

Inhaltsverzeichnis: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

1. Die Geschichte der Betriebswirtschaft
2. Die Betriebswirtschaftlichen Grundgedanken
 - 2.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre (Fall 1)
 - 2.2 Einteilung der BWL in die Einzelwirtschaften
 - 2.3 Die Interdependenzen der BWL zu anderen Wissenschaften (Fall 2)
 - 2.4 Die Betriebswirtschaftlichen Wirtschaftsprozesse
 - 2.5 Die betrieblichen Produktionsfaktoren
 - 2.6 Die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren (Fall 3)
 - 2.7 Die Abgrenzung der Betriebswirtschaft zur Volkswirtschaft (Fall 4)
 - 2.8 Die BWL / ihre Unternehmen in der Wirtschaftsordnung (Fall 5)
 - 2.9 Das Umfeld des "Unternehmens" - die Teilnehmer in der Betriebswirtschaft (Fall 6)
 - 2.10 Die Betriebswirtschaftlichen Prinzipien (Fall 7/8)
 - 2.10.1 Das Ökonomische Prinzip
 - 2.10.2 Die Produktivität
 - 2.10.3 Die Wirtschaftlichkeit
 - 2.10.4 Die Rentabilität
 - 2.10.5 Die Liquidität (Fall 9)
 - 2.11 Der gesamtwirtschaftliche Prozess / Wertschöpfungskette (Fall 10)
3. Die Zielbildung der Unternehmen
 - 3.1 Die Beteiligten bei der Zielbildung
 - 3.2 Der zeitliche Bezug der Ziele
 - 3.3 Die Zielbeziehungen
 - 3.4 Der Zielinhalt (Fall 11)
4. Die Planbildung der Unternehmen
5. Bereiche im Leistungsprozess
 - 5.1 Marketing / Absatz-Bereich im Leistungsprozess
 - 5.1.1 Entwicklung, Unterteilung und Definition
 - 5.1.2 Bereiche und Trends des Marketings
 - 5.1.3 Grundbegriffe der Marktbeschreibung
 - 5.1.4 Marktforschung - Beginn der Marketingplanung
 - 5.1.4.1 Begriff und Abgrenzung
 - 5.1.4.2 Informations- und Entscheidungsbedarf
 - 5.1.4.3 Informationsquellen und Methoden der Primär-/Sekundärforschung
 - 5.1.4.4 Grundlegende Vorgehensweise des Marketings
 - 5.1.4.4.1 Produktpolitik - 1. Marketinginstrument
 - 5.1.4.4.2 Preispolitik - 2. Marketinginstrument
 - 5.1.4.4.3 Distributionspolitik - 3. Marketinginstrument
 - 5.1.4.4.4 Kommunikationspolitik - 4. Marketinginstru. (Marketing-Fall)

6. Konstitutionelle Entscheidungen

- 6.1 Phasen in einem Unternehmen
- 6.2 Wahl der Rechtsform
 - 6.2.1 Entscheidungskriterien
 - 6.2.2 Rechtsformen
- 6.3 Wahl der Zusammenschlüsse
- 6.4 Wahl des Standortes

(Fall 12)
(Fall 13)
(Fall 14)

7. Die Organisation der Unternehmen

- 7.1 Ablauforganisation
- 7.2 Aufbauorganisation

(Fälle 15 divers)

8. Die Führung der Unternehmen

- 8.1 Traditionelle Führungsansätze
- 8.2 Moderne Führungsansätze
- 8.3 Motivationsansätze
- 8.4 Personale Führungsansätze
- 8.5 Führungsinstrumente
 - 8.5.1 Führungsstil
 - 8.5.2 Führungstechniken
 - 8.5.3 Führungsmittel

(Fälle 17 divers)
(Fälle 18 divers)

9. Der Finanzbereich der Unternehmen

- 9.1 Finanzplanung
 - 9.1.1 Kapitalbedarfsrechnung
 - 9.1.2 Finanzplan
- 9.2 Finanzierungsformen
- 9.3 Sicherheiten bei der Fremdfinanzierung
- 9.4 Kurzfristige Fremdfinanzierung
- 9.5 Langfristige Fremdfinanzierung
- 9.6 Innenfinanzierung

(Fall 19)

10. Der Investitionsbereich der Unternehmen

- 10.1 Stufen der Investitionsplanung
- 10.2 Investitionsrechnungen
 - 10.2.1 Statische Investitionsrechnungen
 - 10.2.1.1 Kostenvergleichsrechnung
 - 10.2.1.2 Gewinnvergleichsrechnung
 - 10.2.1.3 Rentabilitätsvergleichsrechnung
 - 10.2.1.4 Amortisationsvergleichrechnung

(Fälle 20 divers)

11. Der Personalbereich der Unternehmen

11.1 Personalbereich: Planung

- 11.1.1 Individualplanung
- 11.1.2 Kollektivplanung

11.2 Personalbereich: Durchführung

- 11.2.1 Personalbeschaffung
- 11.2.2 Personaleinsatz
- 11.2.3 Personalführung
- 11.2.4 Personalentlohnung
- 11.2.5 Personalentwicklung
- 11.2.6 Personalfreistellung

(Fälle 21 divers)

11.3 Personalbereich: Kontrolle

12. Das Rechnungswesen der Unternehmen

12.1 Buchführung

- 12.1.1 Grundsätze
- 12.1.2 Konten

12.2 Jahresabschluss

- 12.2.1 Bilanz
 - 12.2.1.1 Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung
 - 12.2.1.2 Gliederungsschema der Bilanz
- 12.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung
 - 12.2.2.1 GuV-Rechnung nach dem Gesamtkostenverfahren
 - 12.2.2.2 GuV-Rechnung nach dem Umsatzkostenverfahren
- 12.2.3 Anhang und Lagebericht (bei Kapitalgesellschaften)
 - 12.2.3.1 Anhang
 - 12.2.3.2 Lagebericht

12.3 Kostenrechnung

- 12.3.1 Grundlegende Begriffe
- 12.3.2 Kostenartenrechnung
- 12.3.3 Kostenstellenrechnung
- 12.3.4 Kostenträgerrechnung
- 12.3.5 Kostenrechnungssysteme

1. Die Geschichte der Betriebswirtschaft

Im deutschen Sprachraum wird zuweilen davon ausgegangen, die Betriebswirtschaftslehre sei erst 1898 entstanden, als das Fach mit der Gründung der Handelshochschulen in Leipzig, Aachen und Wien in den Kanon der Wissenschaften aufgenommen wurde. Aber ihre Geschichte von der nur wenige Zeugnisse erhalten geblieben sind, reicht zurück bis zu den um 2000 v. Chr. in den Büchern der Lebensweisheiten mehrerer Pharaonen erwähnten **Handelsschulen Ägyptens**, in denen Schreiben, Rechnen, Zahlungsabwicklung, Buchhaltung und Reiseplanung unterrichtet wurden.

In der Antike:

Die ersten Schriften zur Betriebsführung stammen aus der Antike. Xenophon schilderte um 380 v. Chr. in seinem Oikonomikos das Prozedere des Getreidehandels, die Qualitätssteigerung der Produktion durch Arbeitsteilung und das unternehmerische Gewinnstreben.

Aristoteles beschrieb um 350 v. Chr. in seiner Lehrschrift Über Haushaltung in Familie und Staat ebenfalls die Gewinnorientierung der wirtschaftenden Haushaltung und forderte ihre jederzeitige Solvenz sowie eine ausgeglichene Risikoverteilung.

In seinem Werk De re rustica postulierte der Römer Columella im 1. Jh. n. Chr. ein Controlling mittels Benchmarks, z. B. im Weinbau eine „ewige Rente“ von sechs Prozent pro Jahr.

Im Mittelalter:

Im hohen Mittelalter verfasste der Syrer Scheikh Abu l'Fadl Gafar ben Ali ad Dimisqi das Buch über die Schönheiten des Handels (1174 n. Chr.). Darin erklärte er die Entstehung des Geldes, stellte eine Warenkunde zusammen, beschrieb die Warenkalkulation und begründete das Zustandekommen der Preise durch Angebot und Nachfrage.

1202 veröffentlichte der aus Pisa stammende Mathematiker Leonardo Fibonacci ein Rechenbuch (IL Liber Abaci), mit dem er das aus Indien über Bagdad nach Italien gelangte dezimale Zahlensystem erstmalig in italienischer Sprache vorstellte und mit Beispielen aus dem Wirtschaftsleben veranschaulichte. Die Veröffentlichung hatte erheblichen Einfluss auf die Kaufmannschaft, die mit den „indischen Zahlen“ ihre Geschäfte besser quantifizieren und Entscheidungen rechnerisch leichter nachvollziehen konnte.

Die scholastische Wirtschaftslehre gründete im Werk des Thomas von Aquin (1225–1274), der die Notwendigkeit des Handels unter der Bedingung bejahte, dass er dem Mangelausgleich zwischen Stadt und Land diene. Probleme bereiteten ihm die Handelsspanne und die Findung eines „gerechten“ Preises. Diese Hürden überwand Bernhardin von Siena (1380–1444), der den Handel durch die Arbeitsteilung gerechtfertigt sah und ihn als Arbeitsleistung und Risikoübernahme verstand, die zu entgelten seien. Für Antonin von Florenz (1389–1459) und deutlicher noch für Antonio Maria Venusti (um 1560) waren der Preis das Ergebnis von Angebot und Nachfrage und die Handelsspanne durch die Kosten gerechtfertigt, welche der Handel verursacht – jedenfalls solange das darin enthaltene Entgelt des Händlers einem vernünftigen Zweck zugeführt wurde, z. B. dem Unterhalt der Familie und einer standesgemäßen Lebensführung.

In der Renaissance:

In der Zeit der Renaissance entstanden in Oberitalien Handschriften, in denen das Know-how der Kaufmannsfamilien bewahrt wurde, um im Zweifelsfall nachschlagen bzw. es vom Vater auf den Sohn vererben zu können. Beschrieben wurde darin das Handelsgeschäft, die wichtigsten Handelsrouten, Handelsplätze und lokale Handelsusancen sowie die Methoden der Marktbeobachtung anhand des See- und des Überlandverkehrs. Außerdem waren in den Schriften „Tarife“ aufgeführt, i. e. Tabellen mit Zöllen und Gebühren aber auch mit Umrechnungen von Münzen, Maßen und Gewichten in unterschiedliche regionale Einheiten, um den Kontoristen die komplizierte Rechenarbeit abzunehmen. Veröffentlicht wurden die Schriften nicht, denn ihr Inhalt galt als Betriebsgeheimnis.

Erst im Jahre 1558 brach Lorenz Meder aus Nürnberg mit der Geheimniskrämerei, indem er seine kaufmännischen Notizen über die „verborgenen Künste, so bisher noch nie an den Tag gekommen“ unter dem Titel *Handel Buch* veröffentlichte. In Genua aber warfen die Kollegen noch im Jahre 1638 dem Kaufmann Giovanni Domenico Peri (1584–1639) Geheimnisverrat vor, als er die ursprünglich für seine Söhne gedachte Niederschrift seines kaufmännischen Wissens unter dem Titel *II Negotiante* publizierte.

Inwieweit die Kritikpunkte dem Zeitgeist oder gar dem Zweck der Aufzeichnung geschuldet sind, mag dahingestellt bleiben. Nicht zu bestreiten ist indes, dass der Betrieb als selbstständiger Organismus betrachtet wurde, den man vorderhand qualitativ, später mittels Buchhaltung und Kalkulation auch quantitativ zu erfassen suchte, womit Kapital und Kosten zu Erkenntnisobjekten wurden - auch wenn diese Begriffe noch nicht klar definiert waren.

Die Schriften der Renaissance stellen jedenfalls eine wichtige Grundlage für die Entwicklung der Handlungswissenschaft im 17. und 18. Jh. Dar.

In der Zeit der systematischen Handlungswissenschaft:

Als Begründer der *Handlungswissenschaft* gilt der Franzose Jacques Savary (1622–1690), der im Jahre 1675 das erste systematisch gegliederte Lehrbuch zur Betriebswirtschaft veröffentlichte: *Le parfait Négociant*. Darin fasste er das gesamte kaufmännische Wissen seiner Zeit zusammen, beschrieb das Handelsgeschäft und die damit verbundenen Risiken und schlug unter anderem vor, zur bilanziellen Bewertung des betrieblichen Vermögens das Niederstwertprinzip anzuwenden und für den periodengerechten Abschluss transitorische Posten vorzusehen.

[Als Savarys eigentlicher Nachfolger im deutschen Sprachraum aber gilt Carl Günther Ludovici](#) (1707–1778), der „sein Augenmerk allein auf das Zusammentragen und systematische Aufbauen des Stoffes“ richtete und mit seinem Werk *Eröffnete Akademie der Kaufleute oder vollständiges Kaufmannslexikon die beste Sammlung seiner Zeit schuf*“ (Eduard Weber), in deren Anhang sich mit dem Grundriß eines vollständigen Kaufmanns-Systems eine systematische Darstellung der Handlungswissenschaft findet, die den Stoff gliedert in die Arten der Handels- und Handelshilfsbetriebe, die produktiven Faktoren (Waren, Personen, Sachmittel) sowie die Handelstätigkeit als Ein- und Verkauf.

Ihren Höhepunkt erreichte die Handlungswissenschaft, als Johann Michael Leuchs im Jahre 1804 sein Buch *System des Handels* veröffentlichte, das insgesamt vier Auflagen erlebte. Er gliederte den Stoff in Warenkunde, Handlung und Buchhaltung und begann, durch Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung auf „Preis- und Kursveränderungen, auf Assekuranzgeschäfte und verarbeitende Anstalten“ das Fach zu mathematisieren.

Im 19. Jahrhundert verflachte die handlungswissenschaftliche Literatur. Stattdessen entwickelte sich das Handelsschulwesen, das die in der aufkeimenden Industrie benötigten kaufmännischen Arbeitstechniken vermittelte, die heute zur Propädeutik der BWL gerechnet werden. Die großen Werke der Handlungswissenschaftler gerieten darüber in Vergessenheit. Die vielversprechenden Ansätze von Bleibtreu, Courcelle-Seneuil und Emminghaus in der Mitte des 19. Jh. blieben ohne Echo. Das von ihnen beschriebene betriebliche Faktorsystem findet sich immerhin 90 Jahre später bei Erich Gutenberg wieder.

Im 20. Jahrhundert:

Erst an der Wende vom 19. zum 20. Jh. kam es zu einer wissenschaftlichen Neubelebung der Disziplin. Auf die Erkenntnisse der Handlungswissenschaftler und ihrer Vorläufer wurde dabei jedoch kein Bezug genommen. Man fing quasi noch einmal bei null an. Den Schwerpunkt bildeten zunächst die sog. propädeutischen Fächer (kaufmännisches Rechnen, Buchhaltung, Kontorkunde und Korrespondenz) sowie Fremdsprachen. Hinzu kamen alsbald die Betriebsorganisation sowie spezielle Lehren des Warenhandels, des Bankgeschäfts, des Transportwesens und der Versicherungen. Nach der Jahrhundertwende begann die vertiefte Analyse des betrieblichen Rechnungswesens (Kostenrechnung, Bilanz).

In den 1920er Jahren entbrannte eine als Methodenstreit in die Geschichte der BWL

eingegangene Diskussion über ihr generelles Wesen und ihre zentralen Bezugspunkte. Man stritt über ihren Bezug zum Wirtschaftssystem, ihre Stellung zur Volkswirtschaftslehre, ihre wissenschaftliche Methodik, ihr Erkenntnisobjekt, ihren Praxisbezug, die betrieblichen Ziele sowie schließlich über ihre Entwicklung als normative, auf ethische bzw. praktische Normen gerichtete oder wertfreie, rational-theoretische Wissenschaft. Bezeichnet wurde das Fach als kaufmännische Betriebslehre, Privatwirtschaftslehre, Einzelwirtschaftslehre und Handelsbetriebslehre, ehe sich die heutige Bezeichnung, Betriebswirtschaftslehre, durchsetzte.

Nach dem Zweiten Weltkrieg ordnete Erich Gutenberg die BWL von Grund auf neu, indem er betriebliche Teilbereiche (Produktion, Absatz, Finanzen) unterschied, Verbrauchsfunktionen in die Kostenrechnung einführte und die absatzpolitischen Instrumente (Absatzmethoden, Preispolitik, Produktgestaltung, Werbung) beschrieb. Systematisch fortentwickelt wurde die BWL im deutschen Sprachraum von Hans Ulrich, der ihre Systemorientierung beleuchtete, und von Edmund Heinen, der ihre Entscheidungsorientierung herausstellte sowie die Möglichkeit, betriebliche Entscheidungen mathematisch zu fundieren. Unter dem Einfluss der amerikanischen Managementlehren kam es in der zweiten Hälfte des 20. Jh. zu einer starken, auch branchenbezogenen Differenzierung.

1960 brachte Günter Wöhre zum ersten Mal das – inzwischen als Standardwerk anerkannte – Kompendium Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre heraus, das regelmäßig aktualisiert und seit 2008 von Ulrich Döring weitergeführt wird.

Abhandlungen zur Geschichte der BWL und Nachdrucke bedeutender handelswissenschaftlicher Werke veröffentlicht die Vereinigung zur Förderung der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Bergisch-Gladbach, in den Schriften zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Fritz Klein-Blenkers und Karl Robl.

2. Die Betriebswirtschaftlichen Grundgedanken

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit den Unternehmen. Darunter werden planmäßige organisierte Einzelwirtschaften verstanden, in denen Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwertet, verwaltet und abgesetzt werden.

2.1 Gegenstand der BWL

In der Literatur werden die Unternehmen auch als **Unternehmungen** und **Betriebe** bezeichnet.

Zu den Einzelwirtschaften, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre befasst, zählen Unternehmen und Haushalte.

Unternehmen:	
a. öffentliche U.	Sie erhalten ihre finanziellen Mittel von Gebietskörperschaften, z.B. vom Bund, den Ländern und den Gemeinden, haben aber gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen und wirtschaften nach dem Prinzip der Kostendeckung bzw. der Verlustminimierung.
b. private U.	Sie erhalten ihre finanziellen Mittel von Privatpersonen, streben nach Gewinnerzielung und tragen ein unternehmerisches Risiko. Private Unternehmen sind durch die Chance des Erfolges, aber auch durch das Risiko des Misserfolges gekennzeichnet.

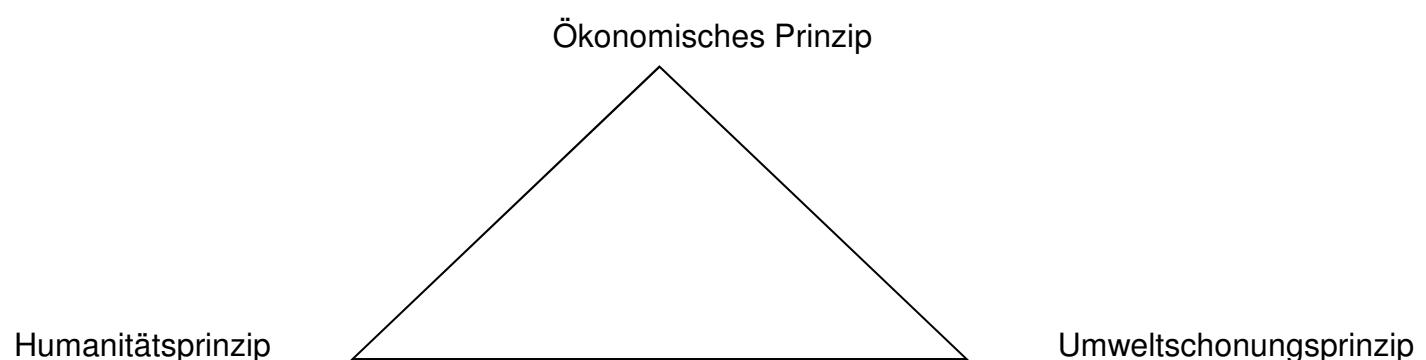
Haushalte:	
a. öffentliche H.	Das sind Einzelwirtschaften des Bundes, der Länder und Gemeinden, die ihre Einnahmen durch Steuern bewirken. Sie haben Ausgaben und gewähren Subventionen.
b. private H.	Sie treten als Nachfrager der von Unternehmen erstellten Güter auf, die sie aus ihrem Einkommen oder durch Kreditaufnahme finanzieren.

Einzelwirtschaften	
Private Unternehmen	1. Urerzeugerunternehmen (Landwirtschaft / Bergbau / Energiewirt. / etc.) 2. Weiterverarbeitungsuntern. (Industrie / Handwerk / etc.) 3. Dienstleistungsuntern. (Handel / Banken / Versicherungen / Verkehr/etc.)
Öffentliche Unternehmen	1. ohne eigene Rechtspersönlichkeit (Krankenhäuser / Stadttheater / etc.) 2. Mit eigener Rechtspersönlichkeit (Ortskrankenkassen / Sparkassen etc.)
Private Haushalte	1. Familienhaushalte 2. Vereine 3. Verbände 4. Anstaltshaushalte
Öffentliche Haushalte	1. Bundeshaushalt 2. Länderhaushalte 3. Gemeindehaushalte

Aufgabe eines Unternehmens	<p>Bedürfnisse zu decken. Das geschieht, indem sie Güter bzw. Dienstleistungen am Markt bereitstellen.</p> <p>Die Bedürfnisse der Menschen sind praktisch unbegrenzt, die dafür vorhandenen Mittel aber knapp.</p> <p>Die Summe der Bedürfnisse, die mit Kaufkraft ausgestattet ist, wird als Bedarf bezeichnet.</p> <p>Ist der Wille zum Kauf wird als echte Nachfrage angesehen.</p>
-----------------------------------	--

Bedürfnis	Existenzbedürfnis / Kulturbedürfnis / Luxusbedürfnis
Bedarf	zu einem Bedürfnis wird ein bestimmtes Einkommen zur Verfügung gestellt, um dieses evtl. zu befriedigen
Nachfrage	zu einem Bedürfnis kommt ein gewisses Einkommen und der absolute Wille / Aktion dieses auch zu befriedigen

Das Spannungsverhältnis zwischen den Bedürfnissen und ihren Deckungsmöglichkeiten zwingt die Menschen zu wirtschaften. Sie müssen die knappen Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse zielgerichtet einsetzen. Hierbei gilt es, folgende Prinzipien zu beachten, die als **magisches Dreieck der Betriebswirtschaftslehre** bezeichnet werden.



Fallanwendung 1: Versuchen Sie darzustellen, welche Folgen es hat, wenn eine Unternehmung ein Prinzip bevorzugen würde - wie wirkt sich dies auf das Unternehmen intern und evtl. auch extern aus.

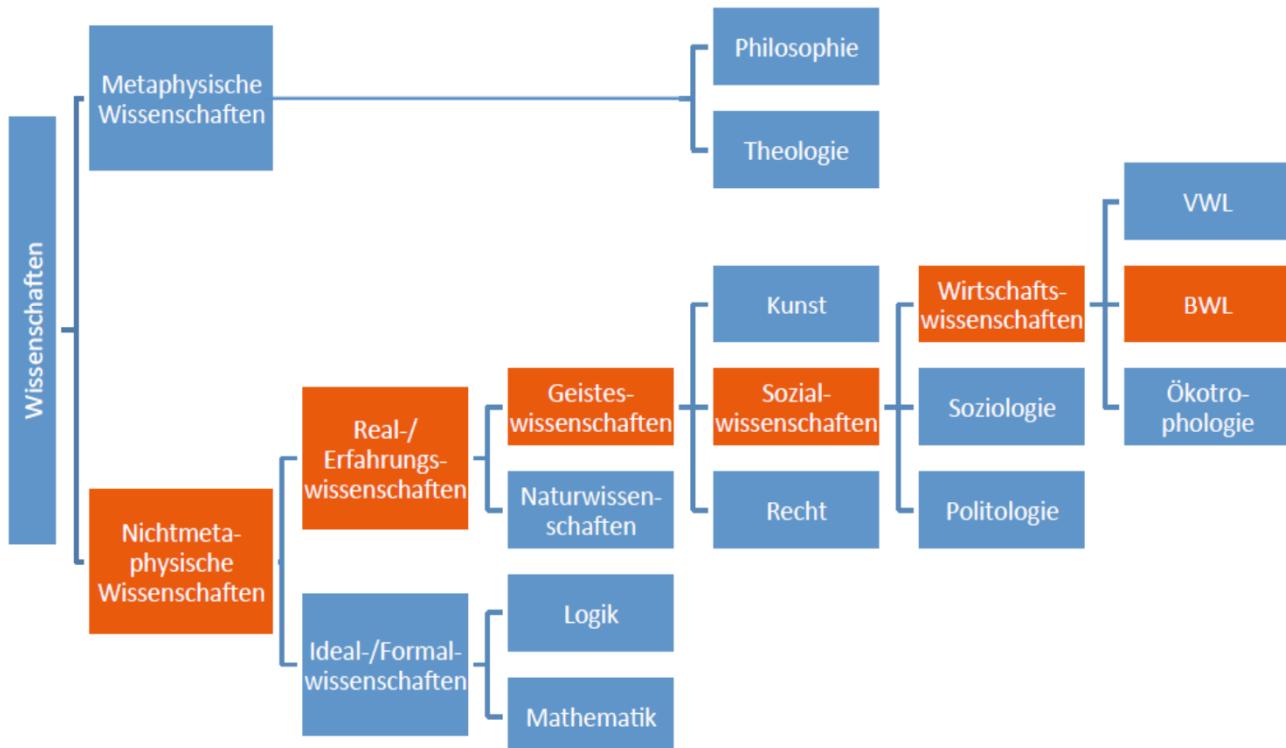
2.2 Einteilung der BWL in die Einzelwissenschaften

Die Zielsetzung einer Wissenschaft kann entweder **rein theoretisch oder praktisch** angewandt sein.

Danach wird dann unterschieden in **Ideal-Wissenschaften** (Meta- und Formelwissenschaft) und in **Realwissenschaften** (Geistes- und Naturwissenschaft).

BWL als wissenschaftliche Disziplin

Einordnung der BWL in das System der Wissenschaften



Die Realwissenschaften lassen sich wiederum unterscheiden in:

> Naturwissenschaften: die durch Beobachten, Sammeln und Vergleichen von Tatsachen Naturerscheinungen erforschen, Regelmäßigkeiten erkennen (z.B. Naturgesetze) - zu ihnen gehören als Grundfächer Physik und Chemie - aber auch Geowissenschaften etc.

> Geisteswissenschaften: sie umfassen die Deutung der Welt in Sprache, Mythos, Religion, Kunst und Philosophie - aber auch die Ordnung des Lebens in Staat, Gesellschaft, Recht, Sitte, Erziehung, Wirtschaft etc.

Die **Wirtschaftswissenschaften** zählen innerhalb der Geisteswissenschaften zur **Untergruppe der Sozialwissenschaften**.

Gegenstand der Wirtschaftswissenschaften ist die Erforschung der Wirtschaft im Sinne des **rationalen Umgangs** mit knappen Gütern, zu denen Realgüter als auch Dienstleistungen zählen, die zur **Befriedigung menschlichen Bedarfs** dienen.

2.3 Die Interdependenzen der BWL zu anderen Wissenschaften

Die BWL betrachtet den Betrieb vorrangig unter wirtschaftlichen Aspekten, insbesondere dem, wie mit knappen Gütern umgegangen wird und wie ihre Verteilung erfolgt.

Wesentliche Bedeutung kommt hier den betriebswirtschaftlichen Prinzipien zu.

Die BWL kann die Einzelwirtschaften nicht als alleiniges ökonomisches Gebilde betrachten - sie muss sich in der **Interaktion zu ihrem Umfeld** (Kunden, Lieferanten, Banken etc.) sehen; somit werden **Berührungspunkte mit anderen Wissenschaften** unabdingbar.

<u>Beispiele:</u>	<ul style="list-style-type: none"> > der Betrieb ist zugleich ein soziales Gebilde, in dem Menschen entscheiden und agieren und das nicht allein nach dem Rationalprinzip. > Entwicklungen in Naturwissenschaft und Technik beeinflussen ebenfalls die betrieblichen Prozesse der Leistungserstellung. > Entscheidungen im Betrieb und das Verhalten auf dem Markt werden neben ökonomischen Gesichtspunkten von Rechtsnormen mitbestimmt.
-------------------	--

Berührungspunkte zu anderen Wissenschaften:	Rechtswissenschaft	<ul style="list-style-type: none"> > Rechtsformgestaltung > Vertragsrecht > Bilanzrecht > Buchführung
	Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> > Kundenverhalten > Marketing > Werbung etc.
	Soziologie	<ul style="list-style-type: none"> > Führungsverhalten > menschliche Bedürfnisse > Verhaltensweisen etc.
	Technik	<ul style="list-style-type: none"> > Medieneinsatz
	Arbeitswissenschaften	<ul style="list-style-type: none"> > Arbeitsplatz- / produktionsgestaltung
	Mathematik	<ul style="list-style-type: none"> > operationale Berechnung für Kalkulationen, Statistik, Prognosen etc.

Fallanwendung: 2

Im folgenden werden Situationen geschildert - diese finden in einem Unternehmen statt. Erläutern Sie hierbei, warum die Soziologie mit den Wirtschaftswissenschaften zusammenhängen.

In einem Unternehmen sollen die Arbeitsplätze neu bewertet werden - dieses soll bewirken, dass eine gerechtere Bezahlung durchgeführt werden kann.

Hierbei soll berücksichtigt werden: 1. Arbeitsplatzgestaltung 2. Möglichkeiten der Kommunikation 3. Qualifikation am Arbeitsplatz.

Weiterhin soll nicht nur die Bezahlung im Vordergrund stehen, sondern auch die soziale Gestaltung des Arbeitsplatzes.

Das Ergebnis soll sein, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen, sich gerechter behandelt fühlen und letztendlich hierdurch sehr gutes "Output" in den Arbeitsergebnissen erbringen.

Erkennen Sie hierbei den Zusammenhang zwischen Soziologie und Betriebswirtschaft???
(Bilden Sie hierzu einen neuen Zusammenhang!)

Ein weiterer Zusammenhang z.B. ist die Psychologie und die Wirtschaftswissenschaften - wenn z.B. ein Produkt vermarktet werden soll, ist die Produktinnovation Kern des Vorhabens.

Hierbei soll das Produkt das Bedürfnis der Kunden befriedigen - weiterhin soll das Produkt natürlich eine Nutzenbefriedigung für die Kunden sein, ebenso kann ein Produkt das Ego der Kunden befriedigen - der Kunde fühlt sich einfach "toll und zufrieden" mit dem Produkt.

Die Sinne sollen aktiviert werden - nicht das Gehirn der Kunden - d.h. Design, Farben etc. sind vorrangig bei der Produktvermarktung - nicht nur die Details wie Technik und Nutzen.

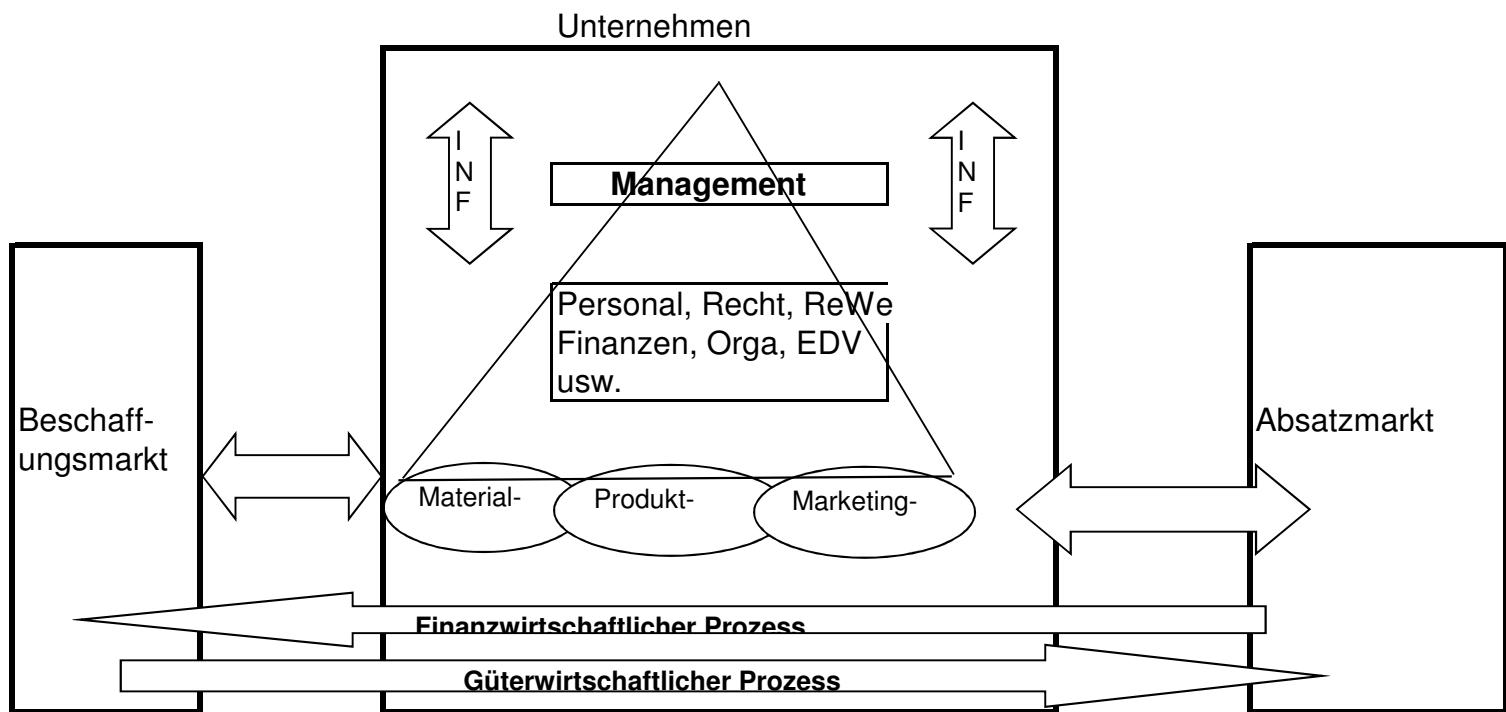
Nennen Sie hierbei den psychologischen Zusammenhang zur Betriebswirtschaft und bilden Sie neue Zusammenhänge.

2.4 Betriebswirtschaftliche Wirtschaftsprozesse

Der Zweck einer Unternehmung besteht darin, **Leistungen zu erstellen** und diese auf dem Absatzmarkt den Kunden anbieten.

Orientierung ist die Deckung des Bedarfs potenzieller Abnehmer. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, werden zunächst **Leistungen von außen aufgenommen**, d.h. beschafft.

Aus der Kombination dieser Faktoren entsteht das **Leistungsangebot**.



Der **güterwirtschaftliche Prozess** umfasst die unmittelbar am **Leistungsprozess** beteiligten **Funktionen**.

Dabei stehen die einzelnen Bereiche nicht isoliert, sondern in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander.

Zum einen orientiert sich die Beschaffung am geplanten Absatz und an den Erfordernissen der Produktion. Zum anderen wird der Absatz beispielsweise durch die im Unternehmen erbrachten Leistungen geprägt.

Der **finanzwirtschaftliche Prozess** = Zahlungsstrom - beeinflusst die Zeit, die benötigt wird, bis aus dem Input (betrieblicher Prozess) und den damit verbundenen Ausgaben ein Output mit damit verbundenen Einnahmen wird.

Der Finanzwirtschaftliche Prozess bezieht sich auf die Leistungserstellung notwendigen Ausgaben und die aus der Leistungsverwertung freigesetzten Einnahmen.

Die Leistungserstellung und Leistungsverwertung ist zeitlich "wesentlich" vorgelagert zu dem Zeitpunkt des Zahlungseingangs vom Kunden - somit sind in der **Finanzwirtschaft folgende Aufgaben verbunden:**

- > die Steuerung des Zahlungsstroms im Rahmen von Finanzdisposition und Zahlungsverkehr (Finanzbereitstellung und Finanzeingänge)
- > die Kapitalbeschaffung
- > die Berücksichtigung der späteren Auszahlungen wie Lagerkosten, Investitionskosten etc.

Der **Informationsprozess** im Unternehmen ist vielschichtig - er besteht aus den Teilbereichen:

- > Informationsgewinnung
- > Informationsverarbeitung
- > Informationsübermittlung

Die güterwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Prozesse werden nicht nur **vom Informationsfluss begleitet**, sondern zu ihrer Planung und späteren Kontrolle werden entsprechende **Planungs- und Entscheidungsinformationen bzw. Kontrollinformationen benötigt**.

Das Informationsmanagement gewinnt immer stärkere Bedeutung und hat die Aufgabe, im Unternehmen für entsprechende **Transparenz** zu sorgen.

Die Daten z.B. aus dem Rechnungswesen müssen in **geeigneter Weise dargestellt** und bestimmten **Entscheidungsträgern zugeführt** werden - dies entsprechend permanent und rechtzeitig.

2.5 Betriebliche Produktionsfaktoren

Auf Gutenberg geht folgende Einteilung zurück:

> **Elementarfaktoren**, sie gliedern sich in:

- > ausführende Arbeit
- > Betriebsmittel
- > Werkstoffe

> **Dispositiver Faktor**:

- > Leitung (Geschäfts- und Betriebsleitung)
- > Planung (in allen ausführenden Ebenen)
- > Organisation (strategische Ablauf- und Aufbauorga)

Die Kombination der Produktionsfaktoren ergibt die unternehmerische Leistungsfähigkeit.

2.6 Volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren

Die Volkswirtschaft gliedert die Produktionsfaktoren anders als die BWL.

Die klassische Dreiteilung besteht hier in:

> **Arbeit**

> **Boden**

> **Kapital**

Bei **Kapital** geht es im volkswirtschaftlichen Sinne nicht um Geldkapital, sondern um Kapitalgüter, so genanntes **Realkapital**, mit dem die Arbeit ausgestattet und ergiebiger gemacht werden soll - z.B. durch Maschinen, Werkzeuge, Werkstoffe etc.

Aus der **Kombination der Produktionsfaktoren** ergeben sich **Leistungen**, aus denen Erträge erzielt werden.

Die VWL befasst sich mit der Verteilung dieses Ertrages als Einkommen auf die beteiligten Produktionsfaktoren, also nach den Kategorien:

- > Arbeitslohn
- > Miete / Pacht (Grundrente)
- > Zins (Profit)
- > Gewinn
- > Verlust

Auch wird weiterhin als weiterer Faktor die unternehmerische Tätigkeit hinzugefügt, die über entsprechende Einkommen am Ertrag beteiligt ist.

Fallanwendung 3:

Bilden Sie bezogen auf Ihren Ausbildungsbetrieb ein exemplarisches Beispiel für die Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren nach Gutenberg.

Bilden Sie anschließend ein Beispiel für die Kombination der Produktionsfaktoren aus der Volkswirtschaftlichen Sichtweise.

Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse kurz im Plenum.

2.7 Die Abgrenzung der Betriebswirtschaft zur Volkswirtschaft

Traditionell werden die Wirtschaftswissenschaften untergliedert in die **Volkswirtschaftslehre** und in die **Betriebswirtschaftslehre**.

<u>> Volkswirtschaft:</u>	<p>hierzu gehören auch die Finanzwissenschaft, wirtschaftspolitik, Statistik, Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftsgeografie.</p> <p>Die VWL beschäftigt sich mit der Gesamtwirtschaft, den fundamentalen Erkenntnissen über Zusammenhänge und Abläufe volkswirtschaftlicher Art sowie Ineinandergreifen der (durch gegenseitige Abhängigkeit) aufeinander angewiesenen und im regelmäßigen Tausch miteinander verbundenen Einzelwirtschaften.</p> <p>Ebenso die Nationalökonomie wird betrachtet - d.h. die globalen wirtschaftlichen Vorgänge und Zusammenhänge in einem Staat sowie zwischen mehreren Staaten.</p>
------------------------------	---

<u>> Betriebswirtschaftslehre:</u>	<p>hier steht im Mittelpunkt der Betrieb als Einzelwirtschaft, der - gegenüber den Haushalten, die auf Eigenbedarfsdeckung ausgerichtet sind - den Zweck der Fremdbedarfsdeckung verfolgt.</p> <p>Dabei werden die Aspekte innerhalb des Betriebes analysiert als auch die Beziehungen zum Umfeld.</p>
---------------------------------------	--

Fallanwendung 4:

Im Folgenden werden Situationen aus der BWL und VWL geschildert - ordnen Sie diese der VWL und BWL genau zu und begründen Sie Ihre Entscheidungen.

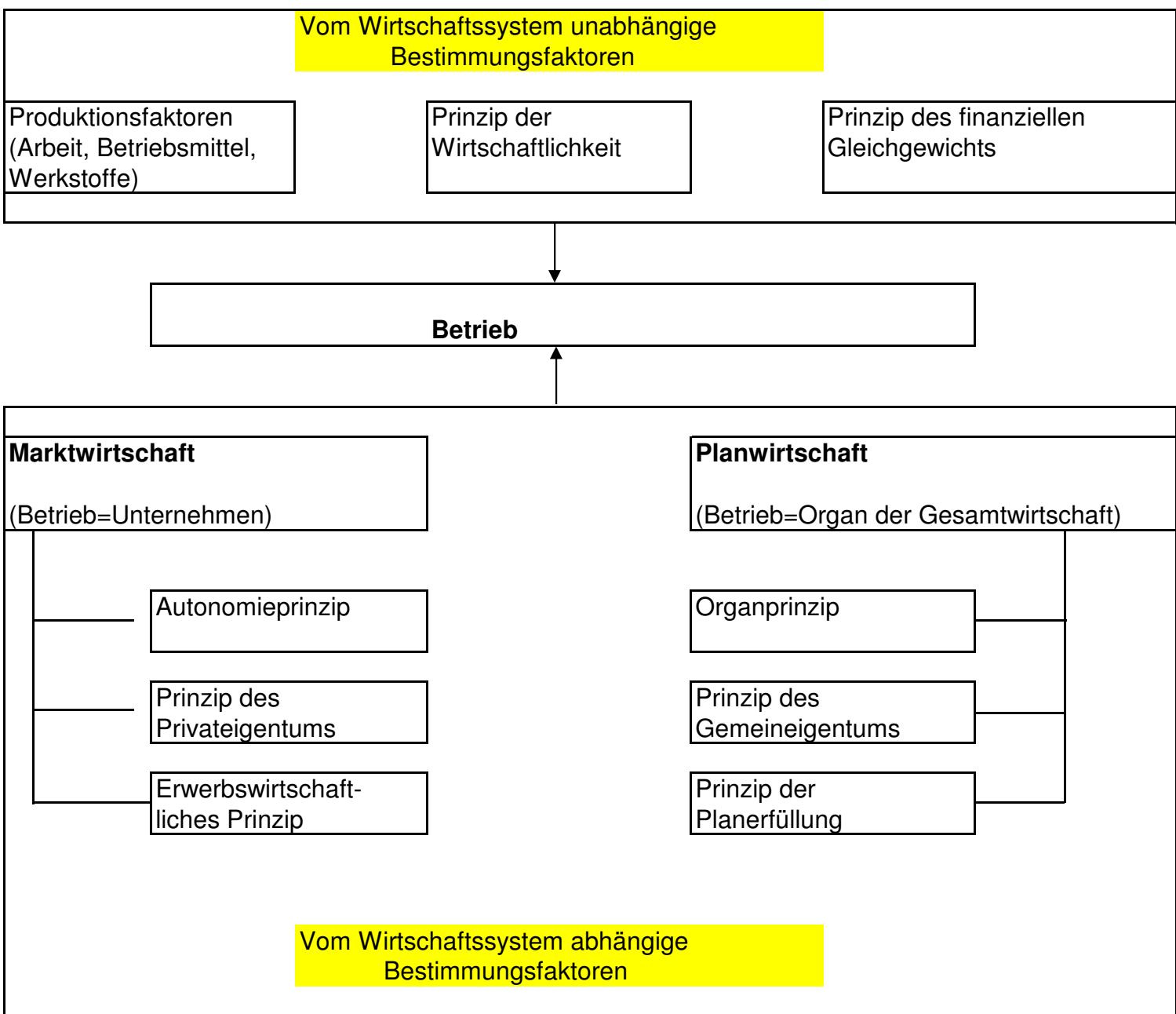
- a.) Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften.
- b.) Streik wegen unzumutbare Arbeitsverhältnisse im Produktionsbereich.
- c.) Lohnsteuerreform für die Bundesrepublik Deutschland.
- d.) Debatte der Gesundheitsreform im deutschen Parlament.
- e.) Der Aktienindex: DAX an der Frankfurter Börse ist gestiegen.
- f.) Der größte Holzlieferant in der Region Frankfurt entlässt 5% seiner Belegschaft.
- g.) Die IG Holzwirtschaft in Deutschland macht sich für bessere Arbeitsbedingungen stark.

2.8 Die BWL / ihre Unternehmen in der Wirtschaftsordnung

Die Behandlung der beiden Begriffe Wirtschaftsordnung / -system und ihre Abgrenzung zueinander ist in der Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften und bei den verschiedenen "Schulen" nicht einheitlich.

Die Wirtschaftsordnung wird betrachtet unter der idealtypischen Einteilung in **Marktwirtschaft** (Verkehrswirtschaft) und **Planwirtschaft** (zentralgeleitete Wirtschaft).

In diesem Kontext sind systemabhängige und systemunabhängige Aspekte zuordenbar:



(Betrieb und Wirtschaftsordnung)

Unabhängig vom Wirtschaftssystem werden zur Produktion die betriebswirtschaftlichen **Produktionsfaktoren benötigt**, die in einem sinnvollen Produktionsprozess zu kombinieren sind.

Dabei gilt das **Wirtschaftlichkeitsprinzip** und grundsätzlich ebenfalls das **Prinzip der Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts**, auch wenn möglicherweise Zuschüsse im Rahmen der Planvorgaben gewährt werden.

Typisch für die Marktwirtschaft	<u>Autonomieprinzip:</u> Der einzelne Betrieb darf seine Produktionsprogramme und seine Preise selbstständig festlegen, prinzipiell ohne staatlichen Einfluss (außer Verstoß gegen Kartellrecht). <u>Prinzip des Privateigentums:</u> Die Produktionsfaktoren befinden sich in Privateigentum und privater Verfügungsgewalt; das Eigentum wird vom Grundgesetz geschützt, wenn auch mit dem Zusatz "Eigentum verpflichtet", der Sozialbindung des Eigentums. <u>Erwerbswirtschaftliches Prinzip:</u> auch Gewinnmaximierungsprinzip genannt - dies erlaubt dem Unternehmen das Streben optimalem Gewinn.
Typisch für die Planwirtschaft	<u>Organprinzip:</u> Anstelle dezentraler Planungen durch die Betriebe - tritt die zentrale Wirtschaftsplanung, zumeist durch Behörden, welche die Produktionsprogramme, Preise etc. festlegen (absolute Kontrollmacht). <u>Prinzip des Gemeineigentums:</u> Anstelle des Privatbesitzes tritt der Gemeinschaftsbesitz an Produktionsfaktoren und die Schaffung volkseigener Betriebe. <u>Prinzip der Planerfüllung:</u> Oberstes Ziel des Betriebes in diesem System ist nicht die Gewinnerzielung, sondern die Erfüllung bzw. gar Übererfüllung des Plansolls. (keine Konkurrenz, kein Gewinndenken - somit nur Gemeinwohldenken)

Soziale Marktwirtschaft	Mit der sozialen Marktwirtschaft wird eine Marktordnung angestrebt, die die Vorteile der (freien) Marktwirtschaft und der entsprechenden Eigeninitiative verbinden soll mit sinnvollen staatlichen Eingriffen. <u>Diese sollen insbesondere dazu geeignet sein:</u> <ul style="list-style-type: none"> > den Missbrauch von Marktmacht etc. einzuschränken (Wettbewerbsrecht, Kartellrecht etc.) > allgemeine volkswirtschaftliche Belange und auch die Anliegen von Minderheiten und wirtschaftlich schwächeren Mitgliedern zu beachten (Beispiel: Sozialverpflichtung des Eigentums im Grunsgesetz, Verantwortung der Unternehmen gegenüber den Arbeitern, wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahmen für Betriebe und Arbeitnehmer)
-------------------------	--

Fallanwendung 5: Ein Unternehmen möchte gerne Sportartikel, die sie selbst produziert, international vertreiben.

Das Unternehmen hat hierbei an das wirtschaftlich aufstrebende Land China gedacht - als weitere Alternative steht die "sportverrückte" Nation USA zur Auswahl - ein weiteres Vertriebs-Land soll weiterhin Deutschland bleiben.

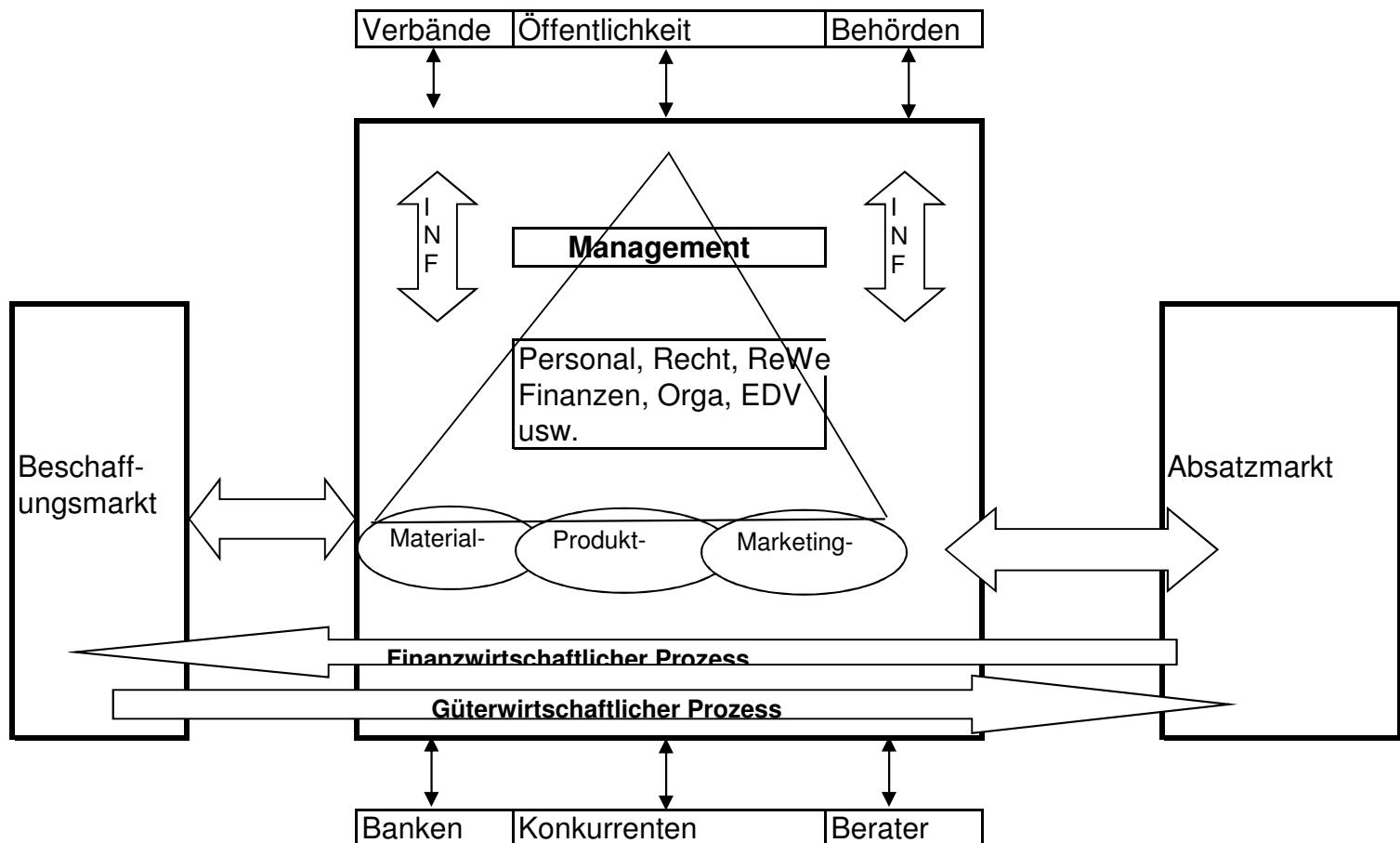
Welche Wirtschaftssysteme herrschen jeweils in den benannten Vertriebländern vor - erläutern Sie dieses kurz.

Welche wirtschaftl./polit. Probleme könnte das Unternehmen in den jeweiligen Wirtschaftssystemen bekommen, wenn :

- a. das U. aggressiv im jeweiligen Land verkaufen möchte - d.h. Dumpingpreise, massenmengen.
- b. das U. Billiglöhner in der Produktion einsetzen möchte
- c.) das U. eigene Filialen, Immobilien etc. für den Vertrieb erwerben und einsetzen möchte.

2.9 Das Umfeld des "Unternehmens" - die Teilnehmer in der Betriebswirtschaft

In der betrieblichen Umwelt, dem Beschaffungsmarkt und Absatzmarkt, sowie im Unternehmen selbst gibt es **viele Teilnehmer, die mit unterschiedlichen Interessenlagen** die Unternehmensprozesse verfolgen und beeinflussen.



Interne Teilnehmer	> Eigentümer > Vorstandsmitglieder / Geschäftsführer > Aufsichtsrat > Führungskräfte > Mitarbeiter > Betriebsrat	
Externe Teilnehmer	> Lieferanten > Kunden > Konkurrenten > Kreditinstitute > Börsen / Messen > Unternehmerverbände > Arbeitnehmerverbände	> Behörden > Unternehmensberater > interessierte Öffentlichkeit

Fallanwendung 6:

Benennen Sie die Teilnehmer in Ihrem Unternehmensumfeld - erläutern Sie hierbei wie diese Ihr Unternehmen beeinflussen (können).

a.) Eine Bank gewährt einem Unternehmen 500.000€ Darlehen - Ratenzahlungen per Quartal sind ausgemacht worden - damit die Bank auch sicher gehen kann, dass alle ausgemachten Konditionen erfüllt werden, fordert Sie von dem Unternehmen einen mitsprachberechtigten Sitz in der Gesellschafterversammlung.

Welchen Sinn macht diese geforderte Maßnahme für die Bank - welchen Einfluss lässt sich die Bank hierbei einräumen???

b.) Der Hauptlieferant eines Unternehmens verlangt ungeplant ca. 15% höhere Preise für seine Waren - welchen Einfluss übt der Lieferant auf das Unternehmen aus???

c.) Eine Umweltbehörde genehmigt eine Bebauungsmaßnahme im Industriegebiet nicht - sie bringt umweltbedingte Gründe vor - welchen Einfluss übt hierbei die Umweltbehörde auf das Unternehmen aus und welche Folgen kann dies für das U. haben (wenn man mit der Bebauung eine Erweiterung der Produktionsanlage vor hatte)???

2.10 Betriebswirtschaftliche Prinzipien

Prinzipien in der BWL sind **Grundlagen**, an denen sich **Entscheidungen orientieren** und die zur **Beurteilung von Handlungen und Handlungsalternativen** hinzugezogen werden.

Diese Prinzipien lassen sich dahingehend unterscheiden, inwieweit sie generell für wirtschaftliches Handeln gelten oder aber abhängig sind vom jeweiligen System der Wirtschaftsordnung.

Das **Rationalprinzip als allgemeine Regel** für das Verhalten von Wirtschaftssubjekten in Entscheidungssituationen besagt, dass bezüglich eines angestrebten Ziels **die optimale Alternative ausgewählt wird**.

Man spricht auch vom allgemeinen Vernunftsprinzip.

2.10.1 Das Ökonomische Prinzip

Nach dem Grundsatz eines zweck- und vernuntsorientierten Verhaltens wird hier ein möglichst **günstiges Verhältnis zwischen Zielerreichung und Mitteleinsatz** angestrebt.

Je nachdem, ob der Input (Verbrauch von Gütern und Leistungen) oder der Output (das Leistungsergebnis) als gegebene Größe angenommen wird, findet das ökonomische Prinzip zwei verschiedene Ausprägungen:

Ökonomische Prinzip	dieses zielt auf ein möglichst günstiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag ab. Es sind zwei Formen zu unterscheiden. Maximalprinzip: Mit gegebenem Aufwand (Mittel) soll ein größtmöglicher Ertrag (Erfolg) erreicht werden. Minimalprinzip: Mit geringstmöglichem Aufwand (Mittel), soll ein bestimmter Ertrag (Erfolg) bewirkt werden.
----------------------------	--

Fallanwendung 7:	Entscheiden Sie, um welches ökonomische Prinzip es sich hierbei handelt und begründen Sie betriebswirtschaftlich: Fall A: ein Schreinerbetrieb bestellt 8m ³ Holz - mit diesem Holz sollen mindestens 30 Holzstühle angefertigt werden - wenn möglich noch mehr. Fall B: ein Schreinerbetrieb soll 30 Holzstühle anfertigen - hierbei dürfen maximal 8m ³ Holz verwendet werden, da ansonsten die Verkaufskalkulation nicht mehr stimmt. Fall C: ein Schreinerbetrieb hat 1.200€ Budget für einen Kundenauftrag kalkuliert - hierfür sollen 2 Vitrinen angefertigt werden.
-------------------------	---

Fallanwendung 8:

Fall D: ein Schreinerbetrieb hat 2 Tage Zeit, um für den Messetermin Möbel anzufertigen (kleinere Sitzgelegenheiten) - hierbei möglichst viele.

Fall E: ein Schreinerbetrieb möchte mit 3 Lehrlingen in 3 Tagen, 2 antike Möbelstücke restaurieren.

2.10.2 Die Produktivität

Die Produktivität ist **ein Maß für die mengenmäßige Ergiebigkeit** der Kombination der Produktionsfaktoren.

Produktivität =	$\frac{\text{Output (in Menge)}}{\text{Input (in Menge)}}$
-----------------	--

Die Produktivität als einzelne Maßzahl ermöglicht keine Aussagen. Erst durch den Vergleich mit anderen Produktivitäten aus dem Unternehmen, mit anderen Unternehmensproduktivitäten oder Vergleiche mit früheren Perioden, ist diese Kennzahl für die betriebliche Führung bedeutsam. Dem Produktionsprozess liegen viele Leistungsarten zu Grunde. Deshalb ist es erforderlich, Teilproduktivitäten zu ermitteln - z.B. :

Materialproduktivität =	$\frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Materialeinsatz}}$
-------------------------	--

Arbeitsproduktivität =	$\frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Arbeitsstundeneinsatz}}$
------------------------	--

Betriebsmittelproduktivität =	$\frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Maschinenstunden-einsatz}}$
-------------------------------	---

Mitarbeiterproduktivität =	$\frac{(\text{erzeugte Menge}) \text{ Fallbearbeitung}}{\text{Arbeitsstundeneinsatz}}$
----------------------------	--

Mitarbeiterproduktivität =	$\frac{\text{geputzte Fläche in qm}}{\text{Arbeitsstundeneinsatz}}$
----------------------------	---

2.10.3 Die Wirtschaftlichkeit

Gegenüber der Produktivität ist die **Wirtschaftlichkeit wertmäßig erfassbar** - d.h., es wird eine bewertete Beziehung zwischen Mitteleinsatz und Handlungsergebnis ermittelt.

Die Bewertung erfolgt üblicherweise in Geldbeträgen. Diese können **Verrechnungspreise** oder **Marktpreise** sein.

Die rechnerische Ermittlung der Wirtschaftlichkeit ist auf verschiedene Weise möglich.
Die betriebliche Praxis bedient sich vor allem der nachfolgenden Formeln. Wichtig ist, dass Output zu Input-Verhältnis positiv (wirtschaftlich) zu gestalten.

(Ertrags-) Wirtschaftlichkeit = (Marktpreise)	$\frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}}$
--	--

(Leistungs-) Wirtschaftlichkeit = (interne-/Verrechnungspreise)	$\frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$
--	---

Die Wirtschaftlichkeit ist bei beiden Formeln um so höher, je größer der Wert ist.

Nachteilig: bei dieser Berechnung ist, dass bei Veränderungen der Beschaffungspreise von Produktionsfaktoren und/oder der Absatzpreise sich die Wirtschaftlichkeit verändert.

Lösung: man verwendet gleitende Verrechnungspreise, die eine gewisse Zeit hinweg konstant gehalten werden, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten (ohne dass die Preisänderungen auf den Märkten die Wirtschaftlichkeit beeinflussen).

2.10.4 Die Rentabilität

Rentabilität ist das Verhältnis einer Erfolgsgröße (z.B. Gewinn) zu anderen Größen.

Bei diesen Bezugsgrößen kann es sich einerseits um **Bestandsgrößen** handeln (z.B. Kapital) oder um eine **Bewegungsgröße** (z.B. Umsatz der gleichen Periode, auf die sich der Erfolg bezieht).

Als einzelne Maßzahl führt sie zu keiner sinnvollen Aussage. Erst durch Periodenvergleiche, Unternehmens- und Branchenvergleiche ist diese Kennzahl für die betriebliche Führung bedeutsam.

Eine gute Wirtschaftlichkeit oder / und Produktivität lässt nicht darauf schliessen, dass auch die Rentabilität positiv zu beurteilen ist - z.B. wenn unter guten Bedingungen produzierte Erzeugnisse am Markt nicht absetzbar sind.

Umsatzrentabilität =	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz} \times 100}$	Gesamtkapital-rentabilität =	$\frac{\text{Gewinn} + \text{FK-Zinsen}}{\text{Gesamtkapital} \times 100}$
Eigenkapital-rentabilität =	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital} \times 100}$		

2.10.5 Die Liquidität

Man kann die Liquidität auch als das **Prinzip des finanziellen Gleichgewichts** eines Unternehmens bezeichnen.

Ein Unternehmen befindet sich im finanziellen Gleichgewicht, wenn es jederzeit in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Ist diese Zahlungsfähigkeit aktuell und nachhaltig nicht mehr gegeben, so führt dies zu einer Existenzbedrohung und gefährdet den Fortbestand des Unternehmens.

Insoweit haben sich unternehmerische Entscheidungen nicht nur am Wirtschaftlichkeitsprinzip zu orientieren, sondern auch an den mit dem Vorhaben verbundenen Einzahlungen und Auszahlungen sowie ihrer zeitlichen Verteilung.

Das **nachhaltige Unvermögen, berechtigte Zahlungsanforderungen zu erfüllen** - also nicht nur die vorübergehende Zahlungsstockung - wird als Illiquidität bezeichnet und ist ein **Grund zur Insolvenz**.

Insoweit kann die Notwendigkeit, das finanzielle Gleichgewicht aufrechtzuerhalten, konkurrieren mit dem Wirtschaftlichkeitsstreben, z.B. wenn Erträge trotz langfristiger Gewinne erst später anfallen und so die Einzahlungen zunächst nicht ausreichen, Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.

Die Liquidität wird unterschiedlich definiert als:

Absolute Liquidität :	die eine Eigenschaft von Vermögensteilen ist, als Zahlungsmittel verwendet oder in Zahlungsmittel umgewandelt zu werden. Sie bezieht sich nur auf die Aktiv-Seite der Bilanz und beschreibt eher die Liquidierbarkeit der Vermögensgegenstände, die nicht geeignet ist, den Bestand des Unternehmens zu sichern.
------------------------------	---

Relative / statische Liquidität:	Sie beschreibt als kurzfristige Kennzahl das Verhältnis zwischen Teilen des Umlaufvermögens und kurzfristigen Verbindlichkeiten. Denn die kurzfr. Verbindlichkeiten zu decken, ist ein Gradmesser der guten / schlechten Liquidität.
---	---

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$$

> wenn hier die Kennzahl an die 100% heranreicht, wäre diese als gut zu bezeichnen - in der Realität ist eher mit max. 60-70% zu rechnen.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{ZM-Bestand+kurzfr. UV}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$$

> hierbei sollte die Kennzahl an die 100% heranreichen - ansonsten sieht die kurzfristige Liquidität gefährdet aus, da noch mehr Vermögensteile für die Liquidität zur Verfügung gestellt werden müssen.

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Gesamte Umlaufvermögen}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}} \times 100$$

> hier sollte die Liquidität über 100% liegen - dann wäre die Liquidität im Unternehmen gewährleistet.

Fallanwendung 9:	Im Folgenden erhalten Sie eine Unternehmensbilanz aus zwei Jahren - hierbei sind die Liquiditätsgrade 1-3 jeweils zu errechnen, die Eigenkapital und die Gesamtkapitalrentabilitäten, die Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit, Produktivitätskennzahlen. Weiterhin ist eine Analyse im Zeitvergleich zu treffen - ebenso sind die Ursachen der Veränderungen zu ergründen und zu erläutern. Letztendlich ist eine Statusanalyse darzustellen, ob die Kennzahlen als "positiv oder negativ" zu bewerten sind.
-------------------------	--

Bilanz Aktiva	2009	2010 Passiva		2009	2010
Grundstücke	1.000.000	850.000	Eigenkapital	2.000.000	1.500.000
Maschinen	400.000	600.000			
Betriebs- und Geschäftsausstattung	140.000	220.000	Langfr. Rückstellungen	300.000	500.000
Wertpapiere (kurzfr.)	320.000	170.000	Langfr. Verbindlichk.	560.000	680.000
Forderungen	410.000	320.000			
Vorräte	350.000	300.000	Kurzfr. Verbindlich.	350.000	780.000
Bankguthaben	500.000	950.000			
Kassenguthaben	90.000	50.000			
Bilanzsumme	3.210.000	3.460.000	Bilanzsumme	3.210.000	3.460.000

GuV Soll	2009	2010	GuV Haben	2009	2010
Materialaufwand	2.000.000	3.200.000			
Personalaufwand	1.520.000	1.950.000	Umsatzerlöse	<u>5.000.000</u>	<u>7.500.000</u>
Verwaltungsaufwand	500.000	1.100.000			
Transportaufwand	530.000	950.000	BGA-Erlöse	50.000	0
Verpackungsaufwand	250.000	480.000			
Abschreibungen	50.000	80.000	Wertpapier-Erlöse	30.000	120.000
A.o. Aufwand	0	335.000			
Zinsaufwand	30.000	25.000			
Gewinn	200.000		Verlust		500.000
GuV-Summe	5.080.000	8.120.000	GuV-Summe	5.080.000	8.120.000

Branchenvergleichs-Kennzahlen:

- | | |
|------------------------------|--|
| > Liquidität 1. Grades: 80% | > Eigenkapitalrentabilität im Durchschnitt: 25% |
| > Liquidität 2. Grades: 110% | > Gesamtkapitalrentabilität im Durchschnitt: 18% |
| > Liquidität 3. Grades: 150% | > Kapitalmarktzinssatz für langfr. Anlagen: 8% |

Unternehmensdaten	2009	2010
Mitarbeiter	500	650
Stückzahl der Produktion	1.750.000	2.535.000
Arbeitsstunden gesamt	970.000	1.350.000

(Betriebskennzahlen-Tableau wird in Kopie ausgeteilt)

2.11 Der gesamtwirtschaftliche Prozess / Wertschöpfungskette

- a. am gesamtwirtschaftlichen Prozess sind viele Unternehmen in unterschiedlicher Weise beteiligt
- b. der Leistungsprozess beinhaltet verschiedene Produktionsstufen
- c. in den Produktionsstufen werden Materialien gewonnen, Zwischenprodukte und Endprodukte hergestellt
- d. es findet die Einteilung in Sachleistungsbetriebe (die an den Produktionsstufen beteiligt sind) und in Dienstleistungsbetriebe (die auf unterschiedlichen Produktionsstufen verschiedene Leistungen übernehmen) statt.

Sachleistungsbetriebe (Industrieunternehmen)



Fallanwendung 10:

Stellen Sie eine Produktionsstufe eines Bürostuhls für "IKEA" kurz dar und integrieren Sie parallel die Dienstleistungsbetriebe, die eventuell an dieser beteiligt sein könnten.

3. Die Zielbildung der Unternehmen

Die Zielbildung in einem Unternehmen kann von internen und externen Gruppen vorgenommen werden.

3.1 Die Beteiligten bei der Zielbildung

interne Gruppen der Zielbildung	> Eigentümer	> Betriebsrat
	> Management	> etc.
	> Mitarbeiter	
externe Gruppen der Zielbildung	> Banken	> Kunden
	> andere Kapitalgeber	> Lieferanten

3.2. Der zeitliche Bezug der Ziele

Ziele haben eine bestimmte Fristigkeit - d.h. sie gelten nicht ewig.

Man unterscheidet folgende Fristigkeiten:

kurzfristige Ziele (bis zu einem Jahr)	auch operative Ziele genannt, die den konkreten betrieblichen Prozess in einem Geschäftsjahr betreffen. Ziele für die konkrete Umsetzung im betrieblichen Ablauf.
mittelfristige Ziele (1-5 Jahre)	Ziele, die etwas strategischen Charakter und nicht nur die konkreten Umsetzungsziele im Vordergrund haben. Diese Ziele umfassen mehrere konkrete Geschäftsjahre.
langfristige Ziele (über 5 Jahre)	sie werden auch strategische Ziele genannt. Hierbei bilden diese Ziele die Rahmenzielsetzungen für die operativen Ziele - d.h. ein strategisches Ziel ist das obere Ziel, das die Vorgaben für die operativen Ziele beinhaltet.

3.3. Die Zielbeziehungen

Es werden Ziele im Unternehmen kreiert, die eventuell in ihrer Auswirkung sich konträr verhalten - oder sich sogar ausschliessen, deshalb müssen Ziele stets abgestimmt werden.

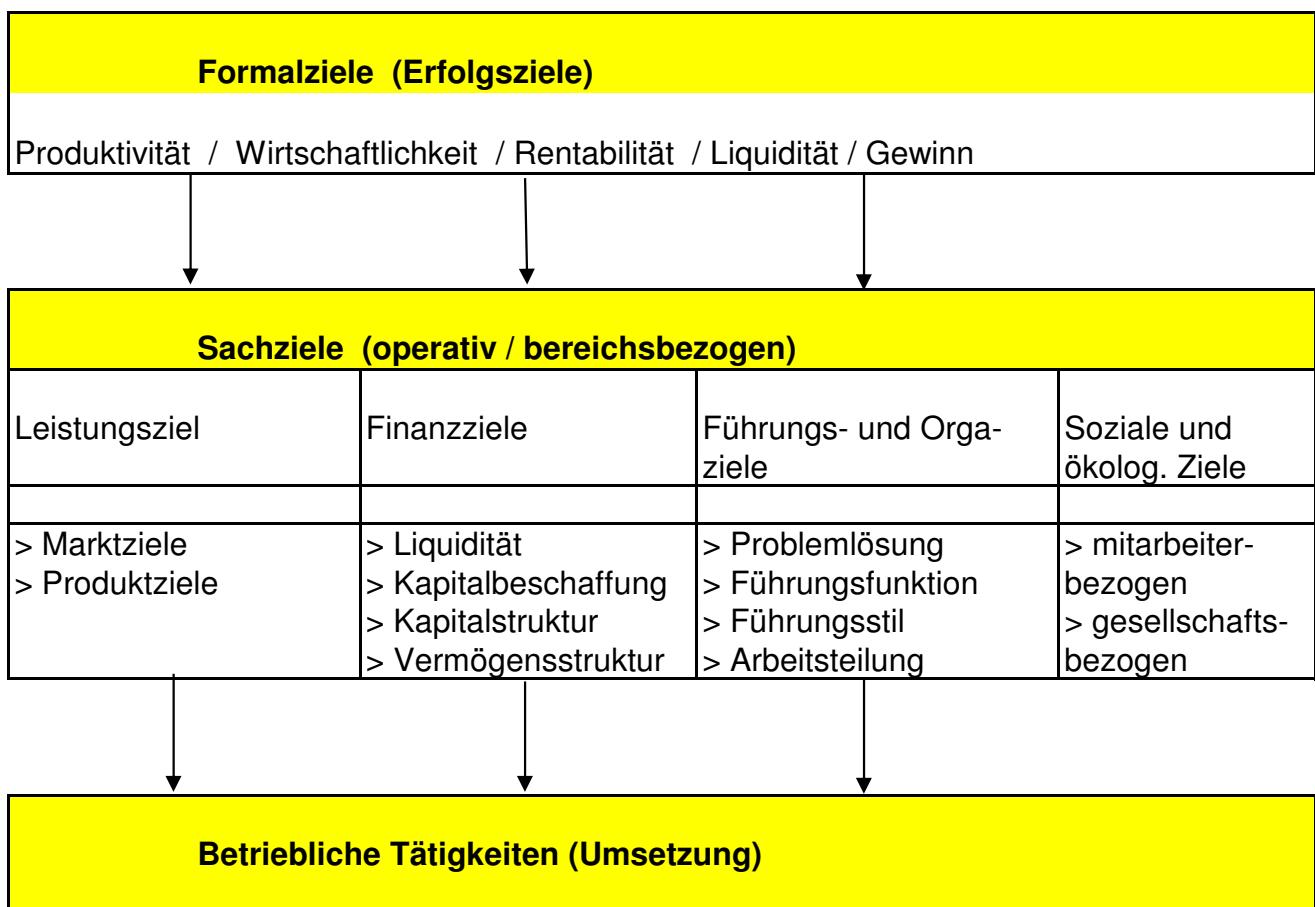
Ziele können aber auch bewusst konträr, ausschliessend oder konkurrierend geplant werden.

komplementäre Ziele	wenn durch die Erreichung eines Zieles die Erfüllung des anderen Ziels gesteigert wird.
konkurrierende Ziele	auch konfliktäre Ziele genannt - wenn die Erfüllung eines Zieles zu einer Minderung des anderen Zieles führt.
neutrale Ziele	oder auch indifferente Ziele genannt - wenn beide Ziele sich gegenseitig nicht beeinflussen - sie verhalten sich neutral in ihrer Auswirkung.

3.4 Der Zielinhalt

Generell werden die Ziele in Formal- und Sachziele eingeteilt. - Wobei die **Formalziele immer Erfolgsziele** sind und somit monetäre Ausrichtung haben. Die **Sachziele** beziehen sich auf die **Bereiche der Unternehmung**, die die Formalziele als Oberziel zu erfüllen haben. Somit stellen die **Formalziele die Oberziele** dar und geben die **wegweisende Richtung** im Unternehmen an. Die **Sachziele** sind bereichsbezogen und werden im **operativen Bereich durchgeführt** - sie sind nicht unbedingt nur monetär ausgerichtet (siehe Abbildung).

Die Sachziele sind so auszurichten, dass die Formalziele erreicht werden.



Fallanwendung 11:

1. Welche sozialen Gruppen sind am Zielbildungsprozess des Unternehmens beteiligt (oder können es sein) - und wie beurteilen Sie deren Einflussmöglichkeiten - machen Sie Ihre Aussage an realen Beispielen fest.
2. Wovon hängt es ab, ob ein Ziel kurz- oder langfristig ist? - verwenden Sie für Ihre Erläuterung ein Beispiel.
3. Wenn ein Unternehmen das Formalziel: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit um 10% - ausgibt, wie wirkt sich dies auf die Zielgebung der Sachziele aus - versuchen Sie die Zusammenhänge zwischen dem vorgegebenen Formalziel zu den einzelnen Sachzielen real herzustellen.
4. Beschreiben Sie mit realen Beispielen: Komplementärziele, Konkurrenzziele und Indifferenzziele.
5. Im Zuge der zunehmenden Ansprüche der Gesellschaft an die Unternehmen sind die Ziele der Unternehmen vermehrten öffentlichen Diskussionen ausgesetzt.
 - a.) Welche Ziele werden nach ihrer Meinung von Unternehmen verfolgt?
 - b.) Welche Ziele fordert die Gesellschaft für die Unternehmen - nach ihrer Meinung?
 - c.) Wie können die gesellschaftlichen Ziele / Ansprüche in den Unternehmenszielen Berücksichtigung finden?
 - d.) Welche Probleme stellen sich bei der Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche?
6. Wie würden Sie Formalziele und Sachziele umschreiben ?
7. Wie und warum kann sich die folgend formulierte Formalzieldefinierung auf z.B. das Finanzziel (Sachziel) auswirken?

Formalziel: Wirtschaftlichkeit um 10% steigern

Hierzu sollten Sie das Formalziel betriebswirtschaftlich erläutern und entsprechend die Bezüge zum Finanzziel herstellen.
8. Die Unternehmensleitung gibt folgendes Formalziel aus: die Rentabilität ist um 5% zu erhöhen.

Wie könnten die Sachziele im Bereich der Produktziele definiert werden - wie könnten die Ziele im Bereich Führung und Orga definiert werden - hat dieses Formalziel Auswirkungen auf den sozialen Zielbereich?!

4. Die Planbildung der Unternehmen

Die Unternehmungen planen ihre erfolgswirtschaftlichen, leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Bereiche eigenverantwortlich und selbstständig.

An der Planung dieser Bereiche sind folgende Gruppen beteiligt:

- > Mitarbeiter
 - > Abteilungsleiter
 - > Hauptabteilungsleiter
 - > Ressortleiter
 - > Spartenleiter
 - > etc.
- } Mitarbeiter und Führungs-, Produkt-, Bereichsebenenleiter

Die Planung erfolgt von "unten" nach "oben" - d.h. :

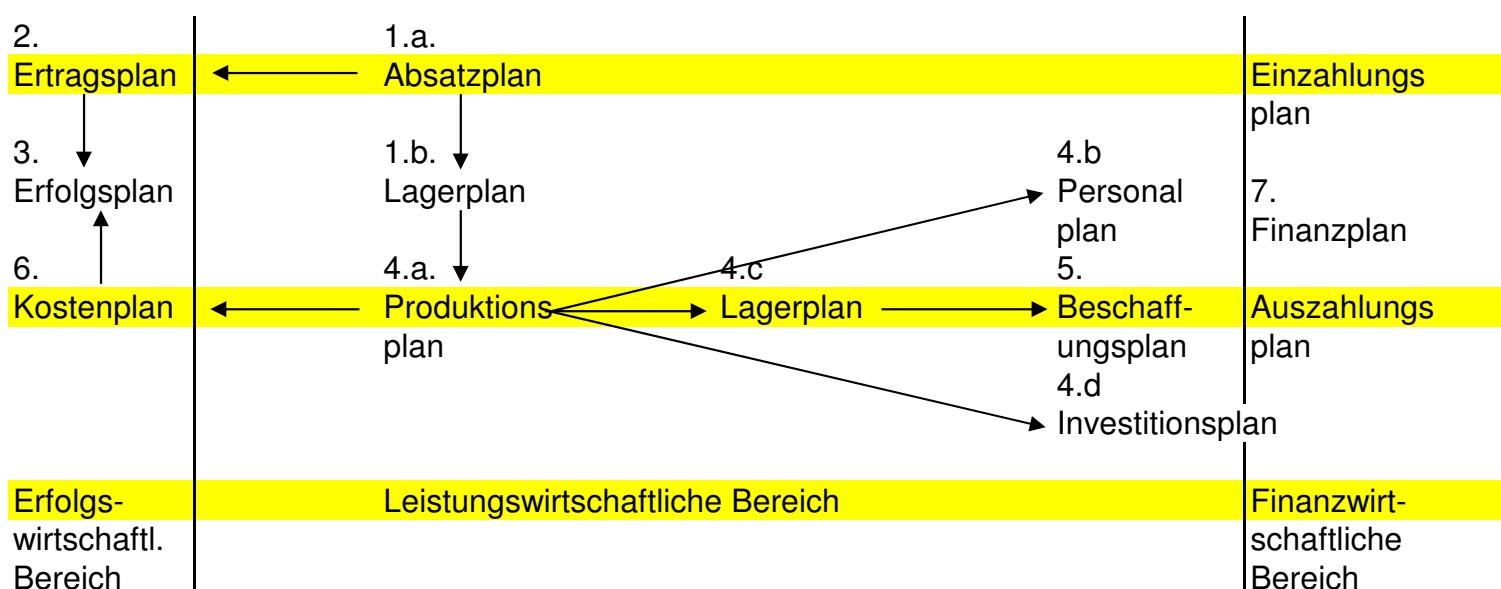
- > Informationen aus den Kostenstellen
 - > Informationen aus den Kostenbereichen (mehrere Kostenstellen / Abteilungen) etc.
- } von KST zu Abteilung zu Hauptabteilung etc.

Die Planungen aus diesen Bereichen bilden ein geschlossenes Planungssystem im Unternehmen.

Die Geschlossenheit und Funktionsfähigkeit des Planungssystems hängt wesentlich davon ab, dass alle Teilbereiche des Unternehmens planerisch erfasst werden.

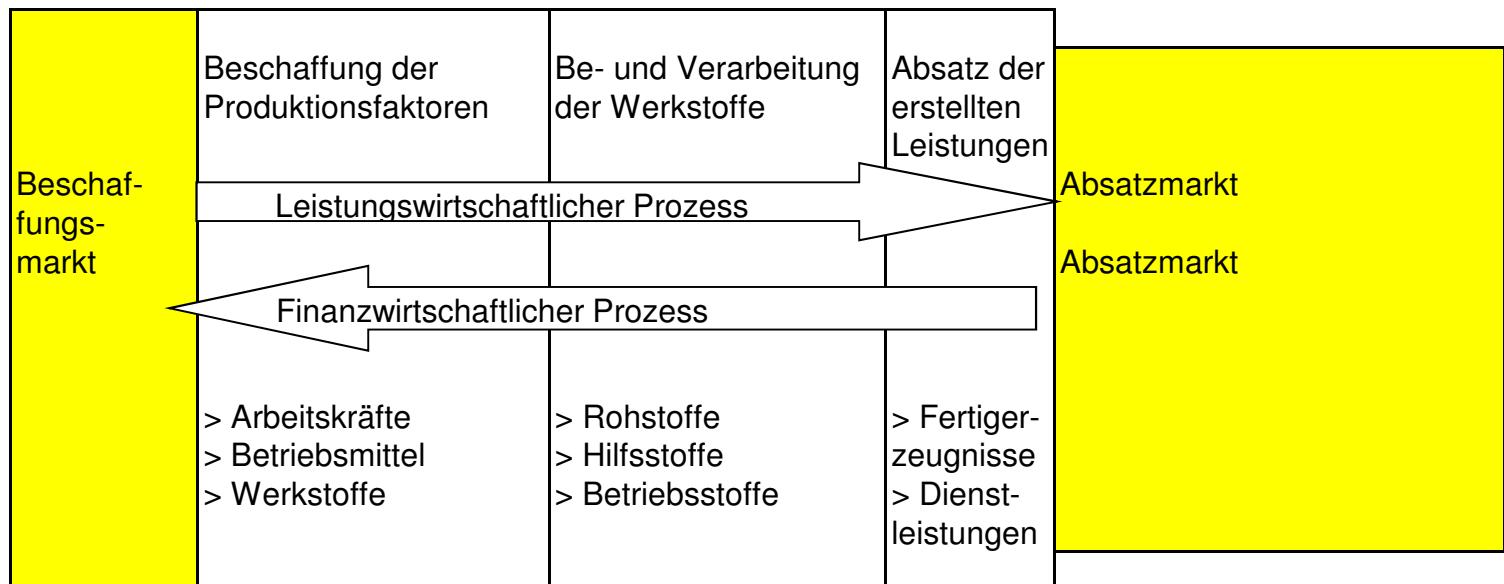
Dies ist schon deshalb zwingend erforderlich, weil die einzelnen **Teilpläne wechselseitig voneinander abhängig** sind.

Veränderungen, die sich in einem Teilplan ergeben, schlagen sich zumeist auch in anderen Teilplänen nieder.



5. Bereiche im Leistungsprozess

Unternehmen werden zu dem Zwecke betrieben, Leistungen zu erstellen und zu verwerten. Dazu dienen leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Prozesse:



Die finanzwirtschaftlichen Prozesse, die den leistungswirtschaftlichen Prozessen entgegenlaufen, indem sie die aus der Leistungsverwertung freigesetzten Finanzmittel wieder in den Leistungsbereich bzw. zu den Beschaffungsmärkten leiten.

Die leistungswirtschaftlichen Prozesse umfassen im industriellen Unternehmen:

> den Materialbereich, dem insbesondere die Beschaffung der benötigten Werkstoffe, aber auch zukaufender Waren obliegt

> den Produktionsbereich, in dem die Be- und Verarbeitung der Werkstoffe unter Einsatz von Arbeitsleistungen und Betriebsmitteln erfolgt.

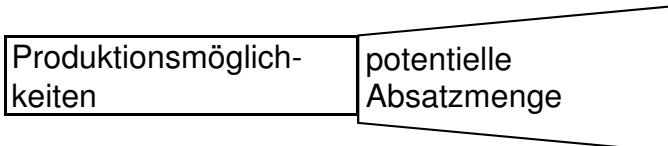
> den Marketing- / Absatzbereich, der für die Leistungsverwertung der erstellten Erzeugnisse bzw. Dienstleistungen zu sorgen hat.

5.1 Marketing/Absatz-Bereich im Leistungsprozess

5.1.1 Entwicklung, Unterteilung und Definition

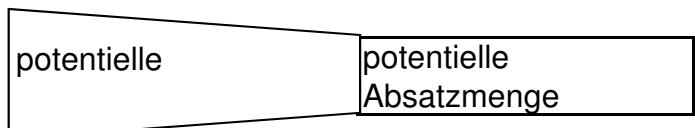
Marketing hat sich in den letzten 50 Jahren von einer eher als nachrangig angesehenen betrieblichen Funktion zum Leitkonzept betrieblicher Führung und damit zum eigentlichen Garant für unternehmerischen Erfolg entwickelt.

Dieser Bedeutungszuwachs des Marketings begann in den 50er und 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts durch den Wandel von **Verkäufermärkten zu den heute hart umkämpften Käufermärkten**.



Verkäufermarkt - Kennzeichen: die Nachfrage ist größer als das Angebot.

Die typischen Engpässe bei einer solchen Marktsituation bestehen in Produktion und Beschaffung.



Käufermarkt - Kennzeichen: das Angebot übersteigt die Nachfrage, der Käufer (Konsument) kann aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen. In der Regel liegt die Situation vor, dass die Absatzmenge (Engpassfaktor) die Produktionsmenge bestimmt. Das bedeutet, dass die Gesamtplanung des Unternehmens auf diesen Engpassfaktor abgestimmt werden muss.

In der historischen Betrachtung lassen sich verschiedene Entwicklungsphasen des Marketings unterscheiden.

Dabei geht die Entwicklung von stark generalisierten Formen des Marketings wie undifferenziertem und differenziertem **Massenmarketing**, die heute nur noch selten anzutreffen sind, zu einer immer stärkeren **Individualisierung im modernen Marketing**.

1. Phase der Produktionsorientierung (40er und 50er-Jahre)

Engpass: Produktion der Güter

Auf den Verkäufermärkten waren die Unternehmen erfolgreich, denen es gelang, **Massenprodukte zur Bedürfnisbefriedigung** (zunächst vor allem Grundbedürfnisse) herzustellen.

Engpass: Vertrieb und Güter

Beginn des Wandels von den Verkäufer- zu Käufermärkten (teilweise bereits nachlassendes Marktwachstum, Ausweitung des Angebotes sich ähnelnder Produkte durch nationale Wettbewerber).

Die Unternehmen waren erfolgreich, denen es gelang, ein **wettbewerbsfähiges Vertriebssystem** (direkt oder über den Handel) aufzubauen, um die Produkte zu den Konsumenten zu bringen.

3. Phase der Marktorientierung (70er-Jahre)

Engpass: Nachfrage (Käufer bzw. Konsumenten)

Auf den Käufermärkten waren die Unternehmen erfolgreich, denen es durch **differenzierte Marktbearbeitung** (Marktsegmentierung) gelang, **spezifische Kundenbedürfnisse zu befriedigen**.

Die 70er und 80er-Jahre gelten zudem als das Zeitalter der Positionierung - darunter verstand man die unverwechselbare **Kennzeichnung eines Produktes, einer Marke** oder eines Unternehmens in den Köpfen der Verbraucher.

4. Phase der Wettbewerbsorientierung (80er-Jahre)

Engpass: Wahrnehmung von Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens bei den Endverbrauchern

Durch die Käufermarktsituation, vielen Konkurrenten und immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen mussten die Unternehmen **den Nutzen und den Preis eines Produktes** immer mehr in den Vordergrund stellen.

Kundenbindung und Image eines Produktes nehmen in dieser Phase einen hohen Stellenwert ein.

Das "Abheben" von anderen Konkurrenten durch Produktvorteile wird Zentrum des Verkaufsdenkens.

5. Phase der Umfeldorientierung

Engpass: Schneller Wandel gesellschaftlicher, ökologischer und persönlicher Entwicklungen (Trends, Szenen, Segmentierung der Zielgruppen)

Erfolgreiche Unternehmen müssen **rasch und angemessen auf die neuesten Entwicklungen reagieren**.

So muss entschieden werden, ob bestimmte **Trends von Dauer** sein können und sich insofern ein **Engagement lohnt**.

Neben den Qualitäts- und Kostendruck tritt die Dimension des Zeitdrucks hinzu.

6. Phase des Hyperwettbewerbs (ab 2000)

Moderne Märkte charakterisieren sich unter anderem durch die folgenden Faktoren:

- > hohe Wettbewerbsintensität
- > weitgehende Austauschbarkeit der Produkte
- > geringe Marktdynamik / geringes Marktwachstum
- > rasch verändertes Konsumverhalten
- > aggressive Kommunikationsstrategien
- > kunden / bedürfnisorientiertes Marketing

5.1.2 Bereiche und Trends des Marketings

Bereiche des Marketings	Charakteristika und spezifische Probleme
Öffentliche Verwaltung Öffentliche Betriebe	<ul style="list-style-type: none"> > Ministerien, Hochschulen, Landesbanken, etc. > Eigenwerbung, Imagewerbung, Dienstleistungsangebotswerbung > Kommunikation zu potentiellen Kunden ohne aggressiven Preis- oder Angebotskampf
Polit-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> > Parteien, Bundes- und Landesregierungen etc. > Kandidaten- und Imagewerbung > Selbstdarstellung der Partei und der Kandidaten > keine klassische Preis- oder Produktdarstellung
Social Marketing	<ul style="list-style-type: none"> > Marketing für soziale Ziele - d.h. Anwendung des Marketinginstrumentariums zur Durchsetzung von Sozialkampagnen > z.B. bei AIDS-Aufklärung, Breitensportförderung, Anti Fremdenfeindlichkeit, etc.
Konsumgüter-Marketing (Herstellermarketing)	<ul style="list-style-type: none"> > als Herstellermarketing > vermarktet werden Ge- und Verbrauchsgüter > starker Wettbewerbsdruck und hoher Werbedruck > Produktlebenszyklus ist sehr kurz > indirekter Handel > differenzierter Einsatz von Marketing-Strategien und Instrumenten > aggressive Kommunikationspolitik / große Imagewerbung
Investitionsgüter-Marketing (Herstellermarketing)	<ul style="list-style-type: none"> > Vermarktung von Produkten an Unternehmen, die diese zur eigenen Leistungserstellung benötigen > häufig Produkte für Individuallösungen > Systemlösungen (u.a. auch Beratung, Service, Schulungen, Wartungen) zusätzlich > Vertrieb erfolgt direkt und persönlich zu dem Kunden > Messen, Direktmarketing, Events stehen als Kommunikation im Vordergrund > hoher Grad der Internationalisierung

Dienstleistungs-Marketing (Herstellermarketing)	<ul style="list-style-type: none"> > Dienstleistungen sind immaterielle Güter (nicht lager- und transportfähig) > Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre > Kaufentscheidungen basieren auf Vertrauen und Erfahrung in die Kompetenz des Anbieters > Service und Kommunikation steht im Vordergrund > DL erfordert eine aktive Beteiligung des Kunden (z.B. durch eine Erarbeitung eines Konzeptes mit dem Anbieter) > DL sind nicht automatisierbar / Qualität der DL hängt von den anbietenden Mitarbeitern/Personal ab > häufiger Aufbau einer DL-Marke
Handelsmarketing	<ul style="list-style-type: none"> > starker Wettbewerb > niedrige Umsatzrenditen > Konzentration auf noch wenige Anbieter > Handelsmarken werden versucht durchzusetzen Standortpolitik, Ladengestaltung und Produktpräsentation liegt im Vordergrund des Marketings > Zusammenarbeit mit Herstellern im System des Supply Chain Management > Discounterstrategien erhöhen sich > aggressive Preis- und Aktionsorientierung zur Kundengewinnung > Kundenbindungsmaßnahmen als wichtiges Marketinginstrument

Trends

Seit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts hat sich das Tempo der gesellschaftlichen und infolgedessen auch der **wirtschaftlichen Entwicklung erheblich beschleunigt**.

Unternehmen versuchen daher, diese Veränderungen durch **gezieltes Marketing** aufzugreifen oder sie sogar selbst erst hervorzurufen.

<u>Öko-Marketing</u>	<p>Im Grunde genommen ist dieser Bereich lediglich eine Sonderform des Social Marketings.</p> <p>Dabei wird das kommerzielle Marketing um die Komponente Umwelt / Umweltschutz erweitert.</p> <p>Öko-Marketing kann die komplette Ausrichtung des Unternehmens an ökologischen Kriterien beinhalten (Einkauf, Produktion, Vertrieb).</p> <p>Es dient ebenfalls der Profilierung des Unternehmens (Corporate Identity) gegenüber den Wettbewerbern.</p>
Event-Marketing	<p>Durch den Einsatz von Event-Marketing versucht ein Unternehmen, den jeweiligen Zielgruppen durch inszenierte Ereignisse (Veranstaltungen, Aktionen etc.) firmen- und produktbezogene Kommunikationsinhalte erlebnisorientiert zu vermitteln.</p>

Ethno-Marketing	<p>In den USA spielt diese Form des Marketings, die versucht, den kulturellen und sprachlichen Hintergrund der Zielgruppen zum Ausgangspunkt der Marketingaktivitäten zu machen, schon immer eine besondere Rolle (Marketing für z.B. Bevölkerungsschichten mit spanischem Hintergrund).</p> <p>In Deutschland haben in den letzten Jahren die Bemühungen großer Unternehmen zugenommen, vor allem die in Deutschland lebenden Türken, von denen viele über ein großes Kaufpotential verfügen, gezielter zu erreichen. Zu diesem Zweck werden z.B. Anzeigen in türkischer Sprache oder TV-Spots auf türkischen Sendern geschaltet, die auch in Deutschland zu sehen sind.</p>
Guerilla-Marketing	<p>Hierbei wird mit geringem finanziellem Aufwand und auf ungewöhnliche Weise die Eigendynamik der Medien (Guerilla-Marketing) oder der Zielgruppen genutzt.</p> <p>Beim Guerilla-Marketing geht es häufig darum, durch selbst inszenierte Ereignisse die Aufmerksamkeit der Medien und der Zielgruppen zu erlangen, die dann die Botschaft des Unternehmens weiter tragen, ohne dass dies dem Unternehmen Kosten verursacht.</p> <p>Hierbei wird auch die Taktik der unterschwellige Werbung verwendet - d.h. eine Art Schleichwerbung wird in eine Sendung unterschwellig (nebenbei) eingebracht - oder auch in einen Kinofilm (Autowerbung - das Auto wird von den Schauspielern im Film gefahren - das Emblem von z.B. BMW wird sehr genau sichtbar)</p> <p>Kultmarken (ADIDAS, PUMA, NIKE etc.) führen Teenagercamp-Touren durch - oder auch der Camel-Man macht Adventure-Touren mit Jeep und Safari - etc.</p>
Cross-Marketing	<p>Immer häufiger kommt es zwischen Herstellern bei der Vermarktung zu strategischen Marken-Allianzen: Man agiert gemeinsam, wobei beide beteiligten Marken genannt werden (Co-Branding).</p> <p>Meistens werden Marken zusammen werben, die in irgendeiner Weise zusammen gehören - wie z.B. Kaffee und Sahne / Eis und Kekse / Lederartikel und dazugehörige Spray etc.</p>

5.1.3 Grundbegriffe der Marktbeschreibung

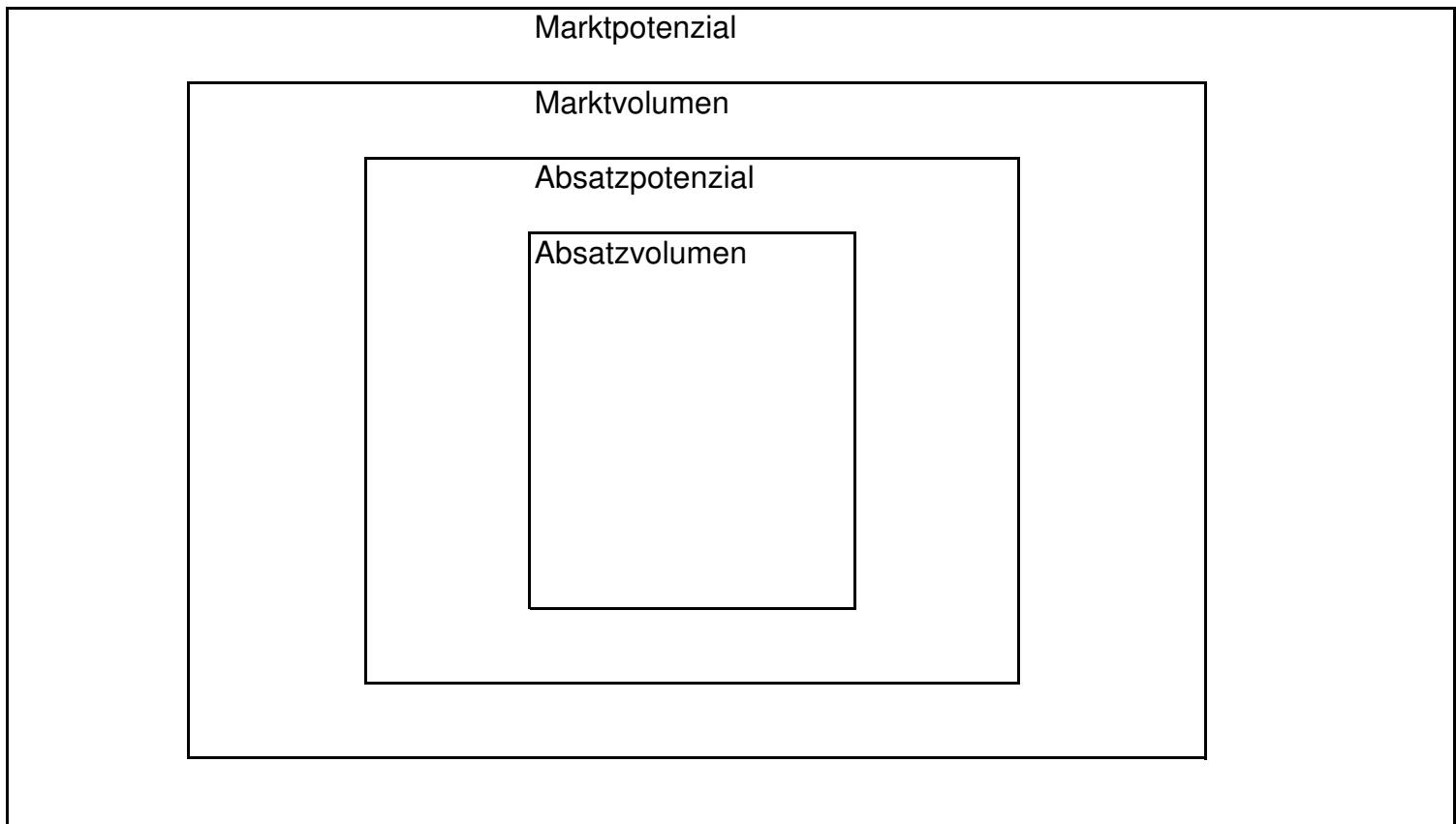
Neben Klarheit über seine Zielsetzung und den einsetzbaren Instrumenten sollte man sich auch über seine **Nachfrager** (bestehende und potentielle Kunden), seine **Mitbewerber** sowie über den **Markt informieren**.

Zur Beschreibung des Marktes haben sich im Marketing einige Größen etabliert, die über zahlreiche Quellen ermittelt werden können (eigene Unternehmensdaten, Mafo-Institute, Dachverbände, statistische Ämter etc.).

Wichtige Größen zur Marktbeschreibung

Marktpotential	<u>gibt an, wie groß ein Absatzmarkt maximal werden kann</u> (basiert auf Schätzungen). <u>Das Marktpotential kann sowohl mengen- als auch wertmäßig angegeben werden.</u> <u>mengenmäßig wäre</u> , wenn die Höchstmenge eines Gutes, die auf einem Gesamtmarkt abgesetzt werden könnte, angegeben wäre - und wenn alle mit der erforderlichen Kaufkraft ausgestatteten potenziellen Konsumenten das Gut kaufen würden. <u>wertmäßig wäre</u> , wenn der maximale Umsatz, der auf dem Gesamtmarkt mit einem Gut erzielt werden könnte, angegeben wäre - und wenn alle mit der erforderlichen Kaufkraft ausgestatteten potenziellen Konsumenten das Gut kaufen würden.
Marktvolumen	<u>repräsentiert den von den bisherigen Anbietern ausgeschöpften Teil des Marktpotentials.</u> <u>mengenmäßig</u> : die tatsächliche abgesetzte Menge in einem abgegrenzten Markt während eines bestimmten Zeitraums. <u>wertmäßig</u> : der tatsächlich erzielte Umsatz in einem abgegrenzten Markt während eines bestimmten Zeitraums.
Marktausschöpfung / Sättigung	<u>gibt an, wie viel Prozent des Marktpotenzials das Marktvolumen bereits erreicht hat.</u> Je geringer die Marktausschöpfung, umso attraktiver ist der Markt. $(\text{Marktvolumen} : \text{Marktpotenzial}) \times 100 = \text{Marktausschöpfung / Sättigung in } n\%$
Absatzpotenzial	<u>gibt an, wie viel Stück ein Unternehmen auf einem Absatzmarkt maximal absetzen könnte (basiert auf Schätzungen), wenn alle mit der erforderlichen Kaufkraft ausgestatteten potenziellen Konsumenten das Gut bei dem Unternehmen kaufen würden.</u>
Umsatzpotenzial	wie Absatzpotenzial - hier aber mit der Größe Umsatz (nicht Stück)

Absatzvolumen	gibt die tatsächlich von einem Unternehmen abgesetzte Menge in einem abgegrenzten Markt während eines bestimmten Zeitraums.
Umsatzvolumen	wie Absatzvolumen - hier aber mit der Größe Umsatz (nicht Menge)
Marktanteil 	ist die gebräuchlichste Kennziffer zur Marktbeschreibung. Der Marktanteil ist der prozentuale Anteil des <u>Absatz- oder Umsatzvolumens</u> an dem <u>Marktvolumen</u> (mengen- und wertmäßig). <u>(Absatz-/Umsatzvolumen : Marktvolumen) x 100 = Marktanteil in %</u>



5.1.4 Marktforschung - Beginn der Marketingplanung

In den letzten Jahren hat sich die Rollenverteilung zwischen Marketing und Marktforschung zunehmend verändert.

War Marktforschung **früher** lediglich ein reiner **Datenlieferant**, auf deren Basis dann Marketing-Entscheidungen vorbereitet und getroffen wurden, begleitet sie das Marketing heute kontinuierlich, von der Produktentwicklung bis zur Kommunikation.

Heutzutage wird die Marktforschung in vielen Fällen sogar zum **Initiator von Marketing-Aktivitäten**.

(Produkt- Verpackungsdesign / Produktpositionierung / Zielgruppenanalyse / Werbeträgerbeurteilung etc.)

Große Marktforschungsinstitute sehen sich deshalb auch am liebsten in der Rolle des Integrierten Beraters, der eben nicht nur Daten liefert, sondern den Marketing-Verantwortlichen auch konkrete Handlungsempfehlungen gibt.

5.1.4.1 Begriff und Abgrenzung

Notwendige Entscheidungen innerhalb des marketings lassen sich nur auf der Grundlage entsprechender Informationen treffen.

Methoden und Instrumente zur Beschaffung und Verarbeitung von Informationen gehören zum Bereich der Marktforschung.

Begriffsdefinition:	Unter Marktforschung versteht man allgemein eine systematische Untersuchungstätigkeit mit dem Ziel der Informationsgewinnung oder -verbesserung über Markttatbestände als Grundlage für absatz- oder beschaffungspolitische Entscheidungen.
----------------------------	---

Marktforschung wird gelegentlich mit folgenden verwandten Methoden verwechselt, die hier abgegrenzt werden sollen.

Markterkundung	Dies ist die unsystematische, eher gelegentlich und provvisorisch durchgeführte Untersuchung des Marktes.
Meinungsforschung	Dies ist eine Umfrageforschung, durch die die öffentliche Meinung (Demoskopie) erforscht werden soll (Wahlforschung), sie kann sich durchaus auf wirtschaftliche Themen beziehen.
Marketing-Forschung	Als Teilgebiet der Marktforschung werden hier nicht Märkte allgemein, sondern nur der Absatzmarkt untersucht. Das Interesse bezieht sich auf interne Informationen zu marketing-relevanten Sachverhalten wie z.B. Produkt- und Preispolitischen Entscheidungen etc.

Marktanalyse	als einmalige oder mehrmalige Erhebung aller Daten, die einen bestimmten Markt charakterisieren.
Marktbeobachtung	als kontinuierliche Untersuchung von Marktvorgängen im Zeitablauf, um Entwicklungen feststellen zu können.
Marktprognose	als Schätzung der zukünftigen Marktentwicklung.

Je nachdem, auf welche Marketing-Instrumente sich die Marktforschungsaktivitäten beziehen, lassen sich folgende unterteilen:

- > **Produktforschung**
- > **Preisforschung**
- > **Kommunikationsforschung**
- > **Vertriebsforschung**

Hinsichtlich einer Differenzierung nach Marktteilnehmern kann zwischen folgende unterschieden werden:

- > **Konsumentenforschung**
- > **Konkurrenzforschung**
- > **Absatzmittler-/ Handelsforschung**

5.1.4.2 Informations- und Entscheidungsbedarf

Marktforschung soll den Marketing-Verantwortlichen in den Unternehmen vor allem ein höheres Maß an Sicherheit bei ihrer Entscheidungsfindung geben.

Außerdem ermöglicht die Marktforschung:

- > **Chancen und Trends aufzuspüren**
- > **Risiken rechtzeitig zu erkennen**
- > **Marketing-Planung strukturierter zu verfolgen**
- > **wichtige Informationen aus dem Überangebot an Daten herauszufiltern**

Das Unternehmen bewegt sich innerhalb eines strategischen Dreiecks, das durch das Unternehmen selbst, seine Konkurrenten und die Zielgruppe bestimmt wird und es benötigt bei einer Situationsanalyse Informationen über:

den Markt als solchen - Marktgröße (Marktvolumen) / Marktentwicklung / Marktpotenzial

die Konkurrenz - Untersuchung des Wettbewerbs / Anzahl und Größe der Konkurrenten / Absatzmengen der Marktteilnehmer / Marktanteile / Produkte und Leistungen / Preise / Vertriebskanäle / Kommunikationsaktivitäten etc.

und über die Verbraucher - soziodemografische Merkmale der Verbraucher / verhaltensbeschreibende merkmale / Markenwahrnehmung etc.

Quantitative Marktforschung	hierbei geht es um Erhebung quantifizierbarer Daten, die anschließend problemlos mit Statistik- und Tabellenkalkulationsprogrammen weiterverarbeitet werden. Anhand dieser Daten können Stichproben durchgeführt und auf die Grundgesamtheit geschlossen werden.
-----------------------------	---

Problem der Quantitativen Marktforschung ist, dass man Erkenntnisse über das Verbraucherverhalten erhält - aber **keine Erkenntnisse über das WARUM !!!**

Qualitative Marktforschung	Qualitative MAFO hat den Anspruch, zu den Ursachen vorzudringen, d.h. zu erklären, warum sich Verbraucher so verhalten, wie sie sich verhalten. Methoden können sein: psychologisch unterstützte Gruppendiskussionen / Tiefeninterviews / Rollenspielen von Probanden / Tests mit repräsentativen Zielgruppen
----------------------------	--

5.1.4.3 Informationsquellen und Methoden der Primär-/Sekundärforschung

die benötigten Informationen können auf verschiedene Arten beschafft werden. Greift man auf **bereits vorhandene Daten** zurück, spricht man von **Sekundärforschung** oder Desk-Research.

Interne Datenquellen (innerbetriebliche Quellen)	> Umsatz- und Absatzstatistiken - z.B. untergliedert nach Produkten, Regionen, Kunden, Distributionswegen etc. > Außendienstberichte > Kostenrechnung > Reklamationsstatistik > Auftragseingangsstatistik > Lagerbestände / Lagerbewegungen etc.
---	---

Externe Datenquellen (außerbetriebliche Quellen)	<ul style="list-style-type: none"> > amtliche Statistiken: statisches Bundesamt / Landesämter / Eurostat etc. > Verbandsstatistiken / Verbandsveröffentlichungen > Statistiken / Veröffentlichungen von wirtschaftswissenschaftlichen Instituten > Veröffentlichungen von Fachverlagen, Sender, etc. > Marktforschungsunternehmen > Datenbanken > Informationsdienste > Adressenverlage etc.
---	---

Die Sekundärdaten sind kostengünstig zu beschaffen - eventuell decken sie **nicht den konkreten Informationsbedarf vollständig ab** oder sind **nicht aktuell genug** - in solchen Fällen müssten dann gezielte Primärerhebungen erfolgen.

Werden Daten für die jeweilige Problemstellung **speziell erhoben**, handelt es sich um **Primärforschung (Field Research)**.

In der **Primärforschung** unterscheidet man mit **Befragung, Beobachtung und Experiment** grundsätzlich drei Erhebungsmethoden, die aber häufig miteinander kombiniert werden.

Befragung	wird vor allem zur Erhebung des menschlichen Verhaltens eingesetzt, das nicht mit menschlichen Sinnen oder mit technischen Sensoren erfolgen kann, z.B. Einstellungen, Meinungen, Interessen oder Images.
Beobachtung	wird vor allem zur Erhebung des menschlichen Verhaltens eingesetzt. Kann mit menschlichen Sinnen und technischen Sensoren erfolgen.
Experiment (Tests)	nutzt Elemente der Beobachtung und Befragung. Bei Laborexperimenten wird im Gegensatz zum Feldexperiment die Realität künstlich verändert.

Die Basis für alle Erhebungsmethoden liegt in der Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit der erhobenen Daten oder der befragten Personen.

Dafür ist die Repräsentativität von zentraler Bedeutung. Da eine Befragung aller Personen, über die man etwas aussagen will (Vollerhebung), meist nicht möglich ist, muss die **gezogene Stichprobe repräsentativ sein**, um allgemein gültige Aussagen treffen zu können.

5.1.4.4 Grundlegende Vorgehensweise des Marketings

Die Basis für jedes erfolgreiche Marketing und damit letztendlich der **Wettbewerbsfähigkeit** des gesamten Unternehmens liegt in der klaren **Formulierung von Zielen**.

Leitfragen des Marketing-Konzepts:

Denn nur, wenn die **Ziele** klar sind ("**Wo wollen wir hin?**"), kann eine **Route (Marketing-Strategie)** festgelegt werden ("**Wie kommen wir dahin?**"), die dann Erfolg versprechend im **Marketing-Mix** umgesetzt werden kann ("**Was müssen wir dafür einsetzen?**").

Effektivität	Effektives Handeln meint, dass man das Richtige unternimmt, um zum Beispiel ein Problem zu lösen. Das heißt auch, dass man die richtigen Mittel, die richtigen Pläne etc. verwendet, um ein Ziel zu erreichen.
Effizienz	Effizientes Handeln meint, dass man etwas auf möglichst optimale, wirtschaftlichste Weise erledigt - um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Auf Grund der definierten Marketing-Ziele und der gewählten Marketing-Strategie ergibt sich die Frage nach den Mitteln (Werkzeuge), die eingesetzt werden müssen, um die Ziele zu erreichen.

In Wissenschaft und Praxis hat sich die Unterteilung in vier Marketing-Instrumente durchgesetzt.

<u>Die Marketing-Instrumente umfassen</u>			
<u>Produktpolitik</u> (Product)	<u>Kontrahierungspolitik</u> (Price)	<u>Distributionspolitik</u> (Place)	<u>Kommunikationspol.</u> (Promotion)
<ul style="list-style-type: none"> > Produktpolitik > Produkt-Design > Verpackung > Marketing / Marke > Service > Sortimentsgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> > Preishöhe > zeitl. Preisabfolge > Preisdifferenzierung > Zahlungsbedingung > Lieferbedingung 	<ul style="list-style-type: none"> > Vertriebsstufen > Vertriebswege > Verkaufsstellen > Logistiksysteme 	<ul style="list-style-type: none"> > Werbung > Verkaufsförderung > Sponsoring > Public Relations > Direktmarketing > Event-Marketing > Messen > Persönl. Verkauf > Productplacement

Das klassische Marketing wird dabei sehr stark von der **Unternehmensperspektive** auf die **zu bearbeitenden Märkte** bzw. Zielgruppen geprägt, das heißt, es handelt sich um ein **Inside-Out-Denken**.

Aus dem Investitionsgüter- und Dienstleistungs-Marketing, in denen die aktive Pflege der **Geschäftsbeziehungen** schon immer von besonderer Bedeutung war, kamen die ersten Ideen zu einem Perspektivenwechsel im Marketing, bei dem die genaue Analyse der **Beziehungen** des Unternehmens **zu seinen Kunden** im Vordergrund stehen sollte - **Out-Side-In-Denken**.

Dieser Ansatz wird daher auch **Relationship-Marketing** genannt und orientiert sich an den verschiedenen Phasen einer Geschäftsbeziehung.
 Je nachdem, ob das Unternehmen **Neukunden gewinnen (recruitment)**, **zufriedene Kunden an sich binden (retention)** oder **unzufriedene Kunden zurückgewinnen (recovery)** will, können **unterschiedliche Marketing-Instrumente** eingesetzt werden.

Die drei R's des Relationship-Marketing möchten das klassische Marketing nicht ablösen, sondern es lediglich um einen **neuen Blickwinkel erweitern**.

Der Verdrängungswettbewerb auf den Märkten erhöht die Notwendigkeit, Kunden an das Unternehmen / die Marke zu binden, denn es ist für das Unternehmen **preiswerter, bestehende Kunden zu halten, als neue Kunden von der Konkurrenz zu werben**.

	Recruitment Neukundengewinnung	Retention Kundenbindung	Recovery Kunden zurückgewinnen
Produkt-politik	Innovation, zusätzlicher Nutzen, Verbesserung der Produkte	Zufriedenheit mit dem Produkt, Garantie- und Serviceangebote	Produkte verbessern, individuelle Leistungen bieten, added value realisieren
Preis-politik	Preisvorteile Durchführung von Aktionen	optimal gestaltetes Preis-Leistungs-Verhältnis, besondere Konditionen	besondere Konditionen, Rabatte Boni
Kommuni-kations-politik	klassische Werbung, Massenwerbung Directmarketing mit neuen Medien	Kundenmagazin Kundenkarte Kundenclub, Events Angebotsmailing	individuelle Kommunikation Veranstaltungen Events mit spezieller Note
Distribut-ionspolitik	Produktmuster Proben Aktionen	Service besondere Verkaufsformen wie Direktvertrieb, Online-shopping etc.	Exklusivvertrieb Außendienst besondere Vertriebswege

5.1.4.4.1 Produktpolitik - 1. Marketinginstrument



Warum?

„Produktpolitik – das Herz des Marketing“

(Heribert Meffert)

Produkte und Dienstleistungen stehen im Zentrum des Marketing. Sie sind die Quelle der Bedürfnisbefriedigung der Kunden und der Gewinnerzielung der Unternehmen.

Doch ist die Produktpolitik nicht eine einmalige Angelegenheit? Reicht es nicht, sein Leistungsprogramm einmal festzulegen?

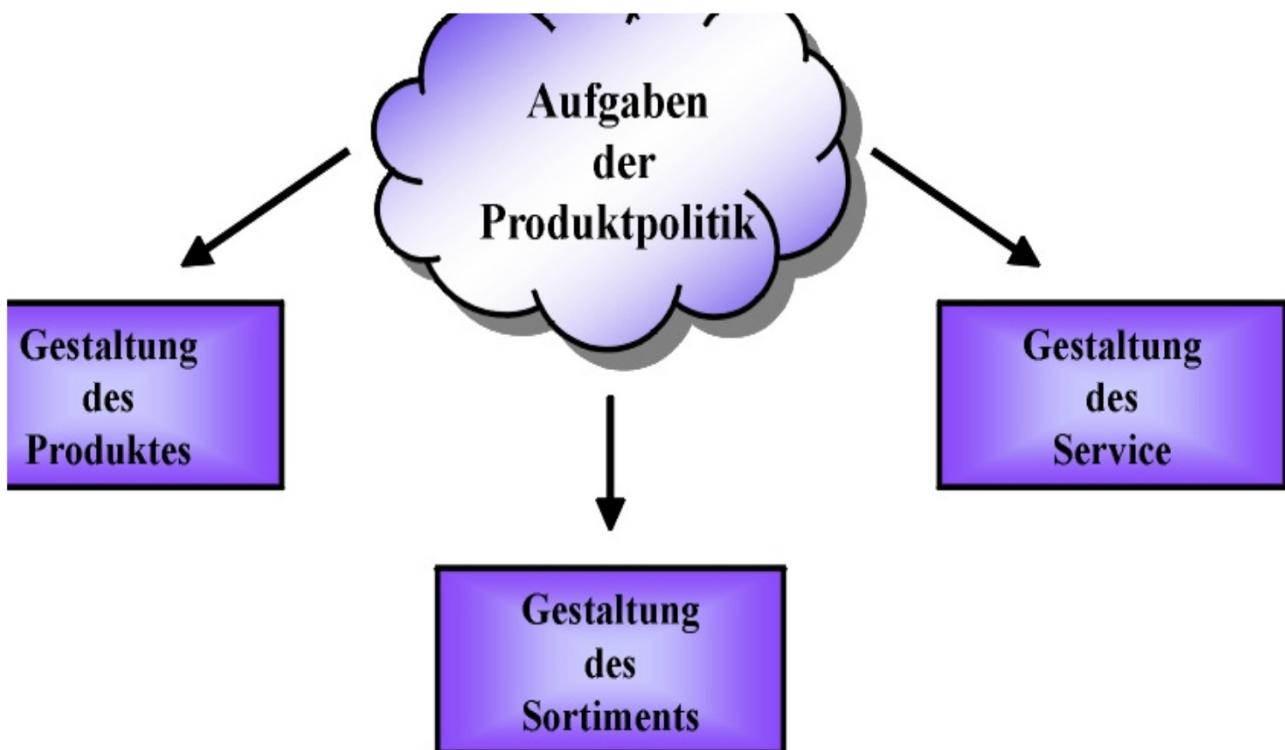
Nur die wenigsten Produkte sind dauerhaft auf dem Markt erfolgreich. Die Mode und der technische Fortschritt lassen Produkte vor ihrem tatsächlichen Verschleiß veralten. Um ihren Marktanteil zu sichern, müssen die meisten Unternehmen deshalb ständig ihr Leistungsprogramm überarbeiten. So erzielt Hewlett-Packard beispielsweise mehr als die Hälfte seiner Einnahmen mit Produkten, die es ein Jahr zuvor noch gar nicht gab.

Auch die Steigerung der Kundenansprüche führt dazu, dass die Unternehmen immer mehr Produktvarianten anbieten, um die individuellen Wünsche der Kunden noch besser zu erfüllen.

Abbildung

Was ist Produktpolitik???

Die Produktpolitik ist neben der Preispolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik ein Element im Marketing-Mix. Sie beschäftigt sich mit der Gestaltung des Produktes (z.B. Eigenschaften, Name, Verpackung), des Service (z.B. Beratung, Umtauschrech) und des Sortiments (Wie viele verschiedene Produkte sollen nebeneinander angeboten werden? Wie viele Produktvariationen soll es geben?).



Produktvariation

Man verändert oder verbessert die Eigenschaften eines auf dem Markt bereits etablierten Produktes. Dadurch soll dieses für die Konsumenten wieder attraktiver werden und die Wettbewerbsposition des Unternehmens sich verbessern.

Welche Möglichkeiten gibt es ein Produkt zu ändern?



5.1.4.4.2 Preispolitik - 2. Marketinginstrument

Warum?

„Price can fire back like no other marketing device. Think twice before you touch the price.“
(Verfasser unbekannt)

Aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage und des sinkenden Realeinkommens ist das Preisbewusstsein der Bevölkerung weiter gewachsen. Auch die Globalisierung und die Vermarktung von Produkten über das Internet führten zu starken Preiskämpfen.

Kein Marketing-Instrument wirkt so direkt und unmittelbar wie die Preispolitik. Sowohl Kunden als auch Wettbewerber reagieren auf Preisänderungen drastisch. Schon kleine Preisänderungen können massive Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Hätte z.B. VW 1998 für jeden der ca. 347.000 verkauften Modelle des Golf/Bora/Vento nur 50 € mehr verlangt, hätte sich der Gewinn bei gleicher Absatzmenge um 17,35 Mio. € erhöht. Wäre der Absatz deswegen jedoch z.B. um 3% zurückgegangen, hätten sich die anteiligen Entwicklungskosten pro Auto um 45 € erhöht.

Was ist Preispolitik ???

Die Preispolitik ist neben der Produktpolitik, der Kommunikationspolitik und der Distributionspolitik ein Teil im Marketing-Mix. Sie umfasst alle Entscheidungen zur Bestimmung und Durchsetzung von Preisen in einem Unternehmen. So beschäftigt sie sich mit der Festlegung der Preise, der Preisdifferenzierung, der Preisdurchsetzung und den Liefer- und Zahlungsbedingungen

Welche Möglichkeiten hat ein Unternehmen den Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kalkulieren? Es gibt drei verschiedene Gesichtspunkte, an denen sich das Unternehmen bei der Preisbestimmung orientieren sollte:



Der Preis muss zumindest auf Dauer die Selbstkosten übersteigen, das Verhalten der Konkurrenz berücksichtigen und sich an der Preisbereitschaft der Kunden orientieren. Da es schwierig ist, alle drei Punkte gleichermaßen zu berücksichtigen, nennt man das obige Dreieck das „Magische Dreieck der Preispolitik“.

Zum besseren Verständnis werden nun die drei Strategien einzeln dargestellt:

> Kostenorientierte Preisbildung

Hier bestimmen die anfallenden Kosten des Produkts oder der Dienstleistung den Preis.

Variable Kosten
+ Fixkostenanteil
+ angemessener Gewinnaufschlag
= Nettopreis
+ Mehrwertsteuer
= Bruttoverkaufspreis

Dieses Verfahren wenden gerne kleinere Unternehmen an, da es besonders leicht zu handhaben ist. Außer den Kosten und dem gewünschten Gewinn sind keine weiteren Informationen erforderlich. Allerdings kann diese Kalkulation leicht an der Realität vorbeigehen. So ist es gut möglich, dass zu diesem Preis keiner bereit ist, das Produkt zu kaufen. Andererseits könnte es auch sein, dass der Markt einen höheren Preis akzeptieren würde.

> Konkurrenzorientierte Preisbildung

Da auf einem Markt meistens mehrere ähnliche Produkte angeboten werden, ist es sinnvoll sich an dem Preis, bzw. den Preis-Leistungsverhältnissen der Konkurrenz zu orientieren. Dabei bietet sich der Durchschnittspreis aller Anbieter oder der Preis des jeweiligen Marktführers an.

Gerade in einem Markt mit sehr homogenen Gütern (z.B. Benzin) wirken sich schon geringe Preisunterschiede auf den Absatz aus. Wieso sollte auch ein Kunde bereit sein für die gleiche Leistung mehr zu bezahlen?

Um die Möglichkeit einer eigenen Preispolitik zu haben, sollte das Unternehmen immer wieder versuchen, sich durch andere Faktoren von der Konkurrenz abzuheben (z.B. Swop-Punkte-Aktion von Esso). Hierdurch schafft es sich dann seinen eigenen preispolitischen Spielraum.

Beispiel: Im Lebensmittelmarkt ist, zumindest unter den großen Discountern, eine Orientierung an den Preisen der Konkurrenz deutlich. Senkt z.B. ALDI seine Preise, zieht Norma meist innerhalb kürzester Zeit nach. Auch ist zu beobachten, dass sich oftmals gleiche oder ähnliche Produkte unter den Sonderangeboten der Discounter befinden.

> Nachfrageorientierte Preisbildung

Hier orientiert sich der Preis in erster Linie an der Reaktion der Nachfrager. Zu welchem Preis kann ein Unternehmen welche Menge absetzen? Bei welchem Preis kann es seinen Gewinn maximieren?

Doch wie kommt ein Unternehmen an die hierfür nötigen Daten? Preistests erfragen die Akzeptanz verschiedenster Preise. Am beliebtesten sind:

- Preisschätzungstests

Was darf das Produkt ihrer Meinung nach kosten?

- Preisempfindungstests

Ist dieses Produkt sehr teuer, teuer, billig oder sehr billig?

- Preisbereitschaftstest

Wären sie bereit, das Produkt zu diesem Preis zu kaufen?

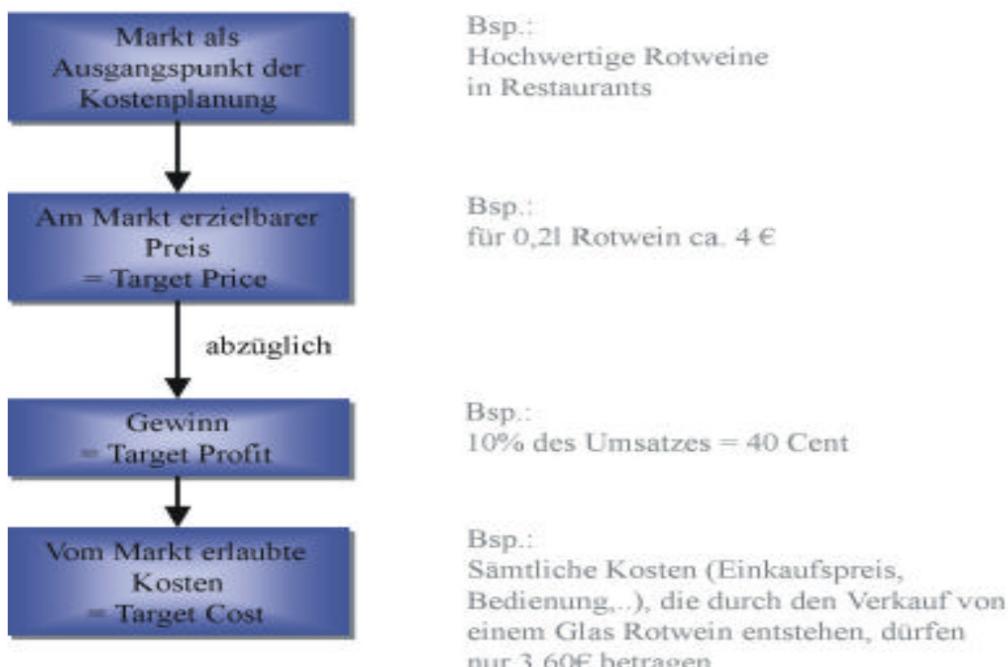
> Target Costing

Das von den Japanern in den 60er Jahren entwickelte Konzept Target Costing (oder Target Pricing), das als Basis die nachfrageorientierte Preisbildung hat, wenden Unternehmen mittlerweile immer häufiger an.

Hier bestimmen nicht die Kosten den Preis, sondern der Preis die Kosten.

Zu welchem Preis kann das Produkt am besten abgesetzt werden? Welche Produkteigenschaften sind dem Kunden wichtig und wie viel ist er bereit dafür zu bezahlen? Hiervon ausgehend wird rückwärts geplant, d.h. festgelegt, was die Produktentwicklung und -herstellung kosten darf.

Beispiel: Eine Weinstube möchte, da Rotwein wieder im Trend liegt, einen weiteren hochwertigen Rotwein anbieten. Aus eigenen Erfahrungen und Recherchen im Internet weiß der Gastwirt, dass die meisten Gäste für ein Glas guten Rotwein bereit sind, 4 € zu zahlen. Wie viel darf der Rotwein nun im Einkauf kosten?



Die Preisgestaltung des Produktes richtet sich somit konsequent an den Erfordernissen des Marktes aus.

Preisdifferenzierung heißt, dass man ein gleiches oder ein ähnliches Produkt zu unterschiedlichen Preisen an verschiedene Kundengruppen verkauft. Dies ist möglich, da die Konsumentengruppen aufgrund ihrer persönlichen Wertevorstellungen unterschiedliche Preisbereitschaften haben.

Durch Preisdifferenzierung gelingt es dem Unternehmen, das Marktpotential besser auszuschöpfen und seine Gewinnspanne zu vergrößern.

In der Praxis kommen folgende Arten von Preisdifferenzierungen vor:



> Räumliche Preisdifferenzierung

In verschiedenen Gebieten werden für das gleiche Produkt unterschiedliche Preise verlangt.

Beispiel: Deutsche Autos kosten oft im Ausland weniger als im Inland.

> Zeitliche Preisdifferenzierung

Da sich die Nachfrage bei manchen Produkten oder Dienstleistungen im Zeitverlauf ändert, gibt es auch eine zeitliche Preisdifferenzierung.

Beispiel: Am Abend oder nachts ist das Telefonieren günstiger als tagsüber.

> Personelle Preisdifferenzierung

Hier nützt man persönliche Unterschiede zwischen den Kundengruppen zur Preisgestaltung aus.

Beispiel: Kinder-, Studentenermäßigungen, Rabatte für gute Stammkunden

> Mengenbezogene Preisdifferenzierung

Um den Absatz der Produkte noch zu steigern, kann ein Unternehmen Mengenrabatte gewähren.

Beispiel: 10 Semmeln zum Preis von 9 Semmeln

> Produktbezogene Preisdifferenzierung

Um Käufer mit unterschiedlichen Anspruchsniveaus zu erreichen, bietet ein Unternehmen verschiedene Produktvarianten an. Die Preisunterschiede der Produktvarianten sind letztendlich aber nicht nur eine Folge der Kostenunterschiede, sondern auch der Bereitschaft der Käufer, für die eine oder andere Ausführung mehr zu zahlen.

Beispiel: Hardcoverbücher oder Taschenbücher, Produkte zweiter Wahl

Liefer- und Zahlungsbedingungen:

Die Gestaltung der Liefer- und Zahlungsbedingungen fällt ebenfalls in den Entscheidungsbereich der Preispolitik und kann einen entscheidenden Einfluss auf die Kaufbereitschaft und Zufriedenheit der Kunden haben.

> Die Lieferbedingungen regeln u.a.:

- Warenübergabe (im Geschäft, durch Versand,...)
- Mindestmenge (Bestellwert mind. 30 €,...)
- Konsequenzen verspäteter Lieferung (Preisnachlässe,...)
- Zurechnung der Lieferkosten (Übernahme durch das Unternehmen, Lieferkostenpauschale für den Kunden,...)

> Die Zahlungsbedingungen regeln:

- Zahlungsweise (Barzahlung, Zahlung mit Kreditkarte, Vorauszahlung, Ratenzahlung,...)
- Zahlungsabwicklung (Barzahlung gegen Rechnung, Abbuchungserlaubnis,...)
- Zahlungssicherung (Bankgarantie, Bürgschaft,...)
- Zahlungsfristen (zahlbar innerhalb von zwei Wochen,...)

5.1.4.4.3 Distributionspolitik - 3. Marketinginstrument



Warum?

Beim Vertrieb eines Produktes steckt das Unternehmen in einer Zwickmühle. Einerseits sollen möglichst viele Nachfrager das Produkt bequem erwerben können, andererseits sollen die Vertriebskosten für das Unternehmen nicht in die Höhe schnellen. Dabei bestimmen die Besonderheiten des Produktes, des Unternehmens oder des Marktes den rentabelsten Vertriebsweg.

Ist es besser das Produkt in jedem Supermarkt, im Fachhandel oder nur durch Vertreter verkaufen zu lassen? Welche verschiedenen Vertriebsmöglichkeiten hat ein Unternehmen überhaupt?

Was ist Vertriebspolitik???

Die Distributionspolitik ist neben der Produkt-, Preis-, und Kommunikationspolitik das vierte Element im Marketing-Mix. Sie beschäftigt sich damit, wie die Produkte vom Hersteller zum Endabnehmer gelangen. Erst die markt- und unternehmensadäquate Verfügbarkeit der Produkte ermöglicht letztendlich den Absatzerfolg.

Die drei Kernaufgaben der Distributionspolitik sind:

□ Wahl des Absatzweges

Wie soll der Weg der Produkte vom Hersteller bis zum Kunden gestaltet werden?

□ Wahl der Absatzorgane

Wie soll der Kontakt zu den Kunden hergestellt werden?

□ Fragen der Logistik

Wie soll die Auslieferung der Produkte an die Kunden gestaltet werden?

Ziele der Distributionspolitik:



□ Hohe Verfügbarkeit

Ein potentieller Käufer sollte das Produkt möglichst schnell und bequem erwerben können. Ein Produkt, dass man z.B. über das Internet und in großen Handelsketten erwerben kann, wird sicherlich häufiger gekauft, als eines, das nur in einigen wenigen Spezialgeschäften erhältlich ist.

□ Kostenminimierung

Die Kosten für den Vertrieb (z.B. Lager-, Transportkosten, Handelsspanne,...) sollen so niedrig wie möglich sein.

□ Hohe Einflussnahme

Der Hersteller möchte Einfluss darauf haben, wie seine Produkte letztendlich vermarktet werden. Der Verkaufspreis, die Positionierung im Regal oder das Konkurrenzangebot in dem jeweiligen Geschäft spielen hier beispielsweise eine Rolle.

Es ist ersichtlich, dass es sich um konkurrierende Ziele handelt. So kann das Produkt nicht gleichzeitig überall erhältlich und die Vertriebskosten minimal sein. Man strebt deshalb einen Kompromiss an.

Absatzorgane:

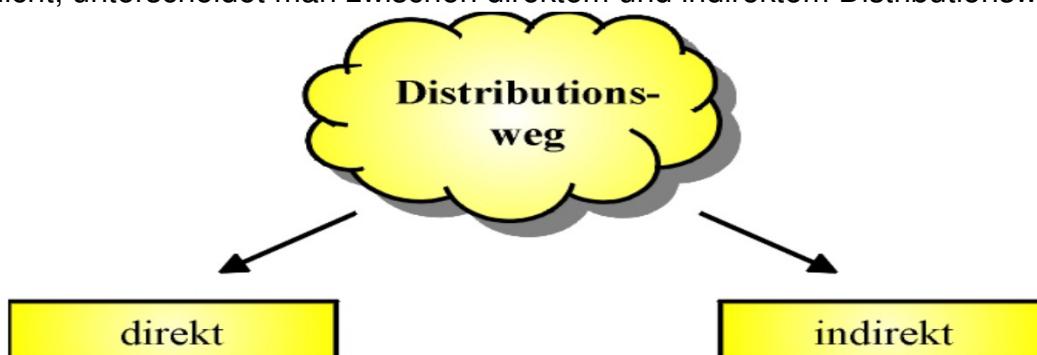
Absatzorgane sind alle Personen oder Institutionen, die einem Unternehmen helfen, die produzierten Produkte zum Endabnehmer gelangen zu lassen. Dabei unterscheidet man grob zwischen:

- betriebseigenen Absatzorganen (gehören dem Unternehmen an)
- Absatzhelfern (vermitteln nur Aufträge, erwerben kein Eigentum an der Ware)
- betriebsgebundenen Absatzorganen (rechtlich selbstständig, aber wirtschaftlich – mehr oder weniger deutlich – an den Hersteller gebunden) und
- betriebsfremden Absatzorganen (erwerben das Eigentum an der Ware, Hersteller verliert jeglichen Einfluss auf den Verkauf der Produkte).

Absatzorgane			
Betriebseigene Absatzorgane	Absatzhelfer	Betriebsfremde Absatzorgane	Betriebsgebundene Absatzorgane
Geschäftsleitung	Handelsvertreter	Großhandel	Vertragshändler
eigene Läden	Kommissionär	Einzelhandel	Franchising
Reisende	Makler		
Onlineverkauf			
etc.			

Distributionswege:

Der Distributionsweg ist der Weg eines Produktes vom Hersteller bis zum Endabnehmer. Je nachdem, ob auf diesem Weg Zwischenhändler eingeschaltet sind oder nicht, unterscheidet man zwischen direktem und indirektem Distributionsweg.



> Direkte Distribution:

Bei der direkten Distribution tritt der Hersteller unmittelbar mit den Kunden in Kontakt. Er erfüllt somit alle Aufgaben selbst, die bei dem Vertrieb von Produkten anfallen.



□ Wie tritt der Hersteller mit den Kunden in Kontakt?

Statt eines Absatzmittlers vertreibt nun z.B. die Geschäftsleitung, eine Verkaufsabteilung oder der Außendienst die Produkte. Auch der Werkverkauf oder der Verkauf via Telefon oder Internet sind Möglichkeiten der direkten Distribution.

Wann ist eine direkte Distribution sinnvoll?

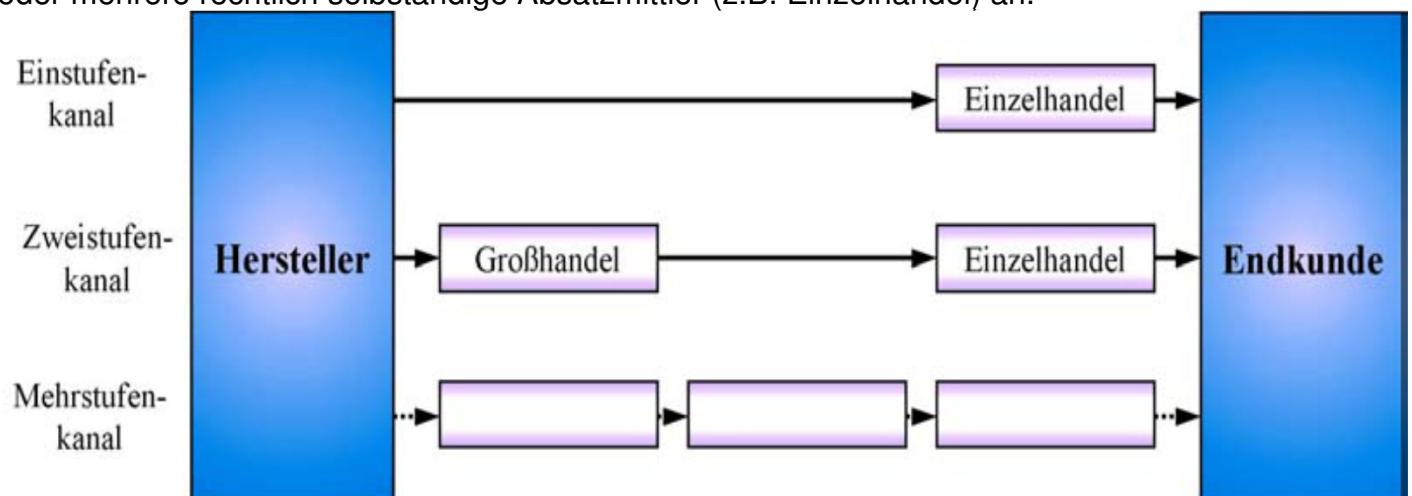
Die direkte Distribution bietet sich an:

- für stark erklärungsbedürftige Produkte
- für Produkte, für die Serviceleistungen vor Ort erbracht werden müssen
- für transportempfindliche Produkte
- für teure Produkte, die eine Lagerung für den Handel aus wirtschaftlichen Gründen ausschließt (teure Investitionsgüter)
- bei einem kleinen Abnehmerkreis

Der Aufbau und die Erhaltung eines direkten Vertriebssystems sind meist recht teuer. Ein direkter Absatz ist aus reinen Kostengründen deshalb nur dann vorteilhaft, wenn die zusätzlich anfallenden Vertriebskosten kleiner sind als die durch den direkten Kontakt mit den Endabnehmern eingesparten Handelsspannen.

> Indirekte Distribution:

Bei der indirekten Distribution bietet der Hersteller seine Produkte über ein oder mehrere rechtlich selbständige Absatzmittler (z.B. Einzelhandel) an.



Neben der Wahl des Absatzweges und der Absatzorgane beschäftigt sich die Distributionspolitik auch mit Fragen der Logistik.

Die Logistik plant, gestaltet und kontrolliert den Materialfluss mit den dazugehörigen Informationen und Dienstleistungen.

Die Distributionslogistik als Teilbereich der Logistik beschäftigt sich hauptsächlich mit der Auftragsabwicklung, der Lagerpolitik und der Transportpolitik:

Auftragsabwicklung

Der komplette Prozess - vom Auftragseingang bis zur Übergabe der erstellten Leistung an den Auftraggeber - soll optimiert werden.

Lagerpolitik

Hier müssen je nach den Eigenschaften des Produktes, der Finanzkraft und der Größe des Unternehmens Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Bietet sich ein eigenes oder ein fremdes Lager an?
- Ist ein zentrales oder dezentrales Lager günstiger?
- Wie hoch soll der Lagerbestand sein? (Kostengesichtspunkt, Lieferservice-Niveau)
- Oder soll „just-in-time“ produziert werden und eine Lagerhaltung fast vollständig vermieden werden?
- Etc.

Transportpolitik

Transportpolitische Entscheidungen betreffen hauptsächlich die Wahl der Transportmittel (Bahn, LKW, Flugzeug, ...) und die Wahl der Transportorgane (eigene LKW-Flotte, Beauftragung eines Logistikunternehmens, ...).

5.1.4.4.4 Kommunikationspolitik - 4. Marketinginstrument



Warum?

„Wer aufhört zu werben, um so Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten um Zeit zu sparen.“ (Henry Ford)

Was nützt einem Unternehmen das beste Angebot an Produkten oder Dienstleistungen, wenn es auf dem Markt weitgehend unbekannt ist. Die Unternehmen müssen deshalb durch einen gezielten Kommunikationsmix den Konsumenten unterhaltsam und informativ auf ihre Leistungen aufmerksam machen. Wirkungsvolle Werbung zeigt den Zielgruppen genau den Nutzen auf, den sie haben wollen.

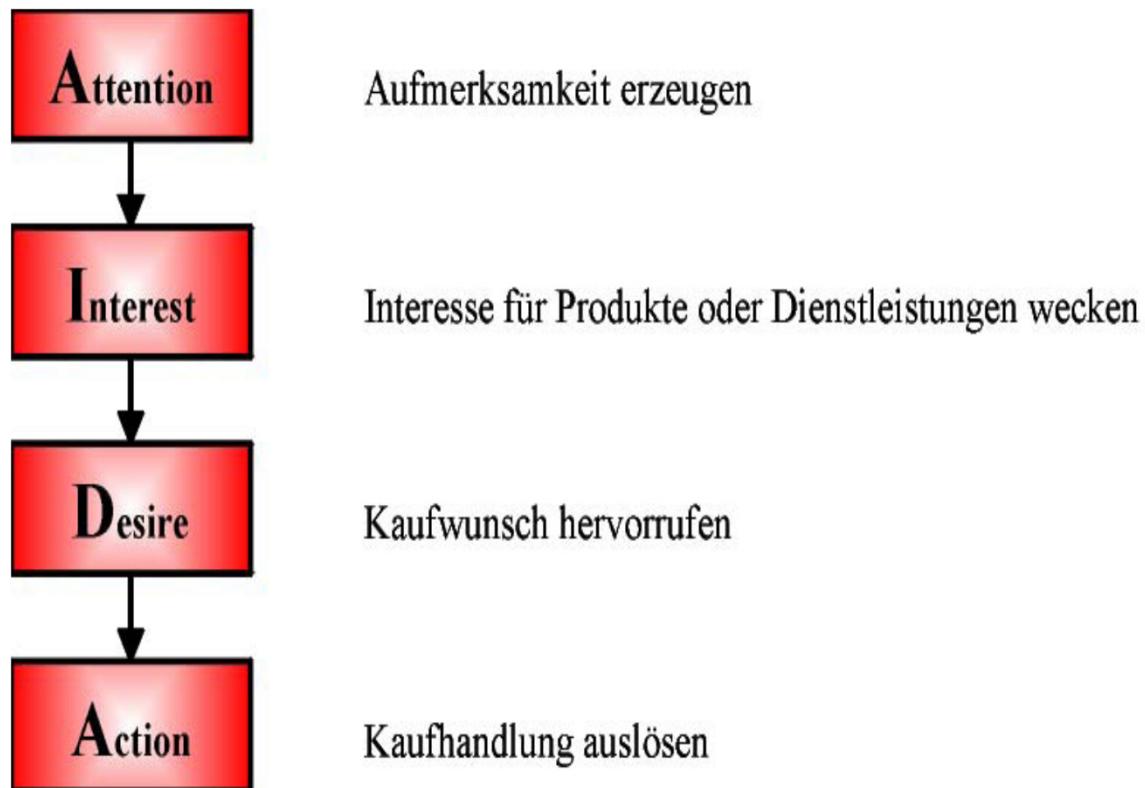
Gerade in den Zeiten massiven Wettbewerbs ist es wichtig, in den Köpfen der Menschen präsent zu sein und ein Verlangen nach den eigenen Produkten zu erzeugen.

Was ist Kommunikationspolitik???

Die Kommunikationspolitik ist neben der Produkt-, Preis-, und Distributionspolitik das vierte Element im Marketing-Mix. Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es, die Konsumenten über die Qualität, den Preis und die Bezugsquellen eines Produktes zu informieren und sie zum Kauf zu bewegen. Information und gezielte Beeinflussung sollen somit die Absatzwiderstände der Konsumenten überwinden.

AIDA - Modell als Grundlage der Werbung:

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Modellen die aufzeigen, welche Wirkungen die Kommunikation (z.B. Werbung) bei den einzelnen Zielgruppen hervorrufen sollte. Das bekannteste unter ihnen ist das AIDA-Modell von Lewis:

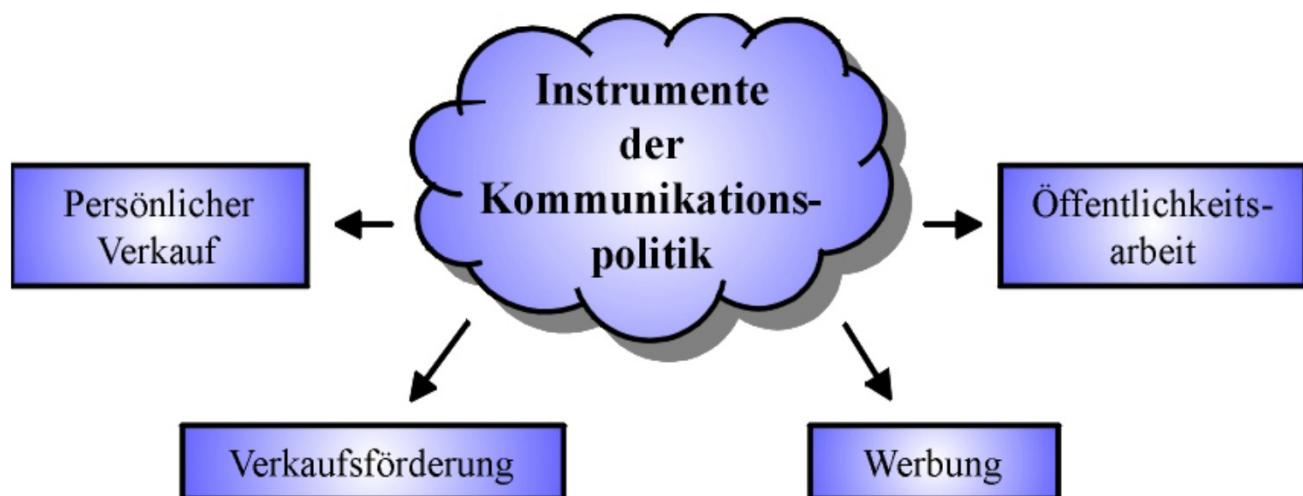


Prozess der Kommunikationspolitik:

Damit die Kommunikationspolitik erfolgreich ist, darf sie nicht nur das Ergebnis eines zufälligen kreativen Einfalls sein, sondern muss systematisch geplant werden.

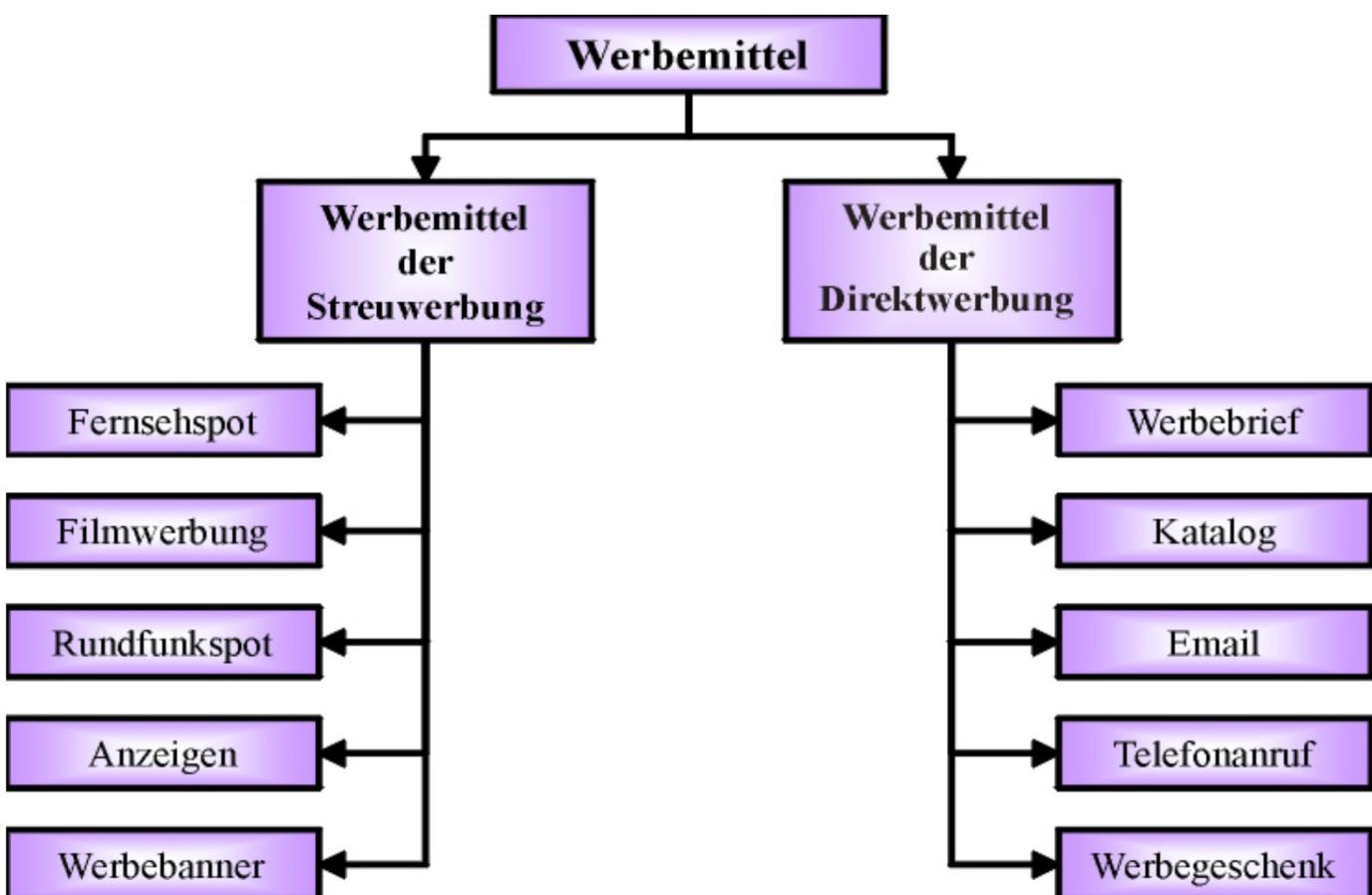


In der Kommunikationspolitik stehen im Wesentlichen folgende Instrumente zur Verfügung:



Werbung:

Nach wie vor liegt in der Kommunikationspolitik der Schwerpunkt auf dem Gebiet der Werbung.



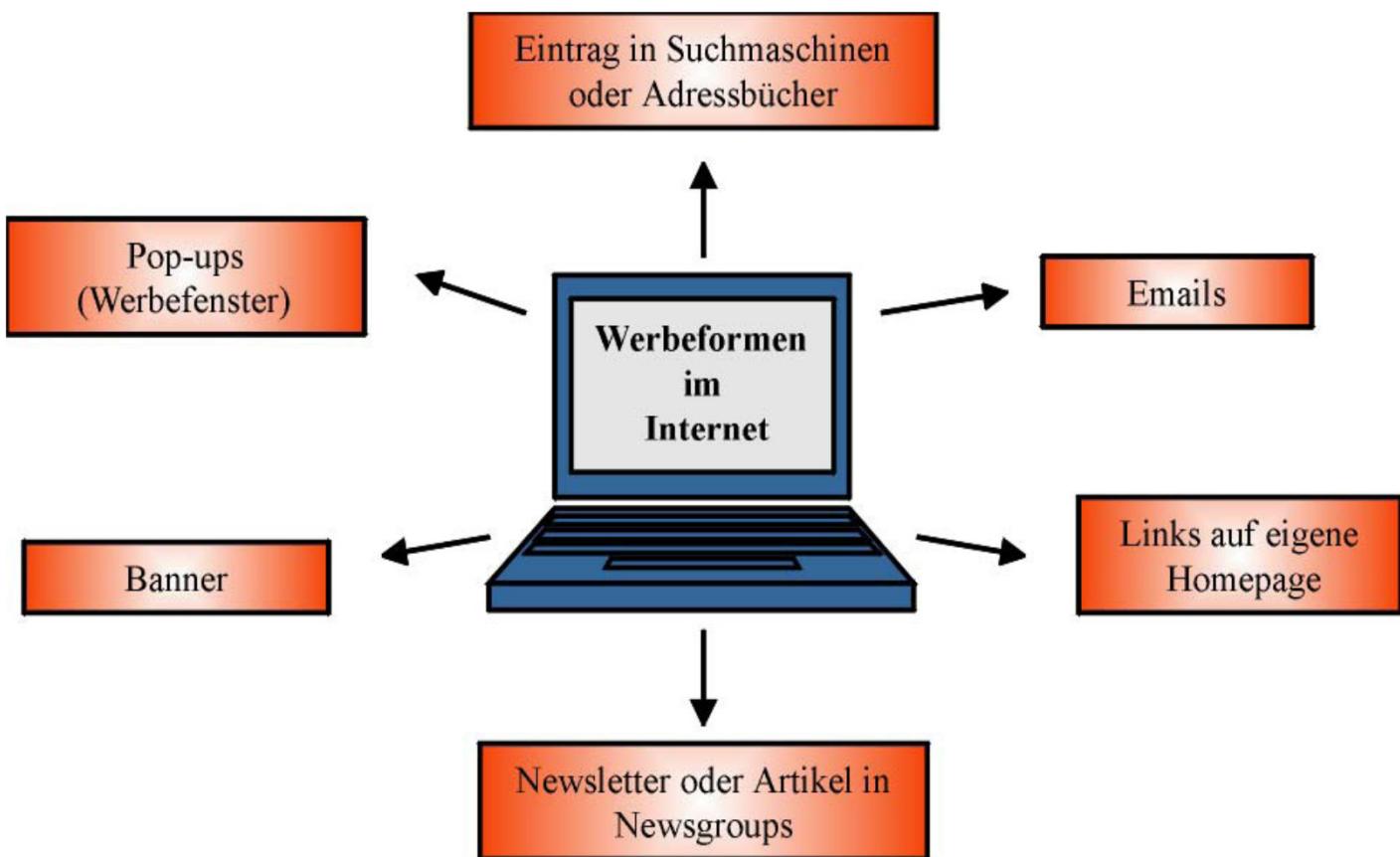
Event-Marketing / Werbung

Unternehmen organisieren für ihre Kunden Events (z.B. Konzerte mit anschließendem kalten Buffet, Sommerpartys,...) und begeistern sie hautnah. Durch den persönlichen Austausch mit den Zielgruppen und die Schaffung von emotionalen Erlebnissen verbessert sich nachhaltig die Kundenbindung. Laut Studien hat solch eine erlebnisorientierte Unternehmensveranstaltung eine höhere Erinnerungswirkung als klassische Kommunikationsinstrumente.

Online-Werbung

Im Jahr 2002 gaben Unternehmen in Deutschland bereits 255,9 Mio. € für Werbung im Internet aus, das entspricht einem Plus von 20,9% im Vergleich zum Vorjahr.⁷

Die gängigsten Onlinewerbeformen sind:



Verkaufsförderung: (Sales Promotion)

Die Verkaufsförderung umfasst alle Maßnahmen, die den Kunden am Ort des Verkaufs zum Kauf anregen. Sie soll ihn über den Nutzen der Produkte informieren und dahingehend beeinflussen, dass er dieses Produkt gegenüber Konkurrenzprodukten vorzieht.

Häufig verwendete Maßnahmen sind:

- Probiertische (Kostproben von Fertiggerichten)
- Produktvorführungen
- Zugaben (Bierkrug zum Kasten Bier)
- Gewinnspiele
- Sonderpreisaktionen
- Displays

Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations):

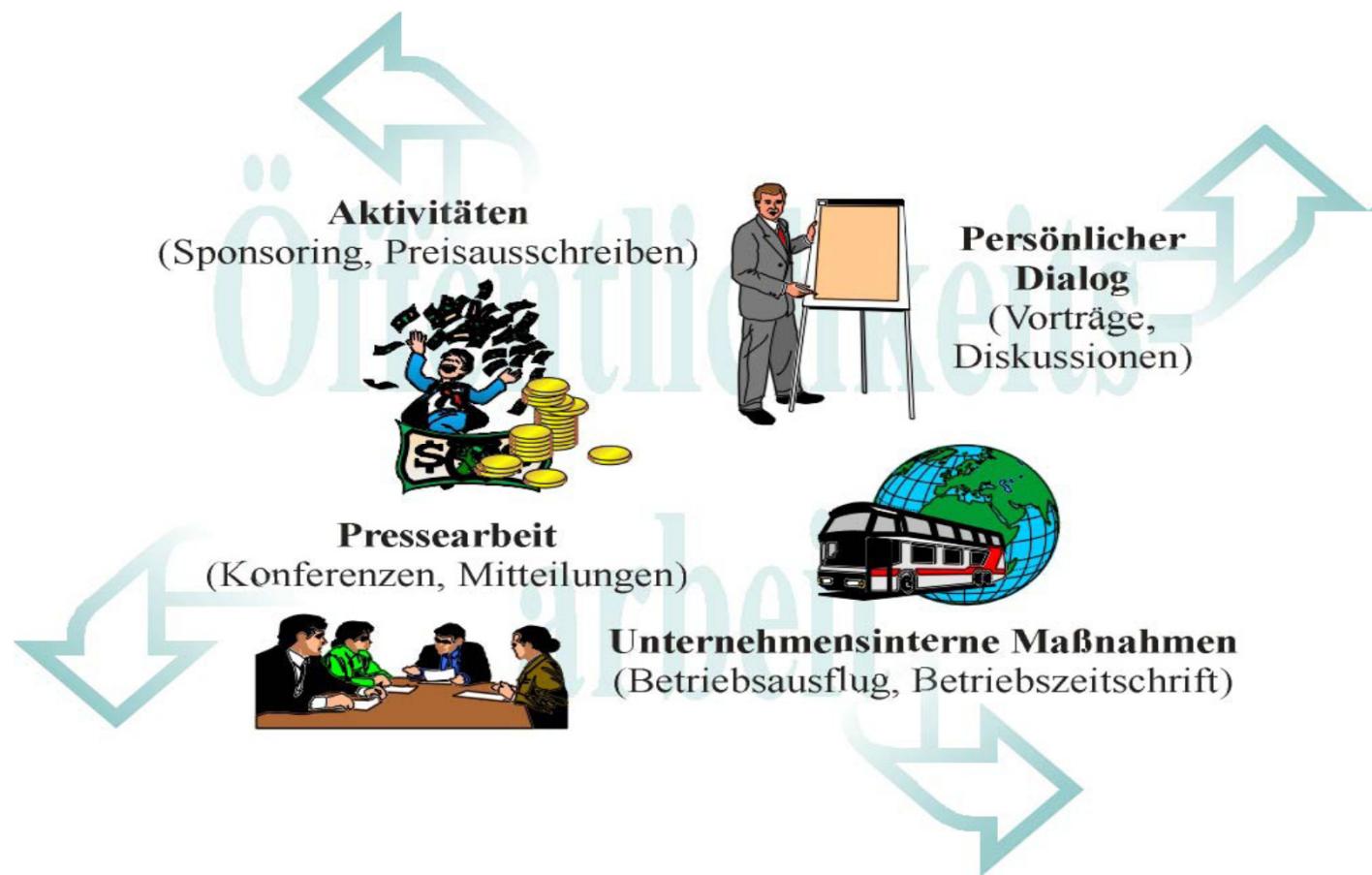
Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ umfasst die Öffentlichkeitsarbeit alle Maßnahmen, die das Image eines Unternehmens verbessern sollen. Gegenstand der Öffentlichkeitsarbeit ist nicht ein Produkt, sondern die Ziele, Politik und Aktivitäten eines Unternehmens. Die moderne Gesellschaft erwartet von einem Unternehmen heutzutage nicht nur die Herstellung von Produkten, sondern z.B. auch eine umweltschonende Produktion, sichere Arbeitsplätze und keine Überlastung der örtlichen Infrastruktur.

Zielgruppen für Public Relations

Die Public Relations richten sich neben den Kunden, auch an

- Mitarbeiter
- Aktionäre
- Lieferanten
- Medien
- Verbraucherverbände,...

Formen der Öffentlichkeitsarbeit



Da Public-Relations-Aktivitäten eine hohe Glaubwürdigkeit aufweisen, sind sie für Unternehmen ein interessantes Kommunikationsmittel. So erscheinen dem Leser z.B. Informationen über das Unternehmen, die in Nachrichtenform oder als Presseberichte herausgegeben werden, glaubwürdiger als Werbeanzeigen.

Trotz Selbstbedienung, Versandhandel und Onlineshopping hat der persönliche Verkauf in der Wirtschaft immer noch eine zentrale Bedeutung. Dies gilt vor allem bei einem Angebot von erklärungs- und beratungsbedürftigen Produkten (z.B. Elektrogeräte).

Im Gegensatz zur allgemeinen Werbung kann der Verkäufer hier spezifisch auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden eingehen und ihm, die für ihn relevanten Informationen liefern. Durch den persönlichen Kontakt entsteht auch eine besondere Vertrauensatmosphäre und eine Bindung zwischen Käufer und Verkäufer. Dies erleichtert es dem Verkäufer mit Hilfe einer geschickten Gesprächsführung den Kunden von dem Nutzen des Produktes zu überzeugen.

Nachteilig sind allerdings die hohen Kosten, die der persönliche Verkauf verursacht.

Durch vermehrte Schulungen versuchen Unternehmen deshalb die Effizienz ihrer Verkäufer noch zu steigern.

Corporate Identity:

Damit die Kommunikationspolitik auch ihr Ziel erreicht, ist es wichtig, dass sie mit den langfristigen Unternehmenszielen und der Unternehmensphilosophie in Einklang steht und alle Maßnahmen eine sinnvolle Einheit ergeben.

Im Rahmen der Corporate-Identity-Politik wird ein einheitliches Unternehmensbild angestrebt. Durch ein klares und eigenständiges Unternehmensbild kann sich das Unternehmen deutlich von der Konkurrenz abgrenzen und sich im Wettbewerb profilieren. Aber auch innerhalb des Unternehmens verhilft ein positives Bild zu Vorteilen. Durch die Schaffung eines „Wir-Gefühls“ kann die Leistung der Mitarbeiter gesteigert werden.

Die Corporate Identity teilt man in drei Teilbereiche auf:**□ Corporate Design**

Das Corporate Design trägt zu einem einheitlichen äußerem unverwechselbaren Unternehmensbild bei und bezieht sich u.a. auf die Gestaltung von Firmennamen, Logo, Prospekten, Anzeigen und Messeständen.

□ Corporate Communication

Von Pressekonferenzen, Betriebsbesichtigungen und Fernsehspots über die Gestaltung von der Web-Site bis hin zu Werbeanzeigen soll jegliche Kommunikation mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen und ein geschlossenes Ganzes ergeben.

Corporate Behaviour

Im Rahmen des Corporate Behaviour sollen die Mitarbeiter untereinander oder gegenüber Kunden und Lieferanten in ihrem Auftreten und Verhalten das Unternehmen und seinen unverwechselbaren Stil repräsentieren. (Was bringt es, wenn die Werbung verspricht, dass Kundenservice im Unternehmen an erster Stelle steht und die Mitarbeiter trotzdem ihre täglichen Launen an den Kunden auslassen.)

Marketing-Fall-Konstellation (IT-Branche)	
Produktbeschreibung:	<ul style="list-style-type: none"> > neues selbst erstelltes PC-Spiel auf CD > Shooter Spiel mit 10 verschiedenen Levels > pro Level ca. 20 Minuten Spielzeit eingeplant > neuartige aber realistische Waffeneinsätze > realistische Kampfszenen > Zielgruppe angedacht für ca. 10 - 25 jährige > Preislage ca. 35€ pro CD
Unternehmen:	<ul style="list-style-type: none"> > Future-Game-PC-Seller GmbH > 6 Gesellschafter > Rücklagen in der Bilanz 500.000€ > Gesellschafter sind in der Lage einmalig ca. 600.000€ Einlagen zu erbringen > Hausbank ist in die Thematik involviert und ist bereit ca. 500.000€ Darlehen zu gewähren
Kosten:	<ul style="list-style-type: none"> > Entwicklungskosten ca. 450.000€ Personalkosten > Entwickl. / Materialkosten ca. 150.000€ > Entwickl. / sonstige Kosten ca. 250.000€ > Entwicklungsdauer ca. 12 Monate > Spieleprogrammierer ca. 5 Festangestellte und ca. 10 Freiberufler > pro Jahr ca. 600.000€ laufende Kosten für das Unternehmen
Einnahmen:	<ul style="list-style-type: none"> > laufende Einnahmen ca. 300.000€ durch bisheriges PC-Spiel > ca. 750.000€ durch Lohn-Programmierarbeiten für andere Unternehmen
Trend:	<ul style="list-style-type: none"> > die Spielart ist beliebt und Tendenz steigend > die Grafik ist überdurchschnittlich gut (gemessen an andere Marktprodukte) > Modus ist überdurchschnittlich gut > Varianten sind überdurchschnittlich gut
Stärken:	<ul style="list-style-type: none"> > sehr gut ausgebildete und erfahrene PC-Spiele-Programmierer > technisches Ausrüstung für die Spieleentwicklung ist auf dem neuesten Stand > Unternehmung hat mehrere Programmierarbeiten für andere Spieldesigner erfolgreich durchgeführt - somit einen sehr guten Ruf in der Branche
Schwächen:	<ul style="list-style-type: none"> > nur 5 Festangestellte im Unternehmen > alle Mitarbeiter sind mind. Ca. 45 Jahre alt > eigenes PC-Spiel bereits auf dem Markt, aber seit 8 Jahren und nun nicht mehr aktuell: Absatz max. 20.000 Stück zu max. 15€ / St. > die Endphase des Spielevertriebs wird in ca. 3 Jahren erwartet > die gesamten Entwicklungskosten und künftige Markteinführungs-kosten sind noch vom Unternehmen zu tragen

Marktanteil und Absatz	> es ist ein Deutschland-Vertrieb vorgesehen > möglicher Absatz (Marktvolumen) ca. 15 Mio Stück > geplanter eigener Absatz (Marktanteil) ca. 1,6 Mio Stück > Vertrieb ind Fachmärkten geplant - sonstige ??? > Absatztendenz für diese Spielarten ist steigend
Konkurrenz:	> international mehr als 100 namhafte Konkurrenten > national ca. 15 namhafte und ernsthafte Konkurrenten > keine Konkurrenzsteigerungen zu erwarten

6. Konstitutionelle Entscheidungen

Hierbei sind Entscheidungen in einem Unternehmen angesprochen, die in den verschiedenen Unternehmensphasen konstitutiv getroffen werden müssen - wie z.B. die Wahl der **Rechtsform** bei der Gründung eines Unternehmens oder Expansion - die **Standortbestimmung** bei Handels- oder Produktionsunternehmen - bei **Zusammenschlüssen** von Unternehmen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

6.1 Phasen in einem Unternehmen

Das "Leben" eines Unternehmens lässt sich in verschiedenen Phasen einteilen:

- > **Gründung**
- > **Entwicklung**
- > **Krise**
- > **Auflösung**

Die genannten Phasen bedingen verschiedene Entscheidungen - ebenso sind entsprechende Voraussetzungen vorhanden, die gewisse Entscheidungen beeinflussen.

Hierbei spielt die **Eigenkapitaldecke** z.B. bei der Gründung eine zentrale Rolle - entsprechend ist es ratsam, wenn erhöhtes Kapital benötigt wird, eine Kapitalgesellschaft zu gründen, so dass mehrere Gesellschafter Kapital einbringen können.

Wiederum können mehrere Gesellschafter eine **Verteilung des Mitspracherechtes** bedeuten und es muss die "Macht" über das Unternehmen abgegeben werden.

Hingegen wird hierbei auch das **Risiko auf mehrere Verantwortliche** verteilt, die ebenso die eventuellen Verluste tragen.

Eine weitere Sichtweise ist die Expansion, die hohes Kapital fordert, so dass es nur über eine Kapitalgesellschaft funktioniert - dies bedingt auch eine entsprechende Bonität bei den Banken, so dass auch **Fremdkapital hinzugenommen** werden kann

Die Standortwahl ist bei Handels- oder Industrieunternehmen verschiedenartig zu bewerten - die **Industrie wird rohstoffbezogene** Standorte bevorzugen - hingegen der **Handel** den Standort in der **Nähe seiner Endverbraucher** sucht.

Die High-Tech-Industrie wird ihren Standort bezüglich seiner hoch **qualifizierten Arbeitskräfte** ausloten - der Handel kann seinen Standort bezüglich der schnell zu erreichenden **Infrastruktur** ausloten - dies bezogen auf die Beschaffung der Ware und die gute Zugänglichkeit für die Kunden.

Diese und weitere Gedanken und Sichtweisen sind in den jeweiligen Phasen permanent zu durchleuchten und ebenso zu Hinterfragen, ob sie noch die Gültigkeit haben - denn oberste Prämisse ist die Abstimmung der **Wirtschaftlichkeit** zu den gegebenen Verhältnissen.

6.2 Wahl der Rechtsform

Durch die Organisation ist die innere Struktur eines Unternehmens zu gestalten. Mit der Wahl der Rechtsform wird die **juristische Struktur bestimmt**, die zwar auch Einfluss nach innen hat - z.B. **auf Beschlussfassungen** der Unternehmensleitung - aber auch erhebliche Außenwirkungen, z.B. bezüglich **Haftung und Vertretungsrecht**.

Auf Grund der zahlreichen mit der Wahl einer Rechtsform verbundenen Konsequenzen ist dieser Frage besondere Aufmerksamkeit zu widmen - zumal ein Wechsel der Rechtsform zwar möglich, aber mit Aufwand und Kosten, gelegentlich auch mit steuerlichen Belastungen verbunden ist.

6.2.1 Entscheidungskriterien

Die Gewichtung der einzelnen Gesichtspunkte hängt jeweils vom konkreten Einzelfall und im gewissen Rahmen auch von den Präferenzen der Beteiligten ab.

Vor einer Entscheidung sollten jedoch die wesentlichsten Kriterien in ihrer jeweiligen Bedeutung und auch in der Wechselwirkung beachtet werden.

Haftung	Hierzu zählt das Risiko des Vermögensverlustes über eine begrenzte (zunächst gezeichnete) Kapitalbeteiligung hinaus, wie sie durch die persönliche Haftung begründet ist, z.B. bei Einzelunternehmen, OHG-Gesellschaften, Vollhaften einer KG oder KGaA sowie bei BGB-Gesellschaften.
Entscheidungsbefugnis	Sie gliedert sich in die nach innen gerichtete Geschäftsführung und Entscheidungsfindung, in die nach außen orientierten Vertretungsbefugnisse und in Kontrollrechte. Bei Einzelunternehmen fallen sie zusammen - im Übrigen sind entsprechende Regelungen zu treffen, üblicherweise im Gesellschaftervertrag (Satzung), wobei gesetzliche Regelungen zu beachten sind, die bei Kapitalgesellschaften weniger Gestaltungsfreiraum lassen als bei Personengesellschaften.
Finanzierungsmöglichkeiten	Hier muss unterschieden werden in die Möglichkeit zusätzlicher Eigenkapitalbeschaffung und der Fremdkapitalbeschaffung. Wenn z.B. die geplante Entwicklung mit entsprechend großem Wachstum einen steigenden Kapitalbedarf erwarten lässt, ist dieser Frage besondere Beachtung zu widmen. Gerade bei auf persönliche Haftung abgestellten Einzelunternehmen und Personengesellschaften reichen oftmals die Eigenmittel der Gründer und die mögliche Selbstfinanzierung während der Wachstumsphase nicht aus, um das für eine solide und risikosichere Gesamtfinanzierung notwendige Eigenkapital bereitzustellen. Dies macht dann (falls nicht auf Wachstum verzichtet werden soll) oftmals die Aufnahme weiterer Gesellschafter erforderlich mit entsprechenden Konsequenzen, notwendigen Umstrukturierungen, ggf. auch einem Wandel der Rechtsform etc., so dass entsprechende Überlegungen sinnvollerweise möglichst früh anzustellen sind.

Steuerliche Belastung	Früher bestehende Doppelbesteuerung und damit verbundene zusätzliche Belastungen für Kapitalgesellschaften ist inzwischen praktisch aufgehoben (Reform des Körperschaftssteuerrechts 1977, Nichterhebung der Vermögenssteuer seit 1997 etc.). Unterschiedliche Behandlungen ergeben sich noch durch die bei Gründung und Kapitalerhöhung anfallende Gesellschaftssteuer, bei der Einbringung von Grundstücken in das Gesellschaftsvermögen sowie der Gewinnermittlung - da Kapitalgesellschaften eine selbstständige juristische Person darstellen, können Verträge zwischen Gesellschaftern und Gesellschaft mit unterschiedlicher steuerlicher Auswirkung abgeschlossen werden.
Ergebnisbeteiligung	Hierbei ist zwischen der Gewinn- und Verlustbeteiligung sowie der Teilnahme an stillen Reserven und der Einflussmöglichkeit auf Gewinnentnahmen zu unterscheiden. Dazu gehört z.B., inwieweit die Einstellung von Gewinnen in die Rücklagen, also nicht Ausschüttung, gegen das Votum einzelner Gesellschafter beschlossen werden kann.
Flexible Vertragsgestaltung	Die gestzlichen Bestimmungen sind für die einzelnen Rechtsformen unterschiedlich streng, was Auswirkungen darauf hat, inwieweit sie durch vertragliche Vereinbarungen ersetzt oder ergänzt werden können. Grundsätzlich gilt, dass bei Personengesellschaften der Gestaltungsspielraum größer ist und bei Aktiengesellschaften am engsten (Prinzip des Anlegerschutzes, Gesellschafterschutzes, Gläubigerschutzes etc.).
Besondere Anforderungen	Diese können sich z.B. auf das Rechnungswesen, Prüfungspflichten und Publizität beziehen. Auch hier gelten grundsätzlich bei Kapitalgesellschaften und insbesondere bei der Aktiengesellschaft strengere Regelungen.
Besondere Kosten	Dabei handelt es sich neben den laufenden Kosten - zu denen auch die Aufwendungen für die besonderen Anforderungen, insbesondere der Prüfung und der Publikation des Jahresabschlusses gehören - um die Kosten bei Gründung oder Kapitalerhöhung, die bei den AG's am höchsten sind.
Besondere Voraussetzungen	Es ist zu beachten, inwieweit für bestimmte Rechtsformen ein Mindestkapital oder Mindesteinlagen gefordert sind oder eine Mindestzahl von Gesellschaftern verlangt wird. Teilweise ist für bestimmte Betriebe auch die Wahl der Rechtsform eingeschränkt (Vereine, Stiftungen, Genossenschaften etc.).
Veräußerungsfähigkeit	Hierzu gehören die Fragen, wie leicht sich ein Gesellschafter von seinem Engagement zurückziehen kann und von seinen Verpflichtungen als Gesellschafter entlassen wird - den Gegenwert seiner Beteiligung ausbezahlt erhält und inwieweit er weiteren Haftungsverpflichtungen Dritten gegenüber unterliegt. Grundsätzlich gilt, dass bei Personengesellschaften die Bindung des einzelnen Gesellschafters höher ist als bei Kapitalgesellschaften. Bei einer AG können z.B. die Anteile (Aktien) veräußert werden, ohne dass dies unmittelbar die Gesellschaft berührt. Hieraus ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen den Interessen des

Veräußerungsfähigkeit	<p>Unternehmens (langfristige Kündigungs- bzw. Auszahlungsfristen im Hinblick auf finanzielle Stabilität) und den Bedürfnissen eines ausscheidungswilligen Gesellschafters.</p> <p>Vielfach werden zur Sicherung des Unternehmens die gesetzlichen Bestimmungen durch vertragliche Regelungen ergänzt und erweitert. Für persönlich haftende Gesellschafter gelten bestimmte Haftungsregelungen, auch nach deren Ausscheiden.</p>
Anpassungsfähigkeit	<p>Im Sinne einer Anpassung an künftige Veränderungen sind zum einen die Fragen bezüglich des Ausscheidens bzw. Neueintritts von Gesellschaftern oder unterschiedlicher Teilnahme an Kapitalerhöhungen zu beachten.</p> <p>Hierzu zählen aber auch Überlegungen im Hinblick auf Nachfolge- und Erbschaftsregelungen.</p> <p>Grundsätzlich gilt, dass bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften die Verbindung "zu persönlichen Lebensplanung" enger ist - was wiederum auch zu Spannungen führen kann, wenn diese sich bei den einzelnen Gesellschaftern unterschiedlich.</p> <p>Andererseits bieten Personengesellschaften gegenüber Kapitalgesellschaften, insbesondere der AG, einen größeren Gestaltungsspielraum bei Abschluss und Änderung des Gesellschaftsvertrages und der Satzung.</p>

6.2.2 Rechtsformen

Unternehmensform	Mindest-perso-nenzahl	Mindest-kapital	Ge-schäfts-führun-g und Ver-tretung	Haftung	Gewinn-be teiligung	Verlust-be teiligung	HR
Klein-gewerbe	1	keine Vorschrift	Inhaber	unbeschränkt ¹⁾	Inhaber	Inhaber	-
Einzel-kaufmann	1	keine Vorschrift	Inhaber	unbeschränkt ¹⁾	Inhaber	Inhaber	A
BGB-Gesell-schaft	2	keine Vorschrift	alle Gesell-schafter	alle Gesellschafter unbeschränkt	alle Gesell-schafter anteilig	nach Vertrag, sonst nach Köpfen	-
Stille Gesell-schaft	2	keine Vorschrift	Inhaber	bei Insolvenz Anmeldung der stillen Einlage als Forderung	Verzinsung des Anteils nach Höhe des Gewinns	keine Verlust beteiligung	-
OHG	2	keine Vorschrift	alle Gesell-schafter	alle Gesellschaf-ter unbe-schränkt, un-mittelbar und solidarisch	4 % von Ein-lage vorab, der Rest nach Köpfen	nach Köpfen	A
KG	2	keine Vorschrift	alle Komplemen-täre	Komplementäre wie Ges. der OHG, Komman-ditisten: nur mit der Einlage	4 % von Ein-lage vorab, der Rest in angemesse-nem Verhältnis	nach Vertrag oder in ange-messenem Verhältnis	A

6.2.2 Rechtsformen

Unternehmensform	Mindest-personenzahl	Mindest-kapital	Ge-schäfts-führing und Ver-tretung	Haftung	Gewinn-be teiligung	Verlust-be teiligung	HR
PartG	2	keine Vorschrift	alle Gesellschafter	alle Gesellschafter unbeschränkt	entsprechend Partnerschaftsvertrag	entsprechend Partnerschaftsvertrag	1)
Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	1	1,00 EUR bei Bargründung	Geschäftsführer	alle Gesellschafter unbeschränkt als Gesamtschuldner	im Verhältnis der Gesellschaftsanteile	beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht	B
GmbH	1	25.000,00 EUR	Geschäftsführer gemeinsam	jeder Gesellschafter in Höhe seines Anteils	im Verhältnis der Gesellschaftsanteile	beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht	B
AG	1	50.000,00 EUR	Vorstand	Aktionäre in Höhe ihres Aktienanteils	Dividende gemäß HV-Beschluss	keine Dividende, ggf. Verlust der Einlage	B
KGaA	5	50.000,00 EUR	alle Komplementäre	Komplementäre: wie bei der OHG; Aktionäre nur in Höhe ihres Aktienanteils	4% von Einlage des Komplementär; dann 4% an Aktionäre, Rest angemessen	Komplementäre wie bei der OHG; Aktionäre wie bei AG	B
GmbH & Co. KG	1	für GmbH 25.000,00 EUR	alle Geschäftsführer der GmbH	wie KG, aber GmbH beschränkt auf Einlagen der Gesellschafter	wie KG; Gewinnanteil der GmbH nach Gesellschaftsanteilen	wie KG; Verlustanteil der GmbH u.U. nachschusspflichtig	A+B
Genossenschaft	3	keine Vorschrift	Vorstand aus mind. 2 Personen	Geschäfts-guthaben + ausstehende Pflichtanteile	nach dem Verhältnis der Geschäfts-guthaben gemäß Beschluss	Abzug vom Geschäfts-guthaben	2)

Fallanwendung 12: Rechtsformentscheidungen inkl. betriebswirtschaftliche Begründungen

Wenn Sie sich die Entscheidungskriterien betrachten und die einzelnen Rechtsformen in Zusammenhang bringen - dann erkennen Sie, dass es je nach betriebswirtschaftlicher Situation eher Sinn macht, sich für eine OHG zu entscheiden als für eine GmbH z.B. - oder umgekehrt.

Entscheiden und begründen Sie in den folgenden Fällen, welche Rechtsform nach gegebener Situation am sinnvollsten ist - verwenden Sie die Entscheidungskriterien und die Grafik: Überblick der Rechtsformen - in der Begründungsfindung sollen auch die Umstände, wirtschaftliche Bewertung etc. berücksichtigt werden.

Fall 1 :	<ul style="list-style-type: none"> > 2 Informatikerfreunde - 25 und 27 Jahre alt > 5.000€ Startkapital > 1 PKW vorhanden > 1 durchschnittl. Büroausrüstung vorhanden > Kellerraum im Wohnhaus der Freunde vorhanden > Zielkunden: Privathaushalte und Klein- und Mittelbetriebe bis 20 Mitarbeiter > Produktidee: EDV-Technik / Software allg. und individuell / Hardware
Fall 2 :	<ul style="list-style-type: none"> > 3 Freunde - 30 und 34 und 41 Jahre alt > 1 EH und 1 GH und 1 Mechatroniker > jeder hat 10.000€ Startkapital > 3 PKW's vorhanden > 1 durchschnittl. Büroausstattung angemietet zu 500€ mtl. > Ziel des Unternehmens: Verkauf von Technik-Kleinartikel im Bereich Wohnen, Musik, Schlafen etc. > Zielkunden: lokale Kunden
Fall 3 :	<ul style="list-style-type: none"> > 3 Freunde - 40 und 44 und 46 Jahre alt > 1 Bauingenieur und 1 Techniker und 1 Betriebswirt > jeder 15.000€ Startkapital > 3 PKW vorhanden > 1 durchschnittl. Büro angemietet > Lagerhalle angemietet - sowie Kundenparkplätze angemietet > Ziel des Unternehmens: Konstruktionsbüro, Bauberatung, Statik, Bauüberwachung > Zielkunden: private Hausbauer / Kleinunternehmer: Lager- und Produktionshallenbauer
Fall 4:	<ul style="list-style-type: none"> > 4 Freunde - 30 und 32 und 35 und 50 Jahre alt > 1 EH und 1 GH und 1 Betriebswirt und 1 Bilanzbuchhalter > jeder max. 5.000€ Startkapital > 3 PKW vorhanden > 1 durchschnittl. Büro angemietet > 1 Lagerraum angemietet > Ziel des Unternehmens: Verkauf von HighTech-Sportartikel, die erkläруungs- und beratungsbedürftig sind (z.B. Tennisschläger, Ski, Bikes, Fallschirme etc.) > Zielkunden: lokale Kunden / online Kunden

6.3 Wahl der Zusammenschlüsse

Viele Unternehmen können ihre **langfristigen Ziele besser erreichen**, wenn sie mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten.

Ein Unternehmenszusammenschluss ist eine Verbindung von **bisher rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen** zu größeren Wirtschaftseinheiten.

Unter **wirtschaftlicher Selbstständigkeit** wird das Maß des Einflusses auf die Geschäftsführung verstanden - und unter der **rechtlichen Selbstständigkeit** wird die Eigenschaft als Rechtssubjekt einer juristischen Person verstanden.

Bei den Unternehmensverbindungen unterscheidet man zwei grundlegende Ausrichtungen:

Kooperation	unter Kooperation ist zu verstehen, dass die zusammengeschlossenen Unternehmen selbstständig bleiben, aber einen mehr oder weniger großen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit aufgeben.
Konzentration	hierbei verlieren die zusammengeschlossenen Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit und / oder ihre rechtliche Selbstständigkeit. Im Falle einer Konzentration wird von einem Konzern oder einer Fusion gesprochen.
Ziele und Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> > bessere Ausnutzung von Beschaffungsmöglichkeiten > bessere Auslastung von Kapazitäten > Verbesserung der Absatzmöglichkeiten > bessere Finanzierungsmöglichkeiten (auch bei Großprojekten) > Verbesserung der F&E-Möglichkeiten > Verbesserung des Images > Preissenkungen wegen geringer Kosten > Verbesserte Verbraucherversorgung bei Leistungssteigerung > größere Markttransparenz > Existenzsicherung erhöhen > Förderung der außenwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> > Überhöhte Preise durch Absprachen > steigende Preise durch unwirtschaftliche Leistungserstellung > Hemmung des technischen Fortschritts > Beschränkung des Angebots an Leistungen > erhöhte/steigende Arbeitslosigkeit durch Rationalisierungen
Verbote	nach Artikel 81 des EG-Vertrages sind allen Unternehmen der Mitgliedstaaten Vereinbarungen verboten, die dem Wettbewerb schaden. Es dürfen keine Absprachen getroffen werden, durch die der Wettbewerb beeinträchtigt, verhindert, eingeschränkt oder verfälscht wird. Auch die Nutzung einer marktbeherrschenden Stellung ist nicht erlaubt (Art. 82)

Art der Verbindung	Beispiel	Rechtl. Selbstst.	wirtschaftl. Selbstst.	Kooperation Konzentration
Unternehmensverbände	Fachverband, IHK, HWK, Arbeitgeber...	voll erhalten	voll erhalten	Verein / Kooperation
Arbeitsgemeinschaften	Bauprojekt F&E	voll erhalten	großer Teil erhalten	Kooperation
Konsortium	Bankenkonsortium	voll erhalten	großer Teil erhalten	Kooperation
Kartelle	Absatzkartell Produktionskartell Einkaufskartell Gebietskartell	voll erhalten	großer Teil erhalten	Kooperation
Interessengemeinschaft	Gewinngemeinschaft	voll erhalten	teil erhalten	Kooperation
Konzern	Mutter-Tochter-Gesellschaft	voll erhalten	voll verloren	Konzentration
Fusionierte Unternehmen	Zus.schluss selbstst. Unternehmen	voll verloren	voll verloren	Konzentration

Nach den **Grundprinzipien** werden folgende Kooperationsformen unterschieden:

synergetische Kooperation	Bei dieser Form wird durch die Kooperation etwas Neues geschaffen, was den einzelnen Unternehmen aufgrund fehlender Wirtschaftskraft nicht möglich ist. <i>Beispiele: Spezialentwicklungen, Forschungsvorhaben</i>
additive Kooperation	Bei dieser Form werden Prozesse oder Abläufe durch die Kooperationspartner zusammengefasst, um einen optimierenden Effekt zu erzielen. <i>Beispiele: Einkaufsgemeinschaften, Absatzgemeinschaften</i>

Hinsichtlich der **Dauer der Kooperation** werden unterschieden:

befristete Kooperation	Die Zusammenarbeit ist zeitlich begrenzt, weil sie nur für einen Auftrag oder einen bestimmten Zweck gegründet wird. <i>Beispiele: Arbeitsgemeinschaft, Konsortium</i>
unbefristete Kooperation	Die Zusammenarbeit ist auf Dauer angelegt, weil der zugrunde liegende Zweck die Unternehmen dauerhaft wirtschaftlich verbindet. <i>Beispiele: Werbegemeinschaften, Kartelle</i>

Nach den **Wirtschaftsstufen** werden Kooperationen unterschieden in

horizontale Kooperation	Hierbei schließen sich Unternehmen der gleichen Wirtschafts- bzw. Produktionsstufe zusammen. <i>Beispiele: Automobilhersteller A – B – C, Möbelhändler 1 – 2 – 3 – 4</i>
vertikale Kooperation	Unternehmen auf nach- oder vorgelagerten Produktions- oder Wirtschaftsstufen vereinbaren eine Zusammenarbeit. <i>Beispiele: Forstbetrieb – Sägewerk – Möbelfabrik</i>
diagonale Kooperation	Unternehmen aus unterschiedlichen, nicht zusammenhängenden Produktions- und Dienstleistungsbereichen vereinbaren eine Zusammenarbeit. <i>Beispiel: Metallfabrik – Gebäudereinigung – Möbelfabrik – Spedition</i>

Nach **betrieblichen Funktionen** können Kooperationen unterschieden werden, die sich auf bestimmte Funktionen des Betriebes beschränken, weil hier das Interesse nach Zusammenarbeit besonders groß ist.

Absatz	Erzeuger eines vergleichbaren Produktes vereinbaren Gemeinschaften, um sich eine verbesserte Position gegenüber ihren Abnehmern zu schaffen und/oder ihre Absatzaktivitäten zu vereinfachen oder zu bündeln.
Produktion	Hersteller ähnlicher Produkte vereinbaren Gemeinschaften, um ihre Produktionskapazitäten auszugleichen oder um gemeinschaftliche Produktionsanlagen zu nutzen.
Einkauf	Unternehmen mit vergleichbaren Einsatzstoffen oder Handelswaren gründen Einkaufsgemeinschaften.
Rechnungswesen/Datenverarbeitung	Unternehmen lassen ihre Buchführung oder ihre Personalabrechnungen in einer Gemeinschaftseinrichtung erledigen.

4.2 Formen der Konzentration

Konzentration ist der Zusammenschluss mehrerer Unternehmungen, die ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben und sich einer einheitlichen zentralen Lenkung unterstellen (Konzern). Im Extremfall geht auch die rechtliche Selbstständigkeit verloren (Fusion).

Nach der Produktions- bzw. Wirtschaftsstufe werden unterschieden:

horizontale Konzentration	Diese Form ergibt sich, wenn sich Unternehmen auf der gleichen Produktions- oder Wirtschaftsstufe verbinden. Diese Form dient vor allem der Rationalisierung und der Nutzung von Einkaufsvorteilen. <i>Beispiele: Automobilhersteller, Einzelhandelsunternehmen</i>
---------------------------	--

vertikale Konzentration	Diese Form ergibt sich, wenn sich Unternehmen verschiedener (vor- oder nachgelagerter) Produktions- oder Wirtschaftsstufen verbinden. Diese Form dient vor allem der Absatzsicherung. <i>Beispiel: Ein Küchenhersteller schließt sich mit einer Küchenhandelskette zusammen.</i>
diagonale/ anorganische Konzentration	Eine solche Konzentrationsform, auch als laterale Unternehmenskonzentration bezeichnet, ergibt sich, wenn sich Unternehmen verschiedener Produktions- oder Wirtschaftsstufen und Branchen zusammenschließen. Durch diese Konzentration entsteht ein Mischkonzern, der vor allem der Risikostreuung dient. <i>Beispiele: Nahrungsmittelhersteller, Schifffahrtsunternehmen, Banken, Versicherungen, Getränkehersteller</i>

Nach der Art der Übernahme eines Unternehmens wird unterschieden in:

freundliche Übernahme	Bei dieser Form der Verbindung arbeiten Käufer und Verkäufer des zu übernehmenden Unternehmens aktiv zusammen, die Übernahme ist gewollt und hat Gründe, die beiden Partnern offensichtlich sind. Beide Partner profitieren zumeist von der Übernahme.
feindliche Übernahme	Bei dieser Form der Übernahme ist der Unternehmensleitung des zu übernehmenden Kandidaten die Absicht des übernehmenden Unternehmens zunächst nicht bekannt, denn dieses kauft auf dem Aktienmarkt zunächst verdeckt Anteile auf. Die Übernahme geschieht dann i. d. R. in der Weise, dass das übernehmende Unternehmen sich in Form eines öffentlichen Übernahmeangebotes an die Aktionäre des Unternehmens wendet, ohne die Einwilligung des Übernahmekandidaten eingeholt zu haben. Da der Begriff „feindlich“ eher die Sicht des Managements des Übernahmekandidaten spiegelt, wäre es korrekter, von einer „unkoordinierten“ Übernahme zu sprechen.

4.2.1 Unterscheidung der einzelnen Konzentrationsformen

Im Wesentlichen treten Unternehmenskonzentrationen in folgenden Formen auf:



Der Konzern ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, die ihre rechtliche Selbstständigkeit (Unternehmensform) behalten, ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit aber zugunsten einer einheitlichen Leitung aufgegeben haben.

Ziel dieser Verbindung ist die Erhöhung der Finanzkraft und die Verbesserung der Markt-situation durch eine bessere Abstimmung der wirtschaftlichen Interessen der Konzern-unternehmen.

Beispiel: Ein Möbelwerk als Konzernobergesellschaft erwirbt mehrheitlich die Anteile an einem Sägewerk, einem Spanplattenwerk, einer Möbelgroßhandlung und einem anderen Möbelhersteller. Die Produktion der beiden Herstellerfirmen kann rationalisiert und aufgeteilt werden. Die Beschaffung ist durch den Einfluss auf das Sägewerk und die Spanplattenherstellung gesichert, der Absatz der Produkte durch die Großhandlung.

Unterordnungskonzern

Im Unterordnungskonzern werden ein herrschendes (Ober- bzw. Muttergesellschaft) und ein oder mehrere abhängige Unternehmungen (Unter- bzw. Tochtergesellschaften) durch die Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst. Die Unterordnung erfolgt entweder durch Beteiligung einer Obergesellschaft an den abhängigen Unternehmen durch Erwerb von mehr als 50% des Grund- oder Stammkapitals oder durch die Bildung einer Holding, die als Dachgesellschaft fungiert und die Beteiligungen zusammenfasst. Eine Sonderform ist der Beherrschungsvertrag, mit dem sich ein Unternehmen ohne kapitalmäßige Verflechtung der Leitung eines anderen Unternehmens unterstellt.

Gleichordnungskonzerne

Gleichordnungskonzerne bilden Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben und unter einer einheitlichen Leitung zusammengefasst sind, ohne dass das eine von dem anderen Unternehmen abhängig ist. Die einheitliche Leitung ergibt sich hier vor allem aus der gegenseitigen Abstimmung.

Sonderform der wechselseitigen Beteiligung

Bei der wechselseitigen Beteiligung vereinbaren Unternehmen, dass sie jeweils gegenseitig mehr als 25 % der Kapitalanteile des oder der anderen übernehmen (Sperrminorität).

Die Unternehmen behalten zwar ihre rechtliche Selbstständigkeit, geben aber einen Teil der wirtschaftlichen Selbstständigkeit auf. Dies geschieht dadurch, dass die jeweils andere Unternehmung über die Stimmabgabe in der Hauptversammlung einen gewissen Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben kann (Schwestergesellschaften).

4.2.1.2 Fusion

Eine Fusion ist ein Zusammenschluss (Verschmelzung) von zwei oder mehr Unternehmen, die sich unter Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit vereinigen.

Nach der Fusion besteht nur noch ein rechtlich selbstständiges Unternehmen. Die Fusion kann auf zwei Wegen geschehen:

Fallanwendung 13:	a.) Können Sie aus dem Bereich ihres Ausbildungsbetriebes Kooperationen darstellen, sich vorstellen oder sind bereits welche vorhanden? Beschreiben Sie die entsprechenden Kooperationsmöglichkeiten und welche Aufgabe / Vorteile / Nachteile diese haben könnten. <u>b.) Um welche Form des Zusammenschlusses handelt es sich in den folgenden Fällen? Begründen Sie Ihre Meinung.</u> 1. Zwei Firmen Dachdeckerei Kranz KG und Dachsanierung Mast OHG übertragen ihr ganzes Vermögen auf die neue Firma Dachdeckerei Kranz & Mast GmbH. 2. Zwei Chemieunternehmen forschen an einer Pille gegen den Darmkrebs. Bei dieser gemeinsamen Forschung und Entwicklung sollen aber keine gegenseitigen Aktienbeteiligungen erfolgen.
--------------------------	--

3. Die Frankfurter Bank AG und die Mannheimer Bank AG übernehmen die Börseneinführung von Aktien der Firma Sausebraus Strom AG. Es werden Aktien im Wert von 200 Millionen€ ausgegeben.
4. Fünf verschiedene Baufirmen in Hamburg schließen sich im Großbrück- enbau zusammen und wollen sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbst- ständig bleiben.
5. Das Handelsunternehmen Kaufhaus AG beteiligt sich mit 25% plus einer Aktie an dem Filialunternehmen Jost Textilien AG.
6. Ein Großviehhändler möchte sich mit dem überregionalen Groß- schlachthof zusammenschließen.
7. Ein Obstgroßhändler hat die Absicht, mit einigen Obstplantagen- besitzer zu kooperieren.
8. Die EDEKA-Zentrale möchte in Zukunft weitere Lebensmittelhändler an sich binden, so dass diese unter ihrem Logo (EDEKA) vertreiben.
9. Zwei Textilunternehmen entscheiden sich, zusammen die Werbung durchzuführen - ohne dass sie sich in Konkurrenz begeben.

Zusatzfrage zu allen Kooperationsmöglichkeiten:

- a. Welchen Sinn verfolgen die Kooperationsmöglichkeiten?
- b. Welche Vorteile und Nachteile ergeben sich aus diesen Kooperationen Kooperationen?

6.4 Wahl des Standortes

Die Wahl eines Standortes gehört mit zu den grundlegenden Entscheidungen eines Unternehmens..

Es handelt sich um eine **langfristige Bindung**, die eine entsprechende Planung erfordert, denn die Möglichkeit, eine Standortentscheidung zurückzunehmen, ist meistens gering oder mit hohen Kosten verbunden.

Die freie Wahl des Standortes ist manchmal eingeschränkt, wenn z.B. Bindungen an geografische Voraussetzungen vorliegen (Bergbau) oder enge Verflechtungen mit anderen Unternehmen und deren Standort gegeben sind (z.B. Zulieferer).

Hinzu kommen oft persönliche Gründe wie Geburtsstadt, Präferenz für eine Region, ererbtes Grundstück etc. - sie sind bedeutsam, sie sollten aber nicht allein entscheidungsrelevant sein.

Eine auf **Wirtschaftlichkeit** orientierte Standortwahl hat abzuwägen zwischen den standortbedingten Vorteilen und Nachteilen, die möglichst in **Erträge und Kosten quantifiziert** werden, um so die absolute und relative Wirtschaftlichkeit zu ermitteln (vergleichbar den Investitionsrechnungen).

Unter **Standortfaktoren** werden die Tatbestände verstanden, die als **determinant für die Wahl** eines Standortes unter **ökonomischer Sichtweise** maßgeblich sind.

Nicht eingeschlossen sind somit die vorgenannten persönlichen Beweggründe, die dennoch die Standortwahl beeinflussen können.

Der günstigste Standort ist derjenige, der den größtmöglichen Gewinn und damit bestmögliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwarten lässt (Wöhe, Döring).

Der Standort eines Unternehmens kann sich an verschiedenen Kriterien orientieren:

Material-orientierung	hierbei geht es um das Bestreben, die Transportkosten für die Materialien so günstig wie möglich zu gestalten.
Arbeits-orientierung	für arbeitsintensive Unternehmen sind zwei Fragen von besonderer Bedeutung: a. in welchen Regionen finden sich die benötigten Arbeitskräfte? b. in welchen Regionen sind die Löhne niedrig? Hochkonjunktur oder Rezession spielt eine entscheidende Rolle für den Arbeitsmarkt - bezüglich Quantität und Qualität.
Grundstückspreise und Mieten	<u>Entsprechend hohe Preise:</u> > in städtischen Gegenden > Ballungszentren <u>Entsprechend niedrige Preise:</u> > in ländlichen Gebieten > Gebieten mit wenig Infrastruktur

Abgaben-orientierung	<p>hierbei wird berücksichtigt, dass in verschiedenen Regionen unterschiedliche Steuer- und Abgabesätze gelten können. Das kann sich ergeben durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. das Steuersystem (Hebesätze bei Gewerbe- und Grundsteuer) b. die Finanzverwaltung (Abschreibungssätze, Steuerstundung) c. die Steuerpolitik (steuerliche Entlastung für strukturschwache Gebiete) <p>Mit diesen Maßnahmen lässt sich die Ansiedlung von Unternehmen in einer Region fördern bzw. die Abwanderung verhindern.</p>
Verkehrs-orientierung	<p>hierbei wird angestrebt, dass die Transportleistungen kostengünstig, schnell und sicher zu gestalten.</p> <p>Deshalb kann es sich anbieten, die Standorte in die Nähe von Verkehrsknotenpunkten zu legen - z.B. an Häfen, Flughäfen, Autobahnkreuzen etc.</p>
Energie-orientierung	<p>hierbei kann es entscheidend sein, dass eine langfristige und kosten-günstige Energieversorgung mit bestimmten Lieferanten in der Region vertraglich zugesichert wird. Energiekosten sind zum einen fixe Kosten in der Produktion und zum anderen können sie bis zu 20% der Produktionsgesamtkosten betragen.</p>
Umwelt-orientierung	<p>Die Ansiedlung diverser Unternehmen, die umweltbelastend sind, müssen sich unterschiedlichen Umweltauflagen stellen (Emmissionsobergrenzen, Wassereinlaufobergrenzen etc.) - die Auflagen können manche Unternehmen zur Umsiedlung zwingen.</p>
Absatz-orientierung	<p>dieses Kriterium spielt vor allem für den Groß- und Einzelhandel eine entscheidende Rolle.</p> <p>Bei Gütern des täglichen Bedarfs (z.B. Lebensmittel) ist heute eine günstige Lage in der Innenstadt häufig nicht mehr ausschlaggebend - zunehmend sind Bequemlichkeit, schnelle Erreichbarkeit, Mietkosten, Parkplätze etc. entscheidender.</p>
Landschafts-orientierung	<p>dies ist für Unternehmen des Fremdenverkehrs / Tourismusgewerbe / Freizeitgewerbes etc.- von zentraler Bedeutung. Die Ansprüche an Landschaft, Klima etc. sind beim Verbraucher in den letzten Jahren größer geworden.</p>
Förder-orientierung	<p>Investitionsförderungen, Investitionszuschüsse, Steuererleichterungen etc. - nehmen immer mehr an Bedeutung zu. Viele Regionen werben regelrecht mit diesen "Ansiedlungsanreizen", die mittelfristig und langfristig Kostenvorteile erbringen können.</p>

Fallanwendung 14:	<p>Erstellen Sie eine Standort-Nutzwert-Analyse, die eine Gewichtung der Standortkriterien mit Bewertungsindikatoren beinhaltet.</p> <p><u>Fall A:</u> Stellen Sie sich eine Steuerkanzlei mit 3 Steuerberatern und 3 Steuerfachangestellten vor, die nun abwägen sollen, ob sie in Mosbach bleiben oder nach Heidelberg umsiedeln sollen.</p> <p><u>Fall B:</u> Ein Geschenkegroßhändler mit einem Jahresumsatz von 5 Mio€ möchte sich einen lukrativen Standort in Deutschland suchen, welchen können Sie ihm empfehlen.</p> <p><u>Fall C:</u> Ein Unternehmen aus der stahlveredelnden Branche (Produkte: verzinkte Bleche für den Hausbau / Geländer etc.) möchte sich in Mosbach ansiedeln - wie sieht ihre Empfehlung aus - begründen Sie diese mit Standortfaktoren etc.</p>
--------------------------	---

7. Organisation der Unternehmen

Die Organisation wird heute einerseits als ein **dauerhaftes arbeitsteiliges System** und andererseits als **Tätigkeit** verstanden.

Ein Unternehmen ist eine Einheit in der **komplexe Prozesse ablaufen**, an denen eine Vielzahl von Personen beteiligt sind. Unter einem Prozess versteht man eine Abfolge von Aktivitäten.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an den verschiedenen **Prozessen muss organisiert werden**.

Traditionell werden Unternehmen **funktions- oder objektorientiert organisiert** und die betrieblichen Funktionen in Abteilungen angesiedelt. Vorteil dieser Organisationsstruktur ist es, **Aufgabenbereiche mit speziellen Tätigkeiten voneinander abzugrenzen** und abgegrenzte Verantwortungsbereiche zu schaffen.

7.1 Ablauforganisation

Ziel der Ablauforganisation ist es, die betrieblichen Leistungsprozesse optimal hinsichtlich Funktion / Tätigkeit, Raum, Zeit und Sachmitteleinsatz zu gestalten.

Um eine optimale Lösung herbeizuführen müssen die folgenden beiden Feinziele erreicht werden:

> **möglichst hohe Auslastung der Kapazitäten** (dies bedeutet, so wenig wie möglich Nichtnutzung der vorhandenen Arbeitnehmer und Betriebsmittel),

> **möglichst kurze Durchlaufzeiten eines Objektes** (Werkstück, Arbeitsprozess ...) durch den Betrieb. Dies bedeutet, dass ein zuvor definierter Ablauf (z.B. Herstellung eines Produktes) so schnell wie möglich abgehendelt werden soll.

Das Grundproblem der Ablauforganisation ist, dass diese beiden **Feinziele in einem Konflikt zueinander stehen**, also beide Ziele nie optimal erreicht werden können.

Um einen Arbeitsablauf zu organisieren, bieten sich unterschiedliche Organisationskriterien an. Man unterscheidet dabei:

Methode	Beschreibung
<u>Tätigkeitsorientierte Ablauforganisation</u>	<ul style="list-style-type: none"> > Zunächst wird ein Arbeitsablauf in seine einzelnen Tätigkeiten zerlegt. > Im nächsten Schritt wird überlegt, in welcher Reihenfolge die einzelnen Tätigkeiten sinnvollerweise ablaufen sollen. Unter Umständen erkennt man dabei, dass einige Arbeitsschritte nicht oder nicht im bisherigen Umfang notwendig sind oder dass einige Arbeitsschritte parallel ablaufen können. Durch die parallele Bearbeitung können Stillstandszeiten verringert werden. > Als Planungsmittel werden Arbeitsablaufkarten, Arbeitsflussdiagramme und Netzplankarten verwendet.

Methode	Beschreibung
<u>Zeitorientierte Ablauforganisation</u>	<p>Ähnlich wie bei der tätigkeitsorientierten Ablaufplanung wird auch bei dieser Methode die Reihenfolge der für einen Arbeitsablauf notwendigen Tätigkeiten festgelegt.</p> <p>Bei der Koordination der Tätigkeiten steht jedoch nicht die Reihenfolge der Arbeitsabläufe sondern eine zeitliche Optimierung im Vordergrund. Hierzu werden je Tätigkeit bestimmte zeitliche Vorgaben eingeplant, so dass der gesamte Prozess in seiner zeitlichen Planung abgebildet werden kann.</p> <p>Planungshilfen sind das Balkendiagramm und der Netzplan.</p>
<u>Raumorientierte Ablauforganisation</u>	<p>Bei dieser Methode steht die optimale räumliche Zuordnung der einzelnen Arbeitsplätze und Abteilungen im Vordergrund.</p> <p>Ziel ist es dabei, die Transportwege zu minimieren und einen geordneten Fluss der Arbeitsobjekte durch das Unternehmen zu gewährleisten.</p>
<u>Sachmittelorientierte Ablauforganisation</u>	<p>Hierbei wird über den optimalen Einsatz von Sachmittel (Computer, Büroausstattungen, Maschinen etc.) zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben entschieden.</p> <p>Neben anderen Kriterien (z.B. Zentralisation, Dezentralisation der Betriebsmittel) spielt auch die räumliche Anordnung (z.B. Nähe zu bestimmten Abteilungen) eine Rolle.</p>

Die Tätigkeiten und Arbeitsprozesse in der Ablauforganisation - sei es für eine Neuorganisation oder eine Umorganisation - laufen im Prinzip nach folgenden Schema ab:

Ziele formulieren	<p>Wenn ein Prozess identifiziert wird, der neu gestaltet werden soll, oder ein neuer Prozess zu gestalten ist, dann müssen die Ziele dafür formuliert werden. Generelle Ziele sind</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die Kundenorientierung, ■ die Wirtschaftlichkeit, ■ die Flexibilität. <p>Sofern die Frage, ob dieser Prozess einen Nutzen für den externen Kunden hat, verneint wird, muss weiter gefragt werden, ob dieser Prozess einen Nutzen für den Mitarbeiter des Unternehmens (interner Kunde) hat. Wird auch das verneint, kann der Prozess unter Umständen abgeschafft oder ausgelagert werden.</p>
Ist-Zustand erfassen	<p>Der Ist-Zustand kann erfasst werden über</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die Befragung, <ul style="list-style-type: none"> – per Fragebogen – per Interview ■ die Beobachtung, <ul style="list-style-type: none"> – per Multimoment-Aufnahme – per Dauerbeobachtung ■ per Selbstaufschreibung. <p>Diese Methoden werden im Kapitel 1.5 detailliert beschrieben</p>

Ist-Zustand darstellen	<p>Im Wesentlichen werden ablauforganisatorische Ist-Zustände durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsablaufdiagramme, ■ Balkendiagramme, ■ Netzpläne, ■ Datenflusspläne <p>dargestellt.</p> <p>Diese Darstellungsformen werden detailliert im Kapitel 1.4.2 dargestellt.</p>
Ist-Zustand bewerten	Anhand der grafischen Darstellung und der Beschreibungen als Ergebnis der Ist-Aufnahme erfolgen unter Einbeziehung aller beteiligten Stellen eine Analyse und Kritik des bisherigen Ablaufs und eine Ideenfindung, wie dieser Prozess optimiert werden kann.
Planung des neuen Arbeitsablaufs/ Prozesses	<p>Im Wesentlichen müssen bei der Planung des neuen Geschäftsprozesses folgende Schritte absolviert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Design der Prozesskette: Das ist im Prinzip wieder eine grafische Darstellung, in der die einzelnen Aktivitäten des Geschäftsprozesses und ihre Zuordnung zueinander bzw. ihre Reihenfolge dargestellt werden. Man spricht hier auch von einem Geschäftsprozessmodell. ■ Zuweisung der Prozessverantwortung: Jede Aktivität muss einem Funktionsträger zugeordnet sein, der sich für seine Aktivität verantwortlich fühlt und die Schnittstellen zu den anderen Aktivitäten erkennt und respektiert. Der Gesamtprozess wird einem Prozessverantwortlichen oder einem Team übergeben. ■ Externe Prozessverkettung: Sofern der Prozess mit Stellen, Unternehmen oder Organisationen (z. B. Speditionen, Lagerhäusern oder externen Rechenzentren) außerhalb des Unternehmens verbunden ist, muss der interne Prozessablauf mit diesen externen Funktionsträgern verkettet werden.
Realisierung/ Probelauf	Sofern kein Probelauf erforderlich ist, kann nach Abwägung aller Risiken der neue Geschäftsprozess in Gang gesetzt werden. Häufig wird – sofern das möglich ist – der alte Ablauf parallel „gefahren“, um z. B. Daten zu sichern und bei einem Scheitern des Probelaufs auf diese Daten zurückgreifen zu können.
Kontrolle	Neue Prozesse werden nach einer relativ kurzen Zeit überprüft und es wird festgestellt, ob die erhofften Kosten- und Zeiteinsparungen erreicht wurden. Bereits laufende Prozessabläufe werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls neu angepasst. Dabei unterscheidet man zwischen der kontinuierlichen Prozessverbesserung (auch als KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder Kaizen bekannt) und der Prozessreorganisation (auch als Process-Reengineering bezeichnet).

Sachverhalt

Der Facharbeiter Peter Müller fräst an einer Drehbank in der Werkstatt II 20 Metallgussteile, die um 15:00 Uhr fertiggestellt sein müssen, um dann in der Montage verarbeitet zu werden.

An diesem Beispiel lassen sich die verschiedenen Merkmale der Ablauforganisation darstellen, die für die Prozessgestaltung erforderlich sind:

Prinzip/Merkmal	Fragestellung	Beispiel aus dem Sachverhalt
Verrichtung	Welche Tätigkeit wird durchgeführt? Was ist zu tun?	Fräsen
Objekt	Woran wird die Verrichtung vollzogen? Was wird bearbeitet?	20 Metallgussteile
Rang	Hat die Tätigkeit ausführenden oder leitenden Charakter?	ausführende Tätigkeit
Phase	Handelt es sich um eine planende, realisierende oder kontrollierende Tätigkeit? In welcher Phase befindet sich die Tätigkeit?	Realisierung
Zweckbeziehung	Handelt es sich bei der Tätigkeit um den Bestandteil eines Kernprozesses oder um Teil eines unterstützenden Prozesses?	Kernprozess, Tätigkeit dient unmittelbar dem Sachzweck des Unternehmens
Sachmittel/ Hilfsmittel	Womit oder woran wird die Aktivität verrichtet?	Drehbank
Zeit	Wie lange dauert die Aktivität? Bis wann muss sie fertiggestellt sein?	bis 15:00 Uhr
Raum	Wo wird die Tätigkeit ausgeübt?	Werkstatt II
Aufgabenträger	Wer führt die Aktivität durch?	Facharbeiter Peter Müller

7.2 Aufbauorganisationen

Die Aufbauorganisation befasst sich mit den Tätigkeiten, die in der Ablauforganisation festgelegt worden sind, und bringt sie in eine gewisse **Unter- und Überordnung (Machtstruktur)** sowie in eine **Kommunikationsstruktur**.

Aus dieser Macht- und Kommunikationsstruktur wird im Ergebnis ein **Stellenaufbau, Abteilungsaufbau und ein Instanzenaufbau (Stellen mit Leitungsbefugnis)**.

<u>Definition der Stelle</u>	Eine Stelle ist die kleinste Einheit zur Erfüllung von Aufgaben in einem Unternehmen. Sie entsteht durch die Zusammenfassung von Einzelaufgaben (Stellenaufgabe) zum Aufgabenbereich einer Person (Stelleninhaber). <u>Wichtige Kriterien:</u> -> ist die kleinste organisatorische Einheit des Unternehmens -> berücksichtigt das Leistungsvermögen des Stelleninhabers
<u>Definition der Stelle</u>	> besteht bei Wechsel des Stelleninhabers weiter > grenzt die Kompetenzbereiche der einzelnen Stelleninhaber gegeneinander ab. <u>Die Stellenbildung kann durchgeführt :</u> -> personenbezogen (z.B. auf die persönlichen Fähigkeiten einer Person) -> sachbezogen (z.B. bezogen auf die zu bewältigenden Aufgaben)
<u>Definition der Abteilung</u>	Eine Abteilung ist eine Zusammenfassung von Stellen zu einem Verantwortungsbereich unter einheitlicher Leitung (Abteilungsleiter, Instanz).
<u>Definition der Instanz</u>	Eine Instanz ist eine Stelle mit Leitungsbefugnis (Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Teamleiter etc.)

Werden die einzelnen betrieblichen Abteilungen und Stellen unter dem Gesichtspunkt der Leitungsbefugnis miteinander verbunden, ergibt sich ein hierarchischer (stufenförmiger) Aufbau.

Ziel der Aufbauorganisation ist es somit, **Verantwortungsbereiche abzugrenzen** und **Befugnisse abzustimmen** und in eine **gesamtbetriebliche Funktionsstruktur** zu bringen.

Die Funktionsstrukturen stellen sich **in verschiedene Organisationsmodellen** dar, die diversen Unternehmensaufgaben gerecht werden.

Durch den **hierarchischen Organisationsaufbau** entstehen Unternehmensebenen, deren MA mit unterschiedlichen weiteren **Kompetenzen ausgestattet** sind. Dabei fällt auf, dass mit steigender Hierarchiestufe die Anzahl der Mitarbeiter geringer und die Kompetenzweite größer wird. Dies ist die Folge der Komplexität der in einem Betrieb zu erledigenden Arbeiten.

Zum einen werden eine Vielzahl von Mitarbeitern benötigt, um die anfallenden Arbeiten erledigen zu können.

Diese werden auf einen begrenzten Aufgabenbereich spezialisiert. Zum anderen kann die Geschäftsleitung nicht alle Entscheidungen selbst treffen. Es findet eine Entscheidungsdelegation von oben nach unten statt.

Ein wesentliches Hilfsmittel der Aufbauorganisation ist die Stellenbeschreibung. Sie existiert als Instrument der Führung nicht in allen Unternehmen, gleichwohl ist sie aus arbeitsrechtlichen, ökonomischen und organisatorischen Gründen hilfreich.

Eine Stellenbeschreibung legt im Wesentlichen folgende Punkte fest:

- Bezeichnung der Stelle
- Eingliederung in die Aufbauorganisation (instanzielle Eingliederung)
- Stellvertretung (Wen vertritt der Stelleninhaber? Von wem wird er vertreten?)
- Ziele der Stelle (Was soll das Ergebnis der Aufgabenerfüllung sein?)
- Aufgaben (Was muss der Stelleninhaber leisten, damit die Ziele erreicht werden?)
- Verantwortlichkeiten
- Befugnisse (Bis zu welchem Betrag darf der Stelleninhaber Verpflichtungen eingehen?)
- Anforderungen an den Stelleninhaber (Berufsabschlüsse, Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Berufserfahrung etc.)

Beispiel für eine Stellenbeschreibung:

Stellenbezeichnung	Reklamationssachbearbeiter
Hauptabteilung	Vertrieb
Abteilung	Verkauf Innen
Unterstellung	Abteilungsleiter Verkauf Innen
Überstellung	Auszubildende bei deren Aufenthalt in der Abteilung
Stellvertretung	passiv: wird vertreten durch Kundenbetreuer 1 aktiv: vertritt Kundenbetreuer 2
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeitung eingehender Reklamationen ▪ Verhandlungen mit Kunden ▪ Entscheidungen über Reaktionen auf Mängelrügen ▪ Führen der Reklamationsstatistik ▪ Veranlassung geeigneter innerbetrieblicher Maßnahmen ▪ ständige Mitarbeit im Arbeitskreis „Qualitätssicherung“
Befugnisse	Stelleninhaber entscheidet selbstständig über Gutschriften für Kunden bis zu einem Wert von 800,00 EUR
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschluss als Industriekauffrau/mann ▪ sehr gute Kenntnisse des gesamten Produktsortiments ▪ mehrjährige Berufserfahrung im Verkauf ▪ Verhandlungsgeschick im Umgang mit Kunden bei Konfliktgesprächen ▪ Kontaktbereitschaft und gute Gesprächsführung ▪ Teamfähigkeit

Die Stellenbeschreibung ist u. a. in folgenden Situationen von Nutzen:

- Grundlage für die Ausschreibung der Stelle bei Kündigung des Stelleninhabers („Welche Anforderungen braucht ein neuer Mitarbeiter?“)
- Gesprächsgrundlage bei Einstellungsgesprächen
- Handreichung für den neuen Stelleninhaber zur Einarbeitung
- Grundlage für die Erstellung von Zeugnissen („Was hatte der Mitarbeiter für Aufgaben?“)
- Übersicht über die Tätigkeitsgebiete seiner Mitarbeiter für einen neuen Vorgesetzten

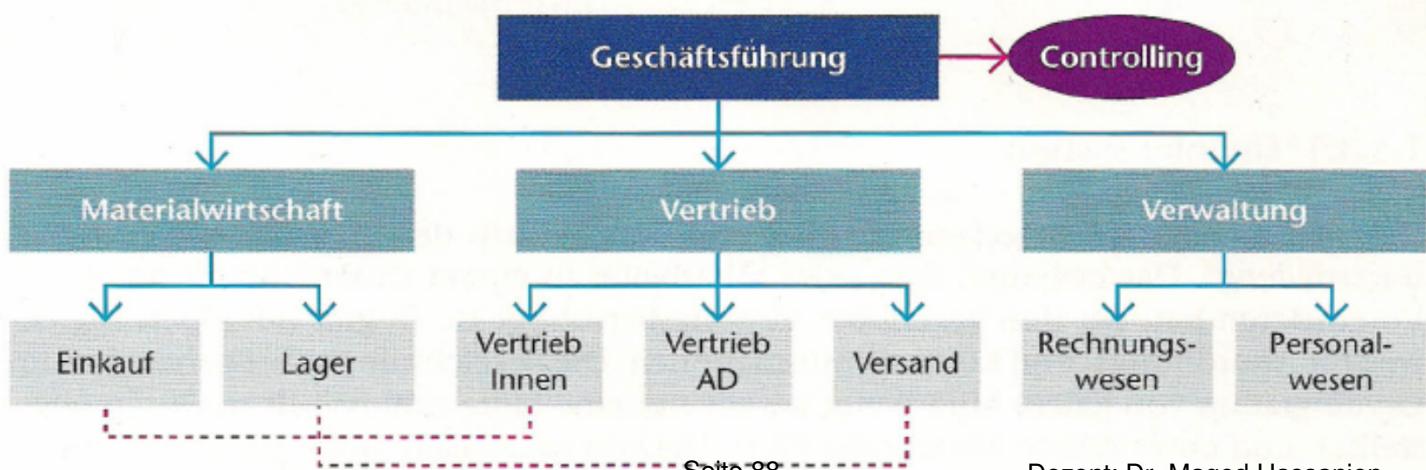
Ein Organigramm ist eine grafische Darstellung des organisatorischen Aufbaus (Leitungssystem) eines Unternehmens.

Dass Organigramm – gelegentlich auch als Organisationsplan oder Organisationsschaubild – liefert einen Überblick über das ganze Unternehmen und enthält folgende Elemente:

- Anordnung der Stellen und ihre Zusammenfassung zu Abteilungen
- Rangordnung der Stellen (Über-, Gleich- oder Unterordnung)
- Instanzenzüge (Anordnungswege)
- Dienstwege (Kommunikationswege)
- Einordnung von Stabsstellen in der Organisation
- ggf. Einordnung von ständigen Ausschüssen oder Komitees

Mit welcher Detailliertheit das Organigramm das Unternehmen abbildet, hängt ab von der Größe des Unternehmens und der Bedeutung, die dem Organigramm im Unternehmen beigelegt wird. Wird aktiv damit gearbeitet, kann das Organigramm auch als ein Stellenplan und – als Hilfsmittel für das Personalwesen – als Stellenbesetzungsplan mit Angabe der Stelleninhaber verwendet werden. In diesem Plan geht jede einzelne Stelle aus dem Organigramm hervor.

Beispiel: Ein Großunternehmen mit 5.000 Mitarbeitern wird in der Gesamtübersicht mit einem Grobplan arbeiten, einzelne Bereiche können einen Detailplan erstellen, aus dem jede Stelle hervorgeht.



1.3.3 Organisationsformen/Leitungssysteme

Die von der Unternehmensleitung getroffenen Entscheidungen müssen in jeder Aufbauorganisation umgesetzt werden und an die nachgelagerten Führungsebenen sowie die Ausführungsebene weitertransportiert werden. Das wirft die Frage auf, wer wem in einem Unternehmen Anweisungen erteilen kann.

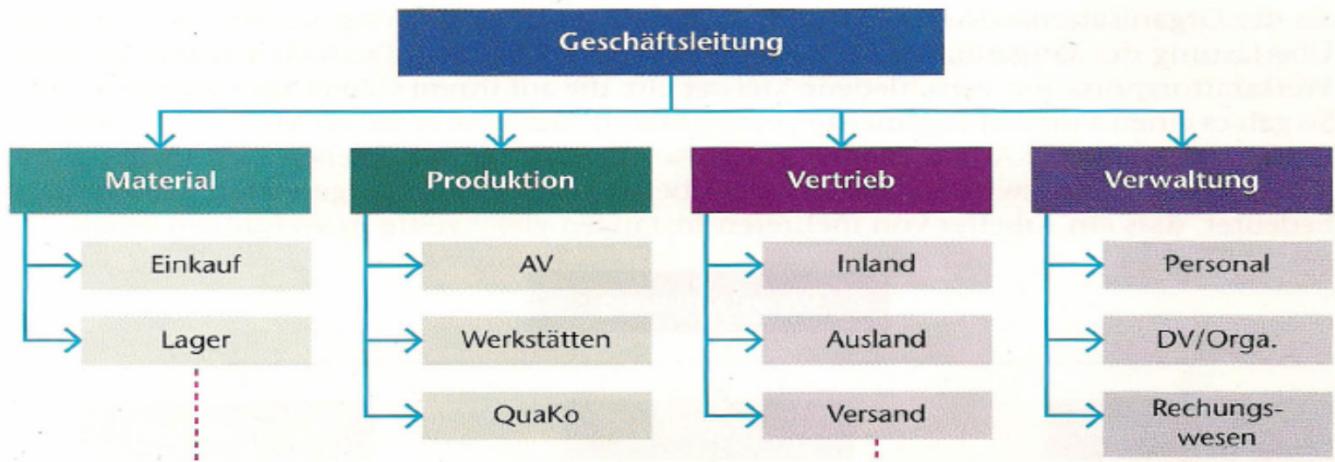
Ein Leitungssystem beschreibt die Weisungsbeziehungen der übergeordneten zu den untergeordneten Stellen sowie die Berichtswege der untergeordneten zu den übergeordneten Stellen für die Kontrollinformationen.

Der Begriff Organisationsform kann für den Begriff Leitungssysteme synonym verwendet werden.

Traditionelle Organisationsformen	Moderne Organisationsformen
Traditionelle Leitungssysteme sind das Einliniensystem und das Mehrliniensystem, sie weisen jedoch teilweise erhebliche Mängel auf.	Sie wurden aufgrund der Mängel der traditionellen Systeme entwickelt, um den neuen Anforderungen Rechnung tragen zu können. Dazu gehören im Wesentlichen das Stab-Linien-System, die Spartenorganisation und die Matrixorganisation.

1.3.3.1 Einliniensystem

Das Einliniensystem ist gekennzeichnet von dem Prinzip der „*Einheitlichkeit der Auftragserteilung*“. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen nur einen Vorgesetzten hat, der ihm gegenüber weisungsberechtigt ist. Es gibt nur einen Dienstweg für Anordnungs- und Kontrollinformationen. Die Bezeichnung röhrt daher, dass im Organigramm von jedem Mitarbeiter jeweils nur eine Linie zum jeweils nächsten überstellten und unterstellten Mitarbeiter führt. Die von oben nach unten laufenden Linien bilden den Instanzenweg, die Linien, die von unten nach oben führen, bilden den sogenannten Dienstweg oder auch Berichtsweg.



Vorteile	Nachteile
<p>Vorteile dieses Systems liegen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ in dem klaren und übersichtlichen Aufbau,▪ in der genauen Kompetenzabgrenzung,▪ in der Zuordnung der Verantwortung▪ und in den guten Kontrollmöglichkeiten.	<p>Nachteilig in diesem System ist, dass</p> <ul style="list-style-type: none">▪ die Dienstwege lang und schwerfällig sind,▪ die Instanzen u. U. fachlich und quantitativ überlastet sind,▪ die Gefahr der Filterung von Informationen sowohl auf dem Weg nach oben als auch nach unten besteht.

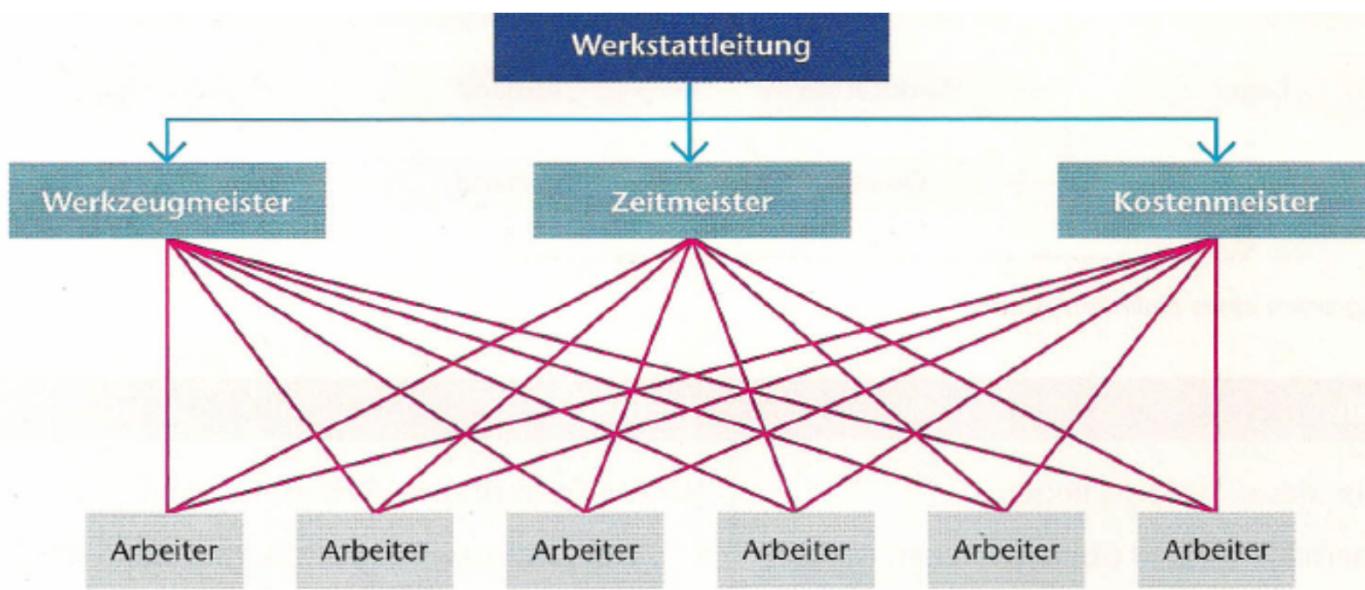
Um den Nachteil des relativ langen und schwerfälligen Dienstwegs zu umgehen, hat Henri Fayol, auf den im Wesentlichen die theoretischen Grundlagen dieses Systems zurückgehen, eine Kommunikationsbrücke zwischen Stellen aus verschiedenen Abteilungen vorgesehen, die häufig miteinander zu tun haben. Diese Verbindung wird auch als „*Fayolsche Brücke*“ bezeichnet.

Beispiel: Im Beispieldiagramm ist zwischen dem Lager und dem Versand eine Kommunikationsbrücke vorgesehen. Diese beiden Stellen können und sollen miteinander kommunizieren, ihre Daten austauschen und gegenseitig notwendige Prozesse veranlassen, ohne den Dienstweg über ihre jeweiligen Abteilungsleiter gehen zu müssen. Das bedeutet eine Entlastung der Instanzen.

Angewendet wird das System aus den genannten Gründen vorwiegend in Klein- und Mittelbetrieben mit einer homogenen Produktpalette. Dazu gehören z. B. Handwerksbetriebe, Einzelhandelsunternehmen, kleine Industriebetriebe und Großhandlungen.

1.3.3.2 Mehrliniensystem

Im Mehrliniensystem sind grundsätzlich jedem Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte zugeordnet, an die er sich mit speziellen Problemen wenden kann. Die Vorgesetzten verfügen nur in ihrem Fachgebiet über Weisungskompetenz. Entstanden ist das Mehrliniensystem, als der Organisationswissenschaftler F. W. Taylor nach einem Weg suchte, die fachliche Überlastung der Vorgesetzten im Einliniensystem abzubauen. Deshalb setzte er in einer Werkstattorganisation verschiedene Meister ein, die auf ihrem Gebiet Spezialisten waren. So gab es einen Vorrichtungsmeister, einen Maschinenmeister, einen Meister für Zeitkontrolle und einen für Arbeitsvorbereitung. Aus diesem Grund ergeben sich in der grafischen Darstellung zwischen jedem Mitarbeiter und jedem Vorgesetzten Linien. Das bedeutet, dass ein Arbeiter von mehreren Instanzen gleichzeitig Anweisungen erhält.



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Die fachliche Überlastung der Instanzen ist aufgehoben. Jeder Fachvorgesetzte ist Spezialist auf seinem Gebiet. Die Dienstwege sind sehr kurz gehalten. Die Mitarbeiter haben für jedes Problem einen geeigneten Ansprechpartner. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Kompetenzabgrenzung ist unklar. („Wer ist für was zuständig?“) Es kommt unweigerlich zu Weisungskonflikten aufgrund der unklaren Verantwortlichkeiten der Instanzen. Die Verunsicherung der untergeordneten Stellen ist groß. („Diener zweier Herren“) Die Kontrolle der Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse ist kompliziert und aufwendig. Es besteht ein erheblicher Koordinationsaufwand.

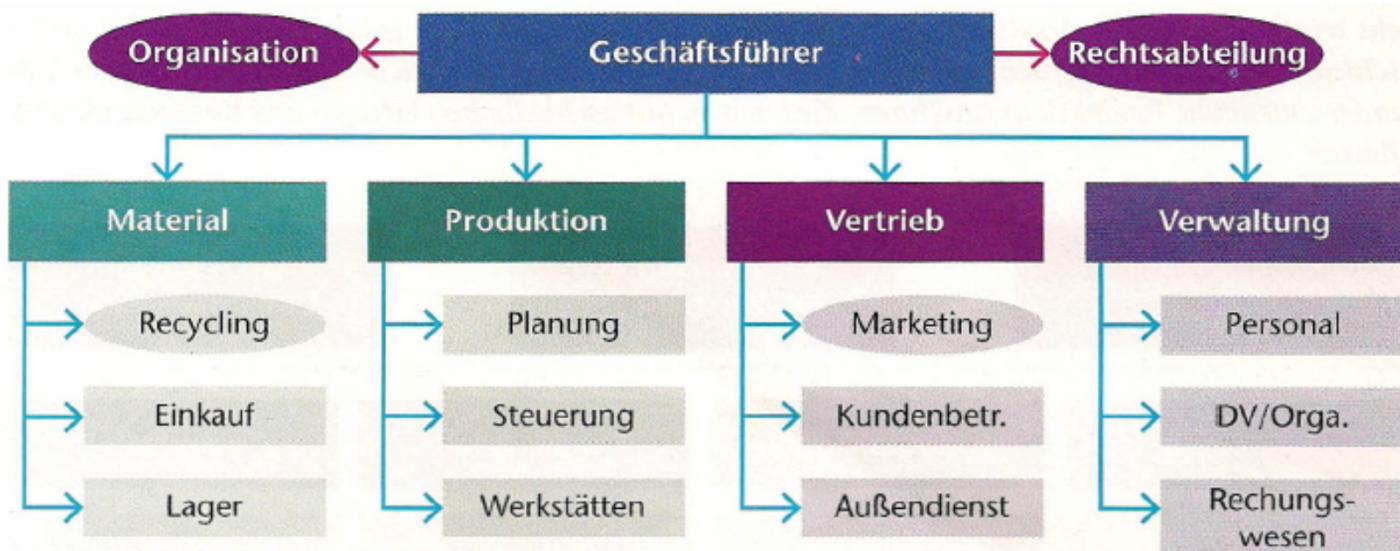
Die Nachteile sind in so hohem Maße vorhanden, dass das System in seiner reinen Form wohl kaum in einem Unternehmen eingesetzt werden kann.

1.3.3.3 Stab-Linien-System

Das Stab-Liniensystem versucht, die Nachteile des Einliniensystems zu mildern. Der Instanz wird zur Entlastung ein sogenannter Stab zugeordnet. Stäbe können als Stabsstellen oder bei umfangreicheren Aufgaben auch als Stabsabteilungen tätig sein. Sie

haben die Aufgabe, die Linieninstanz zu beraten, Entscheidungsaufgaben vorzubereiten und die Linie von Routineaufgaben zu befreien. Ihnen fehlt jedoch die Kompetenz, Weisungen zu erteilen. Grafisch sind die Stäbe deshalb immer außerhalb der Linie als Kreis oder Ellipsen dargestellt. Typische Stabsstellen sind die Bereiche Recht, Steuern, Organisation, Revision oder Controlling.

Beispiel: In einem Unternehmen der Lebensmittelindustrie liegt die einstweilige Verfügung einer Verbraucherschutzorganisation auf dem Tisch mit der Maßgabe, ein aktuelles Produkt wegen Irreführung des Verbrauchers auf der Verpackung aus dem Handel zu nehmen. Ein Gremium aus Geschäftsführer, Vertriebsleitung, Einkauf, Produktmanager aus dem Marketing, Kostenrechner und Rechtsabteilung soll die Entscheidung fällen, ob man den Klageweg beschreitet oder die einstweilige Verfügung akzeptiert. Es geht einerseits um hohe Kosten bei Produktions- und Absatzstopp und andererseits um Prozesskosten, Imageverlust etc. Die Stabsstellen Produktmanagement und Rechtsabteilung können das Gremium nur beraten, jedoch selbst keine Entscheidung fällen. Die Entscheidung wird von den beteiligten Linienstellen getroffen und letztlich von der Geschäftsführung abgesegnet.



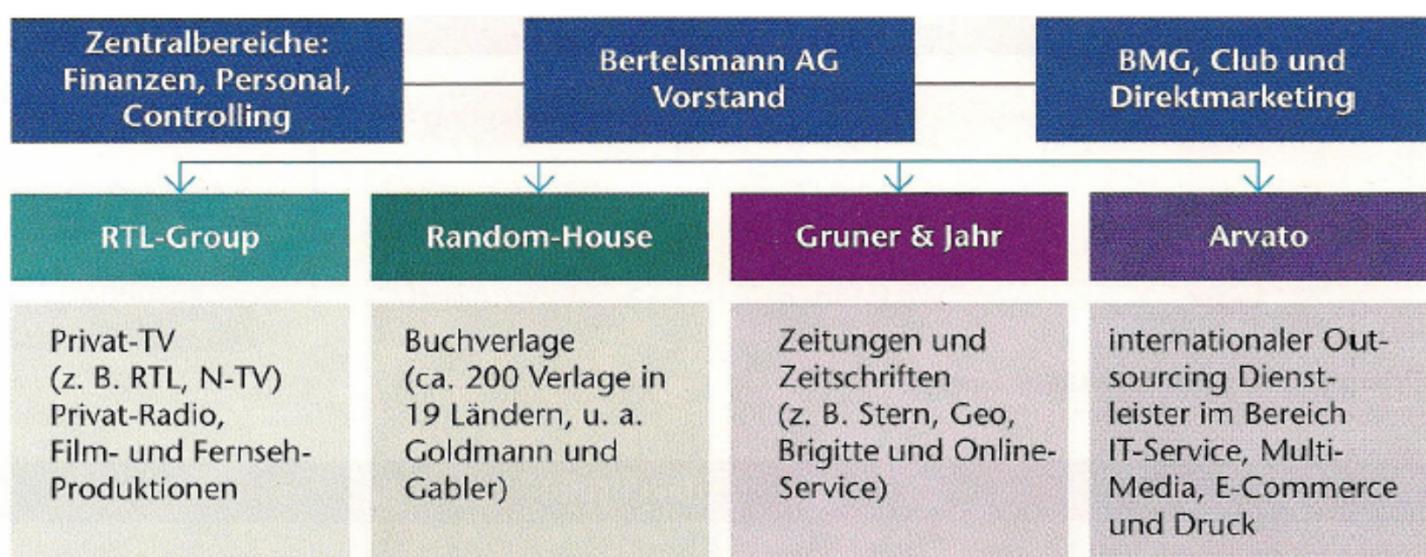
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Die Struktur und Vorteile des Einliniensystems bleiben erhalten. Die Linieninstanzen werden für das Tagesgeschäft erheblich entlastet. Die Entscheidungsfähigkeit der Linien wird durch die Entlastung und Beratung erhöht. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Stäbe haben keine Weisungsbefugnis. Linieninstanzen können Empfehlungen der Stäbe wider besseres Wissen ignorieren. Linieninstanzen können Erfolge aufgrund guter Beratung für sich verbuchen. („Schmuck mit fremden Federn“)

Stabsabteilungen sind für junge Universitätsabsolventen sehr geeignete Sprungbretter in die Praxis für eine spätere Karriere in Linienabteilungen. Allerdings kann die formale Machtlosigkeit von Stabsstellen und Stabsabteilungen auch zu Frustrationen führen. Andererseits kann sich durch die fachliche Überlegenheit der Stäbe („Macht der Experten“) eine gezielte Steuerung und unter Umständen auch Manipulation der Linieninstanzen ergeben.

1.3.3.4 Spartenorganisation

Die Spartenorganisation (Divisionalorganisation) als eine moderne Form eines Leitungssystems berücksichtigt die Tatsache, dass viele Großunternehmen inzwischen eine nahezu unüberschaubare Struktur mit sehr verschiedenen Produkten haben. Die Spartenorganisation zerlegt das Unternehmen in verschiedene Geschäftsbereiche, die sind entweder große eigene Bereiche oder aber tatsächlich Teilunternehmen eines Konzerns. Dabei bilden gleiche oder verwandte Produkte (Objekte) jeweils eine Sparte. Diese Sparten operieren relativ selbstständig. Die Bereichsleiter sind gegenüber der Gesamtunternehmensleitung in der Ergebnisverantwortung. Viele Großunternehmen wie Bayer, Bertelsmann, ThyssenKrupp oder Unilever sind nach diesem Prinzip organisiert.

Beispiel: Es ist unmittelbar einsehbar, dass ein Unternehmen wie die Bayer AG, die so unterschiedlichen Produkten vertreibt wie Arzneimittel, Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmittel sowie Werkstoffe aus Kunststoff, eine völlig andere Organisation benötigt als ein Möbelhersteller, der ein relativ homogenes Absatzprogramm vertreibt. Bei Bayer gibt es in jedem Produktbereich unterschiedliche Kunden auf den jeweiligen Märkten, es gibt unterschiedliche Lieferanten und es gibt unterschiedliche Produktionsstrukturen, die auch zu unterschiedlichen Ertrags- und Kostenstrukturen führen.



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Die einzelnen Sparten verfügen über eine große Marktnähe. Es gibt eine klare Zuordnung der Verantwortung, die vorwiegend über den erzielten Gewinn erfolgt (Profit-Center-Prinzip). 	<ul style="list-style-type: none"> Die verschiedenen Bereiche verfolgen u. U. gleiche Ziele, ohne voneinander zu wissen, z. B. in der Grundlagenforschung. Damit werden aber unnötig Mittel verschwendet. Es besteht die Gefahr, dass der Gesamtleitung die Übersicht und damit die Kontrolle über die Sparten entgleitet.

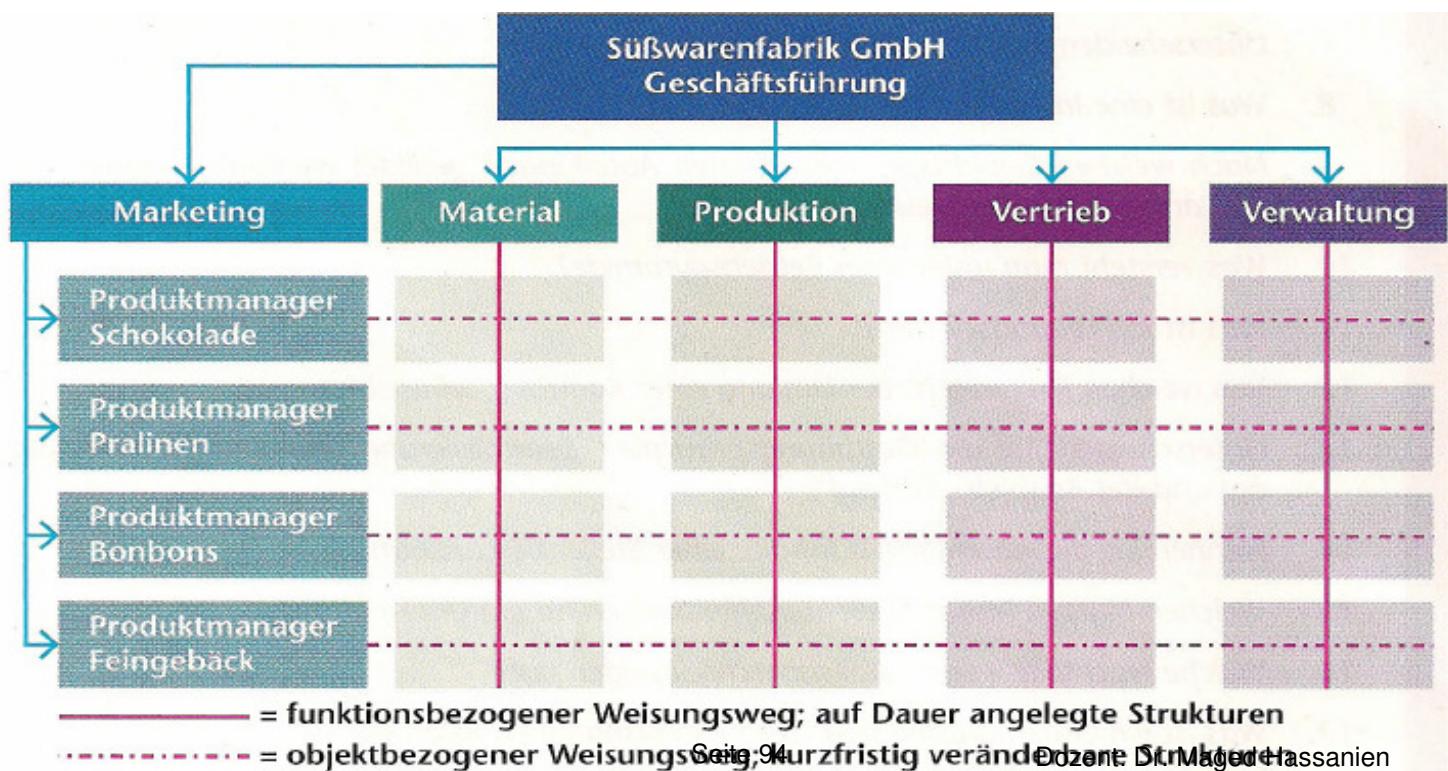
1.3.3.5 Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist eine Antwort auf die Anforderungen, denen sich Markenartikelhersteller und andere am Markt orientierte Unternehmen gegenübersehen. Ausgangspunkt ist hierbei die Überlegung, dass die in einem klassischen Einliniensystem und auch im Stab-Linien-System zumeist funktionsbezogen operierenden Instanzen und ausführenden Stellen sich vorwiegend auf ihre Tätigkeiten konzentrieren: Der Einkäufer will möglichst günstig einkaufen, der Verkäufer will möglichst viel Umsatz machen, der Produktionsleiter will möglichst große Stückzahlen zu geringen Kosten produzieren etc. Bei dieser „eindimensionalen“ Sichtweise verlieren diese Mitarbeiter u. U. das einzelne Produkt aus dem Auge. Beim Marketing, das die Aufgabe hat, den Käufer mit möglichst guten Produkten zu versorgen, liegt der Fokus jedoch auf den einzelnen Produkten oder Produktgruppen. Der Produktmanager ist sozusagen der „Anwalt seines Produkts“ und vertritt dessen „Interessen“ quer durch die einzelnen Linien des Unternehmens.

Beispiele: Während ein Funktionsmanager im Einkauf für Verpackungsmaterialien das Ziel verfolgt, möglichst günstig einzukaufen, verfolgt der für ein Produkt zuständige Produktmanager das Ziel, eine möglichst aufwendige, weil auffällige Verpackung durchzusetzen. Für einen Produktmanager ist es wichtig, ein neues Produkt im Markt zu etablieren. Für den Vertriebsmitarbeiter ist das neue Produkt zunächst schwierig, weil es den Kunden erst von sich überzeugen muss. Er verkauft lieber bereits eingeführte, unproblematische Produkte.

Aus diesem Grund wird in diesem Leitungssystem quer zu einer *Verrichtungsebene* eine *objektbezogene Ebene* installiert. Aus dieser Darstellung ergibt sich zwangsläufig eine Matrix.

Da hier zumeist gegenläufige Interessen vorliegen, kommt es zwangsläufig zu einem Konflikt, aus dem durch entsprechende Auseinandersetzung ein tragbarer Kompromiss werden soll. In diesem Leitungssystem sollen durch programmierte Konflikte und die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, damit kreativ umzugehen, möglichst optimale Lösungen entwickelt werden.



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das System orientiert sich an den Produkten und Kunden und entwickelt damit eine große Marktnähe. ▪ Durch die kreative Unruhe wird das schöpferische Potenzial der Mitarbeiter genutzt. ▪ Die Dialogbereitschaft der Mitarbeiter führt zu den für den Markt „besten“ Lösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht die Gefahr, dass entstehende Konflikte nicht mehr sachbezogen, sondern persönlich ausgetragen werden. ▪ Das System ist aufgrund der erforderlichen Abstimmungsprozesse und Diskussionszeiten sehr kostenintensiv.

Dieses Leitungssystem wird vorwiegend bei Markenartikelunternehmen eingesetzt. Aber auch Unternehmen, die Großprojekte betreuen, wenden dieses System an, z. B. Bauunternehmen, Werften etc.

Fallanwendungen 15:

1. Nennen Sie drei wesentliche inhaltliche Merkmale der Organisation.
2. Aus welchen beiden wesentlichen Arbeitsgebieten besteht die Organisationslehre und wie lassen sich diese unterscheiden?
3. Aus welchen Anlässen heraus wird Organisation notwendig?
4. Welche Aufgabe hat die Aufbauorganisation?
5. Anhand welcher Merkmale lässt sich eine Aufgabe beschreiben bzw. analysieren?
6. Was geschieht bei einer Aufgabensynthese?
7. Unterscheiden Sie Stelle und Arbeitsplatz.
8. Was ist eine Instanz?
9. Nach welchen Gesichtspunkten können Abteilungen gebildet werden? Erläutern Sie dies anhand von Beispielen.
10. Was versteht man unter einer Betriebspyramide?
11. Was ist ein Leitungssystem?
12. Von welchen Faktoren ist der Umfang einer Kontrollspanne abhängig?
13. Unterscheiden Sie die Gestaltungsprinzipien Zentralisierung und Dezentralisierung anhand des Beispiels „Einkauf“.
14. Nennen Sie die wesentlichen Inhalte einer Stellenbeschreibung.
15. Welchen Nutzen haben Stellenbeschreibungen für ein Unternehmen?
16. Welche Nachteile weisen Stellenbeschreibungen auf?
17. Was ist ein Organigramm und welche Informationen liefert es?
18. Beschreiben Sie das Einliniensystem und nennen Sie je zwei Vor- und Nachteile.

Fallanwendungen 15:

19. *Das Mehrliniensystem kommt in der Praxis kaum vor. Warum?*
20. *Wodurch ist ein Stab-Linien-System gekennzeichnet und welche Vorteile bietet es?*
21. *Welche Aufgaben hat ein Stabsmitarbeiter?*
22. *Welche Gründe sprechen bei einem Unternehmen für eine Spartenorganisation?*
23. *Erläutern Sie das Prinzip einer Matrixorganisation.*
24. *Warum kommt eine Matrixorganisation häufig in Markenartikelunternehmen vor?*

8. Führung der Unternehmungen

8.1 Führungsleitbild

Das Führungsleitbild eines Unternehmens macht Aussagen darüber, von welchem Menschenbild das Unternehmen ausgeht, welcher Führungsstil gepflegt werden soll und mit welchen Führungstechniken gearbeitet wird. Das Führungsleitbild ist integraler Bestandteil des Unternehmensleitbils.

Eine (willkürliche) Auswahl von vier Auszügen zeigt Elemente der Führungsleitbilder von zwei familiengeführten Unternehmen und zwei DAX-Konzernen:

Wilhelm Böllhoff GmbH & Co. KG, Verbindungselemente, Bielefeld: „Fairness bildet den Rahmen für die Gestaltung aller Beziehungen zu ... unseren Mitarbeitern. Sie ist für das tägliche Miteinander unserer Unternehmensangehörigen unabdingbar. Fairness entsteht aus gegenseitiger Achtung, Teamgeist, Offenheit und Entfaltungsmöglichkeit. So erfüllen wir die Wertvorstellungen unserer Mitarbeiter ...“

Quelle: Wilhelm Böllhoff GmbH & Co. KG, Website: <http://www.boellhoff.de/de/de/joining-together/gesellschaftliches-engagement/leitbild.php>, 8.07.2012

Miele & Cie. KG, Hersteller von Hausgeräten sowie gewerblichen Geräten für Wäschepflege, Spülen und Desinfektion, Gütersloh: „Zum Miele-Selbstverständnis gehört ein respektvoller und verantwortungsbewusster Umgang mit jedem Mitarbeiter. Zur Bekräftigung dieses Anspruches hat sich Miele im Jahr 2004 dazu verpflichtet, den internationalen Sozialstandard SA 8000 an den eigenen Produktionsstandorten zu erfüllen.“

Quelle: Miele & Cie. KG, Website: <http://www.miele-nachhaltigkeit.de/international/de/nachhaltigkeit/2984.htm>, 8.07.2012

Deutsche Bank AG, Frankfurt: Das Finanzwesen ist unser Geschäft. Doch hinter allem, was wir tun, steht gezieltes Engagement. Das Engagement für unsere Mitarbeiter, ihre Entlohnung, ihre Ausbildung und ihre Entwicklung. Das Engagement für Vielfalt – und die Kraft, die daraus erwächst. Das Engagement, unsere gesellschaftliche Verantwortung

8.1 Führungsleitbild

wahrzunehmen und soziales Kapital aufzubauen. Das Engagement, eine sichere und zukunftsfähige Umwelt für kommende Generationen zu schaffen.

Quelle: Deutsche Bank AG, Website: https://www.db.com/careers/content/de/unser_engagement.html, 8.7.2012

Volkswagen AG, Wolfsburg: „In diesem gesamten Prozess nimmt das Management eine entscheidende Rolle ein. Unser Prinzip muss „Führen und Fordern und Fördern“ heißen. Nur durch eine vorbildliche Führung und gute Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kann der Konzern seine Ziele erreichen. Dies schließt ebenso die gezielte und kontinuierliche Personalentwicklung wie auch die Arbeitsgestaltung ein, die wir durch den Volkswagen – Weg kontinuierlich weiterentwickeln.“

Quelle: Volkswagen AG, Website: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/human_resources/basic_principles.html, 8.07.2012

Auf der Basis des Leitbilds und der darin formulierten Vision entwickelt jedes Unternehmen seine strategischen Ziele, aus denen im Rahmen des weiterführenden Planungsprozesses die operativen Ziele entwickelt werden.

Diese Ziele sind die Basis einer ganzheitlichen Unternehmenspolitik, deren wichtiger Bestandteil die Personalpolitik ist.

8.2 Personalpolitik

Die Personalpolitik beinhaltet das Setzen von Zielen im Personalbereich eines Unternehmens und die Festlegung von Maßnahmen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Die Personalpolitik ist von einer ganzen Reihe von Interessengruppen und Einrichtungen abhängig, die von innen und von außen auf das Unternehmen einwirken:



8.2 Personalpolitik

Aber es sind nicht nur die internen und externen Interessengruppen und Einrichtungen, die mittelbar oder unmittelbar mit unterschiedlicher Stärke Einfluss auf die Personalpolitik ausüben. Es sind auch ökonomische und gesellschaftliche Einflüsse, auf welche die Personalpolitik sowohl kurz- als auch langfristig reagieren muss. Die Dynamik einer gesellschaftlichen und ökonomischen Umwelt lässt sich an zwei Beispielen festmachen.

Beispiel 1: Als in Folge des Zusammenbruchs von Lehman Brothers im Herbst 2008 die Finanzkrise ausbrach, hatte das innerhalb von ca. sechs Monaten Auswirkungen auf den Konsum, die Nachfrage und damit den Absatz von zahlreichen Unternehmen. Die Produktion wurde quer durch alle Branchen zurückgefahren. Die Unternehmen mussten personalpolitisch darauf reagieren. Während einige Unternehmen betriebsbedingte Kündigungen aussprachen, reagierten andere Unternehmen weitsichtiger: Sie meldeten für große Teile der Belegschaft Kurzarbeit an. Wichtigster Grund: Das Potenzial, das in gut ausgebildeten Mitarbeitern steckte, sollte nicht aus dem Unternehmen gelassen werden. Als die Konjunktur wieder ansprang, waren die Mitarbeiter sofort wieder einsatzbereit. Nicht so in den anderen Unternehmen. Hier mussten die neu eingestellten Mitarbeiter zunächst wieder eingearbeitet werden. Ein unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten falsches personalpolitisches Ziel führte hier zu zusätzlichen Personalkosten.

Beispiel 2: Der demografische Wandel hat dazu geführt, dass sich das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer seit Jahren ständig nach oben bewegt. Zum ersten Mal gab es 2010 in der Europäischen Union weniger potenzielle Berufseinsteiger als Personen, die sich darauf vorbereiteten, in den Ruhestand zu gehen. Während in früheren Zeiten häufig ältere Arbeitnehmer durch jüngere Mitarbeiter ausgetauscht wurden, weil man der (irrigen) Meinung war, diese seien grundsätzlich leistungsfähiger, zeigen neue Arbeitsmodelle und Untersuchungen, dass es sich für Unternehmen lohnen kann, wirtschaftliche und soziale Ziele zu verbinden. Das geschieht in der Weise, dass Teams von Arbeitnehmern gebildet werden, in denen alte und junge Mitarbeiter gemeinsam arbeiten. Während junge Mitarbeiter vor allem ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit einbringen, bringen die älteren Arbeitnehmer vor allem ihre Erfahrung, ihre betrieblichen Detailkenntnisse und ihr problemorientiertes Denken ein.

Wie oben im Beispiel 1 deutlich zu sehen ist, spielen die ökonomischen Rahmenbedingungen eine große Rolle. Es ist zu bedenken, dass die menschliche Arbeit einen der drei elementaren Produktionsfaktoren darstellt. Deren Einsatz muss immer unter ökonomischen Gesichtspunkten erfolgen, darf aber gleichwohl soziale Perspektiven nicht aus dem Auge verlieren. Handelt es sich um eine lohnintensive Branche, in der das Unternehmen tätig ist, muss es sich der Herausforderung stellen, dass die Lohnkosten in Drittländern wie China oder Marokko nur einen Bruchteil dessen ausmachen, was in Deutschland und Europa gezahlt wird. Darauf kann das Unternehmen nur mit Produktionsverlagerungen oder extremer Rationalisierung und Automatisierung reagieren, um international konkurrenzfähig zu bleiben. Ebenso können konjunkturelle oder saisonale Einflüsse es erforderlich machen, dass die Personalausstattung des Unternehmens der Auftragslage angepasst werden muss. Hier hat die Personalpolitik kreative Lösungsansätze zu finden, um diese Anpassungsprozesse für Unternehmen und Mitarbeiter möglichst ohne Friktionen ablaufen zu lassen.

Ein weiteres Kraftfeld, dem sich die Personalpolitik ausgesetzt sieht, ist das gesamtgesellschaftliche Umfeld. Dies wird am Beispiel 2 deutlich. Der demografische Wandel ist gegenwärtig eines der zentralen Themen der Personalpolitik vieler Unternehmen. Hinzu kommt, dass sich gesellschaftliche Werte und politische Rahmenbedingungen verändern. Während z. B. vor mehr als 50 Jahren im Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eher ein Unterordnungsverhältnis nur aufgrund der Funktion zu beobachten

war, begegnen sich heute beide auf Augenhöhe. Liberalisierungs- und Aufklärungsprozesse haben dazu geführt, dass der Vorgesetzte sich durch persönliche und fachliche Kompetenz die Anerkennung seiner Mitarbeiter erarbeiten muss. Autoritäre Strukturen bröckeln, weil Mitarbeiter ein Mitspracherecht einfordern.

Die Personalpolitik definiert auf strategischer und operativer Ebene die Ziele und Methoden, nach denen das betriebliche Personalmanagement zu verfahren hat.

Wirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele
<p>Die wirtschaftliche Zielsetzung besteht darin, die menschliche Arbeitskraft so auszuwählen und zu gestalten, dass die Arbeit im Rahmen der Kombination der Produktionsfaktoren eine möglichst hohe Effizienz ergibt.</p> <p>Im Ergebnis bedeutet dies die Bereitstellung der benötigten Arbeitskräfte nach quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen sowie die Steigerung der menschlichen Arbeitskraft.</p>	<p>Die soziale Zielsetzung besteht darin, die materiellen und immateriellen Verhältnisse der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer individuellen Fähigkeiten, Neigungen, Erwartungen, Bedürfnisse und Forderungen zu verbessern.</p> <p>Im Detail gehören dazu die Sicherung der Arbeitsplätze, des Einkommens, der Qualifikation und der Arbeitsfähigkeit sowie die Gestaltung und Verbesserung des Betriebsklimas und der Führungskultur.</p>

Dabei ist unmittelbar nachvollziehbar, dass wirtschaftliche und soziale Ziele und Prozesse zusammenhängen. Ein gutes Betriebsklima und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit wirken sich positiv auf Arbeitsproduktivität, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein aus sowie auf eine längere Betriebszugehörigkeit. Auf diese Weise werden qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden, der Krankenstand und die Fehlzeiten sind niedrig. All diese positiven Effekte einer durchgängigen Mitarbeiterzufriedenheit unterstützen aber auch wieder unmittelbar die Erfüllung der wirtschaftlichen Zielsetzung durch hohe Produktivität, niedrigere Personalstückkosten und kreative und schnelle Reaktionen auf Veränderungen am Markt. Die Durchsetzung der personalpolitischen Ziele obliegt dem Personalmanagement.

8.3 Personalmanagement

Das Personalmanagement basiert auf den Zielen der Personalpolitik und stellt die Summe aller personellen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele dar.

Für diesen Begriff wird neuerdings auch synonym der aus dem angelsächsischen Bereich stammende Begriff **Human Resource Management** verwendet.

Das Personalmanagement hat eine sehr breit gefächerte Aufgabenstruktur, die durch die folgende Übersicht verdeutlicht wird.

Personalmarketing		Personalentwicklung			Personal-organisation
Personal-planung	Personal-beschaffung	Personal-einsatz	Qualifikation	Motivation	Steuerung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markt-analysen ▪ quanti-tative Bedarfs-ermit-tlung ▪ qualita-tive Bedarfs-ermit-tlung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal-akqui-sition ▪ Personal-auswahl ▪ Vertrags-wesen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfüh-rung neuer Mitarbeiter ▪ Lauf-bahn- und Karriere-planung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ individu-elles Ler-nen am Arbeits-platz (Ausbil-dung) ▪ Lernen in Gruppen ▪ organi-siertes Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele ver-einbaren ▪ Mitarbei-ter-Be-urteilun-gen ▪ Anreizsys-teme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal-Informations-System ▪ Personal-verwaltung ▪ Personalein-satzplanung

Aber es ist nicht allein das Personalmanagement, das sicherstellen kann, dass Mitarbeiter zufrieden sind. Hier ist auch die Personalführung gefragt.

8.4 Personalführung

Personalführung ist die ziel- und ergebnisorientierte Steuerung des Verhaltens von Mitarbeitern mit der Absicht, die Ziele des Unternehmens so weit wie möglich mit denen der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen.

Wie bereits beschrieben, ist es das Ziel eines Unternehmens, langfristig eine angemessene Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu erreichen und dabei die Substanz des Unternehmens zu sichern. Das kann nur erreicht werden, wenn das Unternehmen langfristig am Markt erfolgreich ist. Die entscheidende Voraussetzung dafür ist, die Kunden zufriedenzustellen, sie langfristig an das Unternehmen zu binden und sie zu Multiplikatoren zu machen. Die Kundenzufriedenheit wird heute jedoch nicht nur über gute Produkte und ein vernünftiges Preis-Leistungs-Verhältnis erreicht, sondern in zunehmendem Maße durch die Qualität der Dienstleistung. Eine hoher Servicegrad ist wiederum in hohem Maß von der Bereitschaft der Mitarbeiter abhängig, sich für den Kunden einzusetzen, seine Wünsche zu erkennen und zu erfüllen. Wertschätzung und Freundlichkeit gehören neben Produktqualität und pünktlicher Lieferung zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Erfolge am Markt sind damit Verhaltenserfolge. Weil in Zeiten eines gravierenden demografischen Wandels die Mitarbeiter einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind, kommt der Personalführung eine zunehmende Bedeutung zu.

Die zwei entscheidenden Fragen, die die Personalführung zu beantworten hat, sind folgende:

- Was motiviert einen Mitarbeiter, in ein Unternehmen einzutreten und dort zu bleiben?
- Was motiviert den Mitarbeiter, einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten?

Das Personalmanagement ist in den meisten Unternehmen institutionalisiert durch die Abteilung Personalwesen. Die Personalführung ist institutionalisiert durch die Führungskräfte eines Unternehmens, insbesondere die direkten Vorgesetzten und die Geschäftsführung.

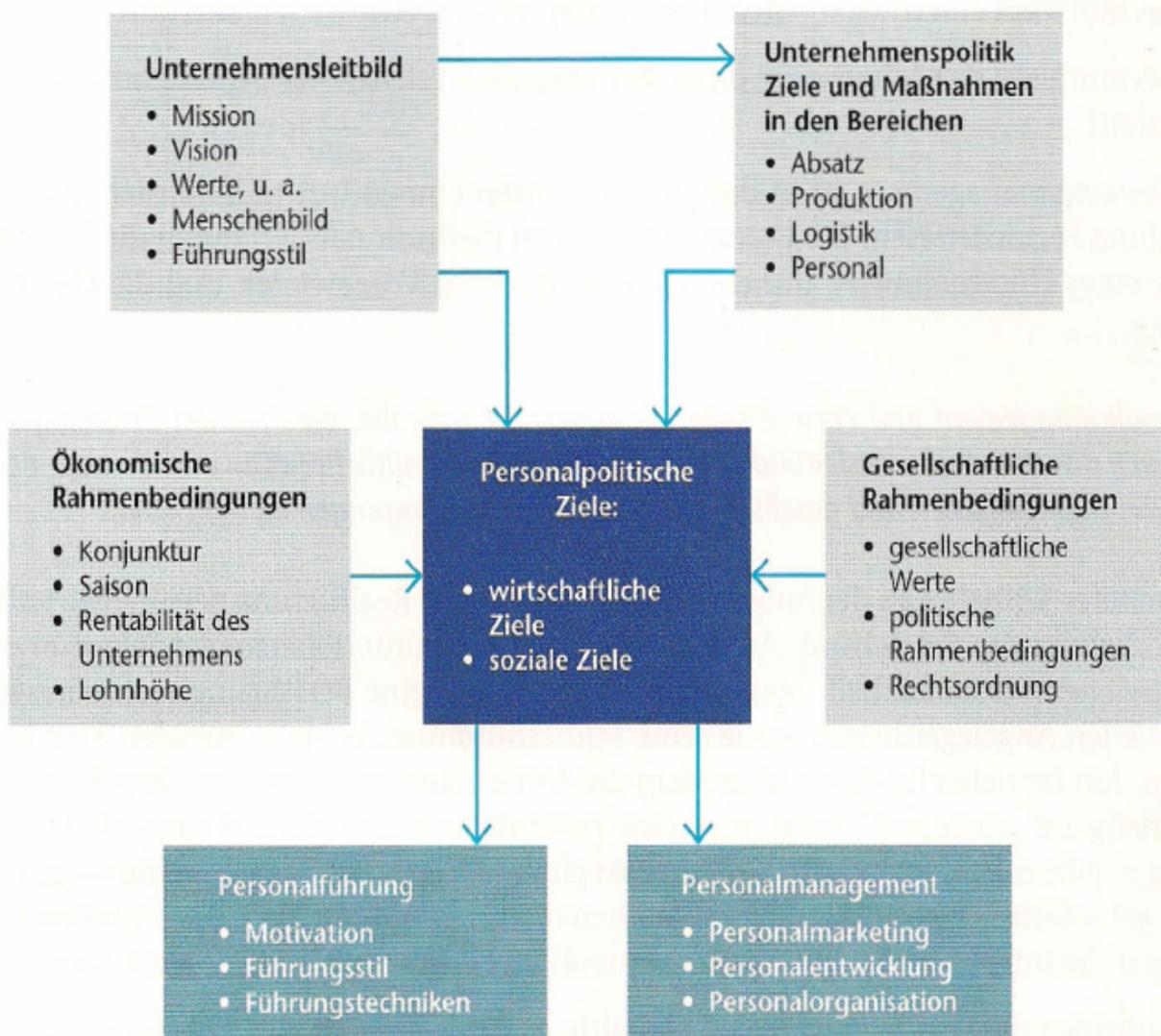
Personalmanagement und Personalführung haben die Aufgabe, die Ziele der Personalpolitik, die durch das Unternehmensleitbild und die Unternehmenspolitik beeinflusst sind, unter Beachtung der ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu realisieren.

Ein weiterer Teilhaber an der Aufgabe einer erfolgreichen Realisierung personalwirtschaftlicher Ziele ist der **Betriebsrat**. Auch er ist ein nicht zu unterschätzender Faktor in einer erfolgreichen Personalarbeit. Man denke hier etwa an seine Beteiligungsrechte in vielen personellen Angelegenheiten sowie seine Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten. Ein betriebliches Umfeld, in dem die Unternehmensleitung mit dem Betriebsrat langfristig auf „Kriegsfuß“ steht, wird eine gedeihliche Personalarbeit zunichten machen. Dagegen gibt es zahlreiche Belege dafür, dass eine – übrigens im Betriebsverfassungsgesetz auch geforderte – vertrauensvolle Zusammenarbeit sowohl die Ziele des Unternehmens als auch die Interessen der Mitarbeiter sinnvoll und erfolgreich kombinieren kann.

Die Aufgaben der Personalarbeit sind vielfältig. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick und zeigt gleichzeitig auf, wer in die Erledigung der Aufgaben mit eingebunden ist bzw. daran beteiligt ist.

Bereiche der Personalarbeit	Personalabteilung	Vorgesetzter	Betriebsrat
Personalplanung	x	x	x
Personalmarketing	x		
Personalbeschaffung	x	x	
Personalauswahl	x	x	x
Personaleinsatz		x	
Personalführung		x	
Personalentwicklung	x	x	x
Personalverwaltung	x		
Personalbetreuung	x	x	x
Personalentlohnung	x	x	x
Personalcontrolling	x		
Personalfreisetzung	x	x	x

Funktionendiagramm der Personalarbeit



Zusammenhang von Leitbild, Unternehmenszielen und Personalpolitik

Fallanwendungen 16:

1. Welche Aussagen macht das Führungsleitbild eines Unternehmens?
2. Welche Aufgabe hat die Personalpolitik?
3. Nennen Sie fünf Interessengruppen und Einrichtungen, die auf personalpolitische Entscheidungen Einfluss nehmen bzw. nehmen wollen.
4. Die Personalpolitik definiert wirtschaftliche und soziale Ziele. Erläutern Sie anhand von Beispielen diese Zielsetzungen.
5. Geben Sie einen Überblick über die Aufgaben des Personalmanagements.
6. Welche Aufgabe hat die Personalführung?
7. Stellen Sie den inneren Zusammenhang her zwischen den Unternehmenszielen, dem Führungsleitbild und der Personalpolitik eines Unternehmens.

Unter Führung soll hier die zielorientierte, wechselseitige, interpersonelle bzw. soziale Einflussnahme von Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben verstanden werden.

Die Führung von Mitarbeitern als eine soziale Interaktionsform weist folgende Besonderheiten auf:

Merkmale von Führung

- Jede Führungskraft hat eine Position inne, die mit formaler Autorität ausgestattet ist. Sie erlaubt es dem Vorgesetzten, Anweisungen zu geben und zu erwarten, dass diesen Anweisungen gefolgt wird.
- Führung beinhaltet das Anstoßen von Aktivitäten und das Steuern und Überwachen dieser Aktivitäten mit der Intention, die geplanten Ergebnisse zu erreichen.
- Führung erfordert damit die gezielte Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen in Bezug auf ein übergeordnetes Interesse.
- Führung erfolgt durch die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen, die Interaktion in Gruppen und zwischen Gruppen mit dem Zweck, gemeinsam die unternehmerischen Ziele zu erreichen.
- Führung soll Menschen dazu bringen, in Bezug auf die Zielerreichung zu kooperieren.
- Führung ist das erwartete und realisierte Ergebnis der sozialen Interaktion zwischen der Führungskraft und seinem Mitarbeiter.

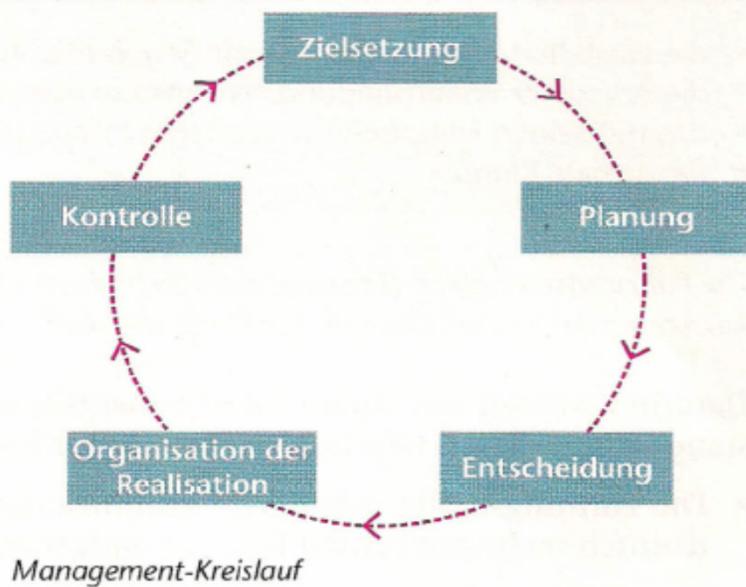
Aufgaben der Führung

Jede Führungskraft, ob sie an der Spitze eines Unternehmens steht oder nur eine kleine Gruppe von Mitarbeitern auf der unteren Ebene führt, hat in mehr oder weniger weit reichendem Umfang die folgenden Managementaufgaben regelmäßig zu bewältigen:

- **Zielsetzung:** Die Formulierung von Zielen ist die vornehmste Aufgabe der Führung. Dabei ist das Sachziel („Was ist zu tun?“) ebenso zu formulieren wie die Formalziele („Wie wollen wir das tun?“). Damit die Zielerreichung kontrolliert werden kann, müssen die Ziele spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminierbar sein. Siehe hierzu auch Kapitel 1.2 in diesem Modul.

Beispiel: „Wir wollen uns im kommenden Jahr im französischen Markt etablieren und dort im ersten Jahr einen Umsatz von 1,5 Mio. EUR erzielen.“

- **Planung:** Planung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme dessen, was im Unternehmen zukünftig gewollt ist. Im Detail bedeutet das die Festlegung von Maßnahmen, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Ein Merkmal der Planung ist, dass nicht nur eine starre „eindimensionale“ Planung stattfindet, sondern dass sie Handlungsalternativen anbietet. Siehe hierzu auch



Beispiel: Es werden fünf Niederlassungen in Frankreich geplant mit jeweils zwei Mitarbeitern und einem Gesamtbudget von 1,4 Mio. EUR.

- **Entscheidung:** Entscheiden heißt, aus einer Reihe von realisierbaren Handlungsalternativen diejenige auszuwählen, die unter Beachtung geeigneter Kriterien und Gewichtungsfaktoren die Beste ist.

Beispiel: Mit welchen fünf der insgesamt zur Verfügung stehenden 15 französischen Handelsvertreter wollen wir zusammenarbeiten?

- **Organisation der Realisierung:** Die Planung muss vollzogen werden. Gegenstand der Organisation der Realisierung ist die Verteilung der Aufgaben auf Menschen und Sachmittel, die Übertragung von Entscheidungskompetenzen und die Gestaltung der Abläufe zwischen den betroffenen Unternehmensbereichen. Siehe hierzu Kapitel 1.3 und 1.4 in diesem Modul.

Beispiel: Die Auftragsbearbeitungsprozesse zwischen den französischen Vertriebsbüros und dem deutschen Herstellerwerk sind abzustimmen und zu verbessern.

- **Kontrolle/Feedback:** Die Kontrolle prüft, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden, d. h. wie und in welcher Weise und in welchem Umfang die Zielerreichung stattgefunden hat. Grundvoraussetzung für die Kontrolle ist, dass die Ziele quantifiziert wurden. Denn nur, wenn Zielgrößen formuliert wurden, besteht die Möglichkeit, das Ausmaß der Zielerreichung zu messen.

Beispiel: Soll-Ist-Vergleich sowohl im Bereich Umsatzerreichung (Ist = 1,3 Mio. EUR) als auch im Bereich Budget (Ist = 1,45 Mio. EUR) mit Ursachenanalyse und Empfehlung von Maßnahmen.

Abgrenzung von Führungsstil, Führungstechnik und Führungsmittel

Der Führungsstil ist eine für den Mitarbeiter verlässliche, d. h. dauerhaft gezeigte, grundsätzliche Verhaltensweise einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern.

Es ist die Art und Weise, in der der Vorgesetzte seine Mitarbeiter führt.

Der Führungsstil eines Vorgesetzten ist gekennzeichnet durch:

- die Einstellung der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern,
- die Art seiner Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle,
- das mit seinen Mitarbeitern gepflegte Informations- und Kommunikationssystem und
- das soziale Klima.

Die Führungstechniken (Managementtechniken) sind eine Reihe von Verfahren zum Zwecke der konkreten Ausgestaltung von Führung, die auch als Führungsprinzipien zu interpretieren sind.

Darunter werden mit ihrem Management-Bezug die „Management-by-Techniken“ verstanden: Mit diesen Führungstechniken werden vor allem zwei Ziele verfolgt:

- Die Führungskräfte sollen von Routineaufgaben entlastet werden und können sich dadurch mehr mit echten Führungsaufgaben befassen.
- Den Mitarbeitern werden je nach eingesetzter Führungstechnik mehr Aufgaben, mehr Eigeninitiative oder mehr Verantwortung übertragen mit der Folge einer erhöhten Motivation.

Die wesentlichen – wohl auch am häufigsten eingesetzten Managementtechniken – werden weiter unten im Detail behandelt. Es sind

- Management by Objectives
- Management by Delegation
- Management by Exception
- Management by Results

Die Führungsmittel oder Führungsinstrumente sind ein umfassender Ausdruck jener Mittel und Verfahren, die zur konkreten, häufig situativen Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens eingesetzt werden können.

Führungsmittel zeigen, **womit** konkret im Einzelfall geführt wird. Je nach Ausprägung von Führungsstil und angewandter Führungstechnik wird das eine oder andere Mittel stärker zum Zuge kommen.

- **Kommunikation:** Dazu gehören Mitarbeitergespräche, Besprechungen, Arbeitsgruppen und Konferenzen, die dem direkten unmittelbaren Austausch von Gedanken und Ideen dienen und sich nach Zweck, Inhalt und Anzahl der Beteiligten unterscheiden.
- **Kooperation:** Förderung der Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitern und Einbeziehung von Mitarbeitern in Arbeits- und Projektgruppen.
- **Information:** Nur ein informierter Mitarbeiter ist in der Lage, sein Arbeitsumfeld und seine Aufgabenerledigung sinnvoll in das Unternehmensganze einzufügen. Die Information kann auf vielfältige Weise erfolgen, z. B. durch ein Briefing, durch E-Mails, Unternehmens-newsletter, Rundschreiben etc.

- **Partizipation:** Mitarbeiter werden an Entscheidungen beteiligt und ihnen werden bestimmte anspruchsvolle Tätigkeiten übertragen. Ihnen werden zu diesem Zweck die Aufgaben sowie die dazu erforderlichen Kompetenzen, aber auch die Verantwortung übertragen.
- **Kritik:** Die Mitarbeiter benötigen für ihre geleistete Arbeit ein Feedback. Dieses kann regelmäßig in Form von konstruktiver, sachbezogener Kritik erfolgen. Eine besonders wichtige Rückmeldung aus motivationaler Sicht sind die Anerkennung und die Wertschätzung. In besonders negativen Fällen kann die Kritik aber auch formal in Form von Vorwürfen, Verweisen oder Abmahnungen erfolgen.
- **Beurteilung:** Eine langfristig angelegte Form von Rückmeldung ist die Beurteilung. Diese erfolgt periodisch im Rahmen eines Beurteilungsverfahrens anhand von Beurteilungsbögen und Beurteilungsgesprächen.
- **Entwicklung:** Verantwortungsvolle Führungskräfte sind am Wachstum ihrer Mitarbeiter interessiert. Sie fördern diese innerbetrieblich in Form von Job-Rotation und Job-Enrichment oder außerbetrieblich in Form von Seminaren.
- **Arbeitsbedingungen:** Der Vorgesetzte ist hier gemeinsam mit der Personalabteilung gefordert, die sogenannten Hygienefaktoren zu fördern. Dazu gehört die Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Entgelt und ggf. sozialen Komponenten.
- **Motivation:** Die Motivation versucht die Ziele der Mitarbeiter zu erfassen und darauf mit vielfältigen Anreizen zu reagieren, um die Mitarbeiter dazu zu bringen, die Ziele des Unternehmens zu verfolgen, weil sie selbst es wollen. Siehe dazu den folgenden Abschnitt.

8.5.1 Führen durch Motivation

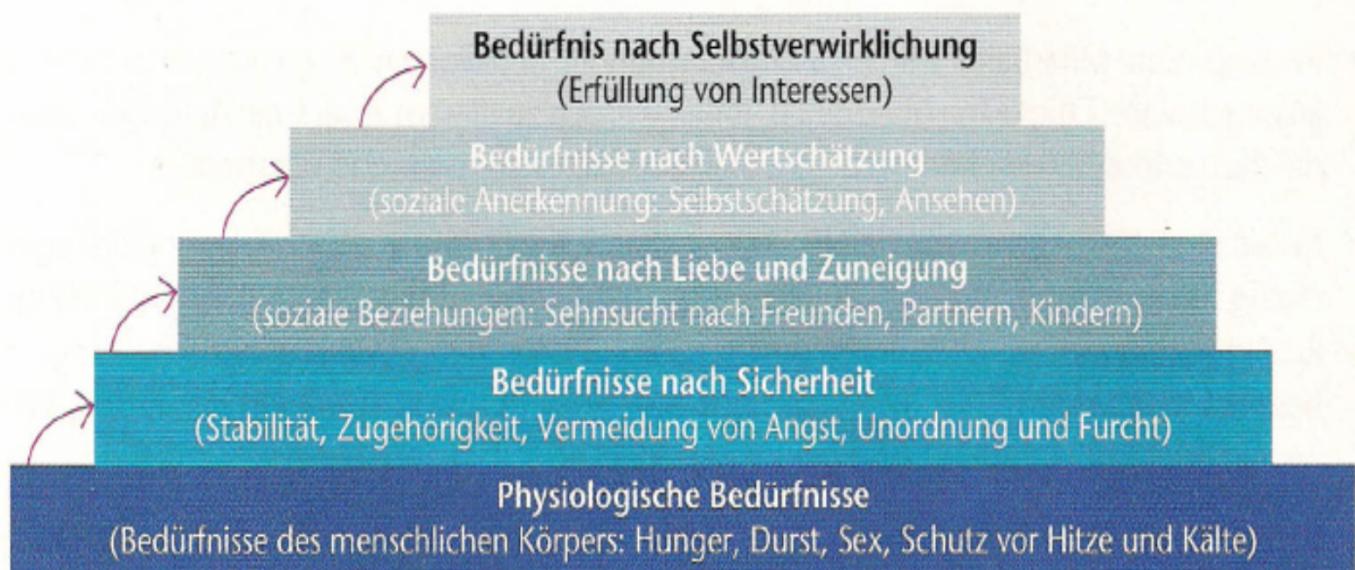
Motivation ist die wichtigste Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und deshalb aus der Perspektive der Führungskraft der Hauptansatzpunkt für die leistungssteigernde Beeinflussung der Mitarbeiter.

Die Motivation gibt Aufschluss über die Beweggründe des Verhaltens eines Menschen. Die verschiedenen Motivationstheorien versuchen deshalb stets, den Aufbau, die Aufrechterhaltung und den möglichen Abbau von Verhalten zu beschreiben und zu erklären. Die Motivation lässt sich allerdings nicht direkt messen, weil sie nur den Input (Anreize) und den Output (tatsächliches Verhalten) beobachten und beschreiben kann.

Führungskräfte, die vorwiegend über die Motivation führen wollen, sollten die wesentlichen Grundlagen der bekanntesten Motivationstheorien kennen. Dabei sind die beiden folgenden die am häufigsten dargestellten Theorien:

Die Bedürfnispyramide von Maslow

Die Theorie von Abraham Maslow unterscheidet fünf Bedürfnisgruppen, die im Hinblick auf ihre Dringlichkeit in Form einer Pyramide hierarchisch angeordnet sind.



- **Physiologische Bedürfnisse:** Die Grundbedürfnisse drücken das existenzielle Verlangen nach Trinken, Essen, Bekleidung und Wohnung aus. Ihr Vorrang vor den übrigen Bedürfnisarten ergibt sich aus der Natur des Menschen.
- **Sicherheitsbedürfnisse:** Die Sicherheitsbedürfnisse ergeben sich aus dem Verlangen von jedermann nach Schutz vor Bedrohung oder Versehrtheit des Lebens und der Gesundheit, z. B. durch Unfälle, Überfälle, Krankheit.
- **Soziale Bedürfnisse:** Sie beinhalten das Streben nach Zusammengehörigkeit und Gemeinschaft.
- **Bedürfnisse nach Wertschätzung:** Sie drücken den Wunsch der Menschen nach Anerkennung und Achtung aus. Die Anerkennung kann sich auf andere Personen beziehen, es kann aber auch die Schaffung von Selbstvertrauen sein, z. B. durch die Lösung einer schwierigen Aufgabe. Im Wesentlichen ist es der Wunsch von Menschen, gebraucht zu werden und nützlich zu sein.
- **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:** Die höchste Gruppe der Bedürfnisse beziehen sich auf die Selbstverwirklichung des Menschen. Damit ist die Verwirklichung der kreativen und schöpferischen Anlagen des Menschen gemeint sowie sein Streben nach Unabhängigkeit und Entfaltung seiner gesamten Persönlichkeit.

Die hierarchische Anordnung der Bedürfnisse deutet darauf hin, dass die ersten drei Stufen im Entwicklungsprozess des Menschen früher in Erscheinung treten. Die Darstellung als Pyramide baut auf zwei wesentlichen Annahmen auf:

1. Menschen streben danach, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Solange diese unbefriedigt bleiben, gibt es kein Streben mehr nach höheren Bedürfnissen.
2. Sobald – von der unteren Stufe beginnend – die Bedürfnisse einer Stufe befriedigt sind, besteht kein Handlungsanreiz mehr, sodass die nächsthöhere Stufe nach Befriedigung drängt. Ist diese zufriedengestellt, rückt die wiederum nächste Stufe in den Fokus usw. Diese Entwicklung wird angehalten, wenn auf einer der bezeichneten Ebenen keine Befriedigung des Bedürfnisses erfolgt. Das nächsthöhere Bedürfnis kann dann nicht mehr das Verhalten bestimmen.

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die von Frederik Herzberg und seinen Mitarbeitern entwickelte Theorie geht davon aus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unabhängige Dimensionen bzw. Faktoren des menschlichen Daseins darstellen:



Unzufriedenheit wird durch das Fehlen von **extrinsischen Arbeitsbedingungen**, sogenannten Hygienefaktoren hervorgerufen. Dazu gehören z. B. eine leistungsgerechte Entlohnung, ein bestimmter Status, fachliche Kompetenz des Vorgesetzten, Höflichkeit, Respekt und Freundlichkeit, eine gute Beziehung zum Vorgesetzten, zu Kollegen und anderen Mitarbeitern. Die Hygienefaktoren werden von Mitarbeitern als selbstverständlich empfunden. Sind sie nicht oder nicht ausreichend erfüllt, führt das zu Unzufriedenheit. Sind sie in ausreichendem Maß vorhanden, führt das nur zum Fehlen von Unzufriedenheit. Der Mitarbeiter verspürt aber noch keine Zufriedenheit in seiner Arbeit. Hygienefaktoren wirken nur sehr kurzfristig.

Zufriedenheit kann nach Herzberg nur durch **intrinsische Motivation** erreicht werden. Die sogenannten Motivatoren beziehen sich auf den Inhalt der Arbeit und deren erfolgreiche Bewältigung mitsamt den positiven Reaktionen der Umwelt: Die wichtigsten Motivatoren sind deshalb die – möglichst anspruchsvolle – Arbeit selbst, Herausforderungen, Übernahme von Verantwortung, Erfolgserlebnisse, Aufstieg und möglichst vielfältige Chancen und Möglichkeiten zur Entwicklung der Persönlichkeit. Die Personalführung muss folglich zunächst dafür sorgen, dass die Hygienefaktoren in ausreichendem Maße vorhanden bzw. diesbezügliche Bedürfnisse zufriedengestellt sind, bevor die Motivatoren greifen können. Motivatoren haben eine langfristige Wirkung.

Ohne das Vorhandensein von Motivatoren kann es keine wirkliche Zufriedenheit und damit Motivation geben. Aus diesem Grunde wirken auch die häufig als Motivationsinstrumente missverstandenen Auszeichnungen von Mitarbeitern nach internen Wettbewerben in Form von Incentives und Prämien eher kurzfristig und haben keine nachhaltige Wirkung.

Selbst F. W. Taylor, der Begründer der Akkordarbeit, stellte bei seinen Untersuchungen fest, dass die beobachteten Arbeiter ihre Leistung durch höhere Geldeinheiten über ein bestimmtes Maß hinaus nicht steigern wollten und konnten.

Schaut man genauer hin, stellt man fest, dass die Maslowsche und Herzbergsche Theorie gar nicht so weit auseinanderliegen. Stellt man die beiden Theorien nebeneinander, stellt man fest, dass die Hygienefaktoren im Wesentlichen aus dem Basisbereich der Maslowschen Pyramide stammen, die Motivatoren hingegen dem oberen Bereich der Pyramide zuzuordnen sind.



Konsequenzen für das Verhalten der Führungskraft

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den beiden dargestellten Motivationstheorien für die praktische Arbeit einer Führungskraft gewinnen? Die Arbeit wird von Mitarbeitern dann als befriedigend und motivierend empfunden, wenn sie folgende Anforderungen erfüllt:

- Gut ausgebildete Mitarbeiter stellen heute hohe Anforderungen an eine ganzheitliche Tätigkeit. Soweit es möglich ist, sollten sie ihre Arbeit allein oder im Team selbst planen, ausführen und auch kontrollieren. Die Trennung von Planung und Vorbereitung von Arbeit einerseits und der reinen Durchführung mit anschließender Fremdkontrolle andererseits wird eher als fremdbestimmt empfunden.
- Engagierte Mitarbeiter wollen nicht einfach nur eine Arbeit erledigen, sondern durch die Arbeit sich selbst und möglichst auch ihre Arbeitsumwelt verändern. Um das kreative Potenzial von Mitarbeitern zu fördern, bedarf es Einrichtungen wie eines sinnvollen betrieblichen Vorschlagswesens und regelmäßiger Feedback-Gespräche, in denen auch der Vorgesetzte beurteilt werden kann.
- Das Verhältnis von Input und Output einer Arbeit muss stimmen. Zunehmend selbstbewusste Mitarbeiter empfinden es als unangenehm, wenn ihre Arbeit durch bürokratische Vorschriften eingeengt und reguliert wird oder ihr Engagement durch komplizierte Arbeitsprozesse aufgerieben wird.
- Die meisten Menschen suchen nicht nur in ihrem privaten Bereich, sondern auch in ihrem Arbeitsumfeld soziale Kontakte. Eine Führungskraft sollte den Mitarbeitern deshalb Gelegenheit geben, sich auszutauschen und im Team zusammenzuarbeiten.
- Den Mitarbeitern sollte generell ein hohes Maß an Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Offenheit entgegengebracht werden. Ehrliche Wertschätzung und echte Empathie können dazu führen, dass Mitarbeiter nicht nur gerne in das Unternehmen kommen, sondern auch gerne in ihre Abteilung und zu ihrem Vorgesetzten. Mitarbeiter, die sich ausgenutzt oder manipuliert fühlen, werden auf Dauer ihre innere Kündigung aussprechen und – schlimmer noch – damit beginnen, gegen das Unternehmen oder die Kollegen zu arbeiten. Die Fehlzeiten steigen und u. U. wird die gemeinsame Arbeit sabotiert.
- Wenn eine Führungskraft an einer dauerhaften und kooperativen Arbeitsbeziehung interessiert ist, muss sie durch regelmäßige Gespräche mit ihren Mitarbeitern herausfinden, welche Defizite vorhanden sind und bei welchen Mitarbeitern es notwendig ist, weitere Motivatoren einzusetzen.

8.5.2 Führen durch Zielvereinbarung

Die Führungstechnik „Führen durch Zielvereinbarung“, auch bekannt als „Management by Objectives“, basiert darauf, dass zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern Ziele vereinbart werden; es erfolgt keine einseitige Zielvorgabe durch den Vorgesetzten.

Eine wichtige Voraussetzung dazu ist, dass der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter die zur geplanten Aufgabenerledigung erforderlichen Kompetenzen überlässt. Im Gegenzug trägt der Mitarbeiter die Verantwortung für die Aufgabenerledigung.

Grundlegende Elemente des Management by Objectives sind:

- das gemeinsam zu erarbeitende Zielsystem, das aus Abteilungs- und Mitarbeiterzielen besteht;
- die Organisation, mit der die Kompetenz- und Verantwortungsbereiche klar festgelegt sind;
- das Kontrollsystem zur Ermittlung und Analyse von Soll-Ist-Abweichungen;
- ein regelmäßiger Austausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzte durch Zielvereinbarungsgespräche.

Ziel dieser Managementtechnik ist es, sowohl die Ziele des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter umzusetzen, indem Ziele für jede Abteilung, ein Team und auch die persönlichen Arbeitsziele des Mitarbeiters gemeinsam festgelegt werden.

Diese Ziele sollen nach der „SMART“-Regel folgenden Anforderungen genügen. Sie sollen

- S → spezifisch sein, d. h. bezogen auf die jeweilige Abteilung, das Team und die Mitarbeiter,
- M → messbar sein, d. h. durch klare quantifizierbare Vorgaben bestimmt,

- A → aktiv beeinflussbar sein, d. h. vom Mitarbeiter durch entsprechende Kompetenzen steuerbar,
- R → realistisch sein, d. h. vom Mitarbeiter in der vereinbarten Zeit mit den vereinbarten Mitteln erreichbar,
- T → terminiert sein, d. h. mit einem klaren Zeitlimit (Zeitraum oder Zeitpunkt) versehen.

Aus der Summe der Einzelziele der Mitarbeiter können die Abteilungsziele und darüber hinaus die Unternehmensziele zusammengesetzt werden. Die Mitarbeiter richten ihre tägliche operative Arbeit an ihren Zielen aus und arbeiten damit im Sinne der Zielsetzung des Gesamtunternehmens. Wenn die Vorgesetzten die Leistung ihrer Mitarbeiter beurteilen, prüfen sie, inwieweit die Mitarbeiter ihre vereinbarten Ziele erreicht haben.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das System entspricht den Bedürfnissen von Mitarbeitern nach Gestaltungsspielraum. ▪ Ziele, Wünsche und Vorstellungen von Mitarbeitern werden einbezogen. ▪ Die Ziele der Mitarbeiter werden mit den Zielen des Unternehmens sinnvoll verknüpft. ▪ Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Teamgeist werden gefördert. ▪ Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens wird gesteigert. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über einen längeren Zeitraum fehlt die Kontrolle des Mitarbeiters, was u. U. zu Fehlentwicklungen führen kann, die später nicht mehr rückgängig zu machen sind. ▪ Für noch nicht erfahrene Mitarbeiter wird subjektiv ein zu starker Druck aufgebaut. ▪ Es besteht die Gefahr, dass mehr quantitative Ziele verfolgt werden als qualitative.

8.5.3 Aufgabenbezogenes Führen

Liegt der Fokus des Vorgesetzten stärker auf der Erledigung der Aufgabe, stehen dem Vorgesetzten verschiedene Führungstechniken zur Verfügung.

Management by Delegation

Management by Delegation bedeutet zu Deutsch „Führung durch Bevollmächtigung“ und ist eine Führungstechnik, bei der delegierbare Aufgaben durch einen Vorgesetzten an seine Mitarbeiter übertragen werden.

Welchen Umfang die übertragenen Aufgaben haben, liegt allein im Ermessen des Vorgesetzten. Er steht dem Mitarbeiter für Fragen zur Erledigung der Aufgabe zur Verfügung und nimmt am geplanten Ende einer Aufgabe oder periodisch die Erfolgskontrolle vor. Um die Aufgaben erledigen zu können, bedarf es der Übertragung von Kompetenzen und Vertretungsbefugnisse an den Mitarbeiter.

Delegation ist ein Mittel zur Dezentralisation, da nun eine größere Anzahl von Personen Entscheidungskompetenz haben und diese wiederum, wenn sie die Befugnis dazu haben, ihrerseits Aufgaben und Entscheidungen delegieren können. Die Mitarbeiter und mittleren Führungskräfte können allerdings nicht mitentscheiden und müssen deshalb die Ziele des Unternehmens zu ihren eigenen machen.

Vor der Entscheidung, bestimmte Aufgaben zu delegieren, muss die delegierende Person Überlegungen zu folgenden Details anstellen, um die Aufgaben und Entscheidungskompetenzen sinnvoll zu verteilen.

Inhalt	Was soll getan werden? <ul style="list-style-type: none"> ■ Was ist zu tun und in welchen Schritten? ■ Welches Ziel wird angestrebt?
Person	Wer soll die Aufgabe erledigen? <ul style="list-style-type: none"> ■ Wer ist geeignet für diese Aufgabe? ■ Wer könnte behilflich sein?
Motivation	Warum soll diese Person die Aufgabe erledigen? <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Bedeutung hat die Aufgabe? ■ Was muss man vom Hintergrund der Aufgabe wissen?
Details	Wie soll die Aufgabe erledigt werden? <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Vorschriften und Verfahren sind zu beachten? ■ Welche Stellen müssen einbezogen werden? ■ Welche Kosten werden anfallen?
Sachmittel/ Informationen	Womit soll die Aufgabe gelöst werden? <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Hilfsmittel werden benötigt? ■ Welche Informationen sind erforderlich?
Zeit	Wann soll die Aufgabe erledigt werden? <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Rahmetermine sind zu berücksichtigen? ■ Wann muss die Arbeit spätestens begonnen werden?

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Eine Führungskraft kann nicht alle Aufgaben alleine erledigen. Delegieren ist deshalb ein wichtiges Führungsmittel. ■ Mit dieser Führungstechnik kann sich der Vorgesetzte von Routineaufgaben befreien. ■ Die Führungskraft kann sich auf die Erledigung ihrer zentralen Führungsaufgaben konzentrieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter sind unterfordert oder überlastet, weil sie ihre persönlichen Intentionen nicht eingebracht haben. ■ Nur der Vorgesetzte entscheidet darüber, welche Aufgaben die Mitarbeiter erhalten. ■ Mitarbeiter werden u. U. nicht vollständig informiert, damit fehlen ihnen wichtige Details zur Aufgabenerledigung.

Management by Exception

Die Führungstechnik Management by Exception bedeutet übersetzt „Führen nach dem Ausnahmeprinzip“. Dabei überlässt die Führungskraft die Erledigung von Routinefällen den zuständigen Mitarbeitern zur eigenverantwortlichen Entscheidung und behält sich die eigene Entscheidung nur für Ausnahmefälle vor.

Diese Führungstechnik betont die Entscheidung als Führungsfunktion. Der Mitarbeiter bekommt ein Aufgabenfeld zugewiesen bzw. bestimmte Aufgaben werden an ihn delegiert. Zu diesem Zweck erhält er die erforderlichen Kompetenzen, die jedoch durch einen Ermessensspielraum begrenzt sind. Der Mitarbeiter weiß, dass er die über diesen Spielraum hinausgehenden Ereignisse an seinen Vorgesetzten zur Entscheidung oder Bearbeitung weiterleiten muss. Die Führungskraft muss also nach der Delegation nur noch dann in den Arbeitsprozess eingreifen, wenn Ausnahmesituationen auftreten, die nicht innerhalb des vorgegebenen Handlungsspielraums des Mitarbeiters liegen. Gleichermaßen gilt für außergewöhnliche, bisher noch nicht aufgetretene Situationen oder im Arbeitsablauf auftretende Probleme.

Zur Definition der Ausnahmesituation muss der Ermessensspielraum des Mitarbeiters genau abgegrenzt werden. Fälle, die eine nur geringe Abweichung vom Normalfall aufweisen, regelt der Mitarbeiter selbst. Der Vorgesetzte wird nicht unterrichtet und muss nicht eingreifen.

Beispiel: Ein Reklamationssachbearbeiter bekommt für die Bearbeitung der Reklamationen von Standardkunden einen Ermessensspielraum von 500,00 EUR. In diesem Bereich darf er über Gutschriften und Rücksendungen entscheiden. Dariüber hinausgehende Beträge muss er vom Vorgesetzten „absegnen“ lassen. Ferner darf er keinen Reklamationsfall bei einem Premiumkunden (Umsatz > 200.000,00 EUR) bearbeiten, sondern muss diesen gleich an den Verkaufsleiter weitergeben.

Management by Exception ist als Führungstechnik vor allem in mittelständischen Unternehmen sehr weit verbreitet und hat in der Unternehmenspraxis eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Vorgesetzte wird von Routineaufgaben entlastet. ▪ Je nach Formulierung und Festlegung des Ermessensspielraums kann sich der Vorgesetzte in mehr oder weniger großem Umfang von „Kleinkram“ und Routinetätigkeiten entlasten. ▪ Je nach Erfahrung mit den Fähigkeiten eines Mitarbeiters kann er für diesen den Ermessensspielraum erhöhen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Mitarbeiter kommt immer nur mit Ausnahmesituationen und Problemen zu seinem Vorgesetzten. Das kann zu einem Imageverlust des Mitarbeiters führen („Der Mitarbeiter ist problembehaftet.“) ▪ Negative Auswirkungen auf die Motivation des Mitarbeiters bleiben nicht aus, weil ihm nachhaltig Erfolgsergebnisse fehlen. ▪ Informationen und Anregungen des Mitarbeiters in Richtung auf eine qualitative Verbesserung der Arbeit bleiben aus.

Management by Results

Der Begriff Management by Results bezeichnet eine ergebnisorientierte Führungstechnik, die dem Mitarbeiter klare Ziele und Leistungsergebnisse vorgibt, die anschließend überprüft werden.

Dem Mitarbeiter werden in einem Mitarbeitergespräch Aufgaben zugewiesen und gleichzeitig konkrete zu erzielende Ergebnisse vorgegeben. Die Führungstechnik ist gekennzeichnet durch einen systematischen Ausbau der Zielplanung zur Koordinierung dezentraler Entscheidungen. Die Ergebnisse sollen nach der SMART-Formel definiert werden, d. h. messbar, akzeptabel, realistisch und mit konkreten Terminen versehen sein. Sie sollten schriftlich fixiert werden

Dann findet regelmäßig viermal oder zweimal im Jahr eine Besprechung über den Soll-Ist-Vergleich statt. In diesem Gespräch werden nicht nur die positiven und negativen Abweichungen erörtert, sondern auch die möglichen positiven und negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter. Für den Erfolg von Management by Results ist die Vereinbarung von Konsequenzen wichtig, z. B. zusätzliche Vergütung bei Erreichung der Ziele oder Vergütungskürzung bei Nicht-Erreichen der Zielvorgaben.

Management by Results ist eine, verglichen mit dem Management by Objectives, relativ autoritäre Führungskonzeption, bei der die Mitarbeiter nur geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten haben. Dem Modell liegt eine skeptische Grundhaltung gegenüber dem Leistungswillen der Mitarbeiter zugrunde, die angeblich nur durch Kontrolle – statt durch Vertrauen – zu führen sind.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Mitarbeiter können durch die klaren Zielvorgaben gut kontrolliert werden. ▪ Durch die Beschränkung auf wenige Aufgaben können sich die Mitarbeiter besser auf ihr Ziel konzentrieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zielvorgaben können unrealistisch sein, weil sie nicht vereinbart, sondern zugewiesen werden. ▪ Die fremdbestimmten Zielvorgaben, die damit verbundenen ständigen Kontrollen und die geringen Entfaltungsmöglichkeiten demotivieren die Mitarbeiter.

Die vier wesentlichen Führungstechniken lassen sich im Überblick wie folgt zusammenfassen:

	Beschreibung	bestimmendes Merkmal
Management by Objectives	<p>Führung durch Zielvorgabe: Vorgesetzte und Mitarbeiter erarbeiten eine Zielvereinbarung. Die Mitarbeiter versuchen, das Ziel eigenständig umzusetzen.</p>	Eindeutige Formulierung der Unternehmensziele wird vorausgesetzt. Mitarbeiter müssen von der Notwendigkeit der Ziele überzeugt sein.
Management by Exception	<p>Führung nach dem Ausnahmeprinzip: Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn Abweichungen vom Gesamtziel oder Probleme von herausragender Bedeutung auftreten.</p>	Festlegung von Zielen für die Mitarbeiter; Kontrollspanne und Maßgrößen der Ausnahmeregelung sind entscheidend.

	Beschreibung	bestimmendes Merkmal
Management by Delegation	<p>Führung durch Aufgabendelegation: Ein Aufgabenbereich wird mit Kompetenzen und Verantwortung übertragen.</p>	Mitarbeiter müssen die Unternehmensziele akzeptieren und diese zu ihren eigenen machen.
Management by Results	<p>Führung durch Ergebnisse: Dem Mitarbeiter werden Ziele und Arbeitsergebnisse vorgegeben und später deren Erreichung kontrolliert.</p>	Entscheidungen werden nach dem Verhältnis von Aufwand und Ertrag zueinander in Beziehung gesetzt.

Fallwendung 17:

1. Was versteht man allgemein unter Führung?
2. Nennen Sie vier Merkmale von Führung als einer besonderen sozialen Interaktionsform.
3. Nennen Sie die Aufgaben von Führung als Stationen des Management-Kreislaufs.
4. Grenzen sie Führungsstil, Führungstechnik und Führungsmittel voneinander ab.
5. Nennen Sie fünf Führungsmittel/Instrumente der Führung.
6. Was ist – allgemein ausgedrückt – unter Motivation zu verstehen?
7. Erläutern Sie den Aufbau der Bedürfnispyramide nach A. Maslow.
8. Erläutern Sie die Begriffe „Hygienefaktor“ und „Motivator“ und schildern Sie den Zusammenhang.
9. Erläutern Sie drei wesentliche Anforderungen, die u. a. erfüllt sein müssen, damit Arbeitnehmer motiviert sind.
10. Schildern Sie in Grundzügen das „Management by Objektives“.
11. Welche Vorteile bietet das MbO?
12. Was bedeutet „Management by Delegation“ und wie wird es angewendet?
13. Nennen Sie drei Fragen, die sich ein Vorgesetzter beantworten sollte, bevor er eine Aufgabe an Mitarbeiter delegiert.
14. Wie funktioniert die Führungstechnik „Management by Exception“?
15. Beschreiben Sie die Nachteile von „Management by Results“.

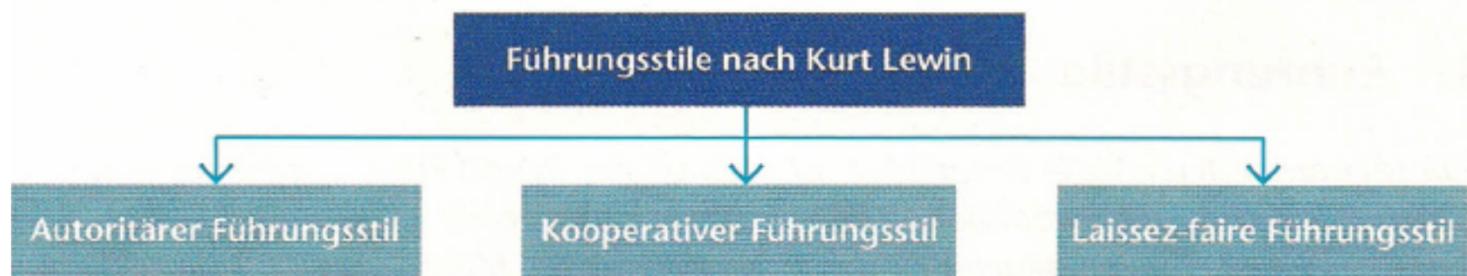
8.6 Führungsstile

Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, bezeichnet der Begriff **Führungsstil** ein verlässliches, von aktuellen Situationen unabhängiges Verhaltensmuster einer Führungskraft, das zugleich dessen Grundeinstellungen gegenüber den ihm unterstellten Menschen zum Ausdruck bringt.

Jedes Unternehmen benötigt für den langfristigen Erfolg zufriedene und treue Kunden. Dafür benötigt es zufriedene und treue Mitarbeiter. Eine alleinige Ausrichtung des

Unternehmens auf die Interessen des Marktes reicht langfristig nicht aus. Ziel einer erfolgreichen Unternehmensführung muss es sein, die Wünsche und Motive von Mitarbeitern zu kennen und zu befriedigen. Der Führungsstil hat in diesem Zusammenhang einen nicht unerheblichen Anteil am Erfolg eines Unternehmens. Gut geführte Mitarbeiter sind zumeist motiviert und engagiert. Das wirkt sich positiv auf ihre Leistung und letztlich damit auf ihr Leistungsverhalten gegenüber anderen Mitarbeitern und gegenüber den Kunden aus.

Jedes Unternehmen muss sich im Laufe der Zeit fragen, ob der gegenwärtig praktizierte Führungsstil noch zeit- und problemgemäß ist. Dieses Kapitel will einen Überblick über die heute im Wesentlichen diskutierten und praktizierten Führungsstile geben.



Autoritärer bzw. direkter/autonomer Führungsstil

Bei diesem Führungsstil werden die für die Abteilung relevanten Aktivitäten vom Vorgesetzten allein gestaltet. Er fragt die Mitarbeiter weder nach ihrer Meinung, noch bezieht er sie in den Entscheidungsprozess ein. Da der Vorgesetzte in allen Belangen alleine entscheidet, findet die Delegation nur in der Form statt, dass die Mitarbeiter zu reinen Befehlsempfängern werden. Der Vorgesetzte gibt vor, wer, was, wann, wo und wie zu tun hat. Die Mitarbeiter können bei diesem System naturgemäß ihre Fähigkeiten und Talente nicht entfalten.

Der Vorgesetzte traut seinen Mitarbeitern nur wenig zu. Die Mitarbeiter sind nicht selten demotiviert. Sie haben gegenüber dem Vorgesetzten keinerlei Kontrollrecht. Von seinen Untergebenen erwartet der Vorgesetzte Gehorsam, auch duldet er keinen Widerspruch oder gar Kritik. Macht der Mitarbeiter Fehler, wird das sanktioniert, statt ihm zu helfen.

Ein autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil ist dort vorherrschend, wo klare Entscheidungen schnell getroffen werden müssen.

Dies dürfte primär in Klein- und Mittelbetrieben der Fall sein, wo sich der Unternehmer und seine Führungskräfte um die Führung an sich keine Gedanken machen. Auch dort, wo über die auszuführenden Tätigkeiten nicht diskutiert werden kann, wird dieser Führungsstil häufiger anzutreffen sein, z. B. im Handwerk und im Produktionsbereich.

Fraglich ist, ob die Mitarbeiter, die autoritär geführt werden, darüber unglücklich sind. Das hängt wohl im Wesentlichen davon ab, welches Menschenbild der Vorgesetzte hat und welche Grundeinstellung zu seinen Mitarbeitern er hat.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ schnelle Entscheidungen ▪ Übersichtlichkeit der Kompetenzen ▪ gute Kontrollmöglichkeiten ▪ klare Zuordnung von Verantwortung ▪ kurzfristig ein hoher Einfluss auf die Arbeitsleistung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fehlende Motivation der Mitarbeiter ▪ Einschränkung der freien Entfaltung von Mitarbeitern ▪ Gefahr von Fehlentscheidungen durch überforderte Vorgesetzte ▪ Risiko einer fehlenden Vertretung bei Ausfall des Vorgesetzten

Kooperativer (demokratischer) Führungsstil

Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Er erlaubt nicht nur Diskussionen, er fördert sie sogar und verlangt die Meinung der Mitarbeiter. Er erwartet sachliche Unterstützung.

Ein kooperativer Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft und ihre Mitarbeiter sowohl an der Entwicklung von Ideen als auch an der Umsetzung gemeinsam arbeiten. Verantwortlichkeiten und Aufgaben werden gemeinsam aufgeteilt. Das Delegieren von Verantwortung und die Motivation der Mitarbeiter sind wichtige Bestandteile dieses Führungsstils. Die Eigeninitiative der Mitarbeiter wird gefördert. Durch die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Personen und deren Kenntnis wichtiger Vorgänge wird der Ausfall eines Verantwortungsträgers besser bewältigt.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter zu steuern und dafür zu sorgen, dass „alle an einem Strang“ ziehen. Fehler werden in diesem System nicht bestraft, sondern als Chance begriffen, daraus zu lernen und es zukünftig besser zu machen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ niedriges Risiko einer Fehlentscheidung ▪ höhere Identifikation mit dem Unternehmen ▪ hohe Motivation der Mitarbeiter ▪ Entfaltung kreativen Potenzials ▪ höhere Selbstständigkeit der Mitarbeiter ▪ Entlastung des Vorgesetzten ▪ Vertretung des Vorgesetzten ist möglich ▪ angenehmes Arbeits- und Betriebsklima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher Informations- und Kommunikationsbedarf ▪ Entscheidungen dauern u. U. lange ▪ Mitarbeiter müssen qualifiziert sein ▪ System ist u. U. kostenintensiver

Laissez-faire-Führungsstil

Der Laissez-faire-Führungsstil lässt den Mitarbeitern viele – man darf sagen: allzu viele – Freiheiten. Der Vorgesetzte verzichtet weitgehend auf das Eingreifen in die Arbeitsabläufe. Die Mitarbeiter bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst. Sie sind keinen Regeln unterworfen und kontrollieren sich selbst innerhalb des Teams. Jedes Mitglied der Arbeitsgruppe kann sein Arbeitsumfeld nach eigenen Vorlieben gestalten. Die Informationen fließen mehr oder weniger zufällig. Der Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein, er hilft oder bestraft auch nicht.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher Freiheitsgrad bei der Arbeit ▪ eigenständige Arbeitsweise der Mitarbeiter ▪ Entscheidungen werden eigenständig getroffen ▪ Individualität der Mitarbeiter wird gewährt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mangelnde Disziplin ▪ Kompetenzstreitigkeiten und Rivalitäten zwischen Mitarbeitern ▪ Unordnung und Durcheinander ▪ Bildung konkurrierender informeller Gruppen ▪ Außenseiter werden benachteiligt

Der Laissez-faire-Führungsstil wird in der Praxis kaum gepflegt. Häufiger anzutreffen sind dagegen der autoritäre und der kooperative Führungsstil. Sie werden in der folgenden Darstellung anhand verschiedener Kriterien noch einmal gegenübergestellt und damit vergleichbar gemacht:

Merkmal	Autoritärer Führungsstil	Kooperativer Führungsstil
Entscheidungsfindung	Der Vorgesetzte entscheidet alleine ohne Rücksprache mit Mitarbeitern.	Der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter entscheiden gemeinsam unter Koordination des Vorgesetzten.
Qualität der Entscheidung	Der Vorgesetzte kann nur auf seine eigenen Kenntnisse zurückgreifen.	Die vielfältigen Kenntnisse der Mitarbeiter können genutzt werden.
Dauer der Entscheidungsfindung	Entscheidungen können im Bedarfsfall zügig durch den Vorgesetzten getroffen werden.	Entscheidungen benötigen u. U. mehr Zeit, weil sie zeitraubend diskutiert werden.
Entscheidungsdurchsetzung	Die Anordnungen werden „befehlsmäßig“ an die Mitarbeiter verteilt.	Die Mitarbeiter erhalten Entscheidungsbefugnisse, um die Aufgaben zu erledigen.
Form der Arbeitsanweisung	Die Durchführung der Arbeit ist bis in kleinste Details geregelt.	Es bestehen globale Rahmenregelungen mit Zielvorgaben.
Art der Kontrolle	Der Vorgesetzte kontrolliert bis in die Details.	Die Mitarbeiter kontrollieren selbst oder untereinander.
Handlungsmotive des Mitarbeiters	Zwang, Anpassung, Druck, Frustrationvermeidung	Bereitschaft zur Realisation gemeinsam getroffener Entscheidungen
Auswirkungen auf die Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter	Die Mitarbeiter arbeiten stets auf Anweisung. Das fördert u. U. die Abneigung gegen die Arbeit.	Die Freude an der Arbeit wird gefördert. Die Mitarbeiter entwickeln mehr Eigeninitiative.
fachliche Anforderungen an die Mitarbeiter	Es sind nur geringe Fachkenntnisse erforderlich.	Qualifizierte Fachkenntnisse der Mitarbeiter sind erforderlich.
Kommunikationsbeziehungen	Die Informationen beziehen sich nur auf das Notwendigste. Darüber hinausgehende Informationen, z. B. über das Warum, fehlen.	Information und Kommunikation werden als wesentliche Voraussetzungen für das Lösen der Aufgaben eingesetzt.
Einstellung Vorgesetzter -> Mitarbeiter	Der Vorgesetzte traut den Mitarbeitern und ihren Leistungen wenig zu.	Der Vorgesetzte hat eine positive Meinung von seinen Mitarbeitern.
Einstellung Mitarbeiter -> Vorgesetzter	Die Mitarbeiter sind dem Vorgesetzten gegenüber eher skeptisch und/oder abwehrend.	Die Mitarbeiter vertrauen dem Vorgesetzten, weil sie seine positive Einstellung ihnen gegenüber kennen.
Betriebsklima	Im Wesentlichen ist das Klima gespannt, im besten Fall ist es durch eine nüchterne, kühle Atmosphäre gekennzeichnet.	Das Betriebsklima ist offen, verträglich und lebendig. Es ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.

Weitere Führungsstile

Die folgenden Führungsstile gehen auf die idealtypischen Formen der Herrschaft zurück, die von dem Soziologen Max Weber identifiziert wurden. Die zentrale Frage lautete: „Warum lassen sich Menschen beherrschen?“ Anhand der Gründe, die er erkennt, formuliert Weber verschiedene Formen der Herrschaft.

Die Führungslehre hat diese Grundformen aufgegriffen, sie hinsichtlich der Führung in Unternehmen und Organisationen modifiziert und vier grundlegende Führungsstile definiert:

- **Patriarchalischer Führungsstil:** Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine „Vaterfigur“. Der Vorgesetzte als Vater führt seine Mitarbeiter mit Autorität und Güte. Es besteht ein klares Über- und Unterordnungsverhältnis. die Mitarbeiter haben jederzeit Zugang zu ihrer Führungskraft und können mit ihren Sorgen und Problemen zu ihm kommen. Er hat viel Verständnis, kann aber auch streng sein und bestrafen, wenn eine Leistung nicht so erbracht wird, wie er sich das vorstellt.

Sein Herrschaftsanspruch wird mit seinem Alters-, Wissens- oder Erfahrungsvorsprung begründet. Dieser Führungsstil ist sicher nicht mehr zeitgemäß, aber immer noch in einigen, meistens kleineren oder mittelständischen Familienunternehmen anzutreffen.

- **Charismatischer Führungsstil:** „Charisma“ bedeutet die Fähigkeit eines Vorgesetzten, andere Menschen allein durch die persönliche Ausstrahlungskraft zu führen. Bei diesem Führungsstil sind starke Emotionen im Spiel. Solche Vorgesetzte sind in der Lage, ihre Mitarbeiter zu begeistern. Sie empfinden eigene Emotionen als sehr stark und sind in der Lage, andere Menschen diese starken Gefühle erleben zu lassen.

Der Charismatiker verlangt von seinen Mitarbeitern Opfer, er erwartet, dass sie für ihn „durch's Feuer gehen“. Er fühlt sich den Mitarbeitern gegenüber jedoch im Gegenzug zu nichts verpflichtet. Die charismatische Führung kann Zuversicht vermitteln und Dinge nach vorne bringen. Die Untergebenen werden vom Vorgesetzten in emotionaler Hinsicht abhängig. Dieser Führungsstil ist in heutiger Zeiten kaum noch beobachtbar und aufgrund der zunehmend aufgeklärten und selbstbewussten Mitarbeiter auch kaum noch anwendbar.

- **Bürokratischer Führungsstil:** Der Führungsanspruch beim bürokratischen Führungsstil leitet sich aus bürokratischen Regeln ab. Die Funktion ist nicht an eine Person gebunden, sondern auf Zeit verliehen und übertragbar.

Der Führungsstil betont Regularien sowie bürokratische Instanzen und Dienststellenbefugnisse. Der Vorgesetzte hat ein „Amt“ verliehen bekommen und leitet seinen Führungsanspruch aus der ihm zugewiesenen Vorgesetztenposition ab. Er verwaltet seine Abteilung mehr, als dass er die ihm zugewiesene Position mit einem natürlichen Führungsanspruch ausfüllt. Führungsinstrumente dieses Führungsstils sind genaue Tätigkeitsbeschreibungen und Verwaltungsabläufe, Richtlinien und Dienstanweisungen.

Dieser Führungsstil ist heute in modernen, wirtschaftlich orientierten Unternehmen nicht mehr vertreten. Allenfalls ist er noch in Verwaltungen zu finden, aber bereits auch dort nur noch selten.

Fallanwendung 18a.)

Der Führungsstil ist ein Führungsinstrument, das die Art und Weise zeigt, wie ein Vorgesetzter die ihm unterstellten Mitarbeiter führt.

1. Stellen Sie den autoritären und den kooperativen Führungsstil in einer Tabelle anhand der Kriterien: Begriff, Lob, Tadel, Anweisungen, Entscheidungsplanung, Vor- und Nachteile.
2. Beurteilen Sie den folgenden Ausspruch einer Führungskraft:
"Der kooperative Führungsstil führt im Unternehmen zum Erfolg!"
3. Von welchen Einflussfaktoren hängt der Erfolg der betrieblichen Führung ab? - Geben Sie Beispiele!

Fallanwendung 18b.)

Der Mitarbeiter Karl Munter ist in seiner Gruppe sehr beliebt. Er organisiert informelle Treffen mit den Gruppenmitgliedern und ist leistungsmäßig im oberen Drittelfeld der Mitarbeiter. Der Vorgesetzte kann sich auf ihn verlassen. Herr Munter ist selbstbewusst und redegewandt. Deshalb vertritt er häufig auch die Interessen seiner Gruppe gegenüber dem Vorgesetzten.

Erläutern Sie 6 Führungsmittel, die der Vorgesetzte gegenüber Herrn Munter einsetzen sollte (und warum?).

Fallanwendung 18c.)

Reflexion des Ausbildungsbetriebes - welcher Führungsansatz wird hier verfolgt - welche Führungstechnik wird hierbei vornehmlich angewandt - welchen Führungsstil hat hierbei der Vorgesetzte - welche Führungsmittel verwendet der Vorgesetzte bei der Umsetzung seines Führungsstils ???

9. Finanzbereich der Unternehmungen

Finanzierung ist ein Kernbereich in einer Unternehmung - hier ist hauptsächlich die Beschaffung von Kapital gemeint. Das Kapital soll für Ersatzinvestitionen, Neuinvestitionen und Expansionsinvestitionen verwendet werden.

Hierbei ist es wichtig, ob das Kapital von außerhalb oder innerhalb der Unternehmung kommt.

9.1 Finanzplanung

Die Finanzplanung dient der Ermittlung der zukünftigen finanziellen Erfordernisse und Festlegung der daraus resultierenden Maßnahmen.

Hiermit sind die Ziele der Finanzplanung wie folgt festgelegt:

- b. Rentabilität**
- c. Sicherheit**
- d. Unabhängigkeit**
- a. Liquidität**

Die Finanzplanung hat regelmäßig zu erfolgen, alle Zahlungsströme des Unternehmens einzubeziehen und die Zahlungsströme unter realistischen Erwartungen zeitpunktgenau und betragsgenau anzusetzen.

Die Instrumente der Finanzplanung sind:

- > Kapitalbedarfsrechnung
- > Finanzplan

Die Finanzplanung soll im Ergebnis feststellen welcher ständige Kapitalbedarf vorhanden sein muss (AV und UV), um das Unternehmen liquide zu halten - des weiteren soll für Investitionsobjekte der entsprechende Bedarf ermittelt werden. (=Kapitalbedarfsrechnung)

Im weiteren Schritt soll durch den Finanzplan die Zeitpunkte der Einzahlungen und Auszahlungen des Unternehmens dargestellt werden - hierbei sind ebenso die Auszahlungen der Kapitalbedarfsrechnung integriert - um die Finanzierungsengpässe / Finanzüberschüsse ersichtlich zu

9.1.1 Kapitalbedarfsrechnung

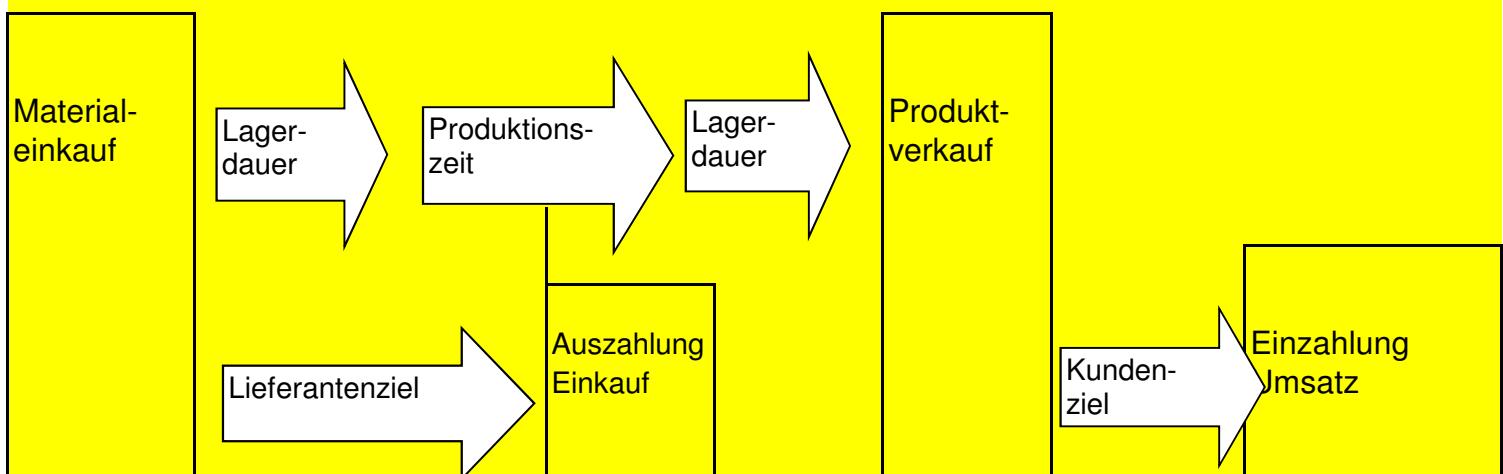
Kapitalbedarf im Anlagevermögen	dies erfolgt durch Addition der für das AV zu leistenden Zahlungen, die für die Investitionsobjekte notwendig sind > Grundstücke > Maschinen > Gebäude > Gemeinkosten
Kapitalbedarf im Umlaufvermögen	dies geschieht, indem die Bindungsdauern des Umlaufvermögen mit den dafür täglichen anfallenden durchschnittlichen Auszahlungen multipliziert und die Ergebnisse addiert werden

Umlaufkapitalbedarf = (Kapitalbindungsdauer - Lieferantenziel) x durchschnittl. tägliche Auszahl.

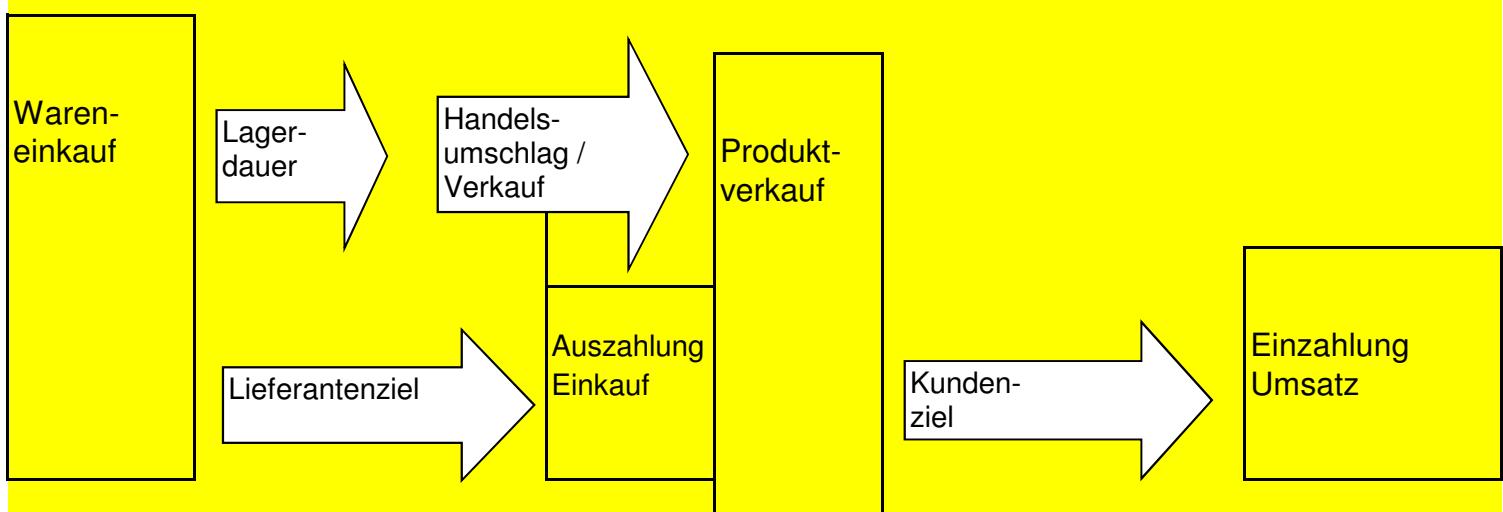
- > durchschnittl. täglicher Werkstoffeinsatz
- > durchschnittl. täglicher Lohneinsatz
- > durchschnittl. täglicher Gemeinkosteneinsatz

} **durchschnittliche Auszahlungskostenarten**

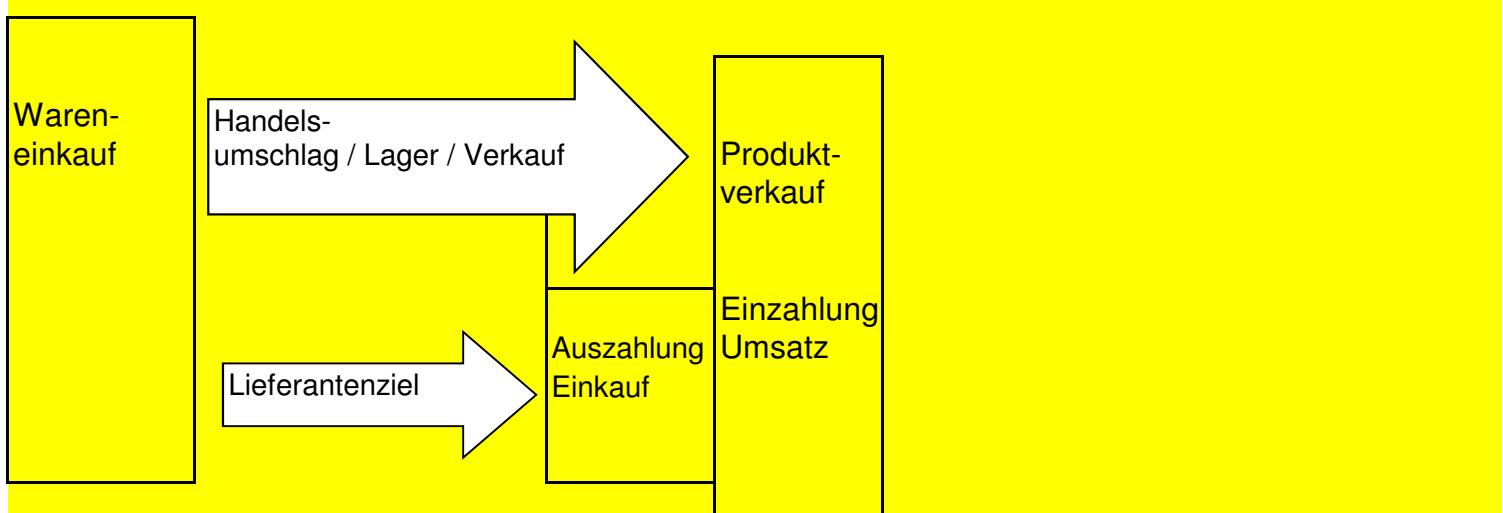
Ermittlung des Kapitalbedarfs in einem Produktionsbetrieb



Ermittlung des Kapitalbedarfs in einem Groß-Handelssbetrieb



Ermittlung des Kapitalbedarfs in einem reinen Handelssbetrieb



Fallanwendung 19: In der Firma Angermann & Söhne ist der Kapitalbedarf für die kommende Periode zu ermitteln - es liegen folgende Daten vor.

Auszahlungen für:	> Grundstück 280.000€ > Gebäude 420.000€ > Maschinen 80.000€ > Betriebs- und Geschäftsausstattung 30.000€ > durchschnittl. tägl. Werkstoffeinsatz 5.000€ > durchschnittl. tägl. Lohneinsatz 15.000€ > durchschnittl. tägl. Gemeinkosteneinsatz 8.000€
Kapitalbindungsduauer:	Rohstoff-Lagerdauer 25 Tage Lieferantenziel 10 Tage Produktionsdauer 20 Tage Fertigerzeugnis-Lagerdauer 5 Tage Kundenziel 15 Tage
<u>Ermitteln Sie den Anlagekapitalbedarf / den Umlaufkapitalbedarf und den Gesamtkapitalbedarf.</u>	

9.1.2 Finanzplan

Zentrale Elemente des Finanzplans:	> Zahlungsmittel-Anfangsbestand	> Planwerte
	> Einzahlungen	> Istwerte
	> Auszahlungen	> Abweichung (absolut / in %)
	> Zahlungsmittel-Endbestand	

	Januar			Februar		
	Plan	Ist	Abw.	Plan	Ist	Abw.
A. Zahlungsmittel-AB	50.000			117.500		
<u>Einzahlungen</u>						
Umsätze	150.000			150.000		
Sachanlagen	25.000			20.000		
Finanzanlagen	15.000			15.000		
Summe Einzahlungen	190.000	0	0	185.000	0	0
<u>Auszahlungen</u>						
Sachanlagen	40.000			180.000		
Material	20.000			60.000		
Personal	60.000			110.000		
Zinsen	2.500			2.500		
Summe Auszahlungen	122.500	0	0	352.500	0	0
Zahlungsmittel-EB	117.500	0	0	-50.000	0	0

9.2 Finanzierungsformen

Finanzierung mit unterschiedlicher Kapitalherkunft

Außenfinanzierung

Kapital wird unbeschadet seiner rechtlichen Stellung - von außerhalb des Unternehmens zugeführt

Innenfinanzierung

Sie ist eine Finanzierung von innen - d.h. aus eigener Kraft

Beteiligungsfinanzierung

Zuführung von EK in ein Unternehmen von außen in Form von Geldeinlagen, Sacheinlagen, Rechten

Finanzierung aus Umsatzerlösen

Sie ist eine Finanzierung aus zurückbehaltenen Gewinnen, Abschreibungsgegenwerten, Rückstellungsgegenwerten

Fremdfinanzierung

Zuführung von FK in ein Unternehmen von außen in Form von Geldeinlagen, Sacheinlagen und Krediten

Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzungen

Sie erfolgt durch Maßnahmen der Rationalisierung oder den Verkauf von Vermögensteilen, die keine Absatzgüter sind

9.3 Sicherheiten / Fremdfinanzierung

Die FK-Geber wollen sich bei der Hingabe ihres Kapitals absichern. Das geschieht zunächst dadurch, dass sie sich über den FK-Nehmer informieren, um seine Bonität einzuschätzen. Das Unternehmen hat dem Kreditinstitut einen Kreditantrag vorzulegen, der von diesem nach rechtlichen, persönlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten eingehend geprüft wird. Erst nach positivem Abschluss der Kreditwürdigkeitsprüfung wird das FK zugesagt, wobei die Zusage an Bedingungen geknüpft sein kann.

Eine häufig genannte Bedingung ist die Stellung von Sicherheiten. Das können sein:

<u>Personalsicherheiten:</u>		(Eine Dritte Person haftet neben dem FK-Nehmer)
Bürgschaft	Dies ist ein Vertrag zwischen dem Bürgen und dem Gläubiger eines Dritten, in dem sich der Bürge dem Gläubiger gegenüber verpflichtet, für die Erfüllung der Verbindlichkeiten des Dritten einzustehen.	
Garantie	Dies ist ein Vertrag, in dem sich der Garantiegeber dem Garantenehmer gegenüber verpflichtet, für den Eintritt eines Erfolges oder das Ausbleiben eines Misserfolges Gewähr zu leisten.	
Schuldbeitritt	Dies ist ein Vertrag, in dem einem Darlehensvertrag neben dem Kreditnehmer eine weitere Person beitritt, die gesamtschuldnerisch die Haftung für einen Kreditbetrag übernimmt.	

Real sicherheiten:		(der Kreditnehmer stellt Sachwerte zur Kreditsicherung bereit)
Eigentumsvorbehalt	Dabei wird ein Käufer zum Besitzer einer beweglichen Sache, der Verkäufer bleibt aber bis zur vollständigen Bezahlung Eigentümer.	
Pfandrecht	Dies ist die Belastung einer beweglichen Sache zwecks Sicherung einer Forderung, wobei das Pfand im Eigentum des Kreditnehmers bleibt, aber dem Kreditgeber übergeben wird.	
Sicherungsabtretung	Dies wird auch Zession genannt - hierbei tritt der Kreditnehmer eigene Forderungen (gegenüber Kunden) in einem formfreien Vertrag an den Kreditgeber ab.	
Sicherungsübereignung	Durch Vereinbarung eines Besitzkonstitutes wird ein Kreditgeber zwar Eigentümer, belässt dem Kreditnehmer aber den Besitz an einer beweglichen Sache.	
Hypothek	Dies ist ein Pfandrecht an einem Grundstück, das der Sicherung einer Forderung dient (z.B. Kreditvertrag).	
Grundschuld	dies ist ein Pfandrecht an einem Grundstück, das nicht das Bestehen einer Forderung voraussetzt.	

9.4 Kurzfristige Fremdfinanzierung

Die kurzfristige Fremdfinanzierung ist die Zuführung von FK, dessen Verfügbarkeit im Unternehmen ein Jahr grundsätzlich nicht übersteigt.

Handelskredite	<p>a. Lieferantenkredit: hierbei liegt ein Kaufvertrag zwischen einem Lieferanten als Kreditgeber und einem Abnehmer als Kreditnehmer zu Grunde, der Leistungen auf Ziel - also unter Stundung des Kaufpreises - erhält.</p> <p>b. Kundenkredit: dieser wird als Kundenanzahlung oder Vorauszahlungskredit von einem Kunden als Kreditgeber an einen Lieferanten als Kreditnehmer gewährt. Er ist vor allem dort üblich, wo zwischen der Planung und Fertigstellung einer Leistung erhebliche Zeit liegt, wie z.B. im Großanlagenbau, Wohnungsbau, Schiffsbau etc.</p>
Bankkredite als Geldkredite	<p>a. Kontokorrentkredit: bei dem ein Kreditinstitut einem Kreditnehmer einen Kredit in einer bestimmten Höhe einräumt, der vom Kreditnehmer seinem Bedarf entsprechend bis zum vereinbarten Maximalbetrag - der Kreditlinie des Geschäftskontos - in Anspruch genommen werden kann.</p> <p>b. Diskontkredit: dies ist ein Wechselkredit, bei welchem der Lieferant einer Ware einen Wechsel auf den Abnehmer zieht, den dieser akzeptiert und zurückgibt. Daraufhin verkauft der Lieferant seinem Kreditinstitut den Wechsel, das ihm die abgezinste Wechselsumme bereitstellt.</p>

	<p>c. Lombardkredit: dies ist ein Kredit, den ein Kreditinstitut einem Kreditnehmer gegen Verpfändung von Wertpapieren oder von Waren, in geringem Umfang auch von Wechseln, Forderungen, Edelmetallen etc. gewährt.</p>
Bankkredite als Kreditleihen	<p>Die Bank stellt hierbei kein Geld zur Verfügung, sondern lediglich seinen "guten Namen".</p> <p>a. Akzeptkredit: der ein Wechselkredit ist - dabei zieht der Kunde eines Kreditinstitutes einen Wechsel auf dieses Kreditinstitut, das ihn akzeptiert. Der Kunde kann den Wechsel zahlungshalber weitergeben oder von seinem bzw. einem anderen Kreditinstitut diskontieren lassen. Der Kunde hat den Wechselbetrag vor dem Zeitpunkt der Wechselfälligkeit beim Kreditinstitut bereitzustellen.</p>
Bankkredite als Kreditleihen	<p>b. Avalkredit: hierbei übernimmt ein Kreditinstitut die Haftung für Verbindlichkeiten eines Kunden gegenüber einem Dritten in Form einer Bürgschaft oder Garantie. z.B. Zollbürgschaft, Bietungsgarantie, Leistungsgarantie, Gewährleistungs-garantie etc.</p>

Sonderformen	<p>a. Factoring: das auf einem zwischen einem Unternehmen als Klient und einem Finanzierungsinstitut als Factor geschlossenen Vertrag beruht, der die Übernahme folgender Funktionen für das Unternehmen umfassen kann:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Dienstleistungsfunktion: sie umfasst die Debitorenbuchhaltung, das Mahnwesen, das Rechnungskassero > Delkrederefunktion: mit ihr wird das Risiko einer möglichen Zahlungs-unfähigkeit des Abnehmers der Waren oder Dienstleistungen übernommen > Finanzierungsfunktion: hier erfolgt die Bevorschussung der angekauften Forderungen mit etwa 80% bis 90%. <p>b. Forfaitierung: wie Factoring - aber es handelt sich um den Ankauf einzelner Forderungen im Exportgeschäft - der Forfaitist übernimmt die Delkrederefunktion und Finanzierungsfunktion.</p>
---------------------	---

9.5 Langfristige Fremdfinanzierung

Als langfristige Fremdfinanzierung wird die Zuführung von Fremdkapital mit einer Laufzeit von mehr als 5 Jahren angesehen.

Darlehen	<p>a. Annuitätendarlehen: der Kapitalnehmer zahlt regelmäßig gleich hohe Annuitäten (=Zins und Tilgung), so dass die Zinsanteile im Zeitablauf abnehmen, die Tilgungsanteile zunehmen.</p> <p>b. Abzahlungsdarlehen: der Kapitalnehmer zahlt regelmäßig gleich hohe Tilgungsbeträge, so dass die Annuitäten und damit auch die Zinsanteile im Zeitablauf sinken.</p> <p>c. Festdarlehen: der Kapitalnehmer zahlt regelmäßig gleich hohe Zinsen und tilgt das Darlehen erst mit Ende der Laufzeit.</p> <p>Kapitalkosten: Zinsen, Damnum, Schätzkosten, Bewertungskosten, Beurkundungsgebühren, Eintragungsgebühren, Löschungsgebühren</p>
Schuldschein-darlehen	<p>Als Grundlage dient ein "Schuldschein" eines Unternehmens, das für diesen Kapital erhält und dafür Zinsen an den Kapitalgeber auszahlt.</p> <p>Der Schuldschein wird immer häufiger von einem Darlehensvertrag abgelöst.</p>
Anleihen	<p>sind ein langfristiges Darlehen an ein Unternehmen, das dem "breiten" Publikum angeboten / gewährt wird.</p> <p>Grundlage sind die vom Unternehmen ausgegebenen Teilschuldverschreibungen (Anleihen), die an der Börse gehandelt und dort von den Kapitalgebern erworben werden.</p> <p>Die Tilgung kann zu einem einheitlichen Termin oder in Raten erfolgen - üblicherweise nach einer tilgungsfreien Zeit.</p> <p>Die von den Unternehmen zu tilgenden Teilschuldverschreibungen können ausgelöst werden, das Unternehmen kann sie aber auch an der Börse zurückkaufen.</p>

Sonderformen	<p>a. Leasing:</p> <p>das Leasing als ein über einen bestimmten Zeitraum abgeschlossenes miet- oder pachtähnliches Verhältnis zwischen einem Leasing-Geber und einem Leasing-Nehmer.</p> <p>Dabei erwirbt der Leasing-Geber ein Leasing-Gut, das er dem Leasing-Nehmer gegen Gebühr zur Verfügung stellt. Er selbst refinanziert sich über ein Kreditinstitut.</p> <p>Gegenstand des Leasing können einzelne Güter oder Gesamtheiten von Gütern, Konsumgüter oder Investitionsgüter sein.</p> <p>Bei kurzfristigen Laufzeiten spricht man vom Operate-Leasing.</p> <p>Bei langfristigen Laufzeiten, innerhalb einer Grundmietzeit nicht kündbaren Leasing-Verträgen spricht man vom Finance-Leasing.</p> <p>b. Franchising:</p> <p>dies ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontrakt-Geber als Franchisor aufgrund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbstständig bleibenden Kontrakt-Nehmern als Franchises gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen des Franchise-Gebers und unter Beachtung des von ihm entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten.</p> <p><u>Beispiele: Avis, Holiday Inn, McDonalds, Nordsee, Salamander, WMF etc.</u></p>
---------------------	--

10. Investitionsbereich der Unternehmungen

Investitionen sind Auszahlungen für Vermögensteile. Sie beginnen mit den Anschaffungsauszahlungen für das jeweilige Investitionsobjekt, denen laufende Auszahlungen folgen (Löhne, Materialien, Instandsetzungen etc.).

In der betrieblichen Praxis wird meist unter Investition nur die langfristige Anlage von Geldkapital im Anlagevermögen verstanden. Dagegen wird der moderne Investitionsbegriff auch auf das weitere Vermögen des Unternehmens ausgedehnt:

Sachinvestitionen	Anlageninvestitionen > Ersatz oder Erweiterung
	Vorratsinvestitionen
Finanzinvestitionen	Beteiligungsrechte > Aktien
	Forderungsrechte > Darlehen
Immaterielle Investitionen	im Personalbereich
	im Forschungs- und Entwicklungsbereich
	im Absatzbereich

10.1 Stufen der Investitionsplanung

1. Stufe Anregungsphase	Anregung der Investition Beschreibung des Investitionsproblems
2. Stufe Suchphase	Festlegung der Bewertungskriterien Ermittlung der Investitionsalternativen
3. Stufe Entscheidungs- phase	Vorauswahl der Investitionsalternativen Bewertung der Investitionsalternativen Auswahl der wirtschaftlichsten und qualitativ besten Alternative
4. Stufe Durchführungs- phase	Vorbereitung und Durchführung / Realisation der Investition
5. Stufe Kontrollphase	Soll-Ist-Vergleiche Abweichungsanalysen

10.2 Investitionsrechnungen

Bei den Investitionsrechnungen geht es um Alternativrechnungen der optimalen Investition, die dem Unternehmen **gute Rückflüsse des eingesetzten Kapitals** erbringen.

Hierbei ausgeschlossen sind Investitionen, die z.B. im Bereich der Betriebs- und Geschäftsausstattung durchgeführt werden sollen. Diese Investitionsbereiche finden unter dem Aspekt des "Angebotsvergleichs" statt - hierbei werden die quantitativen und qualitativen Kriterien eines Angebots verglichen - entsprechend wird auch hier die beste Alternative für den Betrieb ausgewählt - aber eben nicht unter dem Aspekt des "Gewinns" !!!

10.2.1 Statische Investitionsrechnungen

Statische Investitionsrechnungen werden in der betrieblichen Praxis eingesetzt, da sie relativ einfach zu handhaben sind.

Die Gründe hierfür sind in den besonderen Merkmalen der statischen Investitionsrechnungen zu sehen:

- > Sie beziehen sich lediglich auf eine Periode
 - > Sie berücksichtigen keine Interdependenzen
 - > Sie basieren auf Kosten und Erlösen

Die Beschränkung der statischen IR auf eine Periode kann ihre Einsetzbarkeit beeinflussen, je nachdem, welche Periode für die Beurteilung der Investition herangezogen wird.

Ist die Anfangsperiode, das erste Nutzungsjahr von Investitionsobjekten, die Grundlage für die Investitionsentscheidung, muss die Eignung der statischen IR bezweifelt werden, die Vorteilhaftigkeit der Investitionsobjekte feststellen zu können, denn die Anfangsperiode ist üblicherweise nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Nutzungssperioden.

Die Eignung der statischen IR ist positiver zu bewerten, wenn anstelle der Anfangsperiode von einer **Repräsentativperiode** ausgegangen wird, die für die Investitionsobjekte typische Daten aufweist.

Eine weitere Verbesserung können die statischen IR erfahren, wenn der Investitionsentscheidung eine **Durchschnittsperiode** zu Grunde gelegt wird - also ein arithmetisches Mittel aus den Nutzungsperioden gebildet wird.

Statische Investitionsrechnungen:

> Kostenvergleichsrechnung

> Gewinnvergleichsrechnung

> Rentabilitätsvergleichsrechnung

> Amortisationsvergleichsrechnung

10.2.1.1 Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung ist das einfachste Verfahren in der IR. Sie dient dazu, Investitionsobjekte auf ihre Vorteilhaftigkeit hin miteinander zu vergleichen, indem sie die von ihnen verursachten Kosten einander gegenüberstellt. Dasjenige Objekt ist das vorteilhafteste, das die geringsten Kosten verursacht.

Es sollten umfassende Kostenarten in diesem Vergleich berücksichtigt werden - dies führt u.a. dazu, dass die Entscheidungsträger sich mit allen wichtigen Kostenarten eingehend beschäftigen müssen und weniger zu Globalurteilen gelangen, die auf Erfahrungswerten, nicht aber auf präzisen Erhebungen beruhen.

Kostenarten für den Vergleich:

A. Kapitalkosten:

- > kalkulatorische Abschreibungen
- > kalkulatorische Zinsen

B. Betriebskosten:

- > Personalkosten
- > Materialkosten
- > Instandhaltungskosten
- > Raumkosten
- > Energiekosten
- > Werkzeugkosten
- > sonstige Kostenarten

Kostenvergleich:

- A. Kostenvergleich pro Periode
- B. Kostenvergleich pro Leistungseinheit

10.2.1.2 Gewinnvergleichsrechnung

Die Gewinnvergleichsrechnung stellt eine Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung durch Einbeziehung der Erlöse dar, die - im Gegensatz zur Annahme bei der Kostenvergleichsrechnung - für die einzelnen Investitionsobjekte unterschiedlich hoch sein können, wofür es vor allem zwei Gründe gibt:

> die alternativen Investitionsobj. können sich in ihrer quantitativen Leistungsfähigkeit

unterscheiden und deshalb beim gleichen Erlös pro Stück einen um so höheren Erlös pro Periode erbringen, je mehr Stück pro Periode gefertigt werden, sofern der Absatzmarkt die Erzeugnisse zu einem unveränderten Preis aufnimmt.

> die alternativen Investitionsobjekte können sich in ihrer qualitativen Leistungsfähigkeit

unterscheiden und dadurch ermöglichen, einen unterschiedlich hohen Erlös pro Stück und - bei gleich hoher Mengenleistung - einen entsprechend unterschiedlich hohen Erlös pro Periode zu erwirtschaften, sofern es für die unterschiedlichen Qualitäten einen Absatzmarkt gibt.

Durch die Einbeziehung der durch die Investitionsobjekte erwirtschafteten Erlöse lässt sich die Vorteilhaftigkeit der Investition besser beurteilen als bei der Kostenvergleichsrechnung. Denn ein noch so kostengünstiges Investitionsobjekt muss nicht notwendigerweise auch einen Gewinn bringen.

Gewinnvergleich:

A. Vergleich pro Periode

B. Vergleich pro Leistungseinheit

10.2.1.3 Rentabilitätsvergleichsrechnung

Während bei der Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung ein wesentlicher Kritikpunkt ist, dass nur eine relative Vorteilhaftigkeit von Investitionen - ohne Berücksichtigung des erforderlichen Kapitaleinsatzes - ermittelt werden kann, ermöglicht die Rentabilitätsvergleichsrechnung, eine absolute Vorteilhaftigkeit von Investitionen festzustellen. Dabei geht sie von den Ergebnissen der Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung aus.

Rentabilität =	$\frac{\text{Gewinn (Erlöse - Kosten)}}{\text{Durchschnittl. Kapitaleinsatz}} \times 100$
-----------------------	---

Der durchschnittliche Kapitaleinsatz wird wie folgt berechnet:

$D =$	Anschaffungskosten 2	<u>oder:</u> den realen / ermittelten durchschnittl. Kapitaleinsatz
-------	-------------------------	---

Somit wird durch die Rentabilitätsvergleichsrechnung die durchschnittliche jährliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals von Investitionsobjekten ermittelt, die im Zusammenhang mit den Aussagen der Kosten- und Gewinnvergleichsrechnungen eine fundiertere Beurteilung über die Investitionen zulässt.

10.2.1.4 Amortisationsvergleichsrechnung

Die Amortisationsvergleichsrechnung geht von den Ergebnissen der Kosten- / Gewinnvergleichsrechnung aus und dient dem Unternehmen zur Einschätzung des Risikos, das es finanzwirtschaftl. mit der Investition eingeht. Das Risiko findet seinen Ausdruck in den finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen Liquidität, Sicherheit und Unabhängigkeit. Die Zielsetzung Rentabilität wird durch diese Rechnung nicht untersucht. Sie wird auch bezeichnet als:

> **Kapitalrückfluss-Methode**

> **Pay-off-Methode**

> **Pay-back-Methode**

Die Vorteilhaftigkeit einer Investition wird an der Amortisationszeit gemessen. Das ist der Zeitraum, innerhalb dessen das für ein Investitionsobjekt eingesetzte Kapital wieder in das Unternehmen zurückgeflossen ist. Sie wird auch als Wiedergewinnungszeit bezeichnet.

Amortisationszeit =	Kapitaleinsatz - Restwert
	Durchschnittl. Rückfluss (Gewinn + Afa)

Kapitaleinsatz=Anschaffungskosten

Restwert=Verkaufserlös, wenn dieser erwirtschaftet werden kann (mindert den Kapitaleinsatz, der nicht mehr amortisiert werden muß).

Fallanwendung 20 a.:

Ein Investitionsobjekt 1 erwirtschaftet bei einer Auslastung von 10.000 Stück / Jahr einen Ertrag von 220.000€ / Jahr. Die Kosten betragen 185.000€ / jahr.
 Ein alternatives Investitionsobjekt 2 bringt lediglich einen Ertrag von 198.000€ / Jahr bei Kosten von 164.000€ / Jahr - die Auslastung ist kapazitätsbedingt auf 9.000 Stück / Jahr beschränkt.

Ermitteln Sie das vorteilhaftere Investitionsobjekt mithilfe der Gewinnvergleichsrechnung!!!

Fallanwendung 20 b.)

Die Chemie AG plant die Anschaffung einer neuen Maschine. Eine Investition kommt für die Chemie AG grundsätzlich nur dann in Betracht, wenn die Rentabilität des Investitionsobjektes mindestens 20% beträgt.

Es liegt folgendes Angebot vor:

Anschaffungskosten	100.000 €
Nutzungsdauer	8 Jahre
Kapazität	15.000 Stück/Jahr
Fixe Kosten	31.500€/Jahr
Variable Kosten	90.000€/Jahr

Die Kapazität des Investitionsobjektes kann voll ausgeschöpft werden - die mit der Maschine gefertigten Erzeugnisse lassen sich für 8,50€ / Stück verkaufen.

Der Kalkulationszinssatz ist mit 10% anzusetzen.

Ermitteln Sie die von dem Investitionsobjekt zu erzielende Rentabilität und beurteilen Sie die Vorteilhaftigkeit der Maschine!!!

Fallanwendung 20 c.)

Gehen Sie von folgenden Daten aus:

	Objekt 1	Objekt 2
Anschaffungskosten	240.000 €	180.000 €
Nutzungsdauer	6 Jahre	6 Jahre
Gewinn durchschn.	36.000 €	29.000 €

Ermitteln Sie mithilfe der Amortisationszeit, welches der Investitionsobjekte das vorteilhaftere ist!!!

Fallanwendung 20 d.) Die Unternehmung hat zwei Investitionsalternativen zur Auswahl - qualitativ sind beide gleichwertig.

Vergleichsdaten	Investitionsobjekt 1	Investitionsobjekt 2
Anschaffungskosten	3,5 Mio€	4,2 Mio€
Nutzungsdauer	10 Jahre	12 Jahre
Abschreibungen	xy	xy
Kapazität / Jahr	120.000 Stück	180.000 Stück
Lohnkosten / Stück	2 €	2,10 €
Materialkosten / Stück	1,80 €	1,90 €
sonst.variable Kosten pro Stück	0,70 €	0,40 €
sonst. Fixe Kosten pro Jahr	250.000 €	280.000 €
Verkaufspreis / Stück	13 €	12,50 €
Absatzmarkt (möglich)		
Stückzahl	140.000	140.000
Restwert Anlage	500.000 €	300.000 €

1. Welches Investitionsobjekt ist pro Stück / absolut am kostengünstigsten???
 2. Welches Investitionsobjekt ist pro Stück / absolut am gewinnbringendsten (bei möglichem Absatzvolumen) ???
 3. Welches Investitionsobjekt ist absolut am rentabelsten???
 4. Wie schnell amortisieren sich die Investitionsobjekte???
- > Berechnungen unter der Bedingung des Absatzes von 140.000 Stück / Jahr.
- > Welche Alternative würden Sie der Geschäftsleitung empfehlen - begründen Sie Ihre Empfehlung betriebswirtschaftlich.

11. Personalbereich der Unternehmungen

Im Personalbereich erfolgen alle planenden, steuernden und kontrollierenden Aktivitäten, die auf die im Unternehmen tätigen Arbeitskräfte ausgerichtet sind.

Als Träger personaler Prozesse können genannt werden:

Vorgesetzte / Führungskräfte	die für die Erreichung der Sachziele durch die Mitarbeiter und ihre Motivation zu sorgen haben. Sie verfügen über die Macht, den Mitarbeitern Weisungen zu erteilen, die sich innerhalb der arbeitsvertraglichen Pflichten bewegen müssen.
Personalabteilung	die bestimmte Daueraufgaben abwickelt und die Vorgesetzten dadurch entlastet. Dabei wirkt sie auch mit dem Betriebsrat zusammen.
Betriebsrat	<p>der als kollektive Interessenvertretung bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen mitentscheidend, mitwirkend, beratend oder informativ zu beteiligen ist.</p> <p>Beispiele der Betriebsratbeteiligung:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Planung des Personalbedarfs > Stellenausschreibung > Personalfragebogen > Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen, Kündigung > Arbeitszeiten und Pausen > Entgeltmodalitäten, Arbeitsbewertungen, Akkord, Prämien > Arbeitssicherheit und deren Einhaltung durch Kontrollen etc.

Rechtliche Grundlagen für die vom Personalbereich betreuten Arbeitsverhältnisse, aus denen sich die Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ergeben, sind:

Zwingende Gesetzesbestimmungen - im Arbeitsrecht, Bundesurlaubsgesetz, GG, Gesundheitsschutz etc.

Zwingende Tarifvertragsbestimmungen (regionale / überregionale Tarifabkommen) einzelner Branchen und Unternehmungen

Zwingende Betriebsvereinbarungsbestimmungen (im Unternehmen mit den Arbeitnehmern und mit dem Betriebsrat abgestimmt)

Arbeitsvertrag (individuelle und allgemeine Bestimmungen, die von vornherein im Arbeitsvertrag niedergelegt sind und entspr. als abgestimmt unterschrieben sind.)

Den einzelnen Bestimmungen kommen unterschiedliche Rangordnungen zu. Wenn ein Sachverhalt "weiter oben" bereits geregelt ist, gilt dies auch "weiter unten", insbesondere darf die Position des Arbeitnehmers nicht verschlechtert werden.

11.1 Personalbereich: Planung

Die personalwirtschaftliche Planung dient der Ermittlung der zukünftigen personellen Erfordernisse und der Festlegung der daraus resultierenden personellen Maßnahmen.

Sie erfolgt auf der Grundlage der vom Management vorgegebenen Ziele und unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Vorschriften.

11.1.1 Individualplanung

Die Individualplanung bezieht sich auf den einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens. Sie erfordert die Bereitschaft des Mitarbeiters, an ihr mitzuwirken. Zu unterscheiden sind:

Bedürfnisse	die der Planung zu Grunde liegen. Das sind die Unternehmensbedürfnisse, die sich in der bestmöglichen Stellenbesetzung äußern, und Mitarbeiterbedürfnisse, z.B. nach beruflicher Fortentwicklung.
Arten	<u>der Individualplanung, die sein können:</u>
a. Laufbahnplanung	Sie zeigt dem Mitarbeiter, welche Positionen er im Zeitablauf erreichen kann, wenn er den Erwartungen des Unternehmens gerecht wird. Dabei bezieht sie sich nicht auf konkrete Arbeitsplätze, sondern auf betriebliche Tätigkeiten, z.B. Sachbearbeiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter etc.
b. Besetzungsplanung	Sie geht von den im Unternehmen vorhandenen oder zu schaffenden Stellen aus und zeigt, welche Mitarbeiter den einzelnen Stellen im Zeitablauf zugeordnet werden.
c. Entwicklungsplanung	Mit ihr werden die Mitarbeiter an beruflichen Veränderungen, z.B. den technischen Fortschritt, angepasst bzw. darin unterstützt, Führungsaufgaben gerecht zu werden. Das kann mithilfe von Ausbildungs-, Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen geschehen.
d. Einarbeitungsplanung	Sie erfolgt, für neu in das Unternehmen eintretende Mitarbeiter, gegebenenfalls aber auch für versetzte Mitarbeiter, die damit systematisch mit ihren Aufgaben, dem gegebenen Umfeld, den betrieblichen Strukturen und den künftigen Kommunikationspartnern bekannt gemacht werden können.

11.1.2 Kollektivplanung

Die Kollektivplanung befasst sich mit mehreren Mitarbeitern, z.B. einer Gruppe, einer Abteilung, einem Werk oder der gesamten Belegschaft.

Es wird unter Kollektivplanung verstanden:

Quantitative Planung	bei der mit den "Köpfen" der Belegschaftsmitglieder geplant wird, und somit die Anzahl pro Stelle, Tätigkeit, Abteilung und Qualifikation im Vordergrund steht.
Qualitative Planung	bei der die Qualifikation, Ausbildung und Lohn-/Gehaltsgruppe der Mitarbeiter berücksichtigt werden.
Arten	
a. Personalbedarfsplanung	Aufgrund der Vorgaben aus dem Management, z.B. der Zahl zu erstellender Erzeugnisse, ergibt sich ein bestimmter Personalbedarf, der zu planen ist.
b. Personalbestandsplanung	Um feststellen zu können, ob die vorgegebenen Leistungen tatsächlich auch erstellbar sind, ist der Personalbestand zu planen und mit dem künftigen Personalbedarf abzugleichen.
c. Personalveränderungsplanung	Der Vergleich von Bedarfs- und Bestandsplan kann zeigen, dass zu wenig oder zu viel Mitarbeiter im Planungszeitraum verfügbar sein werden, so dass hier eine Freistellungsplanung notwendig wird. Ebenso muss berücksichtigt werden, wieviel Mitarbeiter im Planungszeitraum sich im Urlaub befinden, wieviel durchschnittlich Krank gemeldet sind, wieviel Mitarbeiter in den Ruhestand versetzt werden usw. - d.h. wieviel personelle Veränderungen werden eintreten, die den Personalbestand anzahlmäßig verändern werden, um dadurch den genauen Bedarf zu ermitteln.
d. Personaleinsatzplanung	Sie soll die Personalbesetzung dem kurz- und mittelfristigen Arbeitsanfall anpassen, z.B. als Schichtplan. Dabei sind Unregelmäßigkeiten beim Arbeitsanfall und Abwesenheiten zu berücksichtigen.
e. Personalentwicklungsplanung	Sie soll z.B. die Fortbildungserfordernisse ermitteln, die Fortbildungsziele bestimmen, den Fortbildungsumfang festlegen und die Fortbildungsmaßnahmen planen. Dabei steht sie in enger Beziehung zu der individuellen Entwicklungsplanung.
f. Personalkostenplanung	Personalkosten ergeben sich aus dem Bestand, der Beschaffung, dem Abbau, dem Einsatz und der Entwicklung des Personals. Sie müssen als direkte Personalkosten, gesetzliche und freiwillige Personalnebenkosten geplant werden.

11.2 Personalbereich: Durchführung

Die personalwirtschaftliche Planung ist die Grundlage für die Durchführungsaufgaben des Personalbereiches, die umfassen:

Durchführung

Personal- beschaff.	Personal- einsatz	Personal- führung	Personal- entlohn.	Personal- entwickl.	Personal- freistell.
--------------------------------	------------------------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Die genannten Durchführungsaufgaben werden von der Personalverwaltung abgewickelt, sofern es sich um routinemäßige Daueraufgaben handelt.

Beispiele: Verwaltung von Personalakten, Bearbeitung von Versetzungen, Beförderungen, Freistellungen, Ermittlung von Mitarbeiterentgelten, Betreuung der Sozialeinrichtungen, Abrechnungen der Sozialleistungen, Führung der Personalstatistik etc.

11.2.1 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in:

> quantitativer > qualitativer > zeitlicher Hinsicht.

Beschaffungswege

A. interne Beschaffungswege:

- > interne Personalentwicklung (Ausbildung, Fortbildung, Umschulung)
- > Versetzung intern
- > Mehrarbeit

B. externe Beschaffungswege:

- > Stellenanzeigen
- > öffentliche Arbeitsvermittlung
- > Arbeitnehmerüberlassungsunternehmen
- > private Arbeitsvermittlung

11.2.2 Personaleinsatz

Mit dem Personaleinsatz werden die im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter den gegebenen Arbeitsplätzen in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht zugeordnet.

Dies kann bewirkt werden durch:

- > Arbeitsplatzanpassung > Job-Rotation
- > Arbeitsmittelanpassung > Job-Enlargement
- > Arbeitsmethoden > Job-Enrichment
- > Arbeitsbedingungen

- > Informationstechnische Gestaltung des Arbeitsplatzes

- > Sicherheitstechnische Gestaltung des Arbeitsplatzes

- > Berücksichtigung der individuellen / benötigten Arbeitszeiten sowie Arbeitspausen

- > optimale Zusammenführung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsplatz und Mitarbeiter durch Tageseinsatzpläne, Schichtpläne oder durch konkrete Arbeitsplatzbeschreibungen

11.2.3 Personalführung

siehe Kapitel - Führung der Unternehmungen

11.2.4 Personalentlohnung

Die Personalentlohnung umfasst die geldlichen Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeiter. In einzelnen Fällen zählen aber auch geldwerte Leistungen dazu, z.B. die private Nutzung eines Dienstfahrzeuges.

Nicht zur Personalentlohnung wird üblicherweise die Erfolgsbeteiligung gerechnet. Gleiches gilt für die betrieblichen Sozialleistungen - wie z.B. Zuschüsse, Mitarbeiterverpflegung oder Altersversorgung, da sie in keinem unmittelbaren Verhältnis zu den von den Arbeitnehmern erbrachten Leistungen stehen.

<u>Arbeitsbewertung</u>	<u>Die Arbeitsbewertung dient der Untersuchung von Tätigkeiten, um den Arbeitsschwierigkeitsgrad zu ermitteln / darzustellen.</u>
	<ul style="list-style-type: none">> qualitative Arbeitsuntersuchung> Arbeitsbeschreibung in ihrem Ablauf, Inhalten, verwendeten Mitteln und gewünschten Ergebnissen > Rangfolgeverfahren> Lohngruppenverfahren

Arbeitsbewertung	Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre <ul style="list-style-type: none"> > Anforderungsarten darstellen: <ul style="list-style-type: none"> > Können > Verantwortung > Belastung > Arbeitsbedingungen
Arbeitslöhne	<ul style="list-style-type: none"> > Zeitlohn > Leistungslohn (Akkordlohn, Prämienlohn)
Zusatzkosten	<ul style="list-style-type: none"> > zusätzliche Vergütungen (z.B. 13. Monatsgehalt) > Sondervergütungen / Gratifikationen (z.B. zu besonderen Anlässen wie Urlaub, Dienstjubiläum etc.) > Zuschläge (Zuschläge z.B. für Nachtarbeit, Sonntagsarbeit, Schmutz-zulage, Erschwerniszulage etc.)

11.2.5 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist die **Gesamtheit aller Maßnahmen**, die darauf ausgerichtet sind, die **Qualifikation der Mitarbeiter zu verbessern**. Die wirtschaftlichen und technischen Wandlungen machen es erforderlich, das Personal frühzeitig und qualifiziert auf diese Entwicklung einzustellen. Unternehmen, die nicht in hinreichendem Umfang in die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter investieren, laufen Gefahr, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Damit gefährden sie auch ihren Bestand / Existenz.

Die Personalentwicklung kann erfolgen als:

Ausbildung:	<ul style="list-style-type: none"> > berufliche Ausbildung im dualen System (Berufsschule und Ausbildungsbetrieb) > berufliche Studienausbildung im dualen System (Berufsakademie und Ausbildungsbetrieb) > Studium an der Fachhochschule / Universität
Fortbildung:	<ul style="list-style-type: none"> > <u>Anpassungsfortbildung</u> (mit der die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter in ihrem Beruf oder Einsatzgebiet verbessert werden soll) > <u>Aufstiegsfortbildung</u> (die dazu dient, den Mitarbeitern notwendiges Managementwissen zu vermitteln und Führungsverhalten zu trainieren) <p><u>Durchführung der Fortbildung:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. unternehmensintern (am Arbeitsplatz / on-the-job) b. unternehmensextern (Abendschule / Seminare / Spezialtrainer)

Umschulung:

Die Umschulung ist eine zweite Ausbildung in einem anderen als dem bisher ausgeübten Beruf. Sie dient der beruflichen Neuorientierung von Arbeitnehmern, die z.B. arbeitslos sind oder werden bzw. sich unfall- oder krankheitsbedingt neu orientieren müssen.

Für Umschulungen kommen verschiedene Träger in Betracht:

- a. Unternehmen
- b. Rehabilitationszentren
- c. Private Bildungseinrichtungen

Für Umschulungen können Fördermittel nach dem Sozialgesetzbuch III erlangt werden.

11.2.6 Personalfreistellung

Die Personalfreistellung umfasst alle Maßnahmen, mit denen eine personelle Überdeckung in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht abgebaut wird.

Diese Maßnahmen werden auch Personalfreisetzung genannt.

Die Veränderung der Personalkapazität kann erfolgen als:

Interne Personal-freistellung	<p>hierbei wird personelle Kapazität durch die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst, ohne dass es zu einem Personalabbau kommt.</p> <p><u>Diese interne Form kann erfolgen durch:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Abbau von Mehrarbeit > Flexibilisierung der Arbeitszeit > Festlegung von Urlaub > Einführung von Kurzarbeit > Versetzung von Arbeitnehmern > Ausspruch von Änderungskündigungen
Externe Personal-freistellung	<p>hierbei wird personelle Kapazität durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst. Damit kommt es zu einem Personalabbau.</p> <p><u>Diese externe Form kann bewirkt werden durch:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> > Ausnutzung der Fluktuation > Vereinbarung von Aufhebungsverträgen > Outplacement > Kündigungen (betrieblich bedingt / mit Abfindungen)

11.3 Personalbereich: Kontrolle

Die Personalkontrolle schließt den Führungsprozess in der Personalwirtschaft ab.

Sie kann erfolgen als:

- > Kontrolle der einzelnen Personalplanungen (durch Gegenüberstellung der Planansätze und den Istwerten - Abweichungsanalysen genannt)
- > Kennzahlenanalysen (z.B. Arbeitskräftestruktur, Einstellungsquote, Facharbeiterquote, Fehlzeitenquote, Personalkostencontrolling, etc.)

Fallanwendung 30:	
A	Wie sieht die Beschaffung von qualifiziertem Personal in Ihrem Bereich und Branche aus - schildern Sie kurz !!!
B	Wie könnte der Personaleinsatz in Ihrem Bereich / Branche aussehen, so dass der Einsatz gleich von Anfang an effektiv verläuft ?! Schildern Sie hierbei die sinnvollen Möglichkeiten!
C	Welche Entlohnung könnten Sie sich in Ihrem Bereich / Branche vorstellen, die leistungsgerecht, sozial, transparent und allgemein gerecht gelten kann - erläutern Sie ein Entlohnungssystem, das die genannten Kriterien erfüllen kann.
D	Welche Maßnahmen wären in Ihrem Bereich / Branche sinnvoll, um Sie den technischen, fachlichen und allgemeinen "Neuerungen" anzupassen - erläutern Sie kurz die Entwicklungsmöglichkeiten mit den konkreten Maßnahmen.
E	In welcher Situation ist eine Personalfreisetzung begründbar - zum einen aus rechtlicher Sicht und zum anderen aus sozialer Sicht ??!!
F	Stellen Sie mindestens drei Kennzahlen dar, die für eine personalwirtschaftliche Kontrolle eine sinnvolle Aussage ergeben könnten.

12. Rechnungswesen der Unternehmungen

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Das Rechnungswesen umfasst die Buchführung - den Jahresabschluss - die Kostenrechnung - und die betriebliche Statistik.

Das Rechnungswesen ist die Gesamtheit der Einrichtungen und Verrichtungen, die bezwecken, alle wirtschaftlich wesentlichen Gegebenheiten und Vorgänge, im Einzelnen und Gesamten, zahlenmäßig nach Geld und nach Mengeneinheiten zu erfassen.

Die Notwendigkeit	eines betrieblichen Rechnungswesens ergibt sich aus zwei wesentlichen Gründen: a. betriebswirtschaftlich erfordert die Vielzahl der betrieblichen Vorgänge als Folge der Leistungserstellung und Leistungsverwertung entsprechende Maßnahmen der mengen- und wertmäßigen Erfassung, Steuerung und Kontrolle. b. rechtlich werden bestimmte Anforderungen an das Unternehmen gestellt, die nur mithilfe eines ordnungsgemäßen Rechnungswesens erfüllt werden können.
--------------------------	---

Je unvollkommener die Informationen der Unternehmensleitung sind, desto größer werden die Unsicherheiten und Risiken, die in den Erwartungen stecken. Mit zunehmender Unternehmensgröße werden die komplexen Planungsaufgaben immer schwieriger lösbar und erfordern die Anwendung komplizierter Rechenverfahren.

Somit erfolgt nach der Planungsphase im Rechnungswesen:

die Phase der Durchführung	Sie umfasst die umfangreichen Aufgaben der Buchführung, des Jahresabschlusses mit der Ist-Bilanz und der Ist-GuV-Rechnung und der Kostenrechnung.
die Phase der Kontrolle	diese schließt den Prozess im Rechnungswesen ab. Da sie auch mit einem hohen Rechenaufwand verbunden ist, wird auch von Kontrollrechnung gesprochen. Die Kontrolle erfolgt als Soll-Ist-Vergleich, d.h. es werden die jeweiligen Planwert mit den tatsächlich erreichten Istwerten miteinander verglichen. Hierbei werden die Differenzen / Abweichungen ermittelt und nach Ursachen analysiert. Die Abweichungsanalysen werden für künftige Gegensteuerungsmaßnahmen verwendet, um aus diesen negativen / positiven Erfahrungen zu profitieren.
die Phase der Statistik	sie dient vor allem dazu, die vorhandenen Informationen sinnvoll aufzubereiten und ergänzende Informationen der Vergangenheit sowie außerbetriebliche Informationen zu verarbeiten und für betriebliche Entscheidungen aufzubereiten. Die Statistik gewinnt durch Vergleichen mit betrieblichen Tatbeständen mithilfe von Kennzahlen zusätzliche Erkenntnisse.

12.1 Buchführung

Die Buchführung ist die zeitlich und sachlich geordnete Aufzeichnung der betrieblichen Geschäftsvorfälle. Dazu gehören das Sammeln von Belegen, das Formulieren von Buchungssätzen, die Konteneintragung, der Kontenabschluss.

Die Buchführung kann in die **Geschäfts-/Finanzbuchführung** eingeteilt werden, in der die Außenbeziehungen des Unternehmens erfasst werden. Sie kann auch in die Betriebsbuchführung unterteilt werden, die sich mit dem internen Geschehen beschäftigt.

12.1.1 Grundsätze

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) gelten nicht nur für die Buchführung im engeren Sinne, sondern für die gesamte Rechnungslegung.

Materielle Ordnungsmäßigkeit	<p>Sie beinhaltet die Forderung nach Richtigkeit und Vollständigkeit der Aufzeichnungen. Das bedeutet dass:</p> <ul style="list-style-type: none">> Geschäftsvorfälle, die stattgefunden haben, aufzuzeichnen sind.> Geschäftsvorfälle, richtig aufzuzeichnen sind.> Geschäftsvorfälle nicht aufgezeichnet werden, die nicht stattgefunden haben.
Formelle Ordnungsmäßigkeit	<p>Sie soll sicherstellen, dass ein sachverständiger Dritter sich innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und die Vermögenslage des Unternehmens verschaffen kann.</p> <p>Die Forderung nach Klarheit und Übersichtlichkeit kann durch die Organisation der Buchführung erreicht werden - z.B.</p> <ul style="list-style-type: none">> <u>die Buchungen</u> und die sonst erforderlichen Aufzeichnungen sind vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet vorzunehmen.> keine Buchung darf <u>ohne Beleg</u> erfolgen> die Buchungen oder sonst erforderlichen Aufzeichnungen dürfen <u>nicht in einer Weise verändert werden</u>, dass der ursprüngliche Inhalt nicht mehr feststellbar ist.> Bücher, Jahresabschlüsse, Lageberichte, Eröffnungsbilanz, Aufzeichnungen, Buchungsbelege, Inventare sowie die zu ihrem Verständnis erforderlichen Arbeitsanweisungen und sonstigen Organisationsunterlagen <u>sind 10 Jahre aufzubewahren</u>.> Handels- und Geschäftsbriefe, Unterlagen, die für die Besteuerung von Bedeutung sind, sind <u>6 Jahre aufzubewahren</u>.> jeder Buchführung muß eine <u>Systematik</u> zugrunde liegen> der Kaufmann ist zur <u>doppelten Buchführung</u> verpflichtet

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Inventur sind wie folgt dargestellt:

- > Vollständigkeit und Richtigkeit
- > Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit
- > Klarheit und Nachprüfbarkeit

Die Inventur ist die **mengen- und wertmäßige Erfassung** des tatsächlichen Bestandes des Vermögens und der Schulden eines Unternehmens für einen bestimmten Zeitpunkt durch körperliche Bestandsaufnahme. Sie ist eine Tätigkeit und besteht insbesondere aus Zählen, Messen, Wiegen aber auch aus Schätzen und kann erfolgen als:

Stichtagsinventur	die körperliche Bestandsaufnahme erfolgt innerhalb von 10 Tagen vor oder nach dem Bilanzstichtag. Bestandsveränderungen werden auf den Bilanzstichtag fort- oder rückgerechnet.
Permanente Inventur	die körperliche Bestandsaufnahme erfolgt einmal im Verlaufe des Jahres. Der Bestand am Bilanzstichtag wird über die permanente Fortschreibung der Lagerbuchhaltung ermittelt.
Inventar	das Verzeichnis, in dem die Ergebnisse mit Wert- und Mengenangaben dokumentiert werden, ist das Inventar - eine staffelförmige Aufzeichnung mit dem kompletten Anlagevermögen, Umlaufvermögen, den Schulden - sowie dem resultierenden Eigenkapital (AV+UV - Schulden).

12.1.2 Konten

Die Buchführung beruht auf der Kontenführung. Ihr Grundgedanke ist es, jede Position der Bilanz gesondert zu erfassen und Veränderungen der einzelnen Positionen festzuhalten.

Konto	das eine zweiseitige Rechnung ist, bei der gleichartige Vorfälle, d.h. die jeweiligen Plus- bzw. Minusveränderungen auf einer zugeordneten Seite erfasst werden. Diese Gegenüberstellung zeigt das T-Konto, welches das System der doppelten Buchführung verdeutlicht.
Kontenrahmen	in den die einzelnen Konten systematisch eingeordnet sind. Er bildet die Grundlage für die Buchführung. z.B. Kontenklasse 0 = Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanl. z.B. Kontenklasse 1 = Finanzanlagen z.B. Kontenklasse 2 = Umlaufvermögen etc.
Bestandskonten	diese enthalten den Bestand von Vermögensgütern und Schulden - z.B. ein Bestand an Bankguthaben (Aktivseite der Bilanz) - z.B. ein Bestand an Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten (wenn die Rechnung noch nicht gezahlt wurde - Passivseite der Bilanz). Sie sind Konten, deren Werte in die Bilanz eingehen.

Erfolgskonten	<p>Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Erfolgskonten sind Konten, auf deren Aufwendungen (vermindern das Eigenkapital) und Erträge (erhöhen das Eigenkapital) des Unternehmens erfasst werden.</p> <p>Ihre Werte gehen in die Gewinn- und Verlustrechnung ein - denn aus der Differenz von Aufwendungen und Erträge ergibt sich der Unternehmensgewinn (Erfolg des Unternehmens, der das Eigenkapital bei einem Gewinn erhöht und bei einem Verlust vermindert).</p>
Aufwendungen	<p>sind der Werteverzehr für Güter und Dienstleistungen innerhalb einer bestimmten Rechnungsperiode.</p> <p>Aufwendungen vermindern das Eigenkapital.</p>
Zweckaufwendungen	<p>Sie werden auch Betriebsaufwendungen genannt und entstehen bei der Leistungserstellung und Leistungsverwertung, beziehen sich also ausschl. auf die Erfüllung des Betriebszweckes und sind deckungsgleich mit den Kosten in der Kostenrechnung.</p>
Neutrale Aufwend.	<p>Sie dienen grundsätzlich nicht der Realisierung des Betriebszweckes:</p> <p><u>> betriebsfremde Aufwend.</u> = bei denen kein Zusammenhang mit der Leistungserstellung, also der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit besteht. (Spenden, Sanierungen, Verluste aus dem Abgang von Wertpapieren etc.)</p> <p><u>> außerordentl. Aufwend.</u> = die zwar durch die Leistungserstellung verursacht werden, aber unregelmäßig oder nur vereinzelt. (Aufwendungen für Stromausfall, Aufwendungen für erhöhte Instandhaltung)</p> <p><u>> periodenfremde Aufwend.</u> = bei denen es sich um Aufwend. handelt, die durch die Leistungserstellung entstehen, jedoch erst in einer späteren Rechnungsperiode anfallen. (Steuernachzahlungen, Prozesskosten aus dem Vorjahr etc.)</p>
Erträge	<p>sind der Wertzuwachs (Erhöhung des Eigenkapitals) durch erstellte Güter und Dienstleistungen innerhalb einer Rechnungsperiode.</p>
Betriebliche Erträge	<p>Sie werden durch die Leistungserstellung erzielt und beziehen sich ausschließlich auf die Erfüllung des Betriebszweckes.</p> <p>Als Leistungen werden sie den Kosten gegenübergestellt.</p> <p><u>> Umsatzerlöse</u> = durch den Verkauf der Güter oder Dienstleistungen, wobei Einzahlungen in der betreffenden Periode nicht erfolgen müssen.</p> <p><u>> Innerbetriebliche Erträge</u> = durch selbsterstellte Güter oder werterhöhte Reparaturen, die zu aktivieren sind, d.h. auf der Aktivseite der Bilanz aufgenommen werden müssen, wenn sie nicht in der gleichen Rechnungsperiode verbraucht werden. (aktivierte Eigenleistungen, Bestandsmehrungen als Lagerleistungen)</p> <p><u>> Nebenerlöse</u> = durch den Verkauf von Abfallprodukten z.B.= sonstiger betrieblicher Ertrag</p>

Neutrale Erträge

Sie resultieren grundsätzlich nicht aus der Erstellung und Verwertung der Güter und Dienstleistungen, dienen also nicht dem Betriebszweck.

- > betriebsfremde Erträge = die keinerlei Zusammenhang mit der Leistungserstellung aufweisen.
(Gewinne aus Wertpapieren, erhaltene Spenden, Schenkungen Gewinne aus Beteiligungen etc.)
- > außerordentliche Erträge = stehen in Zusammenhang mit der Leistungserstellung - sie fallen aber unregelmäßig und nur vereinzelt an.
(Verkauf einer Maschine, Verkauf von Bürogegenständen etc.)
- > periodenfremde Erträge = sind Erträge, welche zwar durch die Leistungserstellung entstehen, jedoch erst in einer späteren Periode erfolgen.
(Rückerstattung von Steuern, Vorauszahlung der Warenlief.etc.)

12.2 Jahresabschluss

Handelsrechtlich bilden die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) den Jahresabschluss, der bei Kapitalgesellschaften um den Anhang ergänzt wird, zu dem auch ein Lagebericht zu rechnen ist.

Jahresabschluss			
Bilanz	GuV-Rechnung	Anhang	Lagebericht

12.2.1 Bilanz

Die Bilanz ist - im betriebswirtschaftlichen Sinn - die Gegenüberstellung des Vermögens auf der Aktivseite und des Kapitals auf der Passivseite zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Die jährlich zu erstellende Bilanz soll sowohl das bilanzierende Unternehmen als auch Personen und Institutionen mit berechtigtem Interesse (Banken, Anleger etc.) über die Entwicklung und Lage des Unternehmens informieren.

Die kritische Beurteilung / Analyse erfolgt in einer Bilanzanalyse - hierbei wird die Vermögenslage, Finanzlage und Ertragslage analysiert und interpretiert.

12.2.1.1 Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Zum einen gelten die Grundsätze aus der ordnungsgemäßen Buchführung und zum anderen spezielle Grundsätze bezüglich dem **formellen Bilanzansatz** (bei dem entschieden werden muss, was und wie in der Bilanz auszuweisen ist) und dem **materiellen Bilanzansatz** (bei dem festgelegt wird, mit welchem Wert ein zu bilanzierendes Wirtschaftsgut anzusetzen ist).

Grundsatz der Bilanzklarheit	der fordert, dass der Jahresabschluss klar und übersichtlich aufzustellen ist. Dabei sind die Gliederungsvorschriften für die Bilanz (§266 HGB) und GuV-Rechnung (§275 HGB) sowie die Vorschriften über die Angaben im Anhang (§ 284, 285 HGB) zu beachten.
Grundsatz der Bilanzwahrheit	die Bilanz hat sämtliche Vermögenswerte zu enthalten, die wahrheitsgemäß zu bewerten sind (d.h. keine extremen Überbewertungen von Sachanlagen und Vorräten z.B. - oder Unterbewertungen von Vermögen, um stille Reserven zu vermeiden).
Grundsatz der Bilanzkontinuität	dient der Vergleichbarkeit der einzelnen Jahresabschlüsse untereinander und beim Finanzamt. (z.B. Bilanz an gleichbleibenden Stichtagen zu erstellen, die ausgewiesenen Positionen sollen inhaltlich gleich sein, gleichbleibende Wertansätze etc.)
Grundsatz der Bilanzidentität	fordert die Gleichheit der Schlussbilanz eines Vorjahres und der Anfangsbilanz des folgenden Jahres im Hinblick auf die ausgewiesenen Positionen.

12.2.1.2 Gliederungsschema der Bilanz

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Das Gliederungsschema nach §266 HGB ist auf die Kapitalgesellschaften ausgerichtet - nach praktischer / herrschender Meinung ist es auch von Nicht-Kapitalgesellschaften anzuwenden. Es enthält - als Grobgliederung - folgende Positionen:

Bilanz zum	
<u>Aktiva</u>	<u>Passiva</u>
A. Anlagevermögen 1. Immaterielle Vermögensgegenstände 2. Sachanlagen 3. Finanzanlagen	A. Eigenkapital 1. Gezeichnetes Kapital (Einlagen) 2. Kapitalrücklagen 3. Gewinnrücklagen 4. Gewinnvortrag / Verlustvortrag 5. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag
B. Umlaufvermögen 1. Vorräte 2. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände 3. Wertpapiere 4. Schecks, Kassenbestand, Bundesbank- und Postgirogl., Guthaben bei Kreditinstituten	B. Rückstellungen C. Verbindlichkeiten
C. Rechnungsabgrenzungsposten (Aufwendungen, die in der folg. Periode anfallen, aber bereits jetzt gezahlt wurden - jedoch betriebswirtschaftlich in dieser Periode zum Vermögen zu zählen)	D. Rechnungsabgrenzungsposten (Erträge, die in der folgenden Periode anfallen, aber bereits jetzt an uns gezahlt wurden - jedoch betriebswirtschaftlich in dieser Periode als Nicht-Vermögen abzugrenzen sind)

Die Bilanzsummen beider Seiten müssen den gleichen Wert aufweisen = Bilanz der Seiten!!!

Die Aktiv-Seite ist die Vermögensseite, d.h. hier wurde in Werte in das Unternehmen investiert = Mittelverwendung.

Die Passiv-Seite stellt die Kapitalseite dar - d.h. welche Finanzmittel (EK und FK) wurden für die Investition der Aktiv-Seite genutzt = Mittelherkunft.

12.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung

Die GuV-Rechnung ergänzt die Bilanz, indem sie nicht nur den Erfolg ausweist, sondern auch seine Zusammensetzung offenlegt. Sie ist nach § 275 HGB in Staffelform nach dem Gesamtkostenverfahren oder Umsatzkostenverfahren aufzustellen.

12.2.2.1 GuV-Rechnung nach dem Gesamtkostenverfahren

Das Gesamtkostenverfahren gliedert den Aufwand nach Aufwandsarten. Es zeigt damit die Aufwandsstruktur des Geschäftsjahres und weist den Aufwand unabhängig davon aus, ob die im Geschäftsjahr hergestellten Produkte oder erbrachten Leistungen am Markt abgesetzt worden sind oder nicht.

Diese Gliederung der GuV-Rechnung ist leistungsbezogen und bedarf deshalb des Postens "Bestandsveränderungen".

1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung / Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. Andere aktivierte Eigenleistungen
4. Sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand
6. Personalaufwand
7. Abschreibungen
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Betriebliches Ergebnis

9. Erträge aus Beteiligungen
10. Erträge aus anderen Finanzanlagen
11. Sonstige Zinserträge
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen, Wertpapiere etc.
13. Sonstige Zinsaufwendungen

Finanzergebnis

14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

15. Außerordentliche Erträge
16. Außerordentliche Aufwendungen
17. Außerordentliches Ergebnis
18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
19. Sonstige Steuern

20. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag

12.2.2.2 GuV-Rechnung nach dem Umsatzkostenverfahren

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Beim Umsatzkostenverfahren werden den Umsatzerlösen die Herstellungskosten der im Geschäftsjahr verkauften Produkte oder Leistungen gegenübergestellt, und zwar unabhängig davon, in welchem Geschäftsjahr die Herstellungskosten angefallen sind.

Die nach diesem Verfahren aufgestellte GuV-Rechnung ist somit umsatzbezogen. Im Gegensatz zum Gesamtkostenverfahren ist der Aufwand nicht nach Aufwandsarten, sondern nach den Funktionsbereichen Herstellung, Vertrieb und allgemeine Verwaltung gegliedert (da diese am Umsatz maßgeblich beteiligt sind).

1. Umsatzerlöse
2. Herstellungskosten (der zur Erzielung der UE erbrachten Leistungen)
3. Bruttoergebnis vom Umsatz
4. Vertriebskosten
5. Allgemeine Verwaltungskosten
6. Sonstige betriebliche Erträge
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Betriebliches Ergebnis

8. Erträge aus Beteiligungen
9. Erträge aus anderen Finanzanlagen
10. Sonstige Zinserträge
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen
12. Sonstige Zinsaufwendungen

Finanzergebnis

13. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

14. Außerordentliche Erträge
15. Außerordentliche Aufwendungen
16. Außerordentliches Ergebnis
17. Steuern vom Einkommen und Ertrag
18. Sonstige Steuern

19. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag

12.2.3 Anhang und Lagebericht (bei Kapitalgesellschaften)

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Nach § 264 HGB ist der Anhang bei Kapitalgesellschaften ein Bestandteil des Jahresabschlusses. Zusätzlich haben sie einen Lagebericht zu erstellen.

12.2.3.1 Anhang

Der Anhang dient vor allem der Information und Erläuterung - er ist wahrheitsgemäß, klar und übersichtlich zu erstellen und auf wesentliche Sachverhalte zu beschränken. Die Literatur schlägt folgende Gliederung vor, mit der auch der Inhalt des Anhangs kurz umrissen ist:

1. Allgemeine Angaben zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

2. Erläuterung der Bilanz und GuV-Rechnung

- a. Bilanzpositionen
- b. GuV-Positionen
- c. Eventuell zusätzliche Angaben z.B. über die Zusammensetzung der Positionen etc.

3. Sonstige Angaben

- a. Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen
- b. Angaben zu Vorratsaktien, eigenen Aktien, Rücklagen etc.
- c. Mitarbeiter (Anzahl, Qualifikation, Fluktuation etc.)
- d. Bezüge, Vorschüsse, Kredite,etc.
- e. Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und Beteiligungen
- f. andere Angaben (mit wesentlichem Charakter)

4. Namen der Organmitglieder (Gesellschafter, Betriebsrat, Aufsichtsrat etc.)

12.2.3.2 Lagebericht

Wie der Anhang dient der Lagebericht der Information und Erläuterung. Er soll ergänzend zum Jahresabschluss das Gesamtbild des Unternehmens darstellen.

Die Adressaten des Jahresabschlusses sollen Erläuterungen erhalten, die Aussagen des JA detaillierter darstellen und eine Gesamtwürdigung der Angaben vor dem Hintergrund der Darstellung der Gesamtlage des Unternehmens ermöglichen.

Darüber hinaus sollen sie in die Lage versetzt werden, die tatsächliche Unternehmensentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr einzuschätzen und Anhaltspunkte für die voraussichtliche Entwicklung der Unternehmung zu erhalten.

Die Kostenrechnung ist ein **Teilbereich des Rechnungswesens**. Sie entspricht der Betriebsbuchhaltung, in die auch die Leistungsrechnung eingegliedert ist. Damit ist sie ein integrativer Bestandteil der Kostenrechnung, wodurch diese zu einer **kalkulatorischen Erfolgsrechnung** wird.

Die Kostenrechnung hat vor allem folgende Aufgaben zu erfüllen:

- > Planung und Feststellung des leistungsbezogenen Erfolgs
- > Planung und Feststellung der Fertigungsverfahren (und deren Kostenbestandteile)
- > Planung der Beschaffungsmethoden (aus kostentechn. Sicht)
- > Planung der Absatzmethoden (aus kostentechn. Sicht)
- > Erfassung der Kosten nach Kostenarten
- > Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen
- > Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger
- > Ermittlung der Wirtschaftlichkeit
- > Ermittlung der Angebotspreise
- > Ermittlung der Preisuntergrenzen für Absatzgüter
- > Ermittlung der Preisobergrenzen für Beschaffungsgüter
- > Ermittlung der Verrechnungspreise für innerbetriebliche Leistungen
- > Kontrolle der Preise
- > Kontrolle des leistungsbezogenen Erfolgs (auch bezüglich seiner Planung)

12.3.1 Grundlegende Begriffe

Während die Geschäftsbuchhaltung (Finanzbuchhaltung) die Aufwendungen und Erträge dokumentiert, arbeitet die Betriebsbuchhaltung und damit auch die Kostenrechnung mit den Begriffen:

> Kosten und **> Leistungen**

	Betriebszweckes erstellte Güter- und Dienstleistungen, denen ein Verbrauch an Produktionsfaktoren zu Grunde liegt. In der Kostenrechnung werden sie als Kostenträger bezeichnet.
Leistungen	<u>Absatzleistungen:</u> bei denen Außenaufträge vom Absatzmarkt vorliegen, die zu Umsatzerlösen führen sollen. <u>Eigenleistungen:</u> bei denen interne Aufträge für vom Unternehmen selbst zu nutzende Güter oder Dienstleistungen vorliegen. (Reparaturen, Anlagen) Die Erstellung und Verwertung der Leistungen verursacht Kosten.
Kosten	Kosten sind der wertmäßige Verzehr von Produktionsfaktoren zur Erstellung und Verwertung von Leistungen sowie zur Sicherung der dafür erforderlichen betrieblichen Kapazitäten.
Kosten	<u>Als wertbezogene Kosten weisen sie drei Merkmale auf:</u> <ul style="list-style-type: none"> > mengenmäßiger Güter- oder Leistungsverbrauch > leistungsbezogener Güter- oder Leistungsverbrauch > bewerteter Güter- oder Leistungsverbrauch <p>Sie müssen nicht mit den tatsächlichen Auszahlungen übereinstimmen, d.h. es sind z.B. kalkulatorische Kostenbestandteile enthalten, die steuerrechtlich nicht zugelassen sind (z.B. Wiederbeschaffungswert ist nicht nach Steuerrecht der Anschaffungswert vor x Jahren, sondern in der Kostenrechnung der tatsächliche Wert in x Jahren, so dass für diesen Wiederbeschaffungswert kalkuliert wird).</p>
Einzelkosten	Einzelkosten - die den Kostenträgern (Produkten) unmittelbar zugerechnet/verrechnet werden können. Zum Beispiel: Materialkosten, Lohnkosten, etc.
Gemeinkosten	diese können den Kostenträgern (Produkten) nicht direkt zugerechnet werden - da sie für verschiedene Erzeugnisse gemeinsam anfallen. Die Gemeinkosten werden auf den Kostenstellen erfasst und mit Verrechnungs- und Umlageschlüssel den Kostenträgern zugeschlagen.
Fixe Kosten	dies sind Kosten, die auch bei schwankender betrieblichen Auslastung unabhängig von der Leistungserstellung anfallen und unverändert bleiben. <u>Beispiel:</u> Mieten, Versicherungsprämien, Abschreib., Werksfeuerwehr etc. - sie sind gleichzeitig Gemeinkosten, da sie keinem Produkt direkt zugerechnet werden können.
Variable Kosten	diese Kosten sind abhängig von der betrieblichen Auslastung und der Leistungserstellung, da nur dann variable Kosten überhaupt anfallen. <u>Beispiel:</u> Material, Fertigungskosten, Verpackungskosten, etc. Variable Kosten sind überwiegend Einzelkosten - können aber auch Gemeinkosten darstellen, wenn diese nicht eindeutig einem Produkt zuzuordnen sind

Gemeinkosten handelt, werden sie in der Kostenstellenrechnung aufgenommen, von der sie dann in die Kostenträgerrechnung verrechnet werden. Einzelkosten werden direkt von

der Kostenartenrechnung auf die Kostenträger zugerechnet.



12.3.2 Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung ist die erste Stufe der Kostenrechnung, mit der die Frage zu beantworten ist, welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind.

Dazu dienen Belege, die erkennen lassen, um welche Kostenarten es sich handelt, welche Geschäftsvorfälle zu Grunde liegen und wie die Weiterverrechnung der Kosten - als Einzelkosten oder Gemeinkosten - zu erfolgen hat.

Die Erfassung der Kosten ist vollständig, periodengerecht und geordnet vorzunehmen.

Zur geordneten Kostenerfassung sind die Kostenarten begrifflich eindeutig zu bestimmen und abzugrenzen sowie in einem detaillierten Kostenartenplan zusammenzustellen.

Da die Kostenartenrechnung die Aufwendungen aus der Geschäftsbuchhaltung übernimmt, ist zunächst abzugrenzen, welche Aufwendungen auch Kosten darstellen. Neutrale Aufwendungen gehören nicht in die Kostenrechnung.

Generell werden diese primäre Kostenarten unterteilt in:

- | | |
|-------------------------------|--|
| > Materialkostenarten | > Dienstleistungskosten (Leistungen von außerhalb) |
| > Personalkostenarten | > Öffentliche Abgabenkosten |
| > kalkulatorische Kostenarten | > Steuern |

12.3.3 Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellen sind Orte im Unternehmen, an denen Kosten für die Leistungserstellung und allgemeine Leistungserstellung anfallen können.

Allgemeine Kostenstellen: dies sind KST, die für die Allgemeinheit des Unternehmens eine Leistung erbringen. Beispiel: Feuerwehr, Kantine, Betriebskindergarten, Reinigungsabteilung etc.

Die allg. KST wird auf alle anderen Hilfs- und Haupt-KST verrechnet.

Hilfskostenstellen: dies sind KST, die für eine Hauptkostenstelle ihre Leistung unterstützend erbringen. Beispiel: Lager-KST als Hilfs-KST erbringt Leistungen für die Haupt-KST Material.

Die Hilfs-KST werden auf die Haupt-KST verrechnet.

Hauptkostenstelle: dies sind KST, die eine eigenständige Leistung für den Betrieb erstellen und auf (mind.) einen Kostenträger verrechnet werden.
Beispiel: Produktions-KST, Material-KST, Verwaltungs-KST, Vertriebs-KST.

Die Kostenstellen werden in Abrechnungsstufen auf andere Kostenstellen und auf Kostenträger abgerechnet.

Es werden Umlageschlüssele gebildet, es werden Verrechnungsschlüssele/modalitäten gebildet, um die Gemeinkosten

Am Ende der Abrechnungsstufen sind alle Einzelkosten auf den Kostenträgern und alle Gemeinkosten von den KST auf die KT abgerechnet worden.

Die KT besitzen nun die ihnen zugehörigen Kosten, so dass auf dieser Basis z.B. die einzelnen Stückpreise oder Dienstleistungsstunden ermittelt werden können.

12.3.4 Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung ist die dritte Stufe der Kostenrechn.. Sie übernimmt die Einzelkosten aus der Kostenartenrechnung und die Gemeinkosten - z.B. als Zuschlagssätze - aus der Kostenstellenrechnung. Außerdem werden die Leistungen in der Kostenträgerrechnung erfasst, wodurch der leistungsbezogene Erfolg des Unternehmens ermittelt werden kann.

Hiermit wird festgestellt wieviel jeder KT / jedes Produkt kostet = Stückpreiskalkulation - z.B. durch eine Divisionskalkulation, Selbstkostenberechnung, Zuschlagskalkulation etc. - diese Berechnungen nennt man = **Kostenträgerstückrechnung**.

Materialeinzelkosten

Materialgemeinkosten

Materialkosten

Fertigungseinzelkosten

Fertigungsgemeinkosten

Sondereinzelkosten der Fertigung

Fertigungskosten

Herstellkosten

Verwaltungsgemeinkosten

Vertriebsgemeinkosten

Sondereinzelkosten des Vertriebes

Selbstkosten

Die Kostenträgerzeitrechnung erfasst die Kosten und die Erlöse des Unternehmens, die während eines bestimmten Zeitraumes angefallen sind. Damit wird es möglich, den leistungsbezogenen Erfolg des Unternehmens - als Gewinn oder Verlust - zu ermitteln.

Das heißt, dass zu den Selbstkosten der Erzeugnisse die gesamten Netto-Verkaufserlöse hinzugerechnet werden (in einem bestimmten Zeitraum: z.B. Monat, Quartal etc.) und hierdurch das Betriebsergebnis der einzelnen Produkte, Produktgruppen etc. ermittelt werden kann.

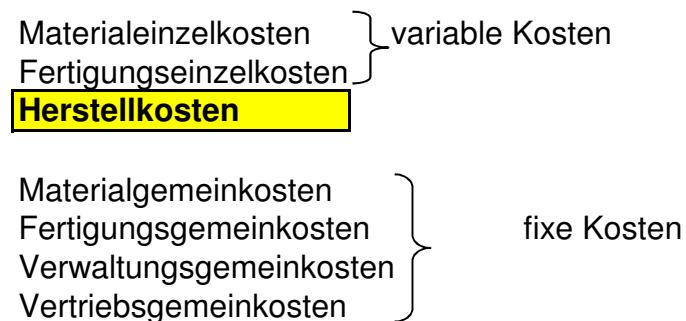
Bei den Vollkostenrechnungen werden die gesamten ermittelten Kosten auf die Kostenträger verteilt / abgerechnet.

Sie werden in der Praxis vielfach angewandt, obgleich die Überwälzung aller Kosten auf die KT zu Fehlentscheidungen führen kann, weil sie letztlich nicht verursachungsgerecht erfolgt.

Das heißt, dass nicht alle Kosten von den erstellten KT veranlasst wurden und somit zur Verteuerung der Produkte führt. Die Produkte müssen natürlich für alle Kosten im Unternehmen aufkommen, durch ihren Verkauf am Markt.

Genau hier liegt das Dilemma - Welche Kosten werden nun wirklich durch das Produkt verursacht oder veranlasst ??? - dies können eigentlich nur die variablen und leistungsabhängigen Kosten sein - d.h. die Kosten, die bei der Erzeugung des Produktes anfallen.

Somit wird ein zweites Kostenrechnungssystem angewendet - was natürlich eine gute Kostenrechnung bedingt und somit auch aufwendiger ist - die nur die variablen Kosten bei den KT berücksichtigt.



Die variablen Kosten sind die real vom KT verursachten Kosten - die restlichen Kosten sind z.B. produktfixe Kosten, bereichsfixe Kosten und unternehmensfixe Kosten.

Die fixen Kosten müssen ebenso durch den Verkaufserlös am Ende der Periode abgedeckt werden, sonst ist das Betriebsergebnis negativ.

Dieses System nennt man die **Deckungsbeitragsrechnung** - hier wird der Beitrag jedes KT ermittelt, der die fixen Kosten decken kann. Dies kann pro Produkt geschehen (Stückdeckungsbeitrag) oder als Betriebsergebnis über einzelne Produktgruppen etc.

Erlöse	290.000
MEK	50.000
FEK	120.000
DB 1	120.000 (Produkt-DB) max.
VwGM	35.000
VtGM	45.000 (produktfixe Kosten)
DB 2	40.000
allg.fixe P.	5.000 (bereichsfixe Kosten)
DB 3	35.000
allg.fixe U.	6.000 (unternehmensfixe Kosten)
DB 4	29.000 (Produkt-DB) min.

Aufgrund dieser Deckungsbeitragsrechnung kann nun genau dargestellt werden, welche Kosten für das Produkt variabel und somit leistungsabhängig / verursachungsgerecht anfallen. Hierdurch kann ein exakter Marktpreis ermittelt werden, der dem Produkt auch real nahe kommt.

Das Unternehmen muß nun die **Absatzzahlen real ermitteln**, so dass man ersehen kann, ob diese mit dem vorher errechneten Stückpreis, auch ausreichen, um in der Gesamtheit die fixen Kosten des Unternehmens zu decken.

	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Betriebsergebnis
Erlöse	50.000	80.000	150.000	250.000	
variable Kosten	15.000	95.000	95.000	220.000	
Deckungsbeitrag	35.000	-15.000	55.000	30.000	105.000
fixe Kosten			38.000		
Betriebliches Periodenergebnis					67.000

In diesem Beispiel lässt sich erkennen, dass trotz negativem DB des Produktes 2 dennoch das Periodenergebnis positiv ist.

Die Erlöse decken weitgehend auch die variablen Kosten, so dass diese als kurzfristige Preisuntergrenze anzusehen sind.

Langfristig müssen die fixen Kosten gedeckt werden - jetzt stellt sich betriebswirtschaftlich die Frage, ob man Produkt 2 aus dem Programm nehmen soll ?? - kann man weitere Produkte verkaufen, um den DB zu verbessern ???

Kann man sogar bei Produkt 3 den Preis senken, um eventuell hierdurch die Nachfrage (Absatz) zu steigern und entsprechend einen höheren Erlös erzielen??!!