grundstücke und Gebäude:** Grundstücke werden mit ihren Anschaffungskosten bewertet und nicht abgeschrieben. Steigen die Grundstücke im Wert, dann wird nicht zugeschrieben. Dadurch entstehen auch hier stille Reserven. Sie werden im Regelfall erst dann aufgelöst, wenn das Grundstück verkauft wird. Gebäude hingegen werden in gleichen Beträgen über die voraussichtliche Nutzungsdauer (neuere Gebäude über rund 33 Jahre) abgeschrieben. Dadurch sinkt der Wert der Gebäude von Jahr zu Jahr um den Abschreibungsbetrag. Abschreibungen werden in Kapitel 12 genauer erklärt.
- ✔ **Technische Anlagen und Maschinen:** Hierzu zählen alle Anlagen und Maschinen, die der Produktion dienen. Sie werden mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten in die Bilanz aufgenommen und dann über die geplante Nutzungsdauer abgeschrieben.
- ✔ **Betriebs- und Geschäftsausstattung:** In dieser Bilanzposition werden der Fuhrpark, die Einrichtung der Werkstatt, Werkzeuge und die Büroausstattung erfasst. Hier wird auch der Sammelposten für die sogenannten geringwertigen Wirtschaftsgüter erfasst.
- ✔ **Geringwertige Wirtschaftsgüter** sind abnutzbare bewegliche, selbstständig nutzbare Anlagegüter. Bis zu einem Nettowert von 150 Euro werden sie im Jahr der Anschaffung direkt als Aufwand gebucht. Liegen die Anschaffungskosten von selbstständig nutzbaren Wirtschaftsgütern zwischen 150 Euro und 1.000 Euro netto, werden sie in einen Sammelposten aufgenommen, der pro Jahr gleichmäßig mit jeweils 1/5 abzuschreiben ist.

Finanzanlagen: Langfristig und dem Geschäftsbetrieb dienend

Finanzanlagen sind Wertpapiere und Forderungen, die langfristig angelegt sind und dem Geschäftsbetrieb dienen. Sie werden nach dem Grad der möglichen Einflussnahme unterteilt.

- ✔ **Beteiligungen:** Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauerhaften Verbindung zu dienen (§ 271 Abs. 1 HGB). Anzeichen für eine Beteiligungsabsicht sind beispielsweise gegenseitige Lieferverträge. Beteiligungen können in Form von Aktien oder anderen Gesellschaftsanteilen vorliegen.
- ✔ **Wertpapiere:** Hier werden Wertpapiere des Kapitalmarktes aufgenommen, bei denen keine Beteiligungsabsicht besteht, die aber dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienen sollen. Zu ihnen zählen Aktien, Investmentanteile, festverzinsliche Wertpapiere und wertpapierähnliche Rechte wie Bundesschatzbriefe.
- ✔ **Ausleihungen:** Hier sind langfristige Finanzforderungen auszuweisen. Die Laufzeit soll mindestens ein Jahr betragen. Um die Verflechtung mit anderen Gesellschaften deutlich zu machen, werden die Ausleihungen unterteilt in Ausleihungen an verbundene Unternehmen, an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, und in sonstige Ausleihungen.

Dienen die Finanzanlagen nicht dauerhaft dem Geschäftsbetrieb, da sie nur kurzfristig gehalten werden, dann werden sie dem Umlaufvermögen zugerechnet.

Bestandteile des Umlaufvermögens

Das Umlaufvermögen wird gebildet aus Vorräten, Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen, Wertpapieren, liquiden Mitteln. Die Bestandteile des Umlaufvermögens sind meist durchlaufende Posten, das heißt, sie werden nur für kurze Zeit gehalten, werden aber immer wieder neu ersetzt.

Vorräte: Hoffentlich keine Ladenhüter

Zu den Vorräten zählen:

- ✔ **Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe,** die das Unternehmen für die Produktion ihrer Waren benötigt;
- ✔ **Unfertige Erzeugnisse und Leistungen,** die noch nicht marktfähig sind;
- ✔ **Fertige Erzeugnisse und Waren,** die auf Lager liegen und hoffentlich bald verkauft werden können;
- ✔ **Geleistete Anzahlungen,** wenn das Unternehmen nicht verhindern konnte, selbst eine Vorauszahlung zu leisten.

Die Vorräte sind einzeln zu bewerten. Daher muss das Unternehmen eine *Inventur* durchführen, und alle vorhandenen Bestände (Vermögen und Schulden) in einem Bestandsverzeichnis (= *Inventar*) auflisten. Hierzu ist jeder Kaufmann nach § 240 HGB verpflichtet.

Für Industrie- und Handelsunternehmen bedeutet dies viel Arbeit, da alle körperlichen Vermögensgegenstände gezählt, gewogen oder geschätzt werden müssen. Oft wird durch die Inventur der Betrieb für mehrere Stunden lahmgelegt.

Forderungen: Wenn die Kunden nicht sofort zahlen

Forderungen entstehen dadurch, dass Kunden ihre Rechnungen nicht bezahlen. Sie sind zum Nennbetrag zu bewerten.

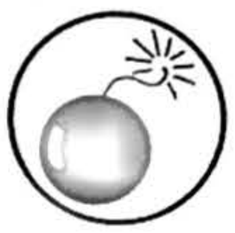
Ist absehbar, dass der Kunde nicht oder nur teilweise zahlen wird, darf die Forderung abgeschrieben werden. Natürlich schmälert eine solche Wertberichtigung den Gewinn des Unternehmens. Passiert das häufig oder müssen größere Forderungen wertberichtigt werden, kann das sogar die Existenz des Unternehmens gefährden! Hat das Unternehmen daher berechtigte Zweifel an der Zahlungsmoral eines Kunden, sollte es möglichst auf eine Anzahlung oder Vorauszahlung bestehen.

Sonstige Vermögensgegenstände: Für die Restposten

Unter den sonstigen Vermögensgegenständen werden Restposten wie eigene Schadensersatzansprüche und Gehaltsvorschüsse an Mitarbeiter ausgewiesen.

Wertpapiere: Freie Liquidität sinnvoll anlegen

Im Gegensatz zu den Finanzanlagen (die zum Anlagevermögen gehören) werden hier Wertpapiere aufgenommen, die nur kurzfristig als Liquiditätsreserve gehalten werden. Dazu gehören Anteile an verbundenen Unternehmen, eigene Anteile und sonstige Wertpapiere. Haben Unternehmen hohe liquide Mittel, kaufen sie manchmal Geldmarktpapiere wie zum Beispiel unverzinsliche Schatzanweisungen des Bundes (sogenannte *Bubills*). Sie haben nur eine kurzfristige Laufzeit und werden zum Geldmarktzins verzinst.



Da ein Unternehmen keine Bank ist und daher keine unnötigen Anlagerisiken eingehen sollte, ist bei der Anlage der Gelder darauf zu achten, dass die Gelder auf mehrere Schuldner verteilt werden und diese eine erstklassige Bonität haben, um Zahlungsausfälle möglichst zu vermeiden. Auch sollten nur kurzfristige Papiere erworben werden, da langfristige Wertpapiere ein höheres Kursrisiko haben. Mit Wertpapieren bewusst auf Kursgewinne zu spekulieren ist ein »Geht gar nicht« für normale Unternehmen!

Liquide Mittel: Nicht zu wenig, nicht zu viel

Zu den flüssigen Mitteln zählen Kassenbestände, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks. Sie werden einfach mit ihrem Nennwert angesetzt. Liquide Mittel in ausländischer Währung müssen mit dem aktuellen Wechselkurs bewertet werden.

Der Bestand an liquiden Mitteln ist mit der Finanzplanung (mehr dazu in Kapitel 5) abzustimmen. Er sollte hoch genug sein, damit das Unternehmen alle Zahlungsverpflichtungen erfüllen kann, und stets liquide ist. Ein zu hoher Bestand an liquiden Mitteln ist aber schlecht, da liquide Mittel meist nicht oder nur geringfügig verzinst werden. Hat ein Unternehmen offensichtlich zu hohe liquide Mittel, sollte es die überschüssigen Gelder in verzinslichen Wertpapieren oder Finanzanlagen anlegen, sinnvoll in das operative Geschäft investieren oder an die Gesellschafter ausschütten.

Rechnungsabgrenzungsposten: Zahlung ungleich Erfolg

Rechnungsabgrenzungsposten entstehen dadurch, dass Aus- oder Einzahlungen zwar zu Aufwendungen und Erträgen führen, aber Zahlungen und die Erfolgswirksamkeit als Aufwendungen und Erträge in verschiedenen Rechnungsjahren anfallen. Sie sind daher eine Art »Korrekturposten«, die eine periodengerechte Erfolgsermittlung ermöglichen sollen.

Aktive Rechnungsabgrenzungsposten werden gebildet, wenn das Unternehmen eine Vorauszahlung geleistet hat, die erst im nächsten Jahr zu einem Aufwand führt. Man spricht dann auch von *transitorischen Rechnungsabgrenzungsposten.*

Das Unternehmen zahlt am 1.10. für die nächsten 12 Monate Miete in Höhe von 60.000 Euro, die zunächst in voller Höhe als Aufwand verbucht werden. Da der Mietaufwand aber nur für drei Monate (= 15.000 Euro) das abgelaufene Geschäftsjahr betrifft, wird am 31.12. der Restbetrag von 45.000 Euro beim Mietaufwand wieder ausgebucht und als Rechnungsabgrenzungsposten geführt. Im Folgejahre wird der Rechnungsabgrenzungsposten wieder aufgelöst und als Mietaufwand verbucht.

Eine aktive Rechnungsabgrenzung kann auch dadurch entstehen, dass Erträge verbucht werden sollen, aber die Einzahlung noch aussteht. Sie werden als *antizipative Rechnungsabgrenzungsposten* bezeichnet. Diese werden jedoch nicht in die Bilanzposition »Aktive Rechnungsabgrenzungsposten« aufgenommen, sondern unter den »sonstigen Vermögensgegenständen« ausgewiesen. Ein typisches Beispiel für eine aktive Rechnungsabgrenzung sind ausstehende Mietzahlungen aus vom Unternehmen vermieteten Gebäuden.

Die Unterscheidung zwischen antizipativen und transitorischen Rechnungsabgrenzungsposten klingt kompliziert. Man kann sie aber nach folgender Regel einfach unterscheiden:

- ✔ **Antizipative Rechnungsabgrenzung:** Erfolg vor dem Bilanzstichtag, Zahlung nach dem Bilanzstichtag.
- ✔ **Transitorische Rechnungsabgrenzung:** Zahlung vor dem Bilanzstichtag, Erfolg nach dem Bilanzstichtag.

Die Passivseite: Woher kommt das Kapital?

Die Passivseite ist ein Nachweis über die *Mittelherkunft*, das heißt, wie sich das Unternehmen finanziert hat. Beide Bilanzseiten sind in ihrer Bilanzsumme stets ausgeglichen.

Die Positionen der Passivseite sind zunächst nach der Herkunft der Kapitalgeber und nach abnehmender Fälligkeit unterteilt.

- ✔ Ganz oben auf der Passivseite steht das **Eigenkapital**, das dem Unternehmen von den Gesellschaftern in bar oder als Sacheinlage (zum Beispiel als Grundstück) zur Verfügung gestellt wurde oder durch aufgelaufene Gewinne entstanden ist. Das Eigenkapital steht dem Unternehmen im Grundsatz zeitlich unbefristet zur Verfügung.
- ✔ Das **Fremdkapital** entspricht den Schulden des Unternehmens gegenüber Dritten. Es steht dem Unternehmen meist nur zeitlich befristet zur Verfügung. Zum Fremdkapital zählen Rückstellungen für zu erwartende Zahlungsverpflichtungen, Verbindlichkeiten gegenüber Banken und Lieferanten und passive Rechnungsabgrenzungsposten.

In Abbildung 11.4 sind die wichtigsten Positionen der Passivseite einer Kapitalgesellschaft im Überblick aufgeführt.

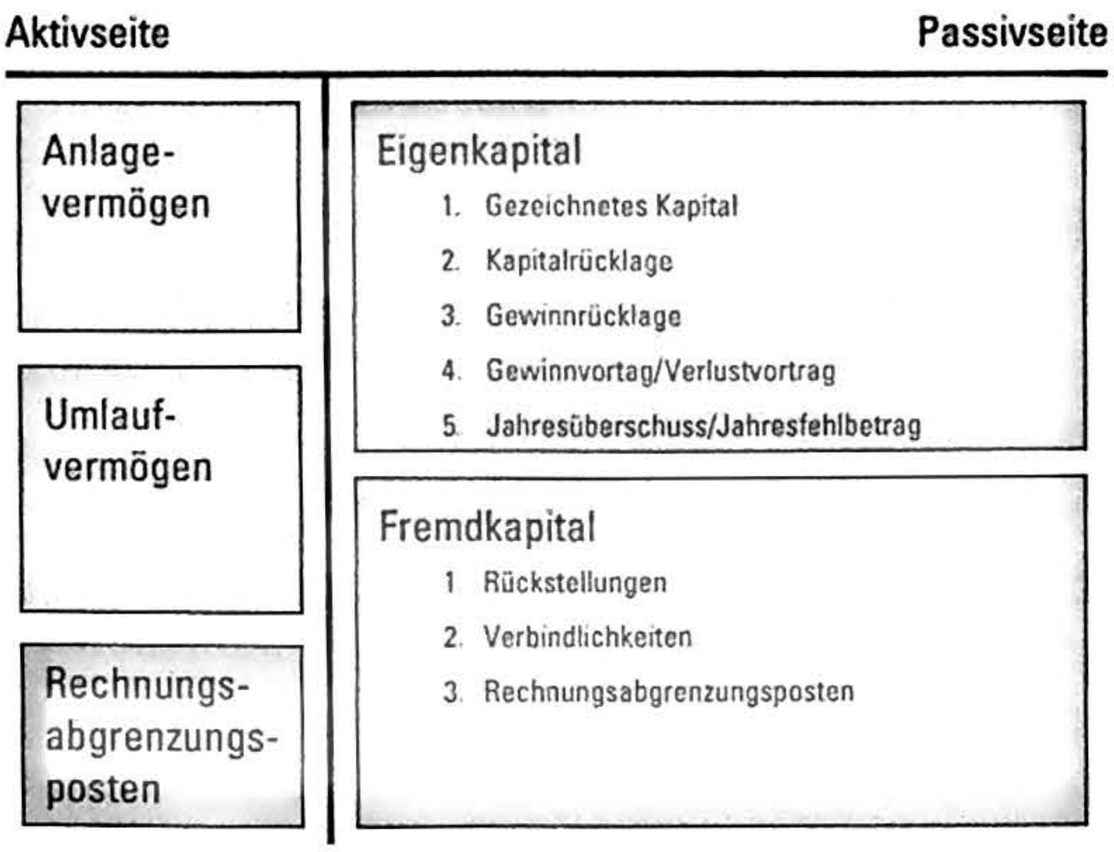


Abbildung 11.4: Die Passivseite der Bilanz

Eigenkapital: das Vermögen der Gesellschafter

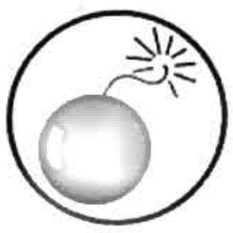
Das Eigenkapital einer Kapitalgesellschaft besteht aus fünf Positionen, die im Folgenden genauer erläutert werden.

Gezeichnetes Kapital

Hier wird der Nennwert der Einlagen der Gesellschafter erfasst. Das gezeichnete Kapital wird bei einer

- ✔ Aktiengesellschaft als **Grundkapital** (mindestens 50.000 Euro) und bei einer
- ✔ GmbH als **Stammkapital** (mindestens 25.000 Euro; Ausnahme Unternehmergesellschaft (»Mini-GmbH«) mit mindestens 1 Euro)

bezeichnet. Der Mindestnennwert einer Aktie (mehr dazu in Kapitel 5) beziehungsweise eines Stammkapitalanteils beträgt einen Euro. Das gezeichnete Kapital wird berechnet, indem der Nennwert je Anteil mit der Anzahl der ausgegebenen Anteile multipliziert wird. Das gezeichnete Kapital kann nur durch eine Kapitalerhöhung (Ausgabe neuer Anteile) oder durch eine Kapitalherabsetzung (Einzug von bestehenden Anteilen) verändert werden.



Der Nennwert einer Aktie ist bei einer Stückaktie ein rein rechnerischer Wert, der ermittelt wird, indem das Grundkapital durch die Anzahl der Stückaktien dividiert wird. Der Nennwert darf nicht mit dem Emissionspreis der Aktie verwechselt werden. Der Emissionspreis einer Aktie ist der Preis, zu dem die Aktie im Rahmen einer Kapitalerhöhung erstmals ausgegeben wird. Die Differenz zwischen dem Emissionspreis einer Aktie und dem Nennwert wird als *Aufgeld* oder *Agio* bezeichnet und in die Kapitalrücklage eingestellt.

Kapitalrücklage

Hier wird das Agio aus der Erstausgabe von Gesellschaftsanteilen erfasst.

Die Knupp AG führt eine Kapitalerhöhung durch. Hierbei werden zehn Millionen neue Aktien zum Stückpreis von 35 Euro an Investoren verkauft. Der (rechnerische) Nennwert beträgt fünf Euro je Aktie. Das Agio pro Aktie beträgt dann 30 Euro. Das Grundkapital wird um 50 Millionen Euro (zehn Millionen Aktien mal den Nennwert von fünf Euro je Aktie) erhöht. Das gesamte Agio von 300 Millionen Euro (zehn Millionen Aktien mal Agio von 30 Euro je Aktie) wird in die Kapitalrücklage eingestellt. An liquiden Mitteln fließen dem Unternehmen 350 Millionen Euro abzüglich der Kosten der Kapitalerhöhung zu.

Gewinnrücklage

Gewinnrücklagen werden aus einbehaltenen Gewinnen gebildet. Gemäß § 266 Abs. 3 HGB werden sie in die folgenden Arten unterteilt:

- ✔ **Gesetzliche Rücklage:** Eine Aktiengesellschaft muss so lange fünf Prozent des Jahresüberschusses der gesetzlichen Rücklage zuführen, bis diese zusammen mit der Kapitalrücklage mindestens zehn Prozent des Grundkapitals beträgt (§ 150 Abs. 1 und 2 AktG).
- ✔ **Rücklage für eigene Anteile:** Hat eine Aktiengesellschaft eigene Aktien erworben (das ist in bestimmten Fällen möglich), so werden diese zunächst auf der Aktivseite unter den »Wertpapieren« aufgeführt. Zugleich muss aber auch zulasten des laufenden Gewinns oder aus frei verfügbaren Gewinnrücklagen eine Rücklage für die eigenen Anteile gebildet werden. Dadurch wird der Gefahr vorgebeugt, dass die eigenen Aktien wertlos und dadurch die Gläubiger des Unternehmens geschädigt werden.
- ✔ **Satzungsmäßige Rücklagen:** Hier werden weitere Gewinne einbehalten, die aufgrund der Satzung einer AG oder eines Gesellschaftsvertrages einer GmbH den Rücklagen zugeführt werden sollen.
- ✔ **Andere Gewinnrücklagen:** Hier werden alle weiteren Gewinne vermerkt, die neben den gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorschriften auf freiwilliger Basis einbehalten werden. Unternehmen haben durch die anderen Gewinnrücklagen die Möglichkeit, in guten Jahren Gewinne einzubehalten und das Eigenkapital zu stärken. In schlechten Jahren können entstehende Verluste aus den anderen Gewinnrücklagen abgedeckt werden.

Gewinnrücklagen sind also eine Art Tresor, in dem die Gewinne des Unternehmens eingebunkert werden. Sie werden nur in Notzeiten aufgelöst.

Gewinnvortrag/Verlustvortrag

Ein Gewinnvortrag entsteht dadurch, dass ein Gewinn weder ausgeschüttet noch in die Gewinnrücklage eingestellt wird. Er wird dann auf das nächste Geschäftsjahr übertragen, wo

erneut über die Gewinnverwendung entschieden werden kann. Verlustvorträge sind entsprechend nicht abgedeckte Verluste aus Vorjahren.

Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Unternehmens wird der Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag des Unternehmens bestimmt (siehe nächster Abschnitt). In der Bilanz wird aber normalerweise nicht das Jahresergebnis ausgewiesen, sondern der *Bilanzgewinn* oder *Bilanzverlust*. Dieser wird aus dem Jahreserfolg wie folgt abgeleitet:

Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

\+ *Gewinnvortrag aus dem Vorjahr*

– *Verlustvortrag aus dem Vorjahr*

\+ *Entnahmen aus Rücklagen*

– *Einstellungen in Rücklagen*

= *Bilanzgewinn/Bilanzverlust*

Besonders bedeutsam ist bei Aktiengesellschaften der § 58 Abs. 2 AktG. Diese Vorschrift erlaubt dem Vorstand und Aufsichtsrat einer AG, bei der Feststellung des Jahresabschlusses unter gewissen Bedingungen bis zur Hälfte des Jahresüberschusses in die Gewinnrücklage einzustellen. Dadurch wird das Eigenkapital gestärkt! Das bedeutet aber auch, dass der eingestellte Betrag nicht mehr ausgeschüttet werden kann. Denn die Hauptversammlung entscheidet nur über die Verwendung des Bilanzgewinns. Dabei gibt es für den Bilanzgewinn die Verwendungsmöglichkeiten Ausschüttung, Einstellung in die Gewinnrücklage und Gewinnvortrag.

Den Besuch einer Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft sollten Sie sich irgendwann einmal gönnen. Um eine Einladung zu erhalten, ist es ausreichend, eine einzige Aktie zu besitzen, die Sie nach der Hauptversammlung wieder verkaufen können. Neben dem Vorteil einer etwaigen Dividendenzahlung kommen Sie auf der Hauptversammlung in den Genuss einer »Naturaldividende«, wenn Sie dort verköstigt werden. Wenn Sie möchten, können Sie auch Ihr Stimmrecht nutzen oder dem Vorstand Ihre Meinung sagen.

Fremdkapital: Was das Unternehmen anderen schuldet

Das Fremdkapital zeigt auf, welche Verpflichtungen das Unternehmen gegenüber Dritten hat. Im Gegensatz zum Eigenkapital steht dem Unternehmen Fremdkapital nur zeitlich begrenzt zur Verfügung. Die Fremdkapitalgeber sind von der Rechtsstellung her Gläubiger. Sie haften im Gegensatz zu den Eigenkapitalgebern nicht für die Verluste und Verbindlichkeiten des Unternehmens. Das Fremdkapital setzt sich zusammen aus Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passiven Rechnungsabgrenzungsposten.

Einerseits werden beim Fremdkapital in der Position »Verbindlichkeiten« die feststehenden Schulden ausgewiesen, die ein Unternehmen gegenüber Dritten hat. Andererseits enthält das Fremdkapital in Form der Rückstellungen unsichere Verbindlichkeiten, deren genaue Höhe und Fälligkeit noch nicht feststeht.

Rückstellungen: Wenn eine Zahlung droht

Rückstellungen werden gebildet, wenn im laufenden Geschäftsjahr etwas passiert ist, was eine kommende Zahlungsverpflichtung des Unternehmens auslöst, diese sich aber noch nicht genau bestimmen lässt.

Das Unternehmen bildet eine Rückstellung für Prozessrisiken, weil durch einen Produktfehler bei einem Kunden ein Schaden entstanden ist und Klage eingereicht wurde. Das Unternehmen erwartet, dass es den Prozess verlieren wird. Da der Prozess noch bevorsteht, weiß das Unternehmen aber noch nicht genau, *ob* es den Prozess verlieren wird, *wann* eventuell eine Entschädigung gezahlt werden wird und *wie hoch* diese sein wird.

Damit das Unternehmen die wahrscheinlich zu erwartende Zahlung im Folgejahr oder später leisten kann, wird durch die Bildung der Rückstellung entsprechende Vorsorge getroffen. Rückstellungen entsprechen dabei dem Gedanken des Vorsichtsprinzips (mehr zu diesem Prinzip lesen Sie im Abschnitt »Vorsicht ist die Mutter …« weiter vorn in diesem Kapitel). Sie werden gebildet, wenn eine zukünftige Zahlung des Unternehmens dem Grunde nach (fällt die Zahlung tatsächlich an?), des Auszahlungszeitpunktes nach (wann fällt die Zahlung an) oder der Höhe nach (wie hoch wird die Zahlung sein?) unsicher ist.

Mit anderen Worten: *Rückstellungen* sind zukünftige Verbindlichkeiten, die sicher oder wahrscheinlich eintreten, deren Höhe und Zahlungszeitpunkt aber noch nicht genau feststehen.

Da die Bildung einer Rückstellung gleichzeitig einen Aufwand darstellt, wird der Gewinn des laufenden Geschäftsjahres in Höhe der neu gebildeten Rückstellung gemindert. Die Auflösung einer Rückstellung ist erfolgsneutral, wenn die geleistete Zahlung der gebildeten Rückstellung entspricht. Der Gewinn wird nur dann erhöht, wenn der Grund entfallen ist oder die Rückstellung zu hoch angesetzt war. Damit der Gewinn des Unternehmens durch Bildung oder Auflösung von Rückstellungen nicht willkürlich manipuliert werden kann, hat der Gesetzgeber genau festgelegt, wann in der Handelsbilanz Rückstellungen gebildet werden *müssen*, wann sie gebildet werden *dürfen* und wann sie *untersagt* sind. Die genaueren Regelungen sind in der Abbildung 11.5 zusammengestellt.

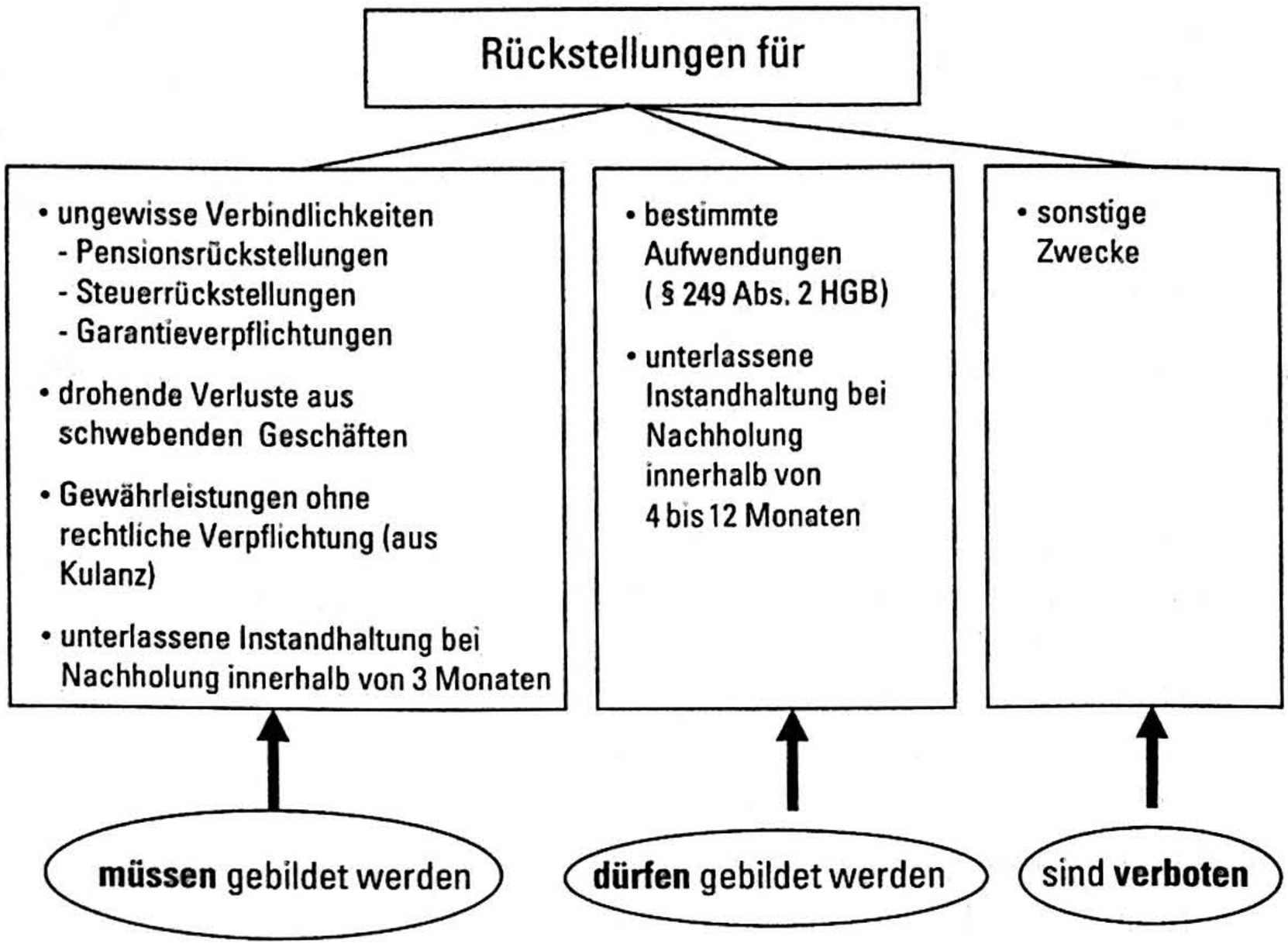
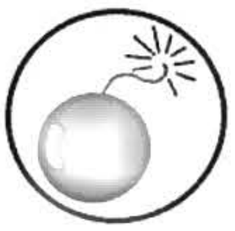


Abbildung 11.5: Rückstellungen

Folgende Rückstellungen sind in der Praxis besonders wichtig:

- ✔ Von besonderer Bedeutung sind die **Pensionsrückstellungen**, die gebildet werden müssen, wenn ein Unternehmen den Mitarbeitern eine unmittelbare Versorgungszusage macht und selbst zahlen muss. Erfolgt die Versorgungszusage dagegen mittelbar durch Abschluss einer Direktversicherung oder durch Zuweisungen an Pensions- und Unterstützungskassen, wird keine Pensionsrückstellung gebildet, weil dann nicht mehr das Unternehmen zur Zahlung verpflichtet ist.

- ✔ Rückstellungen für unterlassene Instandhaltung und für bestimmte Aufwendungen (§ 249 Abs. 2 HGB) wie Großreparaturen oder Gebäuderenovierungen werden als **Aufwandsrückstellungen** bezeichnet. Hier ist das Unternehmen quasi sich selbst gegenüber verpflichtet. Für Aufwandsrückstellungen, für die bislang ein Wahlrecht galt, soll zukünftig nach dem BilMoG ein grundsätzliches Passivierungsverbot gelten.



In der Steuerbilanz dürfen bestimmte Rückstellungen wie Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften oder die meisten Aufwandsrückstellungen *nicht* gebildet werden. Das trägt dazu bei, dass der Gewinn in der Steuerbilanz im Allgemeinen höher ist als der in der Handelsbilanz.

Verbindlichkeiten: Wenn die Zahlung feststeht

Im Gegensatz zu Rückstellungen sind Verbindlichkeiten schuldrechtliche Zahlungsverpflichtungen, die ihrer Höhe und Fälligkeit nach eindeutig feststehen. Sie sind zum Rückzahlungs-

betrag anzusetzen (§ 253 Abs. 1 HGB). In der Bilanz einer Kapitalgesellschaft werden folgende Arten von Verbindlichkeiten unterschieden:

- ✔ Anleihen
- ✔ Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
- ✔ erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
- ✔ Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- ✔ Verbindlichkeiten aus Wechseln
- ✔ Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen
- ✔ Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht
- ✔ sonstige Verbindlichkeiten

Passive Rechnungsabgrenzung: Geldeingang ungleich Ertrag

Wie auf der Aktivseite wird auch auf der Passivseite eine Rechnungsabgrenzung durchgeführt, wenn Zahlung und Erfolg auseinanderfallen. Ein *passiver Rechnungsabgrenzungsposten* wird gebildet, wenn das Unternehmen eine Vorauszahlung erhält, die erst im nächsten Jahr zu einem Ertrag führt. Auch hier handelt es sich um einen *transitorischen Rechnungsabgrenzungsposten*. Dazu zählen beispielsweise im Voraus erhaltene Mietzahlungen. Durch Einbuchung in den passiven Rechnungsabgrenzungsposten wird dann der Teil der Mietzahlung abgegrenzt, der erst im nächsten Jahr einen Mietertrag darstellt.

Eine passive Rechnungsabgrenzung entsteht auch, wenn ein Aufwand verbucht werden muss, bei dem aber die Auszahlung erst im nächsten Jahr erfolgt. Dieser Fall tritt ein, wenn das Unternehmen für mehrere Jahre ein Gebäude angemietet, jedoch die Miete für den Dezember noch nicht gezahlt hat. Der Ausweis der noch zu zahlenden Miete erfolgt auch hier nicht in der Bilanzposition »Rechnungsabgrenzungsposten«, sondern unter den »sonstigen Verbindlichkeiten«, da es sich wieder um einen *antizipativen Rechnungsabgrenzungsposten* handelt.

Was sonst noch in der Bilanz vorkommt

Leider gibt es auch einige Bilanzpositionen, die etwas schwieriger zu verstehen sind. Gott sei Dank kommen sie aber nicht in jeder Bilanz vor. Von den wichtigsten dieser Bilanzpositionen sollten Sie eine Vorstellung haben, was sich dahinter verbirgt. Andere werden dann über Ihr Fachwissen staunen!

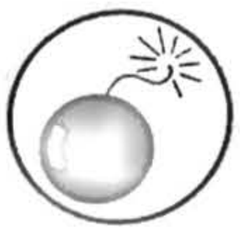
- ✔ **Latente Steuern. Oder: Steuergerechtigkeit!** Latente (= verborgene) Steuern sind ein Abgrenzungsposten. Sie sind zurückzuführen auf eine Differenz zwischen der Steuerschuld aufgrund des steuerlichen Gewinns und einer fiktiven Steuerschuld, die sich aus dem handelsrechtlichen Gewinn ergeben würde. Eine solche Differenz entsteht durch die unterschiedlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften in der Handelsbilanz und

der Steuerbilanz. Wenn die Differenzen zeitlich nicht unbegrenzt sind und sich daher im Zeitablauf wahrscheinlich wieder aufheben oder aufgehoben werden könnten, können latente Steuern als Abgrenzungsposten sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite der Bilanz stehen. Sie dürfen nach dem BilMoG nicht miteinander saldiert werden.

- **Aktive latente Steuern** (§ 274 Abs. 2 HGB) entstehen, wenn der Gewinn nach der Steuerbilanz höher als der nach der Handelsbilanz ist. Die nach Steuerbilanz ermittelte Steuer ist dann aus handelsrechtlicher Sicht zu hoch. In diesem Fall darf (Wahlrecht!) ein Rechnungsabgrenzungsposten auf der Aktivseite gebildet werden. Er entspricht einer Forderung gegenüber dem Finanzamt aufgrund von voraussichtlichen Steuerentlastungen. Nach dem BilMoG soll aus dem Wahlrecht ein Aktivierungsgebot werden.
- **Passive latente Steuern** (§ 274 Abs. 1 HGB) werden gebildet, wenn der Gewinn nach der Steuerbilanz niedriger als nach der Handelsbilanz ist. Dann ist aus Sicht der Handelsbilanz die aus der Steuerbilanz ermittelte Steuer zu niedrig. Hierfür ist (Bilanzierungspflicht!) in der Handelsbilanz eine Rückstellung zu bilden. Dies ist wirtschaftlich als eine Verbindlichkeit gegenüber dem Finanzamt im Sinne noch ausstehender Steuerzahlungen anzusehen.

Die Bilanzpolizei: Es gibt sie wirklich

Seit dem 1. Juli 2005 gibt es sie wirklich: die Bilanzpolizei. Offiziell heißt sie Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e.V. (DPR). Sie prüft auf Verdacht oder stichprobenartig die Jahresabschlüsse der knapp 1.000 börsennotierten Unternehmen. Ziel der privatrechtlich organisierten und unabhängigen Prüfstelle ist es, die Jahresabschlüsse genau unter die Lupe zu nehmen und dabei Unregelmäßigkeiten aufzudecken. Findet sie Fehler in der Rechnungslegung, werden diese dem Unternehmen und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gemeldet. Anlass für ihre Einrichtung waren verschiedene Bilanzskandale in den letzten Jahren.



Nach dem Motto »name and shame« kann die BaFin das Unternehmen anweisen, den festgestellten Fehler nebst Erklärung zu veröffentlichen. Da dies einen Imageschaden und Kursverluste bewirken kann, hat allein diese Tatsache abschreckende Wirkung auf die Unternehmen. Zwar kann das Unternehmen beantragen, dass auf die Veröffentlichung verzichtet wird, aber an eine solche Erlaubnis werden hohe Anforderungen gestellt.

Man erhofft sich, dass dadurch Bilanztricks verhindert und die Jahresabschlüsse mit noch größerer Sorgfalt erstellt und geprüft werden. Letztlich soll damit das Vertrauen der Anleger in die Rechnungslegung und den Kapitalmarkt gestärkt werden.

- ✔ **Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter. Fairness beim Eigenkapitalausweis!** In der Konzernbilanz werden oft Tochterunternehmen einbezogen, die dem Mutterunternehmen zwar mehrheitlich, aber nicht zu 100 Prozent gehören. Für die Anteile am Tochterunternehmen, die anderen Gesellschaftern gehören, ist im Konzernabschluss

innerhalb des Eigenkapitals ein entsprechender Ausgleichsposten gesondert auszuweisen, um zu verdeutlichen, dass dem Mutterunternehmen nicht 100 Prozent des Eigenkapitals des Tochterunternehmens zugerechnet werden kann.

- ✔ **Sonderposten mit Rücklageanteil: Der wird abgeschafft!** Der Sonderposten mit Rücklageanteil enthält steuerlich abzugsfähige Rücklagen und Wertberichtigungen aufgrund steuerlicher Sondervorschriften. Da er nach dem BilMoG zukünftig nicht mehr gebildet werden darf und bald nicht mehr vorkommt, brauchen Sie sich mit diesem Thema nicht weiter zu beschäftigen.

Zur Aussagekraft einer Bankbilanz

Auf der Bankhauptversammlung: »Werte Aktionäre. Sie müssen sich schon entscheiden! Was wollen Sie denn nun? Die Bilanz oder die Wahrheit?«

Hintergrund: Banken dürfen in einem höheren Umfang als vergleichbare Unternehmen anderer Wirtschaftszweige stille Reserven bilden. So dürfen sie neben anderen Regelungen nach § 340f HGB bis zu vier Prozent des Bestandes an Forderungen und bestimmten Wertpapieren ohne weitere Begründung wertberichtigen beziehungsweise diese Wertberichtigungen wieder aufheben. Da die Bildung beziehungsweise die Auflösung dieser Wertberichtigungen direkt erfolgswirksam ist, lässt sich das Jahresergebnis einer Bank allein dadurch erheblich beeinflussen.

Der Film: Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder die zwei Seiten des Erfolgs

Die Bilanz ist ein Foto eines Unternehmens am Bilanzstichtag. Hier werden Vermögen und Kapital gegenübergestellt. Hat das Unternehmen einen Gewinn erzielt, wächst das Eigenkapital. Ob das Unternehmen einen Gewinn oder einen Verlust erzielt hat, wird in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung festgestellt.

In der *Gewinn-und-Verlust-Rechnung* (im Folgenden *GuV* abgekürzt) werden in übersichtlicher Form Aufwendungen und Erträge gegenüber gestellt, die während des gesamten abgelaufenen Geschäftsjahres angefallen sind. Während die Bilanz eine Art Foto ist, kann man die GuV eher mit einem Film vergleichen, der alle Ereignisse der letzten 12 Monate festhält. Die GuV gibt somit Auskunft über die Ertragslage des Unternehmens.

Sind die in der GuV ausgewiesenen Erträge höher als die Aufwendungen, hat das Unternehmen einen *Jahresüberschuss* erzielt (so nennt man also den Gewinn im Jahresabschluss). Im umgekehrten Fall (den sich niemand wünscht) – die Erträge reichen nicht aus, die Aufwendungen zumindest abzudecken – entsteht ein *Jahresfehlbetrag* (das wäre also der genauere Begriff für Verlust).

Bei der Aufstellung der GuV gibt es zwei Möglichkeiten:

- ✔ Bei der **Kontoform** werden, ähnlich wie in einer Bilanz, Aufwendungen und Erträge gegenübergestellt.
- ✔ Von einer **Staffelform** spricht man, wenn Erträge und Aufwendungen untereinander aufgelistet werden. Das hat den Vorteil, dass Zwischenergebnisse gebildet werden können. Kapitalgesellschaften müssen nach § 275 Abs. 1 die GuV in der Staffelform aufstellen.

In den folgenden Abschnitten gehen wir davon aus, dass die GuV in Staffelform aufgestellt wird. Dann hat das Unternehmen aber immer noch die Wahlmöglichkeit zwischen dem Umsatzkostenverfahren und dem Gesamtkostenverfahren.

Sie haben die Wahl: Umsatz- oder Gesamtkostenverfahren

Bei der Erstellung der GuV kommen zwei Verfahren zum Einsatz:

- ✔ Beim **Umsatzkostenverfahren** werden von den Umsatzerlösen nur die Kosten für die abgesetzten Produkte und Leistungen abgezogen. Die Kosten werden nach den Funktionsbereichen eines Unternehmens in Herstellungskosten, Vertriebskosten und allgemeine Verwaltungskosten untergliedert. Das Umsatzkostenverfahren hat den Vorteil, dass der Erfolgsbeitrag einzelner Produkte ermittelt werden kann.
- ✔ Beim **Gesamtkostenverfahren** werden von den Erträgen sämtliche Kosten abgezogen. Dabei werden alle erbrachten Leistungen als Erträge erfasst, auch wenn sie (noch) nicht zu einem Umsatz geführt haben. Dazu zählen neben den Umsatzerlösen auch die Bestandserhöhungen (soll heißen, der Lageraufbau bei den Halb- und Fertigfabrikaten) und die aktivierten Eigenleistungen (zum Beispiel selbsterstellte Maschinen, die im Unternehmen eingesetzt werden). Bestandsminderungen (= Lagerabbau) werden als Aufwendungen verrechnet. Die Bestandsminderung wird ermittelt, indem die Lagerendbestände am Ende des Geschäftsjahres mit denen des Vorjahres verglichen werden. Die Aufwendungen werden beim Gesamtkostenverfahren nach Kostenarten untergliedert in Material- und Personalaufwand sowie Abschreibungen.

Die Unterschiede zwischen dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren in der GuV führen dazu, dass beide Rechnungen zunächst verschieden aufgebaut sind. In der Abbildung 11.6 sehen Sie die Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten. Aus der Abbildung wird deutlich, dass beide Verfahren im unteren Teil identisch aufgebaut sind und zum gleichen Jahresergebnis führen.

In Deutschland haben sich die meisten klein- und mittelständischen Unternehmen für das Gesamtkostenverfahren entschieden. Auf internationalem Parkett dagegen ist das Umsatzkostenverfahren üblich, sodass die großen deutschen Unternehmen ihre GuV meist nach diesem Verfahren aufstellen und sich dieses Verfahren immer stärker durchsetzt.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach § 275 HGB

Gesamtkostenverfahren	oder	Umsatzkostenverfahren
Umsatzerlöse		Umsatzerlöse
+/– Bestandsveränderungen		– Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
+ Aktivierte Eigenleistungen		= Bruttoergebnis vom Umsatz
+ sonstige betriebliche Erträge		– Vertriebskosten
– Materialaufwand		– allgemeine Verwaltungskosten
– Personalaufwand		+ sonstige betriebliche Erträge
– Abschreibungen		– sonstige betriebliche Aufwendungen
		+/– Finanzergebnis
		= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
		+/– außerordentliches Ergebnis
		– Steuern
		= Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag

Abbildung 11.6: Gewinn-und-Verlust-Rechnung im Überblick

Wenn sich ein Unternehmen für eines der beiden Verfahren entschieden hat, kann es gemäß des Grundsatzes der Darstellungsstetigkeit im nächsten Jahr nicht ohne Weiteres auf das andere Verfahren umstellen. Das würde nur zu Verwirrungen führen und die Vergleichbarkeit stören.

Es stehen sich gegenüber: Aufwendungen und Erträge

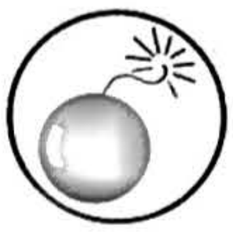
Im Folgenden werden die einzelnen Aufwands- und Ertragspositionen der Gewinn-und-Verlust-Rechnung genauer betrachtet. Wenn Ihnen der Überblick in Abbildung 11.6 aus dem letzten Abschnitt ausreicht, lesen Sie einfach ab dem Abschnitt »Was sonst noch zum Geschäftsbericht gehört« weiter.

Da beim Gesamtkostenverfahren die Aufwendungen nach Kostenarten gegliedert sind und wir die Kostenarten in Kapitel 12 genauer erklären, nehmen wir in diesem Kapitel nur die Positionen des Umsatzkostenverfahrens genauer unter die Lupe.

Umsatzerlöse: Die Erfolgsbasis

Die Umsatzerlöse sind die Nettoerlöse aus dem Verkauf, der Vermietung oder Verpachtung von für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit typischen Erzeugnissen, Waren und Dienstleistungen. Die *Nettoerlöse* sind die Bruttoerlöse abzüglich Umsatzsteuer (die wird ja an den Fiskus abgeführt) und Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti, Rückerstattungen).

Die Umsatzerlöse müssen mit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, also mit dem Kerngeschäft des Unternehmens, zusammenhängen. Dies bedeutet, dass die Erlöse aus der Kantine nicht als Umsatzerlöse zu werten sind, sofern das Unternehmen nicht gerade ein professionelles Catering für andere betreibt.



Zumindest ausreichende Umsatzerlöse sind Basis und Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. Macht ein Unternehmen zu wenig Umsatz, um die Kosten zu decken, kann es auf Dauer nicht existieren. Umsatz ist zwar auch nicht alles, aber ohne Umsatz geht gar nichts. In jedem Unternehmen muss daher ein Credo lauten: Umsatz, Umsatz, Umsatz!

Herstellungskosten des Umsatzes: Nicht ganz so einfach zu ermitteln

Die umsatzbezogenen Herstellungskosten setzen sich aus mehreren Positionen zusammen, die weiter unten im Abschnitt erläutert werden. Noch schwieriger wird die Sache dadurch, dass das Unternehmen neben den Herstellungskosten in der GuV auch Herstellungskosten zur Bewertung der Vorräte in der Bilanz ermitteln muss. Vereinfachen kann sich das Unternehmen die Ermittlung, wenn es die Herstellungskosten für beide Zwecke einheitlich ermittelt. Eine komplizierte Übergangsrechnung kann dadurch vermieden werden, und das spart Geld und Nerven.

Wir gehen davon aus, dass die Herstellungskosten für die GuV und für die Vorratsbewertung einheitlich nach § 255 Abs. 2 HGB ermittelt werden. Grundsätzlich werden dabei Einzel- und Gemeinkosten unterschieden. Wenn Sie mehr darüber wissen möchten, schauen Sie in das Kapitel 12 in den Abschnitt »Kostenbegriffe«.

Folgende Kosten sind (unter Berücksichtigung der durch das BilMoG zu erwartenden Änderungen) auf jeden Fall als umsatzbezogene Herstellungskosten anzusetzen (Aktivierungspflicht):

- ✔ **Materialeinzelkosten:** Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die einem Produkt direkt, das heißt ohne Schlüsselung, zugerechnet werden können (zum Beispiel Rohstoffe, Verpackungsmaterial, Strom)
- ✔ **Materialgemeinkosten:** alle Materialkosten, die den Produkten nicht direkt zurechenbar sind (zum Beispiel Verpackungs- und Lagerkosten)
- ✔ **Fertigungseinzelkosten:** einem Produkt direkt zurechenbare Löhne (zum Beispiel Löhne für Fließbandarbeit)
- ✔ **Fertigungsgemeinkosten:** nicht direkt zurechenbare Löhne (zum Beispiel Hilfslöhne, Lohn des Meisters)
- ✔ **Sondereinzelkosten der Fertigung:** Kosten für einen bestimmten Auftrag oder ein Fertigungslos (zum Beispiel Kosten für Spezialwerkzeuge, Schablonen oder Proben einer Sonderanfertigung)
- ✔ **Herstellungsbedingter Werteverzehr:** Abschreibungen für Gegenstände des Anlagevermögens, mit denen ein Produkt erstellt wird (zum Beispiel Abschreibung einer Maschine)

Die folgenden Kosten *können, müssen* aber nicht bei der Kalkulation der Herstellungskosten berücksichtigt werden (Aktivierungswahlrecht):

- ✔ **Verwaltungsgemeinkosten:** Kosten, die in der Verwaltung eines Betriebs anfallen, aber dem einzelnen Produkt *nicht direkt* zugerechnet werden können (zum Beispiel anteilige Kosten der Kostenstelle Verwaltung, wie Gehälter der Verwaltungsangestellten)
- ✔ **Aufwendungen für soziale Leistungen:** anteilige Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung (zum Beispiel Pensionszusagen), für soziale Einrichtungen (zum Beispiel Kantine) und für freiwillige soziale Leistungen (zum Beispiel Beihilfen für Umzüge und Jubiläumsgeschenke)
- ✔ **Fremdkapitalzinsen:** Sie können nur dann berücksichtigt werden, wenn sie im Herstellungszeitraum bei der Finanzierung eines konkreten Vermögensgegenstandes (zum Beispiel Produktionsanlage) entstanden sind, der für die Produktion gebraucht wird.

Allerdings gibt es auch Kosten, die bei der Berechnung der Herstellungskosten auf keinen Fall einkalkuliert werden dürfen (Aktivierungsverbot). Hierzu zählen insbesondere die Vertriebskosten, die beim Umsatzkostenverfahren als gesonderte Position und nicht bei den Herstellungskosten erfasst werden.

Bruttoergebnis vom Umsatz

Das Bruttoergebnis vom Umsatz ist einfach die Differenz aus Umsatzerlöse minus Herstellungskosten. Damit kennen Sie aber noch nicht das Geschäftsergebnis, weil noch einige Positionen fehlen.

Vertriebskosten: Ohne die geht es einfach nicht

Um den Absatz der Produkte und Dienstleistungen zu erhöhen, muss eigentlich jedes Unternehmen in den Vertrieb investieren. Zu den Vertriebskosten gehören beispielsweise Lagerkosten der Fertigprodukte, Kosten für Werbung und Marktforschung, Kosten für Vertriebsabteilungen und Verkaufsbüros, Transportkosten und Vertriebsprovisionen.

Allgemeine Verwaltungskosten: Hoffentlich nicht zu hoch

Hier sind die Kosten der allgemeinen Verwaltung anzusetzen, die nicht bei den Herstellungskosten berücksichtigt wurden. Dazu zählen die Gehälter der Geschäftsführung und der Mitarbeiter im Rechnungswesen oder die Abschreibungen auf Verwaltungsgebäude und EDV-Anlagen.

Sonstige betriebliche Erträge: Was sonst noch an Erträgen angefallen ist

Hier handelt es sich um einen Sammelposten für gewöhnlich anfallende Erträge, die bisher noch nicht erfasst wurden.

Beispiele sind Erträge aus:

- ✔ Verkäufen von Gegenständen des Anlagevermögens (Verkauf über Buchwert)
- ✔ Zuschreibungen auf das Anlage- oder Umlaufvermögen (außer Vorräten)
- ✔ Herabsetzungen von Pauschalwertberichtigungen auf Forderungen
- ✔ Auflösungen von Rückstellungen

Sonstige betriebliche Aufwendungen: Habe ich noch Kosten vergessen?

Jetzt fehlt noch ein Sammelbecken für die gewöhnlich anfallenden Aufwendungen, die bisher noch nicht verbucht wurden. Dazu zählen beispielsweise Aufwendungen aus:

- ✔ Verkäufen von Gegenständen des Anlagevermögens (Verkauf unter Buchwert)
- ✔ Abschreibungen auf Forderungen
- ✔ Prozessen
- ✔ Umweltschutzauflagen

Wenn Sie alle bisher angefallenen betrieblichen Erträge und Aufwendungen saldieren, erhalten Sie das *Betriebsergebnis*. Es spiegelt das Ergebnis aus den üblichen Handelsgeschäften des Unternehmens wieder. Hiervon abzugrenzen ist das Finanzergebnis, das durch verschiedene Finanzgeschäfte entsteht.

Finanzergebnis: Erfolgssaldo aus Finanzgeschäften

Das Finanzergebnis entspricht der Differenz aus Ertrags- und Aufwandsposten des Finanzbereichs. **Ertragsposten** des Finanzbereichs sind:

- ✔ **Beteiligungserträge**, wie Dividenden oder Gewinnausschüttungen von Unternehmen, an denen das Unternehmen eine Beteiligung hält
- ✔ **Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens,** wie Zinsen und Dividenden aus den genannten Finanzanlagen
- ✔ **Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge,** wie Zinsen aus Guthaben bei Kreditinstituten, Zinsen und Dividenden aus Wertpapieren des Umlaufvermögens

Zu den **Aufwandsposten** des Finanzbereichs werden gezählt:

- ✔ **Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens,** wie außerplanmäßige Abschreibungen auf Finanzanlagen wegen dauernder oder vorübergehender Wertminderung, Abschreibungen auf Wertpapiere des Umlaufvermögens auf den niedrigeren Börsen- oder Marktpreis

Handelt ein Industrie- und Handelsunternehmen eher wie eine Bank und investiert statt in Maschinen und Produkte in Aktien und Anleihen, unterliegt es auch den Risiken einer Bank. Kommt dann eine Finanzkrise, kann es bei diesen Unternehmen dann richtig scheppern, wenn die Wertpapiere aufgrund sinkender Marktpreise abgeschrieben werden müssen. Daher sollte ein normales Unternehmen immer bemüht sein, bei Finanzgeschäften möglichst geringe Risiken einzugehen!

- ✔ **Zinsen und ähnliche Aufwendungen,** wie Zinsaufwendungen für Fremdkapital, Bürgschaftsprovisionen

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Im nächsten Schritt wird das Bruttoergebnis vor Steuern ausgewiesen, welches das Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr im Rahmen seiner gewöhnlichen (das heißt ordentlichen) Geschäftstätigkeit erzielt hat. Wie in Abbildung 11.7 ersichtlich, setzt es sich aus dem Betriebsergebnis und dem Finanzergebnis zusammen und bildet so den Saldo aller bisherigen Positionen der GuV.

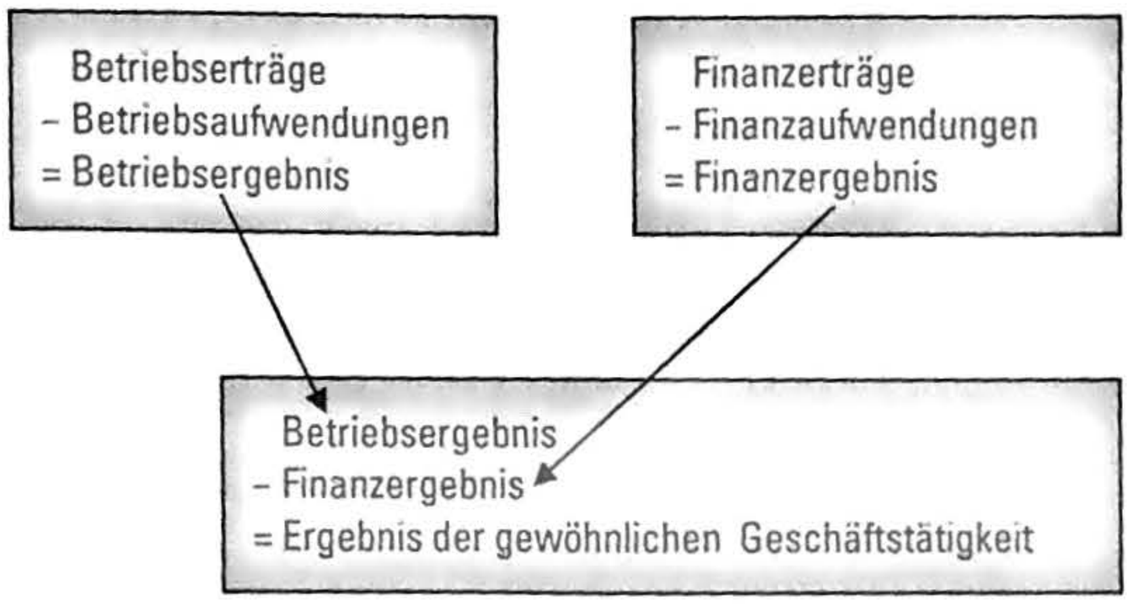


Abbildung 11.7: Zusammensetzung des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Das außerordentliche Ergebnis

Das außerordentliche Ergebnis enthält außerhalb der normalen Geschäftstätigkeit anfallende Erfolgspositionen, die vom Betrag her bedeutsam sind. Damit sind Geschäftserfolge gemeint, die für das Unternehmen untypisch und selten sind. Das außerordentliche Ergebnis wird ermittelt, indem von den außerordentlichen Erträgen die außerordentlichen Aufwendungen abgezogen werden. Beispiele für

- ✔ **außerordentliche Erträge** sind Erträge aus Stilllegungen von Teilbetrieben oder Versicherungsleistungen für eine abgebrannte, bereits abgeschriebene Fabrikhalle
- ✔ **außerordentliche Aufwendungen** sind beispielsweise Schäden aus unversicherten Katastrophen oder aus Enteignungen

Steuern: Wer zahlt die schon gerne

War das Unternehmen bis hierher erfolgreich, darf es zur Belohnung Steuern zahlen. Dabei sind folgende Steuerarten zu unterscheiden:

- ✔ **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag:** Hierzu zählen alle ertragsabhängigen Steuern wie die Körperschaftsteuer bei Kapitalgesellschaften (Steuersatz heute nur noch 15 Prozent) und die Gewerbesteuer (komplizierte Berechnung, meist so um die 15 Prozent).
- ✔ **Sonstige Steuern:** Hierzu zählen alle restlichen Steuern wie Steuern auf das Vermögen (Grund-, Erbschaft-, Schenkungsteuer), Substanzsteuern (Kfz-Steuer), Verbrauchsteuern (Lebensmittel) und Verkehrsteuern (Versicherungsteuer).

Jahreserfolg: Was am Ende rausgekommen ist

Am Ende werden alle Erfolgspositionen saldiert und der Jahreserfolg nach Steuern bestimmt. Überwiegen die Erträge, entsteht ein Jahresüberschuss, im umgekehrten Fall ist leider ein Jahresfehlbetrag auszuweisen. Dies lässt sich in der folgenden Formel zusammenfassen:

Betriebsergebnis
+/– *Finanzergebnis*
= *Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit*
+/– *außerordentliches Ergebnis*
– *Steuern*
= *Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag*

Erfolgsgrößen außerhalb der GuV: EBIT und EBITDA

Auf internationaler Ebene sind anstatt des Jahresüberschusses oft zwei andere Erfolgsgrößen von Bedeutung: *EBIT* und *EBITDA*. Anhand der folgenden Formel werden diese beiden Größen ermittelt:

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
\+ *Zinsaufwendungen*
= *EBIT*
\+ *Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Anlagen)*
= *EBITDA*

EBIT (Abkürzung für *Earnings before interests and taxes*) ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens vor Abzug von Zinsen und Steuern. Da die Zinsaufwendungen bei der Ermittlung des Ergebnisses aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit als Aufwand zunächst abgezogen wurden, müssen sie hier wieder dazuaddiert werden, sodass sie im Endeffekt den EBIT nicht beeinflussen. Der EBIT ist also der Bruttogewinn aus dem normalen Geschäft, aus dem

die Kapitalgeber bedient werden können. Der Vorteil dieser Kennzahl liegt darin, dass betriebliche Gewinne verschiedener Geschäftsjahre oder Unternehmen besser miteinander verglichen werden können, da sie nicht durch schwankende oder unterschiedliche Steuersätze, verschieden hohe Zinsaufwendungen oder sonstige außerordentliche Faktoren verzerrt werden.

Das *EBITDA* (Abkürzung für *Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*) wird ermittelt, indem zum EBIT die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens hinzugerechnet werden. Die Kennzahl kann zur Erfassung eines abschreibungsneutralen Betriebsergebnisses genutzt oder als Kennzahl für die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens interpretiert werden.

Das EBITDA kann von unprofitablen Unternehmen zur Verschleierung eines Verlustes genutzt werden, da das EBITDA durch das Bereinigen des Ergebnisses um zahlreiche Aufwandspositionen unter Umständen trotzdem positive Werte liefert. Ein positives EBITDA besagt daher nicht, dass ein Unternehmen zwangsläufig auch profitabel ist. Selbst ganz große Unternehmen haben in der Außendarstellung schon auf diesen Trick zurückgegriffen.

Was sonst noch zum Geschäftsbericht gehört

Bei Kapitalgesellschaften sind neben der Bilanz und der Gewinn-und-Verlust-Rechnung der Anhang und der Lagebericht fester Bestandteil des Geschäftsberichts. Im Anhang und im Lagebericht sollen weitere Informationen gegeben werden, da Bilanz und GuV

- ✔ nur sehr stark verdichtete Informationen liefern,
- ✔ an gesetzliche Vorschriften (siehe Ansatz- und Bewertungsvorschriften) gebunden sind und
- ✔ wenig zukunftsbezogene Informationen enthalten.

Um ein »den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage« nach § 264 Abs. 2 HGB zu vermitteln, sollen daher Anhang und Lagebericht im Sinne der Informationsfunktion des Jahresabschlusses weitere Informationen enthalten, die eine bessere Deutung und Interpretation von Bilanz und GuV (Anhang) und eine genauere und zukunftsorientierte Analyse der Unternehmenssituation (Lagebericht) ermöglichen.

Zudem kann das Unternehmen auch noch freiwillige Zusatzangaben (Lagebericht) machen.

Der Anhang: Wer es genauer wissen will

Im *Anhang* werden die häufig stark verdichteten Informationen aus Bilanz und GuV erläutert, aufgeschlüsselt und ergänzt. Tabelle 11.5 enthält die wichtigsten gesetzlich vorgeschriebenen Pflichtangaben, die eine Kapitalgesellschaft im Anhang aufgrund der §§ 284 und 285 zu leisten hat.

Pflichtangabe zu ...	Inhalt	HGB
Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden	✔ Umfang der Herstellungskosten ✔ Abschreibungsmethoden ✔ Bewertung der Vorräte ✔ Bewertung von Forderungen und Pensionsrückstellungen	§ 284 Abs. 2 Nr. 1
Abweichungen von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (im Vergleich zum Vorjahr)	✔ Angabe und Begründung von Abweichungen ✔ Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	§ 284 Abs. 2 Nr. 2
Verbindlichkeiten	✔ Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren ✔ Gesamtbetrag der gesicherten Verbindlichkeiten	§ 285 Nr. 1
Umsatzerlösen = Segmentberichterstattung	✔ Aufgliederung der Umsatzerlöse nach ✔ Tätigkeitsbereichen ✔ Geografisch bestimmten Märkten	§ 285 Nr. 4
Arbeitnehmern	✔ Durchschnittliche Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer ✔ Nach Gruppen getrennt	§ 285 Nr. 7
Gesamtbezügen	✔ Angabe der Gesamtbezüge der Mitglieder des Geschäftsführungsorgans, des Aufsichtsrats und des Beirats ✔ Angabe der gewährten Vorschüsse und Kredite an diese Personen unter Benennung der Zinssätze	§ 285 Nr. 9
Mitgliedern der Organe	Angabe aller Mitglieder des Geschäftsführungsorgans und eines Aufsichtsrats, auch wenn sie im Geschäftsjahr oder später ausgeschieden sind, mit dem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen, einschließlich des ausgeübten Berufs	§ 285 Nr. 10
Beteiligungen	Bei Anteilen von mindestens 20%: ✔ Name und Sitz des Unternehmens ✔ Höhe des Anteils ✔ Ergebnis Bei börsennotierten Kapitalgesellschaften zusätzlich: Angabe aller Beteiligungen an anderen großen Kapitalgesellschaften mit einem Stimmrechtsanteil von mindestens 5%	§ 285 Nr. 11

Tabelle 11.5: Pflichtangaben im Anhang

Die Pflichtangaben im Anhang ermöglichen insbesondere einen besseren Einblick in die *Ertragslage* des Unternehmens. Durch genauere Angaben zu den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und deren Änderungen bekommt ein Bilanzexperte Anhaltspunkte, ob das Unternehmen eher vorsichtig bewertet hat oder aber stille Reserven (mehr dazu in Kapitel 5) aufgelöst hat, um das eigentlich nicht gute Ergebnis zu beschönigen. Aufschlussreich kann auch die Segmentberichterstattung sein, da sie Auskunft über den Erfolg in einzelnen Geschäftsbereichen und Märkten geben soll.

Sie wollen genau wissen, was die einzelnen Vorstandsmitglieder der großen AGs verdienen und was ihr Rausschmiss kosten würde? Kein Problem, auch hier hilft der Anhang weiter, denn § 285 Nr. 9a HGB verlangt: »Bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft sind zusätzlich unter Namensnennung die Bezüge jedes einzelnen Vorstandsmitglieds, aufgeteilt nach erfolgsunabhängigen und erfolgsbezogenen Komponenten sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, gesondert anzugeben. Dies gilt auch für Leistungen, die dem Vorstandsmitglied für den Fall der Beendigung seiner Tätigkeit zugesagt worden sind.« Gläserne Taschen für Manager also.

Der Lagebericht: Wie geht es weiter?

Zunehmende Bedeutung für kapitalmarktorientierte Unternehmen hat der *Lagebericht*, der eine genauere Analyse des Geschäftsverlaufs und der Unternehmenssituation ermöglichen soll. Besondere Bedeutung für Investoren hat der Prognose- und der Risikobericht, da diese eine zukunftsorientierte Beurteilung des Unternehmens erleichtern. In Tabelle 11.6 sind die wichtigsten Bestandteile des Lageberichts aufgeführt.

Pflichtangabe zu ...	Inhalt	HGB
Geschäftsverlauf und Lage der Kapitalgesellschaft	✔ Analyse von Geschäftsverlauf und Lage ✔ Erläuterung finanzieller Leistungsindikatoren ✔ Entwicklungsprognose (i.d.R. für die nächsten 2 Jahre) mit Beurteilung und Erläuterung wesentlicher Chancen und Risiken und der zugrunde liegenden Annahmen	§ 289 Abs. 1
bedeutenden Vorgängen nach Schluss des Geschäftsjahres	✔ Produktionsausfälle ✔ Geschäftserweiterung/ Betriebsschließungen ✔ Abschluss oder Verlust von Großaufträgen	§ 289 Abs. 2 Nr. 1
Risiken	✔ Risikomanagementziele und -methoden ✔ Eingesetzte Sicherungsmethoden für Finanzinstrumente ✔ Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen	§ 289 Abs. 2 Nr. 2

Pflichtangabe zu ...	Inhalt	HGB
Forschung und Entwicklung (F&E)	✔ Strategie und Stand der Forschung ✔ Aufwendungen für F&E ✔ Aufteilung auf Forschungsbereiche und -projekte	§ 289 Abs. 2 Nr. 3
nichtfinanziellen Leistungsindikatoren	✔ Informationen über bedeutsame Umweltbelange ✔ Arbeitnehmerbelange	§ 289 Abs. 3
Zweigniederlassungen	Ortsangabe/Firma der in- und ausländischen Zweigniederlassungen	§ 289 Abs. 4

Tabelle 11.6: Pflichtangaben im Lagebericht

Den Fluss des Geldes nachvollziehen: Die Kapitalflussrechnung

Neben den Pflichtangaben im Anhang und im Lagebericht können Unternehmen den Geschäftsbericht im Sinne einer aktiven Informationspolitik natürlich auch für freiwillige Zusatzangaben nutzen. Zu den freiwilligen Zusatzangaben gehören

- ✔ die Kapitalflussrechnung
- ✔ eine erweiterte Segmentberichterstattung
- ✔ Mehrjahresübersichten
- ✔ eine Sozial- und Umweltberichterstattung (oder: Das Unternehmen als guter Staatsbürger)

Die Kapitalflussrechnung gehört zum internationalen Standard bei der Berichterstattung. Börsennotierte Mutterunternehmen eines Konzerns sind nach § 297 Abs. 1 HGB sogar zur Erstellung einer Kapitalflussrechnung für das abgelaufene Geschäftsjahr verpflichtet.

Die *Kapitalflussrechnung* zeigt die Veränderung der liquiden Mittel innerhalb einer Periode und ihre Ursachen. Dabei verdeutlicht sie im Einzelnen, in welchen Entscheidungsbereichen des Unternehmens Einzahlungs- oder Auszahlungsüberschüsse angefallen sind. Sie ermöglicht daher einen vertieften Einblick in die Zahlungsströme (das heißt Cash Flows) des Unternehmens.

Die Kapitalflussrechnung besteht aus vier Teilen:

Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit

+/– *Cash Flow aus Investitionstätigkeit*

+/– *Cash Flow aus Finanzgeschäften*

= ***Veränderung der liquiden Mittel (im Vergleich zum Vorjahr)***

Die vier Bausteine der Kapitalflussrechnung haben folgenden Aufbau:

✔ **Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit:** Er zeigt auf, wie hoch der Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen aus dem operativen Geschäft des Unternehmens ist. Er wird wie folgt ermittelt:

Jahresüberschuss

\+ *Abschreibungen*

– *Veränderungen des working capital*

= ***Cash Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit***

Zunächst geht man davon aus, dass der Jahresüberschuss gleich dem Einzahlungsüberschuss aus dem laufenden Geschäft ist. Das stimmt aber nicht ganz, da der Jahresüberschuss der Saldo aus Erträgen minus Aufwendungen ist und dieser wohl nicht ganz mit dem Saldo aus Einzahlungen minus Auszahlungen übereinstimmt. (Wenn Sie diese Begriffe verwirren, dann lesen Sie einfach in Kapitel 10 nach, wo die Unterschiede zwischen diesen Begriffen erklärt werden.) Also muss da korrigiert werden, wo Erträge nicht gleich Einzahlungen und Aufwendungen nicht gleich Auszahlungen sind. Daher werden zunächst die Abschreibungen dazuaddiert, da diese zwar Aufwendungen darstellen (und daher den Jahresüberschuss mindern), aber nicht Auszahlungen sind. Zum anderen wird die Veränderung des working capital im Vergleich zum Vorjahr berücksichtigt.

Das *working capital* ist die Differenz aus bestimmten Posten des kurzfristigen Umlaufvermögens (Forderungen + Vorräte) minus bestimmten kurzfristigen Verbindlichkeiten (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen). Eine Erhöhung des working capital entsteht beispielsweise aus der Erhöhung der Forderungen. Diese ist dadurch entstanden, dass die Kunden zwar gekauft, aber noch nicht bezahlt haben. Das Unternehmen hat dann zwar einen Ertrag, aber noch keine Einzahlung. Daher führt eine Erhöhung des working capital zu einer Verminderung des Cash Flows.

✔ **Cash Flow aus Investitionstätigkeit:** Hier wird der Zahlungsüberschuss aus der Investitionstätigkeit des Unternehmens ermittelt.

Einzahlungen aus Abgängen des Anlagevermögens

– *Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen*

= ***Cash Flow aus Investitionstätigkeit***

Einzahlungen aus Abgängen des Anlagevermögens entstehen beispielsweise, wenn das Unternehmen alte Maschinen verkauft. Auszahlungen fallen zum Beispiel für den Kauf neuer Maschinen und Anlagen oder für den Erwerb von Beteiligungen an.

- ✔ **Cash Flow aus Finanzgeschäften:** Ein- und Auszahlungen stammen auch aus der Finanzierungstätigkeit des Unternehmens.

  Einzahlungen aus Kapitalaufnahme

  – *Auszahlungen für Kapitalrückzahlungen*

  = ***Cash Flow aus Finanzgeschäften***

  Einzahlungen aus Kapitalaufnahmen entstehen durch die Aufnahme von Bankkrediten, durch die Ausgabe von Anleihen und aus Erhöhungen des Eigenkapitals. Auszahlungen für Kapitalrückzahlungen sind Tilgungen von Krediten und Anleihen sowie Ausschüttungen an die Gesellschafter. Nicht erfasst werden hier Zinserträge und Zinsaufwendungen, da diese ja schon bei der Ermittlung des Jahresüberschusses eingerechnet sind.

- ✔ **Veränderung der liquiden Mittel:** Sie wird berechnet, indem der Saldo der anderen drei Bausteine der Kapitalflussrechnung gebildet wird.

Wenn richtig gerechnet wurde, entspricht die in der Kapitalflussrechnung ausgewiesene Veränderung der liquiden Mittel genau der Veränderung in der Bilanz, die sich aus dem Vergleich dieser Position mit der des Vorjahrs ergibt.

Internationale Rechnungslegung: Der Sieg der Angelsachsen

Im Zuge der Globalisierung werden die nationalen Märkte immer stärker miteinander verzahnt. Das gilt insbesondere für die Geld- und Kapitalmärkte, an denen dank modernster Kommunikationstechniken der Austausch von Informationen und der Abschluss von Transaktionen in Sekundenschnelle stattfinden. Dabei suchen die großen Investoren (Banken, Pensions- und Investmentfonds, Versicherungen, Hedgefonds) weltweit nach attraktiven Kapitalanlagemöglichkeiten, und umgekehrt versuchen die großen Unternehmen, sich auch über die internationalen Finanzmärkte möglichst kostengünstig finanzielle Mittel zu verschaffen. Investoren wollen aber wissen, mit wem sie es zu tun haben, bevor sie Gelder investieren. Ein wichtiges Informationsmittel hierfür bildet die externe Rechnungslegung der Unternehmen, die über die wirtschaftliche Lage der Unternehmen möglichst objektiv informieren soll. Das bedeutet im Umkehrschluss für die Kapital suchenden Unternehmen, dass sie über den Informationsgehalt ihrer Geschäftsberichte Transparenz und Vertrauen bei potenziellen Investoren schaffen können.

Internationale Märkte brauchen internationale Regeln

Aus Gründen der internationalen Vergleichbarkeit ist es wichtig, dass nach einheitlichen, international akzeptierten und verständlichen Regeln gespielt wird. Das gilt insbesondere für die Rechnungslegung der Unternehmen. Dabei ist festzustellen, dass sich die angelsächsische Rechnungslegung international durchgesetzt hat. Dafür gibt es viele Gründe. Ein wesentlicher Grund liegt in der internationalen Bedeutung der Kapitalmärkte, die von den Finanzplätzen in New York und London dominiert werden. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass auf der internationalen Bühne nach Regeln der angelsächsischen Investoren gespielt wird, was auch für die Rechnungslegung gilt. Frei nach dem Sprichwort: »Wer bezahlt, bestimmt«.

IAS/IFRS/US-GAAP: Diese Abkürzungen sollten Sie kennen

In der internationalen Rechnungslegung gibt es zwei bedeutende Systeme von Rechnungslegungsnormen, die IFRS/IAS und die US-GAAP.

- ✔ **IFRS** ist die Abkürzung für *International Financial Reporting Standards*. Sie sind seit 2001 international anerkannte und verbreitete einheitliche Rechnungslegungsgrundsätze für Unternehmen. Sie sollen die Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen erhöhen. Die Rechnungslegung nach IFRS ist Pflicht, um zu einer Börse zugelassen zu werden. Sie werden vom International Accounting Standards Board (IASB) in London herausgegeben. Die *IAS* (International Accounting Standards) sind die Vorgängernormen der IFRS, die zum Teil aber noch gültig sind.

- ✔ **US-GAAP** bedeutet *United States Generally Accepted Accounting Principles*. Sie sind ein Regelwerk aus Rechnungslegungsstandards und Interpretationen, die von den Wirtschaftsprüfern bei der Aufstellung der Jahresabschlüsse der Unternehmen in den USA zu beachten sind. Die Regelungen sind häufig speziell auf Einzelfälle bezogen. Sie werden durch ein privates Rechnungslegungsgremium, das FASB (Financial Accounting Standard Board), aufgestellt. Sie werden zum Schutz des Wertpapierhandels in den USA erlassen und sind erst dann verbindlich, wenn sie von der Securities and Exchange Commission (SEC) genehmigt wurden.

Beide Systeme verfolgen eine einheitliche, vom deutschen HGB abweichende Philosophie. Während in der deutschen Rechnungslegung der Gläubigerschutzgedanke – repräsentiert durch das Vorsichtsprinzip – im Mittelpunkt steht, ist die angelsächsische Rechnungslegung eher auf die Informationsbedürfnisse der Investoren nach dem Grundsatz des »true and fair view« ausgerichtet.

Diese unterschiedliche Ausrichtung ist auch auf unterschiedliche Finanzierungstraditionen zurückzuführen. Während deutsche Unternehmen stärker fremdfinanziert sind, hat für die angelsächsischen Unternehmen die Eigenkapitalbeschaffung über die Börse eine stärkere Bedeutung. Auch das erklärt die unterschiedlich hohen Marktkapitalisierungen an den kontinentaleuropäischen und angelsächsischen Börsen.

Die wichtigsten allgemeinen Unterschiede zwischen der deutschen Rechnungslegung nach HGB und der angelsächsischen Rechnungslegung nach IFRS/IAS und US-GAAP werden in der Tabelle 11.7 zusammengefasst.

Unterscheidungsmerkmal	Deutsche Rechnungslegung (HGB)	Internationale Rechnungslegung (IFRS, IAS)	US-amerikanische Rechnungslegung (US-GAAP)
Ziele	Information, Gläubigerschutz, Kapitalerhaltung, Zahlungsbemessung (Ausschüttung, Steuern)	Vermittlung entscheidungsrelevanter Informationen; Investorenschutz; weltweite Harmonisierung von Rechnungslegungsnormen	Vermittlung entscheidungsrelevanter Informationen; Schutz der Investoren und des Wertpapierhandels
Hauptadressaten	Anteilseigner, aktuelle und potenzielle Gläubiger, Fiskus (mittelbar)	Kapitalanleger und interessierte Kreise wie Arbeitnehmer, Kreditgeber oder Lieferanten (nicht der Fiskus)	Investoren, insbesondere Aktionäre
Normgeber	Gesetzgeber	International Accounting Standards Board (IASB)	Financial Accounting Standards Board (FASB)
Dominierender Grundsatz	Vorsichtsprinzip	periodengerechte Erfolgsermittlung	periodengerechte Erfolgsermittlung
Verbindung zur Steuerbilanz	Enge Verknüpfung zwischen Handels- und Steuerbilanz (Maßgeblichkeit)	Keine Verbindung	Keine Verbindung
Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte	Zahlreiche Wahlrechte ermöglichen die Bildung und Auflösung stiller Reserven	Im Zuge der Fortentwicklung wurde die Möglichkeit, stille Reserven zu bilden, erheblich eingeschränkt	Die Möglichkeit, stille Reserven zu bilden, ist stark eingeschränkt
Bestandteile des Jahresabschlusses	✔ Bilanz ✔ GuV-Rechnung ✔ Anhang ✔ Lagebericht	✔ Bilanz ✔ GuV-Rechnung ✔ Cash Flow-Rechnung ✔ Darstellung von Kapitalveränderungen ✔ Anhang (notes) ✔ Segmentberichte	✔ Bilanz ✔ GuV-Rechnung ✔ Cash Flow-Rechnung ✔ Darstellung von Kapitalveränderungen ✔ Anhang (notes) ✔ Lagebericht ✔ Segmentberichte
Angabepflichten	Begrenzt	Sehr umfangreich	Sehr umfangreich
Gliederung der GuV	Umsatzkosten- oder Gesamtkostenverfahren	Umsatzkosten- oder Gesamtkostenverfahren	Umsatzkostenverfahren

Tabelle 11.7: Unterschiede zwischen HGB, IFRS und US-GAAP im Überblick

Auswirkungen der internationalen Regeln für deutsche Unternehmen

Die Internationalisierung der Rechnungslegung hat unterschiedliche Auswirkungen auf die deutsche Rechnungslegung und die Rechnungslegung deutscher Unternehmen. Nachfolgend werden die wichtigsten Auswirkungen zusammengefasst:

- ✔ Seit Anfang 2005 müssen alle kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen im Bereich der Europäischen Union die Konzernrechnungslegung nach IFRS verpflichtend erstellen. Als kapitalmarktorientiert gilt ein Unternehmen, wenn es Aktien oder Anleihen herausgegeben hat, die an einem beliebigen EU-Mitgliedsstaat zum Handel in einem geregelten Markt zugelassen sind. In Deutschland wurde diese EU-Verordnung im § 315a HGB umgesetzt. Daher erstellen heute praktisch alle großen deutschen börsennotierten Unternehmen ihren Jahresabschluss auf Basis der IFRS.

- ✔ Darüber hinaus haben auch bestimmte nicht kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen nach § 315a Abs. 3 HGB das Wahlrecht, einen Konzernabschluss nach IFRS zu erstellen.

- ✔ Ergänzend sieht § 325 Abs. 2a HGB vor, dass Unternehmen, die einen Konzernabschluss nach IFRS veröffentlichen, von der Veröffentlichungspflicht eines nach handelsrechtlichen Grundsätzen aufgestellten Einzelabschlusses befreit sind, wenn sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen (§ 325 Abs. 2b HGB). Leider sind diese Unternehmen aber nicht von der Erstellungspflicht eines HGB-Einzelabschlusses befreit.

- ✔ Von deutschen Unternehmen, deren Aktien an einer US-Börse wie der New York Stock Exchange (NYSE) notiert sind, verlangt die amerikanische Börsenaufsicht SEC, dass sie einen Jahresabschluss nach IFRS oder US-GAAP vorlegen.

- ✔ Die Weiterentwicklung der deutschen Rechnungslegung wird immer stärker durch eine Annäherung an die internationalen Rechnungslegungsnormen geprägt. Dies zeigt sich darin, dass 1998 auf der Grundlage von § 342 HGB das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. *(DSRC)* in Berlin gegründet wurde. Das privatrechtlich organisierte Rechnungslegungsgremium hat mehrere Ziele. Unter anderem soll der »Deutsche Standardisierungsrat« als Fachgremium die Konvergenz der nationalen Regelungen mit den internationalen Rechnungslegungsvorschriften vorantreiben und Empfehlungen (Deutsche Rechnungslegungsstandards, *DRS* abgekürzt) zur Anwendung der Grundsätze über die Konzernrechnungslegung entwickeln. Ferner soll es Deutschland in internationalen Standardisierungsgremien vertreten und den deutschen Gesetzgeber bei allen Fragen der Rechnungslegung beraten.

- ✔ Die durch das BilMoG eingetretenen Veränderungen in der HGB-Rechnungslegung bestätigen die Tendenz, dass sich die internationalen Rechnungslegungsnormen immer stärker im Sinne einer international einheitlichen Standardisierung annähern.

Mit Zahlen steuern: Kostenrechnung und Controlling

12

In diesem Kapitel

- Die klassische Kostenrechnung kennen lernen
- Die Deckungsbeitragsrechnung
- Mit zukünftigen Kosten rechnen: Die Plankostenrechnung
- Moderne Verfahren der Kostenrechnung
- Controlling

Im Mittelpunkt des internen Rechnungswesens eines Unternehmens stehen die Kostenrechnung und das Controlling. Während in der *Kostenrechnung* Informationen über das Betriebsgeschehen aufbereitet und bereitgestellt werden, geht das *Controlling* darüber hinaus und nutzt diese Informationen für eine zukunftsorientierte Planung und Steuerung des Unternehmens.

Den Unterschied zwischen dem internen und externen Rechnungswesen und die Aufgaben des internen Rechnungswesens (Planung, Steuerung und Kontrolle) erläutern wir ausführlich in Kapitel 10.

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, wie die Kostenrechnung aufgebaut ist, welche Methoden und Instrumente es in der Kostenrechnung und im Controlling gibt und welche für die Unternehmenssteuerung wichtigen Informationen man wo bekommen kann. Denn schließlich sind Kostenrechnung und Controlling kein Selbstzweck, sondern helfen den Entscheidungsträgern im Unternehmen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Es gibt Menschen, die halten Kostenrechnung und Controlling für langweilig und trocken. Wenn man mit den mitunter bestehenden Zahlenwüsten nichts anzufangen weiß, kann man diese Meinung teilen. Nach diesem Kapitel werden Sie aber wissen, wo Sie Antworten für die folgenden wichtigen und spannenden Fragen bekommen:

- ✔ Wie hoch sind meine Personal- und Materialkosten?
- ✔ Haben die Kostenstellen ihr Budget eingehalten, oder sind die Kosten mal wieder davongelaufen?
- ✔ Was kosten mich eigentlich meine Produkte?
- ✔ Auf welchen Preis kann ich mich gerade noch einlassen?
- ✔ Mit welchen Produkten mache ich eigentlich welche Gewinne?
- ✔ Wie sieht meine zukünftige Kostensituation aus?

- ✔ Wie kann ich meine Kosten besser im Griff halten?
- ✔ Sind meine Wettbewerber besser? Was kann ich von ihnen lernen?
- ✔ Wie kann ich die wichtigsten Unternehmensziele in einem Kennzahlensystem, das meine Mitarbeiter auch verstehen, zusammenfassen?

Die klassische Kostenrechnung

In diesem Abschnitt werden Sie die Kosten- und Leistungsrechnung genauer kennen lernen. Damit die Kostenrechnung kein Buch mit sieben Siegeln ist, werden zunächst die verschiedenen Kostenbegriffe vorgestellt. Dann werden Sie systematisch durch die einzelnen Stufen der Kostenrechnung geführt. Am Ende wissen Sie, wie man die Kosten eines Produktes kalkulieren kann.

Die *Kosten- und Leistungsrechnung* (die auch als *Betriebsbuchhaltung* bezeichnet wird) ist ein betriebswirtschaftliches Informations- und Leitungsinstrument zur systematischen Erfassung, Verteilung und Zurechnung der im Rahmen des betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozesses entstehenden Kosten.

Die klassische Kostenrechnung (das ist kürzer und praktischer als Kosten- und Leistungsrechnung) hat die folgenden Aufgaben:

- ✔ systematische Erfassung der Kosten für die betriebliche Leistung
- ✔ Ermittlung des Gesamtbetriebserfolgs und des Erfolgs der Produkte nach kostenrechnerischen Grundsätzen
- ✔ Bereitstellung von Informationen für Kontrollzwecke sowie für die Kalkulation und Planung

Die klassische Kostenrechnung ist in drei Stufen aufgebaut:

- ✔ **Kostenartenrechnung:** Sie beantwortet die Frage, *welche* Kosten in der Abrechnungsperiode für *welche* Kostenarten angefallen sind.
- ✔ **Kostenstellenrechnung:** Hier geht es um die Frage, *wo* die Kosten in *welcher* Höhe angefallen sind.
- ✔ **Kostenträgerrechnung.** Hier lautet die Fragestellung, *für welche* Produkte und Leistungen (das heißt *Kostenträger*), *welche* Stückkosten angefallen sind und *wie hoch* der Betriebserfolg der Kostenträger und des Betriebs insgesamt ist.

Bevor jedoch diese drei Stufen genauer erklärt werden, müssen die verschiedenen Kostenbegriffe der Kostenrechnung definiert werden. Denn ohne die läuft in der Kostenrechnung nichts.

Kostenbegriffe in der Kostenrechnung

In der Kostenrechnung gibt es verschiedene Kostenbegriffe, die man kennen und unterscheiden können sollte, wenn bei betriebswirtschaftlichen Problemen Kosten eine Rolle spielen. Zunächst wird der allgemeine Kostenbegriff definiert. Mehr zur Abgrenzung des Kostenbegriffs zu anderen Begriffen des Rechnungswesens wie Auszahlungen und Aufwendungen lesen Sie in Kapitel 10.

Kosten sind betriebsbedingte in Geldeinheiten bewertete Wertverbräuche von Produktionsfaktoren. *Wertverbräuche* von Produktionsfaktoren entstehen, wenn Material verbraucht wird, Personalkosten für die Mitarbeiter anfallen, Maschinen bei der Produktion verschlissen werden, Vertriebskosten entstehen oder Verwaltungsarbeiten notwendig sind. *Betriebsbedingt* sind Wertverbräuche dann, wenn sie notwendig waren, um die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu erstellen.

Eine unkonventionelle Definition des Begriffs Kosten stammt von Herbert Hax, einem Kölner Universitätsprofessor: »Kosten sind der Geldbetrag, den man mindestens erhalten muss, damit man nicht ärmer wird.«

Neben dem allgemeinen Kostenbegriff gibt es viele besondere Kostenbegriffe, die teilweise miteinander im Zusammenhang stehen und ein Begriffspaar bilden:

- ✔ variable und fixe Kosten
- ✔ sprungfixe Kosten
- ✔ Einzel- und Gemeinkosten
- ✔ relevante und irrelevante Kosten
- ✔ sunk costs
- ✔ Opportunitätskosten

In den folgenden Abschnitten erklären wir Ihnen, was sich hinter diesen Begriffen verbirgt.

Variable und fixe Kosten

Je nachdem, ob Kosten von der Beschäftigung abhängig sind oder nicht, wird zwischen variablen und fixen Kosten unterschieden.

- ✔ **Variable Kosten** sind abhängig von der Beschäftigung. Sie steigen (fallen), wenn das Unternehmen mehr (weniger) produziert. Zu den variablen Kosten zählen beispielsweise die Rohstoffkosten des Unternehmens.
- ✔ **Fixe Kosten** bleiben während einer bestimmten Zeitdauer unabhängig von Beschäftigungsschwankungen. Sie bleiben also unverändert, auch wenn das Unternehmen mehr oder weniger produziert. Beispiele für fixe Kosten sind Abschreibungen auf Gebäude, Mieten oder Versicherungsgebühren.

Variable und fixe Kosten bilden zusammen die Gesamtkosten.

Abbildung 12.1 zeigt die Kostenentwicklung der variablen und fixen Kosten bei Veränderungen der Produktionsmenge. Während die Fixkosten bei Veränderungen der Beschäftigungsmenge gleich hoch bleiben, steigen die variablen Kosten proportional zur Erhöhung der Beschäftigungsmenge.

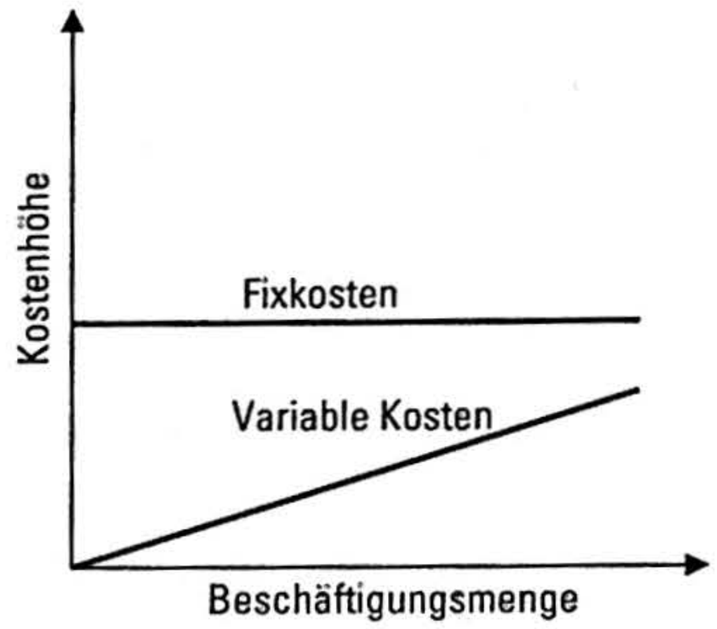


Abbildung 12.1: Variable und fixe Kosten im Vergleich

In Abbildung 12.2 werden die Gesamtkosten abgebildet. Hier wird deutlich, dass sie sich aus Fixkosten und variablen Kosten zusammensetzen. Die Fixkosten bestehen auch bei einer Beschäftigungsmenge von null und bleiben konstant. Bei zunehmender Beschäftigungsmenge steigen die Gesamtkosten aufgrund des Anstiegs der variablen Kosten.

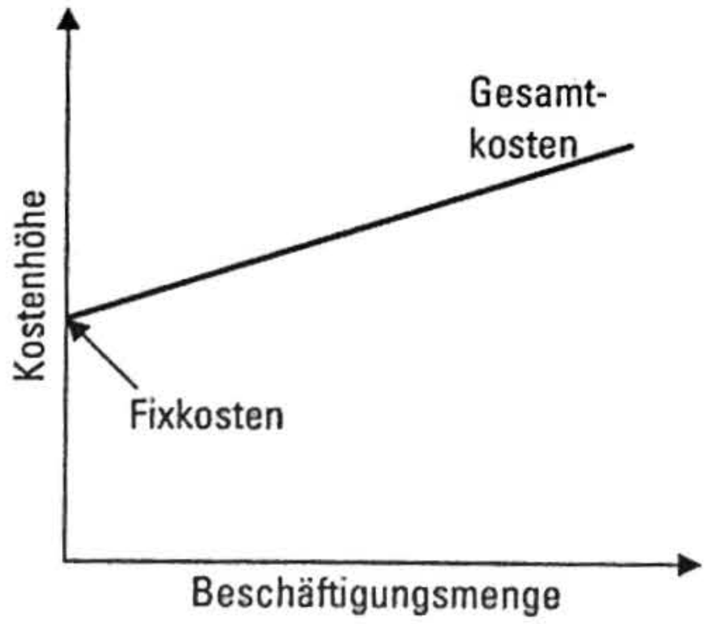
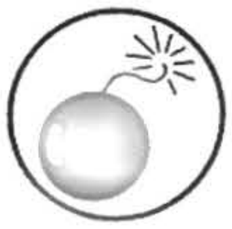


Abbildung 12.2: Gesamtkosten



Vorsicht bei hohen Fixkosten! Wenn die Konjunktur in eine Abschwungphase gerät und das Unternehmen weniger Produkte verkaufen kann und daher auch weniger Umsatz erzielt, sinken zwar die variablen Kosten, nicht aber die Fixkosten. Hat ein Unternehmen hohe Fixkosten (das gilt insbesondere für produzierende Unternehmen mit großen Produktionsanlagen), entsteht schnell ein Verlust, wenn die Umsatzerlöse nicht ausreichen, die variablen und fixen Kosten zu decken.

Sprungfixe Kosten

Sprungfixe Kosten sind Kosten, die nur für bestimmte Beschäftigungsintervalle fix sind. Das heißt, sie steigen treppenförmig an, wenn sich die Beschäftigungsmenge erhöht. Ein Beispiel sind die Abschreibungen auf Maschinen: Wenn die Produktionsmenge erhöht wird, muss immer dann, wenn die Kapazität der bestehenden Maschinen nicht mehr ausreicht, eine weitere Maschine dazugekauft werden. Dadurch steigt die Summe der Abschreibungen auf einen Schlag. Die Abbildung 12.3 verdeutlicht den typischen Verlauf der sprungfixen Kosten.

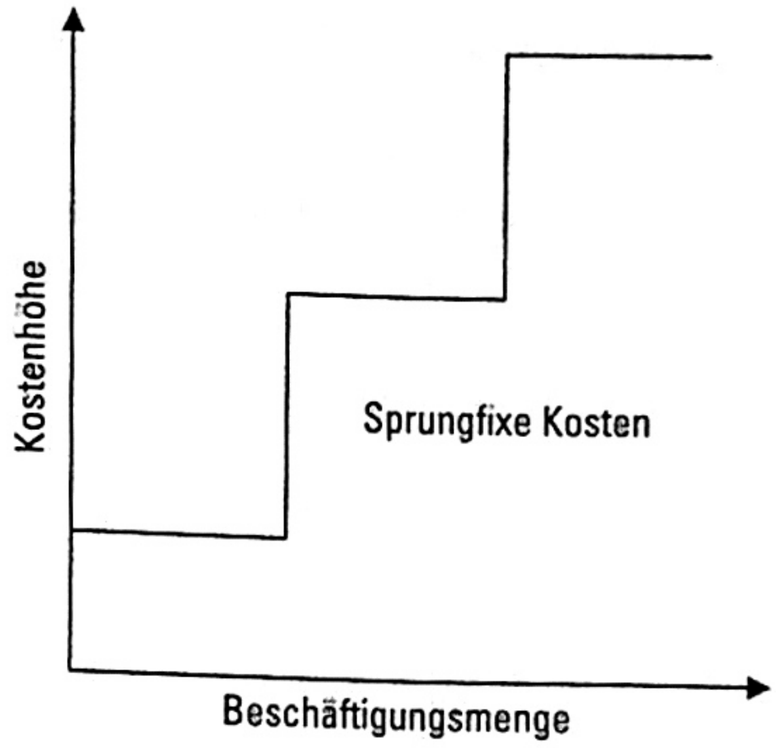


Abbildung 12.3: Sprungfixe Kosten

Einzel- und Gemeinkosten

Für die Stufen der Kostenrechnung ist die Unterscheidung von Einzel- und Gemeinkosten bedeutsam, da sie unterschiedlich verrechnet werden. Bevor dies in den nächsten Abschnitten genauer erklärt wird, sind zunächst die beiden Kostenbegriffe zu klären.

- ✔ **Einzelkosten** können einer Bezugsgröße (Kostenträger, Kostenstelle) direkt (ohne Schlüsselung) zugerechnet werden. Beispiele sind Fertigungslohnkosten oder Materialkosten.
- ✔ Die **Gemeinkosten** werden unterschieden in:
  - **Echte Gemeinkosten:** Sie *können* einer Bezugsgröße (Kostenträger, Kostenstelle) oft nicht direkt zugerechnet werden. Dazu zählen Abschreibung, Versicherung, Strom und Wasser.
  - **Unechte Gemeinkosten** *sollen* einer Bezugsgröße aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht direkt zugerechnet werden, da eine genaue Erfassung zu teuer wäre. Beispiele für diese Kosten sind Hilfsstoffe wie Leim und Nägel.

Welche Beziehungen bestehen zwischen variablen und fixen Kosten einerseits und Einzel- und Gemeinkosten andererseits? Vereinfacht ausgedrückt sind Einzelkosten gleich variable Kosten und Gemeinkosten gleich Fixkosten.

Die Verrechnung der Gemeinkosten auf eine Bezugsgröße kann nach folgenden **Kostenverrechnungsprinzipien** durchgeführt werden:

- ✔ **Verursachungsprinzip:** Die Bezugsgrößen werden mit genau den Kosten belastet, die sie auch verursacht haben. Dadurch wird eine wirklichkeitsgetreue Abbildung des Kostenanfalls gewährleistet. Gerade dieses Prinzip bereitet in der Praxis aber die größten Umsetzungsprobleme. Wie soll beispielsweise das Gehalt des Geschäftsführers verursachungsgerecht auf die Kostenstellen der Produktion verteilt werden? Zur Problemlösung gibt es daher Hilfsprinzipien, auf die ein Unternehmen bei der Kostenverrechnung zurückgreifen kann.
- ✔ **Tragfähigkeitsprinzip:** Die Kosten werden auf die Kostenträger im Verhältnis der Preise oder der Stückdeckungsbeiträge verteilt. Diese Verteilung ist allerdings nur in Ausnahmefällen realitätsnah, denn vielfach ist es eher ein unternehmenspolitisch motiviertes Prinzip, um Fixkosten dahin zu schieben, wo sie verkraftet werden können.
- ✔ **Durchschnittsprinzip:** Die Gemeinkosten werden den Kostenträgern nach dem Durchschnittsprinzip zugerechnet. Dies ist ebenfalls nur ein grobes Hilfsprinzip.

Relevante und irrelevante Kosten

Relevante Kosten sind Kosten, die durch eine Entscheidung beeinflusst werden. *Irrelevante Kosten* sind Kosten, die von einer Entscheidung *nicht* beeinflusst werden. Letztere können also für die anstehende Entscheidung vernachlässigt werden.

Sie möchten am nächsten Samstag in die Stadt fahren, um in Ruhe shoppen zu können und überlegen, ob Sie mit Ihrem Auto oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln fahren sollen. Nehmen wir an, Sie möchten die kostengünstigere Variante wählen. Die Kosten der öffentlichen Verkehrsmittel liegen im Kauf der notwendigen Tickets. Was aber sind die relevanten Kosten für die Autofahrt? Hierzu zählen alle Kosten, die anfallen, wenn Sie mit dem Auto fahren. Das sind neben den Benzinkosten die Verschleißkosten für die Fahrt sowie Parkgebühren. Alle anderen Kosten wie Kfz-Steuern oder der Kaufpreis des Autos sind dabei irrelevante Kosten, da sie ohnehin anfallen (daher werden sie auch als *Sowieso-Kosten* bezeichnet) und von Ihrer Transportmittelentscheidung für den nächsten Samstag unabhängig sind.

Anders wäre die Sache, wenn Sie noch kein Auto hätten und vor der grundsätzlichen Entscheidung stünden, sich ein Auto zu kaufen. Dann wären sämtliche Kosten des Autos relevant. Sie sehen daran, dass man die Frage, ob Kosten relevant oder irrelevant sind, nicht grundsätzlich beantworten kann, sondern nur in Abhängigkeit vom konkreten Entscheidungsproblem.

Sunk costs

Sunk costs (auch *versunkene Kosten* genannt) sind ein Paradebeispiel für irrelevante Kosten. Es handelt sich dabei um Kosten, die durch eine Entscheidung in der Vergangenheit ausgelöst wurden. Damit sind sie für zukünftige Entscheidungen nicht mehr relevant.

Ein Unternehmen hat im Vorjahr zehn Millionen Euro in die Forschung und Entwicklung eines neuen Produktes investiert. Der neu eingestellte Controller rechnet dem Vorstand vor, dass im kommenden Jahr weitere fünf Millionen Euro in die Entwicklung investiert werden müssen und man über die nächsten Jahre mit dem neuen Produkt insgesamt sieben Millionen Euro Gewinn (ohne Berücksichtigung der fünf Millionen Euro Entwicklungskosten) machen könnte. Lohnt es sich, weiter in das Produkt zu investieren?

Zunächst kann man feststellen, dass das Produkt in der Gesamtbetrachtung eine Fehlinvestition ist, da der Gewinn von sieben Millionen Euro geringer ist als die insgesamt für Forschung und Entwicklung investierten 15 Millionen Euro. Man hätte also im Vorjahr nicht investieren dürfen, hat es aber getan. Das Unternehmen sollte sich aber jetzt dafür entscheiden, das Produkt weiterzuentwickeln, da die zehn Millionen Euro bereits im Vorjahr angefallen sind und daher als Sunk costs, also entscheidungsirrelevante Kosten eingestuft werden können. Wenn das Unternehmen das Produkt weiter entwickelt und vermarktet, stehen den zusätzlich anfallenden Entwicklungskosten von fünf Millionen Euro ein Gewinn von sieben Millionen Euro gegenüber, sodass durch das Produkt der zukünftige Gewinn des Unternehmens um zwei Millionen Euro erhöht wird.

Opportunitätskosten

Opportunitätskosten sind Kosten der entgangenen Gelegenheit. Sie entstehen, wenn alternativ vorhandene Möglichkeiten (Opportunitäten) zur Nutzung von knappen Ressourcen nicht wahrgenommen werden und dem Unternehmen damit ein möglicher Ertrag entgeht. Sie werden als sogenannte *kalkulatorische Kosten* in der Kostenrechnung berücksichtigt.

Ein Unternehmen besitzt ein Bürogebäude und nutzt dieses selbst. Daher muss das Unternehmen keine Miete zahlen. Durch eine Vermietung dieses Gebäudes könnte das Unternehmen allerdings Erträge erzielen. Diese entgangenen Erträge bilden die Opportunitätskosten.

Unkosten

Viele Menschen sprechen von »Unkosten«, wenn sie Ausgaben meinen, die bei einer Gemeinschaftsaktion wie einem Kegelausflug angefallen sind und auf die Beteiligten umgelegt werden sollen.

Den Begriff *Unkosten* gibt es aber in der BWL nicht, sodass jeder Fachmann die Augen verdreht, wenn er diesen Begriff hört. Sie sollten in einem solchen Fall besser gelassen bleiben und Milde

walten lassen, da es derjenige wahrscheinlich doch nur gut gemeint hat und nicht jeder Mensch BWL studiert haben kann. Sie könnten ihn aber vielleicht auf dieses Buch hinweisen.

Nachdem Sie nun alle wichtigen Kostenbegriffe kennen und unterscheiden können, werden Sie nun Näheres zur klassischen Kostenrechnung erfahren. Diese ist dreistufig aufgebaut, wie aus der Abbildung 12.4 hervorgeht. In den nächsten Abschnitten werden Sie diese drei Stufen und ihre Zusammenhänge genauer kennen lernen.

Abbildung 12.4: Stufen der Kostenrechnung

Welche Kosten habe ich: Die Kostenartenrechnung

Die Hauptaufgabe der *Kostenartenrechnung* besteht darin, alle in einer Periode angefallenen Kosten vollständig und systematisch zu erfassen. Zur systematischen Erfassung der Kosten werden diese häufig in Kontenplänen nach der Art der verbrauchten Produktionsfaktoren (diese werden ausführlich in Kapitel 1 beschrieben) unterteilt. Eine mögliche Aufteilung zeigt die Abbildung 12.5.

Abbildung 12.5: Kostenarten im Überblick

Zwei Kostenarten bedürfen dabei der gesonderten Erläuterung, da sie nicht unbedingt selbsterklärend sind: Abschreibungen und kalkulatorische Kosten.

Abschreibungen

Abschreibungen erfassen den Wertverlust von betrieblichen Vermögensgegenständen des Anlage- oder Umlaufvermögens in einer Abrechnungsperiode und führen dazu, dass Vermögens-

gegenstände in der Buchhaltung mit ihrem aktuellen Wert geführt werden. Sie tauchen als Aufwendungen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung beziehungsweise als Kosten in der Kostenrechnung auf. Abschreibungen führen dazu, dass die Anschaffungs- oder Herstellungskosten eines Vermögensgegenstandes auf mehrere Perioden verteilt werden.

Im Steuerrecht heißt die Abschreibung »Absetzung für Abnutzung« (AfA).

Der Wertverlust von betrieblichen Vermögensgegenständen kann verschiedene Ursachen haben. Mögliche Gründe für Abschreibungen sind:

- ✔ **verbrauchsbedingte Ursachen** wie Abnutzung durch Gebrauch (Maschinen), Zeitverschleiß (Verrostung), Substanzverringerung (Tongruben) oder Katastrophen (Feuerschaden)
- ✔ **wirtschaftlich bedingte Ursachen** wie Wertminderungen aufgrund von technischem Fortschritt, Nachfrageverschiebungen, sinkenden Wiederbeschaffungspreisen oder sinkenden Absatzpreisen
- ✔ **zeitlich bedingte Ursachen** wie der Ablauf von Schutzrechten (Patente) und Konzessionen

Zur Berechnung der Abschreibung gibt es verschiedene Abschreibungsverfahren, diese sind:

- ✔ **Lineare Abschreibung:** Die Anschaffungs- und Herstellungskosten werden gleichmäßig auf die angenommene Nutzungsdauer verteilt. Dieses in der Unternehmenspraxis am häufigsten verwendete Verfahren ist sowohl handels- als auch steuerrechtlich zulässig.
- ✔ **Degressive Abschreibung:** Diese Methode unterstellt, dass der Wertverlust während der Nutzungsdauer abnimmt. Die jährlichen Abschreibungsbeträge sinken daher während der Nutzungsdauer stetig. Man unterscheidet bei der degressiven Abschreibung die arithmetisch-degressive Abschreibung (auch digitale Abschreibung genannt), mit jährlich konstant sinkenden Abschreibungsbeträgen, und die geometrisch-degressive Abschreibung, bei der die jährlichen Abschreibungsbeträge als fester Prozentsatz vom jeweiligen Restbuchwert berechnet werden. Die degressive Abschreibung ist nur handelsrechtlich zulässig.
- ✔ **Progressive Abschreibung:** Bei diesem Verfahren steigen die jährlichen Abschreibungsbeträge. Da diese Abschreibungsart dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht widerspricht, ist sie handelsrechtlich nur in Ausnahmefällen zulässig (zum Beispiel bei Reben oder Obstplantagen, die mit zunehmendem Alter an Wert zunehmen) und steuerrechtlich unzulässig.
- ✔ **Leistungsbezogene Abschreibung:** Bei dieser Abschreibungsmethode ist die Abschreibung nicht zeitabhängig, sondern sie wird durch die Inanspruchnahme des Betriebsmittels bestimmt. Die jährliche Abschreibung wird ermittelt, indem die Periodenleistung (zum Beispiel gefahrene Kilometer eines Lkws) zur erwarteten Gesamtleistung (geschätzte Gesamtleistung in km) in Beziehung gesetzt wird. Dieses Verfahren ist handels- und steuerrechtlich (für bewegliche Anlagegüter) zulässig.

Eine Maschine hat Anschaffungskosten in Höhe von 100.000 Euro und eine erwartete Nutzungsdauer von fünf Jahren. Sie soll vollständig abgeschrieben werden. Die Tabelle 12.1 zeigt die Abschreibungspläne für die einzelnen Abschreibungsverfahren. Beim Abschreibungsplan für die degressive Abschreibung wurde gerundet, die Abschreibungspläne für die progressive und leistungsbezogene Abschreibung sollen nur beispielhaft mögliche Abschreibungspläne aufzeigen.

Jahresende	Lineare Abschreibung	(Arithmetisch-) degressive Abschreibung	Progressive Abschreibung	Leistungsbezogene Abschreibung
1. Jahr	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 80.000 Euro	Abschreibung: 33.333,33 Euro Restbuchwert: 66.666,67 Euro	Abschreibung: 5.000 Euro Restbuchwert: 95.000 Euro	Abschreibung: 23.000 Euro Restbuchwert: 77.000 Euro
2. Jahr	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 60.000 Euro	Abschreibung: 26.666.67 Euro Restbuchwert: 40.000 Euro	Abschreibung: 15.000 Euro Restbuchwert: 80.000 Euro	Abschreibung: 24.000 Euro Restbuchwert: 53.000 Euro
3. Jahr	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 40.000 Euro	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 20.000 Euro	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 60.000 Euro	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 33.000 Euro
4. Jahr	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 20.000 Euro	Abschreibung: 13.333,34 Euro Restbuchwert: 6.666,66 Euro	Abschreibung: 25.000 Euro Restbuchwert: 35.000 Euro	Abschreibung: 18.000 Euro Restbuchwert: 15.000 Euro
5. Jahr	Abschreibung: 20.000 Euro Restbuchwert: 0 Euro	Abschreibung: 6.666.66 Euro Restbuchwert: 0 Euro	Abschreibung: 35.000 Euro Restbuchwert: 0 Euro	Abschreibung: 15.000 Euro Restbuchwert: 0 Euro

Tabelle 12.1: Beispiel für Abschreibungspläne

Es ist durchaus möglich, bei der Abschreibung den erwarteten Restbuchwert eines Betriebsmittels zu berücksichtigen. In diesem Fall schreibt man den Vermögensgegenstand nur bis auf den Restbuchwert ab, was zur Folge hat, dass in den einzelnen Jahren weniger abgeschrieben wird. Hätte die Maschine beispielsweise am Ende der fünf Jahre einen vermuteten Restbuchwert von 10.000 Euro, würde bei der linearen Abschreibung nur (100.000 Euro – 10.000 Euro) : 5 Jahre = 18.000 Euro pro Jahr abgeschrieben.

Kalkulatorische Kosten

Kalkulatorische Kosten sind betriebsbedingte Wertverbräuche, denen handelsrechtliche Aufwendungen in anderer Höhe (Anderskosten) gegenüberstehen oder die aufgrund der handelsrechtlichen Vorschriften nicht als Aufwand (Zusatzkosten) erfasst werden. Das heißt, sie tauchen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung nicht in gleicher Höhe oder gar nicht auf.

(Mehr zu den kalkulatorischen Kosten finden Sie auch in Kapitel 10.) Die wichtigsten kalkulatorischen Kosten sind:

- ✔ **Kalkulatorische Abschreibungen:** In der Kostenrechnung werden Abschreibungen für einen Vermögensgegenstand nicht nach handels- oder steuerrechtlichen Vorschriften ermittelt, sondern sie sollen den tatsächlichen Wertverlust verursachungsgerecht erfassen. Daher wird beispielsweise in der Kostenrechnung ein Pkw nicht wie in der Finanzbuchhaltung über sechs Jahre abgeschrieben, sondern über zehn Jahre, sofern das der vom Unternehmen erwarteten tatsächlichen Lebensdauer entspricht.

- ✔ **Kalkulatorische Wagnisse:** Hier werden die durchschnittlichen Kostensätze für Einzelwagnisse wie Forderungsausfälle, Währungsverluste, Schwund, Gewährleistungen, Diebstahl, fehlgeschlagene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten oder Unfallschäden (sofern diese nicht fremdversichert sind) angesetzt. Es handelt sich dabei um eine Selbstversicherung, in der sich langfristig tatsächliche Verluste und kalkulatorische Wagniskosten ausgleichen sollen. Nicht einbezogen in die kalkulatorischen Wagnisse wird das allgemeine Unternehmerrisiko, weil es durch den Betriebsgewinn abgegolten wird.

- ✔ **Kalkulatorische Zinsen:** In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung wird der Zinsaufwand erfasst, der für das von den Fremdkapitalgebern bereitgestellte Kapital gezahlt wird. Die Eigenkapitalgeber werden entgolten, indem sie am Gewinn beteiligt werden. In der Kostenrechnung muss aber die Verzinsung des Eigen- und des Fremdkapitals berücksichtigt werden, weil beide Kapitalarten zur Finanzierung des betriebsnotwendigen Anlage- und Umlaufvermögens beitragen und Kapitalkosten verursachen.

Eine einfache Möglichkeit zur Berechnung der kalkulatorischen Zinsen besteht darin, das durchschnittlich betriebsnotwendige Kapital mit dem durchschnittlichen Kapitalkostensatz (mehr dazu in Kapitel 5) des Unternehmens zu multiplizieren. Das *betriebsnotwendige Kapital* entspricht dabei dem durchschnittlich betriebsnotwendigen Vermögen, das in einer Sonderrechnung ermittelt wird.

Zum betriebsnotwendigen Vermögen gehören die für die Leistungserstellung notwendigen Gegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens und der Firmenwert. Allerdings zählen Finanzanlagen oder Werkswohnungen *nicht* zum betriebsnotwendigen Vermögen.

- ✔ **Kalkulatorischer Unternehmerlohn:** Dieser wird angesetzt, wenn der Geschäftsführer kein oder nur ein sehr geringes Gehalt bezieht und aus dem Unternehmensgewinn für seine Arbeit entlohnt wird (Beispiel: Einzelkaufmann). Damit auch ein Gewinn entsteht, muss der Unternehmerlohn wie alle anderen Personalkosten in den Preisen einkalkuliert sein. Als kalkulatorischer Unternehmerlohn kann das Gehalt angesetzt werden, das der Geschäftsführer in einem vergleichbaren Unternehmen erhalten würde.

- ✔ **Kalkulatorische Miete:** Wie auch beim kalkulatorischen Unternehmerlohn spielt hier der Opportunitätsgedanke eine wichtige Rolle: Nutzt ein Unternehmen Räume, die dem Unternehmen selbst gehören, muss es keine Miete zahlen. Allerdings entgeht dem Unternehmen dadurch ein Mietertrag, den es erzielen könnte, wenn es die Räume vermieten würde. Dieser entgangene Mietertrag wird als kalkulatorische Miete berücksichtigt. Damit

stellt sich das Unternehmen nur gleich mit anderen Unternehmen, die die entsprechenden Räumlichkeiten mieten müssen.

Einzel- und Gemeinkosten

Neben der Kostenerfassung hat die Kostenartenrechnung die Aufgabe, die Kosten in Einzelkosten und Gemeinkosten zu trennen (mehr dazu im Abschnitt »Einzel- und Gemeinkosten« weiter vorn in diesem Kapitel). Die Abbildung 12.6 zeigt, wie aus der Kostenartenrechnung heraus Einzel- und Gemeinkosten auf die nächsten Stufen der Kostenrechnung verteilt werden.

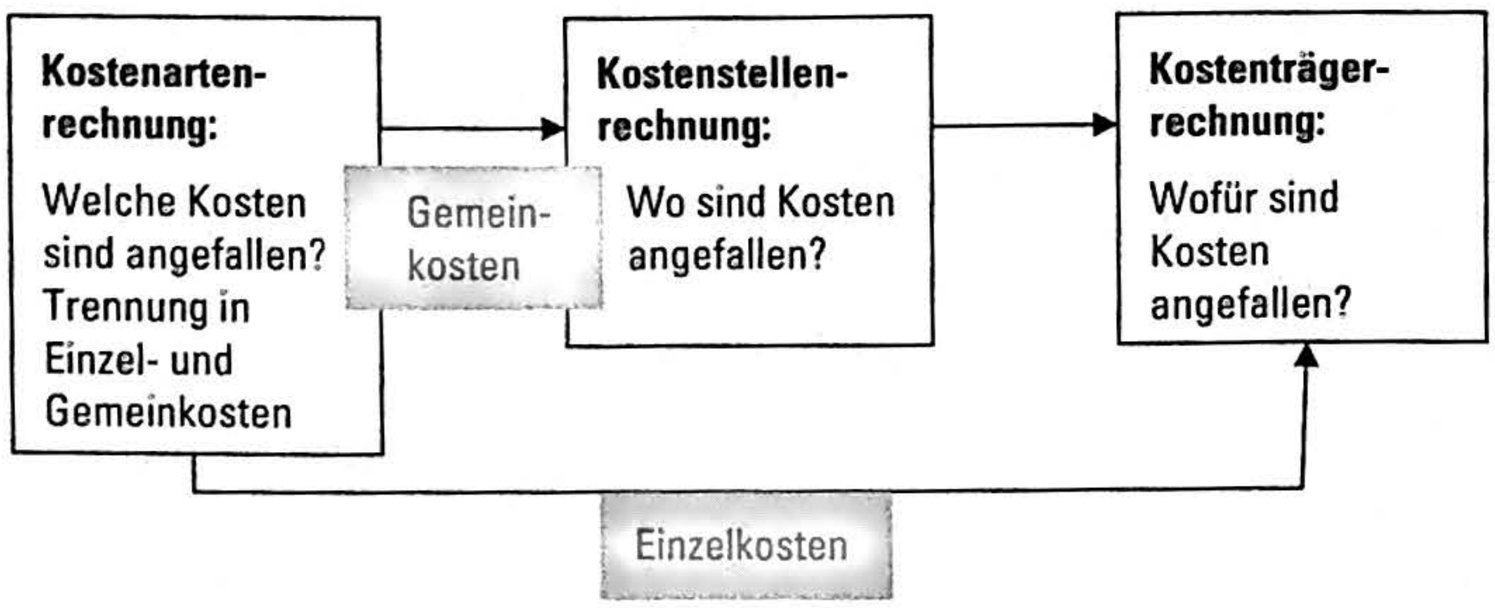


Abbildung 12.6: Verteilung der Einzel- und Gemeinkosten auf die einzelnen Stufen der Kostenrechnung

Aus der Kostenartenrechnung gehen nur die Gemeinkosten in die Kosten**stellen**rechnung ein, während die Einzelkosten direkt in die Kosten**träger**rechnung fließen. Über die Kostenstellenrechnung kommen letztlich aber auch die Gemeinkosten in die Kostenträgerrechnung, sodass den Produkten letztlich sämtliche Kosten angelastet werden.

Die Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenträger sollte möglichst verursachungsgerecht sein. Da Gemeinkosten sich per definitionem den Kostenträgern nicht direkt zurechnen lassen, nimmt man den Umweg über die Kostenstellenrechnung, die damit ein Bindeglied zwischen der Kostenartenrechnung und der Kostenträgerrechnung bildet.

Wohin mit den Gemeinkosten: Die Kostenstellenrechnung

Die *Kostenstellenrechnung* hat die Aufgabe, eine möglichst verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten über die Kostenstellen auf die Kostenträger (Produkte) des Unternehmens zu ermöglichen. Daneben ermöglicht sie eine Wirtschaftlichkeitskontrolle der Kostenstellen durch eine Gegenüberstellung von geplanten Kosten (Plankosten) und tatsächlichen Kosten (Istkosten).

Damit die Frage: »Wo sind die Kosten angefallen?« auch beantwortet werden kann, müssen im Unternehmen zunächst Kostenstellen gebildet werden.

Kostenstellen sind abgegrenzte Teilbereiche des Unternehmens, die kostenrechnerisch selbstständig abgerechnet werden. Die den Kostenstellen zugerechneten Gemeinkosten werden auf die Kostenstellennutzer weiterverrechnet.

Damit die Gemeinkosten möglichst verursachungsgerecht auf die Kostenstellen verteilt werden können, sind bei der Bildung von Kostenstellen folgende Grundsätze zu beachten:

- ✔ Die Kostenstellen müssen eindeutig abgrenzbar sein und eine eindeutige Erfassung und Zuordnung der Kosten ermöglichen.
- ✔ Sie sollen sich an der Organisationsstruktur (Funktionsbereiche, Produktbereiche, Räumlichkeiten) und Verantwortungsstruktur des Unternehmens orientieren (mehr dazu in den Kapiteln 1 und 8), sodass die Kostenstellenverantwortlichen die den Kostenstellen zugeordneten Kosten beeinflussen und für Kostenabweichungen verantwortlich gemacht werden können.

  Für jede Kostenstelle ist eine Bezugsgröße festzulegen, die einen möglichst proportionalen Zusammenhang zwischen den Kosten der Kostenstelle und den in der Kostenstelle erbrachten Leistungen ermöglicht. Dazu zählen beispielsweise Maschinenstunden in der Fertigung: Je mehr Produkteinheiten produziert werden, desto mehr Maschinen sind notwendig und desto höher sind die dabei entstehenden Kosten.
- ✔ Die Kostenstellenbildung muss den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit beachten, da der Verwaltungsaufwand mit der Anzahl der Kostenstellen ansteigt.

Bei den Kostenstellen werden Hauptkostenstellen und Hilfskostenstellen unterschieden.

- ✔ **Hauptkostenstellen** erbringen Leistungen direkt für die Kostenträger, sodass ihre Kosten auch direkt auf diese umgelegt werden. Zu den Hauptkostenstellen werden neben der Fertigung meist auch Materialstellen, Verwaltungsstellen und Vertriebsstellen gezählt.
- ✔ **Hilfskostenstellen** erbringen Hilfsleistungen für andere Kostenstellen, sodass ihre Kosten nicht auf die Kostenträger, sondern auf die Hauptkostenstellen verrechnet werden. Typische Hilfskostenstellen sind allgemeine Hilfskostenstellen wie die Energieerzeugung, die Raumkosten oder die Kantine sowie Fertigungshilfsstellen wie die Arbeitsvorbereitung oder Reparaturwerkstatt.

Die Kostenstellenrechnung erfolgt in drei Schritten:

1. **Zunächst werden die Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen verteilt.**
2. **Dann werden im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung die Kosten der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen umgelegt.**
3. **Im dritten Schritt werden Zuschlagssätze oder Verrechnungssätze berechnet, mit denen die Gemeinkosten dann auf die Kostenträger verrechnet werden können.**

Diese drei Schritte werden im Folgenden anhand eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB) erläutert, der in vielen Industriebetrieben das kaufmännische Handwerkszeug zur Durchführung der Kostenstellenrechnung ist.

Erster Schritt: Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen

Zunächst werden die Gemeinkosten aus der Kostenartenrechnung übernommen und den einzelnen Hilfs- und Hauptkostenstellen zugerechnet. Dies wird an einem Zahlenbeispiel eines Holz verarbeitenden Unternehmens in Tabelle 12.2 dargestellt.

		Kostenstellen					
	Kosten-	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen			
Kostenarten	summe	Gebäude	Strom	Material	Fertigung	Vertrieb	Verwaltung
Löhne und Gehälter	50.000 € →	5.000 €	4.000 €	5.000 €	18.000 €	8.000 €	10.000 €
Hilfs- und Betriebsstoffe	25.000 € →	1.000 €	400 €	10.000 €	8.600 €	1.000 €	4.000 €
Energie	15.000 € →	0 €	15.000 €		0 €	0 €	0 €
kalkulatorische Abschreibungen	40.000 € →	18.000 €	7.000 €	2.000 €	9.000 €	1.000 €	3.000 €
Summe primäre Kosten	**130.000 €**	**24.000 €**	**26.400 €**	**17.000 €**	**35.600 €**	**10.000 €**	**17.000 €**

Tabelle 12.2: Verteilung der Gemeinkosten im Betriebsabrechnungsbogen

Addiert man alle den Hilfs- und Hauptkostenstellen jeweils zugerechneten Gemeinkosten, erhält man die primären Kosten der einzelnen Kostenstellen.

Zweiter Schritt: Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Als Nächstes werden die Kosten der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen im Rahmen einer *innerbetrieblichen Leistungsverrechnung* umgelegt.

1. **Die Kosten der Hilfskostenstelle »Gebäude« werden auf die anderen Kostenstellen umgelegt.**

   Dazu benötigt man einen geeigneten Verrechnungssatz. Bei den Gebäudekosten bietet sich hier beispielsweise die genutzte Raumfläche an. Angenommen, das Gebäude hat eine von den Kostenstellen insgesamt beanspruchte Fläche von 2.000 Quadratmetern. Dann beträgt der Verrechnungssatz pro Quadratmeter:

   24.000 Euro / 2.000 m^2 = 12 Euro/m^2

   Belegt die Kostenstelle »Strom« eine Fläche von 300 Quadratmetern, so werden ihr von der Hilfskostenstelle »Gebäude« folgende Kosten angelastet:

   300 m^2 · 12 Euro/m^2 = 3.600 Euro

2. **Anschließend werden die Kosten der Hilfskostenstelle »Strom« auf die anderen Kostenstellen verteilt.**

   Als Verrechnungsgröße kann hier der Stromverbrauch der Kostenstellen in Kilowattstunden (kwh) herangezogen werden. Berücksichtigt man bei der Kostenstelle Strom neben

den primären Kosten von 26.400 Euro auch die anteiligen Gebäudekosten von 3.600 Euro, so kann der Verrechnungssatz bei einem Gesamtstromverbrauch von 200.000 Kilowattstunden berechnet werden mit

30.000 Euro : 200.000 kwh = 0,15 Euro/kwh

Die Hauptkostenstellen werden gemäß ihrem Stromverbrauch belastet.

Zur Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung gibt es verschiedene Verfahren, die den unterschiedlichen Leistungsverflechtungen gerecht werden. Im Beispiel wurde das *Stufenleiterverfahren* angewendet, das unterstellt, dass die Kostenstelle »Strom« zwar Leistungen von der Kostenstelle »Gebäude« bezieht, aber nicht umgekehrt. Es gibt aber auch andere, komplizierte Verfahren, die gegenseitige Leistungsverflechtungen der Hilfskostenstellen untereinander berücksichtigen.

Die bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung umgelegten Kosten werden *sekundäre Kosten* genannt. In Tabelle 12.3 wird die innerbetriebliche Leistungsverrechnung im unteren Teil der Tabelle durchgeführt.

		Kostenstellen					
		Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen			
Kostenarten	Kostensumme	Gebäude	Strom	Material	Fertigung	Vertrieb	Verwaltung
Löhne und Gehälter	50.000 €	5.000 €	4.000 €	5.000 €	18.000 €	8.000 €	10.000 €
Hilfs- und Betriebsstoffe	25.000 €	1.000 €	400 €	10.000 €	8.600 €	1.000 €	4.000 €
Energie	15.000 €	0 €	15.000 €		0 €	0 €	0 €
kalkulatorische Abschreibungen	40.000 €	18.000 €	7.000 €	2.000 €	9.000 €	1.000 €	3.000 €
Summe primäre Kosten	130.000 €	24.000 €	26.400 €	17.000 €	35.600 €	10.000 €	17.000 €
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung							
Kosten Gebäude		–24.000 € →	3.600 €	2.400 €	14.000 €	1.000 €	3.000 €
Kosten Strom			–30.000 € →	2.600 €	18.400 €	3.000 €	6.000 €
Gesamtkosten	**130.000 €**	**0 €**	**0 €**	**22.000 €**	**68.000 €**	**14.000 €**	**26.000 €**

Tabelle 12.3: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung im Betriebsabrechnungsbogen

Nach diesem zweiten Schritt steht fest, wie hoch die Gesamtkosten der Hauptkostenstellen sind. Somit können im dritten Schritt die Zuschlagssätze für die Produktkalkulation bestimmt werden. Wenn jetzt auch noch feststeht, wie hoch die jeweiligen Einzelkosten der Kostenstellen sind, kann zudem eine Wirtschaftlichkeitskontrolle der Kostenstellen durchgeführt werden.

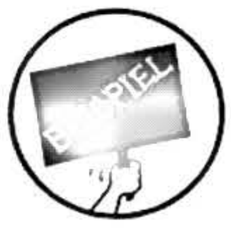
Dritter Schritt: Ermittlung der Verrechnungssätze für die Produktkalkulation

Der dritte Schritt in der Kostenstellenrechnung besteht darin, die Gemeinkostenzuschlagssätze zu ermitteln, die in der Kostenträgerrechnung für die Produktkalkulation, die sich an die Kostenstellenrechnung anschließt, benötigt werden.

Zur Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze werden die Gemeinkosten der Hauptstellen durch eine Bezugsgröße geteilt, die möglichst in einem proportionalen Zusammenhang zu den Gemeinkosten steht. Im Klartext heißt hier die Forderung: Wenn sich die Gemeinkosten um x Prozent verändern, dann soll sich auch die Bezugsgröße um x Prozent verändern, damit die Gemeinkostenverrechnung auch verursachungsgerecht ist. In der Praxis ist es oft nicht einfach, entsprechende Bezugsgrößen zu finden.

In der traditionellen Kostenrechnung haben sich die folgenden Bezugsgrößen durchgesetzt:

- ✔ Der Kalkulationssatz der Hauptkostenstelle »Material« wird ermittelt, indem die Gemeinkosten dieser Kostenstelle durch die Materialeinzelkosten geteilt werden.
- ✔ Der Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz ergibt sich, indem die Fertigungsgemeinkosten durch die Fertigungseinzelkosten geteilt werden. Als Fertigungseinzelkosten setzt man häufig die Fertigungslöhne an.
- ✔ In der Verwaltung und im Vertrieb ist es besonders schwierig, geeignete Bezugsgrößen zu finden. Daher werden in der Regel sämtliche Einzel- und Gemeinkosten der *anderen* Kostenstellen als Bezugsgröße angesetzt, die man auch als *Herstellkosten* bezeichnet.



Bevor die Gemeinkostenzuschlagssätze für das fortgeführte Beispiel (mehr dazu im Abschnitt »Erster Schritt: Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen« weiter vorn in diesem Kapitel) errechnet werden können, müssen erst die Einzelkosten der Hauptkostenstellen und die Herstellkosten ermittelt werden. Mit den folgenden Zahlen wird dabei weitergerechnet, wobei sich die Herstellkosten aus der Summe der Einzel- und Gemeinkosten der beiden Hauptkostenstellen Material und Fertigung ergeben:

- ✔ Materialeinzelkosten: 100.000 Euro
- ✔ Fertigungseinzelkosten: 204.000 Euro
- ✔ Herstellkosten: 100.000 Euro + 204.000 Euro + 22.000 Euro + 68.000 Euro = 394.000 Euro

Für das Beispiel mit dem Betriebsabrechnungsbogen aus dem Abschnitt »Zweiter Schritt: Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung« ergeben sich die in der Tabelle 12.4 berechneten Gemeinkostenzuschlagssätze.

Gemeinkosten-zuschlagssatz	Ermittlung/Formeln	Ergebnis
Materialgemein-kostenzuschlagssatz	$\frac{\textit{Materialgemeinkosten}}{\textit{Materialeinzelkosten}} \cdot 100 = \frac{22.000\,€}{100.000\,€} \cdot 100$	22%
Fertigungsgemein-kostenzuschlagssatz	$\frac{\textit{Fertigungsgemeinkosten}}{\textit{Fertigungseinzelkosten}} \cdot 100 = \frac{68.000\,€}{204.000\,€} \cdot 100$	33,33%
Vertriebsgemein-kostenzuschlagssatz	$\frac{\textit{Vertriebsgemeinkosten}}{\textit{Herstellkosten}} \cdot 100 = \frac{14.000\,€}{394.000\,€} \cdot 100$	3,55%
Verwaltungsgemein-kostenzuschlagssatz	$\frac{\textit{Verwaltungsgemeinkosten}}{\textit{Herstellkosten}} \cdot 100 = \frac{26.000\,€}{394.000\,€} \cdot 100$	6,6%

Tabelle 12.4: Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze

Nachdem in diesem letzten Schritt der Kostenstellenrechnung die Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt wurden, können nun in der Kostenträgerrechnung die Produktkosten kalkuliert werden.

Was kosten meine Produkte: Die Kostenträgerrechnung

Die *Kostenträgerrechnung* beantwortet die Frage: »Wofür sind Kosten angefallen?« Hier werden sowohl die Einzelkosten als auch die Gemeinkosten der Kostenträger (das heißt der Produkte und Dienstleistungen) verrechnet. Dabei ist zwischen der Kostenträgerstückrechnung und der Kostenträgerzeitrechnung zu unterscheiden.

- ✔ Bei der **Kostenträger*stück*rechnung** werden die Herstellkosten und Selbstkosten *pro Stück* berechnet. Sie wird auch *Kalkulation* genannt und liefert wichtige Informationen für betriebliche Entscheidungen (Preisfindung, Preisuntergrenze, innerbetriebliche Verrechnungspreise).
- ✔ In der **Kostenträger*zeit*rechnung** werden *sämtliche* in einer Abrechnungsperiode angefallenen Kosten erfasst und auf die Kostenträger verteilt. Werden zusätzlich die Erlöse der Kostenträger berücksichtigt, so kann eine kalkulatorische Erfolgsrechnung aufgestellt werden. Diese ermöglicht die Ermittlung der Erfolgsbeiträge einzelner Produkte und des kurzfristigen Betriebserfolgs.

Die beiden Verfahren der Kostenträgerzeitrechnung (das Umsatzkosten- und das Gesamtkostenverfahren) wurden bereits in Kapitel 11 vorgestellt, sodass an dieser Stelle nicht weiter auf die Kostenträgerzeitrechnung eingegangen wird.

Zur Durchführung der Kostenträgerstückrechnung gibt es je nach Art der erstellten Produkte verschiedene Kalkulationsverfahren, die wir im Folgenden kurz erläutern.

Zuschlagskalkulation: Das Standardverfahren

Bei der Zuschlagskalkulation werden den Kostenträgern die Einzelkosten direkt zugeschlagen. Die Gemeinkosten werden über die verschiedenen Zuschlagssätze, die in der Kostenstellenrechnung ermittelt werden, zugerechnet. Das typische Kalkulationsschema zur Berechnung der Herstell- und Selbstkosten im Rahmen einer differenzierenden Zuschlagskalkulation sieht wie folgt aus:

Materialkosten	*Materialeinzelkosten*
	+ *Materialgemeinkosten*
+ ***Fertigungskosten***	*Fertigungseinzelkosten*
	+ *Fertigungsgemeinkosten*
	+ *Sondereinzelkosten der Fertigung*
= ***Herstellkosten***	
+ ***Verwaltungsgemeinkosten***	
+ ***Vertriebskosten***	*Vertriebseinzelkosten*
	+ *Vertriebsgemeinkosten*
	+ *Sondereinzelkosten des Vertriebs*
= ***Selbstkosten***	

Die Zuschlagskalkulation wird bei Einzel- (Bau von Großanlagen) und Serienfertigung (Automobilfertigung) angewendet. Sie ist das am häufigsten verwendete Verfahren.

Bevor die Herstell- und Selbstkosten für das aus dem Abschnitt »Erster Schritt: Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen« fortgeführte Beispiel nach der Zuschlagskalkulation kalkuliert werden können, müssen neben den oben ermittelten Zuschlagssätzen die Einzelkosten für ein bestimmtes Produkt (in diesem Fall ein besonderer Holzrahmen) bekannt sein. Folgende Daten liegen vor:

- ✔ Materialeinzelkosten: 15 Euro
- ✔ Fertigungslöhne: 33 Euro
- ✔ Sondereinzelkosten der Fertigung: 3 Euro (Spezialwerkzeug)
- ✔ Vertriebseinzelkosten: 6 Euro (Vertriebsprovision)
- ✔ Sondereinzelkosten des Vertriebs: 8 Euro (bruchsichere Spezialverpackung)

Ferner gelten die in Tabelle 12.4 berechneten Gemeinkostenzuschlagssätze. Die Herstell- und Selbstkosten pro Stück können dann nach dem in Tabelle 12.5 dargestellten Schema ermittelt werden.

Kostenarten	Kosten (Euro/Stück)	Zuschläge
Materialeinzelkosten	15,00	
+ Materialgemeinkosten	3,30	22%
= Materialkosten (1)	18,30	
+ Fertigungseinzelkosten	33,00	
+ Fertigungsgemeinkosten	11,00	33,33%
+ Sondereinzelkosten der Fertigung	3,00	
= Fertigungskosten (2)	47,00	
Herstellkosten (1) + (2) = (3)	65,30	
Verwaltungsgemeinkosten (4)	4,31	6,6%
Vertriebseinzelkosten	6,00	
+ Vertriebsgemeinkosten	2,32	3,55%
+ Sondereinzelkosten des Vertriebs	8,00	
= Vertriebskosten (5)	16,32	
Selbstkosten (3) + (4) + (5)	85,93	

Tabelle 12.5: Beispiel für eine Kostenkalkulation mithilfe der Zuschlagskalkulation

Die Herstellkosten sind hier gleich der Summe der Material- und Fertigungskosten, die sich aus den Einzelkosten und den mithilfe der Zuschlagssätze errechneten Gemeinkosten zusammensetzen, zuzüglich der Sondereinzelkosten der Fertigung. Werden zu den Herstellkosten noch die Verwaltungsgemeinkosten und die Vertriebskosten dazugerechnet, erhält man die Selbstkosten einer Produkteinheit.

Divisionskalkulation: Einfacher geht es nicht

Die *Divisionskalkulation* wird zur Ermittlung der Selbstkosten bei der Massenfertigung eines einheitlichen Produktes angewendet. Dabei wird unterschieden in:

- **Einstufige Divisionskalkulation:** Fertigt das Unternehmen nur ein einziges Produkt in einem einstufigen Produktionsprozess und treten keine Lagerbestände auf, werden die Selbstkosten pro Stück wie folgt ermittelt:

$$\textit{Selbstkosten pro Stück} = \frac{\textit{Gesamtkosten einer Periode}}{\textit{Produktionsmenge}}$$

- **Zwei- oder mehrstufige Divisionskalkulation:** Hier verläuft der Produktionsprozess in mehreren Fertigungsstufen und/oder es treten Lagerbestände auf. Die Gesamtkosten werden in diesem Fall in Kostenblöcke aufgeteilt, die Kosten eines Kostenblocks werden wiederum auf die erstellte Leistung verteilt. Die Selbstkosten ergeben sich dabei aus der Summe der Stückkosten der Kostenblöcke.

Die Divisionskalkulation wird nur von wenigen Unternehmen angewendet, denn kaum ein Unternehmen fertigt nur ein Produkt.

Äquivalenzziffernkalkulation: Mit Kostenverhältnissen rechnen

Die Äquivalenzziffernkalkulation ist sinnvoll, wenn mehrere artähnliche Produkte (Sortenfertigung) mit fertigungstechnischen Ähnlichkeiten (zum Beispiel bei der Holzverarbeitung) hergestellt werden. Das Geheimnis dieser Kalkulation besteht darin, dass für die artverwandten Produkte einmalig die (möglichst konstant bleibenden) Kostenverhältnisse zueinander festgelegt werden und in Äquivalenzziffern (Kostengewichtungsziffern) ausgedrückt werden. Je höher die Äquivalenzziffer eines Produktes ist, desto höher ist auch die Kostenbelastung dieses Produktes.

Die Selbstkosten pro Sorte werden bei der Äquivalenzziffernkalkulation ermittelt, indem zunächst die Äquivalenzziffer jeder Sorte (zum Beispiel 1,2 der Sorte A) mit der produzierten Menge (zum Beispiel 10.000 Stück der Sorte A) multipliziert wird:

1,2 · 10.000 = 12.000 Rechnungseinheiten

Anschließend werden die Gesamtkosten (beispielsweise 4.000.000 Euro) geteilt durch die Summe der Rechnungseinheiten aller Sorten (beispielsweise 50.000 Recheneinheiten). Das Ergebnis sind dann die Stückkosten pro Recheneinheit:

4.000.000 Euro : 50.000 Recheneinheiten = 80 Euro pro Recheneinheit

Die Selbstkosten pro Stück einer Sorte ergeben sich, indem die Selbstkosten pro Recheneinheit mit der Äquivalenzziffer der Sorte multipliziert wird. Bei der Sorte A betragen die Selbstkosten dann:

80 Euro · 1,2 = 96 Euro

Kuppelkalkulation: Wenn zwangsläufig mehrere Produkte erstellt werden

Von einer *Kuppelproduktion* spricht man, wenn (meist technisch bedingt) in einem Produktionsprozess zwangsläufig mehrere verschiedene Produkte entstehen, zum Beispiel Roheisen, Gas und Schlacke in Hochöfen oder Benzin, Öl und Gas in Raffinerien.

Die Gesamtkosten lassen sich bei der Kuppelkalkulation nur auf die Gesamtheit der Produkte zurechnen.

Nach dem Prinzip der Kostentragfähigkeit werden die Kosten nach dem Restwertverfahren oder nach der Marktpreisverhältnisrechnung den Produkten zugerechnet:

- ✔ Das **Restwertverfahren** wird angewendet, wenn bei der Kuppelproduktion ein Hauptprodukt und mehrere Nebenprodukte entstehen. Für die Nebenprodukte wird angenommen,

Die Divisionskalkulation wird nur von wenigen Unternehmen angewendet, denn kaum ein Unternehmen fertigt nur ein Produkt.

Äquivalenzziffernkalkulation: Mit Kostenverhältnissen rechnen

Die Äquivalenzziffernkalkulation ist sinnvoll, wenn mehrere artähnliche Produkte (Sortenfertigung) mit fertigungstechnischen Ähnlichkeiten (zum Beispiel bei der Holzverarbeitung) hergestellt werden. Das Geheimnis dieser Kalkulation besteht darin, dass für die artverwandten Produkte einmalig die (möglichst konstant bleibenden) Kostenverhältnisse zueinander festgelegt werden und in Äquivalenzziffern (Kostengewichtungsziffern) ausgedrückt werden. Je höher die Äquivalenzziffer eines Produktes ist, desto höher ist auch die Kostenbelastung dieses Produktes.

Die Selbstkosten pro Sorte werden bei der Äquivalenzziffernkalkulation ermittelt, indem zunächst die Äquivalenzziffer jeder Sorte (zum Beispiel 1,2 der Sorte A) mit der produzierten Menge (zum Beispiel 10.000 Stück der Sorte A) multipliziert wird:

1,2 · 10.000 = 12.000 Rechnungseinheiten

Anschließend werden die Gesamtkosten (beispielsweise 4.000.000 Euro) geteilt durch die Summe der Rechnungseinheiten aller Sorten (beispielsweise 50.000 Recheneinheiten). Das Ergebnis sind dann die Stückkosten pro Recheneinheit:

4.000.000 Euro : 50.000 Recheneinheiten = 80 Euro pro Recheneinheit

Die Selbstkosten pro Stück einer Sorte ergeben sich, indem die Selbstkosten pro Recheneinheit mit der Äquivalenzziffer der Sorte multipliziert wird. Bei der Sorte A betragen die Selbstkosten dann:

80 Euro · 1,2 = 96 Euro

Kuppelkalkulation: Wenn zwangsläufig mehrere Produkte erstellt werden

Von einer *Kuppelproduktion* spricht man, wenn (meist technisch bedingt) in einem Produktionsprozess zwangsläufig mehrere verschiedene Produkte entstehen, zum Beispiel Roheisen, Gas und Schlacke in Hochöfen oder Benzin, Öl und Gas in Raffinerien.

Die Gesamtkosten lassen sich bei der Kuppelkalkulation nur auf die Gesamtheit der Produkte zurechnen.

Nach dem Prinzip der Kostentragfähigkeit werden die Kosten nach dem Restwertverfahren oder nach der Marktpreisverhältnisrechnung den Produkten zugerechnet:

- ✔ Das **Restwertverfahren** wird angewendet, wenn bei der Kuppelproduktion ein Hauptprodukt und mehrere Nebenprodukte entstehen. Für die Nebenprodukte wird angenommen,

dass deren Kosten gleich deren Erlöse sind. Nur die dann noch verbleibenden Kosten (Restwert) werden dem Hauptprodukt zugerechnet.

- ✔ Die **Marktpreisverhältnisrechnung** setzt voraus, dass mehrere Hauptprodukte entstehen. Die Berechnung entspricht dabei der Äquivalenzziffernrechnung. Als Äquivalenzziffern werden meist die Marktpreise der Hauptprodukte herangezogen.

Aufgrund der Annahmen wird deutlich, dass die Kuppelkalkulation kaum einer verursachungsgerechten Kostenverteilung entspricht. Sie dient daher eher der bilanziellen Bestandsbewertung und ist weniger für kostenrechnerische Zwecke geeignet.

Auf Basis der Selbstkosten den Preis kalkulieren

Die Selbstkosten sind in vielen Unternehmen eine wichtige Grundlage für die Preiskalkulation. Grundsätzlich gilt nämlich: »Verkaufe nicht unter Selbstkosten.« Denn langfristig kann ein Unternehmen nur existieren, wenn sämtliche Kosten abgedeckt sind.

Die Selbstkosten stellen die *langfristige Preisuntergrenze* eines Unternehmens dar.

Da ein Unternehmen aber nicht nur die Kosten decken, sondern auch Gewinn erzielen möchte, kalkulieren viele Unternehmen inzwischen – allerdings wenig lehrbuchhaft – nach folgendem Schema:

Selbstkosten
\+ *Gewinnzuschlag (zum Beispiel 20%)*
= *Zielverkaufspreis (netto)*
\+ *Umsatzsteuer (19%)*
= *Zielverkaufspreis (brutto)*
\+ *Kundenrabatte (zum Beispiel 20%)*
= ***ausgewiesenener Preis***

Was an der klassischen Kostenrechnung kritisch ist

Die klassische Kostenrechnung ist eine *Vollkostenkalkulation*. Das bedeutet, dass den Kostenträgern sämtliche Kosten perioden- und verursachungsgerecht zugerechnet werden, es werden also alle Kosten auf die Produkte verteilt. Die Vollkostenrechnung ist jedoch für unternehmerische, markt- und zukunftsbezogene Entscheidungen nur bedingt geeignet, da sie für diese Zwecke erhebliche Schwachstellen aufweist:

- ✔ **Willkürliche Schlüsselung der Gemeinkosten auf die Kostenträger.** In der Kostenrechnung werden Zuschlags- oder Verrechnungssätze ermittelt, mit denen die Gemeinkosten

der Kostenstellen auf die Kostenträger umgelegt werden. Dieser Schlüsselung liegen Verursachungsannahmen zugrunde, die oft problematisch sind, weil sie nur begrenzt richtig sind. Dieses Problem wird noch dadurch verschärft, dass der Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten in vielen Unternehmen durch eine Zunahme von Verwaltungstätigkeiten und anderen Gemeinkosten (zum Beispiel Energiekosten) stetig angestiegen ist. Wenn Gemeinkosten willkürlich auf die Kostenträger verteilt werden, kann es passieren, dass Unternehmen Selbstkosten für ihre Produkte kalkulieren, die entweder zu hoch oder zu niedrig sind, und daher zu einer falschen Preisgestaltung verleitet werden.

- **Proportionalisierung von Fixkosten.** Bei der klassischen Kostenkalkulation besteht das Problem, dass sie wenig Aussagen über die Veränderung der Kosten bei Änderung der Beschäftigungsmenge zulässt. Denn die Höhe der Selbstkosten pro Stück bezieht sich immer nur auf einen bestimmten Beschäftigungsgrad. Mit zunehmender Ausbringungsmenge verteilen sich aber die Fixkosten (gleich Gemeinkosten) auf mehr Stück, sodass die Selbstkosten pro Stück sinken (auch Fixkostendegressionseffekt genannt). Umgekehrt führt eine sinkende Produktionsmenge zu steigenden Fixkosten pro Stück. Dabei besteht die Gefahr, dass sich das Unternehmen aus dem Markt regelrecht »rauskalkuliert«.

Ein Reisebüro aus Köln bietet eine dreitägige Busreise nach Wien an. Fahrer und Bus kosten 2.800 Euro. Pro Fahrgast fallen Übernachtungskosten und Eintrittskosten in Höhe von 100 Euro an. Der Bus kann maximal 50 Personen befördern. Es wird mit einer Auslastung von 40 Personen gerechnet. Zunächst wird ein kostendeckender Preis von 170 Euro (2.800 Euro / 40 + 100 Euro) verlangt. Bei mehr als 40 Anmeldungen würde für das Reisebüro ein Gewinn entstehen. Es melden sich aber nur 30 Personen an. Aufgrund der nicht abgedeckten Fixkosten entsteht ein Verlust von 700 Euro [30 · 170 Euro – (2.800 Euro + 30 · 100 Euro)]. Die nächste Reise nach Wien wird daher zu einem Preis von 240 Euro (2.800 Euro / 20 + 100 Euro) angeboten. Es melden sich nur noch 15 Personen an. Wieder entsteht ein Verlust, und der Preis für die dritte Reise wird daher direkt auf 300 Euro angehoben, da endlich ein Gewinn entstehen soll. Leider meldet sich niemand mehr für die Reise.

- **Rechnung mit Istkosten oder Durchschnittskosten.** Generell rechnet die klassische Kostenrechnung mit Istkosten oder durchschnittlichen Istkosten aus der Vergangenheit. Kann man aber ein Auto steuern, indem man nur ständig in den Rückspiegel schaut und überprüft, ob man noch auf der Straße ist? Wohl kaum, man sollte sich schon Gedanken über den noch vor sich liegenden Weg machen, wenn man ein bestimmtes Ziel erreichen möchte. Daher ist es in der Kostenrechnung sinnvoll, eine Plankostenrechnung durchzuführen (mehr dazu weiter hinten in diesem Kapitel).

Aufgrund der genannten Schwachstellen der klassischen Kostenrechnung werden in den nächsten Abschnitten weitere Instrumente und Methoden (man kann auch *Tools* sagen, das klingt kompetenter) vorgestellt, die die genannten Kritikpunkte aufgreifen und entsprechend veränderte Kalkulationen anstellen. Diese sollen aber die klassische Kostenrechnung nicht ersetzen, sondern nur ergänzen.

Verdiene ich etwas mit meinen Produkten: Die Deckungsbeitragsrechnung

Zur Vermeidung des Problems einer nicht verursachungsgerechten Gemeinkostenschlüsselung gibt es die Teilkostenrechnung.

Teilkostenrechnung bedeutet *nicht*, dass nicht alle Kosten berücksichtigt und verrechnet werden. Der Unterschied zur Vollkostenrechnung besteht darin, dass bei der Teilkostenrechnung die Kosten in fixe und variable Bestandteile aufgeteilt werden und den Kostenträgern nur die Kosten zugerechnet werden, bei denen ein Verursachungszusammenhang besteht. Die Fixkosten, die den Kostenträgern nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden können, werden als Block in das Betriebsergebnis übernommen.

Die Arten der Teilkostenrechnung sehen Sie in Abbildung 12.7 in der Übersicht.

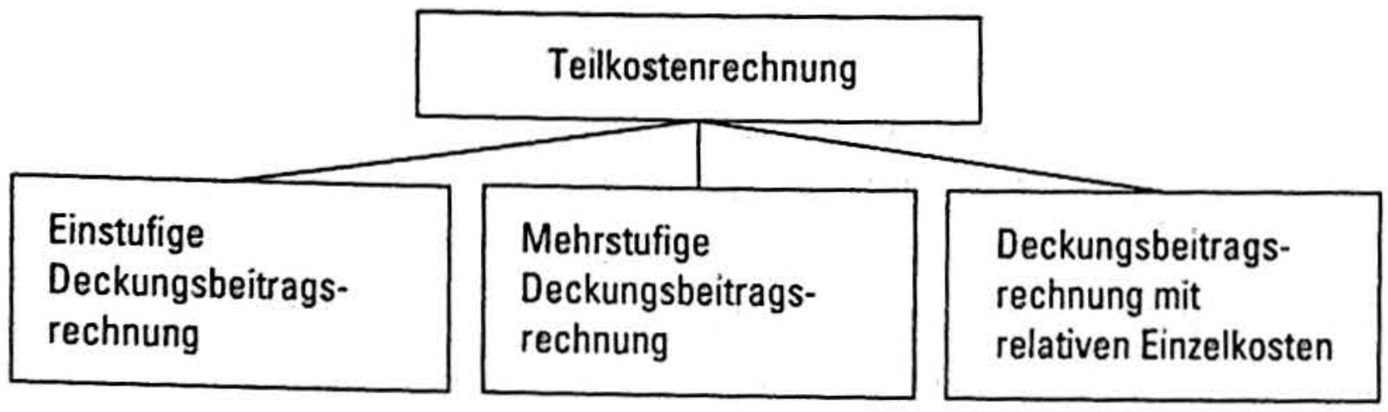


Abbildung 12.7: Arten der Teilkostenrechnung im Überblick

Bevor die einzelnen Arten der Deckungsbeitragsrechnung erläutert werden, sind zunächst die Begriffe Deckungsbeitrag und Deckungsbeitragsrechnung zu klären:

- ✔ Der **Deckungsbeitrag** ist die Differenz aus Erlösen und variablen Kosten. Er sagt aus, welchen Beitrag ein Produkt zur Abdeckung der fixen Kosten und zur Gewinnerzielung beiträgt.

- ✔ Die **Deckungsbeitragsrechnung** liefert Informationen zur Erfolgssituation eines Produktes und bildet die Grundlage für absatzpolitische Entscheidungen. Gegenstand der Deckungsbeitragsrechnung können Produkte, Produktgruppen, Kunden, Unternehmensbereiche oder Regionen sein. Sie erlaubt daher wichtige Erkenntnisse über die Kosten-, Erlös- und Erfolgsentstehung innerhalb eines Unternehmens.

Einstufige Deckungsbeitragsrechnung

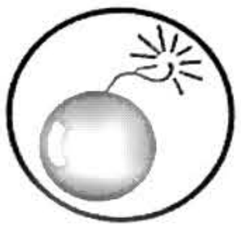
Bei der *einstufigen Deckungsbeitragsrechnung* werden zunächst die Deckungsbeiträge der Produkte ermittelt und dann erst sämtliche Fixkosten in einer Summe von den Deckungsbeiträgen abgezogen.

Die Tabelle 12.6 zeigt die einstufige Deckungsbeitragsrechnung an einem Beispiel.

Produkt	A	B	C	D
Umsatzerlöse	1.400	2.700	900	1.900
– variable Kosten	800	2.200	1.100	1.500
= *Deckungsbeitrag*	600	500	-200	400
Summe der Deckungsbeiträge	1.300			
– fixe Kosten	700			
= *Betriebserfolg*	600			

Tabelle 12.6: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (alle Zahlen in 1.000 Euro)

Das Beispiel zeigt, dass die Produkte A, B und D positive Deckungsbeiträge liefern. Da das Produkt C einen negativen Deckungsbeitrag aufweist und noch nicht einmal die variablen Kosten abdeckt, ist zu überlegen, das Produkt aus dem Produktsortiment herauszunehmen, sofern nicht andere Gründe dagegen sprechen. So könnte es zum Beispiel sein, dass das Produkt C sich gerade erst in der Einführungsphase am Markt befindet und daher Anlaufverluste aufweist, aber zukünftig positive Deckungsbeiträge erwartet werden können.



Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung ist ein recht grobes Verfahren, da die Fixkosten pauschal in einem Block verrechnet werden und auf jegliche Zuordnung der Fixkosten auf die Kostenträger verzichtet wird. Eine differenzierte Behandlung der Fixkosten ermöglicht die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung im nächsten Abschnitt.

Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Bei der *mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung* werden die Fixkosten auf unterschiedliche Verrechnungsebenen (zum Beispiel Deckungsbeitrag I, Deckungsbeitrag II) aufgeteilt, sofern sich die Fixkosten den Verrechnungsebenen eindeutig und verursachungsgerecht zurechnen lassen. Typische Verrechnungsebenen in einem Unternehmen sind:

- ✔ **Produkte:** Produktfixkosten sind häufig Kosten, die sich nicht der einzelnen Produkteinheit, wohl aber dem Produkt insgesamt zurechnen lassen, zum Beispiel Entwicklungskosten für das Produkt.
- ✔ **Produktgruppen:** Produktgruppenfixkosten sind Kosten, die sich nur der Produktgruppe und nicht den einzelnen Produkten zuordnen lassen, zum Beispiel Miete für die Werkshalle, in der alle Produkte einer Produktgruppe hergestellt werden.
- ✔ **Unternehmensbereiche:** Bereichsfixkosten sind Kosten, die sich nur dem gesamten Unternehmensbereich zurechnen lassen, zum Beispiel die Verwaltungskosten eines Unternehmensbereichs.

- ✔ **Das Gesamtunternehmen:** Sämtliche restlichen Fixkosten, die den untergeordneten Verrechnungsebenen nicht zugeordnet werden können, werden dem Gesamtunternehmen angelastet, zum Beispiel die Kosten der Unternehmensleitung.

Ein Beispiel für die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung sehen Sie in Tabelle 12.7.

Unternehmensbereiche	Nord		Süd			Summe
Produktgruppen	I		II	III		
Produkte	A	B	C	D	E	
Umsatzerlöse	500	900	1.000	1.400	800	4.600
– variable Kosten	150	500	600	900	400	2.550
= *Deckungsbeitrag I*	***350***	***400***			***400***	***2.050***
			400	***500***		
– fixe Kosten Produkte	50	120	140	180	120	610
= *Deckungsbeitrag II*	***300***	***280***			***280***	***1.440***
			260	***320***		
– fixe Kosten Produktgruppe		120	80		220	420
= *Deckungsbeitrag III*		***460***	***180***		***380***	***1.020***
– fixe Kosten Unternehmensbereich			210		170	380
= *Deckungsbeitrag IV*			***430***		***210***	***640***
– fixe Kosten Unternehmen					300	300
= *Betriebsergebnis*					***340***	***340***

Tabelle 12.7: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (alle Zahlen in Millionen Euro)

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung in Tabelle 12.7 liefert wichtige Ansatzpunkte für die folgenden Entscheidungen:

- ✔ **Produktpolitik:** Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zeigt auf, wie hoch die Deckungsbeiträge der einzelnen Produkte und Produktgruppen innerhalb eines Unternehmens sind. Damit ist es möglich, ertragsschwache Produktbereiche zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.
- ✔ **Kostenpolitik:** Es wird deutlich, in welchen Unternehmens- und Produktbereichen welche Kostenblöcke vorhanden sind. Durch Kostenvergleiche (im Zeit- oder Branchenvergleich) können Kostensenkungspotenziale ermittelt werden. Beispielsweise kann hier auch beurteilt werden, ob die Eigenfertigung kostengünstiger als ein Fremdbezug ist.
- ✔ **Bereichs-/Standortpolitik:** Der Deckungsbeitrag IV lässt hier Rückschlüsse auf die Ertragskraft einzelner Unternehmensbereiche/Standorte zu. Sofern diese Ertragskraft unbefriedigend ist, muss über entsprechende Maßnahmen (zum Beispiel Verkauf, Stilllegung, Kurzarbeit oder Zusammenlegung) nachgedacht werden.

- ✔ **Investitionspolitik:** In Verbindung mit der Analyse der Produktlebenszyklen (mehr dazu in Kapitel 4) kann die Deckungsbeitragsrechnung Hinweise liefern, in welche Produkte investiert werden sollte und bei welchen Produkten sich eher eine Rückzugsstrategie anbietet.

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung bietet den entscheidenden Vorteil, dass bei allen Entscheidungen deutlich wird, ob sie zum Abbau von Fixkosten führen. Würde sich die Unternehmensleitung beispielsweise dafür entscheiden, Produkt B nicht mehr herzustellen, würden die variablen Kosten und eventuell die fixen Kosten dieses Produkts entfallen, nicht aber die fixen Kosten der Produktgruppe oder des Unternehmensbereichs.

Die (kurzfristige) Preisuntergrenze bestimmen

Langfristig betrachtet müssen die Preise der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens mindestens so hoch wie die Selbstkosten sein, da ansonsten aufgrund von ungedeckten Fixkosten Verluste anfallen, die die Existenz des Unternehmens gefährden könnten. Kurzfristig hingegen kann es in einem Unternehmen durchaus Entscheidungssituationen geben, wo von diesem Grundsatz abgewichen wird.

Die Produktionskapazitäten des Unternehmens sind nicht voll ausgelastet. Da die Fixkosten der Produktion kurzfristig nicht veränderbar sind, sind sie für die Entscheidung, einen Zusatzauftrag anzunehmen, derzeit entscheidungsirrelevant. Wenn durch die Erlöse zumindest die variablen Kosten abgedeckt werden, lohnt es sich für das Unternehmen, den Zusatzauftrag anzunehmen. Jeder Erlös oberhalb der variablen Kosten liefert einen zusätzlichen Deckungsbeitrag zur Deckung der Fixkosten beziehungsweise erhöht den Gewinn. Auf Basis des Beispiels zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (siehe Tabelle 12.7) würde es sich für das Unternehmen bei noch freien Kapazitäten für das Produkt A lohnen, einen Zusatzauftrag mit einem Erlös von 50 Millionen Euro anzunehmen, wenn dadurch die variablen Kosten dieses Produkts nur um 40 Millionen Euro ansteigen würden. Der zusätzliche Deckungsbeitrag von zehn Millionen Euro würde die Deckungsbeiträge I und II des Produkts A sowie alle folgenden Deckungsbeiträge bis hin zum Betriebsergebnis entsprechend erhöhen.

Zusammenfassend gilt folgende einfache Merkregel:

- ✔ **Langfristige Preisuntergrenze:** der Preis muss mindestens so hoch wie die Selbstkosten sein
- ✔ **Kurzfristige Preisuntergrenze:** der Preis muss mindestens so hoch wie die variablen Kosten sein

Für ein Unternehmen ist es deshalb aus Wettbewerbsgründen betriebswirtschaftlich sinnvoll und notwendig, die Selbstkosten aus der Kostenträgerrechnung zu kennen und zusätzlich über eine auf Daten der Kostenrechnung basierende Deckungsbeitragsrechnung zu verfügen, aus der die kurzfristige Preisuntergrenze abgeleitet und Auswirkungen von Preisentscheidungen kalkuliert werden können.

Auf lange Sicht sind übrigens alle Kosten variabel. Die Anschaffungskosten einer Maschine beispielsweise werden über die Abschreibungen auf die Jahre der Nutzung verteilt. Abschreibungen sind fixe Kosten, da sie unabhängig von der Beschäftigung der Maschine sind. Irgendwann ist auch eine Maschine voll abgeschrieben und es muss über die Neuanschaffung entschieden werden. In diesem Moment sind die Anschaffungskosten variable Kosten, da sie abhängig von der Kaufentscheidung sind.

Sofern in der Kostenträgerzeitrechnung, der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung und der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung jeweils mit gleich hohen Umsatzerlösen und Kosten gerechnet werden, kommen alle drei Kostenrechnungssysteme zu einem identischen Betriebsergebnis. Die Rechnungen unterscheiden sich allerdings in der Behandlung der Fixkosten.

Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten

In der von P. Riebel entwickelten Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten werden nur ganz bestimmte Kosten berücksichtigt. Dabei wird auf jegliche Form der Schlüsselung verzichtet. Daher werden die Gemeinkosten, auch die variablen Gemeinkosten (zum Beispiel Schmiermittel, Schrauben und Kleinteile), nicht auf die Kostenträger aufgeteilt.

Bei der *Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten* werden den Bezugsobjekten (Produkte, Produktgruppen, Aufträge, Kunden, Kostenstellen, Zeiträume) nur die dem jeweiligen Bezugsobjekt direkt zurechenbaren Einzelkosten angelastet. Da der Einzelkostenbegriff daher streng auf das jeweilige Kalkulationsobjekt bezogen ist, spricht man von *relativen Einzelkosten*.

Es ist durchaus denkbar, dass Kosten für ein bestimmtes Bezugsobjekt Einzelkosten sind, während sie für ein anderes Bezugsobjekt Gemeinkosten darstellen und deshalb nicht berücksichtigt werden.

Die Hilfslöhne einer bestimmten Fertigungskostenstelle sind für diese Kostenstelle direkt zurechenbare Einzelkosten. Für die in dieser Kostenstelle bearbeiteten Produkte sind diese Kosten jedoch nicht anlastbare Gemeinkosten, da die Hilfslöhne nur über eine Schlüsselung auf die Produkte verrechnet werden können.

Die relative Einzelkostenrechnung setzt daher eine Bezugsgrößenhierarchie (Kostenträger, Kostenträgergruppen, Kostenstellen, Teilbetriebe, Gesamtunternehmung) und eine stark differenzierte Kostenauflösung voraus. Sie ist deshalb vergleichsweise aufwendig und in der betrieblichen Praxis weniger verbreitet.

Mit zukünftigen Kosten rechnen: Die Plankostenrechnung

Während die bisher in diesem Kapitel vorgestellten Kostenrechnungssysteme auf Ist- oder Durchschnittskosten, also aus der Vergangenheit bekannte Kosten, zurückgreifen, wird in der

Plankostenrechnung mit *zukünftig erwarteten Kosten für kommende Zeiträume* (Plankosten) kalkuliert. Die Plankostenrechnung hat folgende Aufgaben:

- ✔ **Planung:** Ermittlung von Planinformationen für zukünftige Entscheidungen, beispielsweise die Ermittlung zukünftig erwarteter Selbstkosten.
- ✔ **Kostenkontrolle:** Vergleich von Plankosten und Istkosten zur Aufdeckung von Unwirtschaftlichkeiten und zur Ableitung von Gegenmaßnahmen, beispielsweise die Aufdeckung und Analyse von Kostenabweichungen einer Kostenstelle und Einleitung von Kostensenkungsmaßnahmen.

Da die Plankostenrechnung als Vollkostenrechnung und als Teilkostenrechnung durchgeführt werden kann, unterscheidet man zwischen der starren und der flexiblen Plankostenrechnung.

Starre Plankostenrechnung: Mit Vollkosten kalkulieren

Bei der starren Plankostenrechnung werden sämtliche Kosten wie in der Vollkostenrechnung vorkalkuliert. Dabei erfolgt allerdings keine Trennung von fixen und variablen Kosten.

In der starren Plankostenrechnung werden folgende Rechengrößen verwendet:

- ✔ $Plankosten = Planmenge \cdot Planpreis$
- ✔ $Verrechnete\ Plankosten = \frac{Plankosten}{Planmenge} \cdot Istmenge$
- ✔ $Istkosten = Istmenge \cdot Istpreis$
- ✔ $Abweichung = Istkosten - verrechnete\ Plankosten$

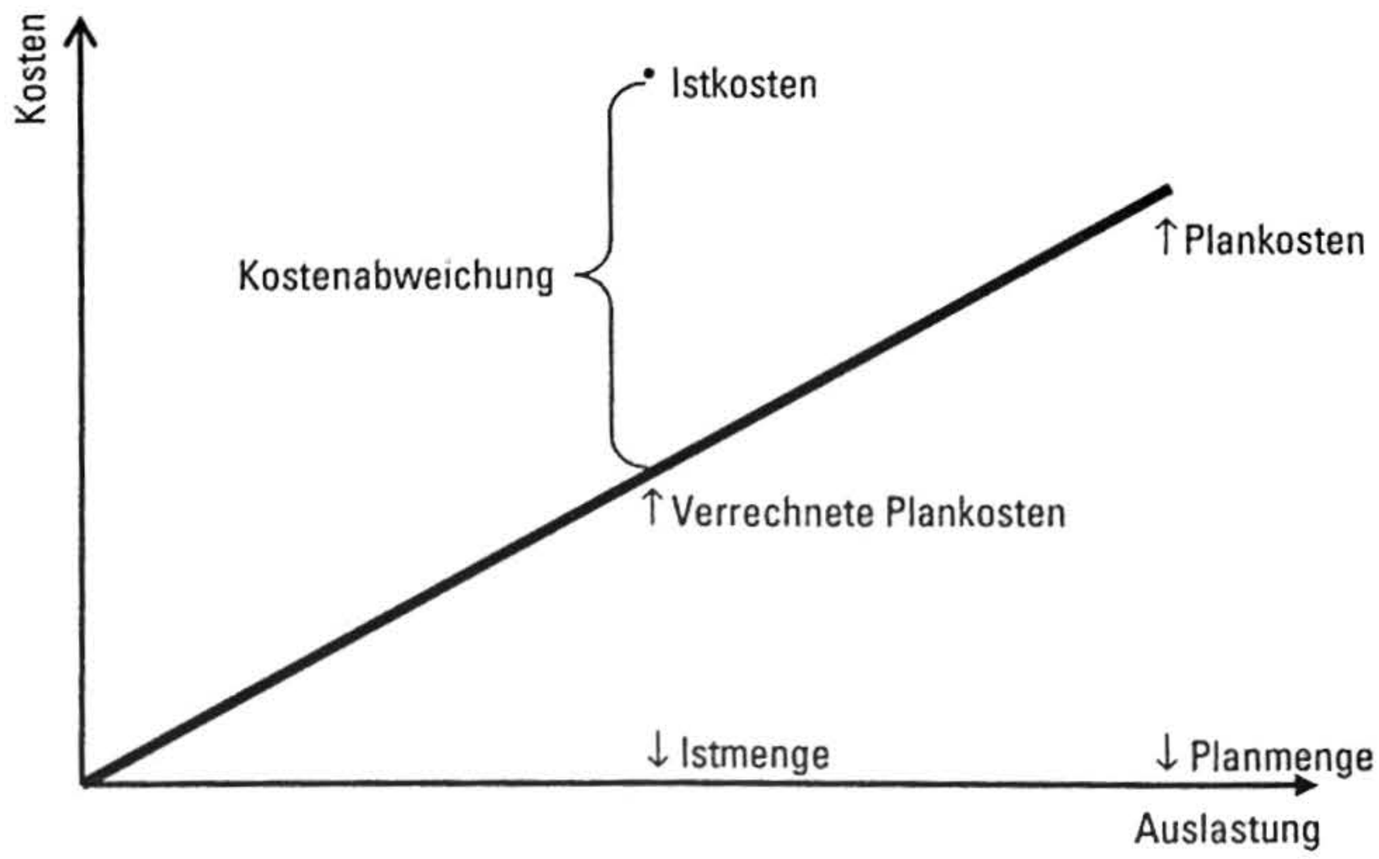


Abbildung 12.8: Starre Plankostenrechnung

Bei der starren Plankostenrechnung werden aufgrund der von der Planmenge abweichenden Istmenge nicht die Plankosten mit den Istkosten verglichen, sondern die Istkosten mit den

verrechneten Plankosten, die auf Basis der Istmenge berechnet werden. Die Differenz zwischen den Istkosten und den verrechneten Plankosten stellt eine Kostenabweichung dar (siehe Abbildung 12.8). Die starre Plankostenrechnung ist aber für eine Kostenkontrolle unbrauchbar, weil die Kostenabweichung schwer zu interpretieren ist, da sie mehrere Ursachen haben kann. Mögliche Abweichungsgründe sind:

- ✔ eine **Preisabweichung** (die Istpreise der Einsatzfaktoren sind größer als die Planpreise der Einsatzfaktoren)
- ✔ eine **Verbrauchsabweichung** (die verbrauchten Einsatzfaktoren sind größer als der geplante Verbrauch an Einsatzfaktoren), da zur Herstellung der Istmenge mehr Einsatzfaktoren als geplant benötigt wurden
- ✔ eine **Beschäftigungsabweichung** (ungenau verrechnete Fixkosten), die auf die Annahme zurückzuführen ist, dass die Plankosten mit Rückgang der Produktionsmenge proportional sinken, was bedeutet, dass auch die Fixkosten anteilig zurückgehen

Da die Plankosten mit Rückgang der Produktionsmenge jedoch in der Regel nicht oder nur sehr begrenzt proportional sinken werden, bietet es sich an, eine flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis durchzuführen, die zwischen fixen und variablen Kosten unterscheidet und eine Beschäftigungsabweichung ausschließt (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis: Ohne fixe Kosten kalkulieren

Bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (auch *Grenzplankostenrechnung* oder *Direct Costing* genannt) werden die fixen Kosten in der Plankostenkalkulation nur als Kostenblock berücksichtigt. Sie trennt im Rahmen der Kostenstellenrechnung fixe und variable Kosten und verrechnet anschließend nur noch die variablen Kosten auf die Kostenträger, während die Fixkosten als Block direkt in das Betriebsergebnis gebucht werden.

Voraussetzung für die flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis ist, dass sich die Plankosten in variable und fixe Kosten trennen lassen. Denn hier werden nur die variablen Plankosten proportionalisiert.

Die variablen Plankosten werden auch als *variable Sollkosten* bezeichnet. Bei einer Abweichung der Istmenge von der Planmenge werden sie folgendermaßen berechnet:

- ✔ $\textit{verrechnete variable Sollkosten} = \frac{\textit{variable Plankosten}}{\textit{Planmenge}} \cdot \textit{Istmenge}$

In der Abbildung 12.9 sehen Sie ein Beispiel für die flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis.

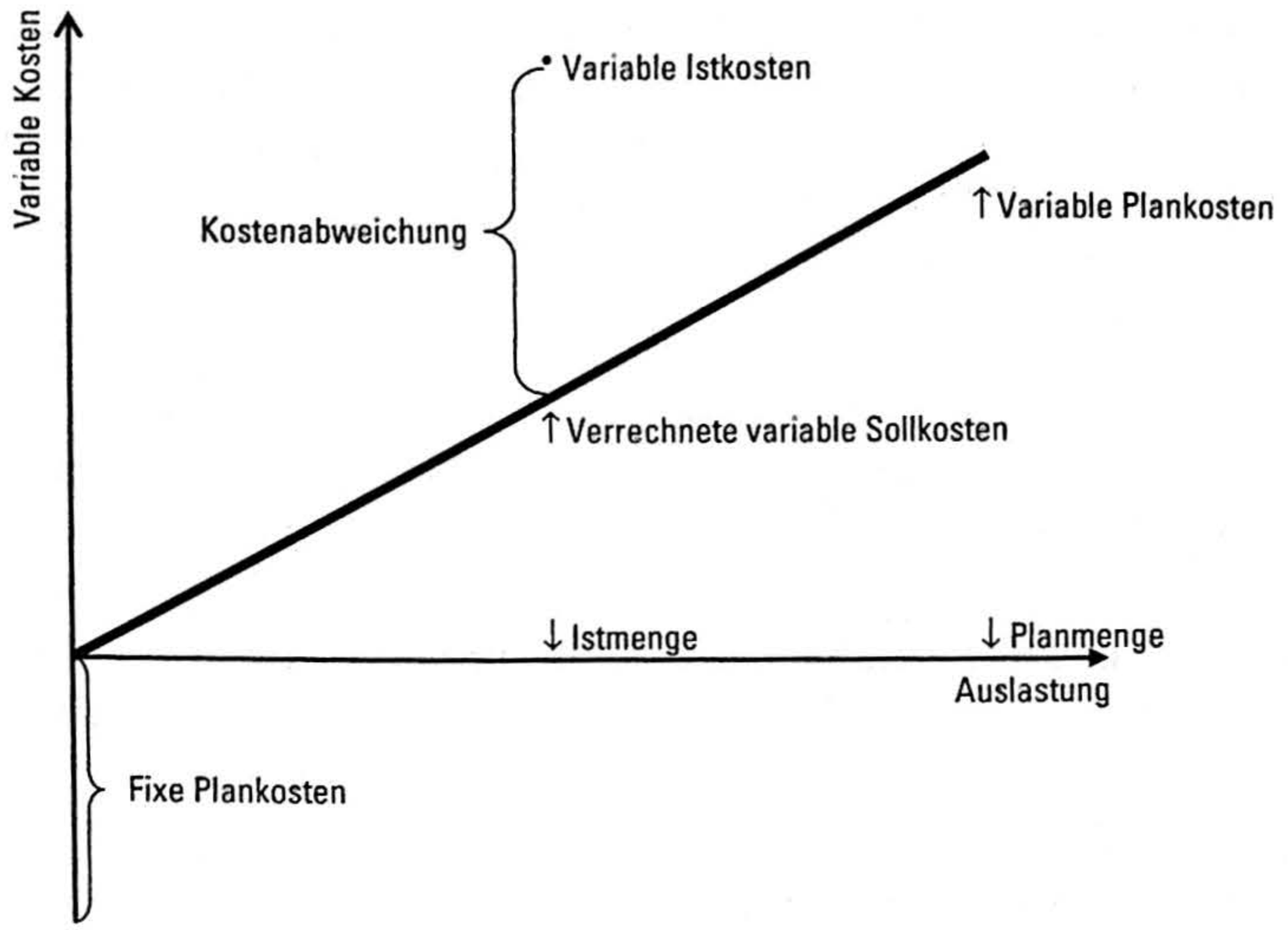


Abbildung 12.9: Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis

Da die verrechneten variablen Sollkosten auf Basis nur der variablen Kosten berechnet werden, kann die in der Abbildung 12.9 auftretende Kostenabweichung zwischen Istkosten und variablen Sollkosten nur auf eine Preis- oder Verbrauchsabweichung zurückzuführen sein. Eine Beschäftigungsabweichung kann dabei nicht auftreten, da die Fixkosten im Gegensatz zur starren Plankostenrechnung nicht proportionalisiert werden, sondern unabhängig von der Auslastung als konstanter Fixkostenblock behandelt werden.

In der Kostenrechnungspraxis ist die flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis ein wichtiges Instrument zur Planung und Optimierung kurzfristiger betrieblicher Entscheidungen und zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit von Kostenstellen.

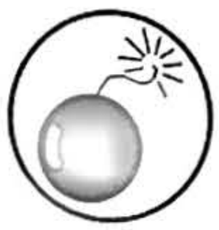
Moderne Verfahren der Kostenrechnung

Die traditionelle Kostenrechnung, die wir in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben haben, wird in den Unternehmen nach wie vor insbesondere für die Preiskalkulation und die Erfolgsermittlung genutzt. Verschiedene gesamtwirtschaftliche und betriebliche Entwicklungen haben aber dazu geführt, dass an eine moderne Kostenrechnung höhere Anforderungen gestellt werden:

- ✔ Die Liberalisierung und Globalisierung hat auf vielen Märkten zu einem sehr starken Wettbewerbs- und Kostendruck geführt, sodass ein gezieltes Kostenmanagement unabdingbar zur Existenzsicherung ist.

- ✔ Die Automatisierung von Produktionsprozessen und die zunehmende Spezialisierung haben zu einem Anstieg der Fixkosten (beziehungsweise Gemeinkosten) geführt, sodass dem Gemeinkostenmanagement (Fixkostenmanagement) eine immer größere Bedeutung zukommt.
- ✔ Eine stärkere Kunden- und Prozessorientierung erfordern ein marktorientiertes Kostenmanagement und ein Prozesskostenmanagement.
- ✔ Immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und steigende Serviceansprüche haben dazu geführt, dass der Anteil der Vorleistungskosten (für Forschung und Entwicklung, Markteinführung, Personalschulung) und Nachleistungskosten (für Service, Reparaturen, Garantieleistungen, Entsorgung) an den Gesamtkosten stetig gestiegen ist. Dies bedingt die Notwendigkeit, ein produktlebenszyklusorientiertes und strategisch ausgerichtetes Kostenmanagement zu betreiben.
- ✔ Zunehmende Ansprüche an die Produktqualität, eine steigende Ökologieorientierung und eine immer anspruchsvoller werdende Logistik machen ein besonderes Management von Qualitäts-, Umwelt- und Logistikkosten erforderlich.

Das moderne Kostenmanagement stellt sich all diesen Herausforderungen. Es hat zum Ziel, das Kostenniveau zu senken sowie sich abzeichnende Kostenprobleme frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig erforderliche Maßnahmen einzuleiten.



Kostenmanagement sollte nicht nur dann betrieben werden, wenn ein Unternehmen durch zu hohe Kosten in eine Notsituation geraten ist. Kostenmanagement ist vielmehr eine permanente Aufgabe, der sich auch gesunde Unternehmen stellen müssen, um auf Dauer die Kosten im Griff zu haben und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Das moderne Kostenmanagement ist daher eine notwendige Ergänzung zur traditionellen Kostenrechnung, die aber weiterhin erforderlich bleibt und die Zahlenbasis für das moderne Kostenmanagement liefert.

Ansatzpunkte der modernen Kostenrechnung

Das moderne Kostenmanagement bietet folgende Ansatzmöglichkeiten beziehungsweise Ziele:

- ✔ Das **Kostenniveau-Management** hat zum Ziel, Kosten zu senken. Möglichkeiten zur Kostensenkung bestehen sowohl beim Mengengerüst (Wie viele Mitarbeiter benötige ich?) als auch beim Wertgerüst (Was kostet ein Mitarbeiter?) der Kosten.
- ✔ Beim **Kostenverlauf-Management** geht es um die Abhängigkeit der Kosten von einzelnen Einflussgrößen wie der Beschäftigung, dem Fertigungsprozess oder dem Lebenszyklus eines Produktes. Ein besonderes Problem in diesem Zusammenhang stellen die Fixkosten dar, da sie bei gegebener Kapazität nicht auf Änderungen der Beschäftigung reagieren. So kann zum Beispiel ein Rückgang der Aufträge dazu führen, dass einerseits weniger Erträge anfallen, die Kosten andererseits aber nicht in gleichem Maße zurückgehen, da

die Mitarbeiter kurzfristig nicht kündbar sind oder die Maschinen weiter abgeschrieben werden müssen.

- ✔ Beim **Kostenstruktur-Management** wird versucht, das Verhältnis bestimmter Kostenkategorien zueinander zu gestalten und eine genauere Kostenzuordnung zu erreichen. In Bezug auf fixe und variable Kosten kann dies zum Beispiel bedeuten, eine Umwandlung von fixen in variable Kosten anzustreben (zum Beispiel durch Auslagerung von Leistungen, das heißt Outsourcing, mehr dazu in Kapitel 2). Im Hinblick auf die Gemeinkosten kann versucht werden, durch die Einführung einer prozessorientierten Kostenrechnung die Zurechnungsgenauigkeit der Gemeinkosten auf die Kostenträger zu erhöhen.

Methoden und Instrumente der modernen Kostenrechnung

Zur Erreichung der im vorangegangenen Abschnitt genannten Ziele stehen den Unternehmen neben der traditionellen Kostenrechnung eine Vielzahl von modernen Methoden und Instrumenten zur Verfügung. Diese stellen wir Ihnen in den folgenden Abschnitten vor.

Zielkostenmanagement (Target Costing): Wie viel darf ein Produkt kosten?

Das aus Japan stammende marktorientierte *Zielkostenmanagement* (auch *Target Costing* genannt) zielt auf eine vom Markt ausgehende, frühzeitig kostenorientierte Steuerung der produktbezogenen Unternehmensaktivitäten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Dies bedeutet, dass zunächst die Kundenwünsche analysiert werden, um festzustellen, wie viel ein Produkt kosten darf (Target Price). Zieht man hiervon den Zielgewinn (Target Profit) ab, so erhält man die Zielkosten (Target Costs). Vereinfacht ausgedrückt: Der Preis wird nicht aus den Selbstkosten abgeleitet, sondern der potenzielle Marktpreis gibt vor, wie hoch die Produktkosten maximal sein dürfen. Sind die sich abzeichnenden Kosten höher, so müssen die Kosten gesenkt werden. Beispielsweise könnten schon in der Produktentwicklung die Produktkomponenten und -teile kostenorientiert festgelegt werden, oder der Zulieferer wird von vornherein in das Zielkostenmanagement eingebunden.

Benchmarking: Beim Besten abgucken

Beim *Benchmarking* (das übersetzt bedeutet »Maßstäbe setzen«) wird das eigene Unternehmen mit einem Best-Practise-Unternehmen verglichen, um beim eigenen Unternehmen Schwachstellen zu erkennen und um somit Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Es wird daher auch als »Lernen von den Besten« bezeichnet. Verglichen werden beim Benchmarking Leistungen, Verfahren, Prozesse und Methoden. Der Vergleich erfolgt häufig anhand von Kennzahlen und sollte nicht nur einmalig, sondern kontinuierlich und in systematischer Form erfolgen. Das Benchmarking setzt aber voraus, dass ein Vergleichsunternehmen aus dem eigenen Konzern, der gleichen oder einer fremden Branche identifiziert werden kann, das die betreffende Leistung am besten erbringt. Zudem müssen die notwendigen Vergleichsdaten vorliegen.

Wertanalyse: Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?

Ziel der *Wertanalyse* (auch *Value Management* genannt) ist es, das Verhältnis zwischen den Kosten und dem Nutzen eines Objektes (zum Beispiel eines Produktes) zu optimieren. Hierzu werden zunächst die Funktionen eines Objektes (zum Beispiel Funktionen eines Handys) ermittelt und deren Nutzen bewertet. (Was ist der Kunde bereit, für diese Funktion zu bezahlen?) Dieser Nutzen wird mit den Kosten verglichen, die für die Bereitstellung dieser Funktion anfallen. Die Differenz zwischen dem Nutzen, das heißt dem Funktionswert, und den dafür notwendigen Kosten soll somit maximiert werden.

Der Nutzen eines Produktes kann gesenkt werden, indem eine eigentlich überflüssige Funktion des Produkts weggelassen wird (zum Beispiel Handy ohne Internetzugang). Die Differenz zwischen Kosten und Nutzen kann aber trotz des gesunkenen Nutzens verbessert werden, wenn dadurch eine starke Kostensenkung ausgelöst wird. Ein anderes Beispiel ist der Einkauf preiswerterer Komponenten (siehe dazu Kapitel 2).

Die Wertanalyse kann insbesondere dazu beitragen, die Fixkosten eines Produktes oder einer Dienstleistung zu senken.

Prozesskostenrechnung: Die Kosten den Prozessen zurechnen

Ausgangspunkt für die *Prozesskostenrechnung* ist die Erkenntnis, dass die Gemeinkosten einen immer höher werdenden Teil der Kosten ausmachen (teilweise bis zu 80 Prozent der Gesamtkosten), was in der traditionellen Kostenträgerrechnung steigende Zuschlagssätze zur Folge hat. Dies führt dazu, dass die Zuschlagssätze nicht verursachungsgerecht und damit fehlerhaft sind.

Notwendig ist daher eine Untersuchung der Kostenverursacher (auch als *Kostentreiber* bezeichnet), um die Gemeinkosten genauer verrechnen und kontrollieren zu können. Zentraler Kostentreiber ist dabei die Zahl der einzelnen Prozesse, das heißt, wie häufig ein Prozess durchgeführt wird.

Ein *Prozess* in der Prozesskostenrechnung ist beispielsweise die Bearbeitung eines Kundenauftrags, die Betreuung eines Kunden oder die Erstellung einer Rechnung.

Analysiert werden bei der Prozesskostenrechnung hauptsächlich sich häufig wiederholende kostenstellenübergreifende Prozesse, deren Kosten im Rahmen der traditionellen Kostenrechnung hauptsächlich Gemeinkosten sind. Dabei werden die Kosten der einzelnen Teilprozesse (zum Beispiel wie lange braucht ein Mitarbeiter für einen Arbeitsschritt und was kostet dieser dann) ermittelt, um dann die Kosten eines (Haupt-)Prozesses als Summe der Kosten aller Teilprozesse angeben zu können.

Unter Einbeziehung der entsprechenden Erlöse ermöglicht die Prozesskostenrechnung damit Aussagen, ob beispielsweise bestimmte Aufträge betriebswirtschaftlich lohnend sind.

Das Prozesskostenmanagement ist oft ein Bestandteil des *Business Process Reengineering*, das auf eine Neugestaltung von Geschäftsprozessen abzielt. Mehr zum Business Reengineering lesen Sie in Kapitel 7.

Gemeinkostenwertanalyse: Wie viel Verwaltung muss sein?

Ziel der *Gemeinkostenwertanalyse* ist die Reorganisation der indirekten Unternehmensbereiche (das heißt der Unternehmensverwaltung), die sowohl kaufmännische als auch technische Aufgaben erfüllen.

Zu den indirekten Bereichen gehören nicht nur die klassischen Bereiche mit Verwaltungsaufgaben (Personalabteilung usw.), sondern auch die Marktforschung, die Forschung und Entwicklung oder die Qualitätssicherung.

Dabei wird zum einen zunächst analysiert, ob in der Unternehmensverwaltung die richtigen Dinge gemacht werden, das heißt, ob zum Beispiel überflüssige Verwaltungsarbeiten durchgeführt werden. Hier wird also zum einen auf die Effektivität durch den Vergleich von Mitteleinsatz und Leistungsergebnis abgestellt. Das Vorgehen ist damit ähnlich wie bei der Wertanalyse (mehr dazu im Abschnitt »Wertanalyse: Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen?« weiter vorn in diesem Kapitel). Zum anderen wird untersucht, ob die notwendigen Dinge richtig gemacht werden, ob also effizient gearbeitet wird. Denn auch Leistungen der Unternehmensverwaltung sollten so kostengünstig wie möglich erbracht werden.

Das Ergebnis der Reorganisation ist häufig eine Beseitigung nicht notwendiger Leistungen oder eine Verminderung der Häufigkeit, des Umfangs und der Qualität von Verwaltungsleistungen. Letztlich bewirken die Maßnahmen eine Senkung der Kosten.

Zero-Base-Budgeting: Alle Kosten infrage stellen

Beim *Zero-Base-Budgeting* geht es wie bei der Gemeinkostenwertanalyse darum, die Gemeinkosten des Unternehmens in den indirekten Unternehmensbereichen neu zu strukturieren.

In vielen Unternehmen ist es üblich, das Budget des nächsten Jahres aus dem Budget des Vorjahres abzuleiten. Beim *Zero-Base-Planning* (Null-Basis-Planung) hingegen werden zunächst alle Leistungen der indirekten Unternehmensbereiche infrage gestellt und völlig neu geplant, also quasi auf der grünen Wiese. Das Ziel liegt daher nicht nur in einer Kostensenkung oder einer Rationalisierung, sondern in einer strategischen Neuausrichtung der Unternehmensverwaltung. Dabei wird die Frage gestellt, welche Leistungen für den zukünftigen Markterfolg bedeutend sind und welche weniger wichtig sind. Daher kann die Neuausrichtung auch zu dem Ergebnis führen, dass besonders wichtige Leistungen ausgebaut werden. Ob das Zero-Base-Budgeting zu einer Kostensenkung führt oder nicht, kann daher nicht generell gesagt werden.

Insbesondere bei der Gemeinkostenwertanalyse und beim Zero-Base-Budgeting gilt, dass sie eine hohe soziale Sensibilität bei ihrer Durchführung verlangen, da sie nicht selten auch zu einer Veränderung der Anzahl und der Inhalte von Arbeitsplätzen führen und daher Besitzstände angreifen. Es ist daher ratsam, Kostenmanagementmaßnahmen im Rahmen einer abteilungsübergreifenden Projektorganisation durchzuführen und auch externe Berater hinzuzuziehen. Mehr zu Maßnahmen der Organisationsentwicklung lesen Sie in Kapitel 8.

Controlling – viel mehr als nur Kontrolle

Was bedeutet eigentlich Controlling? Darüber existieren mindestens so viele Meinungen, wie es in Wissenschaft und Praxis Controlling-Experten gibt.

Über eins sind sich allerdings alle einig: Controlling ist weit mehr als Kontrolle und darf daher auf keinen Fall mit Kontrolle gleichgesetzt werden. Das Controlling kommt vielmehr vom Amerikanischen »to control«, was »steuern«, »regeln« bedeutet. *Controlling* ist daher ein System zur Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten, insbesondere in den Bereichen Organisation und Personalführung. Man kann das Controlling mit einem Navigationssystem im Cockpit eines Flugzeugs vergleichen, das den Piloten dabei hilft, erfolgreich am angestrebten Ziel anzukommen. Controlling ist somit eine Art betriebswirtschaftliches Informationssystem, das einen Blindflug des Managements verhindern soll und dafür sorgt, dass die Unternehmensführung jederzeit die Daten bekommt, die sie für ihre Entscheidungen benötigt. Daher gibt es in allen größeren Unternehmen eine Controlling-Abteilung, die sich dieser Aufgaben annimmt.

Aufgaben und Funktionen des Controllings

Das *Controlling* hat die Aufgabe, die Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten zu koordinieren und eine entsprechende Informationsversorgung zu gewährleisten.

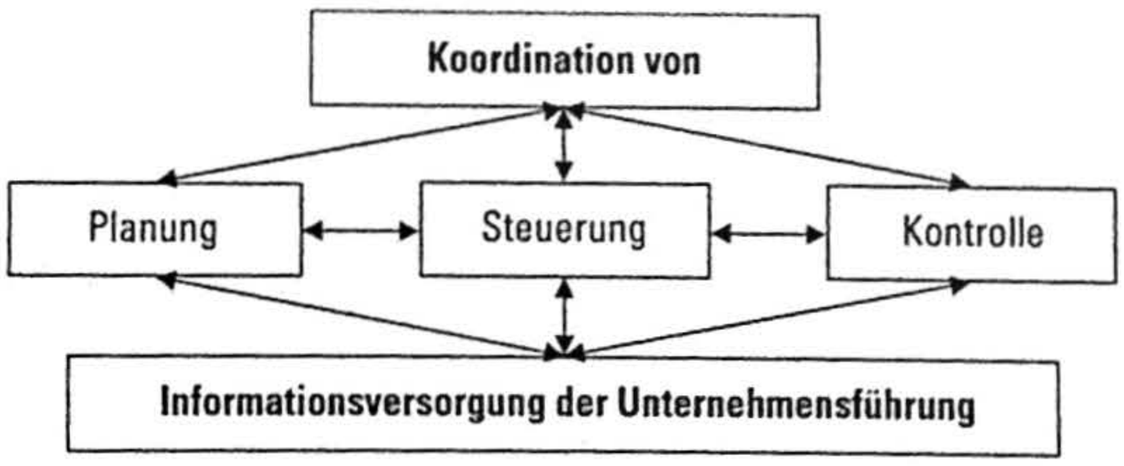


Abbildung 12.10: Aufgaben und Funktionen des Controllings

Die Abbildung 12.10 zeigt den Zusammenhang der Aufgaben und Funktionen des Controllings auf. Dabei wird deutlich, dass Controlling ein System ist,

- ✔ das den Regelkreis aus Planung, Steuerung und Kontrolle koordinierend unterstützt (**Koordinationsfunktion des Controllings**) und
- ✔ das dafür sorgt, dass die Führungskräfte des Unternehmens regelmäßig die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Steuerungsinformationen in strukturierter und komprimierter Form erhalten (**Informationsversorgungsfunktion des Controlling**).

Das Controlling trifft selbst keine Führungsentscheidungen, sondern übernimmt die folgenden Aufgaben:

- ✔ Bei der **Planung** ist es Aufgabe des Controllings, für ein umfassendes Planungssystem zu sorgen sowie Planungsziele und Planungsinhalte zu koordinieren. Die inhaltliche Planung erfolgt durch die Führungskräfte der einzelnen Unternehmensbereiche. Das Controlling muss aber darauf achten, dass die Planungen auf die Unternehmensziele ausgerichtet und die Einzelpläne zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind. Der abgestimmte Gesamtplan mündet oft in Budgets, die den Ausgangspunkt für die Steuerung und Kontrolle bilden.
- ✔ Die **Steuerung und Kontrolle** enthält eine systematische Überwachung des Geschäftsverlaufs durch Vergleich der geplanten Sollwerte mit den erreichten Istwerten. Das Controlling hat dabei zunächst die Aufgabe, die Durchführung eines Soll-Ist-Vergleiches zu gewährleisten. Dies enthält eine fortlaufende Überprüfung, ob die vorgesehenen Budgets auch eingehalten werden. Darüber hinaus analysiert das Controlling auftretende Abweichungen, sucht nach deren Ursachen und beurteilt die Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf. Falls notwendig, informiert der Controller die Unternehmensführung und berät gegebenenfalls bei der Planung von Gegensteuerungsmaßnahmen.

Instrumente des operativen Controllings

Bei der inhaltlichen Ausrichtung des Controllings kann man zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling (mehr dazu später in diesem Kapitel) unterscheiden.

Das *operative Controlling* ist eher kurzfristig ausgerichtet: Es konzentriert sich mehr auf quantifizierte Größen und Faktoren wie Erlöse, Kosten, Deckungsbeiträge oder Liquidität. Die klassischen Methoden und Instrumente des operativen Controllings sind insbesondere:

- ✔ Kostenrechnung
- ✔ Deckungsbeitragsrechnung
- ✔ Ermittlung von Preisgrenzen
- ✔ Plankostenrechnung
- ✔ Zielkostenrechnung (Target Costing)
- ✔ Wertanalyse
- ✔ Prozesskostenrechnung
- ✔ Gemeinkostenwertanalyse

- ✔ Zero-Base-Budgeting
- ✔ Qualitätsmanagement (Kapitel 7)
- ✔ Investitionsrechnung (Kapitel 6)
- ✔ Finanzplanung (Kapitel 5)
- ✔ Finanzierungsregeln und Kennzahlen (Kapitel 5)
- ✔ Kapitalflussrechnung (Kapitel 11)
- ✔ ABC-Analyse (Kapitel 2)
- ✔ Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung (Kapitel 11) mit Planzahlen
- ✔ Methoden der wertorientierten Unternehmensführung (EVA, RONA)

Fast alle Instrumente und Methoden des operativen Controllings wurden in den vorherigen Abschnitten dieses Kapitels oder in den vorangegangenen Kapiteln (siehe Kapitelverweise) bereits erklärt. Man sieht daran, dass Controlling keine Zauberei ist, sondern nur die konsequente und integrierte Nutzung bereits bekannter betriebswirtschaftlicher Tools. Noch zu erklären sind die Methoden der wertorientierten Unternehmensführung, auf die wir im nächsten Abschnitt eingehen.

Methoden der wertorientierten Unternehmensführung

Die *wertorientierte Unternehmensführung* ist eine Geschäftsphilosophie und gleichzeitig ein Managementansatz, der aus den USA kommt und dort Value Based Management (VBM) genannt wird. Wertorientierte Unternehmensführung bedeutet, dass die strategische Unternehmensführung auf die nachhaltige Steigerung von Unternehmenswerten ausgerichtet ist und nicht primär auf traditionelle Umsatz- oder Gewinnziele.

Ziel der wertorientierten Unternehmensführung ist es, den Wert des Unternehmens zu erhöhen, insbesondere den Marktwert des Eigenkapitals. Das gelingt immer dann, wenn das Unternehmen eine Überrendite erzielt.

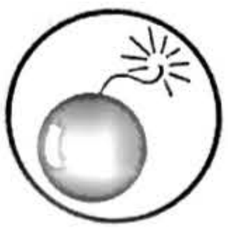
Überrendite bedeutet, dass die vom Unternehmen erzielte Rendite die Kapitalkosten und damit die von den Kapitalgebern mindestens erwartete Verzinsung übersteigt. Manche sprechen auch von einem Residualgewinn oder von einem Übergewinn, der entsteht, wenn das Geschäftsergebnis höher als die Kapitalkosten ist.

Um das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung umzusetzen, benötigen die Unternehmen konkrete Kennzahlen, die aufzeigen, ob es dem Unternehmen oder einzelnen Geschäftsbereichen gelungen ist, eine Überrendite zu erzielen und den Unternehmenswert zu erhöhen. Daher wurden für die Unternehmenspraxis entsprechende Kennzahlen entwickelt. Zwei der wichtigsten Steuerungsgrößen, die auch in deutschen Konzernen angewendet werden, werden im Folgenden vorgestellt: Economic Value Added (EVA) und Return On Net Assets (RONA).

Shareholder Value – Steigerung des Unternehmenswertes

Die Steigerung des Unternehmenswertes zeigt sich insbesondere im Aktienkurs des Unternehmens. Daher wird die wertorientierte Unternehmensführung auch dem angloamerikanischen Konzept des Shareholder Value zugerechnet. (Der Begriff des Shareholders beziehungsweise der Stakeholder und deren Interessen wird in Kapitel 1 genauer erklärt.) Die wertorientierte Unternehmensführung wird daher insbesondere in Aktiengesellschaften als wichtigstes Unternehmensziel vorgegeben. Dies gilt in Deutschland für fast alle im DAX gelisteten Konzerne.

Im Lagebericht innerhalb des Jahresabschlusses 2007 der Siemens AG heißt es: »Die Steuerung des Konzerns erfolgt einerseits durch die unternehmerisch tätigen Bereiche, die ihre Geschäfte innerhalb des Konzerns eigenverantwortlich führen, und andererseits durch die Konzernzentrale, in der übergeordnete Funktionen gebündelt sind und in der auch die strategische Ausrichtung des Konzerns festgelegt wird. Die Steuerungsgrößen orientieren sich an den Interessen und Ansprüchen der Kapitalgeber. Sie bilden die Basis für eine wertorientierte Unternehmensführung.«



Gleichwohl wird das Konzept des Shareholder Value in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Die Kritiker führen an, dass eine einseitig an den Aktionärsinteressen orientierte Unternehmenspolitik zu stark auf kurzfristige Gewinnmaximierung und finanzielle Ziele ausgerichtet ist und dies zulasten der langfristigen Unternehmensentwicklung und der Mitarbeiter geht. Die Befürworter hingegen verweisen darauf, dass in einer dynamischen Wirtschaft eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes ökonomische Grundlage für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist, und so eine wertorientierte Unternehmensführung die Existenz und die Arbeitsplätze des Unternehmens nachhaltig sichert.

Eine wertorientierte Unternehmenspolitik liegt im Interesse der Aktionäre (Shareholder). Das ist auch gut so, denn schließlich sind die Aktionäre Eigentümer der Unternehmen und nicht die angestellten Manager, wenn diese auch manchmal so tun. Eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes kommt aber nicht nur den Aktionären in Form von Dividenden und Kursgewinnen der Aktie zugute, sondern auch die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten, die Banken und der Staat (also die Stakeholder) profitieren von einem erfolgreichen Unternehmen.

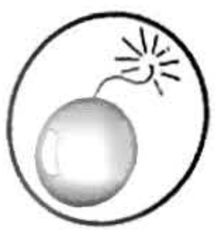
Economic Value Added

Der Economic Value Added, kurz EVA oder (von der Siemens AG) auch *Geschäftswertbeitrag* genannt, bringt zum Ausdruck, ob das Unternehmen einen Residualgewinn oder einen Übergewinn erzielt hat. Dies ist dann der Fall, wenn der EVA-Wert positiv ist. Der EVA berechnet sich wie folgt:

EVA = operatives Ergebnis vor Zinsen und nach Steuern
minus kalkulatorische Kapitalkosten

Die kalkulatorischen Kapitalkosten berechnet man, indem das gesamte *betriebsbedingt eingesetzte Kapital* (Eigen- und Fremdkapital) mit dem *durchschnittlichen Kapitalkostensatz* des Unternehmens (mehr dazu in Kapitel 5) multipliziert wird.

Da man dem Eigen- oder Fremdkapital nicht ansehen kann, ob es betriebsbedingt ist oder nicht, nimmt man in der Praxis einen Umweg und fragt einfach, wie hoch das betriebsnotwendige Vermögen ist. Statt auf die Passivseite der Bilanz zu schauen, orientiert man sich an der Aktivseite und geht der Frage nach, welche Vermögensteile notwendig für das operative Geschäft sind (die sogenannten *net assets*). Vereinfachend kann man davon ausgehen, dass alle Vermögensteile betriebsnotwendig sind, und kann dann unterstellen, dass auch das gesamte Eigen- und Fremdkapital betriebsbedingt eingesetzt wird.



Nach dem EVA-Konzept sollte jeder Geschäftsbereich eines Unternehmens mindestens die Kapitalkosten für das investierte Kapital einbringen. Da bei diesem Ansatz auch die Eigenkapitalkosten mit abgedeckt werden müssen, kann es passieren, dass ein Unternehmen zwar einen Jahresüberschuss erzielt hat, dieser jedoch nicht ausreicht, um auch einen positiven Geschäftswertbeitrag zu erzielen. Die Messlatte für die Unternehmensführung liegt daher höher als bei den klassischen Instrumenten der Erfolgsmessung.

Return On Net Assets

Die Kennzahl Return On Net Assets (RONA) soll zum Ausdruck bringen, wie hoch die vom Unternehmen oder Geschäftsbereich erzielte Bruttorendite ist. Im Gegensatz zum EVA-Wert ist die RONA-Kennzahl keine absolute Größe, sondern ein Prozentwert.

$$RONA = \frac{operatives\ Ergebnis\ vor\ Zinsen}{eingesetztes\ Kapital} \cdot 100$$

Der RONA-Wert ist dann positiv zu bewerten, wenn die im operativen Geschäft vor Kapitalkosten und nach Steuern erzielte Rendite größer als der durchschnittliche Kapitalkostensatz oder ein vorgegebener Zielwert ist.

Im Daimler-Konzern etwa wurde im Jahr 2007 für die Industriesparten ein Kapitalkostensatz vor Steuern von 11 Prozent vorgegeben.

Instrumente des strategischen Controllings

Das *strategische Controlling* befasst sich vor allem mit der langfristigen Unternehmensplanung und berücksichtigt oft auch qualitative Aspekte. Die Instrumente des strategischen Controllings befassen sich insbesondere mit der Unternehmens- und Umfeldanalyse des Unternehmens. Folgende hierfür genutzte Methoden wurden in den vorangegangenen Kapiteln schon behandelt:

- ✔ Produktlebenszykluskonzept (Kapitel 4)
- ✔ Produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen (Kapitel 4)

- ✔ Produkt-Portfolio-Analyse (Kapitel 4)
- ✔ Benchmarking (in diesem Kapitel)

Das operative (mehr dazu weiter vorn in diesem Kapitel) und das strategische Controlling sind eng miteinander verknüpft, da eine starke Wechselwirkung zwischen diesen beiden Bereichen besteht: Die operative Planung basiert auf der strategischen Planung, und umgekehrt fließen die Ergebnisse der operativen Planung in die strategische Planung eines Unternehmens ein. Ein modernes Instrument, das die Ziele der strategischen Planung mit Elementen der operativen Steuerung verknüpft, ist die Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard: Der Kompass für das Unternehmen

Die *Balanced Scorecard* ist ein umfassendes Managementinformationssystem und Führungsinstrument. Es integriert:

- ✔ kurz- und langfristige Ergebnisziele
- ✔ finanzielle und nichtfinanzielle Ziele
- ✔ quantitative und qualitative Aspekte
- ✔ unternehmensinterne und -externe Perspektiven
- ✔ vergangenheits- und zukunftsorientierte Größen

Die Balanced Scorecard soll helfen, die Vision und die Strategie des Unternehmens in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen in Form von konkreten und damit nachprüfbaren Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen umzusetzen. Dabei soll sie bewirken, dass das Management nicht nur auf finanzielle Ziele ausgerichtet ist, sondern *alle* relevanten Erfolgsgrößen beachtet, und so zu einer umfassenden und ausgewogenen (balanced) Betrachtung der Unternehmenssituation und -perspektiven gelangt. Die Balanced Scorecard ist daher ein Kompass, der den Steuerleuten im Unternehmen stets die Richtung anzeigen soll.

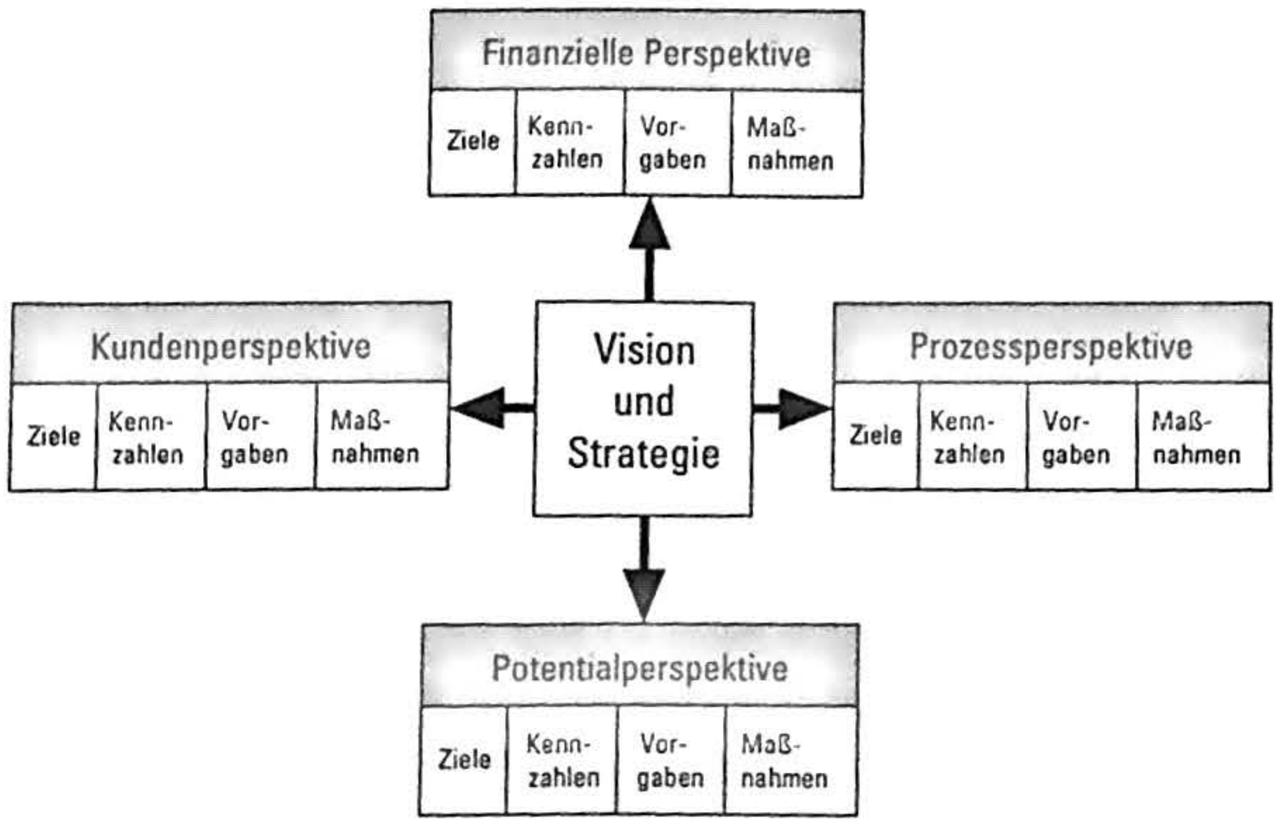
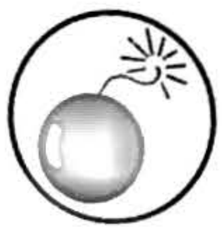


Abbildung 12.11: Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard hat meist vier Dimensionen beziehungsweise Perspektiven (siehe dazu Abbildung 12.11):

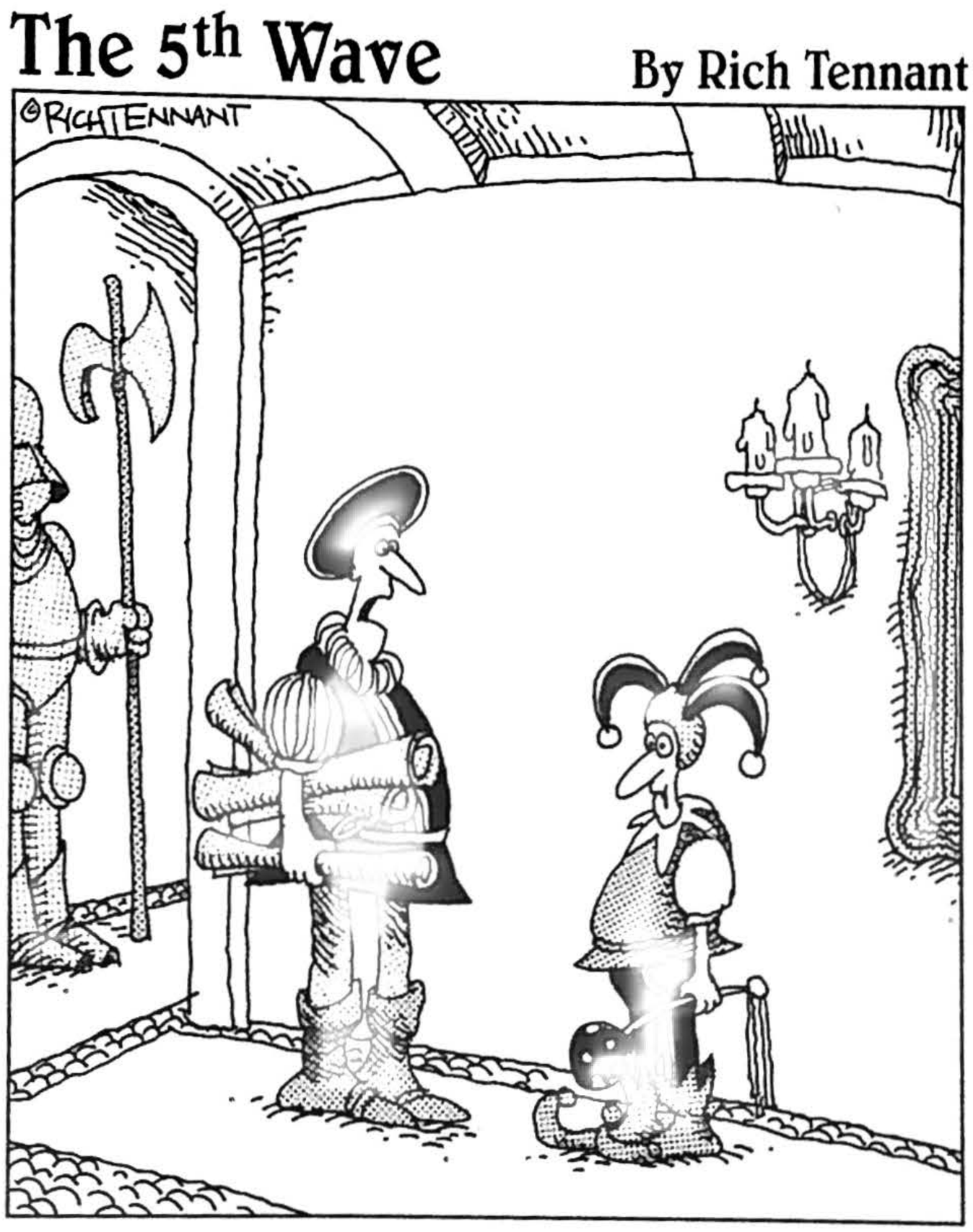
- ✔ **Finanzwirtschaftliche Perspektive:** Sie ist Ausgangspunkt für die anderen Perspektiven und berücksichtigt die Erwartungen der Kapitalgeber. Die Ziele können Gewinn-, Rentabilitäts-, Umsatz- oder Cashflow-Größen enthalten.
- ✔ **Kundenperspektive:** Sie zielt darauf ab, die Kaufbereitschaft der Kunden zu optimieren. Ziele können hier die Bindung und Gewinnung von Kunden, die Erhöhung des Marktanteils oder die Einführung neuer Produkte sein. Typische Kennzahlen sind Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Abwanderungsraten und Marktanteile.
- ✔ **Prozessperspektive:** Hier werden Maßnahmen festgelegt, die die Geschäftsprozesse optimieren sollen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Kennzahlen wie vorgegebene Durchlaufzeiten, Ausschussquoten oder Kostengrößen sollen helfen, interne Prozess- und Produktionsziele zu erreichen.
- ✔ **Potenzialperspektive:** Diese Perspektive berücksichtigt die Wachstums-, Innovations- und Mitarbeiterpotenziale. Die hier ermittelten Ziele und Kennzahlen sollen dazu dienen, das langfristige Überleben des Unternehmens und eine kontinuierliche Verbesserung abzusichern. Kennzahlen in diesem Bereich sind beispielsweise das Umsatzverhältnis zwischen neuen und alten Produkten und die Fluktuationsrate der Leistungsträger.



Die Anzahl der Dimensionen und die konkreten Inhalte der Balanced Scorecard werden in jedem Unternehmen individuell und situationsabhängig festgelegt. Die Balanced Scorecard sollte aber immer die finanzielle Perspektive und die Kundenperspektive umfassen. Bei der Festlegung der Ziele ist darauf zu achten, dass für die einzelnen Perspektiven nicht zu viele und möglichst verständliche Ziele festgelegt werden. Sonst geht die Praktikabilität verloren und niemand kann mit der Balanced Scorecard etwas anfangen. Auch sollten die Kennzahlen nicht zu stark vergangenheitsorientiert sein, damit die Balanced Scorecard auch an den strategischen Zielen und dem nachhaltigen, zukunftsorientierten Aufbau von Potenzialen ausgerichtet ist.

Teil V

Der Top-Ten-Teil



»Tut mir leid Klaus, der König hat mein Budget für zusätzliche Narren gekürzt. Er meint, am Projekt wirken einfach schon zu viele Narren mit.«

In diesem Teil ...

Ganz sicher möchten Sie möglichst keine Fehler machen und eine gute Arbeit leisten und dafür natürlich auch etwas verdienen. Wenn Sie auch nur eine der zehn Fallen in der Praxis der Betriebswirtschaft vermeiden, die wir Ihnen in Kapitel 13 verraten, können Sie viel Geld und Nerven sparen. Also, warum nicht aus den Erfahrungen anderer lernen, denn auf diese Erfahrungen können Sie sicherlich gerne verzichten. Es gibt nichts Drögeres als Definitionen pauken. Aber die zehn zentralen Begriffe aus der Betriebswirtschaftslehre, die wir für Sie in Kapitel 14 zusammengestellt haben, müssen Sie als Profi in der Betriebswirtschaftlehre auf jeden Fall kennen. Nicht nur um mitreden zu können, sondern weil Sie sie auch in der Praxis zum Verständnis der damit zusammenhängenden betrieblichen Prozesse benötigen, lesen Sie deshalb auch diesen Teil unseres Buches.

13 Vorsicht Falle! Zehn Fallen für Betriebswirtschaftler

In diesem Kapitel

- Fehler vermeiden
- Aus den Erfahrungen anderer lernen

Wussten Sie schon? Man muss nicht zweimal gegen die gleiche Wand laufen! Am besten ist es, wenn Sie überhaupt gar nicht gegen eine Wand laufen oder in ein Fettnäpfchen treten. Mit diesem Kapitel möchten wir dazu beitragen, dass Ihnen das auch nicht passiert. Wir präsentieren Ihnen hier zehn typische Fallen beziehungsweise falsche Annahmen aus der Betriebswirtschaft, die es zu vermeiden gilt.

Ein Kunde weniger, was macht das schon?

Zugegeben, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ist nicht umsonst zu haben. Ist aber erst mal ein Kunde durch ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis verprellt, dann kommt er so schnell nicht wieder. Bedenken Sie deshalb: Die Kunden Ihres Unternehmens sind auch seine Botschafter! Mit jedem Kunden, den Ihr Unternehmen verliert, gehen gleichzeitig viele andere Kunden verloren. Warum? Weil unzufriedene Kunden ihren Bekannten, Freunden und Verwandten von ihren Erfahrungen berichten werden. Gehen Sie deshalb davon aus: All jene, die davon hören, können Sie als Kunden künftig ebenfalls vergessen.

Eine schlechte Qualität erzählt sich übrigens schneller herum, als eine gute fehlerfreie Leistung. Daher: Gute Kundenpflege ist das A und O für den Erfolg im Wettbewerb. Bieten Sie daher gute Leistungen für das Geld, das der Kunde Ihrem Betrieb für seine Produkte zahlt.

Neue Besen kehren gut

Sind Sie auch der Meinung, dass mit einer alten Mannschaft in einer dynamisch sich verändernden Unternehmensumwelt oft kein guter Staat zu machen ist? Dass sich Veränderungen am besten mit einem neuen jungen Team bewältigen lassen? Dass junges frisches Personal für Innovation und neueste Kenntnisse sowie für die Bereitschaft zur Veränderung steht? Dass man sich von älteren Kollegen möglichst schnell trennen sollte?

Doch nicht immer kehren neue Besen auch gut. Gerade wenn Erfahrung, Ausdauer und Menschenkenntnis gefragt sind, können die alten Hasen für das Unternehmen Gold wert sein.

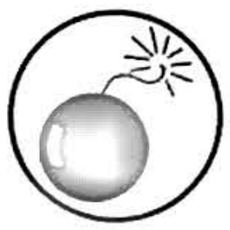
Wenn Sie diese Kollegen in den Ruhestand schicken, gehen oft viel Wissen und ein ganzer Erfahrungsschatz gleich mit.

Sorgen Sie für ein ausgewogenes Verhältnis von jungen und älteren Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen. Kümmern Sie sich um den Nachwuchs ebenso sehr wie um die Betreuung und Fortbildung des älteren Stammpersonals.

Die Fixkostenfalle

Fixkosten sind Kosten (mehr zu den verschiedenen Kostenbegriffen lesen Sie in Kapitel 12), die sich kurzfristig nicht verändern lassen. Zu den Fixkosten zählen Abschreibungen für Maschinen und Gebäude, Personalaufwendungen für nicht kündbare Mitarbeiter oder Mieten bei langfristigen Mietverträgen.

In eine Fixkostenfalle geraten Unternehmen mit einem sehr hohen Fixkostenblock dann, wenn es ihnen bei einem Nachfragerückgang nach den eigenen Produkten und Dienstleistungen nicht gelingt, analog zu den Umsatzerlösen die Kosten zu senken. Wenn die Kosten langsamer sinken als die Umsatzerlöse, gerät das Unternehmen schnell in die Verlustzone.



Je höher Ihre Fixkosten, desto schwieriger ist es für ein Unternehmen, bei Absatzrückgängen auch die Kosten zu senken. Daher sollte ein Unternehmen möglichst darauf achten, nicht zu hohe Fixkosten zu haben.

Ein Geheimrezept gegen die Fixkostenfalle ist übrigens Outsourcing, durch das nichtzentrale betriebliche Leistungen aus dem Unternehmen ausgegliedert werden.

Guter Rat ist (nicht immer) teuer

Manchmal benötigen Sie einen guten Rat oder genauer gesagt, eine gute Beratung, wenn Sie zum Beispiel neue Produkte einführen wollen, eine Reorganisation des Unternehmens oder ein Marketingprojekt planen. Wird dieser Rat von außen eingeholt, indem etwa eine Unternehmensberatung eingeschaltet wird, dann ist das in der Regel eine kostspielige Angelegenheit. Nun kann es aber sein, dass das gesuchte Wissen bereits im Unternehmen vorhanden ist, nur dass Sie davon noch gar nichts wissen.

In der betrieblichen Praxis kommt es gar nicht so selten vor, dass vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen von Kollegen und Mitarbeitern nicht genutzt werden. Was für eine Verschwendung! Unser Tipp: Machen Sie sich ein Bild von den Qualifikationen und Kompetenzen Ihrer Kollegen und Mitarbeiter. Trauen Sie Ihrem Personal auch etwas zu und denken Sie daran: Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah.

Die Planbarkeitsfalle(n)

Zu den Aufgaben eines Betriebswirtschaftlers gehört ohne Zweifel die Planung von Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der betrieblichen Ziele. Ein guter Plan ist die beste Voraussetzung, dass Sie auch Ihre Ziele erreichen. Hüten Sie sich aber davor zu glauben: »Wenn ich alles bis ins kleinste Detail geplant habe, dann kann gar nichts mehr schiefgehen.« Denn erstens kommt es anders und zweitens als man denkt. Und: Wo gehobelt wird, da fallen Späne.

Glauben Sie an den Erfolg Ihres Vorhabens, aber nicht daran, dass sich alles immer genau nach Plan fügen wird. Rechnen Sie immer damit, dass Menschen oft mehr nach Gewohnheit, Gefühl und aus dem Bauch heraus entscheiden, als nach gründlicher, wohlüberlegter und verstandesmäßiger Abwägung.

Die »Alle sitzen in einem Boot«-Falle

Es wäre zu schön, um wahr zu sein: Alle Unternehmensangehörigen und Kunden haben die gleichen Interessen und ziehen am gleichen Strang, wenn es um die Leistungen und Ziele des Unternehmens geht. Nur: Die Realität sieht anders aus. Während die Inhaber der Firma möglichst viel Gewinn erzielen möchten, geht es den Arbeitnehmern um einen guten Lohn, interessante Tätigkeiten und sichere Arbeitsplätze. Ganz zu schweigen von den Kunden. Die wollen möglichst geringe Preise und gleichzeitig eine möglichst hohe Qualität der Leistungen – also die Quadratur des Kreises. Es wäre somit töricht anzunehmen, dass alle im gleichen Boot sitzen.

Handeln Sie besser nach dem Motto: »Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu.« Streben Sie nach einem fairen Ausgleich der Interessen. Ein Unternehmen kann weder ohne Investoren und Inhaber noch ohne Mitarbeiter und ebenso wenig auf die Kunden verzichten. Das Unternehmen braucht sie alle und daher ist jeder Betriebswirt gut beraten, sich daran stets zu erinnern. Es sollte ihm aber auch immer gegenwärtig sein, dass diese drei Interessengruppen nicht unbedingt die gleichen Interessen haben.

Die Liquiditätsfalle

Wenn ein Unternehmen gut verdient, kann es nicht pleitegehen. Diese Aussage ist zwar grundsätzlich richtig, stimmt aber nicht immer. Es gab nämlich schon ertragsstarke Unternehmen, die trotzdem Insolvenz anmelden mussten. Warum? Sie hatten nicht ausreichend auf ihre Zahlungsfähigkeit (das heißt Liquidität, lesen Sie mehr dazu in Kapitel 5) geachtet. Es reicht nämlich schon, wenn ein Unternehmen eine einzige Rechnung nicht bezahlt. Dann kann es passieren, dass der Gläubiger zum Amtsgericht geht und einen Insolvenzantrag stellt. Kann das Unternehmen aufgrund anderer ungünstiger Umstände (wenn beispielsweise ein Großkunde des Unternehmens seine Rechnungen nicht begleicht) nicht sofort zahlen, ist es schnell insolvent. Daher sollte jedes Unternehmen zum einen über eine gute Finanzplanung

verfügen, um kommende Liquiditätsprobleme rechtzeitig zu erkennen. Zum anderen sollte ein Unternehmen über freie Liquiditätsreserven (in Form von kurzfristigen Wertpapieren und ungenutzten Kreditlinien) verfügen, um sich im Notfall Geld beschaffen zu können. Denn wer klug ist, sorgt vor!

Die Zahlengläubigkeit

Das Rechnungswesen eines Unternehmens produziert Unmengen von Zahlen. Bilanzen, Erfolgsrechnungen, Kostenaufstellungen, Planungsrechnungen, Statistiken usw. (mehr dazu in den Kapiteln 10 bis 12). Kann man den Zahlen trauen? Grundsätzlich kann man den Zahlen des Rechnungswesens vertrauen. Allerdings sollte man immer einen Plausibilitätscheck im Kopf machen und prüfen, ob die Zahlen ungefähr stimmen könnten. Wenn man dann allerdings den Verdacht hat, dass mit den Zahlen irgendetwas nicht stimmen kann, dann muss man nachhaken und sich die Herkunft der Zahlen offenlegen lassen. Auch sollte man gegenüber den Ergebnissen von Computermodellen immer ein gewisses Misstrauen haben. Es sei denn, man weiß genau, wie das Computermodell funktioniert und hat die Datenbasis überprüft.

Eine Ursache der Finanzkrise 2008 waren die in den betroffenen Banken eingesetzten computergestützten Risikomodelle, die mögliche Gefahren unterschätzt hatten. Und Sie wissen ja: »Vertraue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast!«

Ökonomen handeln immer rational

Von Managern, die Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre studiert haben und über beste Kenntnisse verfügen, sollte man erwarten, dass sie entsprechend ihrem Fachwissen rationale und fundierte Entscheidungen treffen. Auch wird in vielen Modellen der BWL und VWL ein rational handelnder Mensch (»Homo oeconomicus«) unterstellt. Doch falsch! Auch Manager sind nur Menschen und lassen sich oft von Gefühlen (»Mein Bauchgefühl sagt mir …«) leiten. Daher sollten Sie immer einkalkulieren, dass Entscheidungen nicht rational, sondern manchmal auch emotional getroffen werden.

Da Manager eben auch nur Menschen sind, brauchen auch sie Lob. Loben Sie einfach mal zur Abwechslung Ihren Chef! Wer sonst lobt denn schon den Chef?

Die Zinsfalle

Wenn man sich ein neues Auto kauft oder ein Haus erwirbt, reicht meist das eigene Geld zur Finanzierung des Kaufpreises nicht aus und man benötigt einen Bankkredit. Bei Unternehmen ist es nicht anders. Zur Finanzierung größerer Investitionen sind auch Unternehmen auf Bankkredite angewiesen (mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 5). Bankkredite haben aber

die unangenehme Eigenschaft, dass für den in Anspruch genommenen Kredit Zinsen zu zahlen sind. Wie bei einem Privathaushalt muss auch das Unternehmen darauf achten, dass die Zins- und Tilgungsbelastung verkraftbar ist und den finanziellen Handlungsspielraum nicht zu sehr einengt.

Problematisch wird die Sache dann, wenn beim Unternehmen die Umsatzerlöse zurückgehen, die Zinsbelastung aber nicht gesenkt werden kann (siehe dazu auch den Abschnitt »Die Fixkostenfalle« weiter vorn in diesem Kapitel). Oft ist es dann auch noch so, dass ausstehende Zahlungsverpflichtungen nur mit zusätzlichen Krediten finanziert werden können, wodurch die Zinslast noch weiter steigt. Wenn die Bank dann wegen der gesunkenen Bonität auch noch den Zinssatz mit Verweis auf das gestiegene Ausfallrisiko erhöht, kann ein Unternehmen in eine Zins- und Verschuldungsfalle geraten, aus der es nicht mehr herauskommt. Daher sollte ein Unternehmen darauf achten, sich nicht zu stark zu verschulden und über eine ausreichende Eigenkapitalbasis zu verfügen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Kapitalbedarf und damit die Zinskosten dadurch zu reduzieren, indem die Kapitalbindung etwa durch den Verkauf von Forderungen (gleich Factoring, siehe Kapitel 5) oder durch eine Verringerung der Lagerbestände reduziert wird.

Zehn Begriffe, die Sie kennen sollten

14

In diesem Kapitel

- Begriffe, die zum Handwerkszeug der BWL gehören
- Begriffe nicht nur kennen, sondern auch verstehen

Vielleicht sind Sie mit dem Volksmund der Meinung, dass Worte und damit auch Begriffe Schall und Rauch sind. Aber können wir überhaupt etwas verstehen, wenn uns nicht klar ist, worüber wir eigentlich reden? Begriffe sind die Werkzeuge der Sprache. Wenn wir daher etwas zum Ausdruck bringen wollen und die Gesprächspartner uns verstehen sollen, müssen wir uns über die Bedeutung bestimmter Begriffe genau im Klaren sein, denn sonst würden wir unser Handwerk nicht verstehen. Wenn Sie somit in der Betriebswirtschaftslehre mitreden möchten, dann sollten Sie auch ihre zentralen Begriffe kennen. Leider gibt es in der Betriebswirtschaftslehre, wie in den meisten wissenschaftlichen Fachrichtungen, sehr viele Begriffe. Die wichtigsten Begriffe wurden Ihnen in den vorangegangenen dreizehn Kapiteln erklärt. Zehn der wichtigsten Begriffe der Betriebswirtschaftslehre haben wir für Sie hier noch einmal zusammengestellt und stellen sie Ihnen kurz und knapp vor.

Produktionsfaktoren: Von nichts kommt nichts

Ohne Produktionsfaktoren kann kein Unternehmen arbeiten und irgendetwas herstellen oder leisten. Produktionsfaktoren sind die Mittel, die gebraucht werden, um überhaupt etwas produzieren zu können. Sie sind der Input, der zur Produktion benötigt wird und müssen daher vor der Produktion beschafft werden. Deshalb muss jeder Produzent die Faktoren kennen, die er zur Bereitstellung seiner Leistungen braucht. Nach Erich Gutenberg, einem Guru der Betriebswirtschaftslehre, lassen sich die betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren einteilen in:

✔ **Materielle Faktoren**, das sind:

- **Betriebsmittel**, zum Beispiel Maschinen und Werkzeuge
- **Werkstoffe**, Rohstoffe wie Öl, Erze und Kohle

✔ **Immaterielle Faktoren,** zum Beispiel menschliche Arbeit, Patente und Rechte

Die menschliche Arbeit wird unterschieden in:

- **ausführende Arbeit**, das heißt, die Mitarbeiter führen nach Anweisung ihrer Vorgesetzten die Arbeit aus
- **dispositive Arbeit**, das heißt, die Vorgesetzten und die Unternehmensführung verfügen beziehungsweise disponieren über die auszuführenden Arbeiten der Mitarbeiter

Führen, Planen, Organisieren und Kontrollieren sind typische Aktivitäten des dispositiven Faktors, das heißt der Unternehmensführung, des Managements und der leitenden Angestellten in den Instanzen (mehr zur Produktion erfahren Sie in Kapitel 3 und zur Führung in Kapitel 7).

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Es wird auch gerne das *ökonomische Prinzip* genannt und stellt das wesentliche Handlungsprinzip in der Betriebswirtschaft dar. Man nimmt an, dass alle Akteure in der Wirtschaft (Betriebe, Haushalte, Personen, staatliche Einrichtungen) sich in ihren Handlungen nach diesem Prinzip richten. Daher muss jeder, der sich mit der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt, dieses Prinzip kennen. Es besagt, dass jeder Akteur ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen den angestrebten Zielen des Handelns und den dafür eingesetzten Mitteln beziehungsweise dem dafür betriebenen Aufwand zu erreichen sucht. Dabei wird zwischen zwei Vorgehensweisen unterschieden:

- ✔ **Maximierung**: Gegeben sind die Mittel und man versucht das maximal mögliche Resultat damit zu erreichen (Sie haben beispielsweise 20 Liter Benzin im Tank und versuchen, so viel Strecke damit zurückzulegen wie möglich).
- ✔ **Minimierung**: Gegeben ist das Ziel und nun versucht man, das Ziel mit dem geringst möglichen Einsatz an Mitteln zu erreichen (Sie wollen ein Ziel in 100 Kilometer Entfernung erreichen und versuchen, so wenig Liter Benzin wie möglich für diese Strecke zu verbrauchen).

Mehr zum ökonomischen Prinzip finden Sie in Kapitel 1.

Soft Skills: Die Kompetenzen der Zukunft

Soft Skills sind *nicht* notwendigerweise immer weich und sanft. Sie sind die emotionalen und sozialen auf den Umgang mit Menschen bezogenen allgemeinen Kernkompetenzen, auf die es in Zukunft zunehmend für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen in einer modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft ankommt. Soft Skills umfassen:

- ✔ **fachliche Kompetenzen**, wie Know-how, Fertigkeiten, Daten- und Faktenwissen
- ✔ **soziale Kompetenzen**, wie Kommunikationsfähigkeit, Konflikt- aber auch Kooperationsfähigkeit, Höflichkeit, Verantwortungsbewusstsein und das Vermögen zur Einfühlung
- ✔ **methodische Kompetenzen,** wie Präsentations-, Organisationsfähigkeit und das Vermögen zu abstraktem und konzeptionellem Denken
- ✔ **starke personale Kompetenzen,** wie Selbstbewusstsein, Leistungswille, Ausdauer, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Pflichtbewusstsein

Die sozialen, methodischen und stark personalen Kompetenzen werden auch *Schlüsselqualifikationen* oder *überfachliche Kompetenzen* genannt. Solche Schlüsselqualifikationen (die im Übrigen auch im privaten Leben auf vielfältige Weise Schlösser und damit Türen (nicht nur) im Umgang mit Menschen öffnen können) helfen beim Lösen von technischen und sozialen betrieblichen Problemen und dienen dem Erwerb neuer Kompetenzen. Da diese Kompetenzen von zentraler Bedeutung für die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter in Unternehmen sind, gehören sie zu den Standardzielen der Personalentwicklung (mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 9).

Habe ich Gewinn gemacht: Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn

Jedes erfolgreiche Unternehmen sollte Gewinne erzielen, um die Einlagen der Gesellschafter mit einer Gewinnausschüttung (etwa durch eine Dividende für die Aktionäre einer Aktiengesellschaft) zu verzinsen oder durch die Einbehaltung von Gewinnen das Eigenkapital zu stärken. Den Begriff *Gewinn* gibt es in der Betriebswirtschaftslehre aber eigentlich gar nicht. Stattdessen werden häufig die Begriffe Betriebsergebnis, Jahresüberschuss und Bilanzgewinn verwendet. Worin unterscheiden sich nun diese Gewinnbegriffe (mehr zu den Begriffen des Rechnungswesens lesen Sie in den Kapiteln 10 und 12)?

- ✔ Das **Betriebsergebnis** ist der Gewinnbegriff der Kostenrechnung. Er ergibt sich aus der Differenz von betrieblichen Erlösen und Kosten. Das Betriebsergebnis bringt den Erfolg aus dem ordentlichen Geschäftsbetrieb eines Unternehmens zum Ausdruck. Da die Kostenrechnung unabhängig von gesetzlichen Vorschriften wie dem Handelsgesetzbuch (HGB) ist und das Unternehmen daher die Kosten möglichst realitätsnah ansetzen kann, kommt das Betriebsergebnis dem betriebswirtschaftlich korrekten Gewinn eines Unternehmens aus der eigentlichen Geschäftstätigkeit am nächsten.

- ✔ Der **Jahresüberschuss** ist der positive Saldo der handelsrechtlichen Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) eines Unternehmens. Der Jahresüberschuss ist das Ergebnis, das in einem Geschäftsjahr erwirtschaftet wurde und ergibt sich aus der (positiven) Differenz von Erträgen und Aufwendungen. Der Jahresüberschuss ist Ausgangspunkt für die Verwendung des Gewinns und wird auch als Reingewinn bezeichnet. Ein negativer Jahreserfolg wird als Jahresfehlbetrag ausgewiesen.

- ✔ Der **Bilanzgewinn** beziehungsweise -verlust wird aus dem Jahreserfolg abgeleitet:

  Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

  +/– *Gewinn-/Verlustvortrag aus dem Vorjahr*

  \+ *Entnahmen aus Rücklagen*

  – *Einstellungen in Rücklagen*

  = ***Bilanzgewinn/Bilanzverlust***

Die Formel zur Berechnung des Bilanzgewinns zeigt, dass der Bilanzgewinn durch Veränderung der Rücklagen leicht beeinflusst werden kann und daher als Indikator für den Unternehmenserfolg wenig geeignet ist. Denn hat ein Unternehmen beispielsweise einen Jahresfehlbetrag erzielt, so kann es durch Entnahmen aus den Gewinnrücklagen unter Umständen doch noch einen Bilanzgewinn ausweisen.

Der Bilanzgewinn ist die Basis für die Gewinnverwendung, über die die Gesellschafterversammlung (Hauptversammlung bei einer Aktiengesellschaft) beschließt. Er kann an die Gesellschafter ausgeschüttet, in die Gewinnrücklagen eingestellt oder als Gewinnvortrag auf das nächste Jahr übertragen werden.

Bin ich besser als die anderen: Die Eigenkapitalrentabilität

Während der Gewinn eine absolute Größe in Euro ist, ist die Rentabilität eine relative Zahl. Dies bedeutet, dass der Gewinn durch den Kapitaleinsatz dividiert wird. Multipliziert man ihn mit 100, so ist das Ergebnis eine Prozentzahl. Der Vorteil dieser Berechnung liegt darin, dass damit eine bessere Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen herstellbar ist.

Eine für Unternehmen besonders wichtige betriebswirtschaftliche Kennziffer und Steuerungsgröße ist die *Eigenkapitalrentabilität* oder *Eigenkapitalrendite* (engl: Return on Equity beziehungsweise abgekürzt ROE). Zur Berechnung der Eigenkapitalrentabilität eines Unternehmens setzt man den Jahresüberschuss (nach Steuern) ins Verhältnis zu dem dafür zur Verfügung stehenden Eigenkapital:

$$Eigenrentabilität = \frac{Jahresüberschuss}{Eigenkapital} \cdot 100$$

Die Eigenkapitalrentabilität bringt zum Ausdruck, wie hoch sich das von den Eigenkapitalgebern investierte Kapital innerhalb einer Rechnungsperiode verzinst hat. Ein Investor oder Gesellschafter kann anhand der Eigenkapitalrentabilität erkennen, ob seine Investition in das Unternehmen mehr oder weniger rentabel ist als eine andere vergleichbare Kapitalanlage.

Um aus Sicht der Investoren attraktiv zu bleiben, müssen insbesondere börsennotierte Unternehmen auf eine Eigenkapitalrendite kommen, die internationalen Maßstäben gerecht wird. Viele international operierende Unternehmen streben daher in guten Zeiten eine Eigenkapitalrendite zwischen 20 und 30 Prozent an.

Wann mir die Bank noch Geld gibt: Bonität und Rating

Bonität ist der Fachbegriff für die Kreditwürdigkeit einer Person oder eines Unternehmens. Je besser die Bonitätseinschätzung ausfällt, desto einfacher ist es, einen Kredit zu bekommen (mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 5).

Die Ermittlung der Bonität erfolgt durch eine Kreditwürdigkeitsprüfung:

- ✔ Im Rahmen der **persönlichen Kreditwürdigkeit** wird die persönliche Zuverlässigkeit bewertet. Kriterien hierfür sind beispielsweise die berufliche und fachliche Qualifikation des Kreditnehmers und sein aus der Vergangenheit bekannter Umgang mit Geld.
- ✔ Bei der **wirtschaftlichen Kreditwürdigkeit** geht es um die wirtschaftlichen Fähigkeiten, den Kredit mit Zinsen zu bedienen und zu tilgen. Zur Beurteilung werden Daten wie Einkommensnachweise und Bilanzen zur Auswertung herangezogen. Die Kreditwürdigkeitsprüfung wird von den Banken häufig in Form eines Scoring-Verfahrens durchgeführt.

Die Beurteilung der Bonität kann auch von einer Ratingagentur vorgenommen werden.

Im Bankwesen versteht man unter *Rating* die Einschätzung der Zahlungsfähigkeit eines Kreditnehmers.

Heute werden von den Ratingagenturen oft standardisierte statistische Modelle verwendet, die auf die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kreditnehmers abstellen. Dabei werden Ratingnoten vergeben. Hier wird unterschieden zwischen »Investment Grade« und »Speculative Grade« (beispielsweise für Junk Bonds/Dreckanleihen). Das Rating hilft den Investoren, das Ausfallrisiko eines Kredits oder einer Anleihe besser einschätzen zu können. Schuldner mit einem guten Rating (AAA, Triple A genannt) können sich zu besseren Konditionen, das heißt niedrigeren Zinsen Kapital beschaffen. Hingegen müssen Schuldner mit einer schlechten Ratingnote aufgrund des dadurch zum Ausdruck kommenden höheren Bonitätsrisikos einen höheren Zinssatz zahlen, oder sie bekommen gar keinen Kredit.

Die international führenden Ratingagenturen sind Standard & Poor's, Moody's Investors Service und Fitch Ratings, die zusammen über 85 Prozent des weltweiten Ratingmarktes abdecken.

Die Kosten des Ratings sind vom zu beurteilenden Unternehmen zu tragen. Daher verzichten viele kleine Unternehmen auf ein Rating durch eine Ratingagentur und lassen sich von ihrer Hausbank »raten«.

Der Cash Flow und seine Bedeutung

Der Cash Flow ist ein wichtiger Indikator für die Finanzkraft (lesen Sie dazu Kapitel 5) eines Unternehmens und ergibt sich aus der Differenz zwischen den Einzahlungen und den Auszahlungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit. Ein positiver Cash Flow gibt dabei an, wie der Nettozugang an liquiden Mitteln aus dem operativen Geschäft innerhalb einer Abrechnungsperiode war.

Da Außenstehende die Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens nicht kennen, wird der Cash Flow bei der Finanzanalyse meist indirekt aus dem Jahresabschluss des Unternehmens abgeleitet.

Er kann vereinfacht wie folgt berechnet werden:

Jahresüberschuss/-fehlbetrag

\+ *Abschreibungen*

– *Zuschreibungen*

\+ *Erhöhung langfristig. Rückstellungen (insbesondere Pensionsrückstellungen)*

– *Minderung langfristig. Rückstellungen*

= *Cash Flow*

Der Cash Flow bringt zum Ausdruck, welche finanziellen Mittel dem Unternehmen aus dem laufenden Geschäft zur freien Verfügung standen, das heißt, er lässt Rückschlüsse auf das Innenfinanzierungspotenzial eines Unternehmens zu. Diese finanziellen Mittel können genutzt werden zur:

- ✔ Finanzierung neuer Investitionen
- ✔ Schuldentilgung
- ✔ Abdeckung der Ausschüttungen an die Gesellschafter

Ist eine Investition lohnend: Der Kapitalwert

Zur Beurteilung einer Investition gibt es verschiedene Investitionsrechnungsverfahren (mehr dazu lesen Sie in Kapitel 6). Das gängigste Verfahren ist dabei die Kapitalwertmethode. Zur Berechnung des Kapitalwerts muss man zunächst wissen:

- ✔ welche Ein- und Auszahlungen der Investition zurechenbar sind
- ✔ welche Laufzeit t (Nutzungsdauer) die Investition hat
- ✔ mit welchem Kalkulationszinssatz i das Unternehmen in der Investitionsrechnung kalkuliert

Der Kapitalwert zum Zeitpunkt $t = 0$ (damit ist heute gemeint) ist gleich der Summe der mit dem Kalkulationszinssatz i abgezinsten Ein- und Auszahlungen der Investition.

Man kann auch sagen, dass der Kapitalwert einer Investition der Barwert aller ab dem ersten Jahr aus der Investition entstehenden Einzahlungsüberschüsse abzüglich der anfänglichen Anschaffungsauszahlung ist.

Ein positiver Kapitalwert gibt an, um wie viel Euro man reicher wird, wenn man die Investition anstelle einer Anlage zum Kalkulationszins durchführt. Daher sollte ein Unternehmen alle Investitionsprojekte mit einem positiven Kapitalwert durchführen.

Warum Sie Ihre Stakeholder kennen lernen sollten

Wollen Sie im Markt bestehen und erfolgreich mit Ihrem Unternehmen bleiben, müssen Sie neben den Kunden als Käufer und Abnehmer Ihrer Produkte auch die Wünsche, Bedürfnisse und Interessen

- ✔ der Anteilseigner (als *Shareholder* ist ihnen besonders an hohen Aktienkursen gelegen),
- ✔ der Investoren (diese wollen möglichst eine hohe Rendite der Investitionen),
- ✔ der Zulieferer (ihnen geht es um einen guten Absatz ihrer Produkte),
- ✔ und der Arbeitnehmer (ein hohes Gehalt und gute Arbeitsbedingungen zählen zu ihren Interessen)

berücksichtigen. Sie alle stellen Ansprüche und haben ein Anliegen (*stake*), Ihr Unternehmen und seine Produkte, Prozesse oder Ergebnisse betreffend. Sie sind damit alle Stakeholder Ihres Unternehmens.

Ohne diese Stakeholder kann ein Unternehmen nicht überleben, denn sie stellen die benötigten Ressourcen für das Unternehmen zur Verfügung. Das Verhältnis ist dabei nicht einseitig: Stakeholder haben Einfluss auf die betrieblichen Entscheidungen, sie werden aber auch davon beeinflusst. Es ist also ein Geben und Nehmen.

Es gibt darüber hinaus auch Stakeholder, die zwar nicht unbedingt für das Überleben des Betriebs entscheidend sind, jedoch können sie ebenfalls einige Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens erlangen. Hierzu zählen:

- ✔ die Konkurrenten
- ✔ Vereine, Verbände und Kammern (Umweltschutz- und Verbraucherverbände, Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern etc.)
- ✔ staatliche Organisationen (Aufsichts-, Arbeits-, Finanzämter, Kartellbehörden)
- ✔ politische Institutionen (Gemeinden, Ministerien, Parteien)
- ✔ die Medien (Presse, Fernsehen etc.)

Das Ausmaß, zu dem die Anliegen der Stakeholder berücksichtigt werden, wird *Stakeholderorientierung* genannt. Sie sollten deshalb vor allem wissen:

- ✔ wer die Stakeholder Ihres Unternehmens sind
- ✔ welche Interessen und Anliegen die Stakeholder bezüglich Ihres Unternehmens haben
- ✔ welche Bedeutung die einzelnen Stakeholder für das Unternehmen haben
- ✔ was Sie Ihren Stakeholdern anbieten wollen beziehungsweise müssen, das heißt, wie Sie die Stakeholderorientierung praktizieren können

(Das Kapitel 1 beschäftigt sich näher mit den Stakeholdern.)

Der Break-even-Point: Ein ganz besonderer Punkt

Gewinne beziehungsweise ein positives Betriebsergebnis zu erzielen, ist eine der Hauptaufgaben eines Unternehmens. Um Gewinne erzielen zu können, müssen Sie Leistungen erstellen und diese am Markt verkaufen. Die Leistungserstellung ist aber mit Kosten und der Verkauf mit Einnahmen beziehungsweise Erlösen verbunden und die Höhe der Kosten und Erlöse ist wiederum von der bereitgestellten und verkauften Leistungsmenge abhängig. Mit Beginn der Leistungserstellung werden die Kosten in der Regel noch höher sein als die Erlöse, da die Produkte erst einmal hergestellt und dann auf den Markt gebracht werden müssen. Dabei müssen die Preise für die bereitgestellten Leistungseinheiten beziehungsweise Produkte so gewählt werden, dass mit zunehmender Menge die Kosten von den Erlösen eingeholt und schließlich übertroffen werden.

Der *Break-even-Point* kennzeichnet nun genau den Punkt, an dem die Erlöse aus dem Verkauf gleich den Kosten der Leistungsbereitstellung sind. Er trennt sozusagen den Gewinn- vom Verlustbereich.

Der Break-even-Point wird auch als *Gewinnschwelle* bezeichnet, wenn hier der Übergang in die Gewinnzone vollzogen wird.

Erst mit dem Erreichen des Break-even-Points lohnt sich die Leistungsbereitstellung beziehungsweise das Angebot eines Produktes. Es ist daher von großer Bedeutung für jedes Produkt die Menge zu kennen, bei der der Break-even-Point erreicht wird, denn diese muss mindestens hergestellt und abgesetzt werden, um nicht Verluste zu erleiden.

Stichwortverzeichnis

Symbole

3-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung 296
7-S-Modell 255

A

ABC-Analyse 60
Abfindungszahlungen 333
Ablauforganisation 275, 290
Ablaufpläne 291
Ablauf von Veränderungsprojekten 295
Absatz 33
Absatzkanal 140
  Franchising 141
  Wahl des 142
Absatzmarkt 47, 106, 107
Abschreibungen 173, 198, 400
Abschreibungsverfahren 401
Absetzung für Abnutzung (AfA) 401
Abteilung 272, 277
Abzinsungsfaktor 204
Agio 368
AIDA-Modell 134
Akkordarbeit 310
Aktien 161
  Agio/Aufgeld 368
  Inhaberaktien 161
  Namensaktien 161
  Nennwert 368
  Nennwertaktien 161
  Stammaktien 161
  Stückaktien 162, 368
  vinkulierte Namensaktie 161
  Vorzugsaktien 161
Aktiengesellschaft 370
Aktiengesetz (AktG) 40, 355
Aktivseite 361
AKV-Prinzip 241
Alderfelder, Clayton 327
Amortisationsrechnung 202
Anbieteroligopol 124
Anderskosten 347
Andlersche Formel 76
Anforderungsprofil 272, 315
Anhang 383
  Pflichtangaben 385
Anlagekapitalbedarf 154
Anlagerisiko 366
Anlagevermögen 154, 361, 363
Anleihen 161, 163, 164
Annuität 210
Annuitätenmethode 210
Anpassungsweiterbildung 323
Anreize 326
Ansatzvorschriften 357
Anschaffungskosten 362
Anzahlungen 166
Äquivalenzziffernkalkulation 412
Arbeitsabläufe 290
Arbeitsanalyse 290
Arbeitsbedingungen 318
Arbeitsgruppen 318
Arbeitsplatz 272
Arbeitsplatzbedingungen 317
Arbeitsplatzgestaltung 317
  Konzepte 317
Arbeitsrechtliche Bestimmungen 318
Arbeitsschritte 290
Arbeitsteilung 266, 277
Arbeitszeiten 318
Arbeitszeitverkürzung 333
Arbeitszufriedenheit 328
Assessment Center 314
Asset-Backed-Securities (ABS) 177
Aufbau eines Unternehmens 32
Aufbauorganisation 275, 278
  Einliniensystem 282
  Formen der 282
  Matrixorganisation 287
  Mehrliniensystem 284
  Stabliniensystem 285
Aufgaben 270
Aufgabenanalyse 275
Aufgabenbündelung 276
Aufgabensynthese 277
Aufgabenteilung 275
Aufgaben und Prozesse in der Betriebswirtschaft 32

Aufgabenzergliederung 276
Aufgabenzuordnung 268
Aufgeld 368
Aufstiegsweiterbildung 323
Auftragsabwicklung 143
Aufwendungen 342, 343, 375, 377
  außerordentliche 347, 381
  betriebsfremde 346
  neutrale 346
  periodenfremde 347
  Zweckaufwand 347
Ausgaben 342
Auslagerung 59, 65
Ausleihungen 364
Außenfinanzierung 159
Auszahlungen 342
Automatisierung 89
Automatisierungsgrad 89
Avalkredit 168

B

Balanced Scorecard 340, 432
Bankdarlehen
  langfristige 164
Bankkredite 163
Bargeld 342
Barwert 204, 205
Basel II 182, 184
Bedürfnis 28, 325
Bedürfnisbefriedigung 326
Bedürfnispyramide 325
Bedürfnistheorie von Maslow 327
Befähiger 260
Beförderung 333
Beizulegender Wert 363
Benchmarking 340, 424
Berufsausbildung 322
Berufsbegleitende Weiterbildung 322
Beschaffung 32
  ohne Bevorratung 79
Beschaffungsablauf 76
Beschaffungskostenermittlung 75
Beschaffungsmanagement 81
Beschaffungsmarkt 65, 107
Beschaffungsmarktforschung 67
Beschaffungsoptimierung 74
Beschäftigungsmenge 396
Besitzer 226
Bestandsabgang 74
Bestandsformen 74
Bestandszugang 74
Bestellpunkt 74
Bestellverfahren 76
Bestimmung des Personalbedarfs 306
Beteiligungen 46, 364
Betrieb 30
Betriebliche Kosten 98
Betriebliche Statistik 340
Betriebs- und Geschäftsausstattung 364
Betriebsbuchhaltung 338, 394
Betriebserfolg 343
Betriebsergebnis 380, 445
Betriebsertrag 348
Betriebskosten 197
Bewerbungen 313
Bewertungsvorschriften 358
Bilanz 339, 360
  Aktivseite 361
  Passivseite 367
Bilanzadressaten 353
Bilanzarten 355
Bilanzgewinn 445
Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) 355
Bilanzstichtag 362
Bonität 446
Börsenpreis 362
Boston Consulting Group
  Produkt-Portfolio-Analyse 121
Bottom-Up
  Ansatz 296
  Planungsverfahren 232
Branchen 38
Break-even-Point 102, 119, 450
Bruttopersonalbedarf 304
Buchführung 356
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
  (BaFin) 374
Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) 40
Bürgschaft 164
Bürokratie 273
Business Reengineering 295, 298, 426

C

Cash Flow 180
Ceteris-Paribus-Klausel 94
Changemanagement 294
Coaching 323
Commercial Papers 169

Controlling 340, 393
als System 427
Aufgaben 427, 428
Begriff 427
Instrumente 428, 431
operatives 428
strategisches 431
Customer Relationship Management (CRM) 108

D

Deckungsbeitrag 415
Deckungsbeitragsrechnung 415
einstufige 415
mehrstufige 416
mit relativen Einzelkosten 419
Degressiver Kostenanstieg 101
Delegation 240, 266
Desinvestition 119
Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e.V. (DPR) 374
Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DSRC) 391
Dienstleistungen 29, 87
Dienstleistungssektor 38
Direct Costing 421
Direktmarketing 136
Distributionspolitik 139
Diversifikation 120, 255
Divisional gegliederte Organisation 278
Divisionskalkulation 411
Dokumentation 338
Dringlichkeit der Bedürfnisse 28
Duale Berufsausbildung 322
Durchschnittliche Kosten 99
Dynamischer Verschuldungsgrad 182
Dynamische Systeme 31

E

E-R-G-Theorie 327
Ebenen der Unternehmenskultur 245
Effektivzins 211
EFQM-Modell 259
Eigenfinanzierung 160
Risikokapital 160
Eigenkapital 160, 367
Gewinnrücklage 369
gezeichnetes Kapital 368
Kapitalrücklage 369
Eigenkapitalquote 163
Eigenkapitalrendite (ROE) 184, 191, 446
Eigenkapitalrentabilität 446
Eigentümer 226
Einarbeitung 316
Einheitlichkeit der Weisungserteilung 283
Einkaufskooperationen 81
Einliniensystem 282
Einnahmen 342
Einproduktfertigung 87
Einsatzbedarf 305
Einstellungen 311
Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 415
Einstufige Produktion 91
Einzahlungen 342
Einzelbeschaffung 79
Einzelfertigung 88
Einzelkosten 397, 404
Einzelunternehmung 41
Elastizitäten 129
Elementaraufgabe 275
Empirische Marktforschung 113
Endprodukt 71
Entlassung 304, 332, 333
Entscheidung 53, 233, 440
begrenzt rationale 240
fällen 227
Entscheidungsfindung 236
Entscheidungsgegenstand 235
Entscheidungsprozesse 234, 236
Entscheidungsregeln 237
Entscheidungstechniken 237
Erfolgsermittlung 339
Erfolgsfaktoren 247, 255, 256
Ergebniskriterien 260
Erhebungsmethoden 115
Erlöse 101, 343, 377
Erlösermittlung 126
Erlösfunktion 124
Ersatzbedarf 305
Ersatzinvestitionen 194
Erträge 342, 375, 377
außerordentliche 381
Betriebsertrag 348
neutrale Erträge 348
Ertragsgesetz 92
Ertragsgesetzlicher Kurvenverlauf 95
Erweiterungsinvestitionen 194
Euronotes 169
Existenzielle Basisbedürfnisse 28

Externe Personalbeschaffung 311
Externes Rechnungswesen 339
Extrinsische Motivation 328

F

Factoring 176
Faktormarkt 107
Faktorpreise 98
Fertigungsbegleitende Beschaffung 79
Fertigungsstufe 90
Fertigungstiefe 64
FIFO (First In First Out)-Strategie 79
Financial Accounting Standard Board (FASB) 389
Financial Covenants 164
Finanzanlagen 364
Finanzbuchhaltung 338
Finanzergebnis 380
Finanzierung 33, 150, 151, 152
  aus Abschreibungen 173
  aus anderen Vermögensumschichtungen 174
  aus Rückstellungen 173
  Außenfinanzierung 159
  Eigenfinanzierung 160
  Factoring 176
  Fremdfinanzierung 163
  Gesamtkapitalkosten 186
  Innenfinanzierung 169
  Kapitalkosten 184
  Kennzahlen 178
  Leasing 175
  offene Selbstfinanzierung 170
  Regeln 163, 178
  Risiko 187
  stille Selbstfinanzierung 171
Finanzierungsinstrumente 175
Finanzierungsmöglichkeiten 159
Finanzierungsregeln 178, 182
Finanzierungsrisiken 187
Finanzinvestitionen 193
Finanzplan
  Aufbau von einem 157
  erstellen 156
Finanzplanung 156
Fixkosten 99, 101, 396, 414, 438
Fixkostendegressionseffekt 414
Fixkostenfalle 438
Flexible Plankostenrechnung 421
Fließfertigung 90
Fluktuation 305
Fluktuationsrate 305
Forderungen 365, 441
Forderungsabtretung 164
Forfaitierung 177
Formalziele 52, 85
Formelle Organisation 275, 292
Formen der Aufbauorganisation 282
Fortbildung 322
Franchising 141
Freie Güter 29
Freier Markt 130
Freisetzung 330
Freistellung 330
Freistellungsbedarf 306
Freistellungsmaßnahmen 332
Fremdfinanzierung 163
  Genussscheine 166
  kurz- und mittelfristige 166
  langfristige 163
  langfristige Bankdarlehen 164
  Schuldscheindarlehen 164
  Schuldverschreibungen 164
Fremdkapital 160, 367, 370
Führung 225, 249, 444
  Kultur 243
  Qualitätsmanagement 258
Führungsaufgaben 274
Führungsstil
  autokratischer 250
  autoritärer 250
  bürokratischer 250
  charismatischer 250
  demokratischer 251
  laisser-faire 251
  liberalistischer, delegativer und selbstverwaltender 251
  partizipativ-konsultativer 251
  partnerschaftlich-kooperativer 251
  patriarchalischer 250
  situativer 252
Führungsstile 250, 252
  bewerten und auswählen 251
  und ihre Bedeutung 250
Fusion 47

G

Gantt-Diagramm 291
Gegenstromverfahren 232

Geldmarkt 169
Geldströme 151
Geldvermögen 342
Gemeinkosten 397, 404
Gemeinkostenwertanalyse 426, 427
Gemeinkostenzuschlagssatz 408
Genussscheine 166
Geringwertige Wirtschaftsgüter 364
Gesamtkapitalbedarf 155
Gesamtkapitalkosten 186
Gesamtkosten 99, 396
Gesamtkostenverfahren 376
Geschäftsbericht 339, 352, 383
Geselligkeitsbedürfnisse 28
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen 48
Gesellschaftliches Umfeld 37
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 41
Gesellschaftsunternehmung 41
Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) 46
Gesetzliche Bestimmungen 40, 318
Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag 92
Gestaltung der Organisation 274
Gewinn 445
Gewinn-und-Verlust-Rechnung 339, 342, 375, 445
Gewinnfunktion 127
Gewinnmaximale Menge 128
Gewinnoptimale Menge 129
Gewinnrücklage 369
Gewinnthesaurierung 171
Gewinnvergleichsrechnung 200
Gewinn vor Zinsen 201
Gewinnzone 99
Gläubigerschutz 352
Gleichförmiges Handeln 45
Gliederungsbreite 280
Gliederungstiefe 280
Globalisierung 388
GmbH 41
GmbH & Co. KG 43
GmbH & Co. KGaA 43
GmbH-Gesetz 40
Goldene Bilanzregel 179
Goldene Finanzierungsregel 179
Grenzerlös 101, 128
Grenzkosten 100, 128
Grenzplankostenrechnung 421
Größe von Unternehmen 38
Grundkapital 368
Grundkosten 347
Grundpfandrechte 164
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB) 356
Grundstücke und Gebäude 364
Gründung eines Einzelunternehmens 43
Gründungsbilanz 356
Gründung von Unternehmen 39
Gruppenfertigung 90
Gutenberg, Erich 106, 254, 443
Güter 29
Güterströme 151

H

Hall, Stuart 133
Handelsbilanz 356
Handelsgesetzbuch (HGB) 40, 339, 354
Handlungsmaxime 249
Handlungssystem 269
Hauptkostenstellen 405
Hauptversammlung 370
Herstellkosten 408, 410
Herstellungskosten 362, 378
Hierarchie 278, 288
Hierarchieebenen 282
Hilfskostenstellen 405
Hochpreisstrategie 131
Höchstwertprinzip 360
Homo oeconomicus 440
Horizontale Mobilität 323
Hygienefaktor 328

I

Ideelle Güter 29
Immaterielle Güter 29
Immaterielle Investitionen 193
Immaterielle Vermögensgegenstände 363
Imparitätsprinzip 359
Individualbedürfnisse 28
Individuelle Entscheidungen 234
Informationen
Austausch von 133
Informations- und Kommunikationsverbindungen 273
informelle Organisation 292
Infrastruktur 48
Innenfinanzierung 169

Innerbetriebliche Leistungsverrechnung 406
Input 92, 97
Insolvenz 439
Instanz 271, 278
Integration 65
Interessengruppen 439
International Accounting Standards (IAS) 389
Internationale Märkte 389
Internationale Rechnungslegungsnormen 355
International Financial Reporting Standards (IFRS) 339, 355, 389
Internationalisierung 81
International Organisation for Standardization 259
Interne Personalbeschaffung 310
Interner Zinsfuß 211
Internes Rechnungswesen 340
Intrinsische Motivation 328
Inventar 365
Inventur 74, 365
Investition 33, 193, 448
  Auswirkungen 195
Investitionsarten 193
Investitionsentscheidung 196, 220
Investitionskontrolle 196
Investitionsplanung 195
Investitionsrechnung 195, 196, 197, 220
  Annuitätenmethode 210
  dynamische Methoden 203
  Gewinnvergleichsrechnung 200
  Interne Zinsfußmethode 211
  Kostenvergleichsrechnung 197
  Methoden 196
  Nutzwertanalyse 220
  Rentabilitätsrechnung 201
  statische Methoden 197, 202
  Unsicherheiten 216
  Vollständiger Finanzplan 212
Investitionsrisiko 202, 216
  Korrekturverfahren 217
  Risikoanalyse 219
  Sensitivitätsanalyse 217
Irrelevante Kosten 398
ISO-9000-Normen 259
Istbedarf 304
Istkosten 404

J

Jahresabschluss 352, 353
  Aufgaben 351
  Aufgaben und Funktionen 352
  rechtliche Grundlagen 354
Jahresfehlbetrag 342, 375
Jahresüberschuss 342, 375, 445
Job enlargement 317
Job enrichment 318, 330
Job rotation 318
Job sharing 318
Joint Venture 46
Just-in-Time-Verfahren 79

K

Kalkulationszins 206
Kalkulatorische Kosten 347, 402
Kapazitätserweiterungseffekt 174
Kapazitätsgrenze 102
Kapital 194, 367
Kapitalbedarf 153, 155
Kapitalbedarfsplanung 153
Kapitalbeteiligungsgesellschaften 163
Kapitalerhöhung 162
Kapitalflussrechnung 386
Kapitalfreisetzungseffekt 174
Kapitalgesellschaften 161
Kapitalkosten 184, 186, 198
Kapitalrentabilität 260
Kapitalrücklage 369
Kapitalumschlagshäufigkeit 154
Kapitalverwässerungseffekt 162
Kapitalwert 209, 448
Kapitalwertmethode 448
Karriereplanung 323
Kartelle 45
Kassenbestand 342
Kennzahlen 178, 183
Kernkompetenzen 444
Kernprozesse 298
KGaA 43
Kleine und mittlere Unternehmen 38
Knappe Güter 29
Kollektivbedürfnisse 28
Kommanditgesellschaft auf Aktien 43
Kommunikation 133, 291
Kommunikationskanäle 138
Kommunikationsmodell 133

Kommunikationspolitik 132
Kommunikationsziel 134
Konsortium 45
Konsumgüter 29
Kontoform 376
Kontokorrentkredit 167
Kontrolle 227, 243, 340
Kontrollspanne 280
Konzern 46
Konzernbilanz 356
Kooperation 44, 273
Kooperationsformen 44
Korrekturverfahren 217
Kosten 98, 343, 395
  Anderskosten 347
  Einzelkosten 397
  fixe 395, 396, 438
  Gemeinkosten 397
  Grundkosten 347
  Herstellkosten 410
  irrelevante 398
  kalkulatorische 399, 402
  kalkulatorische Kosten 347
  Opportunitätskosten 399
  relative Einzelkosten 419
  relevante 398
  Selbstkosten 410, 411
  Sollkosten 421
  sprungfixe 397
  Sunk costs 399
  Unkosten 399
  variable 395
  Zusatzkosten 348
Kostenabweichung 421
Kostenanalyse anhand des Ertragsgesetzes 99
Kostenartenrechnung 400
Kostenbegriffe 395
Kostenfunktion 97
Kostenfunktionen des Ertragsgesetzes 101
Kostenmanagement 423
  moderne Methoden 424
Kostenrechnung 340, 393, 394
  Aufgaben 394
  Benchmarking 424
  moderne Verfahren 422
  Prozesskostenrechnung 425
  Stufen 394, 400
  Teilkostenrechnung 415
  Vollkostenrechnung 413
  Wertanalyse 425
  Zielkostenmanagement 424
Kostenstellen 405
Kostenstellenrechnung 404
Kostenträger 394
Kostenträgerrechnung 409
Kostentreiber 425
Kostenvergleichsrechnung 197
Kostenverrechnungsprinzipien 398
Kostenverursacher 425
Kredit 166
  Anzahlungen 166
  Avalkredit 168
  Kontokorrentkredit 167
  Lieferantenkredit 167
  Lombardkredit 169
  Wechselkredit 168
Kreditwürdigkeitsprüfung 447
Kunden 437
Kundenpflege 437
Kundensegmente 132
Kündigung 333
Kuppelkalkulation 412

L

Lagebericht 339, 385
Lager 77
Lagerarten 77
Lagerbestand 74, 77
Lagerbestandsformen 74
Lagerhaltung 77, 144
Lagerstrategien 78
Latente Steuern 373
Leanmanagement 300
Leasing 175, 311
Leasingformen 176
Lebenslanges Lernen 319
Leiharbeitsfirma 311
Leistungsprogramm 117
Leitbilder 244
Leverageeffekt 190
Lewin, Kurt 296
Lieferanten 69
Lieferantenkredit 167
Lieferantenpflege 69
Lieferfähigkeit 145
Lieferkette 80
LIFO (Last In First Out)-Strategie 79

Limitationale Produktionsfunktionen 96
linear 96
nichtlinear 96
Liquidationsbilanz 356
Liquidationserlös 208
Liquide Mittel 342, 366
Liquidierbarkeit 361
Liquidität 152, 157, 178, 206, 439
Liquiditäts- und Finanzplan 158
Liquiditätsbedarf 153
Liquiditätsgrade 179
Lobbyarbeit 45
Logistik 77, 143
Logistikkette 80
Lohmann-Ruchti-Effekt 174
Lombardkredit 169
Luxusgüter 123

M

Make or Buy 63
Management 225, 444
Delegation 240
Entscheidungen 227
Entscheidungen treffen 233
Führung 248
Führungsstile 250
Initiierung von Maßnahmen 227
Kontrolle 227, 242
Planung 227
Qualitätsmanagement 258
Sicherstellung der Informationsversorgung 227
strategisches 253
Unternehmenskultur 243
Unternehmensstrategien 254
Ziele setzen 227
Managementaufgaben 228
Managementkreislauf 228
Manager 226
Manuelle Fertigung 89
Marketing 106, 111
Distributionspolitik 139
Kommunikation 132
Marktforschung 111
Preispolitik 123
Produktpolitik 116
Wechselwirkungen 145
Marketing-Management 106
Marketingkonzept 110
Marketingmix 145
Marketingziele 109
Markt 107
freier 130
vollkommener 130
Marktforschung 111
empirische 113
qualitative 114
quantitative 114
Ziel der 113
Marktpreis 362
Marktstrategien 255
Marktwachstum 121
Maschinen 364
Maslow, Abraham 28, 325, 327
Massenfertigung 89
Maßgeblichkeitsprinzip 339
Materialanalyse 59
Materialbedarf 70
Materialbedarfsvorhersage 71
Materialbereitstellung 70
Materialbeschaffung 70
Materialfluss 58
Materialwirtschaft 57, 143
Materielle Güter 29
Matrixorganisation 287
Maximalbestand 74
Maximale Gesamterwartungswertregel 237
Maximax-Regel 238
Maximierung 444
Medienresonanzanalyse 138
Mehrfachunterstellung 287
Mehrliniensystem 284
Mehrproduktfertigung 87
Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 416
Mehrstufige Produktion 91
Meldebestand 74
Mentoring 323
Methode der kritischen Werte 218
Methoden der qualitativen Datenerhebung 114
Mezzanine-Kapital 166
Minderauslastung 332
Minderbedarf 306
Minimax-Regel 237
Minimierung 444
Mittel 50
Mittelherkunft 367
Mittelverwendung 361
Mobilität 323
Monopol 123

Monte-Carlo-Methode 219
Motivation 325
Motivatorenfaktor 329
Motive 326
Multipersonale Entscheidungen 234
Mündliche Vereinbarungen 45

N

Nachfrageroligopol 124
Nachfrageverhalten 123
Negativerklärung 164
Nettobedarf 71
Nettoerlöse 377
Nettopersonalbedarf 304, 305
Net Working Capital 180
Neubedarf 305
Neutrale Aufwendungen 346
Neutraler Ertrag 348
Niederstwertprinzip 360
  gemildertes 360
  strenges 360
Niedrigpreisstrategie 131
Nonprofit-Organisationen 32
Normale Güter 123
Nutzwertanalyse 49, 220
  Investitionsentscheidung 221

O

Obligationen 164
Offene Systeme 31
Öffentliche Güter 30
Öffentliche Unternehmen 41
Öffentlichkeitsarbeit 137
Offizieller Dienstweg 273
Ökonomie 29
Ökonomisches Prinzip 31, 444
Ökonomisches Umfeld 36
Ökonomische Systeme 31
Oligopol 124
Operative Pläne 230
Opportunitätskosten 399
Organigramm 278, 279
Organisation 34, 266, 269
  3-Phasen-Modell 296
  Ablauforganisation 275, 290
  als Aktivität 269
  als Führungsaufgabe 274
  als Gegenstand 269
  Arbeitsteilung 266
  Aufbauorganisation 275
  Aufgaben 270
  Aufgaben und Funktionen 267
  Business Reengineering 298
  Delegation 266
  divisional gegliedert 278
  formelle 292
  Gesamtaufgabe 275
  gestalten 274
  informelle 292
  Organisationseinheiten 271
  Organisationsentwicklung 296
  verändern 294
  Verbindungen und Beziehungen 273
Organisationseinheiten 271
Organisationsentwicklung 295, 296
  3-Phasen-Modell 296
Organisationsformen 288
Organisationskultur 243, 293
  Konzept der 244
Organisationsregeln 268
Outplacement 304, 332
Output 92, 97, 138
Outsourcing 59, 63, 65, 73, 81, 438

P

Passivseite 367
Pay-off-Methode 202
Personal 302, 437
  anwerben 312
  Aufgaben 315
  beschaffen 309
  einarbeiten 316
  extern 311
  Freistellung 330
  intern 310
  Personalentwicklung 319
  Qualifikation 319, 438
Personalauswahl 313
Personalbedarf 304
  feststellen 306
Personalbedarfsberechnung 308
Personalbedarfsplanung 304
Personalbemessungsverfahren 307
Personalbeschaffung 309
Personalbeschaffungsprozess 309
Personaleinsatz 315
Personalentwicklung 319, 445

Personalentwicklungsmaßnahmen 310
Personalfreistellung 330
Personalplanung 303
Personalpolitik 303
  verfehlte 331
Personalwesen 34, 302
  Tätigkeitsschwerpunkte 303
Personalwirtschaft 302
Personalzugangsabgangsrechnung 308
Personengesellschaften 160
Peters, Tom 255
Physikalisch-ökologisches Umfeld 36
PIMS 257
Plankosten 404
Plankostenrechnung 420
  flexible 421
  starre 420
Planung 227, 228, 229, 340, 439
  Gegenstand der 229
Planungsebenen 231
Planungsprozesse 229
Planungsqualität 232
Planungsrechnungen 340
Planungssystem 229, 233
Planungsverfahren 231
Polypol 124
Präsentation der Abläufe 291
Preis-Absatz-Funktion 124
Preis-Leistungs-Verhältnis 123, 133, 257, 437
Preisabsprache 45
Preisdifferenzierung 131
Preisfestsetzung 123
Preiskartelle 46
Preisnachlässe 132
Preisstrategien 131
Preisuntergrenze
  kurzfristige 418
  langfristige 418
Primärbedarf 71
Primärerhebung 67
Private Güter 29
Privatrechtliche Unternehmen 41
Privatwirtschaftliche Unternehmen 31
Problemanalyse 229
Produkt 84
Produkt-Portfolio-Analyse 121
Produkt-Portfolio-Matrix 122
Produktangebot 116
Produktdifferenzierung 120
Produkte 254
Produktgruppen 117
Produktinnovation 120
Produktion 32, 84, 444
  Input 92
  Kosten 91
  Output 92
Produktionsfaktoren 32, 33, 48, 84, 395, 400, 443
Produktionsformen 87
Produktionsfunktion 92
  anwenden 94
  verschiedene Funktionen 96
  vom Typ A 92
Produktionsgüter 29
Produktionsplanung 92
Produktionsprogramm 86
Produktionsziele 85
Produktlebenszyklus 118
  die sechs Phasen 118
Produktlinien 117
Produktpolitik 117
Produktpolitische Entscheidungen 119
Produktpolitische Gestaltungsmaßnahmen 120
Produktprogramm 117
Produkttypen 121
Produktvariation 120
Prozess 425
  im Unternehmen 290
Prozesskostenrechnung 425
Public Relations 137
Publizitätsgesetz (PublG) 355

Q

Qualifikation 302, 313, 319
Qualität 257
Qualitative Marktforschung 114
Qualitätskostenkombination 86
Qualitätskriterien 232
Qualitätsmanagement 258, 300
  Einführung 261
  Regelkreis 262
Qualitätspreise 259
Qualitätssicherung 86
Qualitätsziele 262
Quantitative Marktforschung 114
Querschnittsfunktion 303

R

Rating 183
Rationalisierung 267
Rationalisierungseffekt 267
Rationalisierungsinvestitionen 174, 194
Rationalität 234
Realisationsprinzip 359
Rechenschaftslegung 338, 339
Rechnungsabgrenzungsposten 366
  aktive 366
  antizipative 367
  passive 373
  transitorische 366
Rechnungslegung
  internationale 355, 388
  internationale Unterschiede 390
Rechnungswesen 33, 337, 341
  Aufgaben 338
  externes Rechnungswesen 339
  Gundbegriffe 341
  internes Rechnungswesen 340
  Teilgebiete 338
  Vertrauen in das 440
Rechtliche Rahmenbedingungen 319
Rechtsformen der Unternehmen 39, 40
Rechtsformen im Vergleich 43
Regelkreis des Qualitätsmanagements 262
Reinvermögen 342
Relative Einzelkosten 419
Relativer Marktanteil 121
Relevante Kosten 398
Reliabilität 68
Rendite 211
Rentabilität 178, 211
Rentabilitätsrechnung 201
Rentenbarwertfaktor 206
Reorganisation 298
Reorganisationsmaßnahmen 330
Reservebedarf 306
Restposten 366
Return On Investment (ROI) 257, 260
Risiko 178, 187
  Leveragerisiko 190
  Währungsrisiko 189
  Zinsänderungsrisiko 187
Risikoanalyse 219
Risikobereitschaft 239
Risikokapital 160
Risikomodelle 440
Risikoprofil 219
ROI (Return On Investment) 257, 260
Rückstellungen 172, 371
  Aufwandsrückstellungen 372
  Pensionsrückstellungen 372

S

Sachanlagen 364
Sachgüterproduktion 87
Sachinvestitionen 193
Sachziele 52, 85
Sale-and-Lease-back 174
Schein, Edgar 244
Schlüsselqualifikationen 445
Schnittstellen 291
Schuldscheindarlehen 164
Schuldverschreibungen 164
Securities and Exchange Commission (SEC) 389
Sekundärbedarf 71
Sekundärerhebung 68
Selbstfinanzierung 170
  offene 170
  stille 171
Selbstkosten 410, 411
Selbstverwirklichungsbedürfnisse 28
Sender-Empfänger-Schema 133
Sensitivitätsanalyse 217
Serienfertigung 89
Shareholder 34, 449
Sicherheitsbedürfnisse 28
Sicherheitsbestand 74
Sicherungsübereignung 164
Sichtguthaben 342
Situativer Führungsstil 252
SMART 54
Smith, Adam 267
Soft Skills 444
Soll-Ist-Vergleich 340
Sollbedarf 304
Sonstige Vermögensgegenstände 366
Sortiment 117
Sowieso-Kosten 398
Sozialbilanz 356
Soziale Anerkennungsbedürfnisse 28
Soziale Systeme 31
Sponsoring 136
Sprungfixe Kosten 397
Stabliniensystem 285
Stabsstellen 271, 285

Staffelform 376
Stakeholder 34, 133, 449
Stakeholderinteressen 35
Stakeholderorientierung 449
Stammkapital 368
Standardisierung 391
Standortfaktoren 47
Standortwahl 47
Stelle 271, 272, 315
Stellenabbau 300
Stellenanzeigen 313
Stellenausschreibung 312
Stellenbeschreibung 272, 312
Stellenbildung 276
Stelleninhaber 316
Steuerbilanz 339, 356, 372
Steuern 382
Steuerstundungseffekt 173
Steuerung 340
Stille Beteiligung 166
Stille Reserven 171, 360, 375
Strategie 253
Strategische Geschäftsfelder 254
Strategische Pläne 230
Strategisches Management 253
Struktur des Unternehmens 274
Strukturstückliste 72
Stückkostenminimum 102
Stücklisten 73
Stufenleiterverfahren 407
Substitutionale Produktionsfunktionen 97
Sunk costs 399
Supply Chain Management 80
Systeme 31

T

Taktische Pläne 231
Target Costing 424
Teamarbeit 318
Technische Anlagen 364
Technische Systeme 31
Technologisches Umfeld 36
Teilwert 363
Teilzeitbeschäftigung 318
Theorien zum Arbeitsverhalten 327
Top-Down-Planung 300
  Planungsverfahren 231
Total Quality Management 258
Transport 80, 143
Transportmittel 143
Transportverbindungen 273
Transportweise 81

U

Überdeckung 306
Überkapazität, personelle 333
Umlaufvermögen 154, 361, 365
Umsatz 378
Umsatzkostenverfahren 376
Umschulung 324
Umstellungsinvestitionen 194
Umweltschutzaspekte 37
Unabhängigkeit 178
United States Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) 389
Unterdeckung 306
Unternehmen 30, 226
  als Organisation 268, 270
Unternehmensberatung 438
Unternehmenserfolg 255
Unternehmensformen 42
Unternehmensführung 34, 226
  Aufgaben der 266
Unternehmensgründung 39
Unternehmenskultur 243, 244, 293
  Ebenen der 245
  Erfolgsfaktoren 247
  Veränderung der 246
Unternehmensleistungen 254
Unternehmensstrategien 254
  PIMS 257
Unternehmensumfeld 34
Unternehmensumwelt 35
Unternehmensziele 50, 85, 315
  Wechsel der 294
Unternehmenszweck 270
Unterscheidungsmerkmale für Unternehmen 38

V

Validität 68
Value Management 425
Variable Kosten 99
Veränderung der Unternehmenskultur 248
Veränderungsmanagement 294
Verbände 45
Verbindlichkeiten 372
Vereine 45

Vergleichsrechnungen 340
Verkaufsförderung 136
Verschuldungsfalle 441
Versetzung 333
Vertikale Mobilität 323
Vertrauensvorschuss 240
Vertriebskosten 379
Verwaltungskosten 379
Vollkommener Markt 130
Vollkostenkalkulation 413
Vollständiger Finanzplan (Vofi) 212, 215
Vorbildfunktion 249
Vorrat 77
Vorräte 365
Vorratsbeschaffung 79
Vorsichtsprinzip 359, 371
Vorstellungsgespräch 313

W

Wahl des Absatzkanals 142
Währungsrisiko 189
Wandel 294, 319
Ware auf Ziel 342
Waterman, Robert 255
Weber, Max 251
Wechsel 168
Wechselkredit 168
Weisungserteilung 283
Weiterbildung 323
Wendepunkt 95
Werbung 134
  AIDA-Modell 134
Werkstattfertigung 89
Wertanalyse 62, 425
Werte 37
Wertewandel 37
Wertmaßstäbe 249
Wertpapiere 364, 366
Wertverbräuche 395
Wertverzehr 342
Wettbewerb 106
Wettbewerbsvorteile durch Verbindungen 44
Wirtschaftlichkeitsprinzip 444
Working capital 387

X

X-Y-Theorie 327
XYZ-Analyse 61

Z

Zahlungsausgänge 156
Zahlungseingänge 156
Zahlungsfähigkeit 152
Zahlungsstrom 205
Zahlungsunfähigkeit 152
Zeitarbeitskräfte 311
Zero-Base-Budgeting 426
Ziel-Mittel-Beziehungen 228
Zielbildungsprozesse 53
Ziele 50
  setzen 54, 227
Zielkonkurrenz 86
Zielkostenmanagement 424
Zielsetzung 54
Zielsetzungen des externen
  Rechnungswesens 339
Zielsystem 53, 55
Zielvorgaben 50
Zinsänderungsrisiko 187
Zinsen
  kalkulatorische 198
Zinseszinsrechnung 210
Zinsfalle 440
Zinskosten 441
Zinslast 441
Zugangsabgangsrechnung 309
Zulieferer 69
Zusatzbedarf 305
Zusatzkosten 348
Zuschlagskalkulation 410
Zweckaufwand 347
Zweckertrag 348
Zwei-Faktoren-Theorie 328, 329

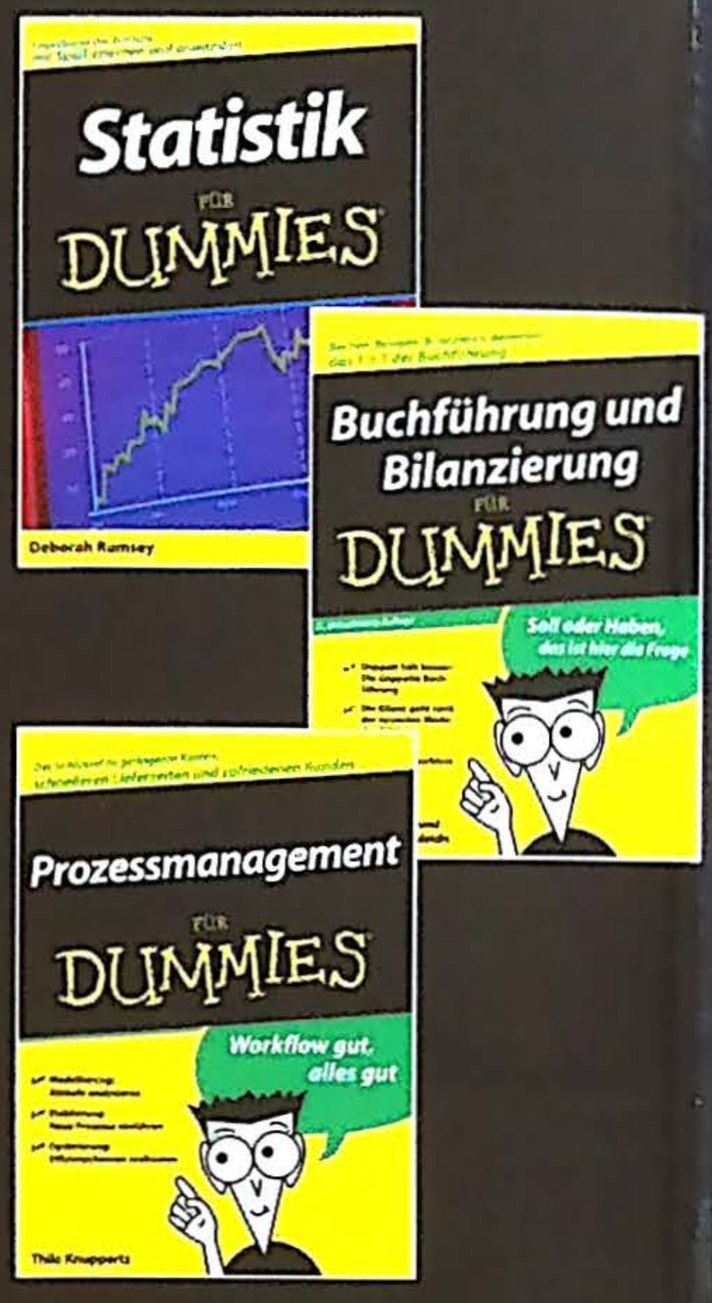
Starten Sie Ihre Expedition in das Reich der Betriebswirtschaft

Mit BWL-Know-how zum Erfolg

Prof. Dr. Tobias Amely und Dr. Thomas Krickhahn geben Ihnen die Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre an die Hand und zeigen die Zusammenhänge zwischen Aufgaben und Prozessen in Unternehmen auf. Lernen Sie alles Wissenswerte über Unternehmensführung, Organisation, Produktion, Absatz und Rechnungswesen. Anhand von vielen Praxisbeispielen werden die Sachverhalte anschaulich erklärt.

Dr. Tobias Amely ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Finanzwirtschaft an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. **Dr. Thomas Krickhahn** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Weitere Bücher zum Thema:



SO SIND DIE DUMMIES™

- Erklärungen ohne Fach-Chinesisch
- Tipps und Tricks zum Ausprobieren
- Durchblicken mit Symbolen
- Handliche Schummelseite
- Top-Ten-Listen
- Eine Prise Humor und Spaß

Machen Sie sich schlau!

www.fuer-dummies.de

- Hier finden Sie alle unsere Bücher für Dummies
- Wählen Sie aus vielen verschiedenen Themengebieten
- Download von Probekapiteln, Inhalts- und Stichwortverzeichnissen

ISBN 978-3-527-70437-8

Für Dummies®
Eine Marke von
WILEY