

Wolfgang Weber  
Rüdiger Kabst  
Matthias Baum

# Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

9. Auflage



Springer Gabler

---

# Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

---

Wolfgang Weber • Rüdiger Kabst  
Matthias Baum

# Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

9., aktualisierte und überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Prof. em. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Weber  
Universität Paderborn  
Paderborn  
Deutschland

Prof. Dr. Matthias Baum  
Technische Universität Kaiserslautern  
Kaiserslautern  
Deutschland

Prof. Dr. Rüdiger Kabst  
Universität Paderborn  
Paderborn  
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4676-8  
DOI 10.1007/978-3-8349-4677-5

ISBN 978-3-8349-4677-5 (eBook)

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

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 1991, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

*Lektorat:* Susanne Kramer

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort zur 9. Auflage

Auch 23 Jahre nach dem Erscheinen der 1. Aufl. im Jahr 1991, erfährt die „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ eine sehr erfreuliche Resonanz. Für diese anhaltende Wertschätzung möchten wir uns ausdrücklich bedanken. Die Betriebswirtschaftslehre unterliegt als lebendige Disziplin ständigen Veränderungsprozessen und erfährt Impulse sowohl aus der Forschung als auch aus der gelebten Praxis. Dieser kontinuierliche und sich zudem beschleunigende Wandel macht es erforderlich, dass ein Lehrbuch sich diesen Gegebenheiten anpasst und dabei gleichzeitig versucht alte Stärken beizubehalten und weiter auszubauen. Wir haben daher diese Neuauflage wiederum zum Anlass genommen, nicht nur Aktualisierungen vorzunehmen, sondern signifikante Überarbeitungen an zahlreichen Stellen des Buches durchzuführen. Diese Veränderungen sind stets vor dem Hintergrund erfolgt, das Konzept einer kompakten und gut erschließbaren Einführung in die Betriebswirtschaftslehre weiterzuführen. Weiterhin erfährt das Autorenteam Verstärkung durch Prof. Dr. Matthias Baum, Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship an der Technischen Universität Kaiserslautern, welcher bereits bei der 7. und 8. Aufl. unterstützend im Rahmen seiner Assistententätigkeit an der Universität Gießen mitwirkte. Wir hoffen, dass die Neubearbeitung diese Einführung in die Betriebswirtschaftslehre noch attraktiver macht.

Auch bei der 9. Aufl. haben wir in vielfältiger Weise Unterstützung erfahren. Über die früheren Auflagen und durch den fachlichen Austausch gehen viele Anregungen und Hinweise von Kolleginnen und Kollegen in den Text ein. Ihnen allen danken wir sehr herzlich für ihre Beiträge. Ohne den kritischen Blick der jeweiligen Fachkolleginnen und Fachkollegen wäre es sehr schwer, das Buch auf dem Laufenden zu halten. Zudem sind wir für die Anregungen unserer Studierenden sehr dankbar. Bei der Erstellung der 9. Aufl. haben uns weiterhin die studentischen und wissenschaftlichen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Entrepreneurship der Technischen Universität Kaiserslautern mit kritischem Sachverstand unterstützt. Besonderer Dank gilt Dipl.-Hdl. Sylvia Hubner, welche den Überarbeitungsprozess operativ koordiniert, an zahlreichen Stellen wertvolle Impulse geliefert und das Manuskript orthografisch bearbeitet hat. Ihnen allen danken wir für ihre engagierte Mitarbeit und die zahlreichen Anregungen sehr herzlich. Frau Kramer hat das Werk im Springer Gabler-Verlag betreut. Ihr danken wir für die immer angenehme und sehr gute Zusammenarbeit.

Wir würden uns sehr freuen, wenn die 9. Aufl. die gleiche positive Aufnahme finden würde wie die Auflagen zuvor.

Paderborn und Kaiserslautern, Juli 2014

Wolfgang Weber  
Rüdiger Kabst  
Matthias Baum

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre</b> . . . . .	1
1.1 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften . . . . .	2
1.2 Betriebswirtschaftliche Funktionen . . . . .	6
1.2.1 Grundlegende Managementfunktionen . . . . .	7
1.2.2 Die leistungswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz . . . . .	9
1.2.3 Die unterstützenden Funktionen . . . . .	10
1.2.4 Betriebliche Wertschöpfung . . . . .	11
1.3 Betriebstypen . . . . .	14
1.4 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	18
1.5 Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaft . . . . .	22
1.5.1 Wissenschaftsbegriffe . . . . .	22
1.5.2 Einordnungen der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	23
1.5.3 Gegenstand der Wissenschaftstheorie . . . . .	25
1.5.4 Sprache und Definition . . . . .	26
1.5.5 Theorien und Theorienbildung . . . . .	28
1.6 Theoretische Grundlagen: Betriebswirtschaftliche Konzepte . . . . .	32
Weiterführende Literatur . . . . .	33
<b>2 Gesellschaftliches, wirtschaftliches, rechtliches und technologisches Umfeld</b> . . . . .	35
2.1 Grundlagen . . . . .	35
2.2 Gesellschaftliches Umfeld . . . . .	36
2.2.1 Gesellschaft und Kultur . . . . .	37
2.2.2 Unternehmensverantwortung und Corporate Social Responsibility . . . . .	38
2.3 Wirtschaftliches Umfeld . . . . .	40
2.3.1 Wirtschaftsordnung . . . . .	41
2.3.2 Wirtschaftliche Entwicklung . . . . .	45
2.3.3 Steuersystem . . . . .	48

2.4	Rechtliches Umfeld . . . . .	52
2.4.1	Rechtsformen . . . . .	52
2.4.2	Arbeitsbeziehungen . . . . .	63
2.4.3	Grundzüge der Mitbestimmung . . . . .	67
2.5	Technologisches Umfeld . . . . .	72
2.5.1	Kommunikation . . . . .	72
2.5.2	Infrastruktur . . . . .	72
2.5.3	Clusterbildung . . . . .	73
2.6	Die Standortentscheidung . . . . .	74
	Weiterführende Literatur . . . . .	76
<b>3</b>	<b>Strategische Planung . . . . .</b>	<b>79</b>
3.1	Grundlagen . . . . .	79
3.1.1	Strategischer Planungsprozess . . . . .	80
3.1.2	Ziel- und Planungsebenen . . . . .	81
3.1.3	MOST . . . . .	82
3.2	Ziele . . . . .	84
3.2.1	Funktionen und Klassifizierung von Zielen . . . . .	84
3.2.2	Stakeholder-Ansatz . . . . .	85
3.2.3	Shareholder-Value-Ansatz . . . . .	85
3.2.4	Zielsystem der Unternehmung . . . . .	87
3.3	Die Situationsanalyse . . . . .	90
3.3.1	Produkt-Portfolio-Analyse . . . . .	90
3.3.2	Produkt-Markt-Matrix . . . . .	92
3.3.3	Wettbewerbsanalyse . . . . .	93
3.3.4	SWOT-Analyse . . . . .	94
3.4	Strategiewahl . . . . .	95
3.4.1	Strategiebegriff . . . . .	95
3.4.2	Strategietypen . . . . .	97
3.5	Strategieverwirklichung . . . . .	99
3.6	Strategieentwicklung in neu gegründeten Unternehmen . . . . .	100
3.7	Theoretische Grundlagen . . . . .	103
	Weiterführende Literatur . . . . .	105
<b>4</b>	<b>Organisation . . . . .</b>	<b>107</b>
4.1	Grundlagen . . . . .	107
4.1.1	Der Organisationsbegriff . . . . .	108
4.1.2	Ziele des Organisierens . . . . .	110
4.2	Organisatorische Gestaltungsfelder . . . . .	113
4.2.1	Die Aufgabengliederung . . . . .	113
4.2.2	Leitungsstruktur . . . . .	120
4.2.3	Entscheidungsbefugnisse . . . . .	122

4.2.4	Macht .....	124
4.2.5	Kommunikation .....	125
4.2.6	Informelle Organisation .....	127
4.2.7	Prozessgestaltung .....	128
4.3	Organisationsstruktur im Organisationskontext .....	129
4.4	Organisatorischer Wandel .....	130
4.4.1	Merkmale von Prozessen des organisatorischen Wandels .....	130
4.4.2	Konzepte des organisatorischen Wandels .....	131
4.4.3	Phasen der Entwicklung von Organisationen .....	133
4.5	Theoretische Grundlagen .....	134
	Weiterführende Literatur .....	136
<b>5</b>	<b>Beschaffung und Materialwirtschaft .....</b>	<b>139</b>
5.1	Grundlagen .....	139
5.1.1	Definitionen .....	140
5.1.2	Beschaffungsziele .....	141
5.1.3	Bedeutung der Materialwirtschaft .....	144
5.2	Grundsatzentscheidungen .....	145
5.3	Gestaltung des Beschaffungsvorgangs .....	148
5.3.1	Zusammenhänge zwischen Beschaffungszielen und Maßnahmen .....	148
5.3.2	Qualitätsmanagement .....	148
5.3.3	Beschaffungsplanung .....	150
5.3.4	Entwicklungstendenzen des Beschaffungsmanagements .....	159
5.4	Lagerhaltung .....	162
5.5	Umweltorientierte Materialwirtschaft und Entsorgung .....	165
5.6	Theoretische Grundlagen .....	167
	Weiterführende Literatur .....	168
<b>6</b>	<b>Produktionswirtschaft .....</b>	<b>171</b>
6.1	Grundlagen .....	171
6.1.1	Abgrenzungen: Produktion und Produktionsfaktoren .....	171
6.1.2	Produktionsziele .....	173
6.2	Gestaltung der Rahmenbedingungen .....	175
6.2.1	Standort .....	175
6.2.2	Fertigungstypen .....	177
6.2.3	Organisationstypen der Fertigung .....	178
6.3	Produktionsgestaltung .....	180
6.3.1	Planung des Produktionsablaufs .....	180
6.3.2	Produktionsprogrammplanung .....	185
6.3.3	Total Quality Management .....	188
6.3.4	Umweltgerechte Produktion .....	189
6.3.5	Outsourcing der Produktion .....	189

6.4	Humanisierung der Arbeit .....	190
6.5	Theoretische Grundlagen .....	191
	Weiterführende Literatur .....	195
<b>7</b>	<b>Absatzwirtschaft .....</b>	<b>197</b>
7.1	Grundlagen .....	198
7.1.1	Definitionen .....	198
7.1.2	Bedeutung .....	199
7.1.3	Der absatzwirtschaftliche Prozess .....	200
7.2	Analyse der Absatzchancen .....	201
7.3	Positionierung und Formulierung von Absatzzielen .....	205
7.3.1	Ziele der Positionierung .....	206
7.3.2	Strategien der Positionierung .....	209
7.3.3	Umsetzung der Positionierung .....	211
7.3.4	Werkzeuge der Positionierung .....	213
7.4	Absatzwirtschaftliche Maßnahmen und Marketing-Mix .....	216
7.4.1	Produkt-Mix .....	217
7.4.2	Preis-Mix .....	219
7.4.3	Distributions-Mix .....	220
7.4.4	Kommunikations-Mix .....	222
7.4.5	Marketing auf informellem Weg .....	224
7.4.6	Zusammenfassung .....	225
7.5	Durchführung und Kontrolle der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen .....	226
7.6	Verbraucherschutz .....	227
7.7	Theoretische Grundlagen .....	228
	Weiterführende Literatur .....	230
<b>8</b>	<b>Finanzwirtschaft .....</b>	<b>233</b>
8.1	Grundlagen .....	233
8.2	Kapitalbedarfsermittlung .....	235
8.3	Finanzplanung .....	239
8.3.1	Finanzierungsformen .....	241
8.3.2	Außenfinanzierung .....	242
8.3.3	Innenfinanzierung .....	248
8.4	Kapitalstruktur .....	249
8.5	Investitionsrechnung .....	252
8.5.1	Statische Verfahren .....	252
8.5.2	Dynamische Verfahren .....	254
8.6	Finanzinstitutionen .....	256
8.7	Theoretische Grundlagen .....	259
	Weiterführende Literatur .....	261

<b>9 Rechnungswesen</b> .....	263
9.1 Grundlagen .....	263
9.1.1 Aufgaben und Ziele des Rechnungswesens .....	264
9.1.2 Grundbegriffe .....	265
9.1.3 Struktur des betrieblichen Rechnungswesens .....	269
9.1.4 Teilgebiete des Rechnungswesens .....	269
9.2 Jahresabschluss .....	271
9.2.1 Generalnormen des HGB .....	272
9.2.2 Bilanz .....	273
9.2.3 Gewinn- und Verlustrechnung .....	278
9.2.4 Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses .....	281
9.2.5 Internationale Rechnungslegung .....	283
9.3 Kostenrechnung .....	285
9.3.1 Aufbau der Kostenrechnung .....	285
9.3.2 Hauptbestandteile der Kostenrechnung .....	286
9.3.3 Weiterentwicklungen der Kostenrechnung .....	290
9.4 Theoretische Grundlagen .....	291
Weiterführende Literatur .....	292
<b>10 Personalwirtschaft</b> .....	295
10.1 Grundlagen der Personalwirtschaft .....	295
10.2 Personalbereitstellung .....	297
10.2.1 Personalbedarf .....	297
10.2.2 Personalbeschaffung .....	299
10.2.3 Personalfreisetzung .....	301
10.3 Personaleinsatz, -entwicklung und -beurteilung .....	303
10.3.1 Personaleinsatzplanung .....	303
10.3.2 Personalentwicklung .....	305
10.3.3 Personalbeurteilung .....	309
10.4 Vergütung .....	310
10.4.1 Wertschöpfung und Verteilungsgerechtigkeit .....	310
10.4.2 Anforderungsgerechtigkeit: Arbeitsbewertung .....	311
10.4.3 Leistungsgerechtigkeit: Die Lohnformen .....	314
10.4.4 Mitarbeiterbeteiligung .....	318
10.5 Führung .....	320
10.5.1 Führungsverhalten und Führungsstile .....	320
10.5.2 Führungsmodelle und -prinzipien .....	323
10.6 Zukünftige Entwicklungen im Personalmanagement .....	325
10.7 Theoretische Grundlagen .....	326
Weiterführende Literatur .....	329

<b>11 Informationsmanagement</b> .....	331
11.1 Grundlagen .....	332
11.1.1 Begriffsdefinitionen .....	332
11.1.2 Die Informationsgesellschaft .....	333
11.1.3 Ebenen des Informationsmanagements .....	334
11.2 Informationseinsatz .....	335
11.3 Informations- und Kommunikationssysteme .....	336
11.3.1 Informationssysteme der Beschaffung .....	337
11.3.2 Informationssysteme der Produktion .....	338
11.3.3 Informationssysteme des Marketings .....	339
11.3.4 Informationssysteme der Finanzwirtschaft .....	340
11.3.5 Informationssysteme des Rechnungswesens .....	340
11.3.6 Informationssysteme der Personalwirtschaft .....	341
11.3.7 Integrierte Informationssysteme .....	341
11.3.8 Zwischenbetriebliche Informationssysteme .....	342
11.4 Infrastrukturen der Informationsverarbeitung und Kommunikation .....	343
11.4.1 Hardware .....	344
11.4.2 Betriebssystem .....	344
11.4.3 Netze .....	345
11.5 Auswirkungen neuer technologischer Entwicklungen .....	346
11.6 Theoretische Grundlagen .....	349
Weiterführende Literatur .....	350
<b>12 Internationale Unternehmensstätigkeit</b> .....	353
12.1 Grundlagen internationaler Unternehmensstätigkeit .....	353
12.1.1 Definitionen .....	353
12.1.2 Globalisierung .....	354
12.1.3 Bedeutung .....	355
12.2 Ziele und Herausforderungen .....	356
12.2.1 Ziele .....	356
12.2.2 Herausforderungen .....	358
12.3 Marktbearbeitungsformen .....	360
12.4 Gestaltungsfelder .....	364
12.4.1 Export-Marketing .....	364
12.4.2 Außenhandels-Logistik .....	365
12.4.3 Außenhandels-Finanzierung .....	365
12.4.4 Internationale Personalarbeit .....	367
12.5 Kultur .....	370
12.6 Theoretische Grundlagen .....	372
Weiterführende Literatur .....	374
<b>Glossar</b> .....	377
<b>Sachverzeichnis</b> .....	399

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Zielkonflikt beim wirtschaftlichen Handeln .....	4
Abb. 1.2	Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten .....	5
Abb. 1.3	Die betriebswirtschaftlichen Funktionen und ihre Einbettung in die Umwelt .....	7
Abb. 1.4	Managementbegriffe .....	8
Abb. 1.5	POSDCORB nach Gulick .....	9
Abb. 1.6	Betrieblicher Wertschöpfungsfluss .....	11
Abb. 1.7	Wertkette nach Porter (2000) .....	12
Abb. 1.8	Wertschöpfung betrachtet nach Entstehung und Verwendung .....	13
Abb. 1.9	Deutschlands größte Unternehmen nach Umsatz in Mio. € in Jahr 2013 ..	15
Abb. 1.10	Übersicht über die speziellen Betriebswirtschaftslehren .....	20
Abb. 1.11	Die Kernbereiche der betriebswirtschaftlichen Funktionslehren als Teil der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre .....	21
Abb. 1.12	Wissenschaftsbegriffe .....	23
Abb. 1.13	Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften .....	24
Abb. 1.14	Einfaches Erklärungsmodell: Sinkende Stückkosten in Abhängigkeit der Produktionsmenge .....	31
Abb. 2.1	Einflüsse der verschiedenen Umfelder auf das Unternehmen .....	36
Abb. 2.2	Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen .....	39
Abb. 2.3	Veränderung des Bruttoinlandsprodukts in der Bundesrepublik Deutschland – Veränderungen zum Vorjahr in %, preisbereinigt .....	46
Abb. 2.4	Angebotsüberschuss auf dem Markt für Eiscreme .....	47
Abb. 2.5	Nachfrageüberschuss auf dem Markt für Eiscreme .....	47
Abb. 2.6	Öffentlich-rechtliche Abgaben (in Anlehnung an Kupsch 2004, S. 180) ..	48
Abb. 2.7	Betrieblich relevante Steuern nach Unternehmenselementen .....	50
Abb. 2.8	Grenzsteuersatz des deutschen Einkommensteuertarifs .....	52
Abb. 2.9	Rechtsformen des öffentlichen Rechts .....	53
Abb. 2.10	Rechtsformen des privaten Rechts .....	54

Abb. 2.11	Organe der AG .....	56
Abb. 2.12	Aufbau einer GmbH & Co. KG .....	58
Abb. 2.13	Ebenen der Arbeitsbeziehungen .....	63
Abb. 2.14	Mitbestimmung auf Unternehmensebene .....	68
Abb. 2.15	Aufbau einer Arbeitnehmervertretung .....	69
Abb. 2.16	Einflussfaktoren von Standortentscheidungen (in Anlehnung an Steiner 1984, S. 117 f.) .....	76
Abb. 3.1	Strategischer Planungsprozess (in Anlehnung an Bea und Haas 2009, S. 58) .....	80
Abb. 3.2	MOST-Konzept (in Anlehnung an Jochum 2000, S. 80) .....	83
Abb. 3.3	Zielbeziehungen (in Anlehnung an Vahs und Schäfer-Kunz 2005, S. 43) .....	88
Abb. 3.4	Zielpyramide (in Anlehnung an Bea und Haas 2009, S. 744) .....	88
Abb. 3.5	BCG-Matrix .....	91
Abb. 3.6	Produkt-Markt- Matrix nach Ansoff .....	92
Abb. 3.7	Five Forces nach Porter .....	93
Abb. 3.8	SWOT-Analyse .....	95
Abb. 3.9	Anreiz-Beitrags- Theorie .....	104
Abb. 4.1	Zusammenhang zwischen Struktur und Prozess der Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Krüger 2009) am Beispiel der Auftragsabwicklung .....	109
Abb. 4.2	Untersuchungsgegenstand der Organisationslehre .....	111
Abb. 4.3	Optimaler Organisationsgrad .....	113
Abb. 4.4	Beispiel für die Funktionalorganisation .....	115
Abb. 4.5	Divisionalisierung .....	117
Abb. 4.6	Matrix-Organisation (produkt- und funktionsorientiert) .....	118
Abb. 4.7	Netzwerkorganisationn .....	119
Abb. 4.8	Einliniensystem .....	121
Abb. 4.9	Mehrliniensystem .....	121
Abb. 4.10	Stabliniensystem .....	122
Abb. 4.11	Hierarchietypen (in Anlehnung an Krüger 1994, S. 69–71) .....	124
Abb. 4.12	Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (in Anlehnung an Schulz von Thun et al., 2003) .....	127
Abb. 4.13	Merkmale und Konzepte des organisatorischen Wandels .....	132
Abb. 4.14	Organisationsentwicklung nach Greiner (1972) .....	133
Abb. 5.1	Eingliederung der Beschaffungswirtschaft .....	140
Abb. 5.2	Gliederung der Materialwirtschaft .....	141
Abb. 5.3	Zielkonflikte in der Materialwirtschaft .....	143

---

Abb. 5.4	Kostenstruktur im Produzierenden Gewerbe 2011 (Statistisches Bundesamt, 2013). Angaben Kostenanteil am Bruttoproduktionswert in % .....	144
Abb. 5.5	ABC-Analyse (Beispiel) .....	150
Abb. 5.6	Programmorientierte Materialbedarfsermittlung (Beispiel) .....	153
Abb. 5.7	Optimale Bestellmenge .....	156
Abb. 5.8	Bestellpunktverfahren .....	157
Abb. 5.9	Bestellrhythmusverfahren .....	158
Abb. 5.10	Modular Sourcing .....	161
Abb. 5.11	Supply Chain entlang der Wertschöpfungskette .....	162
Abb. 6.1	Die betrieblichen Produktionsfaktoren .....	173
Abb. 6.2	Input-Output-Beziehung .....	174
Abb. 6.3	Produktionsziele .....	175
Abb. 6.4	Strategische Produktionsplanung (Rahmenbedingungen) .....	176
Abb. 6.5	Beispiel verbundener Ereignisknoten (in Anlehnung an Bühner) .....	183
Abb. 6.6	Vollständiger Netzplan (in Anlehnung an Bühner) .....	184
Abb. 6.7	Limitationale Produktionsfunktion .....	192
Abb. 6.8	Substitutionale Produktionsfunktion .....	193
Abb. 6.9	Gegenstand der Produktions- und Kostentheorie .....	194
Abb. 7.1	Der absatzwirtschaftliche Prozess .....	201
Abb. 7.2	Schematische Darstellung des Altersaufbaus von 1910 bis 2060 und demographische Struktur in der Bundesrepublik Deutschland am 31.12.2011 (Statistisches Bundesamt 2013) .....	203
Abb. 7.3	Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter .....	204
Abb. 7.4	Positionierungsdreieck (in Anlehnung an Esch 2005a, b) .....	206
Abb. 7.5	Markenbekanntheitspyramide nach Aaker .....	207
Abb. 7.6	Ziele der Positionierung (in Anlehnung an Kroeber-Riel und Esch 2011) .....	208
Abb. 7.7	Alternative Positionierungsstrategien .....	210
Abb. 7.8	Positionierungsdreiecke (in Anlehnung an Esch 2005a, b) .....	211
Abb. 7.9	Identitätsansatz nach Aaker .....	213
Abb. 7.10	Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch (2008, S. 102) .....	214
Abb. 7.11	McKinsey-Markendiamant am Beispiel einer Einzelhandelsmarke .....	216
Abb. 7.12	Komponenten des Marketings (in Anlehnung an Meffert 2000) .....	217
Abb. 7.13	Lebenszyklus eines Produkts .....	219
Abb. 7.14	Absatzwege .....	221
Abb. 8.1	Ausgleich der Finanzströme als Aufgabe der Finanzwirtschaft des Unternehmens .....	235
Abb. 8.2	Zeitstrahl bis zu den ersten Einnahmen (Kapitalbindungs dauer) .....	236

Abb. 8.3	Kapitalbedarfsermittlung .....	239
Abb. 8.4	Grundschema der Finanzplanung .....	241
Abb. 8.5	Eigenkapitalquoten von Großunternehmen und KMU .....	243
Abb. 8.6	Finanzierungsmöglichkeiten .....	245
Abb. 8.7	Instrumente der Fremdfinanzierung .....	245
Abb. 8.8	Grundstruktur der Verbriefung (in Anlehnung an Bessler 2004) .....	247
Abb. 8.9	Finanzierungsregeln .....	250
Abb. 8.10	Statische und dynamische Investitionsrechenverfahren .....	253
Abb. 8.11	Verzinsung (Formulierung des Problems) .....	255
Abb. 8.12	Verzinsung (Ergebnisdarstellung) .....	255
Abb. 8.13	Direkte und indirekte Finanzierung (in Anlehnung an Bessler 1999, S. 121) .....	257
Abb. 9.1	Abgrenzung von Aufwand und Kosten .....	267
Abb. 9.2	Abgrenzung von Ertrag und Leistung .....	267
Abb. 9.3	Aufbau einer Bilanz .....	274
Abb. 9.4	Bilanz 1 .....	274
Abb. 9.5	Bilanz 2 .....	275
Abb. 9.6	Bilanz 3 .....	275
Abb. 9.7	Bilanz 4 .....	275
Abb. 9.8	Bilanz 5 .....	276
Abb. 9.9	Bilanzgliederung nach § 266 HGB für eine Kapitalgesellschaft (komprimierte Fassung) .....	277
Abb. 9.10	Gewinn- und Verlustrechnung .....	278
Abb. 9.11	Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren .....	280
Abb. 9.12	Arten der Abschreibung .....	281
Abb. 9.13	Aufbau der Kostenrechnung .....	286
Abb. 9.14	Grobschema eines Kostenartenplans .....	287
Abb. 9.15	Beispiel für die Zuschlagskalkulation .....	289
Abb. 9.16	Handelsspannenrechnung .....	290
Abb. 10.1	Kernaufgaben der Personalwirtschaft .....	296
Abb. 10.2	Kriterien und Instrumente der Lohnfindung .....	311
Abb. 10.3	Grundtypen der Arbeitsbewertung .....	312
Abb. 10.4	Genfer Schema .....	313
Abb. 10.5	Grundtypen der Lohnformen .....	314
Abb. 10.6	Prämienarten .....	317
Abb. 10.7	Automation und Lohnformen .....	317
Abb. 10.8	Formen der Mitarbeiterbeteiligung .....	318
Abb. 10.9	Formen der Erfolgsbeteiligung .....	319
Abb. 10.10	Varianten des Führungsstils (in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt 1958) .....	321

Abb. 10.11	Managerial Grid (in Anlehnung an Schanz 1993) .....	322
Abb. 10.12	Idealtypische Führungsformen .....	323
Abb. 10.13	Partialmodelle (Führungsprinzipien) .....	324
Abb. 11.1	Daten mit Zweckbezug (in Anlehnung an Schwickert 2008) .....	332
Abb. 11.2	Ebenen des Informationsmanagements (in Anlehnung an Wollnik 1988) .....	334
Abb. 11.3	Konzept der computerintegrierten Fertigung (CIM) .....	338
Abb. 11.4	Die Stellung der Wirtschaftsinformatik .....	349
Abb. 12.1	Zusammenhänge zwischen Zielen, Herausforderungen sowie Markteintritt und Gestaltungsfeldern international tätiger Unternehmen .....	354
Abb. 12.2	Warenstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2013 (Statistisches Bundesamt Deutschland 2013, S. 66) .....	356
Abb. 12.3	Länderstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2013 (Statistisches Bundesamt Deutschland, Bericht über den Außenhandel 2013) .....	357
Abb. 12.4	Stufen der internationalen Unternehmenstätigkeit .....	361
Abb. 12.5	Ablauf eines Akkreditiv-Geschäfts .....	366
Abb. 12.6	Interdependenz zwischen Internationalisierung und EPRG-Konzept (Kabst und Steinbach 2006) .....	369
Abb. 12.7	Business Network Internationalisierungs-Prozess Modell nach Uppsala (in Anlehnung an Johanson und Vahlne 1977) .....	373

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Wertschöpfungsrechnung am Beispiel eines deutschen Pharmakonzern .	14
Tab. 1.2	Größenklassen der Kapitalgesellschaften nach § 267 Abs. 1–3 HGB ....	15
Tab. 2.1	Unternehmen und Beschäftigte nach zusammengefassten Rechtsformen in der BRD .....	59
Tab. 2.2	Merkmale ausgewählter Rechtsformen im Überblick .....	61
Tab. 3.1	Ziel- und Planungsebenen.....	82
Tab. 3.2	Klassifizierung von Zielen nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug .....	84
Tab. 3.3	Stakeholder und ihre Ziele (in Anlehnung an Selchert 1999, S. 40) .....	86
Tab. 5.1	Güterkategorien .....	146
Tab. 5.2	Chancen und Risiken des Global Sourcing .....	147
Tab. 5.3	Zusammenhänge zwischen Beschaffungszielen und Maßnahmen .....	149
Tab. 5.4	Lagerarten .....	164
Tab. 6.1	Beispiel Produktionsprozess (in Anlehnung an Bühner) .....	183
Tab. 6.2	Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten .....	186
Tab. 6.3	Ermitteln des engpassbezogenen Deckungsbeitrags .....	186
Tab. 6.4	Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass .....	187
Tab. 7.1	Nettoeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland (Werbung in Deutschland 2012) .....	223
Tab. 7.2	Marktformen .....	229
Tab. 8.1	Beispiel: Ausgaben eines neu gegründeten Unternehmens .....	236
Tab. 8.2	Anfallende Kosten und Einnahmen .....	238
Tab. 8.3	Formen der Finanzierung .....	241
Tab. 9.1	Vergleich zwischen externem und internem Rechnungswesen .....	266
Tab. 9.2	Grundbegriffe des Rechnungswesens .....	268

Tab. 9.3	Teilgebiete des Rechnungswesens .....	270
Tab. 9.4	Deutsche versus internationale Rechnungslegung .....	284
Tab. 10.1	Vor- und Nachteile extrener Personalbeschaffung .....	300
Tab. 10.2	Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung .....	301
Tab. 12.1	Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Gut gelungene Übertragung .....	359
Tab. 12.2	Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Schlecht gelungene Übertragung .....	360
Tab. 12.3	EPRG-Konzept (in Anlehnung an Heenan und Perlmutter 1979, S. 18; Holtbrügge und Welge 2003, S. 43) .....	368

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- sind Sie mit dem ökonomischen Prinzip vertraut und können die darauf bezogenen unterschiedlichen Kennzahlen beschreiben,
- kennen Sie die grundlegenden Managementfunktionen,
- kennen Sie die Wertkette nach Porter und können zwischen Entstehungs- und Verwendungsseite im Wertschöpfungsprozess unterscheiden,
- wissen Sie, welche Möglichkeiten es zur Einordnung von Betrieben gibt,
- können Sie zwischen den einzelnen Fertigungs- und Organisationstypen unterscheiden,
- können Sie die einzelnen Wirtschaftzweige benennen,
- sind Sie vertraut mit den verschiedenen Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre,
- können Sie die Betriebswirtschaftslehre in das System der Wissenschaften einordnen,
- kennen Sie verschiedene Verfahren, nach denen Theorien entwickelt werden können,
- können Sie zwischen dem faktortheoretischen, entscheidungstheoretischen und systemtheoretischen Ansatz unterscheiden,
- können Sie die Wissenschaftstheorie als Metawissenschaft kennzeichnen.

## 1.1 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein Teil der Wirtschaftswissenschaften, zu denen als zweites Gebiet die Volkswirtschaftslehre gehört. Sowohl die Betriebswirtschaftslehre als auch die Volkswirtschaftslehre befassen sich mit dem Wirtschaften.

**Wirtschaften** dient der Befriedigung von Bedürfnissen. Als **Bedürfnisse** eines Menschen bezeichnet man objektiv vorhandene oder subjektiv empfundene Mängel. Anders ausgedrückt sind Bedürfnisse unerfüllte Wünsche. Sie sind in unbegrenzter Menge vorhanden („Unersättlichkeitsaxiom“). In der Betriebswirtschaftslehre sind vor allem jene Bedürfnisse von Interesse, die von der Wirtschaft als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen befriedigt werden können. Es können prinzipiell drei Arten von Bedürfnissen unterschieden werden:

- **Existenzbedürfnisse**, die auch als primäre Bedürfnisse bezeichnet werden, dienen der Existenzershaltung. Hierzu zählen bspw. Nahrung, Kleidung und Unterkunft.
- **Grundbedürfnisse** entstehen in Abhängigkeit des sozialen und kulturellen Lebens sowie des allgemeinen Lebensstandards einer Gesellschaftsgruppe. Beispiele hierfür sind Bedürfnisse nach Kultur (Oper, Theater), Weiterbildung (Bücher), Reisen oder Sport.
- **Luxusbedürfnisse** sind Wünsche nach exklusiven Gütern und Dienstleistungen, die zumeist Erfolg oder Status symbolisieren sollen. Sie zu befriedigen erfordert in der Regel ein hohes Einkommen. Als Beispiele für Luxusgüter sind wertvoller Schmuck, Antiquitäten oder hochpreisige Kleidung zu nennen.

Bedürfnisse sind zunächst keine wirtschaftlichen, sondern seelische Tatbestände. Wird ein Bedürfnis jedoch durch einen wirtschaftlichen, d. h. von der Kaufkraft unterstützten Tatbestand objektiviert, so spricht man von einem Bedarf, der auch als gesamtwirtschaftliche Nachfrage bezeichnet werden kann.

Zur Bedürfnisbefriedigung eingesetzte Wirtschaftsgüter sind nur begrenzt vorhanden. Man spricht deshalb von ihnen auch als knappe Güter („Knappheitsaxiom“). Sie sind Gegenstand des wirtschaftlichen Handelns. Von ihnen zu unterscheiden sind die so genannten **freien Güter**. Freie Güter sind im Gegensatz knappen Gütern in ausreichendem Maße vorhanden und stehen deshalb außerhalb von wirtschaftlichen Überlegungen und Tätigkeiten. Als Beispiele für freie Güter werden häufig Luft und Wasser genannt. Diese Einordnung ist jedoch angesichts der Knappheit von Wasser und unbelasteter Luft in manchen Ländern keineswegs unproblematisch. Damit stellen freie Güter eher ein theoretisches Konstrukt dar.

Wirtschaftsgüter lassen sich in vielfältiger Weise klassifizieren:

- **Verbrauchsgüter – Gebrauchsgüter:** Die Unterscheidung der Wirtschaftsgüter erfolgt anhand ihrer Nutzungsart. Verbrauchsgüter werden bei einem einzelnen (produktiven oder konsumtiven) Einsatz verbraucht, d. h. sie gehen wirtschaftlich gesehen in das Produkt ein (z. B. Material) oder bei der Produktion des Gutes unter (z. B. Schmieröl).

Gebrauchsgüter erlauben einen wiederholten und somit längerfristig angelegten Verbrauch (Maschinen, Fahrzeuge).

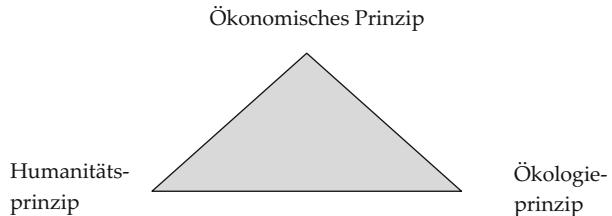
- **Inputgüter – Outputgüter:** Diese Klassifizierung beruht auf der jeweiligen Stellung eines Wirtschaftsgutes im Produktionsprozess. Inputgüter (= Einsatzgüter) wie z. B. Rohstoffe, Maschinen oder Gebäude werden benötigt, um andere Güter wie bspw. Nahrungsmittel zu produzieren. Die als Ergebnis des Produktionsprozesses entstandenen Güter stellen Outputgüter (= Ausbringungsgüter) dar. Sie können jedoch evtl. im Weiteren wieder in einen Produktionsprozess eingesetzt und damit zu Inputgütern werden.
- **Produktionsgüter – Konsumgüter:** Die Wirtschaftsgüter werden danach unterschieden, ob sie direkt oder indirekt zur Bedürfnisbefriedigung beitragen. Konsumgüter sind stets Outputgüter (bspw. Genussmittel oder Ferienreisen). Sie stehen grundsätzlich am Ende des Produktionsprozesses. Produktionsgüter sind hingegen Output- und Inputgüter, an deren Ende wieder Konsumgüter stehen können.
- **Materielle Güter – Immaterielle Güter:** Die Unterscheidung erfolgt hier anhand der physischen Substanz. Materielle Güter sind greifbar (Möbel, Kleider). Immaterielle Güter hingegen haben keine materielle Substanz. Dies trifft z. B. für Rechte, Lizenzen oder Marken zu.

Zwischen der unbegrenzten Höhe der Bedürfnisse und der knappen Gütermenge, die zu ihrer Befriedigung zur Verfügung steht, besteht ein Spannungsverhältnis (trade-off). Um die bestmögliche Übereinstimmung zwischen Bedürfnisbefriedigung und vorhandenen Mitteln zu erreichen, ist der Mensch gezwungen zu wirtschaften, d. h. nach dem **ökonomischen Prinzip** (Vernunftprinzip oder Rationalitätsprinzip) zu handeln. Das **ökonomische Prinzip** kann in das Maximalprinzip, das Minimalprinzip und das generelle Extremumprinzip (bzw. Minimaxprinzip) untergliedert werden. Das **Maximalprinzip** besagt, dass mit gegebenem Mitteleinsatz (Input) ein möglichst großer Erfolg (Output) erzielt werden soll. Das **Minimalprinzip** hingegen verlangt eine vorgegebene Leistung mit dem geringsten Mitteleinsatz zu erreichen. Das **generelle Extremumprinzip** verbindet die beiden vorhergegangenen Prinzipien, indem es die Realisierung des möglichst günstigsten Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag verlangt.

Das ökonomische Prinzip wird durch ausgewählte Kennzahlen konkretisiert. Zu den **wichtigsten Kennzahlen** zählen die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit. Die **Produktivität** setzt die mengenmäßige Ausbringungsmenge (Output) in das Verhältnis zur mengenmäßigen Einsatzmenge (Input). Die **Wirtschaftlichkeit** setzt die wertmäßige Ausbringungsmenge in das Verhältnis zur wertmäßigen Einsatzmenge. Bei gegebener Ausbringungsmenge kann durch eine Verringerung der Faktoreinsatzmenge eine Senkung der Faktorpreise oder durch eine Erhöhung der Absatzpreise eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit erreicht werden.

Erfolgsziele können mit Hilfe absoluter oder relativer **Erfolgsgrößen** definiert werden. Eine absolute Erfolgsgröße stellt beispielsweise der **Gewinn** dar, der vereinfacht als die positive Differenz zwischen Ertrag und Aufwand definiert werden kann. Zu den relativen

**Abb. 1.1** Zielkonflikt beim wirtschaftlichen Handeln



Erfolgsgrößen zählen die **Rentabilitätskennziffern**, die einen Zusammenhang zwischen einer absoluten Erfolgsgröße und einer Kapitaleinsatzgröße herstellen. Als wichtige Beispiele sind hier die Eigen- und die Gesamtkapitalrentabilität zu nennen, die den Gewinn in Relation zum eingesetzten Eigen- bzw. Gesamtkapital setzen.

Die **Liquidität** stellt auf die Fähigkeit eines Unternehmens ab, zu jedem Zeitpunkt die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erbringen.

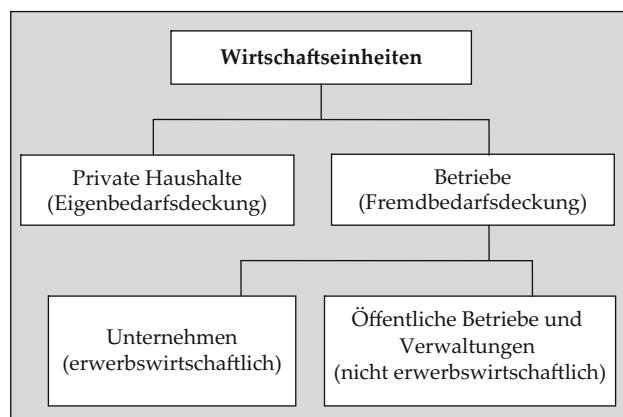
In der Praxis stehen dem ökonomischen Prinzip eine Reihe von Problemen entgegen. So können unvollkommene Informationen die zielorientierte Realisierung des ökonomischen Prinzips gefährden. Die Wirtschaftssubjekte sind nicht im Stande mit Sicherheit zu sagen, ob sie alle Handlungsalternativen bei der Verfolgung ihrer Zielsetzungen berücksichtigt haben. Ein weiteres Problem liegt bspw. bei der Bewertung von Input- und Outputgütern. Werden diese nicht auf dem Markt gehandelt, so kann es zu einer Verzerrung der Realisierung des ökonomischen Prinzips bei gleichen Sachverhalten führen. Somit ist die Umsetzung des ökonomischen Prinzips von den Kosten- und Nutzenvorstellung des Entscheiders abhängig.

Das ökonomische Prinzip darf, wenngleich es für den Wirtschaftenden im Vordergrund steht, nicht für sich gesehen werden. Es steht im Spannungsfeld mit weiteren Dimensionen, insbesondere mit dem Ökologie- und dem Humanitätsprinzip. Dem **Ökologieprinzip** entsprechend soll die Umweltbelastung so gering wie möglich gehalten sowie ein schonender Einsatz von Ressourcen gewährleistet werden. Beim **Humanitätsprinzip** steht die Betrachtung des Menschen im Mittelpunkt. Humane Arbeitsbedingungen, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, aber auch innerbetriebliche Kommunikation und kooperative Führung stellen wesentliche Handlungsfelder der Humanisierung der Arbeitswelt dar (vgl. Abb. 1.1).

Die Institutionen, denen die Aufgabe der Deckung des Bedarfs an wirtschaftlichen Leistungen einer Gesellschaft, die so genannte Fremdbedarfsdeckung, zukommt, nennt man (Wirtschafts –) **Betriebe**. Beispiele für Aufgaben eines Betriebes sind demnach die Herstellung von Kleidern, die Herstellung von Maschinen zur Kleiderproduktion, die Förderung von Erzen, aus denen u. a. Maschinen hergestellt werden, das Erbringen von Versicherungsleistungen und die Beförderung von Personen.

Betriebe werden bewusst geschaffen. Sie bestehen in der Regel aus vielen Menschen, die zu Arbeitsgruppen, Abteilungen usw. zusammengefasst werden und die in vielerlei Beziehungen zueinander stehen. Zunächst kann also festgestellt werden: Betriebe sind bewusst geschaffene Zusammenschlüsse von Menschen. Ein entscheidender Gesichtspunkt

**Abb. 1.2** Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten



kommt aber noch hinzu: Betriebe stellen Güter oder Dienstleistungen her. Sie sind somit produktiv tätig. Dabei sind die Beiträge, welche die einzelnen Mitglieder des Betriebes leisten, ganz unterschiedlich. Eine Person ist nur mit Einkaufsaufgaben beschäftigt, die andere Person ist in der Produktion tätig, und das dritte Betriebsmitglied organisiert den Arbeitsablauf. Typisch ist also die arbeitsteilige Aufgabenerfüllung.

Dem gegenüber stehen die privaten Haushalte, die zwar auch produzieren, jedoch lediglich zur Eigenbedarfsdeckung. Grundsätzlich steht hier der Konsum von wirtschaftlichen Leistungen im Vordergrund. I. d. R. wird der **Betrieb** als der umfassende Begriff angesehen, der zielgerichtete, produktive soziale Systeme in allen Wirtschaftsordnungen bezeichnet. Von **Unternehmen** wird häufig dann gesprochen, wenn die Betrachtung der Betriebe auf die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung beschränkt wird. Diese Auffassung wird von vielen Vertretern der Betriebswirtschaftslehre geteilt, z. B. von Erich Gutenberg, der die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre seit den 1950er Jahren nachhaltig beeinflusst hat. Organe der Gesamtwirtschaft sind dagegen **öffentliche Betriebe und Verwaltungen**. Sie werden vom Staat getragen und sollten den gesellschaftlichen Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen (wie z. B. nach Bildung), befriedigen, ohne dabei in erster Linie erwerbswirtschaftliche Ziele zu verfolgen. Die Bedeutung der öffentlichen Betriebe hängt vom Wirtschaftssystem ab.

Im Gegensatz dazu sieht das Mitbestimmungsrecht die Unternehmen als Oberbegriff und den Betrieb als arbeitstechnische Organisationseinheit, also als Teil der Unternehmen (vgl. Abb. 1.1 und 1.2).

Wirtschaftliche Probleme, die aufgrund des Spannungsverhältnisses zwischen knappen Gütern und unbegrenzten Bedürfnissen entstehen, gibt es auf verschiedenen Ebenen. Einzelne Personen stehen vor einer wirtschaftlichen Entscheidung, wenn sie z. B. überlegen, ob sie ihre begrenzten finanziellen Mittel für eine Urlaubsreise oder eine Multimedia-Anlage ausgeben. Innerhalb eines Betriebes werden wirtschaftliche Überlegungen angestellt, wenn eine bestimmte Anzahl von Arbeitskräften und Maschinen zur Verfügung steht und mit diesen knappen Mitteln möglichst viele Güter hergestellt werden sollen. Ähnliche Überle-

gungen werden auf der Ebene einer ganzen Volkswirtschaft oder sogar der Weltwirtschaft angestellt. Man denke nur an die Diskussion über den wirtschaftlichen Einsatz von Rohstoffen, z. B. Kohle, Erdöl oder erneuerbaren Energien. Die Probleme der verschiedenen Betrachtungsebenen hängen eng miteinander zusammen. Wenn z. B. die Betriebe, die Waren erzeugen, ihre Maschinen, Rohstoffe und Arbeitskräfte sehr unwirtschaftlich einsetzen, bedeutet das gleichzeitig, dass die einzelnen Personen weniger Bedürfnisse befriedigen können. Und wenn wir die ganze Volkswirtschaft betrachten, haben die Vorgänge in diesen Betrieben Auswirkungen auf die Güterproduktion und den Lebensstandard eines Landes. Daher ist es erforderlich, alle Gesichtspunkte des Wirtschaftens möglichst gleichzeitig zu betrachten.

Dennoch ist es zweckmäßig, zumindest zwei Bereiche wirtschaftlicher Fragestellungen zu unterscheiden. Den ersten Bereich nennen wir **Volkswirtschaftslehre**. Dieser widmet sich den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen, den Beziehungen zwischen den Privathaushalten, den Betrieben, der Regierung, anderen Staaten usw. Man fragt sich dann z. B., warum in einem Land nur 90 % der Erwerbstätigen einen Arbeitsplatz haben und 10 % von ihnen arbeitslos sind. Da in der Volkswirtschaftslehre immer die ganze Wirtschaft eines Landes, mehrerer Länder oder zumindest großer Teilbereiche betrachtet wird, muss auf viele Einzelheiten verzichtet werden. Zwar ist auch bei dieser Sichtweise von Bedeutung, wie viele Personen in den einzelnen Betrieben beschäftigt sind oder wie viel ein Betrieb produziert. Was aber in dem jeweiligen Betrieb im Einzelnen geschieht, bleibt außer Betracht.

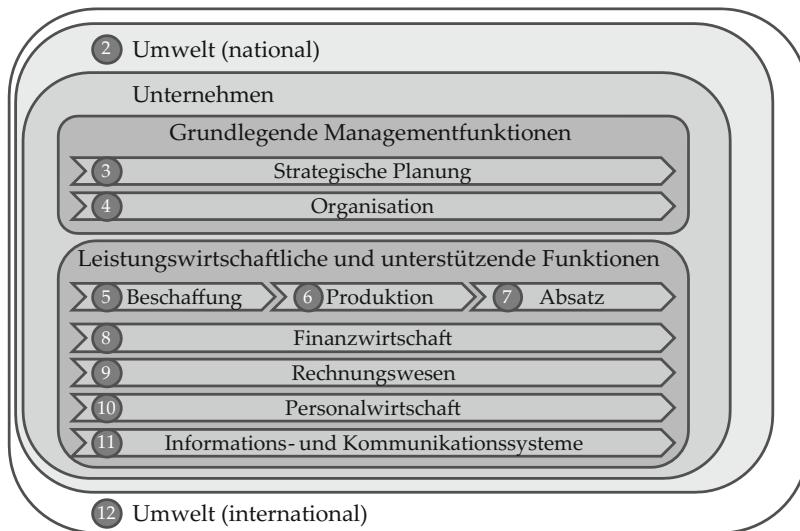
Genau damit beschäftigt sich die **Betriebswirtschaftslehre**, nämlich mit den Vorgängen und Problemen einzelner Betriebe. Im Gegensatz zur Volkswirtschaftslehre steht hier die Innensicht im Vordergrund. Der Schwerpunkt liegt auf der Analyse von Verhalten, Strukturen und Prozessen in den Betrieben sowie der Wechselbeziehungen der Betriebe zu ihrer Umwelt. Einige typische Fragestellungen sollen deutlich machen, worum es sich dabei handeln kann:

Wie sollen die erforderlichen Arbeiten auf die Betriebsangehörigen aufgeteilt werden? Soll eine reparaturbedürftige ältere Maschine weiter verwendet oder durch eine neue Maschine ersetzt werden? Wann soll ein Produkt aus dem Absatzprogramm genommen werden? Sind hohe oder geringe Lagerbestände besser? Wie können die Beschäftigten dazu bewegt werden, ihre Arbeitskraft zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben einzusetzen? Wie lenkt man einen Betrieb? Welche Strategie soll eingeschlagen werden, um ein Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig auf dem Markt zu etablieren?

---

## 1.2 Betriebswirtschaftliche Funktionen

Wenn wir uns nun dem Inhalt der wissenschaftlichen Disziplin Betriebswirtschaftslehre zuwenden, ist es zweckmäßig, zunächst die von Unternehmenserfüllten bzw. zu erfüllenden Aufgaben zu betrachten (vgl. Abb. 1.3).



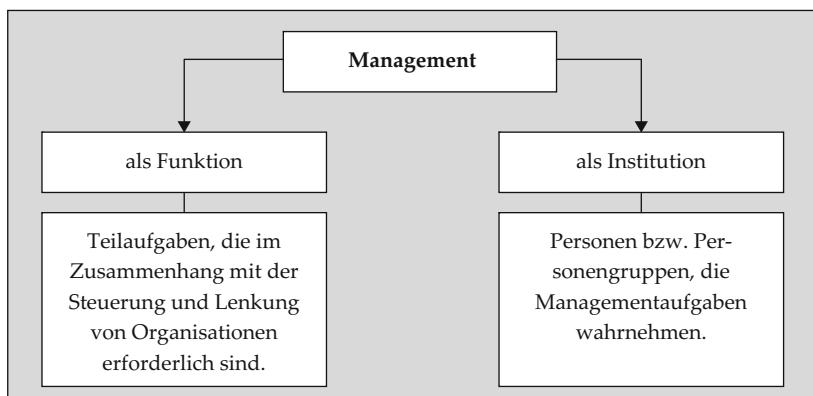
**Abb. 1.3** Die betriebswirtschaftlichen Funktionen und ihre Einbettung in die Umwelt

Gruppen solcher Aufgaben, die für das Bestehen von Unternehmen erfüllt werden müssen, werden als betriebswirtschaftliche Funktionen bezeichnet. Von Funktion wird gesprochen, wenn eine Größe von einer anderen Größe abhängig ist. Hier bedeutet dies, dass das Überleben des Unternehmens von der Erfüllung ganz bestimmter Aufgaben abhängig ist.

Diese Funktionen bzw. Aufgabengebiete werden im Folgenden kurz vorgestellt und später ausführlicher erläutert. Sie stellen zudem die Gliederungsgrundlage dieses Buches dar (vgl. Abb. 1.3). In Kap. 2 wird auf die Unternehmensumwelt eingegangen, die einen starken Einfluss auf betriebswirtschaftliche Funktionen entfaltet. Danach werden in den Kap. 3 und 4 die generellen Managementfunktionen behandelt. In den Kap. 5–11 werden schließlich die leistungswirtschaftlichen und unterstützenden Funktionen beschrieben. Kapitel 12 geht schließlich auf die internationale Unternehmensumwelt und die daraus resultierende erhöhte Komplexität für die einzelnen Funktionen ein.

## 1.2.1 Grundlegende Managementfunktionen

Betriebe können nur bestehen, wenn die vielfältigen Tätigkeiten aufeinander abgestimmt werden. Die erfolgreiche Existenz eines Unternehmens setzt ein Mindestmaß an Einheitlichkeit des Handelns voraus. Dazu sind gemeinsame Zielvorstellungen notwendig, die Leitlinien des Handelns sein können. Diese Zielvorstellungen stellen die Grundlage des strategischen Planungsprozesses dar. Im Laufe dieses Prozesses werden Strategien entwickelt, um die definierten Ziele zu erreichen. Strategien werden wiederum in



**Abb. 1.4** Managementbegriffe

konkrete Maßnahmen übersetzt und beeinflussen damit langfristig die Unternehmensentwicklung. Die Strategieentwicklung und -umsetzung gehört damit zu den wichtigsten Managementaufgaben.

Neben der Strategieentwicklung gehört die betriebliche Koordination im Rahmen der Organisation zu den grundlegenden Managementtätigkeiten. Ein koordiniertes Vorgehen wird durch die Zuordnung von Teilaufgaben, durch persönliche Abstimmung der Beteiligten, durch Regeln und durch die gemeinsame Wertorientierung der Mitglieder eines Unternehmens sichergestellt. Diese Aufgabenbereiche, die letztlich alle mit der Steuerung und Lenkung von Unternehmen zu tun haben, können unter der Bezeichnung Management zusammengefasst werden. Das Wort Management wird in zweifacher Weise verwendet:

**Management als Funktion** beschreibt die Teilaufgaben, die im Zusammenhang mit der Steuerung und Lenkung von Unternehmen bzw. von Organisationen zu bewältigen sind. **Management als Institution** bezeichnet die Personen bzw. die Personengruppen, die Management-Aufgaben wahrnehmen (vgl. Abb. 1.4).

Im Rahmen dieser Darstellung wird das Wort „Management“ im funktionalen Sinne verwendet. Das bedeutet: Die Betrachtung konzentriert sich auf die wesentlichen Teilaufgaben. In der Management-Literatur wird eine Fülle von Einteilungen dieser Teilaufgaben vorgeschlagen und diskutiert. Als besonders einflussreich hat sich die Einteilung des Amerikaners L. Gulick erwiesen, der sieben Management-Funktionen unterscheidet und aus den Bezeichnungen dieser Funktionen das Akronym „POSDCORB“ bildet (vgl. Abb. 1.5).

Wie an Gulicks Operationalisierung von Management deutlich wird, kann Management mehr als nur die strategische Planung und die Organisation der Unternehmensprozesse beinhalten. Managementtätigkeiten umfassen demnach auch Personal- und Budgetentscheidungen. Allerdings findet ein Hauptteil der Personal- oder finanzwirtschaftlichen Tätigkeit in den dafür zuständigen Teilbereichen (z. B. in der Personalabteilung) statt. Daher können die strategische Planung und die Organisation als grundlegende Managementtätigkeiten beschrieben werden, auch wenn i. d. R eine Aufgabenanreicherung aus anderen Bereichen stattfindet.

**Abb. 1.5** POSDCORB nach Gulick

P	Planning	Planung
O	Organizing	Organisation
S	Staffing	Stellenbesetzung
D	Directing	Führung
CO	Coordinating	Koordination
R	Reporting	Berichterstattung
B	Budgeting	Budgetierung

### 1.2.2 Die leistungswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz

Gegenstand dieser Aufgaben sind zunächst die zu erstellenden Leistungen. Deshalb wird von leistungswirtschaftlichen Funktionen gesprochen.

Um Leistungen (Güter und Dienstleistungen) erstellen zu können, sind verschiedene Mittel notwendig. Sie werden **Produktionsfaktoren** genannt. Nach einer in der Betriebswirtschaftslehre üblichen Einteilung werden die Faktoren Betriebsmittel, Werkstoffe und Arbeit unterschieden. Bei der Betrachtung des Prozesses der betrieblichen Wertschöpfung konzentrieren wir uns auf die sogenannten Vorleistungen: die zur Leistungserstellung erforderlichen Betriebsmittel bzw. Maschinen, die Werkstoffe bzw. die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die halbfertigen Erzeugnisse sowie die Dienstleistungen anderer Wirtschaftseinheiten.

Eine entscheidende Voraussetzung für die Produktion ist die Bereitstellung dieser Güter und Dienstleistungen. Dieser Vorgang wird Beschaffung genannt. An die **Beschaffung** schließt sich die **Produktion** an, der betriebliche Umwandlungs- bzw. Transformationsprozess, durch den aus den Einsatzgütern andere Güter oder Dienstleistungen erstellt werden.

Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, ob die erstellten Güter oder Dienstleistungen verkauft werden. Alle Maßnahmen, die der Verwendung der erstellten Leistungen auf dem Markt dienen, werden unter der Bezeichnung **Absatz** zusammengefasst. Der Absatz stellt häufig den Ausgangspunkt der unternehmerischen Überlegungen dar, d. h., die anderen Teilbereiche wie Produktion oder Beschaffung werden weitgehend von Absatzüberlegungen bestimmt. Bei dieser Sichtweise gewinnt der Marketinggedanke an Bedeutung.

Der Grundgedanke des Marketing-Konzeptes lässt sich wie folgt zusammenfassen: Nicht nur der Absatz, sondern alle Aktivitäten eines Unternehmens sind auf die Bedürfnisse der Abnehmer, der Kunden auszurichten. Marketing ist wesentlich mehr als Absatz, der nur

einen Teil der Tätigkeiten in einem Unternehmen umfasst. Marketing ist also ein markt- und kundenorientiertes Konzept der Unternehmensführung.

Beschaffung, Produktion und Absatz sind Teilprozesse im Rahmen der Erstellung betrieblicher Leistungen und ihrer marktwirtschaftlichen Verwertung. Sie werden deshalb auch als leistungswirtschaftliche Teilprozesse bezeichnet.

Als eine weitere Gruppe von Teilaufgaben werden auch alle Vorgänge, die sich mit dem Material- und Produktfluss befassen, unter der Bezeichnung „Betriebswirtschaftliche Logistik“ zusammengefasst und als besondere Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre behandelt. Die logistischen Prozesse stellen dann ein weiteres Gebiet des betrieblichen Wertschöpfungsflusses dar.

Vielfach werden die logistischen Aspekte nach wie vor als Transport- und Lagerprobleme im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz behandelt. Zur Sicherung des betrieblichen Wertschöpfungsflusses sind jedoch vielfältige flankierende Maßnahmen – z. B. im Bereich der Finanzwirtschaft und des Managements – erforderlich. Diese Gebiete werden im Folgenden skizziert.

### **1.2.3 Die unterstützenden Funktionen**

Damit die leistungswirtschaftlichen Prozesse effizient ablaufen können, sind unterstützende Tätigkeiten durchzuführen. Diese umfassen u. a. die Bereitstellung und Verwaltung von finanziellen Ressourcen im Rahmen der Finanzwirtschaft und des Rechnungswesens. Die leistungswirtschaftlichen Teilprozesse spiegeln sich wie alle anderen betrieblichen Tätigkeiten in Geldströmen wider: Für Werkstoffe, die an einen Betrieb geliefert werden, wird Geld bezahlt. Für die an Kunden abgegebenen Fertigprodukte fließen hingegen finanzielle Mittel zurück in den Betrieb. Die Beschaffung des Kapitals erfolgt in der Regel über Kreditinstitute oder über den Kapitalmarkt, wo sowohl Eigen- als auch Fremdkapital beschafft werden kann.

Ein Unternehmen benötigt weiterhin fähige und motivierte Mitarbeiter in jedem Teilbereich. Daher spielt die personalwirtschaftliche Funktion eine entscheidende Rolle. Neue Mitarbeiter werden rekrutiert und nach den Anforderungen einer zu besetzenden Stelle und ihrer „Passung“ zum Unternehmen ausgewählt. Bestehende Mitarbeiter werden weitergebildet und damit für Tätigkeiten auf gleicher oder höherer Karrierestufe qualifiziert. Weiterhin werden Mitarbeiter nach unterschiedlichen Kriterien für ihre Tätigkeit entlohnt und Personalfreisetzungen geregelt.

Leistungsfähige Informations- und Kommunikationssysteme sind zur Effizienzsicherung und -steigerung in nahezu jeder Funktion und in jedem Prozess erforderlich, dies betrifft sowohl die primär leistungswirtschaftlichen Funktionen, wie z. B. Fertigung und Vertrieb, als auch die Managementfunktionen, wie z. B. Planung und Organisation, sowie die unterstützenden Funktionen, wie z. B. die Buchhaltung und das Rechnungswesen.

Leistungsstarke IT-Systeme erlauben weiterhin komplexe Logistikketten zu koordinieren (z. B. mit Hilfsmitteln wie RFID-Chips), erfordern aber auch intensive Wartung und Sicherheitsstandards, um keine Schwachstelle darzustellen.

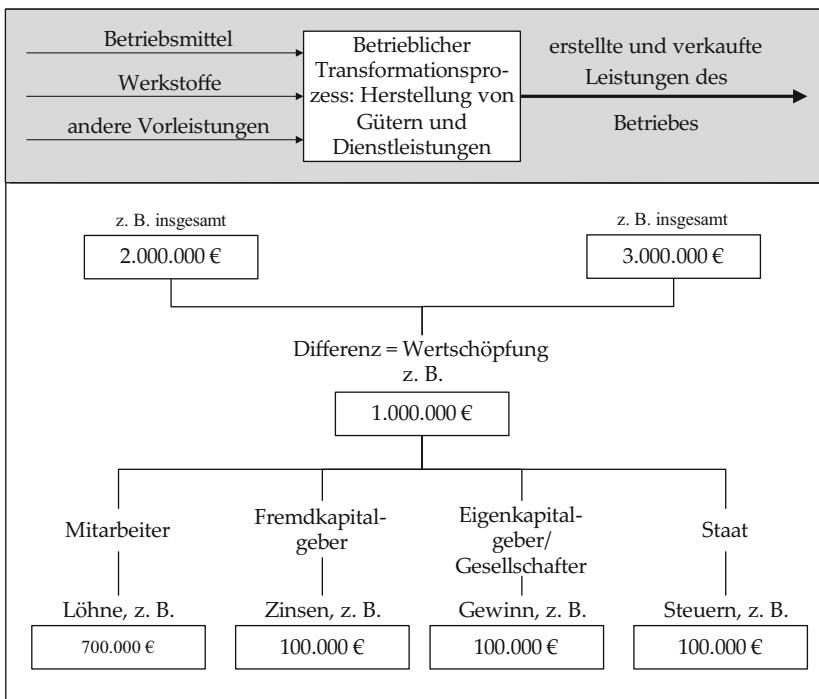


Abb. 1.6 Betrieblicher Wertschöpfungsfluss

### 1.2.4 Betriebliche Wertschöpfung

Unternehmen stellen Güter und Dienstleistungen für andere Wirtschaftsteilnehmer her, setzen dazu andere Güter, die als Vorleistungen bezeichnet werden, ein und verwerten die erstellten Leistungen auf dem Absatzmarkt. Dazu muss das Unternehmen die Vorleistungen, die für den **Transformationsprozess** (Abb. 1.6) benötigt werden, zunächst beschaffen und in der Produktion zu Outputgütern umwandeln, um sie anschließend auf dem Absatzmarkt den Wirtschaftseinheiten mit dem Ziel der Gewinnrealisierung anbieten zu können.

Die betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens können in einer **Wertkette** nach Porter (Abb. 1.7) dargestellt werden. Bei der Wertkette wird zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten unterschieden. Die primären Aktivitäten befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes sowie dem Leistungsaustausch mit den Kunden. Die unterstützenden Aktivitäten beschaffen und erzeugen Inputs, damit die primären Aktivitäten überhaupt durchgeführt werden können.

Nach Porter sind die einzelnen Teilprozesse auf ihre wertschöpfenden Anteile zu untersuchen und so zu stärken, dass die Prozesse entweder zu geringeren Kosten oder mit höherem Kundennutzen durchgeführt werden können. Damit stellt die Wertkette ein Diagnoseelement zur systematischen Durchleuchtung eines Unternehmens dar. Die Wertkette



**Abb. 1.7** Wertkette nach Porter (2000)

als heuristisches Modell schärft das Verständnis für die Notwendigkeit in Wertsteigerung zu denken. Neben der Wertkette (z. B. industrielle Produktionsprozesse) existieren weitere Strukturmuster der Wertschöpfung wie Wertzyklus (z. B. Ärzte) und Wertnetz (z. B. eBay).

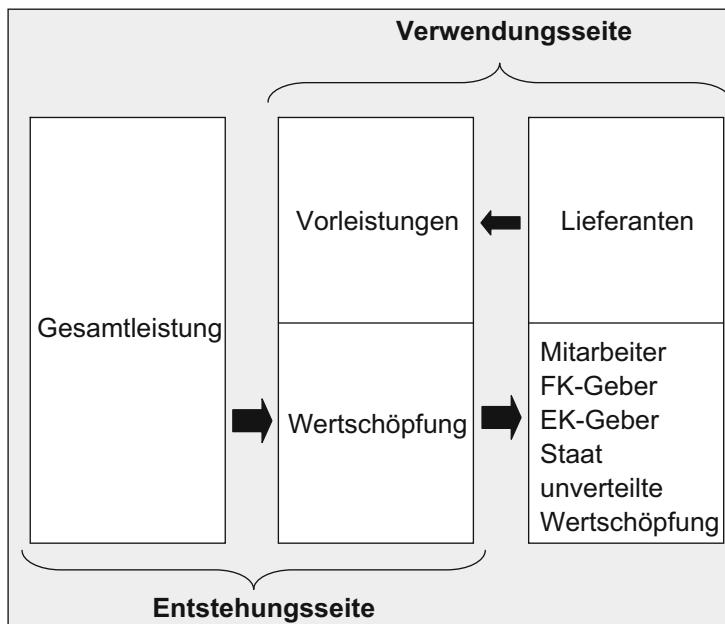
Der im Transformationsprozess geschaffene Wert wird als **Wertschöpfung** bezeichnet. Wertschöpfung im Unternehmen liegt vor, wenn der Preis des Outputs, den der Anbieter erhält, höher ist als der Wert des sachlichen Inputs, der von anderen Einheiten bezogen und dem Transformationsprozess zugefügt worden ist. Die einzelwirtschaftliche Wertschöpfung kann von der Entstehungs- und Verwendungsseite bestimmt werden, was mit Hilfe von Abb. 1.8 veranschaulicht wird.

### 1. Berechnung der Wertschöpfung von der **Entstehungsseite**

Gesamtleistung

$$\begin{aligned}
 & - \text{Vorleistungen (Betriebsmittel, Werkstoffe, andere Vorleistungen)} \\
 & = \text{Wertschöpfung}
 \end{aligned}$$

Die Differenz zwischen dem Gegenwert, den das Unternehmen auf dem Absatzmarkt für die Leistungen erzielt (dem Ertrag) und den Vorleistungen ist die Wertschöpfung des Unternehmens von der Entstehungsseite her. Vorleistungen sind fremdbezogene Leistungen, die im Transformationsprozess eines Unternehmens eingesetzt werden. Nicht zu den Vorleistungen gehören der Faktor Arbeit zusammen mit dem Faktor Kapital. Diese bilden die eigentlichen Komponenten der betrieblichen Wertschöpfung. Die Wertschöpfung verkörpert also jene Steigerung des Wertes, die den erworbenen Gütern durch Be- und Verarbeitung an zusätzlichen Wert hinzugefügt worden ist. Im Englischen wird dieser Begriff mit „value added“ bezeichnet.



**Abb. 1.8** Wertschöpfung betrachtet nach Entstehung und Verwendung

Mit Hilfe von Wertschöpfungsrechnungen kann man auch zeigen, bei wem und in welcher Höhe die geschaffenen Werte zu Einkommen geworden sind. Die entstandene Wertschöpfung steht als Einkommensquelle für die am Unternehmensgeschehen Beteiligten (sog. Stakeholder) zur Verfügung: für die Arbeitnehmer, die Eigen- und Fremdkapitalgeber sowie für den Staat, der durch seine Leistungen wichtige Voraussetzungen für die Unternehmensaktivität schafft.

## 2. Berechnung der Wertschöpfung von der **Verwendungsseite**

$$\begin{aligned}
 & \text{Leistungen an Mitarbeiter (bspw. Löhne)} \\
 + & \text{Leistungen an Fremdkapitalgeber (bspw. Zinsen)} \\
 + & \text{Leistungen an Eigenkapitalgeber (bspw. Gewinn)} \\
 + & \text{Leistungen an den Staat (bspw. Steuern)} \\
 \hline
 = & \text{Wertschöpfung}
 \end{aligned}$$

Zur Veranschaulichung wird die konsolidierte Wertschöpfungsrechnung eines deutschen Pharmakonzerns angeführt (vgl. Tab. 1.1).

Reicht die Wertschöpfung nicht aus, um die Steuern an den Staat, die Zinsen an die Fremdkapitalgeber, die Löhne an die Arbeitnehmer zu bezahlen und ein angemessenes

**Tab. 1.1** Wertschöpfungsrechnung am Beispiel eines deutschen Pharmakonzern

In Mio. Euro	2012	%	2013	%
<b>Summe Umsatzerlöse/Erträge</b>	12.236	100,0	13.220	100,0
Übrige Aufwendungen				
Materialaufwand	5.004	40,9	5.561	42,1
Anlageabschreibungen	334	2,7	350	2,6
sonstige Aufwendungen	3.257	26,6	3.489	26,4
<b>Wertschöpfung</b>	3.641	29,8	3.820	28,9
davon enthielten				
Mitarbeiter	2.273	62,4	2.351	61,6
Staat	318	8,7	351	9,2
Darlehensgeber				
Zinsaufwand	280	7,7	247	6,5
Aktionäre	193	5,3	214	5,6
Fremdgegesselschafter	13	0,4	16	0,4
<b>Im Unternehmen verbleiben</b>	564	15,5	641	16,7

Entgelt, den Gewinn für die Eigenkapitalgeber zu erwirtschaften, kann das Unternehmen nicht bestehen. Überlebensvoraussetzung für das Unternehmen ist also, dass die einzelnen Aufgaben so gut durchgeführt werden, dass alle Beteiligten am Unternehmensgeschehen zufrieden gestellt werden können.

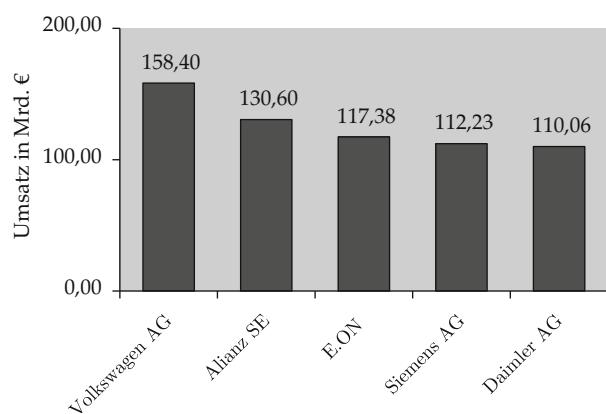
### 1.3 Betriebstypen

Bisher wurde relativ undifferenziert von Betrieben bzw. Unternehmen gesprochen. Die gewählten Beispiele bezogen sich meist auf Industriebetriebe. Diese Perspektive soll nun erweitert werden, d. h., es wird eine spezifischere Kennzeichnung verschiedener Arten von Betrieben angestrebt. Die Möglichkeiten der Gliederung von Betrieben sind allerdings sehr heterogen. Kriterien zur Bildung von Typologien können z. B. sein:

- **Betriebsgröße** (große, mittlere und kleine Betriebe)
- **Art der Leitungserstellung** (Fertigungsprinzipien, Fertigungsarten)
- **Wirtschaftszweig** (Industrie, Handwerk, Banken, Dienstleistung, u. a.)
- **Art der erstellten Leistung** (Sach- und Dienstleistungsbetriebe)
- **Vorherrschender Produktionsfaktor** (arbeits-, anlage- und materialintensive Betriebe)

**Tab. 1.2** Größenklassen der Kapitalgesellschaften nach § 267 Abs. 1–3 HGB

Kapitalgesellschaften	Bilanzsumme in Mio. €	Umsatzerlöse in Mio. €	Arbeitnehmer
Kleine	bis 4.840	bis 9.680	bis 50
Mittelgroße	bis 19.250	bis 38.550	bis 250
Große	über 19.250	über 38.550	über 250

**Abb. 1.9** Deutschlands größte Unternehmen nach Umsatz in Mio. € in Jahr 2013 (Quelle: Forbes Magazine)

**Betriebsgröße** Die Einteilung der Betriebe lässt sich nach der Betriebsgröße (Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe) vornehmen. Umsatz, Beschäftigungszahl, regionale Ausdehnung, Bilanzsumme als auch die Ausbringungsmenge bilden die **quantitativen Kriterien** nach denen die Klassifizierung zumeist vorgenommen wird. **Qualitative Kriterien** wie die wirtschaftliche Bedeutung wären zur Einteilung auch denkbar, haben jedoch weniger Bedeutung, nicht zuletzt aufgrund ihrer problematischen Messung. Um Betriebsgrößen zu bestimmen, sind bestimmte Schwellenwerte im Hinblick auf die verwendeten Kriterien festzulegen. Da jedoch eine kleine Beschäftigungszahl nicht zwangsläufig mit einem geringen Betriebsumsatz einher geht, hat es sich als zweckmäßig erwiesen, die Betrachtung des Betriebs in Bezug auf seine Größe nach mehreren Kriterien gleichzeitig vorzunehmen. Dies wird in Tab. 1.2 dargestellt. Nach HGB werden die Einteilungskriterien Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Beschäftigtenanzahl herangezogen. Die Zuordnung zu einer der Klassifikationen erfolgt erst, wenn zwei der drei Merkmale für eine bestimmte Klasse zutreffen.

Nahezu die Hälfte der Beschäftigten in dem produzierenden Gewerbe entfallen auf die Großbetriebe. Die umsatzstärksten Unternehmen, wie die Volkswagen AG, Allianz SE, E.ON, Siemens AG, Daimler AG u. a. beschäftigen rund 10 % aller Beschäftigten und erarbeiten ca. 15 % des Umsatzes des Gewerbes (vgl. Abb. 1.9).

**Art der Leistungserstellung** Bei der Art der Leistungserstellung unterscheidet man zwischen den zeitlichen (Fertigungstyp) und den räumlichen/organisatorischen (Organisationstyp) Formen. Die wesentlichen Merkmale dieser Formen werden nachfolgend kurz skizziert.

### **Fertigungstyp:**

- **Massenfertigung:** Homogene Produkte in großen Mengen (meist anonymer Markt).
- **Einzelfertigung** (Individualfertigung): Von jeder Produktart nur eine Einheit, hier erfolgt die Produktion in Werkstattfertigung.
- **Variantenfertigung:** Standardisierte Teile oder Prozessfolgen mit bestimmten kunden-individuellen Komponenten.
- **Serienfertigung:** Begrenzte Herstellung von unterschiedlichen Produkten auf gleichen Produktionsanlagen.
- **Sortenfertigung:** Begrenzte Herstellung von artverwandten Produkten aus demselben Ausgangsmaterial in gleichartigen Produktionsprozessen.

### **Organisationstyp:**

- **Fließfertigung:** Anordnung der Betriebsmittel und der Arbeitsplätze wird vom Produktionsablauf bestimmt.
- **Werkstattfertigung:** Verrichtungen werden nach Art und Funktionen zusammengefasst und in einem abgegrenzten Ort zusammengetragen.
- **Gruppenfertigung:** Die Fertigung erfolgt nach der Werkstattfertigung, jedoch wird innerhalb der Gruppe nach Fließfertigung gehandhabt.

**Wirtschaftszweig** Die Unterscheidung von Betrieben nach dem Wirtschaftszweig ergibt eine grobe Einteilung, die allerdings auf sehr wichtigen Unterschieden zwischen den Betrieben basiert. Danach ergeben sich

- Industriebetriebe
- Handwerksbetriebe
- Handelsbetriebe
- Verkehrsbetriebe
- Bankbetriebe
- Versicherungsbetriebe und
- sonstige Dienstleistungsbetriebe

Die folgenden Zahlenangaben des statistischen Bundesamtes beziehen sich – soweit nichts anderes angegeben ist – auf das Jahr 2013 und die Bundesrepublik Deutschland. Sie sollen ein Bild vom Gewicht der einzelnen Wirtschaftszweige vermitteln.

**Industrie:** Mit 6 Mio. Beschäftigten in knapp 45.000 Betrieben ist die Industrie immer noch der größte Wirtschaftszweig in der Bundesrepublik Deutschland. Hauptmerkmal der Industrie ist die Umwandlung von Einsatzfaktoren in marktfähige Güter bei überwiegender Anwendung maschineller Hilfsmittel in weitgehender Arbeitsteilung.

Die Vielfalt der Betriebe, auf die diese Merkmale zutreffen, hat zu einer weitergehenden Typenbildung von Industriebetrieben geführt. So wird z. B. zwischen Bergbau und verarbeitender Industrie mit den Bereichen Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien, Nahrungs- und Genussmittelindustrien unterschieden.

**Handwerk:** In der Bundesrepublik Deutschland gab es im Jahr 2011 knapp 580.000 Handwerksbetriebe, in denen über 5 Mio. Menschen beschäftigt waren. Im Durchschnitt beschäftigt jeder Handwerksbetrieb etwa 9 Personen.

Handwerksbetriebe decken einen vorwiegend individuell ausgerichteten Bedarf. Aufgrund der Betriebsgröße, der fachlichen Qualifikation der hier Beschäftigten und der damit verbundenen großen Flexibilität können sie auch sehr differenzierte Bedürfnisse befriedigen.

**Handel:** Für die Versorgung mit Gütern kommt dem Handel eine entscheidende Bedeutung zu. Der Handel stellt die Verbindung zwischen Produktion und Konsumtion (Verbrauch an Wirtschaftsgütern) dar. Zwar kann Handel auch von den Produzenten selbst betrieben werden, eine differenzierte und räumlich weit gestreute Nachfrage verlangt jedoch ein ausgebautes System von Betrieben, die sich auf die Erbringung von Handelsleistungen spezialisiert haben.

Auch im Handel hat sich mittlerweile eine Vielzahl von spezialisierten Formen herausgebildet. Der Fachhandel ist ein besonders wichtiges Beispiel.

In der Bundesrepublik Deutschland waren im Großhandel 2011 in rund 149.300 Unternehmen etwa 2,0 Mio. Personen beschäftigt. Die 331.300 Einzelhandelsbetriebe beschäftigten 3,5 Mio. Personen. Insgesamt sind in Deutschland im Handel einschließlich der Handelsvermittlung etwa 5 Mio. Erwerbstätige beschäftigt. Die Dienstleistungen des Handels sind demnach in einer entwickelten Volkswirtschaft ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor.

**Verkehrsbetriebe:** produzieren Dienstleistungen, die in der Raumüberwindung bestehen. Transportobjekte sind Personen, Sachen und Nachrichten. Die Transportbetriebe stellen die zahlenmäßig größte Gruppe unter den Verkehrsbetrieben. Neben dem Transport von Personen und Sachen nimmt die Nachrichtenübermittlung eine immer wichtiger werdende Rolle ein. Mit rund 1,9 Mio. Erwerbstätigen haben die Verkehrsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland ebenfalls ein erhebliches Gewicht.

**Bankbetriebe:** bieten Dienstleistungen im Zahlungs- und Kreditverkehr sowie im An- und Verkauf von Wertpapieren an. **Versicherungsbetriebe** haben Versicherungsgeschäfte zum Gegenstand. Im Bereich Banken und Versicherungen sind in Deutschland rund eine Millionen Erwerbstätige beschäftigt.

**Dienstleistungsbetriebe:** zu denen Handels-, Verkehrs-, Bank- und Versicherungsbetriebe gehören, haben in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen. Angesichts der wachsenden Bedeutung, die dem Freizeitkonsum zukommt, werden freizeitbezogene Dienstleistungen – Reisen, Unterhaltung, Sport – immer umfangreicher. Wenn der Staat einbezogen wird, sind in den entwickelten Volkswirtschaften rund die Hälfte, zum Teil sogar mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig.

**Leistungsprogramm** Nach dem Kriterium Leistungsprogramm werden Sachleistungsbetriebe und Dienstleistungsbetriebe unterschieden. Innerhalb der Sachleistungsbetriebe wird zwischen Rohstoffgewinnungs-, Investitionsgüter- und Konsumgüterbetrieben unterschieden. Die Dienstleistungsbetriebe werden in Handels-, Verkehrs-, Bank-, Versicherungs- und sonstige Dienstleistungsbetriebe gegliedert. Es ergibt sich also eine der Branchengliederung sehr ähnliche Einteilung.

**Vorherrschender Produktionsfaktor** Nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor lassen sich arbeitsintensive, anlagenintensive und materialintensive Betriebe unterscheiden. Arbeitsintensive Betriebe sind durch einen besonders hohen Lohnanteil an den Gesamtkosten gekennzeichnet. Anlagenintensive Betriebe zeichnen sich durch einen hohen Anteil der Abschreibungen auf Betriebsmittel sowie der Zinsen an den Gesamtkosten aus. In materialintensiven Betrieben wiederum tragen zum Großteil die Materialkosten (Rohstoffkosten) zu den Gesamtkosten bei. Es sind jedoch auch Kombinationen dieser drei Fälle denkbar. Die Untergliederung nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor veranschaulicht, welchem Produktionsfaktor der höchste Anteil an den Gesamtkosten zukommt. Diesem Faktor ist die höchste Aufmerksamkeit zu schenken, wenn kostensenkende Maßnahmen durchgeführt werden sollen. So wird bspw. ein anlageintensiver Betrieb seine Produktionsanlagen dauerhaft hoch auslasten wollen, um die produktionsunabhängigen Kosten, die durch Abschreibungs- und Zinszahlungen anfallen, durch einen möglichst hohen Produktoutput zu kompensieren.

---

## 1.4 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

Die bisherigen Überlegungen können als Grundlage für eine erste Gliederung des weit reichenden Gebietes der Betriebswirtschaftslehre verwendet werden, die diesem Buch zugrunde liegt.

Den Kern der betrieblichen Tätigkeit bildet der Wertschöpfungs- und Geldfluss. Der betriebliche Wertschöpfungsfluss umfasst die leistungswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz einschließlich der Logistik. Die leistungswirtschaftlichen Prozesse spiegeln sich in finanzwirtschaftlichen Vorgängen und damit in Geldströmen wieder. Wir können also als einen ersten zentralen Bereich der Betriebswirtschaftslehre den betrieblichen Wertschöpfungs- und Geldfluss festhalten. Vielfach wird hier auch von den leistungs- und finanzwirtschaftlichen Funktionen des Betriebes gesprochen.

Alle betrieblichen Prozesse müssen aber auf einheitliche Ziele ausgerichtet, die verschiedenen Teilprozesse koordiniert werden. Alle mit der Lenkung, Steuerung, Koordination von Betrieben bzw. Unternehmen zusammenhängenden Teilaufgaben können unter der Bezeichnung Management zusammengefasst werden.

Betriebe bzw. Unternehmen sind stets Teil der Gesellschaft, in der sie sich befinden. Deshalb müssen wir auch den Rahmenbedingungen der betrieblichen Tätigkeit Rechnung schenken. Ein wichtiger Teil dieser Rahmenbedingungen in Industriegesellschaften sind die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und die Frage der Unternehmensverfassung.

Schließlich werden bei der Bearbeitung der vielfältigen Aufgaben in Betrieben Werkzeuge ganz unterschiedlicher Art genutzt. Solche Werkzeuge sind nicht nur Geräte wie z. B. Computer, sondern auch die vielfältigen in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Methoden zur Unterstützung von Entscheidungen.

Unter diesen Methoden ist das Rechnungswesen besonders wichtig. Der Einsatz von Computern bzw. der modernen Informations- und Kommunikationstechnik einschließlich der in diesem Bereich typischen Methoden wird hier unter der Bezeichnung Informationswirtschaft zusammengefasst.

Das Ergebnis dieser Tätigkeit ist die einzelwirtschaftliche Wertschöpfung, die als Einkommen den verschiedenen Beteiligten am betrieblichen Geschehen zufließt. Wichtige Themen in diesem Zusammenhang sind Mitarbeiter-Entlohnung sowie Erfolgs- und Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter.

Diese Überlegungen bilden die Struktur des vorliegenden Textes. Im Mittelpunkt stehen die Blöcke Wertschöpfungs- und Geldfluss sowie Management. Wegen der großen Bedeutung des internationalen Aspekts ist ein Kapitel der internationalen Unternehmensaktivität gewidmet.

Im Bereich der Rahmenbedingungen, innerhalb derer Unternehmen tätig sind, konzentrieren wir uns auf die Unternehmensverfassung, die – ähnlich wie die Verfassung eines Staates – ein langfristig angelegter Rahmen ist, an dem sich alle Beteiligten orientieren.

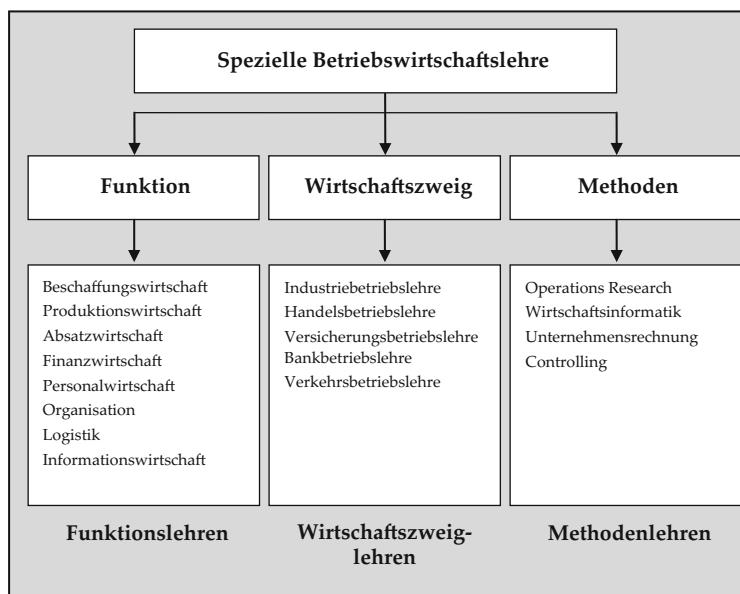
Schließlich werden einige Instrumente bzw. Werkzeuge vorgestellt, die in Unternehmen benutzt werden. Dabei kommt dem Rechnungswesen besondere Bedeutung zu.

Das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit wird im Hinblick auf die einzelwirtschaftliche Verteilungsproblematik betrachtet. Wir konzentrieren uns hier auf das Thema Lohn und Erfolgsbeteiligung.

Es liegt nahe, das große Gebiet der Betriebswirtschaftslehre zu strukturieren und verschiedene Teilgebiete dieses Faches zu unterscheiden. Dabei werden meist neben der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre verschiedene spezielle Betriebswirtschaftslehren unterschieden.

### **Spezielle Betriebswirtschaftslehren**

Die spezielle Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit den spezifischen Sachverhalten, Problemen und Fragestellungen der Betriebe. Die Kriterien Wirtschaftszweig, Methoden und Funktionen werden zur Gliederung der Betriebswirtschaftslehre, d. h. zur Abgrenzung spezieller Betriebswirtschaftslehren verwendet.



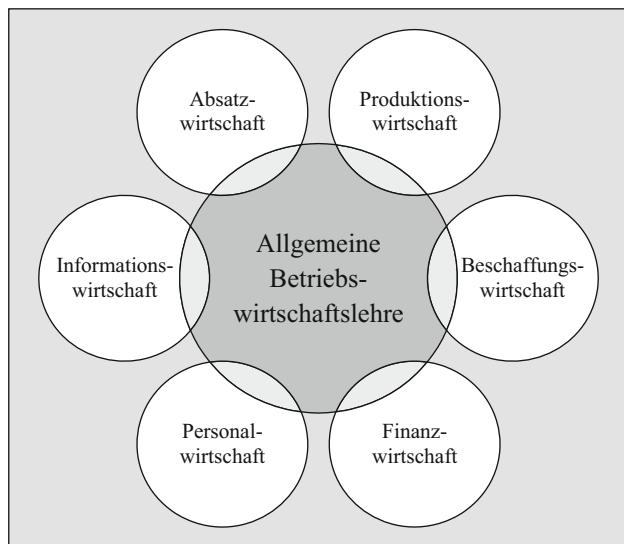
**Abb. 1.10** Übersicht über die speziellen Betriebswirtschaftslehren

Die **betrieblichen Funktionen** lassen sich differenzieren in

- **Längsschnittfunktionen** (Primärfunktionen: z. B. Beschaffung, Produktion, Absatz),
- **Querschnittfunktionen** (Unterstützungsfunktionen: z. B. Finanzwirtschaft, Personalwirtschaft) und
- **Unternehmensführungsfunktionen** (Unternehmensplanung, Organisation und Kontrolle).

In Abb. 1.10 werden einige Abgrenzungsprobleme sichtbar. Dabei werden die Kriterien Wirtschaftszweig, Methoden und Funktionen zur Gliederung der Betriebswirtschaftslehre d. h. zur Abgrenzung spezieller Betriebswirtschaftslehren verwendet. Die Informationswirtschaft kann als die betriebswirtschaftliche Funktion angesehen werden, die sich mit der Bereitstellung und Aufbereitung der Informationen befasst, die zur Unternehmenssteuerung notwendig sind. Sie bedient sich dabei spezifischer Methoden, die als Gegenstand der so genannten Methodenlehre angesehen werden, bspw. den in der Wirtschaftsinformatik und im Rechnungswesen entwickelten Methoden, aber auch der mathematischen Methoden, die im Rahmen des Operations Research bzw. der Unternehmensforschung behandelt werden.

**Abb. 1.11** Die Kernbereiche der betriebswirtschaftlichen Funktionslehren als Teil der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre



### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

In der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre werden jene betriebswirtschaftlichen Gebiete zusammengefasst, die für alle Betriebe charakteristisch sind. Das sind die Kernfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung und die Managementfunktionen, die jedoch – wie oben dargelegt – vielfach zu speziellen Betriebswirtschaftslehren ausgebaut werden. Die Aussagen, die hier getroffen werden, sind im hohen Maße allgemeingültig, unabhängig vom Wirtschaftszweig, von der Rechtsform, von den herrschenden Eigentumsverhältnissen und dem Leistungsprogramm des Betriebs. Dieser Aspekt der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre kann durch Abb. 1.11 veranschaulicht werden.

Im Gegensatz zu spezifischen Aspekten bestimmter Betriebe – z. B. der Produktions-, Handels- oder Bankbetriebe – können die in allen Betrieben geltenden generellen Gesetzmäßigkeiten als allgemeingültige Aspekte und damit als wichtige Teile der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre angesehen werden. Das sind die Aussagen über Entscheiden und Planen in Betrieben, über die Relevanz und Bedeutung von Zielen, Theorien über das Verhalten von Betrieben und Modelle, die Verhalten bzw. Reaktionen von Betrieben abbilden.

Zu diesen generell bedeutsamen Aspekten gehören schließlich die wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Fachs und die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Die zunehmende Spezialisierung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre hat die Gefahr verstärkt, dass die Gesamtsicht der Zusammenhänge betrieblichen Geschehens aus den Augen verloren wird. Die folgenden Ausführungen sollen deshalb dazu beitragen, diese Gesamtsicht am Beginn der Beschäftigung mit der Betriebswirtschaftslehre wenigstens in Ansätzen zu vermitteln.

## 1.5 Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaft

Die Betriebswirtschaftslehre wurde im vorangegangenen Abschnitt als Teil der Wirtschaftswissenschaften und damit als Wissenschaft gekennzeichnet. Diese Einführung in die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin umfasst deshalb einige grundlegende Ausführungen zu wissenschaftstheoretischen Grundlagen. Es werden solche Fragen aufgeworfen wie: Was versteht man unter Wissenschaft? Wie ordnet sich die Betriebswirtschaftslehre in die wissenschaftlichen Disziplinen ein? Wie gehen wir als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit solchen Themen wie Theorien, Definitionen oder Werturteilen um? Wie schlägt sich dies im Fach Betriebswirtschaftslehre nieder? Auf einige dieser Fragen gibt der folgende Abschnitt erste, wenn auch keineswegs abschließende Antworten. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Fach schließt die Vertiefung der hier aufgeworfenen ersten wissenschaftstheoretischen Fragen ein.

### 1.5.1 Wissenschaftsbegriffe

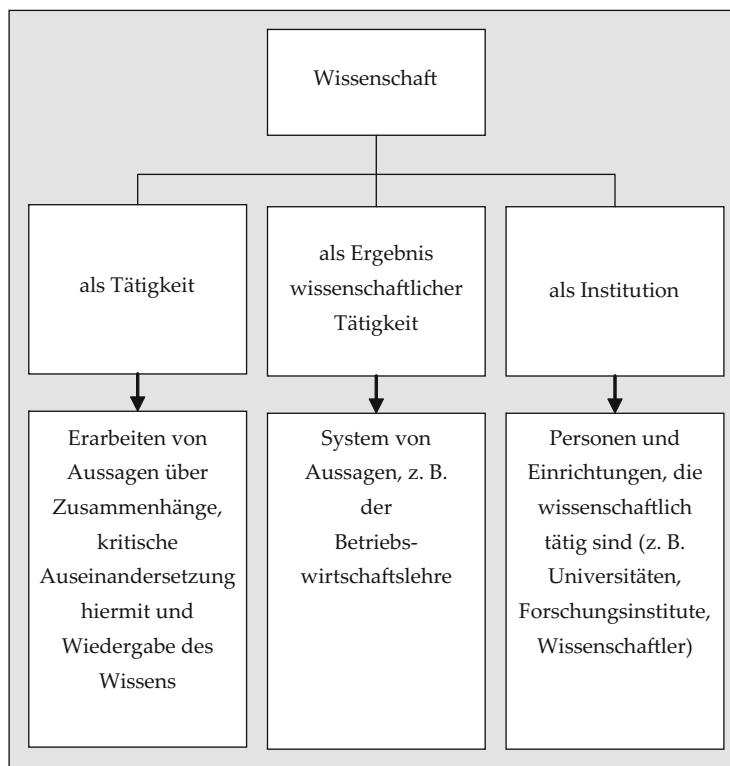
Mit **Wissenschaft** kann Verschiedenes gemeint sein (vgl. Abb. 1.12). Wissenschaft ist zunächst eine **Tätigkeit**, die alle Bemühungen um die Gewinnung systematischen Wissens bezeichnet. Bei dem systematischen Wissen handelt es sich um zusammengehörige, sich auf ein bestimmtes Gegenstandsgebiet beziehende oder durch den gleichen Gesichtspunkt der Betrachtung verbundene, zusammenhängende wissenschaftliche Erkenntnisse. Wissenschaftliches Arbeiten ist demnach das Erarbeiten von Aussagen über Zusammenhänge – z. B. über betriebliche Prozesse – aber auch die kritische Auseinandersetzung mit diesen Aussagen und schließlich die Wiedergabe dieses Wissens. Kennzeichen wissenschaftlicher Arbeit ist das methodische Vorgehen.

Auch das **Ergebnis** des wissenschaftlichen Arbeitens heißt Wissenschaft. Die Ergebnisse wissenschaftlicher Tätigkeit schlagen sich in sichtbarer Form – in Forschungsberichten, Lehrbüchern, Zeitschriftenaufsätzen, Vorträgen auf Kongressen – nieder. Wissenschaft in diesem Sinne kann als **systematisch geordnetes Gefüge von Aussagen** bezeichnet werden.

Wenn wir uns auf die Wissenschaft als System von Aussagen beziehen, sagen wir z. B.: Die Betriebswirtschaftslehre lehrt uns, dass betriebliche Innovationen dann eine gute Chance auf Realisation haben, wenn sie von einem Fachpromotor und einem Machtpromotor unterstützt werden. Wir berufen uns in diesem Fall also auf das geordnete System von Aussagen einer Disziplin, in diesem Fall der Betriebswirtschaftslehre.

Häufig hört man auch: „Es ist Aufgabe der Wissenschaft...“ In diesem Fall ist die dritte Verwendungsmöglichkeit des Wortes Wissenschaft gemeint: Wissenschaft als **Institution**. Mit Wissenschaft werden dann diejenigen Personen und Einrichtungen bezeichnet, die wissenschaftlich tätig sind, also Forschungsinstitute, Universitäten, die dort tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Wenn hier von der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft die Rede ist, dann ist im Wesentlichen das Ergebnis wissenschaftlicher Tätigkeit gemeint. Dabei muss beachtet wer-



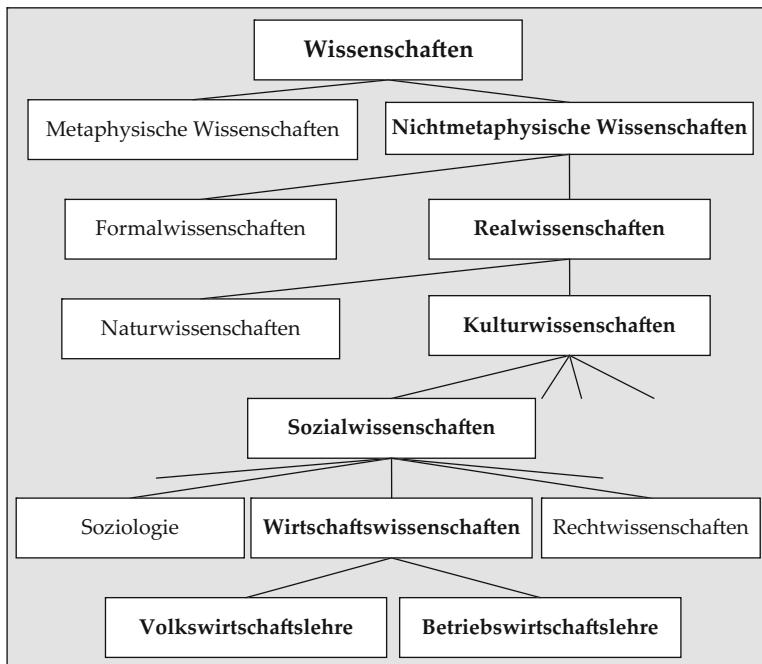
**Abb. 1.12** Wissenschaftsbegriffe

den, dass Wissenschaft bzw. ihre Aussagen niemals endgültig sind. Die Menschen erweitern ihren Stand an Erkenntnissen in dem sie ständig neue Sachverhalte und Zusammenhänge erkennen. Die Wissenschaft bildet somit neben einem Bestand an endgültigen Wahrheiten, einen dynamischen Erkenntnisprozess ab.

### 1.5.2 Einordnungen der Betriebswirtschaftslehre

Da das Wissen über diese Welt beständig wächst, kann niemand alle Gebiete überblicken. Wissenschaftlicher Fortschritt kann nur noch arbeitsteilig erreicht werden. Deshalb werden Teilbereiche des Wissens abgegrenzt. Oder anders formuliert: Es werden die Grenzen einzelner wissenschaftlichen Disziplinen abgesteckt. Diese Abgrenzung ist allerdings schwierig, weil es vielfach zu Überlappungen der Gebiete kommt. Man braucht nur an die Probleme der Abgrenzung zwischen Volks- und Betriebswirtschaft zu denken.

Durch die Weiterentwicklung der Wissenschaft werden manchmal die bestehenden und lange Zeit akzeptierten Abgrenzungen problematisch. Deshalb werden gelegentlich Dis-



**Abb. 1.13** Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften

ziplingrenzen neu abgesteckt. So hat sich in den letzten Jahrzehnten im Spannungsfeld von Betriebswirtschaftslehre und Informatik ein neues Gebiet, die Wirtschaftsinformatik etabliert, das vor einigen Jahrzehnten noch nicht bekannt war.

Es fehlt deshalb nicht an Versuchen, etwas Ordnung in die Vielfalt der wissenschaftlichen Disziplinen zu bringen. Allerdings gibt es keine allgemein akzeptierte Systematik hierfür. Dennoch ist eine Betrachtung der am meisten verbreiteten Einteilungen hilfreich. Dabei wird jeweils auch die Frage beantwortet, wo die Betriebswirtschaftslehre einzuordnen ist. Durch keine dieser Unterscheidungen und Einteilungen wird allerdings das Wissenschaftssystem als Ganzes abgebildet; es werden lediglich Aspekte möglicher Unterscheidungen geliefert (vgl. Abb. 1.13).

Die **Wissenschaften** können zunächst in **metaphysische Wissenschaften** (Theologie und Teile der Philosophie) und **nichtmetaphysische Wissenschaften** unterteilt werden. Nichtmetaphysische Wissenschaften können weitergehend in Bezug auf das Untersuchungsobjekt in **Formalwissenschaften** und **Realwissenschaften** differenziert werden.

Gegenstand der **Formalwissenschaften** ist die Bildung und Verknüpfung von Aussagen sowie das Ziehen von Schlüssen, ohne einen Bezug zu realen Gegenständen und Sachverhalten. Am Ende entsteht ein System von Zeichen und Regeln mit dessen Hilfe man Aussagen treffen kann, die stets auf ihre logische Wahrheit überprüfbar sind. Die Objekte

der Formalwissenschaften werden in der Form von Denkprozessen geschaffen. Die wichtigsten Formalwissenschaften sind die Mathematik und die Logik. Die **Realwissenschaften** beschäftigen sich immer mit realen, der Beobachtung prinzipiell zugänglichen Erscheinungen. Die Aussagen sind logisch und faktisch überprüfbar. Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der realen Erscheinung Betriebs. Sie ist deshalb den Realwissenschaften zuzurechnen. Dabei bedient sie sich – wie viele andere Realwissenschaften – häufig der Formalwissenschaften, insbesondere der Mathematik.

Eine weitere Unterteilung der Realwissenschaften grenzt Natur- und Geisteswissenschaften voneinander ab. Physik, Chemie, Biologie, Medizin, Geologie sind wichtige Beispiele für **Naturwissenschaften**. Sie befassen sich mit den vielfältigen Erscheinungen der Natur, einschließlich des Menschen, also mit physischen Gegenständen, die ohne das Zutun des Menschen existieren, während die **Geisteswissenschaften** auf die vielfältigen Bereiche geistigen bzw. kulturellen Lebens gerichtet sind. Die Geisteswissenschaften haben alles zum Gegenstand was erst durch oder mit Hilfe des Menschen existent ist. Die wirtschaftlichen Realitäten, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre befasst, sind keine natürlichen, sondern von Menschen und für Menschen erdachte, veränderte, aufgegebene und mit Modifikationen erneut eingeführte Tatsachen. Als Synonym für Geisteswissenschaften wird vielfach auch das Wort Kulturwissenschaften verwendet.

Die Kulturwissenschaften können in Teilbereiche klassifiziert werden, wobei die **Sozialwissenschaften**, für die als Synonym häufig das Wort Gesellschaftswissenschaften verwendet wird, eines der wesentlichen Gebiete darstellt. Sozialwissenschaften beschäftigen sich mit den Menschen und sozialen Gebilden, deren Beziehungen untereinander und dem Wandel dieser Beziehungen. Ihr Ziel liegt in der Erklärung, Prognose und Gestaltung des menschlichen Verhaltens. Zu den Sozialwissenschaften gehören neben Wirtschaftswissenschaften auch bspw. die Soziologie, Politologie oder Rechtswissenschaft.

### 1.5.3 Gegenstand der Wissenschaftstheorie

**Wissenschaft** trägt dazu bei, Wissen über die Welt zu gewinnen und dadurch bei der Lösung menschlicher Probleme zu helfen. Diese beiden **Aufgaben** der Wissenschaft werden als Aufklärung und Steuerung bezeichnet. **Aufklärung** kann mit Theorieentwicklung bzw. der Aufgabe, Wissen über die Welt zu gewinnen, gleichgesetzt werden. **Steuerung** meint Theorieanwendung, d. h. Anwendung des gewonnenen Wissens zur Lösung konkreter Aufgaben und Probleme.

Vielfach werden die **Funktionen der Wissenschaft** in anderer, wenn auch ähnlicher Weise differenziert. Neben der **fundierenden Funktion** wird die **kritische Funktion** der Wissenschaft hervorgehoben, die auf das Aufdecken von Fehlern und Missständen sowie das daran anschließende Bewirken von Änderungen zielt. Damit eng verbunden ist die **utopische Funktion**, mit der das Auffinden neuer Hypothesen über die Lösung von Problemen angesprochen ist.

Aber bereits die Frage nach den Aufgaben bzw. Funktionen der Wissenschaft ist Gegenstand heftiger Diskussionen. Dennoch haben sich unter den wissenschaftlich Tätigen im Laufe der Zeit bestimmte Vorstellungen darüber herausgebildet, wie Forschungsprozesse ablaufen müssen, wenn sie dem Anspruch der Wissenschaftlichkeit genügen sollen. Die wissenschaftliche Disziplin, die sich mit den damit zusammenhängenden Fragen beschäftigt, ist die Wissenschaftstheorie.

Die **Wissenschaftstheorie** beschäftigt sich nicht mit den Fragestellungen einzelner Wissenschaften wie etwa der Betriebswirtschaftslehre. Sie befasst sich vielmehr mit diesen Wissenschaften selbst, also z. B. ihren Aussagen und Methoden. Ein wichtiges Thema wissenschaftstheoretischer Erörterungen sind Werturteile und deren Problematik. Weil sich der Gegenstand der Wissenschaftstheorie auf alle anderen Disziplinen bezieht, kann die Wissenschaftstheorie als **Metawissenschaft** bezeichnet werden: Sie ist eine Wissenschaft, die Aussagen über die Wissenschaften macht und damit aus einer übergeordneten Perspektive auf die Einzelwissenschaften blickt.

Wenn wir uns mit den Fragestellungen einer einzelnen Disziplin wie der Betriebswirtschaftslehre auseinandersetzen, sprechen wir auch vom Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre. In den Abschn. 1.2 bis 1.4 dieses Kapitels wird ein erster Überblick über den Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre gegeben.

#### 1.5.4 Sprache und Definition

Zum wissenschaftlichen Handwerkszeug gehört Klarheit und Präzision der verwendeten Sprache. Die Umgangssprache reicht häufig nicht aus, um sich über spezielle Fragestellungen eines Problembereichs zu verstständigen. Deshalb bilden sich Fachsprachen heraus, die sich in einigen Aspekten von der Umgangssprache unterscheiden. Das gilt selbstverständlich auch für die Betriebswirtschaftslehre.

Da **Theorien** sprachliche Gebilde sind, muss auf einen besonderen Aspekt der Sprache hingewiesen werden: Die Sprache bewegt sich auf unterschiedlichen Ebenen.

Eine wichtige Rolle bei der Verwendung einer wissenschaftlichen Fachsprache spielt das Definieren. Mit einem bestimmten Wort ist nicht immer das Gleiche benannt. Nicht alle Fachleute eines Gebietes gehen mit der gleichen Problemsicht an bestimmte Fragestellungen heran, so dass sich schon deshalb unterschiedliche Verwendungsweisen eines Wortes ergeben können.

Die Festsetzung der Verwendungsweise von Terminen, d. h. die Zuordnung von Wort und Vorstellungsinhalt, heißt **Definition**. Definieren bedeutet also, dass eine Entscheidung bzw. Vereinbarung darüber getroffen wird, wie ein bestimmtes Wort verwendet wird. In der Regel werden Wörter verwendet, die bereits in anderen Zusammenhängen gebraucht werden. Es wird aber eine sprachliche Konvention darüber getroffen, dass einem bestimmten Sachverhalt ein ganz bestimmtes Wort zugeordnet wird. Dieses Verständnis von Definition dominiert in der Wissenschaft. Es wird als **Nominaldefinition** bezeichnet. Sie enthält zwei Komponenten, den eigentlichen Begriff (Definiendum) und den Inhalt des Definiendum.

(Definiens). Die Nominaldefinition, auf die hier abgehoben wird, kann nicht richtig oder falsch sein. Sie kann nur in unterschiedlichem Maße zweckmäßig sein.

Beim Definieren müssen bestimmte **Regeln** eingehalten werden, wenn die Erfordernisse der Klarheit und Präzision realisiert werden sollen. Definitionen müssen adäquat, klar und aussagefähig sein; sie sollen den Begriffsinhalt intentional beschreiben und dürfen keine Zirkel enthalten. Dies soll noch etwas genauer erläutert werden.

- Die Definition muss **adäquat** sein, d. h. sie darf weder zu weit noch zu eng sein. Es dürfen nicht mehr Gegenstände unter die Definition fallen, als das verwendete Wort sinnvollerweise umfasst. Das wäre der Fall, wenn man z. B. einen Schimmel als weißes Tier bezeichnen würde. Eine Definition als Festsetzung der Bedeutung eines Terminus ist zwar grundsätzlich beliebig; deshalb steht es auch frei, ein weißes Tier Schimmel zu nennen. Man wird damit aber im Kontext der Umgangssprache wenig kommunikativen Erfolg haben. Deshalb erfüllt das obige Beispiel die Adäquatheitsprüfung nicht.
- Die Definition muss **klar** sein, d. h. in der Definition dürfen nur bekannte oder zusätzlich erklärte Ausdrücke verwendet werden. Unbekanntes darf nicht durch Unbekanntes ersetzt werden.
- Die Definition darf **keinen Zirkel** enthalten, d. h. man darf das zu definierende Wort nicht zur Definition verwenden. Nicht korrekt ist also: Organisation ist die durch Organisation geschaffene Ordnung. Die Definition soll **aussagekräftig** sein, d. h. es sollen zur Definition solche Wörter verwendet werden, die viel über den zu definierenden Tatbestand aussagen. Die Definition soll auch **einfach** sein, d. h. überflüssige Ausdrücke müssen vermieden werden.
- Die Definition soll den **Begriffsinhalt intentional beschreiben**. Gemeint ist damit, dass die Aufzählung aller Gegenstände bzw. Fakten, die unter eine Definition fallen, nicht praktikabel ist. Deshalb sollen die grundsätzlichen und charakteristischen Merkmale des Begriffsinhalts und nicht alle Details in die Definition aufgenommen werden. Dies ist gemeint, wenn von der intentionalen Beschreibung des Begriffsinhalts die Rede ist.

Bei wissenschaftlichen Aussagen ist es oft wichtig, Klarheit darüber herzustellen, auf welcher Ebene der Sprache man sich befindet.

Betrachtet man nur die Zeichen bzw. Buchstaben, die in der Sprache verwendet werden und die Regeln ihrer Verwendung, so handelt es sich um die **syntaktische Ebene**. Geht es um die Bedeutung der Zeichen und ihrer Kombination, bewegen wir uns auf der **semantischen Ebene**. Von der **pragmatischen Ebene** wird gesprochen, wenn die Beziehung zwischen der Sprache und ihren Benutzern, also die Zwecke in die Betrachtung einbezogen werden.

Diese Unterscheidung ist verschiedentlich durch einen Vergleich mit Landkarten veranschaulicht worden. Wenn wir nur die Punkte, Linien etc. auf einer Landkarte betrachten, entspricht dies der syntaktischen Ebene. Wenn erklärt wird, was die Linien und Punkte bedeuten (z. B. Städte und Straßen), kommen wir zur semantischen Ebene. Wenn wir den Zweck der Landkarte in die Betrachtung einbeziehen (z. B. Straßenkarte, Wanderkarte

etc.), ist dies die pragmatische Ebene. Genau so wie wir uns mit einer guten Landkarte in der Realität – z. B. auf einer Wanderung – besser zurecht finden, sollen gute Theorien dabei helfen, uns in der Realität – z. B. der wirtschaftlichen Zusammenhänge – besser zurecht zu finden.

Die syntaktische und die semantische Ebene sind wichtig für die Überprüfung von Theorien, die pragmatische ist wichtig für den Gebrauch von Theorien.

### 1.5.5 Theorien und Theoriebildung

Der **Prozess der Gewinnung wissenschaftlicher Aussagen** kann als ein umfassender und arbeitsteiliger Lernprozess interpretiert werden. Dieser Lernprozess kann auch als Problemlösungsprozess interpretiert werden. Ein Problem entsteht und wird formuliert. Problemlösungshypothesen werden unter Zuhilfenahme der Kenntnisse über die einschlägigen Zusammenhänge entwickelt. Schließlich wird der Versuch unternommen, die Hypothesen in der Realität zu überprüfen.

Der Prozess der Gewinnung wissenschaftlicher Aussagen umfasst mehrere **Teilschritte**. Es gibt Wissenschaftler, die **Probleme entdecken und formulieren**. Andere denken sich in erster Linie **Lösungswege bzw. Hypothesen** über mögliche Zusammenhänge aus. Und schließlich gibt es Forscherinnen und Forscher, die **überprüfen**, ob die ausgedachten Hypothesen haltbar sind oder ob sie verworfen werden müssen. Diese Teilaufgaben können von einer Person allein bzw. von einer Gruppe ausgeführt werden. Viele wissenschaftliche Beiträge beziehen sich aber nur auf Teilaufgaben dieses Prozesses.

Insgesamt müssen durch die Wissenschaft auf drei Fragen Antworten gegeben werden:

1. Wie gelangt man zu Theorien (Entdeckungszusammenhang)?
2. Wie kann die Bewährung bzw. die Richtigkeit von Theorien überprüft werden (Begründungszusammenhang)?
3. Wozu werden Theorien benötigt bzw. verwendet (Verwendungszusammenhang)?

Ergebnis der ersten Phase des Forschungsprozesses ist ein gedankliches Konstrukt, das wir als Problemlösungshypothese, gegebenenfalls als Theorie bezeichnen können und das empirisch noch nicht überprüft ist. Üblicherweise werden zwei grundlegende **Verfahren** genannt, nach denen Theorien entwickelt werden können:

- **Induktive Methode:** Das ist die Sammelbezeichnung für alle die Situationen, in denen aus Einzelfällen, die in der Realität beobachtet wurden, generelle Hypothesen gewonnen wurden. Es wird also vom Besonderen auf das Allgemeine geschlossen. Das wäre z. B. dann der Fall, wenn beobachtet wird, dass Beschäftigte, die viel leisten, immer wieder von sich sagen, sie seien mit ihrer Arbeit sehr zufrieden und daraus abgeleitet wird, dass die Arbeitszufriedenheit von der Arbeitsleistung abhängt. Der Wissenschaftler gelangt dadurch zu einer Theorie, dass ihm in der Realität Regelmäßig-

keiten auffallen. Diese Methode eignet sich insbesondere zur Erkenntnisgewinnung im Entdeckungszusammenhang.

- **Deduktive Methode:** Hier leitet der Forscher bzw. die Forscherin aus allgemeinen Zusammenhängen weitere Erkenntnisse ab. Es wird also vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen. Er leitet z. B. aus den in der Lerntheorie bekannten Zusammenhängen ab, dass überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse als belohnend empfunden werden und deshalb leistungsstarke Mitarbeiter eine positive emotionale Beziehung zu ihrer Arbeitsumwelt bzw. -tätigkeit aufbauen. Arbeitszufriedenheit – so wird hier geschlossen – wird also von der Arbeitsleistung beeinflusst.

Die eigentliche Domäne der Wissenschaftstheorie ist in der Theorieüberprüfung zu sehen. Die **Theorieüberprüfung** umfasst zwei Ansatzpunkte, die Überprüfung der logischen Konsistenz und die Konfrontation mit der Realität. Bei der Überprüfung der logischen Konsistenz geht es um das Aufdecken von logischen Widersprüchen innerhalb des betreffenden Aussagesystems. Bei der Konfrontation mit der Realität stehen empirische Untersuchungen im Vordergrund des Interesses.

Bei der empirischen Überprüfung kann von zwei Überlegungen ausgegangen werden: Entweder man versucht möglichst viele konforme Fälle zu finden, die die aufgestellte Theorie oder den behaupteten Zusammenhang bestätigen. Diese Vorgehensweise heißt **Verifikation**. Dabei kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass auch Sachverhalte beobachtet werden können, die die Theorie widerlegen. Der Gedanke der endgültigen Verifizierung einer Theorie muss jedoch verworfen werden, da nicht alle möglichen Wahrheitsprüfungen in der Realität durchführbar sind. Es würde ein Anspruch auf allgemeine Gültigkeit erhoben, der nicht gerechtfertigt ist, da die Wissenschaft nur eine endliche Menge von Wahrheitsprüfungen in der Realität vornehmen kann. Die Alternative zur Verifikation heißt **Falsifikation**. Man sucht Fälle, in denen die Realität die Theorie nicht bestätigt. Es wird gefordert, dass Theorien so formuliert werden, dass sie leicht falsifiziert werden können.

Für den Prozess der empirischen Überprüfung von Theorien werden von der Wissenschaftstheorie Voraussetzungen genannt. Die wichtigsten **Anforderungen** sind:

- Eine Theorie muss **operationalisierbar** sein. Sie soll weder sehr allgemeine und damit abstrakte, noch hoch spezifische und wegen ihrer geringen Anwendbarkeit praktisch unbrauchbare Aussagen enthalten.
- Die Erfahrungsdaten, auf die sich eine Theorie bezieht, müssen prinzipiell **wiederholbar** sein. Dies ist eine Voraussetzung für die Überprüfung von Theorien durch Dritte.
- Die Theorien müssen **falsifizierbar**, d. h. widerlegbar sein. Oft werden Theorien so formuliert, dass sie gegen Widerlegung immun sind. Der Aussagegehalt einer solchen Theorie ist gleich Null.

Wenn eine Theorie mehreren Falsifizierungsversuchen standgehalten hat, ist das allerdings noch kein Beweis dafür, dass die Theorie wahr ist. Man sagt: Sie hat sich bisher bewährt. Man kann im Falle des Scheiterns von Falsifikation auch von einer Bestätigung der Theorie sprechen, die als vorläufige Verifikation angesehen wird.

Mit der Frage, wozu **Theorien** benötigt werden, rückt die pragmatische Ebene in den Vordergrund der Betrachtung. Es geht also um die Frage, für welche **Verwendungszwecke** Theorien sich anbieten.

Theorien können drei Aufgaben erfüllen:

1. Mit Hilfe von Theorien können Sachverhalte aus der Realität erklärt werden (**Erklärungsfunktion**).
2. Theorien erlauben die Vorhersage (**Prognose**) von Ereignissen.
3. Theorien ermöglichen schließlich Aussagen darüber, welche Maßnahmen geeignet sind, um bestimmte Ziele zu erreichen (**technologische Funktion**).

Bei der Erklärung stellt man die Frage nach den Ursachen. Die Prognose stellt für die Praxis ein wichtiges Ergebnis wissenschaftlichen Bemühens dar. Bei der Technologie steht die Anwendung bestimmter Maßnahmen (Techniken) im Vordergrund. Der praktische Gebrauch und somit erfolgreiches Handeln sind das zentrale Anliegen der technologischen Theorieanwendung.

An der Frage, ob Wissenschaftler überhaupt Empfehlungen abgeben sollen, haben sich heftige Diskussionen entzündet. Empfehlungen verlangen wertende Stellungnahmen. Dies ist eine Grundproblematik, die generell mit Werturteilen verbunden ist. In der Wissenschaft werden häufig Werturteile, die Aussagen bzgl. der persönlichen Einstellung und Meinung darstellen, gefällt. Dagegen ist im Prinzip nichts einzuwenden. Es wird allerdings erwartet, dass Aussagen über bestimmte Sachverhalte der Realität und Werturteile getrennt und gekennzeichnet werden. In der Wissenschaft werden deshalb wahrheitsfähige und nicht wahrheitsfähige Aussagen unterschieden. Das bedeutet aber keineswegs, dass Werturteile sofort als solche erkannt werden können. Zu beachten ist, dass Werturteile im Gegensatz zu wissenschaftlichen Aussagen nicht auf ihren Wahrheitsgehalt geprüft werden können.

## Modelle in der Betriebswirtschaftslehre

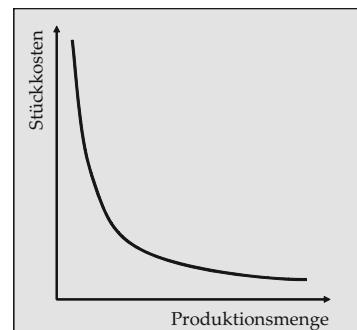
In der Betriebswirtschaftslehre spielen Modelle eine besonders wichtige Rolle. **Modelle** sind vereinfachte Abbilder der Realität. Sie werden verwendet, um die komplexen Zusammenhänge in der Wirtschaft überschaubar zu machen und auf das Wesentliche zu reduzieren. Diese Modelle abstrahieren von den vielen Details in der Realität, die einen manchmal „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr erkennen lassen“.

Es werden eine Fülle verschiedener Modelle unterschieden, die hier im Einzelnen nicht dargestellt werden sollen. Einige wichtige Unterscheidungen werden aber im Folgenden angesprochen.

Grundsätzlich kann zwischen impliziten und expliziten Modellen unterschieden werden. **Implizite Modelle** sind gedankliche Konstrukte z. B. mentale Modelle. Sobald die impliziten Modelle die Sphäre reiner Gedanken verlassen, werden sie zu **expliziten Modellen**.

**Abb. 1.14** Einfaches

Erklärungsmodell: Sinkende Stückkosten in Abhängigkeit der Produktionsmenge



Folgend werden die expliziten Modelle voneinander abgegrenzt. Eine erste Unterscheidung ist die von Reduktivmodellen und Konstruktivmodellen. **Reduktivmodelle** abstrahieren von den vielen Details der Realität und reduzieren die Zusammenhänge auf die wichtigen Variablen bzw. Teilespekte eines spezifischen Sachverhalts oder betrieblichen Geschehens. Wenn hingegen Modelle konstruiert werden, werden Zusammenhänge gedanklich gesetzt. In diesem Fall wird von **Konstruktivmodellen** gesprochen.

Im Anschluss an die oben angesprochenen Funktionen von Theorien ist die Unterscheidung von Beschreibungsmodellen, Erklärungsmodellen und Entscheidungsmodellen von Bedeutung. Manchmal wird auch nur zwischen Erklärungs- und Entscheidungsmodellen unterschieden, wobei die Beschreibungsmodelle als Schritt zum Erklärungsmodell interpretiert werden können. **Erklärungsmodelle** umfassen Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten und streben an, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge transparent zu machen. Sie zeigen die Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen auf. Abbildung 1.14 gibt ein Beispiel, in dem verdeutlicht wird, dass mit zunehmender Produktionsmenge die Stückkosten sinken.

Wenn die Modellformulierung auf eine Voraussage über bestimmte Wirkungen abhebt, wird von **Prognosemodellen** gesprochen. Mit Hilfe von Prognosemodellen wird im Interesse des Prognoseziels erforscht, welche Konsequenzen zu erwarten sind, falls bestimmte in den Modellen vorgegebene Annahmen zutreffen.

Erklärungsmodelle können als Hypothesen über Zusammenhänge, hier also über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gesehen werden. Wenn auf Analysen und Erklärungen verzichtet wird, handelt es sich um **Beschreibungsmodelle**: Die Realität wird – allerdings ebenfalls vereinfachend – deskriptiv erfasst.

**Entscheidungsmodelle** sind Erklärungsmodelle, die um eine Zielkomponente erweitert sind. Damit über ein Entscheidungsmodell die Bewertung von alternativen Handlungsmöglichkeiten durchgeführt werden kann, müssen in das Entscheidungsmodell Ziele eingehen. Es wird deshalb eine Zielfunktion eingeführt, die auf das Erreichen von Extremwerten (Maximal- oder Minimalwerte) oder das Erreichen von bestimmten Zufriedenheitsniveaus ausgerichtet sind. Wenn hier von der Bewertung von Handlungsalternativen gesprochen wird, sind die Werturteile gemeint, von denen im nächsten Absatz die Rede ist.

## 1.6 Theoretische Grundlagen: Betriebswirtschaftliche Konzepte

Nachfolgend werden drei ausgewählte Konzepte der Betriebswirtschaftslehre skizziert, die das Ziel haben, zu einem grundlegenden Verständnis betriebswirtschaftlich relevanter Zusammenhänge beizutragen.

### Faktortheoretischer Ansatz

Der faktortheoretische Ansatz geht auf Gutenberg (1951, 1983) zurück, der den betrieblichen Prozess als Kombination dispositiver und elementarer Produktionsfaktoren versteht. Im Mittelpunkt des Ansatzes steht der Betrieb als ein System produktiver Faktoren. Die dispositiven Faktoren umfassen Leitung, Planung sowie Betriebsorganisation. Zu den elementaren Produktionsfaktoren zählen Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe.

Ziel betriebswirtschaftlicher Aktivität liegt in der Produktion von Leistungen mit Absatzabsicht. Dabei soll ein optimales Verhältnis zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag erreicht werden.

### Entscheidungstheoretischer Ansatz

Der entscheidungstheoretische Ansatz von Heinen (1971) versucht durch Untersuchung des menschlichen Entscheidungsverhaltens, den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Unternehmen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger zu geben. Dabei steht der wirtschaftende Mensch als Entscheidungssubjekt (dispositiver Produktionsfaktor nach Gutenberg) sowie die reale Entscheidungssituation unter Berücksichtigung des Informationsstandes des Entscheiders im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Vergleich zu Gutenberg zieht Heinen zusätzlich die Erkenntnisse der Sozial- und Verhaltenswissenschaften in die Betrachtung mit ein und entwickelt die Betriebswirtschaftslehre in Richtung einer Unternehmensführungslehre.

Der entscheidungstheoretische Ansatz baut auf dem Entscheidungsprozess (als Problemlösungsprozess) auf. Ausgehend von der Situation des Unternehmens und dessen Zielen werden für die Entscheidungstatbestände Erklärungsmodelle verwendet mit deren Hilfe bestmögliche Entscheidungen aus vorhandenen Alternativen getroffen werden können. Unter „Entscheidung“ wird der gesamte Entscheidungsprozess vom Erkennen des Problems, über die Suche nach Handlungsalternativen sowie deren Beurteilung, bis hin zur Umsetzung und Kontrolle der gewählten Handlung zusammengefasst.

### Systemtheoretischer Ansatz

Der auf Ulrich (1971) zurückgehende systemtheoretische Ansatz setzt bei den Problemen der Gesamtführung der Unternehmen ein und versucht allgemeingültige Gesetze über das Verhalten von Systemen zu formulieren.

Ulrich sieht das Unternehmen als produktives, zweckorientiertes und soziales Regelkreissystem, welches selbst bei Störungen selbstständig in den Bereich der zulässigen Abweichungen zurückkehrt. Das Unternehmen ist als soziales System in einen dauerhaften und wechselseitigen Austauschprozess mit der Umwelt eingebunden. Es strebt danach, bei gleichgewichtsstörenden Ereignissen mit Hilfe der Rückkopplung wieder in bestehenden Gleichgewichtszustand zurückzukehren bzw. einen neuen Gleichgewichtszustand zu erarbeiten.

## Weiterführende Literatur

- Bea, F.X.: Einleitung: Führung. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 10., neuberarb. und erw. Aufl. UTB, Stuttgart (2011)
- Bea, F.X., Friedl, B., Schweizer, M.: Einleitung: Leistungsprozess. In: Bea, F.X., Friedl, B., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozess, 9., neuberarb. und erw. Aufl., S. 1–7. UTB, Stuttgart (2006)
- Bellinger, B.: Die Betriebswirtschaftslehre der neueren Zeit, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt (1988)
- Brockhoff, K. (Hrsg.): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre-Kommentierte Meilensteine und Originaltexte, 2., durchges. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
- Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, 3., unveränd. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1994)
- Eisler, R.: Handwörterbuch der Philosophie, 2. Aufl. Mittler & Sohn Verlag, Berlin (1922)
- Frantzke, A.: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre: mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft, 2., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2004)
- Gulick, L., Urwick, L.: POSDCORB. Institute of Professional Administration, New York (1937)
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 24., unveränd. Aufl. Springer, Berlin (1983)
- Haller, A.: Wertschöpfungsrechnung: Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1997)
- Heinen, E.: Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch (Hrsg.) Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre: Bericht von der Wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen von 2.–5. Juni 1971, S. 21–37. Berlin (1971)
- Holzamer, K.: Wissenschaft, in Staatslexikon: Recht-Wirtschaft-Gesellschaft, Bd. 8, 6. Aufl., S. 873–880. Herder Verlag, Freiburg (1963)
- Koller, I., Roth, W.-H., Morck, W.: Handelsgesetzbuch: Kommentar, 7. Aufl. C.H. Beck, München (2011)
- Krüger, W.: Von der Wertorientierung zur Wertschöpfungsorientierung der Unternehmensführung. In: Wildemann, H. (Hrsg.) Personal und Organisation, S. 57–82. TCW Verlag, München (2004)
- Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8., durchges. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt a. M. (2000)
- Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9., unveränd. Nachdr. der 1. Aufl. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen (1995)
- Schanz, G.: Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10., überarb. Aufl., S. 94–149. UTB, Stuttgart (2009)
- Schauenberg, B.: Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 5., völlig überarb. und erw. Aufl. Vahlen Verlag, München (2005)
- Schneider, D.: Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, 2. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (1985)
- Schweitzer, M.: Einleitung: Grundlagen. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10., überarb. Aufl., S. 1–22. UTB, Stuttgart (2009a)
- Schweitzer, M.: Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.), Bd. 1: Grundfragen, 10., überarb. Aufl., S. 23–80. UTB, Stuttgart (2009b)
- Staehle, W.H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. Vahlen Verlag, München (1999)

Ulrich, H.: Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch (Hrsg.) Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, S. 43–60. Duncker & Humblot Verlag, Berlin (1971)

Weber, W., Kolb, M.: Einführung in das Studium der Betriebswirtschaftslehre. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart (1977) (2., überarb. Aufl. 1995)

## Lernziele

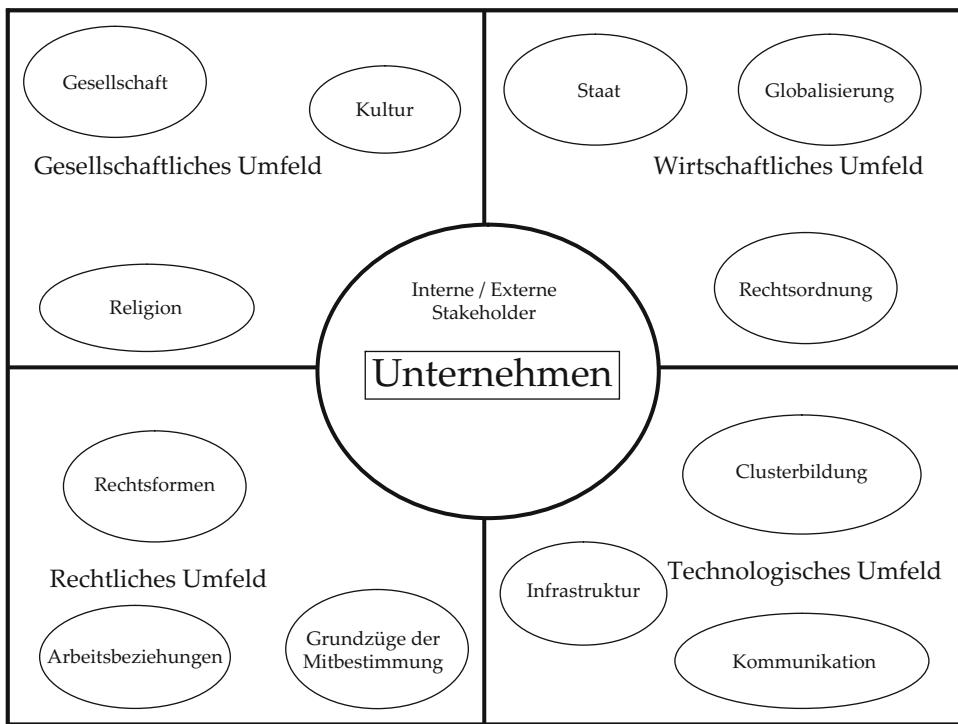
Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- haben Sie einen Überblick über die externen Einflussfaktoren, die auf ein Unternehmen einwirken,
- sind Sie mit dem Begriff des Corporate Social Responsibility vertraut und können zwischen Sustainable Management und Corporate Citizenship unterscheiden,
- können Sie die verschiedenen Wirtschaftsordnungen voneinander unterscheiden,
- kennen Sie die Grundzüge der öffentlich-rechtlichen Abgaben,
- kennen Sie die unterschiedlichen Rechtsformen von Gesellschaften,
- wissen Sie, welche Kriterien bei einer Rechtsformwahl wichtig sind,
- kennen Sie die unterschiedlichen Ebenen der Arbeitsbeziehung und können die Mitbestimmungsgesetze zuordnen,
- können Sie die Kommunikation, Infrastruktur und Clusterbildung in das technologische Umfeld einordnen,
- kennen Sie die Kriterien, die bei der Standortentscheidung eine Rolle spielen.

---

## 2.1 Grundlagen

Unternehmen sind eng mit ihrer Umwelt verknüpft, sie bilden ein Teilsystem ihres Umfeldes. Dieses kann differenziert werden in ein direktes Umfeld und die weitere Umgebung, die sich in ein gesellschaftliches, wirtschaftliches, rechtliches und technologisches Unter-



**Abb. 2.1** Einflüsse der verschiedenen Umfelder auf das Unternehmen

nehmendumfeld gliedern lässt. Abbildung 2.1 zeigt die Anordnung der Umfelder, die auf das Unternehmen einwirken:

Das direkte Unternehmendumfeld besteht aus den sogenannten Stakeholdern, die ein Interesse an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens haben. Es wird dabei zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden. Zu den internen gehören Interessensgruppen im Unternehmen, wie Management, Mitarbeiter und Eigentümer. Als externe Stakeholder werden Interessensgruppen bezeichnet, die von außerhalb auf das Unternehmen einwirken. Dazu gehören Lieferanten, Gläubiger, Kunden, Staat und Gesellschaft.

Im Folgenden werden die einzelnen Unternehmendumfelder beschrieben und deren Bedeutung im betriebswirtschaftlichen Kontext skizziert.

## 2.2 Gesellschaftliches Umfeld

Unternehmen bilden ein Teilsystem der Gesellschaft und stehen folglich in permanenter wechselseitiger Beziehung mit ihr. Gesellschaftliche Faktoren wirken indirekt und direkt auf der Input- und Outputseite des Unternehmens ein. Das Unternehmen selbst beeinflusst wiederum durch seine Personal- oder Sozialpolitik die Gesellschaft in der es tätig ist.

## 2.2.1 Gesellschaft und Kultur

Gesellschaften sind im Wesentlichen durch die Art und Weise gekennzeichnet, in der ihre Mitglieder den Lebensunterhalt bestreiten: Es wird daher z. B. zwischen Agrargesellschaft, Industriegesellschaft und Dienstleistungsgesellschaft unterschieden. Gesellschaften entwickeln sich im Zeitablauf immer weiter.

Zu Beginn der gesellschaftlichen Entwicklung steht die Agrargesellschaft, die in Deutschland und dem restlichen Europa Anfang des 19. Jahrhunderts durch die Industriegesellschaft abgelöst wurde. Heute spricht man in Deutschland von einer Dienstleistungs- oder auch Wissensgesellschaft.

Menschen werden durch Sozialisationsprozesse Teil einer Gesellschaft, sie erlernen so bereits in ihrer frühen Kindheit gesellschaftsspezifische Verhaltensregeln, die sie für ihr gesamtes Leben prägen. Diese Sozialisationsprozesse sind u. a. territorial zu unterscheiden, so wird ein Kind, das in Afrika aufwächst, in eine andere Gesellschaft und deren Kultur eingegliedert als ein Kind aus Deutschland.

Ein weiteres wichtiges Element für das Handeln wirtschaftlicher Akteure bildet die Kultur einer Gesellschaft. Die **Kultur** bezeichnet die Gesamtheit der Lebensformen, Wertvorstellungen und die von Menschen geprägten Lebensbedingungen einer Bevölkerung in einem historisch und regional abgegrenzten (Zeit-) Raum. Eine kulturelle Besonderheit bildet die Religion.

Die Kultur bildet einen wichtigen Ansatzpunkt des wirtschaftlichen Handelns, sowohl im nationalen wie auch im internationalen Kontext (siehe auch Kap. 12). Die Kultur hat einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Werte und Normen einer Gesellschaft. Diese wirken sich wiederum auf das betriebswirtschaftliche Geschehen aus. Änderungen in den Wertvorstellungen in den letzten Jahrzehnten sind u. a. dafür mitverantwortlich, dass Unternehmen, die Umweltprobleme ignorieren, mit erhöhter Wahrscheinlichkeit ein schlechtes Image erwerben, was wiederum ungünstige Folgen für den Absatz ihrer Produkte bedeuten kann.

Die gesellschaftlichen Faktoren spielen in vielen Bereichen eines Unternehmens eine Rolle. Neben der Relevanz für den Bereich Marketing muss auch u. a. in der Unternehmensorganisation und dem Personalbereich auf das gesellschaftliche Umfeld eingegangen werden. Hier spielen z. B. das Bildungsniveau einer Gesellschaft aber auch deren Wertekanon eine wichtige Rolle für die operative Ausgestaltung dieser Funktionen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im gesellschaftlichen Umfeld u. a. die kulturellen und ethnischen Eigenschaften einer Gesellschaft sind, die für Unternehmen Bedeutung besitzen. Diese Merkmale werden oft über folgende Kennzahlen beurteilt bzw. gemessen: Die *Bevölkerungsentwicklung* und *Demographie* zur Altersverteilung einer Gesellschaft. Kennzahlen wie das *Bildungsniveau*, die *Einkommensverteilung*, aber auch die *Religion(en)*, das *Konsum- und Freizeitverhalten*, die *Karriereeinstellung* und *Erwerbsmobilität*, sowie die *Kriminalität* und einer Gesellschaft werden in diesem Zusammenhang oft erfasst.

## 2.2.2 Unternehmensverantwortung und Corporate Social Responsibility

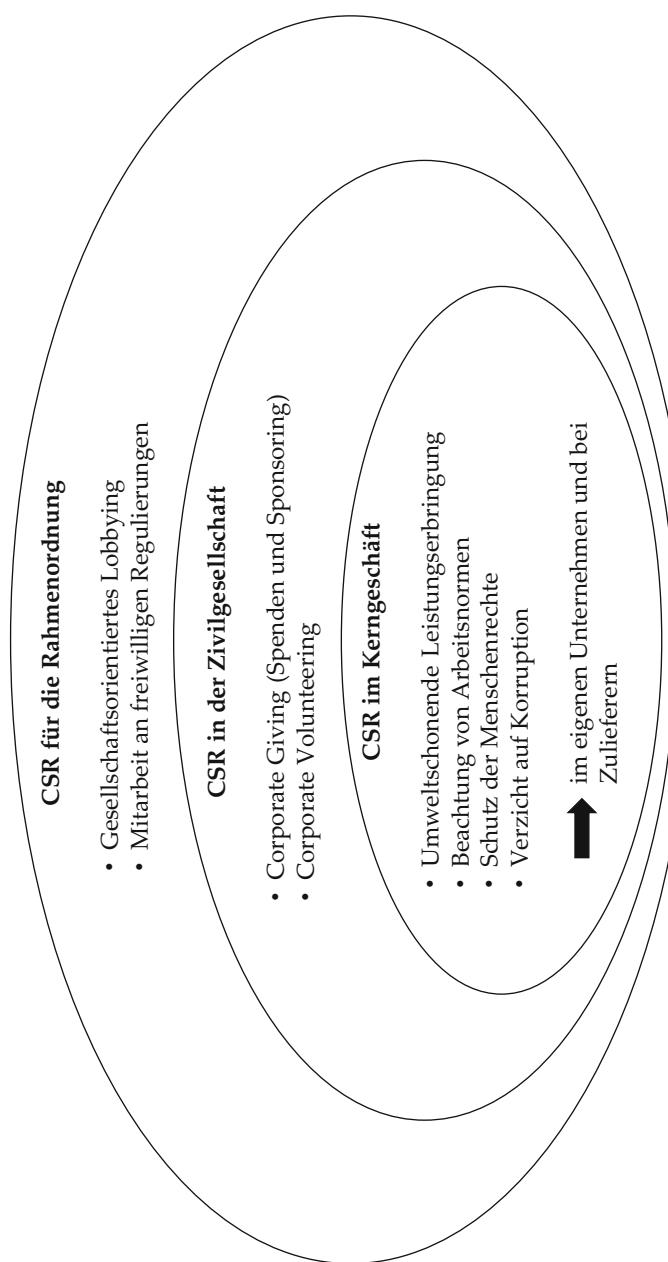
Durch die enge Beziehung zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt, insbesondere dem gesellschaftlichen Umfeld, wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich dieser Beziehung und der damit einhergehenden Verantwortung bewusst zu sein. Im Zuge der Globalisierung, wird es zudem für nationale Institutionen immer schwieriger, regulierend in das Wirtschaftsgeschehen einzutreten, da dieses nicht mehr national begrenzt ist, sondern eine globale Ausdehnung erlangt hat. Territorial begrenzte Regulierungen, wie die Verwirklichung der Menschenrechte, Tarifregelungen oder Sozialabgaben können in der globalen Wirtschaft umgangen werden. Besonders bei den produzierenden Unternehmen wird aufgrund der günstigeren Personalkosten die Produktion teilweise in Länder verlagert, in denen es keine oder nur eine geringe soziale Absicherung der Mitarbeiter gibt. Die dadurch erreichten Kostensparnisse der Unternehmen gehen mit einem Sozialabbau für die Mitarbeiter einher.

Eine Bewegung entgegen dieser Tendenz ist **Corporate Social Responsibility** (CSR). CSR ist laut der EU-Kommission ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmensaktivität und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.

Die Ansätze von CSR sind nicht neu. Bereits in den 1950er Jahren wurden sie in den USA thematisiert. Im deutschsprachigen Raum wurde das Thema erstmals in den 1970er Jahren relevant, wobei hier nicht die Bezeichnung Corporate Social Responsibility verwendet wurde.

Neben der Bezeichnung Corporate Social Responsibility für die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen stehen die Konzepte der Business Ethics/Unternehmensethik, Sustainable Management und Corporate Citizenship. Eine klare Trennung der Begriffe ist schwierig, jedoch lässt sich sagen, dass das **Sustainable Management** an einen Nachhaltigkeitsgedanken anknüpft, welcher zwar die Bedürfnisse der heute lebenden Menschen anspricht, aber ebenso die kommenden Generationen berücksichtigt. Ziel ist es, die soziale Gerechtigkeit, den Nachhaltigkeitsgedanken und das ökonomische Prinzip in Einklang zu bringen. **Corporate Citizenship** dagegen richtet sich eher an der Zusammenarbeit von Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen aus, insbesondere durch die Arbeit mit Spenden oder die Übernahme von Sponsorings (Corporate Giving) und Mentorenprogrammen (Corporate Volunteering).

Corporate Social Responsibility schlägt einen Bogen um alle Formen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Es lässt sich grob in drei Bereiche gliedern: CSR für die *Rahmenordnung*, CSR für die *Zivilgesellschaft* und CSR im unternehmerischen *Kerngeschäft* (vgl. Abb. 2.2).



**Abb. 2.2** Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

CSR für die Rahmenordnung umfasst die Mitarbeit an freiwilligen Regulierungen und die gesellschaftsorientierte Lobbyarbeit. Dieser Bereich kommt dem Sustainable Management sehr nahe. CSR in der Zivilgesellschaft umfasst das Corporate Giving und das Corporate Volunteering und ist somit direkt dem Corporate Citizenship zuzurechnen. CSR im Kerngeschäft beinhaltet die umweltschonende Leistungserstellung, die Beachtung von Arbeitsnormen, den Schutz der Menschenrechte und den Verzicht auf Korruption im eigenen Unternehmen, aber auch bei Zulieferern. Es greift somit direkt in die Unternehmensaktivität (Unternehmensexethik) ein und beschränkt sich nicht nur auf unternehmensexterne Aktivitäten, wie z. B. die Übernahmen von Sponsoring.

---

## 2.3 Wirtschaftliches Umfeld

Das wirtschaftliche Umfeld eines Unternehmens kann unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden: **Struktur und Prozess**. Mit der **Struktur** einer Volkswirtschaft ist die Wirtschaftsordnung angesprochen, deren Träger der Staat ist. Jede wirtschaftende Gesellschaft sieht sich dem Problem der Koordination der einzelwirtschaftlichen Tätigkeiten gegenüber. Aus diesem Grund legt die Wirtschaftsordnung insbesondere fest, welche Teilnehmer am Wirtschaftsgeschehen welche Entscheidungen treffen dürfen. Die Unternehmen sind von der Ausgestaltung der Wirtschaftsordnung direkt betroffen und müssen sich an diesen Rahmenbedingungen orientieren. Unter **Prozess** werden die wirtschaftspolitischen Entscheidungen des Staates verstanden, die die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes beeinflussen. Zu den Aufgaben der Wirtschaftspolitik gehören:

- Ordnungspolitik: Definition der Freiheits- und Eigentumsrechte sowie die Aufrechterhaltung des Wettbewerbs, der sozialen Sicherungssysteme und Umverteilung.
- Wettbewerbspolitik: Schaffung der Transparenz der Märkte und Förderung des Marktzutritts.
- Sozialpolitik: Ausgestaltung sozialer Sicherungssysteme und deren Finanzierung.
- Stabilitätspolitik: Darunter fallen Geldpolitik, Fiskalpolitik und Arbeitsmarktpolitik, um das Stabilitätsgesetz zu erfüllen, dass ein stetiges Wirtschaftswachstum bei Vollbeschäftigung, Preisniveaustabilität und außenwirtschaftlichem Gleichgewicht fordert.
- Wachstums- und Strukturpolitik: Verfolgt die Förderung des technologischen Fortschritts.
- Außenwirtschaftspolitik: Schaffung von Freihandelszonen und Zollunionen, die den internationalen Handel prägen.

Zudem hat der Staat die Hoheit Steuern zu erheben, die für alle Wirtschaftsakteure verpflichtend sind. Mit dieser Einnahmequelle wird der Staatshaushalt gedeckt und damit wiederum die wirtschaftspolitischen Aufgaben, wie bspw. die Schaffung und Aufrechterhaltung der

Infrastruktur oder der finanzielle Ausgleich sozialer Unterschiede, finanziert. Schließlich hat auch die Globalisierung für die Unternehmen eine immer größere Bedeutung, die sich sowohl positiv als auch negativ äußern kann. Welchen Einfluss die verschiedenen Aspekte des wirtschaftlichen Umfelds im Detail auf die Unternehmen haben wird im folgenden Abschnitt verdeutlicht.

### 2.3.1 Wirtschaftsordnung

Unter einer Wirtschaftsordnung versteht man die Organisationsform der Wirtschaftsprozesse in einer Volkswirtschaft, also die Rahmenbedingungen für die Herstellung und Zuteilung von Erzeugnissen. Zu den wichtigsten Aufgaben der Wirtschaftsordnung gehört die Regelung der

- **Marktabstimmung:** Die Nachfrage nach Erzeugnissen muss mit dem vorhandenen Angebot zusammengeführt werden.
- **Produktionsbestimmung:** Es muss festgelegt werden, wer welche Güter in welcher Menge und Qualität herstellt.
- **Faktorzuteilung:** Es muss darüber entschieden werden, wie die begrenzt vorhandenen Produktionsfaktoren eingesetzt werden sollen.
- **Güterverteilung:** Erfolgt einerseits über den Preismechanismus und andererseits über Umverteilung durch den Staat.
- **Beschäftigung:** Das vorhandene Angebot an Arbeit sollte ausgeschöpft werden, um Vollbeschäftigung zu erreichen.

Je nach Ausgestaltung der allgemeinen Spielregeln für die Wirtschaftsakteure ergeben sich unterschiedliche Wirtschaftsordnungen. Es lassen sich dabei zwei politische Weltanschauungen unterscheiden: der **Liberalismus** und der **Sozialismus**.

#### Liberalismus

Der Liberalismus als politische Ideologie stellt die Freiheit des Individuums in das Zentrum seiner Betrachtungsweise und fordert, dass der Staat für die Einhaltung dieser sorgen muss. Jedes Individuum soll autonom in Eigenverantwortung handeln und vor Eingriffen auf die persönlichen Rechte durch den Staat geschützt werden. Ausgehend von dieser Grundlage muss sich auch die wirtschaftliche Ordnung orientieren. Adam Smith (1723–1790) gilt als Begründer des wirtschaftlichen Liberalismus und formulierte in seinem Buch „Der Wohlstand der Nationen“ die berühmte These, dass der Einzelne, der seine Interessen durchsetzt, nicht nur das eigene Wohl, sondern auch das Wohl der Gesellschaft steigert. Der Einzelne wird dabei von einer unsichtbaren Hand geleitet und fördert so einen Zweck, den er nicht beabsichtigt hatte zu erfüllen. Die Aufgabe des Staats besteht in der Schaffung einer Rechtsordnung, um bspw. den Schutz des Privateigentums und den freien Wettbewerb sicher zu stellen. Der Liberalismus betont deshalb zur Verstärkung des Wettbewerbs solche Freiheiten wie die

- **Gewerbefreiheit:** Es ist jedem gestattet, sich gewerblich zu betätigen. Somit herrscht freier Marktzutritt.
- **Niederlassungsfreiheit:** Es ist jedem gestattet, seinen Wohn- und Aufenthaltsort frei zu bestimmen.
- **Vertragsfreiheit:** Es ist jedem gestattet, Verträge bei freier Wahl hinsichtlich des Vertragspartners und des Vertragsgegenstandes abzuschließen.
- **Koalitionsfreiheit:** Es ist Arbeitnehmern und Arbeitgebern gestattet, sich in Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zusammen zu schließen.

Die Wirtschaftsordnung, die das Gedankengut des Liberalismus aufnimmt, ist die **Marktwirtschaft**.

### **Marktwirtschaft**

Die Marktwirtschaft ist durch eine Vielzahl autonomer Akteure (Unternehmen, Haushalte) gekennzeichnet, die **dezentral** individuelle Pläne für ihr wirtschaftliches Handeln aufstellen. Die Koordination der Pläne erfolgt auf **Märkten** wie z. B. dem Güter- oder Arbeitsmarkt. Haushalte erstellen bspw. Pläne über ihren Güterkonsum, der sich auf den Gütermärkten als **Nachfrage** äußert. Unternehmen dagegen erstellen Pläne über ihre Güterproduktion, die dann auf den Gütermärkten als **Angebot** auftauchen. Die Pläne der Unternehmen orientieren sich an den Preisen der Produktionsfaktoren und den für die produzierten Güter am Markt erzielbaren Verkaufspreisen. Sie verfolgen dabei das Ziel ihre **Gewinne** zu maximieren. Damit Gewinne erwirtschaftet werden können, müssen die Produktionsfaktoren im **Privateigentum** der Unternehmen sein. Dies ist dadurch gegeben, da die Produktionsfaktoren mit dem Kapital der Unternehmenseigentümer erworben und nicht etwa durch den Staat zur Verfügung gestellt werden. Über den **Preismechanismus** wird schließlich festgelegt, welche Menge die Haushalte zu welchen Preisen nachfragen und welche Menge die Unternehmen bereit sind, anbieten. Im Idealfall wird genau das produziert, was die Haushalte nachfragen.

### **Sozialismus**

Dem Liberalismus als politische Ideologie steht der **Sozialismus** gegenüber. Dieser und der Kommunismus (Karl Marx 1818–1883, Friedrich Engels 1820–1895) betonen die Notwendigkeit, die Freiheit des Einzelnen einzuschränken, weil sie zur Ausbeutung der Menschen und zu gesamtwirtschaftlichen Krisen führt. Zu den Grundwerten des Sozialismus gehören die

- **Gleichheit:** Bezeichnet das demokratische Grundprinzip, dass alle Menschen vor dem Gesetz gleich sind.
- **Gerechtigkeit:** Bezeichnet das Verhalten eines Menschen oder eine soziale Gegebenheit, die subjektiv als gerecht beurteilt wird. Es wird zwischen ausgleichender Gerechtigkeit zwischen den Individuen und austeilender Gerechtigkeit zwischen Individuum und Gemeinschaft unterschieden. Ausgleich im Sinne von gegenseitigem Erfüllen eines Vertrages wie bspw. dem Kaufvertrag und austeilend im Sinne von einer für alle und alle

für einen. Also eine Umverteilung, die zur Besserstellung des Individuums bzw. der Gesellschaft führt.

- **Solidarität:** Bezeichnet als Grundprinzip des menschlichen Zusammenlebens ein Gefühl von Individuen, zusammen zu gehören. Dies äußert sich in gegenseitiger Hilfe und dem Eintreten für einander. Zudem wird Solidarität als ein Instrument der individuellen Besserstellung verstanden, welches das einzelne Individuum durch das Zusammenwirken in die Lage versetzt mehr zu erreichen, als durch individuelles Wirtschaften.

Die Wirtschaftsordnung, die das Gedankengut des Sozialismus aufnimmt, ist die **Zentralverwaltungswirtschaft**.

### Zentralverwaltungswirtschaft

Die Koordination der wirtschaftlichen Entscheidungen erfolgt durch zentrale Lenkungsgremien. Der Staat versucht, die einzelwirtschaftlichen Aktivitäten mit Hilfe eines **zentralen Plans** zu koordinieren. Die Unternehmen erhalten, anders als in der Marktwirtschaft, keine Gewinne für ihre Tätigkeiten, sondern werden mit **Prämien** für das Einhalten bzw. Übererfüllen der vorgegebenen Pläne belohnt. Unternehmen in der Zentralverwaltungswirtschaft sind in aller Regel Staatsbetriebe. Damit besteht ein **Kollektiveigentum** an den Produktionsmitteln. Im Gegensatz dazu besteht für die Konsumenten freie Konsumwahl. Freie Konsumwahl bedeutet auf der einen Seite, dass die Konsumenten trotz einer zentralverwaltungswirtschaftlichen Wirtschaftsordnung eine uneingeschränkte Souveränität in der Entscheidung über Art und Umfang ihres Konsums haben. Allerdings sind sie dabei auf das eingeschränkte Güterangebot angewiesen. Genau hierin liegt das Hauptproblem einer zentral verwalteten Wirtschaft. Zum einen lässt sich die Abstimmung zwischen der Menge von Angebot und Bedarf nur unzureichend realisieren. Es entstehen Unter- oder Überkapazitäten. Zum anderen sind zentral gelenkte Wirtschaften nur bedingt in der Lage, die Art der Bedürfnisse der nachfragenden Wirtschaftsakteure zu bestimmen. Somit erfolgt in der Regel keine optimale Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten.

Die Probleme der Zentralverwaltungswirtschaft sollen am Beispiel des Trabanten (Trabi) aus der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) verdeutlicht werden. Die DDR praktizierte eine Planwirtschaft mit Fünfjahresplänen und staatlichen Betrieben, die nach Vorgabe des Staates produzierten. Das Politbüro legte die Ausstattung, Preise und Mengen für die Herstellung eines Kleinwagens zentral fest. Die vorgegebene Stückzahl in der Produktion führte auf Seiten der Konsumenten zu Wartezeiten von bis zu 12 Jahren, die ihre Bestellungen zudem schriftlich bei einer Behörde einreichen mussten. Der Hersteller des Trabanten, wie auch die anderen Betriebe der DDR, hatten kein Interesse daran die Planvorgaben überzuerfüllen, da sie schließlich keine Gewinne erwirtschafteten. Der Betrieb gibt also nicht sein Bestes und optimiert nicht die Abläufe, sondern beschränkt sich auf das Nötigste. Hätte man die Pläne deutlich übererfüllt, wären für die Folgejahre höhere Anforderungen an den Betrieb gestellt worden und der Arbeitsaufwand wäre gestiegen. Es wird hier deutlich, dass die fixe Vorgabe von Preisen und Mengen dazu führt, dass Wettbewerb

verhindert wird. Auch eine technische Weiterentwicklung und das Anpassen der Fahrzeugausrüstungen an Kundenwünsche wurden dadurch unterdrückt. Dies führte letztendlich dazu, dass die DDR-Autoproduktion nicht mit dem westlichen Ausland mithalten konnte. Neben den genannten Problemen bestand noch durch die Mengenbeschränkung die Gefahr der Bildung von Schwarzmärkten<sup>1</sup>, denn in der DDR wurde mit bald fälligen Bestellungen gehandelt. Für die Übertragung einer Bestellung, welche in 2 Jahren ausgeliefert werden sollte, wurde ein Preis in vierstelliger DDR-Mark-Höhe gezahlt.

Beide Idealtypen einer Wirtschaftsordnung sind in der Realität praktisch nicht anzutreffen. In marktwirtschaftlichen Ordnungen gibt es Eingriffe in die wirtschaftlichen Entscheidungen der Marktteilnehmer, in Zentralverwaltungswirtschaften gibt es dagegen erhebliche Spielräume für dezentrale Individualentscheidungen. Die Umwälzungen in der früheren DDR und in den ost- und südosteuropäischen Ländern werden als Beleg für die größere Leistungsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Koordinationsmechanismus im Vergleich zur Planwirtschaft gewertet. Während noch vor wenigen Jahren von der Konvergenzthese gesprochen wurde, die behauptet, dass sich die Idealtypen der Marktwirtschaft und der Zentralverwaltungswirtschaft aufeinander zu bewegen, wird mittlerweile davon ausgegangen, dass sich das marktwirtschaftliche System als das leistungsfähigere System weitgehend durchgesetzt hat. Das schließt nicht aus, dass das Konzept der Marktwirtschaft modifiziert und durch weitere Prinzipien ergänzt wird. Im Gegenteil: Auch dieses Konzept kann sich nur dann langfristig bewähren, wenn es wichtige gesellschaftliche Entwicklungen aufnimmt.

Dies zeigt sich auch in der konkreten Ausgestaltung der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung in Deutschland.

## Soziale Marktwirtschaft

Die wirtschaftliche Umwelt der Wirtschaftsteilnehmer in der Bundesrepublik Deutschland ist durch das Konzept der **sozialen Marktwirtschaft** gekennzeichnet, das durch die Hauptmerkmale Marktwirtschaft bzw. Wettbewerbsprinzip und durch eine Eigentumsordnung charakterisiert wird, die dem Privateigentum einen hohen Rang einräumt, jedoch das Prinzip des sozialen Ausgleichs verfolgt. Die soziale Absicherung wird dabei auf ein Minimum beschränkt, so dass durch die Grundlage des Privateigentums die Menschen zur Erbringung persönlicher Leistungen angetrieben werden. Jeder produziert das, was er am besten kann und die unsichtbare Hand des freien Wettbewerbs sorgt für eine Steigerung des Wohlstands der Gesellschaft.

Die Grundprinzipien der sozialen Marktwirtschaft schlagen sich in der Rechtsordnung und der Interessenorganisation der Bundesrepublik Deutschland nieder. Wichtige Rechte

---

<sup>1</sup> Schwarzmärkte sind illegale Märkte. Mit dem illegalen Handel auf Schwarzmärkten werden Steuerzahlungen umgangen. Es wird auch von der Schattenwirtschaft gesprochen, die neben dem legalen Wirtschaftsgeschehen steht. Die Schattenwirtschaft wird nicht als volkswirtschaftliche Leistung im Bruttoinlandsprodukt erfasst. Das Entstehen einer Schattenwirtschaft bzw. das Entstehen von Schwarzmärkten ist häufig eine Reaktion auf die Höhe der Steuern. Sie ist also auch im Umfeld marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen anzutreffen.

sind die Gewerbe- und Berufsfreiheit, die Niederlassungsfreiheit, die Vertragsfreiheit sowie die Koalitionsfreiheit. Für die Rechtsordnung ist die Sicherung des freien Wettbewerbs durch das Wettbewerbsrecht (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) charakteristisch, welches die Bildung von Kartellen und Unternehmen mit marktbeherrschender Stellung verbietet. Aber auch der Schutzgedanke im Arbeitsrecht sowie die Sicherung der Arbeitnehmermitbestimmung bei den personellen und sozialen Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen im Betrieb (Betriebsverfassungsgesetz) sind in der Rechtsordnung verankert. Die Interessenorganisation erfolgt unter dem Schutz der Rechtsordnung für Arbeitnehmer in Gewerkschaften, für Unternehmer in Arbeitgeberverbänden und für Verbraucher in Verbraucherverbänden.

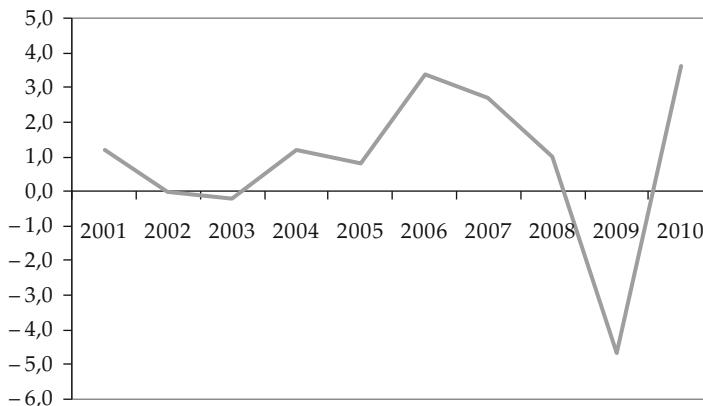
### 2.3.2 Wirtschaftliche Entwicklung

Unabhängig von der Ausgestaltung der Wirtschaftsordnung wird der Staat durch wirtschaftspolitische Instrumente auf die Veränderung der Umweltzustände reagieren müssen. Aber auch die Menschen müssen, damit sie das Recht auf freie Entfaltung in einem marktwirtschaftlichen System durchsetzen können, ein Mittel zur Verfügung haben, mit dem sie ihre Interessen behaupten können. Dies geschieht durch den Zusammenschluss in sogenannten Interessensorganisationen (Gewerkschaften bzw. Arbeitgeberverbände), die sich in den letzten Jahrhunderten entwickelt haben.

Neben den langfristig relativ gleich bleibenden strukturellen Rahmenbedingungen ist die Prozesskomponente, also die jeweils aktuelle wirtschaftliche Situation, ein wichtiger Aspekt des Unternehmensumfeldes. Die Wirtschaftspolitik greift steuernd in den Ablauf der Wirtschaftsprozesse ein, um auf sich ändernde Umweltzustände reagieren zu können. Zu den wichtigsten Aufgaben, die durch wirtschaftspolitische Maßnahmen erreicht werden sollen, gehören:

- Wachstum,
- Vollbeschäftigung,
- Geldwertstabilität,
- außenwirtschaftliches Gleichgewicht,
- gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung und
- Minimierung von Umweltbelastungen.

Zur Evaluation der wirtschaftlichen Situation in einem Land wird meist die Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) betrachtet. Anhand dieser wird auch oft die Wirtschaftspolitik einer Regierung gemessen oder gerechtfertigt. Abbildung 2.3 zeigt die Veränderungen des BIP gegenüber dem Vorjahr in der Bundesrepublik Deutschland von den Jahren 2001 bis 2010. Daran lässt sich z. B. die schwankende konjunkturelle Entwicklung ablesen.



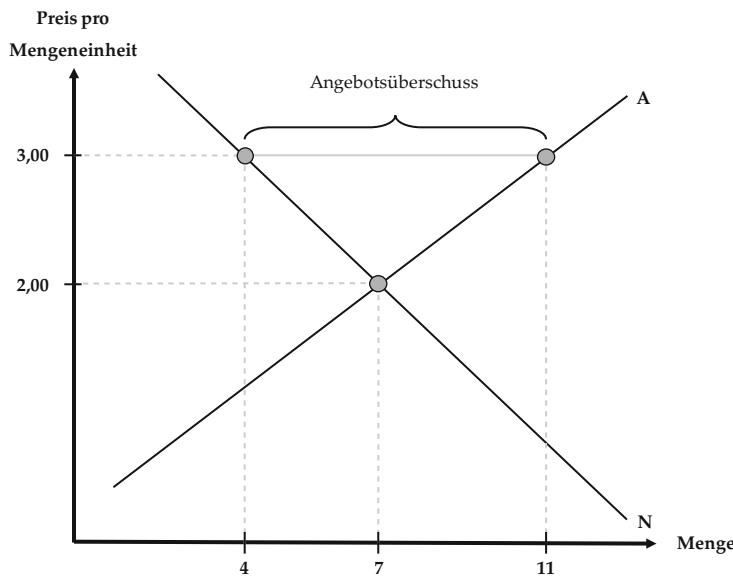
**Abb. 2.3** Veränderung des Bruttoinlandsprodukts in der Bundesrepublik Deutschland – Veränderungen zum Vorjahr in %, preisbereinigt. (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2010)

**Preismechanismus** Betrachten wir zur Untersuchung des Preismechanismus den Markt für Eiscreme. Auf dem Markt für Eiscreme treten eine Vielzahl von Haushalten als Nachfrager auf. Jeder einzelne Haushalt ist bereit, für einen bestimmten Preis je Kugel Eiscreme eine bestimmte Menge nachzufragen. Addiert man nun die Menge an Eiskugeln, die alle Haushalte zu jedem beliebigen Preis nachfragen, entsteht daraus die Nachfragekurve (N) für den relevanten Markt. Notiert man in einem Koordinatensystem die Menge an der Abszisse und den Preis an der Ordinate, so ergibt die Nachfragekurve eine fallende Kurve, da die Haushalte bei einem hohen Preis eine geringe Menge und bei einem niedrigen Preis eine größere Menge Eiskugeln nachfragen.

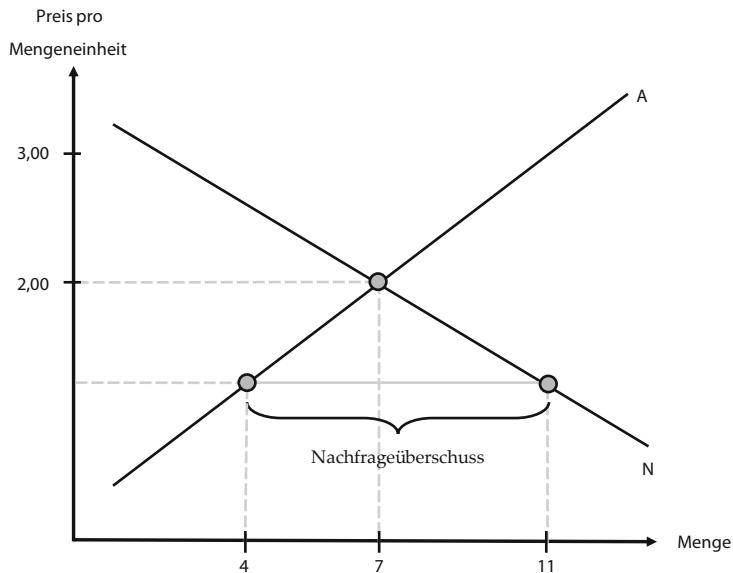
Die Unternehmen, die Eiscreme produzieren, treten als Anbieter auf. Jedes Unternehmen erstellt für sich einen Plan, welche Menge Eiscreme es zu welchem Preis anbietet. Addiert man auch hier die Menge der Kugeln, die alle Unternehmen gemeinsam auf dem Markt zu jedem beliebigen Preis anbieten, entsteht daraus die Angebotskurve (A). Bei der Angebotskurve handelt es sich um eine steigende Kurve, da die Unternehmen bei einem niedrigen Preis eine geringe Menge und bei einem hohen Preis eine größere Menge Eiskugeln anbieten werden. Auf dem Markt für Eiscreme ist dann ein Gleichgewicht erreicht, wenn Angebot und Nachfrage übereinstimmen.

Wie führt der Preismechanismus jetzt aber Angebot und Nachfrage zum Gleichgewicht? Für diese Betrachtung unterscheidet man zwischen zwei Situationen. In dem Beispiel in Abb. 2.4 ist das Angebot bei einem Preis pro Kugel Eiscreme von 3,00 € größer als die Nachfrage. In diesem Fall spricht man von einem **Angebotsüberschuss**:

Der Preis in Abb. 2.4 liegt damit über dem Gleichgewichtspreis. Bei dem Preis von 3,00 € übersteigt die angebotene Menge (11 Kugeln) die nachgefragte Menge (4 Kugeln) Eiscreme. Die Anbieter können ihre Menge nicht am Markt verkaufen und müssen deshalb den Preis senken. Dies führt in Anbetracht des Kurvenverlaufs der Angebotskurve zu einer Reduktion der produzierten Menge. Gehen die Anbieter beim Senken des Preises in kleinen Schritten vor, wird die nachgefragte Menge langsam ansteigen und sich dem Gleichgewichtszustand annähern. Reduziert man den Preis darüber hinaus immer weiter



**Abb. 2.4** Angebotsüberschuss auf dem Markt für Eiscreme



**Abb. 2.5** Nachfrageüberschuss auf dem Markt für Eiscreme

bis dieser unter dem Gleichgewichtspreis liegt, so tritt die zweite Situation ein, die man als Nachfrageüberschuss bezeichnet:

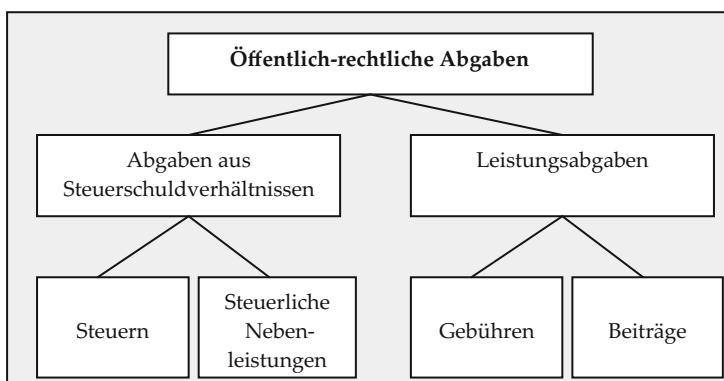
Der Preis in Abb. 2.5 liegt unter dem Gleichgewichtspreis. Bei dem Preis von 1,00 € übersteigt die nachgefragte Menge (11 Kugeln) die angebotene Menge (4 Kugeln)

Eiscreme. Es liegt somit ein **Nachfrageüberschuss** vor. Die Nachfrager können die gewünschte Menge nicht am Markt nachfragen und müssen ihren Konsum kurzfristig einschränken. Die Anbieter können diese Situation dazu nutzen den Preis für Eiskugeln anzuheben ohne Absatzeinbußen zu verzeichnen. Aus der Angebotskurve geht weiterhin hervor, dass die Anbieter mit steigenden Preisen die Produktionsmenge ausweiten werden. Preis und Produktionsmenge werden solange ansteigen, bis der Gleichgewichtszustand erreicht ist.

### 2.3.3 Steuersystem

In das finanzielle Beziehungsgeflecht von Unternehmen und ihrer Umwelt ist auch der Staat integriert. Zwischen Staat und Unternehmen finden Zahlungsvorgänge statt, die zum einen auf marktwirtschaftlichen Transaktionen, zum anderen auf sonstigen Rechtsgrundlagen beruhen. Einen großen Teil der Unternehmensausgaben an den Staat stellen so genannte **öffentlich-rechtliche** Abgaben dar. Sie werden entweder im Zusammenhang mit staatlichen Leistungen oder durch Steuerschuldverhältnisse hoheitlich auferlegt (vgl. Abb. 2.6). Das System der Besteuerung ist ein wesentlicher Teil des betrieblichen Umfeldes mit erheblicher Bedeutung für das unternehmerische Handeln.

Steuern sind laut § 3 Abs. 1 Satz 1 Abgabenordnung (AO) Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen (Non-Affektionsprinzip). Sie dienen im Wesentlichen der Erzielung von Staatseinnahmen, wie bspw. die Einkommen- oder Umsatzsteuer. Zu den steuerlichen Nebenleistungen zählen Verspätungs- und Säumniszuschläge, Zinsen, Zwangsgelder und Kosten. Als Beispiele können hier die Bestrafung bei Steuerhinterziehung oder die Zuschläge bei verspäteter Einreichung der Steuererklärung genannt werden. Steuern unterscheiden sich von Gebühren und Beiträgen, die für besondere Leistungen des Staates bzw. der Kommunen, wie bspw. das Ausstellen eines



**Abb. 2.6** Öffentlich-rechtliche Abgaben (in Anlehnung an Kupsch 2004, S. 180)

Personalausweises oder einer Baugenehmigung, zu erbringen sind. Bei diesen sogenannten Leistungsabgaben steht eine erbrachte Leistung den Gebühren und Beiträgen gegenüber, die nur entrichtet werden müssen, wenn eine solche Leistung in Anspruch genommen wird.

Innerhalb des deutschen Steuersystems existieren ca. 40 verschiedene Steuerarten, die sich auf den Steuerpflichtigen, die Bemessungsgrundlage und den Steuertarif unterschiedlich auswirken. Aus diesem Grunde ist es sinnvoll eine aggregierte Systematisierung der Steuerarten nach bestimmten Merkmalen vorzunehmen, um sie in Gruppenzusammenfassen zu können. Eine solche Systematisierung kann erfolgen nach:

- dem betrieblichen Gegenstand des Steuerzugriffs,
- der Bemessungsgrundlage (Ertrag-, Substanz-, Verkehr- und Verbrauchsteuern),
- dem Verhältnis von Steuerschuldner und Steuerträger (indirekte und direkte Steuern),
- der Steuerertragshoheit (Bund, Land, Kommunen),
- Personen- und Objektsteuern und
- der Häufigkeit der Erhebung (periodisch und nicht-periodisch).

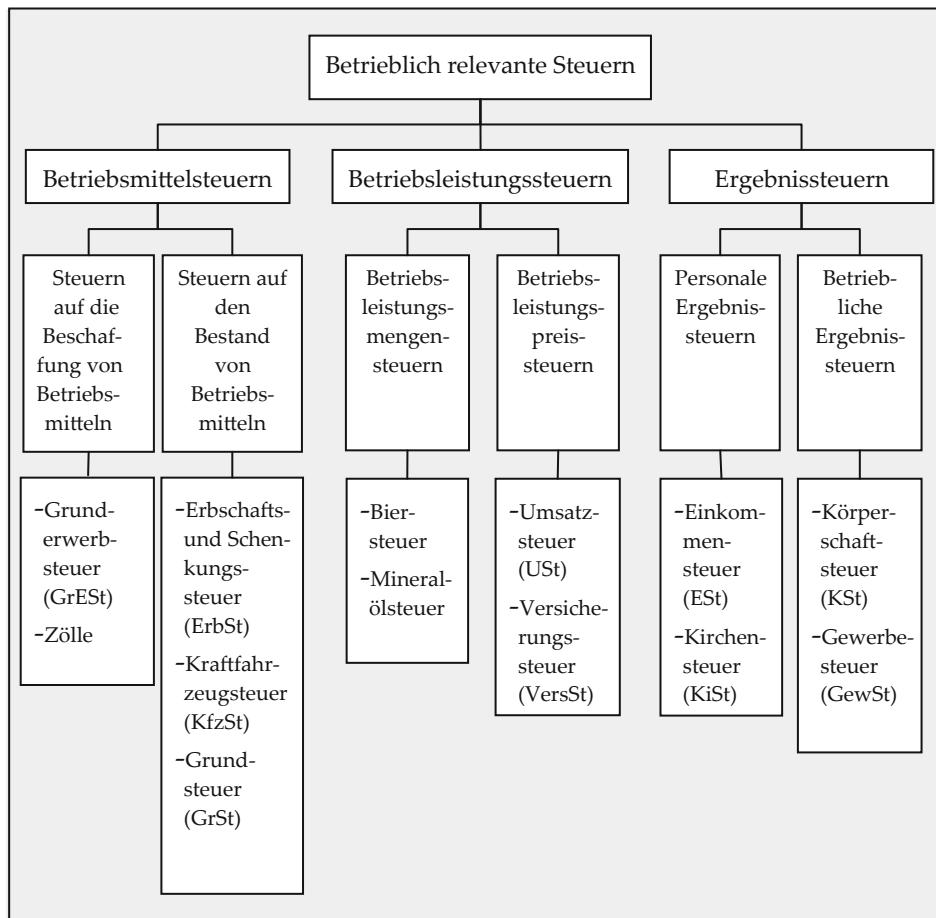
Im Hinblick auf den betrieblichen Gegenstand des Steuerzugriffs lassen sich die Steuern wie in Abb. 2.7 systematisieren. **Betriebsmittelsteuern** belasten die Beschaffung und den Bestand an Produktionsfaktoren unter Einschluss der finanziellen Mittel. Bei der Beschaffung von Betriebsmitteln bezieht sich die Besteuerung auf den inländischen Grundstückserwerb (GrESt) und auf den Import ausländischer Produktionsfaktoren (Zölle). Bezüglich des Bestandes sind Betriebsmittelsteuern, die den gesamten Bestand besteuern von speziellen Betriebsmittelsteuern zu unterscheiden, die nur den Bestand einzelner Produktionsfaktoren belasten. So wird im Rahmen einer Erbschaft oder Schenkung der gesamte Betriebsmittelbestand mit Erbschafts- oder Schenkungssteuer belastet. Spezielle Betriebsmittelsteuern finden bspw. bei der Belastung von Grund (Grundsteuer) oder Kraftfahrzeugen (Kfz-Steuern) Anwendung.

**Betriebsleistungssteuern** treten als Betriebsleistungsmengensteuern (z. B. Biersteuer, Mineralölsteuer) und als Betriebsleistungspreissesteuern (insbesondere Umsatz- und Versicherungssteuer) auf. Betriebsleistungssteuern sind also *Steuern*, bei denen die Menge oder der *Preis* der erstellten Leistungen die **Grundlage** der Steuerbemessung ist.

**Ergebnissesteuern** können in personale und betriebliche Ergebnissesteuern unterschieden werden. Im ersten Fall ist eine natürliche Person Steuerschuldner. Beispiele für personale Ergebnissesteuern sind die Einkommensteuer und die Kirchensteuer. Im zweiten Fall ist das Unternehmen selbst Steuerschuldner. Das finanzielle Unternehmensergebnis unterliegt der Körperschaftsteuer. Zusätzlich erfolgt eine Besteuerung des Gewerbeertrags (GewESt).

### Steuern in Bezug auf betriebliche Entscheidungen

Ein Beispiel für die Bedeutung des Steuersystems für betriebliche Entscheidungen ist die Wahl der Rechtsform. Starker Einfluss bei der Entscheidung über die Wahl der Rechtsform einer Kapital- oder Personengesellschaft geht von der Besteuerung des Gewinns und des Ge-



**Abb. 2.7** Betrieblich relevante Steuern nach Unternehmenselementen

werbeertrags sowie des in der Gesellschaft eingesetzten Vermögens- und Gewerbekapitals aus. Unterschiede ergeben sich durch

- die Anwendung unterschiedlicher Steuerarten,
- die unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen sowie
- die unterschiedlichen Steuersätze.

Je nach Wahl der Rechtsform muss zwischen verschiedenen Steuerarten unterschieden werden, ob die Unternehmensträger mit der Einkommensteuer oder der Körperschaftssteuer belegt werden. Bei einem Einzelunternehmen oder einer Personengesellschaft ist der Steuerschuldner für die **Einkommensteuer** eine natürliche Person. Handelt es sich bei dem Unternehmen um eine Kapitalgesellschaft wie bspw. die GmbH oder AG, so ist

der Steuerschuldner für die **Körperschaftsteuer** in diesem Fall die juristische Person. Zusätzlich werden Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften mit einer zweiten Steuer belastet, der **Gewerbesteuer**. Bei diesen drei Steuerarten handelt es sich um Ertragssteuern, deren **Bemessungsgrundlage** vom finanziellen Ergebnis der Unternehmenstätigkeit abhängt.

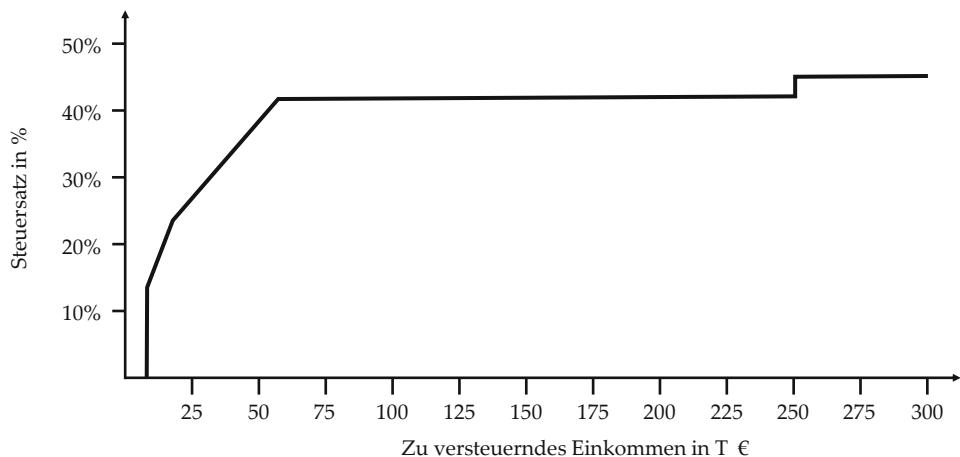
Die **Bemessungsgrundlage der Einkommensteuer** ist das zu versteuernde Einkommen (§ 2 Abs. 5 EStG), dass sich aus der Summe aller **Einkünfte (z. B. Einkünfte aus einem Gewerbebetrieb, selbstständiger Arbeit, nichtselbstständiger Arbeit und/oder dem Kapitalvermögen, . . .)**, vermindert um diverse Freibeträge (z. B. Werbungskostenpauschbetrag, Sparer-Pauschbetrag, usw.) und weitere abzugsfähige Beträge, zusammensetzt.

Die Einkünfteermittlung richtet sich nach der Einkunftsart. Die Bemessungsgrundlage für Einkünfte aus einem Gewerbebetrieb wird bspw. durch die Gewinnermittlung bestimmt, wobei der Gewinn in der Regel aus der Vermögensdifferenz errechnet wird. Die Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit, Kapitalvermögen oder aus Vermietung werden dagegen durch eine Überschussrechnung bestimmt. Beim Überschuss handelt es sich hier um die Differenz zwischen Einnahmen und Werbungskosten.

Für die **Bemessungsgrundlage der Körperschaftsteuer** wird ebenfalls das zu versteuernde Einkommen herangezogen. Da Kapitalgesellschaften nur Einkünfte aus Gewerbebetrieb erzielen, können nicht die den natürlichen Personen gewährten Freibeträge und weitere abzugsfähige Beträge einkommensmindernd geltend gemacht werden. Wird von einer körperschaftsteuerpflichtigen Kapitalgesellschaft ein Teil des Gewinnes an einen einkommensteuerpflichtigen Gesellschafter ausgeschüttet muss hierauf Einkommensteuer entrichtet werden. Da der ausgeschüttete Gewinn bereits der Körperschaftssteuer unterlag gilt hier die Abgeltungssteuer bzw. das Teileinkünfteverfahren.

Die **Bemessungsgrundlage der Gewerbesteuer** ist der Gewerbeertrag. Dies ist der nach Einkommensteuer- bzw. Körperschaftsteuergesetz ermittelte Gewinn, der um bestimmte Beträge vermindert oder vermehrt werden kann. Diese Beträge in Form von Kürzungen und Hinzurechnungen sollen die Ermittlung eines objektiven Gesamtertrags sicherstellen. Der Gesetzgeber versteht unter Ermittlung eines objektiven Gesamtertrags die Vorstellung eines Standardbetriebs mit eigenem Kapital, eigenen Maschinen und angemieteten Räumen, so dass bspw. Zinsen für Kredite unter den Hinzurechnungen zu erfassen sind.

Schließlich müssen verschiedene **Steuertarife** berücksichtigt werden. Bei der **Einkommensteuer** handelt es sich um einen **progressiven Tarif** (Abb. 2.8). Dies bedeutet, dass der Durchschnittssteuersatz in Abhängigkeit vom zu versteuernden Einkommen ansteigt. Mit steigendem Einkommen steigt die steuerliche Belastung überproportional an. Der deutsche Einkommensteuertarif gliedert sich in fünf Bereiche. Zunächst einen Grundfreibetrag, der steuerfrei erwirtschaftet werden darf, gefolgt von einem progressiven Bereich mit ansteigendem Grenzsteuersatz, mit dem jeder Euro über dem Grundfreibetrag versteuert wird. Im dritten progressiven Bereich steigt der Grenzsteuersatz nicht mehr ganz so steil an wie zuvor. Es folgt ein proportionaler Bereich in dem jeder Euro ab einem bestimmten Einkommen mit einem festen Steuersatz versteuert wird. Der letzte Bereich ist wiederum ein



**Abb. 2.8** Grenzsteuersatz des deutschen Einkommensteuertarifs

proportionaler Bereich und wird als Spitzesteuersatz bezeichnet, der erneut jeden Euro ab einem bestimmten Einkommen nochmals höher versteuert,

Bei der **Körperschaftsteuer** handelt es sich um eine Einheitssteuer, somit wird der gesamte Handelsbilanzgewinn mit dem gleichen Grenzsteuersatz versteuert.

Der **Gewerbesteuertarif** gliedert sich in mehrere Bestandteile. Der ermittelte Gewerbeertrag wird mit der Steuermesszahl multipliziert. Dieses Produkt ist der Steuermessbetrag, welcher noch einmal mit dem individuellen Gewerbesteuer-Hebesatz der jeweiligen Gemeinde multipliziert wird. Die Gewerbesteuerschuld fließt der Gemeinde zu.

---

## 2.4 Rechtliches Umfeld

Das wirtschaftliche Handeln von Unternehmungen und in Unternehmungen vollzieht sich innerhalb eines Systems von Normen. Solche Normen regeln die Beziehungen zwischen den Wirtschaftsteilnehmern, sie bestimmen aber auch die innere Ordnung von Unternehmungen. Nicht alle, aber viele dieser Normen sind rechtlich fixiert. Beispiele für verbindliche Rechtsnormen liefert das Vertragsrecht. Andere Normen haben sich als Handelsbräuche herausgebildet, die sich nicht unbedingt in Gesetzestexten niedergeschlagen haben.

### 2.4.1 Rechtsformen

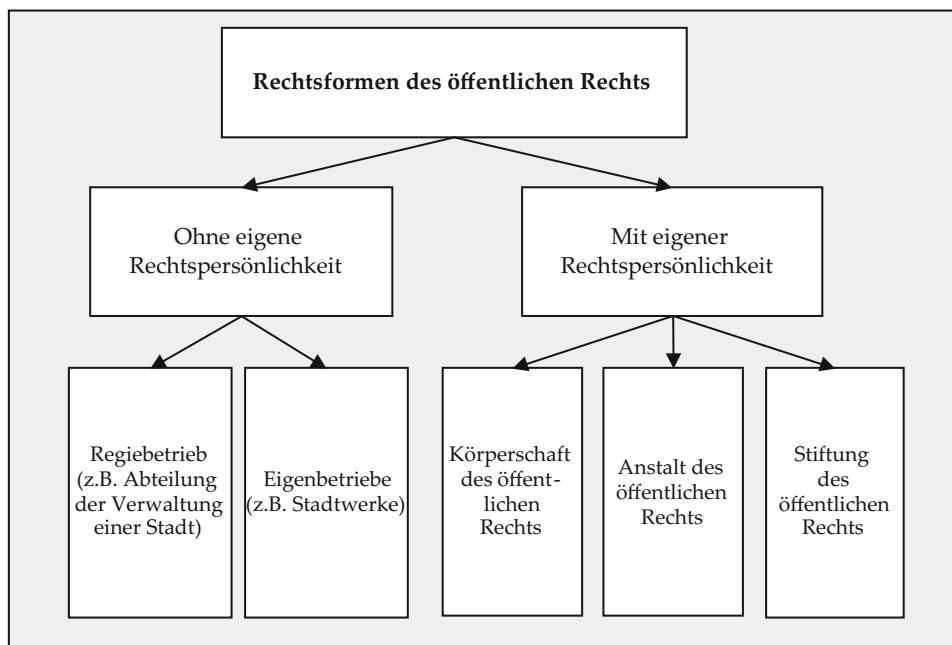
Das Gesellschaftsrecht bietet insbesondere den Gründern einer Unternehmung Wahlmöglichkeiten zwischen mehreren **Rechtsformen**. Eine Unternehmung, für die eine bestimmte

Rechtsform gewählt wurde, ist durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet: Es bestehen Regelungen hinsichtlich der Haftung der Kapitaleigentümer. Es liegen Rahmenvorschriften für die Leitung des Unternehmens vor. Es bestehen Vorschriften über die Gewinn- und Verlustbeteiligung und die Veröffentlichung des Jahresabschlusses. Und es steht fest, dass bestimmte Steuerbelastungen auftreten werden. Mit der Wahl der Rechtsform fallen demnach bereits wichtige Vorentscheidungen.

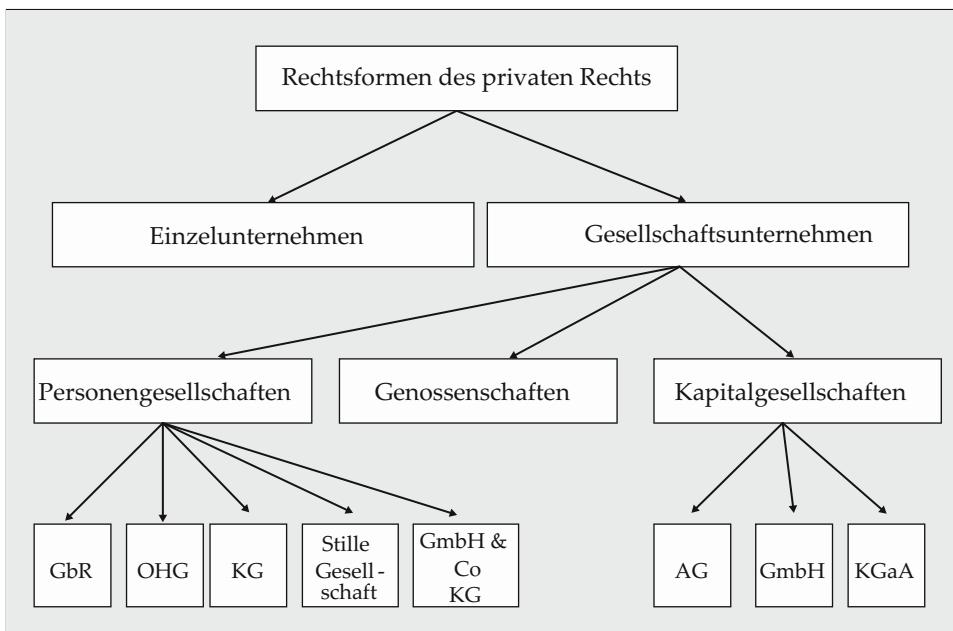
## Übersicht

Die Abb. 2.9 und 2.10 geben einen Überblick über die verschiedenen Rechtsformen. Diese Rechtsformen stellen Alternativen dar und können in bestimmten Grenzen, die das Gesetz vorgibt, durch Vertrag abgewandelt werden.

Zunächst wird zwischen Rechtsformen des **öffentlichen Rechts** und des **Privatrechts** unterschieden. Die Rechtsformen des öffentlichen Rechts stehen für die Betriebe zur Verfügung, die z. B. von Städten, Kreisen und anderen Gebietskörperschaften getragen werden. Allerdings kommt es auch vor, dass öffentliche Betriebe einer Stadt in Form einer Aktiengesellschaft geführt werden. Für die Unternehmungen, auf die im Rahmen dieses Buches vorrangig Bezug genommen wird, kommen vornehmlich die Rechtsformen des Privatrechts in Frage.



**Abb. 2.9** Rechtsformen des öffentlichen Rechts



**Abb. 2.10** Rechtsformen des privaten Rechts

### Kurzcharakterisierung der wichtigsten Rechtsformen des Privatrechts

Im Folgenden werden die wichtigsten Rechtsformen kurz charakterisiert. Dabei sind die Neuregelungen durch das Handelsrechtsreformgesetz, das 1998 in Kraft trat und u. a. die Regelungen über den Firmennamen verändert hat, berücksichtigt.

**Einzelunternehmung:** Bei einer Einzelunternehmung gibt es keine Gesellschafter. Sie wird nur von einer einzigen Person, einem Kaufmann betrieben. Er haftet mit seinem gesamten geschäftlichen und privaten Vermögen für die Schulden des Unternehmens. Es gibt also keine Beschränkung der Haftung. Da der Einzelkaufmann neben seinem Familiennamen auch Sach- oder Phantasienamen führen darf, muss ein Rechtsformzusatz (z. B. „eingetragener Kaufmann“ oder abgekürzt „e. K.“) obligatorisch in die Firma aufgenommen werden.

Die Einzelunternehmung wird vor allem gewählt, wenn kein hoher Kapitalbedarf vorliegt und eine einfache Leitungsstruktur zweckmäßig ist.

Die wichtigsten Personengesellschaften sind die OHG und die KG.

**Offene Handelsgesellschaft (OHG):** Die offene Handelsgesellschaft besteht aus mindestens zwei Gesellschaftern, die – wie bei der Einzelunternehmung – voll mit ihrem gesamten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haften. Die OHG bedeutet stets einen engen Zusammenschluss der Gesellschafter, die in der Regel hinsichtlich der Leitung des Unternehmens persönlich stark eingebunden sind. Die Firma muss die Bezeichnung „offene

Handelsgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z. B. OHG) enthalten; sie kann durch Personennamen, Sach- oder Phantasiebezeichnungen gebildet werden.

Die OHG wird als Rechtsform für solche Unternehmen gewählt, deren Tätigkeit sich in einem überschaubaren Rahmen bewegt.

**Kommanditgesellschaft (KG):** Die Kommanditgesellschaft hat zwei Arten von Gesellschaftern, und zwar Gesellschafter, die – genau wie bei der OHG – mit ihrem ganzen Vermögen haften, und Gesellschafter, die nur in Höhe ihrer Kapitaleinlage haften. Die voll haftenden Gesellschafter heißen Komplementäre. Die nur in Höhe ihrer Einlage haftenden Gesellschafter heißen **Kommanditisten**. Die Geschäftsführungsbefugnisse liegen bei dem **Komplementär** bzw. bei den Komplementären. Für die Firma gelten sinngemäß die gleichen Regeln wie bei der OHG. Sie muss also die Bezeichnung „Kommanditgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z. B. KG) enthalten.

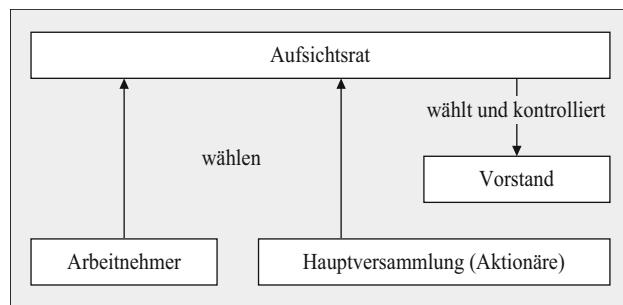
Die KG bietet – weil die Zahl der Kommanditisten prinzipiell nicht begrenzt ist – bessere Möglichkeiten der Kapitalausstattung als die OHG. Deshalb werden auch größere Unternehmungen als KG geführt.

**Stille Gesellschaft:** Bei der stillen Gesellschaft erfolgt eine Beteiligung an dem Handelsgewerbe eines anderen, indem eine Vermögenseinlage geleistet wird, die nach außen nicht in Erscheinung tritt. Da der stille Gesellschafter maximal mit seiner Einlage haftet, ist er in seiner Stellung mit der eines Kommanditisten vergleichbar.

**Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft):** Bei der BGB-Gesellschaft schließen sich die Gesellschafter, natürliche oder juristische Personen, vertraglich zusammen, um einen gemeinsamen Zweck zu erreichen. Diese Gesellschaftsform ist – daher die Bezeichnung – im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt.

Diese Rechtsform wird häufig gewählt, um Gemeinschaftsinteressen zu verwirklichen, z. B. die Emission von Wertpapieren. Zu diesem Zweck schließen sich mehrere Banken zu einem sog. Bankenkonsortium zusammen.

**Aktiengesellschaft (AG):** Hauptmerkmal der AG ist die Zerlegung des so genannten **Grundkapitals** in viele Anteile (Aktien), die meistens an der Börse gehandelt werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, große Kapitalbeträge aufzubringen. Die Haftung der Anteilseigner ist auf die Höhe der Einlage beschränkt. Wegen dieser Haftungsbeschränkung und der Bedeutung der vielen großen Aktiengesellschaften bestehen besondere Vorschriften über die Veröffentlichung der Bilanzen, die Prüfung des Jahresabschlusses durch Wirtschaftsprüfer usw. Ob es sich in einem konkreten Fall um eine Aktiengesellschaft handelt, kann man stets am Firmennamen erkennen, der immer die Bezeichnung „Aktiengesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z. B. AG) enthalten muss.

**Abb. 2.11** Organe der AG

Eine AG umfasst die folgenden drei gesetzlich vorgeschriebenen Organe:

- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Hauptversammlung

Die Leitung der AG liegt beim Vorstand. Während bei den Personengesellschaften und natürlich auch bei der Einzelunternehmung eine enge Verbindung von Eigentum und Leitung besteht, sind bei der AG Eigentum und Leitung strikt getrennt. Dabei ist die Trennung von Aktionären und Vorstand meistens nicht nur formaler Art, sondern auch tatsächlich realisiert. Abbildung 2.11 zeigt die Organe der Aktiengesellschaft und deren Beziehungen untereinander.

Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Kapitalgeber- und der Arbeitnehmerseite zusammen, wobei die Arbeitnehmer bei Unternehmen zwischen 500 und 2000 Mitarbeitern ein Drittel, in Unternehmungen mit mehr als 2000 Beschäftigten sowie in der Montanindustrie (Eisen, Kohle, Stahl) nach unterschiedlichen Einzelregelungen die Hälfte der Mitglieder stellen.

Die Aktiengesellschaft ist die bevorzugte Rechtsform von großen Unternehmungen mit einem hohen Kapitalbedarf. Der Mindestnennbetrag des Grundkapitals beträgt allerdings nur 50.000,- €, so dass auch kleinere Aktiengesellschaften gegründet werden können.

**Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH):** Die GmbH ist wie die Aktiengesellschaft eine Kapitalgesellschaft. Die Haftung des einzelnen Anteilseigners ist also ebenfalls auf die Höhe seiner Einlage beschränkt. Die GmbH-Anteile werden nicht – wie die Aktien – am so genannten Kapitalmarkt gehandelt. Die Zahl der Gesellschafter ist meistens klein, der Anteil des einzelnen Gesellschafters relativ groß. Das **Stammkapital** beträgt mindestens 25.000,- €. Die Stammeinlage jedes Gesellschafters muss mindestens 100,- € betragen.

Organe der GmbH sind stets die Geschäftsführer und die Gesellschafterversammlung. Bei größeren Beschäftigtenzahlen kann die GmbH aufgrund gesetzlicher Bestimmungen

oder freiwilliger Festlegung auch einen Aufsichtsrat haben. Die Leitung der GmbH liegt bei einem oder mehreren Geschäftsführern.

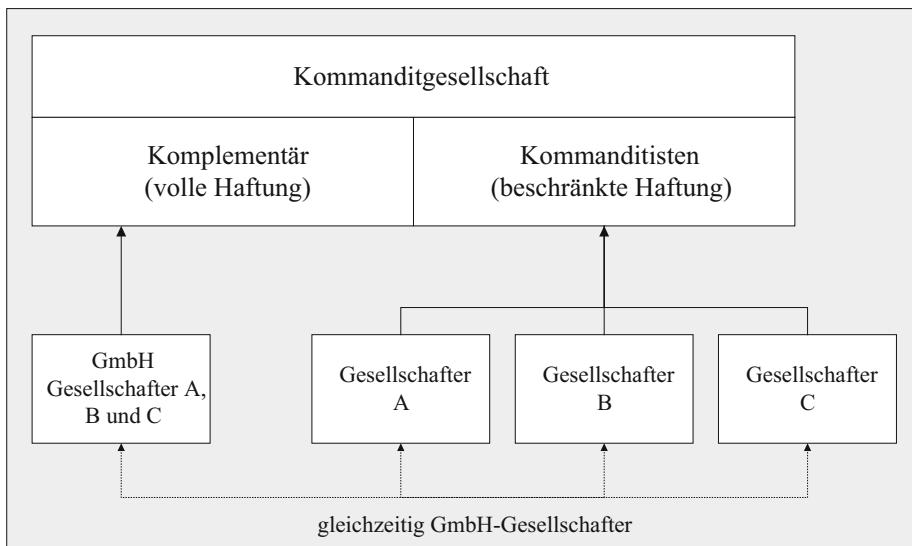
Die Rechtsform GmbH wird relativ häufig auch von Klein- und Mittelbetrieben gewählt. Die Firma muss die Bezeichnung „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z. B. GmbH) enthalten.

Im Zuge der Reform des deutschen GmbH-Rechts durch das am 1. November 2008 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) wurde eine Spezialform der GmbH, die sogenannte Unternehmensgesellschaft (UG) als existenzgründerfreundliche Variante der herkömmlichen GmbH eingeführt. Damit sollte die internationale Wettbewerbsfähigkeit der traditionellen GmbH, insbesondere im Vergleich zur britischen **Limited (Ltd.)** erhöht werden. Bei dieser wird nur eine Einlage von **einem Britischen Pfund** benötigt, was Gründungshürden maßgeblich absenkt. Äquivalent zur Einlagenregelung der Limited, muss zur Gründung einer UG nur **ein Euro Stammkapital** hinterlegt werden. Nach der Gründung ist die UG verpflichtet 25 % ihrer Überschüsse als Stammkapital zu hinterlegen bis die für eine GmbH übliche Summe von 25.000,- € erreicht ist. Dann kann die UG in eine reguläre GmbH umfirmiert werden. Die UG ist also keine neue Rechtsform, sondern lediglich eine Spezialform der regulären GmbH.

**Genossenschaften:** Genossenschaften sind als Selbsthilfeorganisationen der Mitglieder konzipiert. So können sich z. B. Handwerker zusammenschließen, um gemeinsam als Großeinkäufer aufzutreten. Auf diese Weise können sie günstigere Bedingungen erreichen als dies jedes Mitglied für sich alleine schaffen würde. In diesem Fall wird von Beschaffungs- genossenschaften gesprochen. Ihnen stehen die Verwertungs- genossenschaften gegenüber, die ihre Erzeugnisse gemeinsam absetzen, also auf dem Markt verwerten. Die Genossenschaften haben sich in der Regel in Genossenschaftsverbänden zusammengeschlossen. Eine Genossenschaft muss mindestens sieben Genossen umfassen.

Organe der Genossenschaft sind Generalversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand und gegebenenfalls Vertreterversammlung. Die Generalversammlung wählt Aufsichtsrat und Vorstand, dem die Geschäftsführung, die aus mindestens zwei Personen bestehen muss, obliegt.

**Kombinierte Rechtsformen:** Die bisher genannten Rechtsformen lassen sich zum Teil miteinander kombinieren. Das bekannteste Beispiel auf Seite der Personengesellschaften ist die **GmbH & Co. KG**. Abbildung 2.12 zeigt einen möglichen Aufbau dieser Kombination. Sie verdeutlicht, dass es sich hier um eine KG handelt, bei der der voll haftende Gesellschafter – der Komplementär – eine GmbH, also keine Einzelperson ist. In dem hier dargestellten Fall sind die Gesellschafter der GmbH gleichzeitig die Kommanditisten der KG. Das bedeutet, dass die Gesellschafter A, B und C Eigentümer der Personengesellschaft sind, aber dennoch nur beschränkt mit ihren Einlagen haften.



**Abb. 2.12** Aufbau einer GmbH & Co. KG

Die GmbH & Co. KG ist die am meisten verbreitete kombinierte Rechtsform. Sie ist als KG eine Personengesellschaft. Da der voll haftende Gesellschafter eine GmbH ist, wird die Haftung der Eigentümer auf die Einlagen beschränkt. Bei der Bildung der Firma ist die Regelung von Bedeutung, nach der die Haftungsbeschränkung erkennbar sein muss: Wenn bei einer offenen Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft keine natürliche Person persönlich haftet, muss die Firma eine Bezeichnung enthalten, die die Haftungsbeschränkung kennzeichnet.

**Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA):** Das bekannteste Beispiel für eine Kombination der Rechtsformen, die als Kapitalgesellschaften erfasst werden, stellt die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) dar. Während die Komplementäre bei dieser Kombination weiterhin unbeschränkt persönlich haften, wird das Kommanditkapital in Aktien verbrieft und in der Regel an der Börse gehandelt. Vorteile dieser Vereinigung von AG und KG liegen vor allem in den günstigeren Möglichkeiten zu Kapitalbeschaffung durch Ausgabe von Aktien und in der gleichzeitigen Übernahmeresistenz durch Ausschluss der Kommanditaktionäre von der operativen Geschäftsführung.

Aus diesem Grund bietet sich die Rechtsform vor allem für Familienunternehmen an, da die Mitglieder hier auch dann die Kontrolle behalten, wenn mehr als 50 % des Grundkapitals an der Börse verkauft werden. Auch börsenorientierte Sportvereine, öffentlichkeitswirksame Beispiele sind Profi-Fußball Vereine, wählen in der Praxis häufig die Rechtsform der KGaA.

**Tab. 2.1** Unternehmen und Beschäftigte nach zusammengefassten Rechtsformen in der BRD.  
(Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand: 2013)

Rechtsform	Unternehmen <sup>a</sup>				
	Insgesamt	Davon mit... bis... sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern			
		0 bis 9 <sup>b</sup>	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
Einzelunternehmer	2.326.230	2.270.161	53.929	2056	84
Personengesellschaften (z. B. OHG, KG)	448.761	386.978	47.425	11.787	2571
Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH, AG)	643.825	469.792	130.993	35.134	7906
Sonstige Rechtsformen	230.581	195.159	26.125	7222	1985
<i>Insgesamt</i>	<i>3.649.397</i>	<i>3.322.090</i>	<i>258.562</i>	<i>56.199</i>	<i>12.546</i>

<sup>a</sup>Unternehmen der Wirtschaftsabschnitte B-N und P-S mit steuerbarem Umsatz und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2013

<sup>b</sup>Einschließlich Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2013, aber mit steuerbarem Umsatz 2013

In Tab. 2.1 sind die Anzahl der Unternehmen in den verschiedenen Rechtsformen und die jeweilige Gesamtzahl der Beschäftigten einschließlich der Inhaber erfasst. Hierdurch soll ein Überblick über die Bedeutung der einzelnen Rechtsformen vermittelt werden.

### Kriterien für die Wahl der Rechtsform

Als Kriterien für die Wahl der jeweiligen Rechtsform gelten in erster Linie die folgenden Gesichtspunkte:

- Haftung: Im Vordergrund steht die Frage, ob sich die Haftung der Eigentümer auf das in das Unternehmen eingebrachte Gesellschaftsvermögen beschränkt (beschränkte Haftung) oder auch das Privatvermögen der Eigentümer einbezieht (unbeschränkte Haftung). Einzelunternehmung und Personengesellschaften sind durch unbeschränkte Haftung, Kapitalgesellschaften durch beschränkte Haftung gekennzeichnet.
- Leitung: Die Leitung des Unternehmens umfasst die nach innen wirksame Geschäftsführungsbefugnis und die nach außen gerichtete Vertretung, die Dritten gegenüber wirkt. Die gesetzlichen Regelungen sehen einen engen Zusammenhang zwischen Aufbringen der Kapitalanteile und Haftung einerseits sowie Leitungsbefugnis andererseits vor: Bei

der unpersönlichen Vereinigung von Kapitalanteilen mit beschränkter Haftung sind nur mittelbare persönliche Mitspracherechte vorgesehen.

- Gewinn- und Verlustbeteiligung: Die Regelungen der Gewinn- bzw. der Verlustbeteiligung richten sich im Wesentlichen nach dem Ausmaß der persönlichen Mitarbeit der Gesellschafter im Unternehmen, dem Gewicht des Kapitalanteils und der Haftung.
- Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten: Die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten werden nur begrenzt von der Rechtsform beeinflusst. Die Bereitschaft zur Überlassung von Kapital hängt im Wesentlichen von den wirtschaftlichen Zukunftsaussichten des Unternehmens und der Haftungsmaße, allerdings auch von den Haftungsbedingungen ab. Der Kapitalmarktzugang ist allerdings den Kapitalgesellschaften vorbehalten.
- Publizitätspflicht: Zwischen den verschiedenen Rechtsformen bestehen erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Informationspflichten gegenüber Eigentümern und Öffentlichkeit. Am weitesten gehen die Publizitätsanforderungen bei einer Aktiengesellschaft.
- Aufwendungen für die Rechtsform: Die unterschiedlichen Publizitätsanforderungen schlagen sich in unterschiedlich hohen finanziellen Aufwendungen für die Rechtsform nieder. Unterschiedlich hohe Aufwendungen ergeben sich außerdem in der Gründungsphase des Unternehmens.
- Steuerbelastung: Die unterschiedliche steuerliche Belastung von Unternehmungen verschiedener Rechtsform übt einen erheblichen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform aus. Durch die Anwendung unterschiedlicher Steuerarten, durch unterschiedliche Bemessungsgrundlagen und unterschiedlichen Tarifgestaltung ergeben sich hinsichtlich der Besteuerung des Gewinns und des Gewerbeertrags sowie des eingesetzten Vermögens und Gewerbekapitals verschiedene Belastungen. Gegenüber den Unterschieden in der laufenden Besteuerung, die durch Steuerbelastungsvergleiche ermittelt werden, treten die Unterschiede der Besteuerung bei Gründung, Umwandlung und Kapitalerhöhung an Bedeutung zurück.
- Unternehmenskontinuität: Einzelunternehmungen und auch teilweise Personengesellschaften werden bei Tod des Inhabers bzw. eines Gesellschafters existenziell in Frage gestellt, soweit der Gesellschaftsvertrag dies nicht anders regelt. Eigentümer sind jedoch zumeist an einer Rechtsform interessiert, die eine möglichst problemlose Regelung der Erbfolge oder des Gesellschafterwechsels ermöglicht. Demnach sind entsprechende Vorkehrungen im Gesellschaftsvertrag zu tätigen oder eine andere Rechtsform, bspw. eine Kapitalgesellschaft, zu wählen.

In Tab. 2.2 werden die Merkmale der wichtigsten Rechtsformen noch einmal veranschaulicht.

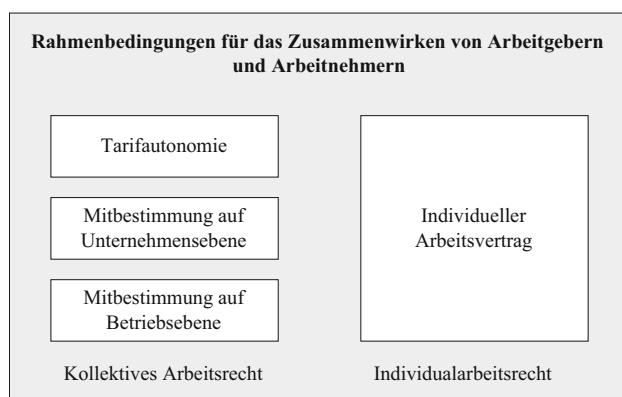
**Tab. 2.2** Merkmale ausgewählter Rechtsformen im Überblick

		Einzelunternehmung		Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften	
		OHG	KG	§§ 105–160 HGB	§§ 161–177 HGB	GmbH	AG
GRÜNDUNG	<i>Gesetzliche Grundlage</i>	§§ 1–104 HGB					
	<i>Mindestanzahl der Gründer</i>	1 (gleichzeitig Höchstzahl)	2	2	1	1	
	<i>Bezeichnung der Eigentümer</i>	Inhaber	Gesellschafter	Komplementäre & Kommanditisten	Gesellschafter	Aktionäre	
	<i>Firma</i>	Vor- und Zuname des Inhabers + Rechtsformzusatz	Name mind. eines Gesellschafters + Rechtsformzusatz	Name mind. eines Komplementärs + Rechtsformzusatz	Entweder Unternehmensgenstand oder Name mind. eines Gesellschafters + GmbH	I. d. R. Unternehmensgegenstand + AG	
	<i>Mindestkapital</i>	Nicht vorgeschrieben	Nicht vorgeschrieben	Nicht vorgeschrieben	25.000 € (Stammkapital), mind. zur Hälfte eingezahlt	50.000 € (Grundkapital)	
	<i>Formvorschriften</i>	Keine gesetzlichen (i. d. R. schriftlich)		Keine gesetzlichen (i. d. R. schriftlich)	Notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag	Notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag (Gründungsurkunde)	
	<i>Existenz</i>	Mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	Mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	Mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	Mit Eintragung in das Handelsregister	Mit Eintragung in das Handelsregister	

**Tab. 2.2** (Fortsetzung)

BESTAND	Haftung	Einzelunternehmung	Personengesellschaften			Kapitalgesellschaften	
			OHG	KG	GmbH	AG	
	Unbeschrankt persönlich	Unbeschrankt persönlich, solidarisch		<i>Komplementäre:</i> unbeschrankt persönlich <i>Kommanditisten:</i> beschrankt auf Kapitaleinlage	Beschrankt auf Kapitaleinlage (Nachschusspflicht vertraglich vereinbar)	Beschrankt auf Kapitaleinlage (Nachschusspflicht vertraglich vereinbar)	Beschrankt auf Kapitaleinlage
<i>Besteuerung des Gewinns</i>		Gewinn unterliegt der Einkommenssteuer; Steuersatz je nach Höhe der persönlichen Gesaeinkünfte zwischen 15 und 45 %, alle Gewinne gelten als dem Gesellschafter zugeflossen		Gewinn unterliegt der Körperschaftsteuer, Steuersatz 25 + 5,5 % Solidaritätszuschlag. Anteilseigner müssen ausgeschüttete Gewinne nur zur Hälfte besteuern (Halbeinkünfteverfahren)			
<i>Zuführung von Eigenkapital</i>		Begrenzt durch Privatvermögen (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Begrenzt durch Privatvermögen der Gesellschafter (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Günstiger als bei anderen Personengesellschaften durch die Haftungsbeschränkung der Kommanditisten	Günstiger als bei der KG, da Gesellschafter eine stärkere Rechtsstellung genießen	Günstiger als bei der GmbH, da Emission weiterer Aktien möglich und weitgehender Aktionärschutz	
<i>Zuführung von Fremdkapital</i>		Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschrankten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschrankten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschrankten Haftung der Komplementäre	Geringere Kreditwürdigkeit als bei den Personengesellschaften aufgrund der beschränkten Haftung	Höhere Kreditwürdigkeit als bei der GmbH aufgrund eines besseren Gläubigerschutzes	
<i>Geschäftsführung und Vertretung</i>	Allein durch Inhaber	I. d. R. durch alle Gesellschafter, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	I. d. R. durch alle Komplementäre, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	Allein durch die Geschäftsführung	Allein durch den Vorstand		

**Abb. 2.13** Ebenen der Arbeitsbeziehungen



## 2.4.2 Arbeitsbeziehungen

Mit Arbeitsbeziehungen sind die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeint, die sich auf verschiedenen Ebenen vollziehen. Häufig wird auch von **Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen** gesprochen oder die international geläufige Formulierung **Industrial Relations** verwendet. Die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und ihre wissenschaftliche Analyse werden auf mehreren Ebenen diskutiert. Zweckmäßig erscheint die Unterscheidung der Ebenen Staat, Tarifautonomie, Unternehmung, Betrieb und individueller Arbeitsvertrag (Abb. 2.13). Dabei stehen im Folgenden die Regelungen in der Bundesrepublik Deutschland im Vordergrund.

### **Staat**

Der Staat hält sich bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem weitgehend zurück. Er schafft allerdings die Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Das Grundgesetz begrenzt die Möglichkeiten der staatlichen Intervention. Besonders wichtig sind die Garantie der **Koalitionsfreiheit**, der **Tarifautonomie**, der freien Wahl des Arbeitsplatzes und der Schutz des Eigentums, dessen Sozialbindung jedoch zu beachten ist.

Daraus ergibt sich der Schutzbereich der Tarifautonomie als staatsfreier Raum und die Verpflichtung des Staates zur Neutralität. Die Koalitionsfreiheit garantiert die Bildung von Gewerkschaften. Der Staat darf keine Maßnahmen ergreifen, die den Bestand solcher Vereinigungen gefährden. Das Grundrecht der freien Wahl des Arbeitsplatzes bedeutet, dass der Staat nicht gegen den Willen des Arbeitnehmers Arbeitsverträge begründen darf. Aus dem Schutz des Eigentums folgt, dass letztlich die Eigentümer bzw. die Arbeitgeber die wirtschaftliche Verantwortung und Entscheidungskompetenz tragen. Aus der Sozialbindung ergibt sich jedoch, dass Beschränkungen der Entscheidungskompetenzen durch Mitbestimmung von den Unternehmern zu akzeptieren sind. Außerdem hat der Staat arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen entwickelt, die durch den Schutzgedanken wesentlich geprägt sind.

Die früheren weltanschaulich geprägten Gewerkschaften schlossen sich nach dem Verbot der Gewerkschaften im 3. Reich zu Einheitsgewerkschaften unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zusammen. Den Einzelgewerkschaften im DGB (z. B. IG Metall, ver.di) gehörten im Jahr 2010 6,19 Mio. Mitglieder (2009: 6,26 Mio. Mitglieder) an. Größte Gewerkschaften außerhalb des DGB sind der Deutsche Beamtenbund DBB (2010: 1,25 Mio. Mitglieder) und der 1956 nach einem Konflikt anlässlich einer Bundestagswahl wieder gegründete Christliche Gewerkschaftsbund CGB (2010: 0,28 Mio. Mitgliedern). Insgesamt sind im Jahr 2010 etwa 20 % der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland gewerkschaftlich organisiert. Im Vergleich dazu waren im Jahr 1980 ca. 32,5 %, in 1990 ca. 30,8 % und in 2000 ca. 24,7 % der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert. Dieser negative Trend, scheint sich allerdings in jüngster Zeit etwas abzuschwächen.

Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts bildeten die dem liberalen Gedankengut verhafteten Arbeitgeber in größerem Umfang **Arbeitgeberverbände**. Gegenwärtig sind die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände und – für die Wirtschaftsfachverbände wie z. B. dem Fachverband für die Elektroindustrie – der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) die Spartenverbände auf Arbeitgeberseite. Neben diesen freiwilligen Zusammenschlüssen bestehen Selbstverwaltungseinrichtungen: die **Kammern**. Unter ihnen finden sich bspw. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und berufsständische Kammern wie die Wirtschaftsprüferkammer. Spartenverband für die Industrie- und Handelskammern ist der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

### **Tarifautonomie**

Grundlegendes Merkmal der Arbeitsbeziehungen ist die soziale Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Das bedeutet: Beide Seiten vertreten zunächst ihre eigenen Interessen, sie tragen aber gemeinsam Verantwortung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Dabei wird unterstellt, dass in einer Gesellschaft stets ein beachtliches Konfliktpotential vorhanden ist. Die Bearbeitung und Handhabung der Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern liegt in den Händen der beiden beteiligten Gruppen. Das Arbeitskampfrecht dient der Kanalisierung dieser Konflikte. Der Staat legt also lediglich die „Spielregeln“ für den Umgang mit diesen Konflikten fest.

Als Grundlage der Arbeitsrechtsentwicklung gilt die Vertragsfreiheit, die als Voraussetzung für den selbst bestimmten Interessenausgleich gesehen wird. Da jedoch ein Übergewicht auf Seiten der Arbeitgeber vorherrscht, greift der Staat korrigierend in Form von Vorgaben und Normen ein. Das Ziel besteht darin, die Gegensätze zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu einem für beide Seiten angemessenen Ausgleich zu bringen.

Hauptmerkmal des Arbeitskampfrechts ist die Tarifautonomie. Das Tarifvertragsgesetz von 1956 regelt die Einzelheiten. Die **Tarifverträge** ordnen die Arbeitsbedingungen (Ordnungsfunktion) und schaffen Frieden zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (Friedensfunktion).

**Tarifvertragsparteien:** Tarifvertragsparteien können auf Arbeitnehmerseite nur Gewerkschaften, auf Arbeitgeberseite Arbeitgeberverbände oder einzelne Arbeitgeber sein. Wird

der Tarifvertrag zwischen einer oder mehreren Gewerkschaften und einem oder mehreren Arbeitgeberverbänden abgeschlossen, spricht man von einem Verbandstarifvertrag. Ist statt eines Arbeitgeberverbandes ein einzelner Arbeitgeber – meist sind das sehr große Unternehmungen – Vertragspartner, liegt ein Firmentarifvertrag vor.

BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) und DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) sind die Dachverbände auf Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerseite. Sie sind nicht tarifvertragsfähig. Die Dachverbände spielen gleichwohl als Interessenvertretungen im politischen Geschehen und im Rahmen der Arbeitsbeziehungen eine wichtige Rolle.

**Arten von Tarifverträgen:** Mantel- oder Rahmentarifverträge legen die allgemeinen Arbeitsbedingungen – z. B. Arbeitszeit, Urlaub, Kündigungsfristen u. ä. – fest. Die Lohn- bzw. Gehaltshöhe wird in Lohn- oder Gehaltstarifverträgen vereinbart. Schließlich werden Tarifverträge zu einzelnen Gegenständen – z. B. über gemeinsame Einrichtungen, Urlaubsabkommen u. ä. – abgeschlossen.

**Wirkungen von Tarifverträgen:** Der Abschluss eines Tarifvertrags hat Wirkungen auf die Parteien (obligatorische Wirkung) und auf die Mitglieder der Tarifvertragsparteien (normative Wirkung). Die Parteien sind nach Abschluss eines Tarifvertrags zur Einhaltung der Friedenspflicht, der Durchführungspflicht und der Einwirkungspflicht verpflichtet. Das heißt: Gewerkschaften und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände dürfen keine Kampfmaßnahmen mehr ergreifen. Sie müssen den Tarifvertrag in die Praxis umsetzen und auf ihre Mitglieder einwirken, wenn sich diese nicht an die getroffenen Vereinbarungen halten.

Für die Mitglieder der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände, die einen Tarifvertrag abschließen, gelten die Vereinbarungen über Löhne, Zulagen, Urlaub, Arbeitszeit usw. Man spricht in diesem Zusammenhang von Inhaltenormen. Es besteht überdies die Möglichkeit zu weiteren Vereinbarungen, z. B. über gemeinsame Einrichtungen der Tarifvertragsparteien. Ein Beispiel hierfür wäre eine Zusatzversorgungskasse. Abschlussgebote wie die Wiedereinstellungsklausel nach einem Arbeitskampf sind Beispiele für Abschlussnormen, an die die Mitglieder der Tarifvertragsparteien ebenfalls gebunden sind.

Die Tarifnormen sind Mindestnormen. Für den Arbeitnehmer günstigere Vereinbarungen sind möglich. Wenn Gesetzesnormen vorliegen, haben diese Vorrang vor dem Tarifvertrag.

Treten arbeitsrechtliche Streitigkeiten auf, so sind diese im Zweifelsfall vor der Arbeitsgerichtsbarkeit zu entscheiden. Die Arbeitsgerichtsbarkeit ist zuständig für

- Rechtsstreitigkeiten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aus dem Arbeitsverhältnis
- Die Frage des Bestehens oder Nichtbestehens eines Arbeitsverhältnisses
- Ansprüche aus Tarifverträgen
- Unerlaubte Handlungen im Rahmen eines Arbeitskampfes
- Kündigungsschutz

**Streik und Aussperrung:** Der Streik als Arbeitskampfmittel ist rechtmäßig, wenn er von einer tarifvertragsfähigen Partei – also von einer Gewerkschaft – geführt wird, nicht während der Friedenspflicht stattfindet und auf ein tarifvertragsfähiges Kampfziel gerichtet ist. Ein politischer Streik, der sich gegen den Gesetzgeber richtet, wird durch das Arbeitskampfrecht nicht abgedeckt. Die Arbeitgeberseite hat die Möglichkeit, das Arbeitskampfmittel Aussperrung einzusetzen. Hierunter versteht man den vorübergehenden Ausschluss von Arbeitnehmern von der Beschäftigung ohne Fortzahlung des Arbeitslohns. Das Bundesarbeitsgericht hat allerdings bestimmte Grenzen hinsichtlich des Umfangs der Aussperrung festgelegt.

### **Unternehmensebene**

Die vom Staat geschaffenen Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken von Arbeitnehmern und Arbeitgebern auf der überbetrieblichen Ebene stellen ein wichtiges Element der Arbeitsbeziehungen dar, das durch die **Mitbestimmungsgesetzgebung** in den Unternehmungen fortgeführt wird. Der Staat tritt als Verfassungsgeber für die Unternehmungen auf und legitimiert mit der Bestimmung der wichtigsten Organe und ihrer Besetzung Entscheidungsrechte und Macht bestimmter Gruppen.

In der Bundesrepublik Deutschland räumt die Wirtschaftsordnung dem Eigentumsrecht eine besonders starke Stellung ein: Die Eigenkapitalgeber haben das Recht, die Kernorgane des politischen Systems der Unternehmung ganz oder zumindest überwiegend zu besetzen. Die Eigenkapitalgeber bilden die primären Träger des Unternehmens. Aufgrund der Sozialbindung des Eigentums sieht der Gesetzgeber jedoch Mitbestimmungsregelungen der Arbeitnehmer vor. Das Problem der Mitbestimmungsregelungen besteht darin festzulegen, in welchem Maße die Arbeitnehmer, die eine enge Bindung an die Unternehmung aufweisen, an der Willensbildung beteiligt werden.

Das Mitbestimmungsrecht sieht vor, dass Arbeitnehmerrepräsentanten in den Unternehmensorganen vorhanden sind. Deshalb sind in den Aufsichtsräten neben den Anteilseignern auch Arbeitnehmer vertreten. Die Mitbestimmungsgesetzgebung legt außerdem fest, dass sich in Großunternehmen ein Mitglied der Geschäftsleitung dem Arbeits- und Personalbereich zuwendet. Dieses Vorstandsmitglied ist der Arbeitsdirektor.

Diese Bestimmungen sind etwas ausführlicher in Abschn. 2.3.4 über die Grundzüge der Mitbestimmung dargestellt.

### **Betriebsebene**

Als Betrieb wird im Mitbestimmungsrecht die arbeitstechnische Organisationseinheit unterhalb der Unternehmensebene betrachtet. Eine strikte Trennung von Unternehmens- und Betriebsebene ist allerdings nicht möglich und auch nicht zweckmäßig. Auch dem Gesetzgeber gelingt es nicht, diese Trennung konsequent durchzuhalten.

Die Mitbestimmung auf Betriebsebene ist durch das **Betriebsverfassungsgesetz** von 1972 geregelt. Die wichtigsten Bestimmungen sind in dem folgenden Abschnitt über die Grundzüge der Mitbestimmung zusammenfassend dargestellt.

Die Mitbestimmung auf Betriebsebene bezieht sich auf die arbeitstechnische Organisationseinheit unterhalb der Unternehmensebene.

### Individueller Arbeitsvertrag

Der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in der Bundesrepublik Deutschland entspricht, dass auch beim Abschluss von Arbeitsverträgen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern das Prinzip der Abschlussfreiheit gilt. Eine ausgewogene Machtbalance zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist allerdings nur selten gegeben. Sie liegt vor allem dann vor, wenn der Arbeitnehmer über seltene Qualifikationen verfügt. Da dies nur selten der Fall ist, sieht das Arbeitsrecht eine Fülle von **Schutzrechten** vor. Das Prinzip der Freiheit bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Arbeitsverträgen kann außerdem durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingeschränkt werden. Bei leitenden Angestellten bleibt der Spielraum jedoch relativ weit.

Ein wichtiges Merkmal des Arbeitsvertrages ist das **Direktionsrecht** des Arbeitgebers, der die vertraglich vereinbarten Arbeitsleistungen durch Weisung konkretisieren kann.

### 2.4.3 Grundzüge der Mitbestimmung

#### Mitbestimmung auf Unternehmensebene

Für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene sind die folgenden Gesetze maßgeblich:

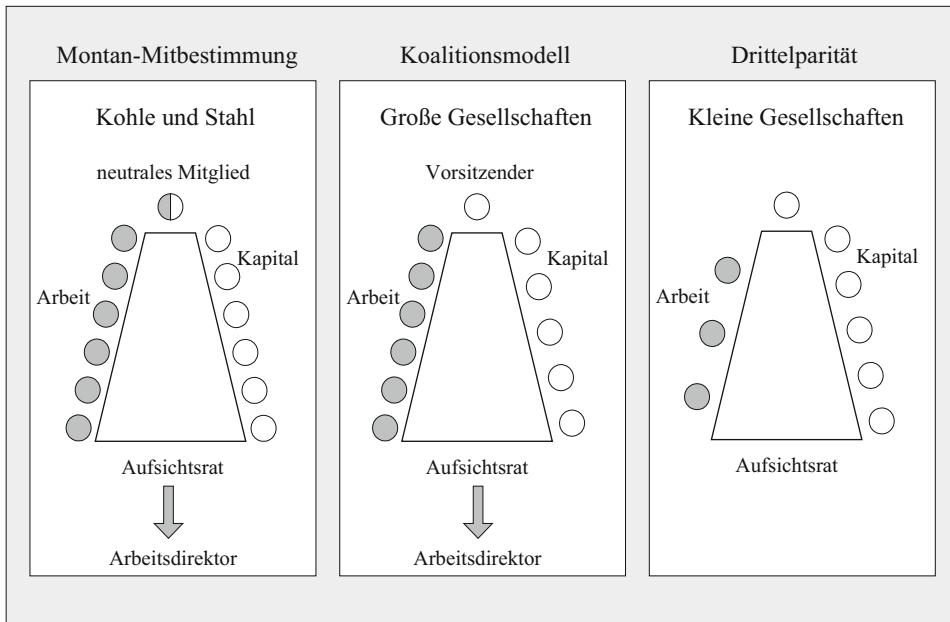
- das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das für Unternehmen im Bereich Kohle und Stahl gilt,
- das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1952, dessen Bestimmungen über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats von kleinen Gesellschaften nach wie vor gelten (seit 2004 durch das Drittelpartizipationsgesetz geregelt),
- das Mitbestimmungsgesetz von 1976, das besondere Regelungen für Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten vorsieht.

Abbildung 2.14 gibt einen Überblick über die Hauptregelungen dieser Gesetze:

**Montan-Mitbestimmung** Von den Regelungen der Montan-Mitbestimmung sind in den Unternehmen des Bergbaus und des Bereichs Eisen und Stahl rund hunderttausend Arbeitnehmer betroffen. Hauptkennzeichen dieser Regelungen sind:

- die gleiche Anzahl (Parität) von Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat,
- die Einrichtung des so genannten „neutralen Mitgliedes“ im Aufsichtsrat, das eine Pattsituation verhindern soll und vom Vertrauen beider Seiten getragen sein muss,
- der Arbeitsdirektor im Vorstand, der nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden darf.

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat müssen nur zum Teil Belegschaftsangehörige sein. Zum Ressort des Arbeitsdirektors gehören u. a. die Personalabteilung, die betriebliche Aus- und Weiterbildung, der betriebliche Sozialbereich, Arbeits- und Sozialrecht, Tariffragen, Arbeitssicherheit, Arbeitsgestaltung.



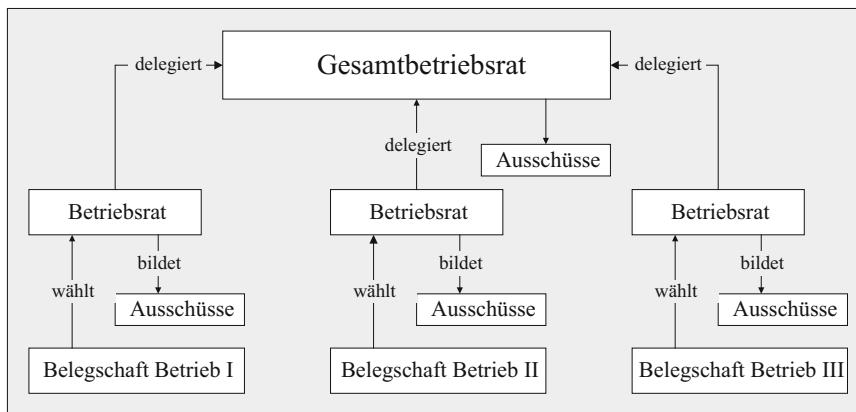
**Abb. 2.14** Mitbestimmung auf Unternehmensebene

**Drittelparität in kleinen Gesellschaften** Die Mitbestimmungen für kleine Kapitalgesellschaften mit weniger als 2.000 Beschäftigten waren bis 2004 in den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 geregelt. Seit 2004 gilt für diese das Drittelparteiengesetz. Betroffen von dieser Regelung sind in Deutschland Unternehmen mit – überschlägig geschätzt – insgesamt einer Million Arbeitnehmern.

In diesen Unternehmen stellen die Arbeitnehmer ein Drittel, die Anteilseigner zwei Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden von den Arbeitnehmern des Unternehmens gewählt. In Aufsichtsräte mit mehr als zwei Arbeitnehmervertretern können auch Betriebsfremde, z. B. Gewerkschaftsvertreter, gewählt werden.

**Koalitionsmodell in großen Gesellschaften** Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 gilt für größere Gesellschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten. In diesen Gesellschaften sind – ebenfalls überschlägig geschätzt – insgesamt etwa 4 Mio. Arbeitnehmer beschäftigt. Das Gesetz sieht ein Koalitionsmodell vor, das im Wesentlichen folgende Tatbestände umfasst:

- die gleiche Anzahl von Anteilseignern und Arbeitnehmern im Aufsichtsrat, wobei einer der Arbeitnehmervertreter leitender Angestellter ist.
- der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist aufgrund des Wahlverfahrens in der Regel der Seite der Anteilseigner zuzurechnen. Bei Stimmengleichheit gibt er den Ausschlag; stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist in der Regel ein Arbeitnehmervertreter.



**Abb. 2.15** Aufbau einer Arbeitnehmervertretung

- einen Arbeitsdirektor im Vorstand, der nach dem gleichen Modus wie die anderen Vorstandsmitglieder bestellt wird.

Ein Teil der Arbeitnehmersitze im Aufsichtsrat ist für die im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften reserviert. Das entsprechende Wahlverfahren sieht die Einschaltung von Wahlmännern oder Urwahl der Aufsichtsratmitglieder vor.

### Mitbestimmung auf Betriebsebene

Die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene ist durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1972 geregelt. Vorläufer dieses Gesetzes gab es bereits im 19. Jahrhundert, besonders aber während des Ersten Weltkriegs und danach in dem 1920 erlassenen Betriebsrätegesetz, das 1933 außer Kraft gesetzt wurde. Dem jetzt gültigen Gesetz ging das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 voraus. Im öffentlichen Dienst gilt das Personalvertretungsgesetz, das ca. 6–7 Mio. Arbeitnehmer betrifft. Für Betriebe ab mindestens 5 Arbeitnehmern gilt das Betriebsverfassungsgesetz. Freilich sind nicht in allen Unternehmen in denen dies nach dem BetrVG möglich wäre, Betriebsräte auch tatsächlich eingerichtet. Vom BetrVG könnten maximal etwa 22 Mio. Arbeitnehmer betroffen sein. In der Realität ist die Zahl der durch die Bildung von Betriebsräten betroffenen Arbeitnehmer jedoch wesentlich geringer.

### Organe des Betriebsverfassungsgesetzes

Die wichtigsten Organe des Betriebsverfassungsgesetzes sind **Betriebsrat**, **Betriebsversammlung**, **Betriebsausschuss** und **Jugend- und Auszubildendenvertretung**. Zur Beilegung von Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber kann in bestimmten Fällen eine **Einigungsstelle** eingerichtet werden, der die gleiche Anzahl von Beisitzern von Betriebsrats- und Arbeitgeberseite angehört und der ein unparteiischer Vorsitzender vorsteht.

Abbildung 2.15 zeigt den Aufbau der Arbeitnehmervertretung in einem großen Unternehmen mit mehreren Betrieben.

**Betriebsrat** Nach dem Betriebsverfassungsgesetz können in Betrieben mit mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, Betriebsräte gewählt werden. Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Arbeitnehmer, wobei seine Mitwirkungsrechte in den verschiedenen Angelegenheiten unterschiedlich weit gehen. Wie groß der jeweilige Betriebsrat ist, richtet sich nach der Mitarbeiterzahl.

Die Belegschaft eines jeden Betriebes wählt einen Betriebsrat für ihren Betrieb. Die Amtszeit des Betriebsrats beträgt vier Jahre. Der Betriebsrat ist die Interessenvertretung der Arbeitnehmer eines Betriebes. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, werden in größeren Betrieben Betriebsratsmitglieder ganz für diese Aufgabe freigestellt. Da die zu bewältigenden Aufgaben unterschiedliche Gebiete betreffen, werden häufig Ausschüsse mit Spezialaufgaben gebildet.

In größeren Unternehmen mit mehreren Betrieben kann außerdem ein Gesamtbetriebsrat gebildet werden, in den alle Betriebsräte einige Mitglieder entsenden. Der Gesamtbetriebsrat wird also nicht direkt gewählt. In Konzernen, die wiederum mehrere Unternehmungen umfassen, kann darüber hinaus ein Konzernbetriebsrat gebildet werden.

**Betriebsversammlung** Mindestens einmal im Vierteljahr beruft der Betriebsrat eine Betriebsversammlung ein, bei der ein Rechenschaftsbericht abgelegt wird. Die Betriebsversammlung findet während der Arbeitszeit statt. Arbeitgeber und Gewerkschaftsvertreter können an der Versammlung teilnehmen.

**Jugend- und Auszubildendenvertretung** Das Betriebsverfassungsgesetz sieht eine besondere Jugend- und Auszubildendenvertretung vor. Sie hat die Aufgabe, die besonderen Interessen der Jugendlichen in Fragen der Berufsbildung, des Jugendschutzes usw. zu vertreten und insbesondere dafür zu sorgen, dass diese Interessen in der Betriebsratsarbeit berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck ist ein Teilnahmerecht an den Betriebsratssitzungen im Gesetz verankert.

**Sprecherausschuss** In Deutschland ist in Betrieben mit mindestens zehn leitenden Angestellten der Sprecherausschuss die Interessenvertretung dieser Arbeitnehmergruppe. Die Bestimmungen über die Wahlperiode (vier Jahre), die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber, die Bildung von Unternehmens- bzw. Konzernsprecherausschuss und die inhaltlichen Mitbestimmungsrechte sind weitgehend analog zum BetrVG geregelt.

### **Umfang und Gegenstand der Mitbestimmung**

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht unterschiedlich weitgehende Mitwirkungsrechte vor, die von der Information bis zum Einspruchsrecht reichen. Außerdem wird zwischen folgenden Gebieten unterschieden: soziale Angelegenheiten, Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, personelle Angelegenheiten und wirtschaftliche Angelegenheiten. Besonders weitgehende Rechte sind in sozialen Angelegenheiten vorgesehen. Bei wirtschaftlichen Angelegenheiten besteht hauptsächlich ein Informations- und Beratungsrecht.

**Soziale Angelegenheiten** Als soziale Angelegenheiten werden Fragen der Arbeitszeit und der Urlaubsregelung, der Lohnauszahlung, des Lohnsystems, der Verwaltung von Sozialeinrichtungen, der Unfallverhütung, der Betriebsordnung usw. bezeichnet. In diesen Fragen besteht ein Mitbestimmungsrecht. Der Betriebsrat ist hier an allen Entscheidungen beteiligt.

**Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung** Über geplante Maßnahmen auf den Gebieten der Arbeitsplatz-, Ablauf- und Umgebungsgestaltung hat der Arbeitgeber den Betriebsrat rechtzeitig zu informieren. Die vorgesehenen Maßnahmen sind mit ihm zu beraten. Dabei sollen die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaften berücksichtigt werden. Soweit besondere Belastungen für die Arbeitnehmer auftreten, besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

**Personelle Angelegenheiten** Die personellen Angelegenheiten umfassen drei Bereiche: allgemeine personelle Angelegenheiten, Fragen der Berufsbildung und personelle Einzemaßnahmen. Zu den allgemeinen personellen Angelegenheiten gehört die Personalplanung, bei der ein Informations- und Beratungsrecht besteht. Der Betriebsrat kann die Einführung der innerbetrieblichen Stellenausschreibung verlangen, wobei allerdings die Stelle später mit einem Betriebsangehörigen oder einem betriebsfremden Bewerber besetzt werden kann. Außerdem bestehen verschiedene Beteiligungsrechte bei der Aufstellung von Beurteilungs- und Auswahlrichtlinien. In Fragen der Berufsbildung hat der Betriebsrat hauptsächlich ein Informations- und Beratungsrecht. Bei personellen Einzemaßnahmen gehen die Rechte des Betriebsrats wieder weiter. Der Betriebsrat muss über jede Einstellung, Versetzung, Ein- oder Umgruppierung vorher informiert werden. In bestimmten, im Gesetz einzeln genannten Fällen kann der Betriebsrat seine Zustimmung zu diesen Maßnahmen verweigern. Kündigungen sind nur wirksam, wenn vorher der Betriebsrat hierzu gehört wurde. Auch hier kann er in bestimmten Fällen der Kündigung widersprechen.

**Wirtschaftliche Angelegenheiten** Als wirtschaftliche Angelegenheiten werden u. a. die finanzielle Lage, Produktions-, Absatz- und Investitionsprobleme genannt. In solchen Angelegenheiten hat der Betriebsrat ein Informations- und Beratungsrecht. In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten ist ein Wirtschaftsausschuss vorgesehen, in dem Arbeitgeber und Betriebsratsmitglieder die entsprechenden Unterlagen erörtern. Ein weitgehendes Mitbestimmungsrecht besteht bei Betriebsstilllegungen, Verlegungen von Betrieben und ähnlich weitreichenden Angelegenheiten, wobei sich dieses Recht auf den Interessenausgleich und die Lösung der damit verbundenen Probleme richtet.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden: In sozialen Angelegenheiten bestehen besonders weitgehende Mitbestimmungsrechte; in wirtschaftlichen Angelegenheiten bestehen hauptsächlich Informations- und Beratungsrechte.

## 2.5 Technologisches Umfeld

Für neu zu gründende Unternehmen besteht die Möglichkeit, innerhalb gewisser Grenzen, Rahmenbedingungen selbst zu wählen. Mit der Geschwindigkeit, mit der technologische Veränderungen heute in Erscheinungen treten, und uns in Zukunft begleiten werden, spielt insbesondere das technologische Umfeld eine entscheidende Rolle. Hierbei sind Kommunikation, Infrastruktur und Clusterbildung die wesentlichen Aspekte.

### 2.5.1 Kommunikation

Die Möglichkeiten der Kommunikation haben sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert. Ausschlaggebend dafür sind in erster Linie Innovationen im Bereich der Informationstechnik (IT). Mittlerweile ist es möglich eine Vielzahl von Datenmengen und Informationen binnen kürzester Zeit um den ganzen Globus senden. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten und Gestaltungsspielräume für Unternehmen. Die Kommunikation mit Tochtergesellschaften oder Mitarbeitern im Ausland funktioniert per Knopfdruck. Für Mitarbeiter auf unterschiedlichen Kontinenten und in verschiedenen Zeitzonen ist es möglich, ohne Pause an Projekten zu arbeiten. Die Anwesenheit eines Mitarbeiters vor Ort ist nicht mehr zwingend erforderlich, so dass er einen großen Teil seiner Arbeit von zu Hause aus oder unterwegs erledigen kann.

Damit einher gehen auch neue Risiken für ein Unternehmen. Zum einen müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, die neuen Technologien auch gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen, was für das Unternehmen bedeutet, dass die Mitarbeiter hoch qualifiziert und durch Weiterbildung ständig auf dem Laufenden gehalten werden müssen. Des Weiteren muss sichergestellt sein, dass die technischen Geräte, die man nun braucht, jedem Mitarbeiter kostengünstig zur Verfügung gestellt werden. Außerdem spielt sowohl die Sicherheit als auch die Speicherung der versendeten Daten eine entscheidende Rolle. Es muss sichergestellt sein, dass kein unbefugter Dritter Zugang zu ihnen hat oder dass sie nicht verloren gehen, da ein unbefugter Zugang zu firmeninternen Daten die Existenz eines Unternehmens bedrohen kann. Daher müssen Firmen zunehmend in ihre IT-Sicherheit investieren, was zu erhöhten Kosten führt.

### 2.5.2 Infrastruktur

Ein weiterer wichtiger Baustein im Bereich des technologischen Umfeldes ist die Infrastruktur. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass der Zugang zu Versorgungsquellen wie Strom und Wasser gesichert ist, aber auch der Zugang zu Kommunikations- und Verkehrsquellen spielt mittlerweile eine entscheidende Rolle. Hierbei spricht man von technischer Infrastruktur. Die einzelnen relevanten Arten der Infrastruktur sind von Branche zu Branche zwar unterschiedlich wichtig, jedoch kann heute kaum ein Unternehmen ohne geeigneten

Anschluss an das Internet oder ohne Verbindungen zum öffentlichen Verkehr, durch bspw. Bahnhöfe, Autobahnen, oder See- und Flughäfen existieren. Für ein Unternehmen im produzierenden Sektor ist es besonders wichtig, dass die Zulieferer, die ihm teilweise täglich Materialien liefern, gute Verbindungen zum jeweiligen Standort haben. Hierbei ist insbesondere eine gute Verkehrsanbindung wichtig, das heißt, eine größere Autobahn, ein größerer Bahnhof bzw. ein Standort in der Nähe eines größeren Verkehrsknotenpunktes ist von Bedeutung. Des Weiteren muss die gesamte Logistik berücksichtigt werden.

Bei einem Dienstleistungsunternehmen mit vielen Mitarbeitern ist eine Verbindung an den öffentlichen Nahverkehr oder eine gute Erreichbarkeit mit dem PKW für die Mitarbeiter wichtig. Bei häufigem Kundenkontakt fallen hohe Kosten an, wenn die Mitarbeiter weite Anfahrwege zu den Kunden haben, weil ihr Unternehmen an einem ungünstig gelegenen Standort angesiedelt ist.

Auch die soziale Infrastruktur spielt eine wichtige Rolle. Hierbei geht es vor allem darum, inwiefern Mitarbeiter die Region attraktiv finden, bzw. aus Sicht der Unternehmen, ob es für sie ohne größeren Aufwand möglich ist, an geeignete Mitarbeiter zu kommen. Hierbei spielt der Zugang zu Technologie oder Humankapital eine große Rolle. So ist die Nähe zu Bildungseinrichtungen förderlich, um die Aus- und Weiterbildung der aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter zu sichern. Weiterhin ist es relevant, ob es in der Region kulturelle Einrichtungen, genügend Ärzte und Handwerker gibt und ob die öffentliche Sicherheit durch Feuerwehr und Polizei gewährleistet werden kann.

Da optimale Bedingungen nur schwer herstellbar sind, siedeln sich Firmen mit ähnlichen Voraussetzungen und Bedürfnissen oft in sog. Industrie- oder Branchenclustern an, was die Clusterbildung vorantreibt.

### 2.5.3 Clusterbildung

Unter Clusterbildung versteht man ein System untereinander vernetzter Unternehmen und Einrichtungen, die als Ganzes wertvoller sind als die Summe der einzelnen Elemente des Systems. Das bedeutet, dass in einem solchen Cluster die Partner von den Synergieeffekten profitieren, die sich aus inhaltlicher und räumlicher Nähe ergeben. Weiterhin ergeben sich positive Agglomerationsvorteile, wenn Zulieferer direkt vor Ort angesiedelt sind, also komplementäre oder aufeinander aufbauende Wertschöpfungskettenglieder in einem Cluster zusammenkommen. Beispielsweise fallen so die Kosten für den Transport und die Lagerhaltung deutlich geringer aus. Je mehr Unternehmen sich an einem solchen Cluster ansiedeln, desto eher wird eine betroffene Kommune bereit sein, die Telekommunikations- bzw. Verkehrsinfrastruktur auszubauen. Außerdem werden sich mehr Mitarbeiter in dieser Region ansiedeln. Die größten Verbundeffekte werden erzielt, wenn sich mehrere Unternehmen aus derselben Branche oder aus verwandten Branchen ansiedeln. Prominente Beispiele sind hier das Silicon Valley und die Automobilindustrie im Großraum Stuttgart.

Bei der Überschreitung eines optimalen Wertes können die Agglomerationsvorteile in Nachteile umschlagen. Urbanisierungsnachteile wie hohe Grundstückpreise wären hierzu

ein Beispiel. Nachteilig würde sich auch eine Ansammlung zu vieler konkurrierender Unternehmen auswirken. Ein starker Verdrängungswettbewerb beim Kampf um Marktanteile ist eine mögliche Folge.

---

## 2.6 Die Standortentscheidung

Für ein schon bestehendes Unternehmen sind die verschiedenen Unternehmensumfelder als Rahmenbedingung gegeben. Für neu zu gründende Unternehmen besteht die Möglichkeit, diese Rahmenbedingungen innerhalb gewisser Grenzen selbst zu wählen. Dies geschieht, wenn so genannte Standortentscheidungen getroffen werden. Vor allem vor dem Hintergrund politischer Veränderungen, welche die Grenzen zwischen Staaten durchlässiger gestalten (bspw. die EU-Osterweiterung), und der Verbesserung von Transportsystemen und Informations- und Kommunikationssystemen (z. B. des Internets) wird deutlich, dass sich die Unternehmenstätigkeit immer mehr internationalisiert hat. Somit stehen den Unternehmen heutzutage weltweite Standortalternativen zur Wahl.

Die Standortentscheidung bzw. die Standortwahl wird in der Betriebswirtschaftslehre als konstitutive Entscheidung eingeordnet. Mit dieser Einordnung wird zum Ausdruck gebracht, dass ein Handlungsrahmen auf längere Sicht maßgeblich wird und dieser Rahmen auch nur sehr bedingt änderbar ist.

Als Standort wird der geographische Ort bezeichnet, an dem ein Unternehmen Produktionsfaktoren einsetzt, um Leistungen zu erstellen. Die Aktivitäten eines Unternehmens können auf mehrere Orte verteilt werden. Als Standortentscheidung wird die Entscheidung über die Aufspaltung und Verteilung der Standorte eines Unternehmens bezeichnet. Insbesondere in wachsenden Unternehmen kommen deshalb diese Entscheidungen nicht allzu selten vor.

Auf die Standortentscheidung wirken letztlich alle Faktoren ein, die oben als gesellschaftliche, wirtschaftliche, rechtliche und technologische Rahmenbedingungen angesprochen worden sind.

Die betriebswirtschaftliche Standortlehre stellt auf die Entscheidungssituation des einzelnen Unternehmens bei der Festlegung des Standorts, der so genannten Standortwahl, ab. Es können drei Typen der Standortwahl unterschieden werden:

- Die Unternehmensgründung
- Die Unternehmensverlagerung
- Die Verlagerung von Teilbereichen von Unternehmen (bspw. die Errichtung von Filialen oder eines Auslieferungslagers)

Die Unternehmensgründung ist grundsätzlich der schwierigste Typ der Standortentscheidung. Die Anzahl unbekannter Variablen, die auf den Unternehmensgründer einwirken, ist hier sehr hoch. Daraus resultiert eine hohe Unsicherheit bezüglich der Unternehmens- und

Umfeldentwicklung. Darüber hinaus ist der Informationsstand im Vergleich zu dem der anderen Entscheidungstypen relativ gering und die Informationsbeschaffungsmöglichkeiten sind gerade für so genannte Existenzgründer sehr begrenzt.

Unternehmensverlagerungen sind meist durch das Fehlen von Erweiterungsgrundstücken motiviert. Aber auch eine Änderung von Absatz- und Beschaffungsmarktbedingungen kann ein Grund für die Verlagerung eines Unternehmens darstellen. Dies geschieht häufig mit dem Motiv Kostenvorteile oder steuerliche Vorteile (v. a. bei ausländischen Standorten) wahrzunehmen. Die Risiken und Unsicherheiten der Unternehmensverlagerung fallen generell geringer aus als bei einer Unternehmensgründung. Allerdings entstehen auch hier Standort-Risiken, wenn bspw. alte Geschäftsverbindungen abgebrochen werden müssen.

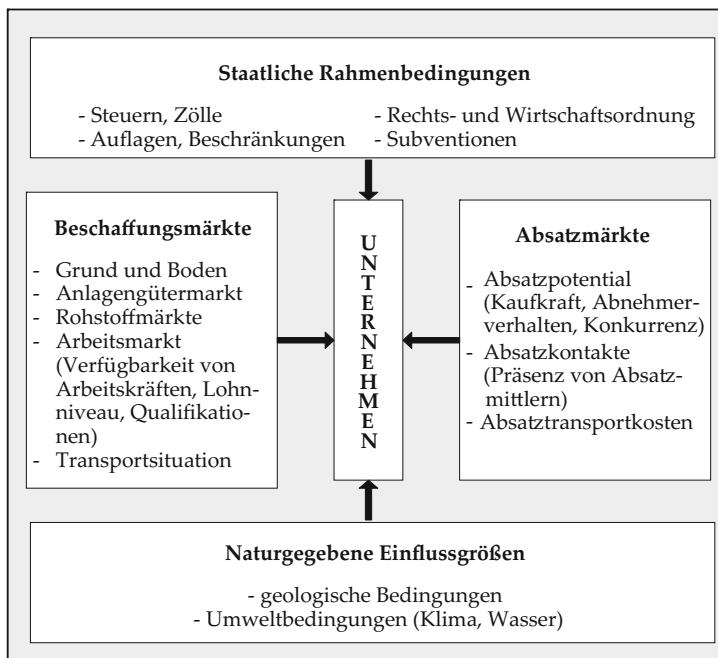
Werden nur Teilbereiche von Unternehmen verlagert, so kann dies mehrere Ursachen haben. Zum einen kann Platzmangel dazu führen, dass sich ein Unternehmen von einem Teilbereich geographisch trennt oder günstigere Arbeitskräfte bieten die Errichtung eines Zweigwerkes in strukturschwachen Regionen an. Zum anderen stellt sich für Unternehmen dann die Überlegung einen Teilbereich zu verlagern, wenn dadurch eine größere Kundennähe erreicht werden kann (z. B. durch die Errichtung eines Zwischenlagers) oder Produktionskostensparnisse realisiert werden können (z. B. durch die Verlagerung der Produktionsstätte nach Osteuropa oder Südostasien).

Im Hinblick auf Industriebetriebe wird die Analyse meist auf die Kosten des Standorts eingegengt. Gesucht wird der Standort, an dem die Transportkosten für die Produktionsfaktoren und die abgesetzten Produkte möglichst gering sind. Man spricht in diesem Fall von den Transportkosten minimierenden Standort. Diese Sichtweise wird insbesondere im Hinblick auf Handelsbetriebe erweitert. Hier werden auch die an verschiedenen Standorten unterschiedlichen Absatzmöglichkeiten und damit sowohl positive als auch negative Gewinnkomponenten einbezogen. Abbildung 2.16 gibt eine Übersicht über wichtige, regelmäßig bei den Überlegungen zur Standortwahl berücksichtigte Faktoren.

Diese keineswegs komplette Liste macht deutlich, dass neben dem wirtschaftlichen Umfeld im engeren Sinne auch die naturgegebenen Einflussgrößen, wie die Verfügbarkeit von Wasser, die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen wie Steuern und Subventionen sowie die Ausgestaltung des Bildungssystems (z. B. die Präsenz einer Hochschule, die qualifizierte Absolventinnen und Absolventen bereitstellt) von Bedeutung ist.

Ein günstiger Standort kann nicht allein durch die isolierte Betrachtung der Höhe der Lohnkosten oder der Höhe der Steuern identifiziert werden. Bei einer Gesamtbetrachtung der an einem Standort anfallenden Aufwendungen und Erträge haben die dort vorhandene Infrastruktur und eine Reihe weiterer Faktoren einen wesentlichen Einfluss: z. B. die an einem Standort vorhandenen leistungsfähigen Zulieferbetriebe, die Instandhaltungskapazität, der Zugang zu spezialisierten Produktionsfaktoren und Mitarbeitern, zu Informationen, zu Institutionen und Dienstleistungen unterschiedlicher Art.

Im Idealfall ist an einem Standort eine Kombination von Branchen angesiedelt, die sich wechselseitig ergänzen, z. B. als Zulieferer, Abnehmer oder Kooperationspartner.



**Abb. 2.16** Einflussfaktoren von Standortentscheidungen (in Anlehnung an Steiner 1984, S. 117 f.)

In diesem Zusammenhang wird von einem Standortparadox gesprochen: Einerseits entwickelt sich die Globalisierung der Wirtschaft, die durch eine hohe Transport- und Kommunikationsgeschwindigkeit gekennzeichnet ist und damit weltweite Kooperationen zulässt. Andererseits ist der Standort mit unmittelbaren Kontakten und Kooperationsmöglichkeiten eine wichtige Grundlage für den Wettbewerbserfolg.

## Weiterführende Literatur

- Endruweit, G., Gaugler, E., Staehle, W.H., Wilpert, B. (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Österreich – Schweiz. De Gruyter Verlag, Berlin (1985)
- Gerum, E.: Unternehmensordnung. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10. Aufl., S. 225–311. UTB Verlag, Stuttgart (2009)
- Haberstock, L., Breithecker, V., Klapdor, R.: Einführung in die Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 16. Aufl. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2013)
- Hanau, P., Adomeit, K.: Arbeitsrecht, 14. Aufl. Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied (2007)
- Hansen, U., Schrader, U.: Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. Die Betriebswirtschaft **65**(4), 373–395 (2005)

- Hillmann, K.H.: Wörterbuch der Soziologie, 5. völlig überarb. u. erw. Aufl. Kröner Verlag, Stuttgart (2007)
- Hueck A., Hueck, G., Windbichler, C.: Gesellschaftsrecht, 23. Aufl. Beck, München (2013)
- Hutzschenreuter, T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 5., überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2013)
- Kittner, M.: Arbeitskampf. Geschichte, Recht, Gegenwart. Beck, München (2005)
- Kupsch, P.: Steuersystem. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10. Aufl., S. 178–224. UTB Verlag, Stuttgart (2009)
- Müller-Jentsch, W.: Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung, 2., überarb. u. erw. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt a. M. (1997)
- Porter, M.E.: Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen. In: Porter, M.E. (Hrsg.) Wettbewerb und Strategie, S. 207–301. Campus Verlag, München (1999)
- Scheffler, W.: Besteuerung der Unternehmen, Bd. I: Ertrag-, Substanz- und Verkehrssteuern, 12. Aufl. Heidelberg 2012; Bd. II: Steuerbilanz und Vermögensaufstellung, 7. Aufl. Müller Verlag, Heidelberg (2012)
- Schneider, F., Enste, D.: Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit: Umfang, Ursachen, Wirkungen und wirtschaftspolitische Empfehlungen. Oldenbourg Verlag, München (2000)
- Schreiner, U.: Besteuerung der Unternehmen, 3. Aufl. Springer, Berlin (2012)
- Steiner, M.: Konstitutive Entscheidungen. In: Bitz, M., Domsch, M., Ewert, R., Wagner, F. (Hrsg.) Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 5., völlig überarb. Aufl., S. 57–104. Vahlen Verlag, München (2005)
- Wächter, H.: Mitbestimmung – Politische Forderung und betriebliche Reaktion. Vahlen Verlag, München (1983)
- Wagner, F.W.: Besteuerung. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 5., völlig überarb. Aufl., S. 407–478. Vahlen Verlag, München (2005)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- sind Sie vertraut mit dem Strategischen Planungsprozess,
- kennen Sie die verschiedenen Ziel- und Planungsebenen,
- wissen Sie, was das MOST-Konzept ist,
- kennen Sie die Funktionen und Klassifizierung von Zielen,
- können Sie zwischen dem Stakeholder- und dem Shareholder-Value-Ansatz unterscheiden,
- können Sie Ziele in Systeme einordnen, sie in Beziehung zueinander setzen und hierarchisieren,
- können Sie mit den Instrumenten der Situationsanalyse umgehen,
- wissen Sie, was die verschiedenen Wettbewerbsstrategien sind,
- kennen Sie die SMART-Regel.

## 3.1 Grundlagen

Der strategische Planungsprozess ist eine der wichtigsten Funktionen des Managements. Er beginnt idealtypisch bei der Bildung von Zielen und reicht bis hin zu der Verwirklichung von Strategien. Im Folgenden wird der strategische Planungsprozess in fünf Phasen gegliedert. Anhand dessen werden die folgenden Unterkapitel erläutert.



**Abb. 3.1** Strategischer Planungsprozess (in Anlehnung an Bea und Haas 2009, S. 58)

### 3.1.1 Strategischer Planungsprozess

Beginnend mit der Bildung von Zielen ist es anschließend erforderlich, dass ein Unternehmen zunächst die aktuelle und zu erwartende Umwelt sowie die eigenen aktuellen und zukünftigen Stärken und Schwächen analysiert. Auf Grundlage dieser Ergebnisse können Strategien zur Erreichung der Ziele formuliert und ausgewählt werden, um sie anschließend umzusetzen (Abb. 3.1).

**Zielbildung** Jeder strategische Planungsprozess setzt Ziele voraus, an denen sich das Unternehmen ausrichten und orientieren kann.

Unter Zielen versteht man erwünschte künftige Zustände oder Entwicklungsprozesse bzw. generelle Verhaltensvorschriften, die ein Unternehmen zu erreichen versucht. Ziele haben immer einen normativen Charakter. Ihnen zugrunde liegt stets die Frage danach, wie etwas sein bzw. wie etwas erreicht werden sollte. Strategische Ziele müssen geplant und schriftlich formuliert werden, denn sie können nicht als gegeben vorausgesetzt werden. Dazu müssen sie zueinander in Beziehung gesetzt, konkretisiert und im Zuge des strategischen Planungsprozesses umgesetzt werden.

**Umweltanalyse** Die Umweltanalyse schafft zusammen mit der Unternehmensanalyse die informationelle Voraussetzung für die Formulierung der Unternehmensstrategie. Aufgabe der Umweltanalyse ist es, das Unternehmen für die Umwelt zu sensibilisieren, relevante Umweltsegmente zu identifizieren sowie Chancen und Risiken des externen Umfeldes aufzuspüren. Die Umweltanalyse bezieht sich nicht nur auf das nähere Umfeld des jeweiligen Geschäfts, sondern auch auf die weitere Umwelt. Damit sollen allgemeine Entwicklungen, Trends, gesellschaftliche Strömungen, politische sowie Wettbewerbsstrukturen erkannt werden, um möglichen Diskontinuitäten und unerwarteten Ereignissen zuvor zu kommen.

**Unternehmensanalyse** Das Gegenstück zur Umweltanalyse bildet die Unternehmensanalyse. Ihr Ziel ist es, gegenwärtige und zukünftige Stärken und Schwächen des

---

Unternehmens aufzuzeigen. Dazu werden die interne Ressourcensituation analysiert und mögliche Wettbewerbsvorteile/-nachteile identifiziert. Analyseinstrumente sind u. a. die Portfolio-Analyse, die Erfahrungskurve, der Produktlebenszyklus und die Wertkettenanalyse.

In der gängigen Literatur wird häufig die Umwelt- und Unternehmensanalyse als SWOT-Analyse bezeichnet. Dabei werden im Rahmen der Unternehmensanalyse die Stärken („Strengths“) und Schwächen („Weaknesses“) aufgedeckt. Im Gegensatz dazu untersucht die Umweltanalyse die Chancen („Opportunities“) und Risiken („Threats“) des Unternehmens.

**Strategiewahl** In dieser Phase des strategischen Planungsprozesses werden Strategien formuliert, um die bereits in der ersten Phase gebildeten Ziele zu verwirklichen. Dabei wird aus der Vielzahl alternativer Strategien nun jene gewählt, die unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der zu erwartenden Chancen und Risiken den größtmöglichen Beitrag zur Zielerreichung verspricht. Die Strategien werden anhand ihres Zielerreichungsgrades, der internen Durchführbarkeit wie auch ihres Ressourcenbedarfes bewertet.

**Strategieverwirklichung** Die Phase der Strategieverwirklichung, die auch als Strategieimplementierung bezeichnet wird, umfasst alle Aktivitäten, die zur Verwirklichung einer Strategie erforderlich sind. Dabei sind drei Aufgaben zu berücksichtigen:

- Sachliche Aufgabe: Zerlegung einer Strategie in Einzelmaßnahmen
- Organisatorische Aufgabe: Ablauforganisation der Strategieimplementierung festlegen
- Personale Aufgabe: Schaffung von persönlichen Voraussetzungen

Zur erfolgreichen Implementierung ist die richtige Kommunikation zwischen den Beteiligten von großer Bedeutung, denn sie ermöglicht ein einheitliches Verständnis der Strategie und führt zu deren Akzeptanz.

### 3.1.2 Ziel- und Planungsebenen

Die Planungssysteme in den Unternehmungen unterscheiden sich in vielen Einzelheiten, insbesondere durch die Dauer der Durchführung. Jedoch besteht eine wichtige Gemeinsamkeit, dass oftmals dreigliedrige Planungssysteme anzutreffen sind. Sie umfassen meist die Langfristplanung, die strategische Planung und die operative Planung. Tabelle 3.1 fasst diesen Zusammenhang noch einmal grafisch zusammen.

Unter Planung wird in diesem Zusammenhang ein antizipatives Entscheiden verstanden. Das bedeutet: Es muss im Vorhinein entschieden werden, was zu tun ist. Dabei bildet die jeweils längerfristig angelegte Planung den Rahmen für die nächste Planungsebene.

**Tab. 3.1** Ziel- und Planungsebenen

Zielebene	Fristigkeit	Planungsebenen
<i>Leitidee</i>	Mehrere Jahrzehnte	Langfristplanung
<i>Strategien</i>	z. B. 5–10 Jahre	Strategische Planung
<i>Periodenziele</i>	z. B. 1–2 Jahre	Operative Planung

Die Langfristplanung, die sich auf Zeiträume von mehreren Jahrzehnten beziehen kann, hat die langfristige und generelle Zielplanung zum Gegenstand. Aus ihr resultieren die Leitideen eines Unternehmens und die Grundsätze zu ihrer Realisierung. Leitideen stellen eine Orientierungshilfe für die Unternehmensmitglieder dar. Jede Unternehmung braucht griffige und allseits akzeptierte Ideen als treibende Kraft. Sie bilden den strategischen Rahmen für alle Handlungen des Unternehmens. Innerhalb dieses Rahmens können längerfristig angestrebte Handlungen und Wege zu diesen Zielen festgelegt werden.

Die strategische Planung erstreckt sich häufig auf einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren. Sie umfasst die Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der von außen auf das Unternehmen einwirkenden Chancen und Risiken. Auf dieser Grundlage werden die Ziele für den Planungszeitraum festgelegt.

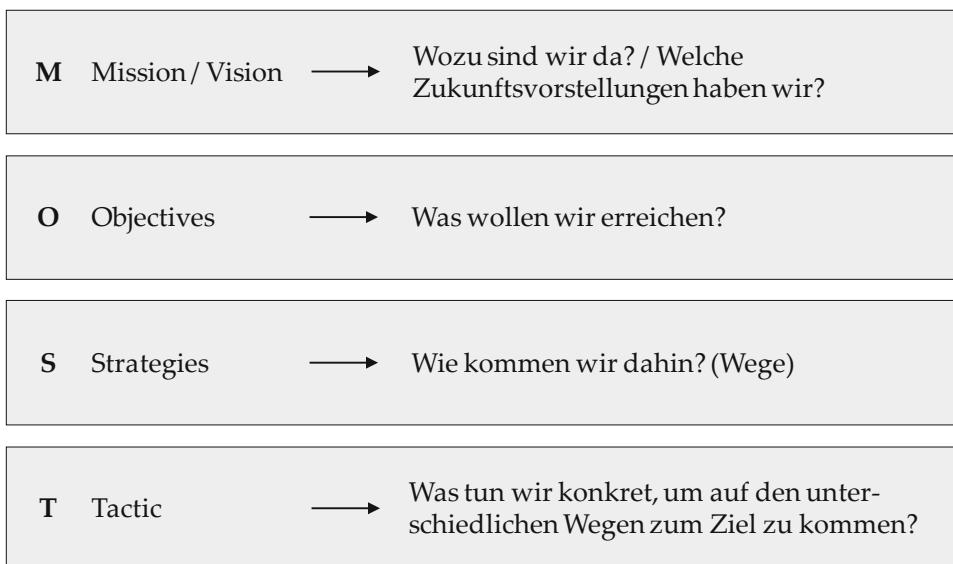
Die operative Planung baut auf der strategischen Planung auf bzw. setzt sie in einem 1-Jahres-, manchmal in einem 2-Jahreszeitraum in konkrete Maßnahmen um. Die Ziele, auf die sich die operative Planung bezieht, müssen so formuliert sein, dass das Erreichen oder Nicht-Erreichen kontrolliert werden kann.

### 3.1.3 MOST

MOST ist ein Instrument um die Verknüpfung von verschiedenen Planungsebenen sicherzustellen. Zusammenhänge zwischen über- und untergeordneten Zielen können verdeutlicht und transparent in einem stringenten Prozess dargestellt werden.

Man differenziert „M“ in **Missions- und Visions-Aspekte**. Die Mission beschreibt den Unternehmenszweck und das Kerngeschäft: Wozu ist das Unternehmen auf dem Markt, was sind seine Dienstleistungen oder Produkte? Die Vision erläutert hingegen die Zukunftsvorstellung, was das Unternehmen in seinem Kerngeschäft erreichen will. Damit werden die Geschäftsfelder und Märkte umrissen, in denen sich das Unternehmen auch in Zukunft bewegen will. Dies stellt für alle Mitarbeiter eine Orientierung dar, welche Bereiche als Kerngeschäft anzustreben sind und welche nicht.

Von einer Mission bzw. Vision ausgehend werden die Zeitziele „O“ = **Objectives** abgeleitet, damit Visionen auch planvoll umgesetzt werden. Zur Zielumsetzung werden dann Strategien („S“), hier beschrieben als „Wege zur Zielerreichung“, erarbeitet. Schließlich legt jeder Mitarbeiter für sich selbst seine konkreten Handlungsschritte („T“ = **Tactics**) zur Zielerreichung fest (Abb. 3.2).



**Abb. 3.2** MOST-Konzept (in Anlehnung an Jochum 2000, S. 80)

Um aus den übergeordneten Zielen (z. B. des Bereichsleiters) die Ziele für die nächsten Ebenen (z. B. des Abteilungsleiters) ableiten zu können, müssen die Strategien der übergeordneten Ebene in untergeordnete Ziele umgewandelt werden. Dies geschieht dadurch, dass Strategien konkretisiert und messbar gemacht werden. Für diese abgeleiteten Ziele entwickeln die Führungskräfte bzw. Mitarbeiter dieser Ebene wieder eigene Strategien, um ihre individuellen Ziele zu erreichen.

Die Maßnahmen („T“ = Tactics) bedeuten die konkrete Festlegung und Durchführung von Handlungen/Tätigkeiten auf der jeweiligen Ebene, die über verschiedene Strategien (Wege) zur Zielerreichung führen. Maßnahmen dürfen nicht von „oben“ delegiert oder im individuellen Zielvereinbarungsprozess entwickelt werden, da hierdurch die Gefahr einer zu engen Führung entsteht. Dies bedeutet, dass sie von jeder Ebene in Eigeninitiative selbst definiert werden. Maßnahmen brauchen der jeweiligen nächsten Ebene nur dann bekannt gegeben zu werden, wenn deren Handlungen von diesen abhängen (z. B. Termine). Pragmatisch vereinfachend lassen sich Strategien von Maßnahmen dahingehend unterscheiden, dass Strategien die Elemente sind, welche auf die nächste Ebene delegiert und zu deren Zielen abgeleitet werden und Maßnahmen dagegen vom Zielinhaber auf jeder Ebene selbst durchgeführt werden.

**Tab. 3.2** Klassifizierung von Zielen nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug

Zielinhalt	Formalziele	Sachziele	Humanziele
	Sachunabhängige, generelle Verhaltensvorschriften auf der Grundlage des ökonomischen Prinzips	Vorschriften über sachinhaltlich anzustrebende Leistungsergebnisse, z. B. das Produktprogramm	Vorschriften über das anzustrebende Verhalten gegenüber Mitarbeitern und der Öffentlichkeit
Zielausmaß	Punktziele	Intervallziele	Extremierungsziele
	z. B. 1 Mio. Gewinn	z. B. 1 Mio. < Gewinn < 2 Mio.	z. B. höchstmöglicher Gewinn
Zielzeitbezug	Zeitpunktziele	Zeitraumziele	
	z. B. für einen Vertragsabschluss	z. B. für eine Abrechnungsperiode	

## 3.2 Ziele

### 3.2.1 Funktionen und Klassifizierung von Zielen

Ein Ziel wird durch die Dimensionen Zielinhalt, Zielausmaß und Zielzeitbezug definiert. Ist eine dieser Dimensionen nicht abgedeckt, so ist das Ziel im betriebswirtschaftlichen Sinne unvollständig (Tab. 3.2).

Ersteres ist unterteilt in Formal-, Sach- und Humanziele. Unter den Formalzielen versteht man sachunabhängige, generelle Verhaltensvorschriften, die auf der Grundlage des ökonomischen Prinzips basieren. Beispiele für Formalziele sind Kostendeckung oder Zahlungsfähigkeit. Sachziele stellen hingegen Vorschriften über sachinhaltlich anzustrebende Leistungsergebnisse, z. B. das Produktprogramm dar. Der letzte Ansatz ist das Humanziel. Hier werden Vorschriften über das anzustrebende Verhalten gegenüber Mitarbeitern und der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die zweite Dimension erläutert das Zielausmaß. Es ist wiederum in drei Unterpunkte gegliedert. Bei den Punktzielen ist das Ziel auf einen bestimmten Wert bzw. Punkt ausgerichtet. Die Intervallziele hingegen beschreiben, dass das Ausmaß innerhalb eines bestimmten Rahmens variabel ist. Die Extremierungsziele stellen keinen eindeutigen Rahmen, sondern nur eine Richtung fest.

Die letzte Dimension beschreibt den Zeitbezug, bei dem ein Ziel erfüllt sein muss. Hier wird unterschieden zwischen den Punktzielen, bei denen das Ziel zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein muss, und den Zeitraumzielen, bei denen die Ziele in einem bestimmten Zeitraum erfüllt sein müssen.

Die wichtigsten Funktionen von Zielen sind

- die Bereitstellung von Informationen an Unternehmensmitglieder und -nichtmitglieder über den Sinn des Unternehmens,
- die Festlegung gemeinsamer Zukunftserwartungen,
- die operative und strategische Unternehmenssteuerung,
- das planvoll und ergebnisorientierte Ausrichten des Handelns,
- die Rechtfertigung von Handlungen,
- die Förderung der Motivation und Identifikation bei Mitarbeitern und
- als Maßstab der Leistungsbeurteilung.

### **3.2.2 Stakeholder-Ansatz**

Der sogenannte Stakeholder-Ansatz versucht das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.

Die Ziele der Arbeitnehmer, der Kunden bzw. Verbraucher und der Öffentlichkeit finden in den Zielen und den Handlungen der Unternehmen Niederschlag. Das Unternehmen besitzt damit eine Instrumentalfunktion: Es dient der Zieldurchsetzung aller mit ihm in Verbindung stehender Personen und Institutionen.

Es gibt viele Beispiele dafür, dass die Kunden und sogar ein Teil der Öffentlichkeit, die sog. Stakeholder, erheblichen Einfluss auf die Unternehmensziele haben. Tabelle 3.3 zeigt zum Einen die verschiedenen Gruppen der Stakeholder, zum Anderen den engen Zusammenhang zwischen Forderungen und Unterstützung aus der Unternehmensumwelt sowie dem unternehmerischen Zielsystem.

### **3.2.3 Shareholder-Value-Ansatz**

Die Ziele der Kapitaleigner (Shareholder) haben in unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung i. d. R ein besonders großes Gewicht. In den vergangenen Jahren hat deshalb der Shareholder-Value-Ansatz, ein Konzept moderner Unternehmensführung, an Bedeutung gewonnen. Der Shareholder-Value-Ansatz ist ein angelsächsisch geprägtes Konzept, welches als einheitliches Ziel die nachhaltige Maximierung des Unternehmenswertes (Value) fokussiert, um somit die Anlagerendite (Performance) für die Aktionäre (Shareholder) zu sichern. Der Shareholder-Value kann über den Discounted Cash-Flow (DCF) berechnet werden. Der Discounted Cash-Flow basiert auf den in der Unternehmensplanung ermittelten (erwarteten) zukünftigen Zahlungsströmen, die mit Hilfe des Barwertes auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinst werden. Es ergibt sich ein stichtagunabhängiger Unternehmenswert. Der kumulierte Wert aller Anteile der Eigenkapitaleigner entspricht dem Marktwert des Unternehmens.

Der Shareholder-Value-Ansatz wird sowohl inhaltlich, als auch methodisch zunehmend kritisiert. Zum einen wird in Frage gestellt, ob eine ausschließliche Fokussierung auf den

**Tab. 3.3** Stakeholder und ihre Ziele (in Anlehnung an Selchert 1999, S. 40)

Stakeholder	Ziele	Instrumente zur Zielerreichung
<i>Eigenkapitalgeber</i>	Einkommen durch Ausschüttung, Vermögensmehrung, Macht, soziales Prestige	Rechtsformabhängig
<i>Unternehmensleitung</i>	Einkommen, Sicherung des Arbeitsplatzes, Verantwortung, Prestige	Zielbildung und -durchsetzung
<i>Arbeitnehmer</i>	Einkommen, Sicherung des Arbeitsplatzes, humane Arbeitsbedingungen, Entfaltung der Persönlichkeit	Einflussnahme durch Betriebsrat, Wirtschaftsausschuss, Aufsichtsrat
<i>Gläubiger</i>	Verzinsung und Tilgung, weitere Kreditgeschäfte	Vertragsgestaltung, evtl. Einflussnahme im Aufsichtsrat
<i>Abnehmer/Kunden</i>	Bedarfsgerechte Güterversorgung (bzgl. Qualität, Quantität, Preis, Zusatzleistungen)	Abhängig von der Marktmacht
<i>Lieferanten</i>	Produktionsgerechter Absatz von Gütern	Abhängig von der Marktmacht
<i>Fiskus</i>	Sicherung der Abgaben (z. B. Steuern)	Gesetze und Erlasse, Betriebsprüfung, Steuerstundung, Subvention
<i>Öffentlichkeit</i>	Sicherung der Leistungsfähigkeit, Verminderung der Umweltbelastung, organische Einordnung in ein funktionsfähiges Wirtschafts- und Gesellschaftsgefüge	Gesetze, Verordnungen, Informationspolitik

Unternehmenswert für die Strategieentwicklung zielführend ist, da Eigenkapitalgeber nicht die einzige Anspruchsgruppe der Unternehmen sind. Vielmehr ist es zunehmend notwendig die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf beispielsweise die Umwelt, die Mitarbeiter, die Kunden oder die Öffentlichkeitswirkung des Unternehmens einzubeziehen. Vor allem, wenn wirtschaftsethische Forderungen an Bedeutung gewinnen, muss auf die möglichen Ansprüche aller Stakeholder eingegangen werden. Darüber hinaus steht die Berechnung des Unternehmenswertes über den erwarteten Cashflow in der Kritik, da dieser eine höchst unsichere Größe darstellt.

### 3.2.4 Zielsystem der Unternehmung

Unter Zielen werden angestrebte Zustände verstanden, die durch Handlungen erreicht werden sollen. Ziele erfüllen eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion. Die Mitglieder eines Unternehmens können ihr Verhalten an den Zielen orientieren und diese bei der Abstimmung von Maßnahmen als festen Bezugspunkt verwenden. Um den Wirtschaftsprozess in die gewünschte Richtung zu lenken und somit den Mitgliedern einer Unternehmung Orientierung bieten zu können, müssen die einzelnen Ziele in ein **Zielsystem** eingeordnet werden. Ein Zielsystem ist die geordnete Gesamtheit von Zielen, die gleichzeitig verfolgt werden und zwischen denen Beziehungen bestehen. Die wichtigsten Attribute, die ein Zielsystem erfüllen muss, sind nach Wild (1982, S. 55 ff.):

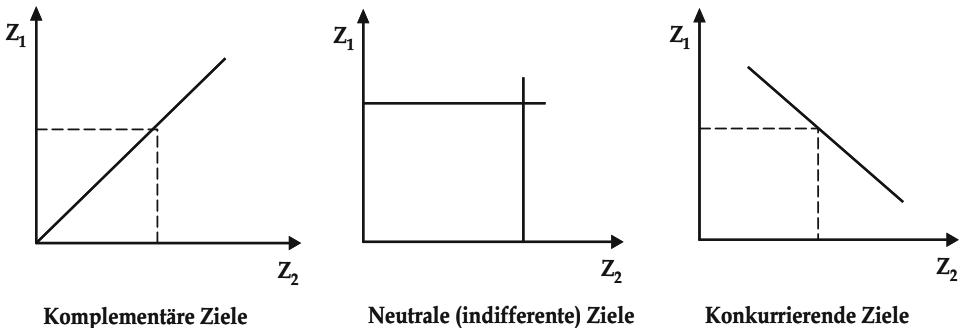
- Realistik: Die Ziele sollten realisierbar sein.
- Operationalität: Die Ziele sollen nach Zielinhalt, -ausmaß und -zeitbezug so genau wie möglich definiert werden.
- Ordnung: Die Beziehung der Ziele untereinander sollte klar definiert sein.
- Konsistenz: Die Ziele sollten widerspruchsfrei und aufeinander abgestimmt sein.
- Aktualität: Das Zielsystem sollte keine aufgegebenen oder überholten Ziele enthalten.
- Vollständigkeit: Das Zielsystem sollte alle wichtigen Ziele enthalten, also keine Leerstellen aufweisen.
- Durchsetzbarkeit: Die Ziele sollten so beschaffen sein, dass sie von den für die Zielerreichung zuständigen Stellen akzeptiert werden können.
- Organisationskongruenz: Die Ziele sollten in einem bestimmten Zusammenhang zur Organisation stehen.
- Transparenz und Überprüfbarkeit: Das Zielsystem sollte übersichtlich und verständlich, einheitlich gegliedert und überprüfbar sein.

#### Zielbeziehungen

In einem Zielsystem müssen meist mehrere Ziele gleichzeitig erreicht werden, d. h. es entstehen unterschiedliche Beziehungen zwischen den Zielen, die es zu untersuchen gilt. In der gängigen Literatur finden sich drei Arten von Zielbeziehungen (siehe auch Abb. 3.3):

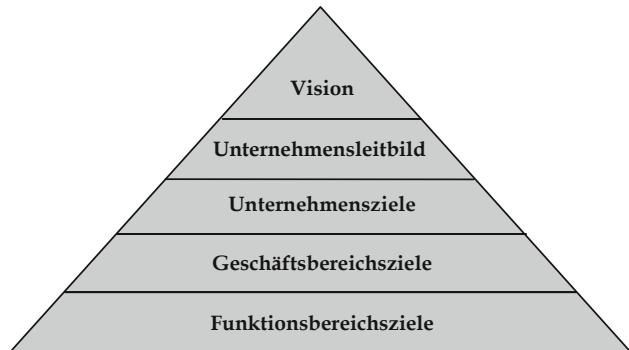
**Komplementäre Ziele:** Bei dieser Zielbeziehung unterstützt die Erfüllung von Ziel Z1 gleichzeitig auch die Erreichung von Ziel Z2, d. h. es besteht ein positiver Zusammenhang. So wird z. B. mit dem Ziel den Ausschuss der Produktion zu senken auch gleichzeitig das Ziel der Kostenreduktion verfolgt.

**Neutrale (indifferente) Ziele:** Ziele sind dann neutral, wenn die Erfüllung von Ziel Z1 keinerlei Einfluss auf die Erfüllung von Ziel Z2 hat. Beide Ziele sind voneinander unabhängig, wie z. B. die beiden Ziele der Verbesserung der Sozialleistungen und der Senkung des Energieverbrauchs.



**Abb. 3.3** Zielbeziehungen (in Anlehnung an Vahs und Schäfer-Kunz 2005, S. 43)

**Abb. 3.4** Zielpyramide (in Anlehnung an Bea und Haas 2009, S. 744)



**Konkurrierende Ziele:** Diese Zielbeziehung wird auch Zielkonflikt genannt, da die Zielerreichung von Ziel Z1 negative Wirkungen auf die Erfüllung von Ziel Z2 hat, d. h. eine gleichzeitige Erfüllung der einen Ziels ist ohne Wirkungseinbußen des anderen Ziels nicht möglich. Wenn bspw. der Energieverbrauch einer Maschine gesenkt und gleichzeitig deren Ausbringungsmenge erhöht werden soll, so handelt es sich um konkurrierende Ziele. Im Falle einer solchen Konkurrenzsituation ist es erforderlich, Präferenzen zu definieren. Diese geben Aufschluss darüber, welches Ziel aus welchen Gründen den anderen vorzuziehen ist. So werden die Ziele nach ihrer Priorität in Haupt- und Nebenziele gegliedert.

Um die Ziele eines Unternehmens zu ordnen und miteinander in Beziehung zu setzen gibt es mehrere Ansätze. Einer davon ist die Bildung einer **Zielhierarchie** die in Form einer Pyramide grafisch dargestellt wird (Abb. 3.4).

### Zielhierarchie

Eine Zielhierarchie bedeutet, dass die Ziele in Über- und Unterordnungsverhältnisse gegliedert werden. Nach Grad der Präzision und Art des Anwendungsbereichs lassen sich folgende Zielvorstellungen differenzieren:

**Vision:** Eine Vision ist die grundlegende Vorstellung von der zukünftigen Rolle des Unternehmens. Die Vision wird auch als Leitidee bezeichnet. Jede Organisation und damit jede Unternehmung braucht eine oder mehrere solcher Visionen als treibende Kraft. Sie bilden den Rahmen für alle Handlungen im Unternehmen. An ihnen können sich die Mitglieder des Unternehmens orientieren. Sie leistet deshalb einen wichtigen Beitrag zur Koordination und Steuerung des Unternehmens und ist gleichzeitig ein wichtiges Identifikationsobjekt für die Unternehmensmitglieder. Deshalb können auch keineswegs beliebige Visionen formuliert werden: Die Visionen müssen glaubwürdig sein, in der Tradition des Unternehmens verankert und für die Unternehmensmitglieder akzeptierbar sein. Nur dann kann die Vision ihre Aufgabe als treibende Kraft des Unternehmens erfüllen. Innerhalb des durch die Vision des Unternehmens gesteckten Rahmens können längerfristig angelegte Handlungsziele und die Wege zu diesen Zielen festgelegt werden. Beispiele für derartige Visionen sind: Produktästhetik für einen Porzellanhersteller, qualitativ hochwertige Produkte für einen Haushaltsgerätehersteller und kundenorientierte, innovative Problemlösungen für ein Unternehmen der Computerbranche.

**Unternehmensleitbild:** Die nächste Hierarchiestufe bildet das Unternehmensleitbild, das den wegweisenden Rahmen zur Realisation der Vision bildet. Es enthält Aussagen über anzustrebende Ziele, Werte, Normen und Aktivitäten des Unternehmens. Leitbilder sind Führungsgrundsätze, die an die Mitarbeiter gerichtet sind und ihnen zur Orientierung im Hinblick auf ihr Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern dienen. Sie sind auf die Gegenwart bezogen und bilden einen Handlungsrahmen mit steuernder und integrierender Funktion.

**Unternehmensziele:** Unternehmensziele konkretisieren und präzisieren die abstrakte Vision und das vage Leitbild. Sie sind für das gesamte Unternehmen verbindlich. Beispielsweise ist die Steigerung des Shareholder Value ein Unternehmensziel, dass nun auf die einzelnen Geschäftsbereichen herunter gebrochen werden muss.

**Geschäftsbereichsziele:** Durch eine weitere Zerlegung und Operationalisierung der Unternehmensziele können diese zu Geschäftsbereichszielen entwickelt werden. Dies bedeutet, dass für jeden Geschäftsbereich des Unternehmens separate Ziele abgeleitet werden. Die Operationalisierung erfolgt meist mit Hilfe von quantitativen Kennzahlen wie z. B. dem Return on Investment (RoI) oder der Eigenkapitalrentabilität. Daraus lassen sich konkrete Vorgaben in Form von Umsatz- oder Marktanteilszielen für die Geschäftsbereichsziele festlegen.

**Funktionsbereichsziele:** Für die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens (z. B. Beschaffung, Lagerung, Fertigung, Absatz) werden durch eine deduktive Zielauflösung der Geschäftsbereichsziele die Funktionsbereichsziele gewonnen. Beispielsweise ist die Reduktion der Fertigungskosten ein Ziel des Funktionsbereichs Fertigung.

### 3.3 Die Situationsanalyse

Die Situationsanalyse beschreibt sowohl die Unternehmenssicht, somit die interne Sicht des Unternehmens, als auch die externe Sicht, folglich aus dem Blickfeld der Umwelt. Hierzu wird zunächst auf die Produkt-Portfolio-Analyse, insbesondere die BCG-Matrix, eingegangen. Diese beschreibt die Einteilung des eigenen Unternehmens anhand von zwei unterschiedlichen Faktoren. Die zweite Analyse nennt sich Produkt-Markt-Matrix. Es werden bisherige und neue Produkte in Relation zum Markteintritt beschrieben. Die Wettbewerbsanalyse bezieht sich auf die externe Sicht des Unternehmens. Es werden die verschiedenen Kräfte, die auf ein Unternehmen einwirken, untersucht. Die SWOT-Analyse erklärt hingegen den Zusammenhang zwischen der externen und internen Sicht des Unternehmens.

#### 3.3.1 Produkt-Portfolio-Analyse

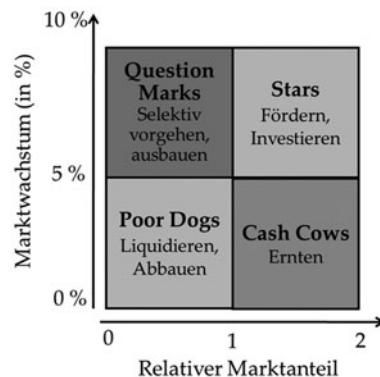
Das strategische Management bedient sich einer Fülle von Analyse- Instrumenten. Ein besonders stark beachtetes Instrument der strategischen Planung ist die Portfolio-Analyse. Der Begriff „Portfolio“ stammt aus dem Bereich der Wertpapieranlagen. Es wird hier angestrebt, durch sorgfältige Zusammenstellung des Portfolios ein Wertpapierdepot unter den Gesichtspunkten Risiko, Rendite und Wachstum aufzubauen.

Dieser Gedanke wurde auf die Zusammenstellung der Produkt-Palette eines Unternehmens analog übertragen. Die Portfolio-Analyse dient dazu, die Zusammensetzung der Produkte, die ein Unternehmen anbietet, systematisch zu beurteilen, um daraus Strategien hinsichtlich der künftigen Zusammensetzung des Produktangebots abzuleiten. Ein wichtiger Gedanke ist dabei die Erkenntnis, dass die Strategien für die einzelnen Produkte voneinander abhängig sind. Ein Unternehmen, das z. B. hochwertige Waschmaschinen herstellt, muss dieses Konzept bei den Angeboten anderer Haushaltsgeräte berücksichtigen. Ein zu früh auf den Markt gebrachtes Gerät, das Mängel aufweist, hätte negative Auswirkungen auf den Waschmaschinenverkauf.

Es gibt unterschiedliche Konzepte der Portfolio-Analyse. Am weitesten verbreitet ist das Konzept der **BCG-Matrix**, die von der Boston Consulting Group entwickelt wurde. Die Matrix liefert eine Beurteilung der Produkte anhand zweier Kriterien:

- relativer Marktanteil und
- zukünftiges Marktwachstum.

Die erste Dimension erfasst die Stärken des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz. Genau genommen berechnet sich der relative Marktanteil aus dem Marktanteil des eigenen Unternehmens dividiert durch den Marktanteil des stärksten Konkurrenten im Markt. Die zweite Dimension zeigt die Attraktivität des Marktes anhand des relativen, prognostizierten Marktwachstums. Durch Kombination dieser beiden Kriterien ergibt sich eine

**Abb. 3.5** BCG-Matrix

Vierfelder-Matrix (vgl. Abb. 3.5). Die dort verwendeten Bezeichnungen sind mittlerweile weit verbreitet. Für jede dieser Konstellationen wird eine Normstrategie empfohlen, z. B. der Abbau von Produkten, bei denen ein niedriger Marktanteil auf einem langsam wachsenden Markt vorhanden ist. Je nach Position eines Produktes in der BCG-Matrix wird dieses als „Poor Dog“, „Question Mark“, „Cash Cow“ oder „Star“ bezeichnet.

**Question Marks:** Hierbei handelt es sich um Nachwuchsprodukte, insbesondere Innovationen. Diese befinden sich zwar in einem Markt mit hoher Wachstumsrate, jedoch mit niedrigem Marktanteil (Der Marktanteil ist kleiner als der des stärksten Konkurrenten). Für diese Position lassen sich keine eindeutigen Handlungsanweisungen ableiten. Es muss entschieden werden, ob sich weitere Investitionen rentieren, um aus dem Produkt eventuell einen „Star“ entstehen zu lassen, oder ob es aufgegeben wird, bevor es sich zu einem „Poor Dog“ entwickelt.

**Poor Dogs:** Hierbei handelt es sich um Auslaufprodukte. Sie befinden sich in einem Markt mit niedrigem bis stagnierendem Wachstum und einem geringeren relativen Marktanteil. Das Produkt ist für das Unternehmen nicht mehr interessant, da es im Normalfall defizitär ist. Daher ist es empfehlenswert für das Unternehmen, das Produkt von dem Markt zu nehmen. Ausnahmen können Produkte sein, die zum Image der Marke beitragen oder Kernkompetenzen beinhalten. Hier gilt es abzuwegen, ob der Nutzen groß genug ist, um die Verluste auszugleichen.

**Cash Cows:** Hier befindet sich das Produkt auf einem kaum noch wachsenden oder gar stagnierenden Markt. Allerdings ist der Marktanteil größer als der des stärksten Konkurrenten. Diese Produkte benötigen in der Regel wenig Investitionen, liefern aber aufgrund ihrer guten Position hohe Überschüsse. In der BCG-Matrix sind diese Produkte die Hauptquelle für den Gewinn des Unternehmens. Dieser Gewinn kann genutzt werden, um in „Stars“ oder „Question Marks“ zu investieren, damit sich diese zu neuen „Cash Cows“ entwickeln.

**Abb. 3.6** Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

		Märkte	Bisherige	Neue
		Produkte	Bisherige	Neue
Bisherige	Märkte		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
	Produkte		Produktentwicklung	Diversifikation

**Stars:** Die Position der Produkte zeigt einen überdurchschnittlich stark wachsenden Markt. Der Marktanteil ist größer als der des stärksten Konkurrenten. Die meisten finanziellen Ressourcen werden für diese Produkte verwendet, jedoch werden hier keine Überschüsse erwirtschaftet. Diese Produkte stellen den Hoffnungsträger des Unternehmens dar. Jegliche Überschüsse bei diesem Produkt müssen wieder reinvestiert werden, damit sich das Produkt auch zu einer „Cash Cow“ entwickeln kann.

Demnach ist das Ziel der Portfolio-Analyse und der darauf aufbauenden Strategien, ein ausgewogenes Portfolio aufzubauen. Das heißt, es müssen z. B. genügend „Cash Cows“ vorhanden sein, um die „Question Marks“ unter den Produkten aus- und aufzubauen zu können.

### 3.3.2 Produkt-Markt-Matrix

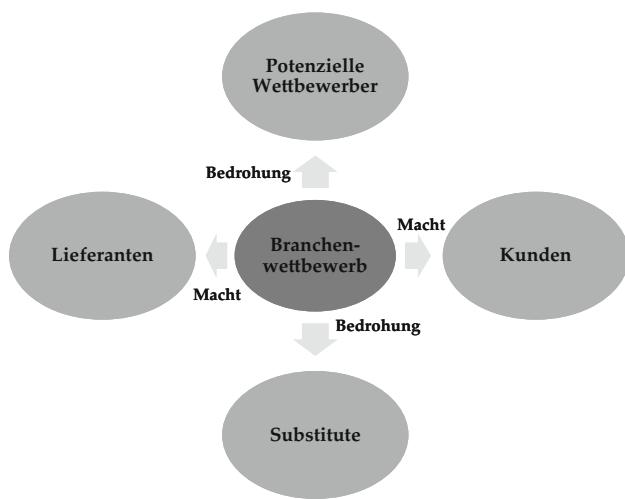
Die Ansoff-Matrix, auch bekannt unter dem Namen „Produkt-Markt-Matrix“ beschreibt ein Orientierungsmuster, das sich speziell auf neue Produkte und Märkte konzentriert. Diese Vier-Felder-Matrix ist unterteilt in bisherige und neue Produkte sowie in einen bisherigen und neuen Markt (vgl. Abb. 3.6).

**Marktdurchdringung:** Das Marktpotenzial der vorhandenen Produkte soll auf den bereits bestehenden Märkten besser ausgeschöpft werden. Dies wird insb. durch eine Erhöhung des relativen Marktanteils erreicht, indem z. B. Kunden von Konkurrenten gewonnen werden. Dies kann u. A. durch eine aggressive Preispolitik oder eine Intensivierung der Werbung erreicht werden. Auf gesättigten Märkten stößt diese Strategie allerdings an ihre Grenzen.

**Produktentwicklung:** Bei dieser Strategie sollen neue Produkte oder neue Varianten bereits existierender Produkte auf bestehenden Märkten eingeführt werden. Diese Strategie hat besondere Wichtigkeit bei Produkten mit geringeren Produktlebenszyklen oder einem abgegrenzten Kundenkreis.

**Marktentwicklung:** Die Zielgruppe (und damit das Absatzpotential) soll dadurch erweitert werden, indem für die bereits existierenden Produkte neue Märkte erschlossen werden.

**Abb. 3.7** Five Forces nach Porter



**Diversifikation:** Neue Produkte werden auf neuen Märkten erschlossen. Es kann zu einer Erschließung zusätzlicher geographischer Marktgebiete im regionalen, nationalen oder internationalen Raum oder Eindringen in weitere Marktsegmente durch neue Anwendungsmöglichkeiten oder Zusatzleistungen kommen.

### 3.3.3 Wettbewerbsanalyse

Die Umweltanalyse befasst sich mit den Faktoren, die die Umwelt des Unternehmens beeinflussen. Die Branchenstrukturanalyse nach Porter dient hierbei zur Veranschaulichung der verschiedenen Einflussfaktoren.

Porter definiert in seinem Five Forces-Modell (vgl. Abb. 3.7) die Branchenstruktur als verschiedene Kräfte, die extern auf das Unternehmen einwirken.

Das Modell basiert auf der Annahme, dass durch die verschiedenen Einflussfaktoren die Attraktivität des Unternehmens bzw. die Attraktivität der Branche in der dieses tätig ist, definiert wird.

Der **Branchenwettbewerb** erläutert die Rivalität innerhalb der eigenen Branche. Die Intensität des Wettbewerbs einer Branche ist hoch, wenn z. B. viele ähnlich geartete Anbieter auf dem Markt vorhanden sind, ein langsames Wachstum besteht oder zu hohe Austrittsbarrieren vorhanden sind.

Die **Kunden** können durch ihre Verhandlungsstärke Macht auf das Unternehmen ausüben. Sie können Preise drücken, Dienstleistungen fordern oder eine bessere Qualität durchsetzen. Eine hoch ausgeprägte Kundenmacht ist insbesondere dann verstärkt zu finden, wenn es nur wenige Großkunden und viele potenzielle und austauschbare Anbieter gibt.

Die Verhandlungsstärke der **Lieferanten** drückt sich dadurch aus, dass diese die Preise erhöhen und dadurch die Profitabilität der Branche reduzieren können. Besonders hoch ist diese Machtbasis, wenn es nur wenige Zulieferer gibt und deren Produkte strategische Relevanz besitzen.

Die **potenziellen Wettbewerber** stellen eine Bedrohung für das eigenen Unternehmen dar, da sie eventuell den eigenen Marktanteil reduzieren. Diese Bedrohung ist insbesondere dann gegeben, wenn es nur geringe Zugangsbarrieren zur Branche gibt. Porter beschreibt sechs Zugangsbarrieren. Zum einen spielt der Wechselkurs eine Rolle, sowie aber auch die Skalenerträge. Darüber hinaus ist die Produktdifferenzierung bedeutend, um sich von anderen Konkurrenten abzuheben. Weitere Faktoren können die Kapitalerfordernisse, Kostennachteile oder der Zugang zu Vertriebskanälen sein.

Auch die Möglichkeit auf **Substitute** auszuweichen, bestimmt die Branchenattraktivität. Substitute sind Produkte, die eine andere Technologie repräsentieren können, aber einen identischen oder ähnlichen Nutzen befriedigen.

Je stärker die Bedrohung durch die fünf Wettbewerbskräfte ist, umso unattraktiver wird die Branche und desto schwieriger ist es einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Es wird ersichtlich, dass eine attraktive Branchenstruktur von Nutzen ist, um eine verteidigungsfähige Position aufzubauen. Allerdings zeigt sich auch, dass Unternehmen, die in schwierigen Branchenstrukturen überleben und sich in einer solchen überlebensfeindlichen Umgebung durchsetzen, besonders widerstandsfähig und damit wettbewerbsfähig werden können.

### 3.3.4 SWOT-Analyse

Bei der SWOT-Analyse werden unternehmensinterne und externe Faktoren, (Umwelt) untersucht und in Relation zueinander gesetzt, um darauf basierend Strategien zu entwickeln.

Zunächst werden aus der Sicht des Unternehmens die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) analysiert. Dabei vergleicht man das eigene Unternehmen oft mit anderen Unternehmen der gleichen Branche oder mit den Hauptkonkurrenten. Die Chancen und Risiken ergeben sich aus der externen Analyse und ergeben sich aus Charakteristika des Marktes, insbesondere durch technologische, soziale und ökologische Einflussfaktoren. Diese sind jedoch vorgegeben und weitgehend exogen. Das Unternehmen beobachtet diese Veränderungen und reagiert darauf mit Strategieanpassungen.

Im Allgemeinen wird zunächst eine Unternehmensanalyse durchgeführt. Es werden die Stärken und Schwächen untersucht. Im Anschluss wird eine Umweltanalyse durchgeführt, die die relevanten Chancen und Risiken aufzeigt. Nach den Analysen versucht man, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren und gleichzeitig die Verluste aus Schwächen und Risiken zu minimieren. Es werden gezielt die folgenden Kombinationen untersucht und Strategien daraus abgeleitet (vgl. Abb. 3.8).

**Abb. 3.8** SWOT-Analyse

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
Externe Analyse		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	Chancen (Opportunities)	SO	WO
	Risiken (Threats)	ST	WT

**SO Stärke-Chancen-Kombination** Wie können Stärken optimal genutzt werden, so dass sich die Realisierung von Chancen erhöht? Ziel ist die Verfolgung von neuen Chancen, die durch die Stärken des Unternehmens entstehen oder besonders effektiv genutzt werden können.

**ST Stärke-Risiken-Kombination** Welche vorhandenen Stärken können eingesetzt werden, um bestimmte Risiken abzuwenden? Die strategische Zielsetzung beschreibt hier den Nutzen der Stärken, um potenzielle Bedrohungen (z. B. Markteintritt eines neuen Anbieters) abzuwenden.

**WO Schwäche-Chancen-Kombination** Welche Marktchancen kann ein Unternehmen evtl. aufgrund einer relativen Schwäche nicht nutzen und wie schwerwiegend ist dieser Nutzenverlust? In diesem Feld sollte die Strategie sein, die Schwächen zu eliminieren, um neue Chancen zu ermöglichen.

**WT Schwäche-Risiken-Kombination** Wo befinden sich die Schwächen, und wie kann das Unternehmen vor Schaden geschützt werden? Es müssen Verteidigungsstrategien entwickelt werden, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.

Aus der SWOT-Analyse ergeben sich dementsprechend oftmals mehrere strategische Implikationen für die Unternehmensführung, welche untereinander abgestimmt werden müssen, um sie zu einer Gesamtstrategie zu integrieren. Dabei können Teilstrategien in den Vordergrund gestellt werden, die besonders kritisch bewertet werden. Bei der Erarbeitung der Gesamtstrategie werden somit die Teilstrategien nicht nur integriert, sondern auch priorisiert und partiell selektiert.

---

## 3.4 Strategiewahl

### 3.4.1 Strategiebegriff

Der Strategiebegriff ist weitreichend und komplex. Im Folgenden wird der Begriff der Strategie erläutert, der im Allgemeinen Verwendung findet.

Nach einem gängigen Strategieverständnis wird das rational geplante komplexe Bündel von aufeinander abgestimmten Maßnahmen als Strategie bezeichnet. Es wird also davon ausgegangen, dass die einzelnen Maßnahmen bestimmten Grundüberlegungen folgen und gleichzeitig sichergestellt wird, dass diese Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel auf die jeweils aktuellen Umweltbedingungen abgestimmt sind.

Dieses an einem Ziel-Mittel-Denken orientierte Strategieverständnis wurde in neuerer Zeit relativiert. In einem umfassenderen Strategieverständnis werden Strategien als Grundmuster des Handelns in einem Strom der Entscheidungen eines Unternehmens interpretiert. Die Strategie des Unternehmens kann bei diesem Verständnis eigentlich erst im Nachhinein identifiziert werden: Man beobachtet, wie sich das Unternehmen im Spiegel der vielen Einzelentscheidungen verhalten hat und erkennt in diesen Entscheidungen ein generelles und wiederkehrendes Muster. Hinter diesem Verständnis steht die Auffassung, dass die Formulierung von Strategien, die irreversibel sind und langfristige Bindungen auslösen, angesichts des äußerst raschen Wandels und der damit verbundenen Komplexität die Entscheider überfordern. Die beobachtbaren Strategien sind deshalb eher ein Vortasten in eine sich ändernde Umwelt, wobei die jeweils aktuelle Lage des Unternehmens und seine Vergangenheit neben den jeweils aktuellen Herausforderungen einen wichtigen Einfluss haben.

Eine weitere Relativierung erfährt das kausal-orientierte Denkmuster der konventionellen Managementliteratur durch den Ansatz der „Effectuation“. In jungen Unternehmen, die sich in einem dynamischen Umfeld befinden, ist es schwierig oder sogar unmöglich Vorhersagen über Kosten-Nutzen-Relationen zu treffen, zielorientierte Strategien zu entwickeln und daraus akkurate konkrete Pläne abzuleiten. Studien aus der Entrepreneurship-Forschung zeigen, dass in dieser Situation andere Prinzipien erfolgsversprechend sind. Sarasvathy formulierte 2001 das Prinzip der „Effectuation“, das sie dem konventionellen, linearen Entscheidungsprozess gegenüber stellt. Dabei werden Entscheidungen nicht ziel, sondern ressourcenorientiert getroffen. In einem dynamischen Umfeld, z. B. in einem Markt, der gerade erst entsteht, oder mit einem Produkt, das noch nicht auf dem Markt ist, lassen sich nur sehr vage Vorhersagen treffen. In dieser Situation kann es sinnvoller sein, möglichst flexibel und kreativ auf sich wandelnde Umstände zu reagieren, anstatt an langfristigen Plänen festzuhalten. Dabei wird mehr Wert auf die Kontrolle der aktuellen Prozesse gelegt, als auf die Vorhersage zukünftiger Entwicklungen. Zufälle werden dabei nicht als Umstände betrachtet, die vermieden werden sollten, sondern als Chancen, die genutzt werden sollten. Ein weiteres Kennzeichen der „Effectuation“ ist der partnerschaftliche Umgang mit Stakeholdern. Es wird versucht das Commitment von Außenstehenden zu gewinnen, um zusammen zu arbeiten und Unterstützung zu erhalten. Konkurrenzdenken wird in dieser Betrachtungsweise als schädlich erachtet. Die „Effectuation“ findet zur Analyse und Beurteilung von Unternehmensstrategien zunehmend mehr Beachtung. Es wird deutlich, dass verschiedene Faktoren, wie die Dynamik des Umfeldes eines Unternehmens, Einfluss darauf haben, welche Art von Strategien und Denkweisen für ein Unternehmen erfolgsversprechend sind.

Die folgenden Überlegungen gehen eher von dem zuerst genannten Strategieverständnis aus, d. h. von einem Verständnis, das Strategien als geplante Maßnahmenbündel sieht. In diesem Verständnis sollen Strategien sicherstellen, dass das Unternehmen auf Umweltveränderungen rechtzeitig und im Sinne langfristiger Zielvorstellungen reagiert. Strategien basieren dann auf den langfristigen Zielen und definieren die Mittel zum Erreichen dieser Ziele.

Da sich Strategien stets auf sehr komplexe Wirkungszusammenhänge beziehen, sind die Strategieentwickler gezwungen, sich bei ihren Überlegungen auf das Wesentliche zu beschränken. Daher werden zur Strategieentwicklung oft vereinfachende Annahmen über die Realität (z. B. Marktentwicklungen oder Konkurrenzverhalten) getroffen.

Damit ist ein weiterer wichtiger Punkt angesprochen, nämlich der Aspekt der Relevanz. Wenn eine Auswahl unter den vielen Teilaспектen des Unternehmensgeschehens erfolgt, dann muss sichergestellt werden, dass das inhaltlich Wichtige einbezogen und dass weniger Wichtige ausgeklammert wird.

Neben der Reduktion der Komplexität und der Relevanz ist ein drittes Strategiemerkmal von Bedeutung: die Frühzeitigkeit von Planung und Aktion. Das heißt, es soll nicht nur auf Veränderungen in der Umwelt oder im Unternehmen reagiert werden; es muss frühzeitig und antizipativ – also vorausschauend – gehandelt werden. Dieses Merkmal wird häufig durch die Formulierung „proaktives Handeln“ gekennzeichnet, womit der Gegensatz zu „reaktivem Handeln“ hervorgehoben wird.

### 3.4.2 Strategietypen

Strategische Überlegungen werden mit Blick auf das gesamte Unternehmen, aber auch mit Blick auf Teilbereiche des Unternehmens angestellt. Die auf das gesamte Unternehmen bezogene Strategie wird, dem angelsächsischen Sprachgebrauch folgend, auch oft als **Corporate Strategy** bezeichnet.

Die Corporate Strategy und die Wettbewerbs-Strategie stehen im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Strategie-Diskussion. Daneben werden Geschäftsbereichs-Strategien und Funktionsbereichs-Strategien unterschieden. Die **Geschäftsbereichs-Strategie** (auch: Business Strategy) bezieht sich auf einen Geschäftsbereich, die **Funktionsbereichs-Strategie** auf eine betriebswirtschaftliche Funktion wie Beschaffung oder Personalwirtschaft. In diesem Fall wird von Beschaffungs- oder Personal-Strategie gesprochen. In beiden Fällen gliedern sich die strategischen Überlegungen in das strategische Gesamtkonzept ein; sie können nicht isoliert ohne Bezug zu dem strategischen Gesamtkonzept gesehen werden.

Im Folgenden werden Strategien erläutert, die für die Marktbearbeitung eines Unternehmens relevant sind.

### **Wettbewerbsstrategien nach Porter**

Porter unterscheidet zwei Hauptformen der Positionierung auf dem Markt: die **Kostenführerschaft** und die **Differenzierungs-Strategie**.

**Kostenführerschaft** bedeutet, dass das Unternehmen dadurch Wettbewerbsvorteile erreicht, indem es auf dem Markt breit vertreten ist. Es werden große Stückzahlen produziert. Dabei können Kostensenkungseffekte (Economies of Scale) erzielt und die Produkte letztlich zu günstigeren Preisen als die der Konkurrenten angeboten werden. Die Produktqualität steht bei dieser Strategie nicht im Fokus. Es wird versucht eine angemessene Qualität zu erreichen, die in etwa dem Branchendurchschnitt entspricht.

Bei der **Differenzierungsstrategie** positioniert sich das Unternehmen durch Produkte, die sich deutlich von denen der Konkurrenz unterscheiden und einen spezifischen oder besonders hohen Nutzen stiften. Bei dieser Strategie müssen die angebotenen Produkte bei den Kunden eine hohe Wertschätzung genießen, damit das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Weiterhin müssen die Kunden oftmals bereit sein, für diese Produkte einen höheren Preis zu bezahlen. Das Unternehmen, das diese Strategie verfolgt, muss sich darauf konzentrieren, Eigenschaften der Produkte, des Services usw. zu entwickeln, die einzigartig sind. Man spricht deshalb auch von der „Unique Selling Proposition“ (USP). Die USP kann durch physische Eigenschaften (z. B. besondere Langlebigkeit des Produkts) oder durch emotionale Eigenschaften (z. B. ein starkes Markenimage) entstehen.

Während die Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung auf den ganzen Markt ausgerichtet sind, konzentriert sich die **Nischenstrategie** auf einen Ausschnitt des Marktes: ein Segment bzw. eine Nische. Die Nische kann in einer bestimmten Abnehmergruppe oder in einer geographischen Region bestehen, wobei mit Blick auf diese Gruppe sowohl die Kostenführerschaft als auch die Differenzierungsstrategie verfolgt werden kann. Die Nischenstrategie stellt demnach eine Variante der beiden Hauptstrategien dar.

Laut Porter sind Unternehmen besonders dann erfolgreich, wenn sie sich erfolgreich auf eine der beiden Hauptstrategieformen konzentrieren. Einen Mittelweg beschreibt er als weniger Effizient.

### **Pionier- und Folgerstrategie**

Bei einem Markteintritt ist von größter Wichtigkeit in welcher Geschwindigkeit und Reihenfolge Produkte eingeführt werden sollen. Eine Strategie, um ein Produkt auf einem neuen Markt zu etablieren nennt sich die **Pionierstrategie** (First-Mover-Strategy, Leader-Strategy). Bei einer Einführung von Produkten stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt der Einführung gekommen ist. Liebermann und Montgomery erklären mit dieser Variante eine Fähigkeit von Geschäftsbereichen, aus ihrer Pionierrolle positive ökonomische Gewinne zu generieren (First-Mover-Advantage).

Vorteil dieser Variante ist es, dass viele Unternehmen ihre Monopolstellung am Markt durch den zeitlichen Vorsprung für den Aufbau einer vorteilhaften Betriebsgröße nutzen können. Zudem kann ein Unternehmen Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten aufbauen und damit deren Markteintritt erschweren.

---

Darüber hinaus können Wettbewerbsvorteile den Erstzugriff auf knappe Ressourcen verschaffen und auch Vorteile beim Einsatz von Werbe- und Kommunikationsinstrumenten haben. Auch haben sie die Chance Technologie- und Qualitätsführer zu sein. Eine technologische Führerschaft erhöht die Lernfähigkeit des Unternehmens und fördert weitere Innovationen und damit eine nachhaltige Positionierung am Markt.

Der Nachteil ist hier jedoch, dass meist in den ersten Phasen der Marktentwicklung ein höheres Markt- und Technologierisiko besteht, obgleich die technologischen Standards und kundenbezogene Bedürfnisse noch nicht gefestigt sind. Somit ist es oft der Fall, dass First-Mover nach getätigten Investitionen später in andere Bereiche umlenken müssen, was ressourcenverschlingend ist. Daher sind First-Mover sehr fehleranfällig. Diese Fehler können die genannten Vorteile zunichtemachen.

Auf der anderen Seite gibt es die **Folgerstrategie** (Follower-Strategy, Late-Mover-Strategy), deren Vorteile mit den Nachteilen der Pionierstrategie gleichzusetzen sind. Mit der Folgestrategie können Trittbrettfahrer risikoärmer bewährte Produkte imitieren. Zudem können die „Follower“ von den Fehlern der First-Mover lernen, diese vermeiden und damit die First-Mover ein- bzw. überholen.

Es wird deutlich, dass die Pionierstrategie nicht immer von Vorteil ist. Ein Beispiel hierfür ist der Videorecorder, den Philips als Pionier vor JVC auf den Markt gebracht hat. Trotzdem hat JVC in diesem Markt eine wesentlich größere Rolle gespielt als Philips.

---

## 3.5 Strategieverwirklichung

Im Folgenden soll besprochen werden, wie Strategien umgesetzt und verwirklicht werden können. Hierfür kann die Befolgung der SMART-Regel von Vorteil sein. Diese beschreibt, inwieweit die erwünschten Ziele und Strategien in der Realität umsetzbar sind. Sie kann als eine Checkliste angesehen werden, mit deren Hilfe vermieden werden kann, dass unrealistische oder nicht vollständig operationalisierte Ziele umgesetzt werden sollen. Im Anschluss wird erläutern, wie in neu gegründeten Unternehmen Strategien entstehen und umgesetzt werden.

**Ziele SMART formulieren** Im Allgemeinen beschreibt die Regel SMART fünf relevante Eigenschaften, die bei einer Zielerfüllung elementar sind.

**S = Spezifisch** Ist das Ziel hinreichend eindeutig, konkret, präzise und widerspruchsfrei formuliert?

Spezifisch bedeutet, dass Ziele bezüglich der betroffenen Unternehmensbereiche unmissverständlich, präzise und eindeutig sowie handlungsneutral formuliert sind.

**M = Messbar** Woran und wie kann ich erkennen, ob ich mein Ziel erreicht habe?

Die Ziele müssen messbar sein, d. h. sowohl quantitativ als auch qualitativ erreichbar sein. Es zeigt die klare Operationalisierung der Ziele.

**A = Anspruchsvoll** Ist das definierte Ziel herausfordernd und anspruchsvoll formuliert?

Die erwünschten Ziele müssen so gestaltet sein, dass sie dem Leistungsniveau des Unternehmens entsprechen. Idealerweise sollte ein leicht erhöhtes Anspruchsniveau im Vergleich zur gegenwärtigen Situation angesetzt werden.

**R = Realistisch** Ist das Ziel überhaupt realistisch?

Ziele sollten so geplant werden, dass sie realistisch erreichbar sind. Somit ist es notwendig, die Ziele nicht zu hoch zu stecken, da weitere Ziele parallel erfüllt werden sollen.

**T = Terminierbar** Sind klare und verbindliche Termine festgelegt?

Schlussendlich sollten festgelegte Termine bzw. Meilensteine vorhanden sein, um die erreichte Zielsetzung zu überprüfen. Sie stellen somit ein Kontrollinstrument dar.

Es wird ersichtlich, dass mit Hilfe von SMART Ziele definiert, rechtzeitige Abweichungen festgestellt und Fehlentwicklungen vermieden werden können und damit die Strategieverwirklichung unterstützt werden kann.

Weiterhin erleichtert das inkrementelle Zerlegen der Strategien in Aktionen und Meilensteine das Herausfiltern jener Schritte, die nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben, und schützt vor Überforderung.

---

### 3.6 Strategieentwicklung in neu gegründeten Unternehmen

Bevor ein Unternehmen gegründet wird, werden zumeist bereits 4 Schritte durchlaufen, die der Definition der Geschäftsidee und deren Rahmenbedingungen dienen. Im ersten Schritt wird die Idee generiert, falls diese noch nicht feststeht. Bei der Ideenfindung können Kreativitätstechniken angewendet werden, Trends analysiert werden, oder es kann versucht werden, durch ein neues Produkt/ eine neue Dienstleistung eine Lösung für ein bestehendes Problem zu finden. Im zweiten Schritt wird die Machbarkeit der Idee überprüft (siehe Machbarkeitsanalyse). Im darauf folgenden Schritt wird dann ein Businessplan ausgearbeitet. Es empfiehlt sich, erst nach einem Durchlaufen dieser ersten drei Schritte, das Unternehmen tatsächlich zu gründen.

#### Machbarkeitsanalyse

Bei der Ausarbeitung einer Geschäftsidee dient eine Machbarkeitsanalyse (engl. Feasibility Analysis) dazu, die zuvor entwickelte Geschäftsidee in ihren Grundlagen zu prüfen und dadurch zu ermitteln, ob diese tatsächlich für eine Gründung in Betracht gezogen werden

sollte. Die Überprüfung beinhaltet meist vier zentrale Bereiche: Produkt- bzw. Dienstleistungsauglichkeit, Branchen- und Zielmarktuntersuchung, Organisationstauglichkeit und Wirtschaftlichkeit. Hält die Idee einem Bereich der Machbarkeitsanalyse nicht stand, so sollte sie neu durchdacht oder angepasst werden.

- 1. Produkt-/Dienstleistungsauglichkeit** Zunächst gilt es zu bestätigen, dass das Produkt oder die Dienstleistung attraktiv ist und einer Bedürfnisbefriedigung auf dem Markt dient. Hierbei hilft eine vorläufige Beschreibung des Produktes, die Erstellung eines „Concept Statements“. Im Anschluss wird dieses Industriexperten und potentiellen Kunden vorgelegt, um deren Feedback einzuholen. Eine Umfrage am Ende des Concept Statements zu integrieren dient einer iterativen Verbesserung der Geschäftsidee. Ziel ist es herauszufinden, ob genügend Nachfrage für das Produkt oder die Dienstleistung vorhanden ist. Je mehr Kunden befragt werden, desto besser kann die Nachfrage der Kunden eingeschätzt werden. Die Einschätzung sollte durch Sekundärdaten (z. B. Branchenwachstum) angereichert werden, falls solche vorhanden sind.
- 2. Branchen- und Zielmarktuntersuchung** Anhand verschiedener marktspezifischer Charakteristika kann abgeschätzt bzw. überprüft werden, ob eine Branche für junge Unternehmen attraktiv ist. Beispielsweise ist eine junge Branche attraktiver als eine alte, eine Branche am Anfang des Produktzyklus besser als am Ende und eine gesplitterte Branche besser als eine stark fokussierte. Überdies ist ein Einstieg in eine Branche ohne Einstiegsbarrieren leichter. Es ist wichtig, die Entwicklungen der Zielbranche zu beobachten. Es sollte geprüft werden, ob sich neue wirtschaftliche oder soziale Trends positiv oder negativ auf die Branche auswirken. Zusätzlich sollte beobachtet werden, ob viele Unternehmen der Branche aufgrund der hohen Konkurrenz schließen, oder ob viele neue Unternehmen in die Branche eintreten.
- 3. Organisationale Machbarkeit** Bei einer Überprüfung der organisationalen Machbarkeit wird untersucht, ob die Gründer die notwendige Managementerfahrung, die Organisationskompetenz und weitere nicht-finanzielle Ressourcen vorweisen, um eine Unternehmung erfolgreich zu leiten. Es empfiehlt sich „Schlüsselressourcen“ zu ermitteln, die für die Gründung notwendig sind, und zu prüfen, ob diese in ausreichendem Maße vorhanden sind. Dabei kann es sich beispielsweise um Humankapital handeln, wenn spezielle Qualifikationen von Nöten sind. Es kann aber auch darum gehen, Kontakte zu sogenannten „Gatekeepern“ herzustellen, die den Zugang zu einem Markt oder einer Kundengruppe verschaffen können, oder wenn der Besitz bestimmter Patente notwendig ist.
- 4. Wirtschaftlichkeit (Finanzielle Machbarkeit)** Wesentlich für die finanzielle Machbarkeit sind zunächst die Ermittlung des benötigten Startkapitals und die finanzielle Attraktivität des Vorhabens. Anhaltspunkte für die Abschätzung des finanziellen Leistungsvermögens kann eine Analyse der finanziellen Situation anderer Unternehmen geben, die in einer ähnlichen Branche tätig sind und ähnliche Voraussetzungen haben. Das benötigte Startkapital umfasst alle Mittel, die bis zum ersten Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung eingesetzt werden müssen. Es ist ein Budgetplan zu erstellen,

der die nötigen Ausgaben auflistet, und der erklärt, woher das Kapital kommen soll. Eine Analyse der finanziellen Attraktivität der Geschäftsidee zeigt auf, ob es sich lohnt, in die Unternehmung zu investieren. Betrachtet werden die Höhe des Investitionskapitals, der zeitliche Aufwand und Risiken sowie Alternativen für das investierte Kapital. Es soll abgeschätzt werden, ob die geplante Unternehmung aus finanzieller Sicht sinnvoll ist. Junge Unternehmen haben die Möglichkeit finanzielle Mittel von „Business Angels“ oder „Venture Capital-Gebern“ zu erhalten (siehe hierzu Kap. 8.3.2).

## Der Businessplan

Sollte die Machbarkeitsanalyse ergeben, dass eine Umsetzung der Geschäftsidee prinzipiell möglich erscheint, so wird im nächsten Schritt ein **Businessplan** erstellt. Dabei können und sollen die bereits gewonnenen Erkenntnisse aus der Machbarkeitsanalyse genutzt werden.

Ein Businessplan ist eine Darstellung der Unternehmensziele und deren geplanter Umsetzung. Das Anfertigen eines Businessplans hat zwei zentrale Ziele: Zum einen dient er der systematischen Auseinandersetzung der Gründer mit den Details der Unternehmung und zum anderen der Selbstpräsentation, vor allem für Investoren, aber auch für andere Stakeholder der Unternehmung. Da der Businessplan anfangs als ein Aushängeschild für die Unternehmung gilt, ist es wichtig, dass er vollständig, detailliert und mit größter Sorgfalt angefertigt wird. Weiterhin sollte er ästhetisch ansprechend und im Zeitablauf anpassbar sein. Eine gute Struktur, erlaubt es Investoren einen schnellen Überblick zu erhalten und umfasst meist die folgenden Komponenten: Nach Titelseite und Inhaltsverzeichnis folgt die Zusammenfassung (Executive Summary), die den wichtigsten Teil des Businessplans darstellt, da beim Lesen der Zusammenfassung der erste und damit entscheidende Eindruck über das Geschäftsvorhaben entsteht. Es folgen in genannter Reihenfolge die Branchenanalyse, eine Unternehmensbeschreibung, die Marktanalyse, die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit, ein Marketingplan, die Beschreibung des Designs und der Entwicklung des Produktes/der Dienstleistung, der operative Plan, eine Beschreibung von Management Team und Unternehmensstruktur, eine vollständige Übersicht des Ablaufes und abschließend die Finanzprognosen. Im Anhang können zusätzliche Inhalte dargestellt werden.

## Due Diligence

Um Stärken und Schwächen eines Unternehmens zu prüfen sowie die Position des Unternehmens im Wettbewerb zu begutachten, kann eine Due Diligence durchgeführt werden. Diese wird bei wichtigen Prüfungsvorgängen bedeutsam, wie zum Beispiel bei der Aufnahme neuer Gesellschafter, dem Unternehmensverkauf oder einer Kapitalerhöhung. Wörtlich bedeutet der englische Begriff Due Diligence „erforderliche Sorgfalt“. Due Diligence bezeichnet in diesem Kontext eine mit gebotener Sorgfalt durchgeführte Risikoprüfung, bei der Daten systematisch und detailliert erhoben, überprüft und analysiert werden. Ihr Hauptanwendungsgebiet liegt im Unternehmenskauf.

Anhand der auftraggebenden Partei wird zwischen „Buy Side Due Diligence“ und „Vendors Side Due Diligence“ unterschieden. Im Falle der „Buy Side Due Diligence“ erteilt der

---

Käufer den Auftrag. Anhand der zur Verfügung stehenden Informationen werden Annahmen, die über eine geplante Transaktion gemacht wurden, überprüft. Hierdurch verringert sich die Unsicherheit, die bei einem Zukauf eines Unternehmens besteht. Im Falle der „Vendors Side Due Diligence“ gibt der Verkäufer, der sein Unternehmen veräußern möchte, den Auftrag zur Prüfung. Diese Due Diligence ist besonders geeignet, wenn viele potentielle Käufer erreicht werden sollen.

Ganz gleich von wem die Due Diligence in Auftrag gegeben wurde, umfasst sie kommerzielle, steuerliche, finanzielle, technische und umweltbezogene Aspekte, die allerdings branchenspezifisch unterschiedlich stark berücksichtigt sein können.

---

### 3.7 Theoretische Grundlagen

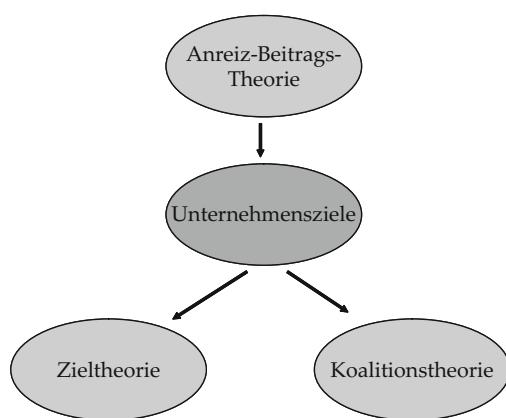
Eine theoretische Durchdringung der Zielproblematik erfolgt insbesondere in der Organisationstheorie. Sie untersucht die Zielbildungsprozesse und fragt nach den Wirkungen von Zielen. Eine wichtige Frage lautet: Wie kommen Ziele von Organisationen – also auch von Unternehmen – zustande? Wer nimmt Einfluss auf die Zielformulierung und wie werden Ziele schließlich verankert? In diesem Zusammenhang spielt die Budgetierung eine wesentliche Rolle: Budgets tragen dazu bei, dass die Ziele konkretisiert werden und dass sie zur Grundlage des Handelns im Unternehmen werden können. Bei der Budgetierung werden die stets vorhandenen Zielkonflikte deutlich und letztlich auch entschieden.

In der Organisationstheorie wird schließlich auch nach den Inhalten typischer und regelmäßig auftretender Ziele gefragt. Dass die empirische betriebswirtschaftliche Zielforschung wesentliche Beiträge zur Beantwortung dieser Frage leistet, wurde in den vorangegangenen Ausführungen bereits angesprochen.

Das Unternehmen wird in all seinen Prozessen stets von seinen Stakeholdern (Eigentümer, Manager, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, Öffentlichkeit, etc.) beeinflusst. Sie versuchen ihre Individual- bzw. Kollektivziele zu Zielen des Unternehmens zu machen. Dieser Zusammenhang wird in der **Anreiz-Beitrags-Theorie** bzw. der **Koalitionstheorie** erklärt. Beide Theorien sind den Organisationstheorien zugehörig, werden in der Literatur aber auch häufig den verhaltenswissenschaftlichen **Entscheidungstheorien** zugeordnet. Sie befassen sich mit der Existenzsicherung des Unternehmens unter Berücksichtigung einer komplexen und dynamischen Umwelt. Dabei werden sowohl interne als auch externe Entscheidungen betrachtet.

Bei der Anreiz-Beitrags-Theorie wird das Unternehmen als Summe der Handlungen aller Organisationsteilnehmer aufgefasst. Um ihre Ziele zu erreichen, sind Unternehmen auf Beiträge ihrer Stakeholder (interne, externe) angewiesen, die im Gegenzug mit Anreizen (materielle oder immaterielle) motiviert werden. Gelingt es dem Unternehmen nicht ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen, so führt dies zu suboptimalen Leistungen der Organisationsmitglieder und gefährdet die Existenz des Unternehmens. Kenntnisse über

**Abb. 3.9** Anreiz-Beitrags-Theorie



die sich ständig wandelnden Anforderungen und Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen sind daher von großer Bedeutung, um die Unternehmensziele sowie Anreizsysteme zu gestalten. Die Anreiz-Beitrags-Theorie erklärt somit die Herkunft von Organisationszielen als Übersetzung der Stakeholder-Erwartungen in anzustrebende Zustände (vgl. Abb. 3.9).

Die eigentliche Entstehung von Unternehmenszielen sowie deren Zielbildungsprozesse werden durch die **Koalitionstheorie** erklärt. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass die Teilnehmer eines Unternehmens in Koalitionen bzw. Subkoalitionen organisiert sind. Die verschiedenen Koalitionen unterscheiden sich durch unterschiedliche Bedürfnis- und Erwartungsstrukturen in Bezug auf das Unternehmen. Auf Grundlage ihrer individuellen Interessen handeln die Koalitionspartner die Organisationsziele in einem Prozess aus. D. h. die Unternehmensziele sind das Ergebnis von Verhandlungsprozessen.

Es kann zwischen aktiven und passiven Interessengruppen unterschieden werden. Aktive Interessengruppen vertreten ihre Ziele nachdrücklich im Aushandlungsprozess, um deziert Einfluss auf die Unternehmensausrichtung zu nehmen. Passive Gruppen halten sich im Gegensatz dazu bei den Verhandlungsprozessen eher zurück, ihre Erwartungen zielen auf die Befriedigung mittels entsprechender Ausgleichszahlungen (Dividende etc.) ab.

Alle Individuen, die an den Verhandlungsprozessen teilnehmen und ihre Forderungen kommunizieren, bilden das *politische System* des Unternehmens. Es ist dabei eine Frage der Machtverteilung, welche Koalition ihre Ziele durchsetzen kann. Durch die jeweilige Machtposition, welche i. d. R auf kritischen Ressourcen basiert, gelingt es „machtvollen“ Koalitionen ihre individuellen Ziele zu Zielen des Unternehmens zu machen. In diesem Prozess wird demnach das Unternehmen zur Erfüllung der Ziele einer Koalition instrumentell genutzt.

Wichtig im Zusammenhang mit der Zielsetzung ist die aus ihr resultierende Motivation. Eine Theorie, die die Beziehung zwischen Zielen und Motivation untersucht, ist die **Zieltheorie**. Sie ist den prozessorientierten Motivationstheorien zuzuordnen, da sie auf der Annahme basiert, dass das Verhalten eines Menschen von seinen individuellen Zielen gesteuert wird. Ziele motivieren jedoch nur dann zu Handlungen, wenn sich diese auf die präferierten Zielergebnisse und Zielerwartungen beziehen. Demnach führen, bezogen auf den

*Zielinhalt*, Ziele mit einem adäquaten Schwierigkeitsgrad, gemessen an den individuellen Fähigkeiten, zu vorteilhaften Arbeitsleistungen. Die *Zielintensität* dagegen beeinflusst den Drang einer Person, das Ziel zu erreichen, und deren Durchhaltewillen. Somit steigt die erbrachte Leistung mit dem Ausmaß, mit dem sich eine Person einem Ziel verpflichtet fühlt. Ziele dienen dann dem Leistungsansporn, wenn sie von Mitarbeitern als annehmbare Herausforderung gesehen werden. Dies bedeutet einerseits, dass der Schwierigkeitsgrad der Ziele individuell an die Person angepasst werden muss und andererseits, dass die Ziele auch aus Sicht der Mitarbeiter erreichbar sind. Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche sind individuelle, anspruchsgerechte und konkrete Ziele zusammen mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren, stetig auf deren Zielerreichung hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

---

## Weiterführende Literatur

- Barringer, B.B., Ireland, R.D.: *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures*. Pearson Education Verlag, London (2012)
- Bea, F.X., Haas, J.: *Strategisches Management*, 6., völlig überarb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2012)
- Burke, A., Fraser, S., Greene, F. J.: The multiple effects of business planning on new venture performance. *J. Manage. Stud.* **47**(3), 391–415 (2010)
- Cyert, R.M., March, J.G.: *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (1995)
- Heinen, E.: *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, 3. Gabler, Aufl. Wiesbaden (1976)
- Högemann, B.: *Due Diligence; Prüfung und Unternehmensbewertung von Akutkrankenhäusern*. In: Eiff, W. (Hrsg.) *Schriftenreihe: Gesundheitswirtschaft*. Thieme, Wegscheid (2006)
- Jochum, E.: *Hoshin Kanri/Management by Policy (MbP) – Grundlagen eines effizienten Ziele-Management-Systems*. In: Bungart, W., Kohnke, O. (Hrsg.) *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen*, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
- Kieser, A.: *Organisationstheorien*, 7., erw. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart (2014)
- Kirsch, W.: *Unternehmenspolitik: von der Zielforschung zum strategischen Management*, 1. Aufl. Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, München (1981)
- Kreikebaum, H.: *Strategische Unternehmensplanung*, 6., überarb. u. erw. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart (1997)
- Kruse, O., Wittberg, V.: *Fallstudien zur Unternehmensführung*, 1. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2008)
- Locke, E.A., Latham, G.P.: *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, 1. Aufl. Prentice Hall, Englewood Cliffs (1990)
- Macharzina, K., Wolf, J.: *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis*, 8. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)
- Miles, R.E., Snow, C.C.: *Unternehmensstrategien*. McGraw-Hill Book Comp, Hamburg (1986)
- Müller-Stevens, G., Lechner, C.: *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2011)
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P.: Toward a theory of international new ventures. *J. Int. Bus. Stud.* **25**(1), 45–64, (1994)
- Porter, M.E.: *Wettbewerbsstrategien (Competitive Strategy)*, 12., durchg. u. erw. Aufl. Campus, Frankfurt a. M (2013)

- Sarasvathy, S.D.: Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Acad. Manage. Rev.* **26**(2), 243–263 (2001)
- Schierenbeck, H.: *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 17. Aufl. Oldenburg, München (2008)
- Staehle, W.H.: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow, 8. Aufl. Vahlen, München (1999)
- Steinmann, H., Schreyögg, G.: *Management: Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte, Funktionen, Praxisfälle*, 7., überarb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2013)
- Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, überarb. 6. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2012)
- Welge, M. K., Al-Laham, A.: *Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung*, 6., vollst. überarb. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden (2012)
- Wild, J.: *Grundlagen der Unternehmungsplanung*, 4. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Rheinbeck bei Hamburg (1982)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel gelesen haben,

- sind Sie mit dem Begriff der Organisation vertraut,
- wissen Sie, was eine Stelle ist und was diese beinhaltet,
- wissen Sie, welche Organisationsformen und Leistungsstrukturen es gibt,
- können Sie die Begriffe Hierarchie, Macht, Kommunikation und Prozessgestaltung erläutern,
- haben Sie die Bedeutung von informeller Organisation und Netzwerkstrukturen verstanden,
- kennen Sie verschiedene Prinzipien zur Ableitung von Organisationsstrukturen,
- kennen Sie wichtige Merkmale und Konzepte des organisatorischen Wandels.

## 4.1 Grundlagen

Das Gestalten der Organisation bzw. das Organisieren von unternehmensinternen und gegebenenfalls auch unternehmensübergreifenden Prozessen gehört neben dem strategischen Planungsprozess zu den grundlegenden Managementfunktionen. Da der Begriff Organisation in vielfältiger Weise Verwendung findet, soll im nächsten Abschnitt zuerst eine Begriffsdefinition erfolgen, bevor auf Ziele und Gestaltungsfelder eingegangen wird.

### 4.1.1 Der Organisationsbegriff

Das Wort „Organisation“ wird in der Betriebswirtschaftslehre in unterschiedlicher Weise verwendet. Es bezeichnet

1. das Schaffen von dauerhaften Regelungen über Strukturen und Abläufe in Betrieben,
2. das Ergebnis dieser Tätigkeit und
3. zielgerichtete soziale oder sozio-technische Systeme.

Betriebswirte bedienen sich häufig einer der beiden ersten Verwendungsweisen. Ihr Anliegen besteht darin, Rahmenbedingungen im Betrieb zu schaffen, die dazu beitragen, feststehende Aufgaben möglichst effizient zu verwirklichen. Deshalb bevorzugen sie oft Organisationsdefinitionen, welche die Organisation als Instrument der Aufgabenerfüllung sehen. Erich Kosiol spricht z. B. von der integrativen Strukturierung von Ganzheiten, wenn er den Begriff „Organisation“ näher bezeichnet. Er versteht darunter die Strukturierungstätigkeit, die – das meint der Hinweis auf die Integration – auf eine gemeinsam zu erfüllende Aufgabe abzielt. In diesem Zusammenhang wird auch von einem instrumentellen Organisationsbegriff gesprochen.

Wenn man sich aber vorstellt, dass „Dienst nach Vorschrift“ gelegentlich als Drohung verwendet wird, zeigt das, dass für das reibungslose Funktionieren eines Betriebes mehr erforderlich ist als die bewussten Gestaltungmaßnahmen der Organisatoren. Es bestehen soziale Zusammenhänge, die zum Teil nicht bewusst geschaffen sind und deshalb als informal bezeichnet werden. Sie können aber sehr wichtig für den effizienten Ablauf der betrieblichen Prozesse sein. Die meisten Autoren, die diese sozialen Zusammenhänge im Betrieb als Untersuchungsgegenstand gewählt haben, neigen dazu, Betriebe insgesamt als eine Organisation zu bezeichnen. Ein Beispiel für eine Organisationsdefinition aus dieser Sicht lautet: Organisationen sind bewusst geschaffene Zusammenschlüsse zur arbeitsteiligen Erfüllung einer Aufgabe.

Die beiden zuerst genannten Verwendungsweisen des Wortes „Organisation“ werden durch den Satz gekennzeichnet: Der Betrieb hat eine Organisation. Demgegenüber wurde die zuletzt genannte Verwendungsweise dieses Wortes durch die Feststellung gekennzeichnet: Der Betrieb ist eine Organisation. Diese Unterscheidung ändert allerdings nichts an der Tatsache, dass spezifische Ordnungshandlungen nötig sind, um Betriebe funktionieren zu lassen. Im Folgenden steht die innere Struktur von Betrieben und deren Gestaltung im Mittelpunkt des Interesses.

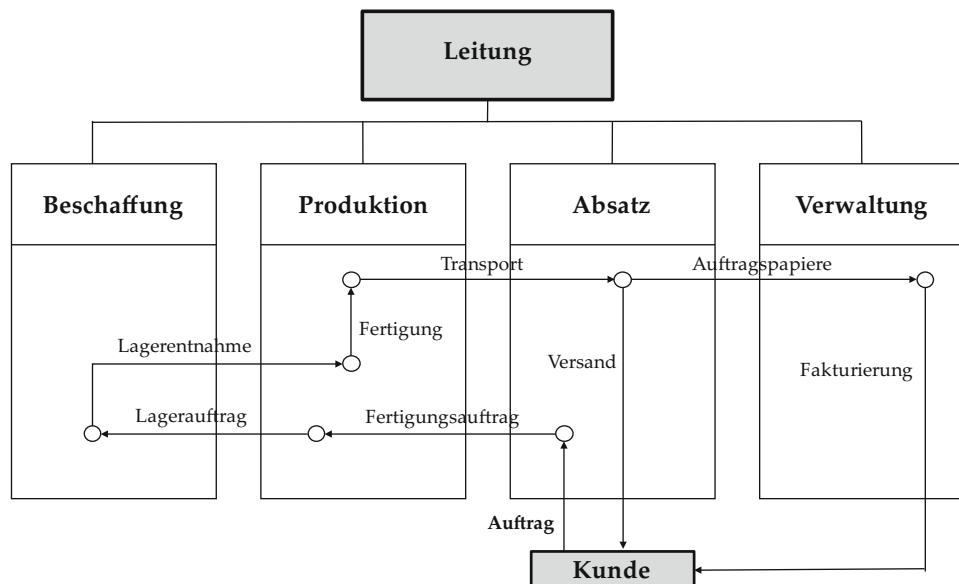
Die organisatorische Gestaltung des Betriebes befasst sich mit der Aufspaltung der betrieblichen Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und der Zuordnung dieser Teilaufgaben zu bestimmten organisatorischen Einheiten. Diese Organisationstätigkeit umfasst zwei Hauptschritte: die organisatorische Analyse und die organisatorische Synthese.

Die zu erfüllenden Aufgaben werden zunächst erfasst und genau analysiert. Erst dann können die typischen Ergebnisse des Organisierens geschaffen werden: Stellenpläne usw.

Häufig wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden. Die **Aufbauorganisation** beschäftigt sich mit der Struktur des Betriebes, den langfristig geltenden Regeln über Zuständigkeiten, d. h. der Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Diesen Vorgang kann man sich verdeutlichen, in dem man sich das Organigramm eines Betriebes anschaut, welches die Abteilungen und die Hierarchiebeziehungen abzeichnet. Die Gestaltung der Aufbauorganisation vollzieht sich durch die Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese (siehe Kap. 10.2.1).

Die **Ablauforganisation** widmet sich der raumzeitlichen Strukturierung von Abläufen bzw. Prozessen innerhalb der Zuständigkeiten. Ein Beispiel soll diese Unterscheidung verdeutlichen: Wenn man sagt, Frau Müller ist Abteilungsleiterin der Organisationsabteilung und Vorgesetzte von Herrn Schulze, gehört das zur Aufbauorganisation. Wird hingegen festgelegt, auf welchem Weg ein Werkstück den Betrieb durchläuft oder wie die Bearbeitung von Materialentnahmescheinen im Lager zu erfolgen hat, ist dies eine Frage der Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation zeigt also die Stellenzahl in einem Unternehmen und deren hierarchische Beziehungen zueinander. Den Mittelpunkt der Ablauforganisation bilden die Kernprozesse, welche bestmöglich gestaltet werden müssen, um den Erfolg des Unternehmens dauerhaft zu sichern.

In der Praxis gestaltet sich eine Trennung der Aufbau- und Ablauforganisation problematisch, da sich die beiden gegenseitig ergänzen. Schreyögg (2008) konstatiert diesbezüglich, dass Prozesse nicht ohne Strukturen denkbar sind und Strukturen nicht ohne Prozesse. Abbildung 4.1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation. Zu sehen sind die einzelnen Abteilungen des Unternehmens und der Weg, den ein Prozess innerhalb der Organisation durchläuft (vgl. Abb. 4.1).



**Abb. 4.1** Zusammenhang zwischen Struktur und Prozess der Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Krüger 2009) am Beispiel der Auftragsabwicklung

Die **Prozessorganisation** (entspricht der These „Process follows Strategy“ vgl. Kap. 4.3) knüpft an den Gedanken der Ablauforganisation an und erweitert diesen. Im Mittelpunkt stehen ebenfalls die Kernprozesse des Unternehmens und deren bestmögliche Gestaltung. Der Unterschied zur Ablauforganisation besteht darin, dass die Prozessorganisation nicht nur abteilungsübergreifend, sondern auch organisationsübergreifend fungiert, was eine Erweiterung der Wertschöpfungskette zur Folge hat. So werden beispielsweise Lieferanten und Kunden in den Produktionsprozess miteinbezogen, um Schnittstellen zu vermeiden. Dadurch soll eine höhere Effizienz und Effektivität erreicht werden.

Innerhalb der Aufbauorganisation unterscheidet man das Begriffspaar Primär- und Sekundärorganisation. Unter dem Begriff der **Primärorganisation** werden alle organisatorischen Einheiten zur Erfüllung von Daueraufgaben zusammengefasst. Solche Daueraufgaben sind zeitlich unbefristet, haben Wiederholungscharakter und lassen sich im Allgemeinen standardisieren; es handelt sich um Routineaufgaben im Unternehmen. Die Primärorganisation stellt also die Erfüllung des Tagesgeschäfts im Unternehmen sicher. Teile der Primärorganisation sind z. B. Abteilungen und Ausschüsse. Die **Sekundärorganisation** eines Unternehmens dagegen befasst sich mit befristeten Spezialaufgaben. Sie sorgt dafür, dass das Unternehmen angemessen und flexibel auf Veränderungen reagieren und sich weiterentwickeln kann. Einheiten der Sekundärorganisation sind bspw. Workshops oder interdisziplinäre

Projektteams. Primär- und Sekundärorganisation existieren nebeneinander und ergänzen sich (vgl. Abb. 4.2).

Des Weiteren können die formelle von der informellen Organisation sowie die Neuorganisation von der Reorganisation unterschieden werden. Die **formelle Organisation** umfasst die bewusst geschaffene, rational gestaltete Organisation, während die **informelle Organisation** menschliche Beziehungen, d. h. die soziale Kultur eines Unternehmens in den Vordergrund stellt. Das Begriffspaar **Neuorganisation** versus **Reorganisation** hebt darauf ab, ob neue Organisationen aufgebaut oder ob bestehende Organisationen reorganisiert werden.

Gelegentlich wird der Begriff „Organisation“ mit „Aufbauorganisation“ gleichgesetzt. Dies ist z. B. weitgehend im angelsächsischen Bereich der Fall. Auch in diesem Kapitel stehen strukturelle Regelungen und organisatorische Gestaltungsfragen im Vordergrund.

#### 4.1.2 Ziele des Organisierens

Die Organisationstätigkeit zielt letztlich darauf ab, die effiziente Erreichung der Organisationsziele, hier also der Unternehmensziele, sicherzustellen. Deshalb wird durch das Organisieren die jeweils günstigste Struktur im Hinblick auf Typ und Ziele der Organisation angestrebt. Dies macht die Organisationstätigkeit so schwierig: Es gibt keine generell günstigen organisatorischen Lösungen, sondern nur unter den jeweiligen Rahmenbedingungen günstige Lösungen. Da sich diese Rahmenbedingungen im Zeitablauf ändern, können auch die Organisationsstrukturen keinen dauerhaften Bestand haben. Ziel des Organisierens

<b>Untersuchungsgegenstand der Organisationslehre</b>	
<b>Aufbauorganisation:</b> Ranghierarchischer Aufbau: Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (Bestandsphänomen).	
<b>Ablauforganisation (Prozessorganisation):</b> Raumzeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge (Prozessphänomen).	
<b>Formelle Organisation:</b> Bewusst geschaffene, rational gestaltete Organisation zur Realisierung unternehmerischer Ziele.	
<b>Informelle Organisation:</b> System menschlicher Beziehungen, welches die formelle Organisation unterstützt oder behindern kann; m.a.W.: die durch Ziele Wünsche, Sympathien oder Verhaltensweisen der Mitarbeiter bestimmte soziale Kultur.	
<b>Neuorganisation:</b> Aufbau einer völlig neuen Organisation, z.B. im Rahmen einer Firmengründung.	
<b>Reorganisation/Organisatorischer Wandel:</b> Veränderung einer bestehenden Organisation.	
<b>Primärorganisation:</b> Regelt alle zeitlich unbefristeten und routinehaften Daueraufgaben.	
<b>Sekundärorganisation:</b> Regelt alle zeitlich befristeten und neuartigen Spezialaufgaben.	

**Abb. 4.2** Untersuchungsgegenstand der Organisationslehre

muss es deshalb auch sein, die Organisationsstruktur den sich ändernden Gegebenheiten anzupassen.

**Die Organisationsstruktur** Die folgenden Überlegungen konzentrieren sich auf die Organisationsstruktur von Unternehmen. Unternehmen streben die effiziente Erstellung bestimmter Leistungen an. Deshalb wird auch von Unternehmen als produktiven sozialen Systemen gesprochen. Dies bedeutet, dass durch die Organisationsstruktur zielorientiertes einheitliches Handeln angestrebt wird. Das organisatorische Grundproblem ist durch das Begriffspaar Differenzierung und Integration bzw. Aufgabenanalyse und -synthese gekennzeichnet. Die zu erfüllenden Aufgaben werden zerlegt. Verschiedenen Personen werden dann Teile des Ganzen zugeordnet. Diese Differenzierung birgt die Gefahr der Verselbständigung und des unabgestimmten Nebeneinanders in sich. Die Organisationsstruktur soll deshalb die Koordination sicherstellen und zur Integration der vielen Teilaufgaben eines Unternehmens beitragen.

Wenn das zielorientierte Handeln der Organisationsmitglieder sichergestellt werden soll, müssen die menschlichen Verhaltensdimensionen einbezogen werden. Es muss insbeson-

dere beachtet werden, dass die Organisationsmitglieder auch in der Organisation höchst individuelle Ziele verfolgen und die Organisation – hier das Unternehmen – als Mittel zur Befriedigung ihrer Ziele benutzen. Die Teilnahme an Unternehmen und die Erbringung von Leistungen ist weitgehend von individuellen Überlegungen bestimmt. Die organisatorische Strukturierungstätigkeit muss dies als Rahmenbedingung z. B. beim Einsatz und bei der Verteilung von Macht berücksichtigen.

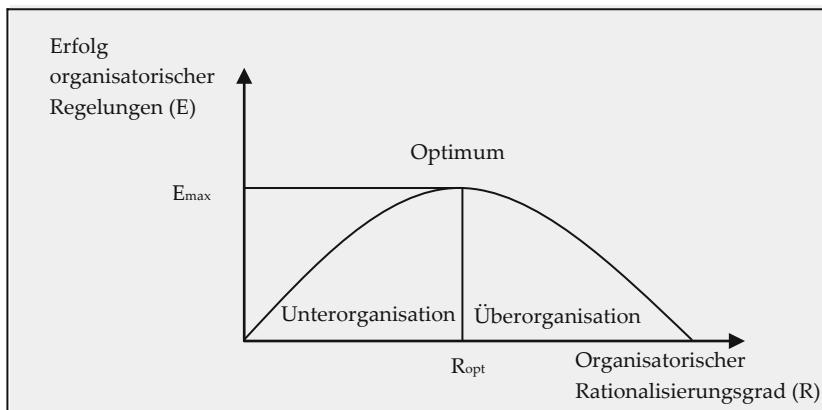
**Der Organisationsgrad** Um bestimmte Situationen organisatorisch lösen zu können, werden Organisationsinstrumente benötigt. Sie enthalten Regeln und Anweisungen. Es kann zwischen allgemeinen und speziellen Regeln zur Erfüllung betrieblicher Tatbestände unterschieden werden.

- Allgemeine Regelungen regeln bestimmte betriebliche Tatbestände auf Dauer. In Situationen, die sich ständig in gleicher Art wiederholen, erweisen sich allgemeine Regelungen als sinnvoll. Zu beachten ist jedoch, dass allgemeine Regelungen die Entscheidungsfreiheit des betroffenen Mitarbeiters bei der Aufgabenerfüllung einschränken.
- Spezielle Regelungen erlauben es jede Situation der Problemlösung neu zu regeln. Der Mitarbeiter hat hier einen größeren Entscheidungsspielraum.

Die organisatorische Gestaltung mit einer großen Anzahl allgemeiner Regelungen nimmt Mitarbeitern oft den nötigen Entscheidungsspielraum, gezielt auf betriebliche Tatbestände einzugehen. Daraus entstehen Nachteile, weil bspw. die Anpassungsfähigkeit gegenüber sich ändernden Anforderungen vermindert wird oder die Organisationsprozesse und -strukturen durch die Schematisierung von Betriebsabläufen schwerfällig und starr werden.

Die positiven Auswirkungen von generellen Regelungen können sich allerdings auch positiv auf das Unternehmen und seine Mitglieder auswirken: So wird die Rationalisierung des Betriebsablaufes erhöht und leitende sowie ausführende Stellen werden entlastet.

Es gilt also das organisatorische Optimum aus speziellen und allgemeinen Regelungen zu finden. Dieser Prozess wird auch organisatorischer Rationalisierungsprozess genannt. Werden zu wenige sich wiederholende Vorgänge allgemein geregelt, spricht man von Unterorganisation. Werden im Gegenzug zu viele ungleichartige Tatbestände durch allgemeine Regelungen gelöst, anstatt fallweise behandelt zu werden, so spricht man von Überorganisation (vgl. Abb. 4.3).



**Abb. 4.3** Optimaler Organisationsgrad

## 4.2 Organisatorische Gestaltungsfelder

Im Folgenden werden die wichtigsten Gestaltungsfelder der Organisation vorgestellt. Damit sind zunächst nur die Möglichkeiten der Strukturierung angesprochen. Im nächsten Schritt werden dann einige wichtige Einflussfaktoren und deren Wirkungen auf die Organisationslösungen vorgestellt.

### 4.2.1 Die Aufgabengliederung

Die zu erfüllende Gesamtaufgabe des Unternehmens und deren Gliederung steht gemeinsam mit der Leitungsorganisation im Mittelpunkt der meisten Beiträge zur Organisationsgestaltung. Dabei wird meist davon ausgegangen, dass die Gesamtaufgabe des Unternehmens zunächst im Rahmen der organisatorischen Analyse zu zerlegen ist, um sie dann nach Zweckmäßigkeitssüberlegungen in der organisatorischen Synthese zu Stellen und Abteilungen zusammenzufügen und zu gliedern. Die Organisationstätigkeit wird häufig in die Schritte der Analyse und der Synthese bzw. Differenzierung und Integration gegliedert.

Ausgangspunkt für die Organisationsanalyse ist die Erfassung des Ist-Zustandes der Organisation. Diese Ist-Aufnahme erfolgt durch mündliche oder schriftliche Befragung bzw. in Ausnahmefällen durch Beobachtung.

Bei der eigentlichen **Aufgabenanalyse** erfolgt eine Zerlegung der Gesamtbetriebsaufgabe, um Aufgabenelemente zu erhalten, die in zweckmäßiger Weise kombiniert werden. Dazu wird jede vorkommende Tätigkeit nach verschiedenen Gesichtspunkten beschrieben. Die folgenden drei Merkmale sind besonders wichtig:

<i>Verrichtung</i>	Was wird getan?
<i>Objekt</i>	An welchem Gegenstand wird das getan?
<i>Phase</i>	Wird die Tätigkeit geplant, ausgeführt oder kontrolliert?

Beispiele für die Verrichtung sind die Tätigkeiten Beschaffen, Produzieren, Verkaufen usw., die immer weiter untergliedert werden können. In der Beschaffung sind z. B. folgende Teilverrichtungen möglich: Bedarf ermitteln, Bestellen, Termine kontrollieren. Beispiele für Objekte sind Bügeleisen, Waschmaschine, Staubsauger usw. Nach dem Merkmal „Phase“ ergibt sich die Unterscheidung Planung, Durchführung und Kontrolle. Das Ergebnis der Aufgabenanalyse ist zunächst eine sehr detaillierte Beschreibung aller vorkommenden Einzelaufgaben. Dabei werden die genannten Merkmale gleichzeitig angewandt, z. B.: Planen (Phase) der Montage (Verrichtung) von Waschmaschinen (Objekt).

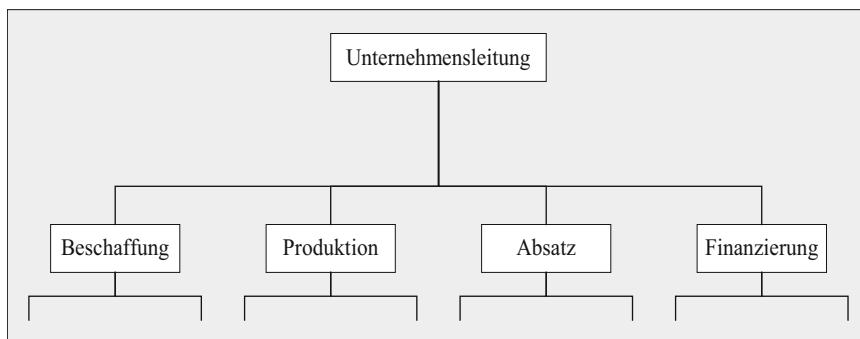
Der Prozess des analytischen Zerlegens von Aufgaben muss nach einem Zweckmäßigkeitsskriterium beendet werden. Die Stoppregel lautet: Die Aufgaben werden nur soweit zerlegt als sie noch sinnvollerweise auf verschiedene Stellen bzw. Personen verteilt werden können.

### Stellenbildung

Bei der Aufgabensynthese geht es nun darum, die vielen Tätigkeiten zusammenzufassen. Eine solche Zusammenfassung von Teilaufgaben nennt man Stelle. Stellen sind die kleinsten selbstständig handelnden Organisationseinheiten und somit die Basiselemente der Aufbauorganisation. Die Stellenbildung kann entweder sachorientiert oder individualisiert erfolgen. In der Regel werden Stellen versachlicht, also personenunabhängig definiert. Als Maßstab dienen dann eine abstrakte „Normalperson“ und der aktuelle Leistungsstand der Technik. Die Versachlichung ermöglicht ein hohes Maß an Objektivität und macht die Stelle von einem Personenwechsel unabhängig. Allerdings bleiben dabei die individuellen Unterschiede und Potentiale der Stelleninhaber unbeachtet. Deshalb wird insbesondere bei der Besetzung hierarchisch hoher Positionen und dem Einsatz von hoch qualifizierten Spezialisten eine individualisierte Stellenbildung vorgenommen, die sich am konkreten Leistungspotential des Aufgabenträgers orientiert.

### Abteilungen

Eine gewisse Anzahl von Stellen wird wiederum nach Zweckmäßigkeitsüberlegungen zu Abteilungen zusammengefasst. Dabei können z. B. alle Beschaffungstätigkeiten zusammengefasst werden. In diesem Fall erfolgt ein zentraler Aufbau nach dem Merkmal „Verrichtung“. Eine andere Möglichkeit ist die Zusammenfassung nach dem Merkmal „Objekt“. Man könnte z. B. in einem Unternehmen, das Haushaltsgeräte herstellt und vertreibt, alle



**Abb. 4.4** Beispiel für die Funktionalorganisation

Tätigkeiten zusammenfassen, die sich auf Waschmaschinen, Staubsauger, Kleingeräte usw. beziehen. Eine solche Objektgliederung kann auch innerhalb der nach dem Verrichtungsprinzip gebildeten Abteilungen erfolgen. In diesem Fall würden z. B. Absatztätigkeiten, die sich auf Waschmaschinen oder Staubsauger beziehen, zusammengefasst werden.

### Organisationsformen

Die Gliederung der Aufgaben auf der Ebene der Unternehmensleitung bzw. direkt unterhalb dieser Ebene findet besondere Beachtung. Dabei wird meist von Organisationsformen gesprochen. Typische Organisationsformen in diesem Sinne sind die Funktionalorganisation, die Divisionalorganisation und die Matrixorganisation.

**Funktionalorganisation** Bei der Funktionalorganisation ist die erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung nach betriebswirtschaftlichen Funktionen gegliedert. Es entstehen Teilbereiche wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung usw. Diese Bereiche werden also nach typischen Verrichtungen gebildet.

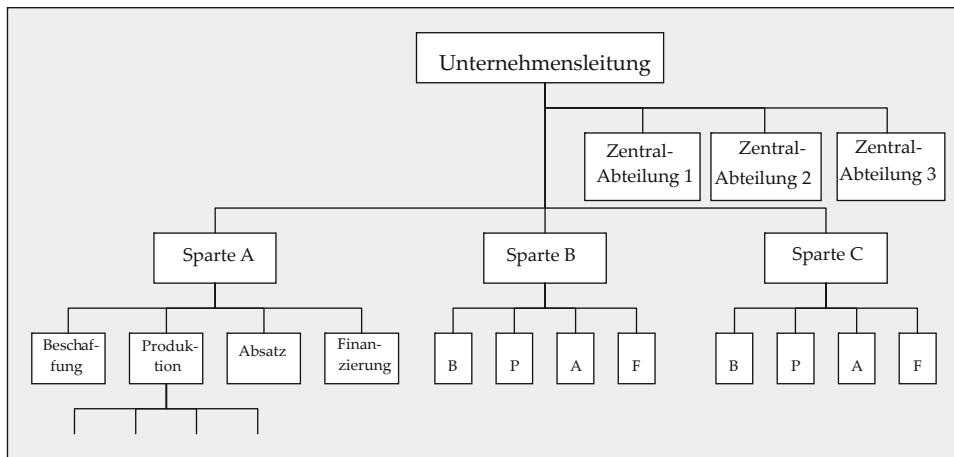
Die Funktionalorganisation hat den Vorteil der Spezialisierung der Beschäftigten in den Teilbereichen Beschaffung, Produktion usw. Ein Nachteil kann darin bestehen, dass ein gewisser Ressortegoismus entsteht: In den einzelnen Teilbereichen werden alle Probleme unter Beschaffungsgesichtspunkten, unter Produktionsgesichtspunkten, unter Absatzgesichtspunkten usw. gesehen. Die engen Beziehungen, die zwischen Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Finanzierungs- und anderen Betriebsbereichen bestehen, können aus den Augen verloren werden. Problematisch wird diese Organisationsform vor allem dann, wenn sehr verschiedenartige Produkte hergestellt werden, z. B. Haushaltsgeräte, Unterhaltungselektronik und Fahrzeuge. Bewährt hat sie sich allerdings in Betrieben, die ein einheitliches Produktionsprogramm aufweisen. Das ist z. B. in einer Schuhfabrik oder einem Unternehmen der Fall, das Haushaltsgeräte herstellt. Abb. 4.4 zeigt den funktionalen Aufbau einer Unternehmung.

**Divisionalisierung** Bei der Divisionalisierung werden unterhalb der Unternehmensleitung relativ autonome Bereiche gebildet. Diese Bereiche (Divisionen, Geschäftsbereiche oder auch Sparten genannt) werden vor allem nach Produkten oder Produktgruppen, teilweise auch nach Märkten, Problembereichen oder geographischen Gesichtspunkten eingerichtet. Die einzelnen Divisionen (bzw. die Divisionsmanager) führen die Geschäfte in eigener Verantwortung. Dabei verfügen sie über alle wichtigen Funktionen einer wirtschaftlich unabhängigen Einheit, also über Produktion, Absatz, Finanzierung usw. Sie sind also selbst wieder nach Funktionsbereichen untergliedert. Mit gewissen Einschränkungen kann man auch von Unternehmungen im Unternehmen sprechen. Die Divisionen verantworten den Erfolg in ihrem Bereich. Er wird an ihrem Gewinn gemessen. Deshalb werden sie auch als Gewinnzentren bezeichnet. Der Austausch von Leistungen zwischen den Gewinnzentren erfolgt über Verrechnungspreise.

Die Divisionalisierung soll die einzelnen Bereiche eines Unternehmens mit ihren stark differenzierten Leistungsprogrammen überschaubarer machen. Divisionsmanager können Änderungsprozesse in ihrer Aufgabenumwelt besser einschätzen als Mitglieder der Unternehmensleitung. Durch größere Problemnahe können sie schneller reagieren. Die Entscheidungsaufgaben sind dezentralisiert was wiederum zur Motivationssteigerung beiträgt. Die Unternehmensleitung wird von den laufenden Geschäftsführungsaktivitäten entlastet, da diese in den Divisionen erfolgen. Sie kann sich auf die Probleme der strategischen Planung und die Kontrolle der Gewinnzentren konzentrieren. Dabei wird sie im Allgemeinen durch funktionsorientierte Zentralabteilungen (zentrale Forschung und Entwicklung, Finanzwesen, Rechtswesen usw.) unterstützt. Divisionalisierte Unternehmen verfügen i. d. R. über umfassende Planungs- und Kontrollsysteme. Probleme können sich bei dieser Organisationsform insbesondere bzgl. der Nutzung von Größenvorteilen einstellen, wenn Funktionen in den einzelnen Geschäftsbereichen dezentral wahrgenommen und somit parallel zueinander bestehen. Zudem ist es bei der Divisionalisierung von zentraler Bedeutung, die Kooperationsbereitschaft zwischen den verschiedenen Unternehmensebenen zu stärken, um eine bereichsübergreifende Ausrichtungen an den strategischen Zielen des Unternehmens zu gewährleisten. Wenn die Sparten gemeinsame Ressourcen nutzen, besteht auch die Gefahr, dass ein internes Konkurrenzdenken entsteht. Die Vermeidung eines solchen Divisionegoismus ist besonders wichtig um Synergieeffekte zu wahren.

Die Divisionalisierung wird vor allem von Unternehmen gewählt, die über ein stark differenziertes Leistungsprogramm oder unterschiedliche Geschäftszweige verfügen sowie von Unternehmen, die auf verschiedenen Märkten vertreten und in der Produktion relativ unabhängig sind.

Speziell dann, wenn die Aufgabenumwelt dynamisch ist und mit konstanten Produktionstechnologien nicht gerechnet werden kann, ist unter dem Aspekt der Anpassungsfähigkeit die Divisionalisierung eine geeignete Organisationsform.

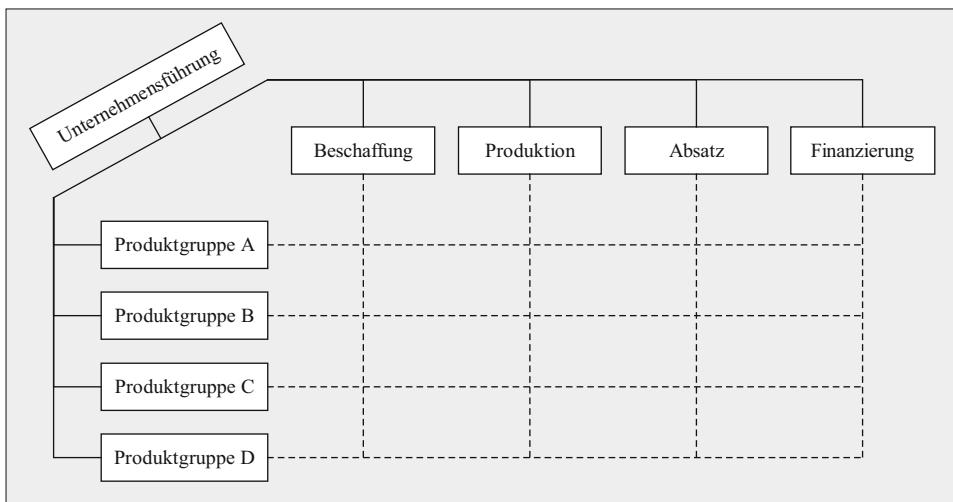


**Abb. 4.5** Divisionalisierung

**Matrix-Organisation** In einer Matrix-Organisation wird die traditionelle, nach Funktionen gegliederte Organisation (vertikal strukturiert) von einer meist produktorientierten Struktur (horizontal) überlagert; zwei Kompetenzsysteme überschneiden sich. Die sich ergebende Organisationsform gleicht einer Matrix (vgl. dazu auch Abb. 4.5).

Die Matrix-Organisation institutionalisiert Konflikte. Die Kompetenzüberschneidungen zwischen den Funktions- und Projekt- bzw. Produktmanagern sollen das Innovationsverhalten positiv beeinflussen. Da keine Organisationseinheit allein das Autorisierungsrecht besitzt, muss nach gemeinsamen Lösungen gesucht werden. Jedes Problem wird aus verschiedener Sicht analysiert, verschiedene Interessen werden einbezogen und innovative Problemlösungen gesucht. Die Konflikte verursachen Such-, Lern- und Kommunikationsprozesse. Sie stärken die Fähigkeit der Unternehmung, sich langfristig an Veränderungen ihrer Umwelt anzupassen. Allerdings können sich bei dieser Organisationsform auch erhebliche „Reibungsverluste“ und desintegrierende Wirkungen ergeben, welche die positiven Effekte der Konflikte wieder aufheben.

Die Matrix-Organisation soll die Vorteile einer funktionsorientierten mit denen einer produktorientierten Organisationsform verbinden; die Vorteile einer Spezialisierung sollen mit denen der Koordination und Anpassung kombiniert werden. Die Produktmanager koordinieren quer durch die hierarchischen Linienfunktionen alle Probleme, die sich aus Projekten oder Produkten ergeben. Die Manager der Funktionsbereiche orientieren sich dagegen nicht an einem einzelnen Produkt, sondern steuern in ihrem Ressort die jeweiligen Produkte. Die Mitarbeiter sind in die Funktionsbereiche integriert. Sie sind sowohl dem Vorgesetzten des jeweiligen Funktionsbereichs als auch dem Produktleiter unterstellt und verantwortlich. Die Matrix-Organisation ist folglich ein Mehrliniensystem, auf dessen Unterschiede zum Einliniensystem später noch ausführlicher eingegangen wird. Diese Or-



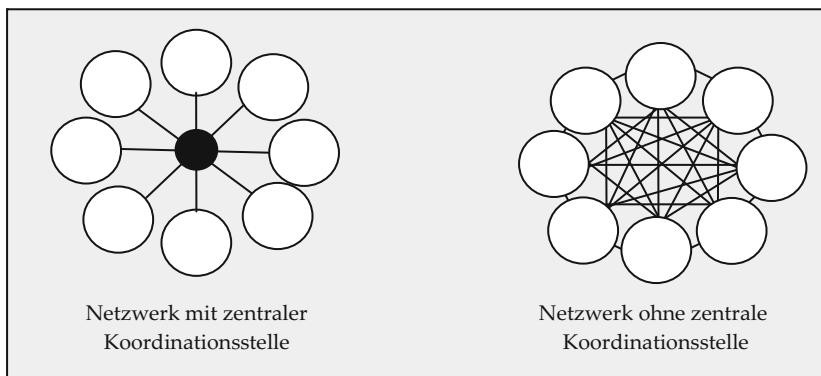
**Abb. 4.6** Matrix-Organisation (produkt- und funktionsorientiert)

Organisationsform ist insbesondere für Unternehmen in sehr dynamischen Märkten geeignet (vgl. Abb. 4.6).

**Netzwerk-Organisation** Die Netzwerk-Organisation zählt zu den hybriden Organisationsformen, die zum einen aus markt- und zum anderen aus unternehmensinternen Elementen bestehen. Sie besteht aus relativ autonomen Mitgliedern. Diese sind durch ein gemeinsames Ziel miteinander verbunden und bringen zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Know-how ein. Es kann zwischen internen und externen Netzwerken unterschieden werden.

- Intraorganisationale Netzwerke sind Beziehungsgefüge aus selbständigen organisatorischen Einheiten innerhalb eines Unternehmens. Primär liegt das Augenmerk hierbei auf einer partnerschaftlichen Teamstruktur.
- Interorganisationale Netzwerke sind durch die mittel- bis langfristige vertragliche Zusammenarbeit zwischen mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur gemeinschaftlichen Erfüllung von Aufgaben gekennzeichnet. Werden interorganisatorische Netzwerke durch ein Unternehmen geführt, so wird dieses als das fokale Unternehmen bezeichnet, das die Prozesse der grenzüberschreitenden Aufgabenstellung koordiniert.

Netzwerke können mit und ohne zentrale Koordinationsstelle (siehe Abb. 4.7) auftreten. Ein Vorteil dieser Organisationsform besteht in den daraus resultierenden Synergieeffekten. Demgegenüber steht allerdings die Problematik des Auftretens von Abstimmungsproblemen zwischen den Teilnehmern. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieses Organisationsmodell sich insbesondere bei einer mittel- bis langfristigen Zusammenarbeit ohne Aufgabe der Autonomie der beteiligten Elemente eignet.



**Abb. 4.7** Netzwerkorganisationen

**Bildung eines Joint Ventures** Wenn zwei oder mehr Unternehmen eine dauerhafte Zusammenarbeit vereinbaren, die auf **Kapitalbeteiligungen** beruht, wird von einem Joint Venture gesprochen. Die Partner eines Joint Ventures geben ihre Unabhängigkeit innerhalb eines bestimmten Bereiches zugunsten koordinierten Verhaltens auf. Joint Ventures können sich auf alle Wertschöpfungsstufen beziehen (Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung) und darüber hinaus horizontal (gleiche Wertschöpfungsstufe) oder vertikal (vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufe) abgeschlossen werden. Durch die Zusammenarbeit besteht somit neben der Möglichkeit Economies of Scale zu realisieren, auch die Möglichkeit, durch komplementäre Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen, Economies of Scope zu generieren. Im Falle eines Joint Ventures tragen die Partner gemeinsam die Risiken. Bei Joint Ventures wird i. d. R. von einem hohen Koordinationsaufwand ausgegangen, da sich bei der Zusammenarbeit die Gefahr opportunistischen Verhaltens nicht gänzlich ausschließen lässt.

**Projektmanagement** Eine Projektorganisation existiert in Form einer Sekundärorganisation neben der Primärorganisation. Sie überlagert, ähnlich einer Matrixstruktur, die bestehende funktionale oder produktorientierte Organisationsstruktur. Das Grundmerkmal des Projektmanagements ist es, zur Durchführung eines außergewöhnlichen, einmaligen, zeitlich begrenzten, komplexen Vorhabens eine Gruppe von Organisationsmitgliedern zu einem Projektteam zusammenzufassen. Zudem zeichnen sich Projekte häufig durch einen interdisziplinären Querschnittscharakter aus, d. h. sie betreffen also nicht allein eine Abteilung sondern sind bereichs- und abteilungsübergreifend angelegt. Projekte als Form der Primärorganisation werden i. d. R. dann eingesetzt, wenn die Organisationseinheiten, die mit den laufenden betrieblichen Aktivitäten betraut sind, dieses bestimmte Projekt nicht durchführen können, sei es aufgrund zeitlicher oder kompetenz-orientierter Engpässe.

Das Projektmanagement setzt sich zusammen aus dem Projektteam mit einem verantwortlichen Projektleiter, der Programmleitung zur projektübergreifenden Koordination sowie dem obersten Lenkungsgremium, das die Bindung der verschiedenen Projekte an die Unternehmensstrategie überwacht.

Beispiele für solche Projekte sind: Die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, die Einführung eines neuen IT-Systems, die Vorbereitung einer Fusion oder der Bau von Großanlagen. Das Projektteam kann wenige Personen, aber auch mehrere Projektteams oder eine Reihe von Ausschüssen umfassen. Die personelle Zusammensetzung des Systems ist häufig interdisziplinär. Die Projektbearbeiter können ausschließlich im Projektteam tätig sein oder auch teilweise oder überwiegend mit anderen Aufgaben (anderen Projekten, in Funktionsbereichen oder Stäben) betraut sein. Dabei sind auch Doppelunterstellungen unter den Projektleiter und den Leiter des betreffenden Funktionsbereichs möglich.

Das Projektmanagement besitzt eine Reihe von Vorteilen: bessere Koordination der Projektaktivitäten, ständige Kontrolle des Projektfortgangs, gesteuertes Zusammenwirken von Spezialisten, interdisziplinäre Kommunikation unabhängig von Hierarchien und dem Tagesgeschäft. Auf diese Weise können Produkte in kürzerer Zeit entwickelt und die Kosten verringert werden. Aus den Beziehungen des Projektteams zu den anderen betrieblichen Bereichen können allerdings auch zahlreiche Probleme entstehen. Sie ergeben sich in erster Linie dann, wenn der Projektmanager z. B. keine Weisungsberechtigung gegenüber den Projektbearbeitern besitzt und sich auf Expertenwissen und persönliche Überzeugungskraft stützen muss. Entscheidend ist der Einbezug des Topmanagements in die unternehmensweite Projektarbeit, um eine koordinierte und effektive Durchführung zu gewährleisten.

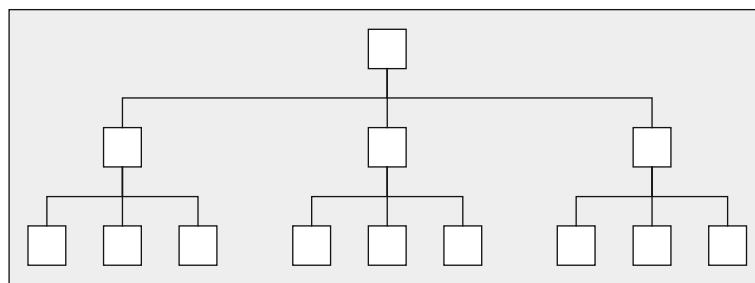
#### 4.2.2 Leitungsstruktur

Ein zweiter wichtiger Gesichtspunkt organisatorischer Gestaltung ist die Leitungsbefugnis. Zwischen den Stellen und Abteilungen wird eine Leitungshierarchie gebildet. Es werden Weisungsbefugnisse geregelt. Stellen mit Weisungs- bzw. Leitungsbefugnissen heißen Instanzen.

Bei der Bildung von Weisungssystemen werden verschiedene Grundsätze angewandt. Dabei wird i. d. R. zwischen folgenden Systemen unterschieden:

- Einliniensystem,
- Mehrliniensystem,
- Stabliniensystem und
- Gruppenkonzepten.

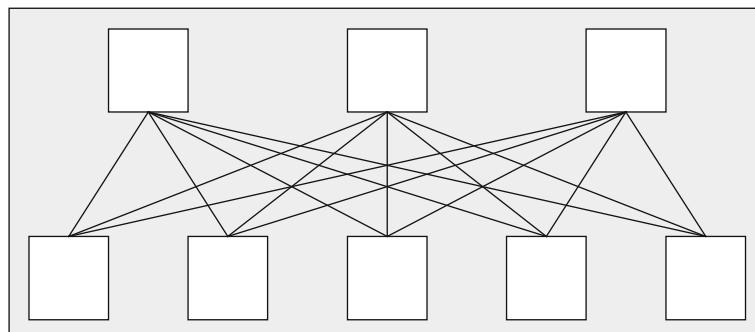
Beim **Einliniensystem** (vgl. Abb. 4.8) untersteht jede Stelle jeweils nur einer einzigen Instanz. Es gilt der Grundsatz der „Einheitlichkeit der Auftragerteilung“. Dieser besagt, dass ein Mitarbeiter immer nur von einer ganz bestimmten Person Weisungen erhalten darf. Die Vorteile des Einliniensystems liegen vor allem in der Klarheit, Einfachheit und Übersichtlichkeit. Es erfolgt eine klare Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung. Darüber hinaus ermöglichen straffe Kommunikationsbeziehungen eine reibungslose Koordination. Nachteilig wirkt sich im Einliniensystem die Starrheit aus. Die Dienstwege sind sehr lang und umständlich. Zudem werden die Zwischeninstanzen stark belastet.



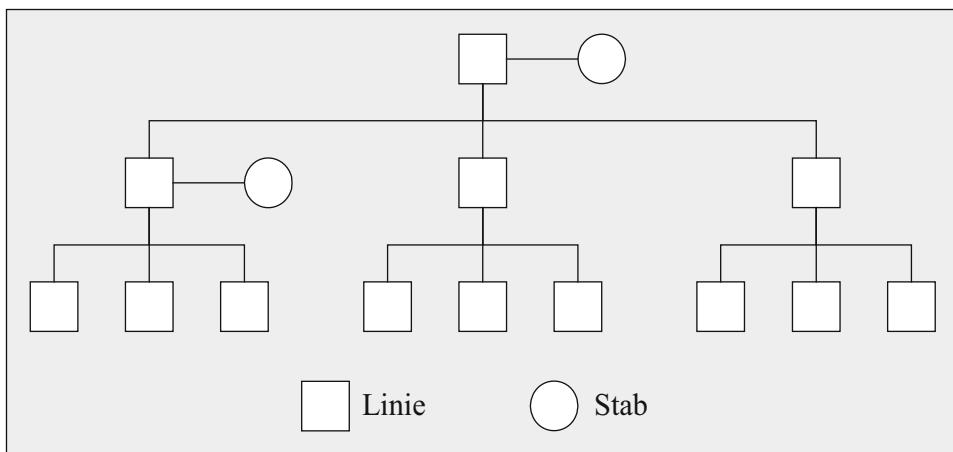
**Abb. 4.8** Einliniensystem

Das **Mehrliniensystem** (vgl. Abb. 4.9) weist im Gegensatz zum Einliniensystem Mehrfachunterstellungen auf. Grundlage dieses Systems ist die Spezialisierung einzelner Instanzen auf Teilaspekte der Leitung. Das bedeutet, dass ein Mitarbeiter Anweisungen von mehreren Personen erhalten kann. Die Vorteile des Mehrliniensystems liegen vor allem in der Möglichkeit Spezialisierungs- und Motivationseffekte zu erreichen. Darüber hinaus kann hier eine Übereinstimmung von Fach- und Entscheidungskompetenzen realisiert werden. Nachteilig wirken sich vor allem Aufgabenüberschneidungen sowie Kompetenz- und Verantwortlichkeitskonflikte im Mehrliniensystem aus, da keine einheitliche Leitung vorhanden ist und somit die Zuordnung der Gesamtverantwortung schwierig ist.

Beim **Stabliniensystem** (vgl. Abb. 4.10) wird im Prinzip das Einliniensystem beibehalten. Gleichzeitig wird jedoch der Gedanke der Spezialisierung, der im Mehrliniensystem so wichtig ist, aufgegriffen. Stabstellen haben beratende und unterstützende Funktion für die Instanz, der sie zugeordnet sind. Die Weisungsbefugnis bleibt bei der Instanz bzw. der „Linie“. Der Vorteil des Stabliniensystems besteht darin, dass die klare Zuständigkeitsregelung aufrechterhalten bleibt. Darüber hinaus erfolgt eine Entlastung der Instanzen durch die Unterstützung der Stäbe, was eine sorgfältigere Entscheidungsvorbereitung und somit eine höhere Entscheidungsqualität zur Folge hat. Ein Nachteil ist, dass die Stäbe oft über viel ausgiebigere Informationen verfügen als die Inhaber der Linienpositionen und deshalb die Entscheidungen bzw. Anweisungen der „Linie“ weitgehend steuern können ohne Verantwortung dafür zu tragen. Darüber hinaus verlangsamt sich durch die Abstimmung mit den Stäben der Entscheidungsprozess.



**Abb. 4.9** Mehrliniensystem



**Abb. 4.10** Stabliniensystem

In jüngerer Zeit wird versucht, durch **Gruppenkonzepte** die strengen hierarchischen Beziehungen zumindest teilweise aufzulösen. Die Mitglieder einer Gruppe sind dann insgesamt für die Bewältigung einer Aufgabe zuständig und verantwortlich. Die Gruppenleitung wird von den Mitgliedern häufig wechselweise übernommen. Man verspricht sich von solchen Konzepten eine größere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die nun mehr Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit haben. Aber es gibt auch bei derartigen Konzeptionen immer Gruppenmitglieder, die nur wenig Einfluss ausüben und unter dem Druck der anderen Gruppenmitglieder stehen.

#### 4.2.3 Entscheidungsbefugnisse

Neben der Leitungsstruktur ist auch der Umfang der Entscheidungsbefugnisse auf den verschiedenen Hierarchieebenen zu beachten. Zunächst kann man zwischen Leitungsspanne und Leitungstiefe unterscheiden. Die **Leitungsspanne**, auch Kontrollspanne genannt, bezeichnet die Anzahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz direkt unterstellt sind. Die Bestimmung der optimalen Leitungsspanne wird entscheidend durch die Qualifikation und Leistungsfähigkeit der Beteiligten sowie durch die Komplexität und Schwierigkeit der zu verrichtenden Aufgabe beeinflusst. Hierbei ergibt sich die typische Pyramidenform der Organisationsstruktur: Da die Aufgaben der oberen Hierarchieebenen meist komplizierter und schwieriger sind, wird man hier vorwiegend auf geringe Leitungsspannen treffen, wohingegen man auf den unteren Ebenen typischerweise größere Spannen findet. Die Anzahl der Leitungsebenen bezeichnet die **Leitungstiefe**. Von ihr ist abhängig, ob eine steile Hierarchie (mit vielen Ebenen) oder eine flache Hierarchie (mit wenigen Ebenen) vorliegt. Zwischen beiden Kriterien besteht eine Verbindung: Je mehr Stellen einer einzelnen Instanz untergeordnet sind, also je größer die Leitungsspanne ist, desto weniger Leitungsebenen sind notwendig.

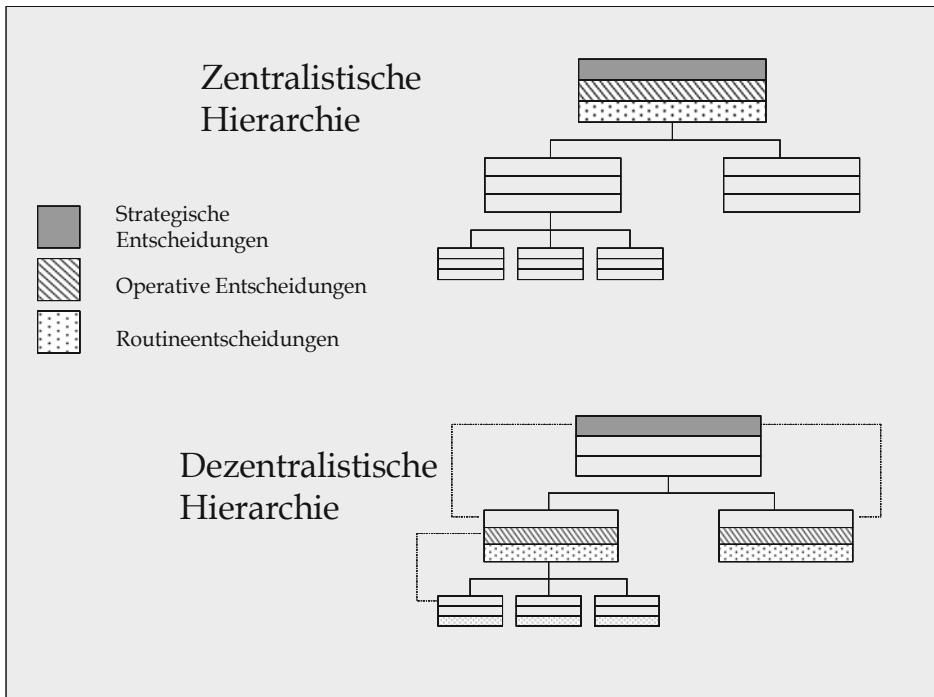
Die Verteilung der Leitungskompetenzen innerhalb der Organisationshierarchie ist zudem durch den Grad der (De-) Zentralisation geprägt. Von **Zentralisation** wird gesprochen, wenn der Großteil der Entscheidungs- und Leitungsaufgaben auf die oberste Hierarchieebene entfällt und den ausführenden Stellen kein Verhaltensspielraum eingeräumt wird. **Dezentralisation** bezeichnet den umgekehrten Fall, wenn Kompetenzen gezielt auf untere Ebenen übertragen werden. Dezentralisation führt oftmals zu einer flachen Hierarchie, denn durch die Delegation der Entscheidungsbefugnisse werden die Instanzen entlastet und es können größere Leitungsspannen bewältigt werden.

Folglich kann das Leitungssystem eines Unternehmens durch die **Delegation** von Entscheidungsrechten und der damit verbundenen Verantwortung modifiziert werden. Ein völliger Verzicht auf die Delegation von Entscheidungskompetenzen ist praktisch nicht denkbar, weil dies die Informationsverarbeitungs- und Problembearbeitungskapazität der zentralen Instanzen überfordern würde. Die Entscheidungsqualität kann dadurch erhöht werden, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Informationsniveau am höchsten ist. Für eine erfolgreiche Übertragung von Kompetenzen auf untergeordnete Stellen, sind dabei folgende Prinzipien zu beachten:

- Kongruenzprinzip: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sollen kongruent, also deckungsgleich, sein.
- Subsidiaritätsprinzip: Entscheidungen sollen von der jeweils untersten Hierarchieebene getroffen werden, die noch in der Lage dazu ist.
- Relevanzprinzip: Die Entscheidungsdelegation soll zu sinnvollen und ganzheitlichen Aufgabenkomplexen führen.

Von der Delegation ist die **Entscheidungspartizipation** zu unterscheiden. Partizipation bedeutet, dass die Entscheidungskompetenz bei der jeweiligen Linieninstanz bleibt. Stelleninhaberinnen bzw. Stelleninhaber sind jedoch der Einflussnahme durch Angehörige unterer Ebenen in der Organisationshierarchie ausgesetzt.

Das Ausmaß von Zentralisation, Delegation und Partizipation ist entscheidend für die Bestimmung des **Hierarchietyps**. Man kann generell zwei Extremtypen voneinander abgrenzen: die zentralistische und die dezentralistische Hierarchie. Eine **zentralistische Hierarchie** liegt vor, wenn sich die Unternehmungsspitze alle Entscheidungen vorbehält. Strategische, operative und Routineentscheidungen werden somit ausschließlich von der obersten Hierarchieebene getroffen. Anweisungsbundene Abteilungen werden lediglich die ausführenden Aufgaben delegiert. Eine Partizipation von rangniederen Mitarbeitern an den Entscheidungen der höheren Instanz erfolgt hierbei nicht. Bei einer **dezentralistischen Hierarchie** beschränkt sich die Unternehmungsspitze nur noch auf strategische Entscheidungen. Die operativen Entscheidungen werden weitestgehend auf die mittleren Hierarchieebenen übertragen, die ihrerseits Routineentscheidungen an die unteren Ebenen delegieren. Typisch ist zudem die Beteiligung von unteren Ebenen an den Entscheidungen der jeweils ranghöheren Ebene (vgl. Abb. 4.11).



**Abb. 4.11** Hierarchietypen (in Anlehnung an Krüger 1994, S. 69–71)

Zwischen diesen beiden Extrema ergibt sich eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten, die durch Variation des Delegations- und Partizipationsgrades realisiert werden können. In der Praxis findet man auch innerhalb einer Unternehmung häufig verschiedene Ausprägungen an (De-) Zentralisation. So kann ein Unternehmen z. B. durch ein zentralisiertes Rechnungswesen die Verwaltung vereinfachen und effizienter gestalten, wohingegen für den Vertriebsbereich eine dezentralistische Hierarchie vorgezogen wird, um die Nähe zum Verbraucher zu sichern.

#### 4.2.4 Macht

Die Zuordnung bestimmter Aufgaben und das Schaffen eines Systems von Weisungsrechten bedeutet, dass im Unternehmen ein System der Machtausübung eingeführt wird, um die Aufgabenerfüllung im Sinne der übergeordneten Unternehmensziele sicherzustellen.

Mit der Zuordnung von Aufgaben ist stets die Erwartung verbunden, dass diese Aufgaben erfüllt werden. Nichterfüllung oder mangelhafte Aufgabenerfüllung führt regelmäßig zu Sanktionen. Das Gleiche gilt für die Nichtbeachtung der Weisungen durch hierfür legitimierte Organisationsmitglieder.

Die Organisationsstruktur wirkt meist schon deshalb, weil die Regelungen von den Beteiligten als legitim akzeptiert werden. Man spricht deshalb auch im Anschluss an Max Weber von Machtausübung aufgrund von legitimierter Ordnung.

Diese Ordnung wird jedoch regelmäßig unter Zuhilfenahme weiterer Machtkomponenten durchgesetzt. Auch die Möglichkeit zu belohnen und zu bestrafen, die sog. **Sanktionsmacht**, welche nicht nur negativ gemeint ist, ist hier zu nennen. Ein hohes Maß an Expertenwissen (**Expertenmacht**) oder ein bedeutender Informationsvorsprung (**Informationsmacht**) bilden die Voraussetzung für ein Einflusssystem, das insbesondere durch Rationalität geprägt ist. Die Identifikation mit einer Person oder mit bestimmten Werten (**Identifikationsmacht**) kennzeichnen **personalistische Einflusssysteme**, die sich an einer bestimmten Führungsperson orientieren, sowie **ideologische Einflusssysteme**, die im Extremfall durch eine eingeschworene Gemeinschaft repräsentiert werden. Ferner bildet die Umfeldkontrolle eine Machtkomponente, bei der die Handlungsspielräume anderer beeinflusst werden sollen. Dabei kann es bspw. um den Zugang zu knappen Ressourcen gehen.

Das **Machtsystem** in verschiedenen Unternehmen ist keineswegs identisch, sondern es ist in bestimmten Grenzen gestaltbar: In manchen Unternehmen dominieren Sanktionen zur Durchsetzung, in anderen dominiert die durch Expertenwissen gestützte Macht. **Einflusssysteme** sind Netzwerke, die den persönlichen Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder erweitern. Sie existieren nebeneinander und verstärken oder schwächen sich teilweise gegenseitig.

#### 4.2.5 Kommunikation

Mit der Stellenbildung steht lediglich fest, wie sich die Teilaufgaben auf die verschiedenen Mitarbeiter verteilen. In einem weiteren Schritt gilt es nun noch festzulegen, auf welchen Wegen zwischen diesen Stellen Informationen weitergegeben werden und wer jeweils über welche Sachverhalte informiert werden soll. So muss der Produktionsplan z.B. nicht nur dem Produktionsbereich, sondern u. a. auch der Beschaffungsabteilung zur Verfügung stehen, damit der Materialbedarf festgestellt werden kann.

Das Kommunikationssystem in einem Unternehmen ist also ein weiteres wichtiges Merkmal der organisatorischen Gestaltungsregelungen. Die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens dient außerdem der Akzeptanzsicherung und Beeinflussung der Organisationsmitglieder.

Durch die Aufgabenverteilung und durch die Leistungsstrukturen werden die Kommunikationsbeziehungen in den Grundzügen zwar festgelegt, nicht geregelt ist damit jedoch, auf welche Weise die Informationsübermittlung erfolgen soll.

Die Kommunikation kann

- direkt oder indirekt,
  - offen oder gebunden,
  - synchron oder asynchron
- erfolgen.

**Indirekte Kommunikation** liegt z. B. vor, wenn die Produktionsleitung innerhalb des Einliniensystems auf dem Dienstweg eine Information oder Weisung über den Betriebsleiter an einen oder alle Abteilungsmeister gibt. Bei der **direkten Kommunikation** wird die Information ohne Umwege übermittelt. In dem oben genannten Beispiel war indirekte Kommunikation jedoch zweckmäßig, weil auf diesem Weg alle von einer Maßnahme Betroffenen informiert wurden.

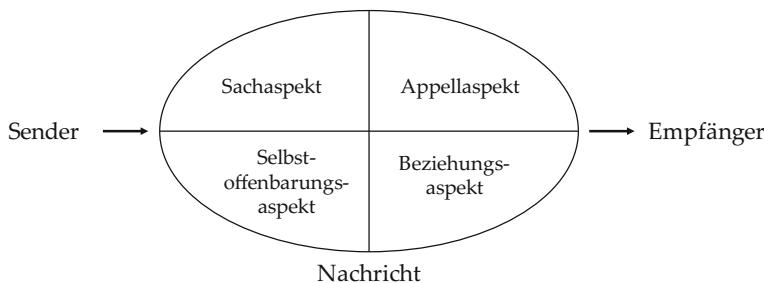
Bei der **offenen Kommunikation** kann die Informationsübermittlung beliebig, bei der **gebundenen Kommunikation** nur auf eine bestimmte Weise erfolgen, z. B. nur schriftlich oder nur durch Verwendung eines Formularvordrucks. Die offene Kommunikation ist flexibler, aber weniger kontrollierbar, die gebundene Kommunikation ist unflexibel und eher teurer, aber sicherer und kontrollierbar.

**Synchrone Kommunikation** bedeutet, dass die Kommunikationsbeteiligten gleichzeitig und wechselseitig Informationen austauschen, z. B. beim Gespräch. Bei der **asynchronen Kommunikation** werden die Informationen – wie etwa beim Austausch von Briefen – zeitlich versetzt ausgetauscht.

Nachdem nun feststeht auf welche Weise Informationen übermittelt werden können, muss man sich vergegenwärtigen, ob auch inhaltlich die Informationen, die vermittelt wurden, richtig interpretiert wurden. Die Informationsübermittlung führt nicht immer zum gewünschten Ergebnis, da die Kommunikation Störungen gegenüber sehr anfällig sein kann. Man kann sich die Kommunikation, metaphorisch, als eine Telefonleitung, über die Informationen übermittelt werden, vorstellen. An einem Ende der Telefonleitung befindet sich die Führung (Sender) eines Unternehmens und am anderen Ende die Angestellten (Empfänger). Es kann zu unterschiedlichen Störungen in der Telefonleitung kommen, z. B. kann der Empfang schlecht sein, so dass der Empfänger nur jedes dritte Wort versteht und die Information falsch interpretiert. Bei einer „Face-to-Face“ Kommunikation spielen außerdem noch die Faktoren wie Mimik und Gestik eine wichtige Rolle. Um sich die Problematik der Kommunikation zu verdeutlichen, haben Schulz von Thun et al. ein Modell entwickelt, das in Abb. 4.12 dargestellt wird.

In diesem Modell beinhaltet eine Nachricht immer vier Aspekte:

- einen **Beziehungsaspekt** (was man von sich selbst hält und wie man zu seinem Gegenüber steht), z. B. durch Tonfall, Formulierung, Gestik
- einen **Appellaspekt** (was möchte man beim Gesprächspartner erreichen), z. B. Ratschläge, Handlungsanweisungen, Wünsche
- einen **Sachaspekt** (worüber wird informiert) z. B. Daten, Fakten, Sachverhalte
- einen **Selbstoffenbarungsaspekt** (was gibt man von sich preis). Jede Äußerung des Senders gibt auch etwas von ihm selbst preis, ob er will oder nicht. Dies kann sowohl explizit oder implizit geschehen



**Abb. 4.12** Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (in Anlehnung an Schulz von Thun et al., 2003)

Eine Nachricht erzeugt eine vierfache Wirkung beim Empfänger. Jede der vier genannten Ebenen ist störanfällig. Ein Ratschlag kann durch den Tonfall und die Gestik als Befehl interpretiert werden und beim Empfänger eine ablehnende Haltung auslösen. Die Kommunikation spielt eine erhebliche Rolle bei Veränderungsprozessen im Unternehmen (vgl. Kap. 4.4), die bei den Organisationsmitgliedern auf Widerstände stoßen können. Das Vier-Seiten-Modell liefert gute Erklärungsversuche, um Missverständnisse zu verstehen und zu beheben.

#### 4.2.6 Informelle Organisation

Im Mittelpunkt der informellen Organisation stehen das Verhalten, die Ziele, persönliche Wünsche sowie die Sympathien der Organisationsmitglieder. Dadurch kann ein informeller Beitrag zur **Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzung** geleistet werden, da sich daraus soziale Regelungen und Strukturen bilden. Die informelle Organisation ist demnach als **Ergänzung** zur formellen Organisation zu verstehen und gleichzeitig von großer Bedeutung für die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder, weil sie deren Leistungen wesentlich beeinflussen kann. Dieser Aspekt wurde von Frederick W. Taylor, dem Begründer des „Scientific Managements“ bzw. der wissenschaftlichen Betriebsführung, noch vernachlässigt. An dieser Schwachstelle anknüpfend, ergab sich aus den Hawthorne-Studien eben aber dieser Zusammenhang – nämlich, dass die informelle Struktur die Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzung stark beeinflusst.

Die informelle Organisation zeichnet sich durch informelle Gruppen bzw. **intraorganisationale Netzwerke** aus. Damit sind Netzwerke innerhalb einer Organisation gemeint, welche die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern hervorbringen. Sie bilden sich auf Basis persönlicher Wünsche und Sympathien, die unabhängig von der formell festgelegten organisatorischen Gliederung bestehen. Auch konkrete Zielsetzungen, wie z. B. ein verbesserter Informationsaustausch, können die Bildung intraorganisationaler Netzwerke anregen. In der Regel dienen diese Gruppen der Operationalisierung der informellen Organisation und werden somit von der formell festgelegten Hierarchie unterschieden.

Intraorganisationale Netzwerke bzw. deren Organisationsmitglieder verfügen über die Fähigkeit zur Selbststrukturierung, wodurch die informelle Struktur laufend Veränderungen erfahren kann.

Insbesondere im Rahmen des Wissensmanagements hat das Interesse an informellen Gruppen zugenommen. Hierbei haben **Communities of Practice** (CoP), die von einem gemeinsamen Problemlösungsinteresse ausgehend gebildet werden, als informelle Organisationseinheiten einen hohen Stellenwert. Die Aufgabe dieser Problemlösungsgemeinschaften ist es, den Wissensaustausch informell zu organisieren, das in der Organisation verfügbare Expertenwissen aufzubauen und zu pflegen sowie über die Gruppengrenzen hinweg (organisationsweit) verfügbar zu machen. Wenngleich die CoPs heute typischerweise IT-basiert organisiert sind, was z. B. die Interaktion von Gruppenmitgliedern in großen multinationalen Unternehmen vereinfacht, so findet auch ein regelmäßiger Wissensaustausch auf persönlicher Basis statt.

Ebenfalls in diesem Zusammenhang findet zunehmend der Begriff der **Unternehmenskultur** Verwendung. Diese ist ein sich kontinuierlich veränderndes bzw. weiterentwickelndes Phänomen, welches die durch die Organisationsmitglieder entstandenen Wertvorstellungen sowie Denkmuster im Unternehmen umfasst, die wiederum das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die Unternehmenskultur stellt demnach einen sozialen Orientierungsrahmen dar, der das organisatorische Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst und somit einheitlich und kohärent macht. Sie dient als Instrument zur besseren Zielerreichung.

#### 4.2.7 Prozessgestaltung

Für einen großen Teil der Prozesse in Organisationen wird generell festgelegt, wie jeweils vorzugehen ist. Die Prozesse bzw. Abläufe oder Teile davon werden standardisiert.

Es wird z. B. festgelegt, in welchen Schritten die Informationen aus dem Produktionsplan und den Stücklisten in Materialbedarfsmeldungen und schließlich in Bestellungen umgesetzt werden. Die Standardisierung kann sich auch nur auf das Ergebnis bestimmter Prozesse, z. B. die Darstellung einer Werbekonzeption oder auf die Anwendung bestimmter Verfahrensregeln beschränken.

Die Standardisierung der Abläufe dient i. d. R. deren Optimierung. Solche Regelungen, wie die Vorgabe von Richtlinien oder Entscheidungskriterien, von Planvorgaben und Kontrollen oder noch weitergehendere Ablaufprogrammierungen sind dann effizient, wenn große Zahlen gleichartiger Fälle zu bearbeiten sind: Die in der Entwicklung und Einführung aufwändigen Instrumente sind ökonomisch dann sinnvoll, wenn durch das eingesetzte Instrument – z. B. detaillierte Richtlinien – viele Fälle erfasst werden.

Bei der Erfüllung komplexer und vielleicht sogar stark veränderlicher Aufgaben sind Ablaufprogrammierungen natürlich nicht zweckmäßig. Die Erfüllung der Aufgaben wird dann eher durch die Standardisierung von Fähigkeiten und durch ein hohes Maß an Identifikation mit gemeinsam geteilten Werten sichergestellt. Man stellt z. B. für Forschungs-

und Entwicklungsaufgaben Ingenieure und Naturwissenschaftler ein, die längere Zeit in der Hochschulforschung gearbeitet, dort bestimmte hohe Qualifikationen, aber auch bestimmte Werthaltungen erworben haben. Die Personalauswahl hat demnach in manchen Konstellationen erheblichen Einfluss auf den Organisationsbereich.

---

### 4.3 Organisationsstruktur im Organisationskontext

Die verschiedenen Versuche, das Zustandekommen und die Zweckmäßigkeit organisatorischer Strukturen zu erklären, orientieren sich im Wesentlichen an drei Faktoren:

- der Unternehmensstrategie,
- der zu erfüllenden Aufgabe und deren Merkmale sowie
- der Organisationsumwelt, insbesondere Marktsituation und Technologie.

Eine lange Tradition hat die These „**Structure follows Strategy**“, die Chandler 1962 formulierte. Aufgrund empirischer Analysen zeigte sich, dass die verschiedenen Organisationsstrukturen Ergebnis der Markt- und Wachstumsstrategien waren. Daraus wurde gefolgt, dass eine zentrale Aufgabe der Organisationstätigkeit darin besteht, die strukturellen Regelungen auf die Merkmale der Umwelt abzustimmen. Eine Erweiterung dieses Leitsatzes stellt die These „**Structure follows Process follows Strategy**“ dar. Diese besagt, dass sich die strukturelle Ausgestaltung des Unternehmens an den Prozessen orientiert, die wiederum durch die Unternehmensstrategie determiniert werden.

Weiterhin wird die These „**Process follows Strategy**“ abgeleitet. Diese resultiert aus der sich wandelnden Organisationsumwelt und der daraus folgenden Notwendigkeit nach mehr Flexibilität und schnellerem Reaktionsvermögen seitens des Unternehmens. Die Organisationsstruktur wird in diesem Fall durch die Prozesse gestaltet, welche ihrerseits strategisch ausgerichtet werden.

Wieder anknüpfend an Chandler's Leitsatz „**Structure follows Strategy**“ wurden die Zusammenhänge zwischen den Aufgabenmerkmalen und der Organisationsstruktur besonders intensiv analysiert.

Dabei steht die Dimension Strukturiertheit bzw. Komplexität der Aufgabe im Mittelpunkt. Geringe Strukturiertheit der Aufgabe kann mit hoher Komplexität, ein hohes Maß an Strukturiertheit mit geringer Komplexität gleichgesetzt werden. Hoch strukturiert ist zum Beispiel die Buchhaltung oder die industrielle Produktion von Schuhen. In beiden Fällen ist praktisch jeder Schritt der Arbeit vorgegeben. Bei diesem Aufgabentyp sind eine hohe Stellenspezialisierung, die Programmierung der Abläufe, schriftliche, an bestimmte Formen gebundene Kommunikation und klare hierarchische Leitungsstrukturen zweckmäßig, weil die Teilaufgaben exakt erfassbar, planbar und kontrollierbar sind. Angesichts der klaren Struktur der Aufgaben macht sowohl die Delegation von Entscheidungsbefugnissen als auch die Partizipation wenig Sinn; sie sind also i. d. R. bei solchen Aufgaben gering

ausgeprägt. Weil die Leistungen i. d. R. leicht messbar sind, dominiert die Macht durch Belohnung (z. B. Akkordlohn) und Bestrafung (geringeres Entgelt bei geringerer Leistung).

Bei wenig strukturierten bzw. komplexen Aufgaben liegen die jeweils gegenteiligen Merkmalsausprägungen nahe: also wenig Stellenspezialisierung, Team- und Projektarbeit mit wenig Hierarchie, viel Delegation und Partizipation, wenig Regelungen der Abläufe, mündliche und wenig geregelte Kommunikation.

Ein zweites wichtiges Aufgabenmerkmal ist das Ausmaß der Veränderlichkeit der Aufgabe. Wenn Aufgaben wenig veränderlich, also für längere Zeitperioden stabil und außerdem hoch strukturiert sind, verstärken sich die oben angeführten Tendenzen für hoch strukturierte Aufgaben. Unstrukturierte, stark veränderliche Aufgaben, wie etwa Forschung und Entwicklung oder die Arbeit eines Werbeteams, fordern in besonders hohem Maße flexible organisatorische Regelungen. In diesem Fall bewährt sich z. B. Projektorganisation, wenig reglementierte Zusammenarbeit und Autorität durch Expertenwissen.

Einfluss auf die organisatorischen Regelungen hat schließlich auch die Menge der zu erfüllenden Aufgaben. Wenn bestimmte Aufgaben aufgrund der Menge bzw. der Größe des Unternehmens sehr oft zu erfüllen sind, lohnen sich die Kosten für Ablaufprogrammierungen und die Ausbildung von Spezialisten der Steuerung bzw. Arbeitsvorbereitung. Stellenspezialisierungen werden ökonomisch noch tragfähiger. In vielen Fällen lohnt es sich, bestimmte Aufgabentypen zusammenzufassen und Formen der divisionalisierten Organisation zu entwickeln.

---

## 4.4 Organisatorischer Wandel

### 4.4.1 Merkmale von Prozessen des organisatorischen Wandels

Tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen können durch folgende Hauptmerkmale gekennzeichnet werden:

- Das zu lösende Organisationsproblem ist komplex und zunächst unübersichtlich. Das heißt, den Bearbeitern liegen nur unvollständige Informationen vor; eine präzise Beschreibung des Problems ist zunächst nicht möglich; die Zielvorstellungen der Beteiligten sind vage. Da die Veränderungsprozesse als außergewöhnliche Vorhaben i. d. R. arbeitsteilig durchgeführt werden, treten erhebliche Koordinationsprobleme auf.
- Bei den Betroffenen treten regelmäßig Unsicherheit und Ängste auf. Dies hat wiederum vielfältige Anpassungswiderstände zur Folge, die u. U. zum „Versanden“ des Prozesses führen.
- Die Veränderungen berühren regelmäßig die Interessen der von dem Wandel Betroffenen. Diese Interessen sind unterschiedlich und keineswegs problemlos miteinander vereinbar.

Die durch Veränderungsprozesse hervorgerufenen Probleme können auf unterschiedliche Weise bewältigt werden. Aus einer großen Zahl von Konzepten werden im Folgenden

zwei besonders wichtige Varianten in Kurzform vorgestellt: das Konzept des geplanten organisatorischen Wandels und das Konzept der Organisationsentwicklung.

#### 4.4.2 Konzepte des organisatorischen Wandels

Das Konzept des **geplanten organisatorischen Wandels** betont die Bedeutung der Führung in Prozessen der tief greifenden Veränderung in Organisationen. Da die Betroffenen unter der Führung eines Projektmanagements stehen, das Maßnahmen zur Überwindung von Anpassungswiderständen ergreift und dem Projekt laufend Impulse zuführt, um ein Versanden des Prozesses zu vermeiden, dominiert die Steuerung von außen. Als zentrale Maßnahmen dieses Konzepts können angeführt werden:

- **Zielplanung:** Die Entwicklung des neuen oder veränderten organisatorischen Systems orientiert sich an langfristigen strategischen Zielen. Diese Ziele steuern die Suche nach geeigneten Lösungswegen. Sie müssen in Einklang mit den persönlichen Werten und Vorlieben der Betroffenen stehen, da der Erfolg des Änderungsprojekts von deren Unterstützung abhängt. Deshalb muss eine systematische Zielplanung erfolgen.
- **Ausbildung und Information:** Die Bereitstellung und Vermittlung von Wissen über die möglichen Veränderungen und über die Konsequenzen dieser Veränderungen sind einerseits Voraussetzung für die Gestaltung der Änderungsprozesse, andererseits auch ein wichtiger Beitrag zum Abbau von Unsicherheit und Ängsten bei den Betroffenen. Projektbezogene Ausbildungssysteme und die Information der Betroffenen sind deshalb ein wesentlicher Bestandteil derartiger Entwicklungsprojekte.
- **Projektmanagement und Gestaltung als politischer Prozess:** Die meist konfliktären Forderungen in organisatorischen Änderungsprozessen werden zu einem durchsetzbaren Kompromiss geführt. Zur Durchsetzung sind flankierende Maßnahmen zur Mobilisierung von Unterstützung und zur Konsensbildung erforderlich. Deshalb ist ein Projektmanagement notwendig, das die Veränderungen als politischen Prozess begreift und entsprechend agiert.

Das Konzept der **Organisationsentwicklung** hat seine Wurzeln in der Gruppendynamik bzw. – allgemeiner – in den Verhaltenswissenschaften. Es geht von der Annahme aus, dass Arbeitsorganisationen dann die höchste Produktivität erreichen, wenn sie in gleicher Weise organisatorische und individuelle Bedürfnisse befriedigen. Die meisten Organisationsmitglieder werden stärker durch anregende und verantwortungsbewusste Arbeit motiviert als durch straff kontrollierte Arbeit. Zentrale Elemente von Organisationsentwicklungskonzepten sind deshalb:

- Einbeziehung der Betroffenen in den Planungs- und Veränderungsprozess.
- Offene Äußerung von Gefühlen wird zugelassen und oftmals gefördert: Ein Klima, das die offene Äußerung von Gefühlen unterdrückt, verhindert die Identifikation mit der



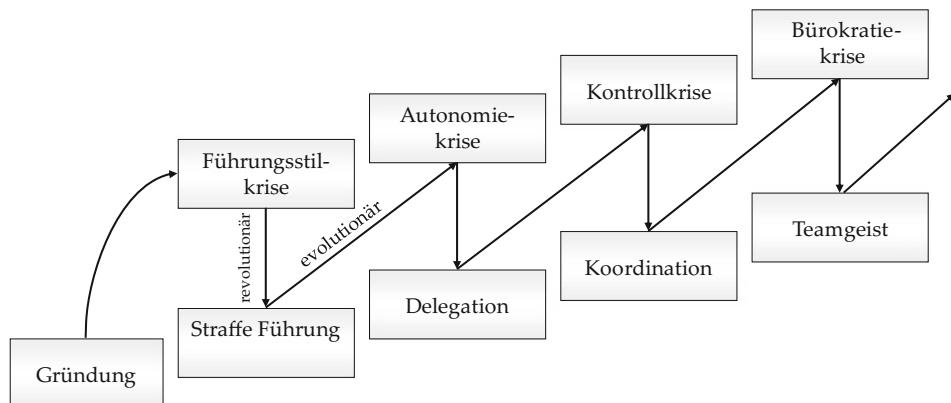
**Abb. 4.13** Merkmale und Konzepte des organisatorischen Wandels

Organisation und ihren Aufgaben. Gruppen mit offenen, helfenden und vertrauensvollen Beziehungen können ihre Ressourcen besser nutzen.

- Gemeinsamer Problemlösungsprozess: Der Veränderungsprozess wird von Anfang an als gemeinsamer Problemlösungsprozess aller Betroffenen gestaltet. Typische Merkmale sind deshalb gemeinsame Problemdefinition, gemeinsame Planung und gemeinsame Implementierung (Einführung) der veränderten Organisation. Externe Berater, die auch hier regelmäßig herangezogen werden, fungieren als Prozessberater und weniger als Experten, die „richtige“ Problemlösungen präsentieren.

Im Gegensatz zu Reorganisationskonzepten und zu Konzepten des geplanten organisatorischen Wandels dominiert hier die Innensteuerung des Änderungsprozesses.

Dieser Änderungsprozess umfasst typischerweise die Phasen Auftauen, Bewegen bzw. Ändern und Einfrieren. Auftauen bedeutet, dass das gegenwärtige Gleichgewicht aufgelöst und für Änderungsmaßnahmen motiviert werden muss. Bewegen bedeutet, dass eine neue Lösung gesucht und angestrebt wird. Durch das Einfrieren wird die neue Situation wieder stabilisiert (vgl. Abb. 4.13).



**Abb. 4.14** Organisationsentwicklung nach Greiner (1972)

#### 4.4.3 Phasen der Entwicklung von Organisationen

Geplanter Wandel und Organisationsentwicklung gehen davon aus, dass organisatorischer Wandel durch Änderung der Rahmenbedingungen und damit aus Sicht der Organisation durch externe Veränderungen – z. B. durch eine neue Produktionstechnik – ausgelöst wird. Daneben gibt es aber offenbar auch interne Entwicklungen, die Veränderungen auslösen. Damit hat sich u. a. Greiner (1972) befasst, der in der Entwicklung von Organisationen relativ ruhige, kontinuierlich verlaufende und unruhige, revolutionäre Phasen identifiziert hat. Er geht von fünf Entwicklungsphasen aus, die in Abhängigkeit vom Alter und der Größe bzw. dem Wachstum der Organisation in dieser Reihenfolge auftreten (vgl. Abb. 4.14):

- nach der Gründung folgt zunächst eine ruhige Wachstumsphase, die durch Kreativität gekennzeichnet ist und in eine Führungsstilkrisen mündet;
- die folgende Entwicklung ist durch Wachstum mit straffer Führung und schließlich durch eine Autonomiekrise gekennzeichnet;
- auf diese Autonomiekrise wird mit vermehrter Delegation reagiert, die in dem folgenden Wachstumsabschnitt dominiert, wobei dieses Maß an Autonomie zu einer Kontrollkrise führt;
- die Kontrollkrise rückt den Gedanken der Koordination in den Vordergrund, der die nun folgende Wachstumsphase kennzeichnet. Aber auch diese Entwicklung mündet in einer Krise, der Bürokratiekrise;
- in der nun folgenden fünften Phase erfolgt das weitere Wachstum vor allem durch mehr Teamgeist. Wann weitere Krisen die Entwicklung nun vorantreiben, bleibt offen.

Kerngedanke dieses Konzepts ist die Annahme, dass sich in der Entwicklung einer Organisation ruhige, evolutionäre sowie unruhige, revolutionäre Phasen ablösen und dass die mit den Krisen verbundenen Lernprozesse notwendige Voraussetzung für die weitere er-

folgreiche Entwicklung sind. Deshalb macht es auch wenig Sinn, diese Krisen umgehen zu wollen. Sinn macht es allerdings, sich auf diese Krisen und die notwendigen Reaktionen einzustellen.

Ob die Entwicklungsphasen genau wie von Greiner beschrieben aufeinander folgen, kann hier offen bleiben. Wichtig ist jedoch der Gedanke, dass bestimmte Entwicklungen und Probleme organisationsimmanent sind und die Realisierung der kurzfristig besseren Lösungen für Organisationsprobleme nicht vor entscheidenden Revisionen bewahrt. Die Organisationsgestalter müssen sich zwar auf die kurzfristigen Probleme und deren Bearbeitung konzentrieren, dabei aber die langfristigen Entwicklungen im Blick behalten.

---

## 4.5 Theoretische Grundlagen

Das Gebiet der organisatorischen Gestaltung ist durch die relativ weit entwickelte Organisationstheorie insgesamt recht gut fundiert. Die Wurzeln der Organisationstheorie reichen weit zurück. In fachlicher Hinsicht sind sie in der Ökonomie und in der Soziologie, aber auch in der Psychologie und in der Politikwissenschaft zu finden. Vor allem im angelsächsischen Sprachraum hat sich aus diesen Quellen eine interdisziplinäre Organisationstheorie herausgebildet, die eine Zuordnung zur Ökonomie oder zur Soziologie nicht mehr erlaubt.

Dennoch lassen sich – ähnlich wie auf anderen Gebieten – auch hier eher ökonomische und eher verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Konzeptionen unterscheiden. Analog zur Personalökonomie lässt sich hier eine Richtung identifizieren, die als Organisationsökonomie bezeichnet wird. Die verhaltenswissenschaftliche Richtung wird vielfach unter der Sammelbezeichnung „Organizational Behavior“ dargestellt.

**Klassische Ansätze** Wichtige Wurzeln des gegenwärtig relevanten Theorienspektrums wurden im Wesentlichen in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts entwickelt, die heute als die klassischen Ansätze bekannt sind. Besondere Bedeutung hat das **Bürokratiemodell**, das Max Weber (1864–1920) mit Blick auf die Ausdehnung von Bürokratien in Staat und Wirtschaft entwickelt hat. Dabei ging es Max Weber um die Beschreibung und Erklärung von Zusammenhängen und nicht um Empfehlungen. In diesem Modell wird die bürokratische Organisation als Mittel zur Legitimation von Herrschaftsansprüchen verstanden. Die Kompetenzverteilung innerhalb der hierarchischen Strukturen, die Festlegung der Dienst- und Kommunikationswege sowie die Stellenbesetzung erfolgen nach streng rationalen Vorgaben (vgl. Kap. 10.2 Leitungsstruktur). Die einzelnen Organisationsmitglieder erfüllen ihre Aufgaben pflichtgemäß und möglichst ohne Beteiligung persönlicher Emotionen. Weber sieht die Vorteile der Bürokratie dabei insbesondere vor dem historischen Hintergrund, denn die sachlichen Regelungen vor willkürlichen Entscheidungen oberer Hierarchieebenen bewahren, wie sie bei älteren Herrschaftsformen zu beobachten waren. Dadurch kann die Stabilität der Organisationsstrukturen gesichert und die Akzep-

tanz bei den Organisationsmitgliedern erhöht werden. Das Wort „Bürokratie“ wird von Max Weber neutral verwendet; es ist im alltäglichen Sprachgebrauch eher negativ besetzt und wird als Synonym für komplizierte Regelungen und unpersönliche Behandlung verwendet. Bürokratische Strukturen gelten als zu konservativ, unflexibel, demotivierend und ineffizient.

Auch das „**Scientific Management**“ bzw. die wissenschaftliche Betriebsführung von Frederick W. Taylor (1856–1915) beeinflusste das heutige Organisationsverständnis. Taylor untersuchte die Arbeitseffizienz in zahlreichen Experimenten unter ingenieurwissenschaftlichen Gesichtspunkten. Eine seiner zentralen Empfehlungen zur effizienten Organisationsgestaltung ist die strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit, welche als Grundlage für die Gestaltung der Hierarchiebeziehungen innerhalb eines Unternehmens dienen sollte. Nicht nur ausführende Arbeiten unterliegen im Zuge dieser Optimierungsbemühungen einer starken Spezialisierung, auch die Leitungsebenen werden im Modell Taylors nach Funktionen untergliedert. Bei diesem sog. Funktionsmeisterprinzip sind die Kompetenzen der Vorgesetzten auf bestimmte Bereiche beschränkt, so dass die Leistungsstrukturen durch das Mehrlinienprinzip geprägt sind. Taylor war mit seinen Überlegungen auch in der Praxis durchaus erfolgreich. Sein Ansatz stieß aber bald an Grenzen, weil wesentliche Aspekte menschlichen Verhaltens außer Acht blieben.

**Neoklassischer Ansatz** Anknüpfend an den Mängeln und Grenzen des Taylorismus entwickelte sich die Human-Relations-Bewegung, die das Interesse auf die sozialen Beziehungen in einer Gruppe gelenkt hat. Sie war Ansatzpunkt für die Entwicklung humanistischer Organisationstheorien, die durch einen institutionellen Organisationsbegriff und Fokussierung auf die Emanzipation der Organisationsmitglieder charakterisiert werden können. Grundannahme des **Human-Relation-Ansatzes** ist, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und dem Erfolg eines Unternehmens besteht. Diese zentrale Erkenntnis wurde aus den Hawthorne-Studien (1924–1932) gewonnen, welche den Einfluss verschiedener Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung untersuchten. Auch wenn in den Studien der Einfluss verschiedener Einzelbedingungen nicht konkretisiert werden konnte, wurde deutlich, dass den sozialen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern sowie ihren Ansichten und Normen eine besondere Bedeutung beigemessen werden muss.

**Moderne Ansätze** Viele organisationstheoretische Aussagen knüpfen an dem Modell des **situativen Ansatzes** an: Es wird davon ausgegangen, dass der jeweilige situative Kontext einen spezifischen Problemdruck erzeugt, der wiederum bestimmte organisatorische Wirkungen nahe legt. Die Argumentation in Abschn. 4.3 dieses Kapitels folgt im Wesentlichen diesem Muster. Der situative Ansatz verwirft somit auch die Idee einer optimalen Form des Organisierens, denn es wird argumentiert, dass verschiedene Situationsbedingungen auch ganz unterschiedliche organisatorische Maßnahmen erfordern. Demnach gibt es also Strukturen, die in bestimmten Situationen besonders vorteilhaft und effizient wirken, unter anderen situativen Gegebenheiten aber nicht mehr empfehlenswert sind. Beispiele-

weise wird im Modell des situativen Ansatzes bei dynamischen Umweltbedingungen eine Tendenz zu dezentralistischen Strukturen erwartet. Feste Regeln für eine bestmögliche Strukturwahl werden allerdings nicht formuliert, da auch immer unternehmensspezifische Besonderheiten bedacht werden sollten.

Andere Ansätze konzentrieren sich stärker auf die Verhaltensweisen der Organisationsteilnehmer und deren Bestimmungsfaktoren. Sie nehmen also eine individuumorientierte Position ein. Demgegenüber betrachten jene Organisationstheoretiker, die eine Makroperspektive wählen, den organisatorischen Gesamtzusammenhang und dessen Determinanten.

Besonders in der volkswirtschaftlichen, aber auch in der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationstheorie wird auf die Erklärungsansätze der mikroökonomischen Theorie Bezug genommen. Auch die Versuche, mit Hilfe mathematischer Modelle besonders vorteilhafte organisatorische Wirkungen abzuleiten, sind an ökonomischen Effizienzkriterien orientiert.

Wie bereits zu Beginn des Kapitels erwähnt wurde, ist die Organisationstheorie interdisziplinär ausgerichtet. Dies führt auch zu der von Vahs (2009) angesprochenen Problematik, dass es bis heute keine einheitliche Organisationstheorie gibt. Für die Praxis wird es somit unerlässlich, das Augenmerk auf mehrere Theorien zu richten und sie soweit wie sinnvoll zu implementieren. Die Organisationstheorien tragen vielerorts zum Verständnis diverser Probleme bei und offerieren Möglichkeiten zur Lösung dieser Probleme.

---

## Weiterführende Literatur

- Barringer, B.B., Ireland, R.D.: *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures*. Pearson Education Verlag, Harlow (2012)
- Bea, F.X., Göbel, E.: *Organisation*, 4., überarb. u. erw. Aufl. UTB GmbH [s.l.] UVK, Stuttgart (2010)
- Becker, F.G.: *Organisation der Unternehmensleitung*. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2007)
- Bühner, R.: *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 10. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2006)
- Chandler, A.D.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press, Cambridge (1962)
- Frese, E.: *Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*, 10., erw. u. überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)
- Greiner, L.E.: Evolution and revolution as organizations grow. *Harv. Bus. Rev.* **50**(4), 37–46, Boston (1972)
- Jost, P.-J.: *Organisation und Koordination. Eine ökonomische Einführung*. Gabler, Wiesbaden (2000)
- Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 6. Aufl. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2006)
- Kieser, A., Walgenbach, P.: *Organisation*, 6. überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2010)
- Kneuschigg, C., Nielsen, S.B.: Start-Ups, Venture capitalists, and the capital gains tax. *J. Public Econ.* **88**(1), 1011–1042 (2004)
- Krüger, W.: *Organisation der Unternehmung*, 3. Aufl. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (1994)
- Krüger, W.: *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*, 4., erw. u. überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2009)

- Kühl, S., Strotholz, P., Tafferstshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden (2009)
- Laske, S., Meister-Scheytt, C., Küpers, W.: Organisation und Führung. Waxmann Verlag, Münster (2006)
- Laux, H., Liermann, F.: Grundlagen der Organisation, 6. Aufl. Springer, Berlin (2005)
- Macharzina, K., Wolff, J.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte, Methoden, Praxis, 8. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)
- Picot, A.: Organisation. In: Bitz, M. (Hrsg.) Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 5., völlig überarb., Aufl., S. 101–174. Vahlen Verlag, München (2005)
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E.: Organisation eine ökonomische Perspektive, 4., überarb. und erw. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2005)
- Remer, A.: Organisation, 6. Aufl. Verlag Managementforschung, Bayreuth (2005)
- Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5., erw. u. überarb., Aufl. Gabler, Wiesbaden (2008)
- Schreyögg, G., Steinmann, H.: Management, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2005)
- Schreyögg, G., von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2004)
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R.: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 5. Aufl. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg (2003)
- Staehle, W.H.: Management.-Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow, 8. Aufl. Vahlen, Vahlen Verlag, München (1999)
- Türk, K. (Hrsg.): Hauptwerke der Organisationstheorie. Westdt. Verlag, Wiesbaden (2000)
- Vahs, D.: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 8., überarb. u. erw. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2012)
- Werder, A. von.: Führungsorganisation. Grundlagen der Spalten- und Leitungsorganisation von Unternehmen. Gabler, Wiesbaden (2005)
- Wolf, J.: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik, 5. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- können Sie das Gebiet der Beschaffung in die Betriebswirtschaftslehre einordnen,
- wissen Sie, warum die Beschaffung in der Unternehmenspolitik so bedeutsam ist,
- können Sie Grundsatzentscheidungen im Beschaffungsvorgang erläutern,
- wissen Sie, warum das Qualitätsmanagement in der Beschaffung zunehmend wichtiger wird,
- kennen Sie das Instrument der ABC-Analyse,
- können Sie Materialbedarfe auf verschiedenen Wegen ermitteln,
- kennen Sie verschiedene Verfahren zur Beschaffungsplanung,
- können Sie verschiedene Logistikkonzeptionen unterscheiden,
- ist Ihnen die Bedeutung der Lagerhaltung bewusst,
- haben Sie grundlegende Einblicke in die Umweltorientierung.

## 5.1 Grundlagen

Die Beschaffung (i. w. S) markiert den Anfang des betrieblichen Wertschöpfungsflusses und steht somit noch vor den eigentlichen Produktionsprozessen und dem Absatz. Es ist die Aufgabe der Beschaffung (i. w. S) die zur Produktion notwendigen Produktionsfaktoren so wie Sachgüter, Rechte, Dienstleistungen, Arbeitskräfte, Informationen und Kapital bereitzustellen. Der Begriff Sachgüter ist jedoch recht weit gefasst und führt häufig zu



**Abb. 5.1** Eingliederung der Beschaffungswirtschaft

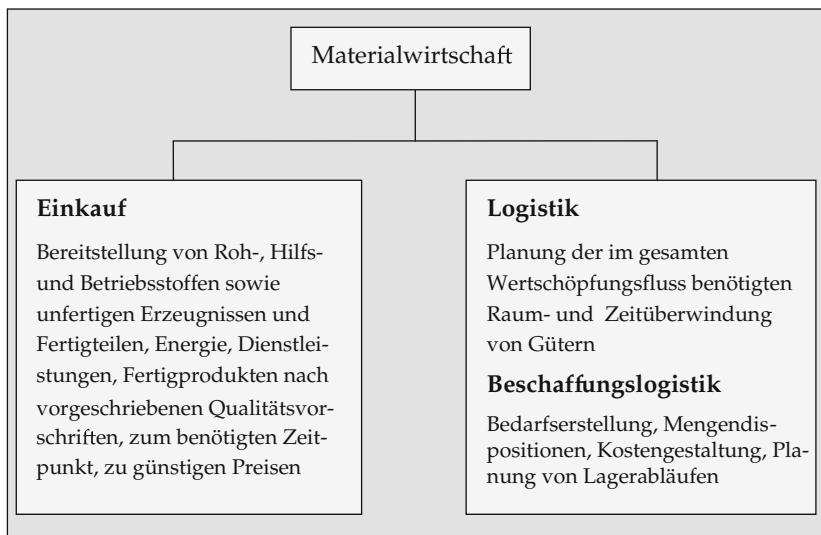
Abgrenzungsproblemen. Als Sachgüter bezeichnet man sowohl Produktiv- als auch Konsumtivgüter. Die Produktivgüter lassen sich wiederum in Produktions- und Investitionsgüter (Maschinen, Anlagen) aufteilen. Als Produktionsgüter werden die Verbrauchsfaktoren bezeichnet. Dazu zählen nicht nur Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, sondern auch unfertige Erzeugnisse, Fertigteile und -produkte. Die Güter, die direkt in den Produktionsprozess einfließen, bezeichnet man als Material (i. e. S.).

Die dargestellten Beschaffungsbereiche unterscheiden sich jedoch grundlegend voneinander und stellen differenzierte Anforderungen und Aufgaben an den Beschaffungsprozess. Deshalb wird die Beschaffung von Maschinen, Anlagen und der zugehörigen Betriebsmittel der Investitionswirtschaft, die Beschaffung von Arbeitskräften der Personalwirtschaft und die Beschaffung von Kapital der Finanzwirtschaft zugeordnet. Die Beschaffungswirtschaft (i. e. S) klammert diese drei Bereiche in der Regel aus und beschränkt sich auf die Bereitstellung, der für die Produktion notwendigen Materialien (vgl. Abb. 5.1).

### 5.1.1 Definitionen

Wenn eine solche Beschränkung auf den Materialbereich erfolgt, kann auch von **Materialwirtschaft** gesprochen werden. Beschaffung und Materialwirtschaft stehen in enger Beziehung zueinander, sind jedoch keine Synonyme. Spricht man von **Beschaffung** bzw. **Beschaffungswirtschaft**, dann liegt der Fokus der Betrachtung auf der Bereitstellung der für die Produktion notwendigen Güter. Es steht also der betriebliche Wertschöpfungsfluss (der Güterumlauf im Betrieb) im Vordergrund der Betrachtung. Der Begriff **Materialwirtschaft** stellt dementgegen nicht den Güterumlauf, sondern die zu beschaffenden Güter oder Materialien in den Mittelpunkt. Man beschränkt sich dabei auf die für den Produktionsprozess notwendigen Materialien und bezieht zusätzlich regelmäßig Fragestellungen bezüglich der Lagerhaltung und der Entsorgung bzw. der Wiederverwendung von Materialien in den Entscheidungsprozess mit ein. Materialwirtschaft umfasst somit alle unternehmensinternen Vorgänge, die der wirtschaftlichen Bereitstellung von Materialien dienen. Ausgesprochenes Ziel ist es, ein materialwirtschaftliches Optimum zu erreichen (vgl. Abb. 5.2).

Eng mit den beschaffungswirtschaftlichen Tätigkeiten verbunden sind die Probleme der **Logistik**. Die Hauptaufgabe der Logistik ist die Koordination aller inner- und außerbetrieblichen Warenflüsse (Beschaffungs-, Produktions- und Absatzlogistik) und der Lagerhaltung. Zur Beschaffungslogistik gehören die Vorgänge der Planung, Steuerung und Kontrolle aller Materialbewegungen. Sie wird meist ebenfalls als Teil der Materialwirtschaft behandelt und stellt das Bindeglied zwischen der Produktions- und Absatzlogistik dar. Ihre konkreten Aufgaben sind u. a. die frühzeitige Bedarfseinstellung, die optimale



**Abb. 5.2** Gliederung der Materialwirtschaft

Mengendisposition, die Zusammenarbeit mit Lieferanten unter Einhaltung vorgegebener Qualitätsstandards, die Optimierung der Lagerabläufe sowie die Klärung von Fragen der Transportkostenminimierung und des Make-or-Buy.

Der **Einkauf** ist ein zentraler Teilbereich der Beschaffungs- bzw. Materialwirtschaft. Er umfasst die Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, von unfertigen Erzeugnissen und Fertigteilen, von Energie, von Dienstleistungen (z. B. Wartungs- und Transportleistungen) sowie von Fertigprodukten nach vorgegebenen Qualitätsvorschriften zum richtigen Zeitpunkt und zu vorteilhaften Bedingungen. Dabei sollen die Lagerbestände möglichst niedrig und die Lagerverweildauer möglichst kurz gehalten werden. Zu den mit der Bereitstellung verbundenen Tätigkeiten gehören die Planung, die Realisation und die Kontrolle der entsprechenden Maßnahmen in diesem Bereich. Fragen des Einkaufs sind demnach Teil des im Folgenden erörterten Themas Materialwirtschaft.

### 5.1.2 Beschaffungsziele

#### Operative Ziele

Die primäre Aufgabe der Materialwirtschaft besteht darin, den Leistungsprozess einer Unternehmung durch eine bedarfsgerechte Materialversorgung zu sichern. Dazu müssen die Materialien

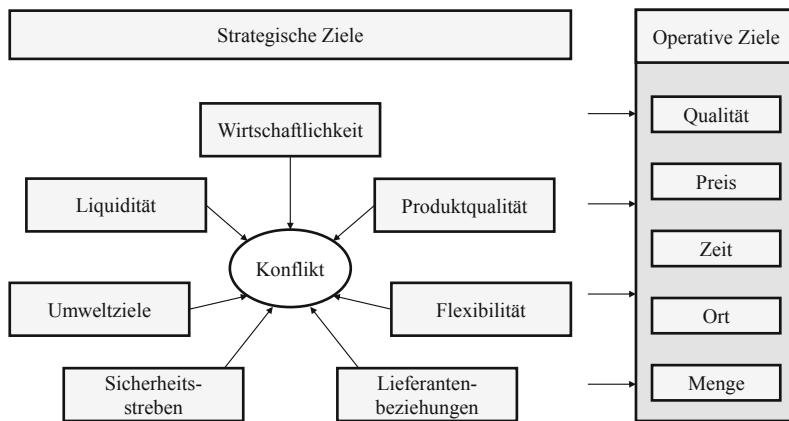
- in der benötigten Qualität
- zur benötigten Zeit

- am benötigten Ort
- in der benötigten Menge und zu einem
- der Kalkulation entsprechenden Preis

bereitgestellt werden. Leistungsprozessbezogene Zielsetzungen können auch als operative Ziele bezeichnet werden. Damit stellen diese Aufgaben die operativen Ziele der Materialwirtschaft dar.

### Strategische Ziele

- **Wirtschaftlichkeit:** Das Streben nach Wirtschaftlichkeit ist Ziel jeder Unternehmung. Erreicht wird es im Bereich der Materialwirtschaft, indem versucht wird, die Gesamtkosten, die sich im Wesentlichen aus den Einstandspreisen sowie den Lagerhaltungs-, Fehlmengen- und innerbetrieblichen Transportkosten zusammensetzen, zu minimieren. In vielen Branchen (Metallverarbeitung, Baugewerbe) sind Beschaffung und Logistik die größten Kostenfaktoren. Eine effiziente Materialwirtschaft trägt wesentlich zum Erfolg einer Unternehmung bei. Daher unterliegen auch die materialwirtschaftlichen Maßnahmen den durch die Unternehmensführung vorgegebenen strategischen und erfolgsorientierten Unternehmenszielen. Aus diesen lassen sich strategische Teilziele für das materialwirtschaftliche Handeln ableiten.
- **Sicherheitsstreben:** Dies äußert sich vor allem in einem hohen Lieferbereitschaftsgrad der Materialwirtschaft. Ist das Unternehmensumfeld beispielsweise durch eine schlechte Prognostizierbarkeit von Bedarfsmengen oder stark schwankenden Lieferzeiten geprägt, so müssen hohe Lagerbestände aufgebaut werden, um mögliche Fehlmengen auffangen zu können und somit Fehlmengenkosten zu vermeiden.
- **Produktqualität:** Die Frage nach der Produktqualität ist eine Grundsatzentscheidung. Erst wenn festgelegt ist, welche Qualität das angebotene Produkt erfüllen soll, kann bestimmt werden, welche Qualität die verwendeten Materialien haben sollen. Diesem zuvor bestimmten Standard müssen danach auch beim Einkauf, dem Transport und der Lagerhaltung eingehalten werden.
- **Liquiditäts- und Rentabilitätsziel:** Die Materialbeschaffung bindet finanzielle Mittel und belastet damit die Liquidität beispielsweise durch hohe Lagerbestände. Deshalb soll das innerhalb der Beschaffung gebundene Kapital möglichst niedrig gehalten werden, um so die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen. Vor allem in Zeiten hoher Zinssätze oder bei hochpreisigen Gütern führt das gebundene Kapital zu einer erheblichen Steigerung der Kosten. Dies passiert allerdings nur, wenn das ohnehin vorhandene Kapital nicht für profitablere Investitionen verwendet werden kann (Opportunitätsprinzip).
- **Flexibilitätsziel:** Mit dem Flexibilitätsziel wird eine hohe Anpassungsfähigkeit an neue Verhältnisse angestrebt. Damit soll sichergestellt werden, dass auf Umfeldänderungen, wie beispielsweise Preisvariationen, Nachfrageschwankungen oder neue Produktentwicklungen mit der nötigen Geschwindigkeit reagiert werden kann und somit für das Unternehmen keine Wettbewerbsnachteile entstehen.



**Abb. 5.3** Zielkonflikte in der Materialwirtschaft

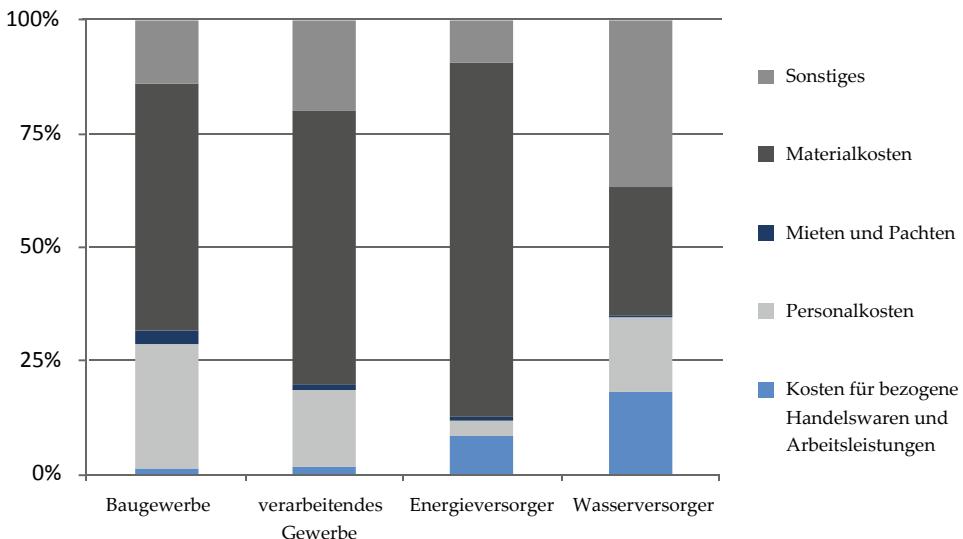
- **Lieferantenbeziehungen:** Stabile und langandauernde Lieferantenbeziehungen sind aus vielerlei Gründen erstrebenswert. Gute Lieferantenbeziehungen fördern nicht nur das Sicherheitsstreben, indem so eine hohe Termintreue, Flexibilität und Qualität gewährleistet wird. Sie wirken häufig auch kostenminimierend, da lang andauernde Lieferantenbeziehungen meist mit vermiedenen Fehlmengenkosten und geringerem Ausschuss einhergehen.
  - **Umweltziele:** Zusätzlich zu den traditionellen Beschaffungs- bzw. materialwirtschaftlichen Zielen werden seit längerem ökologische und umweltrelevante Zielsetzungen in der Materialwirtschaft mit einbezogen. Häufig beziehen sich diese auf die Produkte oder deren Verpackung: die Begrenzung des Materialeinsatzes, die Verwendung schadstoffarmer Güter und die Wiederverwertung eines möglichst großen Teils der eingesetzten Materialien sind hier als umweltschonende Maßnahmen zu nennen. Recycling wird ein wesentlicher Teil des materialwirtschaftlichen Konzepts der Unternehmung.

Die strategischen Ziele geben somit den Handlungsspielraum für die operativen Ziele vor.

## Zielkonflikte

Betrachtet man die Ziele der Materialwirtschaft, wird schnell deutlich, dass zwischen ihnen konfliktäre Beziehungen bestehen (vgl. Abb. 5.3). Strebt ein Unternehmen beispielsweise ein hohes Maß an Sicherheit an, um möglichen Produktionsausfällen und Preisschwankungen vorzubeugen, so wird es darauf bedacht sein, ausreichende Lagerbestände aufzubauen, wodurch sich allerdings die Lagerkosten erhöhen. Zudem binden hohe Lagerbestände Kapital, was dem Liquiditätsziel entgegensteht.

Die strategischen Zielvorgaben haben oftmals direkten Einfluss auf die zu erreichenden operativen Ziele. So führen zu hohe Lagerbestände häufig zu Umdispositionen im Produktionsbereich, d. h. es wird Material verwendet, dessen Qualität durch zu lange Lagerung bereits beeinträchtigt wurde oder das nicht hundertprozentig für den Produktionsprozess



**Abb. 5.4** Kostenstruktur im Produzierenden Gewerbe 2011 (Statistisches Bundesamt, 2013). Angaben Kostenanteil am Bruttoproduktionswert in %

geeignet ist. Auf diese Weise kann es zu erheblichen Qualitätseinbußen kommen. Die ökologischen Zielvorgaben stehen auf den ersten Blick dem Ziel der Wirtschaftlichkeit gegenüber. Auf den zweiten Blick ist zu erkennen, dass jedoch keine direkte Konkurrenz zu den traditionellen materialwirtschaftlichen Zielen darstellen. Die Begrenzung des Materialeinsatzes und Recyclings kann sich positiv auf die Kostenhöhe auswirken, die Verwendung schadstoffärmer Güter die Produktqualität und das Image der hergestellten Produkte verbessern.

### 5.1.3 Bedeutung der Materialwirtschaft

Die Handhabung der materialwirtschaftlichen Probleme hat erheblichen und oft unterschätzten Einfluss auf das Erreichen der Ziele der Unternehmung. Die Relevanz materialwirtschaftlicher Fragen kann durch Angaben über den Anteil des Materialverbrauchs an den Kosten veranschaulicht werden. In vielen Wirtschaftszweigen macht der Materialverbrauch rund die Hälfte des Inputs des Produktionsprozesses aus. Der Faktor Material hat also großen Einfluss auf die Kostenstruktur einer Unternehmung. In der Optimierung der materialwirtschaftlichen Prozesse liegen folglich wichtige Ansatzpunkte zur Begrenzung und eventuellen Senkung der Kosten. Maßnahmen zur Kostensenkung finden jedoch ihre Grenzen in den Qualitätsvorgaben für die hergestellten Produkte. Umgekehrt formuliert kann gesagt werden: Die Materialbereitstellung hat erheblichen Einfluss auf die Qualität der Produkte, die ein Unternehmen verkaufen will (vgl. Abb. 5.4).

Des Weiteren können Fehler der Materialbereitstellung zu Störungen des gesamten Produktionsprozesses führen und damit einhergehenden negativen Auswirkungen für die

---

Lieferfähigkeit und die Kosten. Diese Zusammenhänge, mit denen die Beschaffungsziele angesprochen werden, werden im folgenden Abschnitt vertieft.

---

## 5.2 Grundsatzentscheidungen

Viele Entscheidungen über die Beschaffungsvorgänge in Unternehmen werden ständig neu getroffen. Vor allem Materialbestellungen zu aktuellen Auftragslagen sind meist kurzfristig zu tätigen. Gleichzeitig müssen Grundsatzentscheidungen mit langfristigem Charakter festgelegt werden. Die längerfristig gültigen Grundsatzentscheidungen im Beschaffungswesen werden auch als Beschaffungspolitik bezeichnet. Dabei müssen folgende Fragen geklärt werden:

**Was wird beschafft?** Gegenstand der Beschaffungswirtschaft in Industrieunternehmungen sind hauptsächlich Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Werkzeuge, Ersatz- und Fertigteile, gelegentlich auch Fertigerzeugnisse. Ob auch Fertigerzeugnisse etwa zur Abrundung des Absatzprogramms beschafft werden, ist bereits eine Grundsatzentscheidung, deren Auswirkungen längerfristig angelegt sind.

Dabei müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, welche Anforderungen an die Qualität der selbst erzeugten oder fremdbezogenen Güter gestellt werden. In diese Entscheidung mit einbezogen sind Kostenvergleiche und Überlegungen bezüglich der eigenen Produktionskapazitäten sowie deren Auslastung.

Tabelle 5.1 liefert am Beispiel eines IT-Produzenten eine Übersicht über mögliche Beschaffungsgegenstände. Im Handel stellt die Beschaffung die „andere Seite der Medaille“ des Verkaufs dar: Hier steht die Beschaffung der Handelsware im Mittelpunkt. Sie wird durch die Beschaffung von Büromaterial, Dekorationsmaterial usw. ergänzt.

**Wann wird beschafft?** Mit der Frage „Wann wird beschafft?“ ist das Problem des Bestellzeitpunkts und damit indirekt auch die Abstimmung von Kosten- und Sicherheitsüberlegungen angesprochen. Der richtige Bestellzeitpunkt kann überdies von der Preisentwicklung beeinflusst werden: Bei fallenden Preisen besteht die Neigung, den günstigsten Zeitpunkt abzuwarten, während bei steigenden Preisen langfristige Abschlüsse zu dem momentan gültigen Preis angestrebt werden.

**Wo wird beschafft?** Die Frage „Wo wird beschafft?“ hängt eng mit der Lieferantenpolitik zusammen. Die Unternehmung muss dabei entscheiden, ob die Beschaffung auf dem gesamten Weltmarkt (**Global Sourcing**), unter Berücksichtigung bestimmter Sicherheits- und Kostenaspekte in nahe liegenden Regionen des Abnehmers (**Regional Sourcing**), oder sogar lokal (**Local Sourcing**) erfolgen soll.

**Tab. 5.1** Güterkategorien

Rohstoffe	Sind Ausgangsstoffe und somit Hauptbestandteil des zu produzierenden Endprodukts	z. B. Metall, Silizium
Hilfsstoffe	Sind Nebenbestandteile eines Produkts	z. B. Schrauben, Farben
Betriebsstoffe	Sind zur Produktion notwendige Stoffe, die nicht in das Produkt eingehen, zur Erstellung jedoch benötigt werden	z. B. Reinigungsmaterial, Schmiermittel
Unfertige Erzeugnisse	Sind schon bearbeitete Stoffe, die jedoch noch keine Fertigteile sind	z. B. Getriebe, Platinen
Fertigerzeugnisse	Verkaufsfertige Erzeugnisse beispielsweise zur Abrundung des Sortiments	z. B. Laptoptaschen, Verpackungen

Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens gewinnt das **Global Sourcing** an Bedeutung. Hierdurch soll ein Lieferantennetzwerk aufgebaut werden, welches global strukturiert ist und weltweite Lieferfähigkeit ermöglicht (Vor- und Nachteile des Global Sourcing: Tab. 5.2). Dies bedarf auch einer systematischen Beschaffungsmarktforschung, da man Informationen über Lieferanten benötigt, die nicht aus bisher bekannten Regionen (**Regional Sourcing**) stammen.

**Bei wem wird beschafft?** Mit der Frage „Bei wem wird beschafft?“ rückt das Problem der Lieferantenauswahl in den Vordergrund. Die Lieferantenpolitik hat erhebliche Auswirkungen auf die Sicherung der Materialversorgung und die Sicherung der Qualität. Vor der Durchführung des Beschaffungsvorgangs müssen die Bedarfsmengen und der Bestellzeitpunkte festgelegt werden. Erst dann kann mit den Einkaufstätigkeiten begonnen werden. Damit sind folgende Einzelmaßnahmen gemeint:

- Anfragen bei möglichen Lieferanten und Einholung von Angeboten;
- Angebotsvergleich hinsichtlich der Kriterien Preis, Aktualität, Liefertermin und Zuverlässigkeit;
- Auswahl der Lieferanten und gegebenenfalls Qualitätsvorgaben;
- Durchführung der Einkaufsverhandlungen und Treffen konkreter Vereinbarungen;
- Auftragserteilung und Vertragsabschluss.

Wichtigste Inhalte des Auftrags bzw. der Bestellung sind: eindeutige Bezeichnung des bestellten Gutes, Qualitätsangaben, Menge, Preis, Liefertermin, Festlegung der Konsequen-

**Tab. 5.2** Chancen und Risiken des Global Sourcing

Chancen	Risiken
Langfristige Sicherstellung von Lieferkapazitäten (insbesondere von Gütern, die im Inland knapp oder teuer sind)	Erforderliche Dauer, die dem Just-in-Time-Gedanken häufig entgegenwirkt
Abbau der Abhängigkeit von nur einem Beschaffungsmarkt und somit größere Flexibilität	Unterschiedliches Qualitätsverständnis
Technologiezufuhr	Wechselkursschwankungen
Einsparungs- und Kostensenkungspotentiale	Know-how-Abfluss
Qualitätsverbesserungen durch größere Auswahl	Kommunikationsbarrieren
Risikostreuung	Transportrisiken
Höhere Markttransparenz	Unterschiedliche Rechts- und Steuergrundlagen

zen bei Nichteinhaltung des Liefertermins oder Qualitätsangaben, Zahlungsbedingungen sowie Berechnung von Transport - und Verpackungskosten.

Der Einkauf bzw. der Beschaffungsvorgang ist mit der Bestellung nicht abgeschlossen. Es muss laufend überprüft werden, ob die bestellten Waren zu den gewünschten Terminen auch tatsächlich eintreffen. Durch die Terminkontrolle wird dafür gesorgt, dass rechtzeitig Maßnahmen zur Abmahnung der ausstehenden Leistungen erfolgen. Weitere Kontrollen sind erst nach dem Wareneingang erforderlich. Die eingegangenen Materialien werden in quantitativer und qualitativer Hinsicht mit Bestellung und Begleitpapieren (Lieferschein) überprüft. Dies ist eine Voraussetzung für die Überprüfung der Rechnungen, die der Bezahlung der gelieferten Materialien vorausgeht.

**Nutzung von Unternehmenskooperationen zur Optimierung der Beschaffung** Mit zunehmender Vernetzung der Marktteilnehmer werden immer häufiger strategische Allianzen und Wertkettenkooperationen mit Lieferanten für eine Erleichterung der Beschaffung genutzt. Die Anforderungen, die an die Beschaffung gestellt werden, wie ein zuverlässiger Transport oder eine hohe Qualität der gelieferten Produkte, können damit besser zwischen Händlern und Herstellern ausgestaltet werden. Im Rahmen von Prozessoptimierungen wird versucht, in der gesamten Wertschöpfungskette Kosten zu sparen, Risiko zu teilen und damit Synergieeffekte zu verwirklichen. Durch enge Kooperationen verschwinden die Grenzen zwischen den einzelnen Marktteilnehmern. Diese Art der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird als vertikale Kooperation bezeichnet. Darüber hinaus werden bei einer gemeinsamen Beschaffung von Waren über Verbundgruppen Unternehmenskooperationen zur Optimierung der Beschaffung genutzt.

## 5.3 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs

Die Ergebnisse der beschaffungspolitischen Entscheidungen bilden den Rahmen für die konkreten Maßnahmen im Beschaffungsbereich, die unter der Bezeichnung Einkauf zusammengefasst werden können. Der **Einkauf** umfasst alle Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, die vom Unternehmen benötigten und von außen bezogenen Güter und Leistungen bereitzustellen.

### 5.3.1 Zusammenhänge zwischen Beschaffungszielen und Maßnahmen

Die konkreten Einkaufsmaßnahmen müssen sich an den Beschaffungszielen orientieren: Die Qualitätssicherung wird vor allem durch die Lieferantenauswahl, durch Qualitätsvorgaben und durch Qualitätskontrollen erreicht. Die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit wird durch exakte Bedarfsermittlung, durch Sicherheitsbestände bei der Lagerhaltung und ebenfalls durch die Lieferantenauswahl angestrebt. Bei der Lieferantenauswahl sind neben Preis und Qualität auch Lieferzeit und Zuverlässigkeit wichtige Entscheidungskriterien.

Eine Kostenminimierung kann durch Just-in-Time-Lieferungen, durch eine effiziente Preisgestaltung oder durch Überlegungen zur optimalen Bestellmenge erfolgen. Dabei wird versucht die Lagerhaltungskosten möglichst gering zu halten und Bestellungen dann zu platzieren, wenn günstige Preise erzielt werden können und die Kosten für die Abwicklung der Einkaufsvorgänge möglichst niedrig sind. Die Einkaufsmaßnahmen umfassen demnach sowohl Planungsaktivitäten wie die Bedarfsermittlung, die Koordination der Liefertermine, Liefermengen und der Lagerungsplanung. Neben der Planung gehört auch die Realisierung bestimmter Maßnahmen zu den Aufgaben der Materialwirtschaft. Unter anderem ist das die Auswahl von Lieferanten, die Vorgabe von Qualitätsstandards und deren Kontrolle, Preisverhandlungen, sowie die Erteilung von Bestellungen. Welche Maßnahmen jeweils ergriffen werden, hängt auch von der Zielgewichtung der Unternehmen ab. Dies wird deutlich am Beispiel der Entscheidung zwischen Streben nach geringer Lagerhaltung und Erreichen großer Sicherheit bei der Materialversorgung. Mögliche Maßnahmen um strategische Beschaffungsziele umzusetzen, sind in Tab. 5.3 zusammengefasst.

### 5.3.2 Qualitätsmanagement

Die Produktqualität hat in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen, da die Erwartungen der privaten Endkunden und der industriellen Abnehmer gestiegen sind. Zusätzlich verändert das steigende Umweltbewusstsein die Anforderungen an Produkte.

Die Zertifizierung durch die ISO 9001-9003 Normen verpflichtet Unternehmen zu einem gemeinsamen Minimum an Qualitätsmanagement. Die DIN EN ISO 9001, Stand August 1994, beschreibt grundlegende Anforderungen an das Qualitätsmanagement der Beschaffung: „Der Lieferant muss Verfahrensanweisungen erstellen und aufrechterhal-

**Tab. 5.3** Zusammenhänge zwischen Beschaffungszielen und Maßnahmen

Beschaffungsziele	Einkaufsmaßnahmen
Produktqualitätsziel	Lieferantenauswahl
	Qualitätsvorgaben
	Qualitätskontrollen
Liquiditäts- und Rentabilitätsziel	Just-In-Time-Lieferungen
	Computergesteuerte Lagerhaltung
Flexibilitätsziel	Lagerbestände
	Flexible Lieferantenverträge
Lieferantenbeziehung	Langfristige Verträge
	Kooperationen eingehen
Umweltziele	Abfallmanagement
	Beim Einkauf auf Umweltstandards achten
Sicherheitsstreiben	Bedarfsermittlung
	Lieferantenauswahl
	Sicherheitsbestände bei der Lagerhaltung
Wirtschaftlichkeit	Preisgestaltung
	optimale Bestellmenge

ten, um sicherzustellen, dass beschaffte Produkte die festgelegten Qualitätsanforderungen erfüllen.“ (Auszug aus der Norm).

In der Regel steht der Begriff der Qualität für eine gute Anforderungserfüllung, Gebrauchstauglichkeit, Funktionstüchtigkeit, lange Haltbarkeit und Zuverlässigkeit des Produktes. Im Konzept des Total Quality Managements wird die Erzeugung von Qualität als Aufgabe aller Mitarbeiter und auch der Führung angesehen. Dementsprechend haben alle Funktionsbereiche ihre Leistungen kundenorientiert auszurichten. (Für weitere Ausführungen zum Total Quality Management siehe Kap. 6.3.3)

Die Kunden der Beschaffung sind überwiegend interne Abteilungen, aber auch externe Nutzer, sowie Funktionsbereiche, deren Leistungen und Aktivitäten von denen der Beschaffung abhängen. Das Qualitätsmanagement der Beschaffung ist daher in zwei Dimensionen zu betrachten:

- Qualitätsmanagement bei zugekauften Produkten (Sachleistung)
- Qualitätsmanagement bei Leistungen der Beschaffungsabteilung/ Beschaffungsmitarbeiter (Dienstleistung)

Suboptimale Qualität in der Beschaffung kann zu Kapazitätsverlust, Terminverletzungen, zusätzlichen Prüfvorgängen, falschen Bestandsmengen, Produktfehlern und zusätzlichem Materialbedarf führen. Nicht zu vergessen sind die Gewährleistungs- und Produkthaft-

tungsansprüche gegenüber den eigenen Kunden. Im Bezug auf die Dienstleistungsfunktion der Beschaffung, sind Flexibilität, Koordination und Problemlösungskompetenz qualitätssteigernde Fähigkeiten.

### 5.3.3 Beschaffungsplanung

Bei der Planung der Einkaufsmaßnahmen kann angesichts der Fülle der Beschaffungsgegenstände nicht jedem Beschaffungsgegenstand die gleiche Aufmerksamkeit zuteil werden. Deshalb sind vorab Grundsatzentscheidungen über die Art des Vorgehens bei der Planung notwendig. Ein wichtiges und oft verwendetes Hilfsmittel ist dabei die ABC-Analyse.

#### Die ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein Verfahren zur mengen- und wertmäßigen Klassifikation von Entscheidungsobjekten. Oder einfacher ausgedrückt: Sie hilft dabei, die Aufmerksamkeit auf jene Objekte zu lenken, die wesentlich sind. Zu diesem Zweck werden die Entscheidungsgegenstände in drei Kategorien – A, B und C – eingeteilt.

Im Beschaffungsbereich bedeutet das Folgendes: Erfahrungsgemäß entfällt ein großer Materialverbrauchswert auf wenige Materialarten. Nur 20 % der Materialarten machen z. B. 80 % des Gesamtverbrauchswerts aus. Diese besonders wichtigen Materialien werden als A-Güter bezeichnet. C-Güter haben demgegenüber einen geringen Materialverbrauchswert, machen aber einen großen Anteil der Materialarten aus – im Beispiel in Abb. 5.5 z. B. 50 %, B-Güter nehmen eine mittlere Stellung ein.

- A-Güter: ca. 20 % der Güter  $\Rightarrow$  ca. 80 % Anteil am Gesamtwert
- B-Güter: ca. 30 % der Güter  $\Rightarrow$  ca. 10 % Anteil am Gesamtwert
- C-Güter: ca. 50 % der Güter  $\Rightarrow$  ca. 10 % Anteil am Gesamtwert

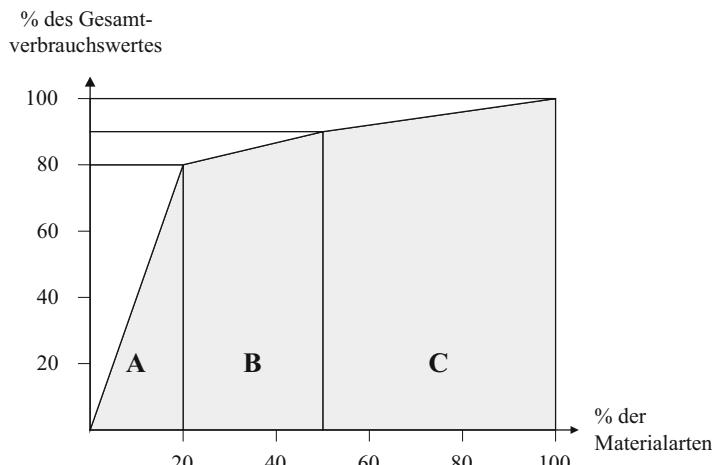


Abb. 5.5 ABC-Analyse (Beispiel)

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen: Den A-Gütern wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Hier wird die aktivste Beschaffungsmarktforschung betrieben. Es werden exakte Bedarfsrechnungen durchgeführt, eventuell auch Berechnungen über die optimale Bestellmenge angestellt, intensive Einkaufsverhandlungen geführt und die Lagerbestände besonders sorgfältig kontrolliert. Bei der Bedarfsermittlung dominiert meistens – wenn auch nicht zwingend – die programmorientierte Materialbedarfsermittlung. Für C- und B-Güter liegt die Anwendung von Routineprogrammen nahe. Das bedeutet einfache Dispositionsverfahren (Materialbedarfsermittlung, Bestellungen, Abrufe) und ein auf Sicherheit angelegtes Bestandsmelde-System. Bei der Bedarfsermittlung dominiert die verbrauchsabhängige Materialbedarfsermittlung.

Die ABC-Analyse hilft also, die Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Objekte zu lenken, gezielt zu rationalisieren, wirtschaftlich nicht sinnvolle Aktivitäten zu erkennen und dadurch die Wirtschaftlichkeit insgesamt zu steigern. Im Beschaffungsbereich sind die besonders wichtigen Entscheidungsobjekte oder A-Güter jene oft wenigen Materialarten, auf die der größte Anteil des Gesamtverbrauchswerts entfällt. Allerdings ist zu beachten, dass der genaue Verlauf der gezeigten Kurve branchenabhängig ist. Bei technischen Artikeln verläuft die Kurve in der Regel steiler als in der Fertigungsindustrie, dort jedoch wiederum steiler als im Großhandel. Am flachsten verläuft sie im Einzelhandel.

Das Vorgehen der ABC-Analyse lässt sich in fünf Schritten beschreiben:

1. Berechnung der Verbrauchswerte aller Materialien in einem bestimmten Zeitintervall (Menge x Preis)
2. Ordnen der Materialien nach sinkenden Verbrauchswerten (Rang Nr.)
3. Kumulierung der Verbrauchswerte, beginnend mit dem höchsten Wert
4. Ermittlung der prozentualen Anteile der einzelnen Verbrauchswerte am Gesamtverbrauchswert
5. Klassifizierung der Güter

#### Beispiel aus der Materialbeschaffung

Material Nr.	Verbrauch p. a. (Stück)	Preis (Stück)	Verbrauchswert p. a.	Rang Nr.
501	1000	8,00	8000	3
502	500	120,00	60.000	1
503	2500	0,50	1250	5
504	300	25,00	7500	4
505	150	80,00	12.000	2

Material Nr.	Verbrauchswerte p. a.			Menge / Anzahl Positionen p.a.			Klassifizierung
	Absolut	%	% (kumuliert)	absolut	%	% (kumuliert)	
502	60.000	67,6 %	67,6 %	500	11,2 %	11,2 %	A
505	12.000	13,5 %	81,1 %	150	3,4 %	14,6 %	A
501	8000	9,0 %	90,1 %	1000	22,5 %	37,1 %	B
504	7500	8,5 %	98,6 %	300	6,7 %	43,8 %	C
503	1250	1,4 %	100,0 %	2500	56,2 %	100,0 %	C
<i>Summe</i>	<i>88.750</i>	<i>100,0 %</i>		<i>4450</i>	<i>100,0 %</i>		

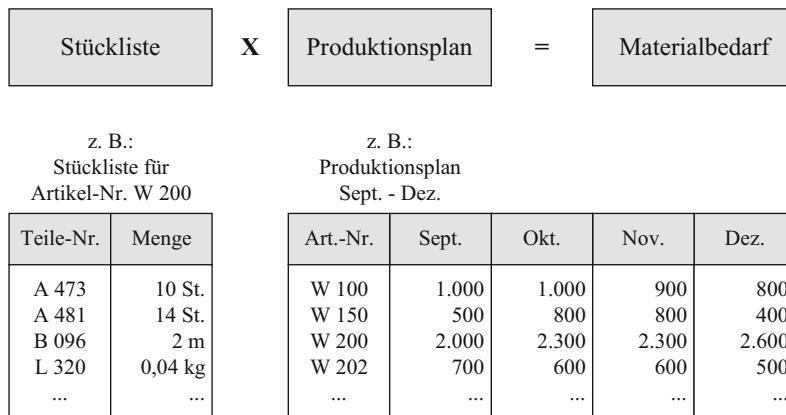
In diesem Beispiel gibt es folglich zwei A-Güter, ein B-Gut und zwei C-Güter. Die relativ wenigen Materialteile mit den Nummern 502 und 505 verursachen hier die meisten Kosten, und sind in der Beschaffung folglich mit höchster Priorität zu beachten.

**Programmorientierte Materialbedarfsermittlung** Die programmorientierte Materialbedarfsermittlung leitet den Materialbedarf aus dem Produktionsprogramm ab: Welche Produkte wann und in welchen Mengen produziert werden, kann dem **Produktionsplan** entnommen werden. Die Angaben darüber, welches Material in welcher Menge für ein Stück der erzeugten Produkte gebraucht wird, enthalten die **Stücklisten**. Dabei gibt es verschiedene Stücklisten, welche man im Hinblick auf ihre Funktion (z. B. Konstruktions-, Fertigungs- oder Einkaufsstückliste) oder ihre Art (z. B. Mengen-, Struktur- oder Baukastenstückliste) unterscheiden kann. Im Folgenden beschränken wir uns auf die Mengenstückliste. Der Gesamtbedarf je Zeiteinheit (z. B. für eine Woche oder einen Monat) ergibt sich dann aus der Multiplikation von Produktionsplan und Stückliste. Die in diesem Zeitraum zu produzierenden Mengen werden demnach mit dem jeweiligen Stückbedarf multipliziert (vgl. dazu auch Abb. 5.6)

Wir können also feststellen: Der Materialbedarf ergibt sich bei programmorientierten Rechnungen aus der Multiplikation von Stückliste und Produktionsplan.

Da Umfang und Anforderungen der Bedarfsermittlung mit zunehmender Komplexität des Endproduktes ansteigen, wird dieses Verfahrens hauptsächlich zur Ermittlung des zukünftigen Bedarfs hochwertiger A-Güter herangezogen. Es ermöglicht neben einer relativ genauen Mengenplanung und -terminierung auch die Reduzierung der Sicherheitsbestände.

**Verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung** Die verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung orientiert sich an der Analyse des bisherigen Materialverbrauchs. Es wird unterstellt, dass die bisherigen Verbrauchswerte auch in der Zukunft gelten oder dass erkennbare Trends – z. B. die Zunahme des Verbrauchs – Schlussfolgerungen für die Zukunft



Beispiel: Materialbedarf Teile-Nr. A 473 für Art.-Nr. W 200

im Sept.	10 Stück	X	2.000	=	20.000 Stück
im Okt.	10 Stück	X	2.300	=	23.000 Stück
im Nov.	10 Stück	X	2.300	=	23.000 Stück
im Dez.	10 Stück	X	2.600	=	26.000 Stück

**Abb. 5.6** Programmorientierte Materialbedarfsermittlung (Beispiel)

zulassen. Auf diesem Grundgedanken basiert eine Reihe von Verfahren der Bedarfsermittlung. Ein erster Ansatzpunkt besteht darin, vom bisherigen Materialverbrauch direkt auf den künftigen Verbrauch zu schließen. Dabei wird ein konstanter Materialverbrauch unterstellt, der um einen festzustellenden Mittelwert schwankt. In diesem Fall genügt es, den Durchschnittsverbrauch zu ermitteln und an diesem Wert die Einkaufsdispositionen zu orientieren.

#### Ein Beispiel zur Verdeutlichung

Verbrauchsmengen für Lack G 93

Monat	Verbrauch (kg)	Monat	Verbrauch (kg)
Januar	4000	Juli	5000
Februar	3500	August	4000
März	4000	September	6000
April	4500	Oktober	7000
Mai	5000	November	6000
Juni	5500	Dezember	5500

Gesamtverbrauch: 60.000 kg

Der Gesamtverbrauch in einem Jahr beträgt 60.000 kg, der Durchschnittsverbrauch demnach  $60.000 : 12 = 5.000$  kg. Bei der Materialdisposition würde also unterstellt, dass auch künftig durchschnittlich 5.000 kg des Lacks G 93 benötigt werden. Das Beispiel zeigt aber auch, dass diese Unterstellung problematisch sein kann. Der Verbrauch ist nämlich im Zeitablauf angestiegen. Deshalb wird in solchen Fällen der Ermittlung mittels gleitender Durchschnittswerte der Vorzug gegeben. Bei der Ermittlung wird eine stets gleich bleibende Anzahl von Perioden für die Feststellung der Mittelwerte herangezogen. Im folgenden Beispiel sind es jeweils die vier letzten Monate. Der erste Mittelwert ergibt sich aus den Verbrauchswerten für die Monate Januar bis April mit 4.000 kg. Bei der nächsten Mittelwertermittlung entfällt der Januarwert. Dafür wird der Verbrauch für den Monat Mai mit einbezogen:  $17.000 : 4 = 4.250$  kg. Dieses Verfahren lässt Entwicklungstendenzen deutlicher werden.

Derartige Rechnungen können auch saisonale Trends erfassen und durch die Anwendung weiterer mathematischer Verfahren verfeinert werden.

Die Ursachen der Schwankungen werden jedoch nicht erklärt. Daher ist dieser Ansatz zur Prognose künftiger Bedarfe nur bedingt geeignet. Diese Form der Bedarfsplanung wird in der Regel für B- und C-Güter angewendet und für solche Erzeugnisse, für die keine echten Beziehungen oder Stücklisten vorliegen, bspw. Hilfs- und Betriebsstoffe. Voraussetzung ist allerdings eine existierende Bestands- und Bewegungsrechnung zur Ermittlung vergangener Verbräuche.

### Optimale Bestellmenge

Ausgehend vom Ziel der Kostenminimierung im Bereich der Beschaffung ist nach der Ermittlung des Materialbedarfs die optimale Bestellmenge zu ermitteln. Dabei kann ein Unternehmen sich zwei verschiedenen Verfahrensweisen bedienen. Entweder gibt es über die gesamte Planungsperiode eine im Voraus bestimmte Bestellmenge in Auftrag oder das Unternehmen entscheidet sich für eine variable Bestellmenge, die in jedem Bestellzeitpunkt neu festgelegt wird.

Unter Berücksichtigung der Kostenminimierung sind beim Zerlegen der Beschaffungsmengen in optimale Bestellmengen folgende Überlegungen anzustellen. Kleine Bestellmengen führen zwar zu niedrigen Lagerkosten, dafür fallen jedoch häufiger bestellfixe Kosten an (wie bspw. Kosten der Angebotseinhaltung und -prüfung, Kosten der Bestellabwicklung sowie eventuelle Mahnkosten). Würde man allerdings durch eine einmalige Bestellung die bestellfixen Kosten minimieren, so würden die Zins- und Lagerkosten sehr hoch ausfallen. Somit weisen Lagerkosten und bestellfixe Kosten eine gegenläufige Tendenz auf. Die optimale Bestellmenge ist demnach die Menge, bei der die Gesamtkosten der Beschaffung (bezogen auf den jeweiligen Planungszeitraum) das Minimum erreichen (vgl. Abb. 5.7). Bestellmenge und Bedarfsmenge fallen in seinem solchen Fall auseinander.

Um die optimale Bestellmenge zu ermitteln, geht man zunächst von ein paar vereinfachenden Annahmen aus:

- die Beschaffungsmenge wird in gleich hohe Bestellmengen aufgeteilt
- die Lagerabgangsraten bleiben konstant

- der Bedarf eines Jahres ist bekannt und bleibt im Planungszeitraum konstant (wobei der Planungszeitraum jeweils ein Jahr beträgt)
- von Seiten der Lieferanten gibt es keine Mindestabnahmemengen
- Fehlmengen werden ausgeschlossen und sind somit nicht zugelassen
- die bestellten Mengen werden ohne Zeitverzug geliefert, ohne dass Teillieferungen erfolgen müssten
- die Einstandspreise sind im gesamten Planungszeitraum gleich, d. h. Preisschwankungen, Mengenrabatte und Transportkostenstaffelungen bleiben unberücksichtigt. Zudem sind die Preise weder von der Höhe noch vom Zeitpunkt der Bestellung abhängig
- die fixen Kosten pro Bestellung sowie die Zins- und Lagerkosten sind genau bestimmbar und bleiben während des Planungszeitraumes konstant
- es gibt keine Lagerraumbeschränkungen
- es existieren keine finanziellen Restriktionen (beliebig hohe Kreditaufnahme ist möglich)

Um die optimale Bestellmenge zu ermitteln kann man sich auf mathematischem Weg der folgenden Formeln bedienen.

$$x_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot M \cdot a}{p \cdot q}} \quad (1)$$

Wobei:

$x$  = Bestellmenge

$M$  = gesamte Beschaffungsmenge p. a.

$a$  = auftragsfixe Kosten

$p$  = Einstandspreis

$q$  = Zins- und Lagerkosten p. a.

$n$  = Anzahl der Bestellungen

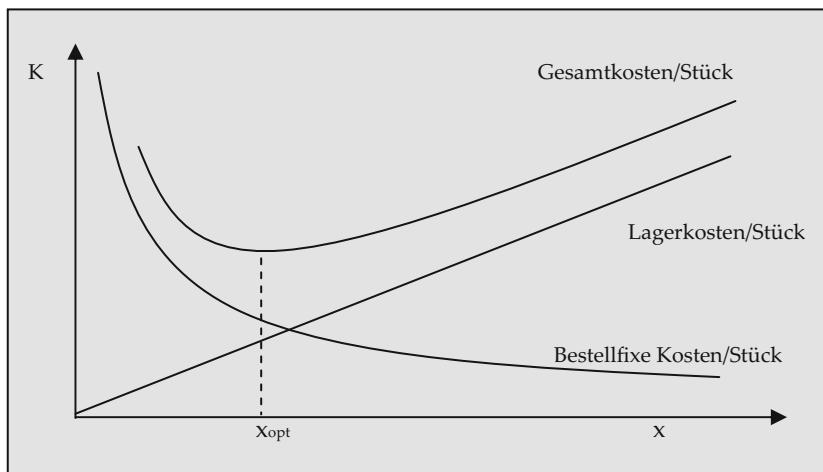
Wenn die optimale Bestellmenge ermittelt ist, können aufgrund der Annahme konstanten Lagerabgangs die optimale Bestellhäufigkeit  $n_{opt}$  und die optimale Lagerzeit  $t_{opt}$  bestimmt werden:

$$t_{opt} = \frac{x_{opt}}{M} = \sqrt{\frac{2 \cdot a}{p \cdot q \cdot M}} \quad (2)$$

$$n_{opt} = \frac{1}{t_{opt}} = \frac{M}{x_{opt}} = \sqrt{\frac{p \cdot q \cdot M}{2 \cdot a}} \quad (3)$$

Darüber hinaus können die Gesamtkosten  $K_t$  pro Planungsperiode errechnet werden, da:

$$K_T = n \left[ a + p \cdot x + \frac{(a + px) \cdot qx}{2 \cdot M} \right] \quad (4)$$



**Abb. 5.7** Optimale Bestellmenge

Will man die optimalen Gesamtkosten errechnen, so fügt man  $x_{opt}$  und  $n_{opt}$  in Gl. (5.4) ein. Damit ergibt sich:

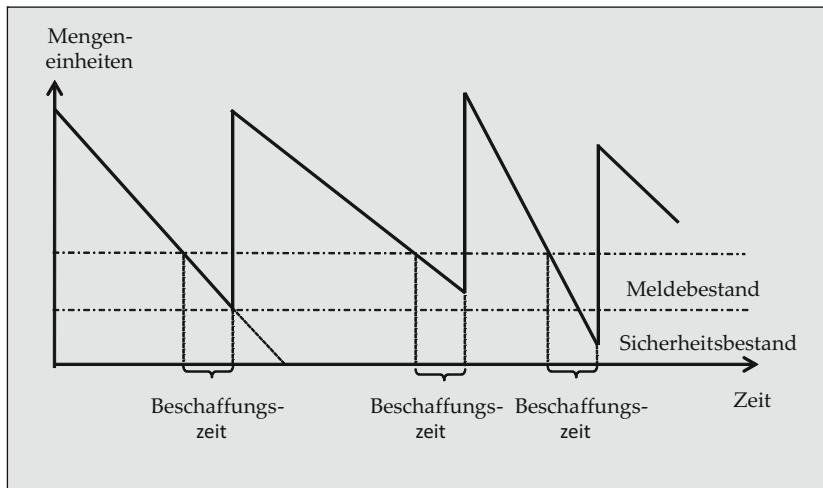
$$K_{T_{opt}} = M \cdot p + \frac{a}{2}q + \sqrt{2a \cdot p \cdot q \cdot M} \quad (5)$$

Abbildung 5.7 zeigt, wie sich die optimale Bestellmenge graphisch darstellen lässt.

Die Berechnung der optimalen Bestellmenge gehört zu den statisch analytischen Ansätzen, die als Ergebnis einen exakten Wert liefern. Statisch ist diese Berechnung, weil man die optimale Bestellmenge auf der Basis eines Jahresbedarfs berechnet, und nicht auf Basis einzelner Perioden. Somit wird der tatsächliche Bedarf über die Perioden hinweg vernachlässigt. Auch die anfangs getroffenen Annahmen zur Vereinfachung machen deutlich, inwieweit das Grundmodell der optimalen Bestellmenge von der Realität entfernt ist. Man kann versuchen, bestimmte Annahmen aufzuheben, muss dafür jedoch einen höheren Planungs- und Rechenaufwand einkalkulieren. Es existieren bspw. Erweiterungen des Grundmodells, bei denen Mengenrabatte, beschränkte Lagerkapazitäten oder sogar fixe Lagerkosten mit berücksichtigt werden. Allerdings gelingt es auch bei diesen erweiterten Modellen nur selten, ein tatsächlich realitätsnäheres Modell darzustellen. Deshalb arbeitet man häufig mit Näherungslösungen, die zwar keine optimalen, jedoch relativ gute Lösungen bei begrenztem Aufwand liefern. Typische Beispiele sind u. a. das Bestellpunkt- und Bestellrhythmusverfahren, welche im Folgenden näher erläutert werden.

### Bestellpunktverfahren

Je nach Art und Weise des Zeit- und Mengenpektes können im Rahmen des Beschaffungsprogramms unterschiedliche Lagerhaltungssysteme verwendet werden, aus denen sich konkrete Verfahrensregeln zur Bestimmung der Bestellzeitpunkte und der Bestellmenge ableiten.



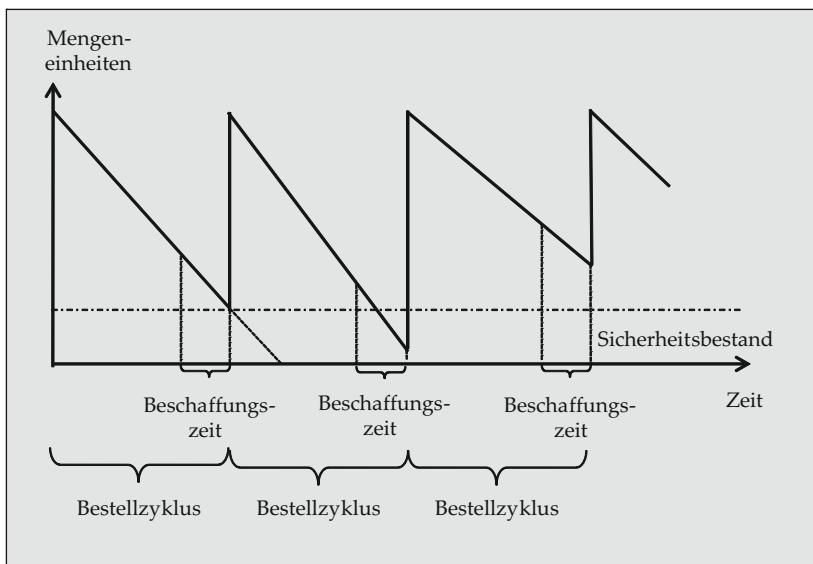
**Abb. 5.8** Bestellpunktverfahren

Ein häufig angewandtes Verfahren ist das Bestellpunktverfahren. Es ist durch eine fixe Bestellmenge und einen variablen Bestelltermin in Abhängigkeit vom Erreichen des Bestellpunktes gekennzeichnet. Voraussetzung für die Anwendung des Bestellpunktverfahrens sind laufende Aufzeichnungen über die Lagerbestände. Bei Erreichen des sog. Meldebestands erfolgt eine Bestellung bzw. der Abruf für eine Lieferung. Der Meldebestand muss so festgelegt werden, dass er dem Materialverbrauch zwischen Bestellung und Eingehen der Lieferung mindestens entspricht. Aus Sicherheitsgründen wird der Bestellzeitpunkt allerdings so datiert, dass der Lagerbestand bis zum Lieferzeitpunkt nicht ganz auf Null absinkt. Man wird demnach einen Sicherheitsspielraum festlegen und den Meldebestand etwas höher ansetzen. Wie hoch der Sicherheitsbestand ist und wie häufig bestellt wird, hängt letztlich von den beschaffungspolitischen Grundsatzentscheidungen – im speziellen Fall von der Lagerhaltungspolitik – ab. Die Materialdisposition durch Bestellpunktverfahren findet in erster Linie bei C-Gütern Anwendung: Wie schon oben erwähnt, erfolgt die Materialbestellung bei Erreichen eines Meldebestands, der sich an Erfahrungswerten über die Lieferzeit orientiert.

Der *Bestellpunkt* ist abhängig von der Wiederbeschaffungszeit, der Überprüfungszeit, der Vorhersagegenauigkeit sowie der Zuverlässigkeit der Lieferanten und ergibt sich wie folgt:

$$\begin{aligned}
 \text{Bestellpunkt} = & \text{Prognosebedarf je Periode} \\
 & \times (\text{Beschaffungszeit} + \text{Überprüfungszeit}) \\
 & + \text{Sicherheitsbestand für die Eindeckungszeit}
 \end{aligned}$$

Um die Bestellkosten zu minimieren, wird dann im Regelfall die optimale Bestellmenge beschafft werden. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass auf Verbrauchsschwankungen flexibel reagiert werden kann (vgl. Abb. 5.8).



**Abb. 5.9** Bestellrhythmusverfahren

### Bestellrhythmusverfahren

An Stelle des Bestellpunktverfahrens kann bei variabler Bestellmenge und festen Bestellterminen auch das Bestellrhythmusverfahren eingesetzt werden. In diesem Fall findet die Bestandskontrolle im Lager immer nach Ablauf eines festgelegten Intervalls statt und nicht bei Erreichen einer bestimmten Menge. Dazu wird ein Höchstbestand bestimmt, der nach Eingang einer Bestellung vorhanden sein muss. Nach Ablauf eines Zeitintervalls erfolgt die Bestandskontrolle. Falls in der Zwischenzeit eine Lagerentnahme stattgefunden hat und die vorrätige Menge somit nicht mehr dem Höchstbestand entspricht, erfolgt eine Bestellung in Höhe der entnommenen Menge. Dieses Verfahren eignet sich vor allem für geringwertige B- und C-Güter. pt

Die *Bestellmenge* setzt sich hierbei wie folgt zusammen:

$$\begin{aligned}
 \text{Bestellmenge} = & \text{ Prognosebedarf für Bestellintervall} \quad \& \text{Beschaffungszeit} \\
 & + \text{ Sicherheitsbestand} \\
 & - \text{ Restlagerbestand}
 \end{aligned}$$

Der Vorteil dieses Verfahrens gegenüber dem Bestellpunktverfahren ist in geringeren Bestandsüberwachungskosten zu sehen. Die Länge des Intervalls kann dem Produktions- oder Lieferrhythmus angepasst werden. Damit ist dieses Modell realitätsnäher als das der optimalen Bestellmenge. Allerdings steht dem der Nachteil höherer Sicherheitsbestände und dadurch bedingten höheren Lagerkosten gegenüber, welcher abhängig von der Länge des Dispositionsintervalls ist. Um einen Kompromiss zwischen relativ hohen Verwaltungskosten einerseits und relativ hohen Lagerhaltungskosten andererseits zu schließen, können

die jeweiligen Vor- und Nachteile beider Systeme miteinander kombiniert werden (vgl. Abb. 5.9).

### 5.3.4 Entwicklungstendenzen des Beschaffungsmanagements

Einkauf und Beschaffung unterliegen einem stetigen Wandel. Wichtige Stichwörter in diesem Zusammenhang sind: die Globalisierung, kürzere Produktlebenszyklen, weltweit zunehmende Sättigungstendenzen, starke Veränderung der Wettbewerbssituation und die weitgehende Ausschöpfung von Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentialen. Um den damit einhergehenden Herausforderungen gerecht zu werden, sind im Beschaffungsmanagement unterschiedliche Konzepte und Philosophien eingeführt worden, die nachfolgend kurz skizziert werden.

**Produktion auf Abruf (Just-in-Time)** Als eine der wichtigsten Logistikkonzeptionen wurde die Produktion auf Abruf (Just-in-Time) zur Reduzierung der Bestände an Rohstoffen, Halb- und Fertigerzeugnissen sowie zur Reduzierung der Durchlaufzeiten eingeführt. Zusätzlich wurde dadurch die Effizienz und Flexibilität der Auftragsabwicklung gesteigert, so dass es zu einer deutlichen Verminderung der Vorratshaltung kommen konnte. Allerdings ist Just-in-Time nicht automatisch gleichzusetzen mit Transportschnelligkeit. Just-in-Time bedeutet vielmehr die exakte Synchronisierung von Materialbeschaffung und Produktion und demzufolge die Realisierung eines mit höchster Zuverlässigkeit geplanten, zeitlich flexiblen Liefersystems, welches hohe Qualitätsanforderungen stellt. Zudem wird die Qualitätskontrolle auf den Zulieferer übertragen, was zwischen Zulieferer und Abnehmer eine umfassende Datenverarbeitungsverbindung erforderlich macht. Just-in-Time ermöglicht einerseits eine Reduzierung der Lagerkosten, andererseits steigen die Beschaffungskosten.

**Make-or-Buy, Outsourcing, Offshoring** Im Zusammenhang mit der Just-in-Time Philosophie tritt die Frage der Fertigungstiefenreduzierung in den Vordergrund, d. h. Entscheidungen zu fällen, ob bestimmte Teile im eigenen Unternehmen hergestellt oder von anderen Unternehmen bezogen werden. Diese Entscheidung betrifft sowohl neue Produkte als auch Güter, die bisher im Unternehmen selbst hergestellt wurden. Eng verknüpft mit dieser Fragestellung sind die Konzepte des Outsourcing und Offshoring. Während sich das Outsourcing mit der Auslagerung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen an externe Unternehmen befasst, behandelt das Offshoring die Auslandsverlagerung von Wertschöpfungsprozessen.

Die konkrete Ausgestaltung des Make-or-Buy bezieht sich heutzutage weniger auf die Frage, ob Fertigungstiefenreduzierung angestrebt wird, sondern zu welchem Ausmaß dies erfolgt. Eine geringere Fertigungstiefe bedeutet einerseits eine Reduzierung der Kosten, eine Konzentration auf Kernkompetenzen, die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, eine verstärkte Flexibilität der Beschäftigung sowie eine schnellere Reaktionsfähigkeit und geringere Durchlaufzeiten. Andererseits bedeutet es aber auch eine Verringerung

der Wertschöpfung und damit verbundener Beschäftigung und es entsteht die Gefahr der Abhängigkeit sowie der Ausgliederung unternehmensspezifischen Know-hows.

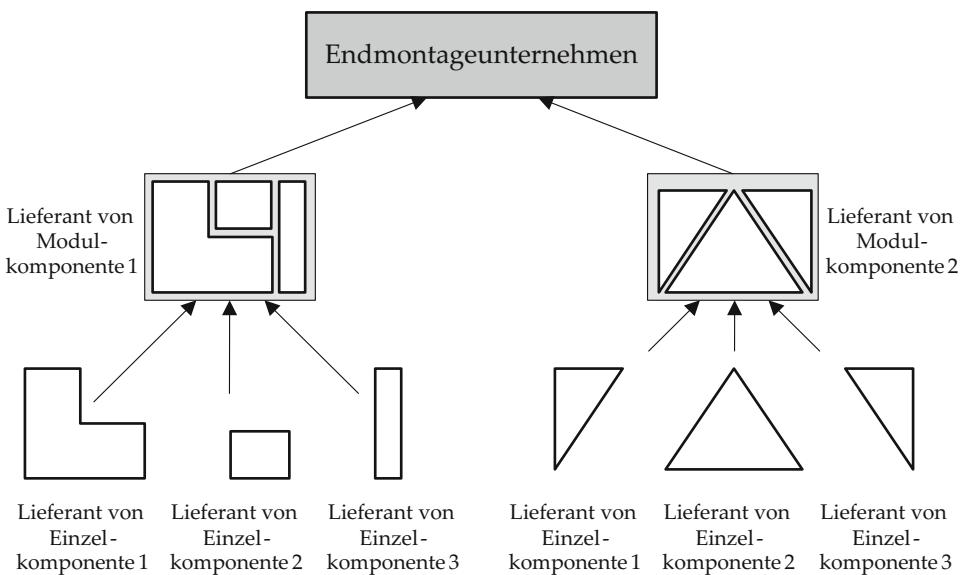
Unter Outsourcing versteht man die Auslagerung von Teilprozessen der Wertschöpfung, die von ausgewählten Partnern im Wertschöpfungsnetzwerk qualitativ hochwertiger und kostengünstiger durchgeführt werden können. Die Aspekte des Make-or-Buy (mit Ausnahme der Kostenreduzierung, die nicht zwingend gegeben ist) lassen sich auf das Konzept des Outsourcings übertragen.

Offshoring bezeichnet die Verlagerung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen ins Ausland. Das Hauptargument dafür sind Kostenvorteile, in erster Linie bei den Lohnkosten. Offshoring kann unternehmensintern- und extern erfolgen. Wenn die Leistungen innerhalb des Unternehmens erbracht werden (sog. Internal/Captive Offshoring), geschieht dies z. B. in Form von Tochterunternehmen. Auf der anderen Seite bezeichnet man die Auslandsverlagerung an externe Unternehmen als Offshore Outsourcing.

Zwischen Offshoring und Outsourcing ist zu differenzieren, da das Offshoring eine räumliche bzw. geographische Verlagerung bezeichnet und vor allem aus Kostengründen erfolgt, während Outsourcing eine organisatorische Auslagerung kennzeichnet und in erster Linie eine Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens ermöglichen soll.

**Sourcing-Modelle (Single, Multiple, Modular Sourcing)** Angelehnt an die Make-or-Buy-Entscheidungen setzen sich unterschiedliche Sourcing-Modelle zunehmend durch, d. h. Überlegungen die Fertigungstiefe quantitativ und qualitativ zu optimieren

Während sich das Global-Sourcing auf die geographische Anordnung von Lieferanten bezieht, konzentrieren sich das Single und das Multiple Sourcing auf die Anzahl der Lieferanten. Das **Multiple Sourcing** bedeutet die Aufteilung der Bezugsmengen auf mehrere Lieferanten, um die Risiken von Lieferstörungen zu reduzieren, um Abhängigkeiten zu reduzieren und um den Wettbewerb unter den Lieferanten zu fördern. Allerdings ergeben sich bei diesem Verfahren häufig Schnittstellen in der Beschaffung, die wiederum erhebliche Organisationsprobleme mit sich bringen. Dem kann z. B. durch den Übergang zum **Single Sourcing** begegnet werden, indem ein Zuliefereranteil nur von einem (meist aus der Vergangenheit wohlbekannten und zuverlässigen) Zulieferer bezogen wird. Dadurch ist die Just-in-Time-Lieferung gesichert, und man erhält eine gleichbleibende Qualität zum günstigen Preis aufgrund eines erhöhten Bestellvolumens und eines geringeren Bestellaufwandes. Darüber hinaus kann eine langfristige, stabile Bindung des Zulieferers an das Unternehmen gefördert werden, dem steht allerdings das Risiko der Abhängigkeit vom Lieferanten gegenüber. Das **Single Sourcing** widerspricht jedoch meist dem Prinzip der Fertigungstiefenreduzierung, da dieses nur durch eine steigende Anzahl an Zulieferern realisiert werden kann. Um diesen Zielkonflikt (Verringerung der Bezugsquellenzahl und Verringerung der Fertigungstiefe) zu lösen, wird verstärkt das Prinzip des **Modular Sourcing** (Abb. 5.10) verwendet. Bei diesem Prinzip entfällt die Nachfrage von Einzelkomponenten, stattdessen werden ganze vormontierte Baugruppen (Module) von Systemlieferanten angeboten und komplett nachgefragt. Somit verringert sich zwar die Zahl der direkten Zulieferer, aber auf der anderen Seite beziehen die Anbieter von Modulen selbst wiederum



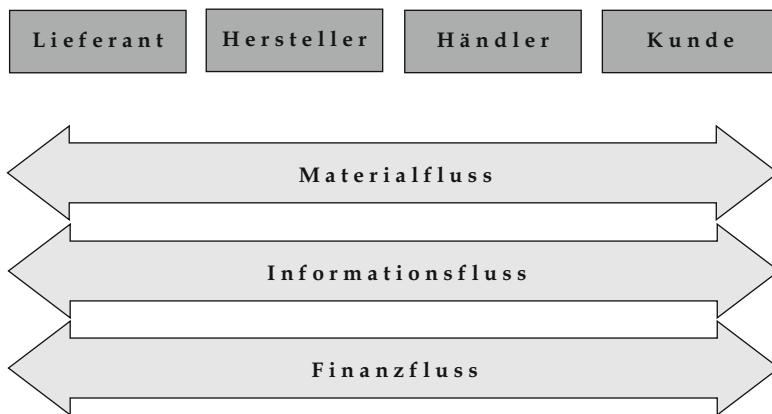
**Abb. 5.10** Modular Sourcing

ihre Einzelkomponenten von mehreren Zulieferern und montieren sie, so dass eine pyramidenförmige Zuliefererstruktur entsteht. Ein entscheidender Vorteil des Modular Sourcings ist die geringe Kapitalbindung durch weitgehenden Verzicht auf Vorratshaltung. Es stellt eine erhebliche Vereinfachung der Prozesse des Einkaufs und der Beschaffungslogistik dar. Zudem wird die Verantwortung für die Planung, Entwicklung, Beschaffung, Qualität und die damit verbundenen Kosten größtenteils an den Lieferanten übertragen. Allerdings wird auch Wertschöpfungspotential auf ihn verlagert.

**Supply Chain Management** Wie schon im Bezug auf die Make-or-Buy-Entscheidung angeführt, optimieren Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten und konzentrieren sich oft nur noch auf ihre Kernkompetenzen. Supply Chain Management (Abb. 5.11) bezieht sich auf Methoden und Instrumente zur Gestaltung und Optimierung unternehmensinterner und -übergreifender Lieferketten sowie die Kommunikation und Logistik zwischen Wertschöpfungspartnern. Das Konzept basiert auf der Wertschöpfungskette von Porter und verspricht hohe Rationalisierungspotentiale.

Supply Chain Management umfasst die Konfiguration einer Lieferkette sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle der Güter-, Informations- und Geldströme innerhalb eines Netzwerkes von Unternehmen. Ein solches Netzwerk besteht aus mehreren Zulieferern und Abnehmern und umfasst auch die Lieferanten der Lieferanten und Kunden der Kunden. Die beteiligten Unternehmen sind in aufeinanderfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette aktiv und arbeiten partnerschaftlich und zielorientiert zusammen, um ihre jeweiligen finanziellen Ergebnisse und ihre Liquidität zu optimieren.

Von zentraler Bedeutung sind die Schnittstellen zwischen einem Unternehmen und dessen Lieferanten und Kunden. Das Supply Chain Management soll Verbesserungspotentiale



**Abb. 5.11** Supply Chain entlang der Wertschöpfungskette

an diesen Schnittstellen aufdecken. Ziel ist die Optimierung der Zusammenarbeit und die Reduktion der Schnittstellen durch integrierte Prozesse, die alle Wertschöpfungspartner mit einbeziehen. Im Endeffekt soll es zu einer unternehmensübergreifenden Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette kommen. Das Supply Chain Management hat dabei die Aufgabe zu erfüllen, alle Aktivitäten und Prozesse innerhalb der Kette auf die Ansprüche der Endabnehmer auszurichten, da sämtliche Impulse vom Kunden ausgehen.

Oberstes Ziel des Supply Chain Managements ist die Erfüllung der Kundenanforderungen und die Steigerung der Wirtschaftlichkeit unternehmensübergreifender Wertschöpfung. Um dies zu erreichen, müssen fünf Prinzipien optimiert werden:

1. Kundenservice (Termintreue, Liefertreue etc.)
2. Durchlaufzeiten je Auftrag
3. Lagerbestände entlang der Supply Chain
4. Flexibilität integrierter Lieferketten
5. Produktentwicklungszeiten

## 5.4 Lagerhaltung

Als Lager bezeichnet man generell einen Raum (bzw. eine Fläche), in dem Stück- und/oder Schüttgut mengen- oder wertmäßig erfasst und aufbewahrt wird, bis es in den weiteren Unternehmensprozess einfließt. Die Lagerhaltung erfüllt mehrere Aufgaben bzw. Funktionen:

- die Sicherungs- und Versorgungsfunktion, d. h. die Lagerung sorgt dafür, dass die erforderlichen Gegenstände (z. B. Materialien bei der Fertigung) zur Verfügung stehen und dass Pufferbestände aufgebaut werden, um eventuellen Versorgungsengpässen vorzubeugen,

- die Umformungs- bzw. Produktionsfunktion, d. h. es erfolgen bspw. Reifeprozesse, wie sie z. B. bei der Lagerung von Wein oder Holz erforderlich sind,
- die Ausgleichsfunktion, d. h. unregelmäßiger Materialabfluss bei der Produktion oder saisonale Schwankungen beim Absatz werden ausgeglichen,
- die Spekulationsfunktion, d. h. die Lagerhaltung basiert auf der Entscheidung, Preisbewegungen auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt auszunutzen oder abzuwarten.

Die Lagerhaltung hat nicht nur in Fertigungsbetrieben Bedeutung, sondern stellt auch in Handelsbetrieben ein wesentliches Leistungselement dar.

Die Fragen der Lagerhaltung sind eng verbunden mit der Einkaufsdisposition und damit auch mit dem beschaffungspolitischen Konzept, das wiederum von den Beschaffungszielen und deren Gewichten bestimmt wird. Die innerhalb des beschaffungspolitischen Rahmens zu treffenden Entscheidungen konzentrieren sich auf die Frage der Höhe und der Ergänzung der Lagerbestände.

Diese Thematik wird durch **Lagerhaltungssysteme** erfasst, die Verfahrensregeln über die Auslösung von Bestellvorgängen enthalten. Das häufigste Verfahren ist das oben erläuterte Bestellpunktverfahren: Lagerergänzungen werden veranlasst, wenn die Vorräte auf den kritischen Lagerbestand – den Meldebestand – absinken. Ein anderes Verfahren ist das ebenfalls bereits erläuterte Bestellrhythmusverfahren: Variierende Bestellmengen werden in Abhängigkeit vom jeweils erreichten Lagerbestand zum festen Bestellzeitpunkt (z. B. an jedem Monatsersten) veranlasst. Ein Beispiel für die Anwendung dieses Verfahrens ist die Erteilung eines Auftrags anlässlich des monatlich einmal stattfindenden Besuchs des Hauptlieferanten für eine Materialart, z. B. für bestimmte Büromaterialien.

Neben diesen dispositiven Entscheidungen sind langfristige Grundsatzentscheidungen über die **Lagergestaltung** bzw. die **Lagerorganisation** zu treffen. Damit sind die Fragen der Lagerstandorte und der technischen Gestaltung der Lagerhaltung (Tab. 5.4) angesprochen. Haupteinflussgrößen der Lagergestaltung sind die physikalisch-chemischen Eigenschaften der Lagergegenstände. In Abhängigkeit von diesen Faktoren kommt die Einrichtung offener oder halboffener Lager, geschlossener Lager in Gebäuden bzw. Lagerhallen oder von Speziallagern (z. B. Silos oder Tankanlagen) in Frage. Bei der Einrichtung von Lagergebäuden ist die Entscheidung zwischen ein- oder mehrgeschossigen Gebäuden – Flach- oder Hochlagern – zu treffen. Die unmittelbare Unterbringung der Lagergegenstände kann in festen Lagereinrichtungen wie Regalen, aber auch in Boxen, Tanks usw. oder in beweglichen Lagereinrichtungen erfolgen, die der Erleichterung des Materialflusses dienen.

Durch die Möglichkeit der Computerunterstützung der Lagerdispositionen haben Hochregallager an Attraktivität gewonnen. Hochregallager sind durch „chaotische Lagerhaltung“ gekennzeichnet. Die Materialien haben demnach keine festen Lagerplätze mehr. Sie werden vielmehr unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen an beliebigen Lagerplätzen gespeichert und von dort entnommen. Typische Grundsätze bei der Einlagerung sind: Schweren Materialien werden möglichst unten, leichtere Gegenstände in oberen Regalen gelagert, häufig benötigte Materialien werden in der Nähe der Beschickungsanlage, selten

**Tab. 5.4** Lagerarten

Kriterium	Lagerarten
Funktionsbereich	Beschaffungslager Zwischenlager Absatzlager
Position im Wertschöpfungsprozess	Materiallager Fertigproduktlager Recyclinglager Urproduktionslager
Standort	Zentral Regional Lokal
Sortierung nach Menge/Größe/ Funktion	Kleinmengenlager Massenlager Betriebsmittellager Werkstofflager Hilfs- und Betriebsstofflager
Rechtliche Zugehörigkeit der Gebäude	Eigenlager Fremdlager
Rechtliche Zugehörigkeit der Materialien	Eigenlager Kommissionslager
Lagerhierarchie	Hauptlager Nebenlager
Bauart	Freilager Tanklager Flachbaulager Hochbaulager
Lagertechnik	Paletten Behälter Container Ohne Lagermittel
Platzzuordnung	Feste Zuordnung Chaotische Lagerhaltung
Sortierung nach Konsistenz	Flüssiggutlager Anonymes Stücklager Spezifiziertes Stückgutlager Schütt-/Rieselgutlager

benötigte Materialien an entfernteren Lagerplätzen untergebracht. Damit wird die Minimierung der Ein- und Auslagerungszeiten angestrebt. Die Lagerplätze werden nach der Einlagerung vom Computer gespeichert, so dass bei der Auslagerung nur Materialart und -menge abgerufen werden müssen.

Die Lagerorganisation umfasst zwei weitere, wichtige Aspekte. Zum einen die Wahl der **Lagerform**, zum anderen die **Lagerstrategien**. Man unterscheidet drei verschiedene **Lagerformen**:

- Hauptlager/Zentrallager: Hier werden alle Güter eingelagert, die nicht produktionssynchron (Just-in-Time) angeliefert werden. Es handelt sich also größtenteils um B- und C-Güter. Kleinteile werden in einem speziellen Hochregallager gelagert.
- Puffer-/Produktionslager: Hier werden alle Materialien vorgehalten, die direkt in die Produktion einfließen. Sie werden anhand von Materiallisten aus dem Hauptlager in das Produktionslager gebracht. Des Weiteren werden A-Güter direkt an diese Lager geliefert.
- Spezielle Lagerformen: Unternehmen können die unterschiedlichsten Lagerformen vorhalten. Diese richten sich je nach den Anforderungen des Materials und der Produktion.

Die **Lagerstrategien** unterteilen sich in vier wichtige Prinzipien:

- FIFO-Prinzip (First In – First Out) = Waren, die zuerst angeliefert wurden, werden zuerst entnommen.
- LIFO-Prinzip (Last In – First Out) = Waren, die als letztes angeliefert wurden, werden zuerst entnommen.
- HIFO-Prinzip (Highest In – First Out) = Waren, die hoch bewertet sind, werden zuerst entnommen.
- LOFO-Prinzip (Lowest In – First Out) = Waren, die niedrig bewertet sind, werden zuerst entnommen.

Die Lagerhaltung umfasst dispositive Entscheidungen, die im Rahmen von Lagerhaltungssystemen wie Bestellpunkt- oder Bestellrhythmusverfahren erfolgen, und langfristige Grundsatzentscheidungen über die Lagergestaltung bzw. die Lagerorganisation.

---

## 5.5 Umweltorientierte Materialwirtschaft und Entsorgung

Ein wichtiger Bereich der Materialwirtschaft ist die Entsorgung bzw. die Umsetzung des Umweltschutzes in den Betrieben. Die Materialwirtschaft am Beginn des betrieblichen Wertschöpfungsflusses bietet den ersten und einen besonders wichtigen Ansatzpunkt für ökologisch orientierte Maßnahmen. Betriebliche Maßnahmen sind in diesem Fall darauf

gerichtet, die Luftverschmutzung, die Bodenbelastungen, die Gewässerbelastungen sowie die Trinkwassergefährdung zu begrenzen. In den Unternehmen haben diese Aufgaben in den letzten Jahren aufgrund der hohen Umweltbelastungen durch die Industriegesellschaft und aufgrund des gewachsenen Umweltbewusstseins an Bedeutung gewonnen. Sie spielen allerdings in den einzelnen Branchen aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten eine unterschiedlich große Rolle.

Im Rahmen der Materialwirtschaft können umweltorientierte Maßnahmen insbesondere bei der Materialbedarfsermittlung, der Materialbeschaffung, der Lagerung und dem Transport ansetzen. Maßnahmen im Bereich der Bedarfsermittlung und der Beschaffung können z. B. darauf zielen, den Bedarf nach Umweltverträglichkeiten zu prüfen und nach diesem Kriterium günstige Varianten zu wählen. Weiterhin ist es sinnvoll die Materialprüfung mit den Bereichen Produktion, Absatz sowie insbesondere der Produktentwicklung zu koordinieren. Durch den Abgleich mit der Produktion und dem Absatz findet man unter Umständen heraus, dass manche Rohstoffe oder Einzelteile ersetzt werden können, oder Funktionen bereitstellen, die vom Kunden nicht benötigt oder wertgeschätzt werden. Durch Rückkopplung mit der Produktentwicklung ist es möglich Produktinnovationen direkt am Ziel der Umweltverträglichkeit auszurichten und Materialalternativen für zukünftige Produkte einzuplanen, die besonders umweltverträglich sind. Im Bereich Lagerung und Transport zielen die Maßnahmen u. a. auf die Vermeidung von umweltgefährdenden Störfällen, aber auch auf die Minimierung von Liegezeiten und die (emissions-) effiziente Gestaltung von Logistikketten. Lagerflächen benötigen Energie. Lagerhallen müssen beleuchtet werden, und manche Produkte müssen gekühlt oder in beheizten Lagerstätten untergebracht werden. Auch der Transport vom Lager zur Produktion, oder innerhalb des Lagers benötigt Energie. Durch Regelungen, die die Liegezeiten minimieren (z. B. Just-in-Time-Lieferungen), können neben der Lagerfläche auch die Energiekosten für die Lagerung reduziert werden. Auch effiziente, computergestützte Lagerverwaltungssysteme, können die Transport- und Energiekosten senken.

Eine effiziente Logistik kann nicht nur Zeit sparen, sondern auch den Material- und Energieverbrauch senken. Dafür sind meist unternehmensübergreifende Logistikketten erforderlich, um die effiziente Koordination von Lieferantenbeziehungen zu gewährleisten. Das Management dieser Logistikketten ist komplex, technologie- und kommunikationsintensiv. Daher etablieren sich auch verstärkt externe Anbieter, die für einzelne Unternehmen oder für Unternehmensnetzwerke, die Logistik gestalten.

Ein weiterer wichtiger umweltrelevanter Bereich innerhalb der Materialwirtschaft ist die Entsorgung. Die Entsorgung umfasst alle Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, Schadstoffe, Abfall- und Restmaterialien zu beseitigen, weiter- bzw. wiederverwerten oder zu neutralisieren, d. h. gefährliche Eigenschaften – z. B. von Säuren – abzubauen.

Wichtige Teilaufgaben im Rahmen der Entsorgung sind:

- Festlegung der Art der Entsorgung, z. B. Wiederverwendung, Wiederaufbereitung im Rahmen des Recycling, Neutralisation, Beseitigung, Verkauf,

- Festlegung der Verantwortung für die Entsorgungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der Gefährlichkeit der Stoffe und Materialien,
- Durchführung der Entsorgungsmaßnahmen, z. B. Verschrottung, Rückführung von Materialien in den Produktionsprozess, Abtransport, Neutralisation und Beseitigung, wobei die gesetzlichen und behördlichen Auflagen zu beachten sind.

---

## 5.6 Theoretische Grundlagen

Um Beschaffung bzw. Materialwirtschaft theoretisch aufzuarbeiten, werden verschiedene Theoriestämme verwendet. Im Hinblick auf den globalen Wettbewerb ist es immer wichtiger geworden, die Erkenntnisse der Marktforschung und der Einkaufserfahrungen miteinander zu verbinden. Hierbei spielen **verhaltensorientierte Interaktionsansätze** eine besondere Rolle. Der Ursprung der Interaktionsansätze liegt in den Austauschtheorien, welche im Hinblick auf die soziale Interaktion von Individuen beim Güteraustausch zielführende Erklärungsansätze bieten.

Die Bestimmung der optimalen Bestellmenge hat relativ große Aufmerksamkeit gefunden. Dabei wird gefragt, welche Bestellmenge die geringsten Kosten verursacht, wobei sich zwei Tendenzen gegenüberstehen: Bestellkosten und Lagerkosten. Die Bestellkosten sind am geringsten, wenn möglichst selten bestellt wird. In diesem Fall sind aber die Lagerkosten besonders hoch. Deshalb übt die Frage, welche Bestellmenge die niedrigsten Kosten auslöst, einen gewissen Reiz aus. Das auf die Beantwortung dieser Frage zielende Modell der optimalen Bestellmenge ist allerdings stark realitätsfern. Durch Aufhebung einzelner Annahmen schafft man es zwar, realistischere Modelle zu kreieren, muss aber mit höherem Aufwand rechnen. Eine Anwendung von Heuristiken oder Schätzverfahren kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein.

Bei der Eigen- oder Fremdherstellung (Make-or-Buy/Outsourcing) stellt sich stets die Frage, inwieweit eine (De)Integration von Aktivitäten sinnvoll ist. Diese Entscheidung ist davon abhängig, ob ein Unternehmen dem marktorientierten oder dem ressourcenorientierten Ansatz folgt. Gemäß dem **marktorientierten Ansatz**, werden mögliche Wettbewerbsvorteile durch die von außen gegebene Wettbewerbssituation und die dazu passende Wettbewerbsstrategie bestimmt. Ein Unternehmen muss seine Kernkompetenzen gemäß der Marktnachfrage entwickeln. Demgegenüber besagt der **ressourcenorientierte Ansatz**, dass nur durch eine Kombination bestimmter interner Ressourcen und Fähigkeiten, den sog. Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Die Frage des Make-or-Buy kann aber auch mithilfe der **Transaktionskostentheorie** betrachtet werden. Hierbei wird untersucht, welche Organisationsform (Markt, Hierarchie oder Hybrid) die komparativ kostengünstige Abwicklung einer Transaktion herbeiführt. Transaktionskostenbezogene Einflussgrößen sind

- die Spezifität bzgl. des Ausmaßes der Investitionen in Produktionsfaktoren,
- die aus dem opportunistischen Verhalten der Akteure resultierende Unsicherheit und
- die Häufigkeit der Durchführung gleichartiger Transaktionen.

Des Weiteren geht man davon aus, dass sich die beteiligten Akteure aufgrund eingeschränkter Informationsverfügbarkeit und Informationsverarbeitungskapazitäten begrenzt rational und opportunistisch verhalten. Bei der klassischen Make-or-Buy-Entscheidung werden die Fremdbezugskosten und die Selbsterstellungskosten gegenübergestellt, um sich für die jeweils kostenminimalste Bezugsquelle zu entscheiden. Im Sinne der Transaktionskostentheorie wird bei geringer Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit die Organisationsform des Marktes gewählt, da die kostengünstigste Alternative in diesem Fall einem Fremdbezug entspricht. Bei hoher Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit wird hingegen die Eigenherstellung als kostengünstigste Bezugsquelle gewählt und in der Organisationsform der Hierarchie umgesetzt.

Im Hinblick auf die Beschaffung (Sourcing) lassen sich die unterschiedlichen Managementorientierungen nach dem **Prinzip von Perlmutter** als theoretische Grundlage betrachten (vgl. Kap. 12: Internationale Unternehmensaktivitäten). In der ersten Entwicklungsstufe, der ethnozentrischen Orientierung, bildet der Heimatmarkt den Schwerpunkt der Beschaffungsaktivitäten (Basis für das Local Sourcing). Bei der polyzentrischen Orientierung, als zweite Stufe, werden die einzelnen Ländermärkte mit individuell auf die Besonderheiten der jeweiligen Märkte zugeschnittenen Beschaffungskonzepten bearbeitet. Die Entscheidungen werden i. d. R. national von den Unternehmen vor Ort getroffen. In der dritten Stufe, der regiozentrischen Orientierung, werden die Beschaffungsmärkte zu homogenen Ländergruppen zusammengefasst. Die Entscheidungen werden meistens innerhalb einer Ländergruppe zentral getroffen. Die letzte Stufe, die geozentrische Orientierung, gilt als Basis für das Global Sourcing, da die Beschaffung in vielen Ländermärkten länderrunabhängig durchgeführt wird. Somit erfolgt eine Orientierung an länderübergreifenden Lieferanten.

Beim Supply Chain Management tritt der Netzwerkgedanke im Wertschöpfungsprozess verstärkt in den Vordergrund. Zur theoretischen Fundierung komplexer Wertschöpfungspartnerschaften lässt sich auch hier die Transaktionskostentheorie anwenden. Bei hoher Häufigkeit und mittlerer Spezifität der Transaktionen ist eine unternehmensübergreifende Kooperation die kostenminimalste Alternative. Diese hybride Organisationsform senkt dabei zugleich mögliche auf das Unternehmen einwirkende Unsicherheiten.

---

## Weiterführende Literatur

- Bichler, K., Krohn, R.: Beschaffungs- und Lagerwirtschaft: Praxisorientierte Darstellung mit Aufgaben und Lösungen, 8., vollständig überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2001)
- Günther, H.-O., Tempelmeier, H.: Produktion und Logistik, 9. Aufl. Springer, Berlin (2012)

- Hahn, D., Laßmann, G.: Produktionswirtschaft Bd. 1 & 2, Controlling industrieller Produktion, 3. Aufl. Physica Verlag, Heidelberg (1999)
- Hartmann, H.: Materialwirtschaft Organisation, Planung, Durchführung, Kontrolle, 8. Aufl. Dt. Betriebswirte-Verlag, Gernsbach (2002)
- Kluck, D.: Materialwirtschaft und Logistik: Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 3., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2008)
- Killich, S., Luczak, H.: Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen: Lösungen für die Praxis. Springer, Berlin (2003)
- Lensing, M., Sonnemann, K.: Materialwirtschaft und Einkauf. Gabler, Wiesbaden (1995)
- Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe, Fachserie 4, Reihe 4.3, Reihe 6.1 u. 5.3. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (2013)
- Tempelmeier, H.: Produktion und Logistik. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 5., S. 237–308. völlig überarb. und erw. Aufl. Vahlen, München (2005)
- Tempelmeier, H.: Material-Logistik. Modelle und Algorithmen für die Produktionsplanung und -steuerung in Advanced Planning Systemen, 7. Aufl. Springer, Berlin (2008)
- Weber, J., Kummer, S.: Logistikmanagement, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1998)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- können Sie erklären, was unter Produktion verstanden wird,
- wissen Sie, was zur Erstellung eines Gutes nötig ist,
- wissen Sie, welche Produktionsfaktoren zu unterscheiden sind,
- können Sie erklären, was unter Wirtschaftlichkeit und Produktivität zu verstehen ist und wie diese zu unterscheiden sind,
- kennen Sie die verschiedenen Fertigungsverfahren und wissen Sie, wie die verschiedenen Organisationstypen der Fertigung zu unterscheiden sind,
- kennen Sie Total Quality Management,
- wissen Sie, wie Arbeitsbedingungen in der Produktion gestaltet werden können.

## 6.1 Grundlagen

### 6.1.1 Abgrenzungen: Produktion und Produktionsfaktoren

Der Begriff der Produktion kann grundsätzlich zwei verschiedene Bedeutungen annehmen.

Zum einen versteht man unter Produktion die **Fertigung** (Produktion i. e. S.), also die eigentliche Be- und Verarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigfabrikaten. Bei dieser Betrachtungsweise steht nicht der wirtschaftliche sondern der technische Aspekt der Produktion im Fokus der Betrachtung.

In einer erweiterten Betrachtung kann der Begriff der Produktion auch als Prozess der **Leistungserstellung** (Produktion i. w. S.) angesehen werden. Hier stehen die betrieblichen Entscheidungstatbestände im Vordergrund der Betrachtung, die innerhalb des Leistungserstellungsprozesses gefällt werden müssen.

Typische Entscheidungstatbestände innerhalb des Leistungserstellungsprozesses betreffen die Festlegung

- des Produktionsprogramms, in dem die zu erstellenden Produkte bestimmt werden,
- der Produktionsmenge, die den Umfang der zu produzierenden Güter festlegt,
- des Fertigungstyps, der die Größe der einzelnen Fertigungseinheiten und die Häufigkeit der Wiederholung bestimmter Produktionsvorgänge determiniert,
- des Fertigungsverfahrens, das bestimmt, wie die einzelnen Produktionsanlagen angeordnet sind und
- des gesamten produktionswirtschaftlichen Ablaufs, in dem die einzelnen Fertigungsphasen unterschieden und die Entscheidungen, die in jeder Phase zu treffen sind, festgesetzt werden.

Beispiele für das Ergebnis von Produktionsprozessen sind die Be- und Verarbeitung von Werkstoffen zu Sachleistungen wie Küchenmaschinen, Computern oder Kleidungsstücken, die Erstellung von Dienstleistungen wie Reparaturen oder Bank- und Versicherungsleistungen. Die Umwandlung von Spareinlagen in Kredite oder Handelsleistungen (also Lagern, Aussortieren verdorbener Waren, Verpacken von Obst und Beraten von Kunden) stellen also ebenfalls eine Produktion dar.

Die Faktoren, die zur Leistungserstellung im Betrieb erforderlich sind, werden als **Produktionsfaktoren** bezeichnet. Es handelt sich hierbei um Faktoren, die zur Erstellung von Sachgütern und Dienstleistungen sowie deren Verwertung eingesetzt werden und zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft dienen.

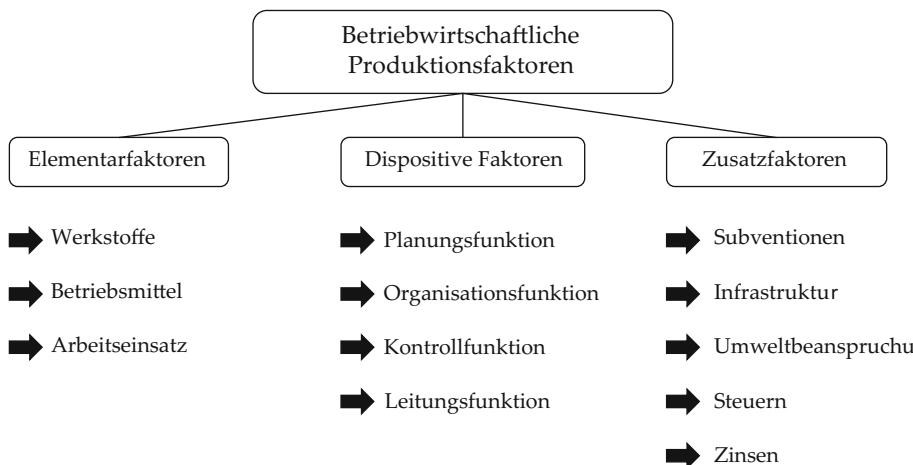
Die Systematisierung der Produktionsfaktoren aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird in Abb. 6.1 verdeutlicht und geht auf Erich Gutenberg zurück.

Die Elementarfaktoren untergliedern sich in Arbeitseinsatz, Betriebsmittel und Werkstoffe. **Elementarfaktoren** werden als objektbezogene Faktoren bezeichnet, da sie in einer unmittelbaren Beziehung zum Produktionsobjekt stehen.

**Arbeitseinsatz** wird einerseits unterteilt in objektbezogene ausführende Arbeit im Produktionsprozess und andererseits in dispositive Arbeit, die bei der Gestaltung des Produktionsprozesses und -programms wichtig ist.

Generelle Anwendungsgebiete des Arbeitseinsatzes sind Reparieren, Montieren und Drehen, Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle sind hingegen Aufgaben dispositiver Arbeit.

Der Produktionsfaktor **Betriebsmittel** umfasst den Einsatz von Maschinen, Anlagen, Werkzeugen, Grundstücken und Gebäuden, Transporteinrichtungen und Büroausstattung. Sie werden für die Durchführung der Produktionsaktivitäten eingesetzt.



**Abb. 6.1** Die betrieblichen Produktionsfaktoren

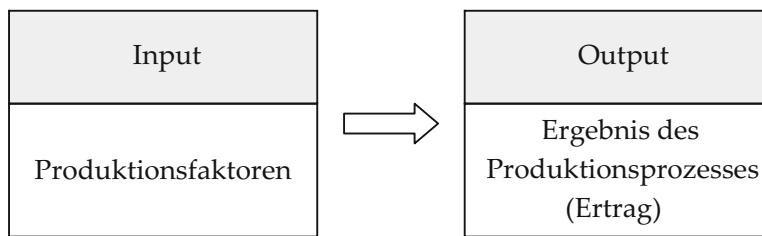
Die **Werkstoffe** umfassen insbesondere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Unter *Rohstoffen* versteht man Sachgüter, welche am Anfang des Produktionsprozesses verwendet werden; sie sind die Hauptbestandteile des Produkts. Typische Beispiele sind Oberleder bei der Schuhherstellung oder Stahl bei der Röhrenherstellung. Als *Hilfsstoffe* werden die nicht wesentlichen Bestandteile des Produkts bezeichnet, die ebenfalls in das Produkt eingehen. Bei der Schuhherstellung sind dies z. B. Nägel, Garn oder Klebstoffe. *Betriebsstoffe* werden bei der Produktion verbraucht, sie gehen aber nicht in das Produkt selbst ein. Beispiele hierfür sind Kraftstoffe, Schmiermittel und Brennstoffe.

Der **dispositive Faktor** wird in Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle unterteilt. Diese Funktionen besitzen die Aufgabe, die Elementarfaktoren so zu kombinieren, dass die relevanten betrieblichen Ziele erreicht werden.

Der Vollständigkeit halber sind an dieser Stelle noch Zusatzfaktoren zu nennen, die kostenverursachend sind und für die Leistungsherstellung und Leistungsverwertung benötigt werden. Ihnen können aber im Rahmen des Produktionsprozesses keine Mengengrößen zugeordnet werden. Beispielhaft sind hier Steuern, Zinsen, Subventionen, Infrastruktur und die Umweltbeanspruchung zu nennen.

## 6.1.2 Produktionsziele

Für die Betrachtung von Produktionsprozessen ist die Analyse des Verhältnisses von eingesetzten Produktionsfaktoren und erzielten Leistungen charakteristisch. Die eingesetzten Faktoren werden auch als Input, das Ergebnis der Produktion als Output bezeichnet. Statt von Input wird auch von Faktoreinsatz, statt von Output auch von Faktorertrag gesprochen (vgl. Abb. 6.2).



**Abb. 6.2** Input-Output-Beziehung

Die Kombination der Produktionsfaktoren ist das Ergebnis betrieblicher Entscheidungen. Grundlage der Entscheidungen bildet dabei das ökonomische Prinzip, welches besagt, dass die Produktionsfaktoren möglichst effizient einzusetzen sind, um eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität zu erzielen.

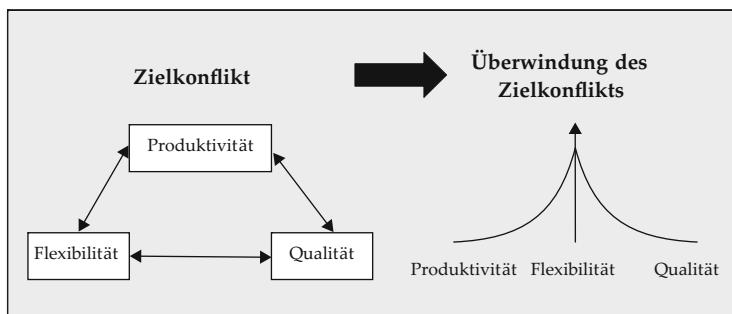
Die **Produktivität** wird als mengenmäßige Größe festgestellt. Bei der mengenmäßigen Untersuchung wird das Verhältnis zwischen den Faktorertragsmengen betrachtet (Produktivität = Ausbringungsmenge Output/Faktoreinsatzmenge Input). Man untersucht also bspw., wie viele Werkstücke pro Maschinenstunde, pro Arbeitsstunde, pro Kilogramm Rohmaterial hergestellt werden. Diese mengenmäßige Interpretation wird als technische Wirtschaftlichkeit oder Produktivität im engeren Sinne bezeichnet.

Für die unterschiedlichen Faktorarten lassen sich oft keine einheitlichen Mengengrößen finden, d. h. man kann die Produktivität sinnvoll jeweils nur in Bezug auf eine Faktorart bestimmen. Will man den gesamten Ertrag zu den insgesamt eingesetzten Mengen aller Faktorarten in Beziehung setzen, so sind diese vergleichbar zu machen. Das erreicht man, indem man die Faktoreinheiten in Geldeinheiten umrechnet. Der in Geld bewertete Faktorertrag wird als Umsatz, der in Geld ausgedrückte Faktoreinsatz als Kosten bezeichnet. Bei dieser wertmäßigen Betrachtung wird von Wirtschaftlichkeit gesprochen.

Die **Wirtschaftlichkeit** lässt sich dann als das Verhältnis von Umsatz und Kosten bestimmen (Wirtschaftlichkeit = Umsatz/Kosten). Ein bestimmter Umsatz soll mit möglichst geringen Kosten erzielt werden. Die Wirtschaftlichkeit ist umso größer, je geringere Kosten pro Einheit des produzierten Umsatzes anfallen. Oder: Mit gegebenen Kosten ist ein möglichst großer Umsatz zu erzeugen.

Lange Zeit beherrschte das Produktivitätsstreben die produktionswirtschaftlichen Überlegungen. Flexibilität, die etwa das Handwerk oder kleine Dienstleistungsbetriebe kennzeichnet, musste eine untergeordnete Rolle spielen. Auch das Qualitätsstreben kollidierte mit den anderen Zielen. Somit bestand ein Zielkonflikt zwischen dem Streben nach Produktivität, nach Flexibilität und nach Qualität. Es mussten Kompromisse geschlossen werden.

Gegenwärtig stehen Bemühungen um eine erhöhte Flexibilität der Produktion im Mittelpunkt des Interesses. Die Durchlaufzeiten, d. h. die Zeiten vom Produktionsbeginn eines Produkts bis zur Fertigstellung, werden drastisch verkürzt. Fertigungskonzepte, wel-



**Abb. 6.3** Produktionsziele

che die Durchlaufzeiten verringern, tragen dazu bei, dass die Unternehmen schnell auf Marktveränderungen reagieren können. Sie erhöhen dadurch die Flexibilität.

Zur Realisierung dieses Ziels kann der Einsatz von Computern in der Fertigung beitragen. Dieser ermöglicht es überdies, Qualitätskontrollen in den Fertigungsprozess zu integrieren. Die Bemühungen sind darauf gerichtet, den Zielkonflikt zwischen Produktivität, Flexibilität und Qualität zu überwinden. Abbildung 6.3 kennzeichnet diese veränderten Zielbeziehungen.

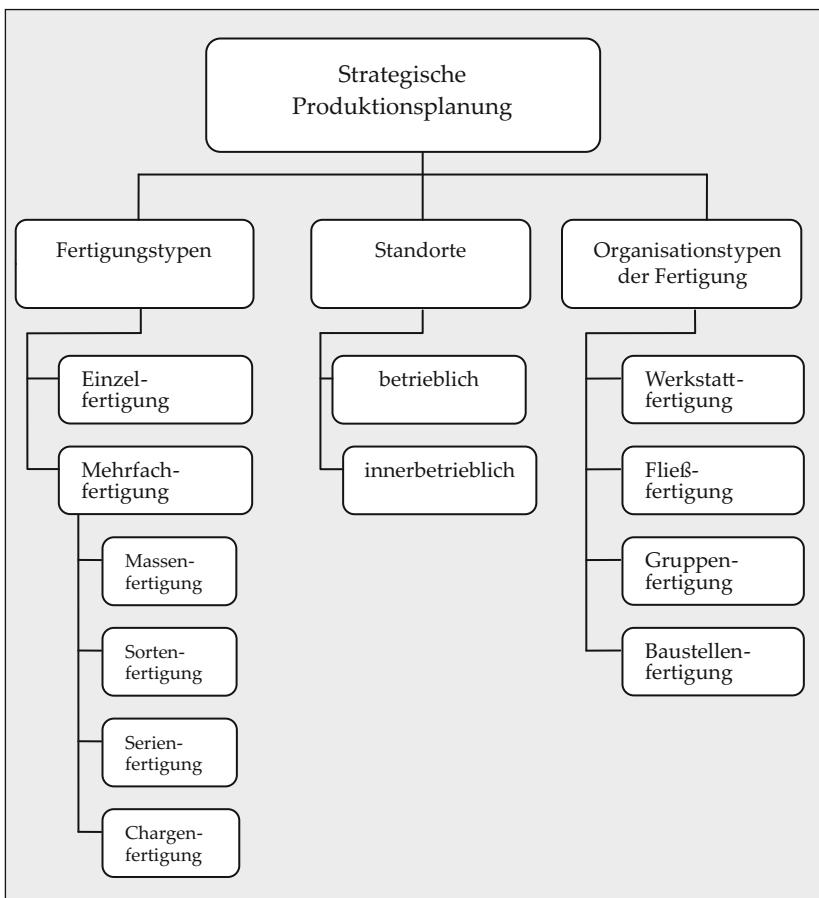
## 6.2 Gestaltung der Rahmenbedingungen

Produktionsprozesse laufen über längere Zeiträume unter im Wesentlichen gleichbleibend Rahmenbedingungen ab. Das bedeutet: die Produktion erfolgt an einem bestimmten Standort, und es werden bestimmte Grundsatzentscheidungen für die Fertigung getroffen. Diese Rahmenbedingungen sind zwar für einen längeren Zeitraum konstant, in langfristiger Sicht aber durchaus veränderbar. Die Festlegung dieser Rahmenbedingungen kann deshalb auch als Gegenstand der langfristig ausgerichteten strategischen Produktionsplanung (Abb. 6.4) interpretiert werden. Die drei wesentlichen Rahmenbedingungen Standort, Fertigungstyp und Organisationstyp der Fertigung werden im Folgenden näher betrachtet.

### 6.2.1 Standort

#### 6.2.1.1 Betrieblicher Standort

Die Standortwahl ist in Kap. 2 schon als Aspekt des wirtschaftlichen Umfeldes, das in Grenzen gewählt werden kann, angesprochen worden. Sie gehört zu jenen Entscheidungen, die am schwersten revidierbar sind. Die gravierendsten Probleme entstehen dadurch, dass sich die ursprünglichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit durchaus ändern und damit die Zweckmäßigkeit der gewählten Alternative in Frage stel-



**Abb. 6.4** Strategische Produktionsplanung (Rahmenbedingungen)

len können. Aus diesem Grund sollte man sich bei der Wahl des Standorts keinesfalls nur an einer einzigen Zielgröße, wie z. B. Minimierung von Transportkosten, orientieren. Der günstigere Weg zu einer optimalen Lösung besteht auf jeden Fall darin, in strategisch ausgerichteten Planungsüberlegungen alternative Entwicklungen an verschiedenen Standorten im Hinblick auf ein Bündel langfristiger Ziele zu vergleichen. Die Faktoren, die bei der Standortwahl von Bedeutung sind, wurden bereits skizziert (vgl. Kap. 2.2.7).

### 6.2.1.2 Innerbetrieblicher Standort

Bei der Bestimmung der innerbetrieblichen Standorte geht es darum, für Maschinen und Arbeitsplätze eine möglichst günstige räumliche Anordnung zu finden. Die Arbeitsplätze werden zu Funktionsgruppen oder Abteilungen zusammengefasst und dann insgesamt den verschiedenen Gebäuden bzw. Räumen zugeordnet. Voraussetzung für die Festlegung

der innerbetrieblichen Standorte ist jedoch die Planung der Fabrikarchitektur, die sich im Nachhinein nur begrenzt verändern lässt. Die Gesamtheit der Planungsüberlegungen zur Bestimmung von Abteilungsstandorten, der Fabrikarchitektur und der Transportwege wird unter der Bezeichnung Fabrikplanung zusammengefasst.

In engem Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Standortplanung steht die Planung der innerbetrieblichen Transporte. Dominierendes Kriterium bei diesen Planungsüberlegungen ist die Transportkostenminimierung. Für den Handel gelten Besonderheiten. Der Standort des Produktangebots bzw. der Präsentation hat im Handel erheblichen Einfluss auf das Verkaufsvolumen. Deshalb werden neben den Transportkosten auch die Erlöse berücksichtigt.

Die Fabrikplanung mit Bestimmung der Abteilungsstandorte, der Fabrikarchitektur und der Transportwege bildet demnach wichtige Rahmenbedingungen für die Fertigung.

## 6.2.2 Fertigungstypen

Nach dem Kriterium der hergestellten Menge werden Fertigungstypen unterschieden. Grundtypen sind die Einzel- und Mehrfachfertigung, wobei verschiedene Unterformen differenziert werden. Die Massenfertigung stellt die extreme Form der Mehrfachfertigung dar.

### **Einzelfertigung**

Einzelfertigung bedeutet, dass von einem Produkt nur eine oder wenige Einheiten pro Periode hergestellt werden. Beispiele hierfür sind der Bau von Schiffen, von Gebäuden und vielfach auch von Anlagen. Sowohl für die Betriebsmittel als auch für die Arbeitskräfte gilt die vielseitige Einsetzbarkeit als grundlegende Voraussetzung. Insbesondere die Arbeitskräfte müssen wegen der Unterschiedlichkeit der Anforderungen breit qualifiziert sein.

Da die Herstellung jedes Produkts gesondert geplant werden muss, ist die Fertigungsvorbereitung bei der Einzelfertigung aufwändig. Allerdings wird versucht, Teile des Fertigungsprozesses und der Fertigungsvorbereitung möglichst weitgehend zu standardisieren.

### **Mehrfachfertigung**

Mehrfachfertigung tritt in den Typen Massen-, Sorten-, Serien- und Chargenfertigung auf.

Wenn von einem Produkt mehrere oder viele Einheiten hergestellt werden, spricht man von Mehrfachfertigung.

Bei der **Massenfertigung** wird von einem Produkt über einen längeren Zeitraum hinweg eine große Menge hergestellt. Hierbei findet eine Produktion hochstandardisierter und homogener Produkte mit grundsätzlich unbegrenzter Ausbringungsmenge für einen tendenziell anonymen Markt statt, wie z. B. Zigaretten, Zündkerzen und Streichhölzer.

Werden von einer Produktart große Mengen verschiedener Varianten produziert, spricht man von **Sortenfertigung** (z. B. Hemden mit unterschiedlichem Schnitt). In diesem Falle

werden Erzeugnisse hergestellt, die sowohl nach Herstellungsart, als auch nach der Art der Einsatzmittelverwendung unterschiedlich, jedoch verwandt sind. Auf den gleichen Anlagen werden nacheinander die verschiedenen Sorten durch die Umstellung der Maschinen erzeugt.

Die **Serienfertigung** ist dadurch gekennzeichnet, dass mehrere unterschiedliche Produktarten in unterschiedlichen Fertigungsgängen in kleineren Mengen (Kleinserie) oder in großen Mengen (Großserie) hergestellt werden. Serienproduktion ist z. B. bei der Kraftfahrzeugherstellung die Regel. Die Hersteller reagieren hierbei individuell auf unterschiedliche Faktoren wie z. B. Geschmack potentieller Kunden, Jahreszeiten, günstigere Ausgangsmaterialien, verbesserte Fertigungsschritte oder die Konkurrenzsituation am Markt.

Die **Chargenfertigung** tritt bei der Produktion in der Getränke-, Stahl- oder chemischen Industrie auf. Eine größere Produktmenge (Charge) wird hier in einem Produktionsvorgang hergestellt.

Zwischen Absatzsituation und Fertigungstyp bestehen enge Zusammenhänge. Einzelfertigung und vielfach auch die Fertigung in Serien werden angewandt, wenn die Produkte für konkrete Kundenbestellungen bestimmt sind. Wird jedoch für einen weitgehend anonymen Markt produziert, kommen Massenfertigung und ähnliche Verfahren in Frage.

### 6.2.3 Organisationstypen der Fertigung

Grundsätzlich werden vier Organisationstypen der Fertigung unterschieden. Dabei geht es um die räumliche Anordnung der Maschinen und Arbeitsplätze zu fertigungstechnischen Einheiten. Man unterscheidet Werkstattfertigung, Fließfertigung, Gruppenfertigung und Baustellenfertigung.

#### Werkstattfertigung

Wenn gleichartige Maschinen an einem Ort – z. B. in einer Betriebshalle – zusammengefasst werden, spricht man von Werkstattfertigung (auch bekannt als **Verrichtungsprinzip**). Für die Logistik bedeutet dies, dass alle Produkte, an denen Verrichtungen vorgenommen werden sollen, zu diesen Maschinen transportiert werden müssen. In der Realität sieht dies z. B. so aus: In einer Lackiererei befinden sich alle Maschinen, mit denen lackiert wird, in einer Gießerei werden räumlich konzentriert alle Gießereianlagen zusammengefasst.

Verwirklicht man dieses Prinzip im gesamten Betrieb, dann entstehen mehrere solcher Werkstätten, die das betreffende Produkt nacheinander durchlaufen muss. Dabei kommt es natürlich immer wieder zur Zwischenlagerung, so dass der gesamte Produktionsvorgang einige Zeit in Anspruch nimmt. Es liegt nahe, Werkstattfertigung besonders dann anzuwenden, wenn Einzelstücke oder Kleinserien hergestellt werden und die Abfolge der Arbeitsgänge wechselt. In diesem Fall macht sich der Hauptvorteil dieses Organisationstyps – die Beweglichkeit – bezahlt. Nachteile wie die aufwändige Arbeitsvorbereitung, lange

Transportwege, Zwischenlagerzeiten und hohe Bestände in der Produktion, können dann in Kauf genommen werden. Hieraus wird ersichtlich, dass die Werkstattfertigung besonders für die Einzel- und Serienfertigung geeignet ist.

### **Fließfertigung**

Bei der Fließfertigung werden verschiedenartige Maschinen so angeordnet, dass die zur Herstellung eines Produkts notwendigen Arbeitsgänge unmittelbar aufeinander folgen, sich also am Produktionsablauf eines Erzeugnisses ausrichten. Man spricht hierbei auch vom **Objektprinzip**. Die Produkte werden in einer festen Reihenfolge von einer Maschine zur anderen bzw. von einem Arbeitsgang zum nächsten geschleust. Der Transportweg der Produkte ist z. B. durch ein Fließband festgelegt. Es gibt allerdings auch andere Möglichkeiten der Festlegung des Transportwegs. Bei der Reihenfertigung sind die Arbeitsplätze und Produktionsmittel z. B. ohne zeitliche Abstimmung hintereinander angeordnet.

Der Umfang der einzelnen Arbeitsaufgaben ist bei der Fließfertigung meist ziemlich gering. Die Arbeitskräfte führen Tätigkeiten aus, die sich in kurzen Abständen wiederholen.

Fließfertigung kommt in der Regel dann in Frage, wenn große Mengen gleichartiger Produkte hergestellt werden, bei denen sich die gleichen Arbeitsgänge laufend wiederholen. So findet die Fließfertigung im Bereich der Sorten- und Massenproduktion Anwendung.

Die Zeit, die zur Ausführung eines Arbeitsgangs zur Verfügung steht, wird Taktzeit genannt. Fertigungstechnisch bieten Arbeitsgänge mit gleichen Taktzeiten einige Vorteile: Das Produkt fließt im Takthythmus von einem Arbeitsplatz zum nächsten. Es entstehen keine Zwischenlager. Die Durchlaufzeit ist ganz besonders gering. Sie entspricht im Wesentlichen der Summe der Taktzeiten. Auf Störungen reagiert die Fließfertigung besonders heftig, weil durch den Stillstand an einem Arbeitsplatz gleichzeitig auch alle anderen Arbeitsplätze lahm gelegt sind. Aus der Sicht der Arbeiter kommt als Nachteil hinzu, dass der regelmäßig wiederkehrende Takt kaum selbst gewählte Erholungspausen zulässt, wenn zwischen den Arbeitsplätzen keine Pufferlager gebildet werden.

Pufferlager ergeben sich allerdings zwangsläufig, wenn die Taktzeiten nicht exakt aufeinander abgestimmt sind. Eingeplante Pufferlager haben sich jedoch aus zweierlei Gründen bewährt: Kurzzeitige Störungen können ohne Beeinträchtigung der anderen Arbeiten behoben werden, und für die Arbeiter besteht die Möglichkeit, nach eigenem Gutdünken kleine Pausen einzulegen.

Da unbeabsichtigte Unterbrechungen der Arbeiten am Fließband besonders kostspielig sind, ist man bemüht, dies weitgehend zu vermeiden bzw. die dabei anfallenden Kosten in Grenzen zu halten. Dazu gibt es in erster Linie zwei Möglichkeiten: Die Schaffung einer größeren Anzahl kürzerer Fließbänder und der Einsatz von so genannten „Springern“, d. h. von Arbeitskräften, die mehrere Arbeitsgänge beherrschen und an verschiedenen Stellen des Fließbandes eingesetzt werden können.

Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass durch die Automatisierung der Umstellungs-aufwand angehoben wird und somit auch die Fixkostenbelastungen ansteigen.

### **Gruppenfertigung**

Die Gruppenfertigung stellt den Mittelweg aus Werkstatt- und Fließfertigung dar. Sie wird auch Insel- oder Fließinselfertigung genannt. Innerhalb bestimmter Funktionsgruppen werden die Maschinen und Arbeitsplätze in der Reihenfolge der Bearbeitungsschritte angeordnet, d. h. sie wird durch eine spezielle räumliche Anordnung der Betriebsmittel bei der Produktion charakterisiert. Der daraus resultierende Vorteil ist, dass die Mitarbeiter die Arbeitsvorbereitung und -Ausführung in teilautonomen Arbeitsgruppen eigenverantwortlich durchführen können. Das Verfahren ist vor allen Dingen dann Erfolg versprechend, wenn sich Produkte aus in separaten Funktionsgruppen zu fertigenden Baugruppen zusammensetzen, z. B. im Bereich der Montage in der Automobilindustrie. Durch diesen Organisationstyp lassen sich Nachteile der Werkstattfertigung und der Fließfertigung umgehen. Die Vorteile dieser Organisationstypen lassen sich durch die Gruppenfertigung kombinieren. Hierdurch wird eine hohe Anpassungsfähigkeit an wechselnde Arbeitsaufgaben, ein gesteigertes Qualitätsbewusstsein und eine größere Arbeitszufriedenheit ermöglicht.

Die Nachteile der Gruppenfertigung sind hohe Vorbereitungsaufwände, da sich die Gruppe eigenverantwortlich organisiert. Meist wird hierzu qualifiziertes Personal benötigt.

### **Baustellenfertigung**

Während bei der Werkstatt- und der Fließfertigung das Produkt den Betrieb durchläuft, werden bei der Baustellenfertigung die Arbeitskräfte, die Betriebsmittel und die Werkstoffe zum Produkt bzw. zu dem Ort (Baustelle) gebracht, an dem das Produkt entsteht. Hierbei handelt es sich um einen Organisationstyp für Erzeugnisse, die an einen festen Standort gebunden sind.

Baustellenfertigung wird angewandt, wenn das entstehende Produkt schwer oder gar nicht transportabel ist. Das ist bei Schiffen, Gebäuden, aber auch z. B. bei vielen maschinellen Großanlagen der Fall.

Für die Planung ergeben sich Probleme bei der Bereitstellung der Produktionsfaktoren, und Reihenfolgeprobleme bei deren Einsatz (Projektplanung). Zusätzlich muss das Personal qualifiziert und flexibel sein, damit es an den jeweiligen Ort anreisen kann.

---

## **6.3 Produktionsgestaltung**

### **6.3.1 Planung des Produktionsablaufs**

Die Planung des Produktionsablaufs ist ein wichtiger Bestandteil der Produktionswirtschaft. Durch die sorgfältige Planung des Produktionsablaufs kann man Konventionalstrafen entgehen, die bei nicht fristgerechter Abgabe entstehen können. Sie ist auch ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Ablaufplanung hat dafür zu sorgen, dass der Fertigungsablauf im Hinblick auf die drei Größen: Auftrag, Zeit und Kapazität optimal erfolgt. Es müssen somit drei Aufgaben erfüllt werden:

1. Optimale Abstimmung der Fertigungstermine mit den Auftragsterminen (Terminplanung).
2. Minimierung der Projektdauer „Prinzip des geringsten Zeitaufwandes“ (Zeitplanung).
3. Maximierung der Kapazitätsauslastung und damit Minimierung von Beständen in Zwischenlagern „Prinzip der Vollauslastung“ (Kapazitätsplanung).

Geht man davon aus, dass die Terminplanung unabhängig von außerbetrieblichen Terminen ablaufen würde, so wäre die Zeitplanung das erste Ziel. In der Zeitplanung versucht man die Durchlaufzeiten so zu gestalten, dass die Förder- und Bearbeitungszeiten gleich sind. Die Leerzeiten, d. h. Zeiten, in denen das Material weder bearbeitet noch transportiert wird, werden versucht zu minimieren oder zu eliminieren.

Auf der anderen Seite muss man die Kapazitätsplanung berücksichtigen. Jede Ablaufplanung muss der Forderung, wie z. B. Minimierung der Projektdauer, möglichst gerecht werden. Je mehr man sich an die Zeitplanung und die Kapazitätsplanung hält, desto größer wird der Erfolg. Diese Annäherung an den bestmöglichen Wert enthält viele Schwierigkeiten, man spricht deswegen auch in diesem Zusammenhang vom „*Dilemma der Ablaufplanung*“.

Die bei der Durchführung der Ablaufplanung entstehenden Herausforderungen hängen auch vom vorhandenen Organisationstyp ab. Z. B. lässt sich bei der Fließfertigung die Durchlaufzeit des Materials und auch die Auslastung der Kapazitäten relativ optimal planen. Da es sich bei der Fließfertigung meist um gleichbleibende Bearbeitungsobjekte und Bearbeitungsvorgänge handelt.

Bei einer Werkstattfertigung hingegen ist die Übereinstimmung der Zeitplanung und der Kapazitätsplanung meist nicht optimal regelbar. Die Bearbeitungsvorgänge sind hier oft unterschiedlich und die Maschinen- und Arbeitsplätze werden verschieden beansprucht. Hier kann man damit rechnen, dass eine Unter- bzw. Überbeschäftigung der Maschinen- und Arbeitsplätze vorliegt. Das führt dazu, dass es zu Leerzeiten kommen kann. Man muss wählen zwischen Leerzeiten

- im Materialdurchlauf und konstanter Belastung von Betriebsmitteln und Arbeitsplätzen oder
- optimalen Materialdurchlaufzeiten und Überbeschäftigung von Betriebsmitteln und Arbeitskräften.

Bei dieser Entscheidung, ob die Leerzeit im Materialdurchlauf geschehen soll oder im Einsatz von Betriebsmitteln, geht man nun von einem Planungsdilemma aus.

Das Ganze wird anhand eines vereinfachten Beispiels verdeutlicht. Betrachtet man drei hintereinander geschaltete Maschinen  $M_1$ ,  $M_2$  und  $M_3$ , die jeweils 10, 20 und nochmals 10 min Bearbeitungszeit haben. Lastet man Maschine  $M_1$  voll aus, kommt es vor der Maschine  $M_2$  zu Zwischenlagern. Es entstehen Wartezeiten, die die Leistung des Betriebes beeinflussen.

Um eine optimale Lösung herzustellen, könnte man eine weitere Maschine des Typs M<sub>2</sub> bereitstellen, um so den Wartezeiten auszuweichen. Des Weiteren könnte man das Problem auch aus mathematischer Sicht betrachten, wobei die Umrüstkosten und Einrichtungskosten nicht außer Acht gelassen werden sollten.

**Lösungsansatz Netzplantechnik** Die Terminplanung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann. Nachdem auf die Zeitplanung und die Kapazitätsplanung eingegangen wurde, wird hier die Terminplanung betrachtet. Die Terminplanung vergrößert das Dilemma der Ablaufplanung. Die zugesagten Lieferfristen müssen eingehalten werden. Werden die Fristen nicht eingehalten drohen den Unternehmen meist hohe Konventionalstrafen.

Mit Hilfe einer Netzplantechnik kann man den Produktionsprozesse planen, durchführen und kontrollieren. Einzelne Teilprozesse werden optimal koordiniert, um den Produktionsprozess Termingerecht abzuschließen.

In den Jahren 1957 bis 1958 wurde die Netzplantechnik in den USA entwickelt und erfolgreich angewandt. Es entstanden verschiedene Methoden der Netzplantechnik:

1. Critical Path Method (CPM)
2. Program Evaluation and Review Technique (PERT)
3. Least Cost Estimating and Scheduling (LESS)

Die Netzplantechnik wird bei Produktionsprozessen mit hohem Projektwert, wie zum Beispiel Großanlagenprojekte, Schiffsbauvorhaben und ähnlichem eingesetzt. Um einen Einblick in die Netzplantechnik zu bekommen, wird hier der Aufbau und Ablauf anhand der CPM Methode dargestellt. Diese Methode wird verwendet, um den kritischen Pfad des Produktionsprozesses zu bestimmen. Der kritische Pfad wird als längster Weg des Produktionsprozesses verstanden.

Zunächst versucht man in einem ersten Schritt den Ablauf des Produktionsprozesses grafisch darzustellen. In der CPM- Methode werden die Vorgänge bzw. Tätigkeiten als Pfeile dargestellt. Die Anfangs- und Endereignisse werden durch Kreise markiert. Der Netzplan muss folgende Eigenschaften besitzen:

- es gibt nur ein Anfangsereignis
- es gibt nur ein Endereignis
- es gibt keine Doppelpfeile
- es gibt keine Zyklen

**Tab. 6.1** Beispiel Produktionsprozess (in Anlehnung an Bühner)

Vorgang	Dauer (Zeiteinheit)	Vorgänger	Nachfolger
I	2	–	II, III
II	4	I	IV, V
III	5	I	VI, VII, VIII
IV	6	II	VI, VII, VIII
V	2	II	VII, VIII
VI	1	III, IV	IX
VII	3	III, IV, V	IX
VIII	4	III, IV, V	–
IX	5	VI, VII	–

**Abb. 6.5** Beispiel verbundener Ereignisknoten (in Anlehnung an Bühner)

Tabelle 6.1 zeigt einen Produktionsprozess.

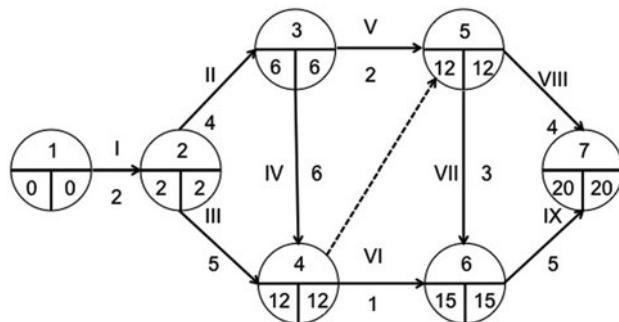
Im zweiten Schritt ermittelt man die Dauer der Vorgänge mit jeweils den Anfangs- und Endterminen

- frühester Anfangszeitpunkt (FZ)
- spätester erlaubter Anfangszeitpunkt/ Endzeitpunkt (SZ)
- Vorgangsdauer (D)
- Nummer der Ereignisse (i)

Abbildung 6.5 zeigt einen verbundenen Ereignisknoten. Dieses Vorgehen ist wichtig, um den kritischen Pfad zu berechnen. Der kritische Pfad ist der zeitlängste Weg und lässt sich aus den frühesten bzw. spätesten Ereigniszeitpunkten bestimmen. Der kritische Weg bestimmt die Dauer des gesamten Projektes. Für alle Ereignisknoten entlang des kritischen Weges sind frühester Anfangszeitpunkt und spätester Endzeitpunkt gleich (damit gilt für Knoten i:  $FZ_i = SZ_i$ ). Die Vorgänge auf dem kritischen Weg werden als kritische Vorgänge bezeichnet, da eine Verzögerung jedes dieser kritischen Vorgänge die Gesamtdauer verlängert. Daher kann bei gleichbleibender Netzplanstruktur ein Projekt nur dann beschleunigt werden, wenn u. a. kritische Vorgänge verkürzt werden.

Abbildung 6.6 stellt den vollständigen Netzplan dar. In diesem Fall ist der kritische Pfad I, II, IV, VII und IX. Hier ist die Vorgangsdauer am längsten und beträgt 20. Der gestrichelte Pfeil in Abb. 6.6 stellt einen sog. Scheinprozess dar. Ein Scheinvorgang ist ein Terminplan-

**Abb. 6.6** Vollständiger Netzplan (in Anlehnung an Bühner)



vorgang der für sich genommen keine Ressourcen und keine Zeit benötigt. Er hat damit eine Dauer von „Null“. Scheinvorgänge werden dazu verwendet, eine Anordnungsbeziehung im Netzplan und Parallelitäten aufzuzeigen und stellen somit die Logik des Prozesses sicher. Im vorliegenden Beispiel gibt es zwischen den Ereignisknoten 4 und 5 zwar keinen direkten (Produktions-) Vorgang, allerdings kann das Ereignis 5 erst abgeschlossen werden, wenn Ereignis 4 eingetreten ist. Daher muss an dieser Stelle ein Scheinvorgang eingezeichnet werden.

Der früheste Anfangszeitpunkt (FZ) lässt sich durch die Vorwärtsrechnung errechnen. In dem Beispiel würde man wie folgt Vorgehen:

Das Ereignis 1 weist keinen Zeitpunkt auf, da man zum Zeitpunkt 0 den Produktionsprozess startet. Das Ereignis 2 kann frühestens zum Zeitpunkt 2 eintreten, da Vorgang I eine Dauer von 2 besitzt. Schaut man sich nun das Ereignis 4 an, so muss man den Pfad I, II, IV wählen um auf den FZ von 12 zu kommen ( $2 + 4 + 6 = 12$ ). Man wählt bei der Vorwärtsrechnung immer die größtmögliche Zeitdauer und überträgt diese in FZ.

Bei der spätesten erlaubten Anfangsdauer (SZ) fängt man den Pfad mit einer Rückwärtsrechnung an. Man beginnt mit der Dauer von 20, um auf das Ereignis 5 zu kommen wählt man den Pfad IX und VII ( $20 - 5 - 3 = 12$ ). Im Beispiel sind bei jedem Ereignis  $FZ = SZ$ . Sobald  $FZ < SZ$  bei einem Ereignis ist, so gibt es Pufferzeiten. Gibt es bei einem Ereignis Pufferzeiten, so kann sich dieses Ereignis um den Wert der Pufferzeit verzögern, ohne, dass das Projekt insgesamt länger dauert. Im Beispiel ist dies nicht der Fall.

Im letzten Schritt geht es um die Kostenplanung. Man versucht den kritischen Pfad zu verkleinern um Kosten einzusparen. Der kritische Pfad kann beispielsweise mit größerem Arbeitseinsatz gering gehalten werden, doch steigert man den Arbeitseinsatz, erhöhen sich die Kosten des Produktionsprozesses.

Die Vorteile einer solchen Netzplantechnik liegen insbesondere darin

- den Projektablauf genau zu planen,
- Erkenntnisse über Interdependenzen zu gewinnen,
- wichtige Zwischen- und Endtermine zu prognostizieren und
- Engpasssituation zu erkennen und hervorzuheben.

Die Nachteile der Netzplantechnik bestehen insbesondere darin, dass

- man bereits vorab eine konkrete Vorstellung über die Abläufe benötigt und
- die Anzahl der Scheinvorgänge nicht eindeutig ist.

### 6.3.2 Produktionsprogrammplanung

Ergänzend zur Planung des Produktionsablaufs befasst sich die Produktionsprogrammplanung mit der Fragestellung, welche Mengen von Gütern innerhalb eines Zeitraumes gefertigt werden sollen. Hierbei wird versucht die Gewinne durch Berücksichtigung sowohl von Kosten und als auch von Erlösen zu maximieren. Zur Durchführung einer Produktmengenplanung benötigt man folgende Informationen:

- die zu erwartende oder geplante Absatzmenge,
- der Absatzpreis pro Produkt,
- die variablen Kosten pro Produkt,
- die Fertigungszeiten pro Stück und Produkt sowie
- die verfügbaren Fertigungskapazitäten.

Die Effizienz der Planung des Produktionsprogramms hängt zu großen Teilen von der Validität der notwendigen Informationen ab.

Je nach Auslastungsgrad der Produktion unterscheidet man bei der Planung des Produktionsprogramms zwischen drei verschiedenen Fällen:

1. die Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten,
2. die Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass sowie
3. die Produktionsprogrammplanung bei mehreren Kapazitätsengpässen.

#### Operative Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten

Im Fall freier Kapazitäten werden alle Produkte mit einem positivem Deckungsbeitrag (DB), der sich aus der Differenz zwischen Absatzpreis und variablen Kosten ergibt, in das Produktionsprogramm aufgenommen.<sup>1</sup>

Für das nachfolgende Beispiel bedeutet dies, dass die Produkte A, B und D mit ihrer maximalen Absatzmenge produziert werden und so zur Fixkostendeckung beitragen. Das Produkt C wird hingegen nicht in das Produktionsprogramm aufgenommen, da es einen negativen Deckungsbeitrag aufweist (vgl. Tab. 6.2).

<sup>1</sup> Variable Kosten sind neben den Fixkosten Teil der Gesamtkosten. Die Höhe der variablen Kosten hängt vom Beschäftigungs- bzw. Produktionsgrad ab (Beispiel: Kosten für Rohstoffe), die Fixkosten sind davon (kurzfristig) unabhängig (Beispiel: Verwaltungskosten, Gebäudemiete).

**Tab. 6.2** Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten

Produkt	Absatzpreis	Variable Kosten	Deckungsbeitrag
Einheit	€	€	€ /Stück
	(1)	(2)	(1) – (2) = (3)
A	34	21	13
B	75	46	29
C	28	33	– 5
D	14	6	8

### Operative Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass

Bei einem Kapazitätsengpass, der mehrere Produkte zugleich betrifft, kann nicht mehr jedes Produkt, welches einen positiven Deckungsbeitrag besitzt, mit der Absatzhöchstmenge produziert werden. Als Entscheidungskriterium gilt in diesem Fall nicht ein positiver Deckungsbeitrag, sondern ein Deckungsbeitrag, der in Relation mit dem Engpass zu setzen ist. Anders formuliert bedeutet das nichts anderes als: Wie viel Deckungsbeitrag lässt sich pro Einheit des knappen Faktors generieren?

#### Beispiel

Das vorhergehende Beispiel wird um die Kapazitätsbeanspruchung des Engpasses pro Produkt erweitert. So müssen alle Produkte eine bestimmte Fertigungsstation durchlaufen, welche jedoch eine maximale Fertigungskapazität von 2000 h im Planungszeitraum besitzt. Daher wird zunächst der engpassbezogene (relative) Deckungsbeitrag ermittelt indem der (absolute) Deckungsbeitrag in Relation zur Kapazitätsbeanspruchung gesetzt wird (vgl. Tab. 6.3).

**Tab. 6.3** Ermitteln des engpassbezogenen Deckungsbeitrags

Produkt	Absatzpreis	Variable Kosten	Deckungs-beitrag	Kapazitäts-beanspruchung	Engpassbez. DB
Einheit	€	€	€ /Stück	h	DB/h
	(1)	(2)	(1) – (2) = (3)	(4)	(3)/(4) = (5)
A	34	21	13	0,4	32,5
B	75	46	29	0,5	58
D	14	6	8	0,1	80

**Tab. 6.4** Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass

Produkt	Engpassbez. DB	Kapazitäts- beanspruchung	Absatz- höchstmenge	Kapazität (umgesetzt)	Fertigungs- Menge
Einheit	DB/h	h	B/h	h	Stück
	(1)	(2)	(3)	(2) * (3) = (4)	(4)/(2) = (5)
D	80	0,1	15.000	1500 (1500)	15.000
B	58	0,5	1000	500 (500)	1000
A	32,5	0,4	2000	800 (0)	0
$\Sigma$				2800 (2000)	

Im nächsten Schritt werden die Produkte anhand ihres engpassbezogenen Deckungsbeitrags geordnet und zusammen mit der Absatzhöchstmenge die Fertigungsmengen ermittelt. Beginnend mit der Fertigung des Produktes mit dem höchsten engpassbezogenen Deckungsbeitrags wird so lange produziert bis die Absatzhöchstmenge erreicht bzw. die Kapazität des knappen Faktors erschöpft ist (vgl. Tab. 6.4).

Da Produkt D den höchsten engpassbezogenen Deckungsbeitrag aufweist wird dieses bis zur maximal absetzbaren Menge gefertigt. Auch Produkt B kann noch bis zur Absatzhöchstmenge produziert werden. Bei Produkt A ist die Kapazität des knappen Faktors jedoch bereits ausgeschöpft, so dass keine Einheiten mehr produziert werden können.

### Produktionsprogrammplanung bei mehreren Kapazitätsengpässen

Liegen bei der Planung mehrere Kapazitätsengpässe vor, so lässt sich eine analytische Lösung nur noch über komplexe Optimierungsmodelle oder grafisch ermitteln. Ein Beispiel hierfür ist der Simplex-Algorithmus. In der Praxis wird diese mathematische Optimierung häufig mithilfe des Excel Plug-Ins Solver gelöst.

### Probleme und Alternativen

Aufgrund der Komplexität der Anforderungen ist eine analytische Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms in vielen Fällen nicht mehr möglich. Das ist besonders der Fall wenn:

- langfristige Lieferverträge mit Konventionalstrafen vorliegen,
- nichtlineare Kosten- und Erlösfunktionen relevant sind,
- Ganzzahligkeitsbedingungen eine Rolle spielen oder
- Verbundeffekte zu beachten sind.

In diesen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein von den vorhergehenden analytischen Optimierungen abzuweichen, um den langfristigen Unternehmenserfolg, beispielsweise durch Kundenzufriedenheit, zu sichern. So kommen vielfach andere Verfahren zum Einsatz,

welche nicht auf eine kurzfristige Maximierung des Deckungsbeitrags abzielen. Beispiele hierfür sind Simulationsrechnungen oder einfache Prioritätsregeln wie first come – first serve.

### 6.3.3 Total Quality Management

Als eine spezielle Form der Qualitätssicherung<sup>2</sup> spielt das „Total Quality Management“ (TQM) eine wichtige Rolle, welches wie folgt zu interpretieren ist:

*Total* bedeutet die Einbeziehung des kompletten Unternehmens mit allen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in den Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. So soll das Qualitätsmanagement nicht mehr als isolierte einzelne Funktion, sondern als ganzheitlicher Prozess im Unternehmen betrachtet werden.

*Quality* steht für Qualität, welche immer von der Erfüllung von Anforderungen abhängig ist. Diese Anforderungen ergeben sich aus den Forderungen der Kunden für das jeweilige Produkt oder die jeweilige Dienstleistung. So besitzt ein teureres Produkt nicht unbedingt eine höhere Qualität, da auch die Anforderungen des Kunden ein Vielfaches höher sind, als bei einem günstigen Produkt.

*Management* besagt, dass es sich beim TQM um einen aktiv zu betreibenden und stetig andauernden Prozess handelt.

Der Durchbruch des TQM gelang in den frühen siebziger Jahren der fernöstlichen Industrie aufgrund der Erkenntnis, dass Qualität und Produktivität nicht zwingend in einem konträren Verhältnis zueinander stehen, sondern das eine bessere Qualität gleichzeitig auch die Produktivität steigern kann. Dies ist zum Beispiel durch eine geringere Ausschuss- und Rücklaufquote möglich. Das TQM wird in vier Bereiche untergliedert:

#### 1. Kundenorientierung:

Aus den Bedürfnissen der Kunden ergibt sich, welche Produkt- und Dienstleistungsqualität erzeugt wird.

#### 2. Mitarbeiterorientierung:

Hierbei soll das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter geschaffen bzw. gesteigert werden. Sie sollen aktiv in die Qualitätssicherung eingebunden werden, da sie die Hauptverantwortung tragen.

#### 3. Prozessorientierung:

Schon während der Gestaltung des Herstellungsprozesses soll darauf geachtet werden, dass keine Fehler auftreten können. Die Qualitätssicherung soll sich somit nicht nur auf die bereits erzeugten Produkte beschränken.

<sup>2</sup> Eine weitere sehr bekannte und weit verbreitete Form des Qualitätsmanagements ist Six Sigma. Bei diesem mathematisch geprägten Ansatz wird versucht die statistische Abweichungen vom angestrebten Zielwert zu verringern und damit Kunden- und Unternehmenswert zu schaffen. Dabei wird auf eine umfassende Tool-Box zurückgegriffen, die verschiedene Techniken wie die Netzplantechnik oder Regressionsanalysen umfasst.

#### 4. Ständige Verbesserung:

Hierbei soll die Hinterfragung bestehender Prozesse und Produkte im Vordergrund stehen. Durch ständige Verbesserungsvorschläge kann die Qualität kontinuierlich gesteigert werden. Als Beispiel sind hier der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) und Kaizen zu nennen.

### 6.3.4 Umweltgerechte Produktion

Ökologische Aspekte bzw. Umweltüberlegungen stellen in allen leistungswirtschaftlichen Funktionen ein wichtiges Thema dar. Neben der Beschaffungs- bzw. Materialwirtschaft und der Absatzwirtschaft ist dabei die Produktionswirtschaft besonders angesprochen.

Ansatzpunkte für umweltentlastende Maßnahmen im Bereich der Produktion bestehen insbesondere bei der Produktgestaltung, bei der Gestaltung des Produktionsprozesses und auf dem Gebiet des Recycling.

Bei der Produktgestaltung kann auf die Umweltverträglichkeit der Produkte geachtet werden. Die Produkte können so gestaltet werden, dass sie eine lange Lebensdauer haben und damit seltener zu entsorgen sind. Dazu trägt bspw. die Reparaturfähigkeit des Produkts bei.

Die Gestaltung des Produktionsprozesses kann darauf gerichtet sein, Energie einzusparen, Belastungen von Luft, Wasser und Boden zu reduzieren bzw. zu vermeiden und Lärm zu drosseln.

Wenn die Produktionsrückstände, die sonst als Abfall behandelt werden, dem Produktionsprozess wieder zugeführt werden, spricht man von Recycling. Recycling kann Wiedereinsatz von im Produktionsprozess angefallenen Stoffen, Weiterverwendung (z. B. von Verpackungsmaterial für andere Zwecke) und Wiederverwendung (z. B. von runderneuerten Reifen) bedeuten.

### 6.3.5 Outsourcing der Produktion

Um Produktionskosten zu senken, entscheiden sich manche Unternehmen für ein *Outsourcing* der Produktion. Im Rahmen des Outsourcing werden Produktionsprozesse auf einen Lieferanten übertragen, oder in Form eines Spin-offs ausgelagert. Dies führt zu einer Verringerung der Wertschöpfungstiefe und stellt eine klassische „Make-or-Buy-Entscheidung“ dar. Eine ähnliche Form der Verlagerung stellt das *Offshoring* dar. Hierbei bleiben Prozesse im Unternehmen verankert und nur der Standort wird verlagert. Die Entscheidung über Outsourcing oder Offshoring hängt in hohem Maße an der Transferierbarkeit des Fertigungs-Know-Hows in die neuen Produktionsstätten. Das Wissen muss richtig übermittelt werden und häufig dauert es eine gewisse Zeit, bis das Wissen am neuen Standort richtig umgesetzt und angewendet wird.

## 6.4 Humanisierung der Arbeit

Die industrielle Produktionstechnik hat den Menschen eine bessere Güterversorgung und einen höheren Lebensstandard gebracht. Gleichzeitig sind aber durch die arbeitsteilige Massenproduktion mehrere Probleme für die Beschäftigten aufgetaucht, die vornehmlich im Rahmen der Fließfertigung vorzufinden sind:

- Sinnentleerung der Arbeit durch die weitgehende Arbeitsteilung, die für den einzelnen Beschäftigten den Gesamtzusammenhang der Arbeit nicht mehr erkennen lässt,
- Eintönigkeit bzw. Monotonie sowie geringes Interesse der Beschäftigten an der oft eintönigen und belastenden Arbeit, zu der sich kaum ein persönliches Verhältnis entwickeln lässt,
- gesundheitliche Gefahren durch einseitige Belastung und Unfallgefährdung.

Das sind wichtige Gründe dafür, dass zunehmend nach Wegen einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit gesucht wird. Die entsprechenden Maßnahmen werden unter den Stichworten „**Arbeitsqualität**“ und „**Humanisierung der Arbeit**“ diskutiert. Dabei gilt das Bestreben im Bereich der Produktion vor allem folgenden Maßnahmen:

- Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen,
- Beseitigung von Arbeitsplätzen, die besonders gefährlich oder belastend sind,
- Entwicklung neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte (z. B. job enlargement, job rotation, job enrichment, und teilautonome Arbeitsgruppen) und
- Beteiligung der Beschäftigten an Projekten der Organisationsentwicklung

Bei der Umsetzung von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen wird bspw. auf eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes geachtet.

Der Einsatz von Handhabungsautomaten (Robotern) kann wichtige Beiträge zur Verbesserung der Arbeitsqualität leisten, wenn dadurch besonders gefährliche oder sehr belastende Tätigkeiten vom Menschen auf die Maschine übertragen werden.

Weitere Maßnahmen zielen darauf, die extrem zerlegten Arbeitsverrichtungen wieder zusammenzufügen und den Entscheidungsspielraum der Beschäftigten zu erhöhen. Durch horizontale Aufgabenerweiterung (job enlargement) werden mehrere, etwa gleich schwierige Arbeiten zu einem umfassenderen Arbeitsgang zusammengefügt. Bei systematischem Stellenwechsel (job rotation) wechselt die Arbeitskraft zwischen verschiedenen, etwa gleich schwierigen Tätigkeiten. Es liegt also eine spezielle Form der Aufgabenerweiterung vor (horizontaler/ vertikaler Positionswechsel). Wenn mit der Vergrößerung des Aufgabenkomplexes auch der Schwierigkeitsgrad der Arbeit erhöht wird, spricht man von Aufgabenanreicherung (job enrichment). Die Aufgaben werden z. B. durch Planungs-, Entscheidungs- oder Kontrolltätigkeiten anspruchsvoller. Es muss eingeräumt werden, dass jede quantitative Erweiterung der Arbeitsaufgaben auch eine qualitative Komponente

---

enthält, job enlargement und job enrichment also nicht konsequent voneinander getrennt werden können.

Die sog. teilautonome Arbeitsgruppe ist eine betriebliche Arbeitsgruppe von circa 3–10 Personen, die mit der Erledigung umfassender Aufgabenkomplexe betraut wird. Sie schließt sich auf Anregung der Führungskräfte freiwillig zu einer Gruppe zusammen und besitzt nicht nur die Verantwortung für die Fertigung, sondern auch für Planung, Organisation und Kontrolle. Dieser Verantwortungsgrad richtet sich nach dem Grad der Selbstständigkeit hinsichtlich dieser Funktionen.

Die Zuordnung von Teilaufgaben erfolgt durch die Mitglieder der Gruppe, die zudem alle Arbeiten der Gruppe beherrschen sollten. Dies ist erforderlich, um einen systematischen Arbeitsplatzwechsel, gegenseitiges Ablösen und gegenseitige Hilfe zu gewährleisten. Die Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen gehört ebenso zu ihrem Aufgabengebiet.

Zur teilautonomen Bewältigung der Führungsaufgaben in der Gruppe sind in der Regel verschiedene Organe vorgesehen, z. B. die Kontaktperson zum Meister, der Abteilungsausschuss, der die kurzfristigen Planungsaufgaben bearbeitet und die Abteilungsversammlung als Wahl- und Informationsorgan.

Ein grundlegender **Vorteil** ist die soziale Interaktion innerhalb der Gruppe, die in den oben genannten Maßnahmen nicht von primärer Bedeutung ist. Positiv auf das Betriebsklima wirken sich eine erhöhte Kommunikation und ein erhöhtes Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Als weiterer Vorteil ist eine Erhöhung der Motivation durch gesteigerte Autonomie und Eigenverantwortung zu nennen.

Hieraus resultieren Produktivitätssteigerungen, die durch eine verbesserte Fertigungsqualität erzielt werden. Durch die Interaktion der Gruppenmitglieder kann die Fachkompetenz innerhalb der Gruppe gesteigert werden.

**Probleme** bei der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen sind der möglicherweise entstehende Gruppendruck und die gruppeninterne Machtdifferenzierung. Folgende weitere Kritikpunkte sind zu nennen: Widerstand auf Meisterebene (Kontrollverlust) sowie Koordinationsschwierigkeiten der einzelnen Arbeitsgruppen untereinander.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsqualität gewinnt vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Fertigungsbereich neue Aktualität mit veränderten Akzenten.

---

## 6.5 Theoretische Grundlagen

Die Analyse der produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge gehört zu den besonders intensiv untersuchten und diskutierten Gebieten der Betriebswirtschaftslehre. Erich Gutenberg, einer der einflussreichsten Betriebswirte in Deutschland, stellte die Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag in den Mittelpunkt seines Konzepts. Ein entsprechend großes Gewicht hatte die Produktions- und Kostentheorie, die in der Folge weiterentwickelt und verfeinert wurde.

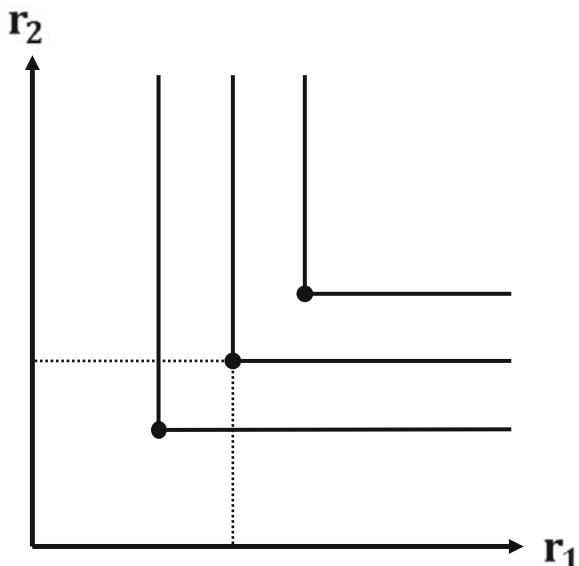
Die **Produktions- und Kostentheorie** umfasst die Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von Produktionsfaktoren bzw. von Ressourcen, den damit hergestellten Gütern sowie den dadurch verursachten Kosten. Dabei werden diese Zusammenhänge in zwei Schritten analysiert, die mit Produktionstheorie und Kostentheorie bezeichnet werden.

Gegenstand der **Produktionstheorie** ist die Analyse der mengenmäßigen Beziehungen zwischen dem Einsatz an Produktionsfaktoren und dem Ergebnis des Produktionsprozesses. Einsatz und Ergebnis der Produktion werden auch als Input und Output bezeichnet. Ein typisches Beispiel hierfür liefert die Automobilproduktion; hier hat die Produktionstheorie die Frage zu beantworten, welcher Faktoreinsatz (Schrauben, Blech, Arbeitszeit, Maschinenstunden u. a.) nötig ist, um eine bestimmte Anzahl von Fahrzeugen herzustellen. Die Darstellungen der Abhängigkeit zwischen Input und Output sind **Produktionsfunktionen**.

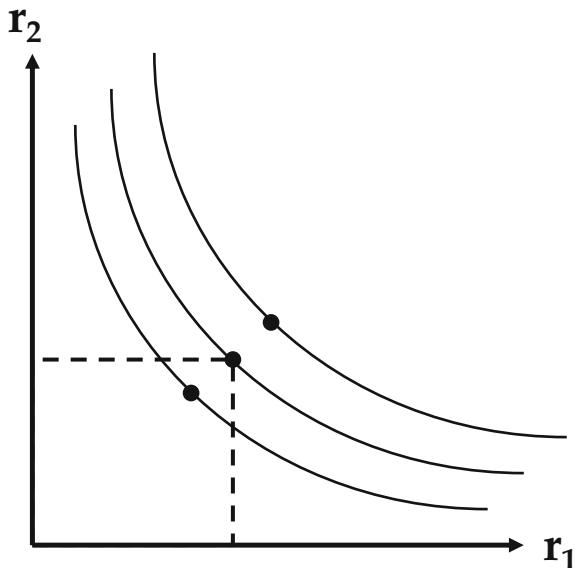
Formal wird die Ausbringungsmenge an Gütern  $x$  als eine Funktion der Mengen an Produktionsfaktoren  $r$  definiert:

$$x = f(r_1, r_2, \dots, r_n)$$

Ein erster Gegenstand der Produktionstheorie ist die Ableitung von Aussagen über die formale Struktur der Produktionsbeziehungen. In diesem Fall werden allgemeine Produktionsfunktionen abgeleitet. Es wird dann z. B. zwischen bestimmten **Typen von Produktionsfunktionen** unterschieden. Als typisch für die betriebliche Leistungserstellung bzw. für die *mittelfristige* Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre wird die *limitationale* Produktionsfunktion (Abb. 6.7) angesehen, die von einem gegebenen Verhältnis der verschiedenen Einsatzfaktoren ausgeht.



**Abb. 6.7** Limitationale Produktionsfunktion



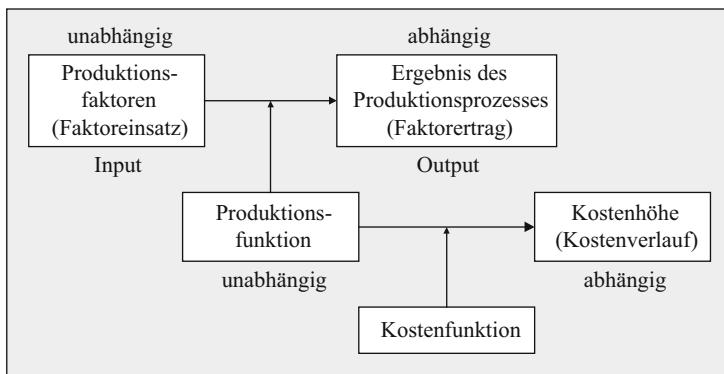
**Abb. 6.8** Substitutionale Produktionsfunktion

Bei längerfristiger Betrachtung werden hingegen das Ertragsgesetz und damit die *Substituierbarkeit* der verschiedenen Einsatzfaktoren unterstellt und den Übergang zu den substitutionalen Produktionsfunktionen erklärt (Abb. 6.8).

Im Hinblick auf praktische Gestaltungsfragen ist jedoch die empirische Fundierung der Aussagen über Produktionsfunktionen geboten. Empirisch gehaltvolle Aussagen der Produktionstheorie können zur Erklärung und Prognose verwendet werden und damit Ausgangspunkt für konkrete produktionswirtschaftliche Gestaltungsmaßnahmen sein. Sie können z. B. in produktionswirtschaftliche Entscheidungsmodelle einfließen.

Neben den modelltheoretischen Aussagen, der Entwicklung und Analyse der produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge und deren empirische Fundierung sind die kostentheoretischen Zusammenhänge ein wesentlicher Teil der theoretischen Fundierung der Produktionswirtschaft.

In Bezug auf das oben genannte Beispiel genügen Informationen über die mengenmäßigen Beziehungen zwischen Input und Output nicht; es ist vielmehr zu beachten, was der Verbrauch der Produktionsfaktoren und damit die Produktion eines einzelnen Autos kosten. Hierfür werden die durch die Produktionstheorie ermittelten Verbrauchsmengen mit Preisen der jeweiligen Produktionsfaktoren multipliziert. Für einen Autohersteller stellt sich somit die Frage, wie sich die Gesamtkosten entwickeln, wenn die Produktion von Autos z. B. um 7 % erhöht wird.



**Abb. 6.9** Gegenstand der Produktions- und Kostentheorie

Die **Kostentheorie** analysiert die Zusammenhänge zwischen Einflussgrößen und Kostenhöhe, d. h., die Höhe der Kosten wird in Abhängigkeit von anderen Größen erklärt.

Unter diesen Einflussgrößen nimmt das Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorertrag eine herausragende Stellung ein. Mit anderen Worten: Die Kostentheorie ist ohne die Produktionstheorie und deren Aussagen nicht denkbar. Deshalb wird auch häufig von Produktions- und Kostentheorie gesprochen. Etwas vereinfacht wird das Verhältnis von Produktionstheorie und Kostentheorie in Abb. 6.9 dargestellt.

Abbildung 6.9 zeigt, dass die Produktionstheorie Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag macht und die Kostentheorie genau auf diesen Aussagen aufbaut: Die Kostenhöhe wird in Abhängigkeit von produktionstheoretischen Erkenntnissen erklärt, wobei die Preise für die Produktionsfaktoren als Einflussfaktor der Kostenhöhe hinzugenommen werden müssen.

Werden die Faktoreinsatzmengen  $r_1, r_2, \dots, r_n$  mit den Preisen  $q_1, q_2, \dots, q_n$  bewertet, so erhält man die **Gesamtkostenfunktion**:

$$K = q_1 \cdot r_1 + q_2 \cdot r_2 + \dots + q_n \cdot r_n$$

Die Faktoreinsatzmengen  $r_1$  bis  $r_n$  geben das Mengengerüst wieder und die Preise  $q_1$  bis  $q_n$  das Wertgerüst.

Die Kosten werden im betrieblichen Rechnungswesen erfasst. Die Produktions- und Kostentheorie liefert den Interpretationsrahmen bzw. den theoretischen Unterbau für die Kostenrechnung.

## Weiterführende Literatur

- Bacher, M.: Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden (2000)
- Bea, F.X., Friedl, B., Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, 9. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2006)
- Bergmann, B., Kroslid, D., Magnusson, K.: Six Sigma umsetzen, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Hanser Verlag Fachbuch, München (2003)
- Bloech, J., et al.: Einführung in die Produktion, 7. Aufl. Springer, Berlin (2014)
- Broecheler, K., Schöneberger, C.: Six Sigma für den Mittelstand. Camps Verlag, Frankfurt a. M. (2004)
- Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2004)
- Busse von Colbe, W., Laßmann, G.: Betriebswirtschaftstheorie, B and 1: Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie, 5. Aufl. Springer, Berlin (1991)
- Corsten, H., Gössinger R.: Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, 13., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2012)
- Dinkelbach, W., Rosenberg, O.: Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 5. Aufl. Springer, Berlin (2004)
- Dyckhoff, H.: Grundzüge der Produktionswirtschaft. Einführung in die Theorie betrieblicher Wertschöpfung, 4. Aufl. Springer, Berlin (2003)
- Fandel, G., Fistek, A., Stütz, S.: Produktionsmanagement, 2. Aufl. Springer, Berlin (2011)
- Günther, H.O., Tempelmeier, H.: Produktion und Logistik, 9. Aufl. Springer, Berlin (2011)
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Aufl. Springer, Berlin (1983) (1. Aufl. 1951)
- Hahn, D., Laßmann, G.: Produktionswirtschaft – Controlling industrieller Produktion, Bd. 1 & 2, 3. Aufl. Physica-Verlag, Heidelberg (1999)
- Hansmann, K.-W.: Industrielles Management, 8. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2006)
- Hentze, J., Heinecke, A., Kammel, A.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aus Sicht des Managements. UTB Verlag, Bern (2001)
- Jehle, E., Müller, K., Michael, H.: Produktionswirtschaft. Eine Einführung mit Anwendungen und Kontrollfragen, 5., überarb. und erw. Aufl. Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg (1999)
- Nerdingen, F.W., Bickle, G., Schaper, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Heidelberg (2008)
- Neumann, K., Morlock, M.: Operations research, 2. Aufl. Hanser Verlag, München (2002)
- Scheer, A.-W.: Computer integrated manufacturing: CIM – Der computergesteuerte Industriebetrieb, 4. Aufl. Springer, Berlin (1990)
- Schierenbeck, H., Wöhle C.B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19., überarb. und erw. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2014)
- Schneeweiß, C.: Einführung in die Produktionswirtschaft, 8., erw. Aufl. Springer, Berlin (2002)
- Wöhe, G., Döring, A.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen Verlag, München (2013)
- Zäpfel, G.: Grundzüge des Produktions- und Logistikmanagements, 2., unwes. veränd. Aufl. De Gruyter Verlag, München (2001)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel gelesen haben,

- können Sie grundlegende Begriffe der Absatzwirtschaft definieren,
- können Sie den absatzwirtschaftlichen Prozess erläutern,
- können Sie Ansatzpunkte und Werkzeuge zur Analyse von Absatzchancen erläutern,
- können Sie jeweils mehrere Komponenten der absatzwirtschaftlichen Instrumente nennen und erläutern,
- können Sie an Beispielen die Notwendigkeit der Abstimmung von absatzwirtschaftlichen Maßnahmen innerhalb eines Submixes begründen,
- können Sie an Beispielen darlegen, wie durch die Marketingplanung die Abstimmung von Einzelmaßnahmen innerhalb des Marketing-Mix sichergestellt werden kann,
- können Sie Ansatzpunkte für die Kontrolle absatzwirtschaftlicher Maßnahmen nennen,
- sind Sie in der Lage die Wirkungsweise von Maßnahmen des Verbraucherschutzes an Beispielen zu begründen.

## 7.1 Grundlagen

Ein Unternehmen betätigt sich am Absatzmarkt als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen. Der Absatzmarkt eines Unternehmens steht im Spannungsfeld der Bedürfnisse der Nachfrager, des eigenen Angebots und des Angebots der Konkurrenten. Die Bedürfnisse der Nachfrageseite sind dabei der wichtigste Orientierungspunkt für das eigene Angebot.

Mit Absatz wird die zeitlich letzte Phase des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses bezeichnet. Der Absatz schließt den betrieblichen Wertkreislauf, indem er durch die Verwertung der Betriebsleistungen, also durch den Verkauf von Sachgütern und Dienstleistungen, den Rückfluss der im Betrieb eingesetzten Geldmittel einleitet und damit die Fortsetzung der Produktion ermöglicht. Im täglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Umsatz“ oder „Verkauf“ oft mit „Absatz“ gleichgesetzt. In der betriebswirtschaftlichen Fachsprache ist dies jedoch nicht der Fall. Deshalb sollen die wichtigsten Unterschiede im Folgenden skizziert werden.

### 7.1.1 Definitionen

Unter der Bezeichnung **Absatz** werden alle Tätigkeiten eines Betriebes bzw. eines Unternehmens zusammengefasst, die der Abgabe der hergestellten Produkte auf dem Markt dienen. Dazu gehören z. B. die Werbung, die Festlegung des Sortiments, aber auch die Marktforschung, mit deren Hilfe steigende oder sinkende Chancen auf dem Markt ermittelt werden. Häufig spricht man auch von Absatzwirtschaft, wenn alle diese Tätigkeiten unter einem Wort zusammengefasst werden sollen. Absatzwirtschaft umfasst die Absatzplanung, die Absatzpolitik und die Absatzkontrolle. **Produkte** sind alle Waren und Dienstleistungen, also sowohl Ge- als auch Verbrauchsgüter, materiell wie immateriell, die auf den Absatzmärkten angeboten werden und der Bedürfnisbefriedigung dienen oder anderweitig nutzenstiftend sind. Die Absatzmärkte werden dabei je nach den gehandelten Gütern als Konsumgüter-, Dienstleistungs- oder Industriemarkt bezeichnet.

Unter **Absatzplanung** wird die Festlegung des Absatzprogramms und die Prognose der Absatzmengen und -preise verstanden. **Absatzpolitik** bezeichnet alle Maßnahmen und Instrumente, die geeignet sind, den Absatz und damit die Wettbewerbssituation zu stärken. Die **Absatzkontrolle** umfasst die Erfolgskontrolle der absatzpolitischen Instrumente und der Absatzplanung. Durch den Begriff Absatzwirtschaft wird die Verwechslung mit einer zweiten Verwendungswweise des Wortes Absatz vermieden. Von **Absatz** wird nämlich auch gesprochen, wenn die Menge der in einer Periode, z. B. in einem Monat oder Jahr, verkauften Produkte bezeichnet werden soll.

Der **Verkauf** ist nur ein Teil des Absatzes bzw. der Absatzwirtschaft. Als Verkauf wird der Austauschprozess von Gütern und Dienstleistungen gegen Bezahlung bezeichnet. Der Begriff Verkauf ist also wesentlich enger gefasst als der Begriff Absatz bzw. Absatzwirtschaft.

Unter **Umsatz** wird vor allem der wertmäßige Ausdruck der abgesetzten Güter verstanden. Umsatz ist also definiert als abgesetzte Gütermenge multipliziert mit dem Preis je Einheit des Gutes bzw. der Güter. Wir können auch sagen:  $\text{Umsatz} = \text{Menge} \times \text{Preis}$ . Der Umsatz darf dabei keinesfalls mit dem **Erlös** bzw. Gewinn verwechselt werden, denn dieser ergibt sich aus der Differenz von Umsatz und Kosten:  $\text{Erlös} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$ .

Unter der Bezeichnung **Handel** werden schließlich jene Unternehmen zusammengefasst, deren betriebliche Tätigkeit sich vorwiegend auf den Vertrieb und den Verkauf von Produkten, beschränkt. Man spricht dann von Handelsbetrieben und unterscheidet insbesondere Groß- und Einzelhandelsbetriebe. Vielfach wird auch der Begriff **Marketing** einfach mit Absatz gleichgesetzt. Man spricht hier auch von absatzorientiertem Marketing. Im Allgemeinen versteht man darunter den Einsatz von Marketing-Instrumenten zur Beeinflussung der Konsumenten und zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Es existieren verschiedenste Definitionen von Marketing. Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten und Prozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Deutscher Marketing-Verband e.V. 2001 2001, S. 5). Alle Entscheidungen werden also nach den Erfordernissen des Marktes und an den Bedürfnissen der Abnehmer ausgerichtet.

Betrachtet man das Marketing als Mittel, das zum Unternehmenserfolg führen soll, versteht man es als den koordinierten Einsatz marktbeeinflussender Instrumente des Marketing-Mixes. Durch diesen Einsatz sollen dauerhafte Präferenzen bei den Konsumenten geschaffen und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufgebaut werden.

Darüber hinaus kann das Marketing auch als Methode angesehen werden. So soll durch den Einsatz von Strategieverfahren und Marketingtechniken ein Beitrag zur bestmöglichen Entscheidungsfindung geleistet werden.

Dabei weisen die Definitionen zwei grundlegende Gemeinsamkeiten auf, das **Gratifikations-** und das **Knappheitsprinzip**. Das Gratifikationsprinzip besagt, dass Transaktionen zwischen Marktteilnehmern nur stattfinden, wenn sie für alle Parteien von Vorteil sind und allen Beteiligten einen Nutzen liefern. Das Streben nach Austauschbeziehungen der Marktteilnehmer wird durch die Knappheit von Gütern und Dienstleistungen determiniert (Knappheitsprinzip).

## 7.1.2 Bedeutung

Wie der Absatz erfolgt, wie er organisiert ist und welchen Umfang er annimmt, hängt von einer Reihe von Faktoren ab: von der Wirtschaftsordnung, von der Stellung der Unternehmung am Markt, von den Verbrauchern, von der Art der hergestellten Produkte sowie von den gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Absatzprobleme treten bei verschiedenen Wirtschaftsordnungen und Marktbedingungen in unterschiedlichster Art und Weise auf. In einer funktionsfähigen Marktwirtschaft

müssen sich die Unternehmungen selbst um die Abnehmer bemühen. Das Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit wird vom Erfolg der Vertriebsmaßnahmen entscheidend beeinflusst.

Es gibt jedoch Bedingungen, unter denen die Abnahme der Produkte stets mehr oder weniger gesichert ist. Dies hat Einfluss auf die aktiven Absatzmaßnahmen. Solche Bedingungen sind z. B. gegeben, wenn die Wirtschaft zentral gelenkt wird bzw. für die Verbraucher Bezugsscheinpflicht besteht oder wenn Hochkonjunktur herrscht. Auch die Marktverhältnisse sind ein wichtiger Faktor: Unter den Idealbedingungen der Marktwirtschaft sind andere Absatzmaßnahmen zweckmäßiger als unter Wettbewerbsbedingungen mit nur wenigen Anbietern.

Die Bedeutung der aktiven Absatzmaßnahmen hängt also von der Wirtschaftsordnung, deren Funktionsfähigkeit und der konjunkturellen Lage ab.

Das Absatzgeschehen wird durch die Verbraucher in mehrfacher Weise beeinflusst. Aus ihrer Sicht ist in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die freie Kaufentscheidung ein besonders wichtiges Merkmal. Die Käufer üben Einfluss auf die Höhe der Preise aus, indem sie bestimmte Preise durch Nachfrage akzeptieren und andere nicht. Sie informieren sich mehr oder minder aktiv über verschiedene Kommunikationskanäle über das bestehende Angebot und werden selbst zu Kommunikatoren. Dadurch können sie die Kaufentscheidungen von weiteren Konsumenten (besonders) in ihrer nahen persönlichen Umwelt durch die Diffusion von positiven und negativen Informationen fördern oder hemmen. Schließlich hat das Konsumentenverhalten auch Auswirkungen auf die Qualität der Produkte.

Auf oligopolistischen Märkten, die durch eine kleine Anzahl von Anbietern gekennzeichnet sind, hat jeder einzelne Anbieter relativ großes Gewicht. Der Absatzerfolg der einzelnen Unternehmen wird wesentlich vom Verhalten der Konkurrenten mitbestimmt. Ihnen gilt deshalb bei dieser Marktkonstellation besonderes Interesse. Für die Hersteller vieler Konsumgüter spielt zudem der Handel als so genannter Absatzmittler eine wichtige Rolle.

Und schließlich ist die Entwicklung auch durch die steigende Bedeutung des gesellschaftlichen Kontextes der Unternehmung gekennzeichnet. Die – auch von Nicht-Kunden – an die Unternehmen gerichteten Forderungen werden wichtiger.

### 7.1.3 Der absatzwirtschaftliche Prozess

Absatzmaßnahmen und Absatzerfolg werden durch das Verhalten der Käufer, der Konkurrenten, der Absatzmittler und der Umwelt des Unternehmens insgesamt beeinflusst. Diese Zusammenhänge unterstreichen die Notwendigkeit, vor dem Ergreifen konkreter Absatzmaßnahmen die Absatzchancen unter Beachtung der genannten Gruppen zu analysieren. Abbildung 7.1 zeigt die Abfolge der absatzwirtschaftlichen Aktivitäten im Überblick.

In Anlehnung an Abb. 7.1 können die folgenden Schritte des absatzwirtschaftlichen Prozesses bzw. die folgenden Teilaufgaben der Absatzwirtschaft unterschieden werden:

**Abb. 7.1** Der  
absatzwirtschaftliche Prozess



die Analyse der Absatzchancen, die Festlegung der Absatzziele, Auswahl, Abstimmung und Einsatz der absatzwirtschaftlichen Instrumente (oft wird auch vom Marketing-Mix gesprochen) unter Berücksichtigung von Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Instrumenten sowie schließlich die Durchführung und die Kontrolle dieser Maßnahmen. Die folgenden Kapitel befassen sich mit den einzelnen Teilaufgaben im absatzwirtschaftlichen Prozess.

## 7.2 Analyse der Absatzchancen

### Situationsanalyse

Der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt in der Fähigkeit, rechtzeitig und angemessen auf die Umwelt und ihre Veränderung reagieren zu können. Diese Fähigkeit muss insbesondere im Bereich des Absatzes ausgeprägt sein. Auch momentan erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, die Bedrohungen und Chancen des Marktes laufend wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Bedrohungen liegen z. B. in der Entwicklung alternativer Produkte durch Konkurrenten, in der Änderung der Verhaltensweisen und Vorlieben der Kunden oder in einem „Schrumpfen“ des Kundenpotentials und/ oder der Zielgruppe. Unternehmen, die sich auf die Herstellung von Kinderkleidung oder von Kinderspielzeug spezialisiert haben, befinden sich z. B. derzeit auf einem schrumpfenden Markt. Diese

Gefahr lässt sich lange voraussehen und anhand von Darstellungen der demographischen Struktur präzisieren.

Abbildung 7.2 zeigt einen Überblick über die Entwicklung der demographischen Struktur der Bundesrepublik Deutschland: Einer rückläufigen Zahl von Kindern steht andererseits eine steigende Zahl älterer Menschen gegenüber. Je nach Gegenstand der Unternehmertätigkeit können daraus positive oder negative Entwicklungstendenzen abgeleitet werden.

Ausgangspunkt für die Identifizierung von Bedrohungen und Chancen ist somit die Analyse von Umweltveränderungen bzw. eine vollständige Situationsanalyse. Neben der demographischen Entwicklung sind dabei die Entwicklung und Verfügbarkeit von Bodenschätzungen und anderer Ressourcen, die technologischen Entwicklungen, die politische Umwelt einschließlich der Reaktionen des Gesetzgebers sowie die Entwicklung gesellschaftlicher Werte und Normen von besonderer Bedeutung.

Umweltänderungen bedeuten Bedrohungen und gleichzeitig Absatzchancen: Der Schlüssel zum Erfolg von Unternehmungen liegt deshalb in der Fähigkeit, rechtzeitig und angemessen auf Umweltveränderungen reagieren zu können oder sich schneller als andere Unternehmungen auf eine neue Situation wie z. B. die in den ostdeutschen Bundesländern einstellen zu können.

Im Absatzbereich gilt also die besondere Aufmerksamkeit

- dem Käuferverhalten,
- dem eigenen Potenzial (eigene Technologie, Humankapital, etc.),
- den Marktbedingungen (Fluktuationen, Konjunktur, Innovationen etc.),
- dem Verhalten der Konkurrenten und, in manchen Bereichen der Wirtschaft auch,
- dem Verhalten der Absatzmittler (Handel).

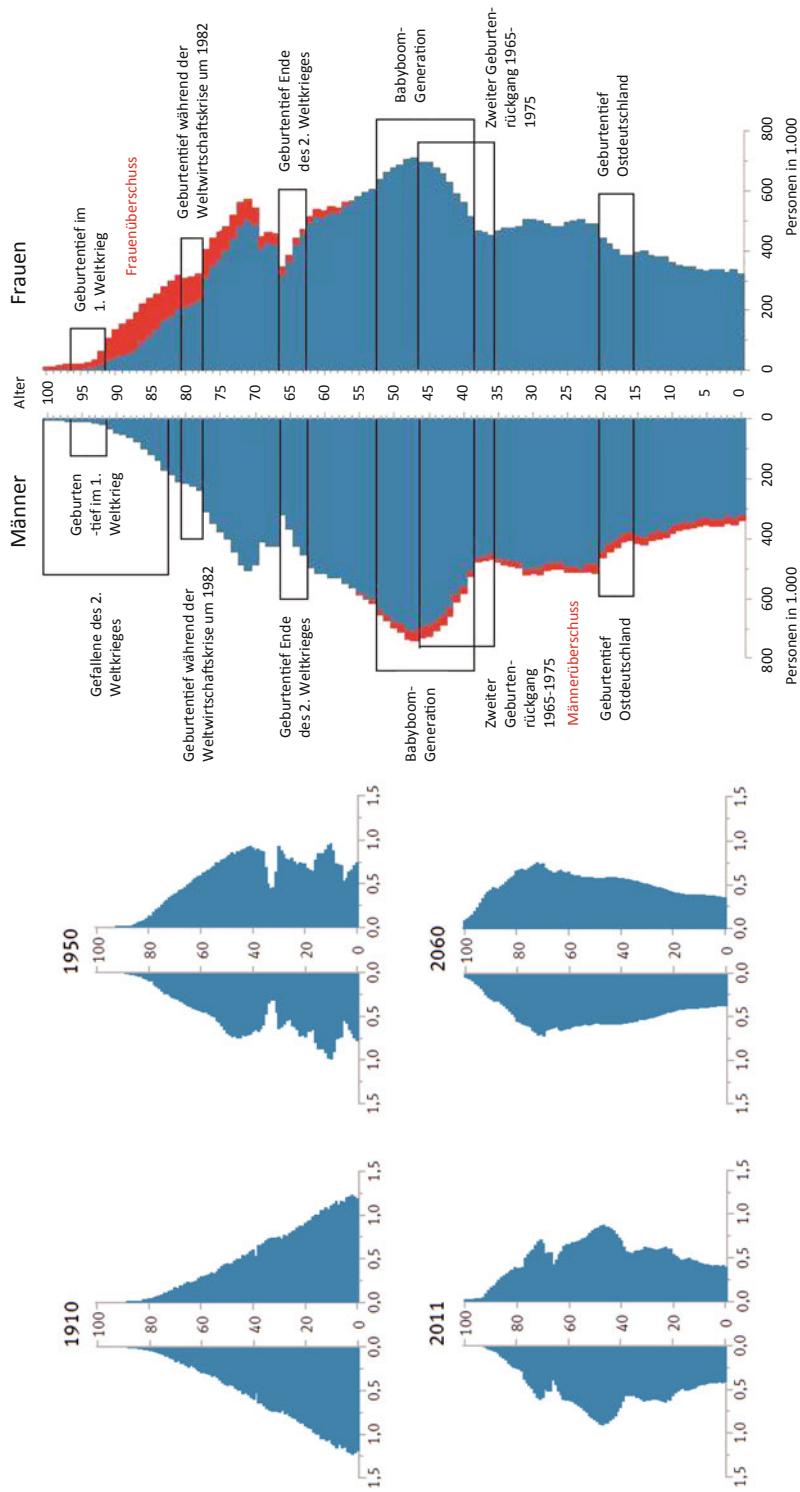
Als Werkzeug zur Analyse der Absatzchancen entwickelte Porter sein Konzept der Branchenstrukturanalyse. Die Erfüllung der Oberziele hängt hierbei von den fünf Triebkräften des Branchenwettbewerbs ab.

Diese Triebkräfte sind:

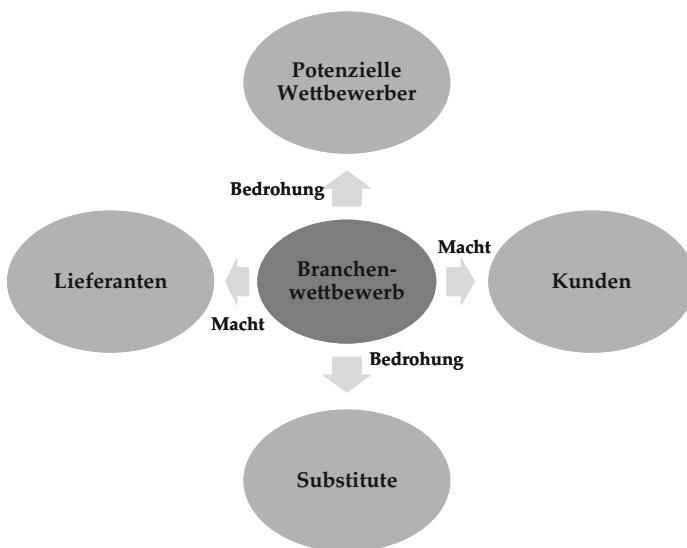
- bereits bestehende Wettbewerber der eigenen Branche, unter denen Rivalität herrscht,
- der drohende Markteintritt potentieller neue Konkurrenten,
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste,
- die Verhandlungsmacht der Abnehmer/Kunden.

Sie bilden die Five Forces nach Porters Modell (Abb. 7.3).

**Marktsegmentierung** Ein typisches Vorgehen bei der Analyse der Absatzchancen im Rahmen einer Situationsanalyse liegt in der Marktsegmentierung. Damit ist die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. sog. Segmente gemeint. Der



**Abb. 7.2** Schematische Darstellung des Altersaufbaus von 1910 bis 2060 und demographische Struktur in der Bundesrepublik Deutschland am 31.12.2011  
(Statistisches Bundesamt 2013)



**Abb. 7.3** Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter

Gesamtmarkt wird in Teilmärkte zerlegt, die durch bestimmte Merkmale wie z. B. Marktvolumen und Marktpotential gekennzeichnet sind. Unter **Marktvolumen** wird die gesamte Absatzmenge eines Produktes einer Branche verstanden, während das **Marktpotential** die Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Produkt darstellt. Die Aufnahmefähigkeit des Marktes (Gesamtheit der möglichen Absatzmenge) kann beispielsweise von der Anzahl der Nachfrager abhängen. Auf gesättigten Märkten ist das Marktpotential gleich dem Marktvolumen, wohingegen auf ungesättigten Märkten das Marktpotential größer ist als das Marktvolumen.

Ein klassisches Kriterium für die Marktsegmentierung ist die Demographie. Man spricht in diesem Fall von **demographischer bzw. sozio-demographischer Marktsegmentierung**. Kriterien im einzelnen sind z. B. Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße, Haushaltseinkommen und Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht. Abb. 7.2 lässt unmittelbar erkennen, dass z. B. die Anzahl von Kindern im Alter bis zu 10 Jahren kleiner geworden ist. Damit lässt sich voraussehen, dass im nächsten Jahrzehnt die Zahl der Jugendlichen zwischen 10 und 20 Jahren deutlich zurückgehen wird. Die Absatzchancen, die auf dieses Marktsegment zielen, werden insgesamt geringer.

Demographische Daten sind zwar einfach zu ermitteln, aber für die Vorhersage des Kaufverhaltens, sowie für die Ableitung von absatzpolitischen Maßnahmen, nur bedingt geeignet. Besser ist die Verwendung von Verhaltenskriterien, wie der Preissensibilität oder von psychographischen Kriterien. Die so genannte **psychographische Marktsegmentierung** fasst Gruppen aufgrund psychologischer Kriterien – z. B. Einstellungen, Lebensstilen oder Nutzenvorstellungen – zusammen und liefert besonders konkrete Hinweise für die Ausgestaltung der Marketing-Mix-Instrumente.

Zudem ist eine Segmentierung basierend auf geographischen Daten möglich. Bei der **geographischen Marktsegmentierung** charakterisiert man den Absatzmarkt aufgrund geographischer Merkmale. Sie lässt sich in makro- und mikrogeographische Segmentierung unterteilen.

Bei der makrogeographischen Segmentierung werden die Nachfrager verschiedener Kontinente, Länder, Bundesländer oder Städte unterschieden; Konsumenten in den USA können andere Bedürfnisse haben als Konsumenten in Frankreich.

Unter mikrogeographischer Segmentierung werden beispielsweise Stadtviertel o. ä. verstanden. Dieser Segmentierung liegt die Vermutung zugrunde, dass Personen mit ähnlichem sozialem Status, was sich auch durch die Wohnlage ausdrücken kann, ein ähnliches Kaufverhalten an den Tag legen.

Es kann auch aufgrund verhaltensbezogener Faktoren segmentiert werden. **Verhaltensbezogene Segmentierungskriterien** stellen Merkmale des beobachtbaren Kaufverhaltens dar, wie z. B. das Nutzungsverhalten von Medien, die Markentreue, der Kaufrhythmus, die Packungsgröße oder das Preisverhalten. Beim Preisverhalten wird etwa die Reaktion der Nachfrager auf Sonderangebote oder bestimmte Preisklassen beobachtet und beurteilt.

---

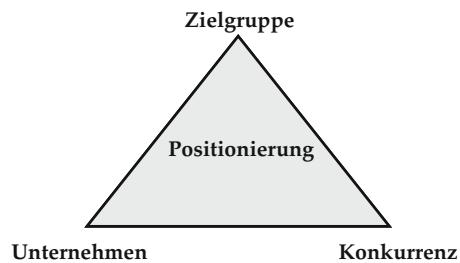
### 7.3 Positionierung und Formulierung von Absatzz Zielen

Auf der Grundlage von Marktchancen können konkrete Absatzziele und Marktbearbeitungskonzepte entwickelt werden. Nur wenn alle Maßnahmen inhaltlich konsistent sind, kann sich ein Unternehmen effektiv und effizient von der Konkurrenz abheben. Wichtig ist außerdem, dass die Positionierungseigenschaften die Besonderheiten des Angebots herausstellen, den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden entsprechen, für diese relevant sind, sich langfristig von der Konkurrenz abheben und eine nachhaltige Position aufbauen. Damit versucht das Unternehmen den eigenen Nutzen zu vermehren, indem es Abnehmer und Konkurrenten in seinem Sinn beeinflusst. Bei der Formulierung der Absatzziele stehen immer ein oder mehrere Unternehmensziele im Vordergrund. Bei der Definition der Unternehmensziele orientiert sich ein Unternehmen vor allem an:

- den eigenen Wünschen (Nutzenvorstellungen),
- den eigenen Möglichkeiten (Ressourcen) und
- den Umweltbedingungen.

Der Zielbildungsprozess in einem Unternehmen ist ein mehrstufiger Prozess. Ausgehend von den Unternehmenszielen werden die Absatzziele formuliert. Absatzziele können z. B. sein: Erhöhung des Marktanteils auf 5 % in den nächsten beiden Jahren, Umsatzsteigerung im nächsten Jahr um 7 %, Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Produkt X auf einen bestimmten Prozentsatz des Marktsegments. Gesättigte Märkte, austauschbare Produkte und starker Verdrängungswettbewerb erhöhen die Notwendigkeit, sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Das Erfordernis, die jeweilige Dienstleistung oder das eigene Produkt

**Abb. 7.4** Positionierungs-dreieck (in Anlehnung an Esch 2005a, b)



unverwechselbar in den Köpfen der Konsumenten zu verankern, steigt fortwährend. Diese Verankerung kann ein Unternehmen durch eine erfolgreiche Positionierung erreichen. Unter **Positionierung** wird die Abgrenzung von der Konkurrenz durch aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle der Außenwahrnehmung verstanden. Anvisiert werden klare, eigenständige und unverwechselbare Vorstellungen und Bilder in den Köpfen der Konsumenten zu der eigenen Dienstleistung oder zu dem eigenen Produkt. Daher ist bei der Entwicklung der Marketingstrategie auf die angestrebte Positionierung einer Marke zu achten (vgl. Abb. 7.4).

### 7.3.1 Ziele der Positionierung

Grundlegend für eine starke Markenpositionierung ist der Aufbau von Markenbekanntheit. Ziel ist die Thematisierung der Marke um diese den Konsumenten gedanklich präsent zu machen und damit bei der Kaufentscheidung berücksichtigt zu werden. Diesem Vorgang liegt der **Mere-Exposure-Effekt** zugrunde, der besagt, dass sich alleine durch häufiges Zusammentreffen mit einer Marke die Einstellung gegenüber dieser verbessert. Die **Aktualität** einer Marke geht über die bloße Bekanntheit hinaus. Eine Marke kann durchaus sehr bekannt sein und dennoch über eine geringe Aktualität verfügen (z. B. Pilsner Urquell). Um Aktualität zu besitzen, muss eine Marke mindestens eine aktive Markenbekanntheit erreichen. Eine **aktive Markenbekanntheit** ist vor allem dann von Bedeutung, wenn die Kaufentscheidung nicht am Point of Sale, sondern schon vorher getroffen wird. Dementsprechend kann eine **passive Markenbekanntheit** bei Gütern ausreichen, für die erst am Point of Sale die Entscheidung fällt.

Aaker unterscheidet in seiner Markenbekanntheitspyramide (Abb. 7.5) fünf verschiedene Bekanntheitsgrade. Auf der höchsten Stufe der Markenbekanntheit sind die dominierenden Marken eingeordnet, die meist die gesamte Produktkategorie prägen (z. B. Tempo-Taschentücher). Dominierende Marken können nur sehr schwer und meist nur mit einem großen finanziellen und zeitlichen Aufwand aufgebaut werden.

Die Aktualität gilt als eigenständiges strategisches Ziel, wenn die Medienwerbung für die Aktualität des Angebots sorgt und andere Kommunikationsmaßnahmen die informative und emotionale Positionierung übernehmen (langfristige Aufgabenteilung im

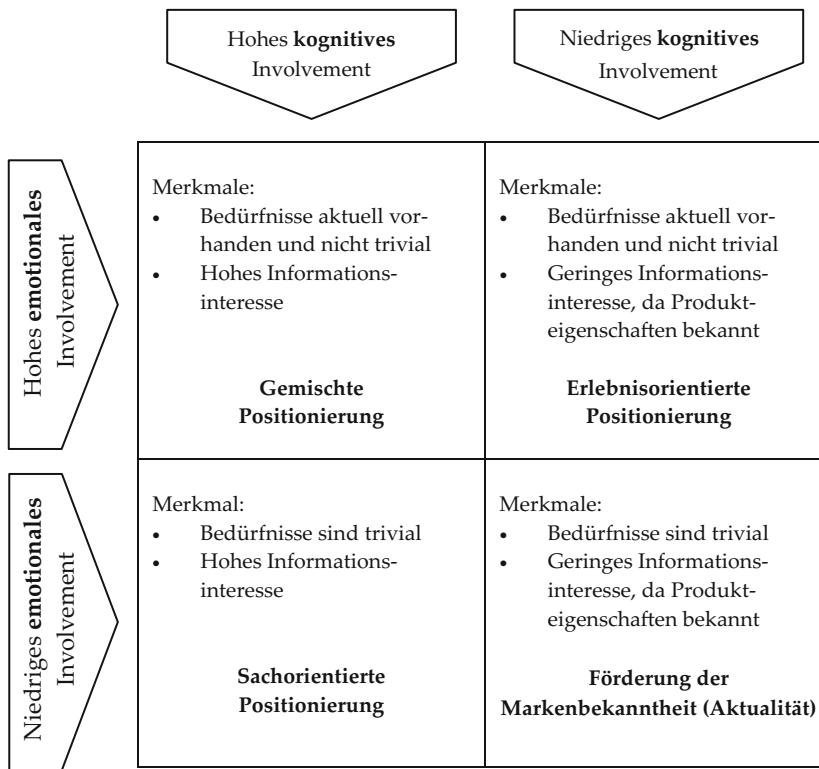
**Abb. 7.5** Markenbekanntheitspyramide nach Aaker



Marketing-Mix und Aktualität als notwendige Bedingung) oder wenn es sich um Produkte und Dienstleistungen mit sehr geringem Involvement handelt (Positionierung bei sehr geringem Involvement und Aktualität als hinreichende Bedingung).

Positionierungsziele können sich weiterhin auf sachorientierte sowie emotionale Produkteigenschaften beziehen. Dabei lassen sich drei grundlegende Formen, die **sachorientierte Positionierung**, **emotionale Positionierung** und die **gemischte Positionierung**, voneinander unterscheiden. Welche dieser Strategien empfehlenswert ist, hängt u. a. von dem Involvement der Konsumenten ab. Unter **Involvement** versteht man die Ich-Beteiligung und das Engagement, mit der sich der Konsument einem Angebot zuwendet. Man unterscheidet kognitives und emotionales Involvement. Hohes kognitives Involvement bedeutet eine aktive Informationsaufnahme mit hohem Verarbeitungsaufwand. Es kommt zu einer rationalen Entscheidung. Ist der Konsument hingegen emotional involviert, nimmt er ein Angebot an ohne tiefer gehend darüber nachzudenken. Kognitives Involvement entspricht also dem direkten Weg der Beeinflussung, während emotionales Involvement einem peripheren Weg entspricht. Die Entscheidung über einen Kauf hängt oft von persönlichen Werten, Einstellungen und Motiven ab. Im Folgenden wird auf die verschiedenen Ziele der Positionierung eingegangen, welche in Abb. 7.6 dargestellt sind.

**Hohes kognitives und geringes emotionales Involvement: sachorientierte Positionierung** Die sachorientierte Positionierung ist die traditionelle Form der Positionierung, mit der die Kunden von einem bestimmten Produkt überzeugt werden sollen. Unternehmen mit einer sachorientierten Beeinflussungsstrategie positionieren sich über die Eigenschaften des Angebots. Der Kunde erhält nähere Produktinformationen und wird so von der Notwendigkeit des Angebots überzeugt. Aufgrund aktueller Bedürfnisse ist keine emotionale Beeinflussung erforderlich. Der Kunde widmet sich dem Angebot automatisch



**Abb. 7.6** Ziele der Positionierung (in Anlehnung an Kroeber-Riel und Esch 2011)

mit dem entsprechenden Involvement. Ein Beispiel für sachorientierte Positionierung sind Lebensversicherungen.

Besonders bei Innovationen und innovativen Eigenschaften von Produkten besteht ein erhöhtes Informationsinteresse, welches nur durch eine sachorientierte Beeinflussung befriedigt werden kann. Bei dieser Form der Beeinflussung muss die zunehmende Informationsüberlastung berücksichtigt werden. Empfehlenswert sind Informationstechniken, die eine schnelle Aufnahme und Nutzung von Daten ermöglichen. Dazu gehört bspw. die Verwendung von Bildern, Zwischenüberschriften und Stichwörtern.

Mit zunehmender Entwicklung und Sättigung der Märkte verliert die sachorientierte Beeinflussung aufgrund hoher Austauschbarkeit der Produkte und ihrer Eigenschaften immer mehr an Bedeutung.

**Hohes emotionales und geringes kognitives Involvement: erlebnisbetonte Positionierung** Wenn das Informationsinteresse befriedigt und der Markt weitgehend gesättigt ist, stößt die sachorientierte Positionierung an ihre Grenzen. Dann ist eine emotionale Positionierung von Vorteil, die es schafft sinnliche und emotionale Konsumerlebnisse zu

vermitteln. Beispiele für die erlebnisbetonte Positionierung sind Alkohol, Zigaretten und Parfüm. Im Gegensatz zu den vorherigen Zielen tritt nun das Erlebnisprofil und nicht mehr das Sachprofil in den Mittelpunkt der Betrachtung. Mit Hilfe strategischer Bilder versuchen Unternehmen Erlebnisprofile in den Köpfen der Konsumenten aufzubauen.

Die Entwicklung eines Erlebnisprofils gliedert sich in vier Phasen:

1. Generieren von Erlebnissen
2. Aussondern ungeeigneter Erlebnisse
3. Systematische Überprüfung geeigneter Erlebnisse
4. Auswahl einer Erlebnislinie.

**Hohes emotionales und kognitives Involvement: gemischte Positionierung** Die gemischte Positionierung richtet sich nach dem klassischen Muster der Einstellungsbeeinflussung: Appelliere an ein Bedürfnis und informiere über die Eigenschaften des Angebots, die der Bedürfnisbefriedigung dienen. Beispiele für die gemischte Positionierung sind Autos (Freude + Sicherheit beim Fahren) oder auch Schokolade (Geschmack + Sorgfalt in der Herstellung).

Die emotionale Beeinflussung kann sich sowohl auf die Verstärkung der bisher von der Werbung angesprochenen Bedürfnisse beziehen als auch neue Bedürfnisse ansprechen. Es existieren zwei Alternativen für die Positionierung:

- Appelliere an die gleichen Bedürfnisse wie die Konkurrenz und setze einen anderen Schwerpunkt.
- Appelliere an andere Bedürfnisse als die Konkurrenz.

Bei der informativen Beeinflussung geht es darum, die Wahrnehmung des Angebots durch die Konsumenten zu verändern oder zu festigen. Auch hier werden zwei Alternativen unterschieden:

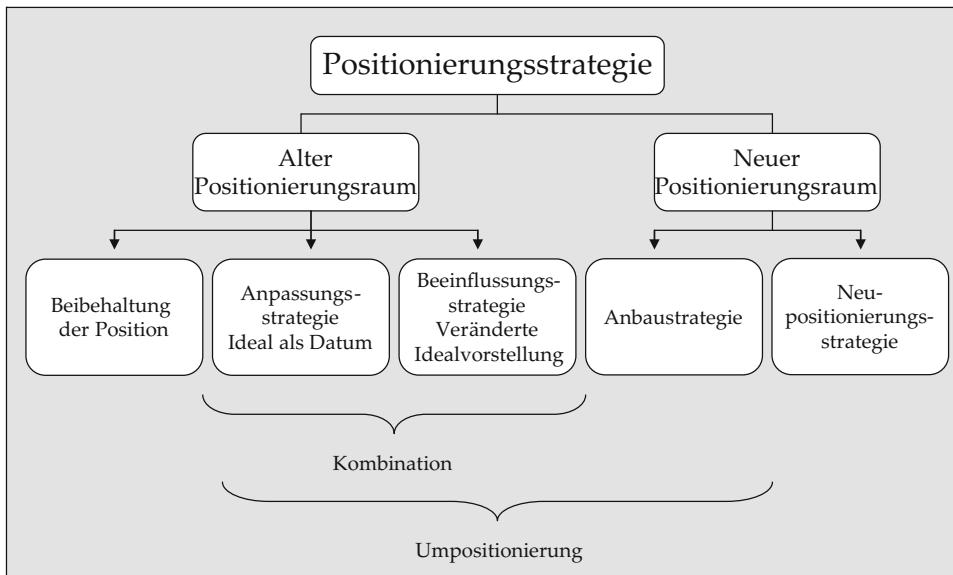
- Weise auf die gleichen Eigenschaften wie die Konkurrenz hin.
- Weise auf andere Eigenschaften als die Konkurrenz hin.

Bei der gemischten Positionierung ist es sehr wichtig, evtl. auftretende Wechselwirkungen zwischen emotionaler und informativer Beeinflussung zu berücksichtigen.

### 7.3.2 Strategien der Positionierung

Den Positionierungsstrategien liegt das Ziel zugrunde, den wahrgenommenen Abstand zwischen der Idealvorstellung einer Zielgruppe und der eigenen Marke zu verringern (vgl. Abb. 7.7).

Insgesamt werden drei Positionierungsstrategien unterschieden:

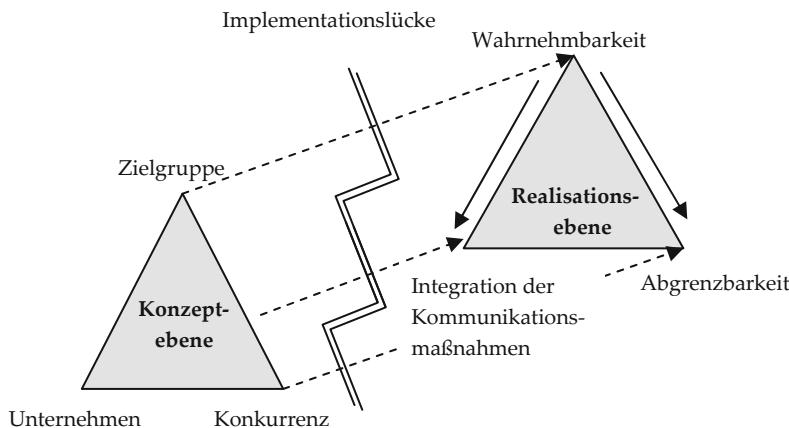


### Abb. 7.7 Alternative Positionierungsstrategien

1. Beibehaltung der Markenposition
  2. Umpositionierung der Marke
    - im alten Positionierungsraum (Anpassungs- und/oder Beeinflussungsstrategie)
    - im neuen Positionierungsraum (Anbaustrategie)
  3. Neupositionierung der Marke.

**Beibehaltung der Markenposition** Die Markenposition sollte beibehalten werden, wenn sie weitgehend den Idealvorstellungen der relevanten Zielgruppen entspricht und nicht bereits durch eine Konkurrenzmarke belegt ist. Die Beibehaltung der Markenposition ist keinesfalls als eine Stagnation der Marketing-Maßnahmen zu sehen. Damit sie erfolgreich verteidigt werden kann sind zeitliche Anpassungen erforderlich. Dabei ist allerdings auf die Wahrung der Identität der Marke zu achten.

**Umpositionierung der Marke** Ist die Markenposition zu weit von den Idealvorstellungen der relevanten Zielgruppen entfernt, bietet sich eine Umpositionierung der Marke an. Erfolgt die Umpositionierung im alten Positionierungsraum unterscheidet man zwischen Anpassungs- und Beeinflussungsstrategie. Entweder wird die Markenposition den Vorstellungen der Zielgruppen angepasst und das Ideal gilt als Datum („Wir stellen umweltfreundliche Autos her“) oder das Unternehmen versucht die eigene Markenposition beizubehalten und die Idealvorstellungen der Zielgruppen an die eigene Position anzugeleichen („Umweltfreundliche Autos sind besser“). Zudem besteht die Möglichkeit einer Umpositionierung in einem neuen Positionierungsraum. Hier spricht man von einer Anbau-



**Abb. 7.8** Positionierungsdreiecke (in Anlehnung an Esch 2005a, b)

strategie, die zur Anwendung kommt, wenn eine Anpassung zu einer „Me-Too-Strategie“ führen würde, da die Idealposition bereits belegt ist oder wenn eine Beeinflussung der Zielgruppe zu kostenintensiv wäre.

Der Kern der Positionierung bleibt in allen Fällen erhalten und wird höchstens um neue Eigenschaften ergänzt.

**Neupositionierung der Marke** Stimmen die Eigenschaften der eigenen Markenposition keineswegs mit den Idealvorstellungen der Zielgruppe überein, empfiehlt sich eine Neupositionierung der Marke. Um für die Zielgruppe relevant zu werden, müssen die Eigenschaften der Marke verändert bzw. vollständig erneuert werden. Hier ist ein neuer Positionierungsraum erforderlich. Diese Strategie ist aufgrund der Kosten und der Zerstörung des bisherigen Markenwertes nur als letzte Alternative zu wählen, wenn alle anderen Strategien versagen.

### 7.3.3 Umsetzung der Positionierung

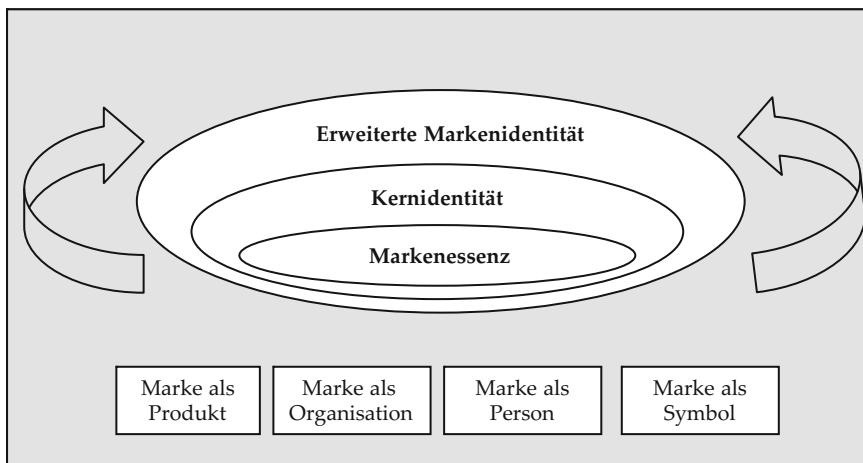
Bei der Umsetzung der Positionierung unterscheidet man die Konzept- und die Realisationsebene. Beide Ebenen stehen in Interaktion miteinander und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Es ist notwendig, beide Ebenen aufeinander abzustimmen. Werden die Barrieren zwischen den Ebenen nicht berücksichtigt, kann eine sogenannte Implementationslücke auftreten (Abb. 7.8).

Um eine Implementationslücke zu vermeiden, müssen mehrere Anforderungen erfüllt werden:

- 1. Wahrnehmung der Kunden beachten** Es ist wichtig, dass eine kombinierte Top-Down- und Bottom-Up-Betrachtung zwischen Entwicklung und Umsetzung der Positionierung stattfindet. Im Mittelpunkt der Betrachtung sollte immer der Kunde stehen, da seine subjektive Wahrnehmung über den Erfolg der Markenpositionierung entscheidet. Nur wenn die Kunden die Marke wahrnehmen und die beabsichtigten Assoziationen zur Marke aufbauen, kann eine Positionierung erfolgreich sein.
- 2. Abgrenzbarkeit durch eigenständigen Auftritt** Austauschbare Werbung führt zu starken Beeinträchtigungen und sollte deshalb vermieden werden. Es gibt zwei Formen der austauschbaren Werbung, der stereotype Auftritt und die Austauschbarkeit mit der Konkurrenz. Durch einen stereotypen Auftritt lässt sich die Werbung nur sehr schwer einer bestimmten Marke zuordnen. Die Familie wird bspw. sehr oft als Werbebild verwendet und erfordert deshalb eine zusätzliche Abgrenzung von der Konkurrenz. Die Austauschbarkeit mit der Konkurrenz geht über den stereotypen Auftritt hinaus, da austauschbare Werbung zu einer Steigerung der Markenbekanntheit der Konkurrenz führen kann. Man investiert nicht in die eigene Marke, sondern in die der Konkurrenz.
- 3. Kontinuität bei der Durchsetzung der Markenpositionierung** Jeder Kundenkontakt trägt zur Einstellung gegenüber der Marke bei. Eine kontinuierliche Umsetzung der Positionierung und somit die durchgängige Umsetzung *eines* Kommunikationskonzeptes zur Optimierung der Kontaktwirkungen ist unabdingbar. Dazu benötigt das Unternehmen eine integrierte Kommunikation. Darunter versteht man die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation, um durch Kommunikation erzeugte Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Ständige Kampagnenwechsel, unterschiedliche Bilder und sprachliche Informationen verhindern den Aufbau klarer innerer Bilder und erschweren eine erfolgreiche Positionierung.
- 4. Gestaltung einer Marke** Nach den bisher erläuterten theoretischen Grundlagen stellt sich nun die Frage nach der Gestaltung einer Marke, die erfolgreich am Markt agieren kann. Dabei ist es wichtig, die Perspektive der Kunden zu berücksichtigen. Warum werden manche Marken bevorzugt?

Marken dienen vorrangig der Identifikation und Differenzierung von Produkten. Erfolgreiche Marken haben bei ihren Kunden Vertrauen aufgebaut. Bei der stetig steigenden Zahl von Produkten und Produktvarianten ist dies ein nicht unerheblicher Faktor, denn oftmals stehen Kunden einem fast unüberschaubaren Angebot gegenüber. Bei jedem Kauf alle Angebote gegeneinander abwägen zu müssen wäre zu zeitaufwändig. Daher greifen die Konsumenten auf ein verkürztes Entscheidungsverhalten zurück und beziehen generell nur die Angebote in ihre Entscheidung mit ein, die ihnen bekannt und sympathisch sind. Haben sie z. B. mit einer Waschmittelmarke gute Erfahrungen gemacht und Vertrauen zur Marke aufgebaut, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie auf diese Marke zurückgreifen werden.

Zunächst müssen aber die Vorteile der Marke so aufgezeigt werden, dass die Kunden diese auch entsprechend wahrnehmen. Dabei ist für den Produktmanager entscheidend, dass Kunden *keine Produkteigenschaften* kaufen (z. B. Waschmittel schäumt stark), sondern auf der Suche nach *Produktnutzen* sind (z. B. Flecken werden gut entfernt). Es reicht nicht



**Abb. 7.9** Identitätsansatz nach Aaker

aus, lediglich die Eigenschaft darzustellen. Vor allem der (Zusatz-)Nutzen, der durch diese Eigenschaft erreicht wird, muss deutlich werden.

### 7.3.4 Werkzeuge der Positionierung

Es gibt unterschiedliche Ansätze zum Aufbau einer starken Marke. Zu den bekanntesten Werkzeugen der Positionierung zählen der Identitätsansatz nach Aaker, das **Markensteuerrad** nach Esch und der Markendiamant nach McKinsey.

Beim **Identitätsansatz nach Aaker** (Abb. 7.9) setzt sich die Markenidentität aus der **Markenessenz**, der **Kernidentität** und der **erweiterten Markenidentität** zusammen. Die Kernidentität hat hierbei eine längere Gültigkeit als die erweiterte Markenidentität. Im **Kern der Identitätskreise**, also in der Markenessenz, befinden sich die wichtigsten charakteristischen Merkmale. Ganz **außen** finden sich hingegen Merkmale, die am ehesten variabel sind. Die Marke wird in verschiedenen **Rollen** gesehen:

- Als **Produkt**: Es werden der Produktanwendungsbereich, die Produkteigenschaften, die Qualität, die Nutzungsmöglichkeiten, die Verwender und die Herkunft betrachtet.
- Als **Organisation**: Vor allem gilt dies für große Unternehmen, die selbst als Marke auftreten. Diese Unternehmen können national oder international ausgerichtet sein. Die Eigenschaften der Organisation (z. B. innovativ oder vertrauenswürdig) gehen auf die Marke über.
- Als **Person**: Hier werden der Marke verschiedene Persönlichkeitsmerkmale (bspw. natürlich, echt, liebenvoll etc.) zugeordnet. Hierbei steht die persönliche Beziehung zwischen der Marke und dem Konsumenten im Zentrum.

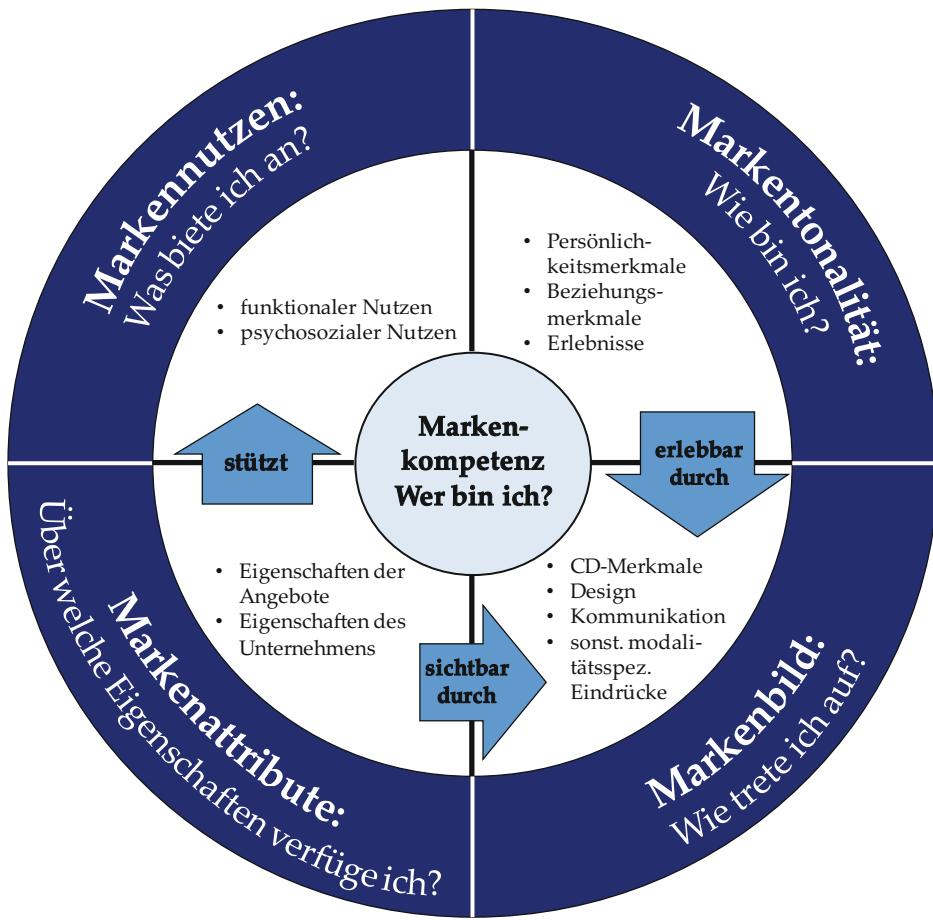


Abb. 7.10 Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch (2008, S. 102)

- Als **Symbol**: Es existieren bildliche Elemente wie z. B. das Nike-Zeichen, Markeninhalte wie der Marlboro-Cowboy oder ein Markenerbe wie z. B. bei Mercedes-Benz als erstem Automobilbauer Deutschlands.

In der Regel resultieren aus diesen vier Zugängen die **Identitätskreise** für eine **Marke**. Als Kritik können bei diesem Ansatz die Überschneidungen zwischen den einzelnen Identitätsdimensionen angemerkt werden.

Esch (2008) beschreibt die Bildung der „Markenkompetenz“ in Form des **Markensteuerrades** (Abb. 7.10). In der Mitte des Markensteuerrads steht die Kernfrage für jede Marke: Wer bin ich? Die **Markenkompetenz** ist essentiell für alle weiteren Überlegungen im Rahmen des Marketings. Es handelt sich hier um die zentralen Eigenschaften, die eine Marke ausmachen. Diese können sich z. B. auf die Markengeschichte und die Verweildauer der Marke im Markt beziehen, auf deren Herkunft, deren Marktstellung (z. B. Marktführer

vs. neuer Marktteilnehmer) oder auch auf spezielle Markeneigenschaften, die evtl. durch spezielle Produktionsvorgänge entstehen.

Die **Markentonality** beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Marke, also der Frage: Wie bin ich? Um diese zu ermitteln bieten sich insbesondere drei Zugänge an: Ermittlung der Markenpersönlichkeit, von Beziehungsmerkmalen oder von Erlebnissen mit der Marke.

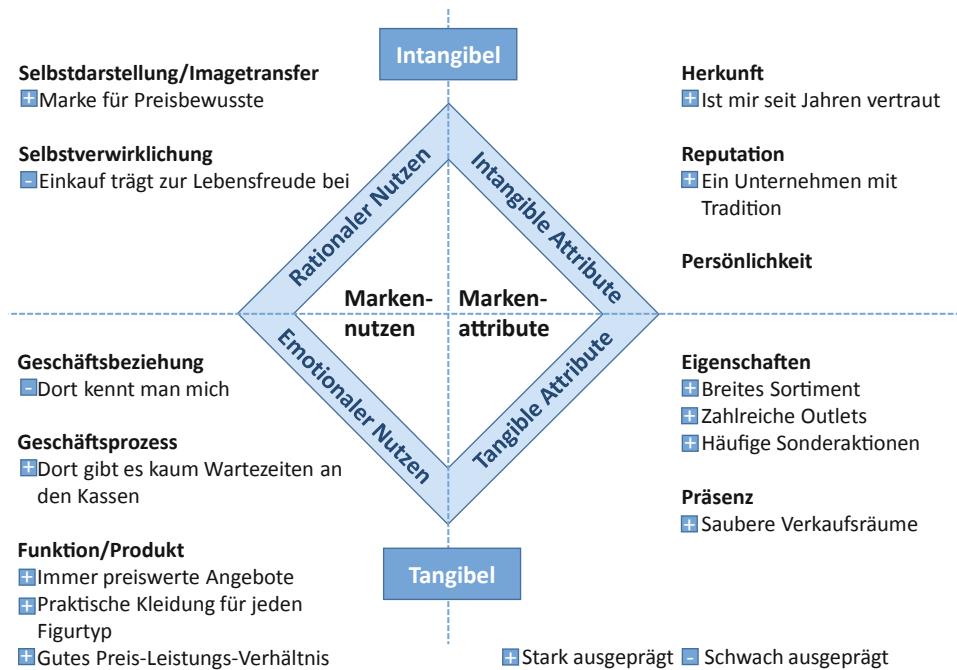
Bei den Überlegungen zum **Markenbild** handelt es sich um die Frage: Wie trete ich auf? Das Design der Marke ist dabei ein zentraler Punkt. Es wird durch Einsatz eigenständiger Farb- und Formcodes, welche zusammen das Corporate Design darstellen, gebildet. Das Corporate Design soll durch bestimmte Merkmale eine Zuordnung der Marke zum Unternehmen ermöglichen, es zeigt die visuelle Identität des Unternehmens. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten liegen auf der inhaltlichen Ebene, wie z. B. der Wahl von Schlüsselbildern, welche die zentralen Eigenschaften einer Marke verkörpern (z. B. „Der Fels in der Brandung“, der für Schutz und Zuverlässigkeit steht). Selbst die Art der Kommunikation in der Werbung nimmt Einfluss auf das Markenbild. Es ist darauf zu achten, dass der Gesamteindruck des Auftretens einer Marke stimmig ist.

Die **Markenattribute** beschreiben die Eigenschaften des Produkts und des Angebots. In diese Kategorie fallen bekannte Eigenschaften des Unternehmens, die mit dem Produkt assoziiert werden. Über die Markenattribute wird der Nutzen des Produktes erschlossen.

Dieser **Markennutzen** wird subjektiv von den Konsumenten wahrgenommen. Es ist wichtig bei der Werbung nicht nur die Eigenschaften eines Produktes in den Vordergrund zu stellen, sondern zu zeigen, welchen Nutzen das Produkt dem Kunden bietet. Man unterscheidet zwischen funktionalem und psychosozialem Nutzen. Der funktionale Nutzen liegt in der Funktion des Produktes begründet, während der psychosoziale Nutzen sich auf das Verhalten und die Erlebnisse eines Menschen während der Interaktion mit anderen bezieht. Ein typisches Beispiel ist der Kauf von Kleidung, die vor allem unter Jugendlichen häufig eine Gruppenzugehörigkeit signalisiert.

Der von McKinsey entwickelte **Markendiamant** dient als „Ansatz zur Steuerung von Marken“ (Abb. 7.11). Alle mit einer Marke verbundenen Assoziationen werden in vier Kategorien eingeordnet. Das Markenimage entsteht aus tangiblen und intangiblen Markenattributen sowie dem rationalen und emotionalen Markennutzen. Die **tangiblen Markenattribute** umfassen die konkreten Eigenschaften einer Marke und ihre Präsenz (bspw. am Point of Sale). Auf das Beispiel einer Einzelhandelsmarke in Abb. 7.11 angewandt, können z. B. ein breites Sortiment und saubere Verkaufsräume genannt werden. Als **intangible Attribute einer Marke** lassen sich ihre Herkunft, ihre Reputation und ihre Persönlichkeit aufzählen, wieder auf das Beispiel der Einzelhandelsmarke zurückkommend, gehören hierzu die Tradition des Unternehmens und ihre Persönlichkeitscharakteristika, wie z. B. Ehrlichkeit oder Verlässlichkeit.

Die Geschäftsbeziehung, der Geschäftsprozess und die Funktion der Marke bzw. des Produkts bilden den **rationalen Markennutzen**. Auf das Beispiel angewandt, können geringe Wartezeiten an den Kassen und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis genannt werden. Schließlich entfallen auf den **emotionalen Markennutzen**, in anderen Zusammenhängen auch psychosozialer oder emotionaler Zusatz-/Nutzen genannt, menschliche Bedürfnisse,



**Abb. 7.11** McKinsey-Markendiamant am Beispiel einer Einzelhandelsmarke. (Quelle: McKinsey & Company)

wie Selbstverwirklichung und die Selbstdarstellung des Konsumenten durch die Marke bzw. der Imagetransfer von der Marke auf den Konsumenten. Bezogen auf die Einzelhandelsmarke aus dem Beispiel könnte man diese als „Marke für Preisbewusste“ bezeichnen.

Fehlt einer Marke eine ausgeprägte (Marken-)Persönlichkeit, können sich Konsumenten nicht mit ihr identifizieren, es entsteht keine emotionale Bindung zur Marke. Bei diesem Ansatz steht eine „wertorientierte Markenführung“ im Vordergrund.

## 7.4 Absatzwirtschaftliche Maßnahmen und Marketing-Mix

Damit ein Unternehmen seine Leistungen – die Produkte und Dienstleistungen – auf einem Markt absetzen kann, muss es eine Vielzahl von Maßnahmen ergreifen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung ist die Abstimmung aller Marketing-Mix-Maßnahmen auf die angestrebte Positionierung. Diese Maßnahmen werden unterschiedlich, aber ähnlich systematisiert und als absatzwirtschaftliche, absatzpolitische Instrumente



**Abb. 7.12** Komponenten des Marketings (in Anlehnung an Meffert 2000)

oder Marketing-Instrumente bezeichnet. Bei der Abstimmung der Einzelmaßnahmen wird meist vom so genannten Marketing-Mix gesprochen.

Man unterscheidet i. d. R. folgende Maßnahmenbereiche, die hier als Komponenten des Marketing-Mix vorgestellt werden: Produkt-Mix, Preis- bzw. Kontrahierungs-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix. Diese Teilgebiete werden auch als Sub-Mixe bezeichnet. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass es sich um Teile des sog. Marketing-Mix handelt und eine Abstimmung auch innerhalb dieser Teilbereiche geboten ist. Abb. 7.12 stellt diese Komponenten im Überblick dar.

Der hier vorgestellte Marketing-Mix besteht aus den Komponenten Produkt-Mix, Preis-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix.

#### 7.4.1 Produkt-Mix

Der Absatz wird von der Produktgestaltung ganz entscheidend mitbestimmt. Diese umfasst sowohl die äußere Aufmachung (z. B. Formgebung, Farbe und Verpackung), als

auch die Ausstattung des Produkts mit bestimmten Eigenschaften, welche die Qualität und Verwendbarkeit beeinflussen.

Das Unternehmen muss ständig bemüht sein, mit seiner Produktgestaltung den Wünschen und Vorstellungen der Konsumenten zu entsprechen. Dies wird besonders deutlich bei Artikeln, die stark der Mode oder dem technischen Fortschritt unterliegen. Die Verpackungsgestaltung und die Namensgebung (Markenzeichen) sollen das eigene Produkt von denen der Konkurrenz positiv abheben.

Darüber hinaus ist auch die Sortimentsgestaltung von Bedeutung. Die Verkäuflichkeit eines Produkts richtet sich u. a. danach, in welchem Waren sortiment es angeboten wird. Dabei taucht das Problem auf, wie weit die Produktdifferenzierung, d. h. die Variationsbreite einer Produktart, gehen soll. Es gilt i. d. R immer noch: Je weniger Produktvarianten erzeugt werden, d. h. je geringer die Produktdifferenzierung ist, desto mehr kann das Unternehmen die kostensenkenden Vorteile der Massenfertigung (steigende Skalenerträge, „Economies of Scale“) nutzen und das Gut entsprechend preiswert anbieten. Mit steigender Produktdifferenzierung (z. B. viele Varianten eines bestimmten Autotyps) werden die Vorteile der Massenfertigung geringer. Dafür kommt das Unternehmen aber dem Wunsch des Verbrauchers entgegen, zwischen vielen Produktvariationen wählen zu können. Diese Möglichkeit wird jedoch meist durch höhere Preise erkauft. Bei der Produktdifferenzierung ist auch stets zu beachten, dass Konsumenten nur über beschränkte kognitive Kapazitäten verfügen und meist von Informationen überflutet werden. Eine zu extensive oder zu wenig abgrenzende Produktdifferenzierung läuft daher Gefahr die „Customer Confusion“ zu erhöhen, was die Kaufbereitschaft negativ beeinflussen kann.

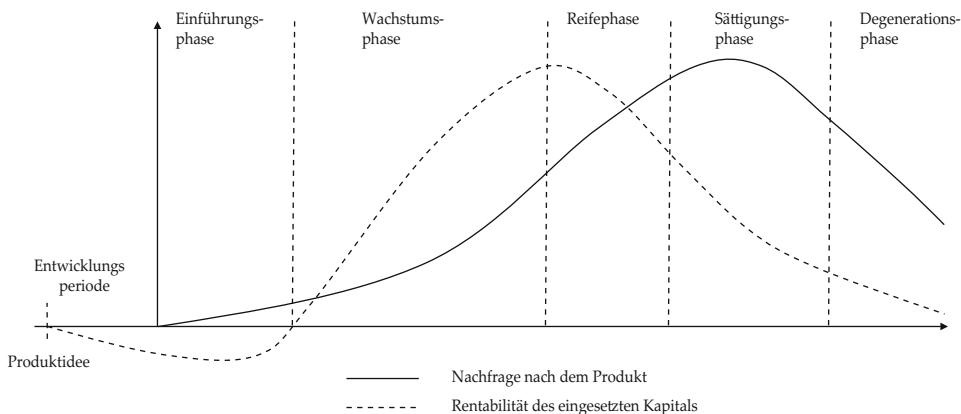
Qualität und Verwendbarkeit des Produkts können durch Garantieleistungen und das Anbieten eines Kundendienstes erweitert oder verbessert werden. Besonders bei technisch komplizierten und hochwertigen Produkten wird der Absatz durch Garantiezusagen hinsichtlich Haltbarkeit, Funktionsfähigkeit und dergleichen beeinflusst.

Der Produkt-Mix umfasst somit alle Aspekte der Produktinnovation und der Produktqualität sowie das Sortiment und den Kundendienst.

**Der Produktlebenszyklus** Eine der zentralen Fragen der Produktpolitik ist die Frage nach Form und Zeitpunkt von Programmänderungen. Bei der Beantwortung dieser Frage wird vielfach auf das Modell des Lebenszyklus von Produkten Bezug genommen. Dieses Modell geht davon aus, dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer haben und während ihres Lebens bestimmte Phasen durchlaufen.

Abbildung 7.13 stellt ein einfaches Modell des Produktlebenszyklus dar. Es enthält folgende Phasen:

1. **Entwicklungsperiode** (von der Produktidee bis zur Markteinführung),
2. **Markteinführung**
3. **Marktperiode** mit den Teilphasen
  - a. Wachstum
  - b. Reife



**Abb. 7.13** Lebenszyklus eines Produkts

- c. Sättigung
- d. Degeneration und Absterben des Produkts.

Das Modell des Produktlebenszyklus ist nur beschreibender Natur und keineswegs durchgängig bei allen Produkten in der oben skizzierten Phasenfolge zu beobachten. Zusammen mit der aufmerksamen Analyse der Absatzentwicklung der Produkte kann es aber dazu beitragen, dass die Unternehmungen die langfristigen Voraussetzungen für Erfolge nicht aus den Augen verlieren. Das Modell des Produktlebenszyklus lenkt die Aufmerksamkeit auf die bisherige und die mögliche weitere Marktentwicklung eines Produktes.

### 7.4.2 Preis-Mix

Zum Preis-Mix gehören alle vertraglichen Vereinbarungen über Preise, Rabatte, Zahlungsbedingungen und eine evtl. Kreditgewährung. Gelegentlich wird synonym vom Kontrahierungs-Mix gesprochen, weil hier die wesentlichen Fragen der Kontrakt- bzw. Vertragsgestaltung angesprochen werden. Für die Festlegung der Preisforderung sind zwei Gesichtspunkte von ausschlaggebender Bedeutung: der Markt und die eigene Kalkulation.

Auf einem voll funktionsfähigen Markt gibt es eine sehr große Zahl von Anbietern und Nachfragern. Es bildet sich – unter Idealbedingungen – ein einheitlicher Marktpreis. In diesem Fall gibt die Kalkulation Auskunft darüber, ob die Unternehmung ihre Produkte zum Marktpreis zumindest kostendeckend herstellen kann bzw. ob mit einem Gewinn oder Verlust zu rechnen wäre.

Aus vielerlei Gründen ist die oben unterstellte Idealsituation eines Marktes oft nicht gegeben: Es gibt nur wenige Anbieter oder Nachfrager; die Marktteilnehmer sind nicht oder nur zum Teil über die Preise, die angebotenen Produkte usw. informiert; neue Produkte werden entwickelt, für die es wenige Vergleichsmaßstäbe gibt. In derartigen Situationen ist

die Kostenrechnung der Ausgangspunkt für die Ermittlung eigener Preisforderungen. Im Extremfall hat die Unternehmung als Anbieter die Möglichkeit, den Preis selbständig nur mit Blick auf die möglichen Käufer festzulegen.

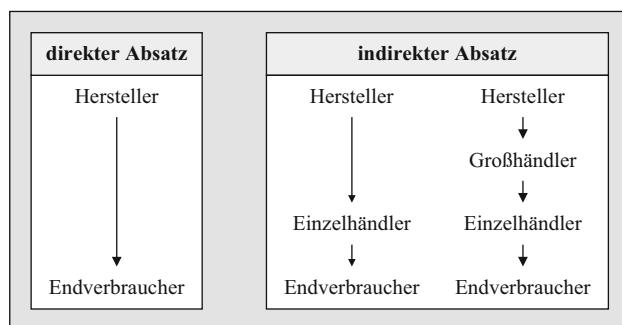
Am ehesten wird man davon ausgehen können, dass ein Preiswettbewerb überall dort gesichert ist, wo zahlreiche Anbieter miteinander konkurrieren wie z. B. im Einzelhandel, im Gastgewerbe, in manchen Zweigen der Verbrauchsgüterindustrie und des Handwerks. Allerdings neigen auch die Angehörigen dieser Wirtschaftszweige vielfach dazu, dem Preiswettbewerb auszuweichen und andere absatzwirtschaftliche Instrumente einzusetzen, durch die sie sich Vorteile gegenüber den Konkurrenten zu verschaffen suchen. Viele Einzelhändler bieten bspw. eher eine große Anzahl von Produkten oder Dienstleistungen an, setzen also das Instrument Produkt- und Sortimentspolitik ein.

Es gibt jedoch auch zahlreiche Beispiele, in denen Wettbewerb überwiegend über die Preise ausgetragen wird. Typische Beispiele sind etwa die Discountermärkte, die eine außerordentlich aggressive Preispolitik betreiben, um den jeweils eigenen Marktanteil zu erhöhen. Die folgenden Beispiele sollen die Vielfalt preispolitischer Maßnahmen verdeutlichen.

- **Einführungspreise:** Niedrige Einführungspreise sind nur vorübergehender Natur. Sie werden häufig für Erzeugnisse, die erst auf dem Markt eingeführt werden, verwendet.
- **Sonderveranstaltungen:** Hierzu gehören Aktionen zur Lagerräumung bei Umbauten oder Jubiläen.
- **Sonderangebote:** Sonderangebote werden besonders häufig im Lebensmitteleinzelhandel an ausgewählten Tagen der Woche gewährt. Häufig sind die Warenmengen, die für diese Maßnahmen zur Verfügung stehen, beschränkt.
- **Rabatte:** Belohnungen in Form von Preisnachlässen für das Einhalten bestimmter Konditionen. Beispielsweise werden Skonti gewährt, wenn ein gewisses Zeitfenster bei der Bezahlung eingehalten wird. Mengenrabatte belohnen die Abnahme großer Mengen, Zeitrabatte die Bestellung zu einem bestimmten Zeitpunkt.
- **Zahlungsbedingungen:** können für den Kunden attraktiv gestaltet werden oder nicht. Damit gemeint sind sowohl die Wege der Zahlung (Bar, Scheck, Optionsschein, Lastschrift, etc.) als auch die Forderung nach dem vollen oder einem Teilbetrag, also einer Anzahlung. Ziel ist es, den Absatz der Produkte durch gezielte Preisgestaltung zu fördern.

#### **7.4.3 Distributions-Mix**

Die Thematik des Distributions-Mix wird auch unter der Bezeichnung „Absatzmethoden“ dargestellt. Dabei wird zwischen Vertriebssystem, Absatzform und Absatzweg unterschieden.

**Abb. 7.14** Absatzwege

**Vertriebssystem** Der Vertrieb kann zentral oder dezentral aufgebaut werden. Eine Unternehmung kann z. B. eine zentrale Vertriebsorganisation aufbauen oder eine größere Zahl von Verkaufsniederlassungen (Filialen) errichten. Die Vertriebssysteme können entweder sehr eng an den Betrieb gebunden sein (werkseigene Vertriebssysteme) oder aber weitgehend selbstständig arbeiten. Letzteres ist dann der Fall, wenn rechtlich selbständige Vertriebsgesellschaften als Tochterunternehmen gegründet werden.

**Absatzform** Bei der Entscheidung über die Absatzform wird danach gefragt, ob sich das Unternehmen eigener oder fremder Verkaufsorgane bedient. Im ersten Fall sind eigene Angestellte z. B. als Verkäufer in einem Ladengeschäft oder als Reisende tätig. Bei Großanlagen führen häufig auch leitende Angestellte bzw. Angehörige der Unternehmensleitung den Verkauf durch. Im zweiten Fall werden fremde Institutionen eingeschaltet, um Kontakte zu den Kunden herzustellen. In Frage kommen insbesondere Handelsvertreter, Makler und Kommissionäre.

**Absatzweg** Unabhängig von Vertriebssystem und Absatzform muss das Unternehmen einen bestimmten Absatzweg wählen. Dabei ist zwischen direktem und indirektem Absatzweg zu unterscheiden (vgl. Abb. 7.14). Beim direkten Absatzweg verkauft der Produzent unmittelbar an den Verbraucher. Dies ist z. B. der Fall, wenn eine Elektrogerätefabrik ihre Produkte unmittelbar an den Endverbraucher abgibt und entspricht einem Null-Stufen-Kanal. Beim indirekten Absatzweg sind Groß- und Einzelhandel, oder auch nur Einzelhandel, zwischen Hersteller und Endverbraucher eingeschaltet. Man spricht in einem solchen Fall von einem mehrstufigen Absatzkanal, je nach Anzahl der Zwischenhändler.

Die **physische Distribution** hängt zwar mit der Wahl der Absatzwege zusammen, bezieht sich aber auf die Wahl der Transportwege, der Transportmittel, die Einrichtung von Umschlag- und Auslieferungslagern im Rahmen des logistischen Systems sowie auf das Konzept der Lagerhaltung von Fertigprodukten. Der Distributions-Mix umfasst die Absatzkanäle (Vertriebssystem, Absatzform, Absatzweg) und die physische Distribution bzw. die Absatz oder Marketing-Logistik, also den Weg des Endprodukts zum Käufer.

#### 7.4.4 Kommunikations-Mix

Der Kommunikations-Mix umfasst alle Informationsbeziehungen eines Unternehmens, die auf Beeinflussung der jeweils relevanten Umwelt gerichtet sind. Dazu gehören neben den tatsächlichen und potentiellen Käufern vor allem Werbung und Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit, aber auch persönliche Verkaufskontakte, Maßnahmen der Verkaufsförderung (Sales Promotion) und – in zunehmendem Maße – Verkäuferschulungen.

**Werbung** Zur Werbung gehören alle Maßnahmen, die gezielt eingesetzt werden, um das Kaufverhalten der Nachfrager in einer ganz bestimmten Richtung zu beeinflussen. Dabei verfolgt die Werbung folgende Ziele:

- Sie will Bedürfnisse der Verbraucher ansprechen,
- sie will auf das Angebot des Werbetreibenden aufmerksam machen,
- sie will zum Kauf veranlassen.

Diese Ziele entsprechen dem **AIDA**-Konzept: Werbung soll die Aufmerksamkeit (**Attention**) des Anzusprechenden herstellen, sein Interesse (**Interest**) wecken, ein Bedürfnis (**Desire**) erzeugen und ihn schließlich zum Kauf (**Action**) anregen. Um diese Ziele zu erreichen, werden Werbemittel eingesetzt. Dazu gehören in erster Linie: Anzeigen, Plakate, Prospekte, Werbebriefe, Fernseh- und Hörfunk-Spots, Online-Banner bzw. Pop-Ups. Die Werbemittel müssen mittels Werbestreuung an die in Frage kommenden Käufer herangetragen werden. Dies geschieht über sogenannte Werbeträger, wie z. B. Zeitungen, Zeitschriften, Plakatsäulen, Post, Rundfunk, Fernsehen und Internet. Einen Eindruck vom Gewicht der verschiedenen Werbeträger vermittelt Tab. 7.1 in der die Einnahmen der Werbeträger in der Bundesrepublik Deutschland für die Jahre 2008 und 2009 erfasst sind. Für das Jahr 2009 wurden diese Einnahmen auf rund 18,3 Mio. €, die gesamten Werbeinvestitionen (Honorare, Werbemittelproduktion, Medien usw.) geschätzt (*Quelle: Werbung in Deutschland 2010*).

Nach dem Personenkreis, an den sich die Werbung richtet, wird zwischen individueller Werbung und Massenwerbung unterschieden. Individuelle Werbung richtet sich an bestimmte Unternehmungen oder Personen. Dieser Fall liegt z. B. bei Vertreterbesuchen vor. Massenwerbung wendet sich an die Allgemeinheit. Sie erfolgt vornehmlich über Plakate, Anzeigen, Fernseh- oder Hörfunk-Spots.

Im Regelfall ist es sehr aufwendig den Erfolg von Werbeaktionen zu messen. Dennoch gibt es einige Kriterien, die zur Beurteilung herangezogen werden können:

- Wirksamkeit: Wird das Werbeziel erreicht? Wird z. B. die Aufmerksamkeit der Kunden geweckt? Werden die gewünschten Inhalte vermittelt? Prägt sich der Werbeinhalt im Gedächtnis der Verbraucher ein? Werden Wünsche bzw. Motive möglicher Käufer angesprochen?
- Gesetzliche und sonstige Normen : Entspricht die Werbung den Tatsachen?

**Tab. 7.1** Nettoeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland (Werbung in Deutschland 2012)

Werbeträger	Einnahmen in Mio. € (gerundet) ohne Produktionskosten		
	2011	2012	Veränderung (%)
Tageszeitungen	3556	3232	− 9,09
Fernsehen	3981	4051	+ 1,75
Werbung per Post	2987	2864	− 4,12
Publikumszeitschriften	1440	1281	− 11,04
Anzeigenblätter	2060	2001	− 2,86
Verzeichnismedien	1139	1095	− 3,86
Online Angebote	990	1079	+ 8,98
Fachzeitschriften	875	858	− 1,94
Hörfunk	709	719	+ 1,41
Außenwerbung	896	867	− 3,24
Wochen-/Sonntagszeitungen	213	199	− 6,57
Kino	84	88	+ 4,76
Zeitungssupplemente	85	81,9	− 4,70
<i>Gesamt</i>	<i>19.019</i>	<i>15.506</i>	<i>− 18,47</i>

- Wirtschaftlichkeit: Stehen Werbeaufwand und Werbeerfolg in einem angemessenen Verhältnis zueinander?

Ob Werbung z. B. wirksam und wirtschaftlich ist, hängt davon ab, ob ihr eine klare Zielsetzung zugrunde liegt, ob geeignete Werbemittel (z. B. Plakat, Fernseh-Spot) gewählt und dann auch zweckmäßig „gestreut“ wurden, d. h. die gewünschten Personen angesprochen haben.

**Öffentlichkeitsarbeit** Während die Werbung hauptsächlich Informationen über Produkte an die möglichen Käufergruppen übermittelt, beeinflusst die **Öffentlichkeitsarbeit** die weitere Umwelt des Unternehmens. Es ist Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, generelles Vertrauen und eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen zu erzeugen, beziehungsweise ein positives Image des Unternehmens aufzubauen. Über die Öffentlichkeitsarbeit wird versucht, „Goodwill“ gegenüber der Unternehmung zu schaffen. Daraus kann auch ein zunächst latentes Potential an Unterstützung für das Unternehmen hergestellt werden. Indirekt kann die Öffentlichkeitsarbeit durchaus positiv auf den Absatz zurückwirken. Sie umfasst Pressebeziehungen, Interessenvertretungen und die Produkt-Publicity.

Pressebeziehungen sind insofern wichtig, als dass sich mit guten Beziehungen leichter positive Signale an die Öffentlichkeit senden lassen. Durch Interessenvertretung bzw. Lobbyismus kann ein Unternehmen gewisse rechtliche Bedingungen zu seinen Gunsten beeinflussen. Produkt-Publicity soll den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und seiner Produkte bei den Käufern erhöhen. Durch Öffentlichkeitsarbeit sollen positive Einstellungen zum Unternehmen erzeugt werden. Durch Werbung sollen Kaufentscheidungen beeinflusst werden.

**Verkaufsförderung (Sales Promotion)** Zur Verkaufsförderung (Sales Promotion) zählen zunächst alle Maßnahmen zur Unterstützung der unternehmenseigenen Absatzorgane sowie der Absatzbemühungen der Händler. Typische Maßnahmen sind Warenpräsentation und Werbung am Verkaufsort. Mit der Ausweitung der Selbstbedienung haben diese Formen der Verkaufsförderung an Bedeutung gewonnen, d. h. der Absatz eines Produkts wird z. B. durch den Ort der Präsentation entscheidend beeinflusst. Ziel ist es durch gezielte Anreize für die Kunden und den Handel den Absatz der Produkte zu erhöhen. Dazu eignen sich Produktproben, Gutscheine, Sonderverpackungen, Treueprämien oder Preisnachlässe.

**Verkaufstraining** Der Wandel vieler Produkte auf den sich rasch verändernden Märkten macht das Verkaufstraining bzw. Verkäufertraining zu einem zentralen absatzwirtschaftlichen Instrument. Dabei stehen zwei Aufgaben im Mittelpunkt der Trainingsmaßnahmen: die fachliche Information als Grundlage für die Verkaufs - und Beratungstätigkeit sowie die Schulung des Verhaltens im Verkaufsgespräch.

**Persönlicher Verkauf** Vor allem bei höherwertigen oder erklärungsbedürftigen Produkten, die Beratungsleistungen zur Kaufentscheidung erforderlich machen, spielen der persönliche Verkauf und die damit verbundene individuelle Beratung eine wichtige Rolle.

Bei höherwertigen und beratungsaufwändigen Produkten sind persönlicher Verkauf sowie Verkaufstraining wichtige absatzwirtschaftliche Instrumente.

#### **7.4.5 Marketing auf informellem Weg**

Neben den klassischen, formellen Methoden des Marketings, wie beispielsweise der Werbung in Tageszeitungen oder dem persönlichen Verkauf, besteht für ein Unternehmen die Chance, seine Kunden auch auf informellem Wege anzusprechen. Während klassische Marketingmaßnahmen nicht nur vergleichsweise kostenintensiver sind, sondern auch auf Grund einer stets zunehmenden Informationsflut, der ein Kunde ausgesetzt ist, an Effizienz verlieren, begünstigen technologische Entwicklungen, wie die Einführung des Smartphones oder Webanwendungen, die Implementierung von innovativen, informellen Marketingmethoden, die durch die Etablierung von sozialen Netzwerken im Internet möglich werden. Zu den Facetten des informellen Marketings gehören zum Beispiel das Mundpropaganda-, das Social Media-, oder auch das virale Marketing. Ziel ist hierbei, dass der Kunde selbst

als Botschafter bzw. Werbender für die Leistungen eines Unternehmens agiert und mit anderen Kunden in Kontakt tritt. Der Kunde macht so auf die Leistungen eines Unternehmens aufmerksam oder wirbt einen Neukunden gar direkt. Auf Grund der Tatsache, dass Kunden im Vergleich zu einem Unternehmen im Hinblick auf die Bedürfnisse der Personen in ihrem sozialen Netzwerk besser informiert sind, kann eine Ansprache auf diese Weise zielgerichteter erfolgen, als wenn ein Unternehmen versucht, seine Kunden auf formellem Wege direkt anzusprechen. Zudem stufen Kunden, die produkt-, service-, und/oder allgemein unternehmensbezogene Informationen von anderen Kunden erhalten, diese als glaubwürdiger ein, da hinter deren Verbreitung kein ökonomisches Interesse vermutet wird. Dies wirkt sich schlussendlich positiv auf direkt messbare erfolgsbezogene Größen wie die Kaufentscheidung aus und ist daher für ein Unternehmen besonders wertvoll.

#### 7.4.6 Zusammenfassung

Die genannten absatzwirtschaftlichen Maßnahmen können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Für das Unternehmen kommt es darauf an, die günstigste Kombination dieser Maßnahmen zu finden. Die Auswahl der einzelnen Instrumente und die sorgfältige Abstimmung der Maßnahmen erfolgt im Rahmen der Marketingplanung, deren Ergebnis der Marketing-Mix ist. Einige Beispiele sollen die Bedeutung einer sorgfältigen Abstimmung veranschaulichen:

Eine Preissenkung kann z. B. nur dann voll wirksam werden, wenn sie auch dem Verbraucher bekannt ist. Die Maßnahme auf dem Gebiet der Preisgestaltung muss also mit entsprechenden Maßnahmen im Bereich der Werbung kombiniert werden. Ein anderes Beispiel: Das Angebot soll um ein neues Produkt erweitert werden. Diese Maßnahme im Bereich der Produkt- und Sortimentsgestaltung muss begleitet sein von einer entsprechenden Preispolitik, einer auf die möglichen Verbraucher abgestimmten Werbung sowie einer für den Handel attraktiven Rabattgestaltung. Beim Einsatz und der Kombination der Maßnahmen sind nicht nur die wechselseitigen Einflüsse und Abhängigkeiten, sondern auch die Fristigkeit der Wirkungen und die zum Teil begrenzten Möglichkeiten einer Veränderung zu beachten. Die Absatzwege können z. B. nur mit langfristigen Vorbereitungen verändert werden. Auch das Produkt- und Markenimage wirkt langfristig, kann also kurzfristig kaum verändert werden. Dies bedeutet, dass beide Komponenten meist langfristig festgeschrieben sind und die sonstigen absatzwirtschaftlichen Gestaltungsmaßnahmen auf diese Rahmenbedingungen ausgerichtet werden. Zu beachten sind schließlich die Zusammenhänge zwischen Betriebstyp und relativer Bedeutung der absatzwirtschaftlichen Instrumente: Im Handel sind z. B. Sortimentspolitik und Warenpräsentation besonders wichtig, bei Investitionsgüterherstellern stehen die Preispolitik, der Kundendienst, persönlicher Verkauf, Verkaufsschulung und Absatzfinanzierung im Vordergrund.

Die Gestaltung des Marketing- Mix bedeutet demnach eine sorgfältige Auswahl und Abstimmung des Einsatzes der verschiedenen Marketing-Instrumente.

## 7.5 Durchführung und Kontrolle der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen

Das geplante Absatz- oder Marketingkonzept muss realisiert werden. Ob das Konzept und seine Realisierung erfolgreich waren, kann mit Hilfe einer systematischen Kontrolle festgestellt werden. Die entsprechenden Beurteilungskriterien ergeben sich aus den früher formulierten Absatzzielen. Planung ohne Kontrolle wäre sinnlos, da nicht überprüft werden könnte, ob die Ziele durch die umgesetzten Maßnahmen erreicht werden konnten.

Die Kontrolle kann sich zunächst auf die Wirkungen des Marketing-Mix als Ganzes beziehen. In diesem Fall sind

- Umsatz,
- Marktanteil und
- Einstellungen gegenüber Marken usw.

typische Ansatzpunkte. Im Hinblick auf Umsatz, Auftragsbestände oder Gewinn werden dabei häufig Kennzahlen gebildet.

Die Kontrolle kann sich aber auch auf die Wirkungen der Sub-Mixe oder einzelner Maßnahmen beziehen. In diesem Fall erfolgen z. B. Werbeerfolgskontrollen oder Untersuchungen über die Auswirkungen eines Verkäufertrainings auf das Beratungsverhalten der Verkäufer. Auch Soll-Ist-Vergleiche können herangezogen werden. Die Kriterien für die Absatzkontrolle ergeben sich aus den Absatzzielen.

Das Markencontrolling ist somit keine reine Ergebniskontrolle, es will zusätzlich aufzeigen, wo Schwachstellen der Planung liegen.

Um herauszufinden, ob operative oder strategische Ziele, wie beispielsweise eine Erhöhung der Markenbekanntheit, erreicht wurden, werden Recall- oder Recognitiontests durchgeführt. Bei **Recalltests** wird die aktive Bekanntheit einer Marke gemessen, indem Konsumenten spontan alle Marken eines bestimmten Segments frei nennen müssen, die ihnen einfallen. Die Messung der passiven Markenbekanntheit erfolgt über **Recognitiontests**. Hier geben Konsumenten lediglich an, ob sie eine genannte Marke kennen oder nicht, sie müssen die Marken nicht selbst aufzählen können.

Auch das im Rahmen der Positionierung festgelegte Markenimage kann gemessen werden. Dies kann mittels klassischer Imageprofile, durch Assoziationstests, Protokolle lauten Denkens oder innere Bilder, die Konsumenten schildern können, erfolgen.

Zur Erstellung **klassischer Imageprofile** werden Konsumenten gebeten bestimmte Fragen mit Hilfe von Ratingskalen zu bewerten (z. B. „Marke X empfinde ich als sehr interessant – sehr langweilig“ auf einer Skala von 1 bis 5). Allerdings werden nur ausgewählte Eigenschaften abgefragt. Es ist möglich, dass einige für den Konsumenten sehr relevante Punkte nicht angesprochen werden.

Dies kann durch **Assoziationstests** und **Protokolle lauten Denkens** vermieden werden. Dem Konsumenten wird hier die Möglichkeit geboten, selbst Eigenschaften und Assoziationen zu einer Marke anzuführen.

Die Messung **innerer Bilder** kann über bildliche oder verbale Skalen erfolgen. Hierbei wird die „Vividness“, die Klarheit und Lebendigkeit des Bildes einer Marke vor dem inneren Auge der Konsumenten, ermittelt. Je klarer und lebendiger das innere Bild zu einer Marke ist, desto besser ist die Marke im Kopf des Konsumenten verankert; man kann von einer starken Marke sprechen (z. B. Marlboro-Cowboy). Markenbekanntheit und -image bilden die Grundlage für den Aufbau von Markenvertrauen, -bindung, -loyalität und -zufriedenheit (Esch 2006, S. 216 ff.). Ob Konsumenten zufrieden mit einer Marke sind und eine Bindung zu ihr aufgebaut werden kann, lässt sich bspw. an der Entwicklung der Erst- und Wiederaufsrate der Marke erkennen. Die Ausgangsfrage lautet hier: Schaffe ich es den Kunden an mich zu binden, bleibt er der Marke treu?

Für ihre eigenen Aktivitäten wichtige Vergleichszahlen über Mitbewerber oder die gesamte Branche bieten den Unternehmen Marktforschungsinstitute. Diese erheben Daten zu bestimmten Fragestellungen und/oder bereiten Daten aus anderen Quellen für Unternehmen auf.

---

## 7.6 Verbraucherschutz

Die Werbung steht im Kreuzfeuer der Kritik: Ihr wird der Vorwurf gemacht, sie manipuliere den Verbraucher, d. h. der Konsument werde durch Werbung soweit gebracht, Produkte zu kaufen, die er eigentlich nicht benötigt und ohne massive Beeinflussung auch nicht gekauft hätte. Dieser pessimistischen Einschätzung steht die sehr optimistische Auffassung von der Existenz des „souveränen Konsumenten“ gegenüber, der sich gegen alle Beeinflussungsstrategien zu wehren weiß und letztlich rational entscheidet.

Ein „souveräner“ Kunde benötigt keinen Verbraucherschutz, da er sich von der Werbung nicht beeinflussen lässt. Trifft aber der erste Fall zu, gewinnen Maßnahmen zur Kontrolle dieser Manipulationsversuche entscheidende Bedeutung.

Die Wissenschaften vom menschlichen Verhalten liefern in der Tat einige Hinweise darauf, dass eine ziemlich weitgehende Beeinflussung des Menschen möglich ist. Dies ist eine Erkenntnis, die sich die Werbung zunutze macht. So wird z. B. ein Produkt mit einer Situation in Verbindung gebracht, die emotional positiv anspricht, ohne in einem direkten Bezug zu diesem Produkt zu stehen: eine erotische Situation, beruflicher Erfolg und ähnliches. Durch derlei Verknüpfungen wird ein Produkt „sympathisch“. Kommt der Käufer nun in eine Kaufsituation, greift er vielleicht gerade zu diesem Produkt. Er hat dies in freier Entscheidung getan. Aber er war in gewisser Weise doch Gefangener der Werbeeindrücke.

Freilich muss an dieser Stelle eingeräumt werden, dass der Mensch völlig außerstande ist, alle Entscheidungen erst nach langem Sammeln wichtiger Informationen und abwägender Argumente zu treffen. Er würde also auch ohne Werbung meist nicht die in seinem Sinne bestmögliche Entscheidung treffen. Man muss sogar festhalten, dass gerade auch

die Werbung eine wichtige Informationsfunktion erfüllt und damit die Marktübersicht der Verbraucher erhöhen kann.

Beim Verbraucherschutz geht es also darum, den als negativ erkannten Gesichtspunkten der Werbung bzw. der Absatzmaßnahmen entgegenzutreten. Dafür bieten sich folgende Maßnahmen an:

- In den Schulen beginnende Bildungsprogramme, die Einsicht in die beschriebenen Zusammenhänge geben, kritische Distanz fördern und Möglichkeiten zur Verbesserung des eigenen Informationsstandes aufzeigen.
- Informationsangebot, d. h. die Waren müssen z. B. an einer bestimmten Stelle der Verpackung mit Informationen versehen werden, die dem Verbraucher bei seinen Kaufentscheidungen helfen können.
- Bestimmte Arten der Werbung können verboten, andere – z. B. die vergleichende Werbung – dagegen erlaubt werden.
- Vergleichende Warentests und Informationen über die Ergebnisse, wie dies insbesondere durch die Zeitschrift TEST der Stiftung Warentest (Auflage ca. 800.000 Exemplare pro Monat) geschieht.

Diese und ähnliche Maßnahmen können durch Verbraucherverbände und durch gesetzgeberische Maßnahmen eingeleitet werden. Darüber hinaus ist es für den Verbraucher beruhigend zu wissen, dass eine zu aggressive Werbung so etwas wie Trotzreaktionen der Konsumenten hervorrufen kann. Ein Produkt wird dann manchmal gerade wegen seiner Werbung nicht gekauft. Auch eine Überflutung mit Werbung kann negative Auswirkungen für den Absatz des Produkts haben.

Derartige natürliche Schutzeinrichtungen, wie die Trotzreaktionen, sowie die oben beschriebenen Ansatzpunkte für einen Verbraucherschutz und, gegebenenfalls, Maßnahmen zur Selbstkontrolle der Werbewirtschaft können dazu beitragen, dass die Interessen der Verbraucher in einem marktwirtschaftlichen System gleichgewichtig neben denen anderer Gruppen stehen.

---

## 7.7 Theoretische Grundlagen

Die theoretische Grundlegung der Absatzwirtschaft bzw. der Marketing-Funktion umfasst zwei sehr unterschiedliche Bereiche, die mikroökonomisch orientierte Preistheorie und die verhaltenswissenschaftlichen Theorien über Kaufentscheidungen von Privatpersonen sowie über Kaufentscheidungen von Organisationen.

Die mikroökonomische Preistheorie ist ein Ansatz aus der Volkswirtschaftslehre. Ihr liegen u. a. folgende Annahmen zugrunde: Menschen haben immer Bedürfnisse und streben danach diese zu befriedigen. Die Faktoren, die zur Verfügung stehen, sind begrenzt und daher muss sich das Individuum entscheiden, wie die Faktoren eingesetzt werden,

**Tab. 7.2** Marktformen

Zahl der Nachfrager Zahl der Anbieter	Ein Nachfrager	Wenige Nachfrager	Viele Nach- frager
Ein Anbieter	Bilaterales Monopol	Beschränktes Monopol	Monopol
Wenige Anbieter	Beschränktes Nachfrage- monopol	Bilaterales Oligopol	Oligopol

also welches Bedürfnis zuerst befriedigt werden soll. Dabei entscheiden die Menschen *rational* zwischen den ihnen zur Verfügung stehenden Alternativen. Die mikroökonomische Preistheorie geht von unterschiedlichen Modellvorstellungen über Märkte bzw. Marktbedingungen sowie über das weitgehend als rational unterstellte Verhalten der Marktteilnehmer aus und erklärt auf dieser Basis das Zustandekommen von Preisen. Auf diese Weise wird dann etwa das Zustandekommen von Preisen bei vollkommener Konkurrenz, auf oligopolistischen Märkten oder im Monopolfall erklärt. Eine Übersicht über verschiedene Marktformen bietet Tab. 7.2.

Kritiker bemängeln die Realitätsferne dieser Modellvorstellungen, die oftmals durch die Annahmen für das jeweilige Modell zustande kommt. Es wird auch der Nutzen dieser Theorien für die Erklärung des Marktverhaltens bestritten, da in diesen Modellen nur einige wenige Variablen, die das Verhalten der Akteure bestimmen, erfasst werden. Diese Kritik wird freilich nicht von allen geteilt. Es wird z. B. auf den Wert idealtypischer Modellvorstellungen auf hohem Abstraktionsniveau für die Gewinnung von Einsichten in die grundlegenden Zusammenhänge beim Marktgeschehen hingewiesen, oder sogar als bedenkliche Entfernung vom ökonomischen Problemgehalt der Betriebswirtschaftslehre angesehen, wenn im Rahmen betriebswirtschaftlicher Überlegungen auf verhaltenswissenschaftliche Erklärungen des Käuferverhaltens zurückgegriffen wird. Diese Basis wird von anderen Marketingwissenschaftlern wiederum als unabdingbar angesehen.

Die verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Theorien werden verwendet, um das Verhalten der Konsumenten zu erklären. Diese Theorien sind unterschiedlichen Disziplinen entnommen. In Frage kommen insbesondere Soziologie, Sozialpsychologie, Tiefenpsychologie, kognitive Psychologie, Verhaltensbiologie und physiologische Verhaltenswissenschaften. Da die Ergebnisse mehrerer verhaltenswissenschaftlicher Forschungsbereiche berücksichtigt werden, handelt es sich um einen interdisziplinären Zugang.

Es können z. B. verschiedene Phasen der Kaufentscheidung unterschieden werden. Es gibt die Anregungsphase, die Suchphase, die Bewertungs- und Auswahlphase, die Kaufaktphase und die Nachkaufphase. Da der Konsument, während er diese Phasen durchläuft,

unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag legt, kann ein differenziertes und auf die jeweiligen Phasen abgestimmtes Marketing den Konsumenten besser erreichen.

Neben den unterschiedlichen Phasen können auch unterschiedliche Kaufentscheidungsarten unterschieden werden, die sich ebenfalls in einem veränderten Verhalten des Konsumenten widerspiegeln. Es wird zwischen soziologischen und psychologischen Einflussfaktoren des Kaufverhaltens unterschieden. Zu den soziologischen Einflussfaktoren zählen die Meinungsführerschaft, die Gruppe, das soziale Milieu, sowie die soziale Schicht, die Kultur und die Subkultur. Die psychologischen Einflussfaktoren liegen in der Wahrnehmung, der Aktivierung, in den Werten, den Emotionen, dem Denken, Lernen und in den Einstellungen der jeweiligen Person.

Diese Differenzierungen ermöglichen es, die Konsumenten besser anzusprechen und die Arten und Methoden der Werbung auf die eigene Zielgruppe abzustimmen, um effizienter und erfolgreicher zu werden. Die Theorien des Konsumentenverhaltens konzentrieren sich also auf die Antriebskräfte, die Verhalten in Gang setzen, auf die Vorgänge der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie den Erwerb von Verhaltensweisen. Das Wissen über diese Prozesse wird zur Erklärung von Kaufentscheidungen verwendet. Dies wiederum wird für Marketing-Maßnahmen, z. B. für Werbung, Warenpräsentation, persönlichen Verkauf usw., aber durchaus auch für Schlussfolgerungen hinsichtlich des Verbraucherschutzes nutzbar gemacht.

Im Hinblick auf Beschaffungs- und Investitionsentscheidungen von Unternehmen gilt ein besonderes Interesse den Kaufentscheidungen von Organisationen, die insbesondere durch die Beteiligung mehrerer, oft vieler Personen und den formalen organisatorischen Rahmen gekennzeichnet sind. Damit werden Gruppenprozesse in Gang gesetzt, die sich sowohl in der Art ihrer Entstehung, als auch im Ergebnis von Einzelentscheidungen unterscheiden.

Die verhaltenswissenschaftlich fundierten Theorien über Konsumentenverhalten bzw. Kaufentscheidungen sind die wichtigste theoretische Grundlage für die praktischen Gestaltungsmaßnahmen auf dem Gebiet des Absatzes und haben seit den 70er Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die mikroökonomisch orientierte Preistheorie hat demgegenüber in der Marketingwissenschaft bislang eine geringere Bedeutung. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zum Produktions- und Finanzierungsbereich, in denen die Orientierung an Idealmodellen für die betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen großes Gewicht hat. Allerdings haben aktuellere Entwicklungen im Rahmen der neuen Institutionsökonomik, der Informationsökonomik und der Spieltheorie dazu geführt, dass die Mikroökonomie verstärkt Einzug in die Absatzwirtschaft hält.

---

## Weiterführende Literatur

- Backhaus, K., Schneider, H.: Strategisches Marketing. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2009)  
Balderjahn, I., Scholderer, J.: Konsumentenverhalten und Marketing. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2007)

- Becker, J.: Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 10. Aufl. Vahlen Verlag, München (2012)
- Berekhoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P.: Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2009)
- Berndt, R.: Marketingstrategie und Marketingpolitik. 4. Aufl. Springer, Berlin (2005)
- Böhler, H., Sciglano, D.: Marketing-Management. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2005)
- Bruhn, M.: Marketing. 7. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2004)
- Busse von Colbe, W., Hammann, P., Laßmann, G.: Betriebswirtstheorie, Bd. 2: Absatztheorie, 4., verb. u. erw. Aufl. Springer, Berlin (1992)
- Deutscher Marketing-Verband e.V.(Hrsg.): Mission – Evolution statt Revolution. Düsseldorf (2001)
- Ergeninger, R., Thommen, J.-P.: Marketing. Vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business. 2. Aufl. Versus Verlag, Zürich (2005)
- Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2005a)
- Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 5., aktual. und erw. Aufl. Vahlen Verlag, München (2008)
- Esch, F.-R., Hermann, A., Sattler, H.: Marketing. Eine management-orientierte Einführung. Vahlen Verlag, München (2006)
- Kotler, P.: Grundlagen des Marketing. 4. Aufl. Pearson Studium Verlag, München (2007)
- Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarb. u. akt. Aufl. Pearson Studium Verlag, Stuttgart (2001)
- Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Werbung. 7., akt. u. überarb. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart (2011)
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P.: Konsumentenverhalten. 8. akt. und erg. Aufl. Vahlen Verlag, München (2003)
- Meffert, H.: Marketing. 9. neubearb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2000)
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, 19., überarb. u. erw. Aufl. Duncker & Humblot Verlag, Berlin (2002)
- Perrey, J., Riesenbeck, H., Schröder, J.: So lohnen sich Investitionen in die Marke, Akzente, 25, S. 16–23. (2002)
- Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategie. 8. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt (1995)
- Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin (2009)
- Statistisches Bundesamt.: Bevölkerungsentwicklung. Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel (2013)
- Zentes, J.: Grundbegriffe des Marketing, 5., aktual. u. überarb. u. erw. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2001)

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel gelesen haben,

- sind Sie mit den Fragestellungen und Zielen der Finanzwirtschaft vertraut,
- können Sie den Cash Flow als zentrale Größe für finanzwirtschaftliche Dispositionen kennzeichnen,
- können Sie das Entstehen eines Kapitalbedarfs erläutern und an einem Beispiel darstellen,
- können Sie das Vorgehen bei der Finanzplanung erläutern,
- können Sie Finanzierungsformen nach der Herkunft des Kapitals sowie nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers unterscheiden und Finanzierungsinstrumente zuordnen,
- sind Ihnen Finanzierungsregeln als Faustregeln bekannt,
- können Sie das Vorgehen bei statischen und dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung erläutern,
- können Sie die Aufgabe von Finanzintermediären und die wichtigsten Institutionen auf diesem Gebiet kennzeichnen,
- können Sie zentrale Aussagen der Finanzierungstheorie erläutern.

## 8.1 Grundlagen

Ohne Finanzierung lässt sich ein Unternehmen weder gründen, noch lässt es sich ohne Zugang zu Kapital erfolgreich führen und weiterentwickeln. Unternehmen benötigen ausreichende finanzielle Mittel, um am Wirtschaftsprozess teilnehmen zu können. Aufgabe

der Finanzwirtschaft ist es, die benötigten finanziellen Mittel zu beschaffen und deren Rückzahlung an die Kapitalgeber sicherzustellen. Bildlich gesprochen ist es das Ziel der Finanzierung, einen Ausgleich zwischen den Finanzströmen, also den Geldern, die in ein Unternehmen hinein bzw. aus einem Unternehmen heraus fließen zu schaffen.

Das dominierende Ziel ist dabei die Aufrechterhaltung der Liquidität (Zahlungsfähigkeit). Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht und in voller Höhe nachzukommen. Kann es das nicht, ist das Unternehmen illiquide. Illiquidität führt letztlich zum Konkurs und damit zum Ende des Unternehmens. Ein Unternehmen kann große Verkaufserfolge erzielen, über mehr Vermögen als Schulden verfügen, Gewinn erwirtschaften und dennoch zusammenbrechen, wenn es aufgrund mangelnder Abstimmung von Einnahmen und Ausgaben seine Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllen kann.

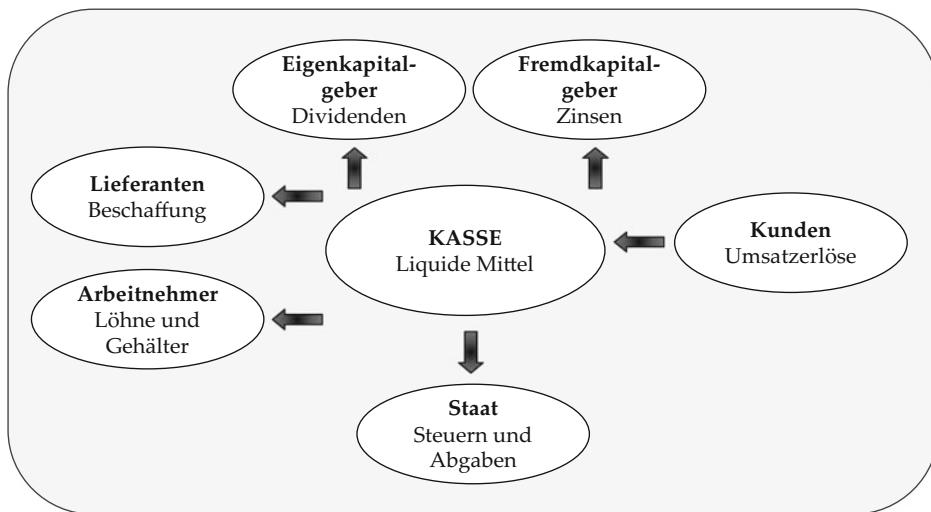
Ziele der Finanzwirtschaft sind damit:

- die Sicherung der Liquidität,
- die Erhöhung der Rentabilität,
- die Gewährleistung der finanzieller Sicherheit
- die Gewährleistung der finanziellen Unabhängigkeit

Investoren achten besonders auf die Rentabilität eines Unternehmens. Unter Rentabilität versteht man eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital. Die Rentabilität errechnet sich dabei i. d. R. als Quotient einer Erfolgsgröße (bspw. Gewinn) zum eingesetzten Kapital und ist demnach eine wichtige Kennzahl für das Unternehmen. Anzumerken ist hier, dass zwischen Liquidität und Rentabilität häufig ein Zielkonflikt besteht. Eine hohe Liquidität wirkt sich i. d. R. negativ auf die Rentabilität aus und umgekehrt.

Das Unternehmen muss insbesondere die Rechnungen der Lieferanten, die Löhne und Gehälter sowie Steuern und Abgaben bezahlen. Solange keine Verkaufserlöse in das Unternehmen zurückfließen, stellen die für diese Ausgaben nötigen Mittel den Kapitalbedarf dar. Eine wichtige finanzwirtschaftliche Aufgabe ist also die Bereitstellung von Kapital, bzw. liquiden Mitteln. Das Kapital kann von den Eigentümern des Unternehmens (Eigenkapital) oder von Dritten (Fremdkapital) stammen. Das bedeutet: Es müssen auch die Fremdkapitalzinsen und die Gewinnerwartungen der Eigenkapitalgeber in die Rechnung einbezogen werden. In Abb. 8.1 werden die Adressaten und die Fließrichtung der Finanzströme graphisch verdeutlicht.

Der wichtigste Geldzufluss sind die Umsatz- bzw. Verkaufserlöse. Die Abstimmung der Finanzströme ist damit stark mit dem Verkaufserfolg der Produkte verknüpft. Für die finanzwirtschaftlichen Dispositionen eines Unternehmens ist der Kassenüberschuss der Periode (z. B. eines Monats oder eines Jahres) eine zentrale Größe. Der Kassenüberschuss ist die Differenz zwischen den betrieblich erwirtschafteten Einzahlungen und den betrieblich in der jeweiligen Periode erfolgten Auszahlungen. Das sind auf der einen Seite vor allem die Umsatzerlöse, auf der anderen Seite die Auszahlungen für Materialien, für Löhne und Gehälter, für betrieblich bedingte Steuern und Abgaben sowie für Zinsen, die an Fremdkapital-



**Abb. 8.1** Ausgleich der Finanzströme als Aufgabe der Finanzwirtschaft des Unternehmens

pitalgeber bezahlt werden müssen. Die Differenz zwischen diesen Größen wird allgemein als Cash Flow bezeichnet.

Der Kassenüberschuss oder Cash Flow einer Periode steht zur Rückzahlung von Schulden, zur Durchführung von Investitionen und zur Ausschüttung von Gewinnen (z. B. in Form von Dividendenauszahlung einer Aktiengesellschaft an die Aktionäre) zur Verfügung. Je größer der Cash Flow ist, umso größer ist der finanzierungspolitische Spielraum eines Unternehmens. Der Cash Flow ist deshalb eine wichtige Größe zur Kennzeichnung der Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens. Der Cash Flow wird dabei meistens nicht direkt, sondern in vereinfachter Weise indirekt am Ende einer Periode nachträglich ermittelt. Zwei weitere wichtige Größen, die für die Ermittlung des Unternehmenserfolges bedeutsam sind, sind Abschreibungen und die langfristigen Rückstellungen, insbesondere die Rückstellungen für Pensionen. Deshalb kann der Cash Flow auch dadurch ermittelt werden, dass zum in der Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV) ermittelten Gewinn alle nicht zahlungswirksamen Aufwendungen wie Abschreibungen und die langfristigen Rückstellungen, insbesondere die Pensionsrückstellungen, hinzugezählt sowie alle nicht zahlungswirksamen Erträge (bspw. Zuschreibungen, Bestandserhöhungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen) abgezogen werden.

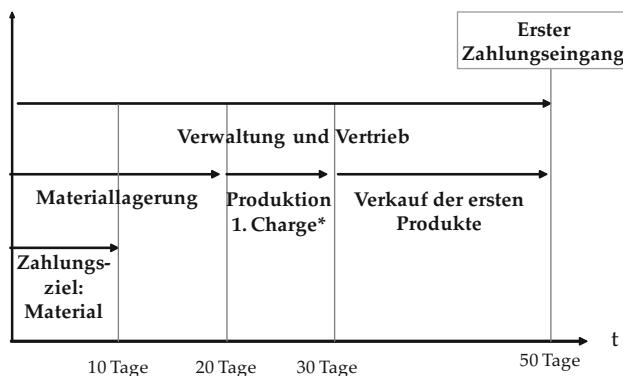
## 8.2 Kapitalbedarfsermittlung

Die Ermittlung des zu finanzierenden Kapitalbedarfs ist eine wichtige Aufgabe der Finanzwirtschaft. Das folgende Beispiel zeigt, wie der Kapitalbedarf entsteht und welche Faktoren dessen Höhe bestimmen. In diesem Beispiel wird von der Gründung einer Unternehmung ausgegangen und dargestellt, welche Konsequenzen sich im finanziellen Bereich ergeben.

**Tab. 8.1** Beispiel: Ausgaben eines neu gegründeten Unternehmens

Gebäude, Maschinen	100.000,- €
Materialkosten	5.000,- € /Tag
Löhne der Produktion	4.000,- € /Tag
Löhne der Verwaltung/Vertrieb	2.000,- € /Tag

**Abb. 8.2** Zeitstrahl bis zu den ersten Einnahmen (Kapitalbindungsduer). \*In diesem Beispiel wird ab dem 20. Tag jeweils eine Produktionscharge mit voller Kapazität angefangen. D. h. auch am 21. Tag wird eine Charge begonnen, welche ab dem 31. Tag in den Verkauf gehen kann. Diese Charge wird damit am 51. Tag verkauft



Bevor die ersten Erzeugnisse verkauft werden und die Unternehmung über Einnahmen verfügt, sind vielfältige Ausgaben erforderlich. Gebäude müssen erstellt, gekauft oder gemietet werden. Maschinen und Werkstoffe müssen bezogen und i. d. R. bereits bezahlt werden, bevor die ersten Umsatzerlöse in das Unternehmen zurückfließen. Mitarbeiter werden eingestellt und erhalten Lohnzahlungen. Zwischen dem Eingang der Umsatzerlöse für die Erzeugnisse und den beschriebenen Ausgaben liegt ein mehr oder weniger großer Zeitabstand. Zur Überbrückung dieser Differenz sind finanzielle Mittel erforderlich. Anders ausgedrückt: hier entsteht Kapitalbedarf.

Kapitalbedarf entsteht also, weil zwischen den Ausgaben und den durch den Verkauf der Erzeugnisse erzielten Einnahmen ein zeitlicher Unterschied liegt.

Zur Verdeutlichung schauen wir uns das neu gegründete Unternehmen an, dessen Ausgaben in Tabelle 8.1 dargestellt werden.

Das Material lagert bis zur Produktion durchschnittlich 20 Tage, die Produktion dauert 10 Tage, bis zum Verkauf der Waren vergehen nochmals 20 Tage, die Kunden zahlen die Rechnungen sofort. Das eingekaufte Material wird jeweils nach 10 Tagen bezahlt. Diesen Verlauf kann man als Zeitstrahl abbilden (Abb. 8.2)

Für die Zeit von 50 Tagen müssen folgende Kosten berücksichtigt werden:

## Lohnkosten

$$50 \times 2.000, - \text{ €} = 100.000, - \text{ €} \text{ (Löhne für Verwaltung und Vertrieb)}$$

$$+ 30 \times 4.000, - \text{ €} = 120.000, - \text{ €} \text{ (Löhne für Produktion; fallen erst nach 20 Tagen an)}$$

## Materialkosten

$$40 \times 5.000, - \text{ €} = 200.000, - \text{ €} \text{ (In den ersten 10 Tagen entstehen aufgrund des Zahlungsziels keine Ausgaben für Material.)}$$

## Kosten für laufende Betriebstätigkeit

$$\begin{aligned} & 100.000, - \text{ €} \text{ (Löhne für Verwaltung und Vertrieb)} \\ & + 120.000, - \text{ €} \text{ (Löhne für Produktion)} \\ & + 200.000, - \text{ €} \text{ (Materialkosten)} \\ \hline & = 420.000, - \text{ €} \text{ (Kosten für laufende Betriebstätigkeit)} \end{aligned}$$

## Anschaffungskosten

$$1.000.000, - \text{ €} \text{ (Ausgaben für Gebäude, Maschinen etc.)}$$

## Kapitalbedarf insgesamt

$$\begin{aligned} & 420.000, - \text{ €} \text{ (Kosten für laufende Betriebstätigkeit)} \\ & + 1.000.000, - \text{ €} \text{ (Anschaffungskosten)} \\ \hline & = 1.420.000, - \text{ €} \text{ (Kapitalbedarf insgesamt)} \end{aligned}$$

Bevor die ersten Umsatzerlöse erzielt werden, sind also bereits 1.420.000 € auszugeben.

Sobald aus den Verkäufen finanzielle Mittel in das Unternehmen zurückfließen, gestaltet sich die Berechnung des Kapitalbedarfs etwas schwieriger. Nehmen wir an, dass die an einem Tag produzierten Waren für 20.000 € verkauft werden können, so ergeben sich für den Tag nach dem Ende der obigen Rechnung die in Tab. 8.2 aufgelisteten Zahlen (Tag 51):

Wenn also am Tage nach dem Ende der obigen Rechnung nochmals 5.000 € für Material, 4.000 € für Löhne in der Produktion und 2.000 € für Löhne in Verwaltung und Vertrieb, insgesamt also 11.000 € benötigt werden, gleichzeitig aber 20.000 € Einnahmen zu verzeichnen sind, dann sinkt der Kapitalbedarf um 9.000 € auf 1.411.000 €.

Sie erinnern sich: Die Höhe des Kapitalbedarfs entsteht durch den zeitlichen Unterschied zwischen Einnahmen und Ausgaben. Daher sinkt der Kapitalbedarf mit jedem weiteren Tag, nachdem die ersten Einnahmen realisiert werden, solange die Einnahmen die Ausgaben übersteigen. Der täglich erwirtschaftete Überschuss trägt dazu bei, die eingangs anfallenden Kosten zu amortisieren. Der tägliche Überschuss berechnet sich wie folgt:

**Tab. 8.2** Anfallende Kosten und Einnahmen

Anfallende Kosten/Einnahmen	Pro Tag	Erste 50 Tage	Tag 51
Materialkosten	5.000,- € /Tag	200.000,- €	205.000,- €
Löhne der Produktion	4.000,- € /Tag	120.000,- €	124.000,- €
Löhne der Verwaltung/Vertrieb	2.000,- € /Tag	100.000,- €	102.000,- €
Einnahmen	–	–	20.000,- €
Kosten für laufende Betriebstätigkeit	–	420.000,- €	411.000,- €

**Täglicher Überschuss (= Tägliche Einnahmen – tägliche Kosten für Material und Löhne)**

$$\begin{aligned}
 & 20.000, - \text{ € (Einnahmen)} \\
 & - 2.000, - \text{ € (Löhne für Verwaltung und Vertrieb)} \\
 & - 4.000, - \text{ € (Löhne für Produktion)} \\
 & - 5.000, - \text{ € (Materialkosten)} \\
 \hline
 & = 9.000, - \text{ € (Täglicher Überschuss)}
 \end{aligned}$$

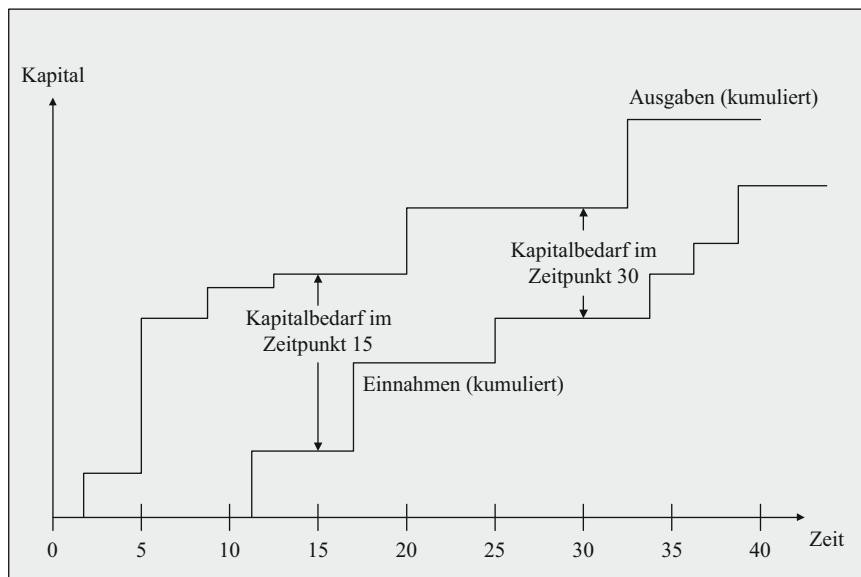
Die Zeit bis die ersten Investitionen gedeckt sind, kann durch folgende einfache Formel berechnet werden:

### Amortisationsdauer der ersten Investitionen

$$\begin{aligned}
 & 1.420.000, - \text{ € (Kapitalbedarf insgesamt)} \\
 & \div 9.000, - \text{ € pro Tag (Täglicher Überschuss)} \\
 \hline
 & = 158 \text{ Tage (157.78 Tage aufgerundet)}
 \end{aligned}$$

Abstrakter formuliert zeigt uns dieses Beispiel, dass die Beschaffung von Produktionsfaktoren mit einer Kapitalbindung verbunden ist. Diesen kapitalbindenden Ausgaben stehen kapitalfreisetzende Einnahmen aus der Verwertung der erstellten Leistungen gegenüber. Dabei fallen die Ausgaben in aller Regel vor den entsprechenden Einnahmen an. Dadurch entsteht ein Kapitalbedarf, der zu finanzieren ist. Berechnet wird der Kapitalbedarf zu einem bestimmten Zeitpunkt aus der Differenz der bis zu diesem Zeitpunkt angefallenen (kumulierten) kapitalbindenden Ausgaben und den kapitalfreisetzenden Einnahmen. Dieser Zusammenhang wird durch Abb. 8.3 noch einmal veranschaulicht.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Höhe des Kapitalbedarfs besonders von der Kapitalbindungsduer und damit von der Effizienz der Produktion und dem Absatz abhängt. Je länger die Bindungsduer ist, desto höher wird bei sonst gleichen Bedingungen der Kapitalbedarf.



**Abb. 8.3** Kapitalbedarfsermittlung

### 8.3 Finanzplanung

Der Kapitalbedarf, der für ein Unternehmen ermittelt wurde, muss nun geplant, umgesetzt und gedeckt werden. Bei der Steuerung der betrieblichen Zahlungsströme sind zwei Hauptprobleme zu lösen: die langfristig angelegte Gestaltung der Kapitalstruktur und die kurzfristige Feinabstimmung der Zahlungsströme. Wir können also langfristige und kurzfristige Finanzierungsprobleme unterscheiden.

Bei der langfristig orientierten Steuerung und Gestaltung der betrieblichen Finanzströme stehen vor allem drei Ansatzpunkte zur Verfügung

1. die Beeinflussung von Kapitalbindung und Kapitalfreisetzung,
2. die Zuführung neuen Kapitals sowie
3. das Halten von Liquiditätsreserven.

Die Zahlungsfähigkeit kann durch Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben verbessert werden. Das geschieht durch die Verzögerung von Ausgaben und Beschleunigung von Einnahmen. Beispiele für solche Maßnahmen sind:

- im Bereich der Beschaffungspolitik: Die Lagerhaltung wird reduziert, dies vermindert den Kapitalbedarf.

- im Bereich der Produktion: Die Durchlaufzeit eines Produkts wird beschleunigt; auch dies vermindert den Kapitalbedarf.
- im Absatzbereich: Es wird erreicht, dass die auf Lager befindlichen Fertigprodukte verkauft werden und die Kunden ihre Rechnungen schneller bezahlen. Beide Maßnahmen vermindern den Kapitalbedarf.

Ein Unternehmen kann auch geplante Investitionen verschieben oder Grundstücke verkaufen, um Mittel zur Deckung des Kapitalbedarfs bereitzuhalten bzw. zu gewinnen.

Schließlich ist zu beachten, dass nahezu alle betrieblichen Entscheidungen bzw. nahezu alle Verhaltensweisen von Betriebsmitgliedern finanzwirtschaftliche Auswirkungen haben. Wenn z. B. durch eine organisatorische Maßnahme sichergestellt wird, dass die Fertigprodukte den Kunden schneller erreichen, trägt dies zur Verminderung des Kapitalbedarfs bei. Durch Maßnahmen, die zur Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben beitragen, wird die Zahlungsfähigkeit verbessert. Nahezu alle betrieblichen Entscheidungen haben Einfluss auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

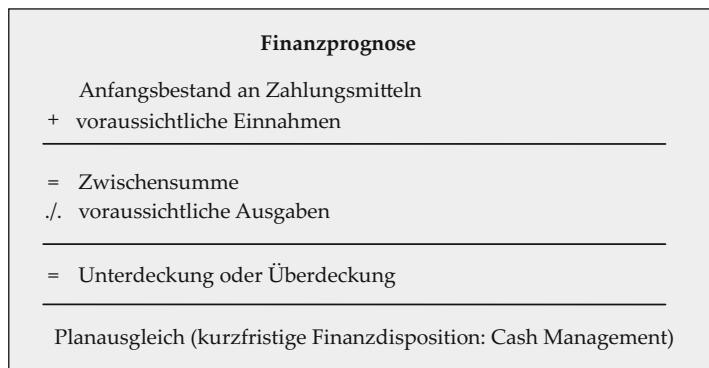
Die Aufgabe des langfristigen Ausgleichs der Zahlungsströme durch Beeinflussung des Kapitalbedarfs auf der einen Seite und durch Zuführung von Kapital sowie durch Halten von Liquiditätsreserven auf der anderen Seite muss durch kurzfristige Finanzdispositionen ergänzt werden.

Vom finanzwirtschaftlichen Gleichgewicht wird nur dann gesprochen, wenn ein Unternehmen den fälligen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und uneingeschränkt nachkommen kann. Das bedeutet: Innerhalb des langfristigen finanzwirtschaftlichen Rahmens müssen kurzfristige Dispositionen getroffen werden, die vorübergehende Abweichungen vom finanzwirtschaftlichen Gleichgewicht aufgrund ungleichmäßiger und von den langfristigen Prognosen abweichender Zahlungsströme ausgleichen. Bei der Bearbeitung kurzfristiger Finanzierungsprobleme (mit kurzfristig ist ein Zeitraum von nur wenigen Tagen gemeint) sind zwei wichtige Aufgabengebiete zu bewältigen: die Finanzprognose und die sich daraus ergebende kurzfristigen Finanzdispositionen. Beides wird meist als kurzfristige Finanzplanung oder Liquiditätsplanung zusammengefasst.

Abbildung 8.4 zeigt eine stark vereinfachte Form des Grundschemas der kurzfristigen Finanzplanung.

Dieses einfache Grundschema der Finanzplanung wird in der Praxis selbstverständlich detaillierter angewandt: Einnahmen und Ausgaben werden sehr viel differenzierter und für eine Reihe aufeinander folgender Perioden erfasst. Dabei liegt ein großer Teil der Einnahmen und Ausgaben durch vorangegangene Verpflichtungen, z. B. Bestellungen und Arbeitsverträge, schon lange vor dem Prognosezeitraum fest.

Die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch Maßnahmen zur Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben verbessert. Nahezu alle betrieblichen Entscheidungen haben Einfluss auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Die Deckung des Kapitalbedarfs kann auch dadurch erfolgen, dass Kapital von den Eigentümern zur Verfügung gestellt (Eigenkapital) oder in Form von Krediten aufgenommen wird (Fremdkapital). Die Kapitalzuführung wird oft als Kapitalbeschaffung oder Finanzierung



**Abb. 8.4** Grundschema der Finanzplanung

Rechtsstellung des Kapitalgebers	Herkunft des Kapitals	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung
Eigenfinanzierung		Selbstfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
Fremdfinanzierung		eigengebildetes Fremdkapital (bes. Pensionsrückstellungen)	Kreditfinanzierung

**Tab. 8.3** Formen der Finanzierung

bezeichnet. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen dabei die verschiedenen Finanzierungsformen, die sich auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Kapitalzuführung beziehen.

### 8.3.1 Finanzierungsformen

Wenn von der **Herkunft** der finanziellen Mittel ausgegangen wird, ergibt sich die Unterscheidung von Innen- und Außenfinanzierung. Man fragt also danach, ob das Kapital aus der eigenen Unternehmung stammt, also selbst erwirtschaftet wurde (Innenfinanzierung), oder ob es von außen der Unternehmung zugeführt wurde (Außenfinanzierung). Nach der **Rechtsstellung des Kapitalgebers** wird zwischen Eigen- und Fremdkapital bzw. Eigen- und Fremdfinanzierung unterschieden. Das Eigenkapital steht der Unternehmung unbefristet zur Verfügung und haftet i. d. R. bis zur Höhe der Einlage für die Schulden der Unternehmung. Das Fremdkapital steht i. d. R. befristet zur Verfügung und haftet nicht für die Schulden der Unternehmung.

Tabelle 8.3 zeigt die verschiedenen Formen der Unternehmensfinanzierung.

### 8.3.2 Außenfinanzierung

**Eigenkapital** Kommt das Kapital von Eigentümern der Unternehmung, spricht man von Eigenkapital bzw. von Eigenfinanzierung. Eigenkapital steht der Unternehmung grundsätzlich unbefristet zur Verfügung. Der Eigenkapitalgeber haftet bei Personengesellschaften (KG, OHG) unbeschränkt für die Schulden der Unternehmung. Bei Kapitalgesellschaften (AG, GmbH) ist die Haftung auf die Kapitaleinlage beschränkt. Dafür haben die Eigenkapitalgeber Mitspracherechte bei den unternehmerischen Entscheidungen. Das Interesse der Eigenkapitalgeber orientiert sich i. d. R. am Shareholder Value-Konzept. Sie streben hierbei nach der Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals (Shareholder Value) und damit des Unternehmenswertes insgesamt.

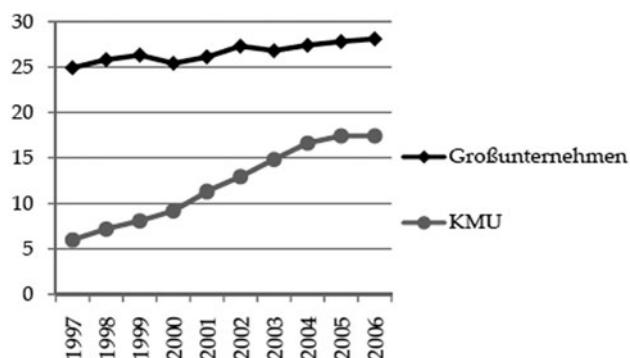
Der Shareholder Value wird berechnet als heutiger Barwert aller künftigen Zahlungsmittelüberschüsse (Cash Flows) einer Periode, abgezinst mit dem Eigenkapitalkostensatz. Diese Vorgehensweise wird als Discounted-Cash-Flow-Verfahren bzw. DCF-Bewertung bezeichnet.

Die Kapitaleinlage eines Unternehmers in seine Firma sowie die Kapitaleinlagen von Gesellschaftern einer GmbH sind Beispiele für Außenfinanzierung. Die Mittel werden der Firma von Privatleuten, also von außen, zugeführt. In diesem Fall wird von Beteiligungskapital gesprochen. Gleichzeitig liegt Eigenfinanzierung vor, weil das Beteiligungskapital von den Eigentümern stammt.

Obwohl bei der Eigenfinanzierung von außen die Beteiligungfinanzierung durch die Gesellschafter dominiert, hat auch die Zuführung von Eigenkapital in Form von Venture Capital zugenommen. In der Aufbauphase eines Start-up-Unternehmens, in der das Produkt oder die Dienstleistung noch nicht ausgereift ist, können Forschung und Entwicklung, sowie das notwendige Equipment sehr kapitalintensiv sein und die vorhandenen finanziellen Mittel des Unternehmens übersteigen. Eine Generierung von Fremdkapital durch Banken ist aufgrund fehlender finanzieller Sicherheiten und fehlender regulärer Einkünfte schwierig. Darüber hinaus bergen Start-Up-Unternehmen besonders in der Gründungsphase ein sehr hohes Risiko. Zwar verfügen sie zumeist über innovative Ideen und technologische Kompetenzen, jedoch werden diese Vorteile häufig durch mangelnde Erfahrungen am Markt und im Management relativiert.

Venture Capital (VC) bietet Start-ups eine Alternative zur Fremdkapitalgewinnung. Statt Banken investieren hierbei andere Firmen, sogenannte Venture-Capital-Gesellschaften, in neu gegründete oder junge Unternehmen und erhalten meist eine Minderheitsbeteiligung. Neben den finanziellen Mitteln werden Start-ups auch die Geschäftskompetenzen der Venture-Capital-Gesellschaft, Beratung und Unterstützung im Geschäftsprozess zur Verfügung gestellt. Überdies besitzen die Investoren meist hilfreiche Kontakte zu Kunden, Lieferanten oder Regierungsvertretern, welche sie dem Start-up zur Verfügung stellen können. Um einen größtmöglichen Vorteil aus der Beteiligung zu generieren, sollten Gründer bei der Wahl einer Beteiligungsfirma darauf achten, dass die Venture-Capital-Gesellschaft Erfahrungen in relevanten Branchen aufweist.

**Abb. 8.5** Eigenkapitalquoten von Großunternehmen und KMU. (Quelle: Deutsche Bundesbank, September 2010)



Venture Capital fließt hierbei zumeist an junge und innovative Unternehmen, um die Wachstumsphasen zu bewältigen. Die Unternehmen verstärken damit ihre Eigenkapitalbasis und erleichtern ihre Fremdkapitalaufnahme. Die Spezialisierung auf junge, innovative Unternehmen bringt für die Beteiligungsgesellschaft jedoch ein hohes Risiko mit sich, welches sich in hohen Renditeerwartungen niederschlägt. Das Ziel einer Venture Capital Gesellschaft ist i. d. R. die Veräußerung ihrer Anteile über die Börse, weil hierbei die höchsten Gewinne bei Beendigung des Beteiligungsverhältnisses zu erzielen sind.

Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Eigenkapital für junge Unternehmen ist die Beteiligung von Business Angels. Business Angels sind vermögende Privatpersonen, die eigenes Kapital in Gründungsideen investieren. Sie unterstützen Start-Ups und erhalten im Austausch Anteile am gegründeten Unternehmen. Darüber hinaus bringt ein Business Angel seine Erfahrungen als Unternehmer oder Führungskraft in das Start-up ein wobei er das Unternehmen aktiv unterstützt. Business Angels investieren meist in einem früheren Entwicklungsstadium als Venture-Capital-Gesellschaften (vgl. Abb. 8.6).

Neben der Deckung des Kapitalbedarfs durch Eigenkapital, können die notwendigen Mittel auch durch die Aufnahme von Krediten beschafft werden (Fremdkapital).

**Fremdkapital** Der zweite wichtige Fall der Außenfinanzierung ergibt sich bei Kreditaufnahmen. In diesem Fall wird das Kapital ebenfalls von außen, nun aber i. d. R. von Banken, der Unternehmung zugeführt. Es liegt also auch der Fall der Fremdfinanzierung vor.

Fremdkapital steht Unternehmungen i. d. R. nur befristet zur Verfügung. Kosten sind die vertraglich vereinbarten Zinszahlungen. Die Fremdkapitalgeber haften nicht für die Schulden der Unternehmung. Im Ausnahmefall, insbesondere im Konkursfall, kann allerdings auch Fremdkapital verloren gehen, wenn die Unternehmung ihre vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungsverpflichtungen nicht erfüllen kann.

Da Eigen- und Fremdkapitalgeber verschiedene Interessen verfolgen, kommt es zu so genannten Agency-Problemen zwischen beiden Gruppen. Damit sind Überwachungs- und Delegationsbeziehungen gemeint, die zwischen einem Auftraggeber und einer anderen Person entstehen, wenn die Erfüllung der übertragenen Aufgabe nicht unmittelbar überwacht

werden kann. Diese Konstellation wird im Abschnitt „Theoretische Grundlagen“ etwas ausführlicher dargestellt.

Shareholder streben danach, ihre Eigenkapitalrendite zu maximieren, wobei das damit verbundene erhöhte Risiko (im Insolvenzfall) teilweise auch von den Fremdkapitalgebern getragen wird. Diese partizipieren aufgrund der vorab vertraglich fixierten Zins- und Tilgungszahlungen allerdings nicht in gleichem Maße wie die Eigenkapitalgeber von den erhöhten Gewinnchancen. Allerdings sind die Ansprüche der Gläubiger im Insolvenzfall vorrangig zu befriedigen.

Zur Reduktion dieser Probleme kann die Finanzierung mit hybriden Finanzinstrumenten, im Fall einer Aktiengesellschaft durch Wandel- und Optionsanleihen, in Betracht gezogen werden. Diese besitzen sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkomponenten und können somit die Problematik zwischen den Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern reduzieren.

Wandelanleihen räumen dem Gläubiger das Recht ein, die Anleihe in Aktien der ausgebenden Aktiengesellschaft zu tauschen. Durch die Ausübung dieses Rechts erlischt das Forderungsrecht auf Rückzahlung der Anleihe. Für die Entscheidung, ob die Wandlung vorgenommen wird oder nicht, sind der Börsenkurs der Aktie und der Wandlungspreis entscheidend.

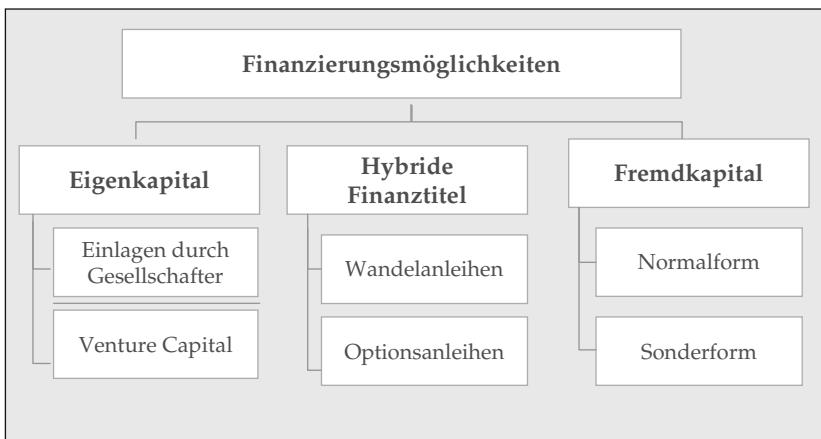
Optionsanleihen verbrieften dem Gläubiger ein Bezugsrecht auf Aktien der ausgebenden Aktiengesellschaft. Diese Optionsrechte können von der Anleihe getrennt und selbstständig in Form von sog. Optionsscheinen gehandelt werden. Das Forderungsrecht auf Rückzahlung der Anleihe bleibt von der Abtrennung der Optionsscheine bzw. der Ausübung der Option unberührt.

Des Weiteren können für Bankkredite Kreditsicherheiten eingefordert werden, um die Position des Gläubigers zu stärken. Hierbei unterscheidet man zwischen Personal- und Sachsicherheiten. Während bei Personalsicherheiten, wie z. B. Bürgschaft und Garantien die Möglichkeit eingeräumt wird, auf das Vermögen eines Dritten zurückzugreifen, beziehen sich Sachsicherheiten, wie z. B. Eigentumsvorbehalt, Grundschuld und Hypothek, auf das Vermögen des Schuldners.

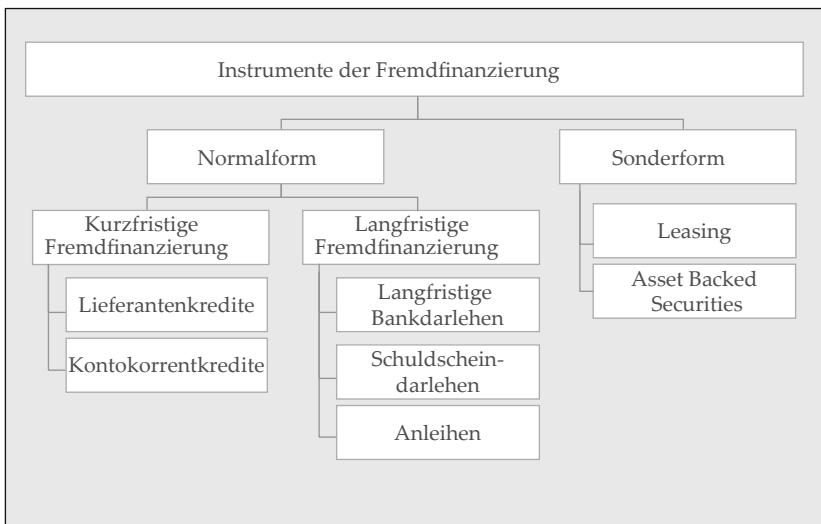
Im Normalfall steht dem Fremdkapitalgeber kein Mitspracherecht bei unternehmerischen Entscheidungen zu. Allerdings können Banken Stimmrechte ausüben, wenn sie nicht nur Kredite vergeben, sondern auch selbst Aktienpakete des Unternehmens halten und damit Aktionär (Miteigentümer) der Aktiengesellschaft sind oder im Rahmen der Aktienverwaltung für ihre Kunden nach Erhalt einer Stimmrechtsvollmacht für diese die Stimmrechte auf der Hauptversammlung ausüben dürfen. Daher können Banken auch als Fremdkapitalgeber Mitspracherechte erhalten (vgl. Abb. 8.6).

Es gibt verschiedene Instrumente der Fremdfinanzierung, die man hinsichtlich ihrer Fristigkeit unterscheiden kann (Abb. 8.7).

Sehr kurzfristige Kredite sind z. B. **Lieferantenkredite**, die von Nichtbanken, also vom Verkäufer (Lieferant) gewährt werden. Dem Käufer wird ein Zahlungsziel eingeräumt, das gewöhnlich 10 bis 90 Tage umfasst. Als Anreiz für den Käufer die Rechnung vor Ablauf des Zahlungsziels zu begleichen, räumt der Lieferant eine Skontofrist ein. Der Skonto ist ein Nachlass auf den Kaufpreis. Der Vorteil der Lieferantenkredite besteht in der Schnelligkeit,



**Abb. 8.6** Finanzierungsmöglichkeiten



**Abb. 8.7** Instrumente der Fremdfinanzierung

Bequemlichkeit und Unabhängigkeit von Kreditinstituten. Sie stellen jedoch eine teurere Finanzierungsform dar.

Ein wichtiger kurzfristiger Kredit, der von Kreditinstituten vergeben wird, ist der **Kontokorrentkredit**. Dieser kann bis zu einer durch die Bank eingeräumten Höhe ausgenutzt werden. Bei Inanspruchnahme dieses Kredits wird ein Sollzinssatz zugrunde gelegt, der gewöhnlich weit über den Zinssätzen für langfristige Darlehen liegt. Die kurzfristige Fremdkapitalaufnahme dient in erster Linie der Liquiditätsverbesserung.

Langfristige Fremdfinanzierungen von außen sind u. a. gewöhnliche Bankdarlehen, Schulscheindarlehen und Anleihen.

**Bankdarlehen** werden von Banken an Unternehmen als lang- oder mittelfristige Kredite zu banküblichen Zinsen vergeben. Die Höhe der Zinssätze richtet sich nach den aktuellen Bedingungen am Geld- und Kapitalmarkt (Angebot und Nachfrage nach Kapital), der gewünschten Laufzeit sowie dem unternehmensspezifischen Ausfallrisiko. Folgende Darlehensarten sind i. d. R. zu unterscheiden:

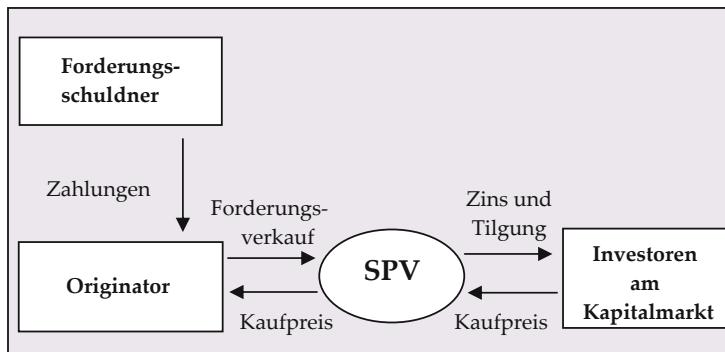
- **Endfälliges Darlehen:** Das Darlehen wird am Ende der Laufzeit zurückgezahlt. Während der Laufzeit erfolgen nur Zinszahlungen.
- **Annuitätendarlehen:** Darunter versteht man Kredite mit gleich bleibenden Raten während der Laufzeit. Die Raten setzen sich aus einem Zins- und einem Tilgungsanteil zusammen. Annuität heißt die Jahresrate aus Zins und Tilgung. Mit jeder Ratenzahlung nimmt die Restschuld des Kredites ab. Da die Höhe der Rate konstant ist, nimmt im Laufe der Zeit der Zinsanteil ab und der Tilgungsanteil zu.
- **Tilgungsdarlehen:** Die Tilgung bleibt während der Laufzeit konstant und die Zinsen werden aus dem verbleibenden Kapital berechnet. Dadurch sinken die Raten im Laufe der Zeit.

**Schulscheindarlehen** sind eine Sonderform des langfristigen Darlehens. Sie werden von Kapitalsammelstellen, vor allem von Versicherungsgesellschaften gewährt. Über die Darlehensforderungen wird ein Schulschein ausgestellt. Der Schulschein ist kein Wertpapier, sondern eine Urkunde in der der Schuldner zur Beweiserleichterung das Bestehen einer Schuld bestätigt. Die Bonitätsanforderungen, die von den Gläubigern an die sog. Deckungsstockfähigkeit einer Anlage gestellt werden, sind maßgeblich dafür, ob ein Unternehmen schulscheinfähig ist oder nicht.

**Anleihen** sind festverzinsliche Wertpapiere, deren Emittenten neben Unternehmen auch die öffentliche Hand und Kreditinstitute sein können. Der Emittent (Kapitalnehmer) verpflichtet sich gegenüber den Gläubigern zur Zahlung der laufenden Verzinsung und zur Rückzahlung des Kapitalbetrags (Tilgung) am Laufzeitende.

Sonderformen der Fremdfinanzierung von außen sind u. a. Leasing und Asset Backed Securities, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben und als Kreditsubstitute angesehen werden.

Die Fremdfinanzierung über **Leasing** erfolgt auf Grundlage eines mietähnlichen Verhältnisses, das eine Nutzung von Investitions- oder Gebrauchsgütern ermöglicht. Sie stellt eine Sonderform der Fremdfinanzierung dar, weil keine Zahlungsmittel als Kredit vergeben werden, aber eine Nutzung dieser Güter (Leasingobjekte) ohne gleichzeitigen Einsatz eigener Mittel ermöglicht wird. Der Leasingnehmer hat während der Überlassung des Leasingobjektes eine konstante, im vornherein festgelegten Rate zu zahlen. I. d. R. ist zwischen Hersteller des Gutes und Abnehmer eine Leasinggesellschaft geschaltet, die das Gut erwirbt, finanziert und anschließend weitervermietet. Man unterscheidet zwei Arten von Leasing:



**Abb. 8.8** Grundstruktur der Verbriefung (in Anlehnung an Bessler 2004)

- Beim *Operating Leasing* handelt es sich um einen Mietvertrag, der von beiden Vertragspartnern unter Einhaltung bestimmter Fristen jederzeit kündbar ist. Da das Investitionsrisiko, das Risiko der technischen Veralterung und das Risiko außergewöhnlicher Einflüsse seitens des Leasinggebers getragen wird, erfolgt die Bilanzierung auch beim Leasinggeber.
- Unter *Finance Leasing* versteht man die Vereinbarung einer festen Grundmietzeit, die sich i. d. R. auf zwischen 40 und 90 % der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer beläuft. Der Vertrag kann während dieser Grundmietzeit von keiner Vertragspartei gekündigt werden. Da die wirtschaftlichen Risiken durch den Leasingnehmer getragen werden, wird das Leasingobjekt beim Leasingnehmer bilanziert.

Unter **Asset Backed Securities** versteht man Wertpapiere (Securities), die durch bestimmte Aktiva (Assets) besichert (Backed) sind. Grundsätzlich sind alle standardisierbaren Aktiva, die kalkulierbare Cash Flows generieren (bspw. Kredite), zur Verbriefung geeignet. Unter Verbriefung wird die Transformation eines Pools gleichartiger Aktiva in Wertpapiere verstanden, die in der Folge am Kapitalmarkt gehandelt werden können. Dabei wird der Pool von Aktiva vom Originator (i. d. R. eine Bank) an eine so genannte Zweckgesellschaft (Special Purpose Vehicle, SPV) veräußert, die dann die Aktiva über die Ausgabe handelbarer Wertpapiere finanziert (vgl. Abb. 8.8)

Asset Backed Securities ermöglichen dem Originator eine außerbilanzielle Refinanzierung seiner Aktiva. Durch diese Art der Finanzmittelbeschaffung über den Kapitalmarkt erzielt der Originator einen schnelleren Mittelrückfluss und damit eine höhere Liquidität, was auch zu einer höheren Kreditwürdigkeit und damit zu geringeren Kapitalkosten führt. Zudem kann der Originator hierdurch das Kreditrisiko verlagern und so seine individuelle Risikoposition beeinflussen.

Asset Backed Securities als innovative Finanzierungsform haben aber in letzter Zeit deutlich an Glanz verloren, da diese als Mitverursacher der im Jahr 2007 offensichtlich gewordenen Krise des Finanzsystems genannt werden müssen. Hierbei sind insbesondere Asset Backed Securities im Hypothekenmarkt mit niedriger Bonität, dem sogenannten

*subprime market*, betroffen. Im Nachgang dieser Krise waren Kreditinstitute weltweit gezwungen, Abschreibungen bzw. Rückstellungen in Milliardenhöhe zu tätigen.

### 8.3.3 Innenfinanzierung

**Eigenkapital** Der wichtigste Fall der Innenfinanzierung ist die Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen. Diese ist nur möglich, wenn dem Unternehmen liquide Mittel aus dem betrieblichen Umsatzprozess zufließen und in derselben Periode keine auszahlungswirksame Aufwendungen in gleicher Höhe gegenüber stehen. Wenn Gewinne in der Unternehmung belassen werden, spricht man von Selbstfinanzierung. Die Unternehmung hat sich selbst aus ihrer eigenen Geschäftstätigkeit heraus finanziert. Der nicht ausgeschüttete Teil des Überschusses wird dann wieder reinvestiert. Die Selbstfinanzierung ist somit gleichzeitig auch Eigenfinanzierung.

**Fremdkapital** Innerhalb des Unternehmens kann auch Fremdkapital gebildet werden. Dieser Fall liegt z. B. vor, wenn Rückstellungen für die Altersversorgung der Mitarbeiter gebildet werden und die finanziellen Mittel zum Eintreten des Versorgungsfalls in der Unternehmung verbleiben.

**Liquiditätsmanagement** Wegen der Unsicherheiten hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt der ein- und ausgehenden Zahlungen sind zur Risikoreduktion finanzielle Puffer notwendig: sog. Liquiditätsreserven. Sie sind auch deshalb erforderlich, weil die Einzahlungen und Auszahlungen unregelmäßig anfallen, so dass vorübergehende Ungleichgewichte ausgeglichen werden müssen. Als Liquiditätsreserven dienen Bestände von Zahlungsmitteln sowie solcher Vermögenswerte, die rasch in Zahlungsmittel umgewandelt werden können. Diese Güter, z. B. Wertpapiere, werden dann liquidiert, d. h. verkauft und dadurch zu Zahlungsmitteln. Zu den Liquiditätsreserven zählen ferner nicht ausgenutzte Kreditzusagen von Banken.

Die Liquiditätsnähe der Vermögenswerte ist sehr unterschiedlich: Grundstücke und Maschinen haben eine geringere Liquiditätsnähe als Forderungen an Kunden oder jederzeit verkäufliche Wertpapiere. Eine Erhöhung der Liquidität im Unternehmen ergibt sich auch aus der o. g. Verbriefung von Vermögensgegenständen (bspw. Forderungen).

Die Vermögensgegenstände können insgesamt nach fallender Liquiditätsnähe geordnet werden, wobei sich für ausgewählte Vermögensteile etwa folgende Reihenfolge ergibt:

- Bargeld
- Bankguthaben
- Wertpapiere
- Forderungen
- Fertigwaren
- Hypotheken und Grundschulden

- Grundstücke
- Maschinen

Liquiditätsreserven sind also wegen des unregelmäßigen Anfalls von Einzahlungen und Auszahlungen sowie wegen der Unsicherheit hinsichtlich deren Höhe und Zeitpunkt zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit erforderlich. Durch das Halten von Liquiditätsreserven verzichtet das Unternehmen allerdings auf eine höhere Rendite, da das Kapital anderweitig in ertragreiche Projekte investiert werden könnte. Es entstehen daher Opportunitätskosten. Damit besteht ein Zielkonflikt zwischen Liquidität und Rentabilität. Das Ziel des Liquiditätsmanagements ist somit die Sicherung der Liquidität bei gleichzeitiger Minimierung der Opportunitätskosten.

---

## 8.4 Kapitalstruktur

Das absolute oder relative Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital wird als Kapitalstruktur bezeichnet. Ein Finanzmanager beschäftigt sich nicht nur mit der Aufgabe, den Kapitalbedarf durch Aufbringung notwendiger Finanzierungsmittel jederzeit in gewünschtem Umfang und zu günstigen Konditionen zu decken, sondern auch damit, eine optimale Kapitalstruktur mit minimalen Kapitalkosten zu realisieren. Durch eine optimale Kapitalstruktur kann der Marktwert des Unternehmens im Sinne des Shareholder Value Konzeptes gesteigert werden.

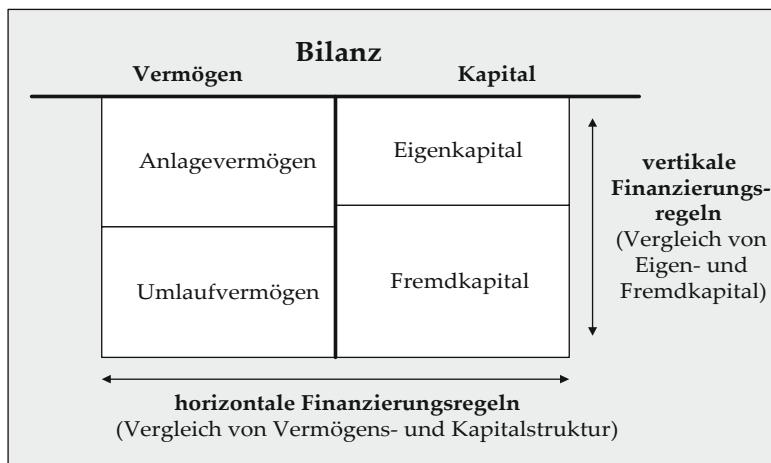
Da **Kapitalkosten** eine bedeutende Rolle bei der Berechnung des Shareholder Value spielen, werden sie im Folgendem erläutert. Sie lassen sich unterteilen in Eigen- und Fremdkapitalkosten.

Die Eigenkapitalkosten entsprechen der von den Eigenkapitalgebern gewünschten Rendite auf ihr eingesetztes Kapital (Opportunitätskosten für Eigenkapitalgeber). Sie ergeben sich aus dem Zinssatz einer sicheren Rendite (risikofreier Zinssatz) und einem Risikozuschlag.

Die Fremdkapitalkosten entsprechen den von den Fremdkapitalgebern geforderten Zinsen. Ihre geforderte Rendite ist dabei von der Unsicherheit der Zahlungen, bedingt durch Ausfall-, Zins- und Liquiditätsrisiko abhängig. Außerdem orientiert sie sich an der grundlegenden Höhe der Zinssätze, in denen sich Inflation, Angebot und Nachfrage nach Kapital, Produktionsmöglichkeiten und Konsumpräferenzen widerspiegeln.

Nach der separaten Ermittlung der Kapitalkosten der einzelnen Finanzierungskomponenten, ergeben sich die Gesamtkapitalkosten, die als *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) bezeichnet werden, als gewichteter Durchschnitt der Eigen- und Fremdkapitalkosten. Dieser Zusammenhang kann auch wie folgt formuliert werden:

$$\text{WACC} = a * k_{EK} + (1 - a) * k_{FK}$$



**Abb. 8.9** Finanzierungsregeln

$a$  = Eigenkapitalanteil

$1-a$  = Fremdkapitalanteil

$k_{EK}$  = Eigenkapitalkosten

$k_{FK}$  = Fremdkapitalkosten

In der Finanzpraxis existieren verschiedene Faustregeln, die auf die Sicherstellung des finanzwirtschaftlichen Gleichgewichts zielen. Diese Regeln beziehen sich auf die Einhaltung bestimmter Beziehungen innerhalb der Vermögens- und Kapitalstruktur der Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird auch von struktureller Liquidität gesprochen. Die als wünschenswert bezeichneten Beziehungen werden anhand der Bilanz wie in Abb. 8.9 dargestellt.

Horizontale Finanzierungsregeln fordern ein bestimmtes Verhältnis zwischen der Vermögensstruktur und ihrer Finanzierung bzw. der Kapitalstruktur. Ein Beispiel für eine horizontale Finanzierungsregel ist die „**goldene Finanzierungsregel**“. Sie besagt, dass Fremdkapital nur so lange in Vermögenswerten gebunden sein soll, wie es der Unternehmung vereinbarungsgemäß zur Verfügung steht. Fremdkapital, das z. B. nach zwei Jahren zurückgezahlt werden muss, sollte nicht zur Anschaffung von Maschinen verwendet werden, die eine Nutzungsdauer von zehn Jahren haben. Man begnügt sich allerdings in der Praxis mit der Unterscheidung von lang- und kurzfristigen Bindungen.

Die „**goldene Bilanzregel**“ verlangt allgemein, dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristigem Kapital finanziert wird. Das bedeutet, dass das Anlagevermögen und langfristig gebundene Teile des Umlaufvermögens möglichst mit Eigenkapital oder mit langfristigem Fremdkapital finanziert werden sollen. Es wird also eine Art Fristenübereinstimmung von Vermögens- und Kapitalstruktur gefordert. Deshalb wird auch von Fristenkongruenz gesprochen.

Die **vertikalen Finanzierungsregeln** befassen sich mit dem Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital, da durch ein optimales Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden kann. Ein zu hoher Anteil an Fremdkapital kann allerdings für ein Unternehmen auch gefährlich werden, wie das folgende Beispiel zeigt:

Ein Unternehmen, das nur mit Eigenkapital finanziert ist, erzielt in einem Jahr einen Gewinn von 100.000 €. Das Kapital beträgt 2 Mio. €. 100.000 € sind 5 % von 2 Mio. €. Man spricht dabei von der Kapitalrentabilität bzw. – da hier nur Eigenkapital vorhanden ist – von der Eigenkapitalrentabilität in Höhe von 5 %.

Das Verhältnis von Gesamtkapitalerträgen (Fremdkapitalzinsen plus Gewinn) zum Gesamtkapital (Eigen- und Fremdkapital) wird als Gesamtkapitalrentabilität bezeichnet.

Würde sich in demselben Unternehmen das Kapital im Verhältnis 1:1 zwischen Eigen- und Fremdkapital aufteilen, müssten für 1 Mio. € Fremdkapital Zinsen – z. B. 8 % = 80.000 € – bezahlt werden. Der Gewinn würde auf 20.000 € zusammenschrumpfen, denn Zinsen sind Aufwand und vermindern den Gewinn.

Bei einem Verhältnis von 500.000 € Eigenkapital und 1,5 Mio. € Fremdkapital müssten sogar 120.000 € Zinsen bezahlt werden. Nun würde sich sogar schon ein Verlust von 20.000 € ergeben.

Die Schlussfolgerung lautet: Sind die Zinsen für Fremdkapital höher (hier 8 %) als die Gesamtkapitalrentabilität (hier 5 %), wird der Gewinn mit steigendem Fremdkapitalanteil immer geringer. Umgekehrt wird der Gewinn jedoch bei steigendem Fremdkapitalanteil größer, wenn die Fremdkapitalzinsen kleiner sind als die Gesamtkapitalrentabilität.

Der oben beschriebene Sachverhalt ist in der Finanzierungsdiskussion als **Leverage-Effekt** bzw. als Leverage-Risiko bekannt. Das folgende Beispiel soll diesen Effekt verdeutlichen:

$$\text{Eigenkapital (EK)} = 500.000 \text{ €}$$

$$\text{Fremdkapital (FK)} = 500.000 \text{ €}$$

$$\text{Zins} = 4\%$$

$$\text{Zinsen} = FK * \text{Zinssatz} = 20.000 \text{ €}$$

$$\text{Gesamtkapital (GK)} = EK + FK = 1 \text{ Mio. €}$$

$$\text{Gewinn (G)} = 50.000 \text{ €} - 20.000 \text{ €} = 30.000 \text{ €}$$

$$\text{GK - Rentabilität} = (G + \text{Zinsen}) / \text{GK}$$

$$= 50.000 \text{ €} / 1.000.000 \text{ €} = 5 \%$$

$$\text{EK - Rentabilität} = G / EK = 30.000 \text{ €} / 500.000 \text{ €} = 6 \%$$

Diese Finanzierungsregeln sind sehr allgemein, deswegen können sie allenfalls eine grobe Orientierungshilfe darstellen. Dennoch spielen sie in der Praxis eine gewisse Rolle, denn hinter den Regeln stehen durchaus bedenkenswerte Überlegungen.

## 8.5 Investitionsrechnung

Als Investition wird die Bindung von Kapital in Wirtschaftsgütern bezeichnet. Dabei wird zwischen Sachinvestitionen, Finanzinvestitionen und immateriellen Investitionen – z. B. in Forschung, Werbung oder Weiterbildung – unterschieden. In der Praxis sind meist mehrere Bereiche, wie neue Software mit passender Mitarbeiterschulung, Gegenstand der Investitionsplanung. Hier sind zunächst vor allem Sachinvestitionen von Bedeutung, die als Ersatzinvestition und Erweiterungsinvestition und Rationalisierungsinvestition auftreten. Mit größerer Kapitalintensität der Produktion gewinnen vorausschauende Rechnungen an Bedeutung, mit denen die Vorteilhaftigkeit von Investitionen beurteilt wird.

Investitionen in moderne und leistungsfähige Produktionsanlagen sind einerseits für die langfristige Existenz von Unternehmen unabdingbar notwendig. Sie sind aber nur dann vorteilhaft, wenn die durch die Investition ausgelösten Einzahlungen größer sind als die durch die Investition verursachten Auszahlungen. Dabei stellen die mit den Ein- und Auszahlungsströmen verbundenen Unsicherheiten und die unterschiedlichen Zeitpunkte, zu denen die Zahlungen anfallen, die Hauptprobleme dar. Ein wichtiges Hilfsmittel bei Entscheidungen über Investitionsvorhaben ist die Investitionsrechnung. Es lassen sich zwei Arten von Investitionsrechnungen unterscheiden: statische und dynamische Verfahren. Sie unterscheiden sich dadurch, wie die Ein- und Auszahlungsströme rechnerisch behandelt werden.

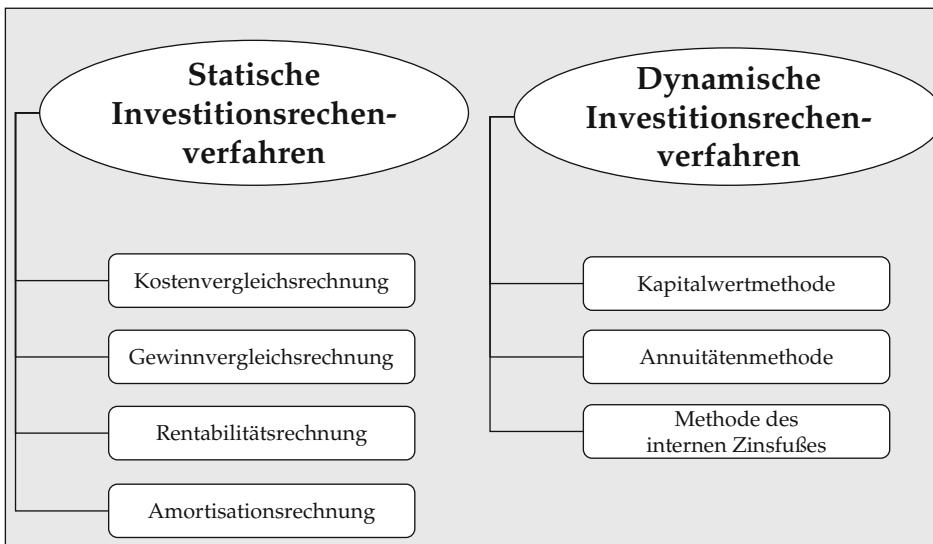
Die statischen Verfahren der Investitionsrechnung basiert auf Kosten und Erlösen, wie sie im Jahresdurchschnitt, oder während der Nutzungsdauer der Investition erwartet werden. Dabei spielt es keine Rolle, wann und in welcher Höhe die Investition Auszahlungen und Einzahlungen auslöst. Vorteil des statischen Verfahrens ist die einfache Handhabung. Sie ist schnell durchführbar und erlaubt damit eine grobe Schätzung der Wirtschaftlichkeit.

Die dynamischen Verfahren erfolgen auf jährlich differenzierten Auszahlungen und Einzahlungen. Diese werden für die Nutzungsdauer der geplanten Investitionen prognostiziert, jährlich saldiert und zu Kennziffern verdichtet. Diese Kennziffern sind: der Endkapitalwert, der (Bar-)Kapitalwert, die Annuität, die dynamische Amortisationsdauer und der interne Zinssatz. Abbildung 8.10 gibt einen Überblick über die verschiedenen Verfahren:

### 8.5.1 Statische Verfahren

Einfache Verfahren, die den Charakter von Faustregeln besitzen und die den Zeitfaktor vernachlässigen, werden statische Verfahren der Investitionsrechnung genannt.

Als Beispiel für die statischen Verfahren der Investitionsrechnung soll die Rentabilitätsrechnung erläutert werden. Bei diesem Verfahren wird nach der durchschnittlichen Verzinsung des im Investitionsobjekt gebundenen Kapitals gefragt. Dieser Zinssatz kann mit den Zinssätzen anderer Objekte oder mit einer angestrebten Mindestverzinsung verglichen werden.



**Abb. 8.10** Statische und dynamische Investitionsrechenverfahren

Wir gehen von folgenden Zahlen aus: Eine Produktionsanlage verursacht Anschaffungskosten von 500.000 €. Der damit erwirtschaftete Gewinn beträgt in den zehn Jahren, in denen die Anlage genutzt werden kann 40.000 € in den ersten fünf Jahren und 60.000 € in den zweiten fünf Jahren. Der durchschnittliche Jahresgewinn beträgt also 50.000 €. Dieser Wert wird auf das durchschnittlich durch die Investition gebundene Kapital – das ist die Hälfte der Anschaffungskosten – bezogen.

Es ergibt sich also folgende Rechnung:

$$\begin{aligned}
 \text{Rentabilität} &= (\text{durchschnittlicher Jahresgewinn} / (0,5 \cdot \text{Anschaffungskosten})) \cdot 100 \\
 &= 50.000 \text{ €} / (0,5 \cdot 500.000 \text{ €}) \\
 &= 20\%
 \end{aligned}$$

Die Rentabilität beträgt nach dieser einfachen Rechnung 20 %. Wenn z. B. die angestrebte Mindestrentabilität 18 % beträgt, ist die Investition vorteilhaft.

Die hier errechnete Größe wird in Anlehnung an den amerikanischen Sprachgebrauch auch als „Return on Investment“ bezeichnet.

Bei einem anderen statischen Verfahren der Investitionsrechnung, der Amortisationsrechnung werden Kosten oder Gewinnvergleiche durchgeführt sowie die sog. Amortisationszeit (Kapitalwiedergewinnungszeit) errechnet. Die Amortisationszeit berechnet sich aus den Anschaffungskosten dividiert aus der Summe von Gewinn und Abschreibungen. Zur statischen Amortisationsrechnung werden die Anschaffungskosten durch den durch die Investition erzielten Cash Flow (vgl. Kap. 6) dividiert. Man will also wissen, wie viel Jahre vergehen, bis die Anschaffungskosten für eine Anlage zurückgewonnen sind. Zur

statischen Amortisationsrechnung gibt es auch eine dynamische Version, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll.

### 8.5.2 Dynamische Verfahren

Es macht einen Unterschied, ob ein bestimmter Betrag heute oder erst in einem oder mehreren Jahren zur Verfügung steht. Wenn Sie die Wahl haben, ob Sie ein Geschenk von bspw. 1.000 € heute oder erst in zwei Jahren bekommen möchten, werden Sie sich für heute entscheiden. Selbst wenn Sie das Geld erst in zwei Jahren ausgeben möchten, ist das die bessere Lösung. Das Geld kann in der Zwischenzeit angelegt werden. In zwei Jahren stehen dann 1.000 € plus die bis dahin angefallenen Zinsen zur Verfügung. Umgekehrt sind 1.000 €, die erst in zwei Jahren zur Verfügung stehen, heute entsprechend weniger wert.

Die Berücksichtigung dieses Aspekts, d. h. der zeitlichen Struktur von Ein- und Auszahlungen, kennzeichnet die dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung. Der Grundgedanke dieser Verfahren besteht darin, dass alle Ein- und Auszahlungen auf einen Zeitpunkt bezogen werden, um sie vergleichbar zu machen. Dabei gibt es verschiedene Vorgehensweisen und entsprechend unterschiedliche Verfahren.

Hier soll die Grundidee der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung an einem allerdings extrem einfachen Beispiel im Hinblick auf die Kapitalwertmethode erläutert werden.

Kapitalwertmethode:

Der (Netto-) Kapitalwert (KW) einer Investition ist die Summe aller mit dem Kalkulationszinssatz  $i$  auf den Zeitpunkt  $t = 0$  diskontierten Ein- und Auszahlungsüberschüsse ( $E_t - A_t$ ) des Planungszeitraums abzüglich der Investitionskosten zum Investitionszeitpunkt ( $A_0$ ). Somit erhalten wir die allgemeine Formel zum Errechnen des Kapitalwerts:

$$KW = -A_0 + \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1 + i)^t}$$

Wir gehen davon aus, dass wir heute für eine Anlage 10.000 € ausgeben und in den beiden folgenden Jahren jeweils mit einem Überschuss der Einnahmen über die Ausgaben von 5.500 € rechnen können. Der Schrottwert soll – so nehmen wir der Einfachheit halber weiter an – gerade die Abbruchkosten für die Anlage decken, d. h. wir können den Schrottwert vernachlässigen. Als Kalkulationszinssatz wählen wir 10 %. Das bedeutet, wir wollen mit der Investition eine Verzinsung von mind. 10 % erwirtschaften.

Für unsere einfache Investitionsrechnung bedeutet dies folgendes: Wir beziehen alle Ein- und Auszahlungen auf den heutigen Zeitpunkt, indem wir alle Zahlungen mit einem Zinssatz von 10 % auf den heutigen Zeitpunkt diskontieren. Wenn die Summe der diskontierten Überschüssen die Investitionskosten gerade decken, hätten wir eine Verzinsung von 10 % erreicht, wenn ein positiver Wert herauskommt, liegt die Verzinsung sogar höher, wenn ein negativer Wert ermittelt wird, ist die Verzinsung nicht vorteilhaft, weil die angestrebten 10 % nicht erreicht wurden. Zunächst wird in Abb. 8.11 das Problem dargestellt.

**Abb. 8.11** Verzinsung  
(Formulierung des Problems)

$t_0$	$t_1$	$t_2$
heute	in 1 Jahr	in 2 Jahren
-10.000		
	+5.500	
?	←	+5.500
?	←	
		Differenz?

Wir müssen also zunächst ausrechnen, wie viel 5.500 € in einem Jahr heute wert sind. Bei einem Zinssatz von 10 % sind 100 € heute plus Verzinsung in einem Jahr 110 € oder 1,1-mal so viel wert. Umgekehrt: 110 € in einem Jahr sind bei einer Verzinsung von 10 % heute 110 € : 1,1 = 100 € wert. Wir dividieren also den Betrag – hier 5.500 € – durch 1,1 und erhalten den Wert: 5.500 € : 1,1 = 5.000 €

Nach 2 Jahren sind 100 €, die mit 10 % verzinst werden, 121 € wert. Wir verzinsen die 110 €, die nach einem Jahr angefallen sind, wieder mit 10 % und erhalten 110 € + 11 € = 121 €. 100 € sind nach 2 Jahren 1,21 mal so viel wert wie heute, wenn wir mit 10 % verzinsen. Entsprechend rechnen wir nun zurück: 5.500 € : 1,21 = 4.545,45 €. Wie sich diese Zahlen in Abb. 8.11 integrieren lassen zeigt Abb. 8.12.

Die Differenz ist negativ. Die Investition ist nicht vorteilhaft, wenn wir von einer angestrebten Verzinsung von 10 % ausgehen. Dies ist nun ein sehr einfaches Beispiel. Aber durch kompliziertere Zahlen ändert sich nichts am Prinzip. Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition bestimmen zu können, wird ein Kriterium für die Vorteilhaftigkeit benötigt. Die verschiedenen Verfahren der Investitionsrechnung gehen dabei von unterschiedlichen Kriterien aus.

**Abb. 8.12** Verzinsung  
(Ergebnisdarstellung)

$t_0$	$t_1$	$t_2$
heute	in 1 Jahr	in 2 Jahren
-10.000		
	+5.500	
+5.000	← : 1,1	+5.500
+4.545,45	← : 1,1 <sup>2</sup>	
<b>-454,55</b>		

## 8.6 Finanzinstitutionen

Unternehmen, die Kapital beschaffen müssen, suchen andere Unternehmen oder Privatpersonen, die Kapital anbieten. Umgekehrt suchen Unternehmen und Privatpersonen, die Kapital anlegen wollen, nach Kapitalnachfragern. Kapitalanbieter (Überschusseinheiten) und Kapitalnachfrager (Defiziteinheiten) treffen auf dem Markt für Finanzierungstitel aufeinander. Auf diesem Markt bilden sich die Bedingungen heraus, unter denen Kapital für eine bestimmte Zeit mit einem gewissen, im Einzelfall unterschiedlichen, Risiko anderen überlassen wird.

Der Markt für langfristige Finanzierungstitel heißt Kapitalmarkt, der Markt für kurzfristige Finanzierungstitel Geldmarkt.

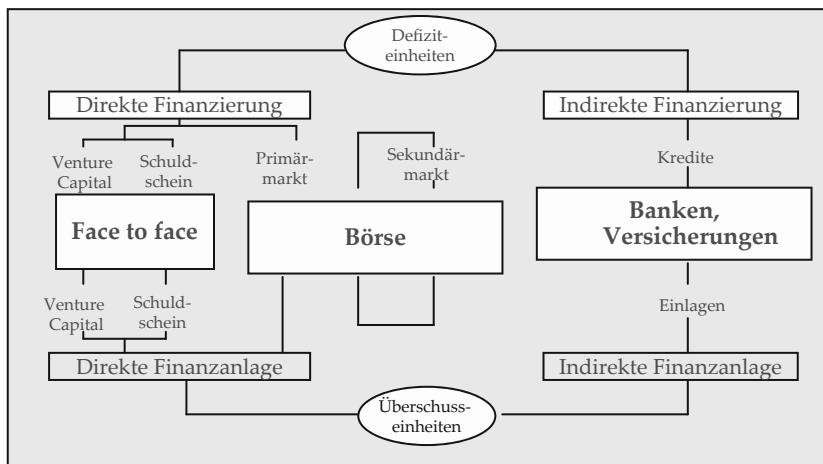
Auf einem vollkommenen Markt ist das Zusammenfinden von Kapitalanlegern und Kapitalnachfragern und die Fixierung der Überlassungsbedingungen kein Problem. Diesen vollkommenen Markt gibt es aber nicht. Deshalb ist das Zusammenbringen von Kapitalanbietern und -nachfragern eine Dienstleistung, die in großem Umfang nachgefragt wird. Notwendig ist diese Dienstleistung auch deshalb, weil Kapitalanleger und -nachfrager i. d. R. unterschiedliche Vorstellungen über Laufzeiten, Renditen, Risiken und die Höhe des Kapitalbetrages haben. Nur in Ausnahmefällen, wenn z. B. der kinderlose Onkel seinem Patenkind mit einem Kredit zu günstigen Bedingungen unter die Arme greift, ist diese Mittlerfunktion nicht notwendig. Aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen zwischen Defizit- und Überschusseinheiten entstehen folgenden Finanzierungsprobleme:

- Örtliche Divergenz entsteht, wenn Überschüsse und Defizite regional unterschiedlich anfallen
- Losgrößendivergenz kommt zustande, wenn Überschüsse und Defizite in der Höhe nicht übereinstimmen
- von Risikodivergenz wird gesprochen, wenn die Risikostrukturen von angebotenen und nachgefragten Anlagen voneinander abweichen
- Fristeninkongruenz entsteht bei unterschiedlichen Vorstellungen über Laufzeiten und Zahlungszeitpunkte
- Inkongruenz der Zinsbindungsfrist kommt zustande bei unterschiedlichen Präferenzen bzgl. des Zeitraumes, für den der Zins fixiert wird

Der Begriff **Finanzintermediär** umfasst grundsätzlich alle Institutionen, welche die Aufgabe übernehmen, zu einem Ausgleich des Anlage- und Finanzbedarfs der Überschuss- und Defiziteinheiten beizutragen.

Von Finanzintermediären wird also gesprochen, weil sie vermittelnde Instanzen sind: Sie sind zwischen Kapitalanlegern und -nachfragern geschaltet und vermitteln zwischen den meist unterschiedlichen Vorstellungen der Kapitalanleger und -nachfrager.

Vor diesem Hintergrund lassen sich zwei Hauptinstitutionen des Finanzmarktes bzw. Gruppen solcher Institutionen unterscheiden: die Börsen und die Kapitalsammelstellen, die in die Beziehungen zwischen Kapitalanbietern und Kapitalnachfragern durch Eigeneintritt



**Abb. 8.13** Direkte und indirekte Finanzierung (in Anlehnung an Bessler 1999, S. 121)

aktiv werden. Eigeneintritt bedeutet, dass das Institut – z. B. eine Bank – das Geschäft – etwa die Kapitalbereitstellung – selbst vornimmt und nicht etwa als Vermittler zwischen Kapitalanbieter und -nachfrager auftritt (vgl. Abb. 8.13).

Zur ersten Gruppe von Finanzinstitutionen gehören die Kapital-Sammelstellen, die, wie oben bereits erwähnt, in die Beziehungen zwischen Kapitalanbieter und -nachfrager durch Eigeneintritt aktiv werden: Das sind insbesondere die Banken, die Versicherungen, die Bausparkassen und Investmentgesellschaften. Die Vorgänge auf dem Finanzmarkt werden durch umfangreiche gesetzliche Vorschriften (z. B. Kreditwesengesetz, Versicherungsaufsichtsgesetz, Investmentgesetz) bzw. Anordnungs- und Kontrollbefugnisse z. B. der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) geregelt. Außerdem beeinflusst die Europäische Zentralbank durch ihre währungspolitischen Maßnahmen die Kapitalanlage- und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten.

**Banken** übernehmen im Universalbankensystem (Kreditbanken, Sparkassen, Kreditgenossenschaften, Investmentbanken) sowohl Aufgaben der direkten als auch der indirekten Finanzierung.

Die zentralen Leistungen der Banken als Finanzintermediäre bei der indirekten Finanzierung können in distributionswirtschaftliche und produktionswirtschaftliche Transformationsleistungen unterteilt werden. Unter distributionswirtschaftlichen Transformationsleistungen wird die Überbrückung der örtlichen Divergenzen durch Vertriebsorganisation und die Minderung des Losgrößenproblems durch Stückelung des Finanzmittelbedarfs verstanden.

Auf der produktionswirtschaftlichen Seite werden die Risikodivergenzen, Fristeninkongruenzen und die Inkongruenzen der Zinsbindungsfristen überbrückt. Dabei übernehmen Banken die daraus folgenden Bonitäts-, Liquiditäts- und Zinsrisiken.

Damit ist folgendes gemeint: Die Kapitalanleger setzen Geldbeträge in sehr unterschiedlicher Höhe (Losgröße) und mit genau so unterschiedlichen Laufzeiten (Fristen) ein. Die Kreditinstitute als Mittler nehmen diese Gelder in großem Umfang auf und vergeben wiederum Kredite mit ebenfalls sehr unterschiedlichen Höhen und Fristen. Der Umfang des Bankgeschäfts trägt wesentlich dazu bei, dass Fristen und Losgrößen in Einklang gebracht – transformiert – werden.

Die Risikotransformation erfolgt im Wesentlichen durch Risikostreuung: Die Banken mischen Finanzierungstitel mit unterschiedlich hohem Risiko. Sie müssen bei der Kreditgewährung die Standards der Bankenaufsicht beachten und sichern das verbleibende Risiko durch ihr Eigenkapital und weitere Maßnahmen – z. B. Haftungsverbünde mit anderen Banken – ab. Die Übernahme des Bonitätsrisikos wird durch die Ausgabe von eigenen Finanztiteln begründet, die eine relativ sichere Anlagemöglichkeit für Kapitalanleger bieten. Dadurch, dass Banken i. d. R. positive Fristentransformation tätigen, d. h. sie finanzieren langfristige Kredite durch kurzfristige Einlagen, übernehmen sie Liquiditäts- und Zinsrisiken. Liquiditäts- und Zinsprobleme treten vor allem dann auf, wenn fällig werdende oder bereits fällige Einlagen auch tatsächlich in großem Umfang abgerufen werden.

Als Publizitätstransformation wird die Informationsverarbeitung der Kreditinstitute bezeichnet, welche die umfangreichen Informationen über die Kreditwürdigkeit der Kapitalnachfrager im Rahmen professioneller Finanzanalysen verarbeiten, so dass sich der Kapitalanleger auf die Bonität des Kreditinstituts verlassen kann: Die umfangreichen Informations- bzw. Publizitätswünsche der Kapitalanleger, die hohen Kosten der Informationsverarbeitung, die im Einzelfall auftreten würden und die eher geringe Informationsbereitschaft der Kapitalnachfrager werden durch die zwischengeschalteten Kreditinstitute in Einklang gebracht.

Zusätzlich übernehmen Banken ebenfalls Aufgaben der direkten Finanzierung. Diese unterscheidet sich von der indirekten Finanzierung dadurch, dass sie zwar im Emissionsmarkt auch die örtliche Divergenz durch die Verkaufsorganisation, das Losgrößenproblem durch Stückelung in homogene Parten und die Risikodivergenz durch Ausgabe heterogener Parten verringert, jedoch die Anleger die Bonitäts- und Zinsrisiken selbst übernehmen müssen. Die Fristeninkongruenz wird durch die Existenz von Sekundärmärkten überbrückt, da hier für Marktteilnehmer die Möglichkeit besteht, ihre Finanztitel vor Fälligkeit zu veräußern. Dabei wird das Kursrisiko von ihnen selbst getragen.

Bei der zweiten Gruppe von Finanzinstitutionen, den **Börsen**, werden unter staatlicher Aufsicht Aktien und festverzinsliche Wertpapiere gehandelt. Durch die Einrichtung von Börsen wird der Markt organisiert, an dem sich die Anbieter und Nachfrager von Kapital treffen. Dabei wird zwischen amtlichem Handel, geregeltem Freiverkehr und außerbörslichem Telefonverkehr unterschieden.

Die zentrale Leistung von Börsen liegt vor allem in der Verringerung der marktorganisationsbestimmten Kosten, um die Effizienz des Marktes zu erhöhen. Marktorganisationsbestimmte Kosten sind u. a. Emissionskosten, Kosten des Wertpapierdienstes, Verwahr- und Verwaltungskosten, Kosten fortlaufender Information und Transaktionskosten.

Weitere Leistungen von Börsen lassen sich untergliedern in:

- Marktorganisation u. a. durch die Reglementierung des Handelszugangs, die Handelsüberwachung sowie die Zulassung und Standardisierung der Handelsobjekte.
- Liquiditätskonzentration durch die räumliche, zeitliche und sachliche Zusammenführung von Angebot und Nachfrage.
- Bewertung durch die kontinuierliche Preisermittlung für die Handelsobjekte.
- Informationsversorgung durch unverzügliche Veröffentlichung der ermittelten Preise.

---

## 8.7 Theoretische Grundlagen

Die Theorie der Finanzierung ist ein relativ weit entwickeltes und großes Gebiet. Ein zentrales Feld ist die Kapitalmarkttheorie, die Erklärungsbeiträge zu der Frage liefert, wie der Kapitalmarkt funktioniert, insbesondere wie sich die Preise von Finanzierungstiteln bilden. Unter Finanzierungstiteln werden die Rechte und Pflichten insgesamt bzw. die Leistungen und Gegenleistungen bezeichnet, die mit einem Finanzierungsvorgang – z. B. einer Beteiligung – verbunden sind.

Innerhalb der Kapitalmarkttheorie wird zwischen erklärender bzw. explikativer und gestaltender bzw. normativer Theorie unterschieden.

Die erklärende **Kapitalmarkttheorie** will das Gleichgewicht auf dem Kapitalmarkt bei Unsicherheit erklären. Sie setzt beim Verhalten der Kapitalanleger an, die ihr Portefeuille zusammenstellen. Dabei zielt sie darauf, das Anlegerverhalten und Kurse sowie Renditen zu erklären, die sich unter bestimmten Bedingungen ergeben.

Die gestaltende bzw. normative Kapitalmarkttheorie strebt Aussagen bzw. Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Kapitalkosten bei Unsicherheit an. Dieses Problem besteht bei – allerdings unrealistischen – sicherer Erwartungen nicht.

Wenn man davon ausgeht, dass Unternehmen ihre langfristigen Finanzierungsprobleme im Wesentlichen dadurch lösen, dass sie sog. Finanzierungstitel an Kapitalanleger verkaufen, wird deutlich, dass die Kapitalmarkttheorie eine wichtige Grundlage für die Finanzierungsdiskussion insgesamt darstellt.

Auch die **Agency Theorie** hat eine bedeutende Stellung unter den Theorien der Finanzierung. Bei der Agency Theorie geht es grundlegend um Austausch- und Delegationsbeziehungen im Sinne von Auftragsgeber- und Auftragnehmer-Beziehungen sowie Arrangements zur Lösung damit verbundener Probleme. Mögliche Probleme entstehen zwischen Eigenkapitalgebern und Unternehmensführung oder zwischen Eigen- und Fremdkapitalgebern, wenn der Auftraggeber (Prinzipal) an eine andere Person (Agent) Aufgaben überträgt, deren Erfüllung er nicht unmittelbar überwachen kann, mit anderen Worten bei denen für den Agenten ein Spielraum für opportunistisches Verhalten besteht. Es werden potenzielle Kosten der Prinzipale thematisiert, die bei Annahme von Informationsasymmetrie, Interessendivergenz, begrenzter Rationalität, individueller Nutzenmaximierung und opportunistischen Verhaltens durch den Agenten entstehen. Diese Probleme können

mit verschiedenen Maßnahmen reduziert werden: Einerseits mit verstärkter Überwachung und Kontrolle des Agenten sowie andererseits mit ergebnisorientierten Sanktionsmechanismen, die eine Angleichung der Interessen bewirken (bspw. Gewinnbeteiligungen des Managements).

Der Begriff der Kapitalkosten spielt in der Finanzierungstheorie eine wichtige Rolle. Die Hauptfrage lautet: Welche Kosten sind mit dem Einsatz von Kapital verbunden? Oder aus der Sicht des Anlegers: Wie hoch ist die mit dem Kapitaleinsatz verbundene Mindestverzinsung, bei der sich der Kapitaleinsatz noch lohnt?

Die Kapitalkosten spielen eine zentrale Rolle bei der Ableitung von Aussagen über den optimalen Verschuldungsgrad. In diesem Fall wird nach dem günstigsten Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital gefragt. Bei der Diskussion um die optimale Finanzierung stellt sich die Frage, ob es überhaupt einen optimalen Verschuldungsgrad gibt, bei der der Unternehmenswert im Sinne des Shareholder Value maximiert wird. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen stehen die **Theorien zur optimalen Kapitalstruktur**, die den Unternehmenswert bzw. die Kapitalkosten in Abhängigkeit von dem Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital beschreiben. Hierzu werden oft die traditionelle Hypothese zur optimalen Kapitalstruktur, die Irrelevanzthese von Modigliani Miller sowie neuere Ansätze herangezogen.

Nach der traditionellen Hypothese zur optimalen Kapitalstruktur geht man von Anpassungen der Renditeforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber in Abhängigkeit vom Verschuldungsgrad aus. So werden dem Finanzmanager Entscheidungshilfen geliefert, um das optimale Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital zu bestimmen. Durch die Substitution des teuren Eigenkapitals durch billigeres Fremdkapital lassen sich zunächst die durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten senken und der Marktwert des Unternehmens kann dadurch erhöht werden, solange weder Eigenkapitalgeber noch Fremdkapitalgeber ihre Renditeforderungen verändern. Ab einem von den Gläubigern als riskant angesehenen Verschuldungsgrad steigt jedoch deren geforderte Rendite über den risikofreien Zinssatz. Auch die geforderte Rendite der Eigenkapitalgeber steigt bei Überschreitung eines gesunden Verschuldungsgrades an. Allerdings deutlicher als die der Fremdkapitalgeber. Betrachtet man zunächst ein vollständig eigenfinanziertes Unternehmen, erzielt dieses Unternehmen durch die Aufnahme von Fremdkapital zunächst einen Verschuldungsertrag, da die Rendite der Fremdkapitalgeber nicht erhöht wird. Gemäß der Annahme, dass die geforderte Rendite der Eigenkapitalgeber stärker steigt als die für Fremdkapitalgeber, kommt es zu einem positiven Effekt, da der durchschnittliche Kapitalkostensatz sinkt. Bei einem bestimmten Verschuldungsgrad sind also die minimalen durchschnittlichen Kapitalkosten realisiert und der Unternehmenswert wird maximiert.

Die Hauptaussage von Modigliani & Miller ist jedoch, dass die Kapitalstruktur bzw. die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens keinen Einfluss auf den Unternehmenswert haben. Die Eigenschaften des vollkommenen Kapitalmarktes, z. B. keine Transaktions- und Informationskostenkosten, keine Steuern, kostenloser und unbegrenzten Zugang für alle Marktteilnehmer und homogene Erwartungen der Marktteilnehmer bzgl. der Wahrscheinlichkeitsverteilung der unsicheren Erfolge bilden die Grundlage für die These. Unter diesen

Annahmen (sowie der zusätzlichen Einteilung der Unternehmen in Risikoklassen) existiert nach Modigliani & Miller kein optimaler Verschuldungsgrad.

Unter Einbeziehung von Steuern und Insolvenzkosten hingegen hat die Kapitalstruktur einen Einfluss auf den Unternehmenswert. Dieser wird maximiert, wenn diejenige Kapitalstruktur realisiert ist, die den geringsten Steuerabfluss nach sich zieht. Denn Unternehmen können Zinszahlungen, die an Fremdkapitalgeber geleistet werden, von der steuerlichen Bemessungsgrundlage abziehen. Das zu versteuernde Einkommen, das dem progressiven Steuersatz unterliegt, kann durch die Abzugsfähigkeit der Fremdkapitalzinsen also gemindert werden. Insolvenzkosten bzw. Kosten finanzieller Anspannung entstehen, wenn die Cash Flows der Unternehmung nicht ausreichen, um den vertraglichen Zins- und Tilgungsverpflichtungen gegenüber den Gläubigern nachzukommen. Da mit einem höheren Verschuldungsgrad die Wahrscheinlichkeit für einen solchen Fall steigt, lässt sich auch hier eine optimale Kapitalstruktur ableiten.

---

## Weiterführende Literatur

- Bessler, W.: Bank: Theoretische Fundierung, Enzyklopädisches Lexikon des Geld- Bank- und Börsenwesens. Fritz Knapp, Frankfurt a. M. (1999)
- Bessler, W., Thies, S.: Zur Bedeutung und Ermittlung von Kapitalkosten. In: Achleitner, A.-K., Thoma, G.F. (Hrsg.) Handbuch Corporate Finance, 3. Aufl. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln (2004)
- Busse, F.: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. Oldenbourg Verlag, München (2003)
- Drukarczyk, J.: Finanzierung: eine Einführung, 9., neu bearb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2008)
- Gantenbein, P., Spremann, K.: Kapitalmärkte. UTB Verlag, Stuttgart (2005)
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Die Finanzen, 8. Aufl. Springer, Heidelberg (1980)
- Perridon, L., Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 16., überarb. u. erw. Aufl. Vahlen, München (2012)
- Rudolph, B.: Unternehmensfinanzierung und Kapitalmarkt. Mohr Siebeck Verlag, Tübingen (2006)
- Schmidt, H.: Wertpapierbörsen. Vahlen, München (1988)
- Schneider, D.: Investition, Finanzierung und Besteuerung 7., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (1992)
- Spremann, K.: Wirtschaft, Investition und Finanzierung 5., vollst. überarb. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (1996)
- Süchting, J.: Finanzmanagement. Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden (1995)
- Vormbaum, H.: Finanzierung der Betriebe, 9. Aufl. Gabler, Wiesbaden (1995)
- Wöhe, G., Bilstein, J.: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung 11., überarb. u. erw. Aufl. Vahlen, München (2013)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- können Sie die Aufgaben, Ziele, Grundbegriffe und Strukturen des Rechnungswesens benennen,
- kennen Sie die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung,
- wissen Sie, was ein Jahresabschluss ist und aus welchen Teilen er besteht,
- können Sie den Aufbau einer Bilanz und die besondere Bedeutung der Gewinn- und Verlustrechnung erläutern,
- können Sie erläutern, was IFRS bedeutet,
- können Sie den Aufbau und die Zusammenhänge zwischen den Hauptbestandteilen der Kostenrechnung erläutern,
- können Sie die Hauptaufgaben von Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung erläutern.

## 9.1 Grundlagen

Ein Informationsinstrument mit langer Tradition ist das Rechnungswesen. Die im Rechnungswesen aufbereiteten Informationen sind für betriebliche, für staatliche, oft auch für individuelle Entscheidungen wesentliche Informationsgrundlagen.

Dieses Instrument muss unterschiedliche Informationen liefern, die auf die jeweils zu bearbeitenden Entscheidungsprobleme abgestimmt sind. Deshalb haben sich zwei Teilge-

biete des Rechnungswesens herausgebildet, die im Folgenden vorgestellt werden sollen: der eher nach außen gerichtete Jahresabschluss und die vor allem auf unternehmensinterne Vorgänge zugeschnittene Kostenrechnung.

### **9.1.1 Aufgaben und Ziele des Rechnungswesens**

Ganz allgemein kann die Aufgabe des Rechnungswesens damit beschrieben werden, dass Informationen über betriebliche Aktivitäten sowie über die Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt gesammelt und für jeweils spezifische Entscheidungen aufbereitet werden.

Die Entscheidungen, die durch Informationen aus dem Rechnungswesen unterstützt werden, werden innerhalb und außerhalb des Unternehmens getroffen. Deshalb wird von internen und externen Informationsaufgaben gesprochen. Interne Interessenten sind z. B. die Geschäftsleitung oder die Verkaufsabteilung, externe Interessenten z. B. Kreditgeber oder Kunden. Von externen Interessenten spricht man, weil sie keine direkte Einwirkungsmöglichkeit auf das betriebliche Geschehen haben. Deshalb werden die Arbeitnehmer eines Unternehmens dem Kreis der externen Interessenten zugerechnet.

Bei der Unterscheidung zwischen internem und externem Informationsbedarf kann auch an den Entscheidungstatbeständen angeknüpft werden. Internen Informationsbedarf deckt das Rechnungswesen bspw. bei Entscheidungen über die Aufnahme eines Kredits, über die Zusammensetzung des Produktionsprogramms, über ein Investitionsvorhaben oder über die Ausschüttung von Gewinnanteilen an die Belegschaft. Externen Informationsbedarf deckt das Rechnungswesen, wenn es Informationen für die Entscheidung eines privaten Kapitalanlegers über den Kauf von Aktien, für die Entscheidung einer Bank über die Gewährung eines Kredits an die Unternehmung oder für die Entscheidung der staatlichen Finanzverwaltung über die Höhe der Steuern der Unternehmung liefert.

Auf welche Weise die externen Informationsaufgaben des Rechnungswesens zu erfüllen sind, ist zu einem großen Teil durch gesetzliche Publizitätsvorschriften geregelt. Bei der Erfüllung der internen Informationsaufgaben sind die Gestaltungsspielräume größer.

Die bisher herausgearbeitete Aufgabe des Rechnungswesens, nämlich die Unterstützung von Entscheidungen, wird präzisiert, wenn zwischen der Bereitstellung von Informationen über bereits eingetretene Entwicklungen und der Bereitstellung von zukunftsgerichteten Informationen unterschieden wird.

Im ersten Fall wird die Kontrolle des Betriebsgeschehens ermöglicht. Es werden Informationen geliefert, die den Vergleich von vorgegebenen angestrebten Werten (Soll-Größen) und tatsächlich realisierten Werten (Ist-Größen) ermöglichen. Das ist z. B. der Fall, wenn Informationen über die in einem Monat angefallenen Kosten für Reparaturen geliefert und mit Soll-Größen für Reparaturkosten verglichen werden. Die mit diesem Vergleich verbundene Kontrolle löst dann eventuell Maßnahmen oder noch zuvor die Nachfrage nach weiteren Informationen aus.

Da aber nicht nur auf eingetretene Entwicklungen reagiert wird, sondern angestrebt wird, das Unternehmensgeschehen aktiv zu gestalten, sind Informationen über die aktuelle

Situation und über zukünftige Entwicklungen erforderlich. Dies gilt z. B. bei Entscheidungen über Preise, über Investitionen und über die Anschaffung von Betriebsmitteln oder über die Frage, ob bestimmte Teile eines Produkts von anderen Unternehmen bezogen oder selbst hergestellt werden sollen.

Sowohl bei der Bereitstellung von Informationen, die der Kontrolle unter Sicherstellung angemessener Reaktionen dienen, als auch bei der Unterstützung betrieblicher Entscheidungen, die auf ein aktives Gestalten der Zukunft gerichtet sind, handelt es sich um interne Informationszwecke. Hier liegt es im Interesse der Beteiligten, möglichst aussagefähige Informationen aufzubereiten. Das ist nicht in gleichem Maße bei den nach außen gerichteten Informationen der Fall. Der Staat, der über seine Finanzverwaltung Steuern erhebt, die Kapitalanleger, die über den Kauf oder Verkauf von Aktien befinden, die Öffentlichkeit, die über die wirtschaftliche Lage großer Unternehmen informiert werden möchte – sie alle sind darauf angewiesen, dass die Informationen im Rahmen der Rechenschaftslegung des Unternehmens nicht manipuliert sind und bestimmten, nachvollziehbaren Regeln folgen. Deshalb legt der Staat durch gesetzliche Regelungen fest, wie z. B. das Verhältnis von Vermögen und Schulden in der Bilanz ausgewiesen werden muss oder wie der steuerpflichtige Gewinn ermittelt wird. Dabei wird zwischen handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Regelungen unterschieden, wobei jeweils unterschiedlichen Informationsinteressen entsprochen wird.

Als zentrale Aufgaben des Rechnungswesens werden ziemlich übereinstimmend im Hinblick auf die internen Informationszwecke die Informationsbereitstellung für den Soll-Ist-Vergleich, die Kontrolle und die Unterstützung zukunftsgerichteter Entscheidungen genannt. Im Hinblick auf die externen Interessenten und Entscheider wird die Aufgabe, interpretationsfähige und für den jeweiligen Zweck brauchbare Informationen bereitzustellen, unter der Bezeichnung Rechenschaftslegung zusammengefasst. Aufgrund der unterschiedlichen Informationszwecke des Rechnungswesens lässt es sich in das interne und das externe Rechnungswesen unterscheiden. Die Ziele von internem und externem Rechnungswesen, die zu Grunde liegenden Vorschriften und verwendeten Rechnungsgrößen werden in Tab. 9.1 verdeutlicht.

### 9.1.2 Grundbegriffe

Im Rechnungswesen werden eine Reihe typischer Begriffe, die mit ganz bestimmten Fachausdrücken bezeichnet werden, verwendet. Diese Begriffe sind auf die unterschiedlichen Fragestellungen bezogen, auf die das Rechnungswesen Antworten geben muss. Wichtige Fragen sind:

- Über wie viele liquide Mittel verfügt das Unternehmen?  
Um diese Frage beantworten zu können, müssen die in einer Periode dem Unternehmen zu- und die abfließenden liquiden Mittel erfasst werden.
- Wie groß war der Unternehmenserfolg in einer Periode, z. B. in einem Jahr?

**Tab. 9.1** Vergleich zwischen externem und internem Rechnungswesen

	Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
<b>Ziele</b>	Rechenschaftslegung, Information	Dokumentation, Kontrolle, Steuerung
<b>Vorschriften</b>	Handelsrecht (HGB), Steuerrecht (EStGB, KStGB), IFRS, US-GAAP, DRS	Weitgehend unternehmensspezifische Ausgestaltung
<b>Rechnungsgrößen</b>	Aufwand und Ertrag (Erfolgsgrößen, die für externe Erfolgsnachweise dienen)	Kosten und Leistungen (Rechnungsgrößen, die für interne Analyse- und Entscheidungsanlässe betrachtet werden)

Um diese Frage beantworten zu können, müssen die in der Periode dem Unternehmen zufließenden Mittel und die in der gleichen Periode eingesetzten Mittel erfasst und gegenübergestellt werden.

- Wie groß war der durch die betriebliche Tätigkeit im engeren Sinne erzielte Erfolg in einer Periode?

Um diese Frage beantworten zu können, müssen die Mittel, die dem Unternehmen für die betrieblichen Leistungen zugeflossen sind und die Mittel, die in dieser Periode zur Erstellung dieser betrieblichen Leistung eingesetzt worden sind, erfasst werden.

Warum die Unterscheidung der zweiten oder der dritten Frage wichtig ist, soll an einem Beispiel erläutert werden: Handwerksmeister Abel erstellt und verkauft in einem Monat Möbel für 100.000,- €. Zur Herstellung dieser Möbel setzt er für Maschinen, Materialien und Löhne 95.000,- € ein. Das bedeutet einen Überschuss, den wir Betriebsergebnis nennen, von 5.000,- €. Da er in diesem Monat Aktien mit einem Gewinn von 7.000,- € verkauft und Zinsen für seine Wertpapiere in Höhe von 1.000,- € erhalten, allerdings gleichzeitig für karitative Einrichtungen 2.000,- € gespendet hat, ist der Gewinn um 6.000,- € höher. Der Gewinn beträgt also 11.000,- €. Sein Kollege Bauer, der weder gespendet noch Wertpapiergewinne erzielt hat, kam in der gleichen Periode auf einen Gewinn von 8.000,- €, der mit dem Betriebsergebnis identisch ist.

Wenn Handwerksmeister Abel seinen Gewinn von 11.000,- € mit dem seines Kollegen und Konkurrenten Bauer, der 8.000,- € erwirtschaftete, vergleicht, kommt er zu der Schlussfolgerung, dass er erfolgreicher war als sein Kollege Bauer. Dies sollte allerdings differenzierter betrachtet werden: Bezogen auf die eigentliche Betriebstätigkeit hat nämlich Bauer mit einem Betriebsergebnis von 8.000,- € im Vergleich zu Abel, der ein Betriebsergebnis von 5.000,- € erwirtschaftet hat, erfolgreicher gearbeitet. Der höhere Gewinn von Abel liegt in Einnahmen begründet, die nicht zur eigentlichen Betriebstätigkeit zu, nämlich der Herstellung von Möbeln, zuzurechnen sind.

**Abb. 9.1** Abgrenzung von Aufwand und Kosten

Aufwand		Kosten	
neutraler Aufwand	Zweckaufwand		
		Grundkosten	Zusatzkosten

**Abb. 9.2** Abgrenzung von Ertrag und Leistung

Ertrag		Leistung	
neutraler Ertrag	Zweckertrag		
		Grundleistung	Zusatzleistung

Dieses kleine Beispiel veranschaulicht, dass es zweckmäßig ist, einige Unterscheidungen im Rechnungswesen einzuführen. Sie werden im Folgenden – noch etwas präziser gefasst als oben – erläutert. Eine Übersicht gibt Tab. 9.2. Diese enthält die wichtigsten Grundbegriffe des Rechnungswesens einschließlich der üblichen Definitionen, die sich durchgesetzt haben. Es wird auch hier deutlich, dass Gewinn und Betriebsergebnis, Aufwand und Kosten sowie Ertrag und Leistung jeweils nicht identisch sind. Am Beispiel der Begriffe Aufwand und Kosten sowie Ertrag und Leistung sollen die Abgrenzungsregeln noch etwas ausführlicher dargelegt werden. Zunächst muss allerdings noch das Merkmal genannt werden, das allen diesen Begriffen gemeinsam ist: der Periodenbezug. Alle diese Begriffe sind periodenbezogen definiert.

Betrachten wir zunächst den Unterschied zwischen Kosten und Aufwand. Mit Kosten wird der leistungsbezogene bewertete Güterverzehr in einer Periode, z. B. in einem Monat oder in einem Jahr, bezeichnet. Im Gegensatz hierzu umfasst der Aufwand den gesamten nach gesetzlichen Regeln bewerteten Güterverzehr in einer Periode. Gesamter Güterverzehr bedeutet, dass sowohl der leistungsbezogene als auch der nicht leistungsbezogene Güterverzehr einbezogen wird. Die Begriffe Aufwand und Kosten umfassen also gemeinsame und unterschiedliche Bestandteile. Dies veranschaulicht Abb. 9.1.

Der leistungsbezogene Aufwand wird als **Zweckaufwand** bezeichnet. Er ist identisch mit den **Grundkosten**, das sind jene Kosten, die – wie z. B. Fertigungslöhne – gleichzeitig Aufwand darstellen. Der **neutrale Aufwand** ist jener Aufwand, der nichts mit der eigentlichen Leistungserstellung zu tun hat. Als Beispiel wurden oben Spenden für karitative Zwecke genannt. **Zusatzkosten** sind jene Kosten, die nicht gleichzeitig Aufwand sind. Ein Beispiel hierfür ist der kalkulatorische Unternehmerlohn. Damit ist das Gehalt des Eigentümers oder Miteigentümers eines Unternehmens gemeint, welches genau wie das Gehalt eines angestellten Geschäftsführers in der Kostenrechnung erfasst wird, das aber aufgrund gesetzlicher Vorschriften nicht als Aufwand ausgewiesen werden darf. Analog zu diesen Regeln wird zwischen Ertrag und Leistung abgegrenzt (Abb. 9.2).

**Tab. 9.2** Grundbegriffe des Rechnungswesens

		Strömungsgrößen	Bestandsgröße
Abfluss bzw. Verzehr von Mitteln/Gütern	Zufuss bzw. Entstehung von Mitteln/Gütern		
<i>Auszahlung</i> Abfluss von liquiden Mitteln in einer Periode	<i>Einzahlung</i> Zufuss von liquiden Mitteln in einer Periode	<i>Liquide Mittel</i> (Bar- und Buchgeld)	
<i>Ausgabe</i> Abfluss von liquiden Mitteln + Schuldenzunahme + Forderungsabnahme in einer Periode	<i>Einnahme</i> Zufuss von liquiden Mitteln + Schuldenabnahme + Forderungszunahme in einer Periode		
<i>Aufwand</i> Nach gesetzlichen Regeln bewerteter Güterverzehr in einer Periode	<i>Ertrag</i> Nach gesetzlichen Regeln bewertete Güterentstehung in einer Periode	<i>Gewinn</i>	
<i>Kosten</i> Leistungsbezogen bewerteter Güterverzehr in einer Periode	<i>Leistung</i> Leistungsbezogen bewertete Güterentstehung in einer Periode	<i>Betriebsergebnis</i>	

**Neutraler Ertrag** sind z. B. die Zinserträge aus Wertpapierbesitz. Ein Beispiel für **Zusatzleistungen** sind selbst geschaffene und genutzte Patente, die nicht als Ertrag erfasst werden dürfen, aber sehr wohl eine Leistung darstellen.

### 9.1.3 Struktur des betrieblichen Rechnungswesens

Zur Erfüllung der unterschiedlichen Aufgaben des Rechnungswesens werden unterschiedliche Informationen benötigt. Um zu den entsprechenden Informationen Zugang zu erhalten, werden die unternehmerischen Geschäftsvorfälle innerhalb der Finanzbuchhaltung chronologisch erfasst, die sich auf den Wert und die Zusammensetzung des Vermögens, des Kapitals und des Erfolges auswirken. Innerhalb der Finanzbuchhaltung werden einerseits die Bestände und Bestandsveränderungen an Gebäuden, Maschinen, Vorräten, Forderungen und Geldmitteln ausgewiesen. Andererseits werden die Verpflichtungen des Unternehmens ausgewiesen. Anhand beider Seiten wird der Unternehmenserfolg ermittelt. Auf Basis dieser allgemeinen Charakterisierung werden innerhalb der Finanzbuchhaltung zwei Erfassungsmöglichkeiten unterschieden:

- die chronologische Erfassung des laufenden Geschäftsjahres, die im Journal erfolgt und
- die systematische Erfassung, die in den Konten der Buchhaltung erfolgt.

Innerhalb der Konten der Buchhaltung unterscheidet man wiederum zwischen Bestands- und Erfolgskonten:

- Bestandskonten erfassen sämtliche Anfangsbestände an Kapitalbeträgen und Vermögenswerten des Unternehmens sowie die Zu- und Abgänge der jeweiligen Vermögensposition innerhalb einer Periode. Die am Ende der Periode ermittelten Endbestände werden dann im Rahmen des Jahresabschlusses in der Bilanz ausgewiesen.
- Erfolgskonten erfassen im Gegensatz zu Bestandskonten die in einer Periode anfallenden Aufwendungen und Erträge. Durch die Saldierung der jeweiligen Aufwands- und Ertragspositionen entstehen am Ende der Periode die Endbestände der einzelnen Aufwands- und Ertragsarten. Diese werden im Zuge der Jahresabschlusserstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ausgewiesen.

### 9.1.4 Teilgebiete des Rechnungswesens

Die oben erläuterten zentralen Begriffe des Rechnungswesens sind auf die bereits erläuterten unterschiedlichen Informationsbedarfe zugeschnitten. An diesen Begriffen knüpfen die verschiedenen Tätigkeiten an (9.3):

Im Jahresabschluss wird das Gesamtergebnis der Unternehmenstätigkeit in einer Periode dargestellt. Deshalb wird hier zunächst an den Größen Aufwand und Ertrag angeknüpft.

**Tab. 9.3** Teilgebiete des Rechnungswesens

Ansatzpunkte	Tätigkeit des Rechnungswesens	Hauptinteressen
Vermögen/Kapital Aufwand/Ertrag	<i>Jahresabschluss</i> (Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung)	<i>extern</i> (externes Rechnungswesen)
Kosten/Leistung	<i>Kostenrechnung</i> (bzw. Kosten- und Leistungsrechnung)	<i>intern</i> (internes Rechnungswesen)
Einzahlungen/Auszahlungen	<i>Investitionsrechnung</i> Finanzplanung	

Die Differenz von Aufwand und Ertrag ist der Erfolg: im positiven Fall ein Gewinn, im negativen Fall ein Verlust. Der Erfolg wird in der Gewinn- und Verlustrechnung festgestellt.

Ein Gewinn vermehrt das Vermögen und das Eigenkapital, ein Verlust hat die umgekehrten Wirkungen. Die Veränderungen von Vermögen und Kapital werden in der Bilanz dargestellt. Sowohl die Bilanz als auch die Gewinn- und Verlustrechnung sind vergangenheitsorientierte Rechnungen. Sie dienen primär der Rechenschaftslegung gegenüber externen Interessenten, z. B. gegenüber dem Staat oder den Kapitalgebern. Deshalb wird auch vom externen Rechnungswesen gesprochen.

Das Management eines Unternehmens benötigt zur Gestaltung und Steuerung Informationen über das betriebliche Geschehen, d. h. die Leistungserstellung und die Leistungsverwertung. Es muss also an den Begriffen Kosten und Leistung angeknüpft werden. Die Informationen zur Entscheidungsunterstützung des Managements sowie zur Kontrolle des Betriebsgeschehens liefert vorwiegend die Kostenrechnung bzw. die Kosten- und Leistungsrechnung. Da die Kosten- und Leistungsrechnung in erster Linie der Informationsversorgung des Managements dient, wird auch vom internen Rechnungswesen gesprochen. Die Kostenrechnung ist primär gegenwartsorientiert, d. h. es werden die laufenden Kosten und Leistungen relativ kurzfristig erfasst und aufbereitet. Allerdings gibt es auch eine zukunftsgerichtete Plankostenrechnung. Dies ändert aber nichts an der grundsätzlichen Orientierung.

Die Planung und Abstimmung von Einzahlungen und Auszahlungen werden in der Finanzplanung erfasst. Finanzpläne dienen als Grundlage für die Maßnahmen zur Liquiditätssicherung (vgl. Kap. 8).

Zur Unterstützung von Entscheidungen über große und langfristige Projekte wird ein besonderes Informationsinstrument benötigt. Dies ist die Investitionsrechnung. Um Investitionsrechnungen durchführen zu können, werden Angaben bzw. Schätzungen über mit einer Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen benötigt, z. B. einer neuen Fertigungsanlage. Auf dieser Basis wird die Vorteilhaftigkeit von Investitionen bestimmt bzw. verglichen (vgl. Kap. 8).

Investitionsrechnung und Finanzplanung sind zukunftsgerichtete Rechnungen.

---

## 9.2 Jahresabschluss

Der Jahresabschluss i. S. d. Einzelabschlusses besteht aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie weiteren Bestandteilen (Anhang, Lagebericht, Eigenkapitalspiegel). Der Jahresabschluss wird vielfach um weitere Rechnungen, insbesondere so genannte Sozialbilanzen ergänzt. Ist ein Unternehmen eine Kapitalgesellschaft mit Sitz in Deutschland und hat es weiterhin ein oder mehrere Unternehmen unter einheitlicher Leitung sowie eine Beteiligung gemäß § 271 HGB, so muss das Unternehmen (Mutterunternehmen) neben dem Einzelabschluss einen Konzernabschluss und einen Konzernlagebericht aufstellen (§§ 290–315a HGB).

Die Adressaten des Jahresabschlusses sind die Eigentümer, Gläubiger, Arbeitnehmer, Unternehmensleitung, Marktpartner, der Staat und die sonstige Öffentlichkeit. Aus dieser Vielzahl an Adressaten ergeben sich differierende Anforderungen an den Jahresabschluss.

Die Hauptaufgaben des Jahresabschlusses sind die Information der Unternehmensleitung über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens und die Information der externen Interessenten. Da auch der Staat zu den Adressaten des Jahresabschlusses gehört, ergibt sich die Steuerbemessungsfunktion als weiterer Zweck. Hierzu werden die steuerrechtliche und die handelsrechtliche Rechnungslegung unterschieden.

### 9.2.1 Generalnormen des HGB

Grundsätzlich gelten bei der Aufstellung des Jahresabschlusses die im HGB kodifizierten Generalnormen.

Nach dem Handelsrecht ist jeder Kaufmann verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen (§ 238 Abs. 1 Satz 1 HGB).

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung umfassen die Prinzipien der Klarheit, Wahrheit, Kontinuität und Vorsicht. Insbesondere das Vorsichtsprinzip (§ 252 Abs. 1 Nr. 3) hat prägenden Einfluss auf viele Einzelregelungen zu Ansatz und Bewertung von Bilanzpositionen. Das Vorsichtsprinzip dient der vernünftigen kaufmännischen Beurteilung und drückt aus, dass sich der Buchführende eher „arm als reich zu rechnen hat“. Dies wiederum geht einher mit der Forderung, nur den Betrag als Periodenerfolg auszuweisen, welcher maximal als Entnahme bzw. Ausschüttung vorgesehen werden kann. Im Vordergrund der Überlegungen steht dabei der Gläubigerschutz.

Näher konkretisiert wird das Vorsichtsprinzip durch

- das Realisationsprinzip:

Das Realisationsprinzip besagt, dass Erfolge erst dann ausgewiesen werden dürfen, wenn diese final verwirklicht wurden.

- das Imparitätsprinzip:

Nach dem Imparitätsprinzip sollen unrealisierte Gewinne und unrealisierte Verluste ungleich behandelt werden. Als Folge sind erwartete Verluste also auch dann zu erfassen, wenn sie noch nicht realisiert sind.

- das Niederstwertprinzip:

Das Niederstwertprinzip verlangt, Vermögensgegenstände maximal mit den Anschaffungs-/Herstellungskosten anzusetzen. Gegenstände des abnutzbaren Anlagevermögens sind um planmäßige Abschreibungen zu vermindern.

Bei dem Niederstwertprinzip wird weiterhin zwischen dem gemilderten und dem strengen Niederstwertprinzip unterschieden. Bei vorübergehenden Wertminderungen im

Anlagevermögen dürfen außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen werden (gemildertes Niederstwertprinzip), bei voraussichtlich dauerhaften Wertminderungen im

Anlagevermögen und generell im Umlaufvermögen, müssen außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen werden (strenges Niederstwertprinzip). Als Bemessungsgrundlage der Wertminderungen dient der Börsen- oder Marktpreis beim Umlaufvermögen, bzw. der „beizulegende Wert“ beim Anlagevermögen und beim Umlaufvermögen, wenn dabei ein Börsen- oder Marktpreis nicht ermittelbar ist.

Nach § 240 Abs. 1 hat jeder Kaufmann zu Beginn seines Handelsgewerbes und zum Schluss eines jeden Geschäftsjahres sowie bei Aufgabe eine detaillierte Aufstellung aller Vermögensgegenstände und Schulden aufzustellen (= Inventar). Aus dem Inventar werden die Werte für die Bilanz entnommen. Das Inventar gilt somit als Grundlage für die Aufstellung des Jahresabschlusses.

### 9.2.2 Bilanz

Die beiden wichtigsten Bilanzarten sind die Steuerbilanz und die Handelsbilanz. Während alle Unternehmen eine Steuerbilanz aufstellen müssen, sind nur Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften, die gewisse Größenkriterien überschreiten, zur Aufstellung einer Handelsbilanz verpflichtet. Das Maßgeblichkeitsprinzip (§ 5 Abs. 1 Satz 1 Einkommenssteuergesetz) besagt, dass die Handelsbilanz bindend für die Steuerbilanz ist, wenn sie den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) entspricht und kein steuerlicher Vorbehalt besteht. Diese Maßgeblichkeit beruht auf dem Versuch, die Erstellung der beiden Bilanzen zu vereinfachen.

Die Handelsbilanz wird anlässlich des Jahresabschlusses nach § 242 HBG aufgestellt. In ihr werden nach handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften Vermögen und Kapital am Bilanzstichtag gegenübergestellt. Die Aufgabe der Handelsbilanz ist die Rechenschaftslegung, die Dokumentation der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Fundierung von unternehmenspolitischen Entscheidungen.

Die Steuerbilanz wird anlässlich des steuerlichen Jahresabschlusses nach § 5 EStG aufgestellt. Sie wird nach denselben handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften erstellt, jedoch gelten ergänzende steuerrechtliche Vorschriften (Prinzip der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz). Der Zweck der Steuerbilanz ist die Ermittlung des zu versteuernden Periodengewinns. Dafür wird ein Vermögensvergleich, welcher um Einlagen und Entnahmen korrigiert wird, durchgeführt (§§ 4–7 EStG).

Grundsätzlich wird in der Bilanz jeder Geschäftsvorfall unter zwei Gesichtspunkten erfasst. Links in der Bilanz stehen die Vermögenswerte der Unternehmung. Dabei wird zwischen Anlage- und Umlaufvermögen unterschieden. Rechts in der Bilanz steht, woher die Mittel für die Beschaffung dieser Vermögenswerte stammen. Werden sie von den Eigentümern der Unternehmung zur Verfügung gestellt, dann spricht man von Eigenkapital. Der Rest sind die Schulden der Unternehmung, also das Fremdkapital. Die rechte Seite der Bilanz zeigt also, wie dem Unternehmen Kapital zugeführt wurde, die linke Seite zeigt, wie das Kapital verwendet wurde. Abb. 9.3 zeigt den grundsätzlichen Aufbau einer Bilanz.

**Abb. 9.3** Aufbau einer Bilanz

Bilanz	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital

**Abb. 9.4** Bilanz 1

Bilanz 1		Passiva	
Aktiva		Eigenkapital	100.000 €
Bankguthaben	100.000 €		

Auf der linken und der rechten Seite der Bilanz muss immer der gleiche Betrag stehen, da es sich nur um zwei Seiten derselben Sache handelt.

Diese Kenntnisse reichen zunächst einmal aus, um eine Bilanz zu erstellen. Die wichtigsten Regeln sollen im Folgenden am Beispiel eines neugegründeten Unternehmens erläutert werden. Anhand einiger Geschäftsvorfälle werden die Hauptregeln der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung verdeutlicht. Wir betrachten dazu einige Vorfälle im Leben einer Unternehmung und halten diese Vorfälle in einer einfachen Bilanz fest.

Als Beispiel für einige Buchungsvorgänge sollen die Vorgänge bei der angenommenen Gründung einer Unternehmung dienen. Wir gehen davon aus, dass Herr Schulze eine Unternehmung gründet und als Eigentümer erst einmal seine gesamten Ersparnisse von 100.000,- € in das Unternehmen einbringt und diesen Betrag auf ein Bankkonto einzahlt. Die Unternehmung hat nun 100.000,- € auf ihrem Bankkonto. Das Bankguthaben stellt Vermögen der Unternehmung dar. Also müssen auf der linken Seite der Bilanz 100.000,- € stehen. Da diese 100.000,- € vom Eigentümer der Unternehmung stammen, sind sie Eigenkapital. Auf der rechten Seite der Bilanz muss also Eigenkapital in Höhe von 100.000,- € stehen. Die erste Bilanz ist fertig (Bilanz 1, Abb. 9.4).

In der Zwischenzeit hat Herr Schulze eine Kapitalbedarfsrechnung aufgestellt. Dabei hat er festgestellt, dass er weitere 200.000,- € benötigt. Er findet auch eine Bank, die ihm Kredit in dieser Höhe gewährt. Nach einigen Tagen stehen auf dem Bankkonto des Unternehmens von Herrn Schulze nicht mehr 100.000,- € sondern 300.000,- €. Bei der einzigen Bilanzposition, die auf der linken Seite der Bilanz steht, hat sich also nur der Betrag geändert. Auf der rechten Seite der Bilanz ist nun aber eine neue Bezeichnung notwendig. Die von der Bank gewährten 200.000,- € Kredit stellen Schulden bzw. Fremdkapital dar. Bilanz 2 zeigt uns den neuesten Stand (Abb. 9.5).

**Abb. 9.5** Bilanz 2

<b>Bilanz 2</b>			
Aktiva		Passiva	
Bankguthaben	300.000 €	Eigenkapital	100.000 €
	<hr style="border-top: 1px solid black;"/>	Fremdkapital	200.000 €
	300.000 €		<hr style="border-top: 1px solid black;"/>
			300.000 €

**Abb. 9.6** Bilanz 3

<b>Bilanz 3</b>			
Aktiva		Passiva	
Maschinen	150.000 €	Eigenkapital	100.000 €
Rohstoffe	75.000 €	Fremdkapital	200.000 €
Bankguthaben	75.000 €		
	<hr style="border-top: 1px solid black;"/>		
	300.000 €		<hr style="border-top: 1px solid black;"/>
			300.000 €

**Abb. 9.7** Bilanz 4

<b>Bilanz 4</b>			
Aktiva		Passiva	
Maschinen	135.000 €	Eigenkapital	100.000 €
Rohstoffe	10.000 €	Fremdkapital	200.000 €
Fertigprodukte	130.000 €		
Bankguthaben	25.000 €		
	<hr style="border-top: 1px solid black;"/>		
	300.000 €		<hr style="border-top: 1px solid black;"/>
			300.000 €

Herr Schulze kauft nun Maschinen für 150.000,- € und Rohstoffe für 75.000,- € ein. Beides bezahlt er sofort in bar. Die Bankguthaben vermindern sich also um 225.000,- €. Wir können nun schon die dritte Bilanz aufstellen (Bilanz 3, Abb. 9.6).

Die linke Seite der Bilanz hat sich also ganz erheblich verändert. Sie gibt Auskunft darüber, dass das Unternehmen Maschinen im Werte von 150.000,- €, Rohstoffe im Werte von 75.000,- € und ein Bankguthaben von 75.000,- € als Vermögen besitzt. Auf der rechten Seite der Bilanz hat sich hingegen nichts geändert.

In der Zwischenzeit hat Herr Schulze die Produktion aufgenommen. Dabei wurden die Maschinen abgenutzt und dadurch um 15.000,- € im Wert verringert. Außerdem wurden Rohstoffe im Werte von 65.000,- € verarbeitet. Die Löhne, die von dem Bankkonto gezahlt wurden, betrugen 50.000,- €. Die bisher in der Bilanz verzeichneten Vermögenswerte Maschinen, Rohstoffe und Bankgut haben also um insgesamt 130.000,- € abgenommen. Es wurden aber neue Vermögenswerte, nämlich Fertigprodukte, geschaffen. Diese Fertigprodukte müssen ebenfalls in die Bilanz aufgenommen werden. Als Betrag müssen wir die Herstellungskosten nehmen, die wir soeben mit 130.000,- € beziffert haben. Den neuesten Stand zeigt Bilanz 4 (Abb. 9.7).

**Abb. 9.8** Bilanz 5

Aktiva		Bilanz 5	Passiva	
Maschinen	135.000 €		Eigenkapital	120.000 €
Rohstoffe	10.000 €		Fremdkapital	200.000 €
Bankguthaben	175.000 €			
	<hr/> 320.000 €			<hr/> 320.000 €

Bilanz 4 zeigt, dass das Gesamtvermögen immer noch 300.000,- € beträgt und sich auf der rechten Seite der Bilanz in der Zwischenzeit nichts geändert hat, weil die Umwandlung von Vermögenswerten unabhängig von der Herkunft der finanziellen Mittel für dieses Vermögen ist.

Wir wollen davon ausgehen, dass alle Fertigprodukte für 150.000,- € verkauft worden sind. Die Fertigprodukte verschwinden also aus der Bilanz. Da die verkauften Fertigprodukte sofort in bar bezahlt worden sind, erhöht sich das Guthaben um 150.000 auf 175.000,- €. Da die Maschinen nach wie vor mit 135.000,- € und die Rohstoffe mit 10.000,- € zu Buche stehen, erhöht sich die Gesamtsumme unserer Vermögenswerte auf 320.000,- €.

Vorhin hatten wir festgestellt, dass die Gesamtsumme auf der linken und der rechten Seite der Bilanz immer gleich groß sein muss. Wenn auf der linken Seite 320.000,- € stehen, müssen also auch auf der rechten Seite 320.000,- € stehen. Es ist nicht schwer, die Lösung dieses Rätsels zu finden. Herr Schulze hat 20.000,- € Gewinn erwirtschaftet, da er die fertigen Produkte für 150.000,- € verkaufen konnte, die Herstellungskosten aber nur bei 130.000,- € lagen. Auf der rechten Seite der Bilanz muss also ein Gewinn von 20.000,- € vermerkt werden. Herr Schulze braucht diesen Gewinn dringend in seiner Unternehmung. Er belässt den gesamten Betrag im Unternehmen. Damit erhöht sich das Eigenkapital von 100.000 auf 120.000,- €. Sie erinnern sich an die Begründung: Von Eigenkapital sprachen wir, wenn die Mittel vom Eigentümer der Unternehmung stammen. Bilanz 5 zeigt den neuesten Stand (Abb. 9.8).

Wenn Ihnen bis zu dieser Stelle alles klar ist, haben sie einen wichtigen Teil des Prinzips der doppelten Buchführung bereits verstanden. Es muss aber hinzugefügt werden, dass Buchhalter natürlich nicht nach jedem Geschäftsvorfall eine neue Bilanz aufstellen. Sie vereinfachen sich die Arbeit etwas. Bilanzen werden oft nur einmal im Jahr aufgestellt. In der Zwischenzeit wird die Bilanz in einzelne Konten zerlegt. Uns würden also zunächst einmal folgende Konten genügen: Die Konten Maschinen, Rohstoffe, Bankguthaben, Fertigprodukte, Eigenkapital und Fremdkapital. Als siebentes Konto käme ein Konto Gewinn in Frage. Alle Geschäftsvorfälle würden dann zunächst auf diese Konten gebucht. Wenn z. B. Rohstoffe für 10.000,- € gegen Barzahlung gekauft werden, muss das Konto Rohstoffe um 10.000,- € zu-, das Konto Bankguthaben um 10.000,- € abnehmen. Am Ende des Jahres werden die Unterschiede zwischen Zugängen und Abgängen auf den einzelnen Konten festgestellt und die Differenz in der Bilanz erfasst. In der Praxis hat man natürlich wesentlich mehr Konten.

Bilanz	
Aktiva	Passiva
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>A. Eigenkapital</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlage	I. Gezeichnetes Kapital II. Kapitalrücklage III. Gewinnrücklage IV. Gewinn-/Verlustvortrag V. Jahresüberschuss/-fehlbetrag
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>B. Rückstellungen</b>
I. Vorräte II. Forderungen III. Wertpapiere IV. Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>C. Verbindlichkeiten</b>
	<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>

**Abb. 9.9** Bilanzgliederung nach § 266 HGB für eine Kapitalgesellschaft (komprimierte Fassung)

**Bilanzgliederung nach dem HGB** Mit den obigen Ausführungen wurde das Prinzip der Bilanzerstellung erklärt. In der Praxis des Rechnungswesens sehen Bilanzen etwas komplizierter aus. Zum einen ergeben sich aus der Geschäftstätigkeit viel mehr Bilanzpositionen. Zum anderen sind gesetzliche Bestimmungen über die Bilanzgliederung zu beachten. Das Handelsgesetzbuch (HGB) enthält Mindestvorschriften. Abbildung 9.9 zeigt eine komprimierte Bilanzgliederung für eine Kapitalgesellschaft (Abb. 9.9).

Die linke Seite der Bilanz – die Aktivseite – gibt Auskunft über die Mittelverwendung, auf der rechten Seite – der Passivseite – wird die Mittelherkunft ausgewiesen.

Als Aktiva werden alle Vermögensgegenstände des Unternehmens erfasst. Dabei wird zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen unterschieden.

Anlagevermögen sind jene Wirtschaftsgüter, die über einen längeren Zeitraum im Unternehmen bleiben. Hierzu gehören immaterielle Vermögensgegenstände wie Patente und Lizenzen, Sachanlagen wie Maschinen und Finanzanlagen, wie z. B. Beteiligungen an anderen Unternehmen.

Umlaufvermögen sind jene Wirtschaftsgüter, die das Unternehmen in der ursprünglichen oder in bearbeiteter Form nach kurzer Zeit wieder verlassen sollen. Hierzu gehören Vorräte, insbesondere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Forderungen, also Ansprüche gegenüber anderen, nur kurzfristig gehaltene Wertpapiere und alle liquiden Mittel.

Passiva sind die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den Eigentümern und gegenüber allen Gläubigern. Die von den Eigentümern zur Verfügung gestellten Mittel heißen Eigenkapital. Dazu gehören die Kapitaleinlagen (bei Kapitalgesellschaften heißt es gezeichnetes Kapital), Gewinne und verschiedene Arten der Gewinnverwendung. Wenn Gewinnanteile im Unternehmen verbleiben, spricht man von Rücklagen.

Verbindlichkeiten und Rückstellungen bilden das Fremdkapital. Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Dritten, die z. B. Waren geliefert haben, die nun zu bezahlen sind. Bei Rückstellungen handelt es sich ebenfalls um Schulden, deren

Gewinn- und Verlustrechnung	
Aufwand	Ertrag
Abschreibungen	15.000 €
Rohstoffverbrauch	65.000 €
Löhne	50.000 €
Gewinn	20.000 €
	<hr/>
	150.000 €
	<hr/>
	150.000 €
	<hr/>

**Abb. 9.10** Gewinn- und Verlustrechnung

Höhe oder Fälligkeitstermin aber noch nicht sicher ist, z. B. Rückstellungen für noch zu leistende Steuerzahlungen.

Bei den Rechnungsabgrenzungsposten handelt es sich um Bilanzpositionen, die dazu dienen, Vermögensänderungen der Rechnungsperiode korrekt zuzurechnen.

### 9.2.3 Gewinn- und Verlustrechnung

Ein Konto besonderer Bedeutung ist das Gewinnkonto. Da nicht immer Gewinne, sondern manchmal auch Verluste entstehen, lautet der richtige Name allerdings Gewinn- und Verlustkonto. Stattdessen kann auch von der Erfolgsrechnung gesprochen werden. In der Erfolgsrechnung bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Aufwendungen und Erträge einer Periode – z. B. eines Jahres – festgehalten. Die Differenz zwischen Aufwendungen und Erträgen ergibt den Erfolg, also entweder einen Gewinn oder einen Verlust. Dieses Konto soll seiner Bedeutung wegen als einziges herausgegriffen werden. Abbildung 9.10 zeigt die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens von Herrn Schulze nach den bisherigen Geschäftsvorfällen.

In Bilanz 4 dieses Beispiels stehen auf der Aktivseite die Positionen Maschinen, Material, Bankguthaben und Kasse. Vom Bankguthaben wurden Löhne bezahlt. Die Materialien und die Maschinen wurden zur Herstellung der Fertigprodukte verbraucht bzw. genutzt. Dadurch entstand in der Bilanz 5 eine neue Position Fertigprodukte, die später mit einem Gewinn von 20.000,- € verkauft wurden. Die Auswirkungen dieses Vorgangs sind aus Bilanz 5 ersichtlich.

Dies war ein sehr umständlicher Weg, den Unternehmenserfolg zu ermitteln. Einfacher und aussagefähiger ist es, alle Aufwendungen und Erträge einer Periode in einer einzigen Rechnung – in der Gewinn- und Verlustrechnung – zu erfassen.

Diese einfache Gewinn- und Verlustrechnung für unser Beispiel zeigt Abb. 9.10.

Auf der linken Seite sind die Aufwendungen, auf der rechten Seite die Erträge ausgewiesen. Die Differenz zwischen den Erträgen – hier sind das nur die Umsatzerlöse – und den Aufwendungen ist der Gewinn bzw. Verlust.

Inhalt und Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung sind gesetzlich nur für Kapitalgesellschaften geregelt. Sie müssen diese Rechnung in Staffelform durchführen. Diese Art der Darstellung erweitert die Aussagekraft durch einen übersichtlicheren Aufbau.

Der Ausgangswert für alle vom Unternehmen hergestellten Gegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens (Bestand an fertigen und unfertigen Erzeugnissen sowie aktivierte Eigenleistungen) bilden die Herstellungskosten. Die Wertuntergrenze, die Summe der aktivierungspflichtigen Bestandteile, sind die produktbezogenen Einzelkosten (Material und Fertigung) zuzüglich der Sondereinzelkosten der Fertigung. Weitere Herstellungskostenwahlbestandteile können zudem angesetzt werden. Der bilanzielle Herstellungskostenbegriff ist von dem der Kostenrechnung (Herstellkosten) abzugrenzen, da ersterer auf die aufwandsgleichen Kosten beschränkt ist und kalkulatorische Kosten handelsrechtlich nicht berücksichtigt werden dürfen. Nach § 275 HGB haben Kapitalgesellschaften die Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkosten- oder Umsatzkostenverfahren aufzustellen. Im Folgenden sind beide Verfahren dargestellt. Es ist zu beachten, dass beide Verfahren zu dem gleichen Ergebnis führen müssen. Nach HGB hat ein Unternehmen die Möglichkeit eines der Verfahren zu wählen. Das ist nicht unstrittig, da die Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen nicht mehr gewährleistet ist. Nach US-GAAP ist nur das Umsatzkostenverfahren erlaubt (vgl. Abb. 9.11).

Beim Gesamtkostenverfahren werden sämtliche bei der Produktion angefallenen Aufwendungen der Periode den Umsatzerlösen der Periode gegenübergestellt. Da sich aber produzierte Menge und abgesetzte Menge i. d. R. nicht entsprechen (Auf- oder Abbau von Lagerbeständen) muss dem durch die Posten „Bestandsveränderung“ und „andere aktivierte Eigenleistungen“ Rechnung getragen werden.

Beim Umsatzkostenverfahren werden den Umsatzerlösen nur die Aufwendungen gegenübergestellt, die auch durch die Erstellung des Umsatzes angefallen sind.

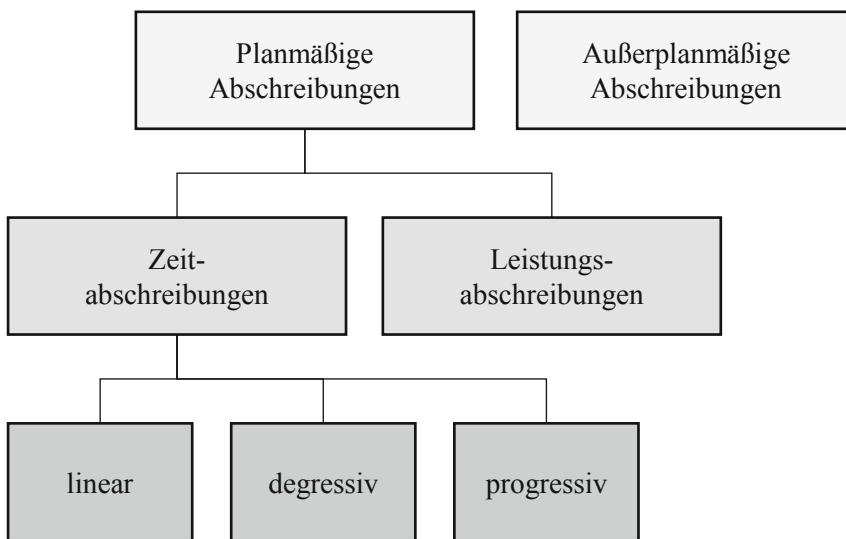
In der Gewinn- und Verlustrechnung sind die Abschreibungen eine wichtige Position. Durch Abschreibungen sollen Wertminderungen rechnerisch erfasst werden. Vermögensgegenstände werden zunächst mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten in die Bilanz eingebucht. In den kommenden Perioden muss geprüft werden inwieweit der Vermögensgegenstand noch denselben Wert hat oder ob eine Wertminderung eingetreten ist. Wertminderungsursachen können sein:

- Verbrauchsbedingter (technischer) Werteverzehr (technischer Verschleiß, natürlicher Verschleiß, Substanzverringerung, Katastrophen),
- Wirtschaftlich bedingter Werteverzehr (Fehlinvestition, sinkende Wiederbeschaffungskosten, Bonitätsverlust eines Schuldners, Nachfragerückgang bei Warenvorräten),
- Zeitablaufbedingter Werteverzehr (Ablauf von Konzessionen, Patenten).

Gesamtkostenverfahren		Umsatzkostenverfahren	
1	Umsatzerlöse	1	Umsatzerlöse
2	Bestandsveränderungen	2	Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3	andere aktivierte Eigenleistungen	3	= <b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>
4	sonstige betrieblich Erträge	4	Vertriebskosten
5	Materialaufwand	5	allgemeine Verwaltungskosten
6	Personalaufwand	6	sonstige betriebliche Erträge
7	Abschreibungen	7	sonstige betriebliche Aufwendungen
8	sonstige betriebliche Aufwendungen		
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>Betriebsergebnis</b>	
9	Erträge aus Beteiligungen	8	Erträge aus Beteiligungen
10	Erträge aus anderen Wertpapieren	9	Erträge aus anderen Wertpapieren
11	sonstige Zinsen und ähnlich Erträge	10	sonstige Zinsen und ähnlich Erträge
12	Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	11	Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13	Zinsen und sonstige Aufwendungen	12	Zinsen und sonstige Aufwendungen
<b>Finanzergebnis</b>		<b>Finanzergebnis</b>	
14	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	13	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>
15	außerordentliche Erträge	14	außerordentliche Erträge
16	außerordentliche Aufwendungen	15	außerordentliche Aufwendungen
17	<b>außerordentliches Ergebnis</b>	16	<b>außerordentliches Ergebnis</b>
18	Steuern von Einkommen und Ertrag	17	Steuern von Einkommen und Ertrag
19	sonstige Steuern	18	sonstige Steuern
20	<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	19	<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>

**Abb. 9.11** Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren

Durch Abschreibungen sollen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten periodengerecht auf die Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstandes verteilt werden. Dabei werden zwei Zwecke verfolgt:



**Abb. 9.12** Arten der Abschreibung

- „richtige“ Darstellung der Vermögenslage
- „richtige“ Ermittlung des Periodenerfolgs

Daraus wird ersichtlich, dass Abschreibungen Auswirkungen in der Bilanz (Minderung des Wertes von Vermögensgegenständen) und in der GuV (Minderung des Gewinns) haben.

Abbildung 9.12 gibt einen Überblick der Abschreibungsverfahren. Die Vermögensgegenstände des abnutzbaren Anlagevermögens müssen um planmäßige Abschreibungen abgewertet werden. Es erfolgen i. d. R. Zeitabschreibungen, die die Ausgaben für Anlagegegenstände auf die Jahre der voraussichtlichen Nutzungsdauer verteilen. Hierbei sind vor allem die lineare und degressive Abschreibung zulässig. Bei der linearen Abschreibungsmethode werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten um einen konstanten Abschreibungsbetrag pro Jahr vermindert. Bei der degressiven Abschreibungsmethode sinken die jährlichen Abschreibungsbeträge von Rechnungsperiode zu Rechnungsperiode. Die Leistungsabschreibung verteilt die Ausgaben hingegen proportional zum Verzehr des Gesamtleistungspotentials. Zu außerplanmäßigen Abschreibungen kommt es bei Katastrophen oder Unfallschäden. Sie sorgen dafür, dass die Vermögensgegenstände mit dem niedrigeren Wert angesetzt werden können. Außerplanmäßige Abschreibungen sind nur bei voraussichtlich dauernder Wertminderung zwingend.

#### 9.2.4 Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses

Um die Aussagekraft des Jahresabschlusses mit den vergangenheitsorientierten Komponenten Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zu erhöhen, müssen Kapitalgesellschaften in einem Anhang und in einem Lagebericht weitere Informationen liefern.

**Der Anhang** hat die Aufgabe, die durch die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung vermittelten Informationen näher zu erläutern, zu ergänzen, zu korrigieren bzw. die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung von manchen Angaben zu entlasten, damit sie übersichtlicher gestaltet werden kann. Beispiele für Angaben im Anhang sind die Angabe der verwendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von Bilanzposten oder die Angabe der Grundlagen für Währungsumrechnungen, soweit in der Bilanz Positionen zu Grunde liegen, die auf eine fremde Währung lauten oder ursprünglich lauteten (§ 284). Neben diesen Beispielen enthält das HGB noch eine Vielzahl weiterer Pflicht- und Wahlpflichtangaben.

**Der Lagebericht** ist laut § 289 HGB von großen und mittelgroßen Unternehmen sowie haftungsbeschränkten Personengesellschaften als eigenständiges Rechnungslegungsinstrument zu erstellen. Er stellt die Gesamtsituation des Unternehmens einschließlich der zu erwartenden Entwicklungen dar. Gemäß § 289 HGB sind im Lagebericht „der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird.“ Die Aufgabe des Lageberichtes besteht zum einen in der zeitlichen und sachlichen Ergänzung des Jahresabschlusses zum anderen in der Verdichtung von Jahresabschlussinformationen. Zeitliche Ergänzungen werden durch die Aufnahme von Prognosen über den künftigen Geschäftsverlauf, sachliche Ergänzungen durch die Berichterstattung über die gesamte Lage des Unternehmens, die bspw. auch die Personal- oder Absatzlage betrifft, realisiert. Die Verdichtung von Jahresabschlussinformationen kommt in der Zusammenfassung der im Jahresabschluss abgebildeten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zum Ausdruck.

In neuerer Zeit wird die Forderung erhoben, in der Berichterstattung auch die vielfältigen gesellschaftlichen Bezüge des Unternehmens deutlich hervortreten zu lassen. Man spricht von **gesellschaftsbezogener Berichterstattung**, vielfach auch von Sozialbilanzen, obwohl es sich hier keineswegs um eine Bilanz im zuvor erläuterten Sinne handelt. Dennoch setzt sich die Bezeichnung „Sozialbilanz“ mehr und mehr durch.

Sozialbilanzen müssen nicht erstellt werden. Viele Unternehmungen liefern aber die im Folgenden erläuterten Informationen freiwillig.

Die Sozialbilanz soll Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Kunden und Aktionäre über die gesellschaftlich positiven bzw. negativen Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten informieren. Ein gesellschaftlicher Nutzen besteht zum Beispiel in der Schaffung von Arbeitsplätzen und Sozialeinrichtungen, in der Ausbildung von Schulabsolventen oder aber in der ressourceneffizienten und umweltschonenden Produktion. Soziale Kosten hingegen beziehen sich auf gesellschaftsbezogene Belastungen sowie Schädigungen (zum Beispiel Beeinträchtigung der Grund- und Flusswasserqualität, Luftverschmutzung, Lärmbelästigung). Die Sozialbilanz ist aber auch ein Instrument der Rechenschaftslegung. Das heißt, sie soll nachprüfbar darstellen, wie das Unternehmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wurde. Die Sozialbilanz kann außerdem bei der Planung und Kontrolle sozialverantwortlicher Maßnahmen herangezogen werden, und nicht zuletzt dient die Darstellung gesellschaftsbezogener Maßnahmen auch der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens.

Als die wichtigsten Bestandteile der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung können nach einer Empfehlung des „Arbeitskreises Sozialbilanz-Praxis“ der Sozialbericht, die Wertschöpfungsrechnung und die Sozialrechnung gesehen werden.

Die **Wertschöpfungsrechnung** zeigt das Zustandekommen der Wertschöpfung eines Unternehmens innerhalb einer bestimmten Periode (betrieblicher Wertzuwachs) und deren Verteilung auf die verschiedenen Gruppen, auf die Mitarbeiter, die Eigenkapitalgeber, die Fremdkapitalgeber, den Staat. Die Grundzüge dieser Rechnung wurden schon in Kap. 1 angesprochen (vgl. auch Kap. 13). Der **Sozialbericht** stellt die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten des Unternehmens verbal dar, gibt also eine qualitative Beschreibung von Zielen, Maßnahmen und Leistungen des Unternehmens und erfasst deren (vermeintlichen) Nutzen. In der **Sozialrechnung** werden die gesellschaftsbezogenen Aufwendungen (Spenden, freiwillige Sozialleistungen, Ausgaben für Umweltschutz) zahlenmäßig erfasst und den gesellschaftsbezogenen Erträgen gegenübergestellt (Subventionen, infrastrukturelle Leistungen usw.).

### 9.2.5 Internationale Rechnungslegung

Seit dem 1.1.2005 sind deutsche kapitalmarktorientierte Unternehmen laut Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlamentes dazu verpflichtet, ihren Konzernabschluss nach den angloamerikanisch geprägten International Financial Reporting Standards (IFRS) anstelle der Vorschriften des HGB aufzustellen. Lediglich der Einzelabschluss wird weiterhin nach den Vorschriften des HGB erstellt. Ziel der Bilanzierung nach den IFRS ist es, den Adressaten der Jahresabschlüsse und hier vor allem den Aktionären, die durch die Eigenkapitalgabe das höchste Risiko bei der Finanzierung von Unternehmen eingehen, international vergleichbare, relevante, verlässliche und verständliche Jahresabschlüsse zur Verfügung zu stellen.

Tab 9.4 gibt einen kurzen Überblick über die Unterschiede zwischen der deutschen HGB-Bilanzierung und den stark an US-GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) ausgerichteten IFRS.

Die Vergleichbarkeit mit internationalen Abschlüssen ist deshalb wichtig, weil durch die Öffnung der Kapitalmärkte die privaten Investitionsmöglichkeiten wesentlich attraktiver geworden sind. Die Aktionäre haben heute durch sinkende Transaktionskosten (Nutzung des Internets und gesunkene Telefonkosten) die Möglichkeit auf vielen internationalen Kapitalmärkten zu investieren und sich ein Aktienportfolio zusammenzustellen. Haben sich früher Unternehmen selbst abgesichert, indem sie in verschiedenen Branchen agiert haben, so beschränken sich heute viele Unternehmen wieder auf ihre (Kern –)kompetenzen und überlassen die Absicherung (Diversifikation) ihren Anlegern. Aber auch die wachsenden Internationalisierungstätigkeiten der Unternehmen erfordern eine international anerkannte Bilanzierungsweise, um auch an ausländischen Kapitalmärkten die Möglichkeit der Listing zu haben, um sich dort Eigenkapital zu beschaffen. So schreibt bspw. der New York Stock Exchange (NYSE) ausländischen Unternehmen vor, ihre Jahresabschlüsse gemäß

**Tab. 9.4** Deutsche versus internationale Rechnungslegung

Deutsche Rechnungslegung	Internationale Rechnungslegung
<i>HGB</i>	<i>IFRS/US-GAAP</i>
Kontinental europäische „ <i>Code Law</i> “-Systeme	Angloamerikanische „ <i>Common-Law</i> “-Systeme
Konzentrierter Anteilsbesitz	Weit gestreuter Anteilsbesitz
Bedeutende Rolle der Banken bei der Unternehmensfinanzierung	Hohe Bedeutung des Wertpapiermarktes
Systematisches Rechtssystem, Erlass und Überwachung von Rechnungslegungsvorschriften durch den Gesetzgeber	Fallspezifisches Rechtssystem, Entwicklung von Rechnungslegungsstandards durch private Institution
Enge Verbindung von externer Rechnungslegung und Besteuerung	Weitgehende Trennung von Rechnungslegung und Besteuerung
<i>Stakeholder-Orientierung</i>	<i>Shareholder-Value-Orientierung</i>
<i>Gläubigerschutz</i>	<i>Anlegerschutz</i>
Geringe Publizitätsanforderungen	Umfangreiche Publizitätsanforderungen
Zahlreiche Wahlrechte	Wenige/keine Wahlrechte
Informationsfunktion aber Vorsichts- und Maßgeblichkeitsprinzip	Bereitstellen von entscheidungsrelevanten Informationen für Investoren Decision Usefulness
Vorsichtige Ausschüttungsbemessung	True und fair view
Anreize und Möglichkeiten zur Gewinnflättung	Tendenziell keine Gewinnflättung
Geringeres Enforcement, i. d. R. keine persönliche Haftung	Starkes Enforcement durch SEC <sup>a</sup> und persönliche Haftbarkeit des Managements

<sup>a</sup>Securities and Exchange Commission: Amerikanische, normsetzende Institution zum Schutz des Wertpapierhandels. Sie beaufsichtigt die Einhaltung von Bundesgesetzen bezüglich der Rechnungslegung von Unternehmen, deren Wertpapiere an einer amerikanischen Börse gehandelt werden

---

den in den USA gültigen US-GAAP aufzustellen oder zumindest eine Überleitungsrechnung von IFRS auf US-GAAP vorzunehmen. Aufgrund der Ähnlichkeit der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von US GAAP und IFRS (im Gegensatz zu denen des HGB), tritt eine starke Vereinfachung zu Tage.

---

## 9.3 Kostenrechnung

Die Kostenrechnung bzw. die Kosten- und Leistungsrechnung ist als internes Informationsinstrument konzipiert. Sie liefert u. a. Antworten auf Fragen bei der Preisfestlegung bzw. bei Entscheidungen darüber, ob zu einem bestimmten gegebenen Preis produziert oder geliefert werden kann; bei Entscheidungen über die Zusammensetzung des Produktions- bzw. Absatzprogramms informiert sie über den Betriebserfolg und über den Beitrag der einzelnen Teile des Betriebes hierzu. An diesen internen Informationsaufgaben orientiert sich der Aufbau der Kostenrechnung.

### 9.3.1 Aufbau der Kostenrechnung

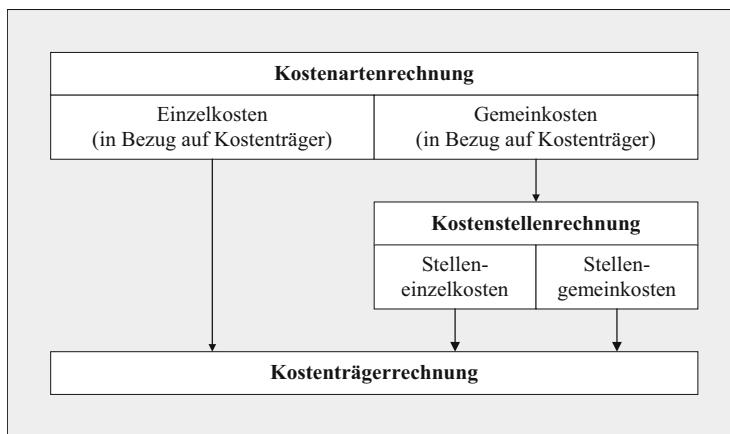
Damit die Kostenrechnung die oben erläuterten Aufgaben erfüllen kann, müssen die Kosten zunächst systematisch erfasst werden. Das geschieht in der Kostenartenrechnung. Sie gibt Auskunft auf die Frage: Welche Kosten sind entstanden?

Mit Hilfe der Kostenrechnung soll aber vor allem auch eine Antwort auf die Frage gegeben werden: Wie hoch sind die Kosten eines Produktes, das hergestellt wurde? Die Kosten je Produkt werden in der Kostenträgerrechnung erfasst. Von Kostenträgerrechnung wird gesprochen, weil die Frage auch wie folgt formuliert werden kann: Welches Produkt hat die Kosten zu tragen? Man spricht auch von der Kalkulation.

Das zentrale Problem bei der Kalkulation besteht darin, dass nur ein Teil der Kosten den Produkten direkt zugerechnet werden kann: z. B. die Fertigungslöhne und die Hauptmaterialien, die in das Produkt eingehen. Diese Kosten heißen Einzelkosten. Sie werden für jedes Produkt bzw. für jede Leistungseinheit exakt erfasst und zugerechnet.

Daneben gibt es aber auch Kosten, die den Produkten nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden können. Beispiele hierfür sind allgemeine Verwaltungskosten, Kosten der Personalabteilung oder der Lohn für den Pförtner. Außerdem gibt es Kosten, bei denen eine aufwändige Einzelzurechnung zum Produkt prinzipiell möglich, aber unwirtschaftlich ist (z. B. bei Schrauben, Hilfs- und Betriebsstoffen). Wir bezeichnen diese Kosten als Gemeinkosten. Gemeinkosten sind also all jene Kosten, die für die Produkte gemeinsam anfallen und den einzelnen Leistungseinheiten nur indirekt zugerechnet werden können.

Um dieses Zurechnungsproblem zu lösen, braucht man eine weitere Rechnung, die Kostenstellenrechnung. Sie liefert zwei wichtige Informationen. Zunächst gibt sie Antwort auf die Frage: Wo sind die Kosten entstanden? Die Kostenstellenrechnung liefert aber auch



**Abb. 9.13** Aufbau der Kostenrechnung

Informationen über das Verhältnis von Einzelkosten und Gemeinkosten: Es werden sog. Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt, mit deren Hilfe die Zurechnung der Gemeinkosten zu den einzelnen Produkten erfolgt.

Abbildung 9.13 veranschaulicht die wichtigsten Schritte: In der Kostenartenrechnung werden die Einzelkosten in Bezug auf die Produkte bzw. die Kostenträger erfasst und den Produkten in der Kostenträgerrechnung direkt zugerechnet. Die in der Kostenartenrechnung erfassten Gemeinkosten hinsichtlich der Kostenträger werden über die Kostenstellenrechnung und mit Hilfe der dort ermittelten Zuschlagssätze den Produkten zugerechnet.

Die Begriffe Einzelkosten bzw. Gemeinkosten sind relativ, weil sie von der jeweiligen Verrechnungseinheit abhängen, auf die sie sich beziehen. Die auf ein Produkt oder Angebot bezogenen Kostenträgergemeinkosten können für die Kostenstellen entweder Kostenstelleneinzelkosten oder Kostenstellengemeinkosten darstellen: Kostenstelleneinzelkosten sind einer Kostenstelle direkt zuordenbar (z. B. Personalkosten anhand von Gehaltslisten, Fremdreparaturen anhand von Rechnungen), wohingegen Kostenstellengemeinkosten zunächst nicht direkt einer Kostenstelle zugerechnet werden können (z. B. Energiekosten bei fehlendem Zähler). Letztere sind über geeignete Schlüssel den einzelnen Kostenstellen verursachungsgerecht zuzurechnen (über Mengenschlüssel wie z. B. qm oder kWh bzw. Wertschlüssel wie Kostengrößen oder Bestandsgrößen).

### 9.3.2 Hauptbestandteile der Kostenrechnung

Die Hauptbestandteile der Kostenrechnung – die Kostenartenrechnung, die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung – sollen im Folgenden einzeln und noch etwas ausführlicher betrachtet werden.

Kostenarten	
(1)	Materialkosten
(2)	Personal- und Sozialkosten
(3)	Betriebsmittelkosten (Abschreibungen)
(4)	Fremdleistungskosten (z. B. Kosten für einen Wartungsdienst)
(5)	Kapitalkosten (Zinsen)
(6)	Wagniskosten
(7)	Abgabekosten

**Abb. 9.14** Grobschema eines Kostenartenplans

**Kostenartenrechnung** Aus der Frage, welche Kosten sind in einer Periode angefallen, ergeben sich zwei Teilaufgaben der Kostenartenrechnung:

- die Erfassung aller Kosten und
- die Systematisierung der Kosten.

Im Rahmen der Kostenartenrechnung werden zunächst die Kosten von den Aufwendungen der gesamten Unternehmung abgegrenzt. Die pauschale Erfassung aller Kosten würde aber wenig nützen. Eine aussagefähige Kostenartenrechnung setzt einen gut durchdachten und systematisch gegliederten Kostenartenplan voraus. Damit wird eine detaillierte Erfassung der Kosten sichergestellt. Die detaillierte Erfassung der Kosten ist vor allem aus zwei Gründen notwendig: Die Aufgliederung der Kosten nach verschiedenen Kostenarten ist die Voraussetzung für die richtige Zuordnung dieser Kosten zu Kostenstellen und Kostenträgern. Und: Eine Kostenkontrolle kann nur dann sinnvoll durchgeführt werden, wenn man die Höhe der Kosten für die einzelnen Kostenarten kennt. So wird man z. B. die Ursachen unwirtschaftlicher Produktion viel eher auffinden, wenn bekannt ist, welche Kosten im Einzelnen besonders stark angestiegen sind.

Die Aussagefähigkeit der Kostenartenrechnung hängt davon ab, ob gleichartige Kosten immer auf dieselbe Weise erfasst werden. Deshalb müssen die einzelnen Kostenarten eindeutig beschrieben werden, so dass Überschneidungen und Verwechslungen ausgeschlossen sind. Außerdem müssen Lücken im Kostenartenplan vermieden werden: d. h. der Kostenartenplan muss vollständig sein (vgl. Abb. 9.14).

**Kostenstellenrechnung** An die Kostenartenrechnung schließt sich die Kostenstellenrechnung an. Die Kostenstellenrechnung zeigt, wo die Kosten im Betrieb angefallen sind. Ihre Hauptaufgaben sind:

- Wirtschaftlichkeitskontrolle und
- Vorbereitung der Kostenträgerrechnung.

Die Gegenüberstellung von Kostenbeträgen verschiedener Perioden in den verschiedenen Betriebsbereichen soll Informationen darüber liefern, ob und in welchen Bereichen des Betriebes wirtschaftlich bzw. unwirtschaftlich gearbeitet wurde. Soweit es sich um Kosten handelt, die in den jeweiligen Betriebsbereichen beeinflussbar sind, sind die Leiter der einzelnen Stellen für die Kostenentwicklung verantwortlich. Die zweite Aufgabe besteht in der Vorbereitung der Kostenträgerrechnung durch die Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen. Mit der Kostenstellenrechnung strebt man nun eine möglichst genaue Zurechnung dieser Kosten auf die Kostenträger an. Kennt man die Kosten jeder Stelle, so können sie in der Höhe auf die Erzeugnisse umgelegt werden, in der die Erzeugnisse die betreffenden Kostenstellen beansprucht haben.

Ein Instrument zur Verteilung der Gemeinkosten und zur Ermittlung der Gemeinkosten-Zuschlagssätze ist der Betriebsabrechnungsbogen.

**Kostenträgerrechnung** Die Leistungen eines Betriebes – also z. B. die hergestellten Schuhe oder Geräte – sind die Kostenträger. Dazu gehören die für den Verkauf bestimmten Endleistungen und die für die Eigennutzung bestimmten Endleistungen, die sog. Eigenleistungen. Die Kostenträgerrechnung befasst sich dementsprechend mit der Feststellung der Kosten je Kostenträger bzw. je hergestellter Erzeugniseinheit. Nachdem in der Kostenartenrechnung ermittelt wurde, welche Kosten entstanden sind und in der Kostenstellenrechnung festgestellt wurde, wo diese Kosten angefallen sind, geht es nun um die Frage, wofür die Kosten anfielen. Die Kostenträgerrechnung wird unter zwei Gesichtspunkten durchgeführt:

- In der Kostenträger-Zeitrechnung werden alle in einer Abrechnungsperiode entstandenen Kosten nach Kostenträgern gegliedert und den Erlösen dieses Zeitraums gegenübergestellt. Damit wird eine Analyse des Betriebsergebnisses bzw. des Erfolges ermöglicht. Dieser Aspekt der Kostenträgerrechnung wird hier nicht näher dargestellt.
- In der Kostenträger-Stückrechnung werden – wie der Name schon sagt – die Kosten je Stück also je Erzeugniseinheit festgestellt. Dabei steht die Ermittlung der Selbstkosten je Erzeugniseinheit im Vordergrund.

Die stückbezogene Kostenträgerrechnung ist gleichbedeutend mit Kalkulation.

Die Kalkulation dient in erster Linie als Grundlage für preispolitische Entscheidungen. Kann der Betrieb die Angebotspreise bestimmen, so dient die Kalkulation der Ermittlung des Angebotspreises. Ist eine Beeinflussung der Preise kaum oder überhaupt nicht möglich, ergibt sich aus der Kalkulation die Preisuntergrenze. Der Betrieb erfährt, welcher Marktpreis die Stückkosten noch deckt.

Außerdem liefert die Kalkulation Unterlagen für die Bewertung der Lagerbestände an Fertigerzeugnissen. Diese Bewertung ist zur Bilanzerstellung notwendig. Nach dem Kalkulationszeitpunkt kann man zwischen Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation unterscheiden.

Kostenarten
(1) Materialkosten
(2) Personal- und Sozialkosten
(3) Betriebsmittelkosten (Abschreibungen)
(4) Fremdleistungskosten (z. B. Kosten für einen Wartungsdienst)
(5) Kapitalkosten (Zinsen)
(6) Wagniskosten
(7) Abgabekosten

**Abb. 9.15** Beispiel für die Zuschlagskalkulation

Für Entscheidungen über die Aufnahme neuer Artikel in das Sortiment oder die Abgabe von Angeboten muss vor Beginn der Leistungserstellung eine Stückrechnung, die Vorkalkulation, stattfinden.

Bei längeren Fertigungszeiten wird die Vorkalkulation auf der Basis der tatsächlich anfallenden Kosten überprüft. Dies geschieht in der Zwischenkalkulation. Die Nachkalkulation erfolgt nach Abschluss der Leistungserstellung. Sie kontrolliert die Werte der Vor- und Zwischenkalkulation und dient als Grundlage für zukünftige Vorkalkulationen bei gleichartigen oder ähnlichen Produkten.

Das Beispiel in Abb. 9.15 soll das typische Vorgehen bei der Kalkulation veranschaulichen. Dieses Verfahren wird Zuschlagskalkulation genannt.

Ausgangspunkt für die Kalkulation sind die Kostenträgereinzelkosten: Fertigungsmaterial und Fertigungslöhne. Hierauf werden die in der Kostenstellenrechnung ermittelten Gemeinkosten zugeschlagen: die Materialgemeinkosten und die Fertigungsgemeinkosten. Die Addition dieser Kosten führt zu den Herstellkosten (nicht etwa Herstellungskosten genannt, da dieser Wertebegriff die Aufwendungen zur Aktivierung von Eigenleistungen und Bestandsveränderungen in der Handelsbilanz umfasst). Auf die Herstellkosten werden zwei weitere Zuschlagssätze bezogen, die Verwaltungsgemeinkosten und die Vertriebsgemeinkosten. Aus der Addition dieser Größen ergeben sich die Selbstkosten. Durch die Berücksichtigung eines Gewinnzuschlags kann ein Angebotspreis ermittelt bzw. durch den Vergleich von Selbstkosten und Marktpreis können Entscheidungen über das Leistungsprogramm getroffen werden.

Nicht immer ist die Anwendung der Zuschlagskalkulation notwendig und zweckmäßig. Wenn ein Unternehmen nur ein Produkt oder sehr ähnliche Produkte herstellt, kann die Divisionskalkulation oder eine ihrer Varianten angewandt werden. Im einfachsten Fall werden alle Kosten erfasst und durch die Menge der hergestellten Produkte dividiert.

**Abb. 9.16** Handelsspannenrechnung

<b>Einstandspreis</b>	<b>40,-- €</b>
+ Kalkulationszuschlag (50 % des Einstandspreises)	20,-- €
= <b>Verkaufspreis</b>	<b>60,-- €</b>

Im Handel werden i. d. R. ebenfalls relativ einfache Kalkulationsverfahren angewandt. Die Zurechnungsprobleme, die für die industrielle Produktion typisch sind, stellen sich hier nicht in gleicher Weise.

Sehr verbreitet ist die Handelsspannenrechnung. Die Handelsspanne umfasst die Gemeinkosten und den Gewinn. Beide Größen werden in einem Kalkulationszuschlagssatz erfasst. Wenn dieser Kalkulationszuschlag auf den Einstandspreis, zu dem die Waren erworben wurden, geschlagen wird, ergibt sich der kalkulierte Verkaufspreis (Abb. 9.16).

Die Handelsspanne wird meist als Prozentsatz vom Verkaufspreis ausgedrückt. Im obigen Beispiel sind das 331/3 %. Diese Rechnung kann durch Trennung der Gemeinkosten und des Gewinns vereinfacht werden.

### 9.3.3 Weiterentwicklungen der Kostenrechnung

In der Marktwirtschaft können Betriebe nur überleben, wenn sie auf lange Sicht volle Kostenerstattung über den Verkaufspreis erhalten und darüber hinaus einen angemessenen Gewinn erzielen. Deshalb wurde bei der Darstellung der Kalkulationsverfahren bisher vorausgesetzt, dass alle angefallenen Kosten auf die einzelnen Erzeugnisse bzw. Handelsartikel zu verteilen sind. Diese Vollkostenrechnung hat jedoch einige Mängel, welche die Teilkostenrechnung beseitigen will. Sie knüpft an der Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten an. Die Fixkosten entstehen bereits durch die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft. Sie sind unvermeidbar, da sie selbst bei einer vorübergehenden Stilllegung der Produktion anfallen. Vermeidbar sind lediglich die variablen Kosten.

#### Beispiel

Ein Unternehmen stellt 5 Produkte her. Mit 4 Produkten erzielt es einen Gewinn von 5.000,- €. Die Herstellung des 5. Produktes verursacht einen Verlust von 1.000,- €, so dass der Gesamtgewinn nur 4.000,- € beträgt. Bei dem 5. Produkt fallen variable Kosten in Höhe von 3.000,- € und fixe Kosten in Höhe von 2.000,- €. Stellt der Betrieb daraufhin die Fertigung des 5. Produktes ein, so vermeidet er zwar variable Kosten von 3.000,- €, die Fixkosten müssen anschließend jedoch allein von den 4 übrigen Produkten gedeckt werden.

---

Der Gesamtgewinn steigt also nicht – wie vielleicht erwartet –, sondern er sinkt weiter auf 3.000,- € (5.000/2.000,- € ).

Das Beispiel zeigt, dass es oft vorteilhaft ist, die Gesamtkosten in einen variablen und einen fixen Teil aufzuspalten. Dies geschieht in der Teilkostenrechnung. Die Betriebsleitung erfährt dadurch, welchen Betrag jedes Produkt zur Deckung der unvermeidlichen Fixkosten leistet (Deckungsbeitrag). Solange der Verkaufspreis über den variablen Stückkosten liegt, wird ein Teil der Fixkosten gedeckt (im Beispiel 1.000,- € ). Damit kann auch eine Verlustproduktion vorteilhaft sein, da sich die Fixkosten nur einsparen lassen, wenn der Betrieb insgesamt und endgültig stillgelegt wird. Bei der Kalkulation ist deshalb zwischen einer kurzfristigen und einer langfristigen Untergrenze eines noch annehmbaren Verkaufspreises zu unterscheiden. Kurzfristig genügt ein Verkaufspreis in Höhe der variablen Stückkosten (kurzfristige Preisuntergrenze). Langfristig müssen jedoch alle Kosten gedeckt werden, die Verkaufspreise also mindestens den gesamten Stückkosten entsprechen (langfristige Preisuntergrenze).

---

## 9.4 Theoretische Grundlagen

Das Rechnungswesen ist zunächst einmal eine alte und traditionsreiche Technik, im besten Sinne ein Werkzeug der Betriebswirtschaftslehre. Hinter der Benutzung dieser Werkzeuge stehen jedoch theoretische Vorstellungen der betrieblichen und marktwirtschaftlichen Zusammenhänge. Deshalb ist auch hier die theoretische Fundierung und damit die Forschung gefragt. Wichtige Grundlagen für das Rechnungswesen bspw. sind die Produktions- und Kostentheorie. Nachfolgend soll jedoch zum besseren Verständnis des Kapitels insbesondere auf die Bilanztheorien näher eingegangen werden.

Bilanztheorien beschäftigen sich mit den Aufgaben, den Zielen und der Ausgestaltung des Jahresabschlusses. Dabei wird von gesetzlichen Vorschriften abstrahiert und von betriebswirtschaftlichen Überlegungen ausgegangen. Aus der Fülle der bilanztheoretischen Ansätze, die gerade in Deutschland eine lange Tradition haben, wird hier kurz auf die klassischen Ansätze eingegangen.

Die statische Bilanztheorie, die erstmals von Herman Veit Simon niedergeschrieben wurde, sieht die Aufgabe der Bilanzierung in der jährlichen Ermittlung des Reinvermögens durch die Bilanz. Das Reinvermögen bezeichnet das Eigenkapital des Unternehmens. Die Erfolgsermittlung steht bei dieser Bilanztheorie im Hintergrund. Die dynamische Bilanztheorie – entwickelt von Eugen Schmalenbach – sieht die wesentliche Aufgabe des Jahresabschlusses in der Ermittlung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Der Jahresabschluss wird zu einem Instrument der Rechenschaftslegung, mit dem ein möglichst periodengerechter Erfolg ermittelt werden soll. Dabei soll die Bilanz dem Kaufmann selbst bei der Steuerung des Unternehmens helfen und Gläubigerschutz nach außen ermöglichen. Kategorien wie Erträge und Aufwendungen, die bereits oben erörtert wurden, gehen auf Schmalenbach zurück, um den Erfolg eines Unternehmens in einer

Periode zu ermitteln. Beispielhaft werden in diesem Kontext Abschreibungen nicht als Wertverlust eines Vermögensgegenstandes interpretiert, sondern stellen eine Verteilung der Anschaffungsausgaben auf die Perioden der Nutzung dar. Aus dem Ziel Schmalenbachs einen vergleichbaren Periodenerfolg zu ermitteln resultieren mehrere noch heute gültigen Prinzipien wie das Realisationsprinzip, das Anschaffungs- und Herstellungskostenprinzip, Niederstwertvorschriften und der Grundsatz der Stetigkeit.

Die organische Bilanztheorie, die auf Fritz Schmidt zurückgeht, betrachtet den Jahresabschluss aus gesamtwirtschaftlicher Sicht und sieht jedes Unternehmen als Teil in der Gesamtwirtschaft. Ein positiver Unternehmenserfolg besteht nach Schmidt nur dann, wenn das Unternehmen seine relative Stellung in der Gesamtwirtschaft behauptet hat. Der Grundgedanke dahinter ist der Erhalt der leistungswirtschaftlichen Substanz. Wenn Preise von wiederzubeschaffenden Vermögen steigen, muss das bilanziell berücksichtigt werden, um inflationsbedingte Scheingewinne durch eine Minderung des güterwirtschaftlichen Leistungspotentials zu vermeiden. Die organische Bilanztheorie hat somit die Ermittlung eines Reproduktionswertes des Unternehmens als Ziel. Daraus ergibt sich eine Abkehr vom Anschaffungs- und Herstellungskostenprinzips hin zu einem Ansatz von Tagesbeschaffungswerten. Dieser Grundgedanke wird bei der Fair Value Bilanzierung unter US-GAAP und IFRS teilweise wieder aufgegriffen.

---

## Weiterführende Literatur

### Jahresabschluss

- Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S.: Bilanzen, 12. aktual. Aufl. IDW Verlag, Düsseldorf (2013)
- Busse von Colbe, W. et al.: Konzernabschlüsse. Rechnungslegung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen sowie nach Vorschriften des HGB und der IAS/IFRS, 8. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2006)
- Coenenberg, A.G., Mattern, G., Schultze, W.: Einführung in das Rechnungswesen. Grundzüge der Buchhaltung und Bilanzierung, 3. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2009)
- Coenenberg, A. G.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 23. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Landsberg/Lech (2014)
- Gabele, E.: Buchführung. Einführung in die manuelle und PC-gestützte Buchhaltung und Jahresabschlusserstellung, 8. überarb. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2003)
- Gräfer, H., Scheld, G.: Grundzüge der Konzernrechnungslegung, 10. Aufl. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Berlin (2007)
- Wagenhofer, A., Ewert, R.: Externe Unternehmensrechnung, 2. Aufl. Springer Verlag, Berlin (2007)
- Selchert, F.W.: Grundlagen der Bilanzierung: Übersichtsdarstellungen, 2. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2001)

### Kostenrechnung und Controlling

- Coenenberg, A.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Landsberg/Lech (2012)
- Ewert, R., Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, 7. Aufl. Springer, Berlin (2008)

- Freidank, C.-C.: Kostenrechnung, 8. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2008)
- Friedl, B.: Kostenrechnung. Grundlagen, Teilrechnungen und Systeme der Kostenrechnung, Oldenbourg Verlag, München (2004)
- Horvath, P.: Controlling, 10. vollst. überarb. Aufl. Vahlen Verlag, München (2006)
- Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, München (2005)
- Möller, H.P., Zimmermann, J., Hüfner, B.: Erlös- und Kostenrechnung. Pearson Studium Verlag, München (2005)
- Ossadnik, W.: Controlling, 4. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2009)
- Plinke, W.: Industrielle Kostenrechnung. Eine Einführung, 7. Aufl. Springer, Berlin (2006)
- Weber, J.: Einführung in das Controlling, 14. vollst. überarb., Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2014)

## **Investitionsrechnung**

- Blohm, H., Lüder, K., Schäfer, C.: Investition, 9. Aufl. Vahlen Verlag, München (2006)
- Kruschwitz, L.: Investitionsrechnung, 11. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2007)

## **Einführung in den Gesamtbereich des Rechnungswesens**

- Weber, J., Weißenberger, B.: Einführung in das Rechnungswesen. Kostenrechnung und Bilanzierung, 8. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2010)
- Zimmermann, W., Fries, H.-P., Hoch, G.: Betriebliches Rechnungswesen, 8. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2003)
- Busse von Colbe, W., Pellens, B. (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens: Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung, 5. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2011)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben,

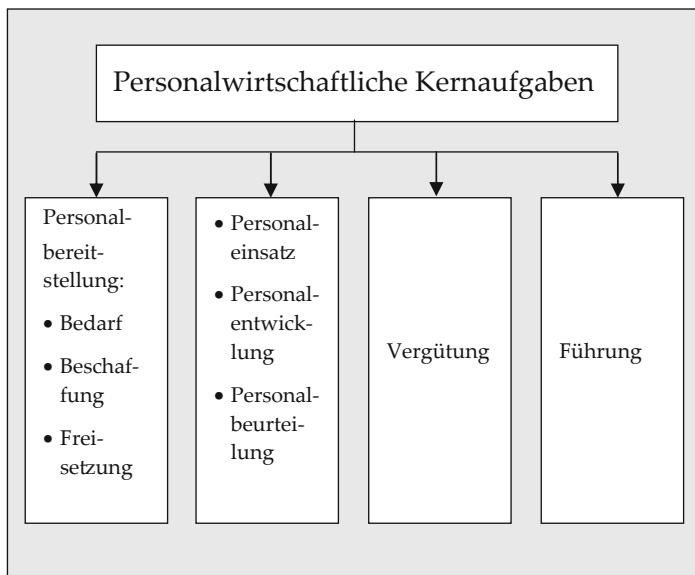
- kennen Sie die Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft,
- kennen Sie das Vorgehen bei der Personalbereitstellung,
- haben Sie Einblicke in den Personaleinsatz, die Personalentwicklung und die Personalbeurteilung,
- können Sie die Grundlagen und den Gegenstand der Vergütung benennen,
- kennen Sie die Grundlagen der Mitarbeiterführung.

---

## 10.1 Grundlagen der Personalwirtschaft

Personalwirtschaft ist ein Aufgabenbereich bzw. eine betriebswirtschaftliche Funktion, deren Kernaufgabe die Bereitstellung und der zielorientierte Einsatz von Personal ist. Die Personalwirtschaft hat in den letzten Jahren zunehmend an Status im Unternehmen gewonnen. Während früher vorwiegend administrative Aufgaben die Personalwirtschaft geprägt haben, wird vom heutigen Human Ressourcen Management erwartet, durch die Entwicklung von Humankapital einen Beitrag zur strategischen Positionierung und zum Ertrag des Unternehmens zu leisten.

Als Personal werden die in Organisationen im Hinblick auf die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben beschäftigten Menschen bezeichnet. Die Menschen in einer Organisation tragen dazu bei, die Ziele der Organisation zu erfüllen. Personal ist deshalb stets ein Instrument der Zielerfüllung. Umgekehrt sind Organisationen aber auch für deren Mitglieder



**Abb. 10.1** Kernaufgaben der Personalwirtschaft

Mittel zur Erreichung persönlicher Ziele. Beide Aspekte werden durch die Anreiz- bzw. Kompensationsgestaltung miteinander verbunden.

Damit lassen sich die Hauptaufgaben der Personalwirtschaft wie folgt umfassen (Abb. 10.1):

- Zunächst einmal muss der Personalbedarf ermittelt werden. Es ist der Frage nachzugehen, wie viele Arbeitskräfte in welchem Zeitraum wo benötigt werden und welche Anforderungen diese Arbeitskräfte erfüllen müssen.
- Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung wird der Ist-Personalbestand mit dem Soll-Personalbestand verglichen. Wird eine personelle Unterdeckung festgestellt, hat dies die Personalbeschaffung zur Folge. Sollte hingegen eine Überdeckung an Personal ermittelt worden sein, entsteht die Notwendigkeit zur Personalfreisetzung.
- Die auf die Personalbeschaffung folgende Personaleinsatzplanung hat den Zweck, den verfügbaren Stellen die passenden Arbeitskräfte zuzuordnen. Dabei sollen die Eignungen der Mitarbeiter und die Anforderungen der Stellen berücksichtigt werden, damit die Aufgaben bestmöglich ausgeführt werden können.
- Das Personal muss für die zugeordneten Tätigkeiten qualifiziert sein: Deshalb stellt die Aus- und Weiterbildung bzw. die Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Organisationsmitglieder ein weiteres zentrales Aufgabenfeld dar.
- Ein effektives Personalmanagement hat außerdem regelmäßig Personalbeurteilungen institutionalisiert. Darunter ist die formalisierte Bewertung des Beitrags eines Mitarbeiters zu den Zielen der Organisation zu verstehen.

- Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Vergütung. Diese hat eine leistungs-, anforderungs-, ertrag- und marktgerechte Entlohnung der Mitarbeiter zur Aufgabe.
- Die ziel- bzw. aufgabenorientierte Steuerung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern wird durch die Führung erfasst. Dabei wird zwischen dem Setzen von Rahmenbedingungen für die Arbeitstätigkeit und der direkten Einflussnahme durch die unmittelbaren Vorgesetzten unterschieden.

Diese zentralen Aufgabenfelder werden im Folgenden erläutert. Dabei werden jedoch zwei Gebiete ausgeklammert, die an anderer Stelle ausführlicher dargelegt werden: die Fragen der Arbeitsbeziehungen (Kap. 2), die bei der Umsetzung der im Folgenden angesprochenen Gestaltungsmaßnahmen eine wichtige Rolle spielen. Die strukturellen Rahmenbedingungen wurden in Kap. 4 „Organisation“ behandelt.

---

## 10.2 Personalbereitstellung

Die Bereitstellung von Personal zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben wird oft als zentrale Aufgabe der Personalwirtschaft angesehen. Ausgangspunkt der Überlegungen sind dabei die in einem Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben. Das Unternehmen muss mit Mitarbeitern ausgestattet werden, welche die verschiedenartigen Aufgaben erfüllen. Dazu ist es erforderlich, zunächst den Personalbedarf in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und lokaler Hinsicht zu ermitteln. Man muss wissen, wie viele Mitarbeiter benötigt und welche Qualifikationen und Erfahrungen gebraucht werden, um die Ressource Personal wirtschaftlich einsetzen zu können. Schließlich müssen die Maßnahmen zur Deckung dieses Bedarfs durchgeführt werden. Bei einer Überdeckung des Personalbedarfs müssen Freisetzungsmassnahmen eingeleitet werden.

### 10.2.1 Personalbedarf

Als Personalbedarf wird die Gesamtheit aller zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben erforderlichen Arbeitskräfte bezeichnet. Umfang und Charakteristika des Personalbedarfs richten sich wiederum nach den im Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben. Diese Aufgaben ergeben sich im Wesentlichen aus

- dem Leistungsprogramm des Unternehmens,
- dem Verfahren bzw. der Art der Leistungserstellung (z. B. handwerkliche oder arbeitsteilige industrielle Fertigung),
- dem Mechanisierungsgrad und
- dem Organisationskonzept.

Veränderungen dieser Faktoren bedeuten Veränderungen der zu erfüllenden Aufgaben. Deshalb können diese Punkte als interne Einflussfaktoren des Personalbedarfs betrachtet werden.

Darüber hinaus üben externe Einflussfaktoren wie gesetzliche und tarifliche Vorgaben, Wandel der gesellschaftlichen Wertstrukturen, branchentypische Entwicklungen sowie gesamtwirtschaftliche bzw. konjunkturelle Einflüsse und technische Änderungen einen Einfluss auf den Personalbedarf eines Unternehmens aus.

In Unternehmungen müssen Veränderungen sowohl der internen als auch der externen Faktoren aufmerksam verfolgt werden. In kurzfristiger Perspektive wird bei der Personalbedarfsermittlung i. d. R. davon ausgegangen, dass eine bestimmte Konstellation dieser Faktoren gegeben ist. Ziel der Personalbedarfsplanung ist es zu untersuchen, wie viele Mitarbeiter wann, wo und mit welchen Qualifikationen benötigt werden, um die Unternehmensaufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Der Brutto-Personalbedarf kann durch zwei verschiedene Verfahren ermittelt werden:

- Die qualitative Methode erhebt den künftigen Personalbestand im Hinblick auf die Qualifikation. Die qualitative Personalbedarfsplanung ermittelt diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, über die das Personal in der Zukunft bis zu einem bestimmten Planungshorizont verfügen muss, um das beabsichtigte Leistungsprogramm mit Erfolg zu erbringen. Die zentrale Planungsgrundlage ist dabei das Anforderungsprofil. Dieses entscheidet, unabhängig von aktuellen oder künftigen Stelleninhabern, über die Art und Höhe der Anforderungen einer Stelle. Das Anforderungsprofil stellt den qualitativen Brutto-Personalbedarf dar.
- Die quantitative Methode trifft Aussagen über die Menge des zu erwartenden Arbeitsanfalls. Der quantitative Personalbedarf kann insbesondere durch Ableitung aus bestehenden Planungen, wie z. B. dem Organisationsplan oder dem Einsatz statistischer und arbeitswissenschaftlicher Methoden, wie z. B. Zeitstudien oder Trendextrapolationen, bestimmt werden. Der quantitative Brutto-Personalbedarf gibt an, wie viele Personen für einen bestimmten Aufgabenbereich benötigt werden.

Daher gilt:

$$\text{Netto-Personalbedarf} = \text{Brutto-Personalbedarf} - \text{Ist-Personalbestand}$$

Der Ist-Personalbestand gibt die aktuell im Unternehmen beschäftigte Anzahl von Personen an. Der zukünftige Ist-Personalbestand kann über feststehende Zu- und Abgänge ermittelt werden.

Die Personalbedarfsplanung ist somit Voraussetzung für die Entwicklung von Maßnahmen und Programmen zur Beseitigung von Sollbestandsüber- und besonders - unterdeckungen, die im Folgenden näher erläutert werden.

### 10.2.2 Personalbeschaffung

Ist eine Unterdeckung des Personalbedarfs festgestellt worden, so ist es nötig, diese Lücke durch Zuhilfenahme des vorhandenen Personalbeschaffungspotentials zu füllen. Als Personalbeschaffungspotential werden die Arbeitskräfte oder potentiellen Arbeitskräfte bezeichnet, die zur Besetzung grundsätzlich in Frage kommen. Es wird zwischen internem und externem Beschaffungspotential unterschieden. Das interne Potential bilden die im Unternehmen schon beschäftigten Arbeitnehmer, das externe Potential bilden die außerhalb des Unternehmens tätigen Arbeitnehmer sowie die derzeit nicht beschäftigten Arbeitnehmer. Zur Entscheidung, welcher Beschaffungsweg gewählt wird, können z. B. folgende Fragen gestellt werden:

- Stellt der externe Arbeitsmarkt überhaupt Personen mit der erforderlichen Qualifikation zur Verfügung?
- Sind im Unternehmen Personen vorhanden, die befähigt sind, die freie Position auszufüllen?
- Sprechen unternehmensstrategische oder personalpolitische Gründe gegen einen der Beschaffungswege?

Die Entscheidung für einen der Beschaffungswege ist entsprechend der jeweiligen Unternehmenssituation zu treffen. Vor- und Nachteile beider Methoden sind im Einzelfall abzuwägen.

**Externe Personalbeschaffung** Die externe Personalbeschaffung erfolgt von außerhalb des Unternehmens auf dem **externen Arbeitsmarkt**. Besondere Bedeutung kommt hier dem Personalmarketing zu, mit Hilfe dessen mögliche Bewerber über die vakante Stelle informiert und zur Bewerbung angeregt werden sollen.

Die externe Personalbeschaffung kann in aktive und passive Personalbeschaffung unterteilt werden.

Bei der aktiven Personalbeschaffung wirbt das Unternehmen von sich aus potenzielle Bewerber an. Dieser Beschaffungsweg ist insbesondere dann von Vorteil, wenn der Arbeitsmarkt angespannt ist. Die aktive Personalbeschaffung erfolgt u. a. über Stellenanzeigen, durch einen Personalberater, Anwerbung des Personals durch eigenes Personal, die Anwerbung des Personals direkt an Ausbildungsstätten, z. B. durch Kontakte zu Lehrkräften und Professoren, oder das E-Recruiting, bei welchem virtuelle Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage oder auf Online-Jobbörsen aufgegeben werden (Tab. 10.1).

Im Rahmen der passiven Personalbeschaffung ergreift das Unternehmen kaum Initiative um Bewerber zu rekrutieren. Hierbei greift das Unternehmen auf die Dienste der Bundesagentur für Arbeit zu, indem diese dem Unternehmen Bewerbungen vorlegt. Eine andere Form der passiven Personalbeschaffung stellt die Initiativbewerbung durch interessierte Bewerber

**Tab. 10.1** Vor- und Nachteile externer Personalbeschaffung

Vorteile externer Personalbeschaffung	Nachteile externer Personalbeschaffung
Neue Mitarbeiter bringen neue Ideen und Impulse. Betriebsblindheit wird somit vorgebeugt	Es entstehen höhere Beschaffungskosten durch das Auswahlverfahren
Größere Auswahlmöglichkeiten	Höheres Risiko einer Fehlbesetzung
Keine Rivalitäten oder Neidgefühle zwischen internen Bewerbern	Höhere Kosten aufgrund der Betriebseinführung des Bewerbers
Stellenbesetzungsprobleme werden gelöst, nicht verlagert durch Versetzungen, die letztlich Vakanzen hinterlassen können	Keine Betriebskenntnisse des Bewerbers
Externe Bewerber können höher qualifiziert sein, es entstehen somit keine Fortbildungskosten, Wettbewerbsgefühl entsteht	Keine Aufstiegschancen für Mitarbeiter
	Negative Auswirkung auf das Betriebsklima

dar. Dabei bewirbt sich der Interessent ganz allgemein für eine Tätigkeit im Unternehmen, ohne einen Bezug auf eine konkrete Stelle. Benötigt das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt keine neuen Mitarbeiter, ist aber an dem Bewerber interessiert, kann eine Bewerberkartei angelegt werden, um später auf geeignete potenzielle Arbeitskräfte zugreifen zu können. Auch das Personal-Leasing ist ein passiver Beschaffungsweg, bei welchem das Personal zeitweise von einem Personalleasingunternehmen zur Verfügung gestellt wird. Personal-Leasing dient jedoch nur der kurzfristigen Deckung des Personalbedarfs.

**Interne Personalbeschaffung** Die Personalbeschaffung kann nicht nur von außerhalb des Unternehmens, sondern auch aus den Reihen der eigenen Belegschaft – auf dem internen **Arbeitsmarkt** – erfolgen. Die Pflege des internen Arbeitsmarktes hat vor allem in mittleren und größeren Unternehmen eine beachtliche Bedeutung. Von außen werden dann – von Ausnahmen abgesehen – oft nur noch die Nachwuchskräfte auf unterschiedlichem Qualifikationsniveau und diejenigen Arbeitskräfte eingestellt, die relativ schnell eingearbeitet und ersetzt werden können, also vor allem ungelernte Kräfte.

Die interne Personalbeschaffung ist zu unterteilen in

- Maßnahmen ohne Personalbewegung, wie Überstunden, Verlängerung der Arbeitszeit oder Verschiebung von Urlaub auf ruhigere Geschäftsphasen und
- Maßnahmen mit Personalbewegung, wie innerbetriebliche Bewerbungen, Vorschläge von Vorgesetzten oder Qualifizierungsmaßnahmen (Berufsausbildung, Umschulung).

**Tab. 10.2** Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung

Vorteile interner Personalbeschaffung	Nachteile interner Personalbeschaffung
Motivationswirkung durch Erhöhung der Aufstiegschancen	Weniger Auswahlmöglichkeiten an Bewerbern
Besseres Betriebsklima durch Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	Betriebsblindheit
Geringeres Risiko, da Stärken und Schwächen des Bewerbers bereits bekannt sind	Spannungen und Rivalitäten unter Kollegen
Schnellere Besetzung	Versetzung löst nicht den quantitativen Bedarf
Transparente Personalpolitik	Demotivation der Mitarbeiter
Geringe Beschaffungskosten	Fortbildungskosten
Schaffung von Aufstiegsstellen für Nachwuchskräfte	
Kurze Einarbeitungszeit	

Maßnahmen ohne Personalbewegung sind nur vorübergehend einsetzbar. Zu deren Vermeidung empfiehlt sich eine am voraussichtlichen Bedarf orientierte Qualifizierung des Personals (Tab. 10.2).

Die Pflege des internen Arbeitsmarktes ist daher ein wichtiger Aspekt und mit den Themen Qualifizierung und Motivation eng verbunden. Das Instrument, das diese verschiedenen Gesichtspunkte miteinander verbindet, heißt Personalentwicklung.

### 10.2.3 Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung dient dem Abbau von personellen Überkapazitäten in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Der Begriff Personalfreisetzung impliziert aber nicht nur den Personalabbau im Sinne von Entlassungen, sondern umfasst auch die Veränderung vorliegender Arbeitsverhältnisse und die Vermeidung von personellen Überdeckungen. Personalabbau bzw. Personalentlassung beschreibt dagegen den quantitativen Abbau von Personal und ist somit nur ein Bestandteil der Personalfreisetzung.

#### Ursachen

Die Ursachen der Personalfreisetzung lassen sich in unternehmensinterne (geplante) Ursachen und unternehmensexterne (ungeplante) Ursachen differenzieren. Während unternehmensexterne Ursachen aus den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und konjunkturbedingten Veränderungen resultieren, führen bei den unternehmensinternen Ursachen der technische Fortschritt und die damit verbundene Automatisierung zur Verringerung des Personalbedarfs und Veränderung der Anforderungen an das Personal. Zu unternehmensinternen Ursachen zählen außerdem noch die Verlagerung einzelner Produktionsprozesse ins

Ausland und die Umgestaltung der Unternehmensstruktur, die ebenfalls zu einer Anpassung des Personalbestands führen.

### **Maßnahmen**

Die Personalfreisetzung wird unterteilt in interne und externe Personalfreisetzungsmaßnahmen.

**Interne Personalfreisetzung** Bei der internen Personalfreisetzung wird der Personalbestand nicht abgebaut, sondern innerhalb des Unternehmens in qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht umverteilt.

Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung beinhalten die Personalentwicklung und arbeitsorganisatorische Maßnahmen (z. B. Fortbildungen und Umschulungen von Mitarbeitern). Diese führen zu einer Beschäftigungsflexibilität.

Im Rahmen der zeitlichen Maßnahmen wird die Arbeitszeit der Beschäftigten verringert, sodass Personalkosten gespart werden, und dennoch der Personalbestand beibehalten werden kann. Zunächst können durch den Abbau von Überstunden Personalkosten reduziert werden. Durch eine taktische Urlaubsplanung (z. B. Betriebsferien) soll eine Verschiebung der Leistungserbringung bewirken.

Ein weiteres Instrument zur kurzfristigen Einsparung von Personalkosten ist die Kurzarbeit. Bei dieser einvernehmlichen Regelung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird die regelmäßige Arbeitszeit des Arbeitnehmers während einem festgesetzten Zeitraum gekürzt. Das Arbeitsentgelt wird in diesem Zeitraum im entsprechenden Verhältnis gesenkt. Während der Zeit der Kurzarbeit, bleibt der Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt, und erhält weiterhin eine Grundversorgung durch den Arbeitgeber. Die Sozialbeiträge werden für den Beschäftigten in der Zeit der Kurzarbeit weiterhin vom Arbeitgeber bezahlt. Der Verdienstausfall wird durch die Bundesagentur für Arbeit durch das sogenannte „Kurzarbeitergeld“ teilweise ausgeglichen. Bei Nutzung der Kurzarbeit hat das Unternehmen im Gegensatz zur Entlassung den Vorteil, dass Personalausgaben eingespart werden können, gleichzeitig jedoch das Knowhow der eingearbeiteten Mitarbeiter im Unternehmen verbleibt. Die Arbeitszeit kann in Ausnahmefällen sogar auf null reduziert werden, wenn diese Zeit vollständig für Fortbildungsmaßnahmen genutzt wird. Grundsätzlich ist die Dauer der Kurzarbeit auf 6 Monate begrenzt, allerdings wurde durch verschiedene Rechtsordnungen bereits mehrfach die Möglichkeit gegeben, die konjunkturell bedingte Kurzarbeit auf 12 Monate zu verlängern.

Eine andere Möglichkeit ist eine Umverteilung von Vollzeit- in Teilzeitstellen. Dabei muss eine Einigung des Arbeitnehmers und Arbeitgebers erlangt werden.

Die örtlichen Maßnahmen beschreiben die Versetzungen von Beschäftigten in einen anderen Unternehmensbereich, so dass Arbeitsbereiche mit personellen Überkapazitäten entlastet werden. Versetzungen können nur dann angewendet werden, wenn der Mitarbeiter die benötigten Qualifikationen für die zu besetzende Stelle aufweist.

**Externe Personalfreisetzung** Die externen Maßnahmen der Personalfreisetzung zielen darauf ab, personelle Überschüsse durch Personalabbau zu verringern.

---

Zum einen wäre hier die vorzeitige Pensionierung zu nennen, bei der das ältere Personal aufgefordert wird, noch vor Erreichung der Altersgrenze in den Ruhestand zu treten. Diese kommt für den Betroffenen nur in Frage, wenn sie mit einer Kompensation z. B. in Form einer Abfindung oder einer betrieblichen Altersversorgung einhergeht. Eine weitere Möglichkeit wäre die Altersteilzeit. Damit ist die Verringerung der Arbeitszeit eines älteren Beschäftigten gemeint. Diese hat den Vorteil, dass dem älteren Beschäftigten eine Überleitung in den Ruhestand ermöglicht wird. Als eine weitere Maßnahme des Personalabbaus können Aufhebungsverträge eingesetzt werden. Dabei sind Verhandlungen zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen über die Beendigung der Arbeitsverhältnisse und Abfindungszahlungen seitens des Unternehmens möglich, so dass das Arbeitsverhältnis übereinstimmend aufgehoben werden kann. Entlassungen bilden die folgenschwerste Maßnahme der direkten Personalfreisetzung. Deswegen sollten diese nur eingesetzt werden, wenn alle anderen Maßnahmen nicht den gewünschten Effekt erzielt haben. Die negativen Konsequenzen von Entlassungen haben sowohl Folgen für das Unternehmen (z. B. Imageverlust des Unternehmens allgemein, Imageverlust auf dem Arbeitsmarkt, Entmutigung der restlichen Arbeitnehmer), als auch für den Betroffenen selbst (z. B. Verlust der materiellen Existenzgrundlage, Statusverlust und verminderter Selbstwertgefühl).

---

## 10.3 Personaleinsatz, -entwicklung und -beurteilung

### 10.3.1 Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung beschäftigt sich mit der Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Im Rahmen des Personaleinsatzes sind die Einarbeitung des Personals, der Arbeitsinhalt, die Arbeitsplatzgestaltung und die Arbeitszeit von besonderer Bedeutung.

**Arbeitsaufnahme** Im Zuge der Arbeitsaufnahme werden die Arbeitnehmer mit dem Unternehmen, zukünftigen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten vertraut gemacht. So lernen die Mitarbeiter beispielsweise die Organisationsstruktur und das Leistungsspektrum des Unternehmens kennen. Außerdem werden sie über zukünftige Kompetenzen informiert

**Arbeitsinhalt** Die im Unternehmen zu erbringende Gesamtleistung wird im Rahmen der Arbeitsorganisation in Teilaufgaben zerlegt. Diese Teilprozesse werden dann verschiedenen Arbeitsplätzen zugeordnet und zwar so, dass die Gesamtaufgabe möglichst zeitsparend und exakt erfüllt wird. Dieser Vorgang wird auch unter dem Begriff Arbeitsteilung zusammengefasst. Problematisch an der Arbeitsteilung ist unter anderem die mangelnde Flexibilität und der fehlende Überblick über den gesamten Leistungserstellungsprozess. Im Produktionsbereich kann es außerdem zu einseitigen Belastungen kommen, wenn bestimmte Handgriffe immer wieder ausgeführt werden müssen.. Um diesen negativen

Erscheinungen entgegenzuwirken, wurden verschiedene Konzepte entwickelt, welche die Humanisierung der Arbeit fokussieren. Im Rahmen dieser Konzepte spielt die Ausweitung des Handlungsspielraumes eine entscheidende Rolle. Hierbei kommen folgende Methoden zur Anwendung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen.

**Job Rotation** bezeichnet einen systematischen Arbeitsplatzwechsel der Mitarbeiter. Hierdurch soll der einseitigen Belastung der Stelleninhaber entgegengewirkt werden. Unter **Job Enlargement** versteht man eine Anreicherung der Tätigkeiten des Arbeitnehmers mit qualitativ gleichwertigen Aufgaben. Das Aufgabenspektrum eines Angestellten wird also erhöht, der Schwierigkeitsgrad bleibt jedoch unverändert. Wird das Tätigkeitsfeld des Stelleninhabers hingegen um qualitativ anspruchsvollere Aufgaben erweitert, spricht man von **Job Enrichment**. Hier gilt es eine Überforderung der Mitarbeiter zu verhindern. Bei den **teilautonomen Arbeitsgruppen** wird eine kleine Gruppe mit der Bearbeitung einer Aufgabe beauftragt. Die Gruppe kann die Lösung der Aufgabe dann weitestgehend autonom entscheiden.

**Arbeitsplatzgestaltung** Der Arbeitsplatz ist im Hinblick auf die optimale Aufgabenfüllung so zu gestalten, dass die Bedürfnisse des Mitarbeiters ausreichend befriedigt werden. Die Arbeitsplatzgestaltung umfasst die Aspekte Arbeitsablauf, Arbeitsmittel, Arbeitsumfeld und Arbeitssicherheit. Beim Arbeitsablauf geht es um die Frage der optimalen zeitlichen und räumlichen Reihenfolge der Arbeitsschritte. Außerdem sind dem Mitarbeiter alle Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, die er zur zielgerechten Erfüllung der Aufgaben benötigt. Des Weiteren sind bei der Umfeldgestaltung des Angestellten Bedingungen zu schaffen, die die Leistung desselben fördern. Hier ist vor allem an Licht- und Temperaturverhältnisse zu denken. Auch die Farbgestaltung der Büroräume muss im Rahmen eines optimalen Arbeitsumfeldes Berücksichtigung finden. Ferner ist die Sicherheit am Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung. Der Arbeitsplatz ist so zu gestalten, dass Risiken für die Gesundheit der Arbeitnehmer bestmöglich eingeschränkt werden.

**Arbeitszeit** Die Arbeitszeit ist unter Berücksichtigung gesetzlicher Bestimmungen festzulegen. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Regelung von Arbeitsbeginn und -ende, Schichtarbeit sowie die Planung von Pausen. Bei der Regelung von Beginn und Ende der Arbeitszeit hat der Arbeitnehmer im Zuge der gleitenden Arbeitszeit mehr Gestaltungsspielräume erlangt. So kann er unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Bedingungen (z. B. der Schalterstunden in einer Bankfiliale) seinen Arbeitsbeginn und sein Arbeitsende selbst bestimmen. Bei der Schichtarbeit sind im Hinblick auf die Produktivität des Mitarbeiters vor allem Länge und Rhythmus von Bedeutung. Beispielsweise nimmt die Produktivität bei körperlichen Arbeiten mit zunehmender Zeit stark ab. Außerdem ist bei der Schichtplanung zu beachten, dass die Leistungskurve von Menschen gewöhnlich am frühen Nachmittag und in der späten Nacht stark abnimmt. Zu diesen Zeiten sind die Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Tageszeiten nicht sehr leistungsfähig.

### 10.3.2 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung beinhaltet die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter durch das Sammeln von Erfahrungen, durch Weiterbildung und Beratung sowie durch die Versetzung und Variation der Aufgabeninhalte. Sie umfasst deshalb die Maßnahmenbereiche des Personaleinsatzes mit dem Ziel einer gelenkten Erfahrungsvermittlung und Weiterbildung. Die Entwicklung des Personals als Instrument der internen Personalbeschaffung ermöglicht sowohl eine Bereitstellung des Personals, als auch eine Bereitstellung von Qualifikation. Personalentwicklung ist innovationsorientiert, langfristig und strategisch ausgerichtet. Durch sie wird versucht, Unternehmens- und individuelle Interessen miteinander zu vereinbaren. Unter Personalentwicklung werden demnach verstanden:

- alle planmäßigen Veränderungen der fachlichen, methodischen, sozialen oder persönlichen Merkmale der Mitarbeiter, die für die Ausübung beruflicher Tätigkeiten relevant sind (Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten),
- die Maßnahmen, die auf diese Veränderungen einwirken sollen, insbesondere die Förderung durch Weiterbildung und gezielte Erfahrungsvermittlung,
- die Maßnahmen, mit denen auf diese Veränderungen reagiert wird (Zuweisung neuer Aufgaben, Erweiterung bzw. Veränderung des Zuständigkeitsbereichs der Mitarbeiter u. ä.).

Es bleibt festzuhalten, dass eine systematische und planvolle Personalentwicklung zwei Zielrichtungen verfolgt. Sie ist einerseits Instrument der Erreichung der Organisationsziele, dient andererseits aber auch den Individualzielen der Mitarbeiter. Im Folgenden wird auf die einzelnen Ziele näher eingegangen.

**Ziele der Personalentwicklung** Als allgemeine Zielsetzung der Personalentwicklung kann genannt werden: die optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials durch Qualifizierung und gelenkte Erfahrungsvermittlung sowie durch den bestmöglichen Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter. Diese allgemein formulierte Zielsetzung lässt sich durch drei Hauptfunktionen der Personalentwicklung näher beschreiben:

- Motivierungsfunktion: Die Motivierung der Mitarbeiter durch Personalentwicklung wird insbesondere durch Information über berufliche Entwicklungschancen, durch Berücksichtigung der spezifischen Mitarbeiterbedürfnisse, durch Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierevorstellungen sowie durch individuelle Förderung und Beratung erreicht. Die Motivationsfunktion ist die wichtigste Funktion der Personalentwicklung.
- Versorgungsfunktion: Damit ist die Bereitstellung geeigneter und für ihre Aufgaben qualifizierter Mitarbeiter gemeint. Im Vordergrund stehen dabei folgende Zielsetzungen: die Verringerung des Risikos einer Fehlbesetzung, die Gewinnung von Nachwuchskräften und das frühzeitige Erkennen und Fördern von spezifischen Begabungen.

- **Abstimmungsfunktion:** Individuelle und organisatorische Bedürfnisse, die zu Konflikten führen können, werden unter Beteiligung des Mitarbeiters soweit wie möglich aufeinander abgestimmt. Es werden für beide Seiten akzeptable Lösungen gesucht. Das betriebliche Konfliktpotential wird auf diesem Wege reduziert. Personalentwicklung kann in diesem Kontext zur Vermeidung von Überforderung und Realisierung von Chancengleichheit führen.

Ziele der Mitarbeiter bestehen darin, durch eine Ausweitung der Qualifikation ihren Arbeitsplatz zu sichern, mehr Gehalt zu bekommen oder eine höhere Position im Unternehmen zu erlangen. Die damit verbundenen intrinsischen Ziele sind Sicherheit, Selbstverwirklichung, Prestige, Macht oder Entwicklung der Persönlichkeit.

**Betriebliche Bildungsarbeit** Die betriebliche Bildungsarbeit – die Qualifizierung der Belegschaftsmitglieder – ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmungen.

Die Notwendigkeit der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern ergibt sich zum einen aus den fehlenden Qualifikationen neuer Belegschaftsmitglieder. Zum anderen führen technische und organisatorische Neuerungen zu wechselnden Anforderungen an die Mitglieder im Unternehmen. Durch die Aus- und Weiterbildung können bereits vorhandene Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter entfaltet und gefördert werden. Deshalb stellt vor allem die Weiterbildung ein zentrales Element von Personalentwicklungssystemen dar.

Betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie die berufliche Förderung von Mitarbeitern werden gelegentlich als soziale Maßnahmen gesehen. Mit dieser Sicht wird allerdings nur ein Nebenaspekt des Problemfeldes erfasst.

Unternehmen, die für ihre guten Ausbildungsmöglichkeiten bekannt sind, haben es leichter, fähige Mitarbeiter zu finden. Die mit der beruflichen Förderung verbundene soziale Anerkennung und die aus beruflichen Fortbildungsmöglichkeiten resultierenden Aufstiegschancen sind ein wichtiger Motivationsfaktor. Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen Bildungsmaßnahmen, Personalbereitstellung, Motivation und Anreizen.

Bei der Betrachtung der Aus- und Weiterbildung setzt sich folglich immer mehr die Interpretation der Aus- und Weiterbildung als Investition in das „Humanvermögen“ des Unternehmens durch. Aus- und Weiterbildung werden somit kaum noch als soziale Leistung, sondern viel eher als Investition begriffen, die sich zu einem späteren Zeitpunkt wieder „auszahlt“.

**Berufsausbildung** Die vorherrschende institutionalisierte Form der Berufsausbildung im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) ist das duale System der Berufsausbildung. Duales System bedeutet, dass die Ausbildung im Wesentlichen an zwei Orten stattfindet: im Unternehmen, in dem die berufspraktische Ausbildung vorherrscht, und in der Berufsschule, in der die berufstheoretische Ausbildung dominiert. Die Maßnahmen der Berufsausbildung bedeuten aus individueller Sicht Qualifikationserwerb und persönliche Entwicklung. Sie sind meist die Grundlage für das Arbeits- und Berufsleben.

Aus Sicht des Unternehmens dienen sie in erster Linie zur Versorgung mit qualifizierten jungen Nachwuchskräften.

Die systematische Berufsausbildung trägt deshalb wesentlich dazu bei, die Fragen der Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte zu lösen. Diese Beschaffungsfunktion wird ergänzt durch eine Integrationsfunktion: Die meist jugendlichen Auszubildenden (umgangssprachlich auch als Lehrlinge bezeichnet) werden durch die Ausbildung in die beruflich orientierte soziale Umwelt eingegliedert. Sie werden mit den typischen Normen und Verhaltensweisen der Berufswelt vertraut. In diesem Zusammenhang wird auch von beruflicher bzw. betrieblicher Sozialisation gesprochen. Von Bedeutung ist außerdem in vielen Fällen, dass die im eigenen Unternehmen ausgebildeten Jugendlichen die betrieblichen Zusammenhänge durch ihre Mitarbeit in den verschiedenen Abteilungen aus eigener Anschauung kennen lernen.

**Weiterbildung** Mit Weiterbildung werden alle Lernprozesse nach Abschluss der ersten Bildungsphase bezeichnet. Nach dem Berufsbildungsgesetz von 1969 wird der Begriff „berufliche Fortbildung“ als Sammelbegriff für alle Aktivitäten, die es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen, verwendet. Entsprechend wird zwischen Erhaltungs-, Erweiterungs-, Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung unterschieden.

In den verschiedenen Unternehmen wird in sehr unterschiedlichem Maße Weiterbildung betrieben. Die Spanne reicht von Unternehmen mit völlig fehlendem bis zu Unternehmen mit extrem hohem Weiterbildungsengagement. Diese Unterschiede sind keineswegs zufällig. Die Faktoren Wandel, Komplexität sowie Kundennähe bzw. Betreuungsintensität beeinflussen den Weiterbildungsbedarf besonders nachhaltig.

Ein Hauptbestimmungsfaktor des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs ist der Wandel. Zum einen dient die Weiterbildung im Wandel dazu, sich mit neuen Entwicklungen auseinander zu setzen und das Fachwissen in diesen Bereichen zu erweitern. Dies ist besonders auf dynamischen Märkten, z. B. im Bereich von Informations- und Kommunikationstechnik, von großer Bedeutung. Zum anderen führen neue Apparaturen und Werkzeuge, Änderungen in der Technik, veränderte Abläufe, neue Werkstoffe und Produkte oder generell größere Veränderungen im Unternehmen zur Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen. Durch diese soll die Umstellungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden. Die Forschungsintensität eines Unternehmens spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle beim Einsatz betrieblicher Weiterbildung. Da Forschung und Entwicklung zu Produktionsinnovation und somit zu vorübergehendem Wettbewerbsvorsprung führen, ist eine kontinuierliche Anpassung des Wissens der Mitarbeiter erforderlich, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben.

Bei dem Hauptbestimmungsfaktor Komplexität geht es darum, den Mitarbeitern die Kenntnis über die Zusammenhänge im Unternehmen zu vermitteln, um der Desorientierung, Verselbständigung von Teilzielen und der geringen Identifikation mit der Gesamtaufgabe des Unternehmens entgegen zu wirken. Dabei soll nicht nur der Einblick in die kleinen Teilaufgaben, sondern die Einsicht in den Gesamtzusammenhang

der Arbeitsvorgänge ermöglicht werden. Besonders bei großen Unternehmen mit hohem Komplexitätsgrad ist es schwer, den gesamten Koordinationsbedarf zu decken. Daher ist Weiterbildung in diesen Unternehmen besonders wichtig.

Der letzte Hauptbestimmungsfaktor ist die Kundennähe, welche insbesondere Unternehmen, in denen Verkaufs- und Beratungstätigkeiten dominieren, betrifft. Der unmittelbare Kontakt mit den Kunden fordert Trainingsmaßnahmen im Bereich der Kommunikation, des Verhandelns und des Umgangs mit sozialen Beziehungen insgesamt.

Die Häufigkeit und die Intensität der Kundenkontakte hängen nicht nur vom Absatzkonzept ab. Einen wesentlichen Einfluss üben auch das Produkt selbst bzw. in erster Linie seine Betreuungs- und Wartungsintensität, die eng mit der Notwendigkeit einer spezifischen Qualifizierung verbunden sind, aus.

**Gestaltung der Weiterbildung** Bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung sind insbesondere die folgenden Punkte zu klären:

- **Träger:** Die Weiterbildung kann intern oder extern durchgeführt werden. Bei der internen Weiterbildung werden die Bildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens geplant und realisiert. Dabei unterscheidet man zwischen innerbetrieblich eigenen Einrichtungen wie Ausbildungszentren und innerbetrieblich fremden Einrichtungen wie Herstellerschulungen. Träger externer Weiterbildung sind Bildungseinrichtungen außerhalb des Betriebes (z. B. Einrichtungen der Kammern oder private Anbieter von Bildungsprogrammen).
- **Praxisnähe und Ort:** Nach diesem Kriterium lässt sich zwischen on-the-job-Training und off-the-job-Training unterscheiden. Unter on-the-job-Training wird die Weiterbildung am Arbeitsplatz verstanden. Dabei sind die verschiedenen Formen der gelenkten Erfahrungsvermittlung, wie z. B. das Coaching durch erfahrene Vorgesetzte oder die Projektarbeit besonders wichtig. Unter das off-the-job-Training fallen die vom Arbeitsplatz gelösten Lernformen wie Seminare, Kurse und Konferenzen. Diesen Formen kommt meist die Aufgabe zu, einen systematischen Überblick über bestimmte Gebiete oder Entwicklungen zu geben.
- **Organisationsgrad:** Neben der organisierten kommt auch der nicht-organisierten bzw. der selbstgesteuerten Weiterbildung große Bedeutung zu. Besonders wichtig sind Fachlektüre und Erfahrungsaustausch.
- **Zielgruppe:** Die Differenzierung in unterschiedliche Zielgruppen der Weiterbildung wird stark von der jeweiligen Mitarbeiterstruktur im Unternehmen und von der speziellen Problemlage beeinflusst. Als typische Zielgruppen lassen sich jedoch z. B. Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte, technisches Fachpersonal und Verkaufspersonal nennen. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens, manchmal auch deren Angehörige, sind Zielgruppe sog. offener Bildungsprogramme.
- **Inhalte:** Zweckmäßig ist die Unterscheidung zwischen langfristig angelegten Standardprogrammen mit fachlich sowie führungs- und verhaltensorientierten Inhalten (Fachbildung bzw. Führungstraining) und kurzfristig angelegten problemorientier-

ten Bildungsmaßnahmen, die oft Bestandteile von Maßnahmen des organisatorischen Wandels sind.

Im Laufe der Zeit kamen im Zuge neuer Medien auch weitere Formen der Weiterbildung hinzu, die immer stärker an Bedeutung gewinnen. Mit Hilfe des Computers und Internets können nun auch Lernsequenzen oder ganze Kurse als Computer Based Training (CBT) oder Web Based Training (WBT) umgesetzt werden. Hintergrund dieser Lernmethoden ist das eLearning-Konzept, welches die traditionelle Präsenzlehre ergänzt und das Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln beschreibt.

### 10.3.3 Personalbeurteilung

Ein effektives Personalmanagement sollte eine regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter institutionalisieren. Da der Mitarbeiter zunehmend als „kritische Ressource“ betrachtet wird, möchte sich der Arbeitgeber ein fundiertes Bild der Fähigkeiten, der Potenziale und der Persönlichkeit des Mitarbeiters machen.

Ziele der Personalbeurteilung liegen dabei z. B. in der individuellen Personalförderung und Potenzialermittlung, der Leistungsstimulierung, der Analyse des Qualifizierungsbedarfs, der Begründung von Karriereentscheidungen und der Entgeltdifferenzierung. Außerdem stellt die Personalbeurteilung ein Sozialisations- und Disziplinierungsinstrument dar und erfüllt eine Steuerungsfunktion in Bezug auf die Mitarbeiterführung und das Arbeitsverhalten.

Nach dem Gegenstand der Beurteilung lassen sich unterscheiden:

- Leistungsbeurteilung (hierbei dient die vergangenheitsbezogene Leistung des Mitarbeiters als Beurteilungsgegenstand) und
- Potenzialbeurteilung (hierbei steht die zukunftsorientierte Eignung des Mitarbeiters für bestimmte Aufgaben im Mittelpunkt).

Nach den zur Beurteilung herangezogenen Kriterien lassen sich unterscheiden:

- Quantitative Beurteilung (hierbei wird hauptsächlich die Leistungsmenge des Mitarbeiters zur Beurteilung herangezogen) und
- Qualitative Beurteilung (hierbei wird die Leistung mit Kriterien wie Führungsverhalten, Auffassungsgabe oder Zuverlässigkeit beurteilt).

Die Personalbeurteilung wird im Regelfall vom direkten Vorgesetzten vorgenommen, kann jedoch auch von Kollegen, Kunden oder Mitarbeitern bzw. Untergebenen durchgeführt werden.

Da eine Beurteilung als sozialer Prozess stets subjektiv erfolgt, ist sie Wahrnehmungs- und Urteilstendenzen unterworfen und nicht vor Beurteilungsfehlern gefeit.

Eine solide Informationenbasis stellt eine notwendige Bedingung für die Bestimmung des Bedarfs, der Art und des Umfang der Personalentwicklung dar. Die Personalbeurteilung stellt somit eine notwenige Grundlage dar, um bestehende und künftige Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter zu identifizieren.

---

## 10.4 Vergütung

### 10.4.1 Wertschöpfung und Verteilungsgerechtigkeit

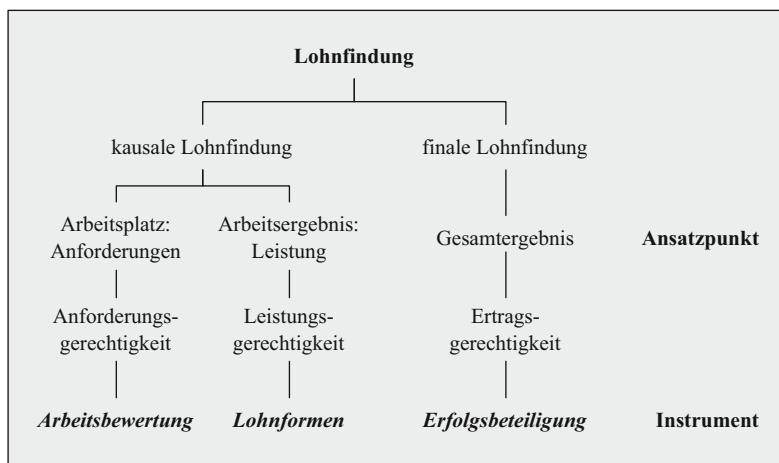
Eine für alle Beteiligten am Unternehmensgeschehen sehr wichtige Frage ist die Frage nach dem Anteil, der den Beteiligten an der Wertschöpfung zustehen soll. Dabei konzentriert sich die Diskussion auf die Ermittlung des gerechten Lohns.

Die Kriterien der Lohngerechtigkeit, die im Mittelpunkt der Diskussion stehen, sind die Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit: Der anforderungsgerechte Lohn soll gewährleisten, dass die Lohnhöhe an der Arbeitsschwierigkeit orientiert ist. Dies wird mit Hilfe von Arbeitsbewertungen angestrebt. Der leistungsgerechte Lohn soll die individuellen Leistungsunterschiede hinsichtlich des Arbeitsergebnisses berücksichtigen. Dieses Ziel wird durch die verschiedenen Lohnformen zu realisieren versucht. Da ein enger Zusammenhang zwischen Anforderungen bzw. Leistung und Lohn hergestellt werden soll, spricht man auch von **kausaler Lohnfindung**.

Für die **finale Lohnfindung**, bei der i. d. R. am Ende einer Periode (z. B. ein Jahr) an Ergebnisgrößen des Unternehmens angeknüpft wird, ist die Ertragsgerechtigkeit das wesentliche Kriterium. Die Lohnhöhe soll sich an dem Beitrag orientieren, den die Arbeitskraft zum Ertrag des Unternehmens geleistet hat. Erfolgsbeteiligungsmodelle knüpfen an diesen Gedanken an. Die bisher geschilderten Zusammenhänge sind in Abb. 10.2 noch einmal dargestellt.

In der Lohndiskussion wird überdies der marktgerechte Lohn genannt. Damit ist gemeint, dass die Lohnhöhe auch davon abhängt, ob bestimmte Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt häufig oder selten vorhanden sind. Erstklassige Software-Spezialisten werden z. B. sehr gut bezahlt, weil sie auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden sind.

Neben der Leistung können auch soziale Aspekte das Lohnniveau beeinflussen. Zum Teil sind diese sogar gesetzlich vorgesehen und somit für Unternehmungen verbindlich. Im Vordergrund steht hierbei insbesondere der Schutz der Familie. Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge enthalten Regelungen, die die Entgelthöhe und die Entgeltzusammensetzung beeinflussen. Soziale Aspekte, die in die Bemessung des Arbeitsentgeltes einfließen sind das Lebensalter, Familienstand, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder Lohnzulage für z. B. Nacht- und Schichtarbeit. Die oben genannten Aspekte werden durch den Soziallohn verkörpert, der den bedarfsgerechten Lohn widerspiegelt. Derzeit findet allerdings eine Neuorientierung bei den Tarifverträgen statt. Dabei richtet sich die Höhe des Einkommens weniger am Alter und anderen familiären Rahmen-



**Abb. 10.2** Kriterien und Instrumente der Lohnfindung

bedingungen aus, sondern es wird verstärkt auf die Jahre der Berufserfahrung geachtet. Dies lässt sich in Teilen auf den Gleichbehandlungsgrundsatz zurrfren und findet u. a. in neuen Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes Verwendung.

### 10.4.2 Anforderungsgerechtigkeit: Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung hat die Aufgabe, Ausmaß und Intensität der Anforderungen eines Arbeitsplatzes zu ermitteln. Dabei wird von der Person, welche die Arbeit im konkreten Fall ausführt, „abstrahiert“, d. h. es wird ein Arbeitseinsatz bei Normalleistung unterstellt. Die Normalleistung ist die Leistung, die ein geeigneter und geibter Arbeitnehmer ohne extremen Einsatz erbringen kann. Durch die Arbeitsbewertung wird also der Arbeitsplatz mit seinen speziellen Anforderungen bewertet. Sie dient dazu den Schwierigkeitsgrad eines Arbeitsplatzes zu beurteilen. Nach Art der Bewertung lassen sich zunächst die summarische Arbeitsbewertung und die analytische Arbeitsbewertung unterscheiden (Abb. 10.3).

Bei den Verfahren der **summarischen Arbeitsbewertung** betrachtet man die Fragestellung, welche Anforderungen der Arbeitsplatz als Ganzes an den Menschen stellt. Ein derartiges Verfahren ist ziemlich leicht zu handhaben, hat aber den Nachteil, dass subjektive Faktoren eine große Rolle spielen und auch nicht weiter kontrolliert werden können. I. d. R. dominiert letztlich ein – allerdings besonders wichtiges – Merkmal, z. B. die Ausbildung, bei der Bewertung. Bei den analytischen Methoden wird die Arbeit nicht als Ganzes betrachtet, sondern in Anforderungsarten unterteilt. Jede Anforderungssart wird bewertet und gewichtet. Der Arbeitswert einer Tigkeit ergibt sich aus der Summe der Einzelbewertungen.

Art der Quantifizierung \ Art der Bewertung	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

**Abb. 10.3** Grundtypen der Arbeitsbewertung

Die Quantifizierung der Beurteilung der Arbeitsschwierigkeit kann durch Reihung oder Stufung realisiert werden. Bei der Reihung werden die Arbeitsplätze gemäß ihres Schwierigkeitsgrades bzw. Anforderungsprofils geordnet. Die Tätigkeit mit den höchsten Anforderungen nimmt die Spitze der Reihe ein und die Arbeit mit dem geringsten Schwierigkeitsgrad wird an das Ende gesetzt. Bei der Stufung werden auf Basis eines bestimmten Schwierigkeitsgrades Gruppen gebildet, denen die Tätigkeiten zugeordnet werden.

**Summarische Verfahren** Bei den summarischen Verfahren lässt sich zwischen dem Rangfolgeverfahren und dem Lohngruppenverfahren differenzieren. Bei dem Rangfolgeverfahren werden einzelne Stellen im Hinblick auf ihre Anforderungen miteinander verglichen und in eine Reihenfolge gebracht. Nachteile des Rangfolgeverfahrens liegen insbesondere darin, dass das Verfahren nur bei einer geringen Anzahl von Stellen anwendbar ist und das mit diesem Verfahren das Problem des Lohnabstandes zwischen den Stellen nicht gelöst werden kann, da nur eine Aussage darüber getroffen werden kann, welche Stelle höhere Anforderungen stellt, aber nicht wie viel höhere Anforderungen.

Bei dem Lohngruppenverfahren wird auf Basis des Schwierigkeitsgrades der Arbeiten eine abgestufte Anzahl von Lohngruppen gebildet. Um eine Einordnung der Tätigkeiten zu erleichtern, werden die einzelnen Stufen inhaltlich umschrieben. Ferner können die Anforderungen einer Lohngruppe durch Richtbeispiele näher erläutert werden. Tätigkeiten mit ähnlichem Schwierigkeitsgrad werden in einer Gruppe zusammengefasst. So wird die Einordnung inhaltlich unterschiedlicher Verrichtungen in die gleiche Gruppe ermöglicht. Vorteile dieses Verfahrens liegen in der einfachen Verständlichkeit und Handhabung. Nachteile ergeben sich vor allem in Verbindung mit der Abgrenzung der verschiedenen Lohngruppen. Ist die Definition einer Lohngruppe ungenau, kann es bei der Einteilung der Tätigkeiten zu Fehlurteilen kommen.

**Analytische Verfahren** Bei den analytischen Verfahren kann zwischen der Rangreihenmethode und dem Stufenwertverfahren unterschieden werden. Im Rahmen der Rangreihenmethode wird jede Arbeit mit Hilfe eines Katalogs von Anforderungsmerkmalen analysiert und

Anforderungsgruppen	Anforderungsmerkmale	
	Körperlich	Geistig
Können	u. a. Geschicklichkeit	u. a. Berufsausbildung
Belastung	u. a. statische Muskelbelastung	u. a. Konzentration
Verantwortung	Verantwortung für Betriebsmittel, Sicherheit anderer, Arbeitsablauf usw.	
Arbeitsbedingungen	Temperatur, Schmutz, Lärm, Status usw.	

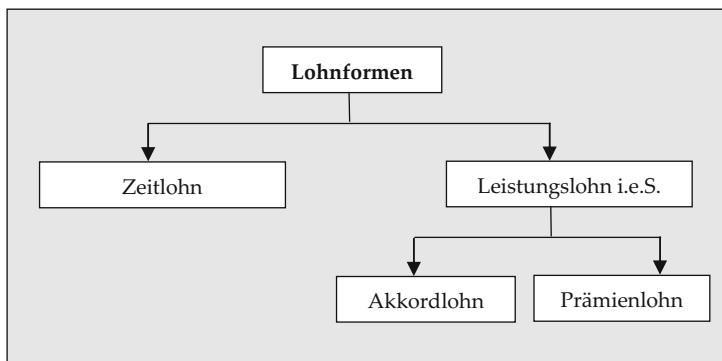
**Abb. 10.4** Genfer Schema

bewertet. Jede Anforderungsart wird gemäß ihrer Bedeutung mit einem Wichtigkeitsfaktor versehen. Das Merkmal mit der größten Bedeutung erhält den Faktor 1. Für die zu berücksichtigen Anforderungsmerkmale liegen verschiedene Gruppierungen vor. Abbildung 10.4 zeigt eine Gruppierung, die auf das Genfer Schema zurückzuführen ist. Die zu verrichtende Tätigkeit wird zunächst im Zuge der Arbeitsbeschreibung in ihre kleinsten Bestandteile zerlegt (Arbeitsaufgabe, Abläufe etc.). In einem zweiten Schritt wird dann überprüft, welche Ausprägungen die in dem Katalog festgelegten Anforderungsmerkmale bei der jeweiligen Arbeit annehmen. Auf Grundlage dieser Analyse wird für jedes Bewertungs- bzw. Anforderungsmerkmal eine eigene Rangreihe aufgestellt. Zuoberst auf der Liste steht die Tätigkeit, welche bezüglich des Anforderungsmerkmals die höchste Ausprägung besitzt. Der Arbeitswert einer Tätigkeit ergibt sich dann aus der Summe der Einzelbewertungen. Die unterschiedlichen Lohngruppen werden auf Basis der Arbeitswerte gebildet. Schwierigkeiten kann bei diesem Verfahren unter anderem die Gewichtung der Anforderungsarten bereiten.

Außerdem ist das Rangreihenverfahren aufgrund der subjektiven Komponente in der Einstufung der Tätigkeiten nach geistiger und körperlicher Beanspruchung, Verantwortung und Arbeitsbedingungen problematisch.

Das Stufenwertzahlverfahren baut auf dem Rangreihenverfahren auf, da die Einstufung der Tätigkeiten nach geistiger und körperlicher Belastung, Verantwortung und Arbeitsbedingungen Grundlage dieses Verfahrens ist. Allerdings werden bei diesem Verfahren die Anforderungsarten im Gegensatz zum Rangreihenverfahren noch in Wertstufen unterteilt. So kann die Merkmalsausprägung „Verantwortung“ noch in die Wertstufen klein, mittel und groß unterteilt werden. Jede Wertstufe wird mit einer eigenen Punktzahl versehen. Grundlage für die Einordnung in eine bestimmte Lohngruppe ist dann wieder die Summe der Einzelbewertungen, die eine Tätigkeit erreicht.

Anhand der Arbeitsbewertung können Löhne differenziert, Personalplanung und -beschaffung optimiert und Arbeitsabläufe adäquat gestaltet werden.



**Abb. 10.5** Grundtypen der Lohnformen

### 10.4.3 Leistungsgerechtigkeit: Die Lohnformen

Während die Arbeitsbewertung die Anforderungen an einem Arbeitsplatz unabhängig von der dort tätigen Person erfasst, soll die individuell erbrachte Leistung durch verschiedene Lohnformen berücksichtigt werden. Lohnformen sollen helfen, Leistungsgerechtigkeit zu realisieren.

Die Hauptlohnformen sind Zeit-, Akkord- und Prämienlohn. Der Akkord- und der Prämienlohn stellen Leistungslöhne dar. Der Zeitlohn ist gesondert zu betrachten, da er nicht leistungsabhängig sondern zeitabhängig gezahlt wird. Abbildung 10.5 gibt einen Überblick über die wichtigsten Lohnformen.

#### Zeitlohn

Beim Zeitlohn dient die Arbeitszeit als Bemessungsgrundlage für die Ermittlung der Lohnhöhe. Grundlage kann die Stunde, der Tag, die Woche, der Monat sein. Die Lohnhöhe ergibt sich dann aus der Multiplikation des Lohnsatzes je Zeiteinheit (z. B. je Stunde) und der Anzahl der Zeiteinheiten (z. B. 38 h). Leistungsunterschiede werden langfristig durch Leistungszulagen und andere Instrumente berücksichtigt.

Angewandt wird der Zeitlohn besonders dann, wenn das Arbeitsergebnis mengenmäßig nicht erfassbar ist, wenn der Arbeitende keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Produktionsmenge hat (z. B. bei Fließfertigung oder stark automatisierter Produktion), wenn Arbeiten sehr unregelmäßig anfallen und überdies sehr verschiedenartig sind (z. B. Reparatur- und Wartungsarbeiten), wenn die Qualität wichtiger ist als die Menge oder die Gefahr besteht, dass sich die Arbeiter bei Steigerung der Produktionsmenge einer erhöhten Unfallgefahr aussetzen.

Vorteile des Zeitlohns sind zudem die einfache Berechnung sowie die Vermeidung von Qualitätseinbußen, die aufgrund von Zeitdruck entstehen können. Auch der Mitarbeiter wird so nicht überbeansprucht. Nachteilig für das Unternehmen wirkt sich die Tatsache aus, dass der Zeitlohn keinen Anreiz zur Leistungssteigerung bietet und es zu Minderleistungen

kommen kann, falls einzelne Mitarbeiter dazu übergehen, ihre Zeit „abzusitzen“. In diesem Fall würden Arbeitskontrollen notwendig werden.

### Akkordlohn

Beim Akkordlohn dient die Menge des Arbeitsergebnisses als Bemessungsgrundlage für die Lohnhöhe. Da hier ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der hergestellten Stückzahl und der Höhe des Lohnes besteht, wird auch von Stücklohn gesprochen. Leistung und Lohn stehen in unmittelbarem Zusammenhang.

Der Akkordlohn wird festgelegt, indem man zu dem Zeitlohn für eine vergleichbare Arbeit einen Akkordzuschlag, von z. B. 15 %, hinzurechnet. Dieser Zuschlag wird gewährt, weil – aufgrund von vorher durchgeführten Bewegungsstudien usw. – eine größere Arbeitsintensität angenommen wird. Aus der Addition beider Größen ergibt sich der Grundlohn bzw. Akkordrichtsatz. Er entspricht dem Stundenlohn bei Erbringung der Normalleistung. Die Zeit, die bei Erbringung der Normalleistung für ein Stück benötigt wird, heißt Normalzeit.

Die Vorgabezeiten werden meistens durch Zeitstudien festgestellt. Zwei Arten der Vorgabe werden praktiziert: die Vorgabe des Lohns pro Stück und die Vorgabe einer Zeit pro Stück. Im ersten Fall spricht man von Stückgeldakkord, im zweiten Fall von Stückzeitakkord.

**Für den Geldakkord gilt:** Monatslohn = Menge je Monat \* Geldsatz je Mengeneinheit

**Für den Zeitakkord gilt:** Monatslohn = Menge je Monat \* Vorgabezeit je Mengeneinheit  
\* Geldfaktor je Vorgabezeit

### Beispiel

Akkordrichtsatz = 10,73 €; wöchentliche Arbeitszeit = 35 h (Arbeitszeit im Monat = 4,35 \* 35 = 152,25 h); Vorgabezeit je Mengeneinheit = 5 min (Daraus ergibt sich, dass der Arbeiter 12 Stück pro Stunde produzieren muss, um den Akkordrichtsatz von 10,73 € zu erreichen); tatsächliche durchschnittliche Menge pro Stunde = 15 Stück

#### Berechnung des Monatslohns

##### • Geldakkord

$$\text{Geldsatz je Mengeneinheit} = 10,73 : 12 = 0,89 \text{ €/h}$$

$$\text{Menge pro Monat} = 15 * 152,25 = 2284 \text{ Stück/Monat}$$

$$\text{Monatslohn} = 2284 * 0,89 = 2032,76 \text{ €}$$

##### • Zeitakkord

$$\text{Geldfaktor je Vorgabezeit} = (10,73 : 60) * 5 = 0,89 \text{ €}$$

$$\text{Vorgabezeit je Mengeneinheit} = 5 \text{ min}$$

$$\text{Monatslohn} = 2284 * 0,89 = 2032,76 \text{ €/Monat}$$

**Gruppenakkord** Werden die Vorgaben für einen einzelnen Arbeiter festgelegt, dann spricht man vom Einzelakkord. Daneben gibt es aber auch den Gruppenakkord. In diesem Fall erfolgt die Vorgabe für eine Gruppe von mehreren Personen.

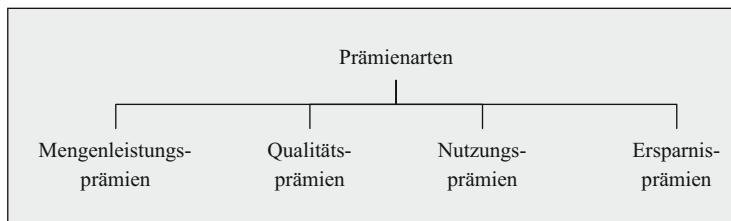
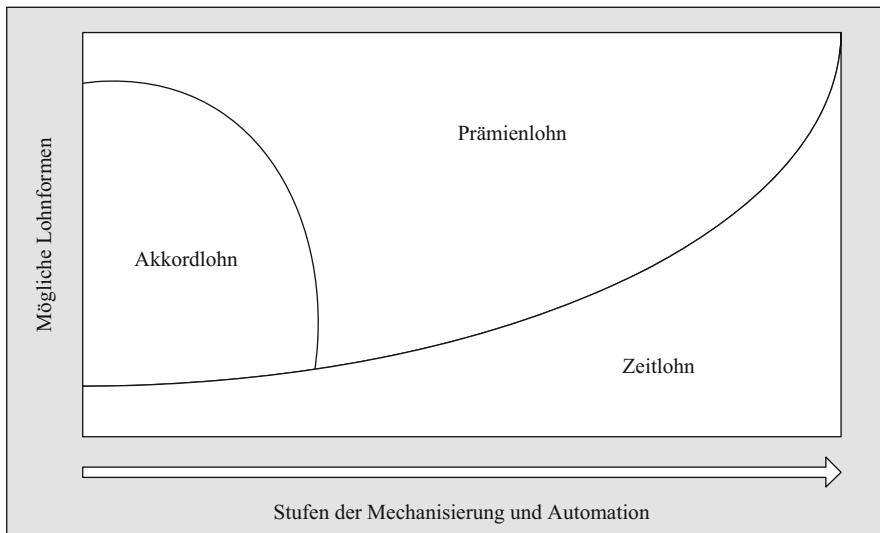
Die Berechnung des Lohns eines einzelnen Mitarbeiters wird beim Gruppenakkord in zwei Schritten durchgeführt: Zunächst wird der Gesamtlohn für die Gruppe ermittelt. Dann wird dieser Betrag nach einem bestimmten Schlüssel auf die Beteiligten aufgeteilt.

Dieses Verfahren eignet sich allerdings nur, wenn die Gruppe relativ klein ist, so dass die Transparenz der Arbeitsleistung der einzelnen Mitglieder gewährleistet ist. Die Gruppenmitglieder müssen sich gegenseitig kontrollieren und anspornen können. Je größer die Gruppe ist, desto eher kann ein „Free-Riding“ und „Social Loafing“ auftreten, d. h. man verringert bewusst oder unbewusst seine Leistungsbereitschaft auf Kosten der Gruppe.

**Anwendungsvoraussetzungen** Der Akkordlohn kann angewandt werden, wenn sich die Arbeiten gleichförmig wiederholen, das Arbeitsergebnis mengenmäßig leicht zu erfassen ist, die hergestellte Menge vom Arbeitenden beeinflusst werden kann, sich die Arbeitsgänge nicht sehr häufig ändern und mögliche Störungen im Arbeitsablauf leicht zu beseitigen sind. Als Vorteil des Akkordlohns ist zunächst der erhöhte Leistungsanreiz für die Mitarbeiter zu nennen, weiterhin die relativ einfache Kostenverrechnung, da die Lohnkosten je Stück konstant bleiben. Außerdem entfällt das Risiko der Minderleistung für die Unternehmung. Leistet ein Mitarbeiter wenig, wird er auch nur entsprechend entlohnt. Der Akkordlohn kann sich allerdings nachteilig auf die Produktqualität auswirken. Eine Qualitätskontrolle, die Zusatzkosten bedeutet, wird häufig erforderlich. Außerdem kann es zu einer Überbeanspruchung der Mitarbeiter kommen. Dies kann im schlimmsten Fall – bei dauerhaftem Vorliegen – zu einer gesundheitlichen Beeinträchtigung führen.

### Prämielohn

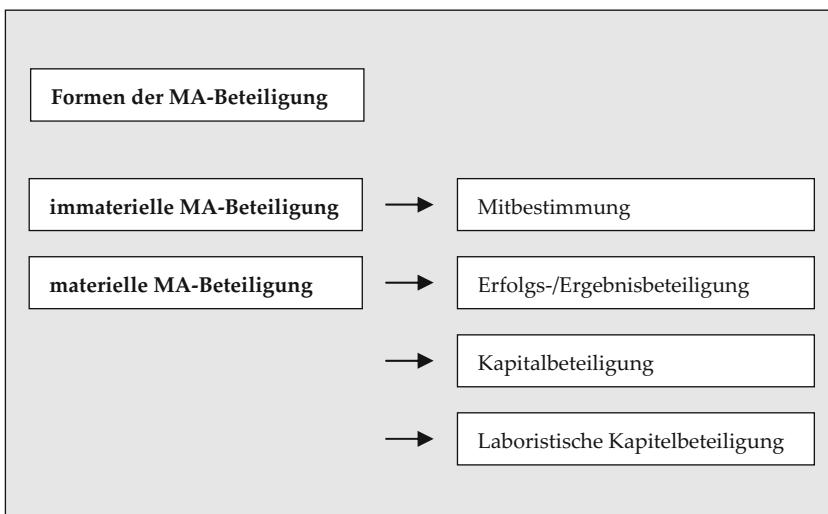
Beim Akkordlohn kann nur das mengenmäßige Arbeitsergebnis berücksichtigt werden. Der Prämielohn bietet die Möglichkeit, auch die Qualität der Arbeit und ähnliche Gesichtspunkte bei der Festlegung der Lohnhöhe zu berücksichtigen. Der Prämielohn besteht immer aus einem Grundlohn, der Zeit- oder Akkordlohn sein kann, und einer Prämie. Diese Prämie kann sich auf folgende Größen beziehen: Qualität der hergestellten Produkte, Ersparnis an Rohstoffen, Nutzungszeit von maschinellen Anlagen (wenn der Arbeiter z. B. durch sein Verhalten die Leerlaufzeiten und die Reparaturzeiten positiv beeinflussen kann), besondere Gesichtspunkte wie z. B. das Einhalten von Terminen, Verhütung von Unfällen usw. Neben Qualitäts-, Nutzungs- und Ersparnisprämien werden auch Mengenleistungsprämien gewährt (vgl. dazu auch Abb. 10.6). Mengenleistungsprämien sind dem Akkordlohn sehr ähnlich. Sie werden als Zuschlag auf eine erbrachte Menge gewährt. Dabei existieren verschiedene Formen des Zuschlags. Dieser kann sowohl ein fester Betrag sein, als auch eine gestufte Prämie für verschiedene Mengen. Die Qualitätsprämien werden vor allem gewährt, wenn nicht die Menge sondern die Qualität von ausschlaggebender Bedeutung ist. Diese Prämienart setzt allerdings eine angemessene Qualitätskontrolle voraus. Wenn sich besonders viele Anlagen im Unternehmen befinden, bietet sich die Nutzungsprämie

**Abb. 10.6** Prämienarten**Abb. 10.7** Automation und Lohnformen

an. Diese Prämie wird gewährt, wenn die Maschinen möglichst ohne Unterbrechung zur Produktion genutzt und die Rüst- sowie Reparaturzeiten möglichst kurz gehalten werden. Wenn mit Rohstoffen möglichst sparsam umgegangen werden soll, bietet sich die Ersparnisprämie an. Dies ist vor allem der Fall, wenn teure oder eine große Menge an Rohstoffen zur Produktion verwendet werden.

### Automation und Lohnformen

Bei fortschreitender Mechanisierung bis hin zur Automation wird das Arbeitsergebnis in erster Linie von der Maschine bestimmt. Der Arbeitende selbst übt immer mehr Überwachungsfunktionen aus. Dadurch verliert der Akkordlohn seinen Sinn, teilweise ist nur noch der Zeitlohn anwendbar. Zunächst gewinnt allerdings der Prämienlohn an Bedeutung, ehe auch für ihn bei fortschreitender Mechanisierung bzw. Automation die Anwendungsbedingungen nicht mehr gegeben sind. Abbildung 10.7 stellt diesen Zusammenhang noch einmal graphisch dar. Es wird deutlich, dass bei fortschreitender Mechanisierung bzw. Automation die Bedeutung des Akkordlohns abnimmt und der Zeitlohn immer wichtiger wird.



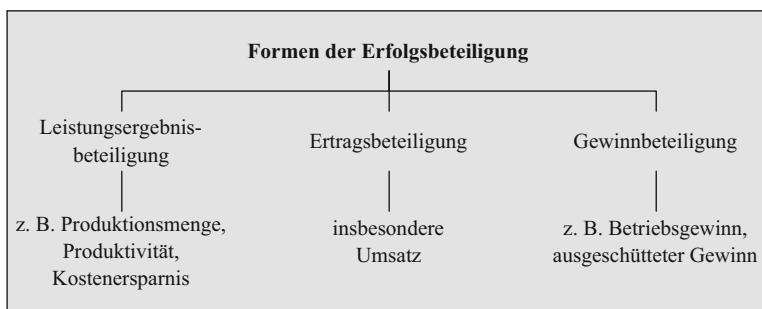
**Abb. 10.8** Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Damit gewinnt auch die Frage an Bedeutung, wie durch Systeme von Leistungszulagen Leistungskomponenten beim Zeitlohn berücksichtigt werden können und wie das dem einzelnen Arbeiter nicht zurechenbare Gesamtergebnis der Unternehmenstätigkeit bei der Entgeltfindung berücksichtigt werden kann.

#### 10.4.4 Mitarbeiterbeteiligung

Die Mitarbeiterbeteiligung bezieht das Gesamtergebnis des Unternehmens in die Lohnfindung mit ein. Deshalb wird sie auch Ergebnisbeteiligung genannt. Weil am Ende einer Periode – z. B. eines Jahres – abgerechnet wird, spricht man auch von finaler Lohnfindung. Die verschiedenen Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung werden in der Praxis häufig mit Konzepten einer erweiterten immateriellen Mitarbeiterbeteiligung (Mitbestimmung) kombiniert. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung taucht in den Varianten der Ergebnis- bzw. Erfolgsbeteiligung, der Kapitalbeteiligung und der laboristischen Kapitalbeteiligung auf. Im Zusammenhang mit der Lohnfindung konzentriert sich das Interesse auf die verschiedenen Formen der Erfolgs- bzw. Ergebnisbeteiligung (Abb. 10.8).

Von besonderer Bedeutung sind die Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens und die steuerlichen Vorteile, die solche Modelle bringen. Wenn z. B. ein Teil des Gewinns an die Mitarbeiter als Erfolgsanteil geht und die Erfolgsanteile der Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben, stehen dem Unternehmen für eine gewisse Zeit mehr finanzielle Mittel zur Verfügung als bei den anderen Verwendungsweisen. Es ergibt sich damit ein Liquiditätsvorteil. In diesem Fall wird der Erfolgsanteil der Arbeitnehmer nicht mehr bar ausgeschüttet, sondern direkt in eine Kapitalbeteiligung eingebracht. Steuerliche Vorteile



**Abb. 10.9** Formen der Erfolgsbeteiligung

resultieren vor allem aus der verzögerten Ausschüttung der Gewinne. Wird ein Teil des regulären Lohns in Beteiligungen umgewandelt sinkt der ausgezahlte Lohn. Damit sinken auch die zu zahlende Einkommenssteuer und die Sozialabgaben zunächst, da diese nur für den tatsächlich ausgezahlten Lohn aufgebracht werden müssen. Durch das progressive Steuersystem lässt sich u. U. auch eine geringere relative Steuerbelastung realisieren. Wird die Erfolgsbeteiligung erst im Rentenalter ausgezahlt, befindet sich der Arbeitnehmer meist in einer niedrigeren Einkommensklasse und zahlt auf die Erfolgsbeteiligung weniger Steuern.

Problematisch ist für den Mitarbeiter allerdings, dass er über die Erfolgsbeteiligung keine Verfügungsgewalt hat. Weiterhin kann es passieren, dass er im Insolvenzfall evtl. nicht mehr das (komplette) zugesagte Kapital erhält. In wie fern dann Haftungsfragen hinzukommen, wenn es sich um eigenkapitalähnliche Beteiligungen handelt, ist von der Rechtsform abhängig.

**Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung** Die materielle Mitarbeiterbeteiligung kann unterschiedlich ausgestaltet sein:

- als Erfolgs- bzw. Ergebnisbeteiligung: Die Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Mitarbeit im Unternehmen am Ende einer Periode – z. B. am Jahresende – am Ergebnis beteiligt; dieser Ansatz wird daher auch als finale Lohnfindung diskutiert. Als Beteiligungsbasis kann – je nach Modell und Zielvorstellung – eine Leistungsgröße (z. B. Kostensparnis oder Produktivität), eine Ertragsgröße (z. B. Umsatz oder eine Differenzgröße (Wertschöpfung, verschiedene Gewinngrößen) dienen (vergleiche Abb. 10.9).
- als Kapitalbeteiligung: Die Mitarbeiter sind aufgrund einer Kapitaleinlage am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Diese Kapitaleinlage kann auf unterschiedliche Weise zustande gekommen sein, z. B. durch Einzahlungen der Mitarbeiter aus ihrem laufenden Einkommen,
- als laboristische Kapitalbeteiligung, bei der die Ergebnis- mit der Kapitalbeteiligung kombiniert ist: Die Mitarbeiter werden am Erfolg des Unternehmens sowohl aufgrund ihrer Mitarbeit als auch aufgrund ihrer Kapitalbeteiligung beteiligt. Dabei wird die

Kapitalbeteiligung regelmäßig durch die Verwendung von Ergebnisanteilen – z. B. durch Gewinnanteile – aufgebaut.

---

## 10.5 Führung

### 10.5.1 Führungsverhalten und Führungsstile

Führung kann als zielorientierte Verhaltensbeeinflussung beschrieben werden. Zur Kennzeichnung des **Führungsverhaltens** können eine Vielzahl von Merkmalen herangezogen werden. Die folgenden Merkmale sind besonders wichtig:

- Taktik der Willensdurchsetzung: Wenn Führung zielorientierte Verhaltensbeeinflussung ist, dann kommt der Taktik der Willensdurchsetzung als Methode der sozialen Beeinflussung eine zentrale Bedeutung bei der Kennzeichnung des Führungsverhaltens zu. Die Möglichkeiten, die dem Führenden zur Verfügung stehen, reichen vom nicht weiter begründeten Befehl bis hin zur Überzeugung mit Hilfe von Argumenten und durch Informationen über das anstehende Problem, was zwar einen höheren Zeitaufwand bedeutet, jedoch auch zu höherer Akzeptanz der jeweiligen Maßnahme führt.
  - Für die Willensdurchsetzung spielen die Machtgrundlagen des Führenden eine wichtige Rolle (vgl. auch Abschn. 4.2.3). Machtgrundlagen können sein: die Möglichkeit zu belohnen oder zu bestrafen (Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht), besonders große Sachverständigkeit (Expertenmacht), Identifikation, d. h. der Geführte identifiziert sich mit dem Führenden (Referenzmacht), sowie Normen, die besagen, dass die Inhaber bestimmter Positionen das Recht zu autorisierten Entscheidungen haben und „Gehorsam“ erwarten dürfen (legimierte Macht).
  - Wenn bei der Willensdurchsetzung der Befehl dominiert, stehen Belohnungs- und Bestrafungs- sowie legitimierte Macht im Vordergrund. Führer, die zu überzeugen versuchen, müssen über Expertenmacht verfügen und sich demnach durch Sachverständigkeit auszeichnen.
- Partizipation: Partizipation bedeutet, dass sich der Führer durch die Geführten beeinflussen lässt. Die Geführten können bei partizipativer Führung Forderungen, eigene Vorschläge, Anregungen oder Bedenken in den Entscheidungsprozess einbringen. Die Partizipation kann so weit reichen, dass über Entscheidungen abgestimmt wird, der Führer also seine Entscheidungskompetenz mit den Geführten teilt. Mit einem hohen Ausmaß an Partizipation ist in der Regel ein hoher Informationsstand aller Gruppenmitglieder verbunden. Information über alle wichtigen Zusammenhänge ist Voraussetzung für die Partizipation, was eine dementsprechend längere Entscheidungszeit mit sich bringt.
- Kontrolle: Die Kontrolle der Führer gegenüber den Geführten kann sich auf das Verhalten erstrecken. In diesem Fall wird von Verhaltenskontrolle gesprochen. Sie bedeutet, dass

autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch
Vorgesetzter entscheidet, setzt notfalls mit Zwang durch	Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Manipulation durch	Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Überzeugung durch	Vorgesetzter informiert, Meinungsausprägung der Betroffenen	Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter wählt aus	Gruppe entscheidet in vereinbartem Rahmen autonom	Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter als Integrator/ Koordinator

**Abb. 10.10** Varianten des Führungsstils (in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt 1958)

sich die Kontrolle auf jeden einzelnen Schritt bei der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe erstreckt. Im Gegensatz dazu steht die Ergebniskontrolle. Die Kontrolle bezieht sich dann nur auf das Arbeitsergebnis. Auf welchem Weg der Geführte zu diesem Ergebnis gelangt, wird nicht überprüft.

**Führungsstile** Typische Muster des Führungsverhaltens werden meistens als Führungsstile bezeichnet. Durch sie kommt zum Ausdruck, auf welche grundlegenden Arten Vorgesetzte die Funktionen des Anweisens, Koordinierens und Überwachens wahrnehmen. Führungsstile sind durch mehrere Merkmale gekennzeichnet, die häufig gemeinsam auftreten.

Es lassen sich eindimensionale und mehrdimensionale Führungsstil-Typologien unterscheiden. Eine gebräuchliche eindimensionale Typologie unterscheidet verschiedene Verhaltensweisen des Führens, die vom autoritären bis zum demokratischen Führungsstil reichen. Dabei werden allerdings zum Teil unterschiedliche Bezeichnungen verwendet. So wird z. B. statt vom demokratischen manchmal auch vom partizipativen Führungsstil gesprochen.

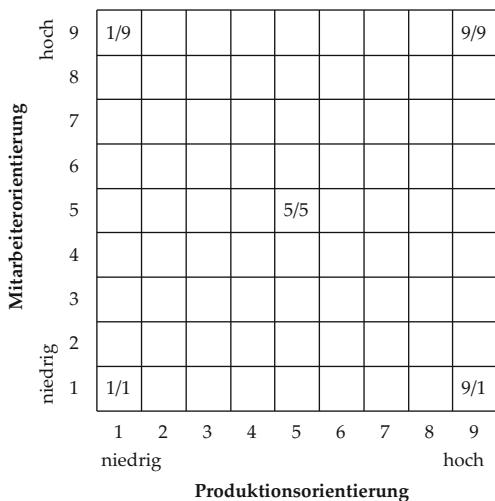
Der autoritäre Führer gibt die Ziele vor, bevorzugt den Befehl und gibt nur die jeweils nächsten Arbeitsschritte bekannt, er verzichtet auf Überzeugung, lässt die Gruppenmitglieder nicht an den Entscheidungen partizipieren und kontrolliert eher das Verhalten.

Der demokratisch oder partizipativ orientierte Führer beteiligt die Gruppenmitglieder an den Entscheidungen und versucht, eher Ratschläge einzubringen und zu überzeugen als zu befehlen.

Bei der Unterscheidung zwischen einem autoritären und einem demokratischen Führer steht die Dimension „Willensbildung“ im Mittelpunkt der Betrachtung. Der amerikanische Führungsforscher Tannenbaum hat, ausgehend von den Extrema „autoritär“ und „demokratisch“, in einem Kontinuum insgesamt sieben Führungsstile unterschieden. Kriterium für die einzelnen Führungsstilvarianten (vgl. dazu auch Abb. 10.10) war der Anteil des Vorgesetzten bzw. der Mitarbeiter an der Willensbildung.

Während bei der eindimensionalen Betrachtung von Mustern des Führungsverhaltens nur ein einzelnes Beurteilungskriterium, nämlich die Art der Willensbildung (autoritär bis demokratisch) betrachtet wird, basieren zweidimensionale Beschreibungen eines Führungsstils auf zwei verschiedenen Dimensionen des Verhaltens.

**Abb. 10.11** Managerial Grid  
(in Anlehnung an Schanz 1993)



Besonders große Beachtung hat eine zweidimensionale Beschreibung des Führungsverhaltens gefunden, die auf Untersuchungen an der Ohio-State-University zurückgeht. Bei der Analyse einer großen Anzahl von typischen Verhaltensweisen von Führern stellte sich heraus, dass viele Merkmale gemeinsam auftreten und sich das Führungsverhalten nach zwei Dimensionen beschreiben lässt. Diese beiden Dimensionen nannten die Forscher „Consideration“ und „Initiating Structure“, was mit „Rücksichtnahme“ und „Planungsinitiative“ übersetzt werden kann. Letztlich sind damit die beiden Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung angesprochen, die in vielen praxisorientierten Führungskonzepten auftauchen. Ein aufgabenorientierter Führer stellt definitionsgemäß die zu bewältigende Aufgabe in den Mittelpunkt, herrscht mit eiserner Hand und veranlasst seine Mitarbeiter, mehr aus sich heraus zu holen. Ein personenorientierter Führer stellt dagegen die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen in den Mittelpunkt, bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu seinen Unterstellten, behandelt diese gleichberechtigt, unterstützt sie und setzt sich für sie ein.

Während bei einer eindimensionalen Betrachtung aufgrund der Anlage als Kontinuum eine zunehmende Mitarbeiterorientierung zwangsläufig mit der Abnahme der Aufgabenorientierung einhergeht, sehen die zwei- bzw. mehrdimensionalen Konzepte die Dimensionen als unabhängig an.

Besonders bekannt ist das so genannte Verhaltensgitter (Managerial Grid, vgl. Abb. 10.11) von Blake und Mouton, das analog zu der oben getroffenen Unterscheidung zwischen den beiden Dimensionen „Betonung des Menschen“ und „Betonung der Produktion“ unterscheidet.

Auf jeder der beiden Dimensionen werden neun Merkmalsausprägungen von niedrig bis hoch unterschieden, so dass sich insgesamt 81 mögliche Kombinationen von Mitarbeiter- bzw. Produktionsorientierung ergeben. Vier Extremkombinationen (1/1, 1/9, 9/1 und 9/9)

Dimension	<i>Führungsform</i>	
	mechanistisch	organisch
Koordination	zentral	↔ dezentral
Grad der Delegation	gering	↔ hoch
Formalisierungsgrad	hoch	↔ gering
Willensdurchsetzung	Befehl	↔ Überzeugung
Partizipation	gering	↔ hoch
Kontrolle	Verhalten	↔ Ergebnis

**Abb. 10.12** Idealtypische Führungsformen

und einer Mittelposition (5/5) wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Als „idealer Führungsstil“ wird die Kombination hohe Betonung des Menschen und hohe Betonung der Produktion dargestellt (9/9-Führungsstil), von der hohe Arbeitsleistungen durch begeisterte Mitarbeiter erwartet werden. In Seminaren werden Anleitungen geliefert, wie dieser Führungsstil gelernt werden kann. Verhaltensgitter werden eingesetzt, um Schulungserfolge zu kontrollieren. Wie weit es möglich ist, einen „idealen Führungsstil“ zu identifizieren und das entsprechende Führungsverhalten zu lernen, ist jedoch umstritten.

### 10.5.2 Führungsmodelle und -prinzipien

Das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis in einer Hierarchie ist nur ein Teil des Führungssystems einer Unternehmung. Zu diesem System gehören weiterhin Pläne und Regeln verschiedenster Art, das Wertesystem der Unternehmung sowie verschiedene Formen der Selbstabstimmung. In sog. Führungsmodellen werden viele, keineswegs alle dieser Komponenten zu einem Konzept zusammengefasst, z. B. die im Abschnitt über Führungsverhalten genannten Merkmale Willensdurchsetzung, Partizipation und Kontrolle sowie weitere Merkmale aus dem Bereich des strukturellen Rahmens, etwa die Art der Koordination, der Grad der Delegation sowie der Formalisierungsgrad.

Ein klassisches Konzept idealtypischer Führungsformen stammt von den Amerikanern Burns und Stalker, die mechanistische und organische bzw. flexible Führungsformen unterscheiden. Zur Kennzeichnung dieser Führungsformen werden hier die sechs in Abb. 10.12 angesprochenen Merkmale verwendet.

Von **mechanistischen Führungsformen** wird gesprochen, wenn zentral koordiniert wird, nur in geringem Maße Delegation erfolgt, der Formalisierungsgrad hoch ist, bei der Willensdurchsetzung der Befehl dominiert, nur geringe Partizipation erfolgt und die Verhaltenskontrolle überwiegt.

<b>Management by Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung durch Leistungsanreize</li> <li>• Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliches Handeln</li> <li>• Befriedigung individueller Bedürfnisse</li> </ul>
<b>Management by Objectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung über Ziele</li> <li>• Kooperative Zielfindung</li> <li>• Kontinuum von Vorgabe bis zu partizipativer Vereinbarung</li> <li>• Kontrolle der Zielerreichung</li> </ul>
<b>Management by Exception</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung nach Ausnahmeprinzip</li> <li>• Delegation von Routineaufgaben</li> <li>• Eingriff bei starken Abweichungen</li> </ul>
<b>Management by Delegation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung durch Aufgabenübertragung</li> <li>• Delegation sämtlicher Aufgaben</li> <li>• Abgabe der Verantwortung</li> <li>• Spezialform: Management by Decision Rules</li> </ul>
<b>Management by Results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung durch Kontrolle</li> <li>• Ergebnisorientierte Führung</li> <li>• Koordinierung dezentraler Entscheidungen</li> </ul>

**Abb. 10.13** Partialmodelle (Führungsprinzipien)

**Organische Führungsformen** weisen tendenziell die Ausprägungen am anderen Ende der Skala auf. Das sind: dezentrale Koordination, hoher Grad an Delegation, geringer Formalisierungsgrad, Willensdurchsetzung durch Überzeugung, umfangreiche Partizipation der Geführten und Ergebniskontrolle. Viele Führungsmodelle betonen eine dieser Dimensionen, die dem Modell dann den Namen gibt. Die realen Ausprägungen von Führungsformen bewegen sich praktisch durchweg zwischen den beiden Extrema. Sie können deshalb nur tendenziell als mechanistisch oder organisch bezeichnet werden. Abbildung 10.13 zeigt einige dieser Führungsmodelle, die lediglich bestimmte Teilausprägungen der Führung betrachten und daher als Partialmodelle oder auch Führungsprinzipien bezeichnet werden.

## 10.6 Zukünftige Entwicklungen im Personalmanagement

Rasche technologische Veränderungen, turbulente Entwicklungen auf den Märkten, die Globalisierung und nicht zuletzt die demographische Entwicklung bilden die Rahmenbedingungen, die das Personalmanagement in Zukunft prägen werden. Zu Veränderungen kommt es unter anderem in den Bereichen der Führung, des Personalmarketing und der Personalvergütung.

In der Vergangenheit zeichnete sich ein guter Manager vor allem durch ein fundiertes Fachwissen aus. Die Anforderungen an zukünftige Führungskräfte gehen angesichts internationaler Wettbewerbsveränderungen, eines Wertewandels und erhöhter Komplexität der Aufgaben weit über spezifische Fachkenntnisse hinaus. So sollten Manager zusätzlich über strategische und emotionale Kompetenz verfügen. Im Rahmen der emotionalen Kompetenz sind die Teamfähigkeit, Menschenführung und Kommunikationsfähigkeit wichtige Eigenschaften. Außerdem muss der Manager in der Lage sein, die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern so zu gestalten, dass Konflikte gelöst und die Angestellten motiviert und gefördert werden. Zusätzlich sind strategische Führungsfähigkeiten wie eine konzeptionelle Gesamtsicht, Zukunftsoffenheit und Kreativität wichtig. Neben dem veränderten Anforderungsprofil an Manager zeichnet sich auch eine Veränderung hinsichtlich der Wertvorstellungen ab. So scheint es für Führungskräfte immer wichtiger zu werden, noch genug Zeit für Familie und Freizeit zu haben. In diesem Zusammenhang spielt der Begriff „Work-Life-Balance“ eine entscheidende Rolle.

Unter „Work-Life-Balance“ versteht man die Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben. Work-Life-Balance bedeutet also, dass sowohl berufliche als auch private Interessen im Rahmen der Lebensgestaltung Berücksichtigung finden. Besteht diese Ausgewogenheit nicht, dann kommt es zu einem Spannungsverhältnis zwischen Beruf und Familie. Dabei kann unterschieden werden zwischen dem „Work-Family-Conflict“ und dem „Family-Work-Conflict“. Beim „Work-Family-Conflict“ leidet das Privatleben unter der beruflichen Beanspruchung. Auslöser für die mangelnde Balance zugunsten des Berufs ist oft eine zu hohe berufliche Belastung oder eine zu starke berufliche Einbindung. Infolgedessen werden die privaten Interessen vernachlässigt, soziale Kontakte eingeschränkt und es bestehen nur noch wenige Einblicke in den Alltag der Familie. Zum „Family-Work-Conflict“ kommt es hingegen dann, wenn eine Person privat zu stark eingebunden ist und so den beruflichen Verpflichtungen nicht angemessen nachkommen kann. Hier wäre zum Beispiel an ein alleinerziehendes Elternteil zu denken. Aus dem „Work-Family-Conflict“ entsteht also familiärer Stress und aus dem „Family-Work-Conflict“ beruflicher Stress.

Im Rahmen der Vergütungsmodelle zeichnet sich ab, dass zukünftig unter anderem das „Skill-Based-Pay“ und die erfolgsbezogene Entlohnung eine zentrale Rolle spielen werden. Beim „Skill-Based-Pay“ oder Potenziallohn erfolgt die Vergütung in Abhängigkeit von der Qualifikation des Arbeitnehmers. Somit beruht die Entlohnung nicht mehr auf den Anforderungen des Arbeitsplatzes oder den Leistungen der Mitarbeiter. Ein Qualifikationszuwachs bedeutet automatisch einen Lohnzuwachs. Mit dieser Form der Entlohnung will man der Tatsache, dass Stellen zukünftig wegen wachsender Komplexität immer breiter und somit

bezüglich der Leistungsvorgaben immer schwieriger zu definieren sind, Rechnung tragen. Auch besteht ein zunehmender Trend Manager leistungs- bzw. erfolgsbezogen zu vergüten. Bezugsgröße für die variablen Vergütungsbestandteile sind in erster Linie positionsspezifische Zielvorgaben. Durch die Leistungsorientierung soll die Identifikation der Manager mit den Aufgaben gefördert werden.

Auch wird es in Zukunft angesichts des demografischen Wandels immer schwieriger werden, engagiertes und qualifiziertes Personal zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden. Hier setzt das Konzept des Arbeitgebermarkenaufbaus oder „Employer Branding“ an. „Employer Branding“ ist die identitätsbasierte intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitsgeber. Wirkungsfelder des „Employer Branding“ sind vor allem die Mitarbeitergewinnung und die Mitarbeiterbindung. Im Rahmen der Mitarbeitergewinnung gilt es die Reputation eines Unternehmens im Arbeitsmarkt zu fördern. Ein glaubwürdiges, attraktives und unverwechselbares Image wirkt wie ein Filter, der gezielt die passenden Kandidaten anzieht und die anderen fernhält. Somit wird durch ein effektives „Employer Branding“ die Bewerberpassung erhöht und zugleich der Rekrutierungsaufwand reduziert. Bei bereits vorhandenen Mitarbeitern erhöht das „Employer Branding“ die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen. Es schafft eine emotionale Bindung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen. So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Leistungsträger langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

---

## 10.7 Theoretische Grundlagen

Die Personalwirtschaft bzw. das Personalmanagement hat als wissenschaftliche Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre eine junge Geschichte. Nach ersten Ansätzen in den 20er Jahren und dem Rückschlag durch den Nationalsozialismus wurde Anfang der 60er Jahre im deutschsprachigen Bereich der erste Lehrstuhl an einer Universität (in Mannheim) gegründet. In der wissenschaftlichen Arbeit herrschten zunächst die Bestandsaufnahme der Personalpraxis und deren Systematisierung vor. In dem Bemühen um wissenschaftliche bzw. theoretische Fundierung der Gestaltungsempfehlungen dominierte später nach angelsächsischem Vorbild die Bezugnahme auf die Verhaltenswissenschaften, d. h. die Erforschung des menschlichen Verhaltens mit den Teildisziplinen Psychologie und Soziologie bzw. die interdisziplinär ausgerichtete Organisationstheorie. Die Soziologie ist eine Wissenschaft, die Regelmäßigkeiten im Handeln der menschlichen Gesellschaft, insbesondere das persönliche Handeln des Individuums, untersucht. Die Psychologie hingegen ist eine Wissenschaft, die das Erleben, Fühlen und Verhalten des Individuums erfasst. Intrapersönelle Prozesse auf individueller Ebene sind demnach Inhalte der Psychologie, deren Folgen, nämlich das Handeln, im gesellschaftlichen Kontext werden von der Soziologie untersucht. Die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre sieht die systematische Anwendung

verhaltenstheoretischer Erkenntnisse auf betriebswirtschaftlich relevante Probleme vor, so z. B. für Leistungsmotivation, Führung, Arbeitszufriedenheit usw.

Die verhaltenswissenschaftlichen Theorien bilden also eine wichtige Grundlage der Personalwirtschaft einschließlich des Komplexes der Führung, der seine wissenschaftliche Heimat in der Sozialpsychologie hat. Besonderes Gewicht haben dabei die Motivations-theorien erlangt. Motivations-theorien werden oftmals stark vereinfachend in Inhalts- und Prozess-theorien untergliedert. Während sich Inhaltstheorien damit beschäftigen, was Verhalten erzeugt, setzen sich Prozess-theorien damit auseinander, wie das Verhalten gesteuert wird. Ein prominentes Beispiel für eine Inhaltstheorie ist neben der Bedürfnispyramide von Maslow (1943) die 2-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959). Diese Theorie postulierte, dass Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit zwei unabhängige Dimensionen darstellen. Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist Nicht-Arbeitszufriedenheit und das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit ist Nicht-Arbeitsunzufriedenheit. Arbeitsunzufriedenheit wird durch Hygienefaktoren hervorgerufen und das Ausmaß der Zufriedenheit wird von den Motivatoren determiniert. Zu den Hygienefaktoren gehören beispielsweise die Arbeitsbedingungen, die Beziehung zu den Vorgesetzten und die Unternehmenspolitik. Durch Berücksichtigung der Hygienefaktoren kann der Unzufriedenheit entgegengewirkt, aber keine Zufriedenheit erreicht werden. Letztere kann nur durch zusätzliche Berücksichtigung von Motivatoren realisiert werden. Zu nennen sind hier Anerkennung, Aufstiegschancen und Verantwortung.

Prominente Beispiele für die Prozess-theorien sind die Erwartungs-Valenz-Theorie (VIE-Theorie, wobei VIE für Valenz, Instrumentalität und Erwartung steht) nach Vroom (1964) und die Equity-Theorie nach Adams (1965). In der VIE-Theorie gilt: Die Stärke der Tendenz eine Handlung vorzunehmen, ist abhängig von der Erwartung, dass eine Handlung ein bestimmtes Ereignis zur Folge haben wird und von dem Wert, den dieses Ereignis für das Individuum besitzt. Hier spielen die subjektiven Einschätzungen der Individuen eine herausragende Rolle. Sind die Individuen der Ansicht, dass eine Handlung zu einem gewissen Ereignis führt, so werden sie diese Handlungen durchführen. So mag ein Bankangestellter beispielsweise erwarten, dass er für ein erhöhtes Arbeitspensum eine Gehaltserhöhung bekommt. Die Motivation, einen erhöhten Arbeitsaufwand zu betreiben, hängt also davon ab, ob der Mitarbeiter erwartet denselben auch tatsächlich bewerkstelligen zu können und von dem Wert, den er dem möglichen Ergebnis (Gehaltserhöhung) beimisst.

Im Rahmen der Equity-Theorie nach Adams (1965) ist Zufriedenheit das Ergebnis eines Vergleichsprozesses der zwischen zwei Personen stattfindet. Die Mitarbeiter vergleichen ihre Einsätze und die daraus resultierenden Ergebnisse mit den Einsätzen und Ergebnissen ihrer Kollegen. Für das Individuum besteht Zufriedenheit, wenn es erkennen kann, dass das Verhältnis zwischen den eigenen Beiträgen und Erträgen demjenigen entsprechender Personen in einer gleichen oder ähnlichen Situation äquivalent ist. Besteht hingegen ein Ungleichgewicht entsteht im Individuum eine innere Spannung, die es motiviert, diese Spannung zu vermindern im Sinne einer Wiederherstellung eines ausgewogenen Verhältnisses. Ein Ungleichgewicht und somit Unzufriedenheit entsteht beispielsweise dann, wenn

ein Mitarbeiter erkennt, dass ein Kollege für einen vergleichbaren Arbeitseinsatz deutlich mehr Gehalt bekommt.

Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung ist in erster Linie das Kontingenzmodell von Fiedler zu nennen. Fiedler geht davon aus, dass das Führungsverhalten einer Person eine stabile Persönlichkeitseigenschaft darstellt und kaum beeinflussbar ist. Das Führungsverhalten einer Person kann die Ausprägungen aufgabenorientiert und mitarbeiterorientiert annehmen. Welcher Führungsstil zu bevorzugen ist, hängt von dem Kontext der Führungs situation ab. Eine Situation kann im Rahmen des Kontingenzmodells die Dimensionen „günstig“, „mittel“ und „ungünstig“ annehmen. Welche Ausprägung in einem konkreten Fall vorliegt, hängt von drei Variablen ab, und zwar: Führer-Mitarbeiter-Beziehung, die gut oder schlecht sein kann, die Strukturierung der Aufgabe (stark strukturiert und schwach strukturiert) und die Positionsmacht des Führers, die stark oder schwach sein kann. Als günstige Situation gilt die Kombination: gute Führer-Mitarbeiter-Beziehung, stark strukturierte Aufgabe und hohe Positionsmacht. Als ungünstige Situation gilt: schlechte Führer-Mitarbeiter-Beziehung, schwach strukturierte Aufgabe und geringe Positionsmacht. In ungünstigen und günstigen Situationen ist ein aufgabenorientierte Führungsstil zu bevorzugen und in Situationen mittlerer Günstigkeit hat sich ein mitarbeiterorientierter Führungsstil bewährt.

Daneben sind auch die Lerntheorien, die den Verhaltenserwerb bzw. die Verhaltensmodifikation erklären können, sowie die Ergebnisse der Gruppenforschung, die den Einfluss von sozialen Beziehungen und Normen im Unternehmen auf die Leistungserbringung des Einzelnen untersuchen, besonders wichtig. Im angelsächsischen Raum werden diese theoretischen Grundlagen sowohl für die Personalwirtschaft bzw. das Personalmanagement als auch für die Organisation unter der Bezeichnung „Organizational Behavior“ vermittelt. Dabei besteht hier wie dort eine relativ große Diskrepanz zwischen dem theoretischen Gerüst und den praktischen Gestaltungsempfehlungen des Personalmanagements. Das Schließen dieser Lücke ist eine wichtige Aufgabe der weiteren wissenschaftlichen Arbeit.

Ansatzpunkte hierzu lassen sich in der Diskussion des strategischen Personalmanagements erkennen. Dabei erfolgen strategische Überlegungen optimalerweise im Hinblick auf die operative Umsetzung. Im Gegenzug sind operative Maßnahmen des Personalmanagements auch unter strategischen Aspekten zu planen und durchzuführen.

Bei der Diskussion solcher Fragen wie der Entscheidung zwischen interner oder externer Personalbeschaffung, über die Gestaltung von Personalentwicklungssystemen und Weiterbildungsprogrammen leistet die mikroökonomisch orientierte Arbeitsmarkttheorie mit ihrer strategischen Ausrichtung wesentliche Beiträge. Allgemeines Ziel der Arbeitsmarktforschung ist eine frühzeitige Exploration von Veränderungen auf betrieblich relevanten Arbeitsmärkten. Die Ergebnisse bzw. Prognosen beeinflussen anschließend die Personalbeschaffung, -auswahl und -entwicklung. Als eine Unterdisziplin der mikroökonomisch orientierten Arbeitsmarkttheorie leistet die Humankapitaltheorie Erklärungsbeiträge zu der Bedeutung interner Arbeitsmärkte. Nach dieser Theorie ist der Mitarbeiter ein Aktivposten im Unternehmen, der wie alle Vermögensgüter bewertet werden kann. Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung entsprechen einer Investition in das Humanvermögen.

Seit gut einem Jahrzehnt erfolgt die theoretische Durchdringung personalwirtschaftlicher Zusammenhänge verstärkt auf der Grundlage ökonomischer Theorien, die unter dem Begriff der Neuen Institutionenökonomie zu fassen sind. Diese befasst sich mit der Gestaltung von Verträgen und den Beziehungen von Vertragspartnern. Ein damit verbundene Ansatz wird als Personalökonomie bzw. Personalökonomik bezeichnet. Als Theorien dieses Ansatzes sind insbesondere die Principal-Agent-Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Theorie der Property Rights zu nennen.

Schließlich gibt es auch auf dem Gebiet der Personalwirtschaft Bemühungen, Zusammenhänge durch die Abbildung in mathematisch formulierten Modellen wesentlich zu reduzieren und damit transparenter zu machen. Wenn dann etwa Simulationsmodelle konstruiert werden, um die Wirkungen bestimmter personalwirtschaftlich relevanter Maßnahmen im Modell beobachten zu können, muss allerdings auch hier auf bestimmte Verhaltensannahmen und damit auf die verhaltenswissenschaftliche Fundierung zurückgegriffen werden.

---

## Weiterführende Literatur

- Backes-Gellner, U., Lazear, E.P., Wolff, B.: Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2001)
- Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung, und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6., überarb. und erw. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2013)
- Berthel, J., Becker, F.B.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2013)
- Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme. Bunder Verlag, Frankfurt a. M. (2003)
- Breisig, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. NWB Verlag, Herne (2005)
- Bühner, R.: Personalmanagement, 3. Aufl. Oldenbourg, München u. a. (2004)
- Drumm, H.-J.: Personalwirtschaft, 6., überarb. Aufl. Springer, Berlin u. a. (2008)
- Gabele, E.I., Oechsler, W.A.: Erfolgreiche Führung in Wirtschaft und Verwaltung, 1., Aufl. Bayrische Verwaltungsanstalt, Bamberg (1983)
- Gaugler, E., Oechsler, W.A., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., neu bearb. u. erg. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2004)
- Gmür, M., Thommen, J.-P.: Human-Resource-Management. Versus Verlag, Zürich (2011)
- Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1, 7. Aufl. UTB Verlag, Bern (2001)
- Hentze, J., Graf, A.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 2, 7. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2005)
- Holtbrügge, D.: Personalmanagement, 5. Aufl. Berlin (2013)
- Jung H.: Personalwirtschaft, 9., überarb. Aufl., Oldenburg Verlag, München 2010
- Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1995)
- Klimecki, R.G., Gmür, M.: Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperpektiven, 3. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2005)
- Martin, A.: Personal – Theorie, Politik, Gestaltung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2001)
- Neuberger, O.: Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 7., vollst. überarb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2014)

- Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 9., überarb. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2010)
- Olfert, K.: Personalwirtschaft, 15. überarb. Aufl. Kiel Verlag, Ludwigshafen (Rhein) (2012)
- Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre, 4., akt. u. überarb. Aufl. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2013)
- Rosenstiel, L.v., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 6., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2009)
- Sadowski, D.: Personalökonomie und Arbeitspolitik. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2002)
- Schanz, G.: Mitarbeiterbeteiligung. Oldenbourg Verlag, München (2000)
- Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. überarb. u. erw. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2014)
- Staehle, W.H.: Management, 8. Aufl. Vahlen Verlag, München (1999)
- Schanz, G.: Mitarbeiterbeteiligung. Vahlen Verlag, München (2000)
- Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl. München (2000b)
- Schettgen, P.: Arbeit, Leistung und Lohn: Analyse und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive. UTB Verlag, Stuttgart (1996)
- Schneider, H.-J., Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, 6. Aufl. Stuttgart (2007)
- Schwetzler, B.: Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung. Gabler, Wiesbaden (2012)
- Weber, H.K.: Wertschöpfungsrechnung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1980)
- Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1993)
- Weber, W., Mayrhofer, W., Nienhüser, W., Kabst, R.: Lexikon Personalwirtschaft, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2005)
- Wolff, B., Lazear, E.P.: Einführung in die Personalökonomik. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2001)
- Zander, E., Wagner, D.: Handbuch des Entgeltmanagements, Vahlen Verlag, München (2005)

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel gelesen haben,

- können Sie die Begriffe Daten, Informationen, Entscheidungen und Handlungen voneinander abgrenzen und deren Zusammenhänge erklären,
- wissen Sie, zu welchen Neuerungen die schnelle Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien geführt hat,
- können Sie das Informationsmanagement in die Ebenen Informationseinsatz, Informations- und Kommunikationssysteme und Infrastrukturen einteilen,
- können Sie den Informationseinsatz in die Phasen Bedarfsermittlung, Beschaffung, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen einteilen,
- wissen Sie, dass es Informations- und Kommunikationssysteme für die Funktionsbereiche eines Unternehmens, für die Integration dieser Bereiche und für unternehmensübergreifende Aufgaben gibt,
- können Sie die Infrastruktur zur Informationsverarbeitung und Kommunikation in die Elemente Hardware, Betriebssysteme und Netze unterteilen,
- wissen Sie, dass die Wirtschaftsinformatik ein interdisziplinäres Fach zwischen der Betriebswirtschaftslehre und Informatik ist.

## 11.1 Grundlagen

### 11.1.1 Begriffsdefinitionen

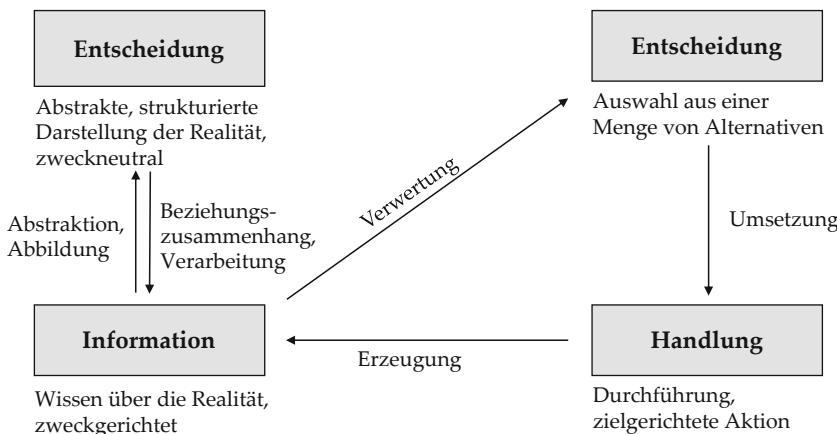
Gegenstand des Informationsmanagements sind Erfassungs-, Speicherungs-, Verarbeitungs- und Kommunikationsvorgänge, die meist computergestützt, aber durch Menschen initiiert und gelenkt, ablaufen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Zusammenspiel zwischen Daten, Information, Entscheidung und Handlung (vgl. Abb. 11.1).

- Isoliert betrachtet sind **Daten** zweckneutral und bedeutungslos.
- Nur mit entsprechendem Zweckbezug werden aus Daten sinnvolle **Informationen**.
- Zur **Entscheidungsfindung** werden Informationen vernetzt und im Kontext betrachtet.
- Die Bewertung und Nutzung von Informationen stellt die Grundlage für Entscheidungen dar, die in **Handlungen** münden.

Die Beschaffung, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen obliegt dem Informationsmanagement. Das Informationsmanagement dient somit der Unterstützung von Entscheidungsprozessen.

Da das Informationsmanagement heutzutage meist computergestützt erfolgt, wurde in vielen Unternehmen eine eigene Funktionsabteilung gebildet, die sich ausschließlich mit der elektronischen Datenverarbeitung beschäftigt und die anderen Funktionsabteilungen wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal oder Rechnungswesen durch die Versorgung mit geeigneten Informationen unterstützt.

Durch den Einsatz computerbasierter Informations- und Kommunikationssysteme (IuK-Systeme) hat der Umfang verfügbarer Informationen deutlich zugenommen. Das Wissen



**Abb. 11.1** Daten mit Zweckbezug (in Anlehnung an Schwickert 2008)

über verfügbare Informationen führte wiederum zu erhöhten Informationsbedarfen. Um diese Bedarfe zu erfüllen und die Masse an Informationen zu verarbeiten wurden schließlich die IuK-Systeme weiterentwickelt. Information hat in den vergangenen Jahren in allen Lebensbereichen an Bedeutung gewonnen. Man spricht daher häufig von der Informationsgesellschaft.

### 11.1.2 Die Informationsgesellschaft

Die schnell fortschreitende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien ist die treibende Kraft für viele Entwicklungen in dieser Gesellschaft und in ihren Teilsystemen, im Wirtschaftssystem, im Wissenschaftssystem, im politisch-administrativen System sowie im Bildungs- und Kulturbereich. Deshalb wird vielfach von der Informationsgesellschaft gesprochen. Damit ist eine Gesellschaft gemeint, in der Informationen eine prägende Rolle spielen. Das zeigt sich im Umfang der Gewinnung, Speicherung, Verbreitung und Vermittlung von Informationen. Die bedeutendsten Industrienationen entwickeln sich zu wissens- und informationsbasierten Dienstleistungs- gesellschaften. Aber auch in der traditionellen Fertigung wird ein steigender Anteil der Wertschöpfung mit Hilfe von Wissens- und Informationstechnik erbracht.

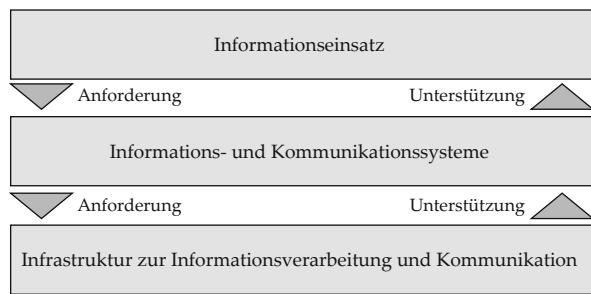
Weitere Faktoren, die eine Ausbreitung der IuK-Systeme begünstigen, sind die Globalisierung, der Wandel in den Organisationsstrukturen von Unternehmen sowie das Entstehen völlig vernetzter Unternehmen. Ohne Informationssysteme wäre eine weltweit agierende Unternehmung nicht in der Lage globale Arbeitsgruppen und eine weltumspannende Lieferantenhierarchie zu koordinieren oder auf unterschiedlichsten Absatzmärkten präsent zu sein. Die Steuerung einer solchen Unternehmung kann ohne leistungsfähige und vernetzte informationsverarbeitende Anwendungssoftware nicht gelingen. IuK-Systeme bilden den Kern eines vernetzten Unternehmens. Kommunikationsgestützte Beziehung zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern sowie die Abwicklung von Geschäftsprozessen erfolgt über elektronische Netzwerke.

Informationen stellen heute mehr denn je eine kritische Ressource für Entscheidungsprozesse dar und bilden neben Arbeit und Kapital einen weiteren essentiellen Produktionsfaktor. Die Informations- und Kommunikationstechnologie hat sich über die letzten Jahre zu einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige entwickelt. Unter dem Einfluss der informationstechnischen Entwicklung verändern sich die Merkmale von Arbeitsplätzen, die Zusammenhänge zwischen diesen Arbeitsplätzen und damit auch die Arbeitsstrukturen insgesamt.

Die Hauptentwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien lassen sich folgendermaßen umreißen:

1. **Geschwindigkeit:** Die Informationsverarbeitung erfolgt immer schneller. Die erhöhte Geschwindigkeit ist mit zügigerem Datenzugriff und einer schnelleren Datenverarbeitung verbunden. Während sich der technologische Fortschritt im Hinblick auf

**Abb. 11.2** Ebenen des Informationsmanagements (in Anlehnung an Wollnik 1988)



Geschwindigkeit, Speicherkapazität und Bandbreite bei der Kommunikation meist linear weiterentwickelt, sind durch Innovationen und die Einführung neuer Technologien auch weiterhin Quantensprünge denkbar.

2. **Vernetzung:** Vernetzung bedeutet, dass die Hardware-Komponenten zunehmend in Netzen integriert werden. Seit den 1990er Jahren ist durch den Aufbau des Internets die Verlegung von Hochgeschwindigkeitsnetzen im Gange, mit denen die zügige Übertragung großer Datenmengen ermöglicht wird. Das Zusammenwirken von Computersystemen in Interaktionsnetzen schließt durch den Aufbau leistungsfähiger Hochgeschwindigkeitsnetze Multimedia-Anwendungen mit ein.
3. **Komplexität und wachsende Abhängigkeit:** Durch die oben skizzierten Möglichkeiten entstehen Arbeitssysteme, die im Zusammenwirken zwischen Mensch und Maschine immer komplexer werden. Entsprechend wird eine professionelle Administration dieser Systeme in den nutzenden Organisationen immer wichtiger. Durch die steigende Komplexität wachsen auch die Anforderungen an die Robustheit der Systeme.

### 11.1.3 Ebenen des Informationsmanagements

Nach Wollnik (1988) unterscheidet das Informationsmanagement drei Ebenen: Die Ebene des Informationseinsatzes, die Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme sowie die Ebene der Infrastruktur zur Informationsverarbeitung und Kommunikation (vgl. Abb. 11.2).

- **Ebene des Informationseinsatzes:** Auf der ersten Ebene steht die Information im Vordergrund. Im Rahmen von betriebswirtschaftlichen Überlegungen werden Art, Menge und Qualität der benötigten Informationen festgelegt. Im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Erörterungen stehen die vielfältigen Anwendungen im Unternehmen und allen betrieblichen Funktionsbereichen.
- **Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme:** Die zweite Ebene behandelt die Logik der elektronischen Datenverarbeitung. Hier wird festgelegt, welche computergestützten Systeme in einem Unternehmen für die Informationsverarbeitung

und Kommunikation benötigt werden und wie diese Systeme untereinander und mit Geschäftspartnern interagieren.

- **Infrastrukturen der Informationsverarbeitung und Kommunikation:** Die dritte Ebene behandelt die technologische Grundlage, die für den Betrieb der Informations- und Kommunikationssysteme benötigt wird. Hierbei geht es insbesondere um Hardware, Betriebssysteme sowie die Netzinfrastruktur.

---

## 11.2 Informationseinsatz

Zur Entscheidungsunterstützung, zur Abwicklung von Geschäftsprozessen sowie zur Dokumentation setzen nahezu alle Unternehmen Informations- und Kommunikationstechnologien ein. Sie sind daher ein wichtiges Werkzeug in der täglichen betrieblichen Arbeit. Die Ebene des Informationseinsatzes beschreibt einerseits die Informationsbedarfe, die im Rahmen der Arbeitsschritte der Ablauforganisation bzw. in den Abteilungen der Aufbauorganisation anfallen. Andererseits umfasst diese Ebene die Planung der Bereitstellung dieser Informationen. Es stehen vier Phasen im Mittelpunkt:

- **Definition des Informationsbedarfs:** Die Funktionsbereiche eines Unternehmens definieren ihren Bedarf in Art, Menge und Qualität der zu liefernden Informationen, um ihre Aufgaben erfolgreich abschließen zu können. Im Rahmen der Produktionsplanung werden beispielsweise Informationen zu freien Kapazitäten oder Auswertungen zu durchschnittlichen Durchlaufzeiten benötigt. Den Vertrieb interessieren kundenindividuelle Verkaufszahlen und mögliche Preisspielräume. Für die Finanzwirtschaft sind Informationen zu Zahlungsein- und -ausgängen relevant. Die zentrale Schwierigkeit dieser Phase besteht in der Festlegung des tatsächlichen Informationsbedarfs. Je nach Information kann der Prozess der Auswertung und Analyse sehr umfangreich sein.
- **Beschaffung der Informationen:** Eine zentrale Herausforderung der Informationsbeschaffung ist die Identifikation und Selektion der Datenquellen. Im Hinblick auf eine bestimmte Fragestellung sind große Teile der angebotenen Informationen aus unterschiedlichen Gründen nicht erforderlich oder nicht brauchbar. Oftmals kann nur ein kleiner Teil der zur Verfügung stehenden Informationen als ernsthafte und brauchbare Information eingeordnet werden. Eine noch wichtigere Voraussetzung für den Umgang mit der wachsenden Informationsmenge ist deshalb eine Fähigkeit, die als Informationsintelligenz oder Informationskompetenz bezeichnet wird. Diese setzt ein hohes Ausmaß an fachlicher Kompetenz in dem jeweiligen Arbeitsgebiet voraus, um nicht nur die Seriosität von Informationsquellen sondern auch die einzelnen Informationen vor dem Hintergrund eines umfassenden Wissens über die Sachzusammenhänge realistisch einzuordnen.
- **Verarbeitung der Informationen:** Alleine die gesetzlichen Regelungen zum Rechnungswesen erfordern es, jeden Geschäftsvorfall detailliert zu beschreiben und wert-

mäßig zu dokumentieren. Darüber hinaus werden in allen Funktionsbereichen Daten für die Dokumentation und Steuerung erhoben. Aus der Fülle an verfügbaren Daten sinnvolle Information für die Entscheidungsfindung abzuleiten ist eine komplexe Tätigkeit und erfordert eine intelligente Informationsverarbeitung. Das zentrale Problem besteht darin, aus der Masse die relevanten Informationen herauszufiltern und sinnvoll zu verdichten. Das Informationsmanagement greift hierbei häufig auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen zurück. Diese Form der Informationsverdichtung ist insbesondere für strategische Managemententscheidungen essentiell. Der jeweils adäquate Grad der Informationsverdichtung ist je nach Zweck individuell festzulegen.

- **Übermittlung der Informationen:** Der letzte Schritt, der für ein funktionierendes Informationsmanagement definiert werden muss, betrifft die Übergabe der Informationen an die Entscheidungsträger des Unternehmens. Hierbei steht insbesondere der Begriff des betrieblichen Berichtswesens im Vordergrund. Je nach Informationsbedarf werden hierbei tägliche, wöchentliche, monatliche oder jährliche Berichte erstellt und an die jeweiligen Funktionsbereiche weitergeleitet. Mit Hilfe leistungsfähiger IuK-Systeme, sogenannter Data-Warehouse- bzw. Data-Mart-Systeme, können sich die Funktionsbereiche heute häufig die benötigten Informationen selbst zusammenstellen und sich automatisiert Berichte erstellen lassen. Der Zugriff auf die Informationen erfolgt dann häufig über eine Cockpit-Anwendung, die ähnlich einem Flugzeug-Cockpit die Daten übersichtlich darstellt.

---

### 11.3 Informations- und Kommunikationssysteme

Die in der Ebene des Informationseinsatzes beschriebenen Phasen des Informationsmanagements werden durch die in jedem Unternehmen vorhandenen Informations- und Kommunikationssysteme unterstützt.

Unter Informations- und Kommunikationssystemen verstehen wir hier in erster Linie Software. Anwendungs-Software wird mit unterschiedlichem Spezifikationsgrad angeboten und umfasst Anwendungen mit generellem Werkzeugcharakter (z. B. Software für die Datenaufbereitung), mit speziellerem Charakter (z. B. noch relativ vielseitig einsetzbare Statistikprogramme) sowie Anwendungen für sehr spezifische betriebliche Aufgaben. Im Rahmen dieses Kapitels stehen **betriebswirtschaftliche Anwendungen** im Vordergrund. Damit sind die zahlreichen Aufgaben angesprochen, die praktisch das gesamte Spektrum betriebswirtschaftlicher Probleme umfassen und, die in den vorangegangenen Kapiteln wenigstens teilweise angesprochen wurden, also etwa die Produktionsplanung und -steuerung, logistische Probleme, die Verkaufsabwicklung, das betriebliche Rechnungswesen, die Finanzplanung oder die Lohn- und Gehaltsabrechnung.

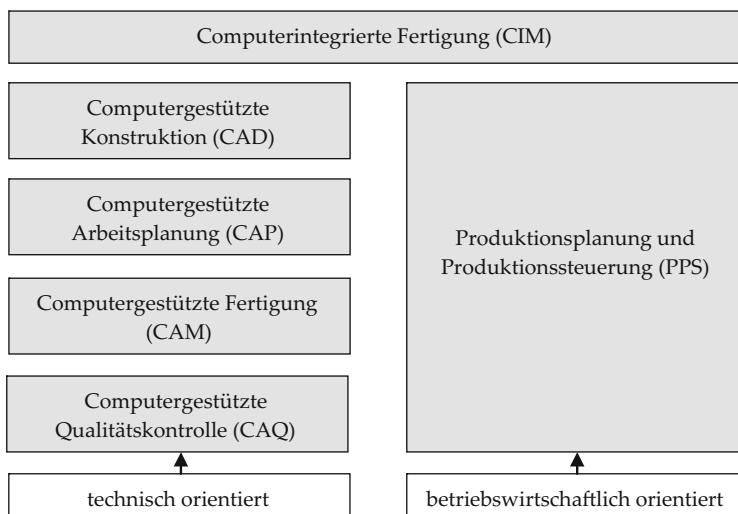
Unterschieden wird bei der Anwendungssoftware darüber hinaus in Standard- und Individualsoftware. **Individualsoftware** wird meist für sehr spezielle betriebliche An-

forderungen gefertigt. **Standardsoftware** unterteilt sich in Standardbürosoftware (bspw. Textverarbeitungsprogramme) und funktionsorientierte Standardsoftware. Diese unterstützen aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Funktion oder funktionsübergreifend mehrere Anwendungsbereiche (Vertrieb, Produktion, Controlling, Finanzen, Personal) und deren Prozesse. Der Aufbau funktionsübergreifender Standardsoftware erfolgt in Modulen, welche auf eine gemeinschaftliche Datenbasis zugreifen. Weit verbreitet sind gegenwärtig Standardsoftwarepakete für Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationsunterstützung, E-Mail-Dienste, Grafikbearbeitung sowie teilweise auch für einfache Datenverwaltung (Office-Pakete). Außerdem zeigt sich, dass die Anforderungen an betriebliche Anwendungssysteme immer ähnlicher werden, so dass in den Unternehmen eine Vorherrschaft einiger betrieblicher Anwendungssoftware zu sehen ist. Ein prominentes Beispiel für eine gegenwärtig dominierende Anwendungssoftware ist SAP R/3.

### 11.3.1 Informationssysteme der Beschaffung

Wie in Kap. 5 zu Beschaffung und Materialwirtschaft diskutiert wurde, steht häufig das Treffen optimaler Entscheidungen im Vordergrund der Überlegungen. Entsprechend dienen Informationssysteme der Beschaffung primär zur Versorgung der Entscheidungsträger mit Informationen zur Bestelloptimierung. Konkret stehen drei Teilbereiche im Fokus:

- **Materialbedarf:** Ja nach Art der Planung (programmorientierte oder verbrauchsorientierte Bedarfsplanung) berechnen Informationssysteme auf Basis von Produktionsplänen, Kundenaufträgen, Lagerabgängen und aktuellen Lagerbeständen Prognosen zum jeweiligen Materialbedarf.
- **Materialbestellung:** Die Materialbestellung konzentriert sich auf den optimalen Zeitpunkt bzw. die optimale Menge der Bestellung. Hierbei unterstützen Informationssysteme die im Kapitel zur Beschaffung und Materialwirtschaft beschriebenen Optimierungsaufgaben. Die Integration mit Marktsystemen, die aktuelle Daten zu Rohstoffpreisen und deren erwarteten Entwicklungen liefern, hilft bei der Reduzierung von Materialkosten.
- **Materialverwaltung:** Die Verwaltung von Material beginnt bei der Warenannahme, umfasst die Einlagerung, die Inventur sowie die Auslagerung. In modernen Hochregallagern wird so beispielsweise die chaotische Lagerhaltung realisiert, bei der einer Materialart kein fester Lagerplatz zugeordnet ist. Stattdessen beinhaltet die Lagerplatzwahl eine Zeitoptimierung für Ein- und Auslagerung. Häufig benötigtes Material wird nahe der Kommissionierungsstation gelagert, während weniger häufig benötigtes Material in entfernteren Lagerplätzen gelagert wird. Darüber hinaus ermöglichen moderne Materialverwaltungssysteme eine laufende Inventur.



**Abb. 11.3** Konzept der computerintegrierten Fertigung (CIM)

### 11.3.2 Informationssysteme der Produktion

Die moderne Fabrik ist durch den zunehmenden Einsatz von Computern gekennzeichnet. Die computerunterstützte Vernetzung in diesem Bereich wird unter den Bezeichnungen computerintegrierte Fertigung, computergesteuerte Fertigung oder Computer Integrated Manufacturing (CIM) diskutiert.

Bei einer eher **technisch** orientierten Sicht beschränkt sich CIM vielfach auf die Gebiete Konstruktion, Arbeitsplanung, Fertigungssteuerung und Qualitätssicherung (vgl. dazu auch Abb. 11.3):

- **Computerunterstütztes Konstruieren:** Bei der Konstruktion wird zunehmend auf die Möglichkeiten der modernen Informationstechnik zurückgegriffen, man spricht von computerunterstütztem Konstruieren bzw. CAD (Computer Aided Design).
- **Computerunterstützte Arbeitsplanung:** Wenn die Arbeitsplanung durch IT unterstützt wird, spricht man von computerunterstützter Arbeitsplanung oder von CAP (Computer Aided Planning).
- **Computerunterstützte Fertigung:** Wenn die Steuerung und Überwachung der Anlagen bei der Fertigung, beim Transport und beim Lagern durch Informationstechnik erfolgt, wird von computerunterstützter Fertigung bzw. von CAM (Computer Aided Manufacturing) gesprochen.
- **Computerunterstützte Qualitätssicherung:** Wenn bei hoch entwickelten technischen Produkten die Erstellung von Prüfplänen, Prüfprogrammen, die Festlegung von Kontrollwerten und die Durchführung der Qualitätskontrolle durch IT unterstützt wird,

spricht man von computerunterstützter Qualitätssicherung oder von CAQ (Computer Aided Quality Assurance).

**Betriebswirtschaftlich** fundierte Konzepte der computergestützten Integration von Fertigungssystemen beziehen materialwirtschaftliche bzw. logistische Fragestellungen mit ein. Sie betonen die Planungsfunktion und stützen sich dabei stark auf Informationen aus dem Rechnungswesen.

**Computergestützte Produktionsplanung und -steuerung (PPS)** Die Produktionsabläufe müssen durch Planung vorbereitet und durch Steuerungsmaßnahmen begleitet werden. Auf der Grundlage der Produktionsprogrammplanung, der Arbeitspläne und der Stücklisten erfolgt im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung die Mengenplanung für jedes Einzelteil eines Fertigprodukts. Anhand der benötigten Beschaffungs- und/oder Fertigungszeiten und der vorhandenen Fertigungskapazitäten werden die Termine für Materialbeschaffung, Fertigung und Montage ermittelt. Die Produktionssteuerung weist die freigegebenen Fertigungsaufträge den durchzuführenden Arbeitsgängen entsprechend den einzelnen Arbeitsplätzen zu, überwacht den Fertigungsfortschritt und greift bei Störungen regelnd in den Fertigungsablauf ein.

Die Entwicklung tendiert zur Vernetzung der verschiedenen computergestützten Teilbereiche zu einem System der computerintegrierten Fertigung (Abb. 11.3).

**Computerintegrierte Fertigung** Systeme, die dem Anspruch des Computer Integrated Manufacturing entsprechen, sind bisher nur vereinzelt bzw. ansatzweise entwickelt. Das größte Hindernis für deren Realisation ist die nur in Ansätzen realisierte Kommunikationsfähigkeit der Systeme untereinander. Der Datenaustausch erfolgt über so genannte Schnittstellen. Ohne international verbindliche Normen, die den Datenaustausch zwischen den Subsystemen des Fertigungssystems ermöglichen, ist CIM kaum realisierbar.

### 11.3.3 Informationssysteme des Marketings

Informationssysteme werden in allen Bereichen des Marketings eingesetzt und sind aus der täglichen Arbeit heute nicht mehr wegzudenken. Im Rahmen dieses Kapitels werden zwei Einsatzformen vorgestellt, die beide die Verwaltung von Kundenkontakten unterstützen:

- **Electronic Customer Relationship Management (E-CRM):** Mit Hilfe von Kundeninformationssystemen kann ein umfassendes elektronisches Kundenbeziehungsmanagement aufgebaut werden, welches Kundenakquisition, Verkaufsunterstützung und Kundendienst ermöglicht. Dazu müssen die Kundeninformationssysteme personalisiert werden. Voraussetzung dafür sind Kenntnisse über die Kunden (Demographie, Interessen und Kaufgewohnheiten der Kunden). Diese Daten können zum einen bei der

Registrierung der Kunden, zum anderen durch die Verfolgung ihrer Klicks (Suchverhalten) im Web-Angebot ermittelt werden. Weitere kundenbezogene Daten können auch von außen zugekauft werden, um dann gemeinsam mit den Daten, die das Unternehmen selbst ermittelt hat, in Datenbanken oder Data Warehouses eingespeist zu werden. Unternehmen, die ein effektives Electronic Customer Relationship Management-System installiert haben, können viele Vorteile erzielen. Darunter fallen z. B. höhere Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Kundentreue, reduzierte Kosten für das Direktmarketing, effektiveres Marketing und gesunkene Kosten für Kundenwerbung und -gewinnung.

- **Konsumenteninformationssysteme:** Ein Konsumenteninformationssystem (consumer information system) dient der interaktiven Kommunikation eines Unternehmens mit potentiell vielen Tausend privaten Kunden. Durch Konsumenteninformationssysteme können Unternehmen, Behörden und sonstige Non-Profit-Organisationen Beziehungen zu ihren Kunden anbahnen, sichern und ausbauen. Erwerbswirtschaftlich tätigen Unternehmen dienen Konsumenteninformationssysteme vor allem der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen.

#### **11.3.4 Informationssysteme der Finanzwirtschaft**

Wie in Kap. 8 (Finanzwirtschaft) beschrieben wurde, stehen im Rahmen der Finanzwirtschaft Liquidität, also die Sicherung der Zahlungsfähigkeit, und Rentabilität, die Sicherung der Verzinsung des eingesetzten Kapitals, im Vordergrund.

Systeme zur Unterstützung der Liquidität befassen sich mit der Prognose der Ein- und Auszahlungen des Unternehmens. Diese Cash Management Systeme greifen auf Daten zu anstehenden Geschäftsvorfällen in der Beschaffung (Bestellungen) und dem Absatz (Kundenaufträge) zurück, um kurzfristige Prognosen zur Liquidität des Unternehmens zu erstellen. Wird bei dieser Prognose eine Überdeckung antizipiert, so gilt es diese sinnvoll in kurzfristige Anlageformen (z. B. Tagesgeldkonten) zu investieren. Bei Unterdeckungen gilt es die erforderlichen Mittel möglichst kostengünstig zu beschaffen. Insofern leisten die Systeme auch einen Beitrag zur Verbesserung der Rentabilität.

#### **11.3.5 Informationssysteme des Rechnungswesens**

Die im Kapitel Rechnungswesen beschriebene doppelte Buchführung erfordert die Bewältigung umfassender Datenmengen und ist in ihrem heutigen Ausmaß kaum manuell zu bewältigen. Die Standardkontenrahmen der DATEV, die zentrale Datenverarbeitungsorganisation deutscher Steuerberater, umfasst mehrere hundert Einzelkonten, die auf Basis einer festgelegten Logik miteinander verknüpft sind. Entsprechend war das Rechnungswesen einer der ersten Funktionsbereiche, der flächendeckend durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt wurde.

Analog zur Einteilung in Kap. 9 (Rechnungswesen) unterstützen die Informationssysteme die Bereiche Finanzbuchhaltung (externes Rechnungswesen) und Kosten- und Leistungsrechnung (internes Rechnungswesen). Moderne Informationssysteme halten die Daten integriert in einer Datenbank, um Unstimmigkeiten zu verhindern.

### 11.3.6 Informationssysteme der Personalwirtschaft

In der Personalwirtschaft stehen Informationssysteme für die Unterstützung administrativer Aufgaben im Vordergrund. So kommen heute insbesondere elektronische Personalakten zum Einsatz, Systeme für Lohn- und Gehaltsabrechnungen sowie zunehmend auch die Bearbeitung von Bewerbungen.

Gerade im Bereich der Personalauswahl, dem sogenannten Recruiting, hat die Bedeutung von Informations- und Kommunikationssystemen rapide zugenommen. Die Verbreitung von PCs und dem Internet in privaten Haushalten machte elektronische Bewerbungen kostengünstig und führte so zu einem massiven Anstieg an eingehenden Bewerbungen bei Unternehmen. Um diese Mengen verarbeiten zu können, setzen viele Unternehmen Online-Portale mit standardisierten Eingabefeldern für die Bewerbung ein. Diese Portale treffen häufig bereits Vorauswahlen der eingehenden Bewerbungen durch die Festlegung von Mindestanforderungen. Darüber hinaus werden häufig auch bereits Eignungstests elektronisch durchgeführt, bevor ein Bewerber eine persönliche Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhält.

### 11.3.7 Integrierte Informationssysteme

Unter integrierte Informationssysteme fallen die sogenannten Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme und Wissensmanagementsysteme. Erstere integrieren die wichtigsten Geschäftsprozesse eines Unternehmens und die dort verwendete bereichsspezifische Anwendersoftware über die betrieblichen Funktionen und Organisationsebenen hinaus in einem einzigen Softwaresystem. Systeme des Wissensmanagements unterstützen die Prozesse zum Erwerb, der Speicherung, Weitergabe und Anwendung des firmenbezogenen Wissens. Sie dienen ebenfalls der Schaffung neuen Wissens und dessen Integration in die Unternehmung. Während es je nach Aufgabengebiet eine große Anzahl an Anbietern und Lösungen auf dem Markt gibt, wird insbesondere im deutschsprachigen Raum ein System aufgrund seiner marktbeherrschenden Stellung häufig als Beispiel für ein integriertes Informationssystem genannt, SAP R/3.

SAP R/3 ist eine weit verbreitete Anwendungssoftware, die auf der Client-Server-Architektur aufbaut und von dem Softwarehaus SAP (Systeme-Anwendungen-Produkte) entwickelt wurde. Es handelt sich hier um eine Standardanwendungssoftware, die in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen mit möglichst geringen Anpassungen in den Anwendungsbereichen Rechnungswesen, Logistik, Materialwirtschaft, Vertrieb und Per-

sonalwesen angewendet werden kann, wobei innerhalb des integrierten Softwaresystems alle Module miteinander verbunden sind. Die Anpassung der Standardsoftware SAP/R3 an die individuellen betrieblichen Anforderungen wird allgemein als Customizing bezeichnet. Durch die Möglichkeit, die Software unternehmensindividuell anzupassen sowie die Mehrsprachigkeit und die standardisierte Benutzeroberfläche kann SAP R/3 sowohl unternehmensübergreifend als auch international verwendet werden.

### 11.3.8 Zwischenbetriebliche Informationssysteme

Es existiert ein breites Spektrum zwischenbetrieblicher Informationssysteme. Dabei unterscheidet man eher hierarchisch organisierte Systeme zur Unterstützung des elektronischen Datenaustausches (EDI) und Supply-Chain-Managementsysteme von dynamischen Systemen, sog. elektronischen Märkten im engeren Sinne.

**Elektronischer Datenaustausch** Unter elektronischem Datenaustausch (Electronic Data Interchange – EDI) versteht man den elektronischen Datenaustausch zwischen Unternehmen über Geschäftstransaktionen (Rechnungen, Bestellungen etc.). Die Datenübertragung erfolgt hierbei in Form von strukturierten, nach vereinbarten Mustern formatierten Nachrichten. Damit ist die Durchgängigkeit der Daten beim Empfänger gewährleistet, d. h. er hat die Möglichkeit sie direkt in seinem Anwendungsprogramm weiterzuverarbeiten. EDI ermöglicht damit einen verlässlicheren und schnelleren Informationsfluss, womit der Zeitaufwand für Geschäftsvorfälle reduziert werden kann. Der Begriff EDI steht allgemein nicht für ein spezielles Verfahren, sondern für eine große Anzahl von Abläufen und Standards zum Austausch elektronischer Dokumente. Es haben sich je nach Branche unterschiedliche Standards entwickelt, so z. B. EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport), SWIFT als ältestes System zur Abwicklung von Zahlungstransfers der Banken oder ODETTE als standardisierte Datenübermittlung der Automobilindustrie.

**Supply-Chain-Management-Systeme** Beim Supply-Chain-Management (SCM) handelt es sich um ein strategisches Konzept, welches darauf ausgerichtet ist, die Geschäftsvorgänge entlang einer Versorgungskette (Supply Chain) vom ersten Rohstofflieferanten bis zum Endverbraucher möglichst kostengünstig und effizient zu gestalten. Damit ist das erklärte Ziel des SCM die gezielte Zusammenarbeit zwischen den an der Wertschöpfungskette beteiligten Betrieben, damit alle inner- und überbetrieblichen Materialien-, Waren- und Geldflüsse bestmöglich gestaltet werden können. Somit werden im Supply-Chain-Management die Geschäftsprozesse der Kunden und der Lieferanten eines Unternehmens mit den eigenen Prozessen koordiniert. Hintergrund ist die Überlegung, dass nicht mehr länger einzelne Unternehmen miteinander im Wettbewerb stehen sondern Wertschöpfungsketten insgesamt. Deutlich wird hier die Verbundenheit zum Just-in-Time-Konzept. Grundvoraussetzung für ein SCM ist der uneingeschränkte Zugang zu allen relevanten

Informationen für alle Beteiligten. Ist diese Informationsübermittlung fehlerhaft kann es zum sog. Bullwhip-Effekt (Peitschenschlag-Effekt) kommen. Gemeint ist damit eine leichte Abweichung der Nachfragemenge am Point of Sale, die über die einzelnen Glieder der SC weitergegeben wird und dabei stetig wächst. Die kumulierte Abweichung führt zu erheblicher Ineffizienz. Durch die Integration sämtlicher beteiligter Systeme kann auch vom Push-Prinzip („Es muss verkauft werden was hergestellt wird.“) zum Pull-Prinzip übergegangen werden. Hierbei handelt es sich um eine retrograde Steuerung der Produktion vom POS aus. Der Abverkauf der Ware löst die Produktion aus. Das Internet hat diese Strategie durch die Kommunikationsmöglichkeiten in alle Richtungen erheblich vereinfacht.

**Elektronische Marktsysteme** Elektronische Märkte sind Austauschplattformen für Güter und Dienstleistungen auf der Basis von Netzwerken. Elektronische Marktsysteme dienen der Realisierung dieser Austauschplattformen. Die Plattformen lassen sich in den unterschiedlichsten Branchen beobachten und unterstützen den Austausch von verschiedenen Gütern und Dienstleistungen für unterschiedliche Akteure. Elektronische Märkte dienen aus ökonomischer Sicht der Steigerung der Koordinationseffizienz. Eine höhere Preistransparenz, die Normierung von standardisierten Produktspezifikationen und die gute Integrierbarkeit des Marktsystems in die Informationssystem-Infrastruktur der beteiligten Unternehmen sind dafür verantwortlich. Von den die Plattformen realisierenden elektronischen Marktsystemen wird deshalb eine hohe Zuverlässigkeit, Skalierbarkeit und Sicherheit verlangt.

---

## 11.4 Infrastrukturen der Informationsverarbeitung und Kommunikation

Die Infrastruktur ist die Grundlage auf der die Systeme der Informationsverarbeitung und Kommunikation aufsetzen. Als Infrastruktur werden hier insbesondere Hardware, Betriebssysteme und Netzwerke verstanden.

Der Aufbau von Informationssystemen wurde lange Zeit durch die hierarchische Struktur der einzelnen Rechner bestimmt, die auf einer breiten Skala von einfachen Arbeitsplatzsystemen bis hin zu Mainframes (Großrechner) angesiedelt waren. Durch die Möglichkeit der Integration von Rechnern in Netze sind neue hochdifferenzierte Möglichkeiten der Verteilung von stationären und mobilen Systemkomponenten geschaffen worden.

Die nächste Phase der Entwicklung ist durch vernetzte gleichberechtigte Strukturen gekennzeichnet. Das bedeutet, dass Software-Konzepte entwickelt werden, die nicht mehr auf die besondere Rolle eines Servers abheben, sondern die Interaktion gleichberechtigt nebeneinander angeordneter Rechner ermöglichen.

### 11.4.1 Hardware

Als Hardware bezeichnet man zunächst die Computer. Daneben umfasst der Begriff alle Geräte zur Ein- und Ausgabe sowie zur Speicherung. Durch die Art der Einsatzmöglichkeiten, der Größe und der Leistungsfähigkeit können Computer meist in vier Gruppen eingeteilt werden.

- **Mobile Systeme:** Diese Computer zeichnen sich trotz ihrer meist geringen Abmessungen und ihres geringen Gewichts durch umfassende lokale Speicherkapazitäten aus. Trotz der gewährleisteten mobilen Einsatzmöglichkeiten können sie an Telefon- und Funknetze angeschlossen und zudem in lokale Netzwerke eingegliedert werden.
- **Arbeitsplatzsysteme für Anwender:** Arbeitsplatzsysteme sind für die individuelle Nutzung konzipiert. Personal Computer (PC) sind variantenreich ausgestaltet. Mit ihnen lassen sich eine Vielzahl von Anwendungen realisieren. Hierzu gehören im geschäftlichen Bereich insbesondere Office Systeme (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationswerkzeug), Kommunikationsprogramme (E-Mail, Video-Conferencing) sowie Grafikanwendungen. Sie können festvernetzt im Local Area Network (LAN) angeschlossen sein und zudem durch Netzwerktechnologien zur Beschickung verschiedener Drucker eingesetzt werden.
- **Serversysteme:** Unter Serversystemen wird eine breite Skala möglicher Kombinationen zusammengefasst. Serverrechner führen von mehreren Benutzern gemeinsam genutzte Ressourcen. Dabei handelt es sich vor allem um externen Speicher, Drucker, Datenbanken und Anwendungen. Sie reichen vom einfachen PC über Midrange-Rechner bis hin zu Großrechnern. Großrechner sind als Unternehmensserver in Rechenzentren von großen Organisationen wie Banken, Versicherungen, Behörden usw. im Einsatz. Dort fungieren sie als Datenbank- und Anwendungsserver zur Unterstützung betrieblicher Leistungsprozesse.
- **Supercomputer:** Supercomputer zeichnen sich durch das Prinzip der Parallelanordnung mehrerer Prozessoren aus. Sie sind äußerst leistungsfähig und werden vornehmlich im wissenschaftlichen und militärischen Bereich für spezielle Versuchsanordnungen eingesetzt.

### 11.4.2 Betriebssystem

Die Funktion der Betriebssysteme ist es, Computersysteme insgesamt betriebsbereit zu machen. In vernetzter Umgebung gehören hierzu insbesondere auch Netzwerkbetriebssysteme mit ihren Kommunikationsprotokollen. Betriebssysteme fungieren als Schnittstelle zwischen dem Benutzer bzw. Anwendungsprogramm auf der einen Seite und der Hardware auf der anderen Seite. Betriebssysteme sind heute in der Lage, mehrere unterschiedliche Prozesse gleichzeitig auszuführen (Multitasking) sowie innerhalb eines Prozesses verschie-

dene Ausführungseinheiten ablaufen zu lassen, bspw. simultane Rechtschreibprüfung und Druckfunktion innerhalb einer Textverarbeitung (Multithreading).

### 11.4.3 Netze

Computer und andere Bürogeräte wurden zunächst unverbunden eingesetzt. Durch die Verbindung dieser Geräte mit Hilfe von Netzen lassen sich die Nutzungsmöglichkeiten erweitern und verbessern. Netze verbinden die Kommunikationspartner durch technische Übertragungskanäle. Dadurch können Texte, Daten, Bilder, Sprache und Videoinformationen zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen ausgetauscht werden. Durch lokale Netzwerke werden innerhalb von Unternehmungen oder anderen Organisationen interne Kommunikationsstrukturen aufgebaut. Ein lokales Netzwerk (local area network, LAN) verbindet Arbeitsplatzrechner, Großrechner sowie andere Komponenten und Endgeräte innerhalb des Unternehmens. Dafür werden spezielle netzwerkfähige Betriebssysteme benötigt, die die Kommunikation steuern und die Verwaltung der Netzwerkressourcen übernehmen. Die Errichtung eines Netzwerks hat folgende Vorteile:

- **Datenverbund:** Dieser ermöglicht den Zugriff auf die im Netzwerk zentral oder verteilt gespeicherte Daten, bspw. Zugriff eines angeschlossenen Rechners auf eine Datenbank.
- **Kommunikationsverbund:** Die Vernetzung der Rechner unterstützt die Kommunikation der Benutzer untereinander über E-Mail, Videokonferenzen usw.
- **Lastverbund:** Vermeidung von überlasteten Netzwerkkomponenten durch Übertragung an weniger stark belastete Kapazitäten im Netzwerk.
- **Funktionsverbund:** Anwender aus dem Netzwerk haben die Möglichkeit fallweise auf spezielle Funktionen und Applikationen (Anwendungssoftware) zuzugreifen, die nur auf einzelnen Netzwerkkomponenten vorhanden sind.

Um Kommunikation zwischen Rechnern im Netz zu ermöglichen, ist ein geeignetes Kooperationsmodell notwendig. Eine besondere Bedeutung kommt hier dem Client-Server-Konzept zu. Dabei nimmt der sog. Client von einem bestimmten Rechner im Netz (Server) angebotene Dienste (z. B. Daten) in Anspruch. Der Client-Rechner ist für die Präsentation der angefragten Daten und die Interaktion mit dem Benutzer zuständig. Der Server wartet bis ihn die Anfrage des Clients erreicht, um diesem die Daten zur Verfügung zu stellen. Die Umsetzung des Client-Server-Konzepts kann mehrstufig erfolgen, so dass Datenbank- und Applikationsserver auf verschiedenen Rechnern implementiert werden können. Bspw. fragt der Client einen Dienst des Applikationsservers an, der wiederum die benötigten Daten von dem Datenserver erhält. Alle bedeutenden Dienste des Internets bedienen sich dem Client-Server-Konzept.

Es ist üblich geworden, drei Arten von Netzen zu unterscheiden, die mit Internet, Intranet und Extranet bezeichnet werden.

Das **Internet** kann als das Netz der Netze gesehen werden. Es ist weltweit verbreitet und bezeichnet die Verbindung tausender lokaler Netzwerke, die wiederum aus vielen Millionen Rechnern existieren. Durch die Verbindung von Netzen hat jeder Nutzer die Möglichkeit auf weltweit bereitgestellte Informationen und Daten kostengünstig zuzugreifen. Es geht auf ein 1969 ursprünglich für militärische Anwendungen entwickeltes Netzwerk zurück, das dann lange Zeit vom Wissenschaftssystem weltweit genutzt und seit 1990 für kommerzielle Anwendungen geöffnet wurde. Die bekanntesten anwendungsnahen Dienste im Internet sind das World Wide Web (WWW) und Electronic Mail.

Wenn die Internet-Technik einer geschlossenen Benutzergruppe zugänglich gemacht wird, also z. B. nur den Mitgliedern eines Unternehmens, spricht man von **Intranet**. Ein Intranet ist somit bspw. ein internes Unternehmensnetzwerk, das den verschiedensten Benutzern des Unternehmens den Zugang zu Daten und vernetzten Anwendungen anbietet. Das auf ein Unternehmen bezogene Intranet ermöglicht, dass Informationen innerhalb des Unternehmens schnell und kostengünstig verbreitet werden. Die Abschirmung des Intranets gegenüber dem öffentlichen Bereich des Netzes geschieht über sog. Firewalls. Eine Firewall überwacht den Übergang zwischen zwei Netzwerken und hindert unberechtigte Nutzer externer Netze in das Intranet einzudringen.

Als **Extranet** bezeichnet man diejenige Komponente im Intranet einer Organisation, über die im Internet konkrete Geschäftsprozesse abgewickelt werden. Sie eignen sich insbesondere, um Unternehmen mit ihren Lieferanten und ihren Kunden zu verbinden.

---

## 11.5 Auswirkungen neuer technologischer Entwicklungen

Die zunehmende Generierung und Nutzung von elektronischen Daten bietet Unternehmen neue Möglichkeiten und Handlungsoptionen. Allerdings gehen diese Entwicklungen mit Risiken für Unternehmen, aber auch für Privatpersonen einher. Im Folgenden werden einige Entwicklungen, die sich durch die Nutzung neuer Technologien ergeben, dargestellt und diskutiert.

**Big Data** Einer IBM-Studie von 2011 zufolge, wurden 90 % der bis dahin auf der Welt generierten Daten in lediglich den zwei davor liegenden Jahren produziert. Seither werden jedes Jahr noch größere Datenmengen erzeugt. Aus diesem Grund hat der Begriff „Big Data“ vermehrt die Aufmerksamkeit von Öffentlichkeit, Politik und Unternehmen auf sich gezogen. Im technologischen Sinne werden unter Big Data die Generierung, Verarbeitung und sachgemäße Speicherung von sehr großen und komplexen Datenmengen verstanden. Im wirtschaftlichen Sinne steht die Nutzung dieser Daten für möglichst valide Vorhersagen von (Konsumenten –) Entscheidungen und Trends oder zur Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund. Ökonomisch gesehen wird die Entwicklung und Bereitstellung von Soft- und Hardware zur Datenanalyse und zum Daten-

management erst durch die kommerzielle Nutzung der generierten Informationen sinnvoll. Auf der anderen Seite werden durch technische Innovationen, wie z. B. erhöhte Verarbeitungsgeschwindigkeit oder die Vernetzung von unterschiedlichen Datenquellen, neue Produkte und Dienstleistungen sowie eine verbesserte Ermittlung von Kundenbedürfnissen ermöglicht. Durch die Analyse der Daten können beispielsweise personalisierte Produkt-Empfehlungen gegeben werden, Marktmonitoring kann die Verkaufschancen erhöhen und Absatzprognosen für Planung und Steuerung gewinnen an Zuverlässigkeit. Darüber hinaus können die Daten zur finanziellen Risikoeinschätzung oder für die Mitarbeitergewinnung genutzt werden.

Die Möglichkeit große und komplexe Datenmengen zu verarbeiten und zu speichern bietet für Unternehmen zahlreiche neue Gestaltungsoptionen, die eine grundlegende Veränderung von Wertschöpfungsprozessen und sogar von gesamten Geschäftsmodellen zur Folge haben. Zu Beginn hatte beispielsweise die Einführung von Kassenscannern im Einzelhandel vorwiegend Ziele wie Kostensparnis und effizientere Logistikprozesse. Diese Systeme können nun zusammen mit Kunden- und/oder Payback-Karten zur Generierung von Nutzerprofilen und Einkaufsmustern dienen. Diese Informationen können dann nicht nur intern zur Optimierung von Prozessen und Strategien eingesetzt, sondern auch extern im Rahmen von Produktentwicklungen weiterverarbeitet und verkauft werden. So können einzelne Akteure in großen Handelsketten Daten über ihre abgesetzten Produkte, und/oder über die Kunden dieser Produkte, an den Markenproduzenten der verkauften Güter liefern, um diesen Chancen auf neue Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Diese neuen Vermarktungsmöglichkeiten von Informationen ermöglichen es Unternehmen bislang nicht bearbeitete Geschäftsfelder im Informationshandel zu erschließen. Allerdings kann insbesondere der unternehmensexterne Einsatz der gesammelten Daten ethisch bedenkliche Züge aufweisen und wird daher kontrovers diskutiert. Der ethische Umgang mit den gewonnenen Informationen stellt durch die sich rasant entwickelnde Technik und die in zunehmendem Umfang zur Verfügung gestellten Informationen (durch und über Privatpersonen und Unternehmen) eine große Herausforderung dar. Gesetzesinitiativen, wie die verordnete Löschung von Daten auf Suchplattformen, stellen hier erste, wenn auch nur sehr beschränkt wirkungsvolle Ansätze dar, um dem neuen Informationsrealitäten einen institutionellen Rahmen zu geben und vor allem die Privatsphäre zu schützen.

**Cloud Computing** Nutzt ein Unternehmen Speicherplatz, Rechenkapazität, Betriebssysteme, Netzwerkkapazität, Datenbanken und weitere Anwendungen, die es nicht selbst betreibt, sondern die von einem externen Anbieter betrieben werden, wird dies als Cloud Computing bezeichnet. Mit Hilfe von Cloud Computing können Firmen eigene Strukturen in der IT (wie z. B. den Betrieb eigener Rechenzentren) einsparen und dadurch Kosten reduzieren. Zu den derzeit größten Anbietern von Cloud Computing zählen u. a. Amazon, Google, IBM, Microsoft und SAP. Man unterscheidet verschiedene Modelle des Cloud Computing. Dabei lassen sich Systeme dahingehend unterscheiden, ob die Daten verschiedener Kunden auf derselben Hardware verarbeitet werden (Public-Cloud), oder ob die Cloud-Hardware exklusiv von einem Kunden benutzt wird und die Daten physisch

getrennt gelagert werden (Private-Cloud). Das Sicherheitsniveau der Private-Cloud ist in der Regel höher und kann flexibler vereinbart werden, als bei einer Public-Cloud. Am häufigsten kommen Mischformen vor, die als Hybrid-Cloud bezeichnet werden.

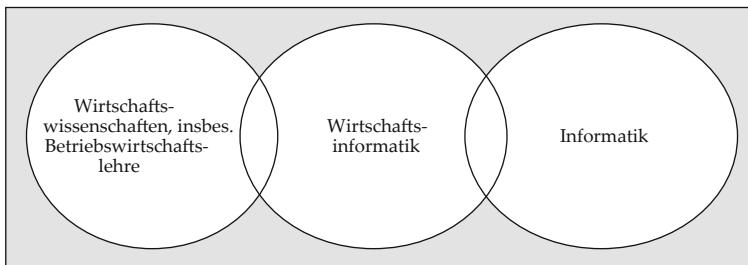
Zu den Vorteilen von Cloud Computing gehören potenzielle Kostensparnisse durch Fixkostenreduktion, eine Professionalisierung (u. a. verbesserte Wartung, Aktualisierung und Sicherheit) der IT-Landschaft sowie eine verbesserte Flexibilität der IT-Kapazitäten, welche sich insbesondere bei stark schwankenden Auslastungen (z. B. durch schwankende Produktnachfrage) als Erfolgskriterium herausstellt. Demgegenüber stehen potenzielle Nachteile bei der Datensicherheit und bei der Abhängigkeit von einzelnen Anbietern. Der Transfer und die Speicherung der Daten erfolgt zwar verschlüsselt, dennoch ist die Kontrollierbarkeit der Daten auf fremden Servern kaum gegeben. Zudem können sich bei einem Anbieterwechsel Kompatibilitätsprobleme ergeben und es kann unklar bleiben, ob die Daten beim vorherigen Anbieter ausnahmslos gelöscht und nicht weiter genutzt werden.

**Internet der Dinge** Durch die rasante Entwicklung der IT-Branche ist der Umgang mit dem Internet Bestandteil von privaten, öffentlichen und beruflichen Tätigkeiten geworden. Die Vision, die als „Internet der Dinge“ bezeichnet wird, geht noch einen Schritt weiter: Es wird davon ausgegangen, dass zukünftig jeder physische Gegenstand Träger digitaler Informationen sein kann und Informationen selbst verarbeitet. Diese „intelligenten Gegenstände“ sind mit dem Internet verbunden, um den Datenaustausch zu gewährleisten. Möglich wird dies durch Entwicklungen im Bereich der kabellosen Datenübertragung und der SoCs (System on a Chip).

Durch Anwendung der RFID Technologie (Radio-Frequency Identification), können Informationen automatisch und berührungslos übertragen werden. Umgesetzt wird dies über Sender- und Empfängersysteme, die über Radiowellen miteinander kommunizieren. Die Sender, auch Transponder genannt, können, dank ihrer geringen Größe, an jedem physischen Körper angebracht werden und erlauben, dass die Schranke zwischen physischer und virtueller Welt zunehmend abgebaut wird. Eine Spezialisierung von RFID stellt die NFC Technologie (Near Field Communication) dar. Sie wird hauptsächlich zur bargeldlosen Zahlung eingesetzt, beispielsweise können Bahntickets mit einem Smartphone, das die NFC Technologie unterstützt, bequem gekauft werden.

Neben dem Speichern digitaler Informationen ist aber auch eine entsprechende Informationsverarbeitung erforderlich. Es werden kompakte Computer mit geringem Stromverbrauch benötigt, da die Geräte in der Regel rund um die Uhr laufen sollen. SoCs vereinen Funktionen eines Systems, beispielsweise Prozessor, Grafikeinheit und Speicher, auf einem Chip. Die ARM-Architektur ist die Populärste unter den SoCs und wird beispielsweise in nahezu allen Smartphones und Tablets eingesetzt.

Damit Geräte über das Internet kommunizieren können benötigen sie eine IP-Adresse (Internet Protocol). Da absehbar war, dass der Adressraum des IPv4 Protokolls nicht ausreichen wird, um die prognostizierte Anzahl an internetfähigen Geräten zu unterstützen, wurde das IPv6 Protokoll entwickelt. Während eine IPv4 Adresse eine 32 Bit Länge besitzt, sind



**Abb. 11.4** Die Stellung der Wirtschaftsinformatik

nun  $2^{32}$  unterschiedliche Adressen möglich. Damit verfügt IPv6 über eine 128 Bit Länge. Somit ist eine Versorgung mit ausreichend IP-Adressen voraussichtlich sichergestellt.

Diese Technologien erlauben es uns unseren Alltag effizienter zu gestalten und die Mensch-Maschine-Interaktion zu vereinfachen. Einige aktuelle Beispiele sind die bar- geldlose Bezahlung, Onlinetracking von Lieferungen, automatisierte Lagerhaltung, eine automatische Nachbestellung von Druckerpatronen, Kühlschränke mit automatischem Be- stelltssystem, Waschmaschinen, die dann waschen, wenn der Strompreis am günstigsten ist und Fernseher, die einen Zugriff auf Onlinevideotheken ermöglichen.

Für Unternehmen bieten sich z. B. über RFID Chips, die automatisierte Lagerhaltung an und Maschinen, die ihren Zustand selbstständig überwachen. Erkennt eine Maschine, dass eine Komponente einen definierten Grenzwert erreicht, kann direkt, über ein Interface zu einem Servicedienstleister, ein Wartungsauftrag erteilt werden. Weitere the- menverwandte Anwendungsgebiete sind die Ambient Intelligence, Autonomous Control und die Augmented Reality (Google Glass).

---

## 11.6 Theoretische Grundlagen

Die Disziplin, die sich mit den oben angesprochenen Problemfeldern befasst, ist die Wirtschaftsinformatik. Sie ist eine sehr junge Disziplin. Die ersten Lehrstühle mit Wirtschaftsinformatik-Ausrichtung wurden Ende der 60er Jahre/Anfang der 70er Jahre an deutschsprachigen Universitäten eingerichtet. Mittlerweile ist das Fach an den meisten Hochschulen etabliert.

Die Wirtschaftsinformatik versteht sich als wirtschaftswissenschaftliche Disziplin, die zwischen den Wirtschaftswissenschaften und der Grundlagendisziplin Informatik angesiedelt ist (vgl. Abb. 11.4).

Im Mittelpunkt der Wirtschaftsinformatik stehen Informations- und Kommunikations- systeme, die zur Unterstützung der Informationsverarbeitung in Wirtschaft und Verwaltung eingesetzt werden. Informations- und Kommunikationssysteme werden als Systeme ver- standen, die Informationen verarbeiten, d. h. erfassen, übertragen, umwandeln, speichern

und bereitstellen. Die Wirtschaftsinformatik umfasst somit alle Aufgaben, die in Verbindung mit Informations- und Kommunikationssystemen in Wirtschaft und Verwaltung entstehen, wobei das Hauptaugenmerk der Wirtschaftsinformatik auf die Unterstützung und Erfüllung betrieblicher Aufgaben zielt. Dies beinhaltet u. a. die Konzeption, die (Weiter-) Entwicklung, den Aufbau, die Nutzung und Wartung dieser Systeme. Zusätzlich von großer Bedeutung ist heute das Informationsmanagement, d. h. durch den Einsatz betrieblicher Informationssysteme wird eine effiziente Informationsweitergabe an Aufgabenträger bei Entscheidungsprozessen gewährleistet. Als weitere Aufgaben sind die integrierte Informationsverarbeitung in Informations- und Kommunikationssystemen und die Erklärung und Gestaltung dieser Systeme zu sehen.

Weiterhin werden von der Wirtschaftsinformatik auch verhaltenstheoretische Fragen behandelt. Beispielsweise werden die Auswirkungen der Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen auf Individuen, Gruppen und Unternehmen untersucht. Der verhaltenstheoretische Ansatz erfasst hierbei Änderungen in Einstellungen, Management- und Unternehmensrichtlinien sowie im Verhalten des Einzelnen oder von Nutzergruppen.

Als Ebenbild zur Wirtschaftsinformatik ist insbesondere die aus dem nordamerikanischen Raum stammende Disziplin Information Systems (IS) zu sehen. Bei beiden Disziplinen steht die Betrachtung computergestützter Informations- und Kommunikationssysteme im Mittelpunkt. Sie unterscheiden sich aber hinsichtlich ihrer angewendeten Forschungsmethoden. Im nordamerikanischen Information Systems überwiegt die Präferenz empirischer, behavioristischer Forschung, währenddessen der Fokus in der Wirtschaftsinformatik im deutschsprachigen Raum auf die konstruktive Forschung gelegt wird.

---

## Weiterführende Literatur

- Alpar, P., Grob, H.L., et al.: Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen, 7. akt. u. erw. Aufl., Springer Vieweg Verlag, Wiesbaden (2014)
- Chen, H., Chiang, R.H.L., Storey, V.C.: Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. MIS Q. **36**(4), 1165–1188 (2012)
- Colgren, D.: The Rise of Crowdfunding: Social, Big Data, Cloud Technologies, Strategic Finance (2014)
- Ferstl, O.K., Sinz, E.J.: Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, 7. akt. Aufl., Oldenbourg Verlag, München (2012)
- Fink, A., Schneidereit, G., Voß, S.: Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, 2. Aufl., Physica-Verlag, Heidelberg (2005)
- Fulgoni, G.: Big data: friend or foe of digital advertising? J. Advert. Res. **53**, 372–376 (2013)
- Grob, H.L., Reepmeyer, J.-A., Bensberg, F.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 5. Aufl., Vahlen Verlag, München (2004)

- Hansen, H.R., Neumann, G.: Wirtschaftsinformatik I – Grundlagen und Anwendungen, 10. Aufl., Stuttgart (2009) (Wirtschaftsinformatik II – Informationstechnik, 9. Aufl., UTB Verlag, Stuttgart (2005))
- Heinrich, L. I., Heinzl, A., Roithmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon, 7. Aufl., Oldenbourg Verlag, München (2003)
- Krcmar, H.: Informationsmanagement, 5. vollst. überarb. Aufl., Springer, Berlin (2010)
- Laudon, K.C., Laudon J.P., Schoder D.: Wirtschaftsinformatik. Eine Einführung, 2. Aufl., Addison-Wesley Verlag, München (2009)
- Mertens, P., Bodendorf, F., et al.: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 11. Aufl., Springer, Berlin (2012)
- Mertens, P. et al. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 4. Aufl., Springer, Berlin (2001)
- Nunan, D., Di Domenico M.L.: Market research and the ethics of big data. *Int. J. Mark. Res.* **55**(4), 41–56 (2013)
- Stahlknecht, P., Hasenkamp U.: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 11. vollst. überarb. Aufl., Springer, Berlin (2005)
- Thome, R.: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, Addison-Wesley Verlag, München (2006)
- Wollnik, M.: Ein Referenzmodell des Informationsmanagement, *Informationsmanagement*, Bd 3, 3. Aufl., S. 34–43 (1988)
- Zäpfel, G.: Grundzüge des Produktions- und Logistikmanagements, 2., unwes. veränd. Aufl., Oldenbourg Verlag, München (2001)

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- sind Ihnen die verschiedenen Ausprägungen von Auslandstätigkeiten bekannt,
- können Sie Merkmale der internationalen Unternehmensstätigkeit und die daraus folgenden Ziele und Herausforderungen benennen,
- kennen Sie das mehrstufige Konzept der Internationalisierung nach Perlmutter/Heenan sowie das Uppsala-Modell von Johanson/Vahlne,
- sind Ihnen der Begriff Kultur und die wichtigsten kreuzkulturellen Forschungsprojekte bekannt,
- kennen Sie weitere wichtige theoretische Grundlagen in verschiedenen Gestaltungsfeldern der internationalen Unternehmensstätigkeit.

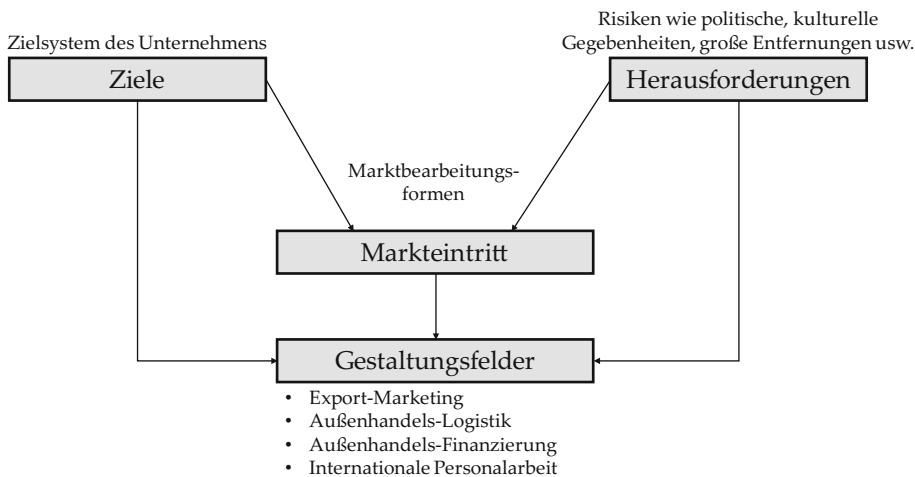
---

## 12.1 Grundlagen internationaler Unternehmensstätigkeit

Die betriebswirtschaftlichen Aktivitäten, welche im Rahmen dieses Grundlagenbuches bereits beschrieben wurden, können sich auch auf Kunden bzw. Märkte im Ausland beziehen. Wenn dies geschieht, sprechen wir von internationaler Unternehmensstätigkeit.

### 12.1.1 Definitionen

Von den Außenhandelsrisiken lassen sich die Hauptproblemfelder bzw. die wichtigsten Themenbereiche der Exportwirtschaft ableiten, die in Kap. 12.4 näher erläutert werden (vgl. Abb. 12.1):



**Abb. 12.1** Zusammenhänge zwischen Zielen, Herausforderungen sowie Markteintritt und Gestaltungsfeldern international t iger Unternehmen

- das Export-Marketing, das die Maßnahmen im Rahmen einer an Auslandskunden orientierten Unternehmensführung umfasst;
- die Außenhandels-Logistik, die sich der Bewaltigung der speziellen Transportrisiken widmet;
- die Außenhandels-Finanzierung, die eine wichtige Rolle spielt, um mit den Vertrags-, Währungs- und Transferrisiken besser fertig zu werden, und
- die internationale Personalarbeit, einschließlich der Auslands-Trainings.

Auslandsgeschäfte werden nicht wegen, sondern trotz der besonderen Risiken betrieben. Impulsgeber für die Auslandsaktivitäten sind die besonderen Chancen, die mit der Erschließung neuer Märkte verbunden sind. Damit ist der Produkt-Markt-Bereich angesprochen: das Außenhandels- bzw. Export-Marketing, die Logistik und – bei einer Ausdehnung der Auslandsaktivitäten – die Standortwahl.

### 12.1.2 Globalisierung

Globalisierung spielt für wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen eine bedeutende Rolle. Unter Globalisierung versteht man einen Prozess der zunehmenden weltweiten Verflechtung in verschiedenen Bereichen, wie bspw. Wirtschaft, Politik oder Umwelt. Als Auslöser ist hier besonders der technische Fortschritt zu nennen, der die Entwicklung der Kommunikations- und Transporttechniken geprägt hat. Aber auch politische Entscheidungen zur Liberalisierung des Welthandels, die zum Abbau von Handelsbeschränkungen zwischen verschiedenen Ländern geführt haben, haben einen großen Teil zur Globalisierung beigetragen.

Als eine weitere wichtige Triebkraft kann der weltumspannende Kapitalverkehr angesehen werden. Die modernen Systeme des elektronischen Datenverkehrs (EDV) haben die Transaktionsgeschwindigkeit des Zahlungsverkehrs erheblich erhöhen und die damit verbundenen Kosten senken können.

Unternehmen produzieren heute in mehreren Ländern und profitieren so von den länderspezifischen Arbeitskosten-, Investitions- und Steuerbedingungen. Global agierende Unternehmen können unterschiedliche konjunkturelle Entwicklungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, kompensieren und so ihre Risiken verringern. Des Weiteren lassen sich Kostenstrukturen durch Verlagerung optimieren. Die Verlagerung von Tochterunternehmen ins Ausland, aber auch die Produktionsverlagerung in „Billiglohnländer“ vernetzt unterschiedliche Gesellschaften und Kulturen miteinander.

### 12.1.3 Bedeutung

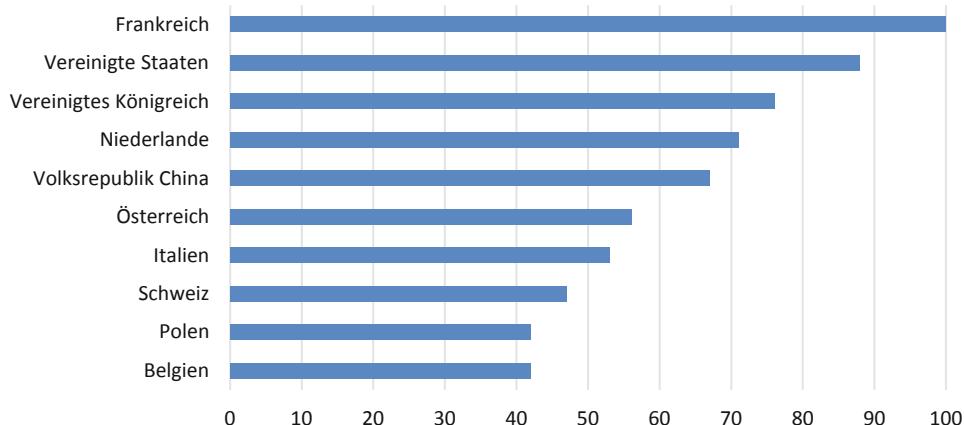
Mehr als ein Viertel der Industrieproduktion in der Bundesrepublik Deutschland wird an das Ausland verkauft. Die internationale Arbeitsteilung spielt für die Wirtschaft insgesamt eine große Rolle. Für das einzelne Unternehmen bedeutet das in vielen Fällen, dass der Unternehmenserfolg wesentlich von den Export- bzw. Auslandsaktivitäten abhängt. Die Bedeutung der Exportwirtschaft kann von zwei Ansatzpunkten her näher umrissen werden: aus der Sicht von Branchen, Produkten oder Warengruppen oder aus einer länderbezogenen Sicht.

**Warenstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland** Den größten Anteil des Exports, nämlich rund 50 %, machen die Investitionsgüter aus. Besonders wichtig sind hier der Maschinenbau, Fahrzeuge und chemische Erzeugnisse (die ersten drei Positionen in Abb. 12.2). Hier liegt im internationalen Vergleich offensichtlich eine Stärke der deutschen Wirtschaft. Im Maschinenbau beträgt die Exportquote sogar mehr als 50 %. Das bedeutet: Mehr als die Hälfte der Maschinen, die Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland produzieren, werden ins Ausland verkauft.

Rund ein Viertel des Exports machen Grundstoffe und Produktionsgüter wie chemische Produkte oder Produkte aus Eisen, Stahl usw. aus.

**Länderstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland** Ein großer Anteil der Exporte aus Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland geht in Nachbarländer. Allein auf die Länder der Europäischen Union entfallen ca. 57 % des gesamten Exports. Das bedeutendste europäische Abnehmerland deutscher Exporte stellt hierbei Frankreich dar, in das im Jahr 2013 allein gut 9 % der Ausfuhren gelangten.

## Die wichtigsten Ausfuhrländer und –regionen der BRD (2013 in Mrd. EUR, von insgesamt 1094 Mrd. EUR)



**Abb. 12.2** Warenstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2013 (Statistisches Bundesamt Deutschland 2013, S. 66)

Abbildung 12.3 veranschaulicht, dass der Großteil des verbleibenden Anteils u. a. auf weitere wichtige Handelspartner, wie z. B. die Vereinigten Staaten (8 %), China (6 %) sowie bedeutende Schwellenländer des internationalen Handels entfällt.

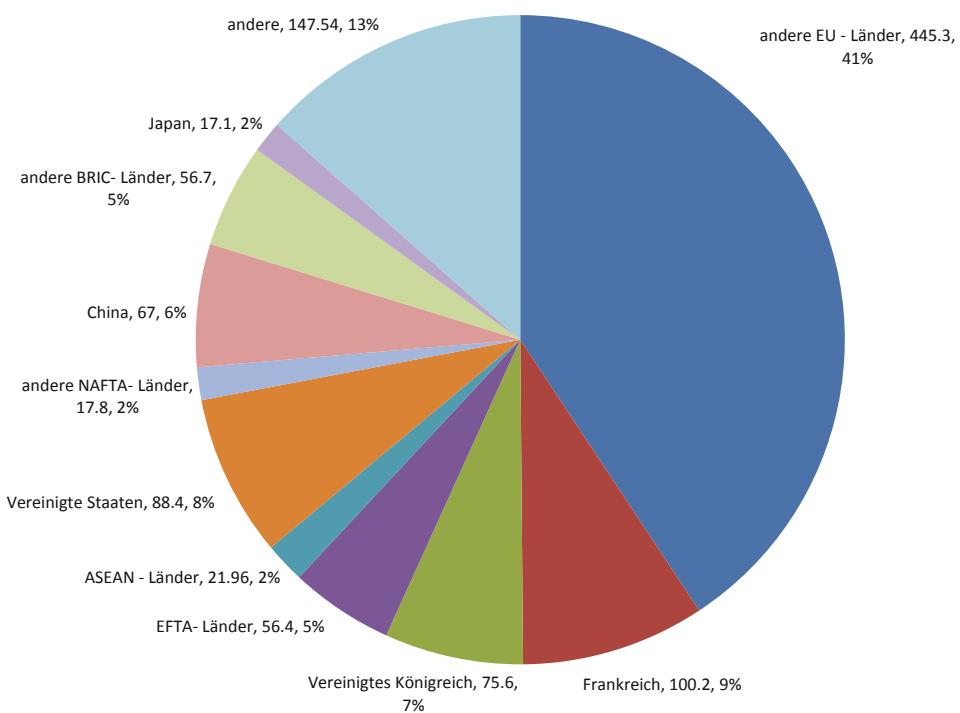
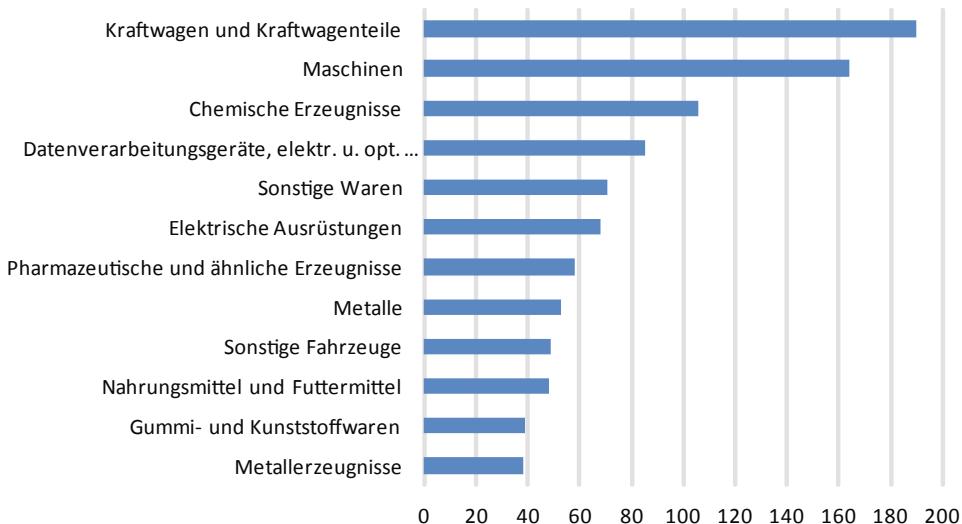
## 12.2 Ziele und Herausforderungen

### 12.2.1 Ziele

Die Ziele der internationalen Unternehmensaktivität sind in das umfassende **Zielsystem des Unternehmens** eingebettet. Das bedeutet, dass die im Zusammenhang mit den Zielen des Unternehmens und mit den funktionsbezogenen Zielen angesprochenen Überlegungen auch hier richtungsweisend sind. Dennoch gibt es einige Besonderheiten.

Zunächst kann das Augenmerk auf die Ziele der Internationalisierung selbst gerichtet werden. Sie können mit dem Gewinnstreben und mit der Erschließung neuer Märkte oder der Ausnutzung von Kostenvorteilen, aber auch mit dem Streben nach einer verbesserten Machtbasis für die Unternehmensaktivität sowie mit Sicherheitsüberlegungen – z. B. Sicherung der Rohstoffversorgung – in Verbindung stehen.

## Die zehn wichtigsten Güterabteilungen im Jahr 2013 (Ausfuhr in Mrd. EUR)



**Abb. 12.3** Länderstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2013 (Statistisches Bundesamt Deutschland, Bericht über den Außenhandel 2013)

**Spezifizierte Ziele** können den einzelnen Funktionsbereichen zugeordnet werden: Im Zentrum der Überlegungen stehen regelmäßig die Ziele und Strategien im Marketingbereich. Dabei ist eine zentrale Frage, ob die Auslandsmärkte mit einem einheitlichen Marketing-Konzept oder mit einem differenzierten, auf die spezifischen Marktbedingungen ausgerichteten Marketing-Konzept bearbeitet werden sollen. Aus der jeweiligen Marktperspektive sprechen viele Argumente dafür, die nationalen bzw. regionalen Besonderheiten zu beachten. Auf der anderen Seite müssen international tätige Unternehmen darauf bedacht sein, ihre Identität zu wahren und wenigstens in einem gewissen Umfang nach außen zu tragen. Deshalb werden häufig im Strategie- und Zielkonzept international tätiger Unternehmen einheitliche und differenzierte Elemente gemischt.

Im Produktionsbereich stehen Kostenaspekte der Leistungserstellung und der Logistik im Mittelpunkt der Überlegungen. Deshalb sind Fragen der Standortbestimmung für Produktions- und Lagerstätten von großer Bedeutung.

Auf dem Gebiet der langfristigen Finanzierung sind die Bestimmung der Beteiligungsverhältnisse und die damit verbundene Risikogestaltung für die Muttergesellschaft besonders wichtig. Die Ziele im Finanzbereich werden wesentlich von den gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den Ländern, in denen ein finanzielles Engagement erfolgt, sowie von dem Gesamtkonzept der internationalen Unternehmensstätigkeit bestimmt.

In diesem Gesamtkontext ordnen sich auch die Einzelziele im Personalbereich und im Bereich der organisatorischen Rahmenbedingungen ein. Auch hier stellt sich die Grundfrage, ob ein international tätiges Unternehmen jeweils soweit wie möglich die nationalen Besonderheiten zum Tragen kommen lassen will oder ob ein größtmögliches Maß an einheitlicher Kultur angestrebt werden soll. Auch hier hat sich im Wesentlichen die Akzeptanz der nationalen bzw. regionalen Besonderheiten bewährt. Hieraus resultiert dann ein Personalkonzept, das die Besetzung der meisten Positionen im Unternehmen mit jeweils einheimischen Bewerbern vorsieht.

### 12.2.2 Herausforderungen

Auch wenn ein großer Teil der Exportgeschäfte in unserer Nähe, d. h. im europäischen Raum stattfindet, lässt sich die im Durchschnitt große **Entfernung der Geschäftspartner** voneinander als ein wesentliches Merkmal des Auslandsgeschäfts anführen.

Noch wichtiger ist die **unterschiedliche wirtschaftliche und politische Umwelt**, in der sich die ausländischen Handelspartner jeweils befinden. Dies trifft generell auf Staatshandelsländer wie China oder Kuba sowie auf die Entwicklungsländer zu, gilt abgeschwächt aber auch für die westeuropäischen Länder. Auch hier besteht ein wesentlicher Unterschied, ob man Beziehungen zu einem Geschäftspartner aus den Niederlanden, aus Italien oder aus Griechenland unterhält.

Dazu kommt, dass jedes Land seine eigene Kultur, d. h. unterschiedliche **Wertvorstellungen und Normen** sowie typische Verhaltensweisen besitzt. Die Kultur bildet einen wichtigen Ansatzpunkt des internationalen wirtschaftlichen Handelns. Durch die Glo-

**Tab. 12.1** Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Gut gelungene Übertragung

Westliche Marke	Chinesische Übertragung	Produktbranche	Bedeutung in der Chinesischen Kultur
Siemens	西门子 Xi men zi	Elektrotechnik/Elektronik	Tor zum Westen
IKEA	宜家 Yi jia	Möbel	Angenehme Familie
Coca Cola	可口可乐 Ke kou ke le	Getränke	Wohlschmeckend und erfrischend
BMW	宝马 Boa ma	Automobile	Kostbares Pferd
VW	大众 汽车 Da zhong qi che	Automobile	Wagen für die Masse

balisierung gewinnt das Handeln im internationalen Umfeld an Bedeutung, so dass die Unternehmen zunehmend mit den unterschiedlichen kulturellen und ethischen Bedingungen konfrontiert werden. Kenntnisse der unterschiedlichen gesellschaftlichen Gegebenheiten anderer Länder und Kulturen sind eine wichtige Voraussetzung für global agierende Unternehmen, wie das folgende Beispiel zeigt:

Eine deutsche Unternehmensberatung ist im asiatischen Raum eingesetzt und arbeitet dort in einem gemeinsamen Team aus deutschen und japanischen Beratern. Schnell fällt den Beratern aus Deutschland auf, dass sich die asiatischen Teamkollegen nie negativ zu den Vorschlägen der deutschen Berater äußern, sondern sie immer eine durchweg positive Resonanz geben. Die deutschen Berater hatten sich im Vorfeld nicht mit der asiatischen Kultur auseinandergesetzt und so wussten sie nicht, dass es in asiatischen Raum als unhöflich gilt, eine verneinende Antwort zu geben. In einem klärenden Gespräch mit den japanischen Kollegen konnte diesen nahe gelegt werden, dass im Team eine kontroverse Diskussion wichtig für den erfolgreichen Abschluss des Projektes ist und so lenkten die asiatischen Kollegen, entgegen ihrem Naturell, ein und formulierten sehr höfliche Widersprüche in der Zusammenarbeit.

Neben der Arbeit im globalen Umfeld wird in unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaftswissenschaften auf das nationale gesellschaftliche Unternehmensumfeld Bezug genommen. So sind Marketingkonzepte nicht selten auf die einzelnen Länder zugeschnitten, in denen sie eingesetzt werden.

Tabelle 12.1 zeigt die erfolgreiche Etablierung westlicher Marken in China, Tab. 12.2 die Beispiele der schlechten Etablierung. Sie zeigen die Unterschiede in der Sprachkultur, die in der Übertragung von Markennamen berücksichtigt werden müssen.

Auslandsgeschäfte sind also insbesondere durch große Entfernung der Geschäftspartner, die unterschiedliche wirtschaftliche und politische Umwelt und die unterschiedlichen Kulturen in den Ländern der Geschäftspartner gekennzeichnet.

**Tab. 12.2** Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Schlecht gelungene Übertragung

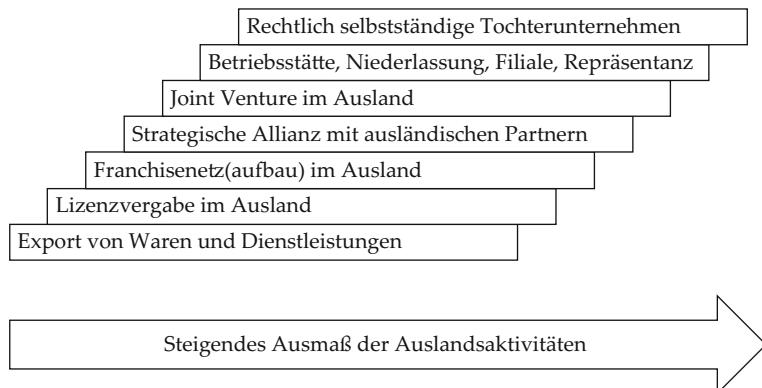
Westliche Marke	Chinesische Übersetzung	Produktbranche	Bedeutung in der chinesischen Kultur
Viagra	万爱客 Wan ai ke	Pharmaindustrie	Gast, der 1000 mal Liebe macht
Hoechst	希特勒 Xi te le	Chemie, Pharma & Biotechnik	Klingt wie Hitler

Aus diesen Merkmalen ergeben sich typische Probleme bzw. Risiken: Aus den kulturellen Unterschieden folgen Kommunikations- und Verständigungsschwierigkeiten (siehe hierzu Kap. 12.5). Große Entfernungen führen zu besonderen Transportrisiken. Und aus den Unterschieden in der wirtschaftlichen und politischen Umwelt folgen Vertrags-, Währungs-, und Transferrisiken. Das Vertragsrisiko beinhaltet insbesondere, dass Verträge aufgrund unterschiedlicher Rechtssysteme verschieden ausgelegt werden können. Das Währungsrisiko ergibt sich aus den Wertschwankungen der einzelnen Währungen. Wenn z. B. der Dollar in seinem Wert sinkt, bedeutet das, dass ein deutsches Unternehmen für eine in Dollar ausgestellte Rechnung einen geringeren Euro-Betrag erhält als zuvor bei einem höheren Dollarkurs. Mit Transferrisiko ist gemeint, dass Überweisungen aus dem Ausland verzögert werden können oder u. U. sogar ganz ausbleiben. Dieses Risiko besteht z. B. in politisch instabilen Ländern.

### 12.3 Marktbearbeitungsformen

Innerhalb der internationalen Unternehmensstätigkeit lassen sich verschiedene Ausprägungen von Auslandsaktivitäten unterscheiden. Abbildung. 12.4 kennzeichnet diese mögliche Entwicklung, die verschiedene Stufen der internationalen Unternehmensstätigkeit umfasst.

**Export** Der einfachste Fall und häufig der Einstieg in die auslandsorientierte Unternehmensstätigkeit ist der Export. Von Export wird gesprochen, wenn Waren oder Dienstleistungen in das Ausland gebracht werden. Dabei kann zwischen direktem und indirektem Export unterschieden werden. Der **indirekte Export** erfolgt durch Einschaltung von Zwischenhändlern im Inland. Ein inländisches Unternehmen exportiert mittels eines inländischen Außenhandelsunternehmens in andere Länder. Ein wesentlicher Vorteil des indirekten Exports ist, dass er nur geringen Ressourceneinsatz erfordert und nur mit geringer organisatorischer Komplexität verbunden ist. Daher kann die Exporttätigkeit bei einem eventuellen Misserfolg schnell und relativ unkompliziert beendet werden. Außerdem tragen die Handelsmittler i. d. R das Absatzrisiko. Das heißt, das auftraggebende Unternehmen ist kaum Wechselkursschwankungen ausgesetzt. Allerdings kann man bei



**Abb. 12.4** Stufen der internationalen Unternehmenstätigkeit

dieser Form des Exports keine eigenen Erfahrungen mit dem ausländischen Markt und den Kunden sammeln. Darüber hinaus ist er vergleichsweise „kostspielig“, da die eingeschalteten Außenhandelsunternehmen für ihre Tätigkeit meist eine hohe Gewinnspanne zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis erwarten.

Neben dem indirekten Export gibt es den **direkten Export**. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass ein unmittelbares Verhältnis zwischen dem Produzenten und dem Auslandsunternehmens besteht. Auf diese Weise wird eine stärkere Steuerung des Absatzes bzw. eine stärkere Kontrolle über den Absatz als beim indirekten Export ermöglicht. Der direkte Export erfordert einen höheren Ressourceneinsatz als der indirekte Export, da man selbst eine Beziehung zu Kunden und/oder Geschäftspartnern im Ausland aufbauen muss. Auf Dauer kommt es bei dieser Form des Exports aber zu höheren Gewinnen, da die Gewinnspanne vollständig bei dem exportierenden Unternehmen verbleibt. Beim direkten Export sind die Unternehmen allerdings Wechselkursschwankungen ausgesetzt.

**Lizenzvergabe im Ausland** Mittels der Lizenzierung werden intangible Vermögenswerte, gesichert durch vertragliche Abkommen, ausländischen Lizenznehmern zeitlich begrenzt zur Verfügung gestellt. Als Gegenleistung zahlen die Lizenznehmer für die Inanspruchnahme der intangiblen Vermögenswerte sog. **Lizenzgebühren**. In Frage kommende Vermögenswerte sind bspw. Patente, Firmennamen, Markenrechte oder Copyrights sowie kaufmännisches und technisches Know-how. Lizenzierung stellt deswegen die zweite Stufe der internationalen Unternehmenstätigkeit dar, weil diese es ermöglicht, die Leistungserstellung vom In- ins Ausland zu übertragen ohne einen Kapital-, Personen- oder Vermögenstransfer ins Ausland vorzunehmen. Entscheidend ist bei der Lizenzierung die Auswahl der richtigen Lizenznehmer. Der Lizenzgeber kann von der lokalen Marktkenntnis und von den Kundenbeziehungen des Lizenznehmers im Gastland profitieren. Der Lizenznehmer trägt alleine das Wechselkursrisiko. Durch Lizenzvergabe werden schnellere Markteintritte als durch eigene Verwertung im Gastland realisiert. Lizenzen weisen

trotz einiger Vorteile auch Nachteile auf. Zum einen sind sie nur mit einer beschränkten Kontrolle über die Aktivitäten des Lizenznehmers verbunden. Daher kann die Auswahl des „falschen“ Partners zu Qualitätsproblemen bei der Produktion, zu fehlendem Engagement im Vertrieb oder zu Imageproblemen beim ausländischen Kunden führen. Das wohl größte Risiko bei der Lizenzierung besteht in der Weitergabe von sensiblem Know-how an die Lizenznehmer. Auf diese Weise besteht die Gefahr, dass sich der Lizenzgeber auf lange Sicht einen potentiellen Wettbewerber „heranzieht“.

**Aufbau eines Franchisenetzes im Ausland** Beim Franchising bekommt ein ausländischer Franchisenehmer ein umfassendes, in den meisten Fällen bereits seit langem eingeführtes und erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept überlassen. Als Gegenleistung erhält der Franchisegeber umfassende Weisungs- und Kontrollrechte sowie sog. „franchise fees“. Die Basis des Franchisings ist ein Franchisevertrag. Das Franchising unterscheidet sich in sofern von der Lizenzierung, als dass die Lizenzierung vor allem immaterielle Wissensgter zum Gegenstand hat, wohingegen das Franchising sich auf ein unternehmerisches Gesamtkonzept bezieht. Franchising bringt vielfältige Vorteile für den Franchisegeber mit sich. Einer davon ist die Eintritts- und Bearbeitungsmöglichkeit auf Auslandsmärkten ohne großen Kapitaleinsatz. Der Franchisenehmer bringt das Kapital auf und ist rechtlich selbstständig. D. h. im Falle eines Misserfolgs haftet dieser selbstständig. Ein weiterer Vorteil von Franchising für den Franchisegeber ist die Erzielung von Economies of Scale, was auf die Standardisierung von Prozessen zurückzuführen ist. Economies of Scale sind Grneffekte mit dem Ziel der Kostenreduktion. Der Franchisenehmer wiederum kann sich auf ein bewährtes Geschäftsmodell verlassen, außerdem erhält er weitreichende Unterstützung der Zentrale z. B. im Bereich Marketing oder Logistik. Als Nachteil von Franchising kann die Ruf- und Imageabhngigkeit genannt werden, da die Gefahr opportunistischen Verhaltens auf beiden Seiten besteht. Sowohl der Franchisenehmer kann den Ruf schädigen (bspw. durch geringe Servicequalität) als auch der Franchisegeber kann das Image (bspw. durch reduzierte Marketingausgaben für die Franchise-Marke) gefährden.

**Strategische Allianzen mit ausländischen Partnern** Eine vertragliche Partnerschaft zwischen zwei oder mehreren Unternehmen kann als strategische Allianz bezeichnet werden, wenn die gemeinsame Verfolgung von Zielen potentielle Kooperationsrenten generiert. Innerhalb strategischer Allianzen, die bspw. in der Luftfahrt weit verbreitet sind (man denke an Star Alliance, Sky Team oder One World), beschließen die Partner in genau definierten Bereichen zu kooperieren. Auf eine gegenseitige Kapitelbeteiligung wird im Gegensatz zu Joint Ventures jedoch verzichtet. Das Ziel strategischer Allianzen ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition der einzelnen Allianzmitglieder, indem sie ihre Stärken bündeln und ihre Schwächen gegenseitig ausgleichen. Abhängig vom Motiv der Zusammenarbeit können vier Grundformen von strategischen Allianzen unterschieden werden. Stehen Economies of Scale (und somit Skaleneffekte zur Kostenreduktion) im Mittelpunkt, so handelt es sich um *Volumenallianzen*. Falls strategische Allianzen den Zugang zu komplementären

Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen vereinfachen und dadurch *Economies of Scope* erreichen, dann spricht man von *Komplementaritätsallianzen*. Wenn Unternehmen zusammenarbeiten, um Risiken zu teilen, handelt es sich um *Burden-Sharing-Allianzen*. Wenn strategische Allianzen das Ziel haben neue Märkte zu erschließen und den Markteintritt zu beschleunigen, spricht man von *Markterschließungsallianzen*. Trotz der aufgezeigten Vorteile bedürfen strategische Allianzen auch eines hohen Abstimmungsbedarfs, was Entscheidungsprozesse verlangsamen und potentiell konfliktär sein kann. Zudem muss berücksichtigt werden, dass die Partner einer strategischen Allianz oft Konkurrenten sind. Daher ist die Auswahl der richtigen Partner von großer Bedeutung.

**Internationale Joint Venture** Eine spezifische Form des Auslandsgeschäfts ist die Kooperation mit einem im Ausland heimischen Partner. Die enge, dauerhafte Zusammenarbeit durch Bildung eines internationalen Joint Ventures ermöglicht einen beschleunigten Einstieg in einen ausländischen Markt, da das Unternehmen nicht selbst Erfahrungen sammeln muss, sondern die Marktkenntnisse des lokalen Partners in Anspruch nehmen kann. Joint Ventures können, wie auch andere kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, zu Know-how-Abfluss führen. Daher stellt die Auswahl eines geeigneten Partners wiederum einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

**Betriebsstätte, Niederlassung, Filiale, Repräsentanz im Ausland** Betriebsstätten, Niederlassungen, Filialen und Repräsentanzen sind **rechtlich unselbständige Engagements** eines Unternehmens im Ausland. Niederlassungen, Filialen und Betriebsstätten können zum einen die gesamte Wertschöpfungskette umfassen, zum anderen jedoch auch auf einzelne Funktionsbereiche beschränkt sein. Repräsentanzen sind meist kleinere Büros mit wenigen oder nur einem Mitarbeiter. Ihre Aufgabe besteht darin, im Ausland Geschäfte anzubahnen, potentielle Kunden zu akquirieren oder Kontakte mit Kunden, Lieferanten oder staatlichen Stellen zu pflegen.

**Tochtergesellschaften im Ausland** Die Tochtergesellschaft stellt die weitestgehend **selbstständige Auslandstätigkeit** dar. Im Zusammenhang mit Tochtergesellschaften sind die Begriffe der Direktinvestition und der Akquisition von Bedeutung. Ein Unternehmen, das Direktinvestition tätigt, hat das Ziel, langfristig die Kontrolle über eine wirtschaftliche Einheit im Ausland auszuüben. Von einer Akquisition ist die Rede, wenn ein inländisches Unternehmen im Ausland vollständig oder zumindest mehrheitlich ein anderes Unternehmen übernimmt. Tochtergesellschaften sind rechtlich selbstständige Engagements inländischer Unternehmen im Ausland. Ähnlich den rechtlich unselbständigen Engagements kann man auch hier funktionsbereichsbezogene Tochterunternehmen von jenen unterscheiden, die die ganze Wertschöpfungskette abdecken. Tochtergesellschaften erlauben es dem Unternehmen unabhängig zu handeln. D. h. es wird keine Abstimmung mit lokalen Partnern benötigt und somit sind der Muttergesellschaft starke Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten auf die Geschäftstätigkeit im Ausland sicher. Die Wettbewerbsvorteile bleiben somit innerhalb des Konzerns erhalten und die Gefahr des eventuellen Informations-

bzw. Know-how-Abflusses wird eliminiert. Allerdings sprechen die folgenden Argumente gegen die Etablierung einer Tochtergesellschaft. In politisch instabilen Ländern ist die Marktbearbeitung mittels einer Tochtergesellschaft mit dem Risiko der Verstaatlichung oder dem Risiko von Kapitalverkehrskontrollen verbunden. Im Gegensatz zu Joint Ventures und Strategischen Allianzen werden Risiken und Ressourcen allein von der Tochtergesellschaft getragen.

**Internationalisierung junger Unternehmen** „International New Ventures“ sind Unternehmen, die schon ab Gründung, oder kurz danach eine aktive Internationalisierungsstrategie verfolgen. Die Entstehung von „International New Ventures“ wird durch technologische Fortschritte in Kommunikation und Transport sowie die zunehmende globale Verflechtung zusehends vereinfacht.

Eine frühe Internationalisierung kann es einem Unternehmen ermöglichen seine Strategien, Prozesse und Strukturen direkt auf eine internationale Marktbearbeitung auszurichten. Ein „International New Venture“ muss daher nicht erst bestehende Prozesse, die für den lokalen Markt entwickelt wurden, mühsam an internationale Rahmenbedingungen anpassen. Durch sog. „Learning Advantages of Newness“, die Erschließung globaler Märkte und die Nutzung ausländischer Ressourcen (z. B. Material, Kapital, usw.) können „International New Ventures“ bedeutende Wettbewerbsvorteile erlangen. Junge Unternehmen können aber auch ihre Internationalisierung zu intensiv betreiben und damit ihre zumeist limitierten Managementkapazitäten und finanziellen Ressourcen überlasten. Daher ist ein Abgleich zwischen verfügbarer Ressourcenbasis und der Internationalisierungsstrategie erforderlich, um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen im Auslandsmarkt sicherzustellen.

---

## 12.4 Gestaltungsfelder

### 12.4.1 Export-Marketing

Export - oder internationales Marketing wird als Konzept der am Auslandskunden orientierten Unternehmensführung gekennzeichnet. D. h., die Aktivitäten in den verschiedenen Unternehmensbereichen konzentrieren sich auf die Bedürfnisse von ausländischen Kunden. Dies bedeutet, dass das Marketingkonzept bzw. der Einsatz des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums auf den Sonderfall von Auslandskunden abgestellt wird.

Dabei ist wegen der Heterogenität der Märkte eine Fülle von Besonderheiten zu beachten. Dennoch gilt auch hier im Prinzip das für den Absatzbereich generell aufgestellte Schema des Marketing-Prozesses. Die Analyse der Absatzchancen und -risiken hat jedoch ganz besonders große Bedeutung. Ein wichtiger Informationsbereich sind die Rahmenbedingungen, die insbesondere durch Länderanalysen und Branchenberichte erfasst werden. Sie stellen wichtige Informationen für die Entwicklung der längerfristigen internationalen Marketing-Strategie dar. Die kulturellen Unterschiede legen vor allem intensive Analysen des Kundenverhaltens, aber auch des Konkurrenz- und des Umweltverhaltens insgesamt nahe.

### 12.4.2 Außenhandels-Logistik

Die speziellen Maßnahmen der Außenhandels-Logistik werden umso wichtiger, je größer die Entfernung zum ausländischen Geschäftspartner ist. Wenn große Entfernungen und lange Transportzeiten zu überbrücken sind, werden spezielle Vorkehrungen hinsichtlich Verpackung, Markierung, Versicherung sowie der Einrichtung von Auslieferungslagern wichtig.

Die logistischen Grundsatzentscheidungen stellen beim Auslandsgeschäft – insbesondere bei großen Distanzen zwischen dem Exporteur und dem ausländischen Kunden – ein wichtiges Element des Leistungsangebotes dar: die kostengünstigen Transportwege (z. B. Schiffstransport) sind i. d. R langsamer als die teureren Alternativen (z. B. Flugzeug). Deshalb stellt sich eventuell die Frage, inwieweit die Leistungsfähigkeit eines Exporteurs durch die Einrichtung von Auslieferungslagern gesteigert werden kann.

Für längere Transporte, die mit mehreren Transportmitteln durchgeführt werden, haben Container große Bedeutung erlangt. Sie bieten im Vergleich zu anderen Alternativen größeren Schutz und verursachen durch die vereinfachten Ladebedingungen und den damit verbundenen Zeitgewinn geringere Kosten als andere Verpackungssysteme.

Wegen der Unsicherheiten und besonderen Risiken bei langen Auslandstransporten spielen **Transportversicherungen** im Auslandsgeschäft eine wichtige Rolle.

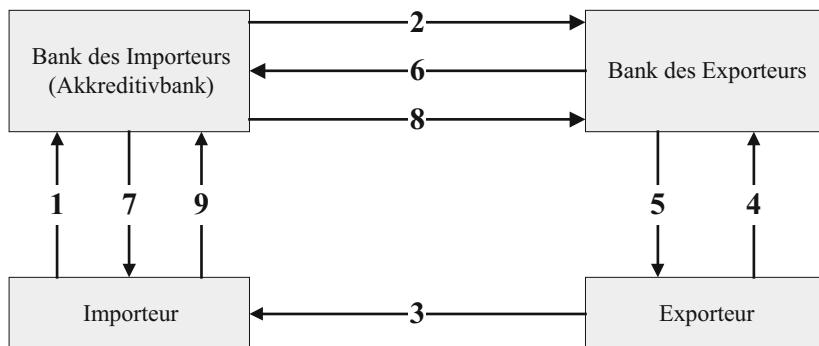
### 12.4.3 Außenhandels-Finanzierung

Im Auslandsgeschäft haben die Zahlungsabwicklung und die damit verbundenen Finanzierungsvorgänge eine besondere Bedeutung. Im Bereich der Zahlungsabwicklung ergeben sich im Auslandsgeschäft Risiken für beide Geschäftspartner, weil die Übergabe der Ware und die Übergabe des Geldes aufgrund der räumlichen Entfernung i. d. R nicht in Form eines Zug-um-Zug-Geschäftes abgewickelt werden können.

Bei der **Zahlung nach Erhalt der Waren** ist der ausländische Geschäftspartner in der risikogünstigeren Situation. Er erhält die Waren, überprüft sie und bezahlt erst dann die Rechnung. Der Exporteur wird diese Bedingung erst nach langjährigen Geschäftsbeziehungen und bei einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis einräumen.

**Vorauszahlung und Anzahlung** bedeuten, dass der Exporteur kein oder nur ein geringes Risiko eingeht. Diese Zahlungsabwicklung setzt großes Vertrauen von Seiten des ausländischen Kunden voraus.

Diese beiden Beispiele machen die Grundproblematik deutlich: Während einerseits der ausländische Käufer meist nicht bereit ist, Waren, die er noch nicht erhalten hat, zu bezahlen, möchte andererseits der Verkäufer erst dann liefern, wenn er weiß, dass er die Bezahlung für seine Lieferung auch tatsächlich erhalten wird. Dieses grundsätzliche Problem wird durch unterschiedliche rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern verschärft.



**Abb. 12.5** Ablauf eines Akkreditiv-Geschäfts

Um diese zunächst unvereinbar erscheinenden Positionen zu bew盲tigen, haben sich verschiedene Systeme der Abwicklung von Au脽enhandelsgesch盲ften herausgebildet, bei denen meist Banken eingeschaltet sind:

Bei der Zahlungsbedingung „Kasse gegen Dokumente“ 递交 der Exporteur die Ver sanddokumente der Waren an eine Bank (meist im Land des Importeurs), welche die Dokumente und damit die Verf 用心 gungsgewalt 递交 die Waren erst herausgibt, wenn die Waren bezahlt sind.

Ein wichtiges Beispiel, welches das Grundprinzip der Ber 用心 ksichtigung von Sicherheitsinteressen beider Vertragspartner weitgehend verwirklicht, ist das Akkreditiv. Abbildung 12.5 veranschaulicht den Ablauf eines **Akkreditiv-Gesch 用心 ts** am Beispiel des besonders h 用心 ufig verwendeten Dokumenten-Akkreditivs. Das Dokumenten-Akkreditiv ist das abstrakte Schuldversprechen einer Bank im Auftrag eines Kunden (Importeur) gegen 递交 Gabe bestimmter Dokumente an die Bank des Verk 用心 fers (Exporteur) eine bestimmte Geldsumme zu zahlen.

Exporteur und Importeur haben einen Vertrag 递交 eine Warenlieferung geschlossen. Der ausl 用心 ndische Importeur erteilt an seine Bank, die Akkreditiv-Bank, einen Akkreditivauftrag (1). Die Akkreditiv-Bank teilt dies der Bank des Exporteurs mit (2): Damit ist die Voraussetzung 递交 den Versand der Waren geschaffen; der Verk 用心 fer verf 用心 gt nun 递交 das gew 用心 nschte Zahlungsversprechen. Die Waren werden versandt (3). Die Dokumente, welche die Waren repr 用心 entieren und den Versand beweisen, gehen nun an die Bank des Exporteurs (4). 递交 den Zeitpunkt der Zahlung an den Exporteur k 用心 nnen verschiedene Vereinbarungen getroffen sein. In dem in Abb. 12.5 dargestellten Beispiel wird davon aus gegangen, dass die Zahlung an den Exporteur sofort 递交 递交 der Dokumente erfolgt (5). Die Bank des Exporteurs leitet die Dokumente an die Akkreditiv-Bank (6), die sie an den Importeur weitergibt (7), der nun 递交 die eingegangenen Waren verf 用心 gten kann. Die Bank des Importeurs stellt dann der Bank des Exporteurs die finanzielle Gegenleistung 递交 die Waren zur Verf 用心 gung (8). Zum gleichen Zeitpunkt oder zu einem anderen vereinbarten Termin muss der Importeur seine Verbindlichkeit 递交 der Akkreditiv-Bank ausgleichen (9).

Das Dokumenten-Akkreditiv hat deshalb besondere Bedeutung, weil es auch über große Entfernungen hinweg ein Zug-um-Zug-Geschäft zwischen Käufer und Verkäufer ermöglicht. Dabei ist allerdings der Verkäufer in einer etwas günstigeren Position als der Käufer, der sich darauf verlassen muss, dass die versandte Ware allen von ihm gewünschten Standards entspricht.

#### 12.4.4 Internationale Personalarbeit

Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Kunden bedeuten i. d. R auch den Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Nach der Dauer des Auslandseinsatzes und der arbeitsvertraglichen Regelung können Dienstreise, Abordnung (meist für einige Monate, manchmal für ein bis zwei Jahre), Versetzung und Übertritt in ein ausländisches Unternehmen unterschieden werden. Unmittelbare Einsatzziele sind z. B. die Inbetriebnahme von Anlagen, Montagearbeiten, die Durchführung von Reparatur- und Servicearbeiten, Kontakt- und Verkaufsgespräche sowie Kundenschulungen.

Das Personalmanagementkonzept international tätiger Unternehmen wird insbesondere durch die Führungsphilosophie des Managements geprägt. Hierbei hat das **EPRG-Konzept von Heenan/Perlmutter** besondere Aufmerksamkeit erfahren (Tab. 12.3).

Dem EPRG-Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass Führungsphilosophien die Art der Internationalisierung und insbesondere die Besetzung von Positionen im Ausland prägen. Es werden vier Führungsphilosophien unterschieden: Bei der **ethnozentrischen Orientierung** werden die Schlüsselpositionen im Ausland durch Personen aus dem Stammhaus besetzt. Der Auslandsgesellschaft kommt dabei kaum Autonomie zu. Diese Orientierung wird vor allem in frühen Stadien der internationalen Unternehmensaktivität angewandt. Im Gegensatz dazu werden bei der **polyzentrischen Orientierung** die Führungspositionen mit Personen aus dem Gastland besetzt. Der Auslandsgesellschaft wird dadurch mehr Autonomie gewährt. Bei der **regiozentrischen Orientierung** gibt es ein regionales Zentrum, das über die restlichen Auslandsgesellschaften in den entsprechenden Regionen Weisungskompetenzen besitzt. Dabei wird auf Personen aus dem Gastland bzw. der Region zurückgegriffen, wenn Expertenwissen im Hinblick auf die regionalen Gegebenheiten erforderlich ist. Wird schließlich die **geozentrische Orientierung** praktiziert, so werden die Schlüsselpositionen des multinationalen Unternehmens mit den besten Mitarbeitern unabhängig von deren Herkunft besetzt. Es besteht weltweit eine weitgehende Integration und Abhängigkeit zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften.

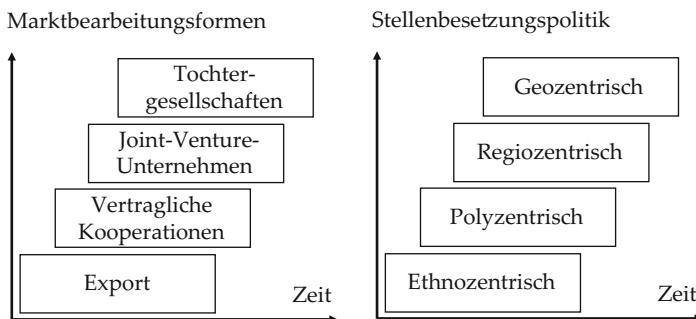
Sowohl das EPRG-Konzept als auch das Konzept der unterschiedlichen Internationalisierungsstrategien sind Konzepte, die Veränderungen im Zeitablauf berücksichtigen (siehe Abb. 12.6). Beide Konzepte stehen in enger Verbindung zueinander, da die Stellenbesetzungspraxis von der jeweiligen Internationalisierungsstrategie abhängig ist. Die sukzessive Implementierung der vier Orientierungen des EPRG-Konzepts ähnelt dem Entwicklungspfad der Internationalisierung in vielen westlichen Unternehmen.

**Tab. 12.3** EPRG-Konzept (in Anlehnung an Heenan und Perlmutter 1979, S. 18; Holtbrügge und Welge 2003, S. 43)

Orientierung <i>Merkmale</i>	Ethnozentrisch	Polyzentrisch	Regiozentrisch	Geozentrisch
<i>Organisationskomplexit</i>	In der Muttergesellschaft hoch, in der Tochtergesellschaft gering	Unterschiedlich und voneinander unabh��ig	Hohe gegenseitige Abh��igkeit auf regionaler Ebene	Zunehmende Komplexität und weltweit hohe gegenseitige Abh��igkeit
<i>Autorit und Entscheidungsfindung</i>	In der Muttergesellschaft zentriert	Weitgehend dezentralisiert	Auf regionale Headquarters übertragen; enge Zusammenarbeit zwischen den Tochtergesellschaften in einer Region	Weltweite Zusammenarbeit zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften
<i>Kommunikationsintensit und Informationsfluss</i>	Einseitig von der Muttergesellschaft an die Tochtergesellschaft	Gering mit der Muttergesellschaft und den anderen Tochtergesellschaften	Gering mit der Muttergesellschaft und hoch mit den regionalen Headquarters und zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften	Hoch und reziprok sowohl mit der Muttergesellschaft als auch zwischen den Tochtergesellschaften
<i>Geographische Identifikation</i>	Nationalität der Muttergesellschaft	Nationalität des Gastlandes	Regionale Unternehmung	Weltweite Unternehmung unter Wahrung nationaler Interessen
<i>Besetzung von Führungspositionen</i>	Durch Stammhaus Delegierte	Durch Mitarbeiter des Gastlandes	Mitarbeiter aus der jeweiligen Region	Beyond Passport

Wenn es zu Auslandsaufenthalten kommt, werden die betroffenen Mitarbeiter mit einer von ihren eigenen Erfahrungen abweichenden Landeskultur – gemeint sind damit Werte, Normen und Verhaltensweisen – konfrontiert. Aus diesem Grund gewinnen die folgenden personalwirtschaftlichen Problembereiche besondere Bedeutung:

- **Gewinnung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter:** Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von Auslandseinsten sind u. a. ausreichende fachliche Kompetenz, die F  igkeit, sich in einer neuen Umwelt zu orientieren und richtig zu handeln, soziale Fähigkeiten (z. B. Anpassungsf  igkeit), physische und psychische Belastbarkeit (z. B.



**Abb. 12.6** Interdependenz zwischen Internationalisierung und EPRG-Konzept (Kabst und Steinbach 2006)

Tropentauglichkeit) sowie, bei längerem Auslandsaufenthalt, eine beide Seiten zufrieden stellende Gestaltung der familiären Situation des betroffenen Mitarbeiters.

Bei der ethnozentrischen, in abgeschwächter Form auch bei der geozentrischen und regiozentrischen Strategie, hat das Problemfeld des Auslandseinsatzes und damit der Gewinnung, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung von Mitarbeitern für diese Aufgaben besonderes Gewicht. Fehlbesetzungsquoten von 25 bis 40 % und die entsprechend hohen Kosten haben größere Aufmerksamkeit auf diese Themenfelder gelenkt.

- **Anreiz- und Betreuungsproblematik:** Neben finanziellen Vorteilen haben auch Anreize und Betreuungsleistungen wie Heimreisen in regelmäßigen Abständen, adäquate schulische Versorgung der Kinder bei längerem Auslandsaufenthalt u. ä. eine besondere Bedeutung.
- **Rückgliederung nach dem Auslandseinsatz:** Auch ein langer Auslandsaufenthalt endet meist mit einer Rückkehr in das Heimatunternehmen. Dies wirft oft erhebliche Probleme der Wiedereingliederung in einer teilweise entfremdeten Umwelt sowie Status-Probleme auf. Häufig ist die Rückkehr in das Heimatunternehmen mit einer weniger hervorgehobenen Position und einem niedrigeren Lebensstandard als im Ausland verbunden. Diese Problematik und die Lösungsansätze werden unter der Bezeichnung Repatriierung diskutiert.

All diese Probleme werden jedoch durch den steigenden Anteil von heimischen Arbeitskräften in den betreffenden Unternehmen etwas gemildert. Oftmals wird nur ein kleiner Teil der Führungskräfte aus dem Stammunternehmen entsandt.

Für alle kurz- und längerfristig entsandten Mitarbeiter, bei denen es sich in erster Linie um Produktions- und Absatzspezialisten handelt, spielen Trainings- bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eine zentrale Rolle.

In größeren Unternehmen sind viele Trainingsmaßnahmen, die auf eine Auslandstätigkeit vorbereiten, Bestandteile von Personalentwicklungssystemen. Dazu gehört z. B. das

Sammeln spezifischer Erfahrungen an Arbeitsplätzen, die auf die künftige Auslandstätigkeit vorbereiten.

Speziellere Bildungsmaßnahmen, die meist unmittelbar auf einen Auslandseinsatz vorbereiten, konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

- **Länderkundliche Seminare:** Sie machen mit den politischen, geographischen und kulturellen Gegebenheiten des Einsatzlandes vertraut. In diese Seminare werden auch vielfach Familienmitglieder einbezogen.
- **Sprachtraining:** Damit ist der Erwerb von Grundkenntnissen in weniger verbreiteten Sprachen (z. B. Thai), aber auch das vertraut machen mit speziellen Akzenten von ansonsten verbreiteten Sprachen (z. B. australisches Englisch, Akzent der Südstaaten in den USA u. ä.) gemeint.
- **Sensitivitätstraining:** Die Mitarbeiter sollen sich z. B. anhand von typischen Situationen und Fallbeispielen mit den Normen und Wertvorstellungen der künftigen Umgebung vertraut machen. Dabei werden intime Kenner oder Bürger des jeweiligen Landes als Trainer eingesetzt.

Auch während der eigentlichen Auslandstätigkeit gibt es spezielle Trainingsprogramme, die in regelmäßigen Abständen oder insbesondere in der letzten Phase des Auslandsaufenthalts durchgeführt werden. Sie sollen dazu beitragen, den Kontakt mit dem Stammhaus aufrechtzuerhalten bzw. die Wiedereingliederung im Stammland zu erleichtern.

---

## 12.5 Kultur

Im Rahmen der internationalen Unternehmensstätigkeit spielt die Kultur eine bedeutende Rolle. Nach Hofstede (2001) ist Kultur „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.“ Auch wenn Kultur im ursprünglichen Sinne jede Art menschlichen Zusammenlebens betrifft, ist es sinnvoll Kultur im Zusammenhang mit Internationalisierung zu betrachten.

Zahlreiche Forschungen befassen sich hierbei mit der Frage welche Auswirkungen die kulturelle Herkunft generell auf Variablen wie bspw. den Führungsstil oder das Hierarchieverständnis in einem Unternehmen hat. Die meisten Ansätze unterscheiden sich allerdings hinsichtlich ihrer Definition und Spezifikation von Kultur. Beispielsweise unterteilt Schwartz (1994) Kultur in sieben Dimensionen (unter anderem in Konservatismus, intellektuelle und affektive Autonomie, Hierarchie), wohingegen Kluckhohn und Strodtbeck (1961) beispielsweise das Wesen der menschlichen Natur oder die Beziehung des Menschen zu seiner Natur als Dimensionen von Kultur sehen (vgl. weiterführend z. B. Adler 1983; Kluckhohn und Strodtbeck 1961; Schwartz 1994; Trompenaars 1993 u. a.). Im weiteren Verlauf werden zwei der bedeutendsten Studien der letzten Jahrzehnte, die Hofstede- sowie die Globe-Studie, näher erläutert.

**Hofstede-Studien** Ende der 60er Jahre wurden von Geert Hofstede kreuzkulturelle Studien durchgeführt, an denen Mitarbeiter von IBM in über 50 Nationen teilnahmen. Hofstede konnte durch diese Studien vier **Kulturdimensionen** ermitteln, mit deren Hilfe sich gesellschaftliche Unterschiede darstellen lassen. Eine fünfte Dimension konnte in einer Nachuntersuchung durch eine tiefergehende Berücksichtigung der asiatischen Prägung ergänzt werden

Die fünf Dimensionen nach Hofstede (2001) umfassen:

1. **Power Distance (Machtdistanz):** Ausmaß, zu dem die Angehörigen einer Kultur akzeptieren, dass Macht in Institutionen ungleich verteilt ist.
2. **Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidung):** Ausmaß, in dem sich die Angehörigen einer Kultur durch unsichere, zweideutige und/oder unstrukturierte Situationen bedroht fühlen und solche zu vermeiden versuchen.
3. **Masculinity versus Femininity (Maskulinität versus Femininität):** Ausmaß, in dem das Streben nach materiellem Erfolg, Heldentum und eine starke Leistungsorientierung oder Lebensqualität, Bescheidenheit und zwischenmenschliche Beziehungen in einer Kultur dominieren.
4. **Individualism versus Collectivism (Individualität versus Kollektivismus):** Ausmaß, in dem in einer Gesellschaft Eigeninitiative und Selbstversorgung im Gegensatz zu staatlicher Fürsorge oder dem Konzept der Großfamilie bevorzugt werden.
5. **Long-term versus Short-term Orientation (Langzeitorientierung versus Kurzezeitorientierung):** Ausmaß, zu dem in einer Gesellschaft langfristige Wertorientierungen das Handeln von Menschen prägen.

Der zuletzt genannte Aspekt geht vor allem auf die genauere Betrachtung der „Asiatischen Perspektive“ zurück, welche durch Hofstede und Bond (1988) als konfuzianische Dynamik bezeichnet wird.

**Globe-Studie** Die Globe-Studien (House et al. 2004) bauen auf den Hofstede-Studien auf, erweitern diese jedoch gezielt, um einerseits die methodische Güte zu steigern und andererseits die kulturellen Dimensionen noch stärker zu differenzieren. Von 1994–1997 wurden im Rahmen der Globe-Studien in 62 Ländern über 17.000 Manager von 951 Organisationen befragt. Die Untersuchung wurde in den drei Industriezweigen Telekommunikations-Service, Nahrungsmittel und Finanzdienstleistung durchgeführt. Im Rahmen der Globe Studien werden nationale Kulturen anhand von neun Dimensionen unterschieden:

1. **Power Distance (Machtdistanz):** Ausmaß, zu dem die Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist.
2. **Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidung):** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation bzw. Gesellschaft versuchen, durch Rückgriff auf soziale Normen oder Rituale Unsicherheit zu vermeiden.

3. **In-Group-Collectivism (Familiärer Kollektivismus):** Ausmaß, zu dem Individuen ihren Stolz, ihre Loyalität und ihren Zusammenhalt in ihrer Organisation bzw. Familie ausdrücken.
4. **Institutional Collectivism (Institutioneller Kollektivismus):** Ausmaß, in dem durch organisationale und institutionelle Praktiken gemeinschaftliches Handeln gefördert und belohnt wird.
5. **Gender Egalitarianism (Geschlechtergleichheit):** Ausmaß, zu dem in einer Organisation oder Gesellschaft ein Unterschied zwischen den Geschlechtern gelebt wird.
6. **Assertiveness (Durchsetzungsvermögen):** Ausmaß, zu dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft bereit sind, mit anderen Konfrontationen einzugehen.
7. **Future Orientation (Zukunftsorientierung):** Ausmaß, zu dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft sich mit der Zukunft auseinandersetzen.
8. **Human Orientation (Menschenorientierung):** Ausmaß, zu dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft ermutigt werden, andere Mitglieder freundlich und fair zu behandeln.
9. **Performance Orientation (Leistungsorientierung):** Ausmaß, zu dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft für Leistungsverbesserungen gefördert und belohnt werden sollen.

Die ersten sechs der neun aufgeführten Dimensionen haben ihren Ursprung in den Kulturdimensionen von Hofstede. Innerhalb der Globe-Studie wurden die Befragungen einmal im Bezug auf die Gesellschaft im Allgemeinen und einmal im Hinblick auf das jeweilige Unternehmen im Speziellen durchgeführt. In der Globe-Studie ist insbesondere die Trennung von **Practices** („as is“) und **Values** („should be“) von großer Bedeutung. Bei den Practices wird nach dem Ist-Zustand einer Gesellschaft bzw. Organisation gefragt, bei den Values wird der Soll-Zustand innerhalb der Gesellschaft bzw. Organisation erhoben. „Practices“ und „Values“ zeigen häufig in die entgegengesetzte Richtung.

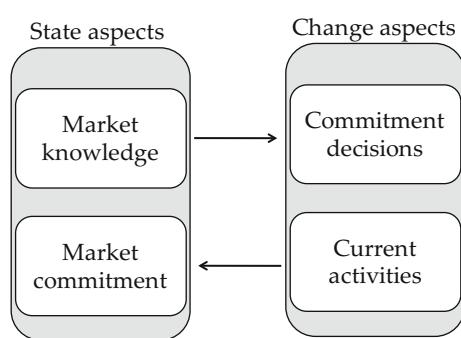
---

## 12.6 Theoretische Grundlagen

Die Theorie der internationalen Unternehmensaktivität befasst sich primär mit Fragen nach den Beweggründen und Bestimmungsfaktoren von verschiedenen Arten des Auslandsengagements, des Außenhandels, der Direktinvestitionen im Ausland sowie mit der Entstehung und dem Wachstum multinationaler Unternehmen.

Die wissenschaftlichen Wurzeln für die Antworten auf diese Fragen finden sich insbesondere in der Organisationstheorie, in der Theorie des internationalen Handels und der Standorttheorie. Die Organisationstheorie versucht durch ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Überlegungen die Prozesse und Strukturen von multinationalen Unternehmen zu verstehen. Die Theorie des internationalen Handels erklärt kompa-

**Abb. 12.7** Business Network Internationalisierungs-Prozess Modell nach Uppsala (in Anlehnung an Johanson und Vahlne 1977)



itative Effizienzvorteile in unterschiedlichen Ländern (bspw. Produktionskosten- oder Spezialisierungsvorteile). Die Standorttheorie sieht die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft primär getrieben durch ausgewählte idiosynkratische Faktoren einer Nation. Diese umfassen bspw. steuerliche Aspekte, Lohnkostendifferenzen, Marktgröße, Marktwachstum oder aber politische Stabilität bzw. politische Risiken.

**Uppsala-Studie** Johanson und Vahlne (1977) beschreiben in ihrer **Uppsala-Studie** den **inkrementellen Prozess** der Internationalisierung von Unternehmen. Die zwei wesentlichen Hauptmerkmale nach Uppsala sind die Betrachtung der **Establishment-Chain** und der **Psychic-Distance-Chain**. Erstere beschreibt die Marktbearbeitungsform durch das Unternehmen. Dabei wird von der schwächsten Form der Internationalisierung, nämlich der reinen Exporttätigkeit, bis zur stärksten Ausprägung, der Tochtergesellschaft, die Etablierung des Unternehmens auf dem ausländischen Markt verstanden. Die Psychic-Distance-Chain erklärt in diesem Modell einen graduellen Ansatz, wonach Unternehmen zu Beginn ihrer internationalen Geschäftstätigkeit zuerst mit ihnen vertrauten Ländern kooperieren und erst nach und nach in eher „psychisch/kulturell“ entfernte Länder expandieren sollten. Eines der Hauptargumente für die inkrementelle Vorgehensweise ist dabei der Lerneffekt für das Unternehmen, welcher letztendlich zur Reduktion des unternehmerischen Risikos beitragen soll. Zwischenzeitlich haben Johanson und Vahlne (2009) ihr ursprüngliches Uppsala-Modell weiterentwickelt und stärker an heutige Marktbedingungen angepasst. Der inkrementelle Ansatz des Ursprungs-Modells wurde dabei nicht verändert, lediglich wurde als weitere Einflussvariable auf den Internationalisierungsprozess das Vorhandensein von Netzwerken integriert. Johanson und Vahlne zeigen dabei die Notwendigkeit der Zugehörigkeit in unternehmensrelevante Netzwerke auf, um aus diesen Beziehungen positive Effekte auf die internationale Geschäftstätigkeit zu erzielen. Abbildung 12.7 zeigt das 1977er Uppsala-Modell von Johanson und Vahlne auf:

**Resource Based View (RBV)** Der Resource Based View Ansatz ist eine interne Betrachtung der Unternehmensfähigkeit und erklärt den Handlungsspielraum von Unternehmen aufgrund der materiellen und immateriellen Vermögenswerte und -gegenstände. Wettbewerbsvorteile sollen dabei durch das Vorhandensein von **Ressourcen** und **Fähigkeiten**

erschlossen werden. Vor allem die ökonomischen, sozialen und technologischen Konditionen von Unternehmen werden dabei unter dem Stichwort **Capabilities** hervorgehoben. Durch die Homogenisierung der Märkte und die Schnelllebigkeit von Technologien stellt sich Flexibilität, also die Anpassungsfähigkeit auf neue Situationen, und Know-how als entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Unternehmen können so, aufgrund dieser Entwicklung, Verhaltensweisen und den Marktauftritt international etablierter Unternehmen adaptieren und einzelne Stufen des Internationalisierungsprozesses überspringen. Dieser Vorgang wird als **Leapfrogging** bezeichnet.

**Transaktionskostentheorie** Als weiteres Beispiel für Erklärungsansätze zur internationalen Unternehmensstätigkeit kann die **Transaktionskostentheorie** angeführt werden. Diese basiert auf einem Effizienzvergleich des Leistungsaustausches auf dem Markt (Markttransaktionen) mit einer unternehmensinternen Lösung. Das Entstehen von Unternehmen – auch von multinationalen Unternehmen – wird durch die im Vergleich zur Marktlösung geringeren Kosten erklärt: Die Kosten, die im Unternehmen entstehen, sind geringer als der Handel mit den Teilleistungen. Hierarchie ist in diesem Fall preisgünstiger als der Markt.

Innerhalb der Transaktionskostentheorie werden verschiedene Annahmen getroffen. Es wird davon ausgegangen, dass die Wirtschaftssubjekte intendieren rational zu handeln, tatsächlich aber aufgrund begrenzter Information sowie Informationsverarbeitungskapazität dies nur beschränkt umsetzen können. Außerdem wird eine Gefahr opportunistischen Verhaltens nicht ausgeschlossen. Entscheidungskriterien stellen die mit der Transaktion einhergehende **Unsicherheit, Spezifität und Häufigkeit** dar. Als Transaktionskosten werden grundsätzlich alle Kosten bezeichnet, die von den Tauschpartnern zur Realisierung des Austausches der Leistung übernommen werden. Diese Kosten setzen sich zusammen aus Kosten der Anbahnung, der Vereinbarung, des Abschlusses, der Kontrolle und der Anpassung von Verträgen.

---

## Weiterführende Literatur

- Berndt, R., Fantapié-Altobelli, C., Sander, M.: Internationales Marketing-Management, 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Springer, Berlin (2010)
- Breuer, W., Gürtler, M. (Hrsg.): Internationales Management. Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung, 1. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2003)
- Dülfer, E., Jöstingmeier, B.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7., überarb. u. erw. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München (2008)
- Festing, M., Dowling, P., Weber, W., Engle, A.D.: Internationales Personalmanagement, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2011)
- Glaum, M. (Hrsg.): Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Gabler, Wiesbaden (1996)
- Haussmann, H., Kumar, N.: Handbuch der internationalen Unternehmensstätigkeit. Beck, München (1992)

- Hofstede, G.: Culture's Consequences Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations, 2. Aufl. Sage, Thousand Oaks (2001)
- Hofstede, G., Bond, M.H.: The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organ. Dyn.* **16**(4), 4–21 (1988)
- Hofstede, G., Hofstede, G.J.: Lokales Denken, globales Handeln, 5., durchgeseh. Aufl. Deutscher Taschenbuch Verlag, München (2011)
- Holtbrügge, D., Welge, M.: Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2010)
- House, R., et al. (Hrsg.): Culture Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Sage, Thousand Oaks (2004)
- Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *J. Int. Bus. Stud.* **8**, 23–32 (1977)
- Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *J. Int. Bus. Stud.* **40**, 1411–1431 (2009)
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.: The internationalization of the firm – four Swedish cases. *J. Manag. Stud.* **12**, 305–322 (1975)
- Kabst, R., Steinbach, S.: Internationale Stellenbesetzungspraktik in Early Internationalizers: Jenseits inkrementeller Pfade? *Z. Personalforsch.* **20**(4), 298–317 Rainer Hampp, (2006)
- Kutschker, M., Schmid, S.: Internationales Management, 7., überarb. u. akt. Aufl. Oldenbourg, München (2010)
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2., überarb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
- Meffert, H., Burmann, G., Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11., überarb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P.: Toward a theory of international new ventures. *J. Int. Bus. Stud.* **25**, 45–64 (1994)
- Perlitz, M.: Internationales Management, 6., vollst. neu bearb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2013)
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D.: Internationales Wertschöpfungsmanagement. Vahlen, München (2004)

---

## Glossar

**ABC-Analyse** Verfahren zur Klassifikation von Objekten nach ihrer Wichtigkeit, wobei diese Objekte nach ihrem Wert in die Kategorien A, B und C eingeteilt werden. Damit wird z. B. im Beschaffungsbereich die Aufmerksamkeit auf jene relativ wenigen Materialarten gelenkt, auf die ein großer Materialverbrauchswert entfällt (A-Güter).

**Ablauforganisation** Raumzeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge (Prozessphänomen), insbesondere die Gestaltung der Arbeitsprozesse in Unternehmen.

**Absatz** Zeitlich letzte Phase des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses, in deren Mittelpunkt die Verwertung der erstellten betrieblichen Leistungen auf dem Markt steht. Die in diesem Zusammenhang auftauchenden betriebswirtschaftlichen Fragestellungen werden im Rahmen der speziellen Betriebswirtschaftslehre Absatzwirtschaft behandelt.

**Abschreibungen** Verteilung von Anschaffungs- oder Herstellkosten von Anlagegegenständen auf die Perioden ihrer voraussichtlichen Nutzung im Rechnungswesen.

**AG** Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine Kapitalgesellschaft, bei der das Grundkapital in Aktien zerlegt ist, so dass die Möglichkeit besteht, dass viele Aktionäre mit relativ geringen Einzelbeträgen große Kapitalbeträge aufbringen.

**Akkordlohn** Lohnform, deren Bemessungsgrundlage das mengenmäßige Arbeitsergebnis ist.

**Aktiva** Summe der Vermögensgegenstände eines Unternehmens, die in der Bilanz auf der Aktivseite erfasst werden. Es wird zwischen Anlage- und Umlaufvermögen unterschieden.

**Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre umfasst diejenigen Bereiche bzw. Fragestellungen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, welche die in allen Betrieben geltenden generellen Gesetzmäßigkeiten behandeln, wie Aussagen über Entscheiden und Planen, Relevanz und Bedeutung von Zielen, Theorien über das Verhalten von Betrieben bzw. Unternehmen, Modelle, die das Verhalten bzw. die Reaktionen von Betrieben bzw. Unternehmen abbilden. Zu diesen generell bedeutsamen Aspekten gehören auch die wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Faches und die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre werden regelmäßig auch jene betriebswirtschaftlichen Gebiete zugeordnet, die für alle Betriebe charakteristisch sind, also mindestens die zentralen

Bereiche der Kernfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung sowie die Managementfunktionen.

**Anlagevermögen** Das Anlagevermögen umfasst die Wirtschaftsgüter, die auf Dauer in der Unternehmung bleiben. Es wird auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen und umfasst Sachanlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen usw.), Finanzanlagen (z. B. Beteiligungen) und immaterielle Vermögensgegenstände (Patente, Konzessionen, Lizenzen).

**Anreiz-Beitrags-Theorie** Die Organisation wird als Summe aus Handlungen aller Organisationsteilnehmer aufgefasst. Um ihre Ziele zu erreichen, sind Unternehmen auf Beiträge ihrer Teilnehmer (interne, externe) angewiesen, die im Gegenzug mit Anreizen (materielle oder immaterielle) dazu motiviert werden. Gelingt es dem Unternehmen nicht, ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen, bleibt die Leistung der Unternehmensteilnehmer aus und die Existenz der Unternehmung ist gefährdet.

**Anschriftungskosten** Aufwendungen, die geleistet werden, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und ihn in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen, soweit sie dem Vermögensgegenstand einzeln zugeordnet werden können.

**Arbeitgeberverbände** Zusammenschlüsse von Arbeitgebern mit dem Ziel, die gemeinsamen Interessen zu vertreten. Die Arbeitgeberverbände sind Sozialpartner der Gewerkschaften im Rahmen der Tarifautonomie. Sie nehmen darüber hinaus weitere Aufgaben der gemeinsamen Interessenvertretung wahr. Sie sind fachlich und regional gegliedert.

**Arbeitsbewertung** Instrument zur Erfassung von Ausmaß und Intensität der Anforderungen eines Arbeitsplatzes, wobei von der Person, welche die entsprechenden Arbeiten im Normalfall ausführt, abstrahiert wird; d. h., es wird ein Arbeitseinsatz bei Normalleistung unterstellt.

**Arbeitsbeziehungen** Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und ihre wissenschaftliche Analyse. Die Arbeitsbeziehungen können auf den Ebenen Staat, Bereich der Tarifautonomie, Unternehmen, Betrieb und individueller Arbeitsvertrag betrachtet und analysiert werden. Die Arbeitsbeziehungen werden auch als Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, international meist als Industrial Relations bezeichnet.

**Arbeitskampf** Kollektive Maßnahme zur Störung der Arbeitsbeziehungen, bei der die andere Seite absichtlich unter Druck gesetzt wird, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Mittel des Arbeitskampfes sind insbesondere Streik und Aussperrung.

**Arbeitsqualität** Ausmaß, in dem Arbeitstätigkeiten auf die Bedürfnisse und Eigenschaften der Arbeitskräfte abgestimmt sind. Die Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Arbeitsqualität ausgerichtet sind, werden unter der Bezeichnung Humanisierung der Arbeit diskutiert.

**Assessment-Center** Eignungsdiagnostisches Verfahren, bei dem mehrere Kandidaten über mehrere Tage mit mehreren Verfahren untersucht und von mehreren Beurteilern hinsichtlich ihrer Eignung für bestimmte Positionen beurteilt werden. Kerngedanke

des Assessment-Center-Verfahrens ist die Simulation berufs- bzw. aufgabentypischer Situationen.

**Aufbauorganisation** Die Aufbauorganisation umfasst die Struktur, insbes. die Aufgabengliederung, die Leitungshierarchie und Kommunikationsbeziehungen. Im Zentrum steht der ranghierarchische Aufbau: Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (Bestandsphänomen).

**Aufsichtsrat** Der Aufsichtsrat ist das insbesondere bei Aktiengesellschaften vorgeschriebene Aufsichtsorgan, das die Führung der Geschäfte der Gesellschaft überwacht und den Vorstand als Geschäftsführungsorgan bestellt. In der GmbH kann ein Aufsichtsrat bestellt werden.

**Aufwand** Werteverzehr innerhalb eines Betriebes während einer Abrechnungsperiode.

**Ausgabe** Als Ausgabe wird jede Verminderung des Geldvermögens bezeichnet. Sie umfasst sowohl Auszahlungen im Sinne des Abflusses liquider Mittel als auch die Zunahme der Schulden und die Abnahme von Forderungen.

**Außenfinanzierung** Zuführung finanzieller Mittel von außerhalb der Unternehmung.

**Außenhandels-Finanzierung** Zahlungsabwicklung und damit verbundene Finanzierungsvorgänge im Auslands- und Exportgeschäft. Die verschiedenen Systeme der finanziellen Abwicklung von Außenhandelsgeschäften sehen meist die Einschaltung von Banken vor mit dem Ziel, die Sicherheitsinteressen von Exporteur und Importeur zu berücksichtigen.

**Außenhandelsrisiken** Typische Probleme und Risiken, die sich im Außenhandel vor allem aus der durchschnittlich größeren Entfernung der Geschäftspartner, der unterschiedlichen wirtschaftlichen und politischen Umwelt sowie aus unterschiedlichen Kulturen in den Ländern der Geschäftspartner ergeben. Außenhandelsrisiken sind insbesondere Transport-, Vertrags-, Währungs- und Transferrisiken sowie die Risiken, die sich aus den speziellen Kommunikationsproblemen ergeben.

**Auszahlung** Verminderung des Zahlungsmittelbestandes, d. h. von Bargeld oder Buchgeld bzw. Bankguthaben, in einer Periode.

**Balanced Scorecard** Instrument zur Erfassung der Leistung eines Unternehmens, das neben der Finanzperspektive auch die Kunden-, die Prozess- und die Entwicklungs perspektive umfasst. Sie werden auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet.

**Bankbetriebe** Betriebe, die Dienstleistungen im Zahlungs- und Kreditverkehr sowie im An- und Verkauf von Wertpapieren anbieten.

**Bankenkonsortium** Kurzfristiger Zusammenschluss von Banken zur Durchführung einer Emission.

**Baustellenfertigung** Baustellenfertigung liegt vor, wenn die Arbeitskräfte, die Betriebsmittel und die Werkstoffe zum Produkt bzw. zu dem Ort, an dem das Produkt entsteht, gebracht werden (z. B. bei Gebäuden oder beim Bau maschineller Großanlagen).

**Bedarf** Ergebnis objektivierbarer Bedürfnisse, die messbar und in Zahlen ausdrückbar sind.

**Bemessungsgrundlage** Die Bemessungsgrundlage ist ein Begriff aus dem Steuerrecht. Sie bildet ein Betrag auf den der Steuersatz anzuwenden ist, um die Steuer zu er-

mitteln. Die Bemessungsgrundlage ist für die Einkommensteuer das zu versteuernde Einkommen.

**Beschaffung** Der Begriff Beschaffung wird unterschiedlich weit gefasst. In seiner weitesten Auslegung umfasst Beschaffung die Bereitstellung aller Input-Faktoren der Unternehmung, in der engsten Fassung nur die Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.

**Betrieb** In der Betriebswirtschaftslehre hat sich kein einheitlicher Betriebsbegriff herausgebildet. Als Betrieb können produktive soziale oder sozio-technische Systeme bezeichnet werden, die ihre Ziele arbeitsteilig anstreben und auf Fremdbebedarfsdeckung zielen. Bei dieser Definition ist die Unternehmung eine spezielle Art des Betriebs. Im Gegensatz dazu sieht z. B. das Mitbestimmungsrecht den Betrieb als arbeitstechnische Organisationseinheit und damit als Teil der Unternehmung.

**Betriebsmittel** Betriebliche Anlagen, die zur Erfüllung des Betriebszwecks erforderlich sind (z. B. Gebäude, Maschinen).

**Betriebsrat** Vertretungsorgan der Arbeitnehmer eines Betriebes, das nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 in Betrieben mit mindestens fünf Arbeitnehmern gewählt werden kann. Das BetrVG sieht für den Betriebsrat weitgehende Mitbestimmungsrechte in sozialen und personellen Angelegenheiten, in wirtschaftlichen Angelegenheiten nur Informations- und Beratungsrechte vor. In größeren Unternehmen mit mehreren Betrieben kann ein Gesamtbetriebsrat, in Konzernen ein Konzernbetriebsrat gebildet werden.

**Betriebsstoffe** Werkstoffe, die bei der Produktion verbraucht werden, z. B. Energie oder Schmierstoffe.

**Betriebsverfassung** Als Betriebsverfassung kann die Gesamtheit der rechtlichen Bestimmungen und zusätzlichen Vereinbarungen über das Zusammenwirken von Unternehmensleitung und Arbeitnehmern bzw. deren Vertretungsorganen bezeichnet werden. Die wesentlichen rechtlichen Bestimmungen enthält das Betriebsverfassungsgesetz von 1972.

**Betriebsversammlung** Vom Betriebsrat einberufene Versammlung zur Information der Arbeitnehmer und zur Diskussion von tarifpolitischen, sozialpolitischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. Betriebsversammlungen sollen vierteljährlich einberufen werden.

**Betriebswirtschaftslehre** Die Betriebswirtschaftslehre ist Teil der Wirtschaftswissenschaften, zu denen auch die Volkswirtschaftslehre gehört; sie befasst sich mit den Vorgängen und Problemen einzelner Betriebe. Es wird zwischen Allgemeiner und Spezieller Betriebswirtschaftslehre unterschieden.

**Bilanz** Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital einer Unternehmung an einem Stichtag. Beide Seiten der Bilanz zeigen die gleichen Sachverhalte aus unterschiedlicher Perspektive: Die linke Seite der Bilanz (Aktivseite) zeigt das Vermögen und damit die Verwendung des Kapitals, die rechte Seite (Passivseite) enthält das Kapital und damit die Herkunft der finanziellen Mittel der Unternehmung.

**Bilanztheorie** Die Bilanztheorie beschäftigt sich mit Aufgaben, Zielen und der Ausgestaltung des Jahresabschlusses unter Abstraktion von gesetzlichen Vorschriften. Unter die klassischen Ansätze fallen die statische Bilanztheorie, die dynamische Bilanztheorie und die organische Bilanztheorie.

**Bildungsarbeit, betriebliche** Gesamtheit der betrieblichen Maßnahmen auf den Gebieten der Berufsausbildung sowie der Weiterbildung.

**Börse** Organisierter Markt für Aktien, Anleihen, Devisen, Rechte oder bestimmte Waren.

**Bruttoinlandsprodukt (BIP)** Alle innerhalb einer Periode neu geschaffenen Werte (Güter und Dienstleistungen); Maß für die Leistung einer Volkswirtschaft.

**Cash Flow** Betriebseinzahlungen minus Betriebsauszahlungen einer Periode. Durch Addition von Jahresüberschuss und nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen (Abschreibungen) kann dieser näherungsweise berechnet werden. Dieser Finanzierungsüberschuss steht zur Rückzahlung von Schulden, zur Dividendenauszahlung und zur Durchführung von Investitionen zur Verfügung.

**CIM** Abkürzung von Computer Integrated Manufacturing; das ist die Vernetzung der verschiedenen computerunterstützten Teilbereiche in der Produktion zu einem System der computerintegrierten Fertigung. Betriebswirtschaftlich fundierte Konzepte der computerintegrierten Fertigung beziehen materialwirtschaftliche bzw. logistische Fragestellungen ein, betonen den Planungsaspekt und stützen sich dabei auf Informationen aus dem Rechnungswesen.

**Client-Server-Konzept** Standardkonzept zur Verteilung von Aufgaben innerhalb eines Netzwerkes. Hauptmerkmal ist die Einteilung der Rechner in Server und Clients. Server stellen in diesem Konzept bestimmte Dienstleistungen wie Bereitstellung von Daten oder Zugang zu anderen Netzen zur Verfügung. Die Client-Rechner nehmen diese Dienstleistungen bei Bedarf in Anspruch.

**Computer** Automatisierte Datenverarbeitungsanlagen, die mathematische Operationen durchführen, Zeichen und Worte vergleichen, übertragen, speichern und umformen können. Sie bestehen aus einer Zentraleinheit sowie Ein- und Ausgabegeräten: ihre Speicherkapazität kann durch externe Speicher erweitert werden. Nach Größe und Leistungsfähigkeit lassen sich Mikrocomputer einschließlich der sog. Personal Computer (PC), Workstations, Minicomputer, Großrechenanlagen und Supercomputer unterscheiden.

**Controlling** Innerbetriebliches Planungs- und Kontrollsysteem, das die Umsetzung von Strategien in Plandaten und konkrete Maßnahmen sicherstellt und damit zur Steuerung des Unternehmens (to control = steuern, überwachen) beiträgt.

**Corporate Design** Abstimmung und kontinuierliche Umsetzung der formalen Integration einer Marke, wie z. B. identische Farben, Schriftzüge, Melodien etc.

**Deckungsbeitrag** Differenz zwischen Erlös und variablen Kosten. Der Deckungsbeitrag kann für ein Stück (Stückdeckungsbeitrag) oder für alle in einer Periode hergestellten Produkte ermittelt werden. Mit dem Deckungsbeitrag wird die Größe ermittelt, die zur Abdeckung der fixen Kosten und zur Erzielung eines Gewinns zur Verfügung steht.

**Deckungsstockfähigkeit** Versicherungen müssen ein gesondertes Vermögen (Deckungsstock) bilden, um die Ansprüche von Versicherungsnehmern zu besichern. Deckungsstockfähige Wertpapiere erfüllen besondere Anforderungen hinsichtlich der Bonität des Emittenten, der Liquidität und der Rentabilität.

**Delegation** Gezielte Übertragung von Kompetenzen auf untere Hierarchieebenen.

**Dienstleistungsbetriebe** Betriebe, die Dienste bereitstellen bzw. anbieten, wie Handels-, Verkehrs-, Bank- und Versicherungsbetriebe.

**Direkter Export** Export bei dem ein unmittelbares Verhältnis zwischen dem Produzenten und der Auslandsunternehmung besteht.

**Direktinvestition** Eine Investition mit dem Ziel langfristig die Kontrolle über eine wirtschaftliche Einheit im Ausland auszuüben.

**Divisionalisierung** Organisationsform bei der unterhalb der Unternehmensleitung relativ autonome Bereiche gebildet werden. Divisionen werden vor allem nach Produkten oder Produktgruppen, teilweise auch nach Märkten, Problembereichen oder geographischen Gesichtspunkten eingerichtet.

**E-Commerce** Elektronischer Handel

**Economies of scale** Größeneffekte mit dem Ziel der Kostenreduktion.

**Economies of scope** Kostenvorteile aufgrund von Verbundeffekten.

**Eigenkapital** Alle einer Unternehmung von ihren Eigentümern unbefristet zur Verfügung gestellten Mittel, die unbeschränkt haften.

**Eigenkapitalrendite** Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals.

**Einkommensteuer (Est)** Erfasst als Steuerobjekt das Einkommen natürlicher Personen. Erfasst werden dabei sieben Einkunftsarten.

**Einliniensystem** Leitungsstruktur, bei der jede Stelle jeweils nur einer einzigen Instanz untersteht.

**Einnahme** Als Einnahme wird jede Erhöhung des Geldvermögens bezeichnet. Sie umfasst sowohl Einzahlungen im Sinne des Zuflusses liquider Mittel als auch die Abnahme von Schulden und die Zunahme von Forderungen.

**Einzahlung** Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes, d. h. von Bargeld oder Buchgeld bzw. Bankguthaben, in einer Periode.

**Einzelfertigung** Von Einzelfertigung wird gesprochen, wenn von einem Produkt nur eine oder wenige Einheiten pro Periode hergestellt werden (z. B. beim Bau großer Industrieanlagen).

**Einzelkosten** Kostenarten, die den Kostenträgern unmittelbar und verursachungsge recht zugerechnet werden können, z. B. die Fertigungslöhne und das dem Produkt zuordenbare Fertigungsmaterial.

**Einzelunternehmung** Unternehmung, die nur von einer Person betrieben wird, die mit ihrem gesamten geschäftlichen und privaten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haftet.

**Emission** Ausgabe von Wertpapieren.

**Entsorgung** Teilaufgabe der betrieblichen Materialwirtschaft, die alle Maßnahmen umfasst, die darauf gerichtet sind, Schadstoffe, Abfälle, Restmaterialien und nicht mehr

benötigte Anlagen zu beseitigen, weiter- bzw. wiederzuverwerten oder zu neutralisieren, d. h. gefährliche Eigenschaften abzubauen.

**Erfolgsbeteiligung** Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens über die laufenden Lohnzahlungen hinaus, wobei als Beteiligungsbasis Ertrags-, Leistungs- und Differenzgrößen, insbesondere Wertschöpfung und Gewinn, dienen. Die Erfolgsbeteiligung wird auch als Ergebnisbeteiligung bezeichnet.

**ERP** Abkürzung für Enterprise-Resource-Planning. Zu unterscheiden sind Kategorie Eins (beinhalten unternehmungsinterne Prozesse) und der Kategorie Zwei (sind Unternehmungsgrenzen übergreifend). Es handelt sich um eine informationsbasierte Koordinationssoftware.

**Ertrag** Wertzuwachs während einer Abrechnungsperiode. Der positiven Erfolgskomponente Ertrag steht der Aufwand gegenüber.

**EVA** (Economic Value Added) Ermittlung der periodenbezogenen Differenz zwischen dem durch das eingesetzte Kapital erwirtschafteten betriebswirtschaftlichen Gewinn und den mit dem Kapitaleinsatz verbundenen Kosten eines Unternehmens.

**Evaluation** Sammelbezeichnung für den systematischen Einsatz von Methoden, die dazu dienen, die Erreichung eines vorab festgelegten Ziels einer Maßnahme nach deren Durchführung zu überprüfen.

**Exportwirtschaft** Gesamtheit der betrieblichen Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit Export- bzw. Auslandsgeschäften erforderlich sind, also Maßnahmen in den Bereichen Absatz, Finanzierung, Organisation, Personalwirtschaft, Logistik usw.

**Extremumprinzip** Das Extremumprinzip besagt, dass ein möglichst optimales Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand hergestellt werden soll.

**Fertigungstypen** Systematisierung verschiedener Arten der Fertigung nach dem Kriterium der hergestellten Menge. Als Grundtypen werden Einzelfertigung und Mehrfachfertigung, mit den Untertypen Massen-, Sorten- und Serienfertigung, unterschieden.

**Finanzierung** Betriebswirtschaftliche Funktion, die sich mit der Gestaltung betrieblicher Zahlungsströme befasst. Zentrale Fragestellungen sind die Ermittlung des Kapitalbedarfs, die Gestaltung der langfristigen Zahlungsströme und die Maßnahmen zur kurzfristigen Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

**Finanzierungsregeln** Faustregeln, die auf ein bestimmtes Verhältnis von Eigen-, und Fremdkapital (vertikale Finanzierungsregeln) oder auf den Vergleich von Vermögens- und Kapitalstruktur (horizontale Finanzierungsregeln) zielen. Obwohl der Aussagewert von Finanzierungsregeln begrenzt ist, spielen sie in der Praxis eine gewisse Rolle.

**Finanzplanung** Planungsrechnung, die durch Gegenüberstellung künftiger Einzahlungen und Auszahlungen Zahlungsungleichgewichte aufdeckt und diese Ungleichgewichte durch Beschaffung bzw. Anlage von finanziellen Mitteln beseitigt. Die Finanzplanung kann langfristig (zwei oder mehr Jahre), mittelfristig (etwa ein Jahr mit monatlichen Planperioden) und kurzfristig als Liquiditätsplanung (tagesgenaue Planung für einen kurzen Zeitraum) angelegt sein.

**Finanzwirtschaft** Gesamtheit der Maßnahmen zum Ausgleich der Zahlungsströme, die in ein Unternehmen hinein- und aus dem Unternehmen herausfließen. Bei der

Steuerung der betrieblichen Zahlungsströme sind zwei Hauptaufgaben zu lösen: die langfristige Gestaltung der Kapitalstruktur und die kurzfristige Feinabstimmung der Zahlungsströme mit dem Ziel der Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit.

**Fließfertigung** Fließfertigung liegt vor, wenn verschiedenartige Maschinen so angeordnet werden, dass die zur Herstellung eines Produkts notwendigen Arbeitsgänge unmittelbar aufeinander folgen; die Produkte werden in einer festen Reihenfolge von einer Maschine zur anderen bzw. von einem Arbeitsgang zum nächsten geschleust.

**Formalwissenschaften** Gegenstand der Formalwissenschaften ist die Bildung und Verknüpfung von Aussagen sowie das Ziehen von Schlüssen (Mathematik, Logik).

**Free Cashflow** Operativer Cashflow nach Steuern und nach Auszahlungen für Ersatz- bzw. Erweiterungsinvestitionen.

**Free-Rider Effekt** Nutzen aus einer Sache ziehen ohne dafür zu bezahlen.

**Fremdkapital** Schulden der Unternehmung, die auf der rechten Seite, der Passivseite der Bilanz, ausgewiesen sind. Fremdkapital steht i. d. R. befristet und mit festem Zinsanspruch zur Verfügung.

**Führung** Intendierte, d. h. zielorientierte Verhaltensbeeinflussung. Dabei wird zwischen direkter, interaktiver Führung bzw. Führung in Gruppen und indirekter bzw. struktureller Führung unterschieden. Bei der Führung in Gruppen erfolgt die Beeinflussung in direktem Kontakt, z. B. zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Bei der strukturellen Führung werden insbesondere strukturelle Regelungen als unpersönliche Steuerungsmechanismen zur Verhaltensbeeinflussung eingesetzt.

**Führungsmodelle** Konzepte der Führung, die Kombinationen spezifischer Ausprägungen der strukturellen und interaktiven Führung empfehlen. Besonders bekannt sind die verschiedenen „management-by“-Konzeptionen, die ein Merkmal – z. B. Delegation oder Ergebniskontrolle – durch die Bezeichnung des Führungsmodells betonen, aber Aussagen auch hinsichtlich anderer Merkmale machen, z. B. hinsichtlich Ausmaß der Partizipation, der Willensdurchsetzung, der Koordination, des Formalisierungsgrades usw.

**Führungsstile** Typische Muster des Führungsverhaltens, wobei ein- und mehrdimensionale Führungsstil-Typologien unterschieden werden. Die gebräuchlichste eindimensionale Typologie unterscheidet nach dem Merkmal der Willensdurchsetzung verschiedene Verhaltensweisen des Führers, die vom autoritären bis zum demokratischen Führungsstil reichen.

**Funktionalorganisation** Organisationsform bei der die erste Ebene unterhalb der Unternehmensspitze nach betriebswirtschaftlichen Funktionen gegliedert ist.

**Funktionen, betriebswirtschaftliche** Komplexe betriebliche Teilaufgaben, die für das Bestehen von Betrieben notwendig sind. Die Existenz von Betrieben wird dabei in Abhängigkeit von der Erfüllung dieser Aufgaben gesehen, z. B. von der Bewältigung der Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, finanzwirtschaftlichen, personalwirtschaftlichen Aufgaben.

**Geldmarkt** Markt für kurzfristige Finanzierung stitel.

**Gemeinkosten** Kostenarten, die nicht als Einzelkosten erfassbar und den Kostenträgern direkt zurechenbar sind, sondern mit Hilfe von Schlüsseln den Kostenstellen oder den Kostenträgern zugerechnet werden.

**Genossenschaften** Genossenschaften sind Selbsthilfeorganisationen der Mitglieder, die sich zusammenschließen, um gemeinsam günstigere Bedingungen (z. B. bei der Be- schaffungsgenossenschaft) oder günstigere Ergebnisse (z. B. bei der Verwertungsge- nossenschaft) zu erreichen, als dies den einzelnen Mitgliedern möglich wäre.

**Gesamtkapitalrendite** (Return On Investment) Verzinsung des gesamten Kapitaleinsatzes im Unternehmen.

**Gesamtkostenverfahren** Hier werden sämtliche bei der Produktion angefallenen Auf- wendungen der Periode den Umsatzerlösen der Periode gegenübergestellt. Da sich aber produzierte Menge und abgesetzte Menge i. d. R. nicht entsprechen (Auf- oder Abbau von Lagerbeständen) muss dem durch die Posten „Bestandsveränderung“ und „andere aktivierte Eigenleistungen“ Rechnung getragen werden.

**Gewerkschaften** Freiwillige Zusammenschlüsse von Arbeitnehmern zur Vertretung von deren Interessen. Die Gewerkschaften sind auf Arbeitnehmerseite Tarifvertragspartei. Ihre Gründung erfolgte in Deutschland in der Mitte des 19. Jahrhunderts als Rich- tungsgewerkschaften (insbesondere sozialistische, christliche Gewerkschaften), nach dem Verbot der Gewerkschaften im „Dritten Reich“ erfolgte die Wiedergründung nach dem Zweiten Weltkrieg als Einheitsgewerkschaften im Rahmen des DGB. Diese Gewerkschaften gehören die meisten der organisierten Arbeitnehmer in das Bundes- republik Deutschland an. Knapp 40 % der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik sind gewerkschaftlich organisiert.

**Gewinnausschüttung** Auszahlung von Gewinnanteile an Gesellschafter bzw. an Aktio- näre.

**Globalisierung** Bereichsübergreifender Prozess der internationalen Verflechtung, beson- ders durch den technischen Fortschritt in der Kommunikations- und Transportindustrie begünstigt.

**GmbH & Co. KG** Kombinierte Rechtsform, die als KG eine GmbH als voll haftenden Gesellschafter (Komplementär) und Personen als beschränkt haftende Gesellschafter (Kommanditisten) aufweist, so dass die Haftung der Eigentümer auf die Einlagen beschränkt ist.

**GmbH** Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine Kapitalgesellschaft, wobei die Zahl der Gesellschafter meistens klein, der Anteil des einzelnen Gesellschaf- ters meistens groß ist. Die Anteile am Stammkapital, die GmbH-Anteile werden nicht – wie Aktien – am Kapitalmarkt gehandelt.

**Grundkapital** Das in Aktien gestückelte Nominalkapital einer Aktiengesellschaft.

**Handelsbilanz** Wird anlässlich des Jahresabschlusses nach § 242 HBG aufgestellt. In ihr werden nach handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften Vermögen und Kapital am Bilanzstichtag gegenübergestellt.

**Hardware** Gerätetechnische Komponente der automatisierten Datenverarbeitung.

**Hardware** Gerätetechnische Komponente der automatisierten Datenverarbeitung. Zur Computer-Hardware zählt man alle Komponenten (Prozessor, Arbeitsspeicher, Laufwerk usw.) und Peripheriegeräte (Drucker, Monitor, Tastatur).

**Herstellungskosten** Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Vermögensgegenstandes, seine Erweiterung oder für eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen.

**Hierarchie** System der Über-/Unterordnung zwischen den Elementen. Bei einer gegebenen Anzahl von Elementen ist eine Hierarchie umso steiler (flacher), je höher (niedriger) die Zahl der Hierarchieebenen ist.

**Hilfsstoffe** Unmittelbar in ein Produkt eingehende Nebenbestandteile des späteren Fertigprodukts.

**Human Ressource Management** Planung, Realisierung und Kontrolle von Prozessen, die das notwendige Humankapital im Unternehmen bereit- und sicherstellen.

**Humanitätsprinzip** Hier steht der Mensch und seine Bedürfnisse im Vordergrund. Die Erfüllung des Prinzips zeigt sich unter anderem in humanen Arbeitsbedingungen, sicherer Führung und Anerkennung.

**IFRS** International Financial Reporting Standards

**Illiquidität** Illiquidität liegt vor, wenn die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquidität) nicht mehr gegeben ist; sie führt zum Konkurs und damit zum Ende des Unternehmens.

**Imparitätsprinzip** Danach sollen unrealisierte Gewinne und unrealisierte Verluste ungleich behandelt werden. Als Folge dessen sind erwartete Verluste also auch dann zu erfassen, wenn sie noch nicht realisiert sind.

**Indirekter Export** Export bei dem Zwischenhändler im Inland eingeschaltet werden. Eine inländische Unternehmung exportiert mittels einer inländischen Außenhandelsunternehmung in andere Länder.

**Industrie** Wirtschaftszweig, der durch die Umwandlung von Einsatzfaktoren in marktfähige Güter bei überwiegender Anwendung maschineller Hilfsmittel in weitgehender Arbeitsteilung gekennzeichnet ist.

**Information** Wichtige Ressource, häufig strategischer Wettbewerbsvorteil. Informationen sind Daten im Kontext. Neigen zur ungewollten Diffusion und sind schwierig zu schützen.

**Informationswirtschaft** Gesamtheit aller Instrumente zur Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen als Entscheidungsgrundlagen im Betrieb. Dazu gehören sowohl die einschlägigen Methoden als auch Computer und andere Geräte der Bürokommunikation.

**Innenfinanzierung** Zufluss finanzieller Mittel aus dem Unternehmen selbst.

**Inventar** Detaillierte Aufstellung aller Vermögensgegenstände und Schulden.

**Investition** Langfristige Bindung von Kapital. Häufig wird die Verwendung des Begriffs Investition auf Kapitalbindung im Anlagevermögen eingeschränkt (Anlage-Investition).

Vielfach wird aber auch die Bindung von Kapital in immateriellen Werten als Investition interpretiert (z. B. Investitionen in Aus- und Weiterbildung oder in Werbung).

**Investitionsrechnung** Investitionsrechnungen sind Hilfsmittel zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen. Sie berücksichtigen in unterschiedlicher Weise die durch eine Investition ausgelösten Auszahlungen und Einzahlungen, wobei mit Hilfe unterschiedlicher Kriterien über die Vorteilhaftigkeit entschieden wird. Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung erfassen explizit die zeitliche Struktur der Ein- und Auszahlungen. Bei statischen Verfahren werden vereinfachend die Zahlungsgrößen durch Erfolgsgrößen einer Periode ersetzt.

**Joint Venture** Kooperation eines einheimischen und eines ausländischen Partners, die ihre Grundlage in einer gemeinschaftlichen Investition hat.

**Kapital:** Summe der bewerteten Verpflichtungen gegenüber Eigentümern und Gläubigern einer Unternehmung zu einem Zeitpunkt.

**Kapitalbedarf** Bedarf an finanziellen Mitteln zur Überbrückung der zeitlichen Diskrepanz zwischen Ausgaben und Einnahmen im betrieblichen Leistungsprozess.

**Kapitalbeteiligung** Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen, wobei die Kapitalanteile der Arbeitnehmer als Eigen- oder Fremdkapital direkt oder über eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft eingebracht werden. Die Kombination von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung wird laboristische Kapitalbeteiligung genannt.

**Kapitalgesellschaften** Als Kapitalgesellschaften werden diejenigen (Handels-) gesellschaften bezeichnet, bei denen das Aufbringen des Kapitals und nicht – wie bei den Personengesellschaften – die persönliche Bindung an die Gesellschaft im Vordergrund steht. Das erforderliche Eigenkapital wird z. B. bei der AG durch meist anonyme Gesellschafter aufgebracht, die nur mit ihren Einlagen haften. Hieraus ergibt sich ein System von Organen wie Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand bei der AG. Wichtigste Kapitalgesellschaften sind AG und GmbH.

**Kapitalmarkt** Markt für langfristige Finanzierung stitel.

**Kapitalwert** Der (Netto-) Kapitalwert einer Investition ist die Summe aller mit dem Kalkulationszinssatz  $i$  auf den Zeitpunkt  $t = 0$  diskontierten Ein- und Auszahlungsüberschüsse ( $E_t - A_t$ ) des Planungszeitraums.

**Kartell** Zusammenarbeit von Unternehmungen zur Regulierung der Konkurrenz.

**Kaufkraft** Wert einer Währung ausgedrückt in einer Gütermenge.

**Kennzahlensystem, Du-Pont** Es orientiert sich an rein monetären Größen. Im Mittelpunkt steht die Gesamtkapitalrentabilität (ROI). Das Ziel der Unternehmensführung ist die Maximierung des Ergebnisses pro eingesetzter Kapitaleinheit. Die Orientierung an dem ROI ermöglicht eine wertorientierte Unternehmensführung. Formal ist das Du-Pont-Kennzahlensystem aufgebaut wie eine Kennzahlenpyramide.

**KG** Die Kommanditgesellschaft (KG) ist eine Personengesellschaft, die voll haftende Gesellschafter (Komplementäre) und nur mit ihrer Einlage haftende Gesellschafter (Kommanditisten) umfasst.

**Koalitionstheorie** Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass die Teilnehmer eines Unternehmens in Koalitionen organisiert sind. Die verschiedenen Koalitionen unterscheiden sich durch unterschiedliche Bedürfnis- und Erwartungsstrukturen in Bezug auf das Unternehmen. Auf Grundlage ihrer individuellen Ziele und Interessen handeln die Koalitionspartner die Organisationsziele in einem Prozess aus.

**Kommanditist** nur mit seiner Einlage haftender Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft.

**Kompensation** Bereitstellung von adäquaten Gegenleistungen (Anreizen), insbesondere – aber nicht nur – von materiellen Gegenleistungen für die Beschäftigten in einem Betrieb bzw. Unternehmen.

**Komplementär** Mit seinem gesamten Vermögen haftender Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft.

**Konzernbilanz** In ihr werden das Vermögen und das Kapital aller zum Konsolidierungskreis gehörender Unternehmen gegenüberstellt und Doppelzählungen eliminiert. Dadurch soll über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns informiert werden.

**Körperschaftsteuer (KSt)** Ertragsteuer auf das Einkommen inländischer juristischer Personen. Unbeschränkt steuerpflichtig sind Unternehmen, die ihren Sitz oder Geschäftsführung in der Bundesrepublik Deutschland haben.

**Kosten** Bewerteter leistungsbezogener Güterverbrauch in einer Periode.

**Kostenartenrechnung** Teil der Kostenrechnung, der alle Informationen über Art, Höhe und zeitlichen Anfall der Kosten systematisch und vollständig erfasst.

**Kostenrechnung** Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens, das die Kosten detailliert erfasst (Kostenartenrechnung) und diese dann den Orten der Kostenentstehung (Kostenstellenrechnung) und den Endprodukten als Kostenträger (Kostenträgerrechnung) zurechnet. Die Kostenrechnung ist ein Informationsinstrument zur Unterstützung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen insbesondere im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich.

**Kostenstellen** Betriebliche Teilbereiche, für die Kosten gesondert erfasst werden. Kostenstellen werden nach räumlichen Gesichtspunkten, betrieblichen Funktionen, Verantwortungsbereichen und abrechnungstechnischen Gesichtspunkten gebildet.

**Kostenstellenrechnung** Teil der Kostenrechnung, der die Kostenträgergemeinkosten auf die Kostenstellen verteilt und damit die Grundlagen für die Kostenträgerrechnung und die Wirtschaftlichkeitskontrolle legt.

**Kostentheorie** Darstellung der Zusammenhänge zwischen bewertetem Faktoreinsatz und Leistungserstellung bzw. Faktorertrag.

**Kostenträgerrechnung** Teil der Kostenrechnung, der die angefallenen Kosten den Kostenträgern zurechnet (Kostenträgerstückrechnung oder Kalkulation).

**Laboristische Kapitalbeteiligung** Kombination von Ergebnis- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter; sie werden am Erfolg des Unternehmens sowohl aufgrund ihrer Mitarbeit als auch aufgrund ihrer Kapitalbeteiligung beteiligt.

**Lagerhaltung** Alle mit der Vorratshaltung im Unternehmen verbundenen Maßnahmen einschließlich der damit verbundenen Planungs-, Dispositions- und Verwaltungstätigkeiten.

**LAN** Abkürzung für local area network; ein lokales Netzwerk ist ein Zusammenschluss von Arbeitsplatzrechnern, Großrechnern sowie anderen Komponenten und Endgeräten an einem bestimmten Ort, bspw. innerhalb eines Unternehmens. Durch den Einsatz eines LANs können Texte, Daten, Bilder usw. zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen ausgetauscht werden.

**Leistung** Menge bzw. bewertete Menge der von einem Betrieb erzeugten Güter und Dienste in einer Periode.

**Leitidee** Langfristig angelegte absatzmarktbezogene Zielvorstellung eines Unternehmens, die den Rahmen für alle Handlungen im Unternehmen einschließlich der Strategien und kurzfristiger orientierten Einzelmaßnahmen bildet und für das Handeln im Unternehmen die treibende Kraft darstellt.

**Leitungsspanne** Anzahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz direkt unterstellt sind.

**Leitungssysteme** Verknüpfung von Stellen durch die Regelung von Weisungsbefugnissen. Typische Leitungssysteme sind Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystem.

**Leitungstiefe** Anzahl der Leitungsebenen.

**Liquidität** Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Diese Fähigkeit wird häufig an den Beständen des Betriebsvermögens gemessen, die sich innerhalb unterschiedlicher Zeiten in flüssige Mittel umwandeln lassen. Entsprechend werden unterschiedliche Liquiditätsgrade unterschieden.

**Logistik** Planung, Steuerung und Kontrolle der Material- und Produktbewegungen bilden den Bereich der betrieblichen Logistik mit den Teilbereichen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzlogistik.

**Lohn** Alle Formen des Entgelts, das an die Arbeitnehmer eines Betriebs geleistet wird. Als Lohn i. e. S. wird häufig das Arbeitsentgelt von Arbeitern bezeichnet; das Arbeitsentgelt der Angestellten wird in diesem Fall Gehalt genannt.

**Lohnformen** Varianten der Entgeltermittlung in Abhängigkeit von der Art des Zusammenhangs zwischen Leistung und Lohn. Nach den unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen wird zwischen Akkord-, Prämien- und Zeitlohn unterschieden.

**Management** 1. als Funktion: Teilaufgaben, die im Zusammenhang mit der Steuerung und Lenkung von Betrieben bzw. – allgemeiner – von Organisationen zu bewältigen sind, insbesondere Ziele formulieren, Führen, Organisieren, personalwirtschaftliche Aufgaben. 2. als Institution: Personen bzw. Personengruppen, die Management-Aufgaben wahrnehmen.

**Markenattribute** Die Markenattribute betreffen die linke Gehirnhälfte und folgen der Fragestellung: Über welche Eigenschaften verfüge ich?

**Markenbekanntheit** Die Markenbekanntheit wird in passive und aktive Markenbekanntheit unterteilt und gilt als notwendige Voraussetzung für den Kauf eines Produktes.

**Markenbild** Das Markenbild betrifft die rechte Gehirnhälfte und folgt der Fragestellung: Wie trete ich auf?

**Markenkompetenz** Die Markenkompetenz bildet den Mittelpunkt des Markensteuerrades nach Esch und folgt der Fragestellung: Wer bin ich?

**Markennutzen** Der Markennutzen betrifft die linke Gehirnhälfte und folgt der Fragestellung: Was biete ich an?

**Marketing** Markt- bzw. kundenorientiertes Konzept der Unternehmensführung.

**Marketing-Mix** Kombination von aufeinander abgestimmten marktbezogenen bzw. absatzwirtschaftlichen Maßnahmen. Dabei werden typische Maßnahmenbereiche unterschieden, z. B. Produkt-Mix, Kontrahierungs-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix.

**Marktsegmentierung** Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. Segmente nach unterschiedlichen Kriterien, z. B. demographischen oder psychographischen Merkmalen.

**Massenproduktion** Herstellung einer sehr großen Menge eines Produkts (z. B. Reifen) über einen längeren Zeitraum hinweg. Die Massenproduktion ist eine Variante der Mehrfachfertigung.

**Materialwirtschaft** Versorgungssystem des Unternehmens, das hinsichtlich der im Unternehmen notwendigen Materialien die Teilaufgaben der Bedarfsermittlung und Materialdisposition, Einkauf, Lagerung, Bereitstellung und Entsorgung umfasst.

**Matrix-Organisation** Organisationsform bei der die traditionelle, nach Funktionen gegliederte Organisation von einer divisionalen Struktur überlagert wird; zwei Kompetenzsysteme überschneiden sich. Die sich ergebende Organisationsform gleicht einer Matrix.

**Maximalprinzip** wirtschaftlicher Grundsatz, nach dem mit vorgegebenen Mitteln ein größtmöglicher Erfolg erreicht werden soll.

**Mehrfachfertigung** Herstellung mehrerer oder vieler Einheiten eines Produkts. Die Mehrfachfertigung tritt in den Typen, Massen-, Sorten- und Serienfertigung auf.

**Mehrliniensystem** Leitungsstruktur mit Mehrfachunterstellungen, bei der ein Mitarbeiter Anweisungen von mehreren Personen erhalten kann.

**Mehrliniensystem** Das Mehrliniensystem ist durch Mehrfachunterstellungen gekennzeichnet. Grundlage dieses Systems ist die Spezialisierung einzelner Instanzen auf Teilaufgaben der Leitung.

**Mere-Exposure-Effekt** Unter dem Mere-Exposure-Effekt versteht man eine deutliche Verbesserung der Einstellung gegenüber einem bestimmten Produkt oder Dienstleistung durch häufiges Zusammentreffen mit diesen.

**Methode** Beschreibung eines Prozesses, durch den ein bestimmter Anfangszustand in einer Folge von Einzelschritten in einen bestimmten Endzustand überführt wird. Durch betriebswirtschaftliche Methoden sollen Entscheidungsprozesse unterstützt werden. Dabei werden exakte und inexakte Methoden unterschieden. Exakte Methoden werden insbesondere innerhalb der Speziellen Betriebswirtschaftslehre Operations Research entwickelt.

**Minimalprinzip** Wirtschaftlicher Grundsatz, nach dem ein bestimmtes vorgegebenes Ziel unter Einsatz geringstmöglicher Mittel erreicht werden soll.

**Mitarbeiterbeteiligung** Sammelbezeichnung für die verschiedenen Formen der Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg, am Kapital und an Entscheidungsprozessen im Unternehmen. Es wird zwischen materiellen Beteiligungsformen (Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) und immateriellen Beteiligungsformen (Mitbestimmung) unterschieden.

**Mitbestimmung** Beteiligung an Entscheidungen oder Gremien, die Entscheidungen treffen oder vorbereiten. Mitbestimmungsrechte werden Arbeitnehmern auf Unternehmensebene (Mitbesetzung des Aufsichtsrats) und auf Betriebsebene (Betriebsverfassung) gewährt.

**Modelle** Vereinfachte Abbilder der Wirklichkeit, die als Orientierungshilfen für die Entscheider dienen und damit Entscheidungsprozesse unterstützen. Es lassen sich Prognose- und Entscheidungsmodelle unterscheiden.

**Motivation** Entstehen eines Verhaltens aus dem Zusammenwirken von Motiven, d. h. Begründen des Verhaltens, und einer konkreten Situation. Bei den Motivationstheorien unterscheidet man grundsätzlich zwischen Inhalts- und Prozesstheorien.

**Netzwerk-Organisation** Hybride Organisationsform, die aus relativ autonomen markt- und unternehmensinternen Elementen bestehen, welche durch ein gemeinsames Ziel miteinander verbunden sind.

**Normalleistung** Die Normalleistung ist die Leistung, die ein geeigneter und geübter Arbeiter ohne extremen Einsatz erbringen kann.

**OHG** Die Offene Handelsgesellschaft (OHG) ist eine Personengesellschaft, die aus mindestens zwei Gesellschaftern besteht, die mit ihrem gesamten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haften.

**Ökologisches Prinzip** Dem Prinzip entsprechend soll die Umweltbelastung so gering wie möglich gehalten oder gar verhindert sowie ein schonender Einsatz von Ressourcen gewährleistet werden.

**Ökonomisches Prinzip** Dieses Prinzip ist mit dem Begriff „Wirtschaftlichkeit“ eng verbunden. Unter der Annahme knapper Ressourcen und rationalem Verhalten der Individuen wird möglichst optimales Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand angestrebt. Neben dem Extremumprinzip gilt das Maximal- und Minimalprinzip.

**Operations Research** Unter der Bezeichnung Operations Research werden mathematische Methoden zusammengefasst, die für Systeme (z. B. Transportsysteme, Lagerhaltung, Produktion) optimale Lösungen suchen. Operations Research, auch: Unternehmensforschung, stellt demnach Methoden zur Unterstützung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen bereit.

**Operativer Cashflow** Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit vor Zinsen und Steuern.

**Organisation** Mit Organisation wird das Schaffen dauerhafter Regelungen über Struktur (Aufbauorganisation) und Abläufe (Ablauforganisation) im Betrieb und das Ergebnis dieser Tätigkeit bezeichnet (instrumenteller Organisations-Begriff). Daneben wird der institutionelle Organisations-Begriff verwendet, der Organisationen als zielgerichte-

te soziale oder sozio-technische Systeme kennzeichnet und dieses Gesamtsystem als Analysegegenstand behandelt.

**Organisationsentwicklung** Konzept der Realisierung von organisatorischem Wandel, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: Einbeziehung der Betroffenen, offene Äußerung von Gefühlen und Gestaltung als primär innengesteuerter Problemlösungsprozess.

**Organisationsformen** Grundstrukturen der Aufgabengliederung, insbesondere Gliederung der ersten Leitungsebenen unterhalb der Unternehmensspitze, z. B. Funktionalorganisation (Gliederung nach betriebswirtschaftlichen Funktionen) oder Divisionsalisierung (Bildung relativ autonomer Bereiche nach Produktgruppen und anderen Merkmalen).

**Organisationstypen der Fertigung** Formen der Bildung organisatorischer Einheiten im Fertigungsprozess, z. B. Werkstatt-, Fließ- und Baustellenfertigung.

**Organisatorischer Wandel, geplanter** Konzept der Realisierung von organisatorischem Wandel, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: Zielplanung, zielbezogenes Ausbildungssystem Projektmanagement und Gestaltung als überwiegend außengesteuerter politischer Prozess.

**Personalbeurteilung** Planmäßige und systematische Beurteilung von Mitarbeitern der Organisation durch Linienvorgesetzte, häufig in regelmäßigen Abständen, wobei sich diese Beurteilung auf Beobachtungen innerhalb der alltäglichen Berufspraxis stützt.

**Personalentwicklung** Betriebliche Maßnahmen, die auf die Förderung der Mitarbeiter durch Weiterbildung und gezielte Erfahrungsvermittlung, die Zuteilung von Aufgaben im Rahmen der persönlichen Entwicklung sowie die Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen als Grundlage für diese Entscheidungen gerichtet sind.

**Personalwirtschaft** Betriebliches Teilaufgabengebiet, das auf die Bereitstellung, die Qualifizierung bzw. Förderung und Entwicklung von Personal sowie auf die Bereitstellung adäquater Anreize für das Personal gerichtet ist.

**Personengesellschaften** Personengesellschaften sind Gesellschaften, bei denen nicht – wie bei Kapitalgesellschaften – das Aufbringen des Kapitals, sondern die Personen als Gesellschafter im Vordergrund stehen. Sie sind durch die persönliche Bindung der Gesellschafter gekennzeichnet, die i. d. R. im Unternehmen mitarbeiten und persönlich mit ihrem Vermögen für die Schulden haften. Die beiden wichtigsten Personengesellschaften sind die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG).

**Planung** Antizipatives Entscheiden.

**Planungsprozess, strategischer** Er umfasst die Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der von außen auf das Unternehmen einwirkenden Risiken und Chancen. Es gliedert sich meist in fünf Phasen: Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl, Strategieverwirklichung.

**Planungssysteme** Meist mehrstufig angelegte Systeme von Planungssentscheidungen, bei denen jeweils die längerfristig angelegte Planung den Rahmen für die nächste Pla-

nungsebene bildet. Dreigliedrige Planungssysteme umfassen z. B. meist langfristige, strategische und operative Planung.

**Politisches System der Unternehmung** Das politische System der Unternehmung produziert autorisierte Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen, z. B. Zielentscheidungen, wobei die Kernorgane auf Forderungen der Organisationsteilnehmer reagieren, um ein ausreichendes Maß an Unterstützung sicherzustellen.

**Portfolio-Analyse** Auf die Umwelt des Unternehmens gerichtetes Instrument der strategischen Planung, das darauf zielt, die Zusammensetzung der Produktpalette eines Unternehmens systematisch zu beurteilen und auf dieser Grundlage Strategien hinsichtlich der künftigen Zusammensetzung des Produktangebots zu entwickeln.

**Positionierung** Aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle der Außenwahrnehmung von Unternehmenseinheiten auf der Basis des Marketing-Mix mit dem Ziel einer klaren Vorstellung der Marke in den Köpfen der Konsumenten.

**Prämienlohn** Lohnform, bei der zu einem Grundlohn eine Prämie hinzukommt, die sich auf das quantitative, insbesondere aber auf das qualitative Arbeitsergebnis beziehen kann.

**Primärorganisation** Regelung aller zeitlich unbefristeten und routinehaften Daueraufgaben innerhalb der Aufbauorganisation.

**Produktion** Betrieblicher Transformationsprozess, durch den Güter und Dienstleistungen hergestellt werden.

**Produktionsfaktoren** Input-Größen des betrieblichen Produktionsprozesses. Eine verbreitete Einstellung unterscheidet die Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe. Dabei wird häufig zwischen dispositiver und objektbezogener Arbeit unterschieden.

**Produktionstheorie** Analyse der mengenmäßigen Beziehungen zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag.

**Produktivität** Mengenmäßige Interpretation der Wirtschaftlichkeit. Die Messung der Produktivität erfolgt durch Gegenüberstellung des Produktionsergebnisses und des Einsatzes eines Input-Faktors des Produktionsprozesses, z. B. der Arbeitsleistung.

**Produktlebenszyklus** Beschreibendes Modell der Entwicklung von Produkten, das davon ausgeht, dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer haben und während ihres Lebens bestimmte Phasen durchlaufen. Eine Grobgliederung unterscheidet z. B. zwischen Entwicklungsperiode, Markteinführung und Marktperiode.

**Projektmanagement** Strukturiert die Durchführung eines außergewöhnlichen, einmaligen, zeitlich begrenzten und komplexen Vorhabens innerhalb eines Unternehmens und setzt sich zusammen aus einem Projektteam, einem verantwortlichen Projektleiter, einer Programmleitung sowie einem obersten Lenkungsgremium.

**Realisationsprinzip** Besagt, dass Erfolge erst dann ausgewiesen werden dürfen, wenn sie realisiert wurden.

**Realwissenschaften** Wissenschaften, die sich mit realen, zur Beobachtung prinzipiell zugänglichen Erscheinungen befassen (u. a. Betriebswirtschaftslehre).

**Rechnungswesen** Informationsinstrument, das Informationen über betriebliche Aktivitäten sowie über die Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt sammelt und für jeweils spezifische Entscheidungen aufbereitet. Im Hinblick auf unterschiedliche Entscheidungsprobleme haben sich verschiedene Teilgebiete des Rechnungswesens herausgebildet: der eher nach außen gerichtete Jahresabschluss, die vor allem auf unternehmensinterne Vorgänge zugeschnittene Kostenrechnung und die auf langfristig wirksame Investitionsentscheidungen ausgerichtete Investitionsrechnung.

**Rechtsformen der Unternehmung** Alternativen gesetzlicher Formalstrukturen, die das Handelsrecht für Unternehmungen zulässt. Dabei wird zwischen Einzelunternehmung, Personengesellschaft (insbesondere OHG, KG), Kapitalgesellschaft (AG, GmbH) und spezielleren Varianten unterschieden.

**Recycling** Rückführung von wiederverwertbaren Abfallstoffen in den Rohstoffkreislauf.

**Rentabilität** Verhältnis des Erfolgs einer Periode zum eingesetzten Kapital (Kapitalrentabilität). Wenn der Gewinn einer Periode zum eingesetzten Eigenkapital in Beziehung gesetzt wird, spricht man von Eigenkapitalrentabilität.

**Rohstoffe** Werkstoffe, die Hauptbestandteile des Produkts sind.

**Rücklagen** Über die in der Bilanz ausgewiesenen Einlagen hinausgehendes Eigenkapital, das vor allem durch einbehaltene Gewinne gebildet wird.

**SCM** Abkürzung für Supply Chain Management. Es handelt sich um die ganzheitliche Betrachtung und Optimierung der Wertschöpfungskette der Unternehmung. Ziel ist das Erreichen eines idealen Waren und Finanzflusses zwischen den beteiligten Akteuren.

**Sekundärmarkt** Ist der Teil eines Kapitalmarktes, an dem umlaufende Wertpapiere gehandelt werden. Der Sekundärmarkt erfüllt die Aufgabe des Kapitalaustausches zwischen den Anlegern sowie die Bewertungs- bzw. Preisbildungsfunktion für Wertpapiere.

**Sekundärorganisation** Regelung aller zeitlich befristeten und neuartigen Spezialaufgaben innerhalb der Aufbauorganisation.

**Selbstfinanzierung** Form der Eigen- und Innenfinanzierung, bei der Gewinne im Unternehmen gelassen werden.

**Software** Sammelbezeichnung für alle Programme, die beim Betrieb von Computern eingesetzt werden.

**Soll-Ist-Vergleich** Vergleich des Ist-Zustands mit der korrigierten Plangröße (Soll).

**Sozialbilanz** Mit ihr werden soziale Leistungen und soziale Kosten systematisch erfasst.

**Spezielle Betriebswirtschaftslehre** Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit speziellen Fragestellungen des Faches befassen. Diese Fragestellungen bzw. Teilaufgaben werden nach den Kriterien betriebswirtschaftliche Funktion (Funktionslehren, wie z. B. Produktionswirtschaft, Finanzwirtschaft und Personalwirtschaft), dem Wirtschaftszweig (Wirtschaftszweig- oder Branchenlehren, wie z. B. Bankbetriebslehre, Industriebetriebslehre und Handelsbetriebslehre) oder nach dem Kriterium Methode (Methodenlehren wie Controlling oder Operations Research) gebildet.

**Stabliniensystem** Kombination des Einliniensystems mit dem Gedanken der Spezialisierung; die Linieninstanzen werden durch Stäbe bzw. Stabstellen unterstützt, die beratende oder unterstützende Funktion haben.

**Stakeholder** Alle Anspruchsgruppen des Unternehmens (Lieferanten, Manager, Mitarbeiter, Kunden, Staat und Gesellschaft, Gläubiger und Eigentümer).

**Stammkapital** Zu erbringende Einlage bei der Gründung einer GmbH.

**Standorte** Orte, denen betriebliche Leistungsprozesse zugeordnet werden. Als Betriebsstandort wird der geographische Ort der Betriebsstätte, als innerbetrieblicher Standorte werden die räumliche Anordnung von Arbeitsplätzen, Maschinen usw. innerhalb der Abteilungen bezeichnet.

**Stelle** Stellen sind die kleinsten selbstständig handelnden Organisationseinheiten und somit die Basiselemente der Aufbauorganisation.

**Steuerbilanz** Wird anlässlich des steuerlichen Jahresabschlusses nach § 5 EStG aufgestellt. Sie wird nach handelsrechtliche Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften erstellt, jedoch gelten ergänzende steuerrechtliche Vorschriften.

**Steuern** Steuern sind laut Abgabenordnung Geldleistungen, die nicht eine Geldleistung für eine besondere Leistung darstellen und von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen zur Erzielung von Einnahmen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand zutrifft, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft.

**Stimmrecht** Jede Aktie verbrieft i. d. R. ein Stimmrecht gemäß ihrem Nennwert. Dies ist bei Stammaktien der Fall. Vorzugsaktien können dagegen sowohl als Aktien ohne Stimmrecht als auch als Mehrstimmrechtsaktien ausgegeben werden.

**Strategien** Langfristige Ziele sowie Wege und Mittel zur Erreichung dieser Ziele in den jeweiligen Umweltkonstellationen. Strategien sind darauf gerichtet, die Unternehmung auf eine sich ändernde Umwelt einzustellen. Sie bilden den Rahmen für kürzerfristig angelegte Einzelmaßnahmen.

**Subventionierung** Finanzielle Unterstützungen seitens des Staates, für welche dieser keine unmittelbare Gegenleistung erwartet.

**Tarifvertrag** Im Rahmen der Tarifverhandlungen treten einzelne Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften miteinander in Verhandlung, um kollektive Regelungen für die abhängig Beschäftigten zu treffen.

**Tarifvertragsparteien** Parteien, die im Rahmen der Tarifautonomie auf Arbeitgeberseite (einzelne Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände) und auf Arbeitnehmerseite (Gewerkschaften) Tarifverträge aushandeln.

**Teilautonome Arbeitsgruppen** Arbeitsgruppe von ca. 3–10 Personen, die sich grundsätzlich freiwillig zusammenschließt. Sie besitzt die selbständige Verantwortung für Planung, Fertigung, Organisation und Kontrolle.

**Total Quality Management** Spezielle Form der Qualitätssicherung, welche sich in die Bereiche Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und ständige Verbesserung unterteilt.

**Umlaufvermögen** Das Umlaufvermögen umfasst die Wirtschaftsgüter, die in ihrer ursprünglichen Form die Unternehmung nach kurzem Verbleib wieder verlassen. Es wird auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen und umfasst Vorräte, Forderungen, Wertpapiere und liquide Mittel.

**Umsatz** Wertmäßiger Ausdruck für die abgesetzte Ware, also das Produkt von abgesetzter Menge und Preis.

**Umsatzkostenverfahren** Hier werden den Umsatzerlösen nur die Aufwendungen gegenübergestellt, die auch durch die Erstellung des Umsatzes angefallen sind.

**Umsatzrendite** Verzinsung des Umsatzes; Verhältnis von Gewinn und Umsatz einer Periode.

**Unternehmen** Häufigste Begriffsfassung: Betriebe mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung.

**Unternehmensverfassung** Gesamtheit der grundlegenden und langfristig gültigen Strukturregelungen der Unternehmung. Sie regelt die Zwecksetzung des Unternehmens, Kompetenzsystem, Schlichtungsregeln und Konfliktandhabungsmechanismen, Träger der Unternehmung sowie die Grundrechte und Grundpflichten der Unternehmensmitglieder.

**Verbraucherschutz** Maßnahmen, die den Verbraucher vor Schäden schützen sollen, die durch mangelnde Information, gegebenenfalls auch durch Täuschung u. ä. entstehen können.

**Vermögen** Summe des bewerteten Güterbestandes einer Unternehmung zu einem Zeitpunkt.

**Vorsichtsprinzip** Es dient der Vorstellung der vernünftigen kaufmännischen Beurteilung und drückt aus, dass sich der Buchführende eher „arm als reich“ zu rechnen hat. Dies wiederum geht ein mit der Forderung, nur den Betrag als Periodenerfolg auszuweisen, welcher maximal als Entnahme bzw. Ausschüttung vorgesehen werden kann.

**Werbung** Gezielte Maßnahmen zur Beeinflussung des Kaufverhaltens.

**Werkstattfertigung** Werkstattfertigung liegt vor, wenn gleichartige Maschinen an einem Ort – z. B. in einer Betriebshalle – zusammengefasst werden.

**Wertpapier** Urkunde, die ein privates Recht verbrieft; Teilmenge der Wertpapiere bilden die Aktien.

**Wertschöpfung, betriebliche** Wertmäßiger Unterschied zwischen den Vorleistungen anderer Wirtschaftseinheiten, die der Betrieb zur Erzeugung seiner Leistungen einsetzt, und den vom Betrieb erzeugten und abgesetzten Leistungen.

**Wertschöpfungsfluss** Leistungswirtschaftlicher Prozess, durch den die betriebliche Wertschöpfung entsteht. Er umfasst im wesentlichen Beschaffungs-, Produktions-, Absatz - und logistische Vorgänge.

**Wirtschaftlichkeit** Das Wirtschaftlichkeitsstreben zielt auf ein möglichst günstiges Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorertrag. Wirtschaftlichkeit wird deshalb wertmäßig als das Verhältnis von Kosten und Leistung erfasst.

**Wirtschaftsinformatik** Die Wirtschaftsinformatik, die Wissenschaft von Konzeption, Entwicklung und Anwendung von Informations- und Kommunikationssystemen. Sie wird als interdisziplinäre Disziplin zwischen Betriebswirtschaftslehre und Informatik mit einer großen Zahl von Berührungspunkten zur Technik gesehen.

**Wissenschaft** Die Wissenschaft kann als Tätigkeit, Institution bzw. Organisation oder nach dem Ergebnis definiert werden. Wissenschaft als Tätigkeit, bezeichnet alle Be-

mühungen um die Gewinnung systematischen Wissens. Bei systematischem Wissen handelt es sich um zusammengehörige, auf ein bestimmtes Gegenstandsgebiet sich beziehende oder durch den gleichen Gesichtspunkt der Betrachtung verbundene, zusammenhängende wissenschaftliche Erkenntnisse. Wissenschaft als Institution bedeutet, dass ein System bestehend aus Menschen und Sachen innerhalb des Prozesses der Erkenntnisgewinnung zusammenwirken. Zudem kann Wissenschaft als Ergebnis der Erkenntnisgewinnung aufgefasst werden. Wissenschaft in diesem Sinne kann als systematisch geordnetes Gefüge von Aussagen, das sich in sichtbarer Form (z. B. Forschungsberichten, Lehrbüchern, etc.) niederschlägt, bezeichnet werden.

**Zeitlohn** Lohnform auf der Bemessungsgrundlage Zeit. Da mit der Anwesenheitszeit bestimmte Leistungserwartungen verbunden sind, ist auch der Zeitlohn ein Leistungslohn.

**Zentralisation** Der Großteil der Entscheidungs- und Leitungsaufgaben entfällt auf die oberste Hierarchieebene.

**Zielbeziehung** In einem Zielsystem müssen mehrere Ziele gleichzeitig erreicht werden, d. h. es entstehen unterschiedliche Beziehungen zwischen den Zielen. Es werden i. d. R. drei Arten von Zielbeziehungen unterschieden: Komplementäre, Neutrale und Konkurrierende Ziele.

**Zielbildungsprozess** Der Zielbildungsprozess zeigt, wie die gewünschten und erforderlichen Ziele für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung zustande kommen. Häufig findet man eine Unterteilung in Phasen, wie Zielsuche, Operationalisierung Zielanalyse, Realisierbarkeitsprüfung, Zielentscheidung, Umsetzung und Zielüberprüfung.

**Ziele** Angestrebte Zustände, die durch Handlungen erreicht werden sollen. Sie erfüllen insbesondere Steuerungs- und Koordinationsfunktionen.

**Zielhierarchie** Die Ziele einer Unternehmung werden in Über- und Unterordnungsverhältnisse gegliedert. Nach Grad der Präzision und Art des Anwendungsbereichs lassen sich folgende Zielvorstellungen differenzieren: Vision, Unternehmensleitbild, Unternehmensziele, Geschäftsbereichziele, Funktionsbereichziele.

---

# Sachverzeichnis

## A

ABC-Analyse, 150, 151, 375  
Ablauforganisation, 389  
Absatz, 9, 10, 18, 21, 115, 116, 163, 166, 198, 199, 226, 236, 375, 376, 381, 382, 394 -wirtschaft, 375  
Absatzchancenanalyse, 201, 202  
Absatzform, 220, 221  
Absatzkanäle, 220, 221  
Absatzmittler, 200  
Absatzprobleme, 71  
Absatzweg, 220, 221, 223, 225  
Absatzwirtschaft, 189, 197, 198, 200, 228  
Absatzziele, 205, 226  
Abschreibung, 18, 235, 279, 375, 379  
Abteilung, 4, 114, 120, 176, 393  
    Standorte, 177  
Akkord, 387  
    -lohn, 375  
Akkordlohn, 130, 314, 315  
Akkreditivgeschäft, 266, 268  
Aktien, 55, 56, 259, 264–266, 375, 383  
    -gesellschaft, 375, 377, 385, 392  
Aktiengesellschaft, 53, 55, 56, 60, 235, 242  
    Leitung, 56  
    Organe, 56  
    Vorstand, 56  
Aktionäre, 56, 282, 375  
Aktiva, 277, 375  
Allianz, strategische, 362  
Amortisationsrechnung, 254  
Analyse, organisatorische, 108, 113  
Anforderungsgerechtigkeit, 311  
Anlagevermögen, 250, 277, 376, 384  
Anreiz, 386, 390

Anreiz-Beitrags-Theorie, 104  
Arbeit, 376, 391  
    -, Humanisierung der, 376  
    -, objektbezogene, 391  
    -geberverbände, 376, 393  
    -sbewertung, 376  
    -sbeziehungen, 376  
    -skampf, 376  
    -squalität, 376  
    -svertrag, 376  
    Humanisierung, 190  
    menschengerechte Gestaltung, 190  
Arbeitgeberverbände, 45, 64, 65  
Arbeitsbewertung, 310, 311  
    analytische, 311  
    summarische, 311  
Arbeitsbeziehungen, 59, 63, 64, 66  
    Staat, 63  
Arbeitsdirektor, 66, 67  
Arbeitsgruppe, teilautonome, 190, 191  
Arbeitskampf, 65  
Arbeitskampfrecht, 64, 66  
Arbeitsmarkt, 310  
Arbeitsplanung, computerunterstützte, 338  
Arbeitsqualität, 190, 191  
Arbeitsrecht, 45, 67  
Arbeitsvertrag, 63, 67, 240  
Arbeitswissenschaften, 71  
Aufbauorganisation, 110, 389  
Aufgaben, 22, 376, 382, 387, 390  
    -gliederung, 390  
    betriebliche, 336  
    komplexe, 130  
    Merkmale, 129, 130  
Aufgabenanalyse, 113

- Ergebnis, 114
- Aufgabengliederung, 113
- Aufgabenumwelt, 116
- Aufgabenzuordnung, 124
- Aufsichtsrat, 56, 66–68, 377, 385, 389
- Arbeitnehmervertreter, 67
- Aufwand/Aufwendungen, 75, 251, 267, 268, 278, 283, 287, 377, 379, 381
- neutraler, 267
- Aus- und Weiterbildung, 67, 385
- Ausbildung, 130, 131, 311
- Ausgabegeräte, 379
- Auslandsgeschäfte, 354
- Aussperrung, 66, 376
- Automation, 317
- Außenfinanzierung, 377
- Außenhandel
- finanzierung, 377
- Außenfinanzierung, 241, 243
- Außenhandel, 377
- B**
- Börse, 55
- Bürokratiemodell, 134
- Bank, 17, 18, 172, 243, 248, 258, 264, 274, 377, 380
- betrieb, 377
- Bankbetrieb, 16, 17, 21
- Bausparkasse, 258
- Baustellenfertigung, 178, 180, 377, 390
- Bedarfsermittlung, 148, 149, 151, 153, 166, 388
- Berichterstattung, gesellschaftsbezogene, 282
- Beruf
- ausbildung, 379
- Berufsbildung, 70, 71
- Berufsfreiheit, 45
- Beschaffung, 9, 10, 18, 21, 97, 115, 139, 140, 166, 238, 273, 339, 376, 378, 381, 383
- Beschaffungsplanung, 150
- Beschaffungsziel, 141, 145, 148
- Bestellmenge, optimale, 148, 149, 151, 167
- Bestellpunktverfahren, 157, 163
- Bestellzeitpunkt, 145, 146, 157
- Beteiligung, 260, 277, 376, 381, 389
- Beteiligungskapital, 242
- Betrieb, 5, 17, 63, 108, 375–378, 380, 382, 384, 386, 387, 389, 392–394
- smittel, 377, 378, 391
- rat, 378
- verfassungsgesetz, 378
- versammlung, 378
- öffentlicher, 53
- Betriebsleistungssteuer, 49
- Betriebsmittel, 9, 18, 177, 180, 265
- Betriebsrätegesetz, 69
- Betriebsrat, 69, 70
- Aufgaben, 70
  - Mitbestimmungsrecht, 71
- Betriebssystem, 344
- Betriebstyp, 14
- Betriebsvereinbarung, 67
- Betriebsverfassungsgesetz, 66, 67, 69, 70
- Organe, 69
- Betriebsversammlung, 69, 70
- Betriebswirtschaftslehre, 1, 2, 6, 18, 19, 21–25, 74, 108, 191, 192, 229, 291, 375, 378, 388, 391, 392
- allgemeine, 375
  - , spezielle, 19, 21, 375, 392
  - als Wissenschaft, 22
  - Modelle, 30
- Big Data, 346
- Bilanz, 55, 250, 271, 273, 277, 375, 376, 378, 382, 392, 393
- Aufbau, 273, 274
  - Gliederung nach dem HGB, 277
- Bilanzregel, goldene, 250
- Bildung, 63, 382, 390
- Bildungssystem, 75
- Buchführung, doppelte, 276
- Bullwhip-Effekt, 343
- Bundesverband der deutschen Industrie, 64
- Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände, 64
- C**
- Cash Flow, 235, 254, 379
- Cloud Computing, 347
- Computer, 19, 165, 172, 379, 384
- Integrated Manufacturing (CIM), 379
- Computer Aided Design (CAD), 338
- Computer Aided Manufacturing (CAM), 338
- Computer Aided Planning (CAP), 338
- Computer Aided Quality Assurance (CAQ), 339
- Computer Integrated Manufacturing (CIM), 339
- Controlling, 379, 392
- Corporate Strategy, 97

- D**
- Deckungsbeitrag, 291, 379
  - Delegation, 123, 129, 130, 133, 382
  - Demographie, 204
  - Deutscher Gewerkschaftsbund, 64
  - Deutscher Industrie- und Handelstag, 64
  - Dienstleistung, 5, 9, 11, 17, 18, 75, 141, 172, 198, 216, 220, 257, 377, 391
    - betrieb, 380
  - Dienstleistungsbetrieb, 16, 18, 174
  - Dienstleistungsgesellschaft, 333
  - Differenzierung, 111
  - Differenzierungsstrategie, 98
  - Distribution
    - smix, 388
  - Distribution, physische, 221
  - Distributionsmix, 217, 220, 221
  - Divisionalisierung, 115–117, 380, 390
  - Divisionskalkulation, 289
  - Drittelparität, 68
- E**
- Eigenfinanzierung, 242
  - Eigenkapital, 240–242, 251, 259, 273, 277, 380, 385, 392
    - rentabilität, 251, 392
  - Eigentum, 56
    - Schutz, 63
  - Eigentumsordnung, 44
  - Eigentumsrecht, 66
  - Einführungspreis, 220
  - Einheitsgewerkschaft, 64, 383
  - Einkauf, 141, 147, 148, 388
  - Einliniensystem, 120, 121, 126, 380, 388, 392
  - Einzelakkord, 316
  - Einzelfertigung, 177, 178, 380, 381
  - Einzelunternehmung, 54, 56, 59, 380, 392
  - Electronic Data Interchange (EDI), 342
  - Electronic Mail, 346
  - Enterprise-Resource-Planning, 381
  - Entgelt, 14, 130, 198, 387
  - Entscheidung, 123, 253, 386, 389–392
    - sprozeß, 388, 389
      - wirtschaftliche, 5, 43
  - Entsorgung, 140, 165, 166, 380, 388
  - Erfolg, 19, 27, 116, 201, 266, 288, 381, 385, 386, 392
    - sbeteiligung, 381
    - Erfolgsbeteiligung, 19
    - Erfolgsbeteiligungsmodell, 310
    - Erfolgsrechnung, 278
    - Ergebnis, 318, 383, 386, 389
      - beteiligung, 381
    - Ergebnisbeteiligung, 19, 318, 319
    - Erklärungsmodell, 31
    - Ertrag, 12, 75, 174, 267, 268, 278, 310, 381
      - neutraler, 269
    - Expertenmacht, 125
    - Export, 355, 360, 364, 365, 381
      - geschäft, 377
      - wirtschaft, 381
    - Exportwirtschaft, 19
    - Extranet, 346
- F**
- Führung, 131, 133, 377, 382
    - smodell, 382
    - sstil, 382
    - verhalten, 382
  - Fabrikplanung, 177
  - Faktor, 378, 391
    - einsatz, 386, 391, 394
    - ertrag, 386, 391, 394
  - Faktoreinsatz, 173, 174, 191, 194
  - Faktorertrag, 173, 174, 191, 194
  - Fertigerzeugnis, 288
  - Fertigung, 162, 175, 177, 178, 290, 338, 339, 379, 381
    - , Organisationstypen der, 390
    - styp, 381
      - Organisationstypen, 178
  - „Fertigung computerunterstützte“, 338
  - Fertigungstyp, 177, 178
  - Five Forces, 93
  - Finanz
    - planung, 381
    - wirtschaft, 381, 392
  - Finanzdisposition, kurzfristige, 240
  - Finanzierung, 21, 115, 116, 248, 260, 357, 365, 376, 381
    - sregel, 381
    - sregel, horizontale, 381
    - kurzfristige, 239, 240, 257, 382
    - langfristige, 257, 260, 385

- Finanzierungsform, 241  
 Finanzierungsregel, 250–252
  - goldene, 250
  - horizontale, 250
 Finanzierungstitel, 257, 259, 260  
 Finanzinstitution, 258  
 Finanzinvestition, 253  
 Finanzplanung, 240, 241, 271, 336  
 Finanzprognose, 240  
 Finanzverwaltung, 265  
 Finanzwirtschaft, 10, 140  
 Firewall, 346  
 Firmen-name, 54  
 Firmenbildung, 58  
 Firmenleitung, 54  
 Firmenname, 55  
 Firmenvertrag, 65  
 Fixkosten, 290, 291  
 Flexibilität, 17, 174, 175  
 Fließfertigung, 179, 382  
 Fließband, 179  
 Fließfertigung, 178–180, 314  
 Formalwissenschaft, 24, 382  
 Forschung und Entwicklung (F&E), 116, 130  
 Franchising, 361  
 Fremdfinanzierung, 241, 243, 244  
 Fremdkapital, 241, 243, 248, 273, 277, 381, 382, 385  
 Funktion
  - betriebswirtschaftliche, 6, 7, 10, 11, 20, 21, 97, 115, 381, 382, 390, 392
  - leistungswirtschaftliche, 9, 18, 189
 Funktionalorganisation, 113, 115, 382, 390
- G**  
 Gefühl, 131, 390  
 Gehalt, 234, 267, 387  
 Gehaltstarifvertrag, 65  
 Geisteswissenschaft, 25  
 Geldmarkt, 257, 382  
 Gemeinkosten, 285, 288, 383  
 Gemeinkostenzuschlagssatz, 286  
 Genfer Schema, 313, 314  
 Genossenschaft, 57, 383
  - Organe, 57
 Gesamtbetriebsrat, 70, 378  
 Gesellschaft, 19, 377, 383, 385, 390
  - mit beschränkter Haftung, 56, 57, 58, 242, 377, 383, 385, 392
 Gesellschaftsrecht, 52  
 Gesellschaftswissenschaft, 25  
 Gestaltungsfelder, organisatorische, 113  
 Gewerbeertrag, 50  
 Gewerbefreiheit, 45  
 Gewerkschaft, 45, 63, 66, 376, 383, 393  
 Gewinn, 14, 116, 219, 226, 234, 235, 248, 251, 267, 379, 381, 392
  - Besteuerung, 49
 Gewinn- und Verlustbeteiligung, 53, 60  
 Gewinn- und Verlustrechnung, 271, 278, 279, 281  
 Gewinnzentrum, 116  
 Gleichgewicht, finanzwirtschaftliches, 240, 250  
 Globalisierung, 333, 354, 383  
 Großrechner, 343  
 Grund
  - lohn, 391
 Grundkosten, 267  
 Grundlohn, 315, 316  
 Gruppenakkord, 316
- H**  
 Haftung, 54, 58, 383  
 Handel, 17, 18, 145, 177, 199, 200, 225, 259, 290, 380, 385  
 Handelsbetrieb, 16, 75, 163, 199  
 Handelsbrauch, 52  
 Handelsgesellschaft
  - , offene, 389, 390
 Handelsgesellschaft, offene (OHG), 54, 58  
 Handelpartner, 355, 358  
 Handelsspanne, 290  
 Handelsspannenrechnung, 290  
 Handhabungsautomat, 190  
 Handwerk, 17, 174, 220  
 Handwerkskammer, 64  
 Hardware, 334, 344, 383, 384  
 Hauptversammlung, 385  
 Herstellkosten, 289, 375  
 Hierarchie, 130  
 Hilfsstoff, 146, 173, 384
- I**  
 Identifikationsmacht, 125  
 Illiquidität, 234, 384  
 Implementierung, 132  
 Industrial Relations, 63, 376

- Industrie, 17, 384  
Industrie- und Handelskammer, 64  
Industriegesellschaft, 19, 37, 166  
Information, 126, 131, 335, 378, 384, 394  
Informationssystem, 343  
Innenfinanzierung, 248, 384, 392  
Input-Output-Beziehung, 174  
Integration, 108, 111, 339, 343  
International New Ventures, 363  
Internet, 346  
Intranet, 346  
Investition, 253, 255, 256, 265, 271, 379, 384, 385  
-entscheidung, 385, 392  
-rechnung, 385, 392  
immaterielle, 253  
Investitionsentscheidung, 230  
Investitionsrechnung, 253, 254, 271, 291  
Investmentgesellschaft, 258
- J**  
Jahresabschluss, 53, 55, 281  
Joint Venture, 362, 385  
Jugend- und Auszubildendenvertretung, 69, 70  
Jugendschutz, 70
- K**  
Käuferverhalten, 202  
Kündigung, 71  
Kalkulation, 219, 285, 288, 289, 291, 386  
Kalkulationszuschlagssatz, 290  
Kapital, 234, 251, 257, 271, 273, 277, 378, 384, 385, 390, 392  
-bedarf, 381, 385  
-beteiligung, 385, 386  
-beteiligung, laboristische, 385, 386  
-bindung, 384  
-gesellschaft, 375, 383, 385, 390, 392  
-markt, 383, 385  
Kapitalüberlassung, 60  
Kapitalanbieter, 257, 258  
Kapitalbedarf, 54, 56, 236, 240, 243  
Kapitalbedarfsermittlung, 235, 239  
Kapitalbeschaffungsmöglichkeit, 60, 258  
Kapitalbeteiligung, 318, 319  
Kapitalbindung, 238, 239  
Kapitalfreisetzung, 239
- Kapitalgesellschaft, 49, 56, 59, 60, 242, 277, 279, 281  
Kapitalmarkt, 56, 257, 260  
Kapitalmarkttheorie, 260  
Kapitalnachfrager, 257, 259  
Kapitalsammelstelle, 257, 258  
Kapitalzuführung, 240, 249  
Kaufentscheidung, 200, 224, 228, 230  
Kernorgan, 391  
Koalitionsfreiheit, 63  
Kommanditgesellschaft, 55, 58, 385, 390  
Kommanditist, 55, 57, 383, 385  
Kommunikation, 125, 130, 334  
-s-Mix, 388  
asynchrone, 126  
direkte, 126  
gebundene, 126, 129  
indirekte, 126  
offene, 126  
synchrone, 126  
Kommunikations-Mix, 222  
Kompensation, 386  
Kompetenz, 116, 335  
-system, 388, 394  
Komplementär, 55, 57, 383, 385  
Komplexität, 129, 334  
Konflikt, 116, 394  
zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, 64  
Konstruieren, computerunterstütztes, 338  
Konsument, 227, 228  
souveräner, 227  
Konsumentenverhalten, 200, 230  
Konto, 276  
Kontrahierungs-Mix, 217, 219, 388  
Kontrolle, 114, 116, 120, 140, 141, 282, 387  
der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen, 226  
Konvergenzthese, 44  
Konzernsprecherausschuss, 70  
Kosten, 120, 130, 145, 148, 174, 194, 267, 361, 373, 379, 386, 394  
-, variable, 379  
-artenrechnung, 386  
-rechnung, 386, 392  
-stellenrechnung, 386  
-trägerrechnung, 386  
variable, 290  
Kostenartenplan, 287  
Kostenartenrechnung, 287

- Kostenführerschaft, 98  
 Kostenrechnung, 194, 220, 271, 286, 290  
   Aufbau, 285  
 Kostenstellenrechnung, 287  
 Kostentheorie, 191  
 Kostenträger  
   Stückrechnung, 288  
   Zeitrechnung, 288  
 Kostenträgerrechnung, 287, 288  
 Kredit, 172, 240, 243, 257, 259, 274  
 Kreditinstitut, 259  
 Kreditwürdigkeit, 259  
 Kultur, 364, 370  
 Kulturwissenschaft, 25  
 Kunden, 9, 10, 85, 98, 172, 221, 222, 240, 248, 264, 282  
 Kundendienst, 218, 225
- L**  
 Lager, 163, 240  
   -haltung, 387, 389  
 Lagerhaltung, 149, 162, 163, 165, 221  
   chaotische, 163  
 Lagerhaltungssystem, 163, 165  
 Lagerkosten, 167  
 Lagerorganisation, 163, 165  
 Langfristplanung, 81, 82  
 Leistung, 10, 11, 48, 112, 116, 174, 267, 311, 375, 387, 389, 393, 394  
   wirtschaftliche, 4  
 Leistungsgerechtigkeit, 310, 314  
 Leistungsprogramm, 18, 116, 289  
 Leistungsrechnung, 271  
 Leitidee, 387  
 Leitung, 121, 388  
 Leitungsstruktur, 54, 120, 125, 129  
 Leverage-Risiko, 251  
 Lieferanten, 146, 148, 234  
 Lieferantenauswahl, 146, 148, 149  
 Lieferantenpolitik, 145, 146  
 Lieferzeit, 148, 157  
 Liquidität, 142, 318, 384, 387  
   strukturelle, 250  
 Liquiditätsreserve, 239, 240, 248, 249  
 Lizenzvergabe, 361  
 Local Area Network, 345  
 Logistik, 18, 140, 221, 341, 364, 381, 387  
   -, betriebliche, 387  
   betriebswirtschaftliche, 10  
 Lohn, 13, 19, 65, 234, 237, 266, 275, 278, 285, 310, 314, 317, 315, 336, 387  
   -form, 375, 387, 391, 395  
 anforderungsgerechter, 310  
 Berechnung, 316  
   leistungsgerechter, 310  
   marktgerechter, 310  
 Lohnfindung  
   finale, 310, 318, 319  
   kausale, 310  
 Lohngerechtigkeit, 310  
 Lohntarifvertrag, 65
- M**  
 Macht, 124  
 Machtgrundlage, 125  
 Machtverteilung, 112  
 Management, 7, 8, 10, 19, 387  
   als Funktion, 8  
   als Institution, 8  
   Aufgaben, 8  
   strategisches, 90  
 Mantel- oder Rahmentarifvertrag, 65  
 Marke, 218, 226  
 Marketing, 9, 216, 217, 225, 228, 364, 388  
   -mix, 388  
   Konzept, 9  
 Marketing-Mix, 216  
 Marketingkonzept, 226  
 Marketinglogistik, 220  
 Markt, 90, 98, 116, 129, 219, 229, 238, 257, 259, 375, 380, 382, 385, 388  
   -einführung, 391  
   -segmentierung, 388  
   anonymer, 178  
   oligopolistischer, 200  
 Marktanteil, 205, 220, 226  
   relativer, 90  
 Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio, 91  
 Markteinführung, 218  
 Marktsegmentierung, 202  
 Marktwachstum, 90  
 Marktwirtschaft, 44, 200, 290  
   soziale, 44  
 Massenfertigung, 177, 178, 218  
 Massenproduktion, 190, 388  
 Material  
   -wirtschaft, 380, 388  
 Materialbedarfsermittlung

- programmorientierte, 151, 152  
verbrauchsorientierte, 152
- Materialwirtschaft, 139, 140, 165, 189, 341  
Bedeutung, 144  
Einkauf, 141  
Entsorgung, 165
- Matrix-Organisation, 116, 118, 388
- Mehrfachfertigung, 177, 381, 388
- Mehrliniensystem, 117, 120, 121, 388
- Meldebestand, 157, 163
- Methode, 19, 384, 388, 389, 392  
deduktive, 29  
induktive, 28
- Mikrocomputer, 379
- Minicomputer, 379
- Mitbestimmung, 63, 66, 67, 318, 389  
-recht, 378, 389  
auf Betriebsebene, 66, 69  
auf Unternehmensebene, 67  
Umfang und Gegenstand, 70
- Mitbestimmungsgesetz, 67, 68
- Mitbestimmungsrecht, 5, 71, 242, 244
- Modell, 375, 389, 391  
des Produktlebenszyklus, 218  
des situativen Ansatzes, 135  
in der Betriebswirtschaftslehre, 30  
mathematisches, 136
- Monotonie, 190
- Montan-Mitbestimmung, 67
- Montan-Mitbestimmungsgesetz, 67
- Montanindustrie, 56
- Multitasking, 344
- Multithreting, 345
- N**
- Nachkalkulation, 288, 289
- Netz, 345, 346
- Netzwerk, 346  
lokales, 345
- Nischenstrategie, 98
- Nominaldefinition, 26
- Normalleistung, 311, 315, 376
- Normalzeit, 315
- Normen, 52, 202, 222, 339
- O**
- Öffentlichkeitsarbeit, 222–224, 282
- Organisation, 8, 27, 89, 108, 110, 228, 381, 387–389  
-sentwicklung, 390  
-sformen, 388, 390  
-teilnehmer, Forderungen der, 391
- Organisationsbegriff, 108
- Organisationsanalyse, 113
- Organisationsbegriff  
instrumenteller, 108
- Organisationsentwicklung, 131, 133, 190
- Organisationsformen, 115–117, 119
- Organisationskontext, 129
- Organisationsmitglied, 112, 124, 131
- Organisationsstruktur, 110, 125, 129
- Organisationstätigkeit, 108, 110, 113, 129
- Organisationsteilnehmer, 136
- Organisationstheorie, 103, 134, 136
- Organisationsumwelt, 129
- Organisationsziele, 110
- Outsourcing, 189
- P**
- Passiva, 277
- PC, 344, 379
- Personal, 379, 390  
-entwicklung, 390  
-wirtschaft, 381, 390, 392
- Personalarbeit, 366
- Personalplanung, 71
- Personalwirtschaft, 97
- Personengesellschaft, 49, 56, 59, 242, 385, 389, 390, 392
- Pionierstrategie, 98
- Planung, 97, 114, 132, 140, 141, 150, 282, 339, 381, 387, 390  
-, operative, 81, 82, 391  
-, strategische, 81, 82, 90, 116, 391  
-ssystem, 390  
Ziele, 82
- Planungssystem, 81
- Planvorgabe, 128
- Point of Sale, 343
- Portfolio-Analyse, 90, 92, 391
- Prämien, 316, 387, 391  
-lohn, 391
- Prämienarten, 317
- Prämienlohn, 314, 316
- Preis, 98, 145, 146, 148, 200, 219, 220, 225, 265, 285, 394
- Preisgestaltung, 149

- Preistheorie, mikroökonomische, 228  
 Preisuntergrenze, 288, 291  
 Preiswettbewerb, 220  
 Produkt, 6, 75, 90, 115, 117, 120, 146, 234, 240, 377, 379, 380, 382, 384, 388, 391, 392, 394  
 -Mix, 388  
 -gruppe, 380, 390  
 -lebenszyklus, 391  
 Produkt-Markt-Matrix, 92  
 Produkt-Mix, 217, 218  
 Produktdifferenzierung, 218  
 Produktgestaltung, 189, 217, 218  
 Produktgruppe, 115  
 Produktion, 5, 9, 10, 17, 18, 21, 115, 116, 146, 163, 166, 171, 173, 175, 189, 190, 198, 237, 240, 253, 287, 290, 338, 376, 378, 379, 389, 391  
 -s- und Kostentheorie, 194  
 -sfaktor, 391  
 industrielle, 129  
 umweltgerechte, 189  
 Produktions- und Kostentheorie, 291  
 Produktionsablauf, 339  
 Produktionsfaktor, 9, 18, 75, 171–173, 192, 238  
 Produktionsfunktion, 163, 192, 193  
 Produktionsplanung, computergestützte, 339  
 Produktionsziel, 173  
 Produktionstheorie, 192  
 Produktivität, 131, 174, 175, 319, 391  
 Produktlebenszyklus, 218  
 Projektmanagement, 119, 120, 131, 390  
 Prozess, absatzwirtschaftlicher, 200  
 Publizitätspflicht, 60  
 Publizitätstransformation, 259  
 Publizitätsvorschrift, 264  
 Pull-Prinzip, 343  
 Push-Prinzip, 343
- Q**  
 Qualität, 144–146, 174, 175, 200, 218  
 Qualitätskontrolle, 148, 149, 175, 338  
 Qualitätssicherung, 148, 149  
 „Qualitätssicherung computerunterstützte“, 338
- R**  
 Rücklage, 277, 392  
 Rückstellung, 235, 277
- Rahmenbedingung, strukturelle, 45  
 Realwissenschaft, 391  
 Rechenschaftslegung, 265, 271, 282  
 Rechnungsabgrenzungsposten, 278  
 Rechnungswesen, 19, 20, 291, 339, 341, 375, 379, 392  
 -, Teilgebiete des, 392  
 -, betriebliches, 386  
 Aufgaben, 264, 265  
 betriebliches, 194, 336  
 externes, 271  
 Grundbegriffe, 267  
 Teilgebiete, 264, 269  
 Ziele, 264
- Recht, 71  
 -sform, 392  
 -sform, kombinierte, 383
- Rechtsform, 52  
 Aufwand/Aufwendungen, 60  
 des öffentlichen Rechts, 53, 54  
 des Privatrechts, 53, 54  
 Haftung, 59  
 kombinierte, 58  
 Kriterien für die Wahl, 59  
 OHG, 55  
 Publizitätspflicht, 60  
 Verträge, 53  
 Wahl der, 49
- Rechtsordnung, 44, 45  
 Recycling, 143, 166, 189, 392  
 Recyclings, 144  
 Reduktivmodell, 31  
 Rentabilität, 249, 254, 392  
 Rentabilitätsrechnung, 253  
 Reorganisationskonzept, 132  
 Resource Based View, 373  
 Return on Investment, 254  
 Richtungsgewerkschaft, 383  
 Risiko, 82, 90, 355, 377, 390  
 Risikotransformation, 259  
 Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, 9, 141, 145, 173, 277, 378  
 Rohstoff, 6, 146, 275, 316, 392
- S**  
 Sales Promotion, 222, 224  
 Sanktionsmacht, 125  
 Schlichtungsregel, 394  
 Schutzrecht, 67

- Selbst  
-finanzierung, 392
- Selbstbedienung, 224
- Selbstfinanzierung, 248
- Serienfertigung, 177, 178, 381, 388
- Serversystem, 344
- Shareholder-Value-Ansatz, 85
- Sicherheitsbestand, 148, 149, 157
- Sinnentleerung der Arbeit, 190
- Software, 310, 337, 341, 392
- Sonderangebot, 220
- Sortenfertigung, 177
- Sortimentsgestaltung, 218, 225
- Sozialbericht, 283
- Sozialbilanz, 282
- Sozialbindung, 63  
des Eigentums, 66
- Sozialismus, 42
- Sozialrechnung, 283
- Sozialwissenschaft, 25
- Speicher, externer, 379
- Spielraum, finanzierungspolitischer, 235
- Stückliste, 128, 152, 339
- Staat, 48, 63, 376
- Stab, 120, 121, 392  
-liniensystem, 387, 392  
-stelle, 392
- Stabliniensystem, 120–122
- Stabstelle, 121
- Standort, 74, 175, 177, 393  
-, innerbetrieblicher, 393  
betrieblicher, 175  
günstiger, 75  
innerbetrieblicher, 176  
Kosten, 75
- Standortentscheidung, 74, 76  
Faktoren, 74
- Standortwahl, 175
- Stellen, 380, 387
- Stellenausschreibung, innerbetriebliche, 71
- Stellenbildung, 114, 125
- Stellenplan, 108
- Steuer, 48, 393
- Steuerbelastung, 53
- Steuern, 13, 48, 75, 234, 264, 265
- Steuerung, retrograde, 343
- Stiftung Warentest, 228
- Strategie, 6, 90, 95, 97, 379, 387, 391, 393  
Begriff, 95
- Streik, 66, 376
- Subventionen, 75
- Supercomputer, 344, 379
- Supply Chain Management, 392
- Supply-Chain-Management, 342
- SWOT-Analyse, 95
- Synthese, organisatorische, 108, 113
- System  
-, politisches, 391
- System, politisches, Kernorgane, 66
- T**
- Taktzeit, 179
- Tarif  
-autonomie, 376, 393  
-vertrag, 393  
-vertragspartei, 393
- Tarifautonomie, 63, 64
- Tarifnorm, 65
- Tarifvertrag, 64, 67  
Arten, 65
- Tarifvertragsgesetz, 64
- Tarifvertragspartei, 64, 65
- Teilkostenrechnung, 290, 291
- Terminkontrolle, 147
- Theorien  
Aufgaben, 30  
verhaltenswissenschaftliche, 228  
Ziele, 30
- Transferrisiko, 377
- Transport, 10, 17, 166, 338, 377  
innerbetrieblicher, 177
- Transportgeschwindigkeit, 76
- Transportkosten, 75, 147, 177
- Transportweg, 177, 179, 221
- U**
- Umlaufvermögen, 250, 273, 277, 375, 393
- Umsatz, 198, 199, 226, 319, 394
- Umsatzsteuer, 49
- Umwelt, 44, 201, 222, 223, 377, 391–393
- Umweltänderung, 202
- Umweltbelastung, 45, 166
- Umweltschutz, 165
- Umweltveränderung, 97
- Unternehmen, 59, 223, 334, 375, 376, 378–381,  
384–392, 394  
-sverfassung, 394
- Organisationsstruktur, 111

- primäre Träger, 66
- Standort, 74
- Ziele, 356
- Unternehmensausschuss, 70
- Unternehmensorgan, 66
- Unternehmensverfassung, 19
  
- V**
- Verbandstarifvertrag, 65
- Verbindlichkeit, 277
- Verbraucherschutz, 227, 228, 230, 394
- Verhalten, 375
- Verhaltenswissenschaft, 131
- Verkauf, 17, 145, 166, 198, 221, 224, 236, 288, 377
  - persönlicher, 222, 224, 225, 230
- Verkaufsförderung, 222, 224
- Verkaufstraining, 224
- Verkehrsbetrieb, 16, 17
- Verlust, 219, 251, 271, 290
- Verschuldungsgrad, optimaler, 261
- Versicherung, 17, 258
  - betrieb, 380
- Versicherungsbetrieb, 16, 17
- Vertrag, 377
- Vertragsfreiheit, 45
- Vertrieb, 199, 221, 237, 341
- Vertriebssystem, 220, 221
- Volkswirtschaftslehre, 2, 6, 378
- Vollkostenrechnung, 290
- Vorgabezeit, 315
- Vorkalkulation, 289
- Vorleistung, 9, 11, 394
- Vorstand, 67, 377, 385
  - Arbeitsdirektor, 69
  
- W**
- Wachstum, 45, 90, 133
- Wandel, 130, 390
  - geplanter organisatorischer, 131, 132
  - organisatorischer, 130–133
- Warenstruktur, 355
- Warentest, vergleichender, 228
- Weiterbildung, 253, 379, 390
- Werbemittel, 222, 223
- Werbeträger, 222
- Werbung, 222, 223, 228, 253, 385, 394
- Werkstattfertigung, 178, 394
- Werkstoff, 9, 10, 139, 172, 173, 180, 236, 377, 378, 391, 392
- Wert, 375, 385
  - schöpfung, 381, 394
- Werte, 125, 128, 153, 202
- Wertpapier, festverzinsliches, 259
- Wertschöpfung, 9, 12, 19, 283, 310, 319
- Wertschöpfungsfluss, 10, 165
- Wertschöpfungsrechnung, 283
- Wertvorstellungen, 358
- Wettbewerb, 220
- Wettbewerbsrecht, 45
- Wettbewerbsstrategie, 97
- Willensdurchsetzung, 382
- Wirtschaft, 6, 30
  - sinformatik, 394
  - swissenschaft, 378
- Wirtschaftlichkeit, 174, 223, 391, 394
  - skontrolle, 386
- Wirtschaftlichkeitskontrolle, 287
- Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, 67, 85
- Wirtschaftsinformatik, 20, 24, 349
- Wirtschaftsordnung, 5, 41, 43, 44, 66, 199, 200
- Wirtschaftsprüferkammer, 64
- Wirtschaftswissenschaft, 2, 22
- Wissenschaft, 22, 227, 391, 394
  - als Institution, 22
  - als System von Aussagen, 22
  - Aufgaben, 22, 25
- Wissenschaftsbegriff, 22, 23
- Wissenschaftstheorie, 26
- Workstation, 379
  
- Z**
- Zahlung, 248, 253, 255
  - sabwicklung, 377
  - sfähigkeit, 381, 382, 384
- Zahlungsfähigkeit, 234, 239, 240, 249
- Zeit, 395
  - lohn, 387, 395
- Zeitlohn, 314, 315, 317, 318
- Zeitstudie, 315
- Zentraleinheit, 379
- Ziel, 31, 84, 110, 375–378, 382, 387, 393, 395
  - entscheidung, 391
  - planung, 390
  - Definition, 87
  - langfristiges, 97

- materialwirtschaftliches, 143
- spezifiziertes, 356
- wirtschaftspolitisches, 45
- Zielbildungsprozess, 103
- Zielplanung, 82, 131
- Zielsystem, 85, 87
- Zinsen, 13, 18, 234, 251, 255, 266
- Zusatzkosten, 267
- Zuschlagskalkulation, 289
- Zweckaufwand, 267