

LEHRBUCH

Wolfgang Weber  
Rüdiger Kabst  
Matthias Baum

# Einführung in die Betriebs- wirtschaftslehre

*10. Auflage*



Springer Gabler

---

# Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

---

Wolfgang Weber • Rüdiger Kabst •  
Matthias Baum

# Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

10., aktualisierte und überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Prof. em. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Weber  
Prof. Dr. Rüdiger Kabst  
Universität Paderborn,  
Paderborn, Deutschland

Prof. Dr. Matthias Baum  
Technische Universität Kaiserslautern,  
Kaiserslautern, Deutschland

ISBN 978-3-658-18251-9  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18252-6>

ISBN 978-3-658-18252-6 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 1991, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014, 2018  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

*Lektorat:* Susanne Kramer

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 10. Auflage

Viel hat sich seit dem Erscheinen der 1. Auflage der „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ im Jahr 1991 in den Wirtschaftswissenschaften und den durch sie untersuchten Sachverhalten verändert. Der stetige und sich zudem beschleunigende Wandel macht es erforderlich, dass sich ein Lehrbuch diesen Gegebenheiten anpasst und dabei gleichzeitig versucht alte Stärken beizubehalten und weiter auszubauen. Wir haben daher diese Neuauflage wiederum zum Anlass genommen, nicht nur Aktualisierungen vorzunehmen, sondern signifikante Überarbeitungen an zahlreichen Stellen des Buches durchzuführen. Diese Veränderungen sind stets vor dem Hintergrund erfolgt, das Konzept einer kompakten und gut erschließbaren Einführung in die Betriebswirtschaftslehre weiterzuführen.

Zahlreiche der signifikanten Veränderungen, die wir derzeit erfahren, sind eng mit der Digitalisierung verknüpft. Wir haben daher diesem Phänomen in der aktuellen Auflage besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Da die Digitalisierung alle Funktionen des Betriebes, sowie dessen Interaktion mit seiner Umwelt betrifft, widmen wir uns in den jeweiligen Kapiteln diesem Thema und stellen dabei heraus, inwiefern digitale Technologien Funktionen, Prozesse und Gegebenheiten verändern. Eine weitere bedeutende Änderung zu vorherigen Auflagen dieses Buches liegt in der Betonung des Innovationsmanagements. Um dem Wandel zu begegnen und langfristig erfolgreich zu sein, sind Unternehmen gezwungen sich selbst, ihre Prozesse, Geschäftsmodelle sowie ihre Produkte und Dienstleistungen immer wieder zu erneuern. Daher war es für uns naheliegend, diesem Thema ein eigenes Kapitel in unserem Buch zu widmen. Weiterhin wurden, im Sinne einer evidenz-basierten Gestaltung, zentrale empirische Erkenntnisse zu verschiedenen Inhalten ausgeführt. Hierbei wurde vor allem auf Meta-Analysen zurückgegriffen.

Mit der 10. Auflage feiern wir einen wichtigen Meilenstein der „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“, welchen wir zum Anlass nehmen möchten, um uns ausdrücklich für die anhaltende Wertschätzung, die dieses Buch durch seine Leserschaft erfahren hat, zu bedanken. Die Betriebswirtschaftslehre unterliegt als lebendige Disziplin ständigen Veränderungsprozessen und erfährt Impulse sowohl aus der Forschung als auch aus der

gelebten Praxis. Auch bei der 10. Auflage haben wir in vielfältiger Weise Unterstützung erfahren. Über die früheren Auflagen und durch den fachlichen Austausch gehen viele Anregungen und Hinweise von Kolleginnen und Kollegen in den Text ein. Ihnen allen danken wir sehr herzlich für ihre Beiträge. Ohne den kritischen Blick der jeweiligen Fachkolleginnen und Fachkollegen wäre es sehr schwer, das Buch auf dem Laufenden zu halten. Zudem sind wir für die Anregungen unserer Studierenden sehr dankbar. Bei der Erstellung der 10. Auflage haben uns weiterhin die studentischen und wissenschaftlichen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Entrepreneurship der Technischen Universität Kaiserslautern mit kritischem Sachverstand unterstützt. Besonderer Dank gilt M.Sc. Jens Simon Schüler, welcher den Überarbeitungsprozess operativ koordiniert, an zahlreichen Stellen wertvolle Impulse geliefert, Inhalte gestaltet, Vorlagen erstellt und das Manuskript orthografisch bearbeitet hat. Vor allem beim neu erstellten Kapitel Innovationsmanagement hat er einen signifikanten Beitrag geleistet. Ihnen allen danken wir für ihre engagierte Mitarbeit und die zahlreichen Anregungen sehr herzlich. Frau Kramer hat das Werk verlagsseitig betreut. Ihr danken wir für die immer angenehme und sehr gute Zusammenarbeit.

Wir würden uns sehr freuen, wenn die 10. Auflage die gleiche positive Aufnahme finden würde wie die Auflagen zuvor.

Paderborn und Kaiserslautern

Wolfgang Weber

Rüdiger Kabst

Matthias Baum

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>1</b>
1.1	Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften .....	2
1.2	Betriebswirtschaftliche Funktionen .....	7
1.2.1	Grundlegende Managementfunktionen .....	7
1.2.2	Die leistungswirtschaftlichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz .....	9
1.2.3	Die unterstützenden Funktionen.....	10
1.2.4	Betriebliche Wertschöpfung.....	11
1.3	Betriebstypen .....	14
1.4	Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre .....	18
1.5	Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaft.....	21
1.5.1	Wissenschaftsbegriffe .....	22
1.5.2	Einordnungen der Betriebswirtschaftslehre.....	23
1.5.3	Gegenstand der Wissenschaftstheorie .....	25
1.5.4	Sprache und Definition .....	26
1.5.5	Theorien und Theorienbildung.....	27
1.6	Veränderung der betriebswirtschaftlichen Funktionen und Prozesse durch die Digitalisierung.....	31
1.7	Theoretische Grundlagen .....	34
	Weiterführende Literatur.....	35
<b>2.</b>	<b>Gesellschaftliches, wirtschaftliches, rechtliches und technologisches Umfeld .....</b>	<b>39</b>
2.1	Grundlagen.....	39
2.2	Gesellschaftliches Umfeld.....	40
2.2.1	Gesellschaft und Kultur.....	41
2.2.2	Unternehmensverantwortung und Corporate Social Responsibility.....	42

2.3	Wirtschaftliches Umfeld .....	45
2.3.1	Wirtschaftsordnung .....	45
2.3.2	Wirtschaftliche Entwicklung .....	50
2.3.3	Steuersystem .....	53
2.4	Rechtliches Umfeld .....	57
2.4.1	Rechtsformen .....	57
2.4.2	Arbeitsbeziehungen .....	68
2.4.3	Grundzüge der Mitbestimmung .....	72
2.5	Technologisches Umfeld .....	77
2.5.1	Kommunikation .....	77
2.5.2	Infrastruktur .....	78
2.5.3	Clusterbildung .....	78
2.6	Die Standortentscheidung .....	79
2.7	Veränderung der Unternehmensumwelt durch die Digitalisierung .....	82
2.8	Empirische Evidenz .....	83
	Weiterführende Literatur .....	86
3.	<b>Strategische Planung .....</b>	<b>89</b>
3.1	Grundlagen .....	89
3.1.1	Strategischer Planungsprozess .....	90
3.1.2	Ziel- und Planungsebenen .....	91
3.1.3	MOST .....	92
3.2	Ziele .....	94
3.2.1	Funktionen und Klassifizierung von Zielen .....	94
3.2.2	Stakeholder-Ansatz .....	95
3.2.3	Shareholder-Value-Ansatz .....	95
3.2.4	Zielsystem der Unternehmung .....	96
3.3	Die Situationsanalyse .....	99
3.3.1	Produkt-Portfolio-Analyse .....	100
3.3.2	Produkt-Markt-Matrix .....	102
3.3.3	Wettbewerbsanalyse .....	103
3.3.4	SWOT-Analyse .....	104
3.4	Strategiewahl .....	105
3.4.1	Strategiebegriff .....	105
3.4.2	Strategietypen .....	107
3.5	Strategieverwirklichung .....	109
3.6	Strategischer Wandel .....	110
3.6.1	Der Branchen-Lebenszyklus .....	110
3.6.2	Die Schwierigkeit des strategischen Wandels .....	111
3.6.3	Managen des strategischen Wandels .....	114
3.7	Strategieentwicklung in neu gegründeten Unternehmen .....	116
3.8	Veränderung der Strategischen Planung durch die Digitalisierung .....	118

3.9	Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz.....	120
3.9.1	Theoretische Grundlagen .....	120
3.9.2	Empirische Evidenz.....	122
	Weiterführende Literatur.....	126
<b>4.</b>	<b>Organisation.....</b>	<b>129</b>
4.1	Grundlagen.....	129
4.1.1	Der Organisationsbegriff .....	130
4.1.2	Ziele des Organisierens .....	133
4.2	Organisatorische Gestaltungsfelder .....	135
4.2.1	Die Aufgabengliederung.....	135
4.2.2	Leistungsstruktur.....	141
4.2.3	Entscheidungsbefugnisse.....	144
4.2.4	Macht.....	146
4.2.5	Kommunikation.....	147
4.2.6	Informelle Organisation.....	149
4.2.7	Arten von Unternehmenskultur .....	150
4.2.8	Prozessgestaltung.....	151
4.3	Organisationsstruktur im Organisationskontext .....	152
4.4	Organisatorischer Wandel.....	153
4.4.1	Merkmale von Prozessen des organisatorischen Wandels .....	153
4.4.2	Konzepte des organisatorischen Wandels.....	154
4.4.3	Phasen der Entwicklung von Organisationen.....	156
4.5	Veränderungen der Organisation durch die Digitalisierung.....	157
4.6	Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz.....	158
4.6.1	Theoretische Grundlagen .....	158
4.6.2	Empirische Evidenz.....	160
	Weiterführende Literatur.....	162
<b>5.</b>	<b>Beschaffung und Materialwirtschaft.....</b>	<b>165</b>
5.1	Grundlagen.....	165
5.1.1	Definitionen.....	166
5.1.2	Beschaffungsziele .....	167
5.1.3	Bedeutung der Materialwirtschaft .....	170
5.2	Grundsatzentscheidungen.....	171
5.3	Gestaltung des Beschaffungsvorgangs .....	173
5.3.1	Zusammenhänge zwischen Beschaffungszielen und Maßnahmen .....	174
5.3.2	Qualitätsmanagement .....	174
5.3.3	Beschaffungsplanung.....	176
5.3.4	Entwicklungstendenzen des Beschaffungsmanagements.....	184
5.4	Lagerhaltung .....	189
5.5	Umweltoorientierte Materialwirtschaft und Entsorgung.....	192

5.6	Veränderungen der Beschaffung und Materialwirtschaft durch die Digitalisierung.....	193
5.7	Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz.....	194
5.7.1	Theoretische Grundlagen .....	194
5.7.2	Empirische Evidenz.....	195
	Weiterführende Literatur.....	197
<b>6.</b>	<b>Produktionswirtschaft.....</b>	<b>199</b>
6.1	Grundlagen.....	199
6.1.1	Abgrenzungen: Produktion und Produktionsfaktoren.....	199
6.1.2	Produktionsziele .....	201
6.2	Gestaltung der Rahmenbedingungen.....	203
6.2.1	Standort.....	203
6.2.2	Fertigungstypen .....	205
6.2.3	Organisationstypen der Fertigung.....	206
6.3	Produktionsgestaltung .....	208
6.3.1	Planung des Produktionsablaufs.....	208
6.3.2	Kostentheoretische Grundlagen .....	212
6.3.3	Produktionsprogrammplanung .....	217
6.3.4	Total Quality Management.....	220
6.3.5	Umweltgerechte Produktion .....	221
6.3.6	Outsourcing der Produktion.....	221
6.4	Humanisierung der Arbeit.....	221
6.5	Veränderungen der Produktionswirtschaft durch die Digitalisierung .....	223
6.6	Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz.....	224
6.6.1	Theoretische Grundlagen .....	224
6.6.2	Empirische Evidenz .....	227
	Weiterführende Literatur.....	231
<b>7.</b>	<b>Absatzwirtschaft.....</b>	<b>235</b>
7.1	Grundlagen.....	236
7.1.1	Definitionen.....	236
7.1.2	Bedeutung.....	237
7.1.3	Der absatzwirtschaftliche Prozess.....	238
7.2	Analyse der Absatzchancen.....	239
7.3	Positionierung und Formulierung von Absatzz Zielen.....	244
7.3.1	Ziele der Positionierung.....	245
7.3.2	Strategien der Positionierung.....	248
7.3.3	Umsetzung der Positionierung .....	250
7.3.4	Werkzeuge der Positionierung .....	252
7.4	Absatzwirtschaftliche Maßnahmen und Marketing-Mix .....	255
7.4.1	Produkt-Mix .....	256
7.4.2	Preis-Mix.....	259

7.4.3	Distributions-Mix.....	262
7.4.4	Kommunikations-Mix.....	263
7.4.5	Marketing auf informellem Weg.....	266
7.4.6	Zusammenfassung.....	267
7.5	Durchführung und Kontrolle der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen.....	268
7.6	Verbraucherschutz.....	269
7.7	Veränderungen der Absatzwirtschaft durch die Digitalisierung .....	270
7.8	Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz.....	272
7.8.1	Theoretische Grundlagen .....	272
7.8.2	Empirische Evidenz .....	274
	Weiterführende Literatur.....	277
<b>8.</b>	<b>Finanzwirtschaft.....</b>	<b>279</b>
8.1	Grundlagen.....	280
8.2	Kapitalbedarfsermittlung .....	282
8.3	Finanzplanung .....	285
8.3.1	Finanzierungsformen .....	287
8.3.2	Außenfinanzierung.....	288
8.3.3	Innenfinanzierung .....	296
8.4	Kapitalstruktur.....	298
8.5	Investitionsrechnung.....	300
8.5.1	Statische Verfahren.....	301
8.5.2	Dynamische Verfahren .....	302
8.6	Finanzinstitutionen .....	306
8.7	Veränderungen der Finanzwirtschaft durch die Digitalisierung .....	309
8.8	Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz.....	310
8.8.1	Theoretische Grundlagen .....	310
8.8.2	Empirische Evidenz .....	313
	Weiterführende Literatur.....	316
<b>9.</b>	<b>Controlling .....</b>	<b>319</b>
9.1	Grundlagen.....	319
9.1.1	Controlling als Unterstützungseinheit für die Unternehmensführung .....	319
9.1.2	Aufgaben und Ziele des Rechnungswesens.....	320
9.1.3	Grundbegriffe.....	322
9.1.4	Struktur des betrieblichen Rechnungswesens.....	325
9.1.5	Teilgebiete des Rechnungswesens.....	325
9.2	Jahresabschluss .....	326
9.2.1	Generalnormen des HGB .....	327
9.2.2	Bilanz.....	328
9.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung .....	333
9.2.4	Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses.....	336

9.2.5	Internationale Rechnungslegung .....	338
9.3	Kostenrechnung .....	339
9.3.1	Aufbau der Kostenrechnung .....	340
9.3.2	Hauptbestandteile der Kostenrechnung .....	341
9.3.3	Weiterentwicklungen der Kostenrechnung .....	344
9.4	Veränderung des Controllings durch die Digitalisierung .....	345
9.5	Theoretische Grundlagen .....	347
	Weiterführende Literatur .....	348
<b>10.</b>	<b>Personalwirtschaft .....</b>	<b>351</b>
10.1	Grundlagen der Personalwirtschaft .....	351
10.2	Personalbereitstellung .....	353
10.2.1	Personalbedarf .....	353
10.2.2	Personalbeschaffung .....	355
10.2.3	Personalfreisetzung .....	357
10.3	Personaleinsatz, -entwicklung und -beurteilung .....	359
10.3.1	Personaleinsatzplanung .....	359
10.3.2	Personalentwicklung .....	361
10.3.3	Personalbeurteilung .....	366
10.4	Vergütung .....	367
10.4.1	Wertschöpfung und Verteilungsgerechtigkeit .....	367
10.4.2	Anforderungsgerechtigkeit: Arbeitsbewertung .....	368
10.4.3	Leistungsgerechtigkeit: Die Lohnformen .....	370
10.4.4	Mitarbeiterbeteiligung .....	375
10.5	Führung .....	377
10.5.1	Führungsverhalten und Führungsstile .....	377
10.5.2	Führungsmodelle und -prinzipien .....	380
10.6	Zukünftige Entwicklungen im Personalmanagement .....	381
10.7	Veränderungen der Personalwirtschaft durch die Digitalisierung .....	383
10.8	Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz .....	384
10.8.1	Theoretische Grundlagen .....	384
10.8.2	Empirische Evidenz .....	387
	Weiterführende Literatur .....	389
<b>11.</b>	<b>Innovationsmanagement .....</b>	<b>393</b>
11.1	Grundlagen .....	393
11.1.1	Begriffsdefinitionen .....	393
11.1.2	Relevanz von Innovationen .....	394
11.1.3	Innovation und Entrepreneurship .....	396
11.2	Klassifizierung von Innovationen .....	396
11.2.1	Verschiedene Arten von Innovationen .....	396
11.2.2	Novitätsgrad von Innovationen .....	397

11.2.3 Disruptive Innovationen.....	398
11.3 Innovationslebenszyklus.....	402
11.4 Innovationsprozess.....	403
11.4.1 Suche nach Innovationen.....	404
11.4.2 Auswahl geeigneter Innovationen .....	407
11.4.3 Umsetzung von Innovationsprojekten.....	410
11.4.4 Integration und Nutzung von Innovationen.....	413
11.5 Zentrale Komponenten innovativer Organisationen .....	416
11.5.1 Innovationsfreundliche Führung und Unternehmenskultur.....	416
11.5.2 Organisationale Faktoren .....	418
11.5.3 Individuelle und Teamfaktoren.....	422
11.5.4 Aktive Gestaltung und Interaktion mit dem Unternehmensumfeld.....	424
11.6 Veränderung des Innovationsmanagements durch die Digitalisierung.....	426
11.7 Empirische Evidenz.....	427
Weiterführende Literatur.....	431
<b>12. Internationale Unternehmensaktivität .....</b>	<b>433</b>
12.1 Grundlagen internationaler Unternehmensaktivität.....	433
12.2 Herausforderungen und Möglichkeiten internationaler Unternehmensaktivität .....	436
12.3 Ziele und internationale Orientierung von Unternehmen .....	438
12.4 Grundlegende Einflussgrößen auf internationale Strategien.....	439
12.4.1 Ressourcen und Fähigkeiten .....	439
12.4.2 Das Branchenumfeld.....	440
12.4.3 Nationale Institutionen .....	441
12.5 Entwicklung von internationalen Strategien .....	443
12.5.1 Grundlegende Strategieformen.....	443
12.5.2 Internationale Standortwahl.....	444
12.5.3 Marktbearbeitungsformen.....	445
12.6 Gestaltungsfelder .....	449
12.6.1 Internationales Marketing .....	449
12.6.2 Außenhandelslogistik.....	451
12.6.3 Außenhandelsfinanzierung .....	451
12.6.4 Internationale Personalarbeit .....	453
12.7 Veränderung der internationalen Unternehmensaktivität durch die Digitalisierung.....	455
12.8 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz.....	456
12.8.1 Theoretische Grundlagen .....	456
12.8.2 Empirische Evidenz .....	460
Weiterführende Literatur.....	462

Glossar .....	465
Sachverzeichnis .....	491

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Zielkonflikt beim wirtschaftlichen Handeln.....	5
Abb. 1.2	Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten.....	5
Abb. 1.3	Die betriebswirtschaftlichen Funktionen und ihre Einbettung in die Umwelt .....	7
Abb. 1.4	Managementbegriffe .....	8
Abb. 1.5	POSDCORB nach Gulick.....	9
Abb. 1.6	Betrieblicher Wertschöpfungsfluss .....	11
Abb. 1.7	Wertkette nach Porter (2000) .....	12
Abb. 1.8	Wertschöpfung betrachtet nach Entstehung und Verwendung .....	13
Abb. 1.9	Deutschlands größte Unternehmen nach Umsatz im Jahr 2015/2016 (in Milliarden US-Dollar) (Quelle: Fortune Magazine).....	15
Abb. 1.10	Übersicht über die speziellen Betriebswirtschaftslehren .....	20
Abb. 1.11	Die Kernbereiche der betriebswirtschaftlichen Funktionslehren als Teil der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre .....	21
Abb. 1.12	Wissenschaftsbegriffe.....	22
Abb. 1.13	Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften .....	24
Abb. 1.14	Einfaches Erklärungsmodell: Sinkende Stückkosten in Abhängigkeit der Produktionsmenge.....	31
Abb. 2.1	Einflüsse der verschiedenen Umfelder auf das Unternehmen .....	40
Abb. 2.2	Veränderung des Bruttoinlandsprodukts in der Bundesrepublik Deutschland – Veränderungen zum Vorjahr in %, preisbereinigt. (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2017) .....	51
Abb. 2.3	Angebotsüberschuss auf dem Markt für Eiscreme .....	52
Abb. 2.4	Nachfrageüberschuss auf dem Markt für Eiscreme.....	52
Abb. 2.5	Öffentlich-rechtliche Abgaben (in Anlehnung an Kupsch 2004, S. 180).....	53
Abb. 2.6	Betrieblich relevante Steuern nach Unternehmenselementen .....	55

Abb. 2.7	Grenzsteuersatz des deutschen Einkommensteuertarifs .....	57
Abb. 2.8	Rechtsformen des öffentlichen Rechts.....	58
Abb. 2.9	Rechtsformen des privaten Rechts.....	58
Abb. 2.10	Organe der AG.....	61
Abb. 2.11	Aufbau einer GmbH & Co. KG .....	63
Abb. 2.12	Ebenen der Arbeitsbeziehungen .....	68
Abb. 2.13	Mitbestimmung auf Unternehmensebene .....	73
Abb. 2.14	Aufbau einer Arbeitnehmervertretung .....	75
Abb. 2.15	Einflussfaktoren von Standortentscheidungen (in Anlehnung an Steiner 1984, S. 117 f.) .....	81
Abb. 3.1	Strategischer Planungsprozess (in Anlehnung an Bea und Haas 2009, S. 58).....	90
Abb. 3.2	MOST-Konzept (in Anlehnung an Jochum 2000, S. 80) .....	93
Abb. 3.3	Zielbeziehungen (in Anlehnung an Vahs und Schäfer-Kunz 2005, S. 43)....	97
Abb. 3.4	Zielpyramide (in Anlehnung an Bea und Haas 2009, S. 744) .....	98
Abb. 3.5	BCG-Matrix .....	101
Abb. 3.6	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	102
Abb. 3.7	Five Forces nach Porter .....	103
Abb. 3.8	SWOT-Analyse.....	105
Abb. 3.9	Verlauf pfadabhängiger Prozesse (vgl. Sydow, Schreyögg und Koch 2009) .....	112
Abb. 3.10	Anreiz-Beitrags- Theorie.....	121
Abb. 4.1	Zusammenhang zwischen Struktur und Prozess der Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Krüger 2009) am Beispiel der Auftragsabwicklung .....	131
Abb. 4.2	Untersuchungsgegenstand der Organisationslehre .....	132
Abb. 4.3	Optimaler Organisationsgrad.....	134
Abb. 4.4	Beispiel für die Funktionalorganisation .....	137
Abb. 4.5	Divisionalisierung .....	138
Abb. 4.6	Matrix-Organisation (produkt- und funktionsorientiert).....	139
Abb. 4.7	Netzwerkorganisationn.....	140
Abb. 4.8	Einliniensystem .....	142
Abb. 4.9	Mehrliniensystem.....	143
Abb. 4.10	Stabliniensystem.....	143
Abb. 4.11	Hierarchietypen (in Anlehnung an Krüger 1994, S. 69–71).....	145
Abb. 4.12	Vier-Seiten-Modell der Kommunikation (in Anlehnung an Schulz von Thun et al., 2003).....	148
Abb. 4.13	Competing Values Framework (vgl. Cameron, Quinn, Gaff und Thakor 2006).....	150

Abb. 4.14	Merkmale und Konzepte des organisatorischen Wandels .....	155
Abb. 4.15	Organisationsentwicklung nach Greiner (1972).....	156
Abb. 5.1	Eingliederung der Beschaffungswirtschaft .....	166
Abb. 5.2	Gliederung der Materialwirtschaft.....	167
Abb. 5.3	Zielkonflikte in der Materialwirtschaft .....	169
Abb. 5.4	Kostenstruktur im Produzierenden Gewerbe 2011 (Statistisches Bundesamt, 2013). Angaben Kostenanteil am Bruttoproduktionswert in % .....	170
Abb. 5.5	ABC-Analyse (Beispiel).....	176
Abb. 5.6	Programmorientierte Materialbedarfsermittlung (Beispiel).....	178
Abb. 5.7	Optimale Bestellmenge.....	182
Abb. 5.8	Bestellpunktverfahren.....	184
Abb. 5.9	Bestellrhythmusverfahren.....	185
Abb. 5.10	Modular Sourcing .....	187
Abb. 5.11	Supply Chain entlang der Wertschöpfungskett.....	188
Abb. 6.1	Die betrieblichen Produktionsfaktoren.....	201
Abb. 6.2	Input-Output-Beziehung.....	202
Abb. 6.3	Produktionsziele.....	203
Abb. 6.4	Strategische Produktionsplanung (Rahmenbedingungen).....	204
Abb. 6.5	Beispiel verbundener Ereignisknoten (in Anlehnung an Bühner 2004) ....	211
Abb. 6.6	Vollständiger Netzplan (in Anlehnung an Bühner 2004) .....	211
Abb. 6.7	Schematische Darstellung eines progressiven Kostenverlaufes.....	214
Abb. 6.8	Schematische Darstellung eines degressiven Kostenverlaufes .....	215
Abb. 6.9	Schematische Darstellung eines regressiven Kostenverlaufes .....	215
Abb. 6.10	Schematische Darstellung einer Kostenisoquante .....	216
Abb. 6.11	Limitationale Produktionsfunktion.....	225
Abb. 6.12	Substitutionale Produktionsfunktion .....	226
Abb. 6.13	Gegenstand der Produktions- und Kostentheorie.....	227
Abb. 7.1	Der absatzwirtschaftliche Prozess .....	239
Abb. 7.2	Schematische Darstellung des Altersaufbaus von 1910 bis 2060 und demographische Struktur in der Bundesrepublik Deutschland am 31.12.2011 (Statistisches Bundesamt 2013) .....	241
Abb. 7.3	Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter .....	242
Abb. 7.4	Positionierungs- dreieck (in Anlehnung an Esch 2005a, b).....	245
Abb. 7.5	Markenbekanntheitspyramide nach Aaker .....	246
Abb. 7.6	Ziele der Positionierung (in Anlehnung an Kroeber-Riel und Esch 2011) .....	247
Abb. 7.7	Alternative Positionierungsstrategien .....	249

Abb. 7.8	Positionierungsdiagramme (in Anlehnung an Esch 2005a, b).....	250
Abb. 7.9	Identitätsansatz nach Aaker .....	252
Abb. 7.10	Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch (2008, S. 102) .....	253
Abb. 7.11	McKinsey-Markendiamant am Beispiel einer Einzelhandelsmarke. (Quelle: McKinsey & Company) .....	255
Abb. 7.12	Komponenten des Marketings (in Anlehnung an Meffert 2000) .....	256
Abb. 7.13	Lebenszyklus eines Produkts .....	259
Abb. 7.14	Absatzwege.....	262
Abb. 8.1	Ausgleich der Finanzströme als Aufgabe der Finanzwirtschaft des Unternehmens .....	281
Abb. 8.2	Zeitstrahl bis zu den ersten Einnahmen (Kapitalbindungsduer). .....	283
Abb. 8.3	Kapitalbedarfsermittlung .....	285
Abb. 8.4	Grundschema der Finanzplanung .....	287
Abb. 8.5	Eigenkapitalquoten von Großunternehmen und KMU. (Quelle: IfM Bonn, 2015) .....	289
Abb. 8.6	Finanzierungsmöglichkeiten .....	291
Abb. 8.7	Instrumente der Fremdfinanzierung .....	291
Abb. 8.8	Grundstruktur der Verbriefung (in Anlehnung an Bessler 2004) .....	294
Abb. 8.9	Finanzierungsregeln.....	299
Abb. 8.10	Statische und dynamische Investitionsrechenverfahren.....	301
Abb. 8.11	Verzinsung (Formulierung des Problems).....	304
Abb. 8.12	Verzinsung (Ergebnisdarstellung).....	304
Abb. 8.13	Direkte und indirekte Finanzierung (in Anlehnung an Bessler 1999, S. 121).....	307
Abb. 9.1	Abgrenzung von Aufwand und Kosten.....	324
Abb. 9.2	Abgrenzung von Ertrag und Leistung.....	324
Abb. 9.3	Aufbau einer Bilanz.....	329
Abb. 9.4	Bilanz 1 .....	329
Abb. 9.5	Bilanz 2 .....	330
Abb. 9.6	Bilanz 3 .....	330
Abb. 9.7	Bilanz 4 .....	330
Abb. 9.8	Bilanz 5 .....	331
Abb. 9.9	Bilanzgliederung nach § 266 HGB für eine Kapitalgesellschaft (komprimierte Fassung) .....	332
Abb. 9.10	Gewinn- und Verlustrechnung.....	333
Abb. 9.11	Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren .....	335
Abb. 9.12	Arten der Abschreibung.....	336
Abb. 9.13	Aufbau der Kostenrechnung.....	341

Abb. 9.14	Grobschema eines Kostenartenplans.....	342
Abb. 9.15	Beispiel für die Zuschlagskalkulation .....	343
Abb. 9.16	Handelsspannenrechnung.....	344
Abb. 10.1	Kernaufgaben der Personalwirtschaft .....	352
Abb. 10.2	Kriterien und Instrumente der Lohnfindung.....	367
Abb. 10.3	Grundtypen der Arbeitsbewertung .....	368
Abb. 10.4	Genfer Schema.....	370
Abb. 10.5	Grundtypen der Lohnformen.....	371
Abb. 10.6	Prämienarten .....	374
Abb. 10.7	Automation und Lohnformen .....	374
Abb. 10.8	Formen der Mitarbeiterbeteiligung .....	375
Abb. 10.9	Formen der Erfolgsbeteiligung.....	376
Abb. 10.10	Varianten des Führungsstils (in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt 1958) .....	378
Abb. 10.11	Managerial Grid (in Anlehnung an Schanz 1993).....	379
Abb. 10.12	Idealtypische Führungsformen .....	380
Abb. 10.13	Partialmodelle (Führungsprinzipien).....	381
Abb. 11.1	Disruptive Innovationen für Verbraucher und Nicht-Verbraucher (in Anlehnung an Christensen, Anthony & Roth, 2004).....	402
Abb. 11.2	Die unterschiedlichen Phasen des Innovationslebenszyklus (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 43) .....	403
Abb. 11.3	Die vier Stufen des Innovationsprozesses (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 47) .....	404
Abb. 12.1	Warenstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2016 (Statistisches Bundesamt Deutschland 2017).....	435
Abb. 12.2	Länderstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2016 (Statistisches Bundesamt Deutschland 2017).....	435
Abb. 12.3	Stufen der internationalen Unternehmensaktivität .....	445
Abb. 12.4	Ablauf eines Akkreditiv-Geschäfts.....	452
Abb. 12.5	Business Network Internationalisierungs-Prozess Modell nach Uppsala (in Anlehnung an Johanson und Vahlne 1977) .....	457

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Wertschöpfungsrechnung am Beispiel eines deutschen Pharmakonzerns.....	14
Tab. 1.2	Größenklassen der Kapitalgesellschaften nach § 267 Abs. 1–3 HGB .....	15
Tab. 2.1	Unternehmen und Beschäftigte nach zusammengefassten Rechtsformen in der BRD. (Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand: 2016) .....	63
Tab. 2.2	Merkmale ausgewählter Rechtsformen im Überblick .....	66
Tab. 3.1	Ziel- und Planungsebenen.....	92
Tab. 3.2	Klassifizierung von Zielen nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug .....	94
Tab. 3.3	Stakeholder und ihre Ziele (in Anlehnung an Selchert 1999, S. 40) .....	96
Tab. 5.1	Güterkategorien .....	171
Tab. 5.2	Chancen und Risiken des Global Sourcing.....	172
Tab. 5.3	Zusammenhänge zwischen Beschaffungszielen und Maßnahmen.....	175
Tab. 5.4	Lagerarten .....	190
Tab. 6.1	Beispiel Produktionsprozess (in Anlehnung an Bühner 2004) .....	210
Tab. 6.2	Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten .....	218
Tab. 6.3	Ermitteln des engpassbezogenen Deckungsbeitrags .....	218
Tab. 6.4	Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass .....	219
Tab. 7.1	Beispiel zur Preisbündelung.....	261
Tab. 7.2	Nettoeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland (Werbung in Deutschland 2016) .....	264
Tab. 7.3	Marktformen .....	273

Tab. 8.1	Beispiel: Ausgaben eines neu gegründeten Unternehmens .....	282
Tab. 8.2	Anfallende Kosten und Einnahmen.....	284
Tab. 8.3	Formen der Finanzierung.....	288
Tab. 8.4	Ausgangsdaten zur Berechnung der optimalen Nutzungsdauer.....	305
Tab. 8.5	Kapitalwerte der unterschiedlichen Nutzungsdauern .....	305
Tab. 9.1	Vergleich zwischen externem und internem Rechnungswesen .....	322
Tab. 9.2	Grundbegriffe des Rechnungswesens.....	323
Tab. 9.3	Teilgebiete des Rechnungswesens.....	326
Tab. 9.4	Deutsche versus internationale Rechnungslegung.....	339
Tab. 10.1	Vor- und Nachteile externer Personalbeschaffung.....	356
Tab. 10.2	Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung.....	357
Tab. 11.1	Innovationsmechanismen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 14-15) .....	395
Tab. 11.2	Beispiele für inkrementelle und radikale Innovationen (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 26-28) .....	399
Tab. 12.1	Das CAGE Framework nach Ghemawat (2001).....	442
Tab. 12.2	Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Gut gelungene Übertragung.....	450
Tab. 12.3	Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Schlecht gelungene Übertragung.....	450

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

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

## 1.1 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften

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

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

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

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

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

Wirtschaftsgüter lassen sich in vielfältiger Weise klassifizieren:

- **Verbrauchsgüter – Gebrauchsgüter:** Die Unterscheidung der Wirtschaftsgüter erfolgt anhand ihrer Nutzungsart. Verbrauchsgüter werden bei einem einzelnen (produktiven

oder konsumtiven) Einsatz verbraucht, d. h. sie gehen wirtschaftlich gesehen in das Produkt ein (z. B. Material) oder bei der Produktion des Gutes unter (z. B. Schmieröl). Gebrauchsgüter erlauben einen wiederholten und somit längerfristig angelegten Verbrauch (Maschinen, Fahrzeuge).

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

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

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

Erfolgsziele können mit Hilfe absoluter oder relativer **Erfolgsgrößen** definiert werden. Eine absolute Erfolgsgröße stellt beispielsweise der **Gewinn** dar, der vereinfacht als die positive Differenz zwischen Ertrag und Aufwand definiert werden kann. Zu den relativen Erfolgsgrößen zählen die **Rentabilitätskennziffern**, die einen Zusammenhang zwischen einer absoluten Erfolgsgröße und einer Kapitaleinsatzgröße herstellen. Als wichtige Beispiele sind hier die Eigen- und die Gesamtkapitalrentabilität zu nennen, die den Gewinn in Relation zum eingesetzten Eigen- bzw. Gesamtkapital setzen.

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

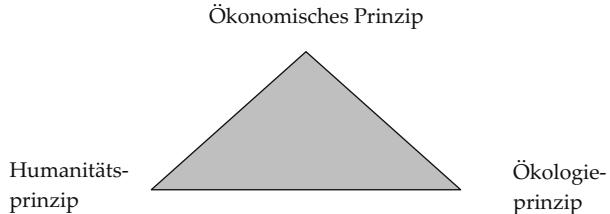
In der Praxis stehen dem ökonomischen Prinzip eine Reihe von Problemen entgegen. So können unvollkommene Informationen die zielorientierte Realisierung des ökonomischen Prinzips gefährden. Die Wirtschaftssubjekte sind nicht im Stande mit Sicherheit zu sagen, ob sie alle Handlungsalternativen bei der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

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

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

Betriebe werden bewusst geschaffen. Sie bestehen in der Regel aus vielen Menschen, die zu Arbeitsgruppen, Abteilungen usw. zusammengefasst werden und die in vielerlei Beziehungen zueinander stehen. Zunächst kann also festgestellt werden: Betriebe sind bewusst geschaffene Zusammenschlüsse von Menschen. Ein entscheidender Gesichtspunkt kommt aber noch hinzu: Betriebe stellen Güter oder Dienstleistungen her. Sie sind somit produktiv tätig. Dabei sind die Beiträge, welche die einzelnen Mitglieder des Betriebes leisten, ganz unterschiedlich. Eine Person ist nur mit Einkaufsaufgaben beschäftigt, die andere Person ist in der Produktion tätig, und das dritte Betriebsmitglied organisiert den Arbeitsablauf. Typisch ist also die arbeitsteilige Aufgabenerfüllung.

**Abb. 1.1** Zielkonflikt beim wirtschaftlichen Handeln

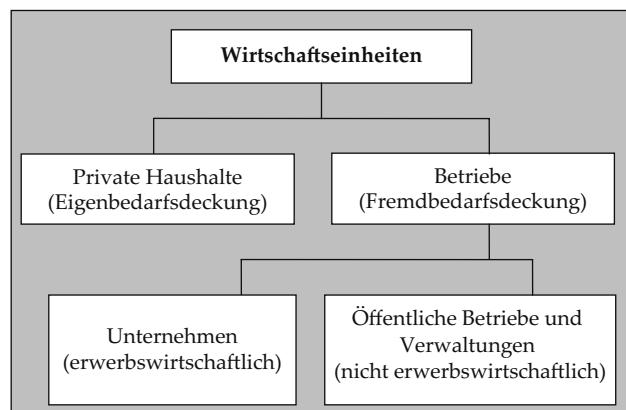


Dem gegenüber stehen die privaten Haushalte, die zwar auch produzieren, jedoch lediglich zur Eigenbedarfsdeckung. Grundsätzlich steht hier der Konsum von wirtschaftlichen Leistungen im Vordergrund. I. d. R. wird der **Betrieb** als der umfassende Begriff angesehen, der zielgerichtete, produktive soziale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

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

Wirtschaftliche Probleme, die aufgrund des Spannungsverhältnisses zwischen knappen Gütern und unbegrenzten Bedürfnissen entstehen, gibt es auf verschiedenen Ebenen. Einzelne Personen stehen vor einer wirtschaftlichen Entscheidung, wenn sie z. B. überlegen, ob sie ihre begrenzten finanziellen Mittel für eine Urlaubsreise oder eine

**Abb. 1.2** Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten



Multimedia-Anlage ausgeben. Innerhalb eines Betriebes werden wirtschaftliche Überlegungen angestellt, wenn eine bestimmte Anzahl von Arbeitskräften und Maschinen zur Verfügung steht und mit diesen knappen Mitteln möglichst viele Güter hergestellt werden sollen. Ähnliche Überlegungen werden auf der Ebene einer ganzen Volkswirtschaft oder sogar der Weltwirtschaft angestellt. Man denke nur an die Diskussion über den wirtschaftlichen Einsatz von Rohstoffen, z. B. Kohle, Erdöl oder erneuerbaren Energien. Die Probleme der verschiedenen Betrachtungsebenen hängen eng miteinander zusammen. Wenn z. B. die Betriebe, die Waren erzeugen, ihre Maschinen, Rohstoffe und Arbeitskräfte sehr unwirtschaftlich einsetzen, bedeutet das gleichzeitig, dass die einzelnen Personen weniger Bedürfnisse befriedigen können. Und wenn wir die ganze Volkswirtschaft betrachten, haben die Vorgänge in diesen Betrieben Auswirkungen auf die Güterproduktion und den Lebensstandard eines Landes. Daher ist es erforderlich, alle Gesichtspunkte des Wirtschafts möglichst gleichzeitig zu betrachten.

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

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

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

## 1.2 Betriebswirtschaftliche Funktionen

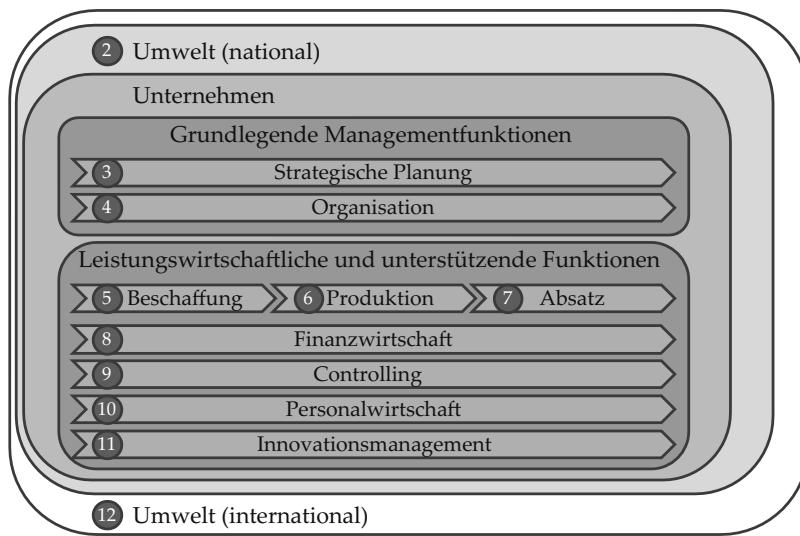
Wenn wir uns nun dem Inhalt der wissenschaftlichen Disziplin Betriebswirtschaftslehre zuwenden, ist es zweckmäßig, zunächst die von Unternehmenserfüllten bzw. zu erfüllenden Aufgaben zu betrachten (vgl. Abb. 1.3).

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

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

### 1.2.1 Grundlegende Managementfunktionen

Betriebe können nur bestehen, wenn die vielfältigen Tätigkeiten aufeinander abgestimmt werden. Die erfolgreiche Existenz eines Unternehmens setzt ein Mindestmaß an Einheitlichkeit des Handelns voraus. Dazu sind gemeinsame Zielvorstellungen notwendig,



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

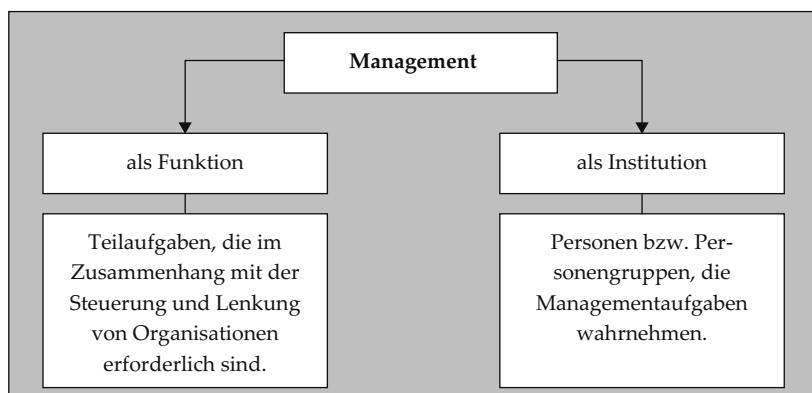
die Leitlinien des Handelns sein können. Diese Zielvorstellungen stellen die Grundlage des strategischen Planungsprozesses dar. Im Laufe dieses Prozesses werden Strategien entwickelt, um die definierten Ziele zu erreichen. Strategien werden wiederum in konkrete Maßnahmen übersetzt und beeinflussen damit langfristig die Unternehmensentwicklung. Die Strategieentwicklung und -umsetzung gehört damit zu den wichtigsten Managementaufgaben.

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

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

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

Wie an Gulicks Operationalisierung von Management deutlich wird, kann Management mehr als nur die strategische Planung und die Organisation der Unternehmensprozesse beinhalten. Managementtätigkeiten umfassen demnach auch Personal- und Budgetentscheidungen. Allerdings findet ein Hauptteil der Personal- oder finanzwirtschaftlichen



**Abb. 1.4** Managementbegriffe

**Abb. 1.5** POSDCORB  
nach Gulick

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

Tätigkeit in den dafür zuständigen Teilbereichen (z. B. in der Personalabteilung) statt. Daher können die strategische Planung und die Organisation als grundlegende Managementtätigkeiten beschrieben werden, auch wenn i. d. R eine Aufgabenanreicherung aus anderen Bereichen stattfindet.

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

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

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

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

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

werden weitgehend von Absatzüberlegungen bestimmt. Bei dieser Sichtweise gewinnt der Marketinggedanke an Bedeutung.

Der Grundgedanke des Marketingkonzeptes lässt sich wie folgt zusammenfassen: Nicht nur der Absatz, sondern alle Aktivitäten eines Unternehmens sind auf die Bedürfnisse der Abnehmer, der Kunden auszurichten. Marketing ist wesentlich mehr als Absatz, der nur einen Teil der Tätigkeiten in einem Unternehmen umfasst. Marketing ist also ein markt- und kundenorientiertes Konzept der Unternehmensführung.

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

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

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

### **1.2.3 Die unterstützenden Funktionen**

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

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

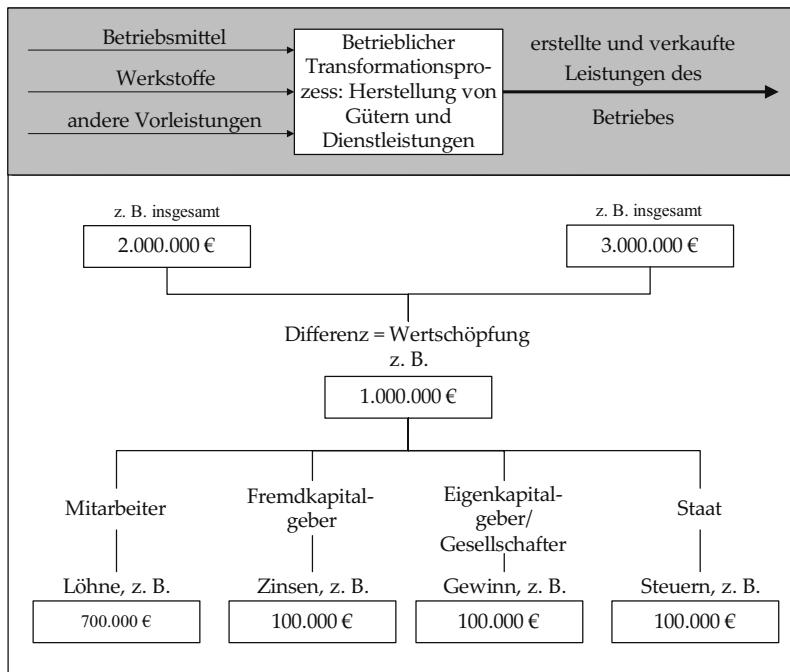
Unternehmen verfolgen Innovationen, um ihre Performance oder Effektivität zu steigern. Zusätzlich sind Innovationen als Mittel des organisationalen Wandels und Anpassungsmaßnahmen zu verstehen, die ergriffen werden, um auf sich ändernde Markt- und

Umweltbedingungen zu reagieren oder um diese Veränderungen gar selbst zu initiieren. Daraus ergibt sich für Unternehmen die relevante Fragestellung, wie der Innovationsprozess zu gestalten und zu managen ist.

### 1.2.4 Betriebliche Wertschöpfung

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

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



**Abb. 1.6** Betrieblicher Wertschöpfungsfluss



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

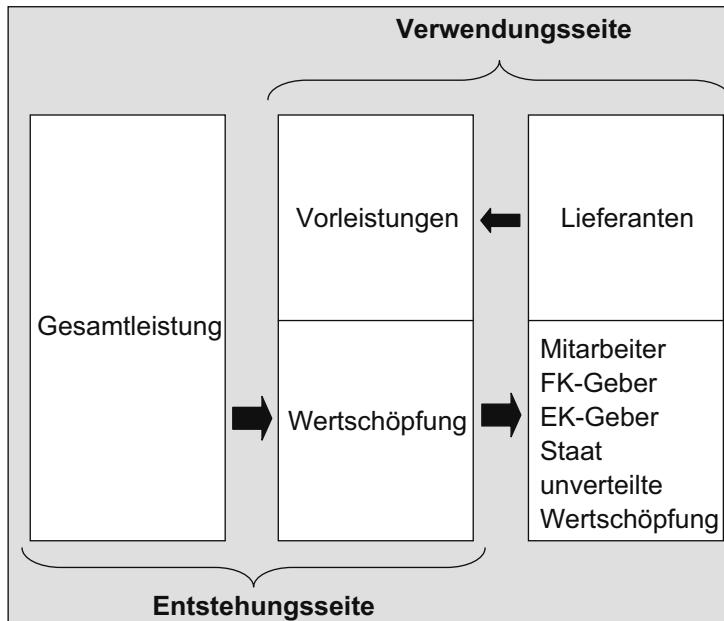
Nach Porter sind die einzelnen Teilprozesse auf ihre wertschöpfenden Anteile zu untersuchen und so zu stärken, dass die Prozesse entweder zu geringeren Kosten oder mit höherem Kundennutzen durchgeführt werden können. Damit stellt die Wertkette ein Diagnoseelement zur systematischen Durchleuchtung eines Unternehmens dar. Die Wertkette als heuristisches Modell schärfst das Verständnis für die Notwendigkeit in Wertsteigerung zu denken. Neben der Wertkette (z. B. industrielle Produktionsprozesse) existieren weitere Strukturmuster der Wertschöpfung wie Wertzyklus (z. B. Ärzte) und Wertnetz (z. B. eBay).

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

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

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

Die Differenz zwischen dem Gegenwert, den das Unternehmen auf dem Absatzmarkt für die Leistungen erzielt (dem Ertrag) und den Vorleistungen ist die Wertschöpfung des Unternehmens von der Entstehungsseite her. Vorleistungen sind fremdbezogene Leistungen, die im Transformationsprozess eines Unternehmens eingesetzt werden. Nicht zu den Vorleistungen gehören der Faktor Arbeit zusammen mit dem Faktor Kapital. Diese bilden die eigentlichen Komponenten der betrieblichen Wertschöpfung. Die Wertschöpfung verkörpert also jene Steigerung des Wertes, die den erworbenen Gütern durch Be- und



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

Verarbeitung an zusätzlichem Wert hinzugefügt worden ist. Im Englischen wird dieser Begriff mit „value added“ bezeichnet.

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

## 2. Berechnung der Wertschöpfung von der Verwendungsseite

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

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

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

In Mio. Euro	2015	%	2016	%
Summe Umsatzerlöse/Erträge	47.800	100,0	47.800	100,0
Übrige Aufwendungen				
Materialaufwand/sonst. Aufwendungen	27.000	56,5	25.900	54,1
Abschreibungen	3.300	6,9	3.700	7,7
<b>Wertschöpfung</b>	<b>17.500</b>	<b>36,6</b>	<b>18.200</b>	<b>38</b>
davon erhielten				
Mitarbeiter	11.200	64	11.400	62
Staat	1.500	9	1.600	9
Darlehensgeber				
Zinsaufwand	800	4	700	4
Aktionäre	2.100	12	2.200	12
<b>Im Unternehmen verbleiben</b>	<b>1.900</b>	<b>11</b>	<b>2.300</b>	<b>13</b>

Reicht die Wertschöpfung nicht aus, um die Steuern an den Staat, die Zinsen an die Fremdkapitalgeber, die Löhne an die Arbeitnehmer zu bezahlen und ein angemessenes Entgelt, den Gewinn für die Eigenkapitalgeber zu erwirtschaften, kann das Unternehmen nicht bestehen. Überlebensvoraussetzung für das Unternehmen ist also, dass die einzelnen Aufgaben so gut durchgeführt werden, dass alle Beteiligten am Unternehmensgeschehen zufrieden gestellt werden können.

### 1.3 Betriebstypen

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

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

**Betriebsgröße** Die Einteilung der Betriebe lässt sich nach der Betriebsgröße (Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe) vornehmen. Umsatz, Beschäftigungszahl, regionale Ausdehnung, Bilanzsumme als auch die Ausbringungsmenge bilden die **quantitativen Kriterien**, nach denen die Klassifizierung zumeist vorgenommen wird. **Qualitative Kriterien** wie die wirtschaftliche Bedeutung wären zur Einteilung auch denkbar, haben jedoch weniger

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

Kapitalgesellschaften	Bilanzsumme in Mio. €	Umsatzerlöse in Mio. €	Arbeitnehmer
Kleine	bis 6,0	bis 12,0	bis 50
Mittelgroße	bis 20,0	bis 40,0	bis 250
Große	über 20,0	über 40,0	über 250

Bedeutung, nicht zuletzt aufgrund ihrer problematischen Messbarkeit. Um Betriebsgrößen zu bestimmen, sind Schwellenwerte im Hinblick auf die verwendeten Kriterien festzulegen. Da jedoch eine kleine Beschäftigungszahl nicht zwangsläufig mit einem geringen Betriebsumsatz einher geht, hat es sich als zweckmäßig erwiesen, die Betrachtung des Betriebs in Bezug auf seine Größe nach mehreren Kriterien gleichzeitig vorzunehmen. Dies wird in Tab. 1.2 dargestellt. Nach HGB werden die Einteilungskriterien Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Beschäftigtenanzahl herangezogen. Die Zuordnung zu einer der Klassifikationen erfolgt erst, wenn zwei der drei Merkmale für eine bestimmte Klasse zutreffen.

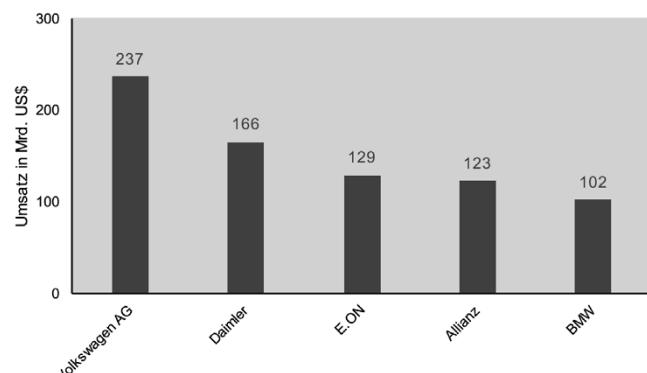
Nahezu die Hälfte der Beschäftigten in dem produzierenden Gewerbe entfallen auf die Großbetriebe. Die umsatzstärksten Unternehmen, wie die Volkswagen AG, Allianz SE, E.ON, Siemens AG, Daimler AG u. a. beschäftigen rund 10% aller Beschäftigten und erarbeiten ca. 15% des Umsatzes des Gewerbes (vgl. Abb.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

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

#### Fertigungstyp:

- **Massenfertigung:** Homogene Produkte in großen Mengen (meist anonymer Markt).

**Abb. 1.9** Deutschlands größte Unternehmen nach Umsatz im Jahr 2015/2016 (in Milliarden US-Dollar)  
(Quelle: Fortune Magazine)



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

**Organisationstyp:**

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

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

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

Die folgenden Zahlenangaben des statistischen Bundesamtes beziehen sich soweit nichts anderes angegeben ist – auf das Jahr 2015 und die Bundesrepublik Deutschland. Sie sollen ein Bild vom Gewicht der einzelnen Wirtschaftszweige vermitteln.

**Industrie:** Mit 5,4 Mio. Beschäftigten in knapp 45.000 Betrieben ist die Industrie immer noch der größte Wirtschaftszweig in der Bundesrepublik Deutschland. Hauptmerkmal der Industrie ist die Umwandlung von Einsatzfaktoren in marktfähige Güter bei überwiegender Anwendung maschineller Hilfsmittel in weitgehender Arbeitsteilung.

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

**Handwerk:** In der Bundesrepublik Deutschland gab es im Jahr 2014 knapp 588.000 Handwerksbetriebe, in denen über 5 Mio. Menschen beschäftigt waren. Im Durchschnitt beschäftigt jeder Handwerksbetrieb etwa 9 Personen.

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

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

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

In der Bundesrepublik Deutschland waren im Großhandel 2014 in rund 152.000 Unternehmen etwa 1,8 Mio. Personen beschäftigt. Die 333.000 Einzelhandelsbetriebe beschäftigten 3,4 Mio. Personen. Insgesamt sind in Deutschland im Handel einschließlich der Handelsvermittlung etwa 5,2 Mio. Erwerbstätige beschäftigt. Die Dienstleistungen des Handels sind demnach in einer entwickelten Volkswirtschaft ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor.

**Verkehrsbetriebe:** Sie produzieren Dienstleistungen, die in der Raumüberwindung bestehen. Transportobjekte sind Personen, Sachen und Nachrichten. Die Transportbetriebe stellen die zahlenmäßig größte Gruppe unter den Verkehrsbetrieben. Neben dem Transport von Personen und Sachen nimmt die Nachrichtenübermittlung eine immer wichtiger werdende Rolle ein. Mit rund 2,1 Mio. Erwerbstätigen haben die Verkehrsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland ebenfalls ein erhebliches Gewicht.

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

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

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

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

---

## 1.4 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Spezielle Betriebswirtschaftslehrnen**

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

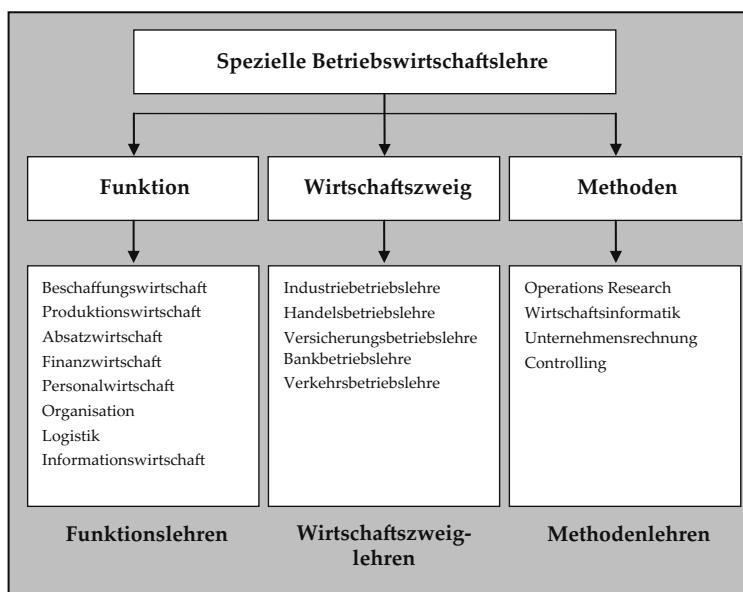
Die **betrieblichen Funktionen** lassen sich differenzieren in

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

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

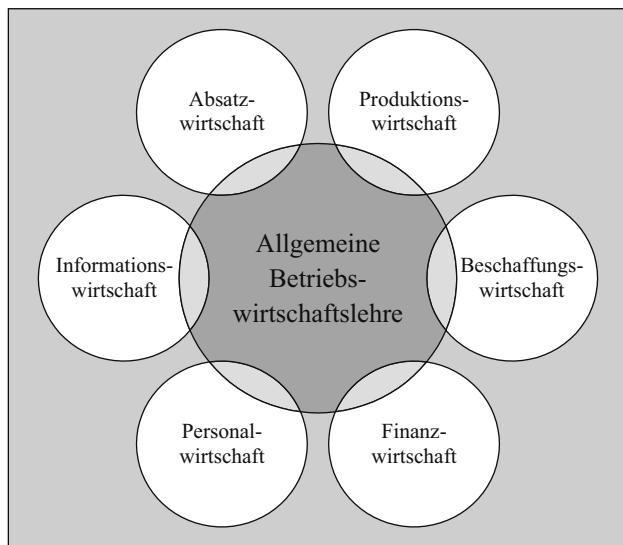
### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

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



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

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



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

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

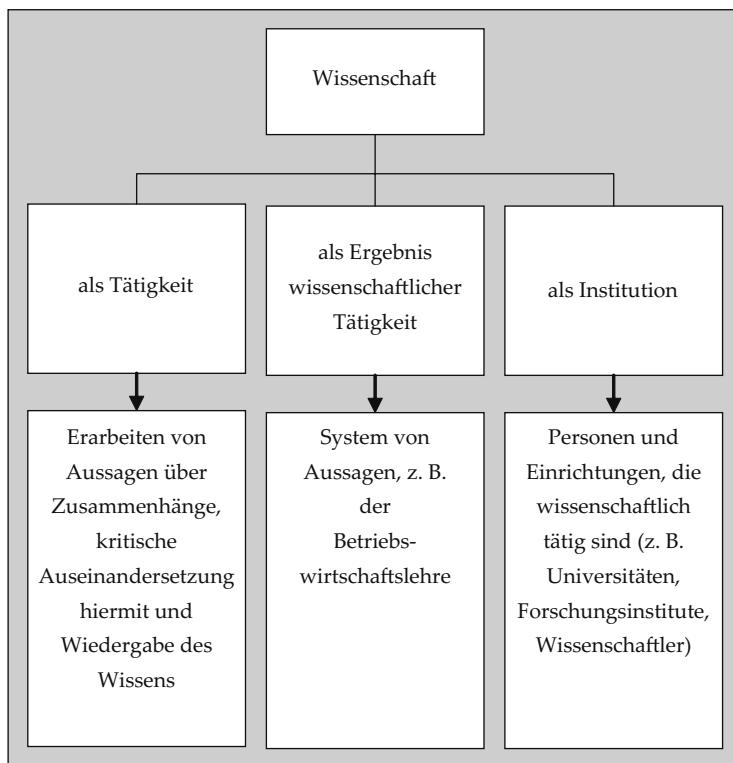
## 1.5 Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaft

Die Betriebswirtschaftslehre wurde im vorangegangenen Abschnitt als Teil der Wirtschaftswissenschaften und damit als Wissenschaft gekennzeichnet. Diese Einführung in die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin umfasst deshalb einige grundlegende Ausführungen zu wissenschaftstheoretischen Grundlagen. Es werden Fragen aufgeworfen, wie: Was versteht man unter Wissenschaft? Wie ordnet sich die Betriebswirtschaftslehre in die wissenschaftlichen Disziplinen ein? Wie gehen wir als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit solchen Themen wie Theorien, Definitionen oder

Werturteilen um? Wie schlägt sich dies im Fach Betriebswirtschaftslehre nieder? Auf einige dieser Fragen gibt der folgende Abschnitt erste, wenn auch keineswegs abschließende Antworten. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Fach schließt die Vertiefung der hier aufgeworfenen ersten wissenschaftstheoretischen Fragen ein.

### 1.5.1 Wissenschaftsbegriffe

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



**Abb. 1.12** Wissenschaftsbegriffe

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

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

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

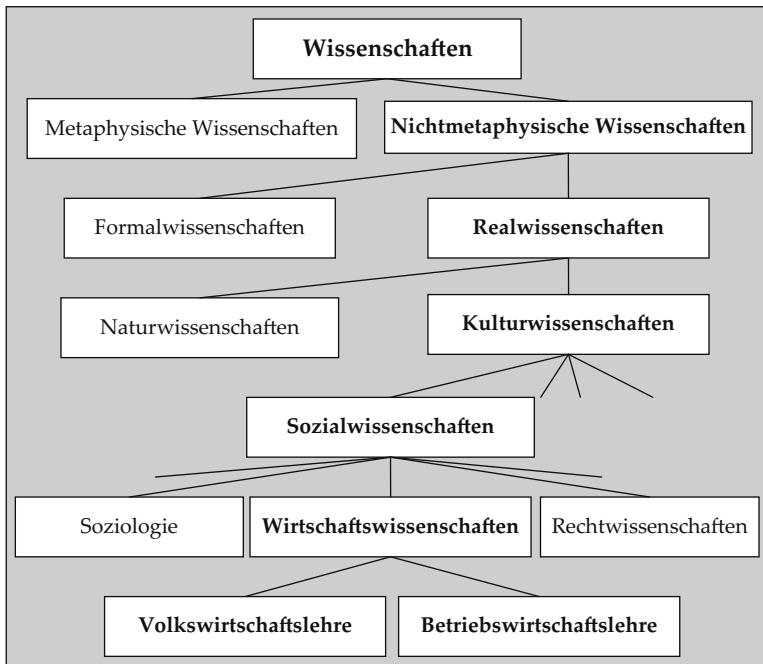
Wenn hier von der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft die Rede ist, dann ist im Wesentlichen das Ergebnis wissenschaftlicher Tätigkeit gemeint. Dabei muss beachtet werden, dass Wissenschaft bzw. ihre Aussagen niemals endgültig sind. Die Menschen erweitern ihren Stand an Erkenntnissen, in dem sie ständig neue Sachverhalte und Zusammenhänge erkennen. Die Wissenschaft bildet somit neben einem Bestand an endgültigen Wahrheiten, einen dynamischen Erkenntnisprozess ab.

### 1.5.2 Einordnungen der Betriebswirtschaftslehre

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

Durch die Weiterentwicklung der Wissenschaft werden manchmal die bestehenden und lange Zeit akzeptierten Abgrenzungen problematisch. Deshalb werden gelegentlich Disziplingrenzen neu abgesteckt. So hat sich in den letzten Jahrzehnten im Spannungsfeld von Betriebswirtschaftslehre und Informatik ein neues Gebiet, die Wirtschaftsinformatik etabliert, das vor einigen Jahrzehnten noch nicht bekannt war.

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



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

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

Gegenstand der **Formalwissenschaften** ist die Bildung und Verknüpfung von Aussagen sowie das Ziehen von Schlüssen ohne einen Bezug zu realen Gegenständen und Sachverhalten. Am Ende entsteht ein System von Zeichen und Regeln, mit dessen Hilfe man Aussagen treffen kann, die stets auf ihre logische Wahrheit überprüfbar sind. Die Objekte der Formalwissenschaften werden in Form von Denkprozessen geschaffen. Die wichtigsten Formalwissenschaften sind die Mathematik und die Logik. Die **Realwissenschaften** beschäftigen sich immer mit realen, der Beobachtung prinzipiell zugänglichen Erscheinungen. Die Aussagen sind logisch und faktisch überprüfbar. Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der realen Erscheinung des Betriebs. Sie ist deshalb den Realwissenschaften zuzurechnen. Dabei bedient sie sich wie viele andere Realwissenschaften häufig der Formalwissenschaften, insbesondere der Mathematik.

Eine weitere Unterteilung der Realwissenschaften grenzt Natur- und Geisteswissenschaften voneinander ab. Physik, Chemie, Biologie, Medizin, Geologie sind wichtige Beispiele für **Naturwissenschaften**. Sie befassen sich mit den vielfältigen Erscheinungen der Natur, einschließlich des Menschen, also mit physischen Gegenständen, die ohne das Zutun des Menschen existieren, während die **Geisteswissenschaften** auf die vielfältigen

Bereiche geistigen bzw. kulturellen Lebens gerichtet sind. Die Geisteswissenschaften haben alles zum Gegenstand, was erst durch oder mit Hilfe des Menschen existent ist. Die wirtschaftlichen Realitäten, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre befasst, sind keine natürlichen, sondern von Menschen und für Menschen erdachte, veränderte, aufgegebene und mit Modifikationen erneut eingeführte Tatsachen. Als Synonym für Geisteswissenschaften wird vielfach auch das Wort Kulturwissenschaften verwendet.

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

### 1.5.3 Gegenstand der Wissenschaftstheorie

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

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

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

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

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

### 1.5.4 Sprache und Definition

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

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

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

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

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

- Die Definition muss **adäquat** sein, d. h. sie darf weder zu weit noch zu eng sein. Es dürfen nicht mehr Gegenstände unter die Definition fallen, als das verwendete Wort sinnvollerweise umfasst. Das wäre der Fall, wenn man z. B. einen Schimmel als weißes Tier bezeichnen würde. Eine Definition als Festsetzung der Bedeutung eines Terminus ist zwar grundsätzlich beliebig; deshalb steht es auch frei, ein weißes Tier Schimmel zu nennen. Man wird damit aber im Kontext der Umgangssprache wenig kommunikativen Erfolg haben. Deshalb erfüllt das obige Beispiel die Adäquatheitsprüfung nicht.

- Die Definition muss **klar** sein, d. h. in der Definition dürfen nur bekannte oder zusätzlich erklärte Ausdrücke verwendet werden. Unbekanntes darf nicht durch Unbekanntes ersetzt werden.
- Die Definition darf **keinen Zirkel** enthalten, d. h. man darf das zu definierende Wort nicht zur Definition verwenden. Nicht korrekt ist also: Organisation ist die durch Organisation geschaffene Ordnung. Die Definition soll **aussagekräftig** sein, d. h. es sollen zur Definition solche Wörter verwendet werden, die viel über den zu definierenden Tatbestand aussagen. Die Definition soll auch **einfach** sein, d. h. überflüssige Ausdrücke müssen vermieden werden.
- Die Definition soll den **Begriffsinhalt intentional beschreiben**. Gemeint ist damit, dass die Aufzählung aller Gegenstände bzw. Fakten, die unter eine Definition fallen, nicht praktikabel ist. Deshalb sollen die grundsätzlichen und charakteristischen Merkmale des Begriffsinhalts und nicht alle Details in die Definition aufgenommen werden. Dies ist gemeint, wenn von der intentionalen Beschreibung des Begriffsinhalts die Rede ist.

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

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

Diese Unterscheidung ist verschiedentlich durch einen Vergleich mit Landkarten veranschaulicht worden. Wenn wir nur die Punkte, Linien etc. auf einer Landkarte betrachten, entspricht dies der syntaktischen Ebene. Wenn erklärt wird, was die Linien und Punkte bedeuten (z. B. Städte und Straßen), kommen wir zur semantischen Ebene. Wenn wir den Zweck der Landkarte in die Betrachtung einbeziehen (z. B. Straßenkarte, Wanderkarte etc.), ist dies die pragmatische Ebene. Genau so wie wir uns mit einer guten Landkarte in der Realität – z. B. auf einer Wanderung – besser zurecht finden, sollen gute Theorien dabei helfen, uns in der Realität – z. B. der wirtschaftlichen Zusammenhänge – besser zurecht zu finden.

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

### 1.5.5 Theorien und Theorienbildung

Der **Prozess der Gewinnung wissenschaftlicher Aussagen** kann als ein umfassender und arbeitsteiliger Lernprozess interpretiert werden. Dieser Lernprozess kann auch als Problemlösungsprozess interpretiert werden. Ein Problem entsteht und wird formuliert.

Problemlösungshypothesen werden unter Zuhilfenahme der Kenntnisse über die einschlägigen Zusammenhänge entwickelt. Schließlich wird der Versuch unternommen, die Hypothesen in der Realität zu überprüfen.

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

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

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

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

- **Induktive Methode:** Das ist die Sammelbezeichnung für alle Situationen, in denen aus Einzelfällen, die in der Realität beobachtet wurden, generelle Hypothesen gewonnen wurden. Es wird also vom Besonderen auf das Allgemeine geschlossen. Das wäre z. B. dann der Fall, wenn beobachtet wird, dass Beschäftigte, die viel leisten, immer wieder von sich sagen, sie seien mit ihrer Arbeit sehr zufrieden und daraus abgeleitet wird, dass die Arbeitszufriedenheit von der Arbeitsleistung abhängt. Der Wissenschaftler gelangt dadurch zu einer Theorie, dass ihm in der Realität Regelmäßigkeiten auffallen. Diese Methode eignet sich insbesondere zur Erkenntnisgewinnung im Entdeckungszusammenhang.
- **Deduktive Methode:** Hier leitet der Forscher bzw. die Forscherin aus allgemeinen Zusammenhängen weitere Erkenntnisse ab. Es wird also vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen. Er leitet z. B. aus den in der Lerntheorie bekannten Zusammenhängen ab, dass überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse als belohnend empfunden werden und deshalb leistungsstarke Mitarbeiter eine positive emotionale Beziehung zu ihrer Arbeitsumwelt bzw. -tätigkeit aufbauen. Arbeitszufriedenheit, so wird hier geschlossen, wird also von der Arbeitsleistung beeinflusst.

Die eigentliche Domäne der Wissenschaftstheorie ist in der Theorieüberprüfung zu sehen. Die **Theorieüberprüfung** umfasst zwei Ansatzpunkte, die Überprüfung der logischen Konsistenz und die Konfrontation mit der Realität. Bei der Überprüfung der

logischen Konsistenz geht es um das Aufdecken von logischen Widersprüchen innerhalb des betreffenden Aussagesystems. Bei der Konfrontation mit der Realität stehen empirische Untersuchungen im Vordergrund des Interesses.

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

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

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

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

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

Theorien können drei Aufgaben erfüllen:

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

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

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

### **Modelle in der Betriebswirtschaftslehre**

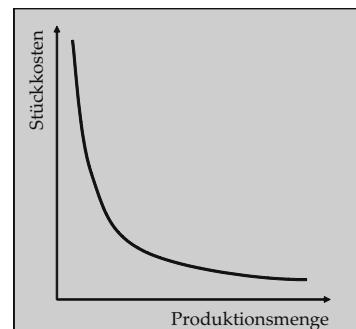
In der Betriebswirtschaftslehre spielen Modelle eine besonders wichtige Rolle. **Modelle** sind vereinfachte Abbilder der Realität. Sie werden verwendet, um die komplexen Zusammenhänge in der Wirtschaft überschaubar zu machen und auf das Wesentliche zu reduzieren. Diese Modelle abstrahieren von den vielen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

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

Grundsätzlich kann zwischen impliziten und expliziten Modellen unterschieden werden. **Implizite Modelle** sind gedankliche Konstrukte z. B. mentale Modelle. Sobald die impliziten Modelle die Sphäre reiner Gedanken verlassen, werden sie zu **expliziten Modellen**. Folgend werden die expliziten Modelle voneinander abgegrenzt. Eine erste Unterscheidung ist die von Reduktivmodellen und Konstruktivmodellen. **Reduktivmodelle** abstrahieren von den vielen Details der Realität und reduzieren die Zusammenhänge auf die wichtigen Variablen bzw. Teilespekte eines spezifischen Sachverhalts oder betrieblichen Geschehens. Wenn hingegen Modelle konstruiert werden, werden Zusammenhänge gedanklich gesetzt. In diesem Fall wird von **Konstruktivmodellen** gesprochen.

Im Anschluss an die oben angesprochenen Funktionen von Theorien ist die Unterscheidung von Beschreibungsmodellen, Erklärungsmodellen und Entscheidungsmodellen von Bedeutung. Manchmal wird auch nur zwischen Erklärungs- und Entscheidungsmodellen unterschieden, wobei die Beschreibungsmodelle als Schritt zum Erklärungsmodell interpretiert werden können. **Erklärungsmodelle** umfassen Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten und streben an, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge transparent zu

**Abb. 1.14** Einfaches Erklärungsmodell: Sinkende Stückkosten in Abhängigkeit der Produktionsmenge



machen. Sie zeigen die Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen auf. Abb. 1.14 gibt ein Beispiel, in dem verdeutlicht wird, dass mit zunehmender Produktionsmenge die Stückkosten sinken.

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

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

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

## 1.6 Veränderung der betriebswirtschaftlichen Funktionen und Prozesse durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung beschreibt den Wandel von einer analogen hin zu einer digitalen und vernetzten Welt. Die digitale Transformation ist in der heutigen Zeit eines der wichtigsten Themen für die Gesellschaft, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Durch den technischen Fortschritt und die Verbreitung digitaler Geräte wird die Gewinnung von (digitalen) Daten und Informationen immer einfacher und die Übertragung von großen Datenmengen zusehends schneller. Größere Datenmengen können zudem immer „intelligenter“ ausgewertet und die daraus gewonnenen Erkenntnisse gewinnbringend eingesetzt werden. Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang häufig fällt, ist **Big Data**. Mit Big Data wird die

Analyse großer Datenmengen bezeichnet, die in allen Bereichen gesammelt, gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden. **Data Mining**, also die Nutzung von Daten zur Informationsgewinnung soll Unternehmen helfen, Entscheidungen und Trends vorherzusagen, z. B. um neuartige Produkte und Dienstleistungen frühzeitig, anhand von Kundenbedürfnissen, zu entwickeln.

Abseits dessen können Unternehmen durch die Digitalisierung auch ihre Prozesse verbessern und Kosten einsparen. So werden z. B. Daten und Dateien immer häufiger in **Cloud-Anwendungen** gespeichert. Rechen- und Netzwerkkapazität, Speicher und auch die Software werden dabei nicht mehr selbst lokal bereitgestellt und betrieben, sondern bei einem Cloud-Anbieter gemietet und der Zugriff erfolgt über das Internet. Dieser Wechsel von On-Premises Software zu **Cloud Computing** bzw. „Software-as-a-Service“-Lösungen ist nicht nur Herausforderung, sondern auch eine große unternehmerische Chance, was u. a. durch die Verbreitung neuer Geschäftsmodelle sichtbar wird. Das Unternehmen „Salesforce“ war beispielsweise der Pionier für solche cloudbasierten „Software-as-a-Service“-Dienstleistungen. Dabei werden gegen Bezahlung Software-Anwendungen und Programme online in der Cloud für Kunden bereitgestellt. Statt die Software zu kaufen und auf firmeneigenen Rechnern und Servern einzurichten und zu warten, kann einfach über die Cloud auf die Programme zugegriffen werden. „Software-as-a-Service“ ist derzeit eine der häufigsten Formen von Cloud Computing.

Die Digitalisierung bringt nicht nur Veränderungen für die Wirtschaft mit sich, sondern beeinflusst auch unsere Gesellschaft und die zwischenmenschlichen Interaktionen. Mit dem Aufkommen **sozialer Netzwerke**, Medien und Instant-Messengerprogrammen verändern sich unsere Kommunikationsgepflogenheiten und -erwartungen. „**Smart-Technologies**“ finden zunehmend Einzug in die privaten Haushalte und Haushaltsgeräte wie internetfähige Kühlschränke, Herde und Jalousien können über Apps gesteuert und konfiguriert werden. Digitale Stromzähler, welche den Stromverbrauch über das Internet an den Energieversorger melden, liefern den Verbrauch in Echtzeit auf das Smartphone und können somit mögliche Einsparpotentiale aufzeigen und das Nutzungsverhalten aufzeichnen.

Auch die Art und Weise, wie wir Medien konsumieren, befindet sich im stetigen Wandel. Die Einführung der **Online-Streaming-Dienste** brachte einen Umbruch in der Medienunterhaltung hin zu „On-Demand-Diensten“. Ein ähnlicher Trend ist auch im Buchhandel mit der Verbreitung von **E-Books** und eReadern zu beobachten und immer mehr Tageszeitungen setzen vermehrt auf das Online-Geschäft. Perspektivisch kündigt sich mit der **Virtual und Augmented Reality Technologie** schon die nächste Stufe der Digitalisierung an. So sind Konferenzschaltungen im virtuellen Raum, Filme und Spiele, bei denen man mitten ins Geschehen versetzt wird, schon jetzt verfügbar.

Im Bereich der Mobilität ergeben sich durch die Digitalisierung ebenfalls viele neue Möglichkeiten. Themen wie **autonomes Fahren** und die **Vernetzung der Verkehrsteilnehmer** gewinnen in diesem Kontext an Bedeutung. Automobile kommunizieren untereinander und mit ihrer Umgebung, wodurch der Straßenverkehr sicherer und effizienter gestaltet werden kann. Durch die Vernetzung und verbesserte Sensorik wird es zudem möglich Automobile als fahrende Datenlieferanten zu nutzen und damit neue Märkte zu

erschließen. Ein Beispiel könnte sein, dass ein vorausfahrendes Fahrzeug Informationen, wie das Ampelsignal, an die folgenden Fahrzeuge sendet und Informationen zum Verkehrsfluss weitermeldet.

Dabei wird insbesondere die Politik im Kontext der Digitalisierung vor Herausforderungen gestellt und ihr obliegt die verantwortungsvolle Aufgabe den digitalen Wandel zu begleiten, gesetzgeberisch zu gestalten und den **Technologiestandort Deutschland** zu fördern. Investitionen in die Infrastruktur, Förderprogramme, Konsumentenaufklärung und der **Datenschutz** stellen hierbei wichtige Themen dar. Die Einhaltung des Datenschutzes muss sichergestellt und durchgesetzt werden. Häufig sind sich Nutzer nicht darüber im Klaren welche Unternehmen über ihre Daten verfügen und wie diese damit umgehen. Weiterhin gewinnen auch andere Themen, wie z. B. der Jugendmedienschutz, Mobbing und gezielte Desinformation in sozialen Plattformen, zunehmend an Relevanz. Eine große Herausforderung für die Gesetzgebung ist dabei die Tatsache, dass das Internet nicht an den Ländergrenzen stoppt. Anbieter von Social-Media- oder Kommunikationsplattformen haben ihren Firmensitz häufig im Ausland und speichern ihre Daten nicht in Deutschland, so dass sich die rechtliche Handhabe als schwierig herausstellt.

Für Unternehmen ergeben sich neben großen Herausforderungen bei der Gestaltung der Digitalisierung zahlreiche neue unternehmerische Chancen. U. a. bieten **soziale Netzwerke** Unternehmen eine neue Plattform, auf welcher sie sich als moderner, attraktiver Arbeitgeber präsentieren können. Im Rahmen des digitalen Marketings sind Unternehmen in der Lage, ihre Kundenzielgruppen gezielt anzusprechen, da z. B. aus den Nutzerdaten in den sozialen Netzwerken spezifische Kundenprofile abgeleitet werden können. Weiterhin ist zu beobachten, dass das **E-Commerce** Business stetig wächst und zunehmend den klassischen Einzelhandel unter Druck setzt. Globale Anbieter, wie z. B. Amazon, Alibaba und Ebay dominieren dabei das Geschehen. Auch die Bankenbranche rückt verstärkt in den Mittelpunkt der Digitalisierung. **Online Banking** wird immer populärer und viele Banken bieten Teile ihrer Dienstleistungen nur noch online an, bis hin zur Gründung reiner Online-Banken. Zudem strömen zunehmend Anbieter neuer **Finanztechnologien**, wie z. B. Crowdfunding und Peer-to-Peer-Lending-Plattformen, digitale Währungen wie Bitcoin und Online-Bezahlsysteme als Konkurrenten auf den Markt. Gerade für Start-ups bietet die Digitalisierung große Chancen und somit Raum für neue Produkte und Dienstleistungen, an innovativen Ideen mangelt es nicht. Um die vielfältigen Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen, kooperieren etablierte Unternehmen immer häufiger mit innovativen Start-ups.

In bestehenden Unternehmen ist insbesondere das Management gefragt, die Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorzubereiten und das Unternehmen durch Führungsstärke, Innovationsfähigkeit, Zielstrebigkeit und konsequente Umsetzung erfolgreich in das digitale Zeitalter zu führen. Um den digitalen Wandel erfolgreich bestreiten zu können, ist entsprechendes Know-how notwendig und hohe Entwicklungs- und Implementierungsausgaben werden erforderlich. Zusätzlich besteht durch den raschen technologischen Wandel auch die Gefahr in Strukturen und Software zu investieren, die womöglich schnell veraltet sind oder durch konkurrierende Technologien rasch verdrängt werden. Insbesondere für kleinere Unternehmen stellt dies ein Risiko dar.

Neben diesen Unsicherheiten nehmen aber auch die **Cyber-Risiken** zu. Unter Cyber-Risiken sind alle Gefahren zu verstehen, die mit dem Auftreten schädlicher und elektronisch basierter Ereignisse einhergehen und den Geschäftsbetrieb stören. In den meisten Fällen führen sie zu einem finanziellen Verlust. Durch digitale Spionage, Sabotage, Hacker-Angriffe oder auch dem falschen Umgang mit Daten in der digitalen Welt, können Unternehmen massive kurz- und langfristige Schäden erleiden. Alleine zwischen 2013 und 2015 wurde auf fast jedes dritte deutsche mittelständische Unternehmen ein Angriff auf die IT-Sicherheit und die Datenbanken ausgeübt. Weiterhin machen sich Unternehmen häufiger von Dienstleistern abhängig, in dem sie z. B. auf deren Cloudinfrastruktur zurückgreifen oder Software mieten. Auf der Seite der Arbeitnehmer bieten sich auch neue Möglichkeiten der **Flexibilisierung der Arbeit** z. B. durch Home Office oder mobiles Arbeiten. Aber auch diese Formen sind nicht immer und universell mit Vorteilen behaftet. Ein exzessiver Einsatz dieser Arbeitsformen kann sich negativ auf die Kommunikation und Teamarbeit auswirken und zu vermehrter Isolation von Angestellten führen. Zudem kann ständige Erreichbarkeit die Stressbelastung deutlich erhöhen.

Es ist folglich deutlich erkennbar, dass die Digitalisierung auch für die einzelnen Bereiche der Betriebswirtschaftslehre große Veränderungen und Anforderungen mit sich bringt. Um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen, wird in jedem Kapitel dieses Buchs in einem separaten Abschnitt betrachtet, welche Implikationen die Digitalisierung für die jeweilige betriebswirtschaftliche Funktion, die unternehmerischen Prozesse oder die Interaktion mit der Umwelt hat.

---

## 1.7 Theoretische Grundlagen

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

### Faktortheoretischer Ansatz

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

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

### Entscheidungstheoretischer Ansatz

Der entscheidungstheoretische Ansatz von Heinen (1971) versucht durch Untersuchung des menschlichen Entscheidungsverhaltens, den Ablauf von Entscheidungsprozessen in

Unternehmen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger zu geben. Dabei steht der wirtschaftende Mensch als Entscheidungssubjekt (dispositiver Produktionsfaktor nach *Gutenberg*) sowie die reale Entscheidungssituation unter Berücksichtigung des Informationsstandes des Entscheiders im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Vergleich zu *Gutenberg* zieht *Heinen* zusätzlich die Erkenntnisse der Sozial- und Verhaltenswissenschaften in die Betrachtung mit ein und entwickelt die Betriebswirtschaftslehre in Richtung einer Unternehmensführungslehre.

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

### **Systemtheoretischer Ansatz**

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

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

---

## **Weiterführende Literatur**

1. Bea, F.X.: Einleitung: Führung. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 10., neuberarb. und erw. Aufl. UTB, Stuttgart (2011)
2. Bea, F.X., Friedl, B., Schweizer, M.: Einleitung: Leistungsprozess. In: Bea, F.X., Friedl, B., Schweizer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozess, 9., neuberarb. und erw. Aufl., S. 1–7. UTB, Stuttgart (2006)
3. Bellinger, B.: Die Betriebswirtschaftslehre der neueren Zeit, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt (1988)
4. Brockhoff, K. (Hrsg.): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre-Kommentierte Meilensteine und Originaltexte, 2., durchges. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
5. Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, 3., unveränd. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1994)

6. Eisert, R.: Industrie 4.0 - Gebt den Maschinen das Kommando. WirtschaftsWoche. <http://www.wiwo.de/technologie/cebit-spezial/industrie-4-0-gebt-den-maschinen-das-kommando/9594706-all.html>. Zugegriffen: 24. Mai 2017.
7. Eisler, R.: Handwörterbuch der Philosophie, 2. Aufl. Mittler & Sohn Verlag, Berlin (1922)
8. Frantzke, A.: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre: mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft, 2., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2004)
9. Fuchs, R.: Revolution in der Energieversorgung: Digitale Stromzähler und ihre Tücken. SWR2. <http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/digitale-stromzaehler/-/id=660374/did=18787120/nid=660374/1ct9yys/index.html>. Zugegriffen: 24. Mai 2017.
10. Gulick, L., Urwick, L.: POSDCORB. Institute of Professional Administration, New York (1937)
11. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 24., unveränd. Aufl. Springer, Berlin (1983)
12. Haller, A.: Wertschöpfungsrechnung: Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1997)
13. Heinen, E.: Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch (Hrsg.) Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre: Bericht von der Wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen von 2.–5. Juni 1971, S. 21–37. Berlin (1971)
14. Holzamer, K.: Wissenschaft, in Staatslexikon: Recht-Wirtschaft-Gesellschaft, Bd. 8, 6. Aufl., S. 873–880. Herder Verlag, Freiburg (1963)
15. Koller, I., Roth, W.-H., Morck, W.: Handelsgesetzbuch: Kommentar, 7. Aufl. C.H. Beck, München (2011)
16. Kramp, L.: Wie die Digitalisierung die Wissenschaft verändert. Süddeutsche Zeitung. <http://www.sueddeutsche.de/wissen/digitales-morgen-debatte-zur-digitalisierung-wie-die-digitalisierung-die-wissenschaft-veraendert-1.1823133>. Zugegriffen: 24. Mai 2017.
17. Krüger, W.: Von der Wertorientierung zur Wertschöpfungsorientierung der Unternehmensführung. In: Wildemann, H. (Hrsg.) Personal und Organisation, S. 57–82. TCW Verlag, München (2004)
18. Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spaltenleistungen erreichen und behaupten, 8., durchges. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt a. M. (2000)
19. Raffée, H.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, 9., unveränd. Nachdr. der 1. Aufl. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen (1995)
20. Schanz, G.: Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10., überarb. Aufl., S. 94–149. UTB, Stuttgart (2009)

21. Schauenberg, B.: Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 5., völlig überarb. und erw. Aufl. Vahlen Verlag, München (2005)
22. Schneider, D.: Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, 2. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (1985)
23. Schwarz, M., Muhle, A.: Chancen der Digitalisierung nutzen: Datenschutz und IT-Sicherheit gehören dazu. KFW. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-117-Februar-2016-Chancen-der-Digitalisierung-nutzen.pdf>. Zugegriffen: 24. Mai 2017.
24. Schweitzer, M.: Einleitung: Grundlagen. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10., überarb. Aufl., S. 1–22. UTB, Stuttgart (2009a)
25. Schweitzer, M.: Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.), Bd. 1: Grundfragen, 10., überarb. Aufl., S. 23–80. UTB, Stuttgart (2009b)
26. Staehle, W.H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. Vahlen Verlag, München (1999)
27. Ulrich, H.: Der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Kortzfleisch (Hrsg.) Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, S. 43–60. Duncker & Humblot Verlag, Berlin (1971)
28. Weber, W., Kolb, M.: Einführung in das Studium der Betriebswirtschaftslehre. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart (1977) (2., überarb. Aufl. 1995)

## Lernziele

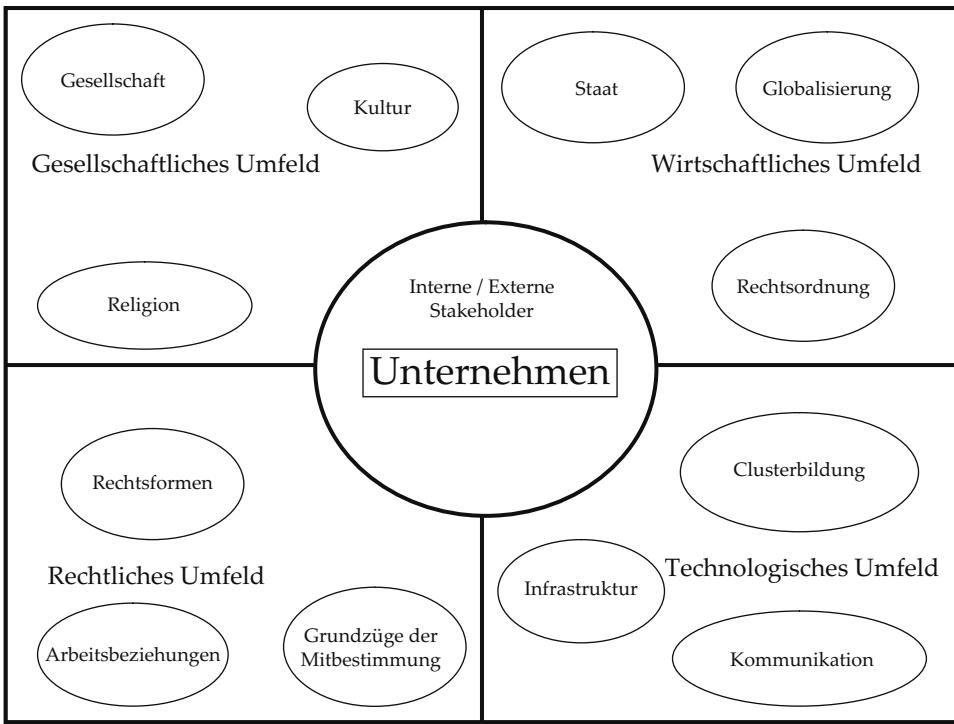
Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- haben Sie einen Überblick über die externen Einflussfaktoren, die auf ein Unternehmen einwirken,
- sind Sie mit dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ und mit verwandten Konzepten vertraut und können zwischen diesen unterscheiden,
- können Sie die verschiedenen Wirtschaftsordnungen voneinander unterscheiden,
- kennen Sie die unterschiedlichen Rechtsformen von Gesellschaften,
- wissen Sie, welche Kriterien bei einer Rechtsformwahl wichtig sind,
- kennen Sie die unterschiedlichen Ebenen der Arbeitsbeziehungen und können die Mitbestimmungsgesetze zuordnen,
- kennen Sie die Kriterien, die bei der Standortentscheidung eine Rolle spielen,
- haben Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung das Umfeld von Unternehmen beeinflusst.

---

## 2.1 Grundlagen

Unternehmen sind eng mit ihrer Umwelt verknüpft, sie bilden ein Teilsystem ihres Umfeldes. Dieses kann differenziert werden in ein direktes Umfeld und die weitere Umgebung, die sich in ein gesellschaftliches, wirtschaftliches, rechtliches und technologisches Unternehmensumfeld gliedern lässt. Abb. 2.1 zeigt die Anordnung der Umfelder, die auf das Unternehmen einwirken.



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

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

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

## 2.2 Gesellschaftliches Umfeld

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

## 2.2.1 Gesellschaft und Kultur

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2.2 Unternehmensverantwortung und Corporate Social Responsibility

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

Eine Bewegung entgegen dieser Tendenz ist **Corporate Social Responsibility** (CSR). CSR beschreibt organisationale Grundsätze und Aktionen, die einen Ausgleich von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielsetzungen anstreben. Anhand der sog. „tripple bottom line“ soll dementsprechend nicht nur die ökonomische Performance, sondern auch die soziale und ökologische Performance von Unternehmen eine zentrale Rolle für deren Geschäftsgebaren spielen. Kennzeichnend für CSR ist zudem, dass häufig eine große Anzahl von Stakeholdern, darunter auch unternehmensexterne und deren Bedürfnisse, einbezogen, sowie Aktivitäten, die von Seiten der Unternehmen meist freiwillig durchgeführt werden. Laut ISO 26000-Leitfaden, umfasst eine CSR-Strategie die Verantwortungsübernahme eines Unternehmens für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl beiträgt.

CSR hat in den vergangenen Jahrzehnten sowohl in der Forschung als auch in Politik und Unternehmenspraxis an Bedeutung gewonnen. Aufgrund der immer enger werdenden Verzahnung von Unternehmen und ihrer Umwelt – insbesondere dem gesellschaftlichen Umfeld – gewinnt das Bewusstsein dieser Beziehung stetig an Relevanz. In Zuge der fortschreitenden Globalisierung wird es zudem für nationale Institutionen zunehmend schwieriger, regulierend in das sich ausdehnende Wirtschaftsgeschehen einzutreten, da dieses sich nicht mehr klar auf nationale Grenzen beschränken lässt. Territorial begrenzte Regulierungen, wie die Einhaltung der Menschenrechte, Tarifregelungen oder Sozialabgaben, können in der globalen Wirtschaft umgangen werden. Insbesondere produzierende Unternehmen können ihre Herstellung in Länder mit niedrigeren Personalkosten verlegen, in denen es keine oder nur geringe soziale Absicherungen für Mitarbeiter gibt. Die dadurch erreichten Kostensparnisse der Unternehmen gehen folglich mit einem Sozialabbau für die Mitarbeiter einher.

Neben CSR existieren zahlreiche weitere verwandte Konzepte, darunter Business Ethics, Sustainable Management und Corporate Citizenship. Eine klare Trennung der Begriffe ist zunächst einmal schwierig. Ethik kann als Konzeption dessen, was als richtig und gerecht wahrgenommen wird, verstanden werden. Dies kann natürlich von Person zu Person unterschiedlich aufgefasst werden.

**Business Ethics** projiziert das ethische Konzept nun auf den ökonomischen Bereich. Es handelt sich also um eine moralische Bewertung des zugrundeliegenden wirtschaftlichen Systems sowie dessen Akteuren, wobei die moralischen Grundsätze allumfassend anwendbar und akzeptiert sein sollten. Folglich handelt ein Unternehmen genau dann ethisch, wenn es entsprechend der allgemein als gut angesehenen Werte handelt.

Demgegenüber knüpft **Sustainable Management** an einen Nachhaltigkeitsgedanken an, welcher zwar die Bedürfnisse der heute lebenden Menschen anspricht, aber ebenso die kommenden Generationen berücksichtigt. Ziel ist es, die soziale Gerechtigkeit, den Nachhaltigkeitsgedanken und das ökonomische Prinzip in Einklang zu bringen.

**Corporate Citizenship** dagegen richtet sich eher an der Zusammenarbeit von Unternehmen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen aus, insbesondere durch die Arbeit mit Spenden oder die Übernahme von Sponsorings (Corporate Giving) und Mentorenprogrammen (Corporate Volunteering).

CSR wiederum schlägt einen Bogen um alle Formen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen: Es lässt sich hierbei grob in drei Bereiche gliedern: CSR für die Rahmenordnung, CSR für die Zivilgesellschaft und CSR im unternehmerischen Kerngeschäft. CSR für die Rahmenordnung umfasst die Mitarbeit an freiwilligen Regulierungen und die gesellschaftsorientierte Lobbyarbeit, wobei dieser Bereich dem Sustainable Management sehr nahe kommt. CSR in der Zivilgesellschaft umfasst das Corporate Giving und das Corporate Volunteering und ist somit direkt dem Corporate Citizenship zuzurechnen. Abschließend beinhaltet CSR im Kerngeschäft die umweltschonende Leistungserstellung, die Beachtung von Arbeitsnormen, den Schutz der Menschenrechte und den Verzicht auf Korruption sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei Zulieferern. Es greift somit direkt in die Unternehmensaktivität (Unternehmensexethik) ein und beschränkt sich nicht nur auf unternehmensexterne Aktivitäten, wie z. B. die Übernahmen von Sponsoring.

## Auswirkungen von CSR

Forschungsergebnisse zu den Auswirkungen von CSR sind vielschichtig und der genaue (unternehmenseigene) Nutzen von CSR ist noch nicht abschließend geklärt. Oftmals wird von einer positiven Beziehung zwischen dem Einsatz von CSR im Unternehmen und der längerfristigen finanziellen Performance ausgegangen. Grundlegend für diese Annahme sind u. a. erwartete positive Motivations-, Legitimitäts- und Reputationseffekte, die durch CSR ausgelöst werden und sich auf einem verbesserten Unternehmensergebnis niederschlagen. Einzelne Studien konnten eine Wirkung des Einsatzes von CSR auf die Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeitermotivation und auf das Markenimage nachweisen. Ein umfassender Fokus auf CSR kann dazu führen, dass Mitarbeiter einen tieferen Sinn in

ihrer Arbeit erkennen und eine Form der Selbstverwirklichung durch die Arbeit erleben, was ihre Loyalität und Produktivität nachhaltig erhöhen kann und das Arbeitsklima stark verbessert. Zusätzlich kann sich das Unternehmen dadurch als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Studien bzgl. des Zusammenhangs zwischen CSR und finanzieller Performance weisen allerdings zumeist einen relativ schwachen Zusammenhang auf. Zudem ist die kausale Richtung der Beziehung nicht eindeutig. Die oben genannten Argumente deuten auf einen kausalen Effekt von CSR auf Performance hin. Allerdings konnten einzelne Studien aufzeigen, dass die Wirkungsbeziehung genau umgedreht abläuft (leistungsstärkere Unternehmen setzen mehr CSR ein, weil sie die Mittel dazu haben). Beobachten lässt sich jedoch, dass immer mehr Unternehmen CSR kommunizieren und CSR-Aktivitäten umsetzen und auch von Kundenseite wird das Thema häufig positiv angenommen. Insbesondere Unternehmen in arbeitsintensiven, kompetitiveren oder von höherer Unzufriedenheit der Stakeholder geprägten Branchen lassen höhere Investitionen in mitarbeiterbezogenes CSR erkennen.

### **Implementierung von CSR**

Klassische Implementierungsansätze verfolgen eine „One size fits all“-Philosophie, die nach neueren Erkenntnissen nicht mehr allumfassend vertretbar ist. Vielmehr sollten Vorgesetzte darauf achten, dass die Einführung der CSR-Maßnahmen nicht als „**Vorschrift von oben**“ wahrgenommen wird, da dies zu einer hohen Varianz innerhalb der Wirkung der CSR-Maßnahmen führen kann. Das bedeutet, dass sich die sonst positiven Effekte der CSR auf die Mitarbeitermotivation dadurch ins Neutrale bis Negative umschlagen können, da Mitarbeiter keinen Bezug zu den Maßnahmen herstellen können und sie als zusätzliche Arbeitsaufgabe wahrnehmen. Ähnlich verhält es sich mit rein symbolischen und zu Imagezwecken angelegten CSR-Maßnahmen. Auch diese können ein starkes negatives Feedback nach sich ziehen, indem sie bei Angestellten eher zu einer **Erosion der Identifikationsfläche** mit dem Unternehmen führen können.

Eine wohl effektivere Form der CSR-Einführung erfolgt durch einen „**bottom-up**“ und „**inside-out**“ Implementierungsprozess. Hierbei wird zunächst auf die Mitarbeiter eingegangen und analysiert, wie sie zu CSR und ihrer Arbeit stehen und welche Werte für sie eine Sonderrolle einnehmen. Wie bereits zuvor genannt, steht dieser Ansatz derzeit noch entgegen der gängigen Praxis, bei der CSR meist nur als Organisationsstrategie von oben oder auf externen Druck hin eingesetzt wird.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes erkennen: CSR kann sehr erfolgreich als Werkzeug der Mitarbeitermotivation eingesetzt werden, wenn die Maßnahmen zusammen mit den Angestellten entwickelt werden und die Implementierung glaubhaft und über unterschiedliche Kanäle erfolgt. Zudem ist es unabdingbar **CSR auf konstanter Basis** zu vermitteln. Einzelne verstreute Maßnahmen, über das gesamte Arbeitsjahr hinweg oder ohne großen Bezug zueinander, werden wenige bis keine positiven Effekte nach sich ziehen, wohingegen eine konstant gepflegte Unternehmenskultur und -kommunikation nachhaltige Motivationssteigerungen bedeuten kann.

## 2.3 Wirtschaftliches Umfeld

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

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

Zudem hat der Staat die Hoheit Steuern zu erheben, die für alle Wirtschaftsakteure verpflichtend sind. Mit dieser Einnahmequelle wird der Staatshaushalt gedeckt und damit wiederum die wirtschaftspolitischen Aufgaben, wie bspw. die Schaffung und Aufrechterhaltung der Infrastruktur oder der finanzielle Ausgleich sozialer Unterschiede, finanziert. Schließlich hat auch die Globalisierung für die Unternehmen eine immer größere Bedeutung, die sich sowohl positiv als auch negativ äußern kann. Welchen Einfluss die verschiedenen Aspekte des wirtschaftlichen Umfelds im Detail auf die Unternehmen haben wird im folgenden Abschnitt verdeutlicht.

### 2.3.1 Wirtschaftsordnung

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

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

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

### **Liberalismus**

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

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

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

## **Marktwirtschaft**

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

## **Sozialismus**

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

- **Gleichheit:** Bezeichnet das demokratische Grundprinzip, dass alle Menschen vor dem Gesetz gleich sind.
- **Gerechtigkeit:** Bezeichnet das Verhalten eines Menschen oder eine soziale Gegebenheit, die subjektiv als gerecht beurteilt wird. Es wird zwischen ausgleichender Gerechtigkeit zwischen den Individuen und austeilender Gerechtigkeit zwischen Individuum und Gemeinschaft unterschieden. Ausgleich im Sinne von gegenseitigem Erfüllen eines Vertrages wie bspw. dem Kaufvertrag und austeilend im Sinne von einer für alle und alle für einen. Also eine Umverteilung, die zur Besserstellung des Individuums bzw. der Gesellschaft führt.
- **Solidarität:** Bezeichnet als Grundprinzip des menschlichen Zusammenlebens ein Gefühl von Individuen zusammen zu gehören. Dies äußert sich in gegenseitiger Hilfe und dem Eintreten füreinander. Zudem wird Solidarität als ein Instrument der individuellen Besserstellung verstanden, welches das einzelne Individuum durch das Zusammenwirken in die Lage versetzt mehr zu erreichen, als durch individuelles Wirtschaften.

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

## Zentralverwaltungswirtschaft

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

Die Probleme der Zentralverwaltungswirtschaft sollen am Beispiel des Trabanten (Trabi) aus der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) verdeutlicht werden. Die DDR praktizierte eine Planwirtschaft mit Fünfjahresplänen und staatlichen Betrieben, die nach Vorgabe des Staates produzierten. Das Politbüro legte die Ausstattung, Preise und Mengen für die Herstellung eines Kleinwagens zentral fest. Die vorgegebene Stückzahl in der Produktion führte auf Seiten der Konsumenten zu Wartezeiten von bis zu 12 Jahren, die ihre Bestellungen zudem schriftlich bei einer Behörde einreichen mussten. Der Hersteller des Trabanten, wie auch die anderen Betriebe der DDR, hatten kein Interesse daran die Planvorgaben überzuerfüllen, da sie schließlich keine Gewinne erwirtschafteten. Der Betrieb gibt also nicht sein Bestes und optimiert nicht die Abläufe, sondern beschränkt sich auf das Nötigste. Hätte man die Pläne deutlich übererfüllt, wären für die Folgejahre höhere Anforderungen an den Betrieb gestellt worden und der Arbeitsaufwand wäre gestiegen. Es wird hier deutlich, dass die fixe Vorgabe von Preisen und Mengen dazu führt, dass Wettbewerb verhindert wird. Auch eine technische Weiterentwicklung und das Anpassen der Fahrzeugausrüstungen an Kundenwünsche wurden dadurch unterdrückt. Dies führte letztendlich dazu, dass die DDR-Autoproduktion nicht mit dem westlichen Ausland mithalten konnte. Neben den genannten Problemen bestand noch durch die Mengenbeschränkung die Gefahr der Bildung von Schwarzmärkten<sup>1</sup>, denn in der DDR wurde

---

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

mit bald fälligen Bestellungen gehandelt. Für die Übertragung einer Bestellung, welche in 2 Jahren ausgeliefert werden sollte, wurde ein Preis in vierstelliger DDR-Mark-Höhe gezahlt.

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

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

### **Soziale Marktwirtschaft**

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

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

### 2.3.2 Wirtschaftliche Entwicklung

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

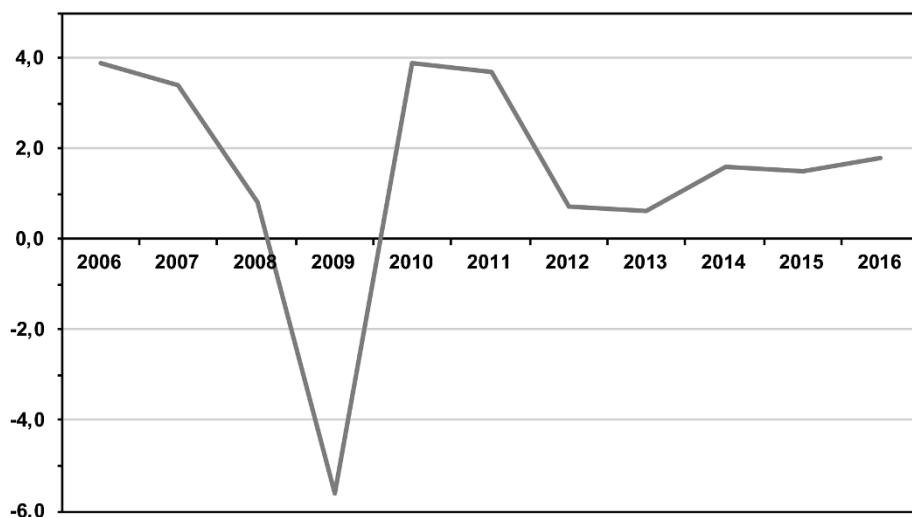
Neben den langfristig relativ gleich bleibenden strukturellen Rahmenbedingungen ist die Prozesskomponente, also die jeweils aktuelle wirtschaftliche Situation, ein wichtiger Aspekt des Unternehmensumfeldes. Die Wirtschaftspolitik greift steuernd in den Ablauf der Wirtschaftsprozesse ein, um auf sich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

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

Zur Evaluation der wirtschaftlichen Situation in einem Land wird meist die Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) betrachtet. Anhand dieser wird auch oft die Wirtschaftspolitik einer Regierung gemessen oder gerechtfertigt. Abb. 2.2 zeigt die Veränderungen des BIP gegenüber dem Vorjahr in der Bundesrepublik Deutschland von den Jahren 2006 bis 2016. Daran lässt sich z. B. die schwankende konjunkturelle Entwicklung ablesen.

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

Die Unternehmen, die Eiscreme produzieren, treten als Anbieter auf. Jedes Unternehmen erstellt für sich einen Plan, welche Menge Eiscreme es zu welchem Preis anbietet. Addiert man auch hier die Menge der Kugeln, die alle Unternehmen gemeinsam auf dem Markt zu jedem beliebigen Preis anbieten, entsteht daraus die Angebotskurve (A). Bei der



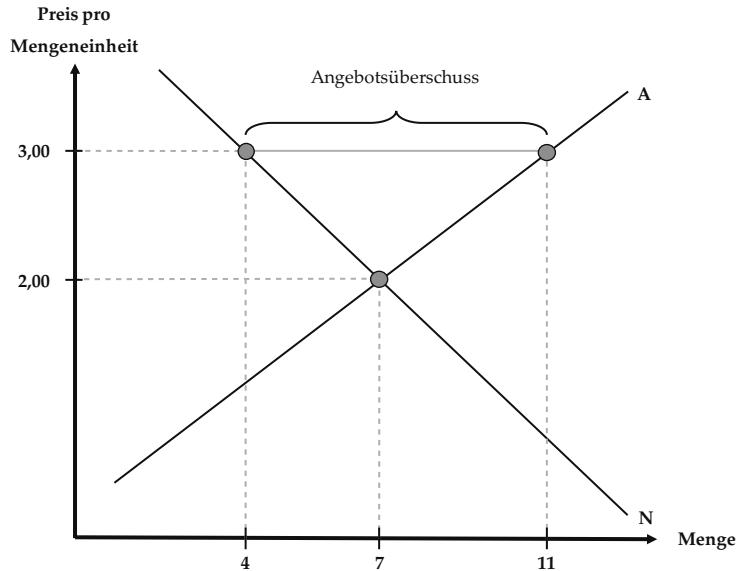
**Abb. 2.2** Veränderung des Bruttoinlandsprodukts in der Bundesrepublik Deutschland – Veränderungen zum Vorjahr in %, preisbereinigt. (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2017)

Angebotskurve handelt es sich um eine steigende Kurve, da die Unternehmen bei einem niedrigen Preis eine geringe Menge und bei einem hohen Preis eine größere Menge Eiskugeln anbieten werden. Auf dem Markt für Eiscreme ist dann ein Gleichgewicht erreicht, wenn Angebot und Nachfrage übereinstimmen.

Wie führt der Preismechanismus jetzt aber Angebot und Nachfrage zum Gleichgewicht? Für diese Betrachtung unterscheidet man zwischen zwei Situationen. In dem Beispiel in Abb. 2.3 ist das Angebot bei einem Preis pro Kugel Eiscreme von 3,00 € größer als die Nachfrage. In diesem Fall spricht man von einem **Angebotsüberschuss**:

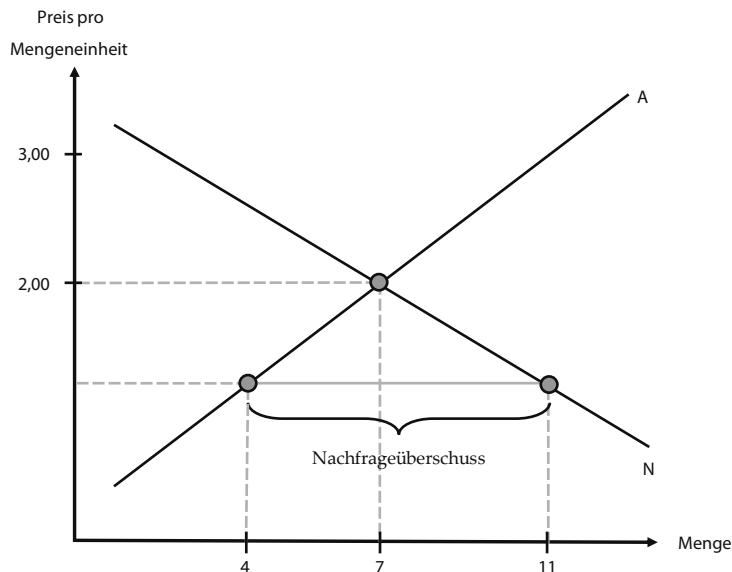
Der Preis in Abb. 2.3 liegt damit über dem Gleichgewichtspreis. Bei dem Preis von 3,00 € übersteigt die angebotene Menge (11 Kugeln) die nachgefragte Menge (4 Kugeln) Eiscreme. Die Anbieter können ihre Menge nicht am Markt verkaufen und müssen deshalb den Preis senken. Dies führt in Anbetracht des Kurvenverlaufs der Angebotskurve zu einer Reduktion der produzierten Menge. Gehen die Anbieter beim Senken des Preises in kleinen Schritten vor, wird die nachgefragte Menge langsam ansteigen und sich dem Gleichgewichtszustand annähern. Reduziert man den Preis darüber hinaus immer weiter bis dieser unter dem Gleichgewichtspreis liegt, so tritt die zweite Situation ein, die man als Nachfrageüberschuss bezeichnet:

Der Preis in Abb. 2.4 liegt unter dem Gleichgewichtspreis. Bei dem Preis von 1,00 € übersteigt die nachgefragte Menge (11 Kugeln) die angebotene Menge (4 Kugeln) Eiscreme. Es liegt somit ein **Nachfrageüberschuss** vor. Die Nachfrager können die gewünschte Menge nicht am Markt nachfragen und müssen ihren Konsum kurzfristig einschränken. Die Anbieter können diese Situation dazu nutzen den Preis für Eiskugeln anzuheben ohne



**Abb. 2.3** Angebotsüberschuss auf dem Markt für Eiscreme

Absatzeinbußen zu verzeichnen. Aus der Angebotskurve geht weiterhin hervor, dass die Anbieter mit steigenden Preisen die Produktionsmenge ausweiten werden. Preis und Produktionsmenge werden solange ansteigen, bis der Gleichgewichtszustand erreicht ist.



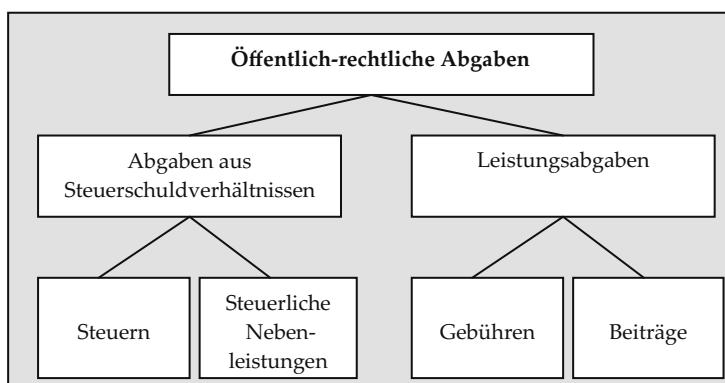
**Abb. 2.4** Nachfrageüberschuss auf dem Markt für Eiscreme

### 2.3.3 Steuersystem

In das finanzielle Beziehungsgefücht von Unternehmen und ihrer Umwelt ist auch der Staat integriert. Zwischen Staat und Unternehmen finden Zahlungsvorgänge statt, die zum einen auf marktwirtschaftlichen Transaktionen, zum anderen auf sonstigen Rechtsgrundlagen beruhen. Einen großen Teil der Unternehmensausgaben an den Staat stellen sog. **öffentlicht-rechtliche** Abgaben dar. Sie werden entweder im Zusammenhang mit staatlichen Leistungen oder durch Steuerschuldverhältnisse hoheitlich auferlegt (vgl. Abb. 2.5). Das System der Besteuerung ist ein wesentlicher Teil des betrieblichen Umfeldes mit erheblicher Bedeutung für das unternehmerische Handeln.

**Steuern** sind laut § 3 Abs. 1 Satz 1 Abgabenordnung (AO) Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen (Non-Affektionsprinzip). Sie dienen im Wesentlichen der Erzielung von Staatseinnahmen, wie bspw. die Einkommen- oder Umsatzsteuer. Zu den steuerlichen Nebenleistungen zählen Verspätungs- und Säumniszuschläge, Zinsen, Zwangsgelder und Kosten. Als Beispiele können hier die Bestrafung bei Steuerhinterziehung oder die Zuschläge bei verspäteter Einreichung der Steuererklärung genannt werden. Steuern unterscheiden sich von Gebühren und Beiträgen, die für besondere Leistungen des Staates bzw. der Kommunen, wie bspw. das Ausstellen eines Personalausweises oder einer Baugenehmigung, zu erbringen sind. Bei diesen sog. Leistungsabgaben steht eine erbrachte Leistung den Gebühren und Beiträgen gegenüber, die nur entrichtet werden müssen, wenn eine solche Leistung in Anspruch genommen wird.

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



**Abb. 2.5** Öffentlich-rechtliche Abgaben (in Anlehnung an Kupsch 2004, S. 180)

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

Im Hinblick auf den betrieblichen Gegenstand des Steuerzugriffs lassen sich die Steuern wie in Abb. 2.6 systematisieren.

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

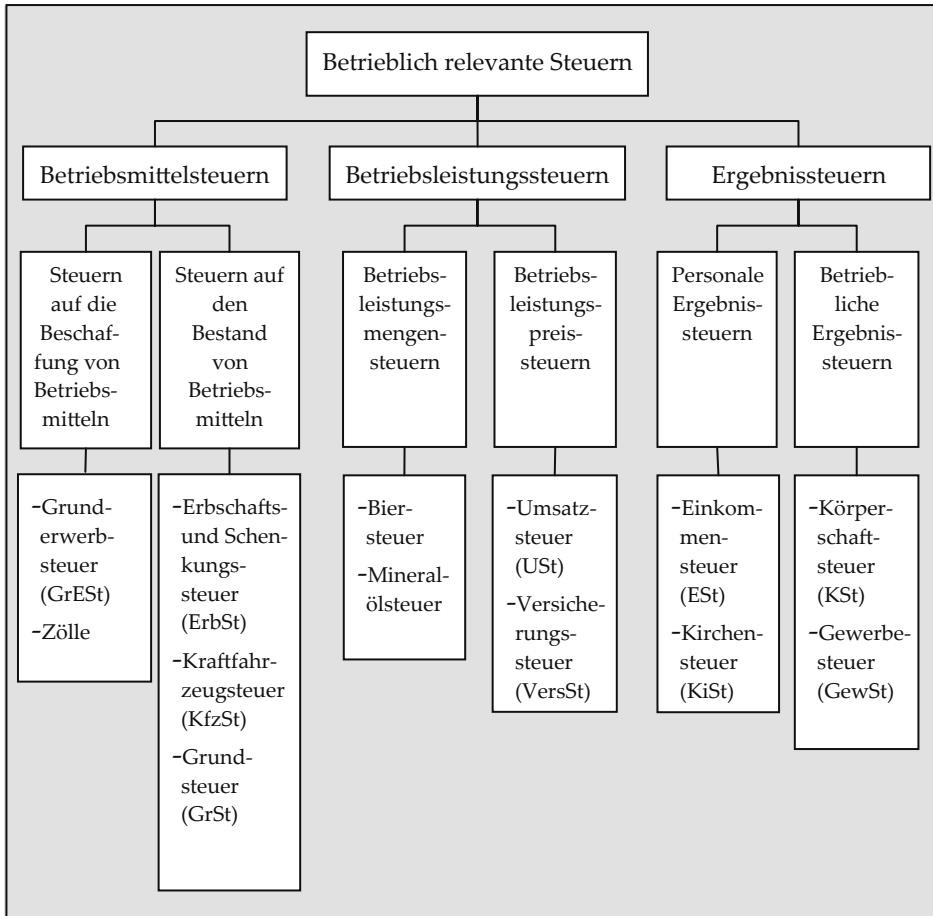
**Betriebsleistungssteuern** treten als Betriebsleistungsmengensteuern (z. B. Biersteuer, Mineralölsteuer) und als Betriebsleistungspreissesteuern (insbesondere Umsatz- und Versicherungssteuer) auf. Betriebsleistungssteuern sind also *Steuern*, bei denen die Menge oder der *Preis* der erstellten Leistungen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

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

### **Steuern in Bezug auf betriebliche Entscheidungen**

Ein Beispiel für die Bedeutung des Steuersystems für betriebliche Entscheidungen ist die Wahl der Rechtsform. Starker Einfluss bei der Entscheidung über die Wahl der Rechtsform einer Kapital- oder Personengesellschaft geht von der Besteuerung des Gewinns und des Gewerbeertrags sowie des in der Gesellschaft eingesetzten Vermögens- und Gewerbekapitals aus. Unterschiede ergeben sich durch

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



**Abb. 2.6** Betrieblich relevante Steuern nach Unternehmenselementen

Je nach Wahl der Rechtsform muss zwischen verschiedenen Steuerarten unterschieden werden, ob die Unternehmensträger mit der Einkommensteuer oder der Körperschaftssteuer belegt werden. Bei einem Einzelunternehmen oder einer Personengesellschaft ist der Steuerschuldner für die **Einkommensteuer** eine natürliche Person. Handelt es sich bei dem Unternehmen um eine Kapitalgesellschaft wie bspw. die GmbH oder AG, so ist der Steuerschuldner für die **Körperschaftsteuer** in diesem Fall die juristische Person. Zusätzlich werden Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften mit einer zweiten Steuer belastet, der **Gewerbesteuer**. Bei diesen drei Steuerarten handelt es sich um Ertragssteuern, deren **Bemessungsgrundlage** vom finanziellen Ergebnis der Unternehmenstätigkeit abhängt.

Die Bemessungsgrundlage der Einkommensteuer ist das zu versteuernde Einkommen (§ 2 Abs. 5 EStG), dass sich aus der Summe aller Einkünfte (z. B. Einkünfte aus einem

Gewerbebetrieb, selbstständiger Arbeit, nichtselbstständiger Arbeit und/oder dem Kapitalvermögen,...), vermindert um diverse Freibeträge (z. B. Werbungskostenpauschbetrag, Sparer-Pauschbetrag, usw.) und weitere abzugsfähige Beträge, zusammensetzt.

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

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

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

Schließlich müssen verschiedene **Steuertarife** berücksichtigt werden. Bei der **Einkommensteuer** handelt es sich um einen **progressiven Tarif** (Abb. 2.7). Dies bedeutet, dass der Durchschnittssteuersatz in Abhängigkeit vom zu versteuernden Einkommen ansteigt. Mit steigendem Einkommen steigt die steuerliche Belastung überproportional an. Der deutsche Einkommensteuertarif gliedert sich in fünf Bereiche. Zunächst einen Grundfreibetrag, der steuerfrei erwirtschaftet werden darf, gefolgt von einem progressiven Bereich mit ansteigendem Grenzsteuersatz, mit dem jeder Euro über dem Grundfreibetrag versteuert wird. Im dritten progressiven Bereich steigt der Grenzsteuersatz nicht mehr ganz so steil an wie zuvor. Es folgt ein proportionaler Bereich in dem jeder Euro ab einem bestimmten Einkommen mit einem festen Steuersatz versteuert wird. Der letzte Bereich ist wiederum ein proportionaler Bereich und wird als Spaltensteuersatz bezeichnet, der erneut jeden Euro ab einem bestimmten Einkommen nochmals höher versteuert.

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

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

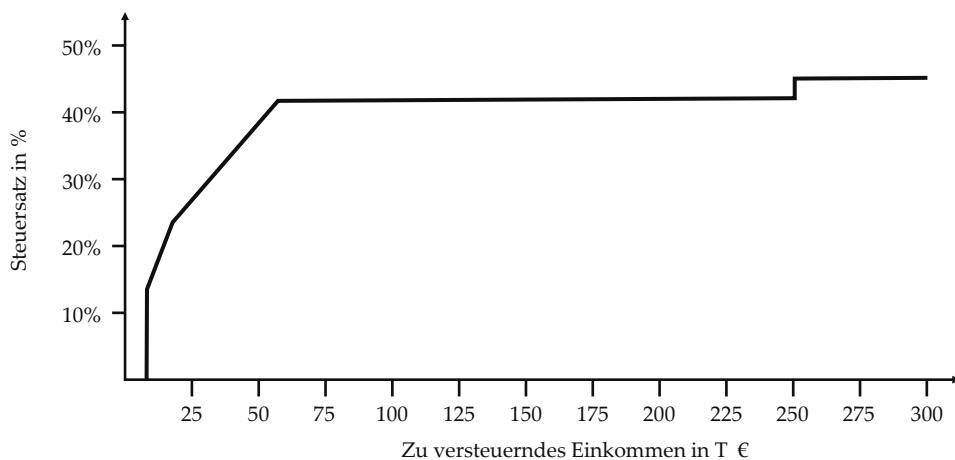


Abb. 2.7 Grenzsteuersatz des deutschen Einkommensteuertarifs

## 2.4 Rechtliches Umfeld

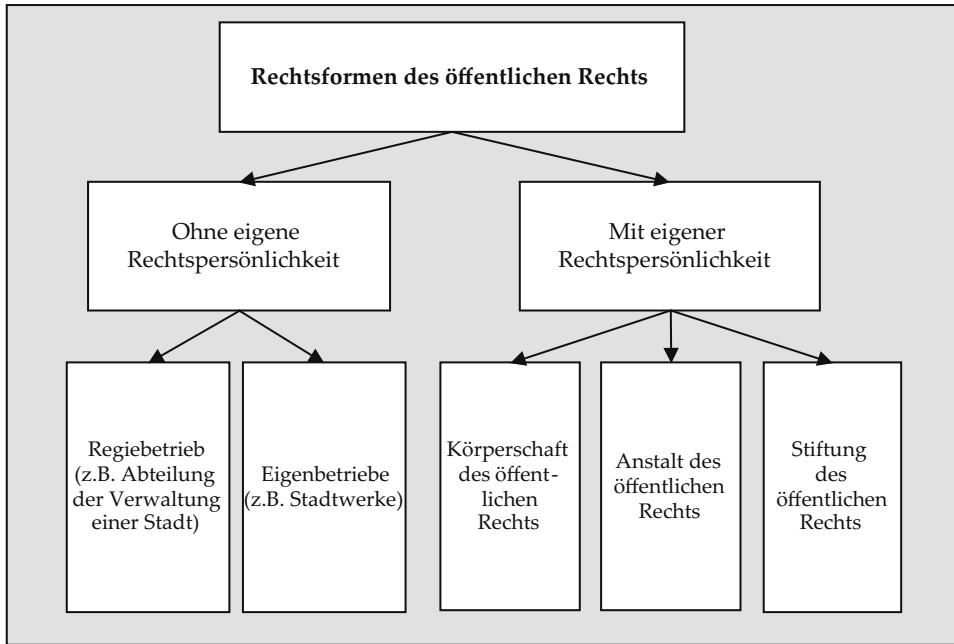
Das wirtschaftliche Handeln von Unternehmungen und in Unternehmungen vollzieht sich innerhalb eines Systems von Normen. Solche Normen regeln die Beziehungen zwischen den Wirtschaftsteilnehmern, sie bestimmen aber auch die innere Ordnung von Unternehmungen. Nicht alle, aber viele dieser Normen sind rechtlich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

### 2.4.1 Rechtsformen

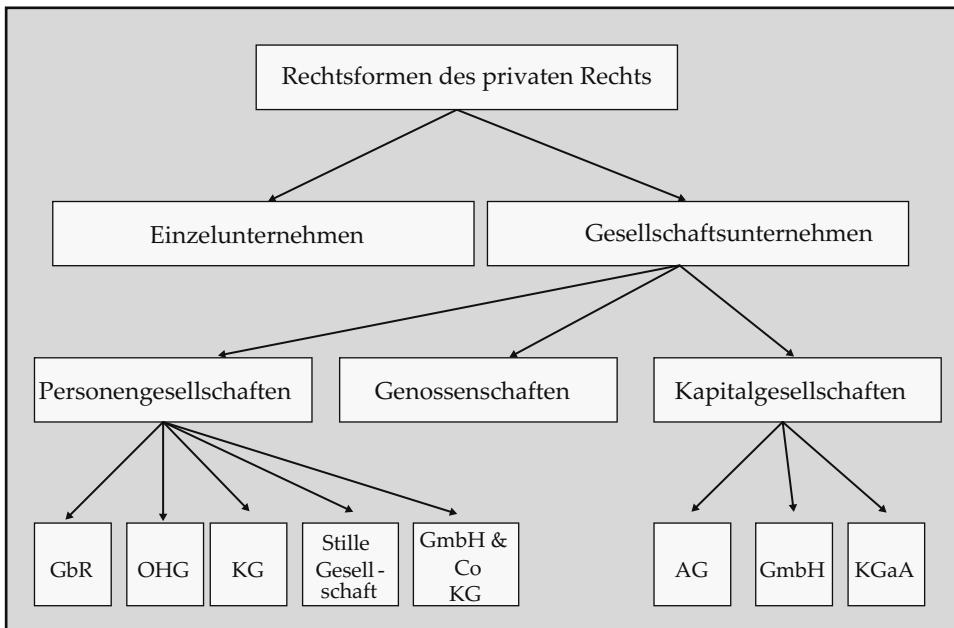
Das Gesellschaftsrecht bietet insbesondere den Gründern einer Unternehmung Wahlmöglichkeiten zwischen mehreren **Rechtsformen**. Eine Unternehmung, für die eine bestimmte Rechtsform gewählt wurde, ist durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet: Es bestehen Regelungen hinsichtlich der Haftung der Kapitaleigentümer. Es liegen Rahmenvorschriften für die Leitung des Unternehmens vor. Es bestehen Vorschriften über die Gewinn- und Verlustbeteiligung und die Veröffentlichung des Jahresabschlusses. Und es steht fest, dass bestimmte Steuerbelastungen auftreten werden. Mit der Wahl der Rechtsform fallen demnach bereits wichtige Vorentscheidungen.

#### Übersicht

Abb. 2.8 und Abb. 2.9 geben einen Überblick über die verschiedenen Rechtsformen. Diese Rechtsformen stellen Alternativen dar und können in bestimmten Grenzen, die das Gesetz vorgibt, durch Vertrag abgewandelt werden.



**Abb. 2.8** Rechtsformen des öffentlichen Rechts



**Abb. 2.9** Rechtsformen des privaten Rechts

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

### **Kurzcharakterisierung der wichtigsten Rechtsformen des Privatrechts**

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

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

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

Die wichtigsten Personengesellschaften sind die OHG und die KG.

**Offene Handelsgesellschaft (OHG):** Die offene Handelsgesellschaft besteht aus mindestens zwei Gesellschaftern, die wie bei der Einzelunternehmung – voll mit ihrem gesamten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haften. Die OHG bedeutet stets einen engen Zusammenschluss der Gesellschafter, die in der Regel hinsichtlich der Leitung des Unternehmens persönlich stark eingebunden sind. Die Firma muss die Bezeichnung „offene Handelsgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z. B. OHG) enthalten; sie kann durch Personennamen, Sach- oder Phantasiebezeichnungen gebildet werden.

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

**Kommanditgesellschaft (KG):** Die Kommanditgesellschaft hat zwei Arten von Gesellschaftern, und zwar Gesellschafter, die genau wie bei der OHG mit ihrem ganzen Vermögen haften, und Gesellschafter, die nur in Höhe ihrer Kapitaleinlage haften. Die voll haftenden Gesellschafter heißen **Komplementäre**. Die nur in Höhe ihrer Einlage haftenden Gesellschafter heißen **Kommanditisten**. Die Geschäftsführungsbefugnisse liegen bei dem **Komplementär** bzw. bei den Komplementären. Für die Firma gelten sinngemäß

die gleichen Regeln wie bei der OHG. Sie muss also die Bezeichnung „Kommanditgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z. B. KG) enthalten.

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

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

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

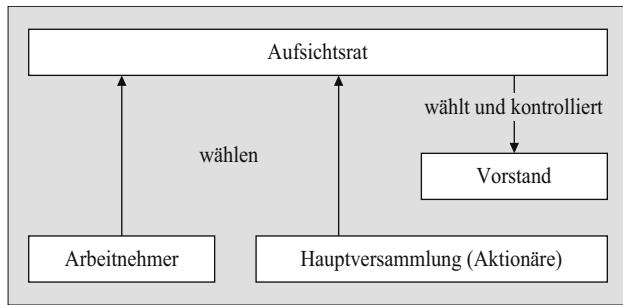
Diese Rechtsform wird häufig gewählt, um Gemeinschaftsinteressen zu verwirklichen, z. B. die Emission von Wertpapieren. Zu diesem Zweck schließen sich mehrere Banken zu einem sog. Bankenkonsortium zusammen.

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

Eine AG umfasst die folgenden drei gesetzlich vorgeschriebenen Organe:

- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Hauptversammlung

Die Leitung der AG liegt beim Vorstand. Während bei den Personengesellschaften und natürlich auch bei der Einzelunternehmung eine enge Verbindung von Eigentum und Leitung besteht, sind bei der AG Eigentum und Leitung strikt getrennt. Dabei ist die Trennung von Aktionären und Vorstand meistens nicht nur formaler Art, sondern auch tatsächlich realisiert. Abb. 2.10 zeigt die Organe der Aktiengesellschaft und deren Beziehungen untereinander.

**Abb. 2.10** Organe der AG

Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Kapitalgeber- und der Arbeitnehmerseite zusammen, wobei die Arbeitnehmer bei Unternehmen zwischen 500 und 2.000 Mitarbeitern ein Drittel, in Unternehmungen mit mehr als 2.000 Beschäftigten sowie in der Montanindustrie (Eisen, Kohle, Stahl) nach unterschiedlichen Einzelregelungen die Hälfte der Mitglieder stellen.

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

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

Organe der GmbH sind stets die Geschäftsführer und die Gesellschafterversammlung. Bei größeren Beschäftigtenzahlen kann die GmbH aufgrund gesetzlicher Bestimmungen oder freiwilliger Festlegung auch einen Aufsichtsrat haben. Die Leitung der GmbH liegt bei einem oder mehreren Geschäftsführern.

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

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

Summe von 25.000,- € erreicht ist. Dann kann die UG in eine reguläre GmbH umfirmiert werden. Die UG ist also keine neue Rechtsform, sondern lediglich eine Spezialform der regulären GmbH.

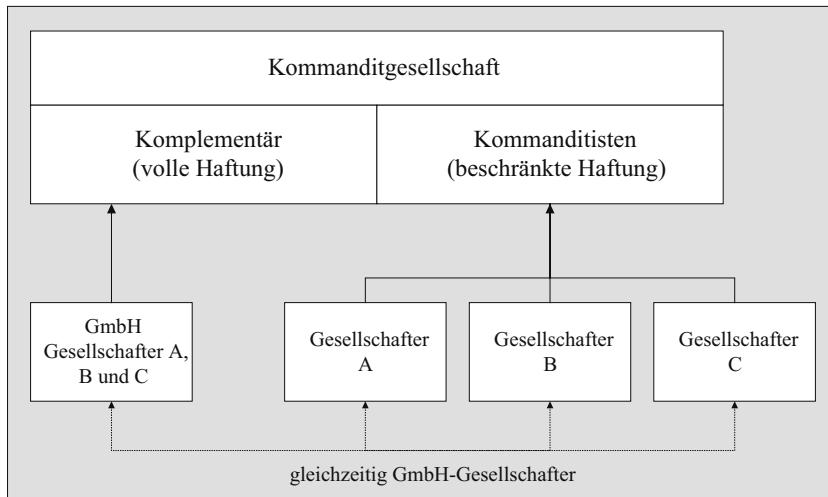
**Genossenschaften:** Genossenschaften sind als Selbsthilfeorganisationen der Mitglieder konzipiert. So können sich z. B. Handwerker zusammenschließen, um gemeinsam als Großeinkäufer aufzutreten. Auf diese Weise können sie günstigere Bedingungen erreichen als dies jedes Mitglied für sich alleine schaffen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

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

**Kombinierte Rechtsformen:** Die bisher genannten Rechtsformen lassen sich zum Teil miteinander kombinieren. Das bekannteste Beispiel auf Seite der Personengesellschaften ist die **GmbH & Co. KG**. Abb. 2.11 zeigt einen möglichen Aufbau dieser Kombination. Sie verdeutlicht, dass es sich hier um eine KG handelt, bei der der voll haftende Gesellschafter – der Komplementär – eine GmbH, also keine Einzelperson ist. In dem hier dargestellten Fall sind die Gesellschafter der GmbH gleichzeitig die Kommanditisten der KG. Das bedeutet, dass die Gesellschafter A, B und C Eigentümer der Personengesellschaft sind, aber dennoch nur beschränkt mit ihren Einlagen haften.

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

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

**Abb. 2.11** Aufbau einer GmbH & Co. KG

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

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

**Tab. 2.1** Unternehmen und Beschäftigte nach zusammengefassten Rechtsformen in der BRD.  
(Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand: 2016)

Rechtsform	Unternehmen <sup>a</sup>					
	Insgesamt	Davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern	0 bis 9 <sup>b</sup>	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
Einzelunternehmer	2.273.012	2.212.919	57.785	2.222	86	
Personengesellschaften (z. B. OHG, KG)	458.766	393.602	50.211	12.251	2.702	
Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH, AG)	679.882	496.133	137.666	37.322	8.761	
Sonstige Rechtsformen	235.666	198.413	27.888	7.118	2.247	
<i>Insgesamt</i>	<i>3.647.326</i>	<i>3.301.067</i>	<i>273.550</i>	<i>58.913</i>	<i>13.796</i>	

<sup>a</sup> Unternehmen der Wirtschaftsabschnitte B-N und P-S mit steuerbarem Umsatz und/ oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2016

<sup>b</sup> Einschließlich Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2016, aber mit steuerbarem Umsatz 2016

### Kriterien für die Wahl der Rechtsform

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

- **Haftung:** Im Vordergrund steht die Frage, ob sich die Haftung der Eigentümer auf das in das Unternehmen eingebrachte Gesellschaftsvermögen beschränkt (beschränkte Haftung) oder auch das Privatvermögen der Eigentümer einbezieht (unbeschränkte Haftung). Einzelunternehmung und Personengesellschaften sind durch unbeschränkte Haftung, Kapitalgesellschaften durch beschränkte Haftung gekennzeichnet.
- **Leitung:** Die Leitung des Unternehmens umfasst die nach innen wirksame Geschäftsführungsbefugnis und die nach außen gerichtete Vertretung, die Dritten gegenüber wirkt. Die gesetzlichen Regelungen sehen einen engen Zusammenhang zwischen Aufbringen der Kapitalanteile und Haftung einerseits sowie Leitungsbefugnis andererseits vor: Bei der unpersönlichen Vereinigung von Kapitalanteilen mit beschränkter Haftung sind nur mittelbare persönliche Mitspracherechte vorgesehen.
- **Gewinn- und Verlustbeteiligung:** Die Regelungen der Gewinn- bzw. der Verlustbeteiligung richten sich im Wesentlichen nach dem Ausmaß der persönlichen Mitarbeit der Gesellschafter im Unternehmen, dem Gewicht des Kapitalanteils und der Haftung.
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten:** Die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten werden nur begrenzt von der Rechtsform beeinflusst. Die Bereitschaft zur Überlassung von Kapital hängt im Wesentlichen von den wirtschaftlichen Zukunftsaussichten des Unternehmens und der Haftungsmasse, allerdings auch von den Haftungsbedingungen ab. Der Kapitalmarktzugang ist allerdings den Kapitalgesellschaften vorbehalten.
- **Publizitätspflicht:** Zwischen den verschiedenen Rechtsformen bestehen erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Informationspflichten gegenüber Eigentümern und Öffentlichkeit. Am weitesten gehen die Publizitätsanforderungen bei einer Aktiengesellschaft.
- **Aufwendungen für die Rechtsform:** Die unterschiedlichen Publizitätsanforderungen schlagen sich in unterschiedlich hohen finanziellen Aufwendungen für die Rechtsform nieder. Unterschiedlich hohe Aufwendungen ergeben sich außerdem in der Gründungsphase des Unternehmens.
- **Steuerbelastung:** Die unterschiedliche steuerliche Belastung von Unternehmungen verschiedener Rechtsform übt einen erheblichen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform aus. Durch die Anwendung unterschiedlicher Steuerarten, durch unterschiedliche Bemessungsgrundlagen und unterschiedlichen Tarifgestaltung ergeben sich hinsichtlich der Besteuerung des Gewinns und des Gewerbeertrags sowie des eingesetzten Vermögens und Gewerbekapitals verschiedene Belastungen. Gegenüber den Unterschieden in der laufenden Besteuerung, die durch Steuerbelastungsvergleiche ermittelt werden, treten die Unterschiede der Besteuerung bei Gründung, Umwandlung und Kapitalerhöhung an Bedeutung zurück.

- **Unternehmenskontinuität:** Einzelunternehmungen und auch teilweise Personen- gesellschaften werden bei Tod des Inhabers bzw. eines Gesellschafters existenziell in Frage gestellt, soweit der Gesellschaftsvertrag dies nicht anders regelt. Eigentümer sind jedoch zumeist an einer Rechtsform interessiert, die eine möglichst problemlose Regelung der Erbfolge oder des Gesellschafterwechsels ermöglicht. Demnach sind entsprechende Vorkehrungen im Gesellschaftsvertrag zu tätigen oder eine andere Rechtsform, bspw. eine Kapitalgesellschaft, zu wählen.

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

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

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

		Einzelunternehmung		Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften	
		OHG	KG	GmbH	AG		
BESTAND	Haftung	Unbeschränkt persönlich, solidarisch	Komplementäre: unbeschränkt persönlich Kommanditisten: beschränkt auf Kapitaleinlage	Beschränkt auf Kapitaleinlage (Nachschusspflicht vertraglich vereinbar)	Beschränkt auf Kapitaleinlage		
Besteuerung des Gewinns		Gewinn unterliegt der Gewerbesteuer und der Einkommenssteuer, Steuersatz je nach Höhe der persönlichen Gesamteinkünfte zwischen 14 und 45 %, alle Gewinne gelten als dem Gesellschafter zugeflossen		Gewinn unterliegt der Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer (15%) und Solidaritätszuschlag (5%), Anteilseigner müssen ausgeschüttete Gewinne mit der Kapitalertragssteuer (25%) und dem Solidaritätszuschlag (5,5%) versteuern			
Zuführung von Eigenkapital		Begrenzt durch Privatvermögen (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Begrenzt durch Privatvermögen der Gesellschafter (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Günstiger als bei anderen Personengesellschaften durch die Haftungsbeschränkung der Kommanditisten	Günstiger als bei der KG, da Gesellschafter eine stärkere Rechtsstellung genießen	Günstiger als bei der GmbH, da Emission weiterer Aktien möglich und weitgehender Aktionärschutz	
Zuführung von Fremdkapital		Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung der Komplementäre	Geringere Kreditwürdigkeit als bei den Personengesellschaften aufgrund der beschränkten Haftung	Höhere Kreditwürdigkeit als bei der GmbH aufgrund eines besseren Gläubigerschutzes	
Geschäfts-führung und Vertretung		Allein durch Inhaber	I. d. R. durch alle Gesellschafter, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	I. d. R. durch alle Komplementäre, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	Allein durch die Geschäftsführung	Allein durch den Vorstand	

## 2.4.2 Arbeitsbeziehungen

Mit Arbeitsbeziehungen sind die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeint, die sich auf verschiedenen Ebenen vollziehen. Häufig wird auch von **Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen** gesprochen oder die international geläufige Formulierung **Industrial Relations** verwendet. Die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und ihre wissenschaftliche Analyse werden auf mehreren Ebenen diskutiert. Zweckmäßig erscheint die Unterscheidung der Ebenen Staat, Tarifautonomie, Unternehmung, Betrieb und individueller Arbeitsvertrag (Abb. 2.12). Dabei stehen im Folgenden die Regelungen in der Bundesrepublik Deutschland im Vordergrund.

### **Staat**

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

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

**Abb. 2.12** Ebenen der Arbeitsbeziehungen



Die früheren weltanschaulich geprägten Gewerkschaften schlossen sich nach dem Verbot der Gewerkschaften im 3. Reich zu Einheitsgewerkschaften unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zusammen. Den Einzelgewerkschaften im DGB (z. B. IG Metall, ver.di) gehörten im Jahr 2016 6,04 Mio. Mitglieder (2010: 6,19 Mio. Mitglieder) an. Größte Gewerkschaften außerhalb des DGB sind der Deutsche Beamtenbund DBB (2016: 1,30 Mio. Mitglieder) und der 1956 nach einem Konflikt anlässlich einer Bundestagswahl wieder gegründete Christliche Gewerkschaftsbund CGB (2014: 0,27 Mio. Mitgliedern). Insgesamt sind im Jahr 2016 etwa 15% der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland gewerkschaftlich organisiert. Im Vergleich dazu waren im Jahr 1980 ca. 32,5 %, in 1990 ca. 30,8% und in 2000 ca. 24,7% der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert.

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

### **Tarifautonomie**

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

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

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

**Tarifvertragsparteien:** Tarifvertragsparteien können auf Arbeitnehmerseite nur Gewerkschaften, auf Arbeitgeberseite Arbeitgeberverbände oder einzelne Arbeitgeber sein. Wird der Tarifvertrag zwischen einer oder mehreren Gewerkschaften und einem

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Unternehmensebene**

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

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

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

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

### **Betriebsebene**

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

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

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

### **Individueller Arbeitsvertrag**

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

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

### **2.4.3 Grundzüge der Mitbestimmung**

#### **Mitbestimmung auf Unternehmensebene**

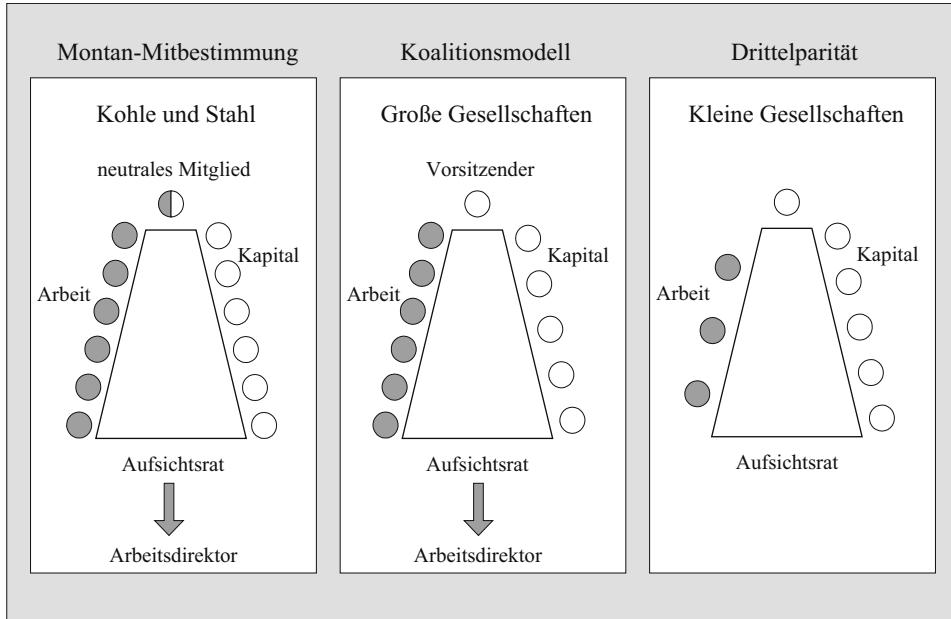
Für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene sind die folgenden Gesetze maßgeblich:

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

Abb. 2.13 gibt einen Überblick über die Hauptregelungen dieser Gesetze:

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

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



**Abb. 2.13** Mitbestimmung auf Unternehmensebene

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

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

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

**Koalitionsmodell in großen Gesellschaften:** Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 gilt für größere Gesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten. In diesen Gesellschaften sind – ebenfalls überschlägig geschätzt – insgesamt etwa 4 Mio. Arbeitnehmer beschäftigt. Das Gesetz sieht ein Koalitionsmodell vor, das im Wesentlichen folgende Tatbestände umfasst:

- die gleiche Anzahl von Anteilseignern und Arbeitnehmern im Aufsichtsrat, wobei einer der Arbeitnehmervertreter leitender Angestellter ist.
- der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist aufgrund des Wahlverfahrens in der Regel der Seite der Anteilseigner zuzurechnen. Bei Stimmengleichheit gibt er den Ausschlag; stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist in der Regel ein Arbeitnehmervertreter.
- einen Arbeitsdirektor im Vorstand, der nach dem gleichen Modus wie die anderen Vorstandsmitglieder bestellt wird.

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

### **Mitbestimmung auf Betriebsebene**

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

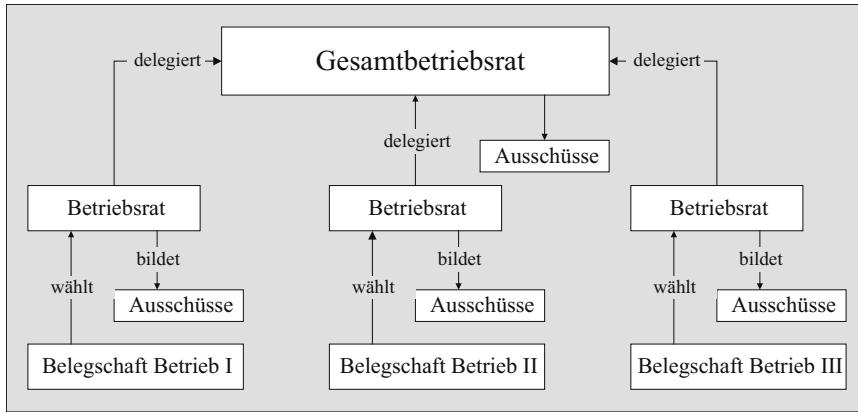
### **Organe des Betriebsverfassungsgesetzes**

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

Abb. 2.14 zeigt den Aufbau der Arbeitnehmervertretung in einem großen Unternehmen mit mehreren Betrieben.

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

Die Belegschaft eines jeden Betriebes wählt einen Betriebsrat für ihren Betrieb. Die Amtszeit des Betriebsrats beträgt vier Jahre. Der Betriebsrat ist die Interessenvertretung



**Abb. 2.14** Aufbau einer Arbeitnehmervertretung

der Arbeitnehmer eines Betriebes. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, werden in größeren Betrieben Betriebsratsmitglieder ganz für diese Aufgabe freigestellt. Da die zu bewältigenden Aufgaben unterschiedliche Gebiete betreffen, werden häufig Ausschüsse mit Spezialaufgaben gebildet.

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

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

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

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

## **Umfang und Gegenstand der Mitbestimmung**

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

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

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

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

**Wirtschaftliche Angelegenheiten:** Als wirtschaftliche Angelegenheiten werden u. a. die finanzielle Lage, Produktions-, Absatz- und Investitionsprobleme genannt. In solchen Angelegenheiten hat der Betriebsrat ein Informations- und Beratungsrecht. In Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten ist ein Wirtschaftsausschuss vorgesehen, in dem Arbeitgeber und Betriebsratsmitglieder die entsprechenden Unterlagen erörtern. Ein weitergehendes

Mitbestimmungsrecht besteht bei Betriebsstilllegungen, Verlegungen von Betrieben und ähnlich weitreichenden Angelegenheiten, wobei sich dieses Recht auf den Interessenausgleich und die Lösung der damit verbundenen Probleme richtet.

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

---

## 2.5 Technologisches Umfeld

Für neu zu gründende Unternehmen besteht die Möglichkeit, innerhalb gewisser Grenzen, die Rahmenbedingungen ihres Wettbewerbsumfeldes selbst zu wählen. Bspw. variieren die Branchen, in denen Unternehmen tätig werden wollen oder tätig sind, hinsichtlich der vorherrschenden Wettbewerbsintensität und dem technologischen Wandel. Insbesondere High-Tech-Industrien zeichnen sich durch einen raschen technologischen Wandel und eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der möglichen Entwicklungsrichtungen neuer Technologien aus. Von den jeweiligen Branchen losgelöst sind aber auch bestimmte Trends und Entwicklungen zu beobachten, die, zumindest zu einem gewissen Grad, alle Unternehmen betreffen und von diesen zu berücksichtigen sind. Hierbei spielen u. a. die Kommunikationstechnologie, die Infrastruktur und die Clusterbildung eine wesentliche Rolle.

### 2.5.1 Kommunikation

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

Damit einher gehen auch neue Risiken für ein Unternehmen. Zum einen müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, die neuen Technologien auch gewinnbringend für das Unternehmen einzusetzen, was für das Unternehmen bedeutet, dass die Mitarbeiter hoch qualifiziert und durch Weiterbildung ständig auf dem Laufenden gehalten werden müssen. Des Weiteren muss sichergestellt sein, dass die nun benötigten technischen Geräte jedem Mitarbeiter kostengünstig zur Verfügung gestellt werden. Außerdem spielt sowohl die Sicherheit als auch die Speicherung der versendeten Daten eine entscheidende Rolle. Es muss sichergestellt sein, dass kein unbefugter Dritter Zugang zu ihnen hat oder dass sie nicht

verloren gehen, da ein unbefugter Zugang zu firmeninternen Daten die Existenz eines Unternehmens bedrohen kann. Daher müssen Firmen zunehmend in ihre IT-Sicherheit investieren, was zu erhöhten Kosten führt.

## 2.5.2 Infrastruktur

Ein weiterer wichtiger Baustein im Bereich des technologischen Umfeldes ist die Infrastruktur. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass der Zugang zu Versorgungsquellen wie Strom und Wasser gesichert ist, aber auch der Zugang zu Kommunikations- und Verkehrsquellen spielt mittlerweile eine entscheidende Rolle. Hierbei spricht man von technischer Infrastruktur. Die einzelnen relevanten Arten der Infrastruktur sind von Branche zu Branche zwar unterschiedlich wichtig, jedoch kann heute kaum ein Unternehmen ohne geeigneten Anschluss an das Internet oder ohne Verbindungen zum öffentlichen Verkehr, durch bspw. Bahnhöfe, Autobahnen, oder See- und Flughäfen existieren. Für ein Unternehmen im produzierenden Sektor ist es besonders wichtig, dass die Zulieferer, die ihm teilweise täglich Materialien liefern, gute Verbindungen zum jeweiligen Standort haben. Hierbei ist insbesondere eine gute Verkehrsanbindung wichtig, das heißt, eine größere Autobahn, ein größerer Bahnhof bzw. ein Standort in der Nähe eines größeren Verkehrsknotenpunktes ist von Bedeutung. Des Weiteren muss die gesamte Logistik berücksichtigt werden.

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

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

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

## 2.5.3 Clusterbildung

Unter Clusterbildung versteht man ein System untereinander vernetzter Unternehmen und Einrichtungen, die als Ganzes wertvoller sind als die Summe der einzelnen Elemente

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

Bei der Überschreitung eines optimalen Wertes können die Agglomerationsvorteile in Nachteile umschlagen. Urbanisierungsnachteile wie hohe Grundstückpreise wären hierzu ein Beispiel. Nachteilig würde sich auch eine Ansammlung zu vieler konkurrierender Unternehmen auswirken. Ein starker Verdrängungswettbewerb beim Kampf um Marktanteile ist eine mögliche Folge.

---

## 2.6 Die Standortentscheidung

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

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

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

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

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

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

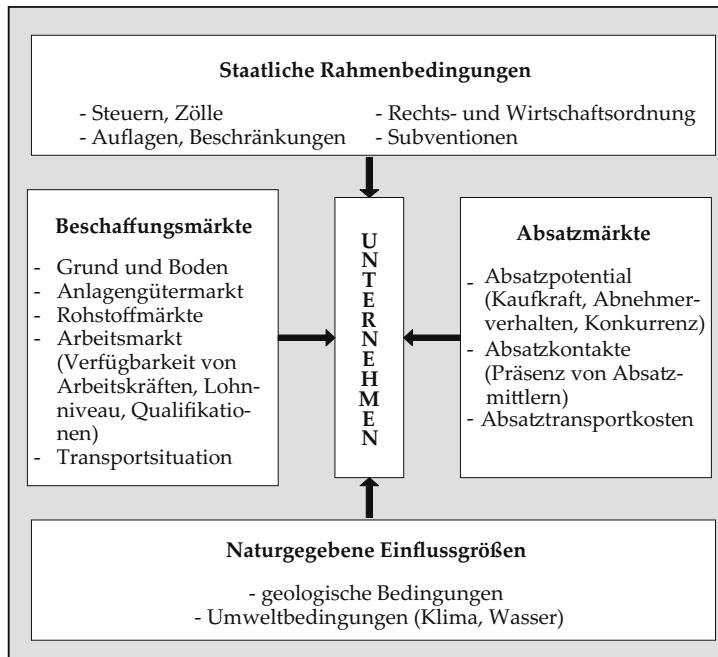
Die Unternehmensgründung ist grundsätzlich der schwierigste Typ der Standortentscheidung. Die Anzahl unbekannter Variablen, die auf den Unternehmensgründer einwirken, ist hier sehr hoch. Daraus resultiert eine hohe Unsicherheit bezüglich der Unternehmens- und Umfeldentwicklung. Darüber hinaus ist der Informationsstand im Vergleich zu dem der anderen Entscheidungstypen relativ gering und die Informationsbeschaffungsmöglichkeiten sind gerade für sog. Existenzgründer sehr begrenzt.

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

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

Im Hinblick auf Industriebetriebe wird die Analyse meist auf die Kosten des Standorts eingeengt. Gesucht wird der Standort, an dem die Transportkosten für die Produktionsfaktoren und die abgesetzten Produkte möglichst gering sind. Man spricht in diesem Fall von dem Transportkosten minimierenden Standort. Diese Sichtweise wird insbesondere im Hinblick auf Handelsbetriebe erweitert. Hier werden auch die an verschiedenen Standorten unterschiedlichen Absatzmöglichkeiten und damit sowohl positive als auch negative Gewinnkomponenten einbezogen. Abb. 2.15 gibt eine Übersicht über wichtige, regelmäßig bei den Überlegungen zur Standortwahl berücksichtigte Faktoren.

Diese keineswegs komplette Liste macht deutlich, dass neben dem wirtschaftlichen Umfeld im engeren Sinne auch die naturgegebenen Einflussgrößen, wie die Verfügbarkeit von Wasser, die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen wie Steuern und Subventionen



**Abb. 2.15** Einflussfaktoren von Standortentscheidungen (in Anlehnung an Steiner 1984, S. 117 f.)

sowie die Ausgestaltung des Bildungssystems (z. B. die Präsenz einer Hochschule, die qualifizierte Absentinnen und Absolventen bereitstellt) von Bedeutung ist.

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

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

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

## 2.7 Veränderung der Unternehmensumwelt durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert das gesellschaftliche, wirtschaftliche, rechtliche und technologische Umfeld und wirkt damit immer stärker in betriebswirtschaftlich relevante, soziale Prozesse ein. Insbesondere wie wir miteinander kommunizieren, hat sich in den letzten Jahren durch die Digitalisierung stark gewandelt. **Soziale Netzwerke** wie Facebook, Messenger-Dienste wie WhatsApp und Video- und Telefondienste wie Skype, erleichtern es uns mit anderen Personen in Kontakt zu treten, unabhängig davon, wo diese sich befinden. **Online-Communities** bilden und organisieren sich zu verschiedenen Themen und ermöglichen einen umfassenden Erfahrungs- und Wissensaustausch. Als eines der prominentesten Beispiele ist hier die Wikipedia zu nennen, die fast ausschließlich durch den Input ihrer Nutzer funktioniert.

Allerdings hat diese Entwicklung auch ihre Schattenseiten. Durch vermeintliche Anonymität und zwischenmenschliche Distanz, verschlechtern sich häufig die Umgangsformen und der gegenseitige Respekt. Gerade unter Jugendlichen ist eine Zunahme von **Cyber Mobbing** zu verzeichnen. Unter Cyber-Mobbing ist das Bedrohen, Beleidigen und Belästigen anderer Personen beispielsweise über soziale Netzwerke oder auch durch persönliche Messenger-Nachrichten zu verstehen. Im Zuge der Digitalisierung verändert sich auch das Mediennutzungsverhalten. Klassische Nachrichtenmedien wie z. B. Zeitungen werden seltener genutzt, um sich über das aktuelle Weltgeschehen und wichtige Debatten zu informieren. Social Media und Netzwerke wie Facebook und Twitter, aber auch Blogs und andere Plattformen, werden dagegen als Informationsmedium populärer. Problematisch hierbei sind das Entstehen von sog. **Filterblasen** und ein entbrennender Streit über die Deutungshoheit von Informationen. Eine Filterblase kann entstehen, da soziale Medien und Netzwerke sehr genau nachvollziehen können, welche Inhalte und Meinungen uns gefallen. Solche Blasen können dazu führen, dass wir nur noch Informationen gezeigt bekommen, die zu unseren Ansichten passen, wodurch ein Blick über den eigenen Tellerrand und die Auseinandersetzung mit anderen Meinungen, immer schwieriger werden. Hinzu kommt, dass dem Wahrheitsgehalt der Informationen nicht immer vertraut werden kann. Zum Beispiel können sog. „**Fake News**“ gezielt genutzt werden um, aus persönlichen, politischen oder wirtschaftlichen Kalkülen heraus, Falschmeldungen zu verbreiten. Meist geht es hierbei um das Eröffnen und Beeinflussen von Debatten und Meinungen. Ein verantwortungsbewusster Umgang mit Medien wird folglich immer wichtiger. Für Unternehmen bedeutet dies aber auch, dass sehr genau beobachtet und gesteuert werden muss, welche Informationen über das eigene Unternehmen, die Wettbewerber und die Branche verbreitet werden, oder ob man sogar auf ähnliche Techniken zurückgreift, um sich im Wettbewerb Vorteile zu verschaffen oder die Politik zu beeinflussen.

Auch das wirtschaftliche Umfeld wird durch die Digitalisierung stark beeinflusst, wodurch sich Effizienzgewinne realisieren lassen und neue Geschäftsfelder und -modelle entstehen. Der Informationsreichtum kann u. a. genutzt werden, um die Arbeitsprozesse in Unternehmen besser überprüfen zu können, die strategische Planung zu verfeinern und den

Kundenservice zu verbessern. Für Kunden versprechen die Neuerungen meist eine Vereinfachung. Ein Beispiel ist der Einsatz von bargeldlosen Bezahlsystemen im Personennahverkehr. Mit elektronischen Chip-Karten können die Fahrten bargeldlos bezahlt werden und liefern den Betreibern in Echtzeit Daten über die Frequentierung und Auslastung der Routen.

Aus diesen Möglichkeiten ergeben sich aber auch Probleme, welche die Politik und die **Gesetzgebung** fordern. Unternehmen wie Uber und Airbnb werden zu Konkurrenten für etablierte Unternehmen oder ganze Branchen. Mit Airbnb entstand eine Plattform zur privaten Vermietung des eigenen Wohnraumes an Reisende und wurde zur Herausforderung für Hotels. Airbnb zahlt, im Gegensatz zu Hotels, keine Touristen-Steuer-Abgaben und erfasst keine Gästedata. Im Vergleich ist Airbnb teilweise bis zu 35% günstiger als ein Hotel. Ähnliches lässt sich bei Uber beobachten. Fahrer nutzen ihre privaten Fahrzeuge, um auf Abruf Personen zu befördern. Die Preise liegen dabei oftmals unter denen der Taxiunternehmen. In vielen Städten und Ländern haben diese Anbieter mit Verbots und Einschränkungen zu kämpfen, da z. B. gegen steuerliche Vorgaben oder Gesetze wie das Personenbeförderungsgesetz verstossen wird.

Nicht nur neue Geschäftsideen können zu rechtlichen Herausforderungen führen, sondern auch der Umgang mit den entstehenden Datenströmen und -mengen. Der **Datenschutz** ist hierbei von zentraler Bedeutung. Viele Unternehmen in Deutschland verarbeiten und speichern ihre Unternehmensdaten auf Servern von externen Dienstleistern, von denen sich viele im Ausland befinden. Wichtig sind dabei das Datenschutzniveau der jeweiligen Länder und der Schutz der Daten vor unbefugtem Zugriff. Generell lässt sich zum Datenschutz feststellen, dass Daten – und hier insbesondere personenbezogene Daten – nicht unbegrenzt erhoben, verarbeitet und gespeichert werden dürfen (Grundsatz der Datensparsamkeit). Zudem muss ein Kunde über die Verwendung seiner personenbezogenen Daten explizit zustimmen sowie das Recht haben, jederzeit über die Weitergabe, den Zweck und die Verarbeitung seiner Daten entscheiden zu können. Die Einhaltung dieser Vorgaben ist aber nicht immer gegeben und schwer zu überprüfen.

Zusätzlich schafft die zunehmende digitale Vernetzung auch neue Angriffsflächen für **Datendiebstahl, Industriespionage** oder **Sabotage**. So gilt es die IT-Sicherheit zu steigern und die Mitarbeiter für die Thematik zu sensibilisieren und zu schulen.

Eine weitere (gesellschaftliche) Aufgabe besteht darin, die notwendige **Internetinfrastruktur** aufzubauen und zu sichern, so dass perspektivisch die benötigten Bandbreiten den Unternehmen und Bürgern zur Verfügung stehen. Zusätzlich ist die Politik bemüht, für Gründer und junge Unternehmen möglichst gute Bedingungen zu schaffen z. B. durch das Auflegen von Förderprogrammen und der Unterstützung von Kompetenzclustern.

---

## 2.8 Empirische Evidenz

Ein jedes Unternehmen ist in einen bestimmten nationalen Kontext eingebettet, der sich vielschichtig auf die betriebswirtschaftlichen Praktiken und deren Wirksamkeit auswirken kann. Wie diverse Umfeldfacetten auf Unternehmen einwirken, beschäftigt nicht nur die

Managementpraxis, sondern auch die Forschung. Nachfolgend wird ein evidenzbasierter Überblick über den aktuellen Kenntnisstand im Bereich Corporate Social Responsibility, Clusterforschung und das sog. Task Environment (engl. für das externe Unternehmensumfeld) geboten.

## Forschungsergebnisse zu den Auswirkungen von Corporate Social Responsibility

Mittlerweile gibt es hunderte empirische Untersuchungen zum Thema **Corporate Social Responsibility** (CSR), wobei ein Schwerpunkt auf der Erforschung des Zusammenhangs von CSR mit der organisationalen und/oder finanziellen Performance von Unternehmen liegt. Einige Studien konnten nachweisen, dass Unternehmen CSR-Maßnahmen nicht nur aus reinem Profitkalkül heraus ergreifen, sondern vielmehr auch, weil sie sich ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind. Bezüglich der Wirkung von CSP auf CFP kann im Durchschnitt ein leichter, signifikant positiver Effekt attestiert werden, der in mehreren **Meta-Analysen** zu dieser Fragestellung aufgezeigt werden konnte. Bei einer Meta-Analyse handelt es sich um eine empirische Analysemethode, in der die bisherige Studienlage in einem Forschungsfeld quantitativ-empirisch zusammengefasst wird. Die Studien müssen entsprechend konzeptionell und statistisch vergleichbar sein. Im Zuge der Analyse werden die Effekte, häufig Korrelationen (oder auch Odds-Ratios), der einzelnen Studien zu einem durchschnittlichen Effekt gepoolt. Bei der Berechnung des durchschnittlichen Effektes werden die einzelnen Studien in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Stichprobengröße gewichtet und dieser gewichtete Effekt wird nachfolgend als  $\bar{r}$  bezeichnet und kann zwischen -1 und +1 liegen.

In ihrer Meta-Analyse, die 214 Primärstudien umfasst, weisen Margolis et al. (2009) ein signifikantes  $\bar{r}$  von 0,13 aus. Allerdings zeigt sich, dass dieser Effekt sehr heterogen ist. Dies liefert eine starke Indikation dafür, dass die Stärke der betrachteten Beziehung von weiteren Faktoren beeinflusst wird. Solche Einflussfaktoren werden als **Moderatoren** bezeichnet und sie wirken verstärkend oder abschwächend auf einen Effekt ein. In einer weiteren Meta-Analyse konnten Wang et al. (2016) nachweisen, dass die Beziehung zwischen CSP und CFP ( $\bar{r} = 0,06$ ) durch den Entwicklungsstand des Landes beeinflusst wird. Der Effekt ist in entwickelten Ländern stärker, als in weniger entwickelten. Weiterhin konnten die Autoren nachweisen, dass es auch eine Rolle spielt wie CSR in den Untersuchungen gemessen wird. Im Schnitt ist der mittels Umfragen gewonnene Wert ( $\bar{r} = 0,14$ ) höher, als das z. B. bei einer Inhaltsanalyse der Fall ist ( $\bar{r} = 0,02$ ).

Darüber hinaus konnten von Orlitzky und Benjamin (2001) in einer Meta-Analyse, die 18 Primärstudien umfasst, gezeigt werden, dass Unternehmen in risikoreichen Märkten, beispielsweise mit hohen Preis- und Nachfragefluktuationen, ihr Risiko mittels CSR-Investitionen sogar abmildern können ( $\bar{r} = 0,15$ ). Es wird vermutet, dass dieser Effekt zustande kommt, da CSR-Investitionen das Vertrauen in das Unternehmen steigern und so eine wirkungsvolle Differenzierung von den übrigen Wettbewerbern erfolgen kann. Zusätzlich konnten Orlitzky et al. (2003) in einer weiteren Meta-Analyse (bestehend aus 52 Primärstudien) zeigen, dass die Wirkung zwischen CSP und CFP wechselseitig ist: Unternehmen,

die in CSP investieren, steigern ihre CFP, wodurch wiederum mehr Ressourcen in CSR-Maßnahmen investiert werden können. Dahingehend lassen sich also Argumente widerlegen, die CSR-Maßnahmen nur als belastenden Kostenpunkt beschreiben.

Auf Ebene der Beschäftigten konnten **Flammer und Luo (2017)** zeigen, dass CSR-Maßnahmen zu einer höheren Motivation und Arbeitsmoral führen können. Folglich lassen sich CSR-Maßnahmen von Unternehmen durchaus als Werkzeug der Mitarbeitermotivation einsetzen. Diese Maßnahmen wirken über drei Mechanismen: Sie fördern die Interessensangleichung zwischen Individuum und Unternehmen, erhöhen die Attraktivität des Arbeitgebers und ein erhöhtes CSR-Engagement geht meist mit einer verbesserten unternehmensinternen Kommunikation einher. Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass CSR wohl über verschiedene Mechanismen Unternehmensperformance steigern kann, allerdings erscheinen diese Effekte relativ schwach zu sein und von diversen Kontextvariablen beeinflusst zu werden.

### **Cluster und Task Environment**

In seinem Literaturüberblick zu Clustern und Entwicklung konstatiert **Rocha (2004)**, dass die Literatur einen positiven Effekt zwischen Clustern und der Performance von Firmen zeigt. Auf Grund der Nähe können einfacher soziale Beziehungen und Kollaborationen zwischen den Unternehmen entstehen. Diese führen wiederum dazu, dass das Konkurrenzverhalten zwischen den Akteuren sinkt und sich der Informationsaustausch erleichtert. Wird die Betrachtung auf die Ebene einer Region verschoben, so zeigt sich ein eher uneinheitliches Bild darin wie sich Cluster auf die regionale Entwicklung auswirken. Entscheidend sind hier Faktoren wie die Anzahl der Cluster, die Intensität der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit im Cluster und der Branche, sowie die allgemeine konjunkturelle Entwicklung. In ihrer Meta-Analyse, die 34 Primärstudien umfasst, konnten **Melo et al. (2009)** nachweisen, dass sich Agglomerationseffekte, wie eine industrielle Konzentration und Urbanisierung, positiv auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Region und eines Landes auswirken können. Sie zeigen, dass die Agglomerationswirkung je nach Land oder Region unterschiedlich stark ausfallen kann, wobei China, Japan und Schweden niedrigere Effekte ausweisen als die USA und Frankreich und Italien höhere Effekte. Gründe hierfür können beispielsweise in Migrationsbeschränkungen und anderen Regulierungen seitens der Regierungen verortet werden. Darüber hinaus konnten sie nachweisen, dass vor allem Dienstleistungsunternehmen stärker von der Agglomeration profitieren können als andere Branchen.

Wie sich das externe Umfeld eines Unternehmens (engl. Task-Environment) auf die strategischen Möglichkeiten eines Unternehmens und die Firmenperformance auswirkt, ist eine wichtige Fragestellung in der Managementforschung. Hierbei interessieren sich Forscher insbesondere für die komplexen Mechanismen und Prozesse über die Unternehmen von ihrem Umfeld profitieren können. Mit Hilfe eines meta-analytischen Strukturgleichungsmodells, das auf über 70 Primärstudien basiert, konnten **Rosenbusch et al. (2013)** zeigen, dass das Task Environment ein wichtiger Prädiktor für eine gewählte strategische Orientierung sein kann, die der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens

zu Grunde liegt (in diesem Fall wurde die „Entrepreneurial Orientation“ betrachtet). Über diese Orientierung wirkt sich das Task Environment auf die Performance eines Unternehmens aus. Die strategische Orientierung eines Unternehmens ist in diesem Fall ein Mediator zwischen dem Umfeld und der Firmenperformance. Der Beta-Koeffizient gibt bei einer Regressionsanalyse an, wie stark sich eine abhängige Variable verändert, wenn sich die unabhängige Variable um eine Einheit ansteigt. Diese Regressionskoeffizienten können Werte zwischen +1 und -1 annehmen.

Die Verfügbarkeit von Chancen und Ressourcen im Umfeld wirkt dabei positiv auf das Unternehmen ( $\beta = 0,37$ ) während ein feindseliges Umfeld in Form eines starken Wettbewerbs um knappe Ressourcen und Chancen keine signifikante Auswirkung zeigt. Erst bei einer Differenzierung in große und kleine Unternehmen zeigt sich, dass größere Unternehmen ihre Skaleneffekte und starke Ressourcenbasis ausspielen können, um so auch positive Effekte aus einem feindseligen Umfeld ziehen zu können ( $\beta = 0,21$ ). Die Dynamik eines Umfeldes hinsichtlich der Nichtprognostizierbarkeit von Markt- und Technologieveränderungen kann sich ebenfalls begünstigend auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens auswirken, da sich dadurch viele Gestaltungsmöglichkeiten und Chancen ergeben können ( $\beta = 0,18$ ). Ein komplexes Umfeld zeichnet sich durch die Menge und Diversität an benötigten Informationen, Wissen, Ressourcen und Fähigkeiten aus, über die Unternehmen verfügen müssen, um erfolgreich im Wettbewerb agieren zu können, aber dafür im Gegenzug Unternehmen diverse Handlungsmöglichkeiten einräumt ( $\beta = 0,09$ ). Es ist folglich erkennbar, dass der strategische Handlungsrahmen von Unternehmen und die Wirksamkeit der gewählten Strategien maßgeblich durch die skizzierten Umfeldfaktoren beeinflusst werden.

---

## Weiterführende Literatur

1. Bergh, D.D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D.J., Boyd, B.K., Su, P., Lau, Joo, H.: Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal* 37 (3), 477-497 (2016)
2. Bitkom.: Digitale Bildung – Handlungsempfehlungen für den Bildungsstandort Deutschland. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Digitale-Bildung-Handlungsempfehlungen-fuer-den-Bildungsstandort-Deutschland.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2017
3. Borenstein, M., Hedges, L.V., Higgins, J.P.T., Rothstein, H.R.: *Introduction to Meta-Analysis*. John Wiley & Sons, Chichester (2009)
4. Capital.: Airbnb vs. Hotels. Capital: Wirtschaft ist Gesellschaft. <http://www.capital.de/dasmagazin/airbnb-vs-hotels.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2017
5. Endruweit, G., Gaugler, E., Staehle, W.H., Wilpert, B. (Hrsg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*. Deutschland – Österreich – Schweiz. De Gruyter Verlag, Berlin (1985)

6. Flammer, C., Luo, J.: Corporate social responsibility as an employee governance tool. Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal* **38** (2), 163-183 (2017)
7. Gerum, E.: Unternehmensordnung. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10. Aufl., S. 225–311. UTB Verlag, Stuttgart (2009)
8. Haberstock, L., Breithecker, V., Klapdor, R.: Einführung in die Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 16. Aufl. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2013)
9. Hanau, P., Adomeit, K.: Arbeitsrecht, 14. Aufl. Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied (2007)
10. Hansen, U., Schrader, U.: Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. *Die Betriebswirtschaft* **65**(4), 373–395 (2005)
11. Herzog, C.: Wie funktioniert eigentlich ein Rechenzentrum?. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Themen/Technologie/Rechenzentren-IT-Infrastruktur/Wie-funktioniert-ein-Rechenzentrum.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2017
12. Hillmann, K.H.: Wörterbuch der Soziologie, 5. völlig überarb. u. erw. Aufl. Kröner Verlag, Stuttgart (2007)
13. Hueck A., Hueck, G., Windbichler, C.: Gesellschaftsrecht, 23. Aufl. Beck, München (2013)
14. Hutzschenreuter, T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 5., überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2013)
15. Kinkel, N., Less, B.: Wie geht's raus aus der Facebook-Filterblase?. NDR Info. <https://www.ndr.de/nachrichten/netzwelt/Wie-gehts-raus-aus-der-Facebook-Filterblase,filterblase100.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2017
16. Kittner, M.: Arbeitskampf. Geschichte, Recht, Gegenwart. Beck, München (2005)
17. Kollmann, T.: E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft, 6., überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2016)
18. Kupsch, P.: Steuersystem. In: Bea, F.X., Schweitzer, M. (Hrsg.) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10. Aufl., S. 178–224. UTB Verlag, Stuttgart (2009)
19. Margolis, J.D., Elfenbein, H.A., Walsh, J.P.: Does it pay to be good...and does it matter? A meta-analysis on the relationship between corporate social and financial performance. (2009). [https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract\\_id=1866371](https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1866371). Zugegriffen: 28. Mai 2017
20. Melo, P.C., Graham, D.J., Noland, R.B.: A meta-analysis of estimates of urban agglomeration economies. *Regional Science and Urban Economics* **39** (3), 332-342 (2009)
21. Müller-Jentsch, W.: Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung, 2., überarb. u. erw. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt a. M. (1997)
22. Orlitzky, M., Benjamin, J.: Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society* **40** (4), 369-396 (2001)
23. Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L.: Corporate social and financial performance a meta-analysis. *Organization Studies* **24** (3), 403-441 (2003)

24. Porter, M.E.: Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen. In: Porter, M.E. (Hrsg.) Wettbewerb und Strategie, S. 207–301. Campus Verlag, München (1999)
25. Rocha, H.O.: Entrepreneurship and development: The role of clusters. *Small Business Economics* 23 (5), 363–400 (2004)
26. Rosenbusch, N., Rauch, A., Bausch, A.: The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment – performance relationship – a meta-analysis. *Journal of Management* 39 (3), 633–659 (2013)
27. Scheffler, W.: Besteuerung der Unternehmen, Bd. I: Ertrag-, Substanz- und Verkehrssteuern, 12. Aufl. Heidelberg 2012; Bd. II: Steuerbilanz und Vermögensaufstellung, 7. Aufl. Müller Verlag, Heidelberg (2012)
28. Schneider, F., Enste, D.: Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit: Umfang, Ursachen, Wirkungen und wirtschaftspolitische Empfehlungen. Oldenbourg Verlag, München (2000)
29. Schreiner, U.: Besteuerung der Unternehmen, 3. Aufl. Springer, Berlin (2012)
30. Shahd, M., Kopke, C.: Industrie im Visier von Cyberkriminellen und Nachrichtendiensten. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Industrie-im-Visier-von-Cyberkriminellen-und-Nachrichtendiensten.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2017
31. Steiner, M.: Konstitutive Entscheidungen. In: Bitz, M., Domsch, M., Ewert, R., Wagner, F. (Hrsg.) Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 5., völlig überarb. Aufl., S. 57–104. Vahlen Verlag, München (2005)
32. Wächter, H.: Mitbestimmung – Politische Forderung und betriebliche Reaktion. Vahlen Verlag, München (1983)
33. Wagner, F.W.: Besteuerung. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 5., völlig überarb. Aufl., S. 407–478. Vahlen Verlag, München (2005)
34. Wang, Q., Dou, J., Jia, S.: A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance. The moderating effect of contextual factors. *Business & Society* 55 (8), 1083–1121 (2016)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- sind Sie vertraut mit dem strategischen Planungsprozess,
- kennen Sie die verschiedenen Ziel- und Planungsebenen,
- wissen Sie, was das MOST-Konzept ist,
- kennen Sie die Funktionen und Klassifizierung von Zielen,
- können Sie zwischen dem Stakeholder- und dem Shareholder-Value-Ansatz unterscheiden,
- können Sie Ziele in Systeme einordnen, sie in Beziehung zueinander setzen und hierarchisieren,
- können Sie mit den Instrumenten der Situationsanalyse umgehen,
- wissen Sie, was die verschiedenen Wettbewerbsstrategien sind,
- kennen Sie die SMART-Regel,
- kennen Sie die Herausforderungen des strategischen Wandels,
- haben Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung das strategische Management beeinflusst.

## 3.1 Grundlagen

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

### 3.1.1 Strategischer Planungsprozess

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

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

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

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



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

**Unternehmensanalyse** Das Gegenstück zur Umweltanalyse bildet die Unternehmensanalyse. Ihr Ziel ist es, gegenwärtige und zukünftige Stärken und Schwächen des Unternehmens aufzuzeigen. Dazu werden die interne Ressourcensituation analysiert und mögliche Wettbewerbsvorteile/-nachteile identifiziert. Analyseinstrumente sind u. a. die Portfolio-Analyse, die Erfahrungskurve, der Produktlebenszyklus und die Wertkettenanalyse.

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

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

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

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

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

### 3.1.2 Ziel- und Planungsebenen

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

**Tab. 3.1** Ziel- und Planungsebenen

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

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

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

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

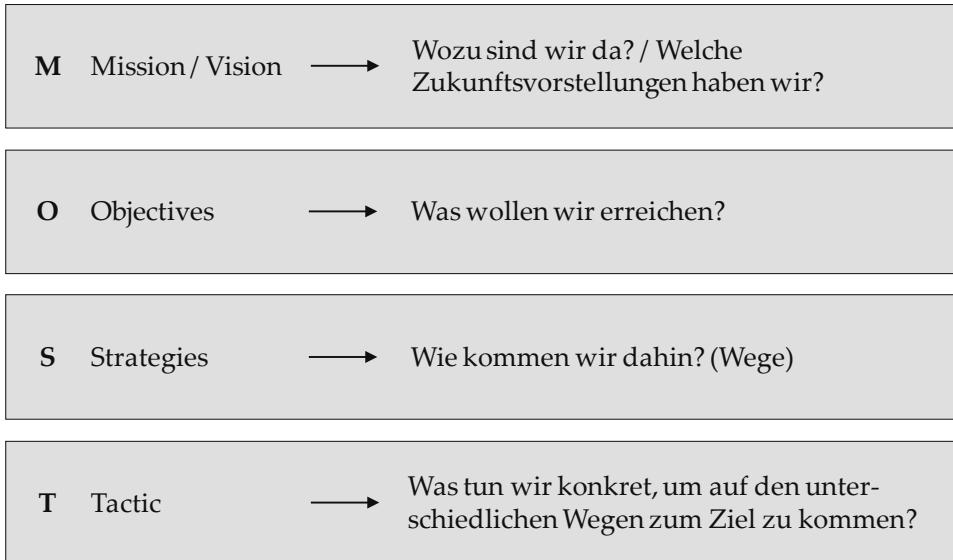
Die operative Planung baut auf der strategischen Planung auf bzw. setzt sie in einem 1-Jahres-, manchmal in einem 2-Jahreszeitraum in konkrete Maßnahmen um. Die Ziele, auf die sich die operative Planung bezieht, müssen so formuliert sein, dass das Erreichen oder Nicht-Erreichen kontrolliert werden kann.

### 3.1.3 MOST

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

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

Von einer Mission bzw. Vision ausgehend werden die Zeitziele „O“ = **Objectives** abgeleitet, damit Visionen auch planvoll umgesetzt werden. Zur Zielumsetzung werden dann Strategien („S“), hier beschrieben als „Wege zur Zielerreichung“, erarbeitet. Schließlich legt



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

jeder Mitarbeiter für sich selbst seine konkreten Handlungsschritte („T“ = **Tactics**) zur Zielerreichung fest (Abb. 3.2).

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

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

## 3.2 Ziele

### 3.2.1 Funktionen und Klassifizierung von Zielen

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

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

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

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

Die wichtigsten Funktionen von Zielen sind

- die Bereitstellung von Informationen an Unternehmensmitglieder und -nichtmitglieder über den Sinn des Unternehmens,

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

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

- die Festlegung gemeinsamer Zukunftserwartungen,
- die operative und strategische Unternehmenssteuerung,
- das planvoll und ergebnisorientierte Ausrichten des Handelns,
- die Rechtfertigung von Handlungen,
- die Förderung der Motivation und Identifikation bei Mitarbeitern und
- als Maßstab der Leistungsbeurteilung.

### **3.2.2 Stakeholder-Ansatz**

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

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

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

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

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

Der Shareholder-Value-Ansatz wird sowohl inhaltlich, als auch methodisch zunehmend kritisiert. Zum einen wird in Frage gestellt, ob eine ausschließliche Fokussierung auf den Unternehmenswert für die Strategieentwicklung zielführend ist, da Eigenkapitalgeber nicht die einzige Anspruchsgruppe der Unternehmen sind. Vielmehr ist es zunehmend notwendig die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf beispielsweise die

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

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

Umwelt, die Mitarbeiter, die Kunden oder die Öffentlichkeitswirkung des Unternehmens einzubeziehen. Vor allem, wenn wirtschaftsethische Forderungen an Bedeutung gewinnen, muss auf die möglichen Ansprüche aller Stakeholder eingegangen werden. Darüber hinaus steht die Berechnung des Unternehmenswertes über den erwarteten Cash Flow in der Kritik, da dieser eine höchst unsichere Größe darstellt.

### 3.2.4 Zielsystem der Unternehmung

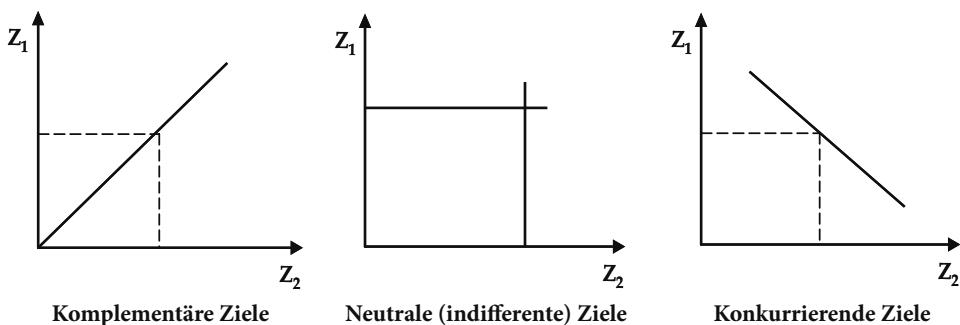
Unter Zielen werden angestrebte Zustände verstanden, die durch Handlungen erreicht werden sollen. Ziele erfüllen eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion. Die Mitglieder eines Unternehmens können ihr Verhalten an den Zielen orientieren und diese bei der Abstimmung von Maßnahmen als festen Bezugspunkt verwenden. Um den Wirtschaftsprozess in die gewünschte Richtung zu lenken und somit den Mitgliedern einer Unternehmung Orientierung bieten zu können, müssen die einzelnen Ziele in ein **Zielsystem** eingeordnet werden. Ein Zielsystem ist die geordnete Gesamtheit von Zielen, die gleichzeitig

verfolgt werden und zwischen denen Beziehungen bestehen. Die wichtigsten Attribute, die ein Zielsystem erfüllen muss, sind nach Wild (1982, S. 55 ff.):

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

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

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



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

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

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

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

### Zielhierarchie

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

**Vision:** Eine Vision ist die grundlegende Vorstellung von der zukünftigen Rolle des Unternehmens. Die Vision wird auch als Leitidee bezeichnet. Jede Organisation und damit jede Unternehmung braucht eine oder mehrere solcher Visionen als treibende Kraft. Sie bilden den Rahmen für alle Handlungen im Unternehmen. An ihnen können sich die Mitglieder des Unternehmens orientieren. Sie leistet deshalb einen wichtigen Beitrag zur Koordination und Steuerung des Unternehmens und ist gleichzeitig ein wichtiges Identifikationsobjekt für die Unternehmensmitglieder. Deshalb können auch keineswegs beliebige Visionen formuliert werden: Die Visionen müssen glaubwürdig sein, in der Tradition

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



des Unternehmens verankert und für die Unternehmensmitglieder akzeptierbar sein. Nur dann kann die Vision ihre Aufgabe als treibende Kraft des Unternehmens erfüllen. Innerhalb des durch die Vision des Unternehmens gesteckten Rahmens können längerfristig angelegte Handlungsziele und die Wege zu diesen Zielen festgelegt werden. Beispiele für derartige Visionen sind: Produktästhetik für einen Porzellanhersteller, qualitativ hochwertige Produkte für einen Haushaltsgerätehersteller und kundenorientierte, innovative Problemlösungen für ein Unternehmen der Computerbranche.

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

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

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

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

---

### 3.3 Die Situationsanalyse

Die Situationsanalyse beschreibt sowohl die Unternehmenssicht, somit die interne Sicht des Unternehmens, als auch die externe Sicht, folglich aus dem Blickfeld der Umwelt. Hierzu wird zunächst auf die Produkt-Portfolio-Analyse, insbesondere die BCG-Matrix, eingegangen. Diese beschreibt die Einteilung des eigenen Unternehmens anhand von zwei unterschiedlichen Faktoren. Die zweite Analyse nennt sich Produkt-Markt-Matrix.

Es werden bisherige und neue Produkte in Relation zum Markteintritt beschrieben. Die Wettbewerbsanalyse bezieht sich auf die externe Sicht des Unternehmens. Es werden die verschiedenen Kräfte, die auf ein Unternehmen einwirken, untersucht. Die SWOT-Analyse erklärt hingegen den Zusammenhang zwischen der externen und internen Sicht des Unternehmens.

### 3.3.1 Produkt-Portfolio-Analyse

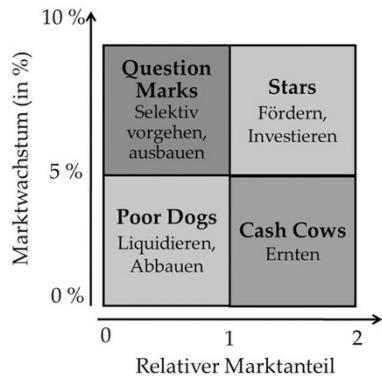
Das strategische Management bedient sich einer Fülle von Analyseinstrumenten. Ein besonders stark beachtetes Instrument der strategischen Planung ist die Portfolio-Analyse. Der Begriff „Portfolio“ stammt aus dem Bereich der Wertpapieranlagen. Es wird hier angestrebt, durch sorgfältige Zusammenstellung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

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

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

- relativer Marktanteil und
- zukünftiges Marktwachstum.

Die erste Dimension erfasst die Stärken des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz. Genau genommen berechnet sich der relative Marktanteil aus dem Marktanteil des eigenen Unternehmens dividiert durch den Marktanteil des stärksten Konkurrenten im Markt. Die zweite Dimension zeigt die Attraktivität des Marktes anhand des relativen, prognostizierten Marktwachstums. Durch Kombination dieser beiden Kriterien ergibt sich eine Vierfelder-Matrix (vgl. Abb. 3.5). Die dort verwendeten Bezeichnungen sind mittlerweile weit verbreitet. Für jede dieser Konstellationen wird eine Normstrategie empfohlen, z. B. der Abbau von Produkten, bei denen ein niedriger Marktanteil auf einem langsam wachsenden Markt vorhanden ist. Je nach Position eines Produktes in der BCG-Matrix wird dieses als „Poor Dog“, „Question Mark“, „Cash Cow“ oder „Star“ bezeichnet.

**Abb. 3.5** BCG-Matrix

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

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

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

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

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

### 3.3.2 Produkt-Markt-Matrix

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

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

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

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

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

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

Märkte Produkte	Bisherige	Neue
Bisherige	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue	Produktentwicklung	Diversifikation

### 3.3.3 Wettbewerbsanalyse

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

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

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

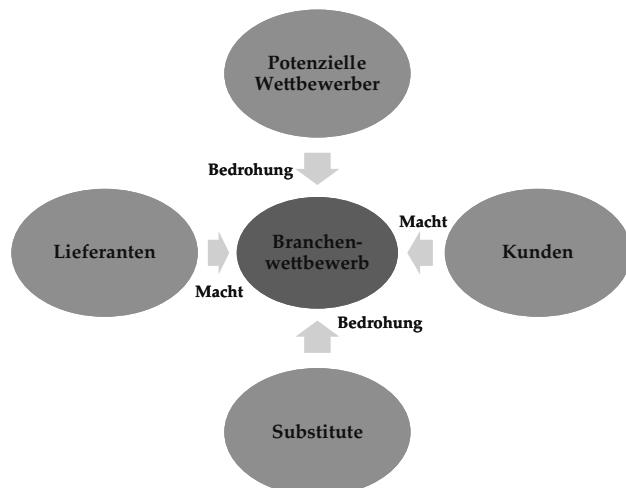
Der **Branchenwettbewerb** erläutert die Rivalität innerhalb der eigenen Branche. Die Intensität des Wettbewerbs einer Branche ist hoch, wenn z. B. viele ähnlich geartete Anbieter auf dem Markt vorhanden sind, ein langsames Wachstum besteht oder zu hohe Ausstiegsbarrieren vorhanden sind.

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

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

Die **potenziellen Wettbewerber** stellen eine Bedrohung für das eigene Unternehmen dar, da sie eventuell den eigenen Marktanteil reduzieren. Diese Bedrohung ist insbesondere dann gegeben, wenn es nur geringe Zugangsbarrieren zur Branche gibt. Porter beschreibt

**Abb. 3.7** Five Forces nach Porter



sechs Zugangsbarrieren. Zum einen spielt der Wechselkurs eine Rolle, sowie aber auch die Skalenerträge. Darüber hinaus ist die Produktdifferenzierung bedeutend, um sich von anderen Konkurrenten abzuheben. Weitere Faktoren können die Kapitalerfordernisse, Kostennachteile oder der Zugang zu Vertriebskanälen sein.

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

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

### 3.3.4 SWOT-Analyse

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

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

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

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

**Abb. 3.8** SWOT-Analyse

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

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

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

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

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

---

## 3.4 Strategiewahl

### 3.4.1 Strategiebegriff

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.4.2 Strategietypen

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

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

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

#### Wettbewerbsstrategien nach Porter

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

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

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

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

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

### **Pionier- und Folgerstrategie**

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

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

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

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

was ressourcenverschlingend ist. Daher sind First-Mover sehr fehleranfällig. Diese Fehler können die genannten Vorteile zunichtemachen.

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

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

---

## 3.5 Strategieverwirklichung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

## 3.6 Strategischer Wandel

Jedes Unternehmen sieht sich irgendwann mit der Situation konfrontiert, dass die eingeschlagenen Strategien nicht mehr effizient oder sogar nicht mehr effektiv sind. Dies kann verschiedenste Gründe haben, wie z. B. Veränderungen im Umfeld, in den Rahmenbedingungen und insbesondere im Wettbewerb, aber auch im Zeitablauf kann sich der Informationsstand ändern und strategische Anpassungen notwendig machen. Im Folgenden wird auf die Ursachen, Herausforderungen und Gestaltungsoptionen des strategischen Wandels eingegangen.

### 3.6.1 Der Branchen-Lebenszyklus

Ähnlich wie Produkte, so durchlaufen auch Branchen Lebenszyklen. Im Vergleich zu Produkten ist der Lebenszyklus einer Branche meist länger, da dieser mehrere Generationen eines Produktes oder Technologie umfassen kann. Der Lebenszyklus kann grob in vier Phasen umrissen werden: Entstehung, Wachstum, Reife und Abschwung.

In der Entstehungsphase ist die Marktdurchdringung der Produkte einer neuen Branche recht gering. Zu Beginn mangelt es noch an Erfahrung mit den neuen Technologien, worunter die Qualität leidet und hohe Kosten entstehen. Nur innovationsorientierte und risikofreudige Kunden interessieren sich für Produkte in diesem Stadium. In der Wachstumsphase steigt die Marktdurchdringung durch Effizienzsteigerungen und technische Fortschritte. Die Qualität der Produkte verbessert sich deutlich und die Kosten sinken, wodurch ein breiteres Kundenspektrum angesprochen werden kann. Diese Entwicklung hält an, bis die Nachfrage im Markt vollständig bedient wird, dann setzt die Sättigungsphase ein. Wird die bestehende Branche letztlich von technisch überlegenen Substituten angegriffen, so setzt die Abschwungphase ein und Kunden wenden sich zunehmend der neuen Technologie zu.

Ein zweiter Einflussfaktor auf die Evolution einer Branche ist die Erzeugung und Verbreitung von Wissen. Neues Wissen in Form von Produktinnovation ist verantwortlich

für das Entstehen einer Branche. Am Anfang konkurrieren Wettbewerber um die Definition eines dominanten Designs und das Etablieren technologischer Standards. Unter einem **dominanten Design** ist eine Produktarchitektur zu verstehen, die das Aussehen, die Funktionalität und die Produktionsmethode für ein Produkt bestimmt und als Ganzes von der Branche akzeptiert wird. Das dominante Design bezieht sich auf die gesamte Ausgestaltung eines Produktes oder Systems. Während sich ein **technischer Standard** auf die technologischen Spezifikationen eines Produktes bezieht und z. B. für Kompatibilitäten wichtig ist. Anders als bei einem firmeneigenen technischen Standard, der typischerweise durch Patente oder Urheberrechte gesichert wird, gibt es so etwas beim dominanten Design nicht. Daher ist durch das Aufstellen eines dominanten Designs bis auf den „early-mover-Vorteil“ nicht unbedingt ein Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dominante Designs sind sowohl in Prozessen als auch in Geschäftsmodellen präsent. Vor allem in neuen Märkten findet ein Wettbewerb zwischen konkurrierenden Geschäftsmodellen statt.

Die Entstehung eines dominanten Designs stellt einen kritischen Augenblick in der Evolution einer Branche dar. Dieser Wandel hilft, die Wachstumsphase der Branche einzuleiten: größere Standardisierung reduziert das Risiko der Kunden und ermutigt Firmen in die Produktionskapazität zu investieren. Die Kombination aus Prozessverbesserungen, Designänderungen und Kostenersparnissen durch Massenproduktion führt neben den Kosteneinsparungen zu größerer Verfügbarkeit, was letztendlich zur ansteigenden Markt-durchdringung führt. Verbreitung von Wissen ist auch auf der Kundenseite wichtig. Im Laufe des Lebenszyklus erlangen Kunden immer mehr Informationen. Durch die steigende Expertise über Leistungseigenschaften von Produkten konkurrierender Produzenten sind sie eher in der Lage den Wert zu beurteilen und preissensitiver als zu Beginn des Zyklus.

### 3.6.2 Die Schwierigkeit des strategischen Wandels

Warum empfinden Organisationen Veränderungen als so schwierig? Verschiedene Theorien und Konzepte versuchen Aufschluss darüber zu geben, darunter „imprinting“, „escalating commitment“, „structural inertia“ oder die Pfadabhängigkeit (engl. „path-dependency“), welche im Folgenden näher beleuchtet wird. Das Konzept der Pfadabhängigkeit hilft uns besser zu verstehen wie Unternehmen ihre Flexibilität verlieren und in ihren Handlungsmustern gefangen sind. Eine Pfadabhängigkeit manifestiert sich letztendlich dann, wenn ein Unternehmen erkennt, dass es Anpassungen vornehmen muss, aber dazu nicht mehr oder nur noch schwer in der Lage ist.

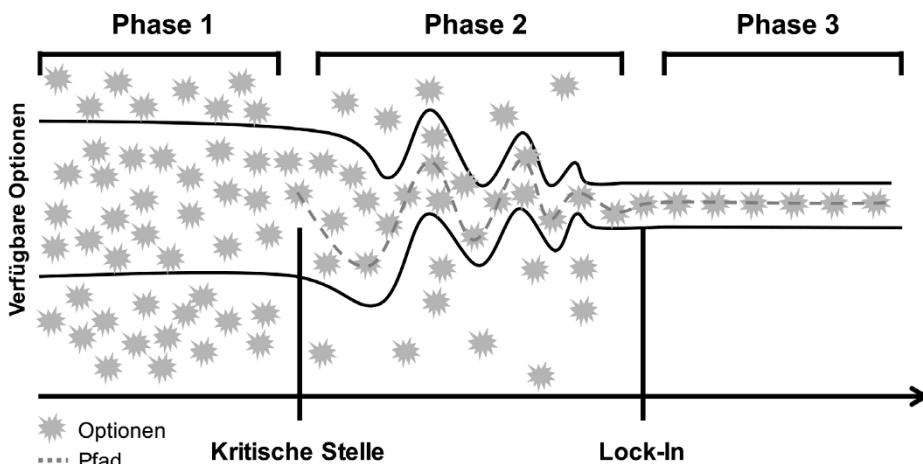
#### Die Pfadabhängigkeit

Ganz grundlegend bestimmen vergangene Entscheidungen und Vorkommnisse den zukünftigen Handlungsspielraum von Unternehmen. Wenn Entscheidungen zu positiven Rückkopplungen führen, wie z. B. wenn die Entwicklung und Markteinführung einer neuen Technologie, eines neuen Produktes oder einer Dienstleistung, die Unternehmensperformance verbessert, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass diese Handlungen

zunehmend stärker in den Fokus rücken. Unternehmen beginnen sich darauf zu konzentrieren, die erfolgreichen Strategien und Handlungen weiter zu verbessern. Problematisch wird dieses Verhalten dann, wenn Unternehmen aufkommende Trends und neue Technologien, deren Erfolgsaussichten noch ungewiss sind, bewusst nicht verfolgen. Der Prozess der Pfadabhängigkeit kann dabei grob in die drei Stufen der Präformations-, Formations- und Lock-in-Phase untergliedert werden. Abb. 3.9 zeigt diesen Prozess. Dieser wird nachfolgend detaillierter ausgeführt.

**Präformationsphase:** Zu Beginn der ersten Phase befinden sich Unternehmen in einer offenen Situation mit großem Entscheidungsspielraum. Der Entscheidungsräum ist natürlich nicht gänzlich unbegrenzt, sondern wird durch die Historie des Unternehmens bedingt. In dieser Phase ist der Auslöser für eine beginnende Pfadabhängigkeit allerdings kein einzelnes großes Ereignis, sondern eine Reihe kleiner Entscheidungen, die unbeabsichtigte Konsequenzen mit sich führen können, da alle möglichen Ergebnisse zum Entscheidungszeitpunkt nicht vorhersehbar sind. Das finale Ergebnis der Sequenz an bewusst getroffenen Entscheidungen ist unbekannt, bis sich der Prozess der Pfadabhängigkeit gebildet hat.

**Formationsphase:** Phase 1 endet und Phase 2 beginnt mit einer kritischen Stelle. Eine Handlung oder Entscheidung in Phase 1 löst die graduelle Entstehung eines Pfades aus und führt dazu, dass sich der Handlungsspielraum zunehmend einengt. Ein anfänglich unbekanntes Entscheidungssystem übernimmt die Führung, das bestimmte Entscheidungen und Handlungen gegenüber anderen bevorzugt. Ohne es gezielt geplant zu haben, kann sich in Unternehmen unbewusst ein bestimmtes Entscheidungsmuster manifestieren. Doch wie kommt es dazu? Im Zentrum steht dabei ein positiver Feedbackprozess,



**Abb. 3.9** Verlauf pfadabhängiger Prozesse (vgl. Sydow, Schreyögg und Koch 2009)

der sich selbst verstärkt. Handlungen, die zu positiven Ergebnissen führen, werden gezielt wiederholt und stark in diese investiert. Auf der einen Seite können Unternehmen dadurch ihre Performance und Effizienz steigern. Auf der anderen Seite kann sich dieses Muster dadurch immer stärker einprägen und zunehmend unumkehrbarer werden. Obwohl sich der Handlungsspielraum bereits deutlich eingeengt hat, sind alternative Handlungsoptionen immer noch möglich.

**Lock-In-Phase:** Der Übergang von Phase 2 in die Lock-In-Phase ist durch eine zunehmende Verengung des Entscheidungsraumes gekennzeichnet. Der selbstverstärkende Prozess des dominanten Handlungsmusters führt das Unternehmen letztendlich in einen Lock-In, in dem Handlungsalternativen nicht länger zur Verfügung stehen, z. B. weil die getätigten Investitionen bereits zu hoch sind oder weil das Unternehmen eine monopolistische Stellung am Markt eingenommen hat. Alle weiteren Entscheidungen werden innerhalb des verbleibenden Entscheidungskorridors getroffen, der durch den Pfad aufgespannt wird. Ob ein Lock-In für ein Unternehmen schädlich ist, das ist sehr stark kontextabhängig, z. B. wenn sich die Umstände ändern, unter denen ein Lock-In entstanden ist. Dann kann es für Unternehmen sehr schwierig werden, sich an diese Änderungen anzupassen. Die latente Ineffizienz eines Lock-Ins manifestiert sich also erst dann, wenn ein Unternehmen nicht in der Lage ist, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um sich an wandelnde interne oder externe Umstände anzupassen. Aus dem ursprünglichen selbstverstärkenden Prozess, der der Performancesteigerung diente, wird nun eine Anpassungsbarriere.

### Mechanismen der Pfadabhängigkeit

Der Grund für den Beginn der Pfadabhängigkeit sind die bereits erwähnten Selbstverstärkungsprozesse. In diesem Zusammenhang können mehrere Effekte genannt werden:

Als erstes ist der **Koordinationseffekt** zu nennen. Je mehr Akteure einen bestimmten Prozess verwenden, desto effizienter ist es diesen ebenfalls zu verwenden, da so Koordinationskosten reduziert werden können. In diesem Kontext lässt sich das Beispiel des Rechtsfahrgebotes gegenüber dem Linksverkehr nennen. Zwar existieren effizientere Möglichkeiten, doch diese weltweit durchzusetzen ist so gut wie unmöglich.

Die **Komplementarität** beschreibt einen Effekt, der entsteht, wenn es rentabler ist, zwei oder mehrere Güter oder Dienstleistungen zusammenzubringen und zu verkaufen, da dies niedrigere Kosten verursacht. Selbstverstärkende Prozesse im Zusammenhang mit komplementären Effekten können dann entstehen, wenn es vorteilhafter ist, Synergien der miteinander verbundenen Produkte oder Dienstleistungen zu nutzen als eines der Produkte oder Dienstleistungen abzustoßen oder neue Produkte zu entwickeln, zu denen keine Synergieeffekte entstehen.

Weiterhin können auch **Lerneffekte** im Zusammenhang der Entstehung von Selbstverstärkungsprozessen genannt werden. Je länger und häufiger ein Prozess genutzt wird, desto effizienter kann dieser ausgeführt werden. Das Ergebnis sind sinkende Kosten, aber auch eventuell eine geringe Motivation neue Praktiken einzuführen.

Adaptive **Erwartungseffekte** hingegen beziehen sich auf die Tatsache, dass die Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung bevorzugen, je mehr andere Kunden dieses Produkt verwenden. Aus diesem Grund streben Unternehmen an, ebenfalls „auf der Siegerseite zu stehen“. Aufgrund der Dominanz dieses Effektes folgt eine Verstärkungsdynamik. In diesem Zusammenhang wird oftmals auch der positive Feedback-Effekt genannt. Dieser beschreibt die Tatsache, dass der Nutzen eines Gutes mit einer erhöhten Nutzeranzahl steigt und dadurch immer mehr Nutzer ermutigt werden, das Gut ebenfalls zu nutzen.

### **Pfadabhängigkeiten durchbrechen**

Zunächst sei angemerkt, dass es in der Realität für viele Unternehmen überaus schwierig ist, den eingeschlagenen Pfad wieder zu verlassen. Sei es, weil die Barrieren zu hoch sind oder es schlichtweg für ein Unternehmen schon zu spät ist, um bestehende Prozesse und Strukturen aufzubrechen und die notwendigen Änderungen im verbleibenden Zeitfenster zu implementieren. Weiterhin sollten auch generelle Anforderungen an die Organisation, wie eine offene Kommunikation und Unternehmenskultur, Akzeptanz von Widerspruch, Fähigkeit zur Reflektion bestehender Muster, Strukturen und Routinen, sowie Fähigkeit einer kritischen Bewertung der organisatorischen Kultur erfüllt sein, um das Aufbrechen von Pfaden zu unterstützen.

Um eine Pfadabhängigkeit überwinden zu können, ist zunächst eine **Analyse der Auslöser** für das Vorliegen von Selbstverstärkungsmechanismen notwendig. Aus diesem Grund ist der erste Schritt einer Pfadanalyse die Identifizierung von strukturellen und institutionalisierten **Starrheiten** innerhalb der Organisation und deren Analyse. Erst wenn diese bekannt sind, kann im zweiten Schritt damit begonnen werden, die dahinterliegenden **Verstärkungsmechanismen** zu identifizieren, zu analysieren und zu rekonstruieren. Dabei handelt es sich jedoch um eine sehr komplexe Aufgabe, die das Erkennen von Mustern in alltäglichen Praktiken und Routinen erfordert. Der dritte Schritt ist die Suche nach einem **auslösenden Ereignis**, das den Prozess der Pfadbildung ausgelöst haben könnte. Hierbei muss ein besonderes Augenmerk auf die Identifizierung des **kritischen Punktes** gelegt werden, der die selbstverstärkenden Mechanismen in Gang gesetzt hatte.

### **3.6.3 Managen des strategischen Wandels**

Um strategischen Wandel effektiv und sinnvoll zu managen, bieten sich zahlreiche Strategien an, von denen im Folgenden einige kurz beschrieben werden.

#### **Duale Strategien**

Wenn man bedenkt, dass Strategien und Strukturen meistens in routinierte Verhaltensmuster münden, die schwer aufzubrechen sind, so könnte es einfacher sein einen Wandel dadurch zu vollziehen, dass eine neue organisatorische Einheit gegründet wird, statt die bestehende zu verändern. Unternehmen stehen vor der Herausforderung ihre gegenwärtigen Geschäftsfelder effizient zu managen, ohne dabei den technologischen Wandel aus-

den Augen zu verlieren. Im strategischen Planungssystem führt dies insbesondere dann zu Spannungen zwischen der operativen Planung, die sich auf die nächsten ein bis zwei Jahre bezieht und der strategischen Planung, die sich auf Perioden von fünf Jahren mehr bezieht, wenn neue Technologien das bestehende Geschäftsfeld bedrohen. Ein Unternehmen muss also seine existierenden Aktivitäten managen und gleichzeitig neue Geschäftsinitalitiven verfolgen können. Dies unter einem Dach zu managen, ist eine enorme Herausforderung an das Top-Management. Häufig wird hier auf eine organisationale Trennung gesetzt. Um Visionen, Technologien, Produkte und Geschäftsfelder entwickeln zu können, werden z. B. Geschäftsinkubatoren eingerichtet, die aus der bestehenden Unternehmensstruktur ausgegliedert werden, bis hin zur Gründung von eigenständigen Tochterunternehmen.

### **Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse**

Bei **Top-Down**-Maßnahmen handelt es sich in der Regel um bewusst durch das Top Management initiierte Umstrukturierungen, die Veränderungen in Strategie, Struktur, Managementsystemen und der Zusammensetzung des Top Management Teams mit sich bringen. Von zentraler Wichtigkeit ist dabei das richtige Timing solcher Maßnahmen. Das Management muss in der Lage sein diese Veränderungen anzustoßen, bevor das Unternehmen z. B. durch sinkende Profite, unter Druck gesetzt wird.

Bei **Bottom-Up**-Prozessen geht es in erster Linie darum, dass das Top Management bewusst Anreize und Leistungserwartungen formuliert und implementiert, die die Mitarbeiter motivieren und anspornen. Hierunter fallen z. B. firmenweite Initiativen, die die Bereichsleiter auffordern nach neuen Chancen und Geschäftsfeldern zu suchen und zu verfolgen. Neben der Stimulationsfunktion ist es wichtig, dass das Management auch dafür Sorge trägt, dass diese Initiativen von der Organisationsstruktur getragen werden können. Im Vergleich zu den Top-Down-Prozessen stellt hier das Management die Weichen für eine Veränderung und die konkreten Impulse kommen von Seiten der Beschäftigten. Eine Kombination von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen kann strategischen Wandel u. a. dadurch erleichtern, dass es weniger Widerstand in der Belegschaft gibt.

### **Szenario-Analyse**

Die Szenario-Analyse ist eine Technik, um zu reflektieren, wie sich die Zukunft entwickeln könnte und wie sich mögliche Entwicklungspfade auf das Unternehmen auswirken. Im Kern geht es darum, mögliche **Zukunftsztände** zu antizipieren und daraus Handlungsoptionen abzuleiten. Wie bei den meisten Strategietechiken liegt der Wert der Szenario-Analyse nicht in den Ergebnissen, sondern darin, die zusammenhängenden Auswirkungen der möglichen wirtschaftlichen, technischen, demographischen und politischen Faktoren zu bündeln. Die Szenario-Analyse ist ein hilfreiches Werkzeug, um verschiedene Ideen in Verbindung zu bringen und um flexibleres Denken von Managern zu fördern sowie Einigkeit zu bilden. Die voraussichtliche Leistung verschiedener Strategien unter verschiedenen Szenarien zu bewerten, kann dabei helfen herauszufinden, welche Strategie die robusteste ist und bei der Notfallplanung unterstützen, indem Manager gezwungen werden „Was wenn?“-Fragen zu thematisieren.

### 3.7 Strategieentwicklung in neu gegründeten Unternehmen

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

#### Machbarkeitsanalyse

Bei der Ausarbeitung einer Geschäftsidee dient eine Machbarkeitsanalyse (engl. Feasibility Analysis) dazu, die zuvor entwickelte Geschäftsidee in ihren Grundlagen zu prüfen und dadurch zu ermitteln, ob diese tatsächlich für eine Gründung in Betracht gezogen werden sollte. Die Überprüfung beinhaltet meist vier zentrale Bereiche: Produkt- bzw. Dienstleistungtauglichkeit, Branchen- und Zielmarktuntersuchung, Organisationstauglichkeit und Wirtschaftlichkeit. Hält die Idee einem Bereich der Machbarkeitsanalyse nicht stand, so sollte sie neu durchdacht oder angepasst werden.

1. **Produkt-/Dienstleistungstauglichkeit.** Zunächst gilt es zu bestätigen, dass das Produkt oder die Dienstleistung attraktiv ist und einer Bedürfnisbefriedigung auf dem Markt dient. Hierbei hilft eine vorläufige Beschreibung des Produktes, die Erstellung eines „Concept Statements“. Im Anschluss wird dieses Industrieexperten und potentiellen Kunden vorgelegt, um deren Feedback einzuholen. Eine Umfrage am Ende des Concept Statements zu integrieren, dient einer iterativen Verbesserung der Geschäftsidee. Ziel ist es herauszufinden, ob genügend Nachfrage für das Produkt oder die Dienstleistung vorhanden ist. Je mehr Kunden befragt werden, desto besser kann die Nachfrage der Kunden eingeschätzt werden. Die Einschätzung sollte durch Sekundärdaten (z. B. Branchenwachstum) angereichert werden, falls solche vorhanden sind.
2. **Branchen- und Zielmarktuntersuchung.** Anhand verschiedener marktspezifischer Charakteristika kann abgeschätzt bzw. überprüft werden, ob eine Branche für junge Unternehmen attraktiv ist. Beispielsweise ist eine junge Branche attraktiver als eine alte, eine Branche am Anfang des Produktzyklus besser als am Ende und eine gesplitterte Branche besser als eine stark fokussierte. Überdies ist ein Einstieg in eine Branche ohne Einstiegsbarrieren leichter. Es ist wichtig, die Entwicklungen der Zielbranche zu beobachten. Es sollte geprüft werden, ob sich neue wirtschaftliche oder soziale Trends positiv oder negativ auf die Branche auswirken. Zusätzlich sollte beobachtet werden, ob viele Unternehmen der Branche aufgrund der hohen Konkurrenz schließen, oder ob viele neue Unternehmen in die Branche eintreten.

3. **Organisationale Machbarkeit.** Bei einer Überprüfung der organisationalen Machbarkeit wird untersucht, ob die Gründer die notwendige Managementerfahrung, die Organisationskompetenz und weitere nicht-finanzielle Ressourcen vorweisen können, um eine Unternehmung erfolgreich zu leiten. Es empfiehlt sich „Schlüsselressourcen“ zu ermitteln, die für die Gründung notwendig sind, und zu prüfen, ob diese in ausreichendem Maße vorhanden sind. Dabei kann es sich beispielsweise um Humankapital handeln, wenn spezielle Qualifikationen von Nöten sind. Es kann aber auch darum gehen, Kontakte zu sog. „Gatekeepern“ herzustellen, die den Zugang zu einem Markt oder einer Kundengruppe verschaffen können, oder wenn der Besitz bestimmter Patente notwendig ist.
4. **Wirtschaftlichkeit (finanzielle Machbarkeit).** Wesentlich für die finanzielle Machbarkeit sind zunächst die Ermittlung des benötigten Startkapitals und die finanzielle Attraktivität des Vorhabens. Anhaltspunkte für die Abschätzung des finanziellen Leistungsvermögens kann eine Analyse der finanziellen Situation anderer Unternehmen geben, die in einer ähnlichen Branche tätig sind und ähnliche Voraussetzungen haben. Das benötigte Startkapital umfasst alle Mittel, die bis zum ersten Verkauf des Produktes bzw. der Dienstleistung eingesetzt werden müssen. Es ist ein Budgetplan zu erstellen, der die nötigen Ausgaben auflistet, und der erklärt, woher das Kapital kommen soll. Eine Analyse der finanziellen Attraktivität der Geschäftsidee zeigt, ob es sich lohnt, in die Unternehmung zu investieren. Betrachtet werden die Höhe des Investitionskapitals, der zeitliche Aufwand und Risiken sowie Alternativen für das investierte Kapital. Es soll abgeschätzt werden, ob die geplante Unternehmung aus finanzieller Sicht sinnvoll ist. Junge Unternehmen haben die Möglichkeit finanzielle Mittel von „Business Angels“ oder „Venture Capital-Gebern“ zu erhalten (siehe hierzu Kap. 8.3.2).

## Der Businessplan

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

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

Überprüfung der Wirtschaftlichkeit, ein Marketingplan, die Beschreibung des Designs und der Entwicklung des Produktes/der Dienstleistung, der operative Plan, eine Beschreibung von Management Team und Unternehmensstruktur, eine vollständige Übersicht des Ablaufes und abschließend die Finanzprognosen. Im Anhang können zusätzliche Inhalte dargestellt werden.

### **Due Diligence**

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

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

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

---

## **3.8 Veränderung der Strategischen Planung durch die Digitalisierung**

Die Digitalisierung hat durch die sich verändernden Rahmenbedingungen und neue Gestaltungsmöglichkeiten enorme Auswirkungen auf die Entwicklung von Geschäftsmodellen und die strategische Ausrichtung von Unternehmen. Digitale Technologien wie **Big Data** und **Data Mining** können zur Datenbeschaffung und Informationsgewinnung eingesetzt werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können dem strategischen Planungsprozess kontinuierlich zufließen, um schneller fundierte Entscheidungen treffen und Anpassungen vornehmen zu können. In Bezug auf die Ausgestaltung von Strategien bieten hier vor allem die spezifischen Eigenschaften bzw. Elemente von digitalen Technologien eine Vielzahl von strategischen Optionen. Digitale Technologien zeichnen sich vor allem durch drei zentrale Elemente aus – digitale Artefakte, digitale Plattformen und digitale Infrastruktur, die zu den Kerntreibern einer Unternehmensstrategie werden können

Bei **digitalen Artefakten** handelt es sich um digitale Komponenten, Anwendungen oder Medieninhalte. Diese können eine eigenständige Soft- oder Hardware, eine Komponente in einem Produkt oder auch in einer größere digitale Plattform integriert sein. Maßgeblich an dieser Stelle ist, dass sich Informationen und Funktionen von ihrer physischen Form z. B. von Geräten, entkoppeln können. Ein Beispiel hierfür sind Smartphones und Smartwatches und die dazugehörigen Apps, die dazu beitragen, dass der Funktionsumfang zunehmend anwächst. Durch die Entkopplung haben diese Artefakte zusätzlich den entscheidenden Vorteil, dass sie problemlos weiterentwickelt, neu kombiniert, verbessert und dann bequem per Update an den Kunden ausgerollt werden können. Dadurch entsteht eine größere strategische Flexibilität.

Eine **digitale Plattform** kann als ein zu Grunde liegender Service und Architektur definiert werden, über die diverse Dienste bereitgestellt werden. Dazu zählen auch digitale Artefakte. Solche Plattformen und die dazugehörigen Ökosysteme, sind in der Regel modular und offen aufgebaut und werden meist von einer einzelnen Firma entwickelt, bei der die Wertschöpfung zusammenläuft. Für Dritte ist das Nutzen bestehender Plattformen attraktiv, da so auf teure Eigenentwicklungen, für die eventuell die Kompetenzen fehlen, verzichtet und auf standardisierte Lösungen zurückgegriffen werden kann. Dadurch können sich Firmen stärker auf die Entwicklung der eigentlichen Dienstleistungen und Produkte konzentrieren. Verbesserungen und Weiterentwicklungen an den digitalen Plattformen können wiederum neue Chancen eröffnen. Beispielsweise kann eine neue Iteration eines mobilen Betriebssystems den Zugriff auf bestimmte Gerätesensoren freigeben oder auch neue Protokolle zur Erweiterung der Schnittstellen bereitstellen. Airbnb ist z. B. eine digitale Plattform zum privaten Mieten und Vermieten von Unterkünften. Der Dienst gliedert sich in eine Onlineplattform und eine zugehörige App für Smartphones. Mittlerweile werden jedoch nicht nur Unterkünfte vermittelt, sondern auch ganze Touren für Reisende angeboten. Zukünftig soll das Portfolio von Airbnb noch breiter gefächert werden. Das Ziel ist es, komplette Reisen über die Plattform anzubieten, vom Flug über die Unterkunft bis hin zu Aktivitäten am Reiseort. Damit könnte Airbnb neue strategische Geschäftsfelder durch die Nutzung seiner Plattform erschließen und gleichzeitig Konkurrenten vom Markteintritt abhalten.

Im Gegensatz zu digitalen Plattformen handelt es sich bei **digitaler Infrastruktur** um digitale Werkzeuge und Systeme. Darunter fallen beispielsweise Cloud Computing, Data Mining, Online-Communities, Social Media und 3D-Drucksysteme. Sie stellen meist Rechenleistung, Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten bereit. Ein prominentes Beispiel in diesem Bereich sind hier Crowdsourcing- und Crowdfunding-Systeme wie Kickstarter, über die Kapitalsuchende und Investoren weltweit zusammenfinden können. Aber auch Cloud-Computing-Systeme, über die Kunden kosteneffizient Rechenleistung und Software bereitgestellt werden kann, sind hier zu nennen. Die digitale Infrastruktur ermöglicht und unterstützt das Entstehen neuer Produkte und Geschäftsideen in Form von digitalen Plattformen und Artefakten. Die webbasierte Anwendung Google Maps kann beispielsweise durch die zu Grunde liegende Infrastruktur problemlos in einer Bandbreite an anderen Programmen und Geräten zur Navigation, wie z. B. in Automobile, Digitalkameras und Drohnen, eingesetzt werden.

### 3.9 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

#### 3.9.1 Theoretische Grundlagen

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

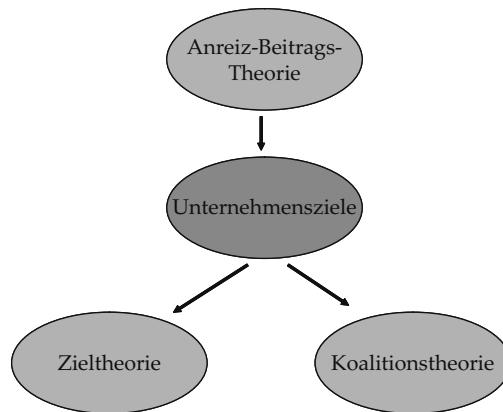
In der Organisationstheorie wird schließlich auch nach den Inhalten typischer und regelmäßig auftretender Ziele gefragt. Dass die empirische betriebswirtschaftliche Zielforschung wesentliche Beiträge zur Beantwortung dieser Frage leistet, wurde in den vorangegangenen Ausführungen bereits angesprochen.

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

Bei der Anreiz-Beitrags-Theorie wird das Unternehmen als Summe der Handlungen aller Organisationsteilnehmer aufgefasst. Um ihre Ziele zu erreichen, sind Unternehmen auf Beiträge ihrer Stakeholder (interne, externe) angewiesen, die im Gegenzug mit Anreizen (materielle oder immaterielle) motiviert werden. Gelingt es dem Unternehmen nicht ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen, so führt dies zu suboptimalen Leistungen der Organisationsmitglieder und gefährdet die Existenz des Unternehmens. Kenntnisse über die sich ständig wandelnden Anforderungen und Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen sind daher von großer Bedeutung, um die Unternehmensziele sowie Anreizsysteme zu gestalten. Die Anreiz-Beitrags-Theorie erklärt somit die Herkunft von Organisationszielen als Übersetzung der Stakeholder-Erwartungen in anzustrebende Zustände (vgl. Abb. 3.10).

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

**Abb. 3.10** Anreiz-Beitrags-Theorie



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

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

Wichtig im Zusammenhang mit der Zielsetzung ist die aus ihr resultierende Motivation. Eine Theorie, die die Beziehung zwischen Zielen und Motivation untersucht, ist die **Zieltheorie**. Sie ist den prozessorientierten Motivationstheorien zuzuordnen, da sie auf der Annahme basiert, dass das Verhalten eines Menschen von seinen individuellen Zielen gesteuert wird. Ziele motivieren jedoch nur dann zu Handlungen, wenn sich diese auf die präferierten Zielerhalte und Zielintensitäten beziehen. Demnach führen, bezogen auf den *Zielinhalt*, Ziele mit einem adäquaten Schwierigkeitsgrad, gemessen an den individuellen Fähigkeiten, zu vorteilhaften Arbeitsleistungen. Die *Zielintensität* dagegen beeinflusst den Drang einer Person, das Ziel zu erreichen, und deren Durchhaltewillen. Somit steigt die erbrachte Leistung mit dem Ausmaß, mit dem sich eine Person einem Ziel verpflichtet fühlt. Ziele dienen dann dem Leistungsansporn, wenn sie von Mitarbeitern als annehmbare Herausforderung gesehen werden. Dies bedeutet einerseits, dass der Schwierigkeitsgrad der Ziele individuell an die Person angepasst werden muss und andererseits, dass die Ziele auch aus Sicht der Mitarbeiter erreichbar sind. Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche sind individuelle, anspruchsgerechte und konkrete Ziele zusammen mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren, stetig auf deren Zielerreichung hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

### 3.9.2 Empirische Evidenz

#### Strategische Planung und Performance

**Boyd (1991)** untersucht in einer Meta-Analyse (mit 21 Primärstudien) den Effekt von strategischer Planung auf Firmenperformance. Dabei zeigte sich, dass die strategische Planung im Durchschnitt signifikant positiv mit Performance korreliert ( $\bar{r} = 0,15$ ). Trotz des eher schwachen Effektes von strategischer Planung auf die Firmenperformance unterstreichen weitere Studien die Annahme, dass Unternehmen quantifizierbare Vorteile durch einen strategischen Planungsprozess erzielen können. So bestätigen sowohl die Meta-Analyse von **Schwenk und Shrader (1993)** als auch eine Analyse von **Capon et al. (1994)** diesen Zusammenhang.

#### Wettbewerbsstrategien

Abseits der generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter, die nach wie vor als wichtige Treiber für die Unternehmensperformance angesehen werden, lieferte die Wettbewerbsforschung über die Jahre viele weitere Ansätze. In seiner Meta-Analyse, die 17 Primärstudien umfasst, konnte **Cambell-Hunt (2000)** sechs Meta-Dimensionen identifizieren, die als Bausteine in eine Wettbewerbsstrategie eingehen können. Zu diesen zählen ein eher langfristig orientierter Marketingfokus mit einem Schwerpunkt auf den Vertriebskanälen, Kundenloyalität und Marketinginnovationen. Der Absatzfokus ist dagegen eher kurzfristiger Natur und setzt stark auf diverse Werbemaßnahmen und Vertriebskräfte. Die Qualitätsorientierung zielt darauf ab Kunden eine möglichst hohe Produkt- und Servicequalität zu bieten, um so eine gute Reputation zu erhalten. Bei einem Produktinnovationsfokus konzentriert sich ein Unternehmen darauf neue innovative und spezialisierte Produkte, zu meist hohen Preisen, anzubieten. Eine Betriebs- und Prozessorientierung führt dazu, dass ein Unternehmen sehr auf effektive und effiziente Prozesse bedacht ist und diese kontinuierlich verbessert werden sollen, um so die Kostenstruktur zu senken. Die letzte Dimension beschreibt die Produkt- und Kundenbreite eines Unternehmens. Diese Erkenntnisse zeigen auf, dass die zwei generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter weiterhin Bestand haben und gut geeignet sind um Strategien zu kategorisieren, aber dass Wettbewerbsstrategien in ihrer Ausgestaltung wesentlich vielschichtiger sein können. Die Untersuchung, ob einzelne Dimensionen oder auch Komponenten dieser, zu einer signifikanten Verbesserung, relativ zu den übrigen Dimensionen, der Firmenperformance führen, blieb weitgehend ergebnislos. Auch für die generischen Strategien Kostenführerschaft und Differenzierung konnte kein Unterschied bzw. Tendenz hin zu einer überlegenen Strategie bezüglich der Performance festgestellt werden. Eine kontextabhängige Wahl und Ausgestaltung der Wettbewerbsstrategie erscheint folglich als adäquate Herangehensweise.

#### Strategische Ausrichtung und Wettbewerbsumfeld

Die Beschaffenheit des Wettbewerbsumfeldes spielt für das strategische Management eine wichtige Rolle. Im Kontext strategischer Planung spielt auch das Wettbewerbsumfeld eine entscheidende Rolle. Basierend auf einem Literaturüberblick, bestehend aus über

15 Studien, stellten **Beidenbach und Söderholm (2008)** heraus, dass insbesondere hoch dynamische und turbulente Umfelder Unternehmen stark fordern. Um in solchen Umfeldern zu bestehen und erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen in der Lage sein schnell, flexibel und auch kreativ, auf Veränderungen reagieren zu können und diese gar zu gestalten. Eine Vielzahl an Studien untersuchen daher verschiedene Charakteristika des Wettbewerbsumfeldes sowie der damit verbundenen Handlungsmaßnahmen von Unternehmen.

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens wird nicht nur durch dessen Wettbewerbsstrategie (u. a. Kostenführerschaft), sondern auch häufig über dessen grundlegende „strategische Orientierung“ spezifiziert. Dabei haben unterschiedliche Konstrukte Verwendung gefunden, wie z. B. die „Market Orientation“, „Entrepreneurial Orientation“ „Learning Orientation“ oder auch „Innovation Orientation“, um nur einige zu nennen. Die meisten Studien untersuchen eine oder zwei dieser Orientierungen. Bislang haben allerdings nur sehr wenige Studien auch deren Zusammenspiel beleuchtet. Zum Beispiel können **Deutscher und Kollegen (2016)** zeigen, dass die Wirkung einer „Entrepreneurial Orientation“ auf Unternehmensperformance besonders dann stark ausfällt, wenn diese von einer hohen „Market Orientation“ und „Learning Orientation“ begleitet wird. In Kapitel 2 wurde bereits aufgezeigt, dass das sog. Task Environment ein Prädiktor für die strategische Ausrichtung (bzw. „Entrepreneurial Orientation“) und deren Wirksamkeit, eines Unternehmens sein kann (**Rosenbusch et al. 2013**).

**Saeed et al. (2014)** betrachten in ihrer Meta-Analyse, die 177 Primärstudien umfasst, wie der kulturelle, ökonomische und politische Kontext die Beziehung zwischen einer strategischen Orientierung (in diesem Fall ebenfalls „Entrepreneurial Orientation“) und der Firmenperformance beeinflussen kann. Dabei ist in Kulturen mit einem geringen Maß an Unsicherheitsvermeidung ( $\beta = -0,16$ ), geringer Machtdistanz ( $\beta = -0,33$ ) sowie einem hohen Maß an Kollektivismus ( $\beta = 0,26$ ) der Effekt von „Entrepreneurial Orientation“ auf Performance signifikant stärker. Im wirtschaftlichen, politischen und regulatorischen Kontext kann beobachtet werden, dass der Entwicklungsstand des Landes die Wirkungsbeziehung negativ moderiert ( $\beta = -0,12$ ) wohingegen die politische Stabilität einen positiv moderierenden Einfluss ausübt ( $\beta = 0,28$ ).

Weiterhin konnten **Cao et al. (2012)** in ihrer Meta-Analyse, basierend auf 31 Primärstudien, zeigen, dass die Beziehung zwischen der strategischen Passung (engl. Alignment) und Firmenperformance partiell mediert wird. Unter einer strategischen Passung ist hier die Harmonisierung der übergeordneten Geschäftsstrategie mit der operativen Strategie zu verstehen. Demnach wirkt eine strategische Passung nur zum Teil direkt signifikant positiv auf die Firmenperformance ( $\beta = 0,25$ ) ein, während der übrige Teil des Effektes indirekt über das Wettbewerbsumfeld signifikant positiv auf die Firmenperformance wirkt (Von strategischer Passung auf das Wettbewerbsumfeld  $\beta = 0,20$  und vom Wettbewerbsumfeld auf die Performance  $\beta = 0,30$ ). Für die Praxis bedeuten diese Ergebnisse konkret, dass das Wettbewerbsumfeld einen zentralen Faktor darstellt, der im Zusammenspiel mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens die Unternehmensperformance beeinflusst.

Zusätzlich haben **Hutzschenreuter und Israel (2009)** in ihrem Literaturüberblick, der 137 Artikel umfasst, aufgezeigt, dass die Wahl und Ausgestaltung der Wettbewerbsstrategie keine statische Entscheidung ist. Die Möglichkeiten sind kontextabhängig und können einem bestimmten Pfad folgen. Als Determinanten und Einflussgrößen auf die Wettbewerbsstrategie und ihre dynamische Entwicklung, wurden dabei folgende Punkte identifiziert: Das Timing strategischer Maßnahmen oder deren Pfadabhängigkeit, die vergangene sowie aktuelle Unternehmensperformance, die Unternehmensumwelt und die Organisationsstruktur hinsichtlich ihrer Anpassungsfähigkeit an neue Strategien und sich ändernde Rahmenbedingungen.

### **Markteintrittsstrategien**

Neben allgemeinen Wettbewerbsstrategien wurde sich in der Forschung auch umfassend mit Markteintrittsstrategien befasst. In ihrer Meta-Analyse, die 22 Primärstudien umfasst, konnten **VanderWerf und Mahon (1997)** nachweisen, dass es eine signifikant positive Beziehung zwischen frühem Markteintritt und dem Erlangen von Marktanteilen gibt. Dieser Zusammenhang scheint auf den ersten Blick den sog. First-Mover-Advantage, der besagt, dass Unternehmen, die früher einen Markt betreten, eine größere Chance haben Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, zu bestätigen. Zu beachten ist an dieser Stelle aber, dass die verwendeten Primärstudien meist nur überlebende Unternehmen beinhaltet. D. h. Unternehmen, die früh in einen Markt eingetreten und gescheitert sind, sind nicht in den Stichproben repräsentiert. Weiterhin ist es strittig, ob der Marktanteil als adäquates Performancemaß anzusehen ist. Unternehmen, denen ein früher Markteintritt jedoch gelingt, scheinen Performancevorteile gegenüber später eintretenden Unternehmen aufzubauen zu können.

### **Ressourcen und Fähigkeiten**

Ein zentrales Konstrukt im strategischen Management sind die „dynamischen Fähigkeiten“ (engl. dynamic-capabilities). Diese sind als Meta-Fähigkeiten zu verstehen, die dabei helfen Chancen und Risiken ergreifen und nutzen zu können. Im Rahmen dessen tragen sie dazu bei, dass die Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens durch Erweiterungen, Kombinationen, Schutz und falls notwendig, Rekonfigurationen, flexibel an die jeweiligen Anforderungen angepasst werden können, um so zur Steigerung der Unternehmensperformance beizutragen (**Teece 2007**). Mit Hilfe einer Meta-Analyse, die 79 Primärstudien umfasst, konnten **Fainshmidt et al. (2016)** zeigen, dass dynamische Fähigkeiten positiv auf die Firmenperformance wirken ( $\bar{r} = 0,29$ ). Die dabei beobachtete Heterogenität weist allerdings auf weitere moderierende Einflussfaktoren hin, die es noch zu identifizieren gilt.

Basierend auf dem „Resource Based View“, der einen Ansatz zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens mit dem Fokus auf im Unternehmen befindliche Ressourcen legt, beschäftigen sich Forscher mit der Wirkung von strategisch wertvollen Ressourcen auf die Performance von Unternehmen. Solche Ressourcen können beispielsweise, entsprechend einer Gruppierung nach **Grant (1991)**, Humanressourcen (menschliche Arbeitskraft), tangible (z. B. Rohstoffe) oder intangible Ressourcen (z. B. Patente)

sein. In ihrer Meta-Analyse, bestehend aus über 125 Primärstudien, konnten Crook et al. (2008) den positiven Effekt von strategischen Ressourcen auf die Firmenperformance feststellen ( $\bar{r} = 0,22$ ). Basierend auf der Gruppierung Grants haben intangible und Humanressourcen einen etwa gleich starken und tangible Ressourcen einen etwas schwächeren signifikant positiven Effekt zu Performance. Verschiedene Moderatoren (u. a. Firmengröße und Diversifikationslevel) konnten dabei identifiziert werden.

Zusätzlich haben im Bereich der strategischen Ressourcen die sog. Slack Resources eine besondere Rolle eingenommen. Diese sind als Differenz zwischen den insgesamt vorhandenen und unbedingt benötigten Ressourcen zu verstehen und fungieren in Unternehmen bspw. als finanzieller Puffer. Daniel et al. (2004) zeigen in ihrer Meta-Analyse, die 66 Primärstudien umfasst, dass „Organizational Slack“ positiv mit der finanziellen Performance eines Unternehmens verknüpft ist. In der Analyse wurde dabei in die verschiedenen Ressourcenkategorien „Potential“, also die Möglichkeit die Ressourcenbasis ausbauen zu können ( $\bar{r} = 0,28$ ), „Verfügbarkeit“, also im Unternehmen momentan einsetzbare Ressourcen ( $\bar{r} = 0,17$ ) und „Wiederherstellbarkeit“, also eine mögliche Rückgewinnung von aktuell eingesetzten Ressourcen ( $\bar{r} = 0,05$ ) untergliedert. Dabei ist zu beachten, dass die positive Beziehung zwischen Slack Resources und Unternehmensperformance nicht linear ist. Beispielsweise kann ein zu hohes Maß an Slack die Investmentdisziplin reduzieren. Dementsprechend sollte ein Unternehmen das individuelle Optimum für Slack Resources finden.

Die Meta-Analyse von Song et al. (2008) untersucht Erfolgsfaktoren in jungen Unternehmen (New Ventures). Die Analyse umfasst 32 Primärstudien und konnte für verschiedene Ressourcenkategorien jeweils einen signifikanten Effekt auf die Firmenperformance herausarbeiten. So ist ein positiver, jedoch heterogener, Effekt zwischen den folgenden Kategorien aus diversen Bereichen wie z. B. Markt, Gründerteam und Ressourcen generell und Firmenperformance festzustellen: Internationalisierung ( $\bar{r} = 0,08$ ), Low-Cost-Strategie ( $\bar{r} = 0,18$ ), Marktwachstumsrate ( $\bar{r} = 0,23$ ), Marktstärke ( $\bar{r} = 0,42$ ) sowie Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen ( $\bar{r} = 0,05$ ), Patentschutz ( $\bar{r} = 0,11$ ) das Unternehmensalter ( $\bar{r} = 0,16$ ) und -größe ( $\bar{r} = 0,26$ ), finanzielle Ressourcen ( $\bar{r} = 0,20$ ). Weitere Faktoren, weisen einen homogenen positiven Effekt bezüglich der Firmenperformance auf und sind somit als äußerst wichtig zu betrachten: Dabei sind der Markttumfang ( $\bar{r} = 0,21$ ), die Industrie- und Markterfahrung des Unternehmerteams (je  $\bar{r} = 0,11$ ), sowie die Größe des Gründungsteams ( $\bar{r} = 0,13$ ) und die Supply-Chain-Integration ( $\bar{r} = 0,23$ ) zu nennen. Die Ergebnisse zeigen insbesondere, dass gerade diese Größen speziell für junge Unternehmen von besonderer Wichtigkeit sind.

## Weiterführende Literatur

1. Barringer, B.B., Ireland, R.D.: *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures*. Pearson Education Verlag, London (2012)
2. Bea, F.X., Haas, J.: *Strategisches Management*, 6., völlig überarb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2012)
3. Biedenbach, T., Söderhol, A.: The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: A literature-review. *Journal of Change Management* **8**(2), 123-145 (2008)
4. Boyd .B.K.: Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Studies* **28**(4), 353-374 (1991)
5. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Industrie 4.0 – Volks- und betriebswirtschaftliche Faktoren für den Standort Deutschland – Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0.BMWi-Referat Öffentlichkeitsarbeit, Berlin (2015)
6. Burke, A., Fraser, S., Greene, F. J.: The multiple effects of business planning on new venture performance. *J. Manage. Stud.* **47**(3), 391–415 (2010)
7. Campbell-Hunt, C.: What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal* **21**(2), 127-154 (2000)
8. Cao, Q., Baker, J., Hoffmann, J.J.: The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. *International Journal of Production Research* **50**(2), 567 – 580 (2010)
9. Capon, N., Farley, F.U., Hulbert, J.M.: Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. *Journal of Management Studies* **31**(1), 105-110 (1994)
10. Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y.: Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal* **29**(11), 1141 – 1154 (2008)
11. Cyert, R.M., March, J.G.: *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (1995)
12. Daniel, F., Lohrke, F.T., Fornanciari, C.J., Turner, R.A.: Slack Resources and Firm Performance; A Meta-Analysis. *Journal of Business Research* **57**(6), 565 – 574 (2004)
13. Deutscher, F., Zapkau, F.B., Schwens, C., Baum, M., Kabst, R.: Strategic orientations and performance: A configural perspective. *Journal of Business Research* **69**(2), 849 – 861 (2016)
14. Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, L., Nair, M., Markowski, E.: Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies* **53**(8), 1348-1380 (2016)
15. Grant, R.M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* **33**(3), 114 – 135 (1991)
16. Grant, R.M.: *Contemporary Strategy Analysis*. 9. Aufl. John Wiley & Sons, Chichester (2016)
17. Heinen, E.: *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden (1976)

18. Högemann, B.: Due Diligence; Prüfung und Unternehmensbewertung von Akutkrankenhäusern. In: Eiff, W. (Hrsg.) Schriftenreihe: Gesundheitswirtschaft. Thieme, Wegscheid (2006)
19. Hutzschenreuter, T., Israel, S.: A review of empirical research on dynamic competitive strategy. International Journal of Management Reviews 11(4), 421 – 461 (2009)
20. Jochum, E.: Hoshin Kanri/Management by Policy (MbP) Grundlagen eines effizienten Ziele-Management-Systems. In: Bungart, W., Kohnke, O. (Hrsg.) Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
21. Kieser, A.: Organisationstheorien, 7., erw. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart (2014)
22. Kirsch, W.: Unternehmenspolitik: von der Zielforschung zum strategischen Management, 1. Aufl. Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften, München (1981)
23. Kollmann, T.: E-Entrepreneurship – Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft. 6. Aufl. SpringerGabler, Wiesbaden (2016)
24. Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 6., überarb. u. erw. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart (1997)
25. Kruse, O., Wittberg, V.: Fallstudien zur Unternehmensführung, 1. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2008)
26. Locke, E.A., Latham, G.P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance, 1. Aufl. Prentice Hall, Englewood Cliffs (1990)
27. Macharzina, K., Wolf, J.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen Konzepte Methoden Praxis, 8. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)
28. Miles, R.E., Snow, C.C.: Unternehmensstrategien. McGraw-Hill Book Comp, Hamburg (1986)
29. Müller-Stevens, G., Lechner, C.: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2011)
30. Nambisan, N.: Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory & Practice Early View, 1 - 27 (2016)
31. Oviatt, B.M, McDougall, P.P.: Toward a theory of international new ventures. J. Int. Bus. Stud. 25(1), 45–64, (1994)
32. Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategien (Competitive Strategy), 12., durchg. u. erw. Aufl. Campus, Frankfurt a. M (2013)
33. Rosenbusch, N., Rauch, A., Bausch, A.: The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment – performance relationship – a meta-analysis. Journal of Management 39 (3), 633-659 (2013)
34. Saeed, S., Yousafzai, S., Engelen, A.: On Cultral and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship. Entrepreneurship Theory & Practice 38(2), 255 – 290 (2014)
35. Sarasvathy, S.D.: Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Acad. Manage. Rev. 26(2), 243–263 (2001)

36. Salzburger Nachrichten: Unternehmen sehen Digitalisierung als größte Herausforderung. Salzburger Nachrichten. <http://www.salzburg.com/nachrichten/oesterreich/wirtschaft/sn/artikel/unternehmen-sehen-digitalisierung-als-groesste-herausforderung-150385/>. Zugegriffen: 01.06.2017
37. Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Aufl. Oldenburg, München (2008)
38. Schwenk, C.B., Shrader, C.B.: Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice* **17**(3), 53-64 (1993)
39. Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij., H., Halmann, J.I.: Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management* **25**(1), 7 – 27 (2008)
40. Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow, 8. Aufl. Vahlen, München (1999)
41. Steinmann, H., Schreyögg, G.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte, Funktionen, Praxisfälle, 7., überarb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2013)
42. Sydow, J., Schreyögg, G., Koch, J.: Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review* **34**(4), 689-709 (2009)
43. Teece, D.J.: Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* **28**(13), 1319 – 1350 (2007)
44. Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, überarb. 6. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2012)
45. VanderWerf, P.A., Mahon, J.F.: Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantage. *Management Science* **43**(11), 1510 – 1519 (1997)
46. Welge, M. K., Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung, 6., vollst. überarb. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden (2012)
47. Wild, J.: Grundlagen der Unternehmungsplanung, 4. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Rheinbeck bei Hamburg (1982)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- sind Sie mit dem Begriff der Organisation vertraut,
- wissen Sie, was eine Stelle ist und was diese beinhaltet,
- wissen Sie, welche Organisationsformen und Leistungsstrukturen es gibt,
- können Sie die Begriffe Hierarchie, Macht, Kommunikation und Prozessgestaltung erläutern,
- haben Sie die Bedeutung von informeller Organisation und Netzwerkstrukturen verstanden,
- kennen Sie die Prinzipien von vier Grundtypen der Unternehmenskultur,
- kennen Sie verschiedene Prinzipien zur Ableitung von Organisationsstrukturen,
- kennen Sie wichtige Merkmale und Konzepte des organisatorischen Wandels,
- haben Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung die Struktur und den Aufbau von Unternehmen beeinflusst.

## 4.1 Grundlagen

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

### 4.1.1 Der Organisationsbegriff

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

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

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

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

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

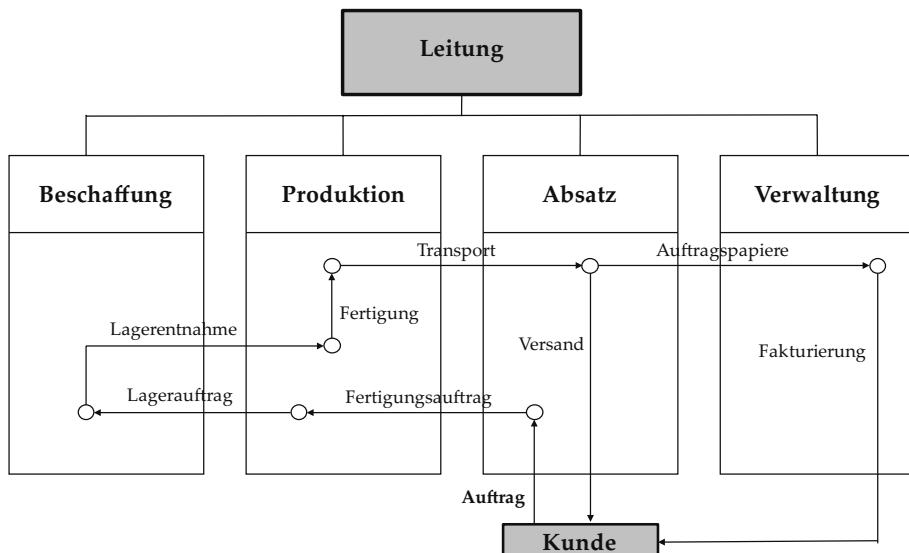
Die organisatorische Gestaltung des Betriebes befasst sich mit der Aufspaltung der betrieblichen Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und der Zuordnung dieser Teilaufgaben zu bestimmten organisatorischen Einheiten. Diese Organisationstätigkeit umfasst zwei Hauptschritte: die organisatorische Analyse und die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

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

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

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

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



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

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

Innerhalb der Aufbauorganisation unterscheidet man das Begriffspaar Primär- und Sekundärorganisation. Unter dem Begriff der **Primärorganisation** werden alle organisatorischen Einheiten zur Erfüllung von Daueraufgaben zusammengefasst. Solche Daueraufgaben sind zeitlich unbefristet, haben Wiederholungscharakter und lassen sich im Allgemeinen standardisieren; es handelt sich um Routineaufgaben im Unternehmen. Die Primärorganisation stellt also die Erfüllung des Tagesgeschäfts im Unternehmen sicher. Teile der Primärorganisation sind z. B. Abteilungen und Ausschüsse. Die **Sekundärorganisation** eines Unternehmens dagegen befasst sich mit befristeten Spezialaufgaben. Sie sorgt dafür, dass das Unternehmen angemessen und flexibel auf Veränderungen reagieren und sich weiterentwickeln kann. Einheiten der Sekundärorganisation sind bspw. Workshops oder interdisziplinäre Projektteams. Primär- und Sekundärorganisation existieren nebeneinander und ergänzen sich (vgl. Abb. 4.2).

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

**Abb. 4.2** Untersuchungsgegenstand der Organisationslehre

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

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

### 4.1.2 Ziele des Organisierens

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

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

Wenn das zielorientierte Handeln der Organisationsmitglieder sichergestellt werden soll, müssen die menschlichen Verhaltensdimensionen einbezogen werden. Es muss insbesondere beachtet werden, dass die Organisationsmitglieder auch in der Organisation höchst individuelle Ziele verfolgen und die Organisation hier das Unternehmen als Mittel zur Befriedigung ihrer Ziele benutzen. Die Teilnahme an Unternehmen und die Erbringung von Leistungen ist weitgehend von individuellen Überlegungen bestimmt. Die organisatorische Strukturierungstätigkeit muss dies als Rahmenbedingung z. B. beim Einsatz und bei der Verteilung von Macht berücksichtigen.

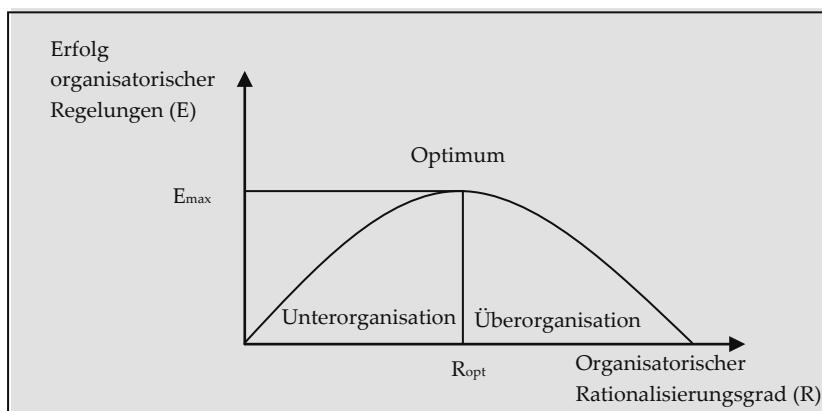
**Der Organisationsgrad** Um bestimmte Situationen organisatorisch lösen zu können, werden Organisationsinstrumente benötigt. Sie enthalten Regeln und Anweisungen. Es kann zwischen allgemeinen und speziellen Regeln zur Erfüllung betrieblicher Tatbestände unterschieden werden.

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

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

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

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



**Abb. 4.3** Optimaler Organisationsgrad

## 4.2 Organisatorische Gestaltungsfelder

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

### 4.2.1 Die Aufgabengliederung

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

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

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

- *Verrichtung*      Was wird getan?
- *Objekt*            An welchem Gegenstand wird das getan?
- *Phase*             Wird die Tätigkeit geplant, ausgeführt oder kontrolliert?

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

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

## Stellenbildung

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

## Abteilungen

Eine gewisse Anzahl von Stellen wird wiederum nach ZweckmäßIGkeitsüberlegungen zu Abteilungen zusammengefasst. Dabei können z. B. alle Beschaffungstätigkeiten zusammengefasst werden. In diesem Fall erfolgt ein zentraler Aufbau nach dem Merkmal „Verrichtung“. Eine andere Möglichkeit ist die Zusammenfassung nach dem Merkmal „Objekt“. Man könnte z. B. in einem Unternehmen, das Haushaltsgeräte herstellt und vertreibt, alle Tätigkeiten zusammenfassen, die sich auf Waschmaschinen, Staubsauger, Kleingeräte usw. beziehen. Eine solche Objektgliederung kann auch innerhalb der nach dem Verrichtungsprinzip gebildeten Abteilungen erfolgen. In diesem Fall würden z. B. Absatztätigkeiten, die sich auf Waschmaschinen oder Staubsauger beziehen, zusammengefasst werden.

## Organisationsformen

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

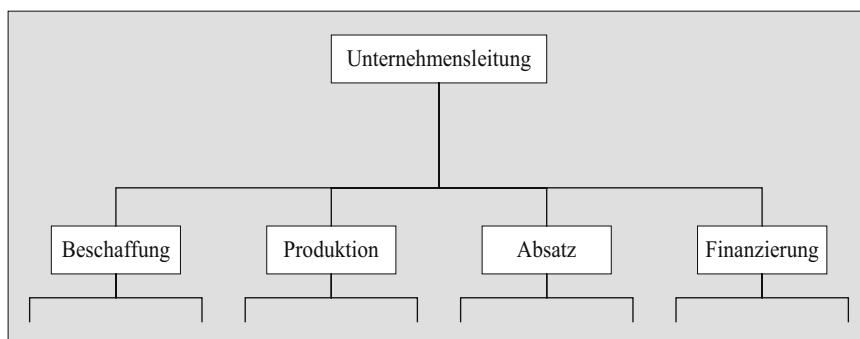
**Funktionalorganisation:** Bei der Funktionalorganisation ist die erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung nach betriebswirtschaftlichen Funktionen gegliedert. Es entstehen Teilbereiche wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung usw. Diese Bereiche werden also nach typischen Verrichtungen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

Die Funktionalorganisation hat den Vorteil der Spezialisierung der Beschäftigten in den Teilbereichen Beschaffung, Produktion usw. Ein Nachteil kann darin bestehen, dass ein gewisser Ressortegoismus entsteht: In den einzelnen Teilbereichen werden alle Probleme unter Beschaffungsgesichtspunkten, unter Produktionsgesichtspunkten, unter Absatzgesichtspunkten usw. gesehen. Die engen Beziehungen, die zwischen Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Finanzierungs- und anderen Betriebsbereichen bestehen, können aus den Augen verloren werden. Problematisch wird diese Organisationsform vor allem

dann, wenn ein Unternehmen sehr verschiedenartige Produkte herstellt, z. B. Haushaltsgeräte, Unterhaltungselektronik und Fahrzeuge. Bewährt hat sie sich allerdings in Betrieben, die ein einheitliches Produktionsprogramm aufweisen. Das ist z. B. in einer Schuhfabrik oder einem Unternehmen der Fall, das Haushaltsgeräte herstellt. Abb. 4.4 zeigt den funktionalen Aufbau einer Unternehmung.

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

Die Divisionalisierung soll die einzelnen Bereiche eines Unternehmens mit ihren stark differenzierten Leistungsprogrammen überschaubarer machen. Divisionsmanager können Änderungsprozesse in ihrer Aufgabenumwelt besser einschätzen als Mitglieder der Unternehmensleitung. Durch größere Problemnahe können sie schneller reagieren. Die Entscheidungsaufgaben sind dezentralisiert, was wiederum zur Motivationssteigerung beiträgt. Die Unternehmensleitung wird von den laufenden Geschäftsführungsaktivitäten entlastet, da diese in den Divisionen erfolgen. Sie kann sich auf die Probleme der strategischen Planung und die Kontrolle der Gewinnzentren konzentrieren. Dabei wird sie im Allgemeinen durch funktionsorientierte Zentralabteilungen (zentrale Forschung und Entwicklung, Finanzwesen, Rechtswesen usw.) unterstützt. Divisionisierte Unternehmen verfügen i. d. R. über umfassende Planungs- und Kontrollsysteme. Probleme können sich



**Abb. 4.4** Beispiel für die Funktionalorganisation

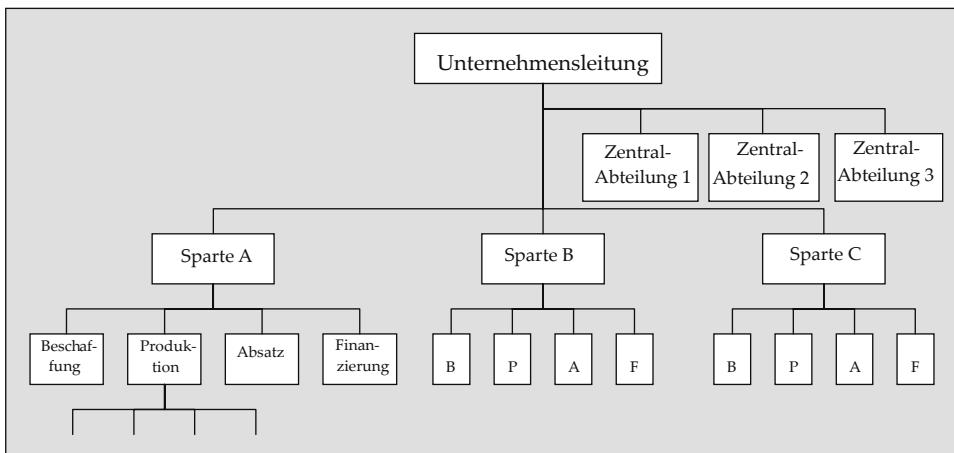
bei dieser Organisationsform insbesondere bzgl. der Nutzung von Größenvorteilen einstellen, wenn Funktionen in den einzelnen Geschäftsbereichen dezentral wahrgenommen und somit parallel zueinander bestehen. Zudem ist es bei der Divisionalisierung von zentraler Bedeutung, die Kooperationsbereitschaft zwischen den verschiedenen Unternehmensebenen zu stärken, um eine bereichsübergreifende Ausrichtungen an den strategischen Zielen des Unternehmens zu gewährleisten. Wenn die Sparten gemeinsame Ressourcen nutzen, besteht auch die Gefahr, dass ein internes Konkurrenzdenken entsteht. Die Vermeidung eines solchen Divisionegoismus ist besonders wichtig um Synergieeffekte zu wahren.

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

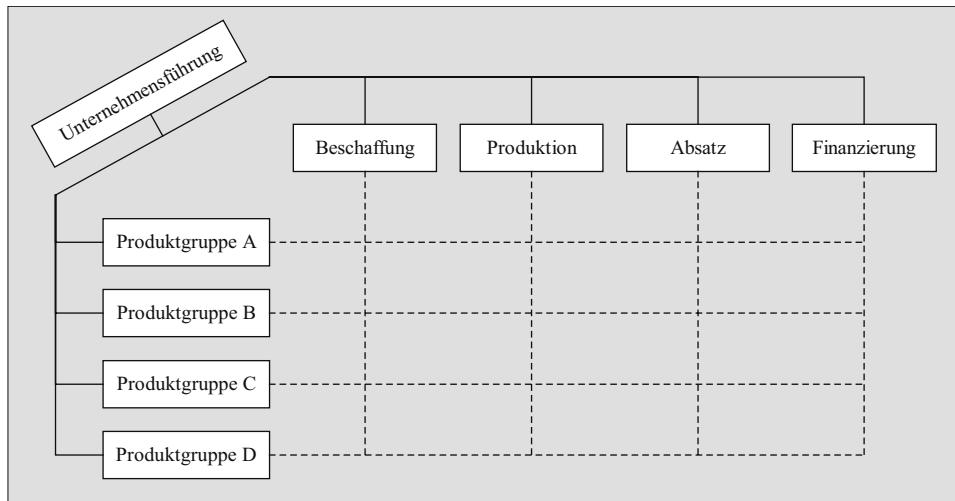
Speziell dann, wenn die Aufgabenumwelt dynamisch ist und mit konstanten Produktionstechnologien nicht gerechnet werden kann, ist unter dem Aspekt der Anpassungsfähigkeit die Divisionalisierung eine geeignete Organisationsform.

**Matrix-Organisation:** In einer Matrix-Organisation wird die traditionelle, nach Funktionen gegliederte Organisation (vertikal strukturiert) von einer meist produktorientierten Struktur (horizontal) überlagert; zwei Kompetenzsysteme überschneiden sich. Die sich ergebende Organisationsform gleicht einer Matrix (vgl. dazu auch Abb. 4.6).

Die Matrix-Organisation institutionalisiert Konflikte. Die Kompetenzüberschneidungen zwischen den Funktions- und Projekt- bzw. Produktmanagern sollen das Innovationsverhalten positiv beeinflussen. Da keine Organisationseinheit allein das Autorisierungsrecht besitzt, muss nach gemeinsamen Lösungen gesucht werden. Jedes Problem wird aus verschiedener Sicht analysiert, verschiedene Interessen werden einbezogen und innovative



**Abb. 4.5** Divisionalisierung



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

Problemlösungen gesucht. Die Konflikte verursachen Such-, Lern- und Kommunikationsprozesse. Sie stärken die Fähigkeit der Unternehmung, sich langfristig an Veränderungen ihrer Umwelt anzupassen. Allerdings können sich bei dieser Organisationsform auch erhebliche „Reibungsverluste“ und desintegrierende Wirkungen ergeben, welche die positiven Effekte der Konflikte wieder aufheben.

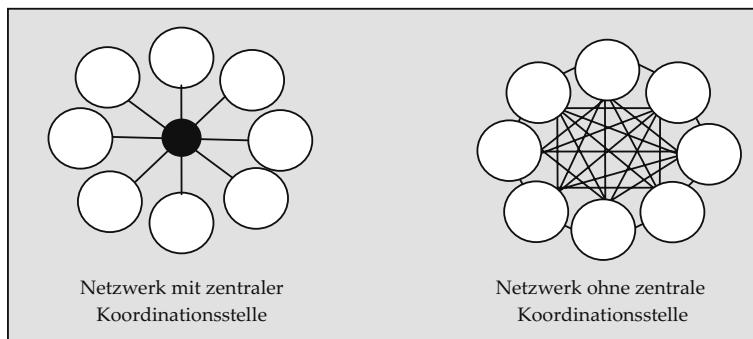
Die Matrix-Organisation soll die Vorteile einer funktionsorientierten mit denen einer produktorientierten Organisationsform verbinden; die Vorteile einer Spezialisierung sollen mit denen der Koordination und Anpassung kombiniert werden. Die Produktmanager koordinieren quer durch die hierarchischen Linienfunktionen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

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

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

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

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



**Abb. 4.7** Netzwerkorganisationen

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

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

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

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

### 4.2.2 Leitungsstruktur

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

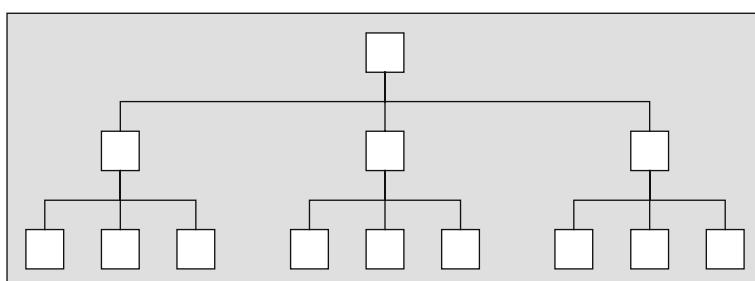
Bei der Bildung von Weisungssystemen werden verschiedene Grundsätze angewandt. Dabei wird i. d. R. zwischen folgenden Systemen unterschieden:

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

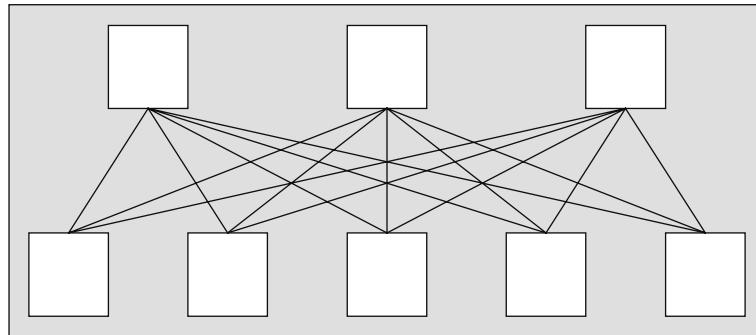
Beim **Einliniensystem** (vgl. Abb. 4.8) untersteht jede Stelle jeweils nur einer einzigen Instanz. Es gilt der Grundsatz der „Einheitlichkeit der Auftragserteilung“. Dieser besagt, dass ein Mitarbeiter immer nur von einer ganz bestimmten Person Weisungen erhalten darf. Die Vorteile des Einliniensystems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

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

Beim **Stabliniensystem** (vgl. Abb. 4.10) wird im Prinzip das Einliniensystem beibehalten. Gleichzeitig wird jedoch der Gedanke der Spezialisierung, der im Mehrliniensystem so wichtig ist, aufgegriffen. Stabstellen haben beratende und unterstützende Funktion für die Instanz, der sie zugeordnet sind. Die Weisungsbefugnis bleibt bei der Instanz bzw. der „Linie“. Der Vorteil des Stabliniensystems besteht darin, dass die klare Zuständigkeitsregelung aufrechterhalten bleibt. Darüber hinaus erfolgt eine Entlastung der Instanzen durch



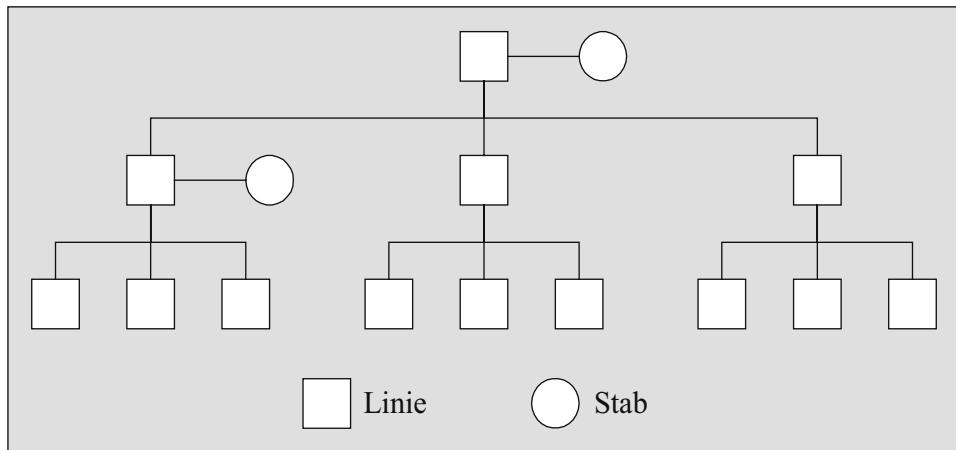
**Abb. 4.8** Einliniensystem



**Abb. 4.9** Mehrliniensystem

die Unterstützung der Stäbe, was eine sorgfältigere Entscheidungsvorbereitung und somit eine höhere Entscheidungsqualität zur Folge hat. Ein Nachteil ist, dass die Stäbe oft über viel ausgiebigere Informationen verfügen als die Inhaber der Liniенpositionen und deshalb die Entscheidungen bzw. Anweisungen der „Linie“ weitgehend steuern können ohne Verantwortung dafür zu tragen. Darüber hinaus verlangsamt sich durch die Abstimmung mit den Stäben der Entscheidungsprozess.

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



**Abb. 4.10** Stabliniensystem

### 4.2.3 Entscheidungsbefugnisse

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

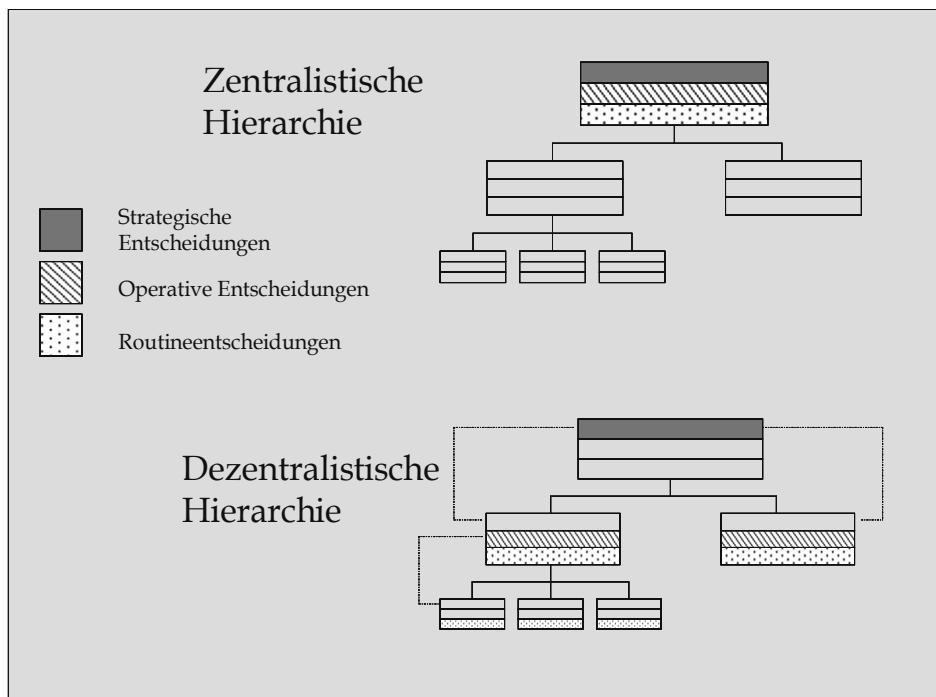
Die Verteilung der Leitungskompetenzen innerhalb der Organisationshierarchie ist zudem durch den Grad der (De-) Zentralisation geprägt. Von **Zentralisation** wird gesprochen, wenn der Großteil der Entscheidungs- und Leitungsaufgaben auf die oberste Hierarchieebene entfällt und den ausführenden Stellen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

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

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

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

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



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

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

#### 4.2.4 Macht

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

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

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

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

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

### 4.2.5 Kommunikation

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

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

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

Die Kommunikation kann

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

erfolgen.

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

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

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

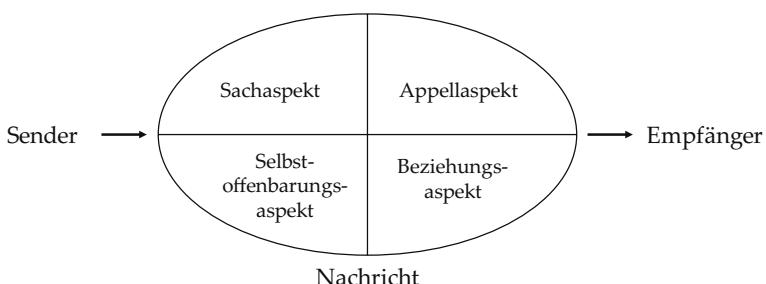
Nachdem nun feststeht auf welche Weise Informationen übermittelt werden können, muss man sich vergegenwärtigen, ob auch inhaltlich die Informationen, die vermittelt wurden, richtig interpretiert wurden. Die Informationsübermittlung führt nicht immer zum gewünschten Ergebnis, da die Kommunikation Störungen gegenüber sehr anfällig sein kann. Man kann sich die Kommunikation, metaphorisch, als eine Telefonleitung, über die

Informationen übermittelt werden, vorstellen. An einem Ende der Telefonleitung befindet sich die Führung (Sender) eines Unternehmens und am anderen Ende die Angestellten (Empfänger). Es kann zu unterschiedlichen Störungen in der Telefonleitung kommen, z. B. kann der Empfang schlecht sein, so dass der Empfänger nur jedes dritte Wort versteht und die Information falsch interpretiert. Bei einer „Face-to-Face“ Kommunikation spielen außerdem noch die Faktoren wie Mimik und Gestik eine wichtige Rolle. Um sich die Problematik der Kommunikation zu verdeutlichen, haben Schulz von Thun et al. ein Modell entwickelt, das in Abb. 4.12 dargestellt wird.

In diesem Modell beinhaltet eine Nachricht immer vier Aspekte:

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

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



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

### 4.2.6 Informelle Organisation

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

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

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

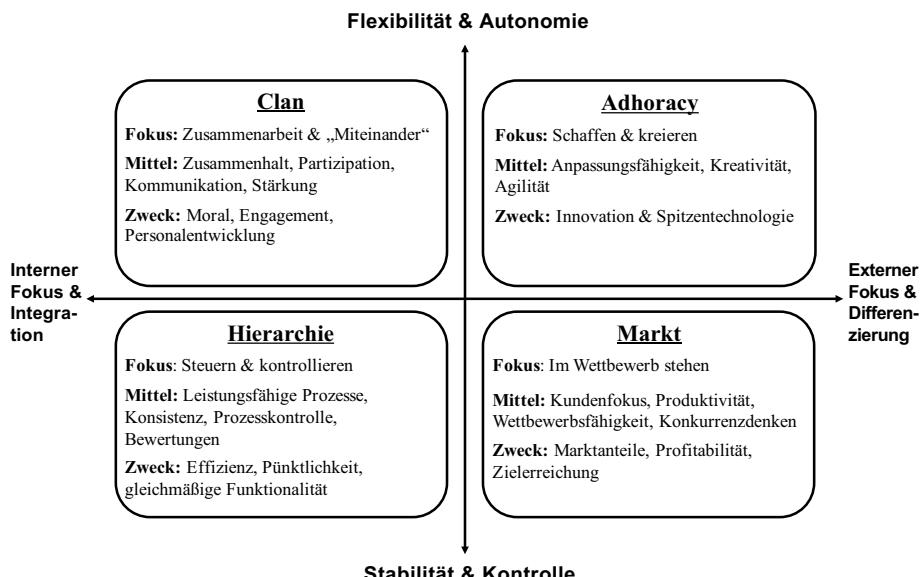
Ebenfalls in diesem Zusammenhang findet zunehmend der Begriff der **Unternehmenskultur** Verwendung. Diese ist ein sich kontinuierlich veränderndes bzw. weiterentwickelndes Phänomen, welches die durch die Organisationsmitglieder entstandenen Wertvorstellungen sowie Denkmuster im Unternehmen umfasst,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

## 4.2.7 Arten von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur lässt sich auf vielfältige Weise beschreiben und typologisieren. Ein weit verbreiteter Ansatz, um verschiedene Typen von Unternehmenskulturen zu bestimmen, ist das Competing Values Framework von Quinn und Rohrbaugh (1983). Dieses analysiert die ideellen Aspekte von Unternehmenskulturen anhand zweier Dimensionen. Die erste Wertdimension bezieht sich auf den organisationalen Fokus eines Unternehmens. Dieser kann von einem reinen internen Fokus auf das Wohlbefinden und die Entwicklung von Beschäftigten im Unternehmen, bis hin zu einem rein externen Fokus auf die Entwicklung und das Wohlbefinden der Organisation reichen. Die zweite Wertdimension beschreibt wie stark ein Unternehmen in der Struktur auf Stabilität oder Flexibilität bedacht ist. Aus der Kombination dieser Ausprägungen ergeben sich vier grundlegende organisationale Kulturtypen (vgl. Abb. 4.13).

### Clan-Kultur

Die Clan-Kultur basiert auf gemeinschaftlichen Werten und Zielen, einer Atmosphäre der Kollektivität und gegenseitiger Hilfe. In solchen Unternehmen wird ein großer Wert auf die Stärkung der Beschäftigten gelegt und die Personalentwicklung forciert. Eine Clan-Kultur entwickelt sich meist über die Zeit in Unternehmen, die auf eine lange Historie zurückblicken können und geringe Mitarbeiterfluktuationen aufweisen. Weiterhin kann es möglich sein, dass es auf Grund der institutionellen Gegebenheiten an kulturellen Alternativen fehlt.



**Abb. 4.13** Competing Values Framework (vgl. Cameron, Quinn, Gaff und Thakor 2006)

### **Adhocracy-Kultur**

Diese Kulturform zeichnet sich durch äußerst flexible Strukturen aus, die je nach Aufgabenspektrum problemlos angepasst werden können. Eine solche Kultur findet sich meist in Unternehmen, die in sich rasch wandelnde Branchen tätig sind oder stark projektorientierte Leistungen erbringen, wie z. B. Filme, Beratung, Softwareentwicklung oder auch Raumfahrt.

### **Markt-Kultur**

Mit einer solchen Kultur liegt der Fokus in Unternehmen auf den Transaktionen mit dem Umfeld und nicht auf dem internen Management. Das primäre Ziel des Unternehmens liegt dabei in der Erzielung von Profiten im Marktewettbewerb.

### **Hierarchie-Kultur**

Unternehmen mit einer hierarchischen Kultur zeichnen sich durch eine klare organisationale Struktur, standardisierten Regeln und Prozesse, strikte Kontrollsysteme und eindeutig geregelte Zuständigkeiten aus.

## **4.2.8 Prozessgestaltung**

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

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

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

Bei der Erfüllung komplexer und vielleicht sogar stark veränderlicher Aufgaben sind Ablaufprogrammierungen natürlich nicht zweckmäßig. Die Erfüllung der Aufgaben wird dann eher durch die Standardisierung von Fähigkeiten und durch ein hohes Maß an Identifikation mit gemeinsam geteilten Werten sichergestellt. Man stellt z. B. für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben Ingenieure und Naturwissenschaftler ein, die längere Zeit in der Hochschulforschung gearbeitet, dort bestimmte hohe Qualifikationen, aber auch bestimmte Werthaltungen erworben haben. Die Personalauswahl hat demnach in manchen Konstellationen erheblichen Einfluss auf den Organisationsbereich.

### 4.3 Organisationsstruktur im Organisationskontext

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

## 4.4 Organisatorischer Wandel

### 4.4.1 Merkmale von Prozessen des organisatorischen Wandels

Tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen können durch folgende Hauptmerkmale gekennzeichnet werden:

- Das zu lösende Organisationsproblem ist komplex und zunächst unübersichtlich. Das heißt, den Bearbeitern liegen nur unvollständige Informationen vor; eine präzise Beschreibung des Problems ist zunächst nicht möglich; die Zielvorstellungen der Beteiligten sind vage. Da die Veränderungsprozesse als außergewöhnliche Vorhaben i. d. R. arbeitsteilig durchgeführt werden, treten erhebliche Koordinationsprobleme auf.
- Bei den Betroffenen treten regelmäßig Unsicherheit und Ängste auf. Dies hat wiederum vielfältige Anpassungswiderstände zur Folge, die u. U. zum „Versanden“ des Prozesses führen.
- Die Veränderungen berühren regelmäßig die Interessen der von dem Wandel Betroffenen. Diese Interessen sind unterschiedlich und keineswegs problemlos miteinander vereinbar.
- Die durch Veränderungsprozesse hervorgerufenen Probleme können auf unterschiedliche Weise bewältigt werden. Aus einer großen Zahl von Konzepten werden im Folgenden zwei besonders wichtige Varianten in Kurzform vorgestellt: das Konzept des geplanten organisatorischen Wandels und das Konzept der Organisationsentwicklung.

#### 4.4.2 Konzepte des organisatorischen Wandels

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

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

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

- Einbeziehung der Betroffenen in den Planungs- und Veränderungsprozess.
- Offene Äußerung von Gefühlen wird zugelassen und oftmals gefördert: Ein Klima, das die offene Äußerung von Gefühlen unterdrückt, verhindert die Identifikation mit der Organisation und ihren Aufgaben. Gruppen mit offenen, helfenden und vertrauensvollen Beziehungen können ihre Ressourcen besser nutzen.

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

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

Dieser Änderungsprozess umfasst typischerweise die Phasen Auftauen, Bewegen bzw. Ändern und Einfrieren. Auftauen bedeutet, dass das gegenwärtige Gleichgewicht aufgelöst und für Änderungsmaßnahmen motiviert werden muss. Bewegen bedeutet, dass eine neue Lösung gesucht und angestrebt wird. Durch das Einfrieren wird die neue Situation wieder stabilisiert (vgl. Abb. 4.14).

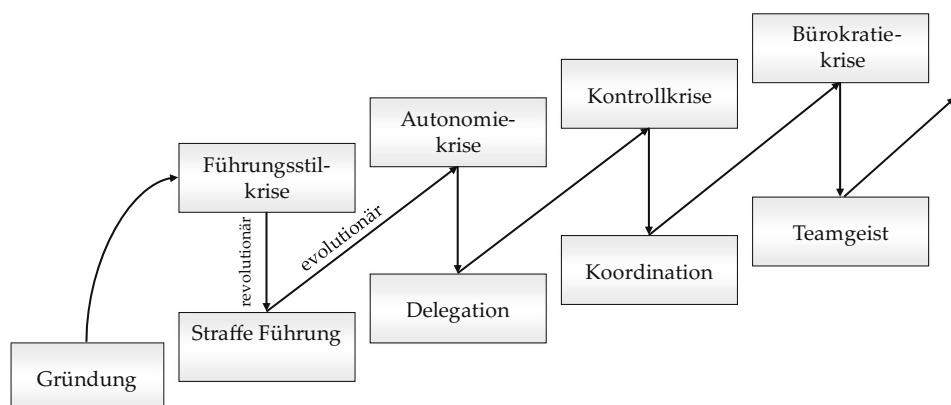


**Abb. 4.14** Merkmale und Konzepte des organisatorischen Wandels

### 4.4.3 Phasen der Entwicklung von Organisationen

Geplanter Wandel und Organisationsentwicklung gehen davon aus, dass organisatorischer Wandel durch Änderung der Rahmenbedingungen und damit aus Sicht der Organisation durch externe Veränderungen – z. B. durch eine neue Produktionstechnik – ausgelöst wird. Daneben gibt es aber offenbar auch interne Entwicklungen, die Veränderungen auslösen. Damit hat sich u. a. Greiner (1972) befasst, der in der Entwicklung von Organisationen relativ ruhige, kontinuierlich verlaufende und unruhige, revolutionäre Phasen identifiziert hat. Er geht von fünf Entwicklungsphasen aus, die in Abhängigkeit vom Alter und der Größe bzw. dem Wachstum der Organisation in dieser Reihenfolge auftreten (vgl. Abb. 4.15):

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



**Abb. 4.15** Organisationsentwicklung nach Greiner (1972)

Kerngedanke dieses Konzepts ist die Annahme, dass sich in der Entwicklung einer Organisation ruhige, evolutionäre sowie unruhige, revolutionäre Phasen ablösen und dass die mit den Krisen verbundenen Lernprozesse notwendige Voraussetzung für die weitere erfolgreiche Entwicklung sind. Deshalb macht es auch wenig Sinn, diese Krisen umgehen zu wollen. Sinn macht es allerdings, sich auf diese Krisen und die notwendigen Reaktionen einzustellen.

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

---

## 4.5 Veränderungen der Organisation durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung wirkt sich auch auf die Organisation und die Struktur eines Unternehmens aus. Betriebliche Abläufe können immer transparenter und flexibler gestaltet und in Echtzeit automatisch überwacht werden. Grundsätzlich ändert sich die Unternehmensorganisation vor allem dadurch, dass Maschinen zunehmend selbstständig miteinander kommunizieren, sich organisieren und Informationen bereitstellen. Mitarbeiter nehmen dabei eine koordinierende und überwachende Rolle ein. Im Bereich der Organisation und Verwaltung von großen Datenmengen trägt insbesondere das **Cloud Computing** zur Flexibilisierung bei. Durch die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter online auf die gleichen Dateien zugreifen und gemeinsam bearbeiten, können Prozesse und Projekte unternehmensübergreifend effizienter geplant und umgesetzt werden. Zudem ist eine schnelle und einfache Kommunikation nicht nur unter den Mitarbeitern, sondern auch mit Vertriebspartnern und Kunden möglich.

Generell kann beobachtet werden, dass der Einsatz von digitalen Technologien zum Wissens- und Prozessmanagement (sog. „**Digital Knowledge Capital**“ und „**Digital Process Capital**“) unterstützend bei Innovationsprojekten und beim Change Management wirken kann. Durch den Einsatz solcher digitaler Technologien kann effizienter auf bestehendes Wissen zurückgegriffen werden und Mitarbeiter empfinden dadurch innovative Projekte oder neue Vorgänge als einfacher durchführbar. Somit können digitale Technologien positiv auf die Intention von Mitarbeitern wirken, innovative Ideen zu entwickeln und voranzutreiben.

## 4.6 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

### 4.6.1 Theoretische Grundlagen

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

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

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

Auch das „**Scientific Management**“ bzw. die wissenschaftliche Betriebsführung von Frederick W. Taylor (1856–1915) beeinflusste das heutige Organisationsverständnis. Taylor untersuchte die Arbeitseffizienz in zahlreichen Experimenten unter ingenieurwissenschaftlichen Gesichtspunkten. Eine seiner zentralen Empfehlungen zur effizienten Organisationsgestaltung ist die strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit, welche als

Grundlage für die Gestaltung der Hierarchiebeziehungen innerhalb eines Unternehmens dienen sollte. Nicht nur ausführende Arbeiten unterliegen im Zuge dieser Optimierungs-bemühungen einer starken Spezialisierung, auch die Leitungsebenen werden im Modell Taylors nach Funktionen untergegliedert. Bei diesem sog. Funktionsmeisterprinzip sind die Kompetenzen der Vorgesetzten auf bestimmte Bereiche beschränkt, so dass die Leistungsstrukturen durch das Mehrlinienprinzip geprägt sind. Taylor war mit seinen Überle-gungen auch in der Praxis durchaus erfolgreich. Sein Ansatz stieß aber bald an Grenzen, weil wesentliche Aspekte menschlichen Verhaltens außer Acht blieben.

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

**Moderne Ansätze** Viele organisationstheoretische Aussagen knüpfen an dem Modell des **situativen Ansatzes** an: Es wird davon ausgegangen, dass der jeweilige situative Kon-text einen spezifischen Problemdruck erzeugt, der wiederum bestimmte organisatorische Wirkungen nahe legt. Die Argumentation in Abschn. 4.3 dieses Kapitels folgt im Wesent-lichen diesem Muster. Der situative Ansatz verwirft somit auch die Idee einer optimalen Form des Organisierens, denn es wird argumentiert, dass verschiedene Situationsbedin-gungen auch ganz unterschiedliche organisatorische Maßnahmen erfordern. Demnach gibt es also Strukturen, die in bestimmten Situationen besonders vorteilhaft und effizient wirken, unter anderen situativen Gegebenheiten aber nicht mehr empfehlenswert sind. Beispielsweise wird im Modell des situativen Ansatzes bei dynamischen Umweltbedin-gungen eine Tendenz zu dezentralistischen Strukturen erwartet. Feste Regeln für eine best-mögliche Strukturwahl werden allerdings nicht formuliert, da auch immer unternehmens-spezifische Besonderheiten bedacht werden sollten.

Andere Ansätze konzentrieren sich stärker auf die Verhaltensweisen der Organisati-onsteilnehmer und deren Bestimmungsfaktoren. Sie nehmen also eine individuumori-entierte Position ein. Demgegenüber betrachten jene Organisationstheoretiker, die eine Makelperspektive wählen, den organisatorischen Gesamtzusammenhang und dessen Determinanten.

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

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

#### 4.6.2 Empirische Evidenz

Die Organisationsstruktur ist ein wichtiger Bestandteil eines Unternehmens. Damit Prozesse und Abläufe effizient gestaltet werden können, sollte die Struktur stetig weiterentwickelt werden. Wichtig für eine gute Organisationsstruktur ist, dass sie zu den Mitarbeitern und der Kultur des Unternehmens passt. Durch die Unternehmenskultur können sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren.

**Organisationsstrukturen** Über die letzten Jahre haben vernetzte Organisationsstrukturen in der Praxis und Forschung zunehmend an Relevanz gewonnen. Im Zentrum des Interesses stehen hier hauptsächlich Netzwerke und virtuelle Organisationen, auf die nachfolgend kurz eingegangen werden soll. Der Aufbau eines Netzwerks oder einer Netzwerkstruktur eröffnet dabei neue Möglichkeiten, die globalen Herausforderungen zu bewältigen. Durch die fortlaufende Digitalisierung ergeben sich im Bereich virtueller Organisationen immer mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Virtuelle Organisationen sind Zusammenschlüsse von Gruppen, bestehend aus Unternehmen oder Individuen, die mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien zusammenarbeiten. Diese digitale Zusammenarbeit ist über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg möglich und erlaubt eine schnelle und effektive Integration der Tätigkeiten, um auf Marktveränderungen flexibel reagieren zu können. Beispiele für virtuelle Organisationen sind virtuelle Teams, Communities of Practice oder virtuelle Gemeinschaften. Die Länge der Zusammenarbeit ist, wie bei Netzwerken auch, von der Länge des Projektes abhängig. **Jacobides (2007)** legt dar, dass Unternehmen heute nicht mehr als starre hierarchische Strukturen zu gestalten sind, sondern ein starker Fokus auf die Gemeinschaft in Unternehmen gelegt werden sollte. Starre Strukturen können verhindern, dass Personen ihr relevantes Wissen in den Entscheidungsprozess einbringen können. In seinem Literaturüberblick zu interorganisationalen Netzwerken, der 40 Studien umfasst, zeigt **Müller-Seitz (2012)** auf, dass insbesondere für das Funktionieren von Netzwerken die Einstellung der involvierten Führungskräfte entscheidend ist. Sie müssen die Strukturen und Prozesse in den jeweiligen

Unternehmen so gestalten, dass eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit im Netzwerk stattfinden kann. Dazu zählt auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter für diese unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und das Schaffen von Vertrauen in die Netzwerkpartner. Miles und Snow (1992) haben wiederum untersucht, warum etablierte und stabile Netzwerke scheitern. Stabile Netzwerke bestehen aus einer großen Kernfirma, welche Verbindungen zu Lieferanten und/oder Kunden schafft. Solch ein stabiles Netzwerk kann scheitern, wenn die Kernfirma so stark in die Prozesse eines Partners eingreift, dass eine erhebliche Abhängigkeit des Netzwerkmitglieds zur Kernfirma entsteht. Dadurch kann aus einem Netzwerkpartner eine Art vertikal integrierte funktionale Organisationseinheit entstehen. Außerdem kann durch die operative Unabhängigkeit des Netzwerkmitgliedes die Kreativität der Manager und Mitarbeiter eingeschränkt werden und somit das Kernunternehmen nicht den vollen Nutzen aus den Fähigkeiten des Partners ziehen. Crossman und Lee-Kelley (2004) beschäftigen sich mit virtuellen Organisationen und sind dabei auf ein Paradoxon gestoßen. Bei virtuellen Organisation besteht durch die Verstreutung der zusammenarbeitenden Unternehmen und Individuen eine geringe Bindung zwischen und mit den beteiligten Organisationen, was dem gegenseitigen Vertrauen und dem Teamgeist abträglich sein kann. Jedoch erfordern gerade solche virtuellen Zusammenschlüsse ein hohes Engagement und hohes Vertrauen der involvierten Parteien. Virtuelle Organisationen sollten daher wohl eher als strategisches Konzept, bei dem die beteiligten Akteure eine Transaktionsbeziehung eingehen und nicht als Organisationsform, verstanden werden. Damit ein persönliches Vertrauen aufgebaut werden kann, müssen Betriebs- und kulturelle Unterschiede überwunden werden. Dies kann einige Zeit in Anspruch nehmen.

**Organisationskultur** Mit der Frage, wie sich die Unternehmenskultur auf die Performance und andere Größen in Unternehmen auswirkt, beschäftigt sich die Forschung bereits seit einiger Zeit. Hartnell et al. (2011) zeigen in ihrer Meta-Analyse, die 84 Primärstudien umfasst, wie drei der vier Archetypen von Organisationskulturen (Clan, Adhocracy und Markt-Kultur) auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern, die operative Effizienz und die finanzielle Performance eines Unternehmens wirken. Clan- ( $\bar{r} = 0,38$ ), Adhocracy- ( $\bar{r} = 0,27$ ) und Markt-Kultur ( $\bar{r} = 0,34$ ) haben eine mäßig bis große signifikant positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Das gleiche gilt für die operative Effizienz, welche ebenfalls einen mäßig bis großen signifikanten Effekt durch die Kulturen aufweist. Dabei kommt die marktisierte Kultur auf einen Wert in Höhe von  $\bar{r} = 0,45$ , die Clan-Kultur auf  $\bar{r} = 0,32$  und die Adhocracy auf  $\bar{r} = 0,35$ . Die Wirkung der Organisationskulturen auf die finanzielle Performance ist signifikant positiv, aber eher nur schwach bis mäßig, Clan ( $\bar{r} = 0,07$ ), Adhocracy ( $\bar{r} = 0,12$ ) und Markt ( $\bar{r} = 0,18$ ). In ihrer Meta-Analyse, über 43 Primärstudien, konnten Büschgens et al. (2013) nachweisen, dass bei einer Adhocracy- ( $\bar{r} = 0,31$ ), Clan- ( $\bar{r} = 0,24$ ) und marktisierten Organisationskultur ( $\bar{r} = 0,14$ ) ein positiver Effekt auf Innovationen besteht. Dagegen hat die hierarchische Kultur einen signifikant negativen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation ( $\bar{r} = 0,15$ ). In einer näheren Betrachtung zeigt sich, dass die Adhocracy-, Clan- und Markt-kultur signifikant stärker auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens einwirken als

die Hierarchiekultur. Zwischen der marktbasierten und der Clan-Kultur konnte dagegen kein signifikanter Unterschied in der Effektstärke identifiziert werden. Die Adhocracy-Kultur weist dagegen den signifikant stärksten Effekt aus. Eine Implikation davon ist, dass Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit steigern wollen, ihre Firmenkultur stärker in Richtung Adhocracy-Kultur verändern sollten.

---

## Weiterführende Literatur

1. Barringer, B.B., Ireland, R.D.: *Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures*. Pearson Education Verlag, Harlow (2012)
2. Bea, F.X., Göbel, E.: *Organisation*, 4., überarb. u. erw. Aufl. UTB GmbH [s.l.] UVK, Stuttgart (2010)
3. Becker, F.G.: *Organisation der Unternehmensleitung*. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2007)
4. Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D.B.: *Organizational Culture and Innovation: A meta-Analytical Review*. *Journal of Product Innovation Management* **30**(4), 763 – 781 (2013)
5. Bühner, R.: *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 10. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2006)
6. Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J., Thakor, A.V.; *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing, Northampton (2006)
7. Chandler, A.D.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press, Cambridge (1962)
8. Crossman, A., Lee-Kelley, L.: *Trust, commitment and team working: The paradox of virtual organizations*. *Global Networks* **4**(4), 375 – 390 (2004)
9. Dorst, W.: Perspektive der Arbeit im Zeitalter der vierten industriellen Revolution. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Themen/Digitale-Transformation-Branchen/Industrie-40/Perspektive-der-Arbeit.html>. Zugegriffen: 1. Juni 2017
10. Frese, E.: *Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*, 10., erw. u. überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)
11. Greiner, L.E.: *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harv. Bus. Rev.* **50**(4), 37–46, Boston (1972)
12. Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A.: *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*. *The Journal of Applied Psychology* **96**(4), 677 – 694 (2011)
13. Jacobides, M.G.: *The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy: Lessons from a Near-War*. *Organization Science* **18**(3), 455 – 477 (2007)
14. Jost, P.-J.: *Organisation und Koordination. Eine ökonomische Einführung*. Gabler, Wiesbaden (2000)

15. Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2006)
16. Kieser, A., Walgenbach, P.: Organisation, 6. überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2010)
17. Kneuschigg, C., Nielsen, S.B.: Start-Ups, Venture capitalists, and the capital gains tax. *J. Public Econ.* **88**(1), 1011–1042 (2004)
18. Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 3. Aufl. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (1994)
19. Krüger, W.: Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, 4., erw. u. überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2009)
20. Kühl, S., Strodttholz, P., Tafferstshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden (2009)
21. Laske, S., Meister-Scheytt, C., Küpers, W.: Organisation und Führung. Waxmann Verlag, Münster (2006)
22. Laux, H., Liermann, F.: Grundlagen der Organisation, 6. Aufl. Springer, Berlin (2005)
23. Macharzina, K., Wolff, J.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte, Methoden, Praxis, 8. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)
24. Miles, R.E., Snow, C.C.: Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review* **34**(4), 53 – 72 (1992)
25. Müller-Seitz, G.: Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Review* **14**(4), 428 – 443 (2012)
26. Mütze, B., Hampe, K.: Digitalisierung verändert die Unternehmensorganisation. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-veraendert-die-Unternehmensorganisation.html>. Zugegriffen: 1. Juni 2017.
27. Picot, A.: Organisation. In: Bitz, M. (Hrsg.) Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 5., völlig überarb., Aufl., S. 101–174. Vahlen Verlag, München (2005)
28. Picot, A., Dietl, H., Franck, E.: Organisation eine ökonomische Perspektive, 4., überarb. und erw. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2005)
29. Quinn, R.E., Rohrbaugh, J.: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science* **29**(3), 363 – 377 (1983)
30. Remer, A.: Organisation, 6. Aufl. Verlag Managementforschung, Bayreuth (2005)
31. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V.: Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly* **27**(2), 237 – 263 (2003)
32. Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5., erw. u. überarb., Aufl. Gabler, Wiesbaden (2008)
33. Schreyögg, G., Steinmann, H.: Management, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2005)
34. Schreyögg, G., von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2004)

35. Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R.: *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, 5. Aufl. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg (2003)
36. Staehle, W.H.: *Management.-Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow, 8. Aufl. Vahlen, Vahlen Verlag, München (1999)
37. Türk, K. (Hrsg.): *Hauptwerke der Organisationstheorie*. Westdt. Verlag, Wiesbaden (2000)
38. Vahs, D.: *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*, 8., überarb. u. erw. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2012)
39. Werder, A. von.: *Führungsorganisation. Grundlagen der Spitzen- und Leitungsorganisation von Unternehmen*. Gabler, Wiesbaden (2005)
40. Wolf, J.: *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik*, 5. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

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

## 5.1 Grundlagen

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

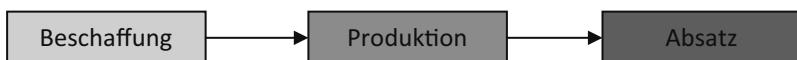
Konsumtivgüter. Die Produktivgüter lassen sich wiederum in Produktions- und Investitionsgüter (Maschinen, Anlagen) aufteilen. Als Produktionsgüter werden die Verbrauchsfaktoren bezeichnet. Dazu zählen nicht nur Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, sondern auch unfertige Erzeugnisse, Fertigteile und -produkte.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

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

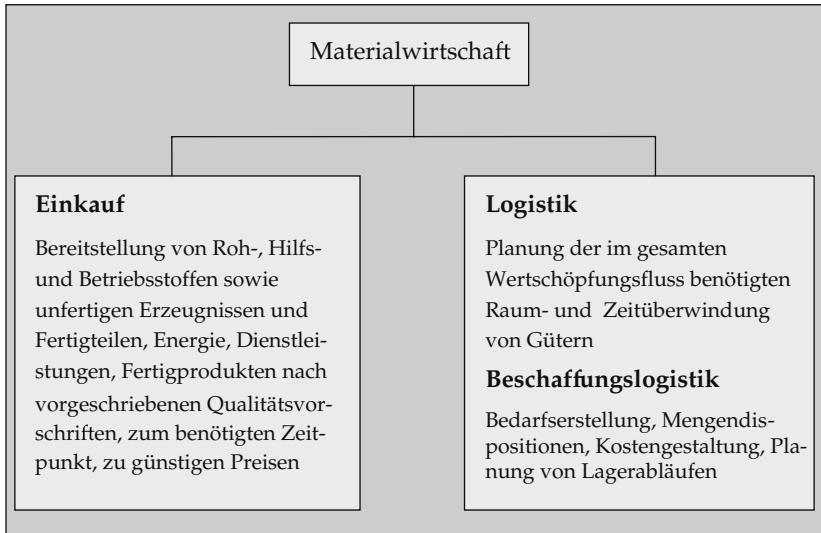
### 5.1.1 Definitionen

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

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



**Abb. 5.1** Eingliederung der Beschaffungswirtschaft



**Abb. 5.2** Gliederung der Materialwirtschaft

dar. Ihre konkreten Aufgaben sind u. a. die frühzeitige Bedarfsfeststellung, die optimale Mengendisposition, die Zusammenarbeit mit Lieferanten unter Einhaltung vorgegebener Qualitätsstandards, die Optimierung der Lagerabläufe sowie die Klärung von Fragen der Transportkostenminimierung und des Make-or-Buy.

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

### 5.1.2 Beschaffungsziele

#### Operative Ziele

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

- in der benötigten Qualität
- zur benötigten Zeit

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

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

### **Strategische Ziele**

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

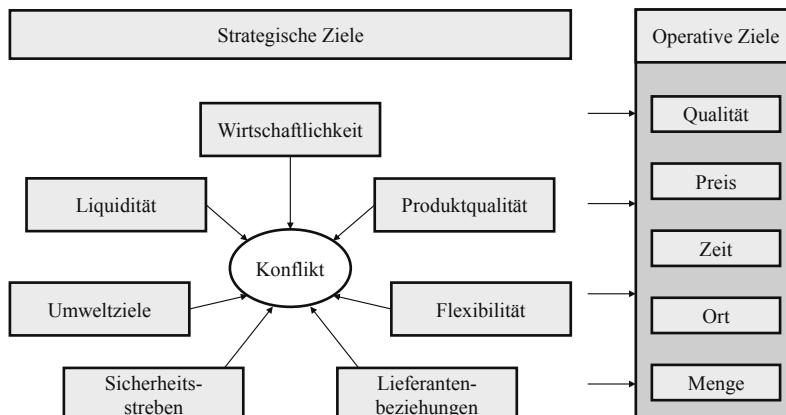
- **Lieferantenbeziehungen:** Stabile und langandauernde Lieferantenbeziehungen sind aus vielerlei Gründen erstrebenswert. Gute Lieferantenbeziehungen fördern nicht nur das Sicherheitsstreben, indem so eine hohe Termintreue, Flexibilität und Qualität gewährleistet wird. Sie wirken häufig auch kostenminimierend,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

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

### Zielkonflikte

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

Die strategischen Zielvorgaben haben oftmals direkten Einfluss auf die zu erreichenden operativen Ziele. So führen zu hohe Lagerbestände häufig zu Umdispositionen im Produktionsbereich, d. h. es wird Material verwendet, dessen Qualität durch zu lange Lagerung

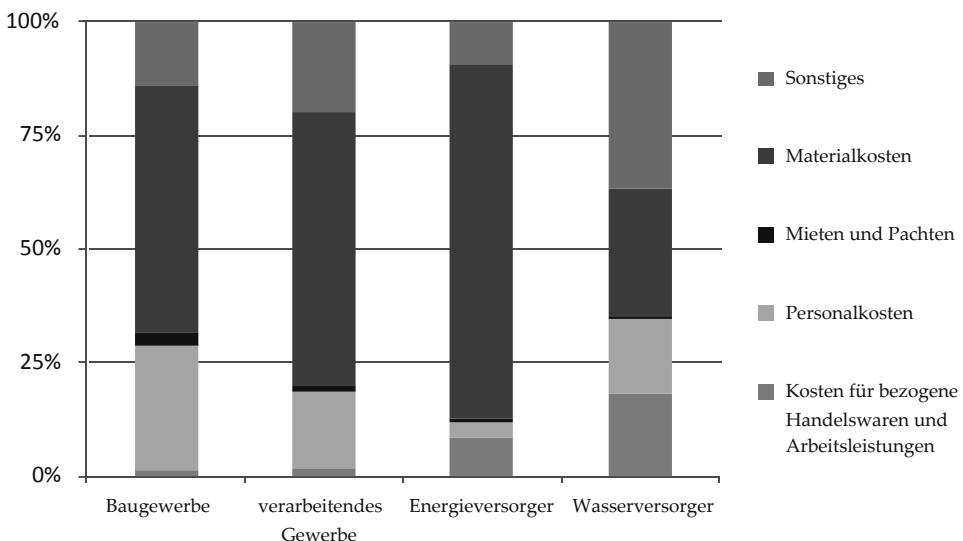


**Abb. 5.3** Zielkonflikte in der Materialwirtschaft

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

### 5.1.3 Bedeutung der Materialwirtschaft

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



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

Des Weiteren können Fehler der Materialbereitstellung zu Störungen des gesamten Produktionsprozesses führen und damit einhergehende negative Auswirkungen für die Lieferfähigkeit und die Kosten nach sich ziehen. Diese Zusammenhänge, mit denen die Beschaffungsziele angesprochen werden, werden im folgenden Abschnitt vertieft.

## 5.2 Grundsatzentscheidungen

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

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

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

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

**Tab. 5.1** Güterkategorien

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

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

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

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

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

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

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

Damit sind folgende Einzelmaßnahmen gemeint:

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

Wichtigste Inhalte des Auftrags bzw. der Bestellung sind: eindeutige Bezeichnung des bestellten Gutes, Qualitätsangaben, Menge, Preis, Liefertermin, Festlegung der Konsequenzen bei Nichteinhaltung des Liefertermins oder Qualitätsangaben, Zahlungsbedingungen sowie Berechnung von Transport - und Verpackungskosten.

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

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

---

## 5.3 Gestaltung des Beschaffungsvorgangs

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

### **5.3.1 Zusammenhänge zwischen Beschaffungszielen und Maßnahmen**

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

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

### **5.3.2 Qualitätsmanagement**

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

Die Zertifizierung durch die ISO 9001-9003 Normen verpflichtet Unternehmen zu einem gemeinsamen Minimum an Qualitätsmanagement. Die DIN EN ISO 9001, Stand August 1994, beschreibt grundlegende Anforderungen an das Qualitätsmanagement der Beschaffung: „Der Lieferant muss Verfahrensanweisungen erstellen und aufrechterhalten, um sicherzustellen, dass beschaffte Produkte die festgelegten Qualitätsanforderungen erfüllen.“ (Auszug aus der Norm).

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

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

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

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

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

Suboptimale Qualität in der Beschaffung kann zu Kapazitätsverlust, Terminverletzungen, zusätzlichen Prüfvorgängen, falschen Bestandsmengen, Produktfehlern und zusätzlichem Materialbedarf führen. Nicht zu vergessen sind die Gewährleistungs- und Produkthaftungsansprüche gegenüber den eigenen Kunden. Im Bezug auf die Dienstleistungsfunktion der Beschaffung, sind Flexibilität, Koordination und Problemlösungskompetenz qualitätssteigernde Fähigkeiten.

### 5.3.3 Beschaffungsplanung

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

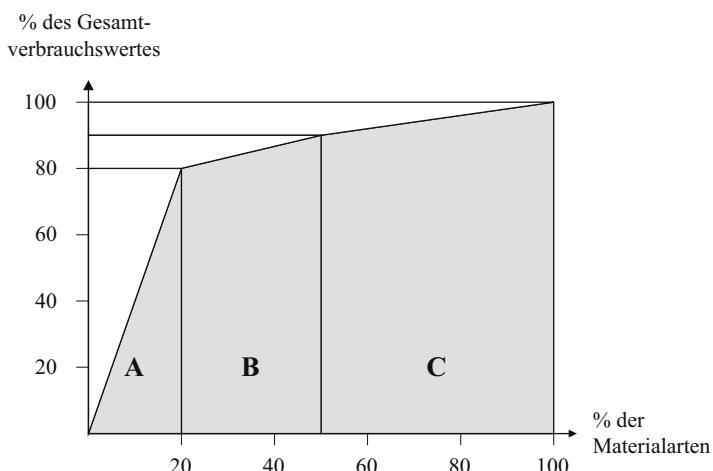
#### Die ABC-Analyse

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

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

- A-Güter: ca. 20 % der Güter => ca. 80 % Anteil am Gesamtwert
- B-Güter: ca. 30 % der Güter => ca. 10 % Anteil am Gesamtwert
- C-Güter: ca. 50 % der Güter => ca. 10 % Anteil am Gesamtwert

Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen: Den A-Gütern wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Hier wird die aktivste Beschaffungsmarktforschung betrieben. Es werden exakte Bedarfsrechnungen durchgeführt, eventuell auch Berechnungen über die



**Abb. 5.5** ABC-Analyse (Beispiel)

optimale Bestellmenge angestellt, intensive Einkaufsverhandlungen geführt und die Lagerbestände besonders sorgfältig kontrolliert. Bei der Bedarfsermittlung dominiert meistens – wenn auch nicht zwingend – die programmorientierte Materialbedarfsermittlung. Für C- und B-Güter liegt die Anwendung von Routineprogrammen nahe. Das bedeutet einfache Dispositionenverfahren (Materialbedarfsermittlung, Bestellungen, Abrufe) und ein auf Sicherheit angelegtes Bestandsmeldesystem. Bei der Bedarfsermittlung dominiert die verbrauchsabhängige Materialbedarfsermittlung.

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

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

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

#### Beispiel aus der Materialbeschaffung

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

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

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

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

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

Da Umfang und Anforderungen der Bedarfsermittlung mit zunehmender Komplexität des Endproduktes ansteigen, wird dieses Verfahren hauptsächlich zur Ermittlung

Stückliste	X	Produktionsplan	=	Materialbedarf																																									
z. B.: Stückliste für Artikel-Nr. W 200		z. B.: Produktionsplan Sept. - Dez.																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Teile-Nr.</th> <th>Menge</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A 473</td> <td>10 St.</td> </tr> <tr> <td>A 481</td> <td>14 St.</td> </tr> <tr> <td>B 096</td> <td>2 m</td> </tr> <tr> <td>L 320</td> <td>0,04 kg</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>	Teile-Nr.	Menge	A 473	10 St.	A 481	14 St.	B 096	2 m	L 320	0,04 kg	...	...		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Art.-Nr.</th> <th>Sept.</th> <th>Okt.</th> <th>Nov.</th> <th>Dez.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>W 100</td> <td>1.000</td> <td>1.000</td> <td>900</td> <td>800</td> </tr> <tr> <td>W 150</td> <td>500</td> <td>800</td> <td>800</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>W 200</td> <td>2.000</td> <td>2.300</td> <td>2.300</td> <td>2.600</td> </tr> <tr> <td>W 202</td> <td>700</td> <td>600</td> <td>600</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>	Art.-Nr.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	W 100	1.000	1.000	900	800	W 150	500	800	800	400	W 200	2.000	2.300	2.300	2.600	W 202	700	600	600	500	...	...	...	...	...	
Teile-Nr.	Menge																																												
A 473	10 St.																																												
A 481	14 St.																																												
B 096	2 m																																												
L 320	0,04 kg																																												
...	...																																												
Art.-Nr.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.																																									
W 100	1.000	1.000	900	800																																									
W 150	500	800	800	400																																									
W 200	2.000	2.300	2.300	2.600																																									
W 202	700	600	600	500																																									
...	...	...	...	...																																									

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

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

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

des zukünftigen Bedarfs hochwertiger A-Güter herangezogen. Es ermöglicht neben einer relativ genauen Mengenplanung und -terminierung auch die Reduzierung der Sicherheitsbestände.

**Verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung** Die verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung orientiert sich an der Analyse des bisherigen Materialverbrauchs. Es wird unterstellt, dass die bisherigen Verbrauchswerte auch in der Zukunft gelten oder dass erkennbare Trends – z. B. die Zunahme des Verbrauchs – Schlussfolgerungen für die Zukunft zulassen. Auf diesem Grundgedanken basiert eine Reihe von Verfahren der Bedarfsermittlung. Ein erster Ansatzpunkt besteht darin, vom bisherigen Materialverbrauch direkt auf den künftigen Verbrauch zu schließen. Dabei wird ein konstanter Materialverbrauch unterstellt, der um einen festzustellenden Mittelwert schwankt. In diesem Fall genügt es, den Durchschnittsverbrauch zu ermitteln und an diesem Wert die Einkaufsdispositionen zu orientieren.

#### Ein Beispiel zur Verdeutlichung

##### Verbrauchsmengen für Lack G 93

Monat	Verbrauch (kg)	Monat	Verbrauch (kg)
Januar	4000	Juli	5000
Februar	3500	August	4000
März	4000	September	6000
April	4500	Oktober	7000
Mai	5000	November	6000
Juni	5500	Dezember	5500
Gesamtverbrauch: 60.000 kg			

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

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

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

### **Optimale Bestellmenge**

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

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

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

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

- es existieren keine finanziellen Restriktionen (beliebig hohe Kreditaufnahme ist möglich)

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

Wobei:

$M$  = Gesamtbedarf in der Betrachtungsperiode

$p$  = Einstandspreis pro Mengeneinheit

$a$  = Bestellfixe Kosten (Kosten je Bestellung)

$q$  = Zins- und Lagerkosten p. a. (in % des Materialwertes)

$x$  = Bestellmenge

$n$  = Anzahl der Bestellungen

$K$  = Gesamtkosten der Beschaffung (in der Betrachtungsperiode)

Unmittelbare Beschaffungskosten pro Periode =  $M \cdot p$

Mittelbare Beschaffungskosten pro Periode =  $a \cdot (M/x)$

Lagerkosten pro Jahr =  $(x \cdot p)/2 \cdot q$

Diese Bausteine können nun zu den Gesamtkosten der Planungsperiode zusammengesetzt werden:

$$K = M \cdot p + a \cdot \frac{M}{x} + \frac{x \cdot p}{2} \cdot q \quad (1)$$

Um das Kostenminimum zu bestimmen, muss die erste Ableitung dieser Kostenfunktion nach der Bestellmenge gebildet werden:

$$\frac{dK}{dx} = -\frac{M \cdot a}{x^2} + \frac{p \cdot q}{2} = 0 \quad (2)$$

Wird diese Gleichung nach  $x$  aufgelöst, so ergibt sich die Formel zur Berechnung der optimalen Bestellmenge

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

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

$$t_{opt} = \frac{x_{opt}}{M} = \sqrt{\frac{2 \cdot a}{p \cdot q \cdot M}} \quad (4)$$

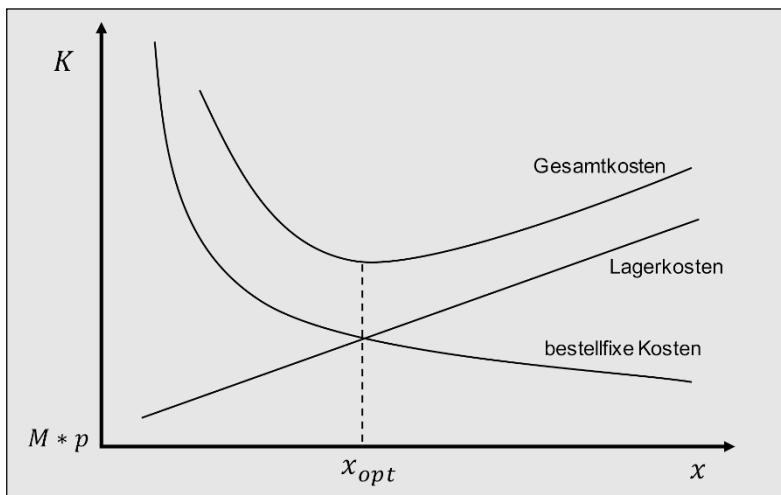
$$n_{opt} = \frac{1}{t_{opt}} = \frac{M}{x_{opt}} = \sqrt{\frac{p \cdot q \cdot M}{2 \cdot a}} \quad (5)$$

Will man die optimalen Gesamtkosten errechnen, so fügt man  $x_{opt}$  und  $n_{opt}$  in Gl. (5.1) ein. Damit ergibt sich:

$$K_{T_{opt}} = M \cdot p + \frac{a}{2} q + \sqrt{2a \cdot p \cdot q \cdot M} \quad (6)$$

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

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



**Abb. 5.7** Optimale Bestellmenge

### **Bestellpunktverfahren**

Je nach Art und Weise des Zeit- und Mengenaspaktes können im Rahmen des Beschaffungsprogramms unterschiedliche Lagerhaltungssysteme verwendet werden, aus denen sich konkrete Verfahrensregeln zur Bestimmung der Bestellzeitpunkte und der Bestellmenge ableiten.

Ein häufig angewandtes Verfahren ist das Bestellpunktverfahren. Es ist durch eine fixe Bestellmenge und einen variablen Bestelltermin in Abhängigkeit vom Erreichen des Bestellpunktes gekennzeichnet. Voraussetzung für die Anwendung des Bestellpunktverfahrens sind laufende Aufzeichnungen über die Lagerbestände. Bei Erreichen des sog. Meldebestands erfolgt eine Bestellung bzw. der Abruf für eine Lieferung. Der Meldebestand muss so festgelegt werden, dass er dem Materialverbrauch zwischen Bestellung und Eingehen der Lieferung mindestens entspricht. Aus Sicherheitsgründen wird der Bestellzeitpunkt allerdings so datiert, dass der Lagerbestand bis zum Lieferzeitpunkt nicht ganz auf Null absinkt. Man wird demnach einen Sicherheitsspielraum festlegen und den Meldebestand etwas höher ansetzen. Wie hoch der Sicherheitsbestand ist und wie häufig bestellt wird, hängt letztlich von den beschaffungspolitischen Grundsatzentscheidungen – im speziellen Fall von der Lagerhaltungspolitik – ab. Wie schon oben erwähnt, erfolgt die Materialbestellung bei Erreichen eines Meldebestands, der sich an Erfahrungswerten über die Lieferzeit orientiert.

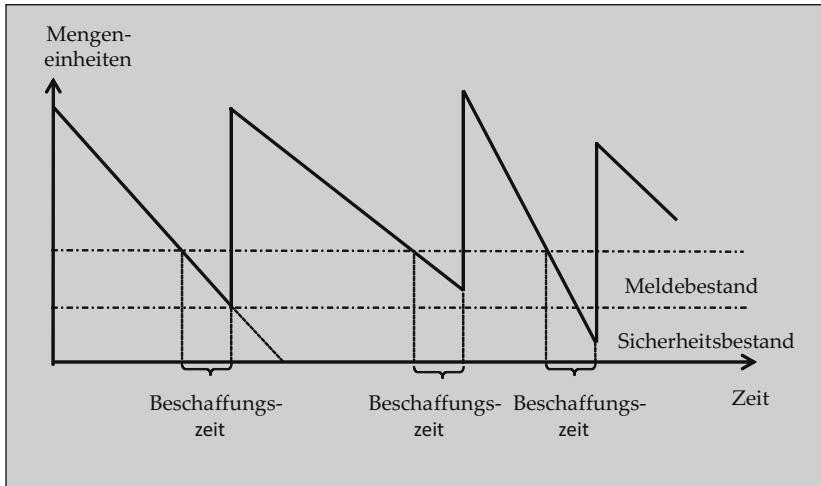
Der *Bestellpunkt* ist abhängig von der Wiederbeschaffungszeit, der Überprüfungszeit, der Vorhersagegenauigkeit sowie der Zuverlässigkeit der Lieferanten und ergibt sich wie folgt:

$$\begin{aligned}\text{Bestellpunkt} &= \text{Prognosebedarf je Periode} \\ &\times (\text{Beschaffungszeit} + \text{Überprüfungszeit}) \\ &+ \text{Sicherheitsbestand für die Eindeckungszeit}\end{aligned}$$

Um die Bestellkosten zu minimieren, wird dann im Regelfall die optimale Bestellmenge beschafft werden. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass auf Verbrauchsschwankungen flexibel reagiert werden kann (vgl. Abb. 5.8).

### **Bestellrhythmusverfahren**

An Stelle des Bestellpunktverfahrens kann bei variabler Bestellmenge und festen Bestellterminen auch das Bestellrhythmusverfahren eingesetzt werden. In diesem Fall findet die Bestandskontrolle im Lager immer nach Ablauf eines festgelegten Intervalls statt und nicht bei Erreichen einer bestimmten Menge. Dazu wird ein Höchstbestand bestimmt, der nach Eingang einer Bestellung vorhanden sein muss. Nach Ablauf eines Zeitintervalls erfolgt die Bestandskontrolle. Falls in der Zwischenzeit eine Lagerentnahme stattgefunden hat und die vorrätige Menge somit nicht mehr dem Höchstbestand entspricht, erfolgt eine Bestellung in Höhe der entnommenen Menge.



**Abb. 5.8** Bestellpunktverfahren

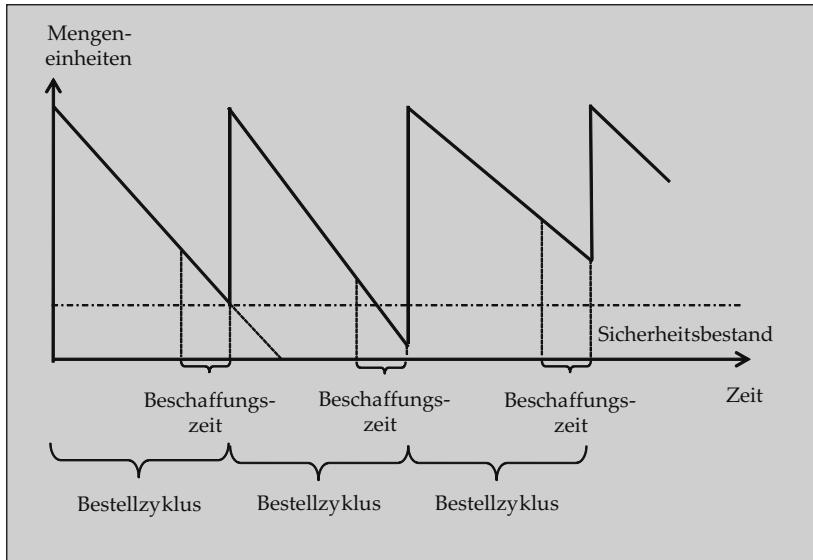
Die *Bestellmenge* setzt sich hierbei wie folgt zusammen:

$$\begin{aligned} \text{Bestellmenge} = & \text{ Prognosebedarf f\"ur Bestellintervall \& Beschaffungszeit} \\ & + \text{ Sicherheitsbestand} \\ & - \text{ Restlagerbestand} \end{aligned}$$

Der Vorteil dieses Verfahrens gegen\"uber dem Bestellpunktverfahren ist in geringeren Bestands\"uberwachungskosten zu sehen. Die L\"ange des Intervalls kann dem Produktions- oder Lieferrhythmus angepasst werden. Damit ist dieses Modell realit\"atsn\"aher als das der optimalen Bestellmenge. Allerdings steht dem der Nachteil h\"oherer Sicherheitsbest\"ande und dadurch bedingten h\"oheren Lagerkosten gegen\"uber, welcher abh\"angig von der L\"ange des Dispositionssintervalls ist. Um einen Kompromiss zwischen relativ hohen Verwaltungskosten einerseits und relativ hohen Lagerhaltungskosten andererseits zu schlie\ss{}en, k\"onnen die jeweiligen Vor- und Nachteile beider Systeme miteinander kombiniert werden (vgl. Abb. 5.9).

### 5.3.4 Entwicklungstendenzen des Beschaffungsmanagements

Einkauf und Beschaffung unterliegen einem stetigen Wandel. Wichtige Stichw\"orter in diesem Zusammenhang sind: die Globalisierung, k\"urzere Produktlebenszyklen, weltweit zunehmende S\"attigungstendenzen, starke Ver\"anderungen der Wettbewerbssituation und die weitgehende Aussch\"opfung von Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentialen. Um den damit einhergehenden Herausforderungen gerecht zu werden, sind im Beschaffungsmanagement unterschiedliche Konzepte und Philosophien eingef\"uhrt worden, die nachfolgend kurz skizziert werden.



**Abb. 5.9** Bestellrhythmusverfahren

**Produktion auf Abruf (Just-in-Time)** Als eine der wichtigsten Logistikkonzeptionen wurde die Produktion auf Abruf (Just-in-Time) zur Reduzierung der Bestände an Rohstoffen, Halb- und Fertigerzeugnissen sowie zur Reduzierung der Durchlaufzeiten eingeführt. Zusätzlich wurde dadurch die Effizienz und Flexibilität der Auftragsabwicklung gesteigert, so dass es zu einer deutlichen Verminderung der Vorratshaltung kommen konnte. Allerdings ist Just-in-Time nicht automatisch gleichzusetzen mit Transportschnelligkeit. Just-in-Time bedeutet vielmehr die exakte Synchronisierung von Materialbeschaffung und Produktion und demzufolge die Realisierung eines mit höchster Zuverlässigkeit geplanten, zeitlich flexiblen Liefersystems, welches hohe Qualitätsanforderungen stellt. Zudem wird die Qualitätskontrolle auf den Zulieferer übertragen, was zwischen Zulieferer und Abnehmer eine umfassende Datenverarbeitungsverbindung erforderlich macht. Just-in-Time ermöglicht einerseits eine Reduzierung der Lagerkosten, andererseits steigen die Beschaffungskosten.

**Make-or-Buy, Outsourcing, Offshoring** Im Zusammenhang mit der Just-in-Time Philosophie tritt die Frage der Fertigungstiefenreduzierung in den Vordergrund, d. h. Entscheidungen zu fällen, ob bestimmte Teile im eigenen Unternehmen hergestellt oder von anderen Unternehmen bezogen werden. Diese Entscheidung betrifft sowohl neue Produkte als auch Güter, die bisher im Unternehmen selbst hergestellt wurden. Eng verknüpft mit dieser Fragestellung sind die Konzepte des Outsourcing und Offshoring. Während sich das Outsourcing mit der Auslagerung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen an externe Unternehmen befasst, behandelt das Offshoring die Auslandsverlagerung von Wertschöpfungsprozessen.

Die konkrete Ausgestaltung des Make-or-Buy bezieht sich heutzutage weniger auf die Frage, ob Fertigungstiefenreduzierung angestrebt wird, sondern zu welchem Ausmaß dies erfolgt. Eine geringere Fertigungstiefe bedeutet einerseits eine Reduzierung der Kosten, eine Konzentration auf Kernkompetenzen, die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, eine verstärkte Flexibilität der Beschäftigung sowie eine schnellere Reaktionsfähigkeit und geringere Durchlaufzeiten. Andererseits bedeutet es aber auch eine Verringerung der Wertschöpfung und damit verbundener Beschäftigung und es entsteht die Gefahr der Abhängigkeit sowie der Ausgliederung unternehmensspezifischen Know-hows.

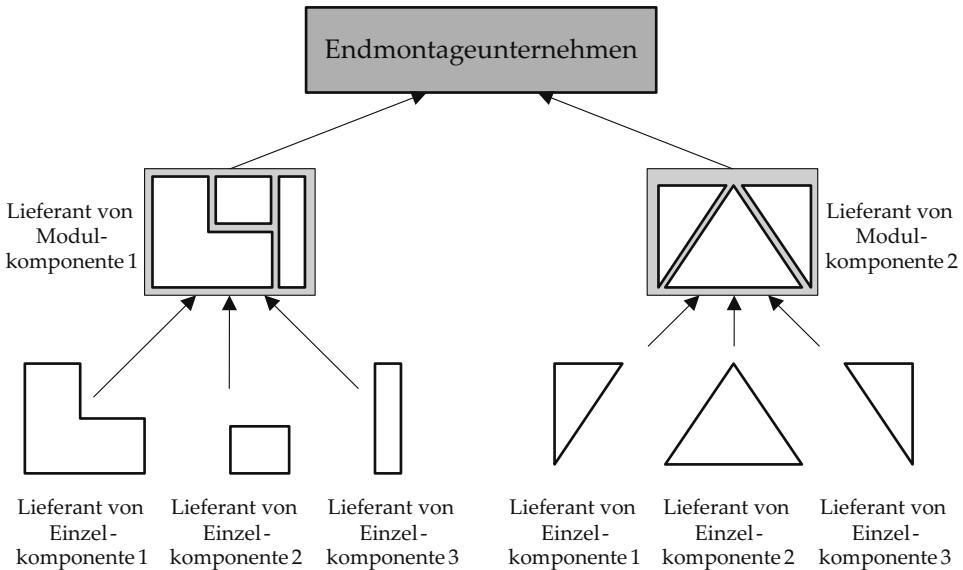
Unter Outsourcing versteht man die Auslagerung von Teilprozessen der Wertschöpfung, die von ausgewählten Partnern im Wertschöpfungsnetzwerk qualitativ hochwertiger und kostengünstiger durchgeführt werden können. Die Aspekte des Make-or-Buy (mit Ausnahme der Kostenreduzierung, die nicht zwingend gegeben ist) lassen sich auf das Konzept des Outsourcings übertragen.

Offshoring bezeichnet die Verlagerung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen ins Ausland. Das Hauptargument dafür sind Kostenvorteile, in erster Linie bei den Lohnkosten. Offshoring kann unternehmensintern- und extern erfolgen. Wenn die Leistungen innerhalb des Unternehmens erbracht werden (sog. Internal/Captive Offshoring), geschieht dies z. B. in Form von Tochterunternehmen. Auf der anderen Seite bezeichnet man die Auslandsverlagerung an externe Unternehmen als Offshore Outsourcing.

Zwischen Offshoring und Outsourcing ist zu differenzieren, da das Offshoring eine räumliche bzw. geographische Verlagerung bezeichnet und vor allem aus Kostengründen erfolgt, während Outsourcing eine organisatorische Auslagerung kennzeichnet und in erster Linie eine Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens ermöglichen soll.

**Sourcing-Modelle (Single, Multiple, Modular Sourcing)** Angelehnt an die Make-or-Buy-Entscheidungen setzen sich unterschiedliche Sourcing-Modelle zunehmend durch, d. h. Überlegungen die Fertigungstiefe quantitativ und qualitativ zu optimieren

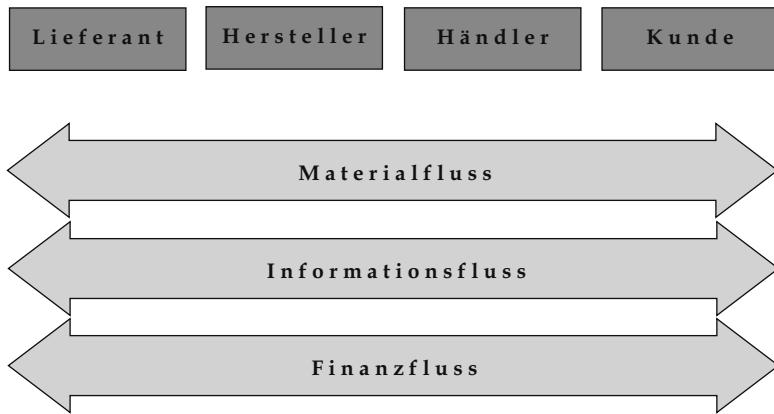
Während sich das Global-Sourcing auf die geographische Anordnung von Lieferanten bezieht, konzentrieren sich das Single und das Multiple Sourcing auf die Anzahl der Lieferanten. Das **Multiple Sourcing** bedeutet die Aufteilung der Bezugsmengen auf mehrere Lieferanten, um die Risiken von Lieferstörungen zu reduzieren, um Abhängigkeiten zu reduzieren und um den Wettbewerb unter den Lieferanten zu fördern. Allerdings ergeben sich bei diesem Verfahren häufig Schnittstellen in der Beschaffung, die wiederum erhebliche Organisationsprobleme mit sich bringen. Dem kann z. B. durch den Übergang zum **Single Sourcing** begegnet werden, indem ein Zuliefererteil nur von einem (meist aus der Vergangenheit wohlbekannten und zuverlässigen) Zulieferer bezogen wird. Dadurch ist die Just-in-Time-Lieferung gesichert, und man erhält eine gleichbleibende Qualität zum günstigen Preis aufgrund eines erhöhten Bestellvolumens und eines geringeren Bestelllaufwandes. Darüber hinaus kann eine langfristige, stabile Bindung des Zulieferers an das Unternehmen gefördert werden, dem steht allerdings das Risiko der Abhängigkeit vom Lieferanten gegenüber. Das **Single Sourcing** widerspricht jedoch meist dem Prinzip der Fertigungstiefenreduzierung, da dieses nur durch eine steigende Anzahl an Zulieferern



**Abb. 5.10** Modular Sourcing

realisiert werden kann. Um diesen Zielkonflikt (Verringerung der Bezugsquellenzahl und Verringerung der Fertigungstiefe) zu lösen, wird verstärkt das Prinzip des **Modular Sourcing** (Abb. 5.10) verwendet. Bei diesem Prinzip entfällt die Nachfrage von Einzelkomponenten, stattdessen werden ganze vormontierte Baugruppen (Module) von Systemlieferanten angeboten und komplett nachgefragt. Somit verringert sich zwar die Zahl der direkten Zulieferer, aber auf der anderen Seite beziehen die Anbieter von Modulen selbst wiederum ihre Einzelkomponenten von mehreren Zulieferern und montieren sie, so dass eine pyramidenförmige Zuliefererstruktur entsteht. Ein entscheidender Vorteil des Modular Sourcing ist die geringe Kapitalbindung durch weitgehenden Verzicht auf Vorratshaltung. Es stellt eine erhebliche Vereinfachung der Prozesse des Einkaufs und der Beschaffungslogistik dar. Zudem wird die Verantwortung für die Planung, Entwicklung, Beschaffung, Qualität und die damit verbundenen Kosten größtenteils an den Lieferanten übertragen. Allerdings wird auch Wertschöpfungspotential auf ihn verlagert.

**Supply Chain Management** Wie schon im Bezug auf die Make-or-Buy-Entscheidung angeführt, optimieren Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten und konzentrieren sich oft nur noch auf ihre Kernkompetenzen. Supply Chain Management (Abb. 5.11) bezieht sich auf Methoden und Instrumente zur Gestaltung und Optimierung unternehmensinterner und -übergreifender Lieferketten sowie die Kommunikation und Logistik zwischen Wertschöpfungspartnern. Das Konzept basiert auf der Wertschöpfungskette von Porter und verspricht hohe Rationalisierungspotentiale.



**Abb. 5.11** Supply Chain entlang der Wertschöpfungskett

Supply Chain Management umfasst die Konfiguration einer Lieferkette sowie die Planung, Steuerung und Kontrolle der Güter-, Informations- und Geldströme innerhalb eines Netzwerkes von Unternehmen. Ein solches Netzwerk besteht aus mehreren Zulieferern und Abnehmern und umfasst auch die Lieferanten der Lieferanten und Kunden der Kunden. Die beteiligten Unternehmen sind in aufeinanderfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette aktiv und arbeiten partnerschaftlich und zielorientiert zusammen, um ihre jeweiligen finanziellen Ergebnisse und ihre Liquidität zu optimieren.

Von zentraler Bedeutung sind die Schnittstellen zwischen einem Unternehmen und dessen Lieferanten und Kunden. Das Supply Chain Management soll Verbesserungspotentiale an diesen Schnittstellen aufdecken. Ziel ist die Optimierung der Zusammenarbeit und die Reduktion der Schnittstellen durch integrierte Prozesse, die alle Wertschöpfungspartner mit einbeziehen. Im Endeffekt soll es zu einer unternehmensübergreifenden Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette kommen. Das Supply Chain Management hat dabei die Aufgabe zu erfüllen, alle Aktivitäten und Prozesse innerhalb der Kette auf die Ansprüche der Endabnehmer auszurichten, da sämtliche Impulse vom Kunden ausgehen.

Oberstes Ziel des Supply Chain Managements ist die Erfüllung der Kundenanforderungen und die Steigerung der Wirtschaftlichkeit unternehmensübergreifender Wertschöpfung. Um dies zu erreichen, müssen fünf Prinzipien optimiert werden:

1. Kundenservice (Terminintreue, Liefertreue etc.)
2. Durchlaufzeiten je Auftrag
3. Lagerbestände entlang der Supply Chain
4. Flexibilität integrierter Lieferketten
5. Produktentwicklungszeiten

## 5.4 Lagerhaltung

Als Lager bezeichnet man generell einen Raum (bzw. eine Fläche), in dem Stück- und/oder Schüttgut mengen- oder wertmäßig erfasst und aufbewahrt wird, bis es in den weiteren Unternehmensprozess einfließt. Die Lagerhaltung erfüllt mehrere Aufgaben bzw. Funktionen:

- die Sicherungs- und Versorgungsfunktion, d. h. die Lagerung sorgt dafür, dass die erforderlichen Gegenstände (z. B. Materialien bei der Fertigung) zur Verfügung stehen und dass Pufferbestände aufgebaut werden, um eventuellen Versorgungsengpässen vorzubeugen,
- die Umformungs- bzw. Produktionsfunktion, d. h. es erfolgen bspw. Reifeprozesse, wie sie z. B. bei der Lagerung von Wein oder Holz erforderlich sind,
- die Ausgleichsfunktion, d. h. unregelmäßiger Materialabfluss bei der Produktion oder saisonale Schwankungen beim Absatz werden ausgeglichen,
- die Spekulationsfunktion, d. h. die Lagerhaltung basiert auf der Entscheidung, Preisbewegungen auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt auszunutzen oder abzuwarten.

Die Lagerhaltung hat nicht nur in Fertigungsbetrieben Bedeutung, sondern stellt auch in Handelsbetrieben ein wesentliches Leistungselement dar.

Die Fragen der Lagerhaltung sind eng verbunden mit der Einkaufsdisposition und damit auch mit dem beschaffungspolitischen Konzept, das wiederum von den Beschaffungszielen und deren Gewichten bestimmt wird. Die innerhalb des beschaffungspolitischen Rahmens zu treffenden Entscheidungen konzentrieren sich auf die Frage der Höhe und der Ergänzung der Lagerbestände.

Diese Thematik wird durch **Lagerhaltungssysteme** erfasst, die Verfahrensregeln über die Auslösung von Bestellvorgängen enthalten. Das häufigste Verfahren ist das oben erläuterte Bestellpunktverfahren: Lagerergänzungen werden veranlasst, wenn die Vorräte auf den kritischen Lagerbestand – den Meldebestand – absinken. Ein anderes Verfahren ist das ebenfalls bereits erläuterte Bestellrhythmusverfahren: Variierende Bestellmengen werden in Abhängigkeit vom jeweils erreichten Lagerbestand zum festen Bestellzeitpunkt (z. B. an jedem Monatsersten) veranlasst. Ein Beispiel für die Anwendung dieses Verfahrens ist die Erteilung eines Auftrags anlässlich des monatlich einmal stattfindenden Besuchs des Hauptlieferanten für eine Materialart, z. B. für bestimmte Büromaterialien.

Neben diesen dispositiven Entscheidungen sind langfristige Grundsatzentscheidungen über die **Lagergestaltung** bzw. die **Lagerorganisation** zu treffen. Damit sind die Fragen der Lagerstandorte und der technischen Gestaltung der Lagerhaltung (Tab. 5.4) angesprochen. Haupteinflussgrößen der Lagergestaltung sind die physikalisch-chemischen Eigenschaften der Lagergegenstände. In Abhängigkeit von diesen Faktoren kommt die Einrichtung offener oder halboffener Lager, geschlossener Lager in Gebäuden bzw. Lagerhallen oder von Speziallagern (z. B. Silos oder Tankanlagen) in Frage. Bei der Einrichtung von Lagergebäuden ist die Entscheidung zwischen ein- oder mehrgeschossigen Gebäuden

- Flach- oder Hochlagern – zu treffen. Die unmittelbare Unterbringung der Lagergegenstände kann in festen Lagereinrichtungen wie Regalen, aber auch in Boxen, Tanks usw. oder in beweglichen Lagereinrichtungen erfolgen, die der Erleichterung des Materialflusses dienen.

**Tab. 5.4** Lagerarten

Kriterium	Lagerarten
Funktionsbereich	Beschaffungslager
	Zwischenlager
	Absatzlager
Position im Wertschöpfungsprozess	Materiallager
	Fertigproduktlager
	Recyclinglager
	Urproduktionslager
Standort	Zentral
	Regional
	Lokal
Sortierung nach Menge/Größe/ Funktion	Kleinmengenlager
	Massenlager
	Betriebsmittellager
	Werkstofflager
	Hilfs- und Betriebsstofflager
Rechtliche Zugehörigkeit der Gebäude	Eigenlager
	Fremdlager
Rechtliche Zugehörigkeit der Materialien	Eigenlager
	Kommissionslager
Lagerhierarchie	Hauptlager
	Nebenlager
Bauart	Freilager
	Tanklager
	Flachbaulager
	Hochbaulager
Lagertechnik	Paletten
	Behälter
	Container
	Ohne Lagermittel
Platzzuordnung	Feste Zuordnung
	Chaotische Lagerhaltung
Sortierung nach Konsistenz	Flüssiggutlager
	Anonymes Stücklager
	Spezifiziertes Stückgutlager
	Schütt-/Rieselgutlager

Durch die Möglichkeit der Computerunterstützung der Lagerdispositionen haben Hochregallager an Attraktivität gewonnen. Hochregallager sind durch „chaotische Lagerhaltung“ gekennzeichnet. Die Materialien haben demnach keine festen Lagerplätze mehr. Sie werden vielmehr unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen an beliebigen Lagerplätzen gespeichert und von dort entnommen. Typische Grundsätze bei der Einlagerung sind: Schwere Materialien werden möglichst unten, leichtere Gegenstände in oberen Regalen gelagert, häufig benötigte Materialien werden in der Nähe der Beschickungsanlage, selten benötigte Materialien an entfernten Lagerplätzen untergebracht. Damit wird die Minimierung der Ein- und Auslagerungszeiten angestrebt. Die Lagerplätze werden nach der Einlagerung vom Computer gespeichert, so dass bei der Auslagerung nur Materialart und -menge abgerufen werden müssen.

Die Lagerorganisation umfasst zwei weitere, wichtige Aspekte. Zum einen die Wahl der **Lagerform**, zum anderen die **Lagerstrategien**. Man unterscheidet drei verschiedene **Lagerformen**:

- Hauptlager/Zentrallager: Hier werden alle Güter eingelagert, die nicht produktions-synchron (Just-in-Time) angeliefert werden. Es handelt sich also größtenteils um B- und C-Güter. Kleinteile werden in einem speziellen Hochregallager gelagert.
- Puffer-/Produktionslager: Hier werden alle Materialien vorgehalten, die direkt in die Produktion einfließen. Sie werden anhand von Materiallisten aus dem Hauptlager in das Produktionslager gebracht. Des Weiteren werden A-Güter direkt an diese Lager geliefert.
- Spezielle Lagerformen: Unternehmen können die unterschiedlichsten Lagerformen vorhalten. Diese richten sich je nach den Anforderungen des Materials und der Produktion.

Die **Lagerstrategien** unterteilen sich in vier wichtige Prinzipien:

- FIFO-Prinzip (First In – First Out) = Waren, die zuerst angeliefert wurden, werden zuerst entnommen.
- LIFO-Prinzip (Last In – First Out) = Waren, die als letztes angeliefert wurden, werden zuerst entnommen.
- HIFO-Prinzip (Highest In – First Out) = Waren, die hoch bewertet sind, werden zuerst entnommen.
- LOFO-Prinzip (Lowest In – First Out) = Waren, die niedrig bewertet sind, werden zuerst entnommen.

Die Lagerhaltung umfasst dispositive Entscheidungen, die im Rahmen von Lagerhaltungssystemen wie Bestellpunkt- oder Bestellrhythmusverfahren erfolgen, und langfristige Grundsatzentscheidungen über die Lagergestaltung bzw. die Lagerorganisation.

## 5.5 Umweltorientierte Materialwirtschaft und Entsorgung

Ein wichtiger Bereich der Materialwirtschaft ist die Entsorgung bzw. die Umsetzung des Umweltschutzes in den Betrieben. Die Materialwirtschaft am Beginn des betrieblichen Wertschöpfungsflusses bietet den ersten und einen besonders wichtigen Ansatzpunkt für ökologisch orientierte Maßnahmen. Betriebliche Maßnahmen sind in diesem Fall darauf gerichtet, die Luftverschmutzung, die Bodenbelastungen, die Gewässerbelastungen sowie die Trinkwassergefährdung zu begrenzen. In den Unternehmen haben diese Aufgaben in den letzten Jahren aufgrund der hohen Umweltbelastungen durch die Industriegesellschaft und aufgrund des gewachsenen Umweltbewusstseins an Bedeutung gewonnen. Sie spielen allerdings in den einzelnen Branchen aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten eine unterschiedlich große Rolle.

Im Rahmen der Materialwirtschaft können umweltorientierte Maßnahmen insbesondere bei der Materialbedarfsermittlung, der Materialbeschaffung, der Lagerung und dem Transport ansetzen. Maßnahmen im Bereich der Bedarfsermittlung und der Beschaffung können z. B. darauf zielen, den Bedarf nach Umweltverträglichkeiten zu prüfen und nach diesem Kriterium günstige Varianten zu wählen. Weiterhin ist es sinnvoll die Materialprüfung mit den Bereichen Produktion, Absatz sowie insbesondere der Produktentwicklung zu koordinieren. Durch den Abgleich mit der Produktion und dem Absatz findet man unter Umständen heraus, dass manche Rohstoffe oder Einzelteile ersetzt werden können, oder Funktionen bereitstellen, die vom Kunden nicht benötigt oder wertgeschätzt werden. Durch Rückkopplung mit der Produktentwicklung ist es möglich Produktinnovationen direkt am Ziel der Umweltverträglichkeit auszurichten und Materialalternativen für zukünftige Produkte einzuplanen, die besonders umweltverträglich sind. Im Bereich Lagerung und Transport zielen die Maßnahmen u. a. auf die Vermeidung von umweltgefährdenden Störfällen, aber auch auf die Minimierung von Liegezeiten und die (emissions-) effiziente Gestaltung von Logistikketten. Lagerflächen benötigen Energie. Lagerhallen müssen beleuchtet werden, und manche Produkte müssen gekühlt oder in beheizten Lagerstätten untergebracht werden. Auch der Transport vom Lager zur Produktion, oder innerhalb des Lagers benötigt Energie. Durch Regelungen, die die Liegezeiten minimieren (z. B. Just-in-Time-Lieferungen), können neben der Lagerfläche auch die Energiekosten für die Lagerung reduziert werden. Auch effiziente, computergestützte Lagerverwaltungssysteme, können die Transport- und Energiekosten senken.

Eine effiziente Logistik kann nicht nur Zeit sparen, sondern auch den Material- und Energieverbrauch senken. Dafür sind meist unternehmensübergreifende Logistikketten erforderlich, um die effiziente Koordination von Lieferantenbeziehungen zu gewährleisten. Das Management dieser Logistikketten ist komplex, technologie- und kommunikationsintensiv. Daher etablieren sich auch verstärkt externe Anbieter, die für einzelne Unternehmen oder für Unternehmensnetzwerke, die Logistik gestalten.

Ein weiterer wichtiger umweltrelevanter Bereich innerhalb der Materialwirtschaft ist die Entsorgung. Die Entsorgung umfasst alle Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, Schadstoffe, Abfall- und Restmaterialien zu beseitigen, weiter- bzw. wiederzuverwerten oder zu neutralisieren, d. h. gefährliche Eigenschaften – z. B. von Säuren – abzubauen.

Wichtige Teilaufgaben im Rahmen der Entsorgung sind:

- Festlegung der Art der Entsorgung, z. B. Wiederverwendung, Wiederaufbereitung im Rahmen des Recycling, Neutralisation, Beseitigung, Verkauf,
- Festlegung der Verantwortung für die Entsorgungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der Gefährlichkeit der Stoffe und Materialien,
- Durchführung der Entsorgungsmaßnahmen, z. B. Verschrottung, Rückführung von Materialien in den Produktionsprozess, Abtransport, Neutralisation und Beseitigung, wobei die gesetzlichen und behördlichen Auflagen zu beachten sind.

---

## 5.6 Veränderungen der Beschaffung und Materialwirtschaft durch die Digitalisierung

Der Einkauf, die Logistik und die Lagerhaltung werden ebenfalls von der Digitalisierung beeinflusst. Analog zum Begriff „Industrie 4.0“ wird hier von „**Einkauf 4.0**“ gesprochen. Durch den technischen Fortschritt kann der operative Einkauf weitgehend automatisiert werden, so dass dieser eigenständig abläuft. Übergeordnet wird dieser Prozess durch den strategischen Einkauf überwacht und gesteuert. Durch verbesserte Schnittstellen und direkten Informationsaustausch können Kunden ihre Aufträge selbstständig konfigurieren und direkt im Produktionssystem hinterlegen. Dadurch bieten Unternehmen nicht mehr ein Sortiment vordefinierter Produkte an, sondern ein Bündel an Konfigurationsmöglichkeiten. Statt der Produktion größerer Stückzahlen auf Lager, wird die kundenindividuelle Fertigung kleinerer Stückzahlen auf Abruf damit immer wichtiger. Für den strategischen Einkauf steigt dadurch die Komplexität signifikant. Um diese Flexibilität im Produktionsprozess zu erreichen, ohne dabei selbst inputseitig auf eine umfassende Lagerhaltung zurückgreifen zu müssen, ist eine enge Vernetzung mit den Lieferanten erforderlich. Nur so kann die notwendige Schnelligkeit in der Beschaffung erreicht werden. Die Hauptaufgabe der strategischen Beschaffung besteht also in der Einbindung der passenden Lieferanten in das **integrierte Produktionssystem** des Unternehmens. Die einzelnen Bestellvorgänge werden dann weitestgehend automatisch durch das System ausgeführt und bei kurzfristigen Produktänderungen erkundigt sich das System automatisch nach optimalen Lieferanten und unterbreitet Bestellvorschläge.

Abseits der Beschleunigung der Produktion und der Logistik kann natürlich auch die **Supply Chain** in Summe von der Digitalisierung profitieren. **Big-Data**-Technologien können zur Informationsgewinnung und Auswertung in der Logistik eingesetzt werden und ermöglichen genauere Prognosen. Die Daten stammen dabei aus dem eigenen Unternehmen, von den Kunden und den Liefernetzwerken. Hier besteht bei vielen Firmen noch ein großes Potential im Bereich der Erfassung, Übermittlung, Verarbeitung und Analyse von Informationen. Trotz moderner digitaler Möglichkeiten arbeiten viele Firmen noch mit schriftlichen Dokumenten, was vor allem zu Zeitverzögerungen und Qualitätsproblemen führen kann.

Im Bereich der Lagerhaltung schreitet die Automatisierungstechnik ebenfalls weiter voran bis hin zu autonom agierenden **Warehouse-Management-Systemen**, die von Lieferanten verwaltet werden und eigenständig Bestellung ausführen. In den Lagern selbst sind es vor allem halbautonome Fahrzeuge und fahrerlose Transportsysteme, die herkömmliche Flurförderfahrzeuge, wie z. B. Gabelstapler, ersetzen und selbstständig navigieren. Über automatische Erfassungssysteme und den Einsatz von Barcodes und **RFID-Chips** ist der Lagerbestand in Echtzeit überprüfbar.

Im Rahmen der Digitalisierung gilt es, das Produktionssystem eines Unternehmens mit den Kunden und Zulieferern zu vernetzen und zu integrieren. Dabei kann es aber auch zu **Problemen** kommen. Zunächst geht die Integration der Schnittstellen in ein digitales System mit hohen Kosten einher, die für viele Unternehmen eine Hemmschwelle darstellen können. Aber auch auf der Ebene der Beschäftigten in der Beschaffung kann es zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dieser neuen Systeme kommen, da sie von den Vorteilen nicht überzeugt sind oder sogar um ihre Arbeitsplätze fürchten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist dabei die Kompatibilität der diversen Systeme untereinander und die Sicherheit der Daten.

---

## 5.7 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

### 5.7.1 Theoretische Grundlagen

Um Beschaffung bzw. Materialwirtschaft theoretisch aufzuarbeiten, werden verschiedene Theorieästeme verwendet. Im Hinblick auf den globalen Wettbewerb ist es immer wichtiger geworden, die Erkenntnisse der Marktforschung und der Einkaufserfahrungen miteinander zu verbinden. Hierbei spielen **verhaltensorientierte Interaktionsansätze** eine besondere Rolle. Der Ursprung der Interaktionsansätze liegt in den Austauschtheorien, welche im Hinblick auf die soziale Interaktion von Individuen beim Gütertausch zielführende Erklärungsansätze bieten.

Die Bestimmung der optimalen Bestellmenge hat relativ große Aufmerksamkeit gefunden. Dabei wird gefragt, welche Bestellmenge die geringsten Kosten verursacht, wobei sich zwei Tendenzen gegenüberstehen: Bestellkosten und Lagerkosten. Die Bestellkosten sind am geringsten, wenn möglichst selten bestellt wird. In diesem Fall sind aber die Lagerkosten besonders hoch. Deshalb übt die Frage, welche Bestellmenge die niedrigsten Kosten auslöst, einen gewissen Reiz aus. Das auf die Beantwortung dieser Frage zielende Modell der optimalen Bestellmenge ist allerdings stark realitätsfern. Durch Aufhebung einzelner Annahmen schafft man es zwar, realistischere Modelle zu kreieren, muss aber mit höherem Aufwand rechnen. Eine Anwendung von Heuristiken oder Schätzverfahren kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein.

Bei der Eigen- oder Fremdherstellung (Make-or-Buy/Outsourcing) stellt sich stets die Frage, inwieweit eine (De)Integration von Aktivitäten sinnvoll ist. Diese Entscheidung ist davon abhängig, ob ein Unternehmen dem marktorientierten oder dem

ressourcenorientierten Ansatz folgt. Gemäß dem **marktorientierten Ansatz**, werden mögliche Wettbewerbsvorteile durch die von außen gegebene Wettbewerbssituation und die dazu passende Wettbewerbsstrategie bestimmt. Ein Unternehmen muss seine Kernkompetenzen gemäß der Marktnachfrage entwickeln. Demgegenüber besagt der **ressourcenorientierte Ansatz**, dass nur durch eine Kombination bestimmter interner Ressourcen und Fähigkeiten, den sog. Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Die Frage des Make-or-Buy kann aber auch mithilfe der **Transaktionskostentheorie** betrachtet werden. Hierbei wird untersucht, welche Organisationsform (Markt, Hierarchie oder Hybrid) die komparativ kostengünstige Abwicklung einer Transaktion herbeiführt. Transaktionskostenbezogene Einflussgrößen sind

- die Spezifität bzgl. des Ausmaßes der Investitionen in Produktionsfaktoren,
- die aus dem opportunistischen Verhalten der Akteure resultierende Unsicherheit und
- die Häufigkeit der Durchführung gleichartiger Transaktionen.

Des Weiteren geht man davon aus, dass sich die beteiligten Akteure aufgrund eingeschränkter Informationsverfügbarkeit und Informationsverarbeitungskapazitäten begrenzt rational und opportunistisch verhalten. Bei der klassischen Make-or-Buy-Entscheidung werden die Fremdbezugskosten und die Selbsterstellungskosten gegenübergestellt, um sich für die jeweils kostenminimalste Bezugsquelle zu entscheiden. Im Sinne der Transaktionskostentheorie wird bei geringer Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit die Organisationsform des Marktes gewählt, da die kostengünstigste Alternative in diesem Fall einem Fremdbezug entspricht. Bei hoher Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit wird hingegen die Eigenherstellung als kostengünstigste Bezugsquelle gewählt und in der Organisationsform der Hierarchie umgesetzt.

Beim Supply Chain Management tritt der Netzwerkgedanke im Wertschöpfungsprozess verstärkt in den Vordergrund. Zur theoretischen Fundierung komplexer Wertschöpfungspartnerschaften lässt sich auch hier die Transaktionskostentheorie anwenden. Bei hoher Häufigkeit und mittlerer Spezifität der Transaktionen ist eine unternehmensübergreifende Kooperation die kostenminimalste Alternative. Diese hybride Organisationsform senkt dabei zugleich mögliche auf das Unternehmen einwirkende Unsicherheiten.

## 5.7.2 Empirische Evidenz

Die strategische Beschaffung gewinnt heutzutage immer mehr an Bedeutung, sowohl in der Praxis als auch in der Forschung. Die Schlüsselaspekte sind dabei Outsourcing, Global Sourcing und das E-Procurement. Technologische und organisationale Fortschritte können zu einer Kostensenkung beitragen, Transportzeiten verkürzen und die Kommunikation erleichtern. **Kausik & Mahadevan (2012)** betonen, dass Aspekte wie die Lieferantenauswahl und strategische Beschaffungsmethoden zunehmend eine tragende Rolle in der Beschaffung spielen.

## Global Sourcing

In ihrem Übersichtsartikel definieren **Trent und Monczka (2003)** Global Sourcing als die Integration und Koordination von Materialien, Prozessen, Designs und Zulieferern weltweit und grenzen dieses vom weniger komplexen und weniger umfangreichen „International Purchasing“ ab. International Purchasing beschreibt die kommerziellen Beschaffungstransaktionen zwischen einem Käufer und einem Zulieferer in verschiedenen Ländern. Beide Modelle sind komplexer als nationale Lieferantenbeziehungen, da mehr Regularien, längere Beschaffungswege, Sprachbarrieren, Zeitunterschiede, Zollauflagen und verschiedene Währungseinheiten zu berücksichtigen sind. Dabei werden Global-Sourcing-Strategien insbesondere von großen Unternehmen verfolgt, da sie für kleinere Unternehmen meist mit einer zu hohen Komplexität einhergehen. Kleinere Unternehmen nutzen daher eher weniger komplexe International-Purchasing-Strategien.

Die Implementierung einer Global-Sourcing-Strategie in Unternehmen ist dabei ein langfristigerer Prozess, der im Vergleich zu International Purchasing, mit der Möglichkeit von höheren Performancesteigerungen einhergeht. Damit eine Global-Sourcing-Strategie in einem Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden kann, ist es erforderlich, dass die Geschäftsführung dem Beschaffungsprozess eine hohe Bedeutung beimisst und die erforderlichen Produkt- oder Prozesstechnologien initiiert. Insgesamt ist dabei der Beschaffungsprozess über verschiedene Standorte hinweg zu vereinheitlichen, wobei unterschiedliche organisationale Eigenschaften und Faktoren berücksichtigt und in Einklang gebracht werden müssen.

In ihrer Studie beschäftigen sich **Petersen et al. (2000)** mit Erfolgsfaktoren im Global Sourcing. Im Rahmen ihrer Untersuchung konnten sie dabei die Schlüsselfaktoren Global-Sourcing-Organisation und Fokus identifizieren. Die Global-Sourcing-Organisation beschreibt dabei den Aufbau der Beschaffung im Unternehmen. Hierunter fällt die Entwicklung der Auslandslogistik sowie die Global-Purchasing- und Supply-Chain-Managementfähigkeiten, die u. a. auch das Wissen über Wechselkurse und fremde Märkte beinhalten. Ein weiterer Aspekt sind die Fremdsprachenkenntnisse. Wichtig sind auch die Global-Sourcing-Business-Fähigkeiten. Es sollte neben der Fähigkeit mit internationalen Zulieferern zu interagieren, genügend Wissen über Wechselkurse, ausländische Märkte und fremde Zollbestimmungen vorhanden sein. Weitere Schlüsselfaktoren sind das Engagement des Top Managements, die Entwicklung von Kommunikationsstilen und die Etablierung langfristiger Beziehungen. Der Global-Sourcing-Fokus umfasst den Stellenwert des Global Sourcing im Unternehmen und im Management. Ein starker Support seitens des Managements begünstigt vor allem die Entwicklung von einheitlichen internationalen Logistikprozessen und Informationssystemen. Unternehmen müssen dazu in der Lage sein Informationen über Unternehmensgrenzen zu teilen, wenn sie in einem globalen Markt erfolgreich sein möchten. Daraus ergibt sich, dass interorganisationale Informationssysteme ein wichtiger Faktor bei einer Global-Sourcing-Strategie sind.

### Lieferantenauswahl

Um in einem stetig international wachsenden Unternehmen erfolgreich zu bleiben, sollten im Beschaffungsprozess auch die geeigneten Zulieferer ausgewählt werden. In einem Literaturüberblick, der 221 Studien umfasst, betrachten **Wetzstein et al. (2016)** den aktuellen Kenntnisstand im Bereich der Lieferantenauswahl. Ein besonderes Augenmerk gilt dem Einkauf, da hier die Lieferantenauswahl getroffen wird. Dieser umfasst dabei die Vertragsverhandlungen, die Entscheidung Make or Buy, die Beschaffungsanalyse und die Auftragsvergabe.

Im Zuge der Lieferantenauswahl muss aus einem definierten Pool und zuvor festgelegten Zielen und Kriterien der beste Zulieferer ausgewählt werden. Man kann zwischen der Single-Sourcing-Lieferantenauswahl und der Multiple-Sourcing-Lieferantenauswahl unterscheiden. Bei der Single-Sourcing-Lieferantenauswahl bedient ein Zulieferer alle Nachfragen des Käufers, sodass nur eine Entscheidung notwendig ist: Die Multiple-Sourcing-Lieferantenauswahl hingegen ist mehr taktisch orientiert und geht davon aus, dass ein einziger Zulieferer nicht allen Nachfragen nachkommen kann. Der Entscheider ist also gezwungen bei mehreren Zulieferern zu ordern.

---

## Weiterführende Literatur

1. Bichler, K., Krohn, R.: Beschaffungs- und Lagerwirtschaft: Praxisorientierte Darstellung mit Aufgaben und Lösungen, 8., vollständig überarb. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2001)
2. Bitkom: Leitfaden Digitale Supply Chain. Bitkom e.V., Berlin (2014)
3. Dorst, W.: Anwendungsszenarien für Industrie 4.0. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Themen/Digitale-Transformation-Branchen/Industrie-40/Anwendungsszenarien.html>. Zugriffen: 8 Juni 2017
4. Günther, H.-O., Tempelmeier, H.: Produktion und Logistik, 9. Aufl. Springer, Berlin (2012)
5. Hahn, D., Laßmann, G.: Produktionswirtschaft Bd. 1 & 2, Controlling industrieller Produktion, 3. Aufl. Physica Verlag, Heidelberg (1999)
6. Hartmann, H.: Materialwirtschaft Organisation, Planung, Durchführung, Kontrolle, 8. Aufl. Dt. Betriebswirte-Verlag, Gernsbach (2002)
7. Industrie und Handelskammer.: Was ist Industrie 4.0. **Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern.** <https://ihk-industrie40.de/leitfaden-industrie-4-0/was-ist-industrie-4-0/trends/>. Zugriffen: 8. Juni 2017
8. Kausik, U., Mahadevan, B.: A review of strategic sourcing literature during 1997 – 2010: Trends and emerging issues for research. South Asian Journal of Management **19**(2), 78 – 98 (2012)
9. Kluck, D.: Materialwirtschaft und Logistik: Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 3., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2008)
10. Killisch, S., Luczak, H.: Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen: Lösungen für die Praxis. Springer, Berlin (2003)

11. Lensing, M., Sonnemann, K.: Materialwirtschaft und Einkauf. Gabler, Wiesbaden (1995)
12. Miosga, J.: Big Data im logistischen Umfeld. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Themen/Digitale-Transformation-Branchen/Logistik/Big-Data-in-Logistik.html>. Zugriffen: 8 Juni 2017
13. Petersen, K.J., Prayer, D.J., Scannell, T.V.: An empirical investigation of global sourcing strategy effectiveness. *Journal of Supply Chain Management* **36**(1), 29 – 38 (2000)
14. Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe, Fachserie 4, Reihe 4.3, Reihe 6.1 u. 5.3. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden (2013)
15. Tempelmeier, H.: Produktion und Logistik. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 5., S. 237–308. völlig überarb. und erw. Aufl. Vahlen, München (2005)
16. Tempelmeier, H.: Material-Logistik. Modelle und Algorithmen für die Produktionsplanung und -steuerung in Advanced Planning Systemen, 7. Aufl. Springer, Berlin (2008)
17. Trent, R.J., Monczka, R.M.: International Purchasing and Global Sourcing – What are the Differences?. *Journal of Supply Chain Management* **39**(3), 26 – 36 (2003)
18. Weber, J., Kummer, S.: Logistikmanagement, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1998)
19. Wetzstein, A., Hartmann, E., Benton W.C., Hohenstein, N.O.: A systematic assessment of supplier selection literature - State-of-the-art and future scope. *International Journal of Production Economics* **182**, 304 – 323 (2016)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- können Sie erklären, was unter Produktion verstanden wird,
- wissen Sie, was zur Erstellung eines Gutes nötig ist,
- wissen Sie, welche Produktionsfaktoren zu unterscheiden sind,
- können Sie erklären, was unter Wirtschaftlichkeit und Produktivität zu verstehen ist und wie diese zu unterscheiden sind,
- kennen Sie die verschiedenen Fertigungsverfahren und wissen Sie, wie die verschiedenen Organisationstypen der Fertigung zu unterscheiden sind,
- kennen Sie die Grundlagen der Kostentheorie,
- kennen Sie Total Quality Management,
- wissen Sie, wie Arbeitsbedingungen in der Produktion gestaltet werden können,
- haben Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung die Produktionswirtschaft beeinflusst.

## 6.1 Grundlagen

### 6.1.1 Abgrenzungen: Produktion und Produktionsfaktoren

Der Begriff der Produktion kann grundsätzlich zwei verschiedene Bedeutungen annehmen.

Zum einen versteht man unter Produktion die **Fertigung** (Produktion i. e. S.), also die eigentliche Be- und Verarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigfabrikaten. Bei dieser Betrachtungsweise steht nicht der wirtschaftliche, sondern der technische Aspekt der Produktion im Fokus der Betrachtung.

In einer erweiterten Betrachtung kann der Begriff der Produktion auch als Prozess der **Leistungserstellung** (Produktion i. w. S.) angesehen werden. Hier stehen die betrieblichen Entscheidungstatbestände im Vordergrund der Betrachtung, die innerhalb des Leistungserstellungsprozesses gefällt werden müssen.

Typische Entscheidungstatbestände innerhalb des Leistungserstellungsprozesses betreffen die Festlegung

- des Produktionsprogramms, in dem die zu erstellenden Produkte bestimmt werden,
- der Produktionsmenge, die den Umfang der zu produzierenden Güter festlegt,
- des Fertigungstyps, der die Größe der einzelnen Fertigungseinheiten und die Häufigkeit der Wiederholung bestimmter Produktionsvorgänge determiniert,
- des Fertigungsverfahrens, das bestimmt, wie die einzelnen Produktionsanlagen angeordnet sind und
- des gesamten produktionswirtschaftlichen Ablaufs, in dem die einzelnen Fertigungsphasen unterschieden und die Entscheidungen, die in jeder Phase zu treffen sind, festgesetzt werden.

Beispiele für das Ergebnis von Produktionsprozessen sind die Be- und Verarbeitung von Werkstoffen zu Sachleistungen wie Küchenmaschinen, Computern oder Kleidungsstücken, die Erstellung von Dienstleistungen wie Reparaturen oder Bank- und Versicherungsleistungen. Die Umwandlung von Spareinlagen in Kredite oder Handelsleistungen (also Lagern, Aussortieren verdorbener Waren, Verpacken von Obst und Beraten von Kunden) stellen also ebenfalls eine Produktion dar.

Die Faktoren, die zur Leistungserstellung im Betrieb erforderlich sind, werden als **Produktionsfaktoren** bezeichnet. Es handelt sich hierbei um Faktoren, die zur Erstellung von Sachgütern und Dienstleistungen sowie deren Verwertung eingesetzt werden und zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft dienen.

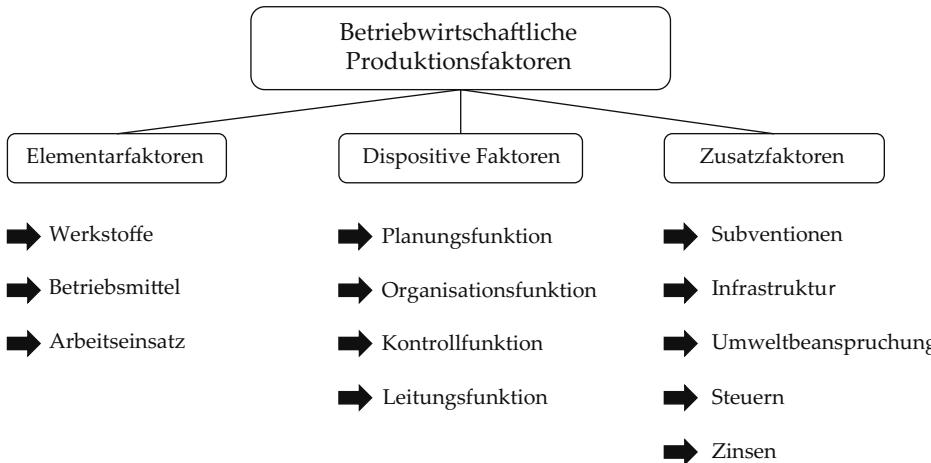
Die Systematisierung der Produktionsfaktoren aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird in Abb. 6.1 verdeutlicht und geht auf Erich Gutenberg zurück.

Die Elementarfaktoren untergliedern sich in Arbeitseinsatz, Betriebsmittel und Werkstoffe. **Elementarfaktoren** werden als objektbezogene Faktoren bezeichnet, da sie in einer unmittelbaren Beziehung zum Produktionsobjekt stehen.

**Arbeitseinsatz** wird einerseits unterteilt in objektbezogene ausführende Arbeit im Produktionsprozess und andererseits in dispositive Arbeit, die bei der Gestaltung des Produktionsprozesses und -programms wichtig ist.

Generelle Anwendungsbereiche des Arbeitseinsatzes sind Reparieren, Montieren und Drehen. Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle sind hingegen Aufgaben dispositive Arbeit.

Der Produktionsfaktor **Betriebsmittel** umfasst den Einsatz von Maschinen, Anlagen, Werkzeugen, Grundstücken und Gebäuden, Transporteinrichtungen und Büroausstattung. Sie werden für die Durchführung der Produktionsaktivitäten eingesetzt.



**Abb. 6.1** Die betrieblichen Produktionsfaktoren

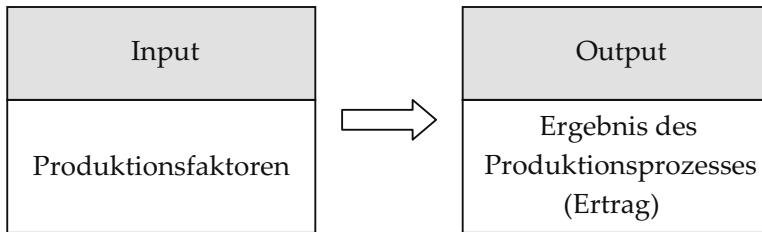
Die **Werkstoffe** umfassen insbesondere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Unter *Rohstoffen* versteht man Sachgüter, welche am Anfang des Produktionsprozesses verwendet werden; sie sind die Hauptbestandteile des Produkts. Typische Beispiele sind Oberleder bei der Schuhherstellung oder Stahl bei der Röhrenherstellung. Als *Hilfsstoffe* werden die nicht wesentlichen Bestandteile des Produkts bezeichnet, die ebenfalls in das Produkt eingehen. Bei der Schuhherstellung sind dies z. B. Nägel, Garn oder Klebstoffe. *Betriebsstoffe* werden bei der Produktion verbraucht, sie gehen aber nicht in das Produkt selbst ein. Beispiele hierfür sind Kraftstoffe, Schmiermittel und Brennstoffe.

Der **dispositive Faktor** wird in Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle unterteilt. Diese Funktionen besitzen die Aufgabe, die Elementarfaktoren so zu kombinieren, dass die relevanten betrieblichen Ziele erreicht werden.

Der Vollständigkeit halber sind an dieser Stelle noch Zusatzfaktoren zu nennen, die kostenverursachend sind und für die Leistungsherstellung und Leistungsverwertung benötigt werden. Ihnen können aber im Rahmen des Produktionsprozesses keine Mengengrößen zugeordnet werden. Beispielhaft sind hier Steuern, Zinsen, Subventionen, Infrastruktur und die Umweltbeanspruchung zu nennen.

## 6.1.2 Produktionsziele

Für die Betrachtung von Produktionsprozessen ist die Analyse des Verhältnisses von eingesetzten Produktionsfaktoren und erzielten Leistungen charakteristisch. Die eingesetzten Faktoren werden auch als Input, das Ergebnis der Produktion als Output bezeichnet. Statt von Input wird auch von Faktoreinsatz, statt von Output auch von Faktorertrag gesprochen (vgl. Abb. 6.2).



**Abb. 6.2** Input-Output-Beziehung

Die Kombination der Produktionsfaktoren ist das Ergebnis betrieblicher Entscheidungen. Grundlage der Entscheidungen bildet dabei das ökonomische Prinzip, welches besagt, dass die Produktionsfaktoren möglichst effizient einzusetzen sind, um eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität zu erzielen.

Die **Produktivität** wird als mengenmäßige Größe festgestellt. Bei der mengenmäßigen Untersuchung wird das Verhältnis zwischen den Faktorertragsmengen betrachtet (Produktivität = Ausbringungsmenge Output/Faktoreinsatzmenge Input). Man untersucht also bspw., wie viele Werkstücke pro Maschinenstunde, pro Arbeitsstunde, pro Kilogramm Rohmaterial hergestellt werden. Diese mengenmäßige Interpretation wird als technische Wirtschaftlichkeit oder Produktivität im engeren Sinne bezeichnet.

Für die unterschiedlichen Faktorarten lassen sich oft keine einheitlichen Mengengrößen finden, d. h. man kann die Produktivität sinnvoll jeweils nur in Bezug auf eine Faktorart bestimmen. Will man den gesamten Ertrag zu den insgesamt eingesetzten Mengen aller Faktorarten in Beziehung setzen, so sind diese vergleichbar zu machen. Das erreicht man, indem man die Faktoreinheiten in Geldeinheiten umrechnet. Der in Geld bewertete Faktorertrag wird als Umsatz, der in Geld ausgedrückte Faktoreinsatz als Kosten bezeichnet. Bei dieser wertmäßigen Betrachtung wird von Wirtschaftlichkeit gesprochen.

Die **Wirtschaftlichkeit** lässt sich dann als das Verhältnis von Umsatz und Kosten bestimmen (Wirtschaftlichkeit = Umsatz/Kosten). Ein bestimmter Umsatz soll mit möglichst geringen Kosten erzielt werden. Die Wirtschaftlichkeit ist umso größer, je geringere Kosten pro Einheit des produzierten Umsatzes anfallen. Oder: Mit gegebenen Kosten ist ein möglichst großer Umsatz zu erzeugen.

Lange Zeit beherrschte das Produktivitätsstreben die produktionswirtschaftlichen Überlegungen. Flexibilität, die etwa das Handwerk oder kleine Dienstleistungsbetriebe kennzeichnet, musste eine untergeordnete Rolle spielen. Auch das Qualitätsstreben kollidierte mit den anderen Zielen. Somit bestand ein Zielkonflikt zwischen dem Streben nach Produktivität, nach Flexibilität und nach Qualität. Es mussten Kompromisse geschlossen werden.

Gegenwärtig stehen Bemühungen um eine erhöhte Flexibilität der Produktion im Mittelpunkt des Interesses. Die Durchlaufzeiten, d. h. die Zeiten vom Produktionsbeginn eines Produkts bis zur Fertigstellung, werden drastisch verkürzt. Fertigungskonzepte, welche die Durchlaufzeiten verringern, tragen dazu bei, dass die Unternehmen schnell auf Marktveränderungen reagieren können. Sie erhöhen dadurch die Flexibilität.

Zur Realisierung dieses Ziels kann der Einsatz von Computern in der Fertigung beitragen. Dieser ermöglicht es überdies, Qualitätskontrollen in den Fertigungsprozess zu integrieren. Die Bemühungen sind darauf gerichtet, den Zielkonflikt zwischen Produktivität, Flexibilität und Qualität zu überwinden. Abb. 6.3 kennzeichnet diese veränderten Zielbeziehungen.

## 6.2 Gestaltung der Rahmenbedingungen

Produktionsprozesse laufen über längere Zeiträume unter im Wesentlichen gleichbleibenden Rahmenbedingungen ab. Das bedeutet: die Produktion erfolgt an einem bestimmten Standort, und es werden bestimmte Grundsatzentscheidungen für die Fertigung getroffen. Diese Rahmenbedingungen sind zwar für einen längeren Zeitraum konstant, in langfristiger Sicht aber durchaus veränderbar. Die Festlegung dieser Rahmenbedingungen kann deshalb auch als Gegenstand der langfristig ausgerichteten strategischen Produktionsplanung (Abb. 6.4) interpretiert werden. Die drei wesentlichen Rahmenbedingungen Standort, Fertigungstyp und Organisationstyp der Fertigung werden im Folgenden näher betrachtet.

### 6.2.1 Standort

#### 6.2.1.1 Betrieblicher Standort

Die Standortwahl ist in Kap. 2 schon als Aspekt des wirtschaftlichen Umfeldes, das in Grenzen gewählt werden kann, angesprochen worden. Sie gehört zu jenen Entscheidungen, die am schwersten revidierbar sind. Die gravierendsten Probleme entstehen dadurch, dass sich die ursprünglichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit durchaus ändern und damit die Zweckmäßigkeit der gewählten Alternative in Frage stellen können. Aus diesem Grund sollte man sich bei der Wahl des Standorts keinesfalls nur an einer einzigen Zielgröße, wie z. B. Minimierung von Transportkosten, orientieren.

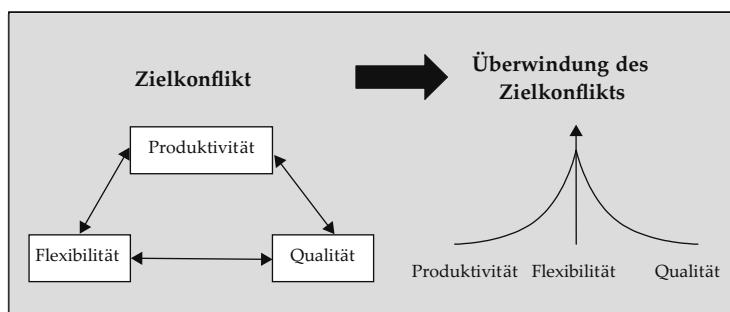
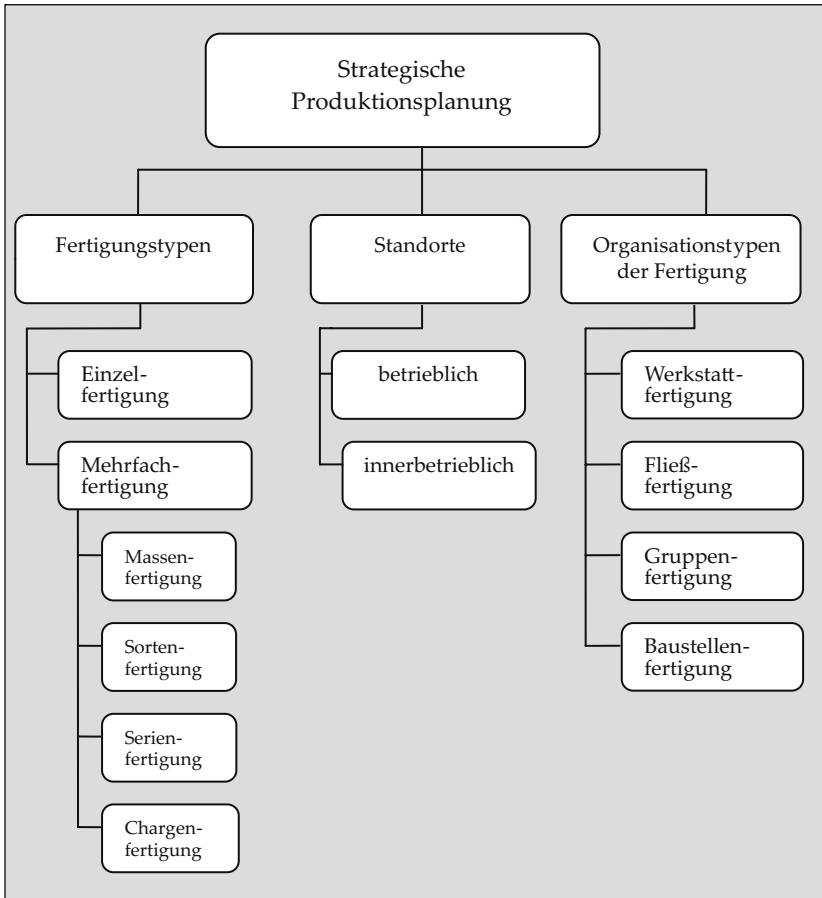


Abb. 6.3 Produktionsziele



**Abb. 6.4** Strategische Produktionsplanung (Rahmenbedingungen)

Der günstigere Weg zu einer optimalen Lösung besteht auf jeden Fall darin, in strategisch ausgerichteten Planungsüberlegungen alternative Entwicklungen an verschiedenen Standorten im Hinblick auf ein Bündel langfristiger Ziele zu vergleichen. Die Faktoren, die bei der Standortwahl von Bedeutung sind, wurden bereits skizziert (vgl. Kap. 2.2.7).

### 6.2.1.2 Innerbetrieblicher Standort

Bei der Bestimmung der innerbetrieblichen Standorte geht es darum, für Maschinen und Arbeitsplätze eine möglichst günstige räumliche Anordnung zu finden. Die Arbeitsplätze werden zu Funktionsgruppen oder Abteilungen zusammengefasst und dann insgesamt den verschiedenen Gebäuden bzw. Räumen zugeordnet. Voraussetzung für die Festlegung der innerbetrieblichen Standorte ist jedoch die Planung der Fabrikarchitektur, die sich im Nachhinein nur begrenzt verändern lässt. Die Gesamtheit der Planungsüberlegungen zur

Bestimmung von Abteilungsstandorten, der Fabrikarchitektur und der Transportwege wird unter der Bezeichnung Fabrikplanung zusammengefasst.

In engem Zusammenhang mit der innerbetrieblichen Standortplanung steht die Planung der innerbetrieblichen Transporte. Dominierendes Kriterium bei diesen Planungsüberlegungen ist die Transportkostenminimierung. Für den Handel gelten Besonderheiten. Der Standort des Produktangebots bzw. der Präsentation hat im Handel erheblichen Einfluss auf das Verkaufsvolumen. Deshalb werden neben den Transportkosten auch die Erlöse berücksichtigt.

Die Fabrikplanung mit Bestimmung der Abteilungsstandorte, der Fabrikarchitektur und der Transportwege bildet demnach wichtige Rahmenbedingungen für die Fertigung.

## 6.2.2 Fertigungstypen

Nach dem Kriterium der hergestellten Menge werden Fertigungstypen unterschieden. Grundtypen sind die Einzel- und Mehrfachfertigung, wobei verschiedene Unterformen differenziert werden. Die Massenfertigung stellt die extreme Form der Mehrfachfertigung dar.

### Einzelfertigung

Einzelfertigung bedeutet, dass von einem Produkt nur eine oder wenige Einheiten pro Periode hergestellt werden. Beispiele hierfür sind der Bau von Schiffen, von Gebäuden und vielfach auch von Anlagen. Sowohl für die Betriebsmittel als auch für die Arbeitskräfte gilt die vielseitige Einsetzbarkeit als grundlegende Voraussetzung. Insbesondere die Arbeitskräfte müssen wegen der Unterschiedlichkeit der Anforderungen breit qualifiziert sein.

Da die Herstellung jedes Produkts gesondert geplant werden muss, ist die Fertigungsvorbereitung bei der Einzelfertigung aufwändig. Allerdings wird versucht, Teile des Fertigungsprozesses und der Fertigungsvorbereitung möglichst weitgehend zu standardisieren.

### Mehrfachfertigung

Mehrfachfertigung tritt in den Typen Massen-, Sorten-, Serien- und Chargenfertigung auf.

Wenn von einem Produkt mehrere oder viele Einheiten hergestellt werden, spricht man von Mehrfachfertigung.

Bei der **Massenfertigung** wird von einem Produkt über einen längeren Zeitraum hinweg eine große Menge hergestellt. Hierbei findet eine Produktion hochstandardisierter und homogener Produkte mit grundsätzlich unbegrenzter Ausbringungsmenge für einen tendenziell anonymen Markt statt, wie z. B. Zigaretten, Zündkerzen und Streichhölzer.

Werden von einer Produktart große Mengen verschiedener Varianten produziert, spricht man von **Sortenfertigung** (z. B. Hemden mit unterschiedlichem Schnitt). In diesem Falle werden Erzeugnisse hergestellt, die sowohl nach Herstellungsart, als auch nach der Art der Einsatzmittelverwendung unterschiedlich, jedoch verwandt sind. Auf den gleichen Anlagen werden nacheinander die verschiedenen Sorten durch die Umstellung der Maschinen erzeugt.

Die **Serienfertigung** ist dadurch gekennzeichnet, dass mehrere unterschiedliche Produktarten in unterschiedlichen Fertigungsgängen in kleineren Mengen (Kleinserie) oder in großen Mengen (Großserie) hergestellt werden. Serienproduktion ist z. B. bei der Kraftfahrzeugherstellung die Regel. Die Hersteller reagieren hierbei individuell auf unterschiedliche Faktoren wie z. B. Geschmack potentieller Kunden, Jahreszeiten, günstigere Ausgangsmaterialien, verbesserte Fertigungsschritte oder die Konkurrenzsituation am Markt.

Die **Chargenfertigung** tritt bei der Produktion in der Getränke-, Stahl- oder chemischen Industrie auf. Eine größere Produktmenge (Charge) wird hier in einem Produktionsvorgang hergestellt.

Zwischen Absatzsituation und Fertigungstyp bestehen enge Zusammenhänge. Einzelfertigung und vielfach auch die Fertigung in Serien werden angewandt, wenn die Produkte für konkrete Kundenbestellungen bestimmt sind. Wird jedoch für einen weitgehend anonymen Markt produziert, kommen Massenfertigung und ähnliche Verfahren in Frage.

### 6.2.3 Organisationstypen der Fertigung

Grundsätzlich werden vier Organisationstypen der Fertigung unterschieden. Dabei geht es um die räumliche Anordnung der Maschinen und Arbeitsplätze zu fertigungstechnischen Einheiten. Man unterscheidet Werkstattfertigung, Fließfertigung, Gruppenfertigung und Baustellenfertigung.

#### Werkstattfertigung

Wenn gleichartige Maschinen an einem Ort – z. B. in einer Betriebshalle – zusammengefasst werden, spricht man von Werkstattfertigung (auch bekannt als **Verrichtungsprinzip**). Für die Logistik bedeutet dies, dass alle Produkte, an denen Verrichtungen vorgenommen werden sollen, zu diesen Maschinen transportiert werden müssen. In der Realität sieht dies z. B. so aus: In einer Lackiererei befinden sich alle Maschinen, mit denen lackiert wird, in einer Gießerei werden räumlich konzentriert alle Gießereianlagen zusammengefasst.

Verwirklicht man dieses Prinzip im gesamten Betrieb, dann entstehen mehrere solcher Werkstätten, die das betreffende Produkt nacheinander durchlaufen muss. Dabei kommt es natürlich immer wieder zur Zwischenlagerung, so dass der gesamte Produktionsvorgang einige Zeit in Anspruch nimmt. Es liegt nahe, Werkstattfertigung besonders dann anzuwenden, wenn Einzelstücke oder Kleinserien hergestellt werden und die Abfolge der Arbeitsgänge wechselt. In diesem Fall macht sich der Hauptvorteil dieses Organisations- typs – die Beweglichkeit – bezahlt. Nachteile wie die aufwändige Arbeitsvorbereitung, lange Transportwege, Zwischenlagerzeiten und hohe Bestände in der Produktion, können dann in Kauf genommen werden. Hieraus wird ersichtlich, dass die Werkstattfertigung besonders für die Einzel- und Serienfertigung geeignet ist.

## Fließfertigung

Bei der Fließfertigung werden verschiedenartige Maschinen so angeordnet, dass die zur Herstellung eines Produkts notwendigen Arbeitsgänge unmittelbar aufeinander folgen, sich also am Produktionsablauf eines Erzeugnisses ausrichten. Man spricht hierbei auch vom **Objektprinzip**. Die Produkte werden in einer festen Reihenfolge von einer Maschine zur anderen bzw. von einem Arbeitsgang zum nächsten geschleust. Der Transportweg der Produkte ist z. B. durch ein Fließband festgelegt. Es gibt allerdings auch andere Möglichkeiten der Festlegung des Transportwegs. Bei der Reihenfertigung sind die Arbeitsplätze und Produktionsmittel z. B. ohne zeitliche Abstimmung hintereinander angeordnet.

Der Umfang der einzelnen Arbeitsaufgaben ist bei der Fließfertigung meist ziemlich gering. Die Arbeitskräfte führen Tätigkeiten aus, die sich in kurzen Abständen wiederholen.

Fließfertigung kommt in der Regel dann in Frage, wenn große Mengen gleichartiger Produkte hergestellt werden, bei denen sich die gleichen Arbeitsgänge laufend wiederholen. So findet die Fließfertigung im Bereich der Sorten- und Massenproduktion Anwendung.

Die Zeit, die zur Ausführung eines Arbeitsgangs zur Verfügung steht, wird Taktzeit genannt. Fertigungstechnisch bieten Arbeitsgänge mit gleichen Taktzeiten einige Vorteile: Das Produkt fließt im Taktrhythmus von einem Arbeitsplatz zum nächsten. Es entstehen keine Zwischenlager. Die Durchlaufzeit ist ganz besonders gering. Sie entspricht im Wesentlichen der Summe der Taktzeiten. Auf Störungen reagiert die Fließfertigung besonders heftig, weil durch den Stillstand an einem Arbeitsplatz gleichzeitig auch alle anderen Arbeitsplätze lahm gelegt sind. Aus der Sicht der Arbeiter kommt als Nachteil hinzu, dass der regelmäßig wiederkehrende Takt kaum selbst gewählte Erholungspausen zulässt, wenn zwischen den Arbeitsplätzen keine Pufferlager gebildet werden.

Pufferlager ergeben sich allerdings zwangsläufig, wenn die Taktzeiten nicht exakt aufeinander abgestimmt sind. Eingeplante Pufferlager haben sich jedoch aus zweierlei Gründen bewährt: Kurzzeitige Störungen können ohne Beeinträchtigung der anderen Arbeiten behoben werden, und für die Arbeiter besteht die Möglichkeit, nach eigenem Gutdünken kleine Pausen einzulegen.

Da unbeabsichtigte Unterbrechungen der Arbeiten am Fließband besonders kostspielig sind, ist man bemüht, dies weitgehend zu vermeiden bzw. die dabei anfallenden Kosten in Grenzen zu halten. Dazu gibt es in erster Linie zwei Möglichkeiten: Die Schaffung einer größeren Anzahl kürzerer Fließbänder und der Einsatz von sog. „Springern“, d. h. von Arbeitskräften, die mehrere Arbeitsgänge beherrschen und an verschiedenen Stellen des Fließbandes eingesetzt werden können.

Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass durch die Automatisierung der Umstellungs-aufwand angehoben wird und somit auch die Fixkostenbelastungen ansteigen.

## Gruppenfertigung

Die Gruppenfertigung stellt den Mittelweg aus Werkstatt- und Fließfertigung dar. Sie wird auch Insel- oder Fließinselfertigung genannt. Innerhalb bestimmter Funktionsgruppen werden die Maschinen und Arbeitsplätze in der Reihenfolge der Bearbeitungsschritte angeordnet, d. h. sie wird durch eine spezielle räumliche Anordnung der Betriebsmittel bei

der Produktion charakterisiert. Der daraus resultierende Vorteil ist, dass die Mitarbeiter die Arbeitsvorbereitung und -Ausführung in teilautonomen Arbeitsgruppen eigenverantwortlich durchführen können. Das Verfahren ist vor allen Dingen dann Erfolg versprechend, wenn sich Produkte aus in separaten Funktionsgruppen zu fertigenden Baugruppen zusammensetzen, z. B. im Bereich der Montage in der Automobilindustrie. Durch diesen Organisationstyp lassen sich Nachteile der Werkstattfertigung und der Fließfertigung umgehen. Die Vorteile dieser Organisationstypen lassen sich durch die Gruppenfertigung kombinieren. Hierdurch wird eine hohe Anpassungsfähigkeit an wechselnde Arbeitsaufgaben, ein gesteigertes Qualitätsbewusstsein und eine größere Arbeitszufriedenheit ermöglicht.

Die Nachteile der Gruppenfertigung sind hohe Vorbereitungsaufwände, da sich die Gruppe eigenverantwortlich organisiert. Meist wird hierzu qualifiziertes Personal benötigt.

### **Baustellenfertigung**

Während bei der Werkstatt- und der Fließfertigung das Produkt den Betrieb durchläuft, werden bei der Baustellenfertigung die Arbeitskräfte, die Betriebsmittel und die Werkstoffe zum Produkt bzw. zu dem Ort (Baustelle) gebracht, an dem das Produkt entsteht. Hierbei handelt es sich um einen Organisationstyp für Erzeugnisse, die an einen festen Standort gebunden sind.

Baustellenfertigung wird angewandt, wenn das entstehende Produkt schwer oder gar nicht transportabel ist. Das ist bei Schiffen, Gebäuden, aber auch z. B. bei vielen maschinellen Großanlagen der Fall.

Für die Planung ergeben sich Probleme bei der Bereitstellung der Produktionsfaktoren, und Reihenfolgeprobleme bei deren Einsatz (Projektplanung). Zusätzlich muss das Personal qualifiziert und flexibel sein, damit es an den jeweiligen Ort anreisen kann.

---

## **6.3 Produktionsgestaltung**

### **6.3.1 Planung des Produktionsablaufs**

Die Planung des Produktionsablaufs ist ein wichtiger Bestandteil der Produktionswirtschaft. Durch die sorgfältige Planung des Produktionsablaufs kann man Konventionalstrafen entgehen, die bei nicht fristgerechter Abgabe entstehen können. Sie ist auch ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Ablaufplanung hat dafür zu sorgen, dass der Fertigungsablauf im Hinblick auf die drei Größen: Auftrag, Zeit und Kapazität optimal erfolgt. Es müssen somit drei Aufgaben erfüllt werden:

1. Optimale Abstimmung der Fertigungstermine mit den Auftragsterminen (Terminplanung).
2. Minimierung der Projektdauer „Prinzip des geringsten Zeitaufwandes“ (Zeitplanung).

### 3. Maximierung der Kapazitätsauslastung und damit Minimierung von Beständen in Zwischenlagern „Prinzip der Vollauslastung“ (Kapazitätsplanung).

Geht man davon aus, dass die Terminplanung unabhängig von außerbetrieblichen Terminen ablaufen würde, so wäre die Zeitplanung das erste Ziel. In der Zeitplanung versucht man die Durchlaufzeiten so zu gestalten, dass die Förder- und Bearbeitungszeiten gleich sind. Die Leerzeiten, d. h. Zeiten, in denen das Material weder bearbeitet noch transportiert wird, werden versucht zu minimieren oder zu eliminieren.

Auf der anderen Seite muss man die Kapazitätsplanung berücksichtigen. Jede Ablaufplanung muss der Forderung, wie z. B. Minimierung der Projektdauer, möglichst gerecht werden. Je mehr man sich an die Zeitplanung und die Kapazitätsplanung hält, desto größer wird der Erfolg. Diese Annäherung an den bestmöglichen Wert enthält viele Schwierigkeiten, man spricht deswegen auch in diesem Zusammenhang vom „*Dilemma der Ablaufplanung*“.

Die bei der Durchführung der Ablaufplanung entstehenden Herausforderungen hängen auch vom vorhandenen Organisationstyp ab. Zum Beispiel lässt sich bei der Fließfertigung die Durchlaufzeit des Materials und auch die Auslastung der Kapazitäten relativ optimal planen, da es sich bei der Fließfertigung meist um gleichbleibende Bearbeitungsobjekte und Bearbeitungsvorgänge handelt.

Bei einer Werkstattfertigung hingegen ist die Übereinstimmung der Zeitplanung und der Kapazitätsplanung meist nicht optimal regelbar. Die Bearbeitungsvorgänge sind hier oft unterschiedlich und die Maschinen- und Arbeitsplätze werden verschieden beansprucht. Hier kann man damit rechnen, dass eine Unter- bzw. Überbeschäftigung der Maschinen- und Arbeitsplätze vorliegt. Das führt dazu, dass es zu Leerzeiten kommen kann. Man muss wählen zwischen Leerzeiten

- im Materialdurchlauf und konstanter Belastung von Betriebsmitteln und Arbeitsplätzen oder
- optimalen Materialdurchlaufzeiten und Überbeschäftigung von Betriebsmitteln und Arbeitskräften.

Bei der Entscheidung, ob die Leerzeit im Materialdurchlauf geschehen soll oder im Einsatz von Betriebsmitteln, geht man nun von einem Planungsdilemma aus.

Das Ganze wird anhand eines vereinfachten Beispiels verdeutlicht. Betrachtet man drei hintereinander geschaltete Maschinen  $M_1$ ,  $M_2$  und  $M_3$ , die jeweils 10, 20 und nochmals 10 min Bearbeitungszeit haben. Lastet man Maschine  $M_1$  voll aus, kommt es vor der Maschine  $M^2$  zu Zwischenlagern. Es entstehen Wartezeiten, die die Leistung des Betriebes beeinflussen.

Um eine optimale Lösung herzustellen, könnte man eine weitere Maschine des Typs  $M_2$  bereitstellen, um so den Wartezeiten auszuweichen. Des Weiteren könnte man das Problem auch aus mathematischer Sicht betrachten, wobei die Umrüst- und Einrichtungskosten nicht außer Acht gelassen werden sollten.

## Lösungsansatz Netzplantechnik

Die Terminplanung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der einen Wettbewerbsvorteil schaffen kann. Nachdem auf die Zeitplanung und die Kapazitätsplanung eingegangen wurde, wird hier die Terminplanung betrachtet. Die Terminplanung vergrößert das Dilemma der Ablaufplanung. Die zugesagten Lieferfristen müssen eingehalten werden. Werden die Fristen nicht eingehalten drohen den Unternehmen meist hohe Konventionalstrafen.

Mit Hilfe einer Netzplantechnik kann man den Produktionsprozess planen, durchführen und kontrollieren. Einzelne Teilprozesse werden optimal koordiniert, um den Produktionsprozess termingerecht abzuschließen.

Es entstanden verschiedene Methoden der Netzplantechnik:

1. Critical Path Method (CPM)
2. Program Evaluation and Review Technique (PERT)
3. Least Cost Estimating and Scheduling (LESS)

Die Netzplantechnik wird bei Produktionsprozessen mit hohem Projektwert, wie zum Beispiel Großanlagenprojekte, Schiffsbauvorhaben und Ähnlichem eingesetzt. Um einen Einblick in die Netzplantechnik zu bekommen, wird hier der Aufbau und Ablauf anhand der CPM-Methode dargestellt. Diese Methode wird verwendet, um den kritischen Pfad des Produktionsprozesses zu bestimmen. Der kritische Pfad wird als längster Weg des Produktionsprozesses verstanden. Tab. 6.1 zeigt einen Produktionsprozess.

Zunächst versucht man in einem ersten Schritt den Ablauf des Produktionsprozesses grafisch darzustellen. In der CPM-Methode werden die Vorgänge bzw. Tätigkeiten als Pfeile dargestellt. Die Anfangs- und Endereignisse werden durch Kreise markiert. Der Netzplan muss folgende Eigenschaften besitzen:

- es gibt nur ein Anfangsereignis
- es gibt nur ein Endereignis
- es gibt keine Doppelpfeile
- es gibt keine Zyklen

**Tab. 6.1** Beispiel Produktionsprozess (in Anlehnung an Bühner 2004)

Vorgang	Dauer (Zeiteinheit)	Vorgänger	Nachfolger
I	2	–	II, III
II	4	I	IV, V
III	5	I	VI, VII, VIII
IV	6	II	VI, VII, VIII
V	2	II	VII, VIII
VI	1	III, IV	IX
VII	3	III, IV, V	IX
VIII	4	III, IV, V	–
IX	5	VI, VII	–

Im zweiten Schritt ermittelt man die Dauer der Vorgänge mit jeweils den Anfangs- und Endterminen:

- frühester Anfangszeitpunkt (FZ)
- spätester erlaubter Anfangszeitpunkt/ Endzeitpunkt (SZ)
- Vorgangsdauer (D)
- Nummer der Ereignisse (i)

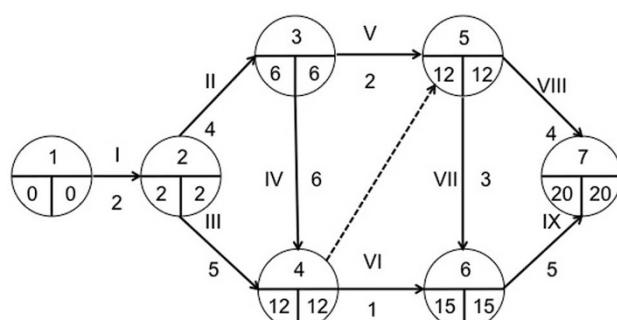
Abb. 6.5 zeigt einen verbundenen Ereignisknoten. Dieses Vorgehen ist wichtig, um den kritischen Pfad zu berechnen. Der kritische Pfad ist der zeitlängste Weg und lässt sich aus den frühesten bzw. spätesten Ereigniszeitpunkten bestimmen. Der kritische Weg bestimmt die Dauer des gesamten Projektes. Für alle Ereignisknoten entlang des kritischen Weges sind frühester Anfangszeitpunkt und spätester Endzeitpunkt gleich (damit gilt für Knoten i: FZ<sub>i</sub> = SZ<sub>i</sub>). Die Vorgänge auf dem kritischen Weg werden als kritische Vorgänge bezeichnet, da eine Verzögerung jedes dieser kritischen Vorgänge die Gesamtprojektdauer verlängert. Daher kann bei gleichbleibender Netzplanstruktur ein Projekt nur dann beschleunigt werden, wenn u. a. kritische Vorgänge verkürzt werden.

Abb. 6.6 stellt den vollständigen Netzplan dar. In diesem Fall ist der kritische Pfad I, II, IV, VII und IX. Hier ist die Vorgangsdauer am längsten und beträgt 20. Der gestrichelte Pfeil in Abb. 6.6 stellt einen sog. Scheinprozess dar. Ein Scheinvorgang ist ein Terminplanvorgang der für sich genommen keine Ressourcen und keine Zeit benötigt. Er hat damit eine Dauer von „Null“. Scheinvorgänge werden dazu verwendet, eine Anordnungsbeziehung im Netzplan und Parallelitäten aufzuzeigen und stellen somit die Logik des Prozesses sicher. Im vorliegenden Beispiel gibt es zwischen den Ereignisknoten 4 und 5 zwar keinen direkten (Produktions-) Vorgang, allerdings kann das Ereignis 5 erst abgeschlossen werden, wenn Ereignis 4 eingetreten ist. Daher muss an dieser Stelle ein Scheinvorgang eingezeichnet werden.

**Abb. 6.5** Beispiel verbundener Ereignisknoten (in Anlehnung an Bühner 2004)



**Abb. 6.6** Vollständiger Netzplan (in Anlehnung an Bühner 2004)



Der früheste Anfangszeitpunkt (FZ) lässt sich durch die Vorwärtsrechnung errechnen. In dem Beispiel würde man wie folgt vorgehen:

Das Ereignis 1 weist keinen Zeitpunkt auf, da man zum Zeitpunkt 0 den Produktionsprozess startet. Das Ereignis 2 kann frühestens zum Zeitpunkt 2 eintreten, da Vorgang I eine Dauer von 2 besitzt. Schaut man sich nun das Ereignis 4 an, so muss man den Pfad I, II, IV wählen um auf den FZ von 12 zu kommen ( $2 + 4 + 6 = 12$ ). Man wählt bei der Vorwärtsrechnung immer die größtmögliche Zeitspanne und überträgt diese in FZ.

Bei der spätesten erlaubten Anfangsdauer (SZ) fängt man den Pfad mit einer Rückwärtsrechnung an. Man beginnt mit der Dauer von 20, um auf das Ereignis 5 zu kommen wählt man den Pfad IX und VII ( $20 - 5 - 3 = 12$ ). Im Beispiel sind bei jedem Ereignis FZ = SZ. Sobald FZ < SZ bei einem Ereignis ist, so gibt es Pufferzeiten. Gibt es bei einem Ereignis Pufferzeiten, so kann sich dieses Ereignis um den Wert der Pufferzeit verzögern, ohne dass das Projekt insgesamt länger dauert. Im Beispiel ist dies nicht der Fall.

Im letzten Schritt geht es um die Kostenplanung. Man versucht den kritischen Pfad zu verkleinern um Kosten einzusparen. Der kritische Pfad kann beispielsweise mit größerem Arbeitseinsatz gering gehalten werden, doch steigert man den Arbeitseinsatz, erhöhen sich die Kosten des Produktionsprozesses.

Die Vorteile einer solchen Netzplantechnik liegen insbesondere darin

- den Projektablauf genau zu planen,
- Erkenntnisse über Interdependenzen zu gewinnen,
- wichtige Zwischen- und Endtermine zu prognostizieren und
- Engpasssituation zu erkennen und hervorzuheben.

Die Nachteile der Netzplantechnik bestehen insbesondere darin, dass

- man bereits vorab eine konkrete Vorstellung über die Abläufe benötigt und
- die Anzahl der Scheinvorgänge nicht eindeutig ist.

### **6.3.2 Kostentheoretische Grundlagen**

Allgemein wird unter Kosten der in Geldeinheiten bewertete und sachzielbezogene Güterverzehr in einer Betrachtungsperiode verstanden. Der Begriff Verzehr bezeichnet dabei sowohl den Verbrauch als auch die Abnutzung. Die Sachzielbezogenheit besagt, dass der Verzehr im Zusammenhang mit den Zielen des Unternehmens stehen muss, also z. B. der Verbrauch von Roh- und Hilfsstoffen im Rahmen der Herstellung. Von Kosten kann jedoch erst dann gesprochen werden, wenn dieser Güterverzehr in Geldeinheiten ausgedrückt wird. Die Kostentheorie befasst sich dabei u. a. mit Faktorpreisen, weiteren Kosteneinflussgrößen, der Kostenentstehung und der Kostenhöhe. Dadurch kann bestimmt werden welche Kosten im Rahmen der Güterproduktion anfallen und im Zuge dessen analysiert, wie bei gleichbleibendem Output die Kosten gesenkt werden können.

### Grundlagen der kostentheoretischen Modellanalyse

Unter den Gesamtkosten ( $K$ ) werden die alle Kosten erfasst, die bei der Produktion einer bestimmten Menge ( $x$ ) eines Produkts anfallen. Diese Gesamtkosten setzen sich dabei grundlegend aus zwei Kostenkomponenten zusammen, den fixen und variablen Kosten. Variable Kosten ( $K_v$ ) sind in ihrer Höhe abhängig von der zu produzierenden Menge bzw. von der anfallenden Beschäftigung und können folglich, bei Einstellung der Produktion, auch auf null absinken. Fixe Kosten ( $K_f$ ) fallen hingegen konstant und unabhängig von der zu produzierenden Menge an (z. B. in Form von Gehältern in der Administration und Mieten). Daraus ergibt sich die folgende Kostenfunktion:

$$K(x) = K_f + K_v(x)$$

Möchte man nun feststellen welcher Anteil der Gesamtkosten auf jedes produzierte Stück entfällt, so sind die Stück- bzw. Durchschnittskosten  $k(x)$  zu bilden. Diese erhält man, indem die Gesamtkosten durch die gesamte Ausbringungsmenge ( $x$ ) dividiert werden:

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

Auch die Stückkosten können wiederum in einen fixen und variablen Kostenanteil zerlegt werden:

$$k(x) = \frac{K_f}{x} + \frac{K_v}{x}$$

Aufgrund von  $K_f/x$  wird deutlich, dass die fixen Kosten pro Stück mit zunehmender Ausbringungsmenge sinken d. h. die fix anfallenden Kosten verteilen sich über eine größere Stückzahl, wodurch die Stückkosten wiederum abnehmen. Möchte man nun feststellen, wie sich die Gesamtkosten durch die Produktion einer weiteren Mengeneinheit verändern, also die Steigung der Gesamtkostenfunktion, so kann dies über die Berechnung der Grenzkosten erfolgen. Aus der ersten Ableitung der Gesamtkosten nach der Ausbringungsmenge ( $x$ ) ergeben sich die Grenzkosten ( $K'(x)$ ):

$$K'(x) = \frac{dK(x)}{dx} = \frac{dK_f}{dx} + \frac{dK_v(x)}{dx} = \frac{dK_v(x)}{dx}$$

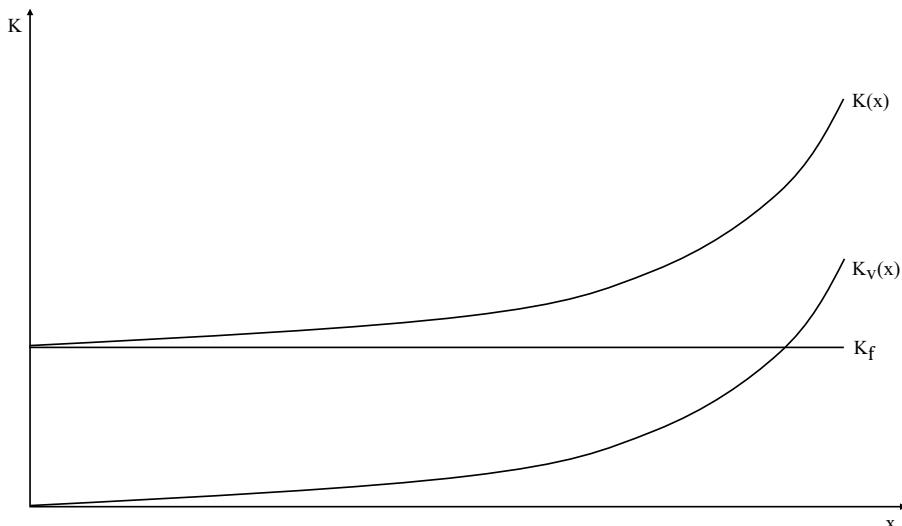
Da die Ableitung der fixen Kosten Null beträgt, hängt die Steigung der Gesamtkostenfunktion allein von den variablen Kosten ab. Bei einem linearen Gesamtkostenverlauf sind die Grenzkosten konstant und in Höhe der variablen Stückkosten. Hierbei handelt es sich um eine kontinuierliche .

#### Beispiel

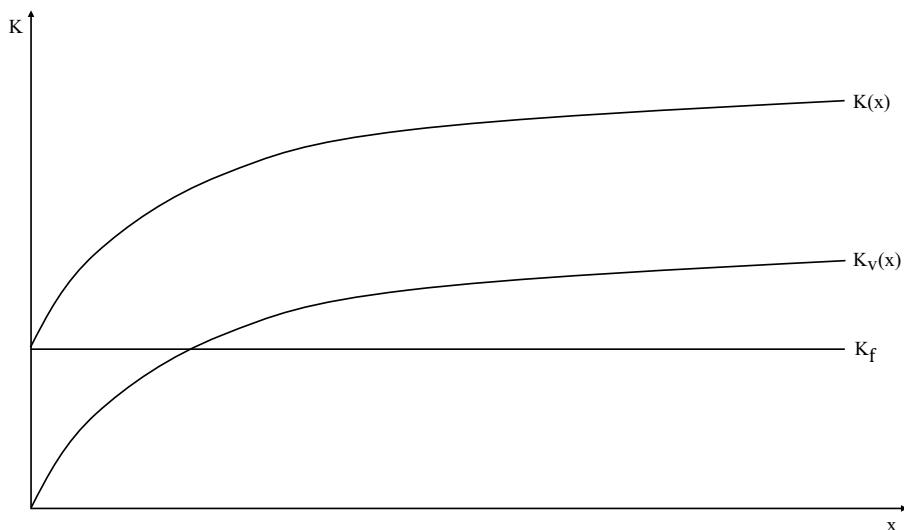
Ein Unternehmen beschließt einfache Fußbälle zusätzlich in das Produktionsprogramm aufzunehmen. Zu diesem Zweck wird eine Halle angemietet und weiteres Personal eingestellt. Für einen Großhändler sollen zunächst 50.000 Bälle produziert

werden. Die fixen Kosten ( $K_f$ ) setzen sich aus der Hallenmiete und dem Gehalt von Beschäftigten in der Administration zusammen und belaufen sich in der Betrachtungsperiode auf 10.000 €. Die variablen Kosten ( $K_v$ ) setzen sich wiederum aus Gehältern in der Fertigung, Materialkosten und Betriebskosten (u. a. Stromkosten) zusammen und betragen in Summe 15.000 €. Die Gesamtkosten  $K(x)$  betragen somit 25.000 €. Die Durchschnittskosten ( $k(x)$ ) betragen 0,50 € (25.000 € / 50.000 Bälle). Die fixen Durchschnittskosten belaufen sich dabei auf 0,20 € und die variablen Durchschnittskosten auf 0,30 €. Die Grenzkosten, also die Kosten für die Produktion eines weiteren Balles, belaufen sich auf 0,30 €. In diesem einfachen Beispiel bleiben mögliche Kapazitätsrestriktionen unbeachtet d. h. mit zunehmender Ausbringungsmenge kann es notwendig werden weitere Mitarbeiter einzustellen, zusätzliche Maschinen anzuschaffen oder die Materialkosten pro Stück durch Mengenrabatte zu senken.

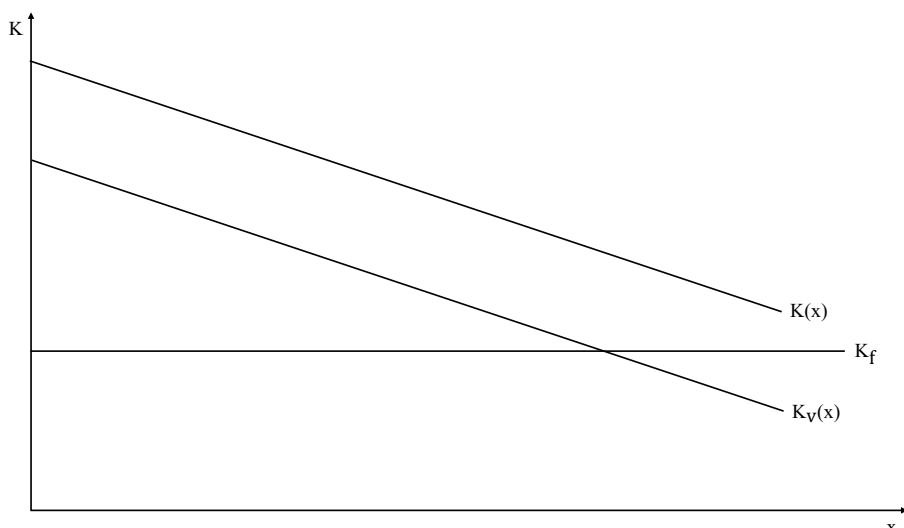
Daneben gibt es den progressiven, degressiven und regressiven Kostenverlauf. Beim progressiven Kostenverlauf (vgl. Abb. 6.7) steigen die Kosten bei zunehmender Beschäftigung überproportional an (z. B. erhöhte Lohnkosten bedingt durch Überstunden, höherer Materialverschleiß oder auch die Zuschaltung weiterer Maschinen). Beim degressiven Kostenverlauf (vgl. Abb. 6.8) nehmen die Gesamtkosten mit steigernder Ausbringungsmenge unterproportional zu (z. B. durch Lerneffekte d. h. mit zunehmender Ausbringungsmenge bzw. über die Zeit, nehmen die Kosten pro Stück bis zu einem gewissen Grad ab, da mit zunehmender Erfahrung die Produktion effizienter gestaltet werden kann). Wenn die Kosten mit steigender Ausbringungsmenge abnehmen, spricht man von einem regressiven Kostenverlauf (vgl. Abb. 6.9), der in der Praxis eher selten auftritt (z. B. Heizkosten in Veranstaltungsräumen bei steigender Besucherzahl).



**Abb. 6.7** Schematische Darstellung eines progressiven Kostenverlaufes



**Abb. 6.8** Schematische Darstellung eines degressiven Kostenverlaufes



**Abb. 6.9** Schematische Darstellung eines regressiven Kostenverlaufes

### Bestimmung der Minimalkostenkombination

Im Rahmen der Minimalkostenkombination gilt es, für eine festgelegte Ausbringungsmenge eine Produktionsfaktoreinsatzmengenkombination zu ermitteln, bei der die Kosten minimal sind. Um die Minimalkostenkombination zu ermitteln, müssen die Preise der Produktionsfaktoren bekannt sein.

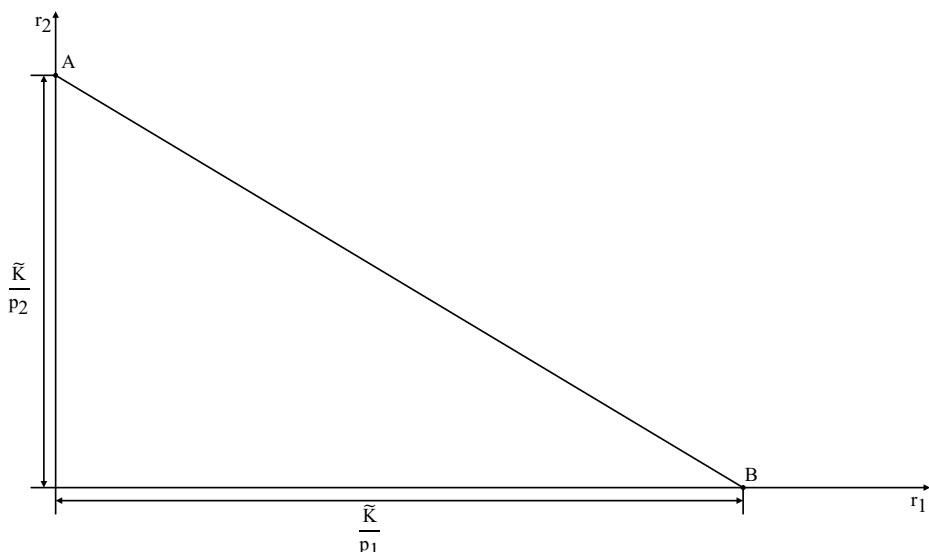
Das folgende Beispiel beschreibt die Menge von Produktionsfaktoren ( $r_1$  und  $r_2$ ) mit den jeweiligen Faktorpreisen ( $p_1$  und  $p_2$ ). Durch die Multiplikation der jeweiligen Faktormenge mit dem Preis und der anschließenden Addition, ergibt sich die anfallende Kostenhöhe  $\tilde{K}$ :

$$\tilde{K} = r_1 \cdot p_1 + r_2 \cdot p_2$$

Die Kostenisoquante stellt die Menge aller Faktorenkombinationen dar, die zu der gleichen Kostenhöhe führen. Um eine Kostenisoquante in ein zweidimensionales Koordinatensystem abtragen zu können, kann diese Gleichung nach  $r_2$  aufgelöst werden:

$$r_2 = \frac{\tilde{K}}{p_2} - \frac{p_1}{p_2} \cdot r_1$$

Über die Achsen  $r_1$  und  $r_2$  lässt sich die Funktion als fallende Gerade darstellen (vgl. Abb. 6.10), wobei die Steigung der Isoquante  $-p_1/p_2$  beträgt. Dabei ist unschwer zu erkennen, dass wenn  $r_1 = 0$  ist, nur Produktionsfaktor  $r_2$  zum Einsatz kommt und umgekehrt.



**Abb. 6.10** Schematische Darstellung einer Kostenisoquante

### 6.3.3 Produktionsprogrammplanung

Ergänzend zur Planung des Produktionsablaufs befasst sich die Produktionsprogrammplanung mit der Fragestellung, welche Mengen von Gütern innerhalb eines Zeitraumes gefertigt werden sollen. Hierbei wird versucht, die Gewinne durch Berücksichtigung sowohl von Kosten und als auch von Erlösen zu maximieren. Zur Durchführung einer Produktmengenplanung benötigt man folgende Informationen:

- die zu erwartende oder geplante Absatzmenge,
- der Absatzpreis pro Produkt,
- die variablen Kosten pro Produkt,
- die Fertigungszeiten pro Stück und Produkt sowie
- die verfügbaren Fertigungskapazitäten.

Die Effizienz der Planung des Produktionsprogramms hängt zu großen Teilen von der Validität der notwendigen Informationen ab.

Je nach Auslastungsgrad der Produktion unterscheidet man bei der Planung des Produktionsprogramms zwischen drei verschiedenen Fällen:

1. die Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten,
2. die Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass sowie
3. die Produktionsprogrammplanung bei mehreren Kapazitätsengpässen.

#### Operative Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten

Im Fall freier Kapazitäten werden alle Produkte mit einem positivem Deckungsbeitrag (DB), der sich aus der Differenz zwischen Absatzpreis und variablen Kosten ergibt, in das Produktionsprogramm aufgenommen.<sup>1</sup>

Für das nachfolgende Beispiel bedeutet dies, dass die Produkte A, B und D mit ihrer maximalen Absatzmenge produziert werden und so zur Fixkostendeckung beitragen. Das Produkt C wird hingegen nicht in das Produktionsprogramm aufgenommen, da es einen negativen Deckungsbeitrag aufweist (vgl. Tab. 6.2).

---

<sup>1</sup> Variable Kosten sind neben den Fixkosten Teil der Gesamtkosten. Die Höhe der variablen Kosten hängt vom Beschäftigungs- bzw. Produktionsgrad ab (Beispiel: Kosten für Rohstoffe), die Fixkosten sind davon (kurzfristig) unabhängig (Beispiel: Verwaltungskosten, Gebäudemiete).

**Tab. 6.2** Produktionsprogrammplanung bei freien Kapazitäten

Produkt	Absatzpreis	Variable Kosten	Deckungsbeitrag
Einheit	€	€	€ /Stück
	(1)	(2)	(1) – (2) = (3)
A	34	21	13
B	75	46	29
C	28	33	– 5
D	14	6	8

### Operative Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass

Bei einem Kapazitätsengpass, der mehrere Produkte zugleich betrifft, kann nicht mehr jedes Produkt, welches einen positiven Deckungsbeitrag besitzt, mit der Absatzhöchstmenge produziert werden. Als Entscheidungskriterium gilt in diesem Fall nicht ein positiver Deckungsbeitrag, sondern ein Deckungsbeitrag, der in Relation mit dem Engpass zu setzen ist. Anders formuliert bedeutet das nichts anderes als: Wie viel Deckungsbeitrag lässt sich pro Einheit des knappen Faktors generieren?

#### Beispiel

Das vorhergehende Beispiel wird um die Kapazitätsbeanspruchung des Engpasses pro Produkt erweitert. So müssen alle Produkte eine bestimmte Fertigungsstation durchlaufen, welche jedoch eine maximale Fertigungskapazität von 2.000 h im Planungszeitraum besitzt. Daher wird zunächst der engpassbezogene (relative) Deckungsbeitrag ermittelt indem der (absolute) Deckungsbeitrag in Relation zur Kapazitätsbeanspruchung gesetzt wird (vgl. Tab. 6.3).

Im nächsten Schritt werden die Produkte anhand ihres engpassbezogenen Deckungsbeitrags geordnet und zusammen mit der Absatzhöchstmenge die Fertigungsmengen ermittelt. Beginnend mit der Fertigung des Produktes mit dem höchsten engpassbezogenen Deckungsbeitrag wird so lange produziert, bis die Absatzhöchstmenge erreicht bzw. die Kapazität des knappen Faktors erschöpft ist (vgl. Tab. 6.4).

**Tab. 6.3** Ermitteln des engpassbezogenen Deckungsbeitrags

Produkt	Absatzpreis	Variable Kosten	Deckungsbeitrag	Kapazitätsbeanspruchung	Engpassbez. DB
Einheit	€	€	€ /Stück	h	DB/h
	(1)	(2)	(1) – (2) = (3)	(4)	(3)/(4) = (5)
A	34	21	13	0,4	32,5
B	75	46	29	0,5	58
D	14	6	8	0,1	80

**Tab. 6.4** Produktionsprogrammplanung bei genau einem Kapazitätsengpass

Produkt	Engpassbez. DB	Kapazitäts- beanspruchung	Absatz- höchstmenge	Kapazität (umgesetzt)	Fertigungs- Menge
Einheit	DB/h	h	B/h	h	Stück
	(1)	(2)	(3)	(2) · (3) = (4)	(4)/(2) = (5)
D	80	0,1	15.000	1500 (1500)	15.000
B	58	0,5	1000	500 (500)	1000
A	32,5	0,4	2000	800 (0)	0
$\Sigma$				2800 (2000)	

Da Produkt D den höchsten engpassbezogenen Deckungsbeitrag aufweist, wird dieses bis zur maximal absetzbaren Menge gefertigt. Auch Produkt B kann noch bis zur Absatzhöchstmenge produziert werden. Bei Produkt A ist die Kapazität des knappen Faktors jedoch bereits ausgeschöpft, so dass keine Einheiten mehr produziert werden können.

### Produktionsprogrammplanung bei mehreren Kapazitätsengpässen

Liegen bei der Planung mehrere Kapazitätsengpässe vor, so lässt sich eine analytische Lösung nur noch über komplexe Optimierungsmodelle oder grafisch ermitteln. Ein Beispiel hierfür ist der Simplex-Algorithmus. In der Praxis wird diese mathematische Optimierung häufig mithilfe des Excel-Plug-Ins Solver gelöst.

### Probleme und Alternativen

Aufgrund der Komplexität der Anforderungen ist eine analytische Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms in vielen Fällen nicht mehr möglich. Das ist besonders der Fall, wenn:

- langfristige Lieferverträge mit Konventionalstrafen vorliegen,
- nicht lineare Kosten- und Erlösfunktionen relevant sind,
- Ganzzahligkeitsbedingungen eine Rolle spielen oder
- Verbundeffekte zu beachten sind.

In diesen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein von den vorhergehenden analytischen Optimierungen abzuweichen, um den langfristigen Unternehmenserfolg, beispielsweise durch Kundenzufriedenheit, zu sichern. So kommen vielfach andere Verfahren zum Einsatz, welche nicht auf eine kurzfristige Maximierung des Deckungsbeitrags abzielen. Beispiele hierfür sind Simulationsrechnungen oder einfache Prioritätsregeln wie first come first serve.

### 6.3.4 Total Quality Management

Als eine spezielle Form der Qualitätssicherung<sup>2</sup> spielt das „Total Quality Management“ (TQM) eine wichtige Rolle, welches wie folgt zu interpretieren ist:

*Total* bedeutet die Einbeziehung des kompletten Unternehmens mit allen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in den Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. So soll das Qualitätsmanagement nicht mehr als isolierte einzelne Funktion, sondern als ganzheitlicher Prozess im Unternehmen betrachtet werden.

*Quality* steht für Qualität, welche immer von der Erfüllung von Anforderungen abhängig ist. Diese Anforderungen ergeben sich aus den Forderungen der Kunden für das jeweilige Produkt oder die jeweilige Dienstleistung. So besitzt ein teureres Produkt nicht unbedingt eine höhere Qualität, da auch die Anforderungen des Kunden ein Vielfaches höher sind als bei einem günstigen Produkt.

*Management* besagt, dass es sich beim TQM um einen aktiv zu betreibenden und stetig andauernden Prozess handelt.

Der Durchbruch des TQM gelang in den frühen siebziger Jahren der fernöstlichen Industrie aufgrund der Erkenntnis, dass Qualität und Produktivität nicht zwingend in einem konträren Verhältnis zueinander stehen, sondern dass eine bessere Qualität gleichzeitig auch die Produktivität steigern kann. Dies ist zum Beispiel durch eine geringere Auschuss- und Rücklaufquote möglich. Das TQM wird in vier Bereiche untergliedert:

#### 1. Kundenorientierung:

Aus den Bedürfnissen der Kunden ergibt sich, welche Produkt- und Dienstleistungsqualität erzeugt wird.

#### 2. Mitarbeiterorientierung:

Hierbei soll das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter geschaffen bzw. gesteigert werden. Sie sollen aktiv in die Qualitätssicherung eingebunden werden, da sie die Hauptverantwortung tragen.

#### 3. Prozessorientierung:

Schon während der Gestaltung des Herstellungsprozesses soll darauf geachtet werden, dass keine Fehler auftreten können. Die Qualitätssicherung soll sich somit nicht nur auf die bereits erzeugten Produkte beschränken.

#### 4. Ständige Verbesserung:

Hierbei soll die Hinterfragung bestehender Prozesse und Produkte im Vordergrund stehen. Durch ständige Verbesserungsvorschläge kann die Qualität stetig gesteigert werden. Als Beispiel sind hier der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) und Kaizen zu nennen.

---

<sup>2</sup> Eine weitere sehr bekannte und weit verbreitete Form des Qualitätsmanagements ist Six Sigma. Bei diesem mathematisch geprägten Ansatz wird versucht, die statistischen Abweichungen vom angestrebten Zielwert zu verringern und damit Kunden- und Unternehmenswert zu schaffen. Dabei wird auf eine umfassende Tool-Box zurückgegriffen, die verschiedene Techniken wie die Netzplantechnik oder Regressionsanalysen umfasst.

### 6.3.5 Umweltgerechte Produktion

Ökologische Aspekte bzw. Umweltüberlegungen stellen in allen leistungswirtschaftlichen Funktionen ein wichtiges Thema dar. Neben der Beschaffungs- bzw. Materialwirtschaft und der Absatzwirtschaft ist dabei die Produktionswirtschaft besonders angesprochen.

Ansatzpunkte für umweltentlastende Maßnahmen im Bereich der Produktion bestehen insbesondere bei der Produktgestaltung, bei der Gestaltung des Produktionsprozesses und auf dem Gebiet des Recycling.

Bei der Produktgestaltung kann auf die Umweltverträglichkeit der Produkte geachtet werden. Die Produkte können so gestaltet werden, dass sie eine lange Lebensdauer haben und damit seltener zu entsorgen sind. Dazu trägt bspw. die Reparaturfähigkeit des Produkts bei.

Die Gestaltung des Produktionsprozesses kann darauf gerichtet sein, Energie einzusparen, Belastungen von Luft, Wasser und Boden zu reduzieren bzw. zu vermeiden und Lärm zu drosseln.

Wenn die Produktionsrückstände, die sonst als Abfall behandelt werden, dem Produktionsprozess wieder zugeführt werden, spricht man von Recycling. Recycling kann Wiedereinsatz von im Produktionsprozess angefallenen Stoffen, Weiterverwendung (z. B. von Verpackungsmaterial für andere Zwecke) und Wiederverwendung (z. B. von runderneuerten Reifen) bedeuten.

### 6.3.6 Outsourcing der Produktion

Um Produktionskosten zu senken, entscheiden sich manche Unternehmen für ein *Outsourcing* der Produktion. Im Rahmen des Outsourcing werden Produktionsprozesse auf einen Lieferanten übertragen, oder in Form eines Spin-Offs ausgelagert. Dies führt zu einer Verringerung der Wertschöpfungstiefe und stellt eine klassische „Make-or-Buy-Entscheidung“ dar. Eine ähnliche Form der Verlagerung stellt das *Offshoring* dar. Hierbei bleiben Prozesse im Unternehmen verankert und nur der Standort wird verlagert. Die Entscheidung über Outsourcing oder Offshoring hängt in hohem Maße an der Transferierbarkeit des Fertigungs-Know-hows in die neuen Produktionsstätten. Das Wissen muss richtig übermittelt werden und häufig dauert es eine gewisse Zeit, bis es am neuen Standort richtig umgesetzt und angewendet wird.

---

## 6.4 Humanisierung der Arbeit

Die industrielle Produktionstechnik hat den Menschen eine bessere Güterversorgung und einen höheren Lebensstandard gebracht. Gleichzeitig sind aber durch die arbeitsteilige Massenproduktion mehrere Probleme für die Beschäftigten aufgetaucht, die vornehmlich im Rahmen der Fließfertigung vorzufinden sind:

- Sinnentleerung der Arbeit durch die weitgehende Arbeitsteilung, die für den einzelnen Beschäftigten den Gesamtzusammenhang der Arbeit nicht mehr erkennen lässt,
- Eintönigkeit bzw. Monotonie sowie geringes Interesse der Beschäftigten an der oft eintönigen und belastenden Arbeit, zu der sich kaum ein persönliches Verhältnis entwickeln lässt,
- gesundheitliche Gefahren durch einseitige Belastung und Unfallgefährdung.

Das sind wichtige Gründe dafür, dass zunehmend nach Wegen einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit gesucht wird. Die entsprechenden Maßnahmen werden unter den Stichworten „**Arbeitsqualität**“ und „**Humanisierung der Arbeit**“ diskutiert. Dabei gilt das Bestreben im Bereich der Produktion vor allem folgenden Maßnahmen:

- Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen,
- Beseitigung von Arbeitsplätzen, die besonders gefährlich oder belastend sind,
- Entwicklung neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte (z. B. Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment, und teilautonome Arbeitsgruppen) und
- Beteiligung der Beschäftigten an Projekten der Organisationsentwicklung

Bei der Umsetzung von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen wird bspw. auf eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes geachtet.

Der Einsatz von Handhabungsautomaten (Robotern) kann wichtige Beiträge zur Verbesserung der Arbeitsqualität leisten, wenn dadurch besonders gefährliche oder sehr belastende Tätigkeiten vom Menschen auf die Maschine übertragen werden.

Weitere Maßnahmen zielen darauf, die extrem zerlegten Arbeitsverrichtungen wieder zusammenzufügen und den Entscheidungsspielraum der Beschäftigten zu erhöhen. Durch horizontale Aufgabenerweiterung (job enlargement) werden mehrere, etwa gleich schwierige Arbeiten zu einem umfassenderen Arbeitsgang zusammengefügt. Bei systematischem Stellenwechsel (job rotation) wechselt die Arbeitskraft zwischen verschiedenen, etwa gleich schwierigen Tätigkeiten. Es liegt also eine spezielle Form der Aufgabenerweiterung vor (horizontaler/ vertikaler Positionswechsel). Wenn mit der Vergrößerung des Aufgabenkomplexes auch der Schwierigkeitsgrad der Arbeit erhöht wird, spricht man von Aufgabenanreicherung (job enrichment). Die Aufgaben werden z. B. durch Planungs-, Entscheidungs- oder Kontrolltätigkeiten anspruchsvoller. Es muss eingeräumt werden, dass jede quantitative Erweiterung der Arbeitsaufgaben auch eine qualitative Komponente enthält, job enlargement und job enrichment also nicht konsequent voneinander getrennt werden können.

Die sog. teilautonome Arbeitsgruppe ist eine betriebliche Arbeitsgruppe von ca. 3–10 Personen, die mit der Erledigung umfassender Aufgabenkomplexe betraut wird. Sie schließt sich auf Anregung der Führungskräfte freiwillig zu einer Gruppe zusammen und besitzt nicht nur die Verantwortung für die Fertigung, sondern auch für Planung, Organisation und Kontrolle. Dieser Verantwortungsgrad richtet sich nach dem Grad der Selbstständigkeit hinsichtlich dieser Funktionen.

Die Zuordnung von Teilaufgaben erfolgt durch die Mitglieder der Gruppe, die zudem alle Arbeiten der Gruppe beherrschen sollten. Dies ist erforderlich, um einen systematischen Arbeitsplatzwechsel, gegenseitiges Ablösen und gegenseitige Hilfe zu gewährleisten. Die Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen gehört ebenso zu ihrem Aufgabengebiet.

Zur teilautonomen Bewältigung der Führungsaufgaben in der Gruppe sind in der Regel verschiedene Organe vorgesehen, z. B. die Kontaktperson zum Meister, der Abteilungsausschuss, der die kurzfristigen Planungsaufgaben bearbeitet und die Abteilungsversammlung als Wahl- und Informationsorgan.

Ein grundlegender **Vorteil** ist die soziale Interaktion innerhalb der Gruppe, die in den oben genannten Maßnahmen nicht von primärer Bedeutung ist. Positiv auf das Betriebsklima wirken sich eine erhöhte Kommunikation und ein erhöhtes Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Als weiterer Vorteil ist eine Erhöhung der Motivation durch gesteigerte Autonomie und Eigenverantwortung zu nennen.

Hieraus resultieren Produktivitätssteigerungen, die durch eine verbesserte Fertigungsqualität erzielt werden. Durch die Interaktion der Gruppenmitglieder kann die Fachkompetenz innerhalb der Gruppe gesteigert werden.

**Probleme** bei der Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen sind der möglicherweise entstehende Gruppendruck und die gruppeninterne Machtdifferenzierung. Folgende weitere Kritikpunkte sind zu nennen: Widerstand auf Meisterebene (Kontrollverlust) sowie Koordinationsschwierigkeiten der einzelnen Arbeitsgruppen untereinander.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsqualität gewinnt vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Fertigungsbereich neue Aktualität mit veränderten Akzenten.

---

## 6.5 Veränderungen der Produktionswirtschaft durch die Digitalisierung

In der Produktionswirtschaft eröffnet die Digitalisierung neue Möglichkeiten und Verbesserungen im Bereich der Vernetzung von Produktionsprozessen, Dienstleistungen und Logistik. Statusmeldungen, Materialanforderungen und weitere Informationen, wie z. B. der Stromverbrauch, können in Echtzeit mit Sensoren erfasst, analysiert und an Mitarbeiter weitergeleitet werden. Fertige oder teilfertige Produkte können direkt im Produktionsprozess auf Fehler im Produkt oder auf abweichende Produktstandards überwacht und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden bevor Prozessstörungen auftreten. Dies ermöglicht eine fortschreitende Automatisierung von Produktionsprozessen, was wiederum Durchlaufzeiten und Reaktionszeiten senkt. Mitarbeiter können mit verschiedenen Geräten (u. a. Tablets, Smartwatches und Augmented-Reality-Brillen) ausgestattet werden, die direkt mit dem Produktionssystem kommunizieren und so den Prozess überwachen, Störungen antizipieren und Wartungsaufträge koordinieren. Im Zuge der Digitalisierung kann auch immer stärker der Prozess der Auftragsannahme automatisiert werden. Weiterhin wird

auch eine zunehmende **Roboterisierung** dazu führen, dass Beschäftigte im Arbeitsalltag bei körperlichen Tätigkeiten immer besser unterstützt und entlastet werden können.

Im Bereich der Produktentwicklung eröffnen sich durch die Digitalisierung ebenfalls neue Möglichkeiten. Mit Hilfe von **3D-Laserscannern** können beliebige Objekte eingescannt und digital verfügbar gemacht werden. Beispielsweise können so einzelne Bauteile digitalisiert und in speziellen CAD-Anwendungen am Computer virtuell zusammengesetzt und modelliert werden. Damit entfällt das aufwendige Bauen von Modellen und Prototypen. Auch Änderungen an Parametern können per Mausklick vorgenommen und neue Berechnungen angestellt werden. Bei der Produktentwicklung ist insbesondere darauf zu achten, dass neue Produkte so entworfen werden sollten, dass sie Kunden einen entsprechenden Individualisierungsrahmen bieten. **Additive Fertigungsverfahren**, wie z. B. der 3D-Druck, nehmen dabei eine immer wichtigere Rolle in der Entwicklung und Fertigung ein. Beim 3D-Druck wird ein Bauteil am Computer entworfen und anschließend durch das schichtweise Verschmelzen von Metall- oder Kunststoffpulver gedruckt. Viele Teile und Produkte können so schneller und kostengünstiger direkt im Unternehmen entwickelt und hergestellt werden. Gegenwärtig werden solche Fertigungsverfahren hauptsächlich zur Herstellung von Bauteilen in Kleinserien eingesetzt und finden in der Automobil- und Luftfahrtindustrie oder in der Medizintechnik Anwendung. Neben additiven Fertigungsverfahren rücken auch immer stärker sog. **Smart Factories** ins Zentrum. Eine Smart Factory ist eine sich selbst organisierende Fabrik, die über eigene Diagnose- und Reparaturfähigkeiten verfügt. Die Steuerung der Produktion erfolgt mit Echtzeitinformationen und das Umrüsten der Anlagen gestaltet sich vergleichsweise einfach. Dies bietet Kunden den Vorteil, dass auch auf spontane Änderungswünsche schnell und einfach eingegangen werden kann.

Neben all den skizzierten Vorteilen und Chancen für unternehmerische Aktivitäten, lässt auch die digitalisierte Produktion **Sicherheits- und Datenschutzfragen** auftreten. Viele Produktionsanlagen sind an das Internet angeschlossen und teilweise global miteinander vernetzt und dadurch auch Viren, Trojanern und anderer Schadsoftware ausgesetzt. Mit Viren, die die Sicherheitslücken der Maschinen ausnutzen, können gravierende Folgen wie Manipulationsversuche, Industriespionage oder auch Produktpiraterie, für das ganze Unternehmen entstehen. Abschließend bleibt noch festzuhalten, dass durch eine fortschreitende Automatisierung niedrigqualifizierte Arbeitsplätze ersetzt werden könnten, da die Maschinen schneller, präziser und kostengünstiger arbeiten.

---

## 6.6 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

### 6.6.1 Theoretische Grundlagen

Die Analyse der produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge gehört zu den besonders intensiv untersuchten und diskutierten Gebieten der Betriebswirtschaftslehre. Erich Gutenberg, einer der einflussreichsten Betriebswirte in Deutschland, stellte die

Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag in den Mittelpunkt seines Konzepts. Ein entsprechend großes Gewicht hatte die Produktions- und Kostentheorie, die in der Folge weiterentwickelt und verfeinert wurde.

Die **Produktions- und Kostentheorie** umfasst die Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von Produktionsfaktoren bzw. von Ressourcen, den damit hergestellten Gütern sowie den dadurch verursachten Kosten. Dabei werden diese Zusammenhänge in zwei Schritten analysiert, die mit Produktionstheorie und Kostentheorie bezeichnet werden.

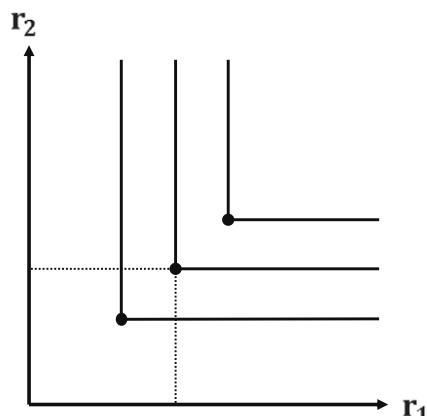
Gegenstand der **Produktionstheorie** ist die Analyse der mengenmäßigen Beziehungen zwischen dem Einsatz an Produktionsfaktoren und dem Ergebnis des Produktionsprozesses. Einsatz und Ergebnis der Produktion werden auch als Input und Output bezeichnet. Ein typisches Beispiel hierfür liefert die Automobilproduktion. Hier hat die Produktionstheorie die Frage zu beantworten, welcher Faktoreinsatz (Schrauben, Blech, Arbeitszeit, Maschinenstunden u. a.) nötig ist, um eine bestimmte Anzahl von Fahrzeugen herzustellen. Die Darstellungen der Abhängigkeit zwischen Input und Output sind **Produktionsfunktionen**.

Formal wird die Ausbringungsmenge an Gütern  $x$  als eine Funktion der Mengen an Produktionsfaktoren  $r$  definiert:

$$x = f(r_1, r_2, \dots, r_n)$$

Ein erster Gegenstand der Produktionstheorie ist die Ableitung von Aussagen über die formale Struktur der Produktionsbeziehungen. In diesem Fall werden allgemeine Produktionsfunktionen abgeleitet. Es wird dann z. B. zwischen bestimmten **Typen von Produktionsfunktionen** unterschieden. Als typisch für die betriebliche Leistungserstellung bzw. für die *mittelfristige* Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre wird die *limitationale* Produktionsfunktion (Abb. 6.11) angesehen, die von einem gegebenen Verhältnis der verschiedenen Einsatzfaktoren ausgeht.

**Abb. 6.11** Limitationale Produktionsfunktion



Bei längerfristiger Betrachtung werden hingegen das Ertragsgesetz und damit die *Substituierbarkeit* der verschiedenen Einsatzfaktoren unterstellt und den Übergang zu den substitutionalen Produktionsfunktionen erklärt (Abb. 6.12).

Im Hinblick auf praktische Gestaltungsfragen ist jedoch die empirische Fundierung der Aussagen über Produktionsfunktionen geboten. Empirisch gehaltvolle Aussagen der Produktionstheorie können zur Erklärung und Prognose verwendet werden und damit Ausgangspunkt für konkrete produktionswirtschaftliche Gestaltungsmaßnahmen sein. Sie können z. B. in produktionswirtschaftliche Entscheidungsmodelle einfließen.

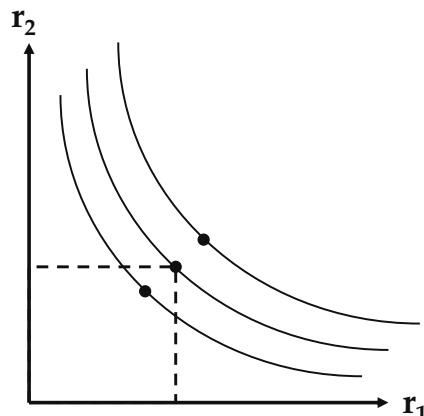
Neben den modelltheoretischen Aussagen, der Entwicklung und Analyse der produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge und deren empirische Fundierung sind die kostentheoretischen Zusammenhänge ein wesentlicher Teil der theoretischen Fundierung der Produktionswirtschaft.

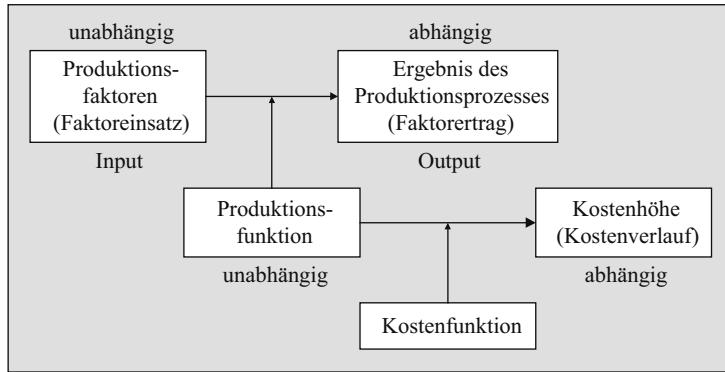
In Bezug auf das oben genannte Beispiel genügen Informationen über die mengenmäßigen Beziehungen zwischen Input und Output nicht. Es ist vielmehr zu beachten, was der Verbrauch der Produktionsfaktoren und damit die Produktion eines einzelnen Autos kosten. Hierfür werden die durch die Produktionstheorie ermittelten Verbrauchsmengen mit Preisen der jeweiligen Produktionsfaktoren multipliziert. Für einen Autohersteller stellt sich somit die Frage, wie sich die Gesamtkosten entwickeln, wenn die Produktion von Autos z. B. um 7 % erhöht wird.

Die **Kostentheorie** analysiert die Zusammenhänge zwischen Einflussgrößen und Kostenhöhe, d. h., die Höhe der Kosten wird in Abhängigkeit von anderen Größen erklärt.

Unter diesen Einflussgrößen nimmt das Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorvertrag eine herausragende Stellung ein. Mit anderen Worten: Die Kostentheorie ist ohne die Produktionstheorie und deren Aussagen nicht denkbar. Deshalb wird auch häufig von Produktions- und Kostentheorie gesprochen. Etwas vereinfacht wird das Verhältnis von Produktionstheorie und Kostentheorie in Abb. 6.13 dargestellt.

**Abb. 6.12** Substitutionale Produktionsfunktion





**Abb. 6.13** Gegenstand der Produktions- und Kostentheorie

Abb. 6.13 zeigt, dass die Produktionstheorie Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag macht und die Kostentheorie genau auf diesen Aussagen aufbaut: Die Kostenhöhe wird in Abhängigkeit von produktionstheoretischen Erkenntnissen erklärt, wobei die Preise für die Produktionsfaktoren als Einflussfaktor der Kostenhöhe hinzugenommen werden müssen.

Werden die Faktoreinsatzmengen  $r_1, r_2, \dots, r_n$  mit den Preisen  $q_1, q_2, \dots, q_n$  bewertet, so erhält man die **Gesamtkostenfunktion**:

$$K = q_1 \cdot r_1 + q_2 \cdot r_2 + \dots + q_n \cdot r_n$$

Die Faktoreinsatzmengen  $r_1$  bis  $r_n$  geben das Mengengerüst wieder und die Preise  $q_1$  bis  $q_n$  das Wertgerüst.

Die Kosten werden im betrieblichen Rechnungswesen erfasst. Die Produktions- und Kostentheorie liefert den Interpretationsrahmen bzw. den theoretischen Unterbau für die Kostenrechnung.

## 6.6.2 Empirische Evidenz

### Produktionsparadigmen

Im Rahmen der Produktionswirtschaft erfährt das Thema der Just-in-Time-Produktion (JIT) eine zunehmend größer werdende Bedeutung. Ein Literaturüberblick von **Golhar & Stamm (1991)**, der auf über 211 Artikeln basiert, identifiziert dabei verschiedene Grundsätze, die im Kontext von JIT-Praktiken eine wichtige Rolle spielen.

Zunächst gilt es den Produktionsprozess effizienter zu gestalten, um so u. a. Überschüsse, Rüstkosten und Durchlaufzeiten zu reduzieren. Dabei erscheint der Einsatz eines Kanban-Systems zur Steuerung und Kontrolle des Inventars ein effektives Werkzeug zu sein.

Weiterhin zeigte sich, dass für ein funktionierendes JIT-System die Mitarbeiter unbedingt in die Entscheidungsfindung und Problemlösung zu involvieren sind. Zusätzlich ist eine Koordination und Abstimmung entlang der Wertschöpfungskette in einem JIT-System unerlässlich. Darunter fällt auch das Eingehen von längerfristigen Lieferantenverträgen und faires Verhalten. Werden diese Aspekte nur unzureichend erfüllt, so kann es dazu kommen, dass sich Lieferanten in ihrem Engagement zurücknehmen, worunter u. a. die Produktqualität leiden kann. Um die Qualität der Produkte zu sichern, muss auch kontinuierlich der JIT-Prozess in Gänze überwacht werden.

Neben JIT existieren noch weitere Produktionskonzepte. Die Engpasstheorie (engl. theory of constraints) (TOC) basiert darauf, dass der Output eines Systems ausschließlich von einem begrenzenden Faktor bzw. Engpass beeinflusst wird, der dann in den Fokus der Betrachtung rückt. Die Materialbedarfsplanung (engl. manufacturing resource planning, MRP) stellt einen Ansatz zur Planung von Absatz-, Produktions- und Bestandsmengen innerhalb der Geschäftsplanung dar. **Gupta und Snyder (2007)** haben diese in ihrem Literaturüberblick, der 20 Artikel umfasst, einer genaueren Betrachtung und einem Vergleich unterzogen. Sie kommen dabei zu dem Schluss, dass alle drei Systeme sinnvoll und gewinnbringend zur Aufgabenerfüllung eingesetzt werden können und keines den jeweils anderen klar überlegen erscheint. Weiterhin wird impliziert, dass durch ein Zusammenführen dieser drei Philosophien eventuell wertvolle Synergieeffekte entstehen könnten.

### **Transaktionskostentheorie**

Die Transaktionskostentheorie geht auf die Arbeiten von **Coase (1937)** und **Williamson (1975)** zurück und beschäftigt sich mit der zentralen Frage, ob es für Unternehmen effizienter ist eine Transaktion selbst durchzuführen (Hierarchische Governance) oder über den Markt von Dritten zu beziehen (Markt-Governance). Kurz, wann lohnt es sich ein Produkt selbst herzustellen oder fremd zu beziehen? Transaktionskosten bezeichnen dabei die Kosten, die im Rahmen des Austausches von Gütern und Dienstleistungen über den Markt (z. B. Suchkosten, Vertragskosten und Entrichtung des Kaufpreises) oder bei der Selbsterbringung der Leistung anfallen (z. B. Material-, Lager- und Personalkosten). Dabei wird die Annahme zu Grunde gelegt, dass Märkte diese Leistungen prinzipiell effizienter erbringen können als Unternehmen, d. h. Unternehmen sollten stets überprüfen, ob eine externe Beschaffung nicht effizienter ist als die eigene Leistungserstellung. Die Vorteilhaftigkeit des Marktes wird dabei im vorherrschenden Wettbewerbsdruck gesehen, während in Unternehmen hingegen bürokratische Strukturen zu Effizienzverlusten führen können. Allerdings ist dabei zu beachten, dass bestimmte Faktoren die Transaktionskosten erheblich steigern können, so dass eine Lösung über den Markt nicht mehr als vorteilhaft erachtet werden kann. Als erster Punkt sind hier spezifische tangible und intangible Ressourcen (engl. asset specificity) zu nennen, die zum Erbringen der gewünschten Leistung notwendig sind. Wenn diese Ressourcen z. B. Know-how, Patente und Produktionsmittel, mit ursächlich dafür sind, dass ein Unternehmen über Wettbewerbsvorteile verfügt, dann wäre es sehr riskant diese anderen Marktteilnehmer zur Verfügung zu stellen. In solchen Fällen ist es nur sehr schwer zu gewährleisten, dass seitens anderer Marktteilnehmer keine

opportunistische Ausbeutung erfolgt. In Fällen mit hoher Ressourcenspezifität erscheint die Selbsterbringung der Leistung (Hierarchische Governance) als die effizientere Wahl. Der zweite Punkt ist die Unsicherheit, die sich in eine technologische, Verhaltens- und Nachfrageunsicherheit aufgliedert. Wenn es, bedingt durch den technologischen Wandel, nur sehr schwierig oder gar nicht möglich ist, technologische Entwicklungen, wie z. B. Standards, Komponentenspezifikationen und Fertigungsprozesse, zu antizipieren, dann ist es für Unternehmen effizienter eine Leistung über den Markt zu beziehen. Auf diese Weise kann das eigene Investitionsrisiko reduziert werden. Die Verhaltensunsicherheit bezieht sich auf den Fall, wenn es nach der Erbringung der Leistung nur schwer festzustellen ist, ob der Vertragspartner die vertraglichen Vereinbarungen eingehalten hat. Gestaltet sich die Leistungsfeststellung sehr schwierig, dann sollte eine Leistung eher selbst erbracht und nicht über den Markt bezogen werden. Bei der Nachfrageunsicherheit geht es im Kern darum, ob ein Unternehmen relativ exakt einschätzen kann welche Stückzahlen benötigt werden. Ist dies sehr unsicher, so ist es für ein Unternehmen effizienter die eigene Produktion flexibel zu steuern, als regelmäßig Verträge mit Anbietern am Markt anzupassen oder aufzukündigen. Weiterhin besagt die Transaktionskostentheorie, dass spezifische Ressourcen einen größeren Einfluss auf Make-or-Buy-Entscheidungen haben als die erwähnten Unsicherheiten. In einer Erweiterung der Theorie wurden zusätzlich Kooperationsformen, wie z. B. strategische Allianzen, in das Entscheidungskalkül einbezogen. Mit zunehmender Ressourcenspezifität sollten sich Kooperationsformen gegenüber reinen Markttransaktionen als effizienter erweisen. Ebenso sollten sich unter steigenden Unsicherheiten Markttransaktionen zunehmend effizienter als Unternehmenskooperationen zeigen.

In ihrer Meta-Analyse, die 200 Primärstudien umfasst, untersuchen **Geyskens et al. (2006)**, ob die Prämissen der Transaktionskostentheorie empirisch zu bestätigten sind. Sie zeigen, dass eine steigende Ressourcenspezifität ( $\beta = 0,19$ ), eine steigende Nachfrageunsicherheit ( $\beta = 0,07$ ) und eine zunehmende Verhaltensunsicherheit ( $\beta = 0,13$ ) in einer signifikant positiven Beziehung zur Hierarchischen Governance stehen. Eine signifikant negative Beziehung zeigte hingegen eine steigende technologische Unsicherheit ( $\beta = -0,14$ ). Ein negativer Regressionskoeffizient weist hierbei darauf hin, dass sich mit einer steigenden Ausprägung eher eine Markt-Governance als vorteilhaft erweist. Hinsichtlich der Unternehmenskooperationen zeigt nur eine steigende Ressourcenspezifität einen signifikant positiven Effekt ( $\beta = 0,29$ ). In diesem Fall zeigt sich eine Kooperation geeigneter als eine Markt-Governance. Eine steigende Nachfrageunsicherheit ( $\beta = -0,24$ ), Verhaltensunsicherheit ( $\beta = -0,05$ ) und technologische Unsicherheit ( $\beta = -0,14$ ), stehen in einer signifikant negativen Beziehung zu Kooperationen und begünstigen eher eine Markt-Governance. Kein Beleg konnte allerdings dafür gefunden werden, dass die Ressourcenspezifität einen stärkeren Effekt auf die Governancewahl ausüben soll als die Unsicherheit. Beide Faktoren scheinen sich daher in etwa gleichstark auszuwirken. Abschließend haben die Autoren noch betrachtet, ob Unternehmen, die sich entsprechend der Theorie für eine Hierarchische- oder Markt-Governance entscheiden, Performancevorteile genießen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass sich sowohl eine Hierarchische Governance ( $\beta = 0,10$ ) als auch eine Kooperation ( $\beta = 0,44$ ), in einer signifikant positiven Beziehung zur Firmenperformance

stehen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass Unternehmen, die gemäß der Transaktionskosten-theorie handeln, Effizienzgewinne verbuchen können, die sich positiv in der Firmenperformance niederschlagen. Diese Erkenntnisse helfen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung, ob Produkte selbst erstellt („make“), fremdbezogen („buy“) oder in Kooperation mit anderen Unternehmen produziert werden sollten („ally“).

## **Supply Chain Management**

In einer Meta-Analyse, die auf 86 Primärstudien zurückgreift, betrachten **Leuschner et al. (2013)** speziell die Supply-Chain-Integration (SCI). Darunter ist das Maß an Engagement eines Unternehmens mit Zulieferern und Kunden im Rahmen der Lieferkette zu verstehen. Dabei konnte herausgearbeitet werden, dass es einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen SCI und Firmenperformance gibt ( $\bar{r} = 0,36$ ). In einer angeschlossenen Subgruppenanalyse konnten sie zeigen, dass SCI zwar in keiner signifikanten Beziehung zu finanzieller Performance steht, dafür aber eine signifikant positive Beziehung zu kundenorientierter Performance ( $\bar{r} = 0,31$ ), zu operationeller Performance ( $\bar{r} = 0,31$ ) und relationale Performance ( $\bar{r} = 0,72$ ) zu beobachten ist. Die kundenorientierte Performance umfasst dabei u. a. die Kundenzufriedenheit und Loyalität. Die operationelle Performance beschreibt dabei Verbesserungen im Bereich der Kostenstruktur, Qualität, Flexibilität und Durchlaufzeit. Bei der relationalen Performance handelt es sich um die Beziehungen der Mitglieder in der Supply Chain untereinander. Es zeigt sich zwar, dass eine verstärkte Integration der Supply Chain zunächst keine unmittelbaren Auswirkungen auf die finanzielle Performance auf ein Unternehmen zu haben scheint, allerdings sollte sich über die übrigen Variablen im Zeitablauf ein mittelbarer positiver Effekt auf diese ergeben.

In Verbindung mit Globalisierung und dem immer wichtiger werdenden Terminus der Nachhaltigkeit, beschäftigten sich **Carter & Easton (2011)** und **Meixell & Gargya (2005)** mit Charakterisierungsmöglichkeiten des Sustainable Supply Chain Management (SSCM). Dabei wird die Wichtigkeit der Verbindung der unternehmensinternen Lieferkette mit den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial) verbunden und postuliert, dass Manager auch diese Verbindung bei Entscheidungen in der Supply Chain berücksichtigen müssen.

Aufbauend auf der Theorie zu SSCM führten **Golicic & Schmith (2013)** eine Meta-Analyse über 31 Primärstudien durch. Dabei untersuchten sie wie sich die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Supply Chain auf andere Unternehmensgrößen auswirkt. Dabei konnten sie zeigen, dass ein nachhaltiges Supply-Chain-Management in einer signifikant positiven Beziehung zur Unternehmensperformance steht ( $\bar{r} = 0,29$ ). Ebenfalls positive Effekte sind zu beobachten, wenn die Performance in marktbasierter ( $\bar{r} = 0,31$ ), operationale ( $\bar{r} = 0,32$ ) und in buchhalterische ( $\bar{r} = 0,25$ ) Maße untergliedert wird. Die Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten kann Unternehmen dabei helfen ein positives Image auf- und auszubauen, um sich so von Wettbewerbern differenzieren zu können. Der sparsamere und effizientere Einsatz von Ressourcen und die Reduzierung von Abfallprodukten haben positive Einflüsse auf die operationelle Performance. In Summe führen diese Verbesserungen auch zu einer Steigerung der buchhalterischen Performance

in Form höherer Gewinne, sei es durch Absatzsteigerungen und/oder Kostensenkungen. Dadurch ist erkennbar, dass der Nachhaltigkeitsgedanke auf multiplen Ebenen zur Performancesteigerung in Unternehmen beitragen kann.

---

## Weiterführende Literatur

1. Bacher, M.: Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden (2000)
2. Bea, F.X., Friedl, B., Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, 9. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2006)
3. Bergmann, B., Kroslid, D., Magnusson, K.: Six Sigma umsetzen, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Hanser Verlag Fachbuch, München (2003)
4. Bloech, J., et al.: Einführung in die Produktion, 7. Aufl. Springer, Berlin (2014)
5. Broeckeler, K., Schöneberger, C.: Six Sigma für den Mittelstand. Camps Verlag, Frankfurt a. M. (2004)
6. Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2004)
7. Busse von Colbe, W., Laßmann, G.: Betriebswirtschaftstheorie, B and 1: Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie, 5. Aufl. Springer, Berlin (1991)
8. Carter, C.R., Easton, P.L.: Sustainable supply chain management: evolution and future directions. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management **41**(1), 46 – 62 (2011)
9. Coase, R.H.: The Nature of the Firm. *Economica* **4**(16), 386 – 405 (1937)
10. Corsten, H., Gössinger R.: Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, 13., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2012)
11. Dinkelbach, W., Rosenberg, O.: Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 5. Aufl. Springer, Berlin (2004)
12. Dorst, W.: Anwendungsszenarien für Industrie 4.0. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Themen/Digitale-Transformation-Branchen/Industrie-4-0/Anwendungsszenarien.html>. Zugegriffen: 16 Juni 2017
13. Dyckhoff, H.: Grundzüge der Produktionswirtschaft. Einführung in die Theorie betrieblicher Wertschöpfung, 4. Aufl. Springer, Berlin (2003)
14. Eisert, R.: Industrie 4.0 – Gebt den Maschinen das Kommando. *WirtschaftsWoche*. <http://www.wiwo.de/technologie/cebit-spezial/industrie-4-0-gebt-den-maschinen-das-kommando/9594706.html>. Zugegriffen: 16 Juni 2017
15. Fandel, G., Fistek, A., Stütz, S.: Produktionsmanagement, 2. Aufl. Springer, Berlin (2011)
16. Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Kumar, N.: Marke, Buy, Or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal* **49**(3), 519 – 543 (2006)

17. Golhar, D.Y., Stamm, C.L.: The just-in-time philosophy: A literature review. *International Journal of Production Research* **29**(4), 657 – 676 (1991)
18. Golicic, S.L., Smith, C.D.: A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management* **49**(2), 78 – 95 (2013)
19. Günther, H.O., Tempelmeier, H.: Produktion und Logistik, 9. Aufl. Springer, Berlin (2011)
20. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Aufl. Springer, Berlin (1983) (1. Aufl. 1951)
21. Gupta, M., Snyder, D.: Comparing TOC with MRP and JIT: a literature review. *International Journal of Production Research* **47**(13), 3705 – 3739 (2009)
22. Hahn, D., Laßmann, G.: Produktionswirtschaft – Controlling industrieller Produktion, Bd. 1 & 2, 3. Aufl. Physica-Verlag, Heidelberg (1999)
23. Handelsblatt: 3D-Druck erreicht den Maschinenbau. Verglagsgruppe Handelsblatt. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/additive-fertigung-3d-druck-erreicht-den-maschinenbau/12932564.html>. Zugegriffen: 16 Juni 2017
24. Hansmann, K.-W.: Industrielles Management, 8. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2006)
25. Hentze, J., Heinecke, A., Kammel, A.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aus Sicht des Managements. UTB Verlag, Bern (2001)
26. Hottelet, U.: Sicherheit in der Industrie 4.0. Computerwoche. <https://www.computerwoche.de/a/sicherheit-in-der-industrie-4-0,25557573>. Zugegriffen: 16 Juni 2017
27. Jehle, E., Müller, K., Michael, H.: Produktionswirtschaft. Eine Einführung mit Anwendungen und Kontrollfragen, 5., überarb. und erw. Aufl. Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg (1999)
28. Kollman, T.: E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft. 6. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden (2016)
29. Leuschner, R., Rogers, D.S., Charvet, F.F.: A Meta-Analysis of Supply Chain Integration and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management* **49**(2), 34 – 57 (2013)
30. Meixell, M.J., Gargeya, V.B.: Global supply chain design: A literature review and critique. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* **41**(6), 531 – 550 (2005)
31. Nerdinger, F.W., Blickle, G., Schaper, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Heidelberg (2008)
32. Neumann, K., Morlock, M.: Operations research, 2. Aufl. Hanser Verlag, München (2002)
33. Scheer, A.-W.: Computer integrated manufacturing: CIM – Der computergesteuerte Industriebetrieb, 4. Aufl. Springer, Berlin (1990)
34. Schierenbeck, H., Wöhle C.B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19., überarb. und erw. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2014)
35. Schneeweiß, C.: Einführung in die Produktionswirtschaft, 8., erw. Aufl. Springer, Berlin (2002)

36. Williamson, O.E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A Study in the Economies of Internal Organization. Free Press, New York (1975)
37. Wöhe, G., Döring, A.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen Verlag, München (2013)
38. Zäpfel, G.: Grundzüge des Produktions- und Logistikmanagements, 2., ungew. veränd. Aufl. De Gruyter Verlag, München (2001)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- können Sie grundlegende Begriffe der Absatzwirtschaft definieren,
- können Sie den absatzwirtschaftlichen Prozess erläutern,
- können Sie Ansatzpunkte und Werkzeuge zur Analyse von Absatzchancen erläutern,
- können Sie jeweils mehrere Komponenten der absatzwirtschaftlichen Instrumente nennen und erläutern,
- können Sie an Beispielen die Notwendigkeit der Abstimmung von absatzwirtschaftlichen Maßnahmen innerhalb eines Submixes begründen,
- können Sie an Beispielen darlegen, wie durch die Marketingplanung die Abstimmung von Einzelmaßnahmen innerhalb des Marketing-Mix sichergestellt werden kann,
- können Sie Ansatzpunkte für die Kontrolle absatzwirtschaftlicher Maßnahmen nennen,
- sind Sie in der Lage, die Wirkungsweise von Maßnahmen des Verbraucherschutzes an Beispielen zu begründen,
- besitzen Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung die Absatzwirtschaft beeinflusst.

## 7.1 Grundlagen

Ein Unternehmen betätigt sich am Absatzmarkt als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen. Der Absatzmarkt eines Unternehmens steht im Spannungsfeld der Bedürfnisse der Nachfrager, des eigenen Angebots und des Angebots der Konkurrenten. Die Bedürfnisse der Nachfrageseite sind dabei der wichtigste Orientierungspunkt für das eigene Angebot.

Mit Absatz wird die zeitlich letzte Phase des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses bezeichnet. Der Absatz schließt den betrieblichen Wertkreislauf, indem er durch die Verwertung der Betriebsleistungen, also durch den Verkauf von Sachgütern und Dienstleistungen, den Rückfluss der im Betrieb eingesetzten Geldmittel einleitet und damit die Fortsetzung der Produktion ermöglicht. Im täglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Umsatz“ oder „Verkauf“ oft mit „Absatz“ gleichgesetzt. In der betriebswirtschaftlichen Fachsprache ist dies jedoch nicht der Fall. Deshalb sollen die wichtigsten Unterschiede im Folgenden skizziert werden.

### 7.1.1 Definitionen

Unter der Bezeichnung **Absatz** werden alle Tätigkeiten eines Betriebes bzw. eines Unternehmens zusammengefasst, die der Abgabe der hergestellten Produkte auf dem Markt dienen. Dazu gehören z. B. die Werbung, die Festlegung des Sortiments, aber auch die Marktforschung, mit deren Hilfe steigende oder sinkende Chancen auf dem Markt ermittelt werden. Häufig spricht man auch von Absatzwirtschaft, wenn alle diese Tätigkeiten unter einem Wort zusammengefasst werden sollen. Absatzwirtschaft umfasst die Absatzplanung, die Absatzpolitik und die Absatzkontrolle. **Produkte** sind alle Waren und Dienstleistungen, also sowohl Ge- als auch Verbrauchsgüter, materiell wie immateriell, die auf den Absatzmärkten angeboten werden und der Bedürfnisbefriedigung dienen oder anderweitig nutzenstiftend sind. Die Absatzmärkte werden dabei je nach den gehandelten Gütern als Konsumgüter-, Dienstleistungs- oder Industriemarkt bezeichnet.

Unter **Absatzplanung** wird die Festlegung des Absatzprogramms und die Prognose der Absatzmengen und -preise verstanden. **Absatzpolitik** bezeichnet alle Maßnahmen und Instrumente, die geeignet sind, den Absatz und damit die Wettbewerbssituation zu stärken. Die **Absatzkontrolle** umfasst die Erfolgskontrolle der absatzpolitischen Instrumente und der Absatzplanung. Durch den Begriff Absatzwirtschaft wird die Verwechslung mit einer zweiten Verwendungsweise des Wortes Absatz vermieden. Von **Absatz** wird nämlich auch gesprochen, wenn die Menge der in einer Periode, z. B. in einem Monat oder Jahr, verkauften Produkte bezeichnet werden soll.

Der **Verkauf** ist nur ein Teil des Absatzes bzw. der Absatzwirtschaft. Als Verkauf wird der Austauschprozess von Gütern und Dienstleistungen gegen Bezahlung bezeichnet. Der Begriff Verkauf ist also wesentlich enger gefasst als der Begriff Absatz bzw. Absatzwirtschaft.

Unter **Umsatz** wird vor allem der wertmäßige Ausdruck der abgesetzten Güter verstanden. Umsatz ist also definiert als abgesetzte Gütermenge, multipliziert mit dem Preis

je Einheit des Gutes bzw. der Güter. Wir können auch sagen: Umsatz = Menge x Preis. Der Umsatz darf dabei keinesfalls mit dem **Erlös** bzw. Gewinn verwechselt werden, denn dieser ergibt sich aus der Differenz von Umsatz und Kosten: Erlös = Umsatz – Kosten.

Unter der Bezeichnung **Handel** werden schließlich jene Unternehmen zusammengefasst, deren betriebliche Tätigkeit sich vorwiegend auf den Vertrieb und den Verkauf von Produkten, beschränkt. Man spricht dann von Handelsbetrieben und unterscheidet insbesondere Groß- und Einzelhandelsbetriebe. Vielfach wird auch der Begriff **Marketing** einfach mit Absatz gleichgesetzt. Man spricht hier auch von absatzorientiertem Marketing. Im Allgemeinen versteht man darunter den Einsatz von Marketing-Instrumenten zur Beeinflussung der Konsumenten und zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Es existieren verschiedenste Definitionen von Marketing. Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten und Prozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Deutscher Marketing-Verband e.V. 2001, S. 5). Alle Entscheidungen werden also nach den Erfordernissen des Marktes und an den Bedürfnissen der Abnehmer ausgerichtet.

Betrachtet man das Marketing als Mittel, das zum Unternehmenserfolg führen soll, versteht man es als den koordinierten Einsatz marktbeeinflussender Instrumente des Marketing-Mixes. Durch diesen Einsatz sollen dauerhafte Präferenzen bei den Konsumenten geschaffen und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufgebaut werden.

Darüber hinaus kann das Marketing auch als Methode angesehen werden. So soll durch den Einsatz von Strategieverfahren und Marketingtechniken ein Beitrag zur bestmöglichen Entscheidungsfindung geleistet werden.

Dabei weisen die Definitionen zwei grundlegende Gemeinsamkeiten auf, das **Gratifikations-** und das **Knappheitsprinzip**. Das Gratifikationsprinzip besagt, dass Transaktionen zwischen Marktteilnehmern nur stattfinden, wenn sie für alle Parteien von Vorteil sind und allen Beteiligten einen Nutzen liefern. Das Streben nach Austauschbeziehungen der Marktteilnehmer wird durch die Knappheit von Gütern und Dienstleistungen determiniert (Knappheitsprinzip).

### 7.1.2 Bedeutung

Wie der Absatz erfolgt, wie er organisiert ist und welchen Umfang er annimmt, hängt von einer Reihe von Faktoren ab: von der Wirtschaftsordnung, von der Stellung der Unternehmung am Markt, von den Verbrauchern, von der Art der hergestellten Produkte sowie von den gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Absatzprobleme treten bei verschiedenen Wirtschaftsordnungen und Marktbedingungen in unterschiedlichster Art und Weise auf. In einer funktionsfähigen Marktwirtschaft müssen sich die Unternehmungen selbst um die Abnehmer bemühen. Das Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit wird vom Erfolg der Vertriebsmaßnahmen entscheidend beeinflusst.

Es gibt jedoch Bedingungen, unter denen die Abnahme der Produkte stets mehr oder weniger gesichert ist. Dies hat Einfluss auf die aktiven Absatzmaßnahmen. Solche Bedingungen sind z. B. gegeben, wenn die Wirtschaft zentral gelenkt wird bzw. für die Verbraucher Bezugsscheinpflicht besteht oder wenn Hochkonjunktur herrscht. Auch die Marktverhältnisse sind ein wichtiger Faktor: Unter den Idealbedingungen der Marktwirtschaft sind andere Absatzmaßnahmen zweckmäßiger als unter Wettbewerbsbedingungen mit nur wenigen Anbietern.

Die Bedeutung der aktiven Absatzmaßnahmen hängt also von der Wirtschaftsordnung, deren Funktionsfähigkeit und der konjunkturellen Lage ab.

Das Absatzgeschehen wird durch die Verbraucher in mehrfacher Weise beeinflusst. Aus ihrer Sicht ist in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die freie Kaufentscheidung ein besonders wichtiges Merkmal. Die Käufer üben Einfluss auf die Höhe der Preise aus, indem sie bestimmte Preise durch Nachfrage akzeptieren und andere nicht. Sie informieren sich mehr oder minder aktiv über verschiedene Kommunikationskanäle über das bestehende Angebot und werden selbst zu Kommunikatoren. Dadurch können sie die Kaufentscheidungen von weiteren Konsumenten (besonders) in ihrer nahen persönlichen Umwelt durch die Diffusion von positiven und negativen Informationen fördern oder hemmen. Schließlich hat das Konsumentenverhalten auch Auswirkungen auf die Qualität der Produkte.

Auf oligopolistischen Märkten, die durch eine kleine Anzahl von Anbietern gekennzeichnet sind, hat jeder einzelne Anbieter relativ großes Gewicht. Der Absatzerfolg der einzelnen Unternehmen wird wesentlich vom Verhalten der Konkurrenten mitbestimmt. Ihnen gilt deshalb bei dieser Marktkonstellation besonderes Interesse. Für die Hersteller vieler Konsumgüter spielt zudem der Handel als sog. Absatzmittler eine wichtige Rolle.

Und schließlich ist die Entwicklung auch durch die steigende Bedeutung des gesellschaftlichen Kontextes der Unternehmung gekennzeichnet. Die – auch von Nicht-Kunden – an die Unternehmen gerichteten Forderungen werden wichtiger.

### 7.1.3 Der absatzwirtschaftliche Prozess

Absatzmaßnahmen und Absatzerfolg werden durch das Verhalten der Käufer, der Konkurrenten, der Absatzmittler und der Umwelt des Unternehmens insgesamt beeinflusst. Diese Zusammenhänge unterstreichen die Notwendigkeit, vor dem Ergreifen konkreter Absatzmaßnahmen, die Absatzchancen unter Beachtung der genannten Gruppen zu analysieren. Abb. 7.1 zeigt die Abfolge der absatzwirtschaftlichen Aktivitäten im Überblick.

In Anlehnung an Abb. 7.1 können die folgenden Schritte des absatzwirtschaftlichen Prozesses bzw. die folgenden Teilaufgaben der Absatzwirtschaft unterschieden werden: die Analyse der Absatzchancen, die Festlegung der Absatzziele, Auswahl, Abstimmung und Einsatz der absatzwirtschaftlichen Instrumente (oft wird auch vom Marketing-Mix gesprochen) unter Berücksichtigung von Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Instrumenten sowie schließlich die Durchführung und die Kontrolle dieser Maßnahmen.

**Abb. 7.1** Der absatzwirtschaftliche Prozess

Die folgenden Kapitel befassen sich mit den einzelnen Teilaufgaben im absatzwirtschaftlichen Prozess.

## 7.2 Analyse der Absatzchancen

### Situationsanalyse

Der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt in der Fähigkeit, rechtzeitig und angemessen auf die Umwelt und ihre Veränderung reagieren zu können. Diese Fähigkeit muss insbesondere im Bereich des Absatzes ausgeprägt sein. Auch momentan erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, die Bedrohungen und Chancen des Marktes laufend wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Bedrohungen liegen z. B. in der Entwicklung alternativer Produkte durch Konkurrenten, in der Änderung der Verhaltensweisen und Vorlieben der Kunden oder in einem „Schrumpfen“ des Kundenpotenzials und/oder der Zielgruppe. Unternehmen, die sich auf die Herstellung von Kinderkleidung oder von Kinderspielzeug spezialisiert haben, befinden sich z. B. derzeit auf einem schrumpfenden Markt. Diese Gefahr lässt sich lange voraussehen und anhand von Darstellungen der demographischen Struktur präzisieren.

Abb. 7.2 zeigt einen Überblick über die Entwicklung der demographischen Struktur der Bundesrepublik Deutschland: Einer rückläufigen Zahl von Kindern steht andererseits eine steigende Zahl älterer Menschen gegenüber. Je nach Gegenstand der Unternehmertätigkeit können daraus positive oder negative Entwicklungstendenzen abgeleitet werden.

Ausgangspunkt für die Identifizierung von Bedrohungen und Chancen ist somit die Analyse von Umweltveränderungen bzw. eine vollständige Situationsanalyse. Neben der demographischen Entwicklung sind dabei die Entwicklung und Verfügbarkeit von Bodenschätzungen und anderer Ressourcen, die technologischen Entwicklungen, die politische Umwelt einschließlich der Reaktionen des Gesetzgebers sowie die Entwicklung gesellschaftlicher Werte und Normen von besonderer Bedeutung.

Umweltänderungen bedeuten Bedrohungen und gleichzeitig Absatzchancen: Der Schlüssel zum Erfolg von Unternehmungen liegt deshalb in der Fähigkeit, rechtzeitig und angemessen auf Umweltveränderungen reagieren zu können oder sich schneller als andere Unternehmungen auf eine neue Situation, wie z. B. die in den ostdeutschen Bundesländern einstellen zu können.

Im Absatzbereich gilt also die besondere Aufmerksamkeit

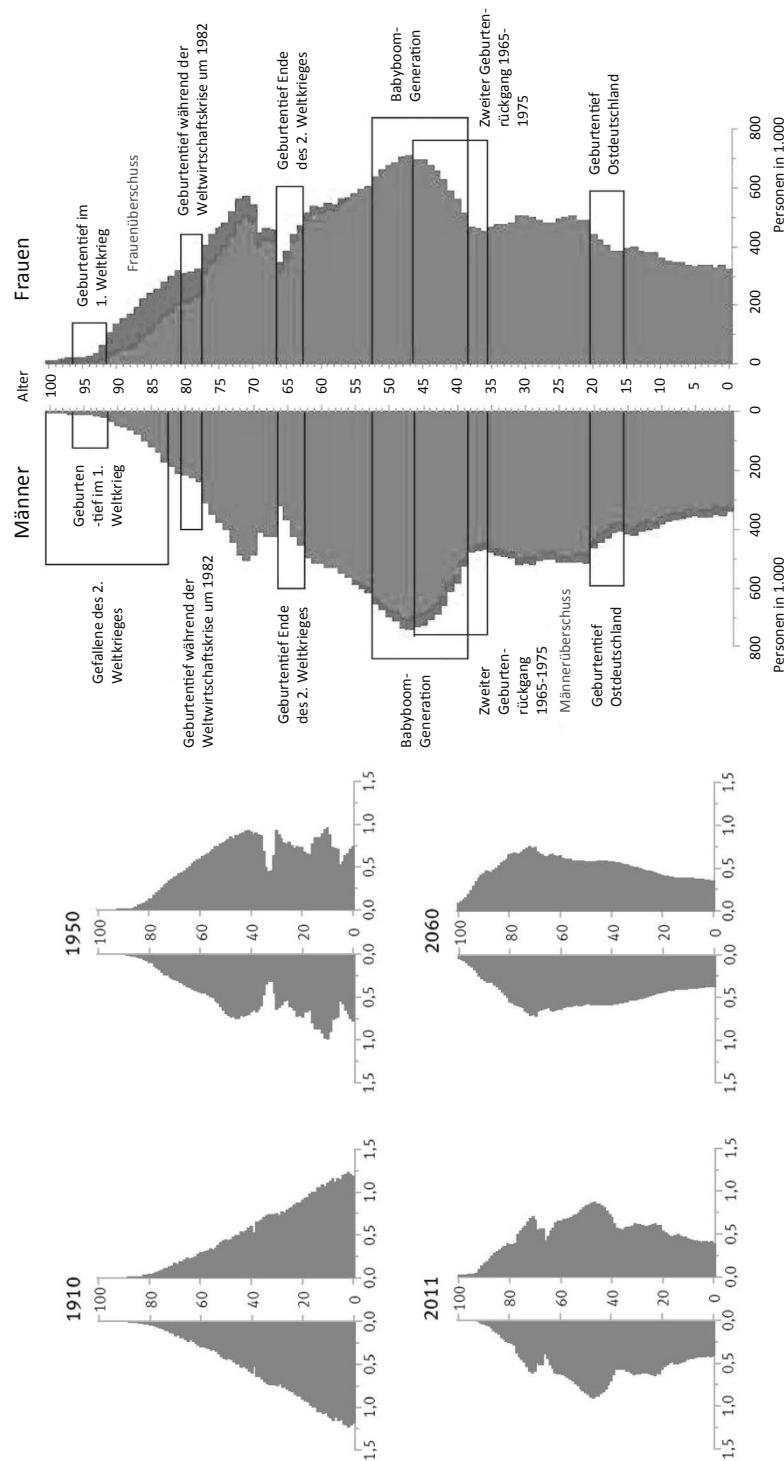
- dem Käuferverhalten,
- dem eigenen Potenzial (eigene Technologie, Humankapital etc.),
- den Marktbedingungen (Fluktuationen, Konjunktur, Innovationen etc.),
- dem Verhalten der Konkurrenten und in manchen Bereichen der Wirtschaft auch,
- dem Verhalten der Absatzmittler (Handel).

Als Werkzeug zur Analyse der Absatzchancen entwickelte Porter sein Konzept der Branchenstrukturanalyse. Die Erfüllung der Oberziele hängt hierbei von den fünf Triebkräften des Branchenwettbewerbs ab.

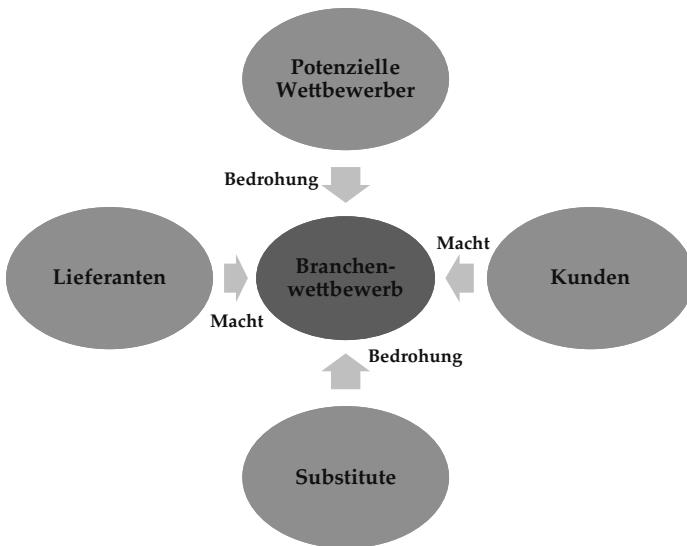
Diese Triebkräfte sind:

- bereits bestehende Wettbewerber der eigenen Branche, unter denen Rivalität herrscht,
- der drohende Markteintritt potenzieller neuer Konkurrenten,
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste,
- die Verhandlungsmacht der Abnehmer/Kunden.

Sie bilden die Five Forces nach Porters Modell (Abb. 7.3).



**Abb. 7.2** Schematische Darstellung des Altersaufbaus von 1910 bis 2060 und demographische Struktur in der Bundesrepublik Deutschland am 31.12.2011 (Statistisches Bundesamt 2013)



**Abb. 7.3** Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter

### Marktsegmentierung

Ein typisches Vorgehen bei der Analyse der Absatzchancen im Rahmen einer Situationsanalyse liegt in der Marktsegmentierung. Damit ist die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. sog. Segmente gemeint. Der Gesamtmarkt wird in Teilmärkte zerlegt, die durch bestimmte Merkmale, wie z. B. Marktvolumen und Marktpotenzial gekennzeichnet sind. Unter **Marktvolumen** wird die gesamte Absatzmenge eines Produktes einer Branche verstanden, während das **Marktpotenzial** die Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Produkt darstellt. Die Aufnahmefähigkeit des Marktes (Gesamtheit der möglichen Absatzmenge) kann beispielsweise von der Anzahl der Nachfrager abhängen. Auf gesättigten Märkten ist das Marktpotenzial gleich dem Marktvolumen, wohingegen auf ungesättigten Märkten das Marktpotenzial größer ist als das Marktvolumen. Für die Auswahl der Zielmärkte sind dabei die nachfolgenden Überlegungen in das Entscheidungskalkül einzubeziehen. Zuerst sollten Marktsegmente, welche nicht mit den Unternehmenszielen kompatibel sind, ausgeschlossen werden. In einem zweiten Schritt müssen die verbliebenen Segmente anhand ihres Marktpotenzials, Marktvolumens, der Aktivitäten der Wettbewerber, der eigenen Position in diesen Segmenten und ihrer zeitlichen Stabilität bewertet werden. Zusätzlich zu beachten sind dabei die vorhandenen Produktions- und Managementkapazitäten und ob möglicherweise rechtliche oder technologische Beschränkungen vorliegen.

Ein klassisches Kriterium für die Marktsegmentierung ist die Demographie. Man spricht in diesem Fall von **demographischer bzw. sozio-demographischer Marktsegmentierung**. Kriterien sind im Einzelnen z. B. Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße,

Haushaltseinkommen und Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Schicht. Abb. 7.2 lässt unmittelbar erkennen, dass z. B. die Anzahl von Kindern im Alter bis zu 10 Jahren kleiner geworden ist. Damit lässt sich voraussehen, dass im nächsten Jahrzehnt die Zahl der Jugendlichen zwischen 10 und 20 Jahren deutlich zurückgehen wird. Die Absatzchancen, die auf dieses Marktsegment zielen, werden insgesamt geringer.

Demographische Daten sind zwar einfach zu ermitteln, aber für die Vorhersage des Kaufverhaltens, sowie für die Ableitung von absatzpolitischen Maßnahmen, nur bedingt geeignet. Besser ist die Verwendung von Verhaltenskriterien, wie der Preissensibilität oder von psychographischen Kriterien. Die sog. **psychographische Marktsegmentierung** fasst Gruppen aufgrund psychologischer Kriterien – z. B. Einstellungen, Lebensstilen oder Nutzenvorstellungen – zusammen und liefert besonders konkrete Hinweise für die Ausgestaltung der Marketing-Mix-Instrumente.

Zudem ist eine Segmentierung basierend auf geographischen Daten möglich. Bei der **geographischen Marktsegmentierung** charakterisiert man den Absatzmarkt aufgrund geographischer Merkmale. Sie lässt sich in makro- und mikrogeographische Segmentierung unterteilen.

Bei der makrogeographischen Segmentierung werden die Nachfrager verschiedener Kontinente, Länder, Bundesländer oder Städte unterschieden; Konsumenten in den USA können andere Bedürfnisse haben als Konsumenten in Frankreich.

Unter mikrogeographischer Segmentierung werden beispielsweise Stadtviertel o. Ä. verstanden. Dieser Segmentierung liegt die Vermutung zugrunde, dass Personen mit ähnlichem sozialem Status, was sich auch durch die Wohnlage ausdrücken kann, ein ähnliches Kaufverhalten an den Tag legen.

Es kann auch aufgrund verhaltensbezogener Faktoren segmentiert werden. **Verhaltensbezogene Segmentierungskriterien** stellen Merkmale des beobachtbaren Kaufverhaltens dar, wie z. B. das Nutzungsverhalten von Medien, die Markentreue, der Kaufrhythmus, die Packungsgröße oder das Preisverhalten. Beim Preisverhalten wird etwa die Reaktion der Nachfrager auf Sonderangebote oder bestimmte Preisklassen beobachtet und beurteilt.

Grundsätzlich kann eine Marktsegmentierung grob in verschiedene Phasen untergliedert werden. Am Anfang steht die Datenerhebung, die bspw. mit Hilfe der vorgestellten Segmentierungskriterien erfolgen kann.

Liegen die Daten vor, so kann mit der Auswertung begonnen werden. Zum Beispiel durch den Einsatz von Faktor- und Clusteranalysen können die Daten verdichtet und so Konsumenten zu homogenen Gruppen zugeordnet werden.

Im nächsten Schritt gilt es, eine geeignete Marktbearbeitungsstrategie zu bestimmen. Hierbei stehen ganz grundlegend vier Möglichkeiten zur Wahl:

Die **undifferenzierte Marktbearbeitungsstrategie** zielt auf die einheitliche Bearbeitung des Gesamtmarktes ab. Die Durchführung einer Segmentierung ist bei dieser Strategie nicht unbedingt notwendig. Ziel ist es sowohl Produktions- als auch Absatzkosten möglichst niedrig zu halten, weshalb diese Marktbearbeitungsform vor allem bei der Massenproduktion zum Einsatz kommt und dadurch eher für einheitliche und standardisierte Produkte geeignet ist.

Im Rahmen der **konzentrierten Marktbearbeitungsstrategie** entscheidet sich ein Unternehmen für die einheitliche Bearbeitung eines Teilmarktes. Der Teilmarkt umfasst dabei alle ausgewählten Marktsegmente, die ein Unternehmen bedienen möchte. Durch diese Konzentration wird ggf. auf ein nicht unerhebliches Absatzpotenzial verzichtet und die Möglichkeiten der Risikostreuung beschränkt sich auf die ausgewählten Teilmärkte. Da der Unternehmenserfolg maßgeblich von der Nachfrageentwicklung dieser abhängt, sollten die Teilmärkte mit Bedacht ausgewählt werden.

Dagegen findet bei der **differenzierten Marktbearbeitungsstrategie** eine zielgruppenorientierte Marktsegmentierung statt. Hierbei werden attraktive Marktsegmente identifiziert, analysiert und anschließend mit speziell auf das jeweilige Segment zugeschnittenen Leistungen und Angeboten versorgt. Da diese Form der Martbearbeitung jedoch meist sehr ressourcenintensiv ist, findet sie häufig nur in größeren Unternehmen ihre Anwendung. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich im Rahmen einer differenzierten Marktbearbeitungsstrategie zur **vollständigen Marktabdeckung**, also zur individuellen Bearbeitung sämtlicher Segmente des Gesamtmarktes, entschieden wird.

---

### 7.3 Positionierung und Formulierung von Absatzz Zielen

Auf der Grundlage von Marktchancen können konkrete Absatzziele und Marktbearbeitungskonzepte entwickelt werden. Nur wenn alle Maßnahmen inhaltlich konsistent sind, kann sich ein Unternehmen effektiv und effizient von der Konkurrenz abheben. Wichtig ist außerdem, dass die Positionierungseigenschaften die Besonderheiten des Angebots herausstellen, den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden entsprechen, für diese relevant sind, sich langfristig von der Konkurrenz abheben und eine nachhaltige Position aufbauen. Damit versucht das Unternehmen den eigenen Nutzen zu vermehren, indem es Abnehmer und Konkurrenten in seinem Sinn beeinflusst. Bei der Formulierung der Absatzziele stehen immer ein oder mehrere Unternehmensziele im Vordergrund. Bei der Definition der Unternehmensziele orientiert sich ein Unternehmen vor allem an:

- den eigenen Wünschen (Nutzenvorstellungen),
- den eigenen Möglichkeiten (Ressourcen) und
- den Umweltbedingungen.

Der Zielbildungsprozess in einem Unternehmen ist ein mehrstufiger Prozess. Ausgehend von den Unternehmenszielen werden die Absatzziele formuliert. Absatzziele können z. B. sein: Erhöhung des Marktanteils auf 5 % in den nächsten beiden Jahren, Umsatzsteigerung im nächsten Jahr um 7 %, Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Produkt X auf einen bestimmten Prozentsatz des Marktsegments. Gesättigte Märkte, austauschbare Produkte und starker Verdrängungswettbewerb erhöhen die Notwendigkeit, sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Das Erfordernis, die jeweilige Dienstleistung oder das eigene Produkt unverwechselbar in den Köpfen der Konsumenten zu verankern, steigt fortwährend. Diese

Verankerung kann ein Unternehmen durch eine erfolgreiche Positionierung erreichen. Unter **Positionierung** wird die Abgrenzung von der Konkurrenz durch aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle der Außenwahrnehmung verstanden. Anvisiert werden klare, eigenständige und unverwechselbare Vorstellungen und Bilder in den Köpfen der Konsumenten zu der eigenen Dienstleistung oder zu dem eigenen Produkt. Daher ist bei der Entwicklung der Marketingstrategie auf die angestrebte Positionierung einer Marke zu achten (vgl. Abb. 7.4).

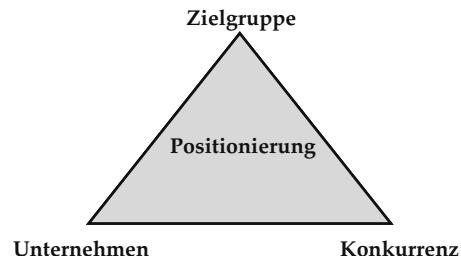
### 7.3.1 Ziele der Positionierung

Grundlegend für eine starke Markenpositionierung ist der Aufbau von Markenbekanntheit. Ziel ist die Thematisierung der Marke, um diese den Konsumenten gedanklich präsent zu machen und damit bei der Kaufentscheidung berücksichtigt zu werden. Diesem Vorgang liegt der **Mere-Exposure-Effekt** zugrunde, der besagt, dass sich allein durch häufiges Zusammentreffen mit einer Marke die Einstellung gegenüber dieser verbessert. Die **Aktualität** einer Marke geht über die bloße Bekanntheit hinaus. Eine Marke kann durchaus sehr bekannt sein und dennoch über eine geringe Aktualität verfügen (z. B. Pilsner Urquell). Um Aktualität zu besitzen, muss eine Marke mindestens eine aktive Markenbekanntheit erreichen. Eine **aktive Markenbekanntheit** ist vor allem dann von Bedeutung, wenn die Kaufentscheidung nicht am Point of Sale, sondern schon vorher getroffen wird. Dementsprechend kann eine **passive Markenbekanntheit** bei Gütern ausreichen, für die erst am Point of Sale die Entscheidung fällt.

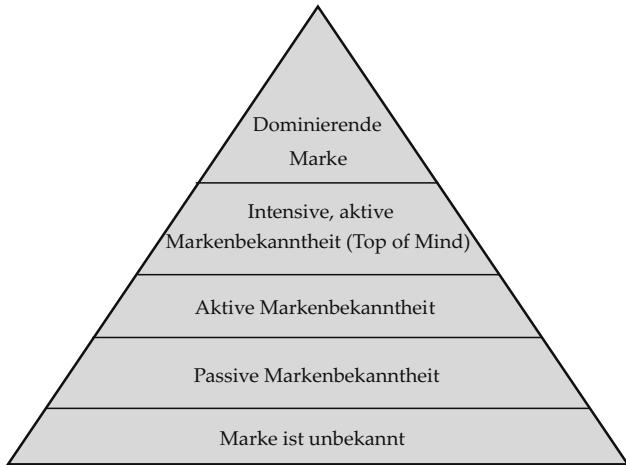
Aaker unterscheidet in seiner Markenbekanntheitspyramide (Abb. 7.5) fünf verschiedene Bekanntheitsgrade. Auf der höchsten Stufe der Markenbekanntheit sind die dominierenden Marken eingeordnet, die meist die gesamte Produktkategorie prägen (z. B. Tempo-Taschentücher). Dominierende Marken können nur sehr schwer und meist nur mit einem großen finanziellen und zeitlichen Aufwand aufgebaut werden.

Die Aktualität gilt als eigenständiges strategisches Ziel, wenn die Medienwerbung für die Aktualität des Angebots sorgt und andere Kommunikationsmaßnahmen die informative und emotionale Positionierung übernehmen (langfristige Aufgabenteilung im Marketing-Mix und Aktualität als notwendige Bedingung) oder wenn es sich um Produkte und Dienstleistungen mit sehr geringem Involvement handelt (Positionierung bei sehr geringem Involvement und Aktualität als hinreichende Bedingung).

**Abb. 7.4** Positionierungs-dreieck (in Anlehnung an Esch 2005a, b)



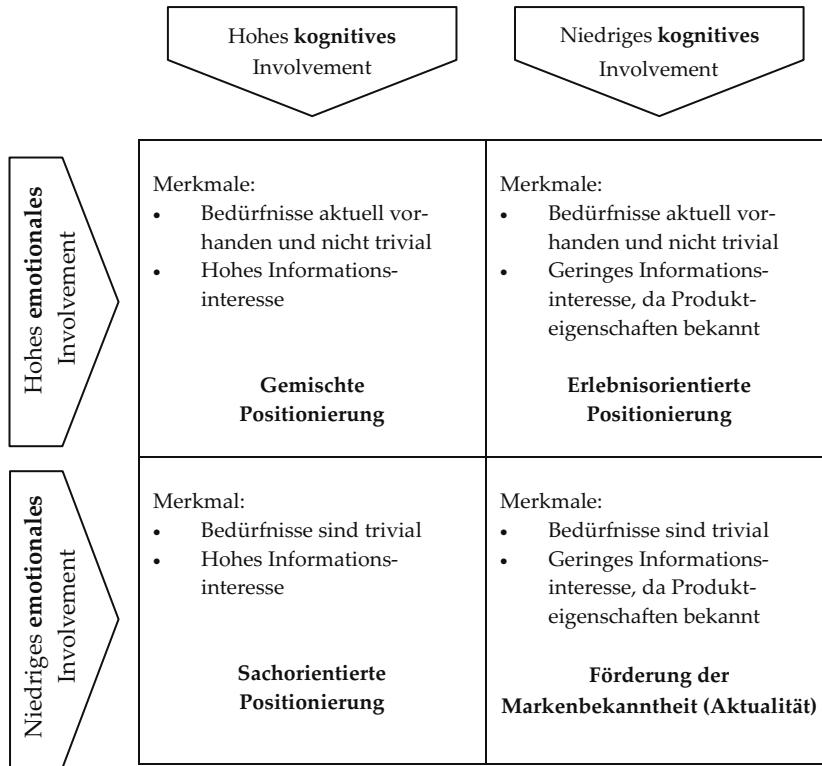
**Abb. 7.5** Markenbekanntheitspyramide nach Aaker



Positionierungsziele können sich weiterhin auf sachorientierte sowie emotionale Produkteigenschaften beziehen. Dabei lassen sich drei grundlegende Formen, die **sachorientierte Positionierung**, **emotionale Positionierung** und die **gemischte Positionierung**, voneinander unterscheiden. Welche dieser Strategien empfehlenswert ist, hängt u. a. von dem Involvement der Konsumenten ab. Unter **Involvement** versteht man die Ich-Beteiligung und das Engagement, mit der sich der Konsument einem Angebot zuwendet. Man unterscheidet kognitives und emotionales Involvement. Hohes kognitives Involvement bedeutet eine aktive Informationsaufnahme mit hohem Verarbeitungsaufwand. Es kommt zu einer rationalen Entscheidung. Ist der Konsument hingegen emotional involviert, nimmt er ein Angebot an ohne tiefer gehend darüber nachzudenken. Kognitives Involvement entspricht also dem direkten Weg der Beeinflussung, während emotionales Involvement einem peripheren Weg entspricht. Die Entscheidung über einen Kauf hängt oft von persönlichen Werten, Einstellungen und Motiven ab. Im Folgenden wird auf die verschiedenen Ziele der Positionierung eingegangen, welche in Abb. 7.6 dargestellt sind.

**Hohes kognitives und geringes emotionales Involvement: Sachorientierte Positionierung** Die sachorientierte Positionierung ist die traditionelle Form der Positionierung, mit der die Kunden von einem bestimmten Produkt überzeugt werden sollen. Unternehmen mit einer sachorientierten Beeinflussungsstrategie positionieren sich über die Eigenschaften des Angebots. Der Kunde erhält nähere Produktinformationen und wird so von der Notwendigkeit des Angebots überzeugt. Aufgrund aktueller Bedürfnisse ist keine emotionale Beeinflussung erforderlich. Der Kunde widmet sich dem Angebot automatisch mit dem entsprechenden Involvement. Ein Beispiel für sachorientierte Positionierung sind Lebensversicherungen.

Besonders bei Innovationen und innovativen Eigenschaften von Produkten besteht ein erhöhtes Informationsinteresse, welches nur durch eine sachorientierte Beeinflussung



**Abb. 7.6** Ziele der Positionierung (in Anlehnung an Kroeber-Riel und Esch 2011)

befriedigt werden kann. Bei dieser Form der Beeinflussung muss die zunehmende Informationsüberlastung berücksichtigt werden. Empfehlenswert sind Informationstechniken, die eine schnelle Aufnahme und Nutzung von Daten ermöglichen. Dazu gehört bspw. die Verwendung von Bildern, Zwischenüberschriften und Stichwörtern.

Mit zunehmender Entwicklung und Sättigung der Märkte verliert die sachorientierte Beeinflussung aufgrund hoher Austauschbarkeit der Produkte und ihrer Eigenschaften immer mehr an Bedeutung.

**Hohes emotionales und geringes kognitives Involvement: Erlebnisbetonte Positionierung** Wenn das Informationsinteresse befriedigt und der Markt weitgehend gesättigt ist, stößt die sachorientierte Positionierung an ihre Grenzen. Dann ist eine emotionale Positionierung von Vorteil, die es schafft, sinnliche und emotionale Konsumerlebnisse zu vermitteln. Beispiele für die erlebnisbetonte Positionierung sind Alkohol, Zigaretten und Parfüm. Im Gegensatz zu den vorherigen Zielen tritt nun das Erlebnisprofil und nicht mehr das Sachprofil in den Mittelpunkt der Betrachtung. Mit Hilfe strategischer Bilder versuchen Unternehmen Erlebnisprofile in den Köpfen der Konsumenten aufzubauen.

Die Entwicklung eines Erlebnisprofils gliedert sich in vier Phasen:

1. Generieren von Erlebnissen
2. Aussondern ungeeigneter Erlebnisse
3. Systematische Überprüfung geeigneter Erlebnisse
4. Auswahl einer Erlebnislinie

**Hohes emotionales und kognitives Involvement: Gemischte Positionierung** Die gemischte Positionierung richtet sich nach dem klassischen Muster der Einstellungsbeeinflussung: Appelliere an ein Bedürfnis und informiere über die Eigenschaften des Angebots, die der Bedürfnisbefriedigung dienen. Beispiele für die gemischte Positionierung sind Autos (Freude + Sicherheit beim Fahren) oder auch Schokolade (Geschmack + Sorgfalt in der Herstellung).

Die emotionale Beeinflussung kann sich sowohl auf die Verstärkung der bisher von der Werbung angesprochenen Bedürfnisse beziehen als auch neue Bedürfnisse ansprechen. Es existieren zwei Alternativen für die Positionierung:

- Appelliere an die gleichen Bedürfnisse wie die Konkurrenz und setze einen anderen Schwerpunkt.
- Appelliere an andere Bedürfnisse als die Konkurrenz.

Bei der informativen Beeinflussung geht es darum, die Wahrnehmung des Angebots durch die Konsumenten zu verändern oder zu festigen. Auch hier werden zwei Alternativen unterschieden:

- Weise auf die gleichen Eigenschaften wie die Konkurrenz hin.
- Weise auf andere Eigenschaften als die Konkurrenz hin.

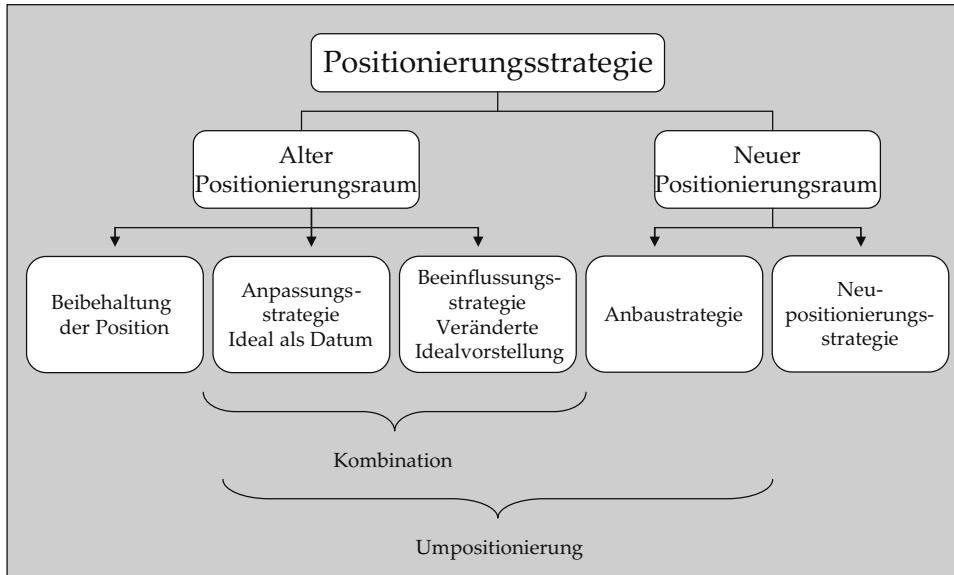
Bei der gemischten Positionierung ist es sehr wichtig, evtl. auftretende Wechselwirkungen zwischen emotionaler und informativer Beeinflussung zu berücksichtigen.

### 7.3.2 Strategien der Positionierung

Den Positionierungsstrategien liegt das Ziel zugrunde, den wahrgenommenen Abstand zwischen der Idealvorstellung einer Zielgruppe und der eigenen Marke zu verringern (vgl. Abb. 7.7).

Insgesamt werden drei Positionierungsstrategien unterschieden:

1. Beibehaltung der Markenpositon
2. Umpositionierung der Marke
  - im alten Positionierungsraum (Anpassungs- und/oder Beeinflussungsstrategie)



**Abb. 7.7** Alternative Positionierungsstrategien

- im neuen Positionierungsraum (Anbaustrategie)
3. Neupositionierung der Marke

**Beibehaltung der Markenposition** Die Markenposition sollte beibehalten werden, wenn sie weitgehend den Idealvorstellungen der relevanten Zielgruppen entspricht und nicht bereits durch eine Konkurrenzmarke belegt ist. Die Beibehaltung der Markenposition ist keinesfalls als eine Stagnation der Marketing-Maßnahmen zu sehen. Damit sie erfolgreich verteidigt werden kann, sind zeitliche Anpassungen erforderlich. Dabei ist allerdings auf die Wahrung der Identität der Marke zu achten.

**Umpositionierung der Marke** Ist die Markenposition zu weit von den Idealvorstellungen der relevanten Zielgruppen entfernt, bietet sich eine Umpositionierung der Marke an. Erfolgt die Umpositionierung im alten Positionierungsraum unterscheidet man zwischen Anpassungs- und Beeinflussungsstrategie. Entweder wird die Markenposition den Vorstellungen der Zielgruppen angepasst und das Ideal gilt als Datum („Wir stellen umweltfreundliche Autos her.“) oder das Unternehmen versucht die eigene Markenposition beizubehalten und die Idealvorstellungen der Zielgruppen an die eigene Position anzugeleichen („Umweltfreundliche Autos sind besser.“). Zudem besteht die Möglichkeit einer Umpositionierung in einem neuen Positionierungsraum. Hier spricht man von einer Anbaustrategie, die zur Anwendung kommt, wenn eine Anpassung zu einer „Me-Too-Strategie“ führen würde, da die Idealposition bereits belegt ist oder wenn eine Beeinflussung der Zielgruppe zu kostenintensiv wäre.

Der Kern der Positionierung bleibt in allen Fällen erhalten und wird höchstens um neue Eigenschaften ergänzt.

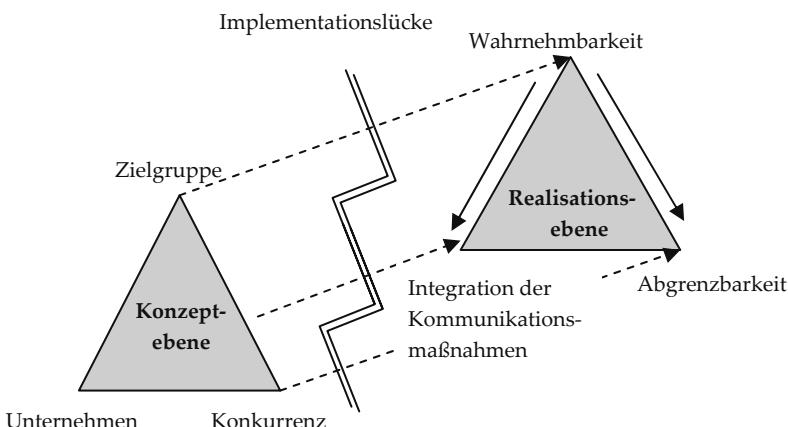
**Neupositionierung der Marke** Stimmen die Eigenschaften der eigenen Markenposition keineswegs mit den Idealvorstellungen der Zielgruppe überein, empfiehlt sich eine Neupositionierung der Marke. Um für die Zielgruppe relevant zu werden, müssen die Eigenschaften der Marke verändert bzw. vollständig erneuert werden. Hier ist ein neuer Positionierungsraum erforderlich. Diese Strategie ist aufgrund der Kosten und der Zerstörung des bisherigen Markenwertes nur als letzte Alternative zu wählen, wenn alle anderen Strategien versagen.

### 7.3.3 Umsetzung der Positionierung

Bei der Umsetzung der Positionierung unterscheidet man die Konzept- und die Realisationsebene. Beide Ebenen stehen in Interaktion miteinander und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Es ist notwendig, beide Ebenen aufeinander abzustimmen. Werden die Barrieren zwischen den Ebenen nicht berücksichtigt, kann eine sog. Implementationslücke auftreten (Abb. 7.8).

Um eine Implementationslücke zu vermeiden, müssen mehrere Anforderungen erfüllt werden:

1. **Wahrnehmung der Kunden beachten:** Es ist wichtig, dass eine kombinierte Top-Down- und Bottom-Up-Betrachtung zwischen Entwicklung und Umsetzung der Positionierung stattfindet. Im Mittelpunkt der Betrachtung sollte immer der Kunde stehen, da seine subjektive Wahrnehmung über den Erfolg der Markenpositionierung entscheidet. Nur wenn die Kunden die Marke wahrnehmen und die beabsichtigten Assoziationen zur Marke aufbauen, kann eine Positionierung erfolgreich sein.



**Abb. 7.8** Positionierungsdreiecke (in Anlehnung an Esch 2005a, b)

2. **Abgrenzbarkeit durch eigenständigen Auftritt:** Austauschbare Werbung führt zu starken Beeinträchtigungen und sollte deshalb vermieden werden. Es gibt zwei Formen der austauschbaren Werbung, der stereotype Auftritt und die Austauschbarkeit mit der Konkurrenz. Durch einen stereotypen Auftritt lässt sich die Werbung nur sehr schwer einer bestimmten Marke zuordnen. Die Familie wird bspw. sehr oft als Werbebild verwendet und erfordert deshalb eine zusätzliche Abgrenzung von der Konkurrenz. Die Austauschbarkeit mit der Konkurrenz geht über den stereotypen Auftritt hinaus, da austauschbare Werbung zu einer Steigerung der Markenbekanntheit der Konkurrenz führen kann. Man investiert nicht in die eigene Marke, sondern in die der Konkurrenz.
3. **Kontinuität bei der Durchsetzung der Markenpositionierung:** Jeder Kundenkontakt trägt zur Einstellung gegenüber der Marke bei. Eine kontinuierliche Umsetzung der Positionierung und somit die durchgängige Umsetzung *eines* Kommunikationskonzeptes zur Optimierung der Kontaktwirkungen ist unabdingbar. Dazu benötigt das Unternehmen eine integrierte Kommunikation. Darunter versteht man die inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation, um durch Kommunikation erzeugte Eindrücke zu vereinheitlichen und zu verstärken. Ständige Kampagnenwechsel, unterschiedliche Bilder und sprachliche Informationen verhindern den Aufbau klarer innerer Bilder und erschweren eine erfolgreiche Positionierung.
4. **Gestaltung einer Marke:** Nach den bisher erläuterten theoretischen Grundlagen stellt sich nun die Frage nach der Gestaltung einer Marke, die erfolgreich am Markt agieren kann. Dabei ist es wichtig, die Perspektive der Kunden zu berücksichtigen. Warum werden manche Marken bevorzugt?

Marken dienen vorrangig der Identifikation und Differenzierung von Produkten. Erfolgreiche Marken haben bei ihren Kunden Vertrauen aufgebaut. Bei der stetig steigenden Zahl von Produkten und Produktvarianten ist dies ein nicht unerheblicher Faktor, denn oft stehen Kunden einem fast unüberschaubaren Angebot gegenüber. Bei jedem Kauf alle Angebote gegeneinander abwägen zu müssen, wäre zu zeitaufwändig. Daher greifen die Konsumenten auf ein verkürztes Entscheidungsverhalten zurück und beziehen generell nur die Angebote in ihre Entscheidung mit ein, die ihnen bekannt und sympathisch sind. Haben sie z. B. mit einer Waschmittelmarke gute Erfahrungen gemacht und Vertrauen zur Marke aufgebaut, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie auf diese Marke zurückgreifen werden.

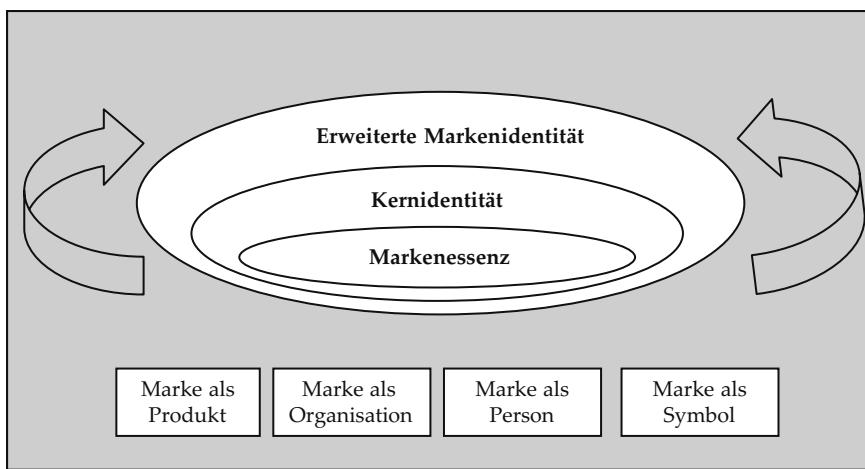
Zunächst müssen aber die Vorteile der Marke so aufgezeigt werden, dass die Kunden diese auch entsprechend wahrnehmen. Dabei ist für den Produktmanager entscheidend, dass Kunden *keine Produkteigenschaften* kaufen (z. B. Waschmittel schäumt stark), sondern auf der Suche nach *Produktnutzen* sind (z. B. Flecken werden gut entfernt). Es reicht nicht aus, lediglich die Eigenschaft darzustellen. Vor allem der (Zusatz-)Nutzen, der durch diese Eigenschaft erreicht wird, muss deutlich werden.

### 7.3.4 Werkzeuge der Positionierung

Es gibt unterschiedliche Ansätze zum Aufbau einer starken Marke. Zu den bekanntesten Werkzeugen der Positionierung zählen der Identitätsansatz nach Aaker, das **Markensteuererrad** nach Esch und der Markendiamant nach McKinsey.

Beim **Identitätsansatz nach Aaker** (Abb. 7.9) setzt sich die Markenidentität aus der **Markenessenz**, der **Kernidentität** und der **erweiterten Markenidentität** zusammen. Die Kernidentität hat hierbei eine längere Gültigkeit als die erweiterte Markenidentität. Im **Kern der Identitätskreise**, also in der Markenessenz, befinden sich die wichtigsten charakteristischen Merkmale. Ganz **außen** finden sich hingegen Merkmale, die am ehesten variabel sind. Die Marke wird in verschiedenen **Rollen** gesehen:

- Als **Produkt**: Es werden der Produktanwendungsbereich, die Produkteigenschaften, die Qualität, die Nutzungsmöglichkeiten, die Verwender und die Herkunft betrachtet.
- Als **Organisation**: Vor allem gilt dies für große Unternehmen, die selbst als Marke auftreten. Diese Unternehmen können national oder international ausgerichtet sein. Die Eigenschaften der Organisation (z. B. innovativ oder vertrauenswürdig) gehen auf die Marke über.
- Als **Person**: Hier werden der Marke verschiedene Persönlichkeitsmerkmale (bspw. natürlich, echt, liebevoll etc.) zugeordnet. Hierbei steht die persönliche Beziehung zwischen der Marke und dem Konsumenten im Zentrum.
- Als **Symbol**: Es existieren bildliche Elemente wie z. B. das Nike-Zeichen, Markeninhalte wie der Marlboro-Cowboy oder ein Markenerbe, wie z. B. bei Mercedes-Benz als erstem Automobilbauer Deutschlands.



**Abb. 7.9** Identitätsansatz nach Aaker

In der Regel resultieren aus diesen vier Zugängen die **Identitätskreise für eine Marke**. Als Kritik können bei diesem Ansatz die Überschneidungen zwischen den einzelnen Identitätsdimensionen angemerkt werden.

Esch (2008) beschreibt die Bildung der „Markenkompetenz“ in Form des **Markensteuerrades** (Abb. 7.10). In der Mitte des Markensteuerrads steht die Kernfrage für jede Marke: Wer bin ich? Die **Markenkompetenz** ist essentiell für alle weiteren Überlegungen im Rahmen des Marketings. Es handelt sich hier um die zentralen Eigenschaften, die eine Marke ausmachen. Diese können sich z. B. auf die Markengeschichte und die Verweildauer der Marke im Markt beziehen, auf deren Herkunft, deren Marktstellung (z. B. Marktführer vs. neuer Marktteilnehmer) oder auch auf spezielle Markeneigenschaften, die evtl. durch spezielle Produktionsvorgänge entstehen.



**Abb. 7.10** Modifiziertes Markensteuerrad nach Esch (2008, S. 102)

Die **Markentonality** beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Marke, also der Frage: Wie bin ich? Um diese zu ermitteln, bieten sich insbesondere drei Zugänge an: Ermittlung der Markenpersönlichkeit, von Beziehungsmerkmalen oder von Erlebnissen mit der Marke.

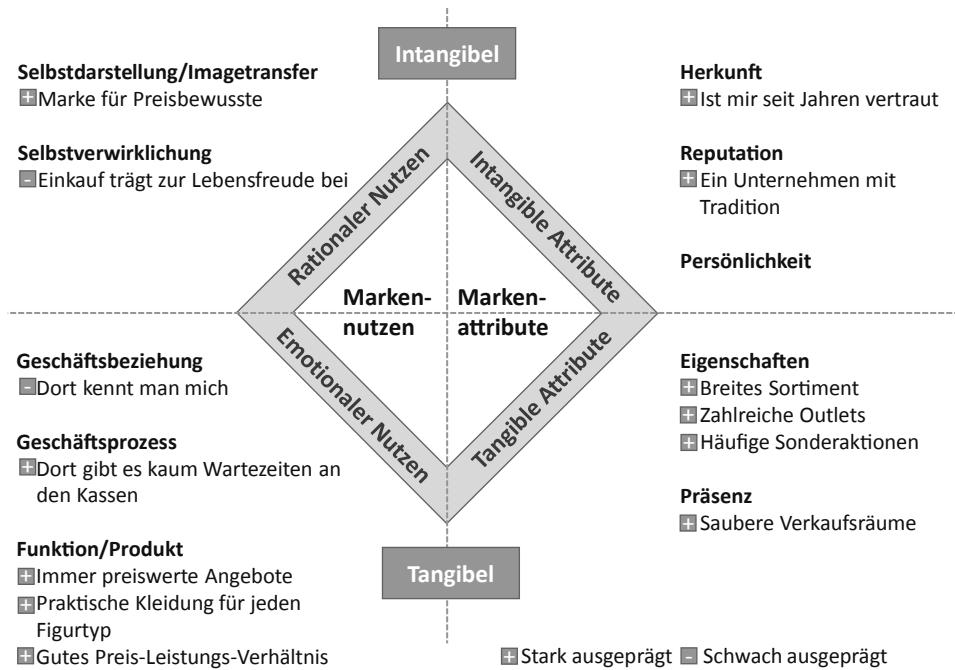
Bei den Überlegungen zum **Markenbild** handelt es sich um die Frage: Wie trete ich auf? Das Design der Marke ist dabei ein zentraler Punkt. Es wird durch Einsatz eigenständiger Farb- und Formcodes, welche zusammen das Corporate Design darstellen, gebildet. Das Corporate Design soll durch bestimmte Merkmale eine Zuordnung der Marke zum Unternehmen ermöglichen, es zeigt die visuelle Identität des Unternehmens. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten liegen auf der inhaltlichen Ebene, wie z. B. der Wahl von Schlüsselbildern, welche die zentralen Eigenschaften einer Marke verkörpern (z. B. „Der Fels in der Brandung“, der für Schutz und Zuverlässigkeit steht). Selbst die Art der Kommunikation in der Werbung nimmt Einfluss auf das Markenbild. Es ist darauf zu achten, dass der Gesamteindruck des Auftretens einer Marke stimmig ist.

Die **Markenattribute** beschreiben die Eigenschaften des Produkts und des Angebots. In diese Kategorie fallen bekannte Eigenschaften des Unternehmens, die mit dem Produkt assoziiert werden. Über die Markenattribute wird der Nutzen des Produktes erschlossen.

Dieser **Markennutzen** wird subjektiv von den Konsumenten wahrgenommen. Es ist wichtig, bei der Werbung nicht nur die Eigenschaften eines Produktes in den Vordergrund zu stellen, sondern zu zeigen, welchen Nutzen das Produkt dem Kunden bietet. Man unterscheidet zwischen funktionalem und psychosozialem Nutzen. Der funktionale Nutzen liegt in der Funktion des Produktes begründet, während sich der psychosoziale Nutzen auf das Verhalten und die Erlebnisse eines Menschen während der Interaktion mit anderen bezieht. Ein typisches Beispiel ist der Kauf von Kleidung, die vor allem unter Jugendlichen häufig eine Gruppenzugehörigkeit signalisiert.

Der von McKinsey entwickelte **Markendiamant** dient als „Ansatz zur Steuerung von Marken“ (Abb. 7.11). Alle mit einer Marke verbundenen Assoziationen werden in vier Kategorien eingeordnet. Das Markenimage entsteht aus tangiblen und intangiblen Markenattributen sowie dem rationalen und emotionalen Markennutzen. Die **tangiblen Markenattribute** umfassen die konkreten Eigenschaften einer Marke und ihre Präsenz (bspw. am Point of Sale). Auf das Beispiel einer Einzelhandelsmarke in Abb. 7.11 angewandt, können z. B. ein breites Sortiment und saubere Verkaufsräume genannt werden. Als **intangible Attribute einer Marke** lassen sich ihre Herkunft, ihre Reputation und ihre Persönlichkeit aufzählen, wieder auf das Beispiel der Einzelhandelsmarke zurückkommend, gehören hierzu die Tradition des Unternehmens und ihre Persönlichkeitscharakteristika, wie z. B. Ehrlichkeit oder Verlässlichkeit.

Die Geschäftsbeziehung, der Geschäftsprozess und die Funktion der Marke bzw. des Produkts bilden den **rationalen Markennutzen**. Auf das Beispiel angewandt, können geringe Wartezeiten an den Kassen und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis genannt werden. Schließlich entfallen auf den **emotionalen Markennutzen**, in anderen Zusammenhängen auch psychosozialer oder emotionaler Zusatz-/Nutzen genannt, menschliche



**Abb. 7.11** McKinsey-Markendiamant am Beispiel einer Einzelhandelsmarke. (Quelle: McKinsey & Company)

Bedürfnisse, wie Selbstverwirklichung und die Selbstdarstellung des Konsumenten durch die Marke bzw. der Imagetransfer von der Marke auf den Konsumenten. Bezogen auf die Einzelhandelsmarke aus dem Beispiel könnte man diese als „Marke für Preisbewusste“ bezeichnen.

Fehlt einer Marke eine ausgeprägte (Marken-)Persönlichkeit, können sich Konsumenten nicht mit ihr identifizieren, es entsteht keine emotionale Bindung zur Marke. Bei diesem Ansatz steht eine „wertorientierte Markenführung“ im Vordergrund.

## 7.4 Absatzwirtschaftliche Maßnahmen und Marketing-Mix

Damit ein Unternehmen seine Leistungen – Produkte und Dienstleistungen – auf einem Markt absetzen kann, muss es eine Vielzahl von Maßnahmen ergreifen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung ist die Abstimmung aller Marketing-Mix-Maßnahmen auf die angestrebte Positionierung. Diese Maßnahmen werden unterschiedlich, aber ähnlich systematisiert und als absatzwirtschaftliche, absatzpolitische Instrumente oder Marketing-Instrumente bezeichnet. Bei der Abstimmung der Einzelmaßnahmen wird meist vom sog. Marketing-Mix gesprochen.

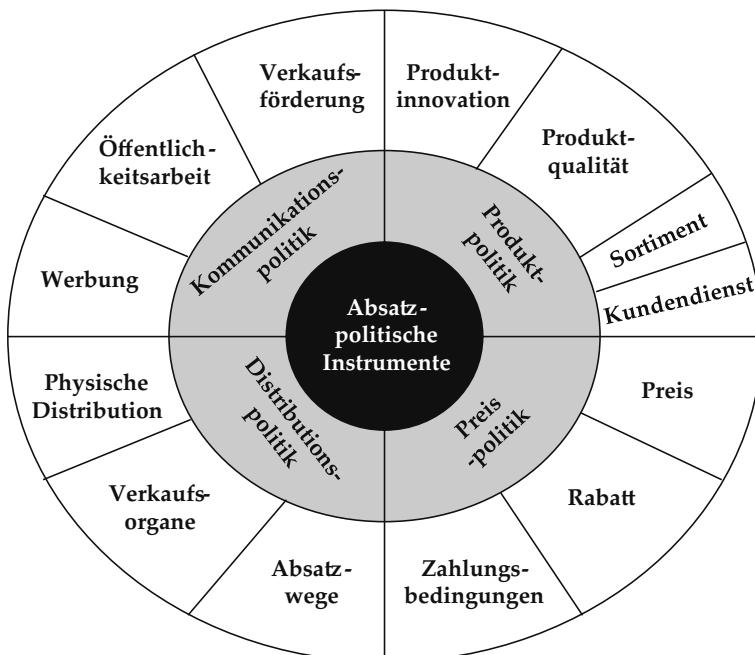
Man unterscheidet i. d. R. folgende Maßnahmenbereiche, die hier als Komponenten des Marketing-Mixes vorgestellt werden: Produkt-Mix, Preis- bzw. Kontrahierungs-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix. Diese Teilgebiete werden auch als Sub-Mixe bezeichnet. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass es sich um Teile des sog. Marketing-Mix handelt und eine Abstimmung auch innerhalb dieser Teilebereiche geboten ist. Abb. 7.12 stellt diese Komponenten im Überblick dar.

Der hier vorgestellte Marketing-Mix besteht aus den Komponenten Produkt-Mix, Preis-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix.

#### 7.4.1 Produkt-Mix

Der Absatz wird von der Produktgestaltung ganz entscheidend mitbestimmt. Diese umfasst sowohl die äußere Aufmachung (z. B. Formgebung, Farbe und Verpackung) als auch die Ausstattung des Produkts mit bestimmten Eigenschaften, welche die Qualität und Verwendbarkeit beeinflussen.

Das Unternehmen muss ständig bemüht sein, mit seiner Produktgestaltung den Wünschen und Vorstellungen der Konsumenten zu entsprechen. Dies wird besonders deutlich bei Artikeln, die stark der Mode oder dem technischen Fortschritt unterliegen.



**Abb. 7.12** Komponenten des Marketings (in Anlehnung an Meffert 2000)

Die Verpackungsgestaltung und die Namensgebung (Markenzeichen) sollen das eigene Produkt von denen der Konkurrenz positiv abheben. Das Produktprogramm oder auch Produktsortiment, bezeichnet dabei sämtliche Produkte, die von einem Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt angeboten werden. Die Beschaffenheit des Produktprogramms kann über die Programmbreite und Programmtiefe beschrieben werden.

Unter der **Programmbreite** eines Produktprogramms versteht man die Anzahl der unterschiedlichen Produktkategorien. Ein Beispiel stellen Tische, Stühle, Betten, Schränke, Couchgarnituren und Regale eines Möbelproduzenten dar. Bei der **Programmtiefe** handelt es sich hingegen um die Anzahl der angebotenen Produktvarianten innerhalb einer Produktkategorie, also bspw. um unterschiedliche Arten an Sitzgelegenheiten, wie Drehsessel, Kinderstühle, Essplatzgruppen, Polsterstühle und Sessel, die ein Unternehmen herstellt.

Zur Ausweitung und/oder Veränderung des bestehenden Produktprogramms bieten sich für Unternehmen vier grundlegende Möglichkeiten an. Im Rahmen einer **Produktvariation** werden bestimmte Eigenschaften eines bestehenden Produktes modifiziert (z. B. Form, Material und Qualität), die Kernfunktionen bleiben jedoch unverändert. Gut zu beobachten sind solche Produktvariationen bei Automobilherstellern, wenn z. B. die Karosserie einer bestehenden Serie einem Facelift unterzogen wird. Entscheidend ist hierbei die Tatsache, dass das ursprüngliche Produkt durch die Variation ersetzt wird. Durch eine Produktvariation bleibt daher die Programmbreite und -tiefe unverändert. Anders verhält es sich bei einer **Produktdifferenzierung**, die vertikal oder horizontal erfolgen kann, denn im Gegensatz zur Produktvariation bleibt hier das Ursprungsprodukt bestehen. Dadurch verändert sich die Programmtiefe und unter Umständen auch die -breite. Eine **vertikale Produktdifferenzierung** liegt dann vor, wenn ein Produkt in verschiedenen Qualitätsstufen zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird. Als Beispiel wären hier Clubmitgliedschaften oder auch Kreditkarten zu nennen, die in Standard, Gold und Platin gestaffelt werden. Bei einer **horizontalen Differenzierung** werden hingegen die Funktionen eines Produktes variiert, während Preis- und Qualitätsunterschiede nicht gegeben sein müssen. Die **Produktdiversifikation** bezeichnet hingegen die Einführung eines Produktes, das in keinem unmittelbaren Zusammenhang zum bestehenden Produktprogramm steht. Durch eine Diversifikation verändert sich die Programmbreite und sie kann horizontal, vertikal oder lateral erfolgen. Eine **horizontale Diversifikation** findet auf der bisherigen Marktstufe statt und es gilt bestehenden Kunden weitere Leistungen anzubieten oder neue Kundengruppen zu adressieren. Bei der **vertikalen Diversifikation** entscheidet sich ein Unternehmen auf vor- oder nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette tätig zu werden, um so z. B. völlig neue Kundengruppen zu gewinnen. Die **laterale Diversifikation** beschreibt den Vorstoß eines Unternehmens in gänzlich neue Produkt-Markt-Felder, die in keiner Beziehung zum bestehenden Produktprogramm stehen. Dies ist der Fall wenn bspw. ein großer PC-Hersteller beschließt auch Fahrräder anzubieten. Letztendlich gibt es noch die **Produktelimination**, bei der einzelne Produkte oder sogar ganze Produktlinien aus dem Programm genommen werden.

Die Verkäuflichkeit eines Produkts richtet sich u. a. danach, in welchem Warenortiment es angeboten wird. Dabei taucht das Problem auf, wie weit die Produktdifferenzierung, d. h. die Variationsbreite einer Produktart, gehen soll. Es gilt i. d. R immer noch: Je weniger Produktvarianten erzeugt werden, d. h. je geringer die Produktdifferenzierung ist, desto mehr kann das Unternehmen die kostensenkenden Vorteile der Massenfertigung (steigende Skalenerträge, „Economies of Scale“) nutzen und das Gut entsprechend preiswert anbieten. Mit steigender Produktdifferenzierung (z. B. viele Varianten eines bestimmten Autotyps) werden die Vorteile der Massenfertigung geringer. Dafür kommt das Unternehmen aber dem Wunsch des Verbrauchers entgegen, zwischen vielen Produktvariationen wählen zu können. Diese Möglichkeit wird jedoch meist durch höhere Preise erkauft. Bei der Produktdifferenzierung ist auch stets zu beachten, dass Konsumenten nur über beschränkte kognitive Kapazitäten verfügen und meist von Informationen überflutet werden. Eine zu extensive oder zu wenig abgrenzende Produktdifferenzierung läuft daher Gefahr die „Customer Confusion“ zu erhöhen, was die Kaufbereitschaft negativ beeinflussen kann.

Qualität und Verwendbarkeit des Produkts können durch Garantieleistungen und das Anbieten eines Kundendienstes erweitert oder verbessert werden. Besonders bei technisch komplizierten und hochwertigen Produkten wird der Absatz durch Garantiezusagen hinsichtlich Haltbarkeit, Funktionsfähigkeit und dergleichen beeinflusst.

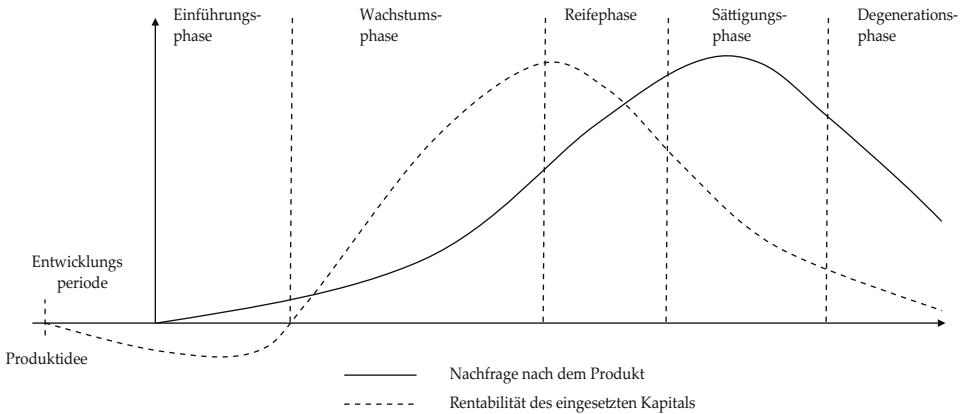
Der Produkt-Mix umfasst somit alle Aspekte der Produktinnovation und der Produktqualität sowie das Sortiment und den Kundendienst.

### **Der Produktlebenszyklus**

Eine der zentralen Fragen der Produktpolitik ist die Frage nach Form und Zeitpunkt von Programmänderungen. Bei der Beantwortung dieser Frage wird vielfach auf das Modell des Lebenszyklus von Produkten Bezug genommen. Dieses Modell geht davon aus, dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer haben und während ihres Lebens bestimmte Phasen durchlaufen.

Abb. 7.13 stellt ein einfaches Modell des Produktlebenszyklus dar. Es enthält folgende Phasen:

1. **Entwicklungsperiode** (von der Produktidee bis zur Markteinführung)
2. **Markteinführung**
3. **Marktperiode** mit den Teilphasen
  - (1) Wachstum
  - (2) Reife
  - (3) Sättigung
  - (4) Degeneration und Absterben des Produkts



**Abb. 7.13** Lebenszyklus eines Produkts

Das Modell des Produktlebenszyklus ist nur beschreibender Natur und keineswegs durchgängig bei allen Produkten in der oben skizzierten Phasenfolge zu beobachten. Zusammen mit der aufmerksamen Analyse der Absatzentwicklung der Produkte kann es aber dazu beitragen, dass die Unternehmungen die langfristigen Voraussetzungen für Erfolge nicht aus den Augen verlieren. Das Modell des Produktlebenszyklus lenkt die Aufmerksamkeit auf die bisherige und die mögliche weitere Marktentwicklung eines Produktes.

### 7.4.2 Preis-Mix

Zum Preis-Mix gehören alle vertraglichen Vereinbarungen über Preise, Rabatte, Zahlungsbedingungen und eine evtl. Kreditgewährung. Gelegentlich wird synonym vom Kontrahierungs-Mix gesprochen, weil hier die wesentlichen Fragen der Kontrakt- bzw. Vertragsgestaltung angesprochen werden. Für die Festlegung der Preisforderung sind zwei Gesichtspunkte von ausschlaggebender Bedeutung: der Markt und die eigene Kalkulation.

Auf einem voll funktionsfähigen Markt gibt es eine sehr große Zahl von Anbietern und Nachfragern. Es bildet sich – unter Idealbedingungen – ein einheitlicher Marktpreis. In diesem Fall gibt die Kalkulation Auskunft darüber, ob die Unternehmung ihre Produkte zum Marktpreis zumindest kostendeckend herstellen kann bzw. ob mit einem Gewinn oder Verlust zu rechnen wäre.

Aus vielerlei Gründen ist die oben unterstellte Idealsituation eines Marktes oft nicht gegeben: Es gibt nur wenige Anbieter oder Nachfrager; die Marktteilnehmer sind nicht oder nur zum Teil über die Preise, die angebotenen Produkte usw. informiert; neue Produkte werden entwickelt, für die es wenige Vergleichsmaßstäbe gibt. In derartigen Situationen ist die Kostenrechnung der Ausgangspunkt für die Ermittlung eigener Preisforderungen. Im

Extremfall hat die Unternehmung als Anbieter die Möglichkeit, den Preis selbständig nur mit Blick auf die möglichen Käufer festzulegen.

Am ehesten wird man davon ausgehen können, dass ein Preiswettbewerb überall dort gesichert ist, wo zahlreiche Anbieter miteinander konkurrieren, wie z. B. im Einzelhandel, im Gastgewerbe, in manchen Zweigen der Verbrauchsgüterindustrie und des Handwerks. Allerdings neigen auch die Angehörigen dieser Wirtschaftszweige vielfach dazu, dem Preiswettbewerb auszuweichen und andere absatzwirtschaftliche Instrumente einzusetzen, durch die sie sich Vorteile gegenüber den Konkurrenten zu verschaffen suchen. Viele Einzelhändler bieten bspw. eher eine große Anzahl von Produkten oder Dienstleistungen an, setzen also das Instrument Produkt- und Sortimentspolitik ein.

Es gibt jedoch auch zahlreiche Beispiele, in denen Wettbewerb überwiegend über die Preise ausgetragen wird. Typische Beispiele sind etwa die Discountermärkte, die eine außerordentlich aggressive Preispolitik betreiben, um den jeweils eigenen Marktanteil zu erhöhen. Die folgenden Beispiele sollen die Vielfalt preispolitischer Maßnahmen verdeutlichen:

- Einführungspreise: Hohe Einführungspreise werden im Rahmen der Skimmingstrategie gewählt, um zunächst hohe Preisbereitschaften abzuschöpfen und darauf folgend die Preise sukzessive auf ein niedrigeres Preisniveau abzusenken. Die Preispenetrationsstrategie hingegen zielt durch niedrige Einführungspreise darauf ab, eine möglichst schnelle und breite Marktdurchdringung zu erzielen. Hat das Produkt eine gewisse Verbreitung und Etablierung am Markt erfahren, so können die Preise wieder auf ein höheres Preisniveau angehoben werden.
- Preisbündelung: Bei der Preisbündelung handelt es sich um ein gemeinsames Angebot verschiedener Produkte zu einem Bündelpreis. Die Absicht dahinter besteht darin den Absatz zu steigern und vorhandene Preisbereitschaften der Konsumenten besser abzuschöpfen, da diese das angebotene Bündel als besonders günstig bzw. preislich vorteilhaft empfinden können.
- Sonderveranstaltungen: Hierzu gehören Aktionen zur Lagerräumung bei Umbauten oder Jubiläen.
- Sonderangebote: Sonderangebote werden besonders häufig im Lebensmitteleinzelhandel an ausgewählten Tagen der Woche gewährt. Häufig sind die Warenmengen, die für diese Maßnahmen zur Verfügung stehen, beschränkt.
- Rabatte: Belohnungen in Form von Preisnachlässen für das Einhalten bestimmter Konditionen. Beispielsweise werden Skonti gewährt, wenn ein gewisses Zeitfenster bei der Bezahlung eingehalten wird. Mengenrabatte belohnen die Abnahme großer Mengen, Zeitrabatte die Bestellung zu einem bestimmten Zeitpunkt.
- Zahlungsbedingungen können für den Kunden attraktiv gestaltet werden oder nicht. Damit gemeint sind sowohl die Wege der Zahlung (Bar, Scheck, Optionsschein, Lastschrift, etc.) als auch die Forderung nach dem vollen oder einem Teilbetrag, also einer Anzahlung. Ziel ist es, den Absatz der Produkte durch gezielte Preisgestaltung zu fördern.

## Preisbündelung

Bei der Preisbündelung kann grob in zwei Formen unterschieden werden. Bei der reinen Bündelung werden mehrere Produkte zu einem gemeinsamen Preis angeboten und sind nicht separat einzeln erhältlich. Bei der gemischten Bündelung werden ebenfalls mehrere Produkte zu einem gemeinsamen Preis angeboten, diese sind jedoch auch einzeln erhältlich. Die Herausforderung bei der Gestaltung solcher Bündel liegt in der Festlegung der Bündel- und ggf. der Einzelpreise, die so gewählt werden müssen, dass im Durchschnitt die Zahlungsbereitschaft der Kunden bestmöglich abgeschöpft werden kann. Tab. 7.1 veranschaulicht dies anhand des Beispiels „Pauschalreise“. Eine Pauschalreise kombiniert dabei eine Flug- und Hotelbuchung.

Wählt ein Unternehmen nun eine Einzelpreisstrategie und möchte alle Kunden bedienen, so können für den Flug maximal 300 € und für das Hotel 400 € veranschlagt werden. Daraus ergibt sich in Summe ein Erlös i.H.v.  $3 \times (300 \text{ €} + 400 \text{ €}) = 2.100 \text{ €}$ . Bei einer reinen Bündelungsstrategie muss zunächst die Preisbereitschaft der Kunden für beide Produkte festgestellt werden. Im vorliegenden Beispiel ist erkennbar, dass Kunde 3 mit 800 € die niedrigste Preisbereitschaft besitzt. Wird nun die Pauschalreise für 800 € angeboten, so ergibt sich ein Erlös i.H.v.  $3 \times 800 \text{ €} = 2.400 \text{ €}$ . Entscheidet sich ein Unternehmen aber für eine gemischte Preisbündelung, so ergeben sich für den skizzierten Zweiproduktfall drei unterschiedliche Kundensegmente: 1) Kunden, die das Bündel kaufen; 2) Kunden, die eines der beiden Angebote kaufen; 3) Kunden, die keinen Kauf tätigen. Wird für das Bündel nun ein Preis i.H.v. 1.050 € veranschlagt, wird dies von Kunde 1 und 2 gekauft, aber nicht von Kunde 3. Kunde 3 weist hingegen eine mittlere Preisbereitschaft für Flüge und eine niedrige Preisbereitschaft für Hotels aus. Wird für Hotels nun ein Einzelpreis von 400 € veranschlagt, würde dies dazu führen, dass Kunde 1 und 2 nicht mehr das Bündel für 1.050 € kaufen. Zur Erzielung des Bündelpreises muss der Einzelpreis für Hotels folglich mindestens auf 750 € gesetzt werden. Der Einzelpreis für Flüge kann hingegen auf 400 € veranschlagt werden. Auf diese Weise ist für Kunde 1 das Bündel günstiger, während Kunde 2 indifferent zwischen Bündel und Einzelpreis ist und Kunde 3 nur den Flug bucht. Durch diese gemischte Bündelung ergibt sich ein Erlös i.H.v.  $2 \times 1.050 \text{ €} + 400 \text{ €} = 2.500 \text{ €}$ .

**Tab. 7.1** Beispiel zur Preisbündelung

	Preisbereitschaft für Flüge	Preisbereitschaft für Hotels	Summe der Preisbereitschaft
Kunde 1	300 €	750 €	1.050 €
Kunde 2	600 €	650 €	1.250 €
Kunde 3	400 €	400 €	800 €
Maximaler Preis ohne Bündelung	300 €	400 €	

### 7.4.3 Distributions-Mix

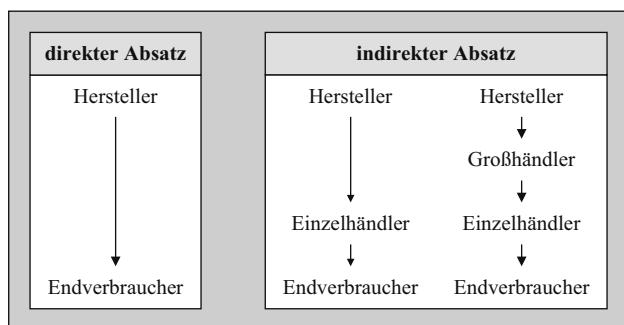
Die Thematik des Distributions-Mix wird auch unter der Bezeichnung „Absatzmethoden“ dargestellt. Dabei wird zwischen Vertriebssystem, Absatzform und Absatzweg unterschieden.

**Vertriebssystem** Der Vertrieb kann zentral oder dezentral aufgebaut werden. Eine Unternehmung kann z. B. eine zentrale Vertriebsorganisation aufbauen oder eine größere Zahl von Verkaufsniederlassungen (Filialen) errichten. Die Vertriebssysteme können entweder sehr eng an den Betrieb gebunden sein (werkseigene Vertriebssysteme) oder aber weitgehend selbstständig arbeiten. Letzteres ist dann der Fall, wenn rechtlich selbständige Vertriebsgesellschaften als Tochterunternehmen gegründet werden.

**Absatzform** Bei der Entscheidung über die Absatzform wird danach gefragt, ob sich das Unternehmen eigener oder fremder Verkaufsorgane bedient. Im ersten Fall sind eigene Angestellte z. B. als Verkäufer in einem Ladengeschäft oder als Reisende tätig. Bei Großanlagen führen häufig auch leitende Angestellte bzw. Angehörige der Unternehmensleitung den Verkauf durch. Im zweiten Fall werden fremde Institutionen eingeschaltet, um Kontakte zu den Kunden herzustellen. In Frage kommen insbesondere Handelsvertreter, Makler und Kommissionäre.

**Absatzweg** Unabhängig von Vertriebssystem und Absatzform muss das Unternehmen einen bestimmten Absatzweg wählen. Dabei ist zwischen direktem und indirektem Absatzweg zu unterscheiden (vgl. Abb. 7.14). Beim direkten Absatzweg verkauft der Produzent unmittelbar an den Verbraucher. Dies ist z. B. der Fall, wenn eine Elektrogerätefabrik ihre Produkte unmittelbar an den Endverbraucher abgibt und entspricht einem Null-Stufen-Kanal. Beim indirekten Absatzweg sind Groß- und Einzelhandel oder auch nur Einzelhandel zwischen Hersteller und Endverbraucher eingeschaltet. Man spricht in einem solchen Fall je nach Anzahl der Zwischenhändler von einem mehrstufigen Absatzkanal.

**Abb. 7.14** Absatzwege



Die **physische Distribution** hängt zwar mit der Wahl der Absatzwege zusammen, bezieht sich aber auf die Wahl der Transportwege, der Transportmittel, die Einrichtung von Umschlag- und Auslieferungslagern im Rahmen des logistischen Systems sowie auf das Konzept der Lagerhaltung von Fertigprodukten. Der Distributions-Mix umfasst die Absatzkanäle (Vertriebssystem, Absatzform, Absatzweg) und die physische Distribution bzw. die Absatz oder Marketing-Logistik, also den Weg des Endprodukts zum Käufer.

Auf Basis der **Transaktionskostentheorie** ist es möglich, die Entscheidung zwischen **direktem** und **indirektem Vertrieb** aufgrund von **Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen** zu treffen. Dabei stellt sich der indirekte Vertrieb bei einer hohen Kundenzahl und Produkten mit geringem monetären Wert als vorteilhaft dar. Hingegen wird der Direktvertrieb bei hoher Bedarfskonzentration sowie Produkten, die eine hohe Komplexität und Spezifität aufweisen, empfohlen. Bei diesen Überlegungen ist aber auch unbedingt die Nähe zum Kunden einzukalkulieren. Durch eine größere Kundennähe ist es für Unternehmen einfacher eine Kundenloyalität aufzubauen und unmittelbar Feedback zu ihren Produkten zu erhalten. Je mehr dritte Unternehmen zwischengeschaltet sind, desto größer ist das Risiko, dass wichtige Informationen von Seiten der Kunden nicht beim Unternehmen ankommen.

Die Breite des Vertriebsweges zeigt, wie viele Vertriebspartner ein Unternehmen parallel einsetzt. Wird nur ein Vertriebspartner genutzt, dann spricht man von einem exklusiven Vertrieb, wie es häufig bei Luxusgütern der Fall ist. Um einen inklusiven Vertrieb handelt es sich, wenn ein Unternehmen gleichzeitig eine Vielzahl an Vertriebspartnern einsetzt. Einen Mittelweg aus beiden Varianten bildet der selektive Vertrieb.

#### 7.4.4 Kommunikations-Mix

Der Kommunikations-Mix umfasst alle Informationsbeziehungen eines Unternehmens, die auf Beeinflussung der jeweils relevanten Umwelt gerichtet sind. Dazu gehören neben den tatsächlichen und potenziellen Käufern vor allem Werbung und Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit, aber auch persönliche Verkaufskontakte, Maßnahmen der Verkaufsförderung (Sales Promotion) und – in zunehmendem Maße – Verkäuferschulungen.

**Werbung** Zur Werbung gehören alle Maßnahmen, die gezielt eingesetzt werden, um das Kaufverhalten der Nachfrager in einer ganz bestimmten Richtung zu beeinflussen. Dabei verfolgt die Werbung folgende Ziele:

- Sie will Bedürfnisse der Verbraucher ansprechen,
- sie will auf das Angebot des Werbetreibenden aufmerksam machen,
- sie will zum Kauf veranlassen.

Diese Ziele entsprechen dem **AIDA**-Konzept: Werbung soll die Aufmerksamkeit (**Attention**) des Anzusprechenden herstellen, sein Interesse (**Interest**) wecken, ein Bedürfnis (**Desire**) erzeugen und ihn schließlich zum Kauf (**Action**) anregen. Um diese Ziele zu erreichen, werden Werbemittel eingesetzt. Dazu gehören in erster Linie: Anzeigen, Plakate, Prospekte, Werbebriefe, Fernseh- und Hörfunk-Spots, Online-Banner bzw. Pop-Ups. Die Werbemittel müssen mittels Werbestreuung an die in Frage kommenden Käufer herangetragen werden. Dies geschieht über sog. Werbeträger, wie z. B. Zeitungen, Zeitschriften, Plakatsäulen, Post, Rundfunk, Fernsehen und Internet. Einen Eindruck vom Gewicht der verschiedenen Werbeträger vermittelt Tab. 7.2 in der die Einnahmen der Werbeträger in der Bundesrepublik Deutschland für die Jahre 2015 und 2016 erfasst sind. Für das Jahr 2016 wurden diese Einnahmen auf rund 15 Mrd. € geschätzt.

Nach dem Personenkreis, an den sich die Werbung richtet, wird zwischen individueller Werbung und Massenwerbung unterschieden. Individuelle Werbung richtet sich an bestimmte Unternehmungen oder Personen. Dieser Fall liegt z. B. bei Vertreterbesuchen vor. Massenwerbung wendet sich an die Allgemeinheit. Sie erfolgt vornehmlich über Plakate, Anzeigen, Fernseh- oder Hörfunk-Spots.

**Tab. 7.2** Nettoeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland (Werbung in Deutschland 2016)

Werbeträger	Einnahmen in Mio. € (gerundet) ohne Produktionskosten		
	2015	2016	Veränderung (%)
Fernsehen	4.421	4.292	- 2,92
Tageszeitungen	2.651	2.531	- 4,53
Anzeigenblätter	1.811	1.917	+ 5,85
Online und Mobile	1.424	1.517	+ 6,53
Publikumszeitschriften	1.075	1.015	- 5,58
Außenwerbung	1.005	1.033	+ 2,79
Fachzeitschriften	861	864	+ 0,35
Verzeichnismedien	891	845	- 5,16
Hörfunk	742	767	+ 3,37
Wochen-/Sonntagszeitungen	154	144	- 6,49
Kino	95	88	- 7,37
Zeitungssupplemente	79	79	+ 0,00
Gesamt	15.209	15.092	- 0,77

Im Regelfall ist es sehr aufwendig den Erfolg von Werbeaktionen zu messen. Dennoch gibt es einige Kriterien, die zur Beurteilung herangezogen werden können:

- Wirksamkeit: Wird das Werbeziel erreicht? Wird z. B. die Aufmerksamkeit der Kunden geweckt? Werden die gewünschten Inhalte vermittelt? Prägt sich der Werbeinhalt im Gedächtnis der Verbraucher ein? Werden Wünsche bzw. Motive möglicher Käufer angesprochen?
- Gesetzliche und sonstige Normen: Entspricht die Werbung den Tatsachen?
- Wirtschaftlichkeit: Stehen Werbeaufwand und Werbeerfolg in einem angemessenen Verhältnis zueinander?

Ob Werbung z. B. wirksam und wirtschaftlich ist, hängt davon ab, ob ihr eine klare Zielsetzung zugrunde liegt, ob geeignete Werbemittel (z. B. Plakat, Fernseh-Spot) gewählt und dann auch zweckmäßig „gestreut“ wurden, d. h. die gewünschten Personen angesprochen haben.

Deshalb muss im Zuge der Mediaplanung zwischen konzentriertem, konstantem und pulsierendem Werbeeinsatz gewählt werden. Bei einem **konzentrierten** Werbeeinsatz fallen in relativ kurzen Zeiträumen sehr hohe Werbekosten an. Diese Werbestrategie wird häufig bei der Markteinführung neuer Produkte eingesetzt. Bei bereits am Markt etablierten Produkten wird dagegen häufig auf einen **konstanten** Werbeeinsatz gesetzt. Hierbei wird mit einer gleichmäßigen Verteilung des Budgets über einen längeren Zeitraum gearbeitet. Von einem **pulsierenden** Werbeeinsatz spricht man, wenn in regelmäßigen Abständen hohe Werbeaufwendungen getätigt werden. Dieses Muster ist insbesondere bei Produkten mit saisonal bedingten Nachfrageschwankungen zu beobachten.

In diesem Zusammenhang ist auch die Wichtigkeit der sog. Budgetallokation zu adressieren. Darunter ist die Verteilung des veranschlagten Werbebudgets auf die unterschiedlichen Medien zu verstehen. Die Intermedienverteilung bezeichnet dabei die Verteilung des Budgets auf die verschiedenene Kommunikationsmedien und die Eignung bestimmter Werbeträger (z. B. TV-Werbung, Print-Werbung oder Social-Media-Werbung), während die Intramedienverteilung sich mit der Verteilung der Mittel innerhalb einer Medienkategorie befasst.

**Öffentlichkeitsarbeit** Während die Werbung hauptsächlich Informationen über Produkte an die möglichen Käufergruppen übermittelt, beeinflusst die **Öffentlichkeitsarbeit** die weitere Umwelt des Unternehmens. Es ist Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, generelles Vertrauen und eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen zu erzeugen beziehungsweise ein positives Image des Unternehmens aufzubauen. Über die Öffentlichkeitsarbeit wird versucht, „Goodwill“ gegenüber der Unternehmung zu schaffen. Daraus kann auch ein zunächst latentes Potenzial an Unterstützung für das Unternehmen hergestellt werden. Indirekt kann die Öffentlichkeitsarbeit durchaus positiv auf den Absatz zurückwirken. Sie umfasst Pressebeziehungen, Interessenvertretungen und die Produkt-Publicity.

Pressebeziehungen sind insofern wichtig, als dass sich mit guten Beziehungen leichter positive Signale an die Öffentlichkeit senden lassen. Durch Interessenvertretung bzw. Lobbyismus kann ein Unternehmen gewisse rechtliche Bedingungen zu seinen Gunsten beeinflussen. Produkt-Publicity soll den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und seiner Produkte bei den Käufern erhöhen. Durch Öffentlichkeitsarbeit sollen positive Einstellungen zum Unternehmen erzeugt werden. Durch Werbung sollen Kaufentscheidungen beeinflusst werden.

**Verkaufsförderung (Sales Promotion)** Zur Verkaufsförderung (Sales Promotion) zählen zunächst alle Maßnahmen zur Unterstützung der unternehmenseigenen Absatzorgane sowie der Absatzbemühungen der Händler. Typische Maßnahmen sind Warenpräsentation und Werbung am Verkaufsort. Mit der Ausweitung der Selbstbedienung haben diese Formen der Verkaufsförderung an Bedeutung gewonnen, d. h. der Absatz eines Produkts wird z. B. durch den Ort der Präsentation entscheidend beeinflusst. Ziel ist es, durch gezielte Anreize für die Kunden und den Handel den Absatz der Produkte zu erhöhen. Dazu eignen sich Produktproben, Gutscheine, Sonderverpackungen, Treueprämien oder Preisnachlässe.

**Verkaufstraining** Der Wandel vieler Produkte auf den sich rasch verändernden Märkten macht das Verkaufstraining bzw. Verkäufertraining zu einem zentralen absatzwirtschaftlichen Instrument. Dabei stehen zwei Aufgaben im Mittelpunkt der Trainingsmaßnahmen: die fachliche Information als Grundlage für die Verkaufs - und Beratungstätigkeit sowie die Schulung des Verhaltens im Verkaufsgespräch.

**Persönlicher Verkauf** Vor allem bei höherwertigen oder erklärbungsbedürftigen Produkten, die Beratungsleistungen zur Kaufentscheidung erforderlich machen, spielen der persönliche Verkauf und die damit verbundene individuelle Beratung eine wichtige Rolle.

Bei höherwertigen und beratungsaufwändigen Produkten sind persönlicher Verkauf sowie Verkaufstraining wichtige absatzwirtschaftliche Instrumente.

#### **7.4.5 Marketing auf informellem Weg**

Neben den klassischen, formellen Methoden des Marketings, wie beispielsweise der Werbung in Tageszeitungen oder dem persönlichen Verkauf, besteht für ein Unternehmen die Chance, seine Kunden auch auf informellem Wege anzusprechen. Während klassische Marketingmaßnahmen nicht nur vergleichsweise kostenintensiver sind, sondern auch auf Grund einer stets zunehmenden Informationsflut, der ein Kunde ausgesetzt ist, an Effizienz verlieren, begünstigen technologische Entwicklungen, wie die Einführung des Smartphones oder Webanwendungen, die Implementierung von innovativen, informellen Marketingmethoden, die durch die Etablierung von sozialen Netzwerken im Internet möglich werden. Zu den Facetten des informellen Marketings gehören zum Beispiel die

Mundpropaganda-, das Social-Media-, oder auch das virale Marketing. Ziel ist hierbei, dass der Kunde selbst als Botschafter bzw. Werbender für die Leistungen eines Unternehmens agiert und mit anderen Kunden in Kontakt tritt. Der Kunde macht so auf die Leistungen eines Unternehmens aufmerksam oder wirbt einen Neukunden gar direkt. Auf Grund der Tatsache, dass Kunden im Vergleich zu einem Unternehmen im Hinblick auf die Bedürfnisse der Personen in ihrem sozialen Netzwerk besser informiert sind, kann eine Ansprache auf diese Weise zielgerichteter erfolgen, als wenn ein Unternehmen versucht, seine Kunden auf formellem Wege direkt anzusprechen. Zudem stufen Kunden, die produkt-, service-, und/oder allgemein unternehmensbezogene Informationen von anderen Kunden erhalten, diese als glaubwürdiger ein, da hinter deren Verbreitung kein ökonomisches Interesse vermutet wird. Dies wirkt sich schlussendlich positiv auf direkt messbare erfolgsbezogene Größen wie die Kaufentscheidung aus und ist daher für ein Unternehmen besonders wertvoll.

#### 7.4.6 Zusammenfassung

Die genannten absatzwirtschaftlichen Maßnahmen können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Für das Unternehmen kommt es darauf an, die günstigste Kombination dieser Maßnahmen zu finden. Die Auswahl der einzelnen Instrumente und die sorgfältige Abstimmung der Maßnahmen erfolgen im Rahmen der Marketingplanung, deren Ergebnis der Marketing-Mix ist. Einige Beispiele sollen die Bedeutung einer sorgfältigen Abstimmung veranschaulichen:

Eine Preissenkung kann z. B. nur dann voll wirksam werden, wenn sie auch dem Verbraucher bekannt ist. Die Maßnahme auf dem Gebiet der Preisgestaltung muss also mit entsprechenden Maßnahmen im Bereich der Werbung kombiniert werden. Ein anderes Beispiel: Das Angebot soll um ein neues Produkt erweitert werden. Diese Maßnahme im Bereich der Produkt- und Sortimentsgestaltung muss begleitet sein von einer entsprechenden Preispolitik, einer auf die möglichen Verbraucher abgestimmten Werbung sowie einer für den Handel attraktiven Rabattgestaltung. Beim Einsatz und der Kombination der Maßnahmen sind nicht nur die wechselseitigen Einflüsse und Abhängigkeiten, sondern auch die Fristigkeit der Wirkungen und die zum Teil begrenzten Möglichkeiten einer Veränderung zu beachten. Die Absatzwege können z. B. nur mit langfristigen Vorbereitungen verändert werden. Auch das Produkt- und Markenimage wirkt langfristig, kann also kurzfristig kaum verändert werden. Dies bedeutet, dass beide Komponenten meist langfristig festgeschrieben sind und die sonstigen absatzwirtschaftlichen Gestaltungsmaßnahmen auf diese Rahmenbedingungen ausgerichtet werden. Zu beachten sind schließlich die Zusammenhänge zwischen Betriebstyp und relativer Bedeutung der absatzwirtschaftlichen Instrumente: Im Handel sind z. B. Sortimentspolitik und Warenpräsentation besonders wichtig, bei Investitionsgüterherstellern stehen die Preispolitik, der Kundendienst, persönlicher Verkauf, Verkaufsschulung und Absatzfinanzierung im Vordergrund.

Die Gestaltung des Marketing-Mix bedeutet demnach eine sorgfältige Auswahl und Abstimmung des Einsatzes der verschiedenen Marketing-Instrumente.

## 7.5 Durchführung und Kontrolle der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen

Das geplante Absatz- oder Marketingkonzept muss realisiert werden. Ob das Konzept und seine Realisierung erfolgreich waren, kann mit Hilfe einer systematischen Kontrolle festgestellt werden. Die entsprechenden Beurteilungskriterien ergeben sich aus den früher formulierten Absatzzielen. Planung ohne Kontrolle wäre sinnlos, da nicht überprüft werden könnte, ob die Ziele durch die umgesetzten Maßnahmen erreicht werden konnten.

Die Kontrolle kann sich zunächst auf die Wirkungen des Marketing-Mix als Ganzes beziehen. In diesem Fall sind

- Umsatz,
- Marktanteil und
- Einstellungen gegenüber Marken usw.

typische Ansatzpunkte. Im Hinblick auf Umsatz, Auftragsbestände oder Gewinn werden dabei häufig Kennzahlen gebildet.

Die Kontrolle kann sich aber auch auf die Wirkungen der Sub-Mixe oder einzelner Maßnahmen beziehen. In diesem Fall erfolgen z. B. Werbeerfolgskontrollen oder Untersuchungen über die Auswirkungen eines Verkäufertrainings auf das Beratungsverhalten der Verkäufer. Auch Soll-Ist-Vergleiche können herangezogen werden. Die Kriterien für die Absatzkontrolle ergeben sich aus den Absatzzielen.

Das Markencontrolling ist somit keine reine Ergebniskontrolle, es will zusätzlich aufzeigen, wo Schwachstellen der Planung liegen.

Um herauszufinden, ob operative oder strategische Ziele, wie beispielsweise eine Erhöhung der Markenbekanntheit, erreicht wurden, werden Recall- oder Recognitiontests durchgeführt. Bei **Recalltests** wird die aktive Bekanntheit einer Marke gemessen, indem Konsumenten spontan alle Marken eines bestimmten Segments frei nennen müssen, die ihnen einfallen. Die Messung der passiven Markenbekanntheit erfolgt über **Recognitiontests**. Hier geben Konsumenten lediglich an, ob sie eine genannte Marke kennen oder nicht, sie müssen die Marken nicht selbst aufzählen können.

Auch das im Rahmen der Positionierung festgelegte Markenimage kann gemessen werden. Dies kann mittels klassischer Imageprofile, durch Assoziationstests, Protokolle lauten Denkens oder innere Bilder, die Konsumenten schildern können, erfolgen.

Zur Erstellung **klassischer Imageprofile** werden Konsumenten gebeten, bestimmte Fragen mit Hilfe von Ratingskalen zu bewerten (z. B. „Marke X empfinde ich als sehr interessant sehr langweilig“ auf einer Skala von 1 bis 5). Allerdings werden nur ausgewählte Eigenschaften abgefragt. Es ist möglich, dass einige für den Konsumenten sehr relevante Punkte nicht angesprochen werden.

Dies kann durch **Assoziationstests** und **Protokolle lauten Denkens** vermieden werden. Dem Konsumenten wird hier die Möglichkeit geboten, selbst Eigenschaften und Assoziationen zu einer Marke anzuführen.

Die Messung **innerer Bilder** kann über bildliche oder verbale Skalen erfolgen. Hierbei wird die „Vividness“, die Klarheit und Lebendigkeit des Bildes einer Marke vor dem inneren Auge der Konsumenten, ermittelt. Je klarer und lebendiger das innere Bild zu einer Marke ist, desto besser ist die Marke im Kopf des Konsumenten verankert; man kann von einer starken Marke sprechen (z. B. Marlboro-Cowboy). Markenbekanntheit und -image bilden die Grundlage für den Aufbau von Markenvertrauen, -bindung, -loyalität und -zufriedenheit (Esch 2006, S. 216 ff.). Ob Konsumenten zufrieden mit einer Marke sind und eine Bindung zu ihr aufgebaut werden kann, lässt sich bspw. an der Entwicklung der Erst- und Wiederkaufsrate der Marke erkennen. Die Ausgangsfrage lautet hier: Schaffe ich es, den Kunden an mich zu binden? Bleibt er der Marke treu?

Für ihre eigenen Aktivitäten wichtige Vergleichszahlen über Mitbewerber oder die gesamte Branche bieten den Unternehmen Marktforschungsinstitute. Diese erheben Daten zu bestimmten Fragestellungen und/oder bereiten Daten aus anderen Quellen für Unternehmen auf.

---

## 7.6 Verbraucherschutz

Die Werbung steht im Kreuzfeuer der Kritik: Ihr wird der Vorwurf gemacht, sie manipuliere den Verbraucher, d. h. der Konsument werde durch Werbung soweit gebracht, Produkte zu kaufen, die er eigentlich nicht benötigt und ohne massive Beeinflussung auch nicht gekauft hätte. Dieser pessimistischen Einschätzung steht die sehr optimistische Auffassung von der Existenz des „souveränen Konsumenten“ gegenüber, der sich gegen alle Beeinflussungsstrategien zu wehren weiß und letztlich rational entscheidet.

Ein „souveräner“ Kunde benötigt keinen Verbraucherschutz, da er sich von der Werbung nicht beeinflussen lässt. Trifft aber der erste Fall zu, gewinnen Maßnahmen zur Kontrolle dieser Manipulationsversuche entscheidende Bedeutung.

Die Wissenschaften vom menschlichen Verhalten liefern in der Tat einige Hinweise darauf, dass eine ziemlich weitgehende Beeinflussung des Menschen möglich ist. Dies ist eine Erkenntnis, die sich die Werbung zunutze macht. So wird z. B. ein Produkt mit einer Situation in Verbindung gebracht, die emotional positiv anspricht, ohne in einem direkten Bezug zu diesem Produkt zu stehen: eine erotische Situation, beruflicher Erfolg und Ähnliches. Durch derlei Verknüpfungen wird ein Produkt „sympathisch“. Kommt der Käufer nun in eine Kaufsituation, greift er vielleicht gerade zu diesem Produkt. Er hat dies in freier Entscheidung getan. Aber er war in gewisser Weise doch Gefangener der Werbeeindrücke.

Freilich muss an dieser Stelle eingeräumt werden, dass der Mensch völlig außerstande ist, alle Entscheidungen erst nach langem Sammeln wichtiger Informationen und abwägender Argumente zu treffen. Er würde also auch ohne Werbung meist nicht die in seinem Sinne bestmögliche Entscheidung treffen. Man muss sogar festhalten, dass gerade auch die Werbung eine wichtige Informationsfunktion erfüllt und damit die Marktübersicht der Verbraucher erhöhen kann.

Beim Verbraucherschutz geht es also darum, den als negativ erkannten Gesichtspunkten der Werbung bzw. der Absatzmaßnahmen entgegenzutreten. Dafür bieten sich folgende Maßnahmen an:

- In den Schulen beginnende Bildungsprogramme, die Einsicht in die beschriebenen Zusammenhänge geben, kritische Distanz fördern und Möglichkeiten zur Verbesserung des eigenen Informationsstandes aufzeigen.
- Informationsangebot, d. h. die Waren müssen z. B. an einer bestimmten Stelle der Verpackung mit Informationen versehen werden, die dem Verbraucher bei seinen Kaufentscheidungen helfen können.
- Bestimmte Arten der Werbung können verboten, andere – z. B. die vergleichende Werbung – dagegen erlaubt werden.
- Vergleichende Warentests und Informationen über die Ergebnisse, wie dies insbesondere durch die Zeitschrift TEST der Stiftung Warentest (Auflage ca. 800.000 Exemplare pro Monat) geschieht.

Diese und ähnliche Maßnahmen können durch Verbraucherverbände und durch gesetzgeberische Maßnahmen eingeleitet werden. Darüber hinaus ist es für den Verbraucher beruhigend zu wissen, dass eine zu aggressive Werbung so etwas wie Trotzreaktionen der Konsumenten hervorrufen kann. Ein Produkt wird dann manchmal gerade wegen seiner Werbung nicht gekauft. Auch eine Überflutung mit Werbung kann negative Auswirkungen für den Absatz des Produkts haben.

Derartige natürliche Schutzeinrichtungen, wie die Trotzreaktionen, sowie die oben beschriebenen Ansatzpunkte für einen Verbraucherschutz und, gegebenenfalls, Maßnahmen zur Selbstkontrolle der Werbewirtschaft können dazu beitragen, dass die Interessen der Verbraucher in einem marktwirtschaftlichen System gleichgewichtig neben denen anderer Gruppen stehen.

---

## 7.7 Veränderungen der Absatzwirtschaft durch die Digitalisierung

Durch den digitalen Wandel ändern sich die Rahmenbedingungen des Marketings deutlich, so dass neue Strategien erforderlich werden. Über Blogs, Foren, Produktbewertungen in Onlineportalen und **Social-Media-Kanälen**, können sich Interessenten einfach und problemlos über Produkte informieren und austauschen. Weiterhin können von Verbrauchern über **Preissuchmaschinen** die günstigsten Anbieter identifiziert werden. Unternehmen müssen dabei genau beobachten und analysieren, wie Verbraucher in einer sich fortschreitend digitalisierenden Welt ihre Kaufentscheidungen treffen, welche Kanäle für Werbemaßnahmen relevant werden und auf welche Weise wirkungsvoll mit Verbrauchern interagiert werden kann.

In der **Produktpolitik** wird daher die Interaktion der Marke mit den Kunden über diese Kanäle immer wichtiger, um eine starke Markenbeziehung aufzubauen. Der reine Besitz eines Produktes verliert zunehmend an Bedeutung, um eine solche Kundenbeziehung zu einer Marke aufzubauen. Durch Dienste und Plattformen wie YouTube, Twitter und Blogs ist eine gute Produkt- oder Servicequalität kein Differenzierungsmerkmal mehr, sondern Grundvoraussetzung geworden. Eine schlechte Produkt- oder Servicequalität sowie, eventuell vermeintlich, falsche Werbeversprechungen, werden schnell von Verbrauchern aufgedeckt und weltweit durch die sozialen Kanäle getragen. Gute sowie schlechte Berichterstattung verbreitet sich in Echtzeit um den Globus und lässt sich nur noch sehr schwer beeinflussen. Digitales „**Word-of-Mouth**“ kann daher enorme Auswirkungen auf das Markenimage und sogar den Unternehmenswert haben.

In Abhängigkeit der angebotenen Produkte und der Branche eines Unternehmens, können sich die Freiheitsgrade im Bereich der **Preispolitik** durch die Digitalisierung stark einengen. Rabattsuch- und Preisvergleichsportale ermöglichen es Verbrauchern unkompliziert alternative Produkte und die jeweils günstigsten Angebote zu finden. Um dieser Entwicklung entgegentreten zu können, ist eine starke Marke erforderlich, die mit einer hohen Kundenloyalität und Zahlungsbereitschaft ausgestattet ist. Aber auch für die Preispolitik ergeben sich neue Gestaltungsmöglichkeiten, wie z. B. **kundenindividuelle Preisbildung**. Informationen darüber, ob ein Webshop über Handy oder Computer aufgerufen wird, über das Einkaufsverhalten von Kunden, ob man im jeweiligen Webshop angemeldet ist oder nicht, bis hin zum eingesetzten Betriebssystem auf den jeweiligen Endgeräten, kann zur individuellen Preisbildung genutzt werden. Untersuchungen zeigten, dass sich dadurch Preise zwischen Kunden um bis zu 10 % unterscheiden können.

Eine besondere Rolle fällt der **Kommunikationspolitik** zu, deren Aufgabe darin besteht, die Interaktionen der Kunden mit der Marke zu gestalten. Social-Media-Kanäle wie Facebook und Twitter übernehmen eine tragende Rolle und sollten regelmäßig mit relevanten Inhalten und Informationen versorgt werden, damit Kunden und potenzielle Käufer involviert bleiben. Hierbei gilt es insbesondere zu berücksichtigen, dass Kaufempfehlungen von Bekannten und Freunden eher vertraut wird als den offiziellen Werbebotschaften von Unternehmen. In der digitalen Welt werden folglich Weiterempfehlungseffekte immer wichtiger. Ein durchschnittlicher Facebook-User verfügt über ca. 130 Kontakte. Wird von diesem eine Firmenseite oder ein Produkt kommentiert oder geliked, dann werden diese Kontakte darüber in ihren News-Feeds informiert. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass Unternehmen ganz genau im Auge behalten müssen wie über sie und ihre Produkte im Internet gesprochen und berichtet wird. Einzelne unzufriedene Kunden oder Kundengruppen können ganze Beschwerdewellen und negative Berichterstattungen lostreten, wobei die sozialen Kanäle eine starke multiplikative Wirkung entfalten.

Ein weiterer zentraler Punkt ist das **Data Mining** von Verbraucherdaten. Über eigene Internetauftritte und Social-Media-Seiten können in erheblichem Umfang Daten über Konsumenten und ihr Verhalten gewonnen und gespeichert werden. Dies umfasst z. B. welche Informationen und Angebote angeklickt werden, wie lange diese betrachtet werden und ob daraus ein Kauf resultiert oder an welcher Stelle der Kunde den Prozess abbricht.

Die Daten müssen dabei nicht zwingend selbst gesammelt werden, sondern können auch über Drittanbieter erworben werden. Mit Hilfe daraus gewonnener Erkenntnisse können Produkte und die ergriffenen Marketingmaßnahmen verbessert werden, um so eine Loyalitäts- und Umsatzsteigerung zu erzielen. Ein weiteres probates Mittel, um das Kaufverhalten von Kunden zu erfassen und diese zu binden, sind diverse Bonuspunkteprogramme. Es ist folglich unschwer erkennbar, dass die Digitalisierung im Bereich des Sammelns und Auswertens von Kunden- und Konsumdaten neue Möglichkeiten eröffnet und zunehmend zu einem wettbewerbskritischen Faktor wird.

Abschließend sollen noch die Auswirkungen auf die **Distributionspolitik** betrachtet werden. Hier eröffnen sich Unternehmen mannigfaltige Möglichkeiten. Beispielsweise können ganze Geschäftsmodelle über die Einrichtung eines eigenen Webshops ins Internet verlagert und die eigenen Angebote direkt vertrieben werden. So kann eine teure Laden- oder Filialinfrastruktur abgebaut oder auch Zwischenhändler vermieden werden. Allerdings muss an dieser Stelle genau analysiert werden, ob ausschließlich auf einen eigenen Webshop gesetzt oder auch über große Onlinehändler wie Amazon oder Ebay vertrieben werden soll. Auch eine Mischung aus beiden Möglichkeiten kann gewählt werden. Trotz der Digitalisierung können zudem hybride Modelle eine gangbare Möglichkeit darstellen, um die Kundenreichweite zu optimieren. Dabei wird eine klassische Ladeninfrastruktur mit einem Webshop und Social-Media-Auftritten verknüpft. Dadurch können Synergieeffekte zwischen den einzelnen Kanälen geschaffen und die Abhängigkeit von einem einzelnen Kanal reduziert werden.

---

## 7.8 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

### 7.8.1 Theoretische Grundlagen

Die theoretische Grundlegung der Absatzwirtschaft bzw. der Marketing-Funktion umfasst zwei sehr unterschiedliche Bereiche, die mikroökonomisch orientierte Preistheorie und die verhaltenswissenschaftlichen Theorien über Kaufentscheidungen von Privatpersonen sowie über Kaufentscheidungen von Organisationen.

Die mikroökonomische Preistheorie ist ein Ansatz aus der Volkswirtschaftslehre. Ihr liegen u. a. folgende Annahmen zugrunde: Menschen haben immer Bedürfnisse und streben danach, diese zu befriedigen. Die Faktoren, die zur Verfügung stehen, sind begrenzt und daher muss sich das Individuum entscheiden, wie die Faktoren eingesetzt werden, also welches Bedürfnis zuerst befriedigt werden soll. Dabei entscheiden die Menschen *rational* zwischen den ihnen zur Verfügung stehenden Alternativen. Die mikroökonomische Preistheorie geht von unterschiedlichen Modellvorstellungen über Märkte bzw. Marktbedingungen sowie über das weitgehend als rational unterstellte Verhalten der Marktteilnehmer aus und erklärt auf dieser Basis das Zustandekommen von Preisen. Auf diese Weise wird dann etwa das Zustandekommen von Preisen bei vollkommener Konkurrenz auf oligopolistischen Märkten oder im Monopolfall erklärt. Eine Übersicht über verschiedene Marktformen bietet Tab. 7.3

**Tab. 7.3** Marktformen

Zahl der Nachfrager \ Zahl der Anbieter	Ein Nachfrager	Wenige Nachfrager	Viele Nachfrager
Ein Anbieter	Bilaterales Monopol	Beschränktes Monopol	Monopol
Wenige Anbieter	Beschränktes Nachfragemonopol	Bilaterales Oligopol	Oligopol

Kritiker bemängeln die Realitätsferne dieser Modellvorstellungen, die oftmals durch die Annahmen für das jeweilige Modell zustande kommt. Es wird auch der Nutzen dieser Theorien für die Erklärung des Marktverhaltens bestritten, da in diesen Modellen nur einige wenige Variablen, die das Verhalten der Akteure bestimmen, erfasst werden. Diese Kritik wird freilich nicht von allen geteilt. Es wird z. B. auf den Wert idealtypischer Modellvorstellungen auf hohem Abstraktionsniveau für die Gewinnung von Einsichten in die grundlegenden Zusammenhänge beim Marktgeschehen hingewiesen, oder sogar als bedenkliche Entfernung vom ökonomischen Problemgehalt der Betriebswirtschaftslehre angesehen, wenn im Rahmen betriebswirtschaftlicher Überlegungen auf verhaltenswissenschaftliche Erklärungen des Käuferverhaltens zurückgegriffen wird. Diese Basis wird von anderen Marketingwissenschaftlern wiederum als unabdingbar angesehen.

Die verschiedenen verhaltenswissenschaftlichen Theorien werden verwendet, um das Verhalten der Konsumenten zu erklären. Diese Theorien sind unterschiedlichen Disziplinen entnommen. In Frage kommen insbesondere Soziologie, Sozialpsychologie, Tiefenpsychologie, kognitive Psychologie, Verhaltensbiologie und physiologische Verhaltenswissenschaften. Da die Ergebnisse mehrerer verhaltenswissenschaftlicher Forschungsbereiche berücksichtigt werden, handelt es sich um einen interdisziplinären Zugang.

Es können z. B. verschiedene Phasen der Kaufentscheidung unterschieden werden. Es gibt die Anregungsphase, die Suchphase, die Bewertungs- und Auswahlphase, die Kaufaktphase und die Nachkaufphase. Da der Konsument, während er diese Phasen durchläuft, unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag legt, kann ein differenziertes und auf die jeweiligen Phasen abgestimmtes Marketing den Konsumenten besser erreichen.

Neben den unterschiedlichen Phasen können auch unterschiedliche Kaufentscheidungsarten unterschieden werden, die sich ebenfalls in einem veränderten Verhalten des Konsumenten widerspiegeln. Es wird zwischen soziologischen und psychologischen Einflussfaktoren des Kaufverhaltens unterschieden. Zu den soziologischen Einflussfaktoren zählen die Meinungsführerschaft, die Gruppe, das soziale Milieu sowie die soziale Schicht, die Kultur und die Subkultur. Die psychologischen Einflussfaktoren liegen in der Wahrnehmung, der Aktivierung, in den Werten, den Emotionen, dem Denken, Lernen und in den Einstellungen der jeweiligen Person.

Diese Differenzierungen ermöglichen es, die Konsumenten besser anzusprechen und die Arten und Methoden der Werbung auf die eigene Zielgruppe abzustimmen, um effizienter und erfolgreicher zu werden. Die Theorien des Konsumentenverhaltens konzentrieren sich also auf die Antriebskräfte, die Verhalten in Gang setzen, auf die Vorgänge der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie den Erwerb von Verhaltensweisen. Das Wissen über diese Prozesse wird zur Erklärung von Kaufentscheidungen verwendet. Dies wiederum wird für Marketing-Maßnahmen, z. B. für Werbung, Warenpräsentation, persönlichen Verkauf usw., aber durchaus auch für Schlussfolgerungen hinsichtlich des Verbraucherschutzes nutzbar gemacht.

Im Hinblick auf Beschaffungs- und Investitionsentscheidungen von Unternehmen gilt ein besonderes Interesse den Kaufentscheidungen von Organisationen, die insbesondere durch die Beteiligung mehrerer, oft vieler Personen und den formalen organisatorischen Rahmen gekennzeichnet sind. Damit werden Gruppenprozesse in Gang gesetzt, die sich sowohl in der Art ihrer Entstehung als auch im Ergebnis von Einzelentscheidungen unterscheiden.

Die verhaltenswissenschaftlich fundierten Theorien über Konsumentenverhalten bzw. Kaufentscheidungen sind die wichtigste theoretische Grundlage für die praktischen Gestaltungsmaßnahmen auf dem Gebiet des Absatzes und haben seit den 70er Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die mikroökonomisch-orientierte Preistheorie hat demgegenüber in der Marketingwissenschaft bislang eine geringere Bedeutung. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zum Produktions- und Finanzierungsbereich, in denen die Orientierung an Idealmodellen für die betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen großes Gewicht hat. Allerdings haben aktuellere Entwicklungen im Rahmen der neuen Institutionsökonomik, der Informationsökonomik und der Spieltheorie dazu geführt, dass die Mikroökonomie verstärkt Einzug in die Absatzwirtschaft hält.

## 7.8.2 Empirische Evidenz

### Effekt der Marktorientierung auf die Performance eines Unternehmens

Firmen mit einer hohen Marktorientierung zeichnen sich dadurch aus, dass sie aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse besser einschätzen und adressieren können als ihre Wettbewerber. Eine Marktorientierung beinhaltet dabei drei Unterdimensionen: 1. Die **Kundenorientierung** beschreibt, wie gut ein Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden erkennen und anzusprechen weiß; 2. die **Wettbewerbsorientierung** beschreibt wiederum, wie stark ein Unternehmen die Handlungen von aktuellen und potenziellen Wettbewerbern verfolgt und antizipiert und 3. die **funktionsübergreifende Koordination** gibt an, wie gut sich die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens hinsichtlich des Ziels der Kunden- und Wettbewerbsorientierung koordinieren.

In Ihrer Meta-Analyse, die 114 Primärstudien zur Marktorientierung umfasst, unterzogen **Kirca et al. (2005)** dieses Konstrukt einer umfassenden Betrachtung. Zunächst konnten sie zeigen, dass eine abteilungsübergreifende Verbundenheit in einer signifikant

positiven Beziehung zur Marktorientierung steht ( $\beta = 0,36$ ). Zusätzlich ist ein positiver Effekt zu beobachten, wenn die Implementierung einer Marktorientierung im Fokus des Top Managements steht ( $\beta = 0,25$ ) und wenn es in Unternehmen marktbasierter Belohnungssysteme gibt, die marktorientiertes Verhalten fördern ( $\beta = 0,24$ ). Im nächsten Schritt untersuchten die Autoren wie sich die Marktorientierung auf die Performance von Unternehmen auswirkt. Dabei zeigte sich, dass die signifikante positive Beziehung zwischen einer Marktorientierung und der Unternehmensperformance ( $\beta = 0,17$ ) partiell durch die Innovativität mediiert wird. Die Marktorientierung steht in einer positiven Beziehung zur Innovativität eines Unternehmens ( $\beta = 0,46$ ), welche sich wiederum positiv auf die Kundenloyalität ( $\beta = 0,49$ ) und die Produktqualität ( $\beta = 0,64$ ) auswirkt. Eine höhere Loyalität steht in einem positiven Zusammenhang mit der Unternehmensperformance ( $\beta = 0,28$ ) und ebenso ist dies bei einer besseren Qualität ( $\beta = 0,22$ ) der Fall. Es zeigt sich folglich, dass Unternehmen in der Lage sind die Ausprägung ihrer Marktorientierung gezielt zu beeinflussen und so eine Steigerung der Unternehmensperformance bewirken zu können. In ihrer Meta-Analyse, die 29 Primärstudien umfasst, konnten **Shoham et al. (2005)** die positive Beziehung zwischen einer Marktorientierung und der Unternehmensperformance bestätigen ( $\beta = 0,28$ ) und zusätzlich zeigen, dass eine Marktorientierung auch zu einer signifikanten Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls ( $\beta = 0,46$ ) und Mitarbeiterengagements ( $\beta = 0,51$ ) in Unternehmen führen kann. **Rodriguez Cano et al. (2004)** konnten in ihrer Meta-Analyse, die 53 Primärstudien umfasst, ebenfalls einen signifikant positiven Effekt zwischen einer Marktorientierung und Unternehmensperformance nachweisen ( $\bar{r} = 0,35$ ). Darüber hinaus fanden sie einen deutlichen Unterschied in der Effektstärke zwischen Dienstleistungsunternehmen ( $\bar{r} = 0,44$ ) und dem produzierenden Gewerbe ( $\bar{r} = 0,29$ ). Dies legt nahe, dass Dienstleistungsunternehmen scheinbar etwas stärker von einer Marktorientierung profitieren können als produzierende Unternehmen. Ebenfalls eine signifikant positive Beziehung zwischen Marktorientierung und Firmenperformance ( $\bar{r} = 0,26$ ) konnte **Ellis (2006)** in seiner Meta-Analyse feststellen, die 56 Primärstudien umfasst. Weiterhin zeigte sich, dass diese Beziehung in westlichen Ländern (Nordamerika, Australien und Westeuropa) signifikant stärker ist ( $\bar{r} = 0,28$ ) als in östlichen Ländern (Südostasien und Osteuropa) ( $\bar{r} = 0,23$ ). Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass der beobachtete Effekt zwischen der Marktorientierung und Performance stärker in Ländern mit großen Volkswirtschaften ist ( $\bar{r} = 0,32$ ) als in Ländern mit eher kleinen Volkswirtschaften ( $\bar{r} = 0,22$ ). Die Größe der Volkswirtschaft dient dabei zur Erfassung der potenziellen Marktgröße. Abschließend zeigte sich noch, dass die Beziehung in entwickelten Ländern signifikant stärker ist ( $\bar{r} = 0,31$ ) als in Entwicklungsländern ( $\bar{r} = 0,23$ ). Dabei wird angenommen, dass die Märkte in entwickelten Ländern weniger turbulent und dynamisch sind, dafür aber an Wettbewerbsintensität gewinnen.

### Weitere Erkenntnisse der Marketing-Literatur

In ihrer Meta-Analyse, die 50 Primärstudien umfasst, analysieren **Szymanski und Henard (2001)** mögliche Prädiktoren und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit. Dabei konnten sie mit der „positiven Diskonfirmation“ ( $\beta = 0,23$ ) und „Gerechtigkeit“ ( $\beta = 0,28$ ) zwei

Variablen identifizieren, die signifikant positiv auf die Kundenzufriedenheit wirken. Unter positiver Diskonfirmation ist dabei zu verstehen, dass das Produkt die eigenen Erwartungen übertrifft. Gerechtigkeit bezeichnet dabei, dass Kunden sich, im Vergleich zu anderen Kunden, fair und korrekt behandelt fühlen. Das bedeutet, dass sie sich mindestens genauso gut, wenn nicht sogar besser behandelt sehen. Eine reine Erfüllung der Erwartungshaltung, die Performance des Produktes relativ zum Preis und das Auslösen von positiven Emotionen, zeigten in der Analyse neben der Gerechtigkeit und positiven Diskonfirmation keinen signifikanten Effekt auf die Kundenzufriedenheit. Es scheint, dass Konsumenten in ihrer Erwartungshaltung übertroffen werden und sich gerecht behandelt fühlen müssen, um eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erreichen. Eine entsprechende Kundenzufriedenheit scheint dann wiederum das Beschwerdeverhalten ( $\bar{r} = -0,34$ ) und negative Mundpropaganda ( $\bar{r} = -0,57$ ) signifikant zu verringern und die Wiederkaufwahrscheinlichkeit deutlich zu erhöhen ( $\bar{r} = 0,52$ ).

**Lodish et al. (1995)** konnten in einer Meta-Analyse, über 389 TV-Werbeexperimenten, eine durchschnittliche Werbeelastizität von  $\varepsilon = 0,13$  nachweisen. Diese gibt an, wie sich der Absatz bei einer einprozentigen Erhöhung des Werbebudgets verändert. Auf diese Studie bezogen äußert sich also eine einprozentige Erhöhung des Werbebudgets in einer Absatzsteigerung von 13 %. Für neue Produkte ist diese deutlich höher ( $\varepsilon = 0,26$ ) als für bereits etablierte Produkte ( $\varepsilon = 0,05$ ). Das bedeutet, dass eine Erhöhung des Werbebudgets vorwiegend für neue Produkte sinnvoll erscheint.

**Geyskens et al. (1998)** untersuchen in ihrer Meta-Analyse, die 24 Primärstudien umfasst, die Rolle von Vertrauen in Vertriebsnetzen. Vertrauen beschreibt dabei, dass ein Netzwerkpartner glaubt, dass sich die übrigen Partner gutwillig und ehrlich verhalten und nicht versuchen andere im Vertriebsnetz auszunutzen. In diesem Kontext untersuchen die Autoren Variablen, die in einer signifikanten Beziehung zu erhöhtem Vertrauen unter Vertriebspartner führen und zu welchen Ergebnissen ein erhöhtes Vertrauen führt. Es zeigt sich, dass mit zunehmender Unsicherheit im Wettbewerbsumfeld das Vertrauen im Vertriebsnetz signifikant abzunehmen scheint ( $\beta = -0,13$ ). Eine ähnlich negative Auswirkung ist zu beobachten, wenn ein Partner mit Strafen droht und versucht negativ Einfluss zu nehmen ( $\beta = -0,19$ ). Ein sehr dynamisches und mit Unsicherheit behaftetes Umfeld, sowie recht aggressiv auftretende Partner, sind der Vertrauensbildung in Vertriebsnetzen abträglich. Im Gegensatz dazu zeigte sich, dass wenn das Vertriebsnetz eine gute Performance erzielt, also die gemeinsame Arbeit erfolgreich ist, sich dadurch ebenfalls das Vertrauen signifikant positiv verändert ( $\beta = 0,33$ ). Ebenso positiv auf das Vertrauen unter den Partner wirkt eine gute Kommunikation ( $\beta = 0,29$ ) und die eigene Abhängigkeit vom Vertriebsnetz ( $\beta = 0,06$ ). Liegt ein hohes Vertrauen in die Partner vor, dann sind Unternehmen zuversichtlich, dass die Kooperation zu positiven Ergebnissen führt und zufrieden ( $\beta = 0,80$ ). Weiterhin führt ein hohes Vertrauen dazu, dass die involvierten Parteien eine hohe Zuversicht in die Zukunftsträchtigkeit des Netzes haben und sich selbst noch stärker einbringen wollen ( $\beta = 0,42$ ). Die Mediationsanalyse zeigt, dass die Prädiktoren in gleicher Weise signifikant auf die Zufriedenheit und die Langfristigkeit wirken, wie sie auf das Vertrauen wirken. Das Vertrauen unter Vertriebsnetzpartnern fungiert daher als partieller Mediator zwischen den Prädiktoren von Vertrauen und den Erfolgsgrößen.

## Weiterführende Literatur

1. Backhaus, K., Schneider, H.: Strategisches Marketing. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2009)
2. Balderjahn, I., Scholderer, J.: Konsumentenverhalten und Marketing. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2007)
3. Becker, J.: Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 10. Aufl. Vahlen Verlag, München (2012)
4. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P.: Marktforschung Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2009)
5. Berndt, R.: Marketingstrategie und Marketingpolitik. 4. Aufl. Springer, Berlin (2005)
6. Blattberg, R.C., Kim, B-D., Neslin, S.A.: Database Marketing: Analyzing and Managing Customers. Springer, Wiesbaden (2008)
7. Böhler, H., Scigiano, D.: Marketing-Management. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2005)
8. Bruhn, M.: Marketing. 7. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2004)
9. Busse von Colbe, W., Hammann, P., Laßmann, G.: Betriebswirtstheorie, Bd. 2: Absatztheorie, 4., verb. u. erw. Aufl. Springer, Berlin (1992)
10. Deutscher Marketing-Verband e.V.(Hrsg.): Mission Evolution statt Revolution. Düsseldorf (2001)
11. Ellis, P.: Market Orientation and Performance: Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies* **43**(5), 1089 – 1107 (2006)
12. Ergenziinger, R., Thommen, J.-P.: Marketing. Vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business. 2. Aufl. Versus Verlag, Zürich (2005)
13. Esch, F.-R (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2005a)
14. Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 5., aktual. und erw. Aufl. Vahlen Verlag, München (2008)
15. Esch, F.-R., Puhlmann, A., Knörle, C., Klaus, A.: Marken müssen auf die Kunden zugehen. *Absatzwirtschaft* **12**, 48 – 50 (2014)
16. Esch, F.-R., Hermann, A., Sattler, H.: Marketing. Eine management-orientierte Einführung. Vahlen Verlag, München (2006)
17. Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Kumar, N.: Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing* **15**(3), 223 – 248 (1998)
18. Homburg, C.: Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 6. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden (2016)
19. Kiely, I.: Wie sich die 4 P des Marketing verändern. Springer Professional. <https://www.springerprofessional.de/marketing---vertrieb/wie-sich-die-4-p-des-marketing-veraendern/6598838>. Zugegriffen: 9 Juni 2016
20. Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W.O.: Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing* **69**(2), 24 – 41 (2005)

21. Kotler, P.: Grundlagen des Marketing. 4. Aufl. Pearson Studium Verlag, München (2007)
22. Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarb. u. akt. Aufl. Pearson Studium Verlag, Stuttgart (2001)
23. Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Werbung. 7., akt. u. überarb. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart (2011)
24. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P.: Konsumentenverhalten. 8. akt. und erg. Aufl. Vahlen Verlag, München (2003)
25. Lodish, L.M., Abraham, M., Kalmenson, S.: How T.V. Advertising Works: A meta-analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments. *Journal of Marketing Research* **32**(2), 125 – 139 (1995)
26. Meffert, H.: Marketing. 9. neubearb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2000)
27. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, 19., überarb. u. erw. Aufl. Duncker & Humblot Verlag, Berlin (2002)
28. Perrey, J., Riesenbeck, H., Schröder, J.: So lohnen sich Investitionen in die Marke, Akzente, 25, S. 16–23. (2002)
29. Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategie. 8. Aufl. Campus Verlag, Frankfurt (1995)
30. Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., Jaramillo, F.: A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance. Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing* **21**(2), 179 – 200 (2004)
31. Shoham, A., Rose, G.M., Kropp, F.: Market orientation and performance: A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning* **23**(5), 435 – 454 (2005)
32. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin (2009)
33. Statistisches Bundesamt.: Bevölkerungsentwicklung. Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel (2013)
34. Symanski, A.M., Henard, D. h.: Customer Satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science* **29**(1), 16 – 35.
35. Zentes, J.: Grundbegriffe des Marketing, 5., aktual. u. überarb. u. erw. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2001)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- sind Sie mit den Fragestellungen und Zielen der Finanzwirtschaft vertraut,
- können Sie den Cash Flow als zentrale Größe für finanzwirtschaftliche Dispositionen kennzeichnen,
- können Sie das Entstehen eines Kapitalbedarfs erläutern und an einem Beispiel darstellen,
- können Sie das Vorgehen bei der Finanzplanung erläutern,
- können Sie Finanzierungsformen nach der Herkunft des Kapitals sowie nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers unterscheiden und Finanzierungsinstrumente zuordnen,
- sind Ihnen die verschiedenen Formen des Crowdfundings bekannt,
- sind Ihnen Finanzierungsregeln als Faustregeln bekannt,
- können Sie das Vorgehen bei statischen und dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung erläutern,
- können Sie die Aufgabe von Finanzintermediären und die wichtigsten Institutionen auf diesem Gebiet kennzeichnen,
- können Sie zentrale Aussagen der Finanzierungstheorie erläutern,
- haben Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung die Finanzwirtschaft beeinflusst.

## 8.1 Grundlagen

Ohne Finanzierung lässt sich ein Unternehmen weder gründen, noch lässt es sich ohne Zugang zu Kapital erfolgreich führen und weiterentwickeln. Unternehmen benötigen ausreichende finanzielle Mittel, um am Wirtschaftsprozess teilnehmen zu können. Aufgabe der Finanzwirtschaft ist es, die benötigten finanziellen Mittel zu beschaffen und deren Rückzahlung an die Kapitalgeber sicherzustellen. Bildlich gesprochen ist es das Ziel der Finanzierung, einen Ausgleich zwischen den Finanzströmen, also den Geldern, die in ein Unternehmen hinein- bzw. aus einem Unternehmen herausfließen zu schaffen.

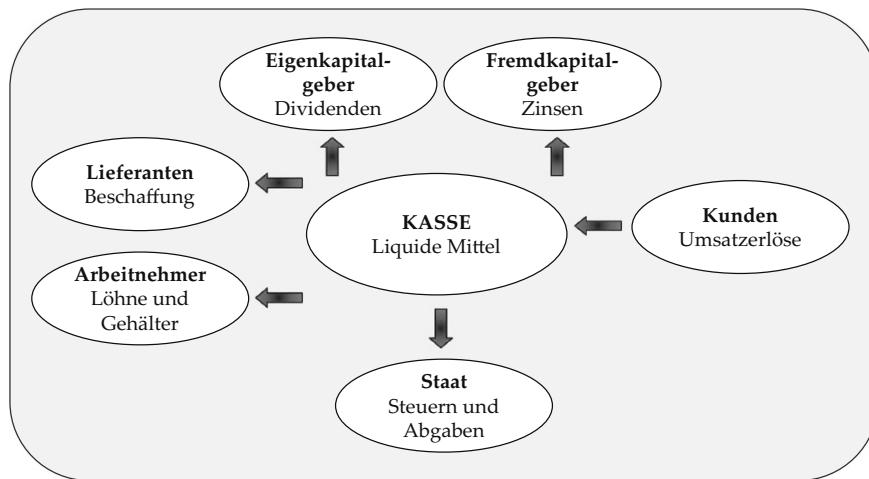
Das dominierende Ziel ist dabei die Aufrechterhaltung der Liquidität (Zahlungsfähigkeit). Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht und in voller Höhe nachzukommen. Kann es das nicht, ist das Unternehmen illiquide. Illiquidität führt letztlich zum Konkurs und damit zum Ende des Unternehmens. Ein Unternehmen kann große Verkaufserfolge erzielen, über mehr Vermögen als Schulden verfügen, Gewinn erwirtschaften und dennoch zusammenbrechen, wenn es aufgrund mangelnder Abstimmung von Einnahmen und Ausgaben seine Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllen kann. Investoren achten besonders auf die Rentabilität eines Unternehmens. Unter Rentabilität versteht man eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital. Die Rentabilität errechnet sich dabei i. d. R. als Quotient einer Erfolgsgroße (bspw. Gewinn) zum eingesetzten Kapital und ist demnach eine wichtige Kennzahl für das Unternehmen. Anzumerken ist dabei, dass zwischen der Rentabilität und Liquidität verschiedene Zusammenhänge bestehen. Ohne adäquate Zahlungsmittel ist ein Unternehmen nicht in der Lage Projekte zu finanzieren und somit auch nicht fähig Gewinne zu erwirtschaften. Auf der anderen Seite besteht zwischen der Maximierung der Rentabilität und der Liquidität häufig ein negativer Zusammenhang. Liquide Mittel erwirtschaften zumeist weniger Rendite als eingesetztes Kapital (z. B. das Geld, welches für Mitarbeiter oder Maschinen investiert wird). Dadurch sinkt (bei gleichbleibender Finanzausstattung) häufig die Rentabilität, wenn verstärkt Liquidität aufgebaut und dafür nicht in Produktionsfaktoren investiert wird. Zusätzlich gilt es, die Risikodimension von finanzwirtschaftlichen Entscheidungen zu berücksichtigen. Das Risiko beschreibt dabei eine negative Zielverfehlung, z. B. in Bezug auf die geplante Rentabilität als auch die Liquidität. Wichtig ist hierbei der Aspekt, dass die Rendite das eingegangene Risiko vergütet, d. h. je größer das eingegangene Risiko, desto höher muss dies über die Rendite vergütet werden. Auch hier gilt: Soll in einem Projekt das Risiko reduziert werden, so geht dies häufig zu Lasten der Rentabilität des Projektes. Investitionsvorhaben, die sich durch eine hohe Sicherheit und Liquidität auszeichnen, weisen daher meist eine niedrige Rentabilität aus. Gleichermassen zeichnen sich sehr sichere Investitionen durch eine niedrige Liquidität aus, da hier die Mittel häufig langfristig fest gebunden sind. Daraus ergibt sich für Unternehmen ein Spannungsfeld aus Rentabilität, Sicherheit und Liquidität. Ein weiteres Ziel der Finanzwirtschaft ist es, die finanzielle Unabhängigkeit zu gewährleisten.

Die Ziele der Finanzwirtschaft sind damit:

- die Sicherung der Liquidität,
- die Erhöhung der Rentabilität,
- die Gewährleistung der finanziellen Sicherheit
- die Gewährleistung der finanziellen Unabhängigkeit

Das Unternehmen muss insbesondere die Rechnungen der Lieferanten, die Löhne und Gehälter sowie Steuern und Abgaben bezahlen. Solange keine Verkaufserlöse in das Unternehmen zurückfließen, stellen die für diese Ausgaben nötigen Mittel den Kapitalbedarf dar. Eine wichtige finanzwirtschaftliche Aufgabe ist also die Bereitstellung von Kapital bzw. liquiden Mitteln. Das Kapital kann von den Eigentümern des Unternehmens (Eigenkapital) oder von Dritten (Fremdkapital) stammen. Das bedeutet: Es müssen auch die Fremdkapitalzinsen und die Gewinnerwartungen der Eigenkapitalgeber in die Rechnung einbezogen werden. In Abb. 8.1 werden die Adressaten und die Fließrichtung der Finanzströme graphisch verdeutlicht.

Der wichtigste Geldzufluss sind die Umsatz- bzw. Verkaufserlöse. Die Abstimmung der Finanzströme ist damit stark mit dem Verkaufserfolg der Produkte verknüpft. Für die finanzwirtschaftlichen Dispositionen eines Unternehmens ist der Kassenüberschuss der Periode (z. B. eines Monats oder eines Jahres) eine zentrale Größe. Der Kassenüberschuss ist die Differenz zwischen den betrieblich erwirtschafteten Einzahlungen und den betrieblich in der jeweiligen Periode erfolgten Auszahlungen. Das sind auf der einen Seite vor allem die Umsatzerlöse, auf der anderen Seite die Auszahlungen für Materialien, für Löhne und Gehälter, für betrieblich bedingte Steuern und Abgaben sowie für Zinsen, die an Fremdkapitalgeber bezahlt werden müssen. Die Differenz zwischen diesen Größen wird allgemein als Cash Flow bezeichnet.



**Abb. 8.1** Ausgleich der Finanzströme als Aufgabe der Finanzwirtschaft des Unternehmens

Der Kassenüberschuss oder Cash Flow einer Periode steht zur Rückzahlung von Schulden, zur Durchführung von Investitionen und zur Ausschüttung von Gewinnen (z. B. in Form von Dividendenauszahlung einer Aktiengesellschaft an die Aktionäre) zur Verfügung. Je größer der Cash Flow ist, umso größer ist der finanziopolitische Spielraum eines Unternehmens. Der Cash Flow ist deshalb eine wichtige Größe zur Kennzeichnung der Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens. Der Cash Flow wird dabei meistens nicht direkt, sondern in vereinfachter Weise indirekt am Ende einer Periode nachträglich ermittelt. Zwei weitere wichtige Größen, die für die Ermittlung des Unternehmenserfolges bedeutsam sind, sind Abschreibungen und die langfristigen Rückstellungen, insbesondere die Rückstellungen für Pensionen. Deshalb kann der Cash Flow auch dadurch ermittelt werden, dass zum – in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ermittelten – Gewinn alle nicht zahlungswirksamen Aufwendungen, wie Abschreibungen und langfristige Rückstellungen, insbesondere Pensionsrückstellungen, hinzugerechnet sowie alle nicht zahlungswirksamen Erträge (bspw. Zuschreibungen, Bestandserhöhungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen) abgezogen werden.

## 8.2 Kapitalbedarfsermittlung

Die Ermittlung des zu finanzierenden Kapitalbedarfs ist eine wichtige Aufgabe der Finanzwirtschaft. Das folgende Beispiel zeigt, wie der Kapitalbedarf entsteht und welche Faktoren dessen Höhe bestimmen. In diesem Beispiel wird von der Gründung einer Unternehmung ausgegangen und dargestellt, welche Konsequenzen sich im finanziellen Bereich ergeben.

Bevor die ersten Erzeugnisse verkauft werden und die Unternehmung über Einnahmen verfügt, sind vielfältige Ausgaben erforderlich. Gebäude müssen erstellt, gekauft oder gemietet werden. Maschinen und Werkstoffe müssen bezogen und i. d. R. bereits bezahlt werden, bevor die ersten Umsatzerlöse in das Unternehmen zurückfließen. Mitarbeiter werden eingestellt und erhalten Lohnzahlungen. Zwischen dem Eingang der Umsatzerlöse für die Erzeugnisse und den beschriebenen Ausgaben liegt ein mehr oder weniger großer Zeitabstand. Zur Überbrückung dieser Differenz sind finanzielle Mittel erforderlich. Anders ausgedrückt: hier entsteht Kapitalbedarf.

Kapitalbedarf entsteht also, weil zwischen den Ausgaben und den durch den Verkauf der Erzeugnisse erzielten Einnahmen ein zeitlicher Unterschied liegt.

Zur Verdeutlichung schauen wir uns das neu gegründete Unternehmen an, dessen Ausgaben in Tab. 8.1 dargestellt werden.

**Tab. 8.1** Beispiel: Ausgaben eines neu gegründeten Unternehmens

Gebäude, Maschinen	100.000,- €
Materialkosten	5.000,- € /Tag
Löhne der Produktion	4.000,- € /Tag
Löhne der Verwaltung/Vertrieb	2.000,- € /Tag

Das Material lagert bis zur Produktion durchschnittlich 20 Tage, die Produktion dauert 10 Tage, bis zum Verkauf der Waren vergehen nochmals 20 Tage, die Kunden zahlen die Rechnungen sofort. Das eingekaufte Material wird jeweils nach 10 Tagen bezahlt. Diesen Verlauf kann man als Zeitstrahl abbilden (Abb. 8.2)

Für die Zeit von 50 Tagen müssen folgende Kosten berücksichtigt werden:

### Lohnkosten

$$\begin{aligned} 50 \times 2.000,- \text{ €} &= 100.000,- \text{ €} (\text{Löhne für Verwaltung und Vertrieb}) \\ + 30 \times 4.000,- \text{ €} &= 120.000,- \text{ €} (\text{Löhne für Produktion; fallen erst nach 20 Tagen an}) \end{aligned}$$

### Materialkosten

$40 \times 5.000,- \text{ €} = 200.000,- \text{ €}$  (In den ersten 10 Tagen entstehen aufgrund des Zahlungsziels keine Ausgaben für Material.)

### Kosten für laufende Betriebstätigkeit

$$\begin{aligned} 100.000,- \text{ €} &(\text{Löhne für Verwaltung und Vertrieb}) \\ + 120.000,- \text{ €} &(\text{Löhne für Produktion}) \\ + 200.000,- \text{ €} &(\text{Materialkosten}) \\ \hline = 420.000,- \text{ €} &(\text{Kosten für laufende Betriebstätigkeit}) \end{aligned}$$

### Anschaffungskosten

1.000.000,- € (Ausgaben für Gebäude, Maschinen etc.)

### Kapitalbedarf insgesamt

$$\begin{aligned} 420.000,- \text{ €} &(\text{Kosten für laufende Betriebstätigkeit}) \\ + 1.000.000,- \text{ €} &(\text{Anschaffungskosten}) \\ \hline = 1.420.000,- \text{ €} &(\text{Kapitalbedarf insgesamt}) \end{aligned}$$

Bevor die ersten Umsatzerlöse erzielt werden, sind also bereits 1.420.000 € auszugeben.

**Abb. 8.2** Zeitstrahl bis zu den ersten Einnahmen (Kapitalbindungsdauer). \*In diesem Beispiel wird ab dem 20. Tag jeweils eine Produktionscharge mit voller Kapazität angefangen. Das heißt auch am 21. Tag wird eine Charge begonnen, welche ab dem 31. Tag in den Verkauf gehen kann. Diese Charge wird damit am 51. Tag verkauft



Sobald aus den Verkäufen finanzielle Mittel in das Unternehmen zurückfließen, gestaltet sich die Berechnung des Kapitalbedarfs etwas schwieriger. Nehmen wir an, dass die an einem Tag produzierten Waren für 20.000 € verkauft werden können, so ergeben sich für den Tag nach dem Ende der obigen Rechnung die in Tab. 8.2 aufgelisteten Zahlen (Tag 51).

Wenn also am Tage nach dem Ende der obigen Rechnung nochmals 5.000 € für Material, 4.000 € für Löhne in der Produktion und 2.000 € für Löhne in Verwaltung und Vertrieb, insgesamt also 11.000 € benötigt werden, gleichzeitig aber 20.000 € Einnahmen zu verzeichnen sind, dann sinkt der Kapitalbedarf um 9.000 € auf 1.411.000 €.

Sie erinnern sich: Die Höhe des Kapitalbedarfs entsteht durch den zeitlichen Unterschied zwischen Einnahmen und Ausgaben. Daher sinkt der Kapitalbedarf mit jedem weiteren Tag, nachdem die ersten Einnahmen realisiert werden, solange die Einnahmen die Ausgaben übersteigen. Der täglich erwirtschaftete Überschuss trägt dazu bei, die eingangs anfallenden Kosten zu amortisieren. Der tägliche Überschuss berechnet sich wie folgt:

### Täglicher Überschuss

(= Tägliche Einnahmen – tägliche Kosten für Material und Löhne)

$$\begin{aligned}
 & 20.000,- \text{ € (Einnahmen)} \\
 - & 2.000,- \text{ € (Löhne für Verwaltung und Vertrieb)} \\
 - & 4.000,- \text{ € (Löhne für Produktion)} \\
 - & 5.000,- \text{ € (Materialkosten)} \\
 \hline
 = & 9.000,- \text{ € (Täglicher Überschuss)}
 \end{aligned}$$

Die Zeit, bis die ersten Investitionen gedeckt sind, kann durch folgende einfache Formel berechnet werden:

### Amortisationsdauer der ersten Investitionen

$$\begin{aligned}
 & 1.420.000,- \text{ € (Kapitalbedarf insgesamt)} \\
 \div & 9.000,- \text{ € pro Tag (Täglicher Überschuss)} \\
 = & 158 \text{ Tage (157.78 Tage aufgerundet)}
 \end{aligned}$$

**Tab. 8.2** Anfallende Kosten und Einnahmen

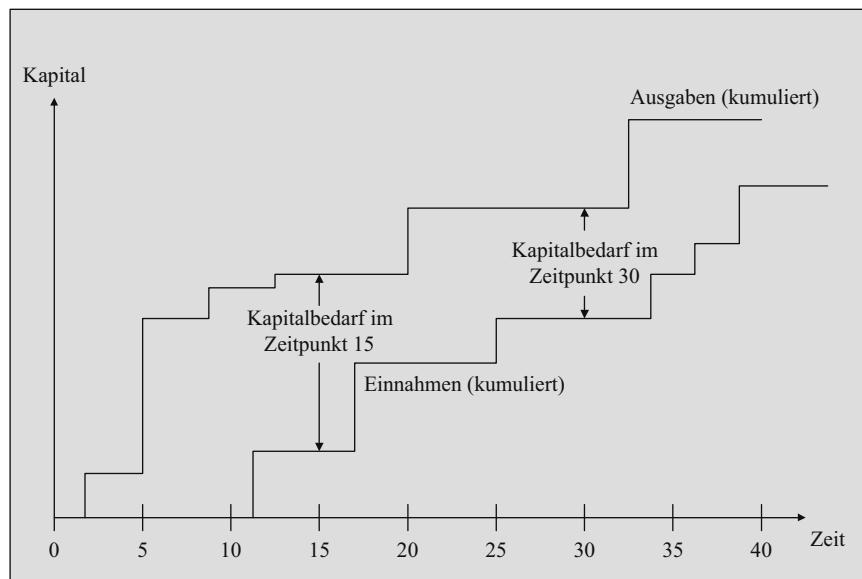
Anfallende Kosten/Einnahmen	Pro Tag	Erste 50 Tage	Tag 51
Materialkosten	5.000,- € /Tag	200.000,- €	205.000,- €
Löhne der Produktion	4.000,- € /Tag	120.000,- €	124.000,- €
Löhne der Verwaltung/Vertrieb	2.000,- € /Tag	100.000,- €	102.000,- €
Einnahmen	-	-	20.000,- €
Kosten für laufende Betriebstätigkeit	-	420.000,- €	411.000,- €

Abstrakter formuliert, zeigt uns dieses Beispiel, dass die Beschaffung von Produktionsfaktoren mit einer Kapitalbindung verbunden ist. Diesen kapitalbindenden Ausgaben stehen kapitalfreisetzende Einnahmen aus der Verwertung der erstellten Leistungen gegenüber. Dabei fallen die Ausgaben in aller Regel vor den entsprechenden Einnahmen an. Dadurch entsteht ein Kapitalbedarf, der zu finanzieren ist. Berechnet wird der Kapitalbedarf zu einem bestimmten Zeitpunkt aus der Differenz der bis zu diesem Zeitpunkt angefallenen (kumulierten) kapitalbindenden Ausgaben und den kapitalfreisetzenden Einnahmen. Dieser Zusammenhang wird durch Abb. 8.3 noch einmal veranschaulicht.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Höhe des Kapitalbedarfs besonders von der Kapitalbindungsduer und damit von der Effizienz der Produktion und dem Absatz abhängt. Je länger die Bindungsduer ist, desto höher wird bei sonst gleichen Bedingungen der Kapitalbedarf.

### 8.3 Finanzplanung

Der Kapitalbedarf, der für ein Unternehmen ermittelt wurde, muss nun geplant, umgesetzt und gedeckt werden. Bei der Steuerung der betrieblichen Zahlungsströme sind zwei Hauptprobleme zu lösen: die langfristig angelegte Gestaltung der Kapitalstruktur und die kurzfristige Feinabstimmung der Zahlungsströme. Wir können also langfristige und kurzfristige Finanzierungsprobleme unterscheiden.



**Abb. 8.3** Kapitalbedarfsermittlung

Bei der langfristig orientierten Steuerung und Gestaltung der betrieblichen Finanzströme stehen vor allem drei Ansatzpunkte zur Verfügung:

1. Beeinflussung von Kapitalbindung und Kapitalfreisetzung
2. Zuführung neuen Kapitals
3. Halten von Liquiditätsreserven

Die Zahlungsfähigkeit kann durch Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben verbessert werden. Das geschieht durch die Verzögerung von Ausgaben und Beschleunigung von Einnahmen. Beispiele für solche Maßnahmen sind:

- Beschaffungspolitik: Die Lagerhaltung wird reduziert, dies vermindert den Kapitalbedarf.
- Produktion: Die Durchlaufzeit eines Produkts wird beschleunigt; auch dies vermindert den Kapitalbedarf.
- Absatz: Es wird erreicht, dass die auf Lager befindlichen Fertigprodukte verkauft werden und die Kunden ihre Rechnungen schneller bezahlen. Beide Maßnahmen vermindern den Kapitalbedarf.

Ein Unternehmen kann auch geplante Investitionen verschieben oder Grundstücke verkaufen, um Mittel zur Deckung des Kapitalbedarfs bereitzuhalten bzw. zu gewinnen.

Schließlich ist zu beachten, dass nahezu alle betrieblichen Entscheidungen bzw. nahezu alle Verhaltensweisen von Betriebsmitgliedern finanzwirtschaftliche Auswirkungen haben. Wenn z. B. durch eine organisatorische Maßnahme sichergestellt wird, dass die Fertigprodukte den Kunden schneller erreichen, trägt dies zur Verminderung des Kapitalbedarfs bei. Durch Maßnahmen, die zur Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben beitragen, wird die Zahlungsfähigkeit verbessert. Nahezu alle betrieblichen Entscheidungen haben Einfluss auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

Die Aufgabe des langfristigen Ausgleichs der Zahlungsströme durch Beeinflussung des Kapitalbedarfs auf der einen Seite und durch Zuführung von Kapital sowie durch Halten von Liquiditätsreserven auf der anderen Seite muss durch kurzfristige Finanzdispositionen ergänzt werden.

Vom finanzwirtschaftlichen Gleichgewicht wird nur dann gesprochen, wenn ein Unternehmen den fälligen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und uneingeschränkt nachkommen kann. Das bedeutet: Innerhalb des langfristigen finanzwirtschaftlichen Rahmens müssen kurzfristige Dispositionen getroffen werden, die vorübergehende Abweichungen vom finanzwirtschaftlichen Gleichgewicht aufgrund ungleichmäßiger und von den langfristigen Prognosen abweichender Zahlungsströme ausgleichen. Bei der Bearbeitung kurzfristiger Finanzierungsprobleme (mit kurzfristig ist ein Zeitraum von nur wenigen Tagen gemeint) sind zwei wichtige Aufgabengebiete zu bewältigen: die Finanzprognose und die sich daraus ergebende kurzfristigen Finanzdispositionen. Beides wird meist als kurzfristige Finanzplanung oder Liquiditätsplanung zusammengefasst.

Abb. 8.4 zeigt eine stark vereinfachte Form des Grundschemas der kurzfristigen Finanzplanung.

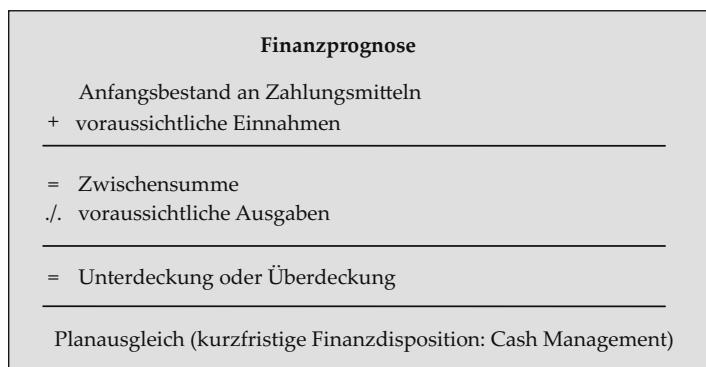
Dieses einfache Grundschema der Finanzplanung wird in der Praxis selbstverständlich detaillierter angewandt: Einnahmen und Ausgaben werden sehr viel differenzierter und für eine Reihe aufeinander folgender Perioden erfasst. Dabei liegt ein großer Teil der Einnahmen und Ausgaben durch vorangegangene Verpflichtungen, z. B. Bestellungen und Arbeitsverträge, schon lange vor dem Prognosezeitraum fest.

Die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens wird durch Maßnahmen zur Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben verbessert. Nahezu alle betrieblichen Entscheidungen haben Einfluss auf die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Die Deckung des Kapitalbedarfs kann auch dadurch erfolgen, dass Kapital von den Eigentümern zur Verfügung gestellt (Eigenkapital) oder in Form von Krediten aufgenommen wird (Fremdkapital). Die Kapitalzuführung wird oft als Kapitalbeschaffung oder Finanzierung bezeichnet. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen dabei die verschiedenen Finanzierungsformen, die sich auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Kapitalzuführung beziehen.

### 8.3.1 Finanzierungsformen

Wenn von der **Herkunft** der finanziellen Mittel ausgegangen wird, ergibt sich die Unterscheidung von Innen- und Außenfinanzierung. Man fragt also danach, ob das Kapital aus der eigenen Unternehmung stammt, also selbst erwirtschaftet wurde (Innenfinanzierung), oder ob es von außen der Unternehmung zugeführt wurde (Außenfinanzierung). Nach der **Rechtsstellung des Kapitalgebers** wird zwischen Eigen- und Fremdkapital bzw. Eigen- und Fremdfinanzierung unterschieden. Das Eigenkapital steht der Unternehmung unbefristet zur Verfügung und haftet i. d. R. bis zur Höhe der Einlage für die Schulden der Unternehmung. Das Fremdkapital steht i. d. R. befristet zur Verfügung und haftet nicht für die Schulden der Unternehmung.

Tab. 8.3 zeigt die verschiedenen Formen der Unternehmensfinanzierung.



**Abb. 8.4** Grundschema der Finanzplanung

**Tab. 8.3** Formen der Finanzierung

Herkunft des Kapitals \ Rechtsstellung des Kapitals	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung
Eigenfinanzierung	Selbstfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
Fremdfinanzierung	Eigengebildetes Fremdkapital (bes. Pensionsrückstellungen)	Kreditfinanzierung

### 8.3.2 Außenfinanzierung

#### 8.3.2.1 Eigenkapital

Kommt das Kapital von Eigentümern der Unternehmung, spricht man von Eigenkapital bzw. von Eigenfinanzierung. Eigenkapital steht der Unternehmung grundsätzlich unbefristet zur Verfügung. Der Eigenkapitalgeber haftet bei Personengesellschaften (z. B. KG, OHG) unbeschränkt für die Schulden der Unternehmung. Bei Kapitalgesellschaften (z. B. AG, GmbH) ist die Haftung auf die Kapitaleinlage beschränkt. Dafür haben die Eigenkapitalgeber Mitspracherechte bei den unternehmerischen Entscheidungen. Das Interesse der Eigenkapitalgeber orientiert sich i. d. R. am Shareholder Value-Konzept. Sie streben hierbei nach der Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals (Shareholder Value) und damit des Unternehmenswertes insgesamt.

Der Shareholder Value wird berechnet als heutiger Barwert aller künftigen Zahlungsmittelüberschüsse (Cash Flows) einer Periode, abgezinst mit dem Eigenkapitalkostensatz. Diese Vorgehensweise wird als Discounted-Cash-Flow-Verfahren bzw. DCF-Bewertung bezeichnet.

Die Kapitaleinlage eines Unternehmers in seine Firma sowie die Kapitaleinlagen von Gesellschaftern einer GmbH sind Beispiele für Außenfinanzierung. Die Mittel werden der Firma von Privatleuten, also von außen, zugeführt. In diesem Fall wird von Beteiligungskapital gesprochen. Gleichzeitig liegt Eigenfinanzierung vor, weil das Beteiligungskapital von den Eigentümern stammt.

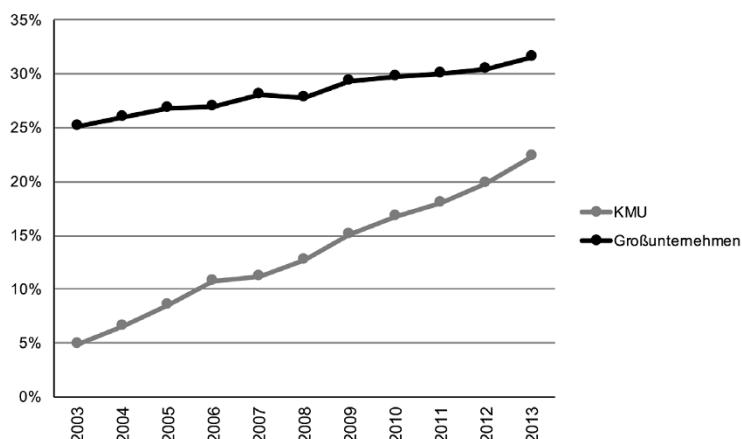
Obwohl bei der Eigenfinanzierung von außen die Beteiligungsfinanzierung durch die Gesellschafter dominiert, hat auch die Zuführung von Eigenkapital in Form von Venture Capital zugenommen. In der Aufbauphase eines Start-up-Unternehmens, in der das Produkt oder die Dienstleistung noch nicht ausgereift ist, können Forschung und Entwicklung, sowie das notwendige Equipment sehr kapitalintensiv sein und die vorhandenen finanziellen Mittel des Unternehmens übersteigen. Eine Generierung von Fremdkapital durch Banken ist aufgrund fehlender finanzieller Sicherheiten und fehlender regulärer Einkünfte schwierig. Darüber hinaus bergen Start-up-Unternehmen besonders in der Gründungsphase ein sehr hohes Risiko. Zwar verfügen sie zumeist über innovative Ideen und technologische Kompetenzen, jedoch werden diese Vorteile häufig durch mangelnde Erfahrungen am Markt und im Management relativiert. Hier bieten sich insbesondere für

Start-ups und junge Unternehmen diverse Finanzierungsalternativen zur Aufnahme von Beteiligungskapital an. Als Gegenleistung für die Einbringung von Eigenkapital erhalten Investoren in der Regel Anteile am Unternehmen.

Venture Capital (VC) bietet Start-ups eine Alternative zur Fremdkapitalgewinnung. Statt Banken investieren hierbei andere Firmen, sog. Venture-Capital-Gesellschaften, in neu gründete oder junge Unternehmen und erhalten meist eine Minderheitsbeteiligung. Neben den finanziellen Mitteln werden Start-ups auch die Geschäftskompetenzen der Venture-Capital-Gesellschaft, Beratung und Unterstützung im Geschäftsprozess zur Verfügung gestellt. Überdies besitzen die Investoren meist hilfreiche Kontakte zu Kunden, Lieferanten oder Regierungsvertretern, welche sie dem Start-up zur Verfügung stellen können. Um einen größtmöglichen Vorteil aus der Beteiligung zu generieren, sollten Gründer bei der Wahl einer Beteiligungsfirma darauf achten, dass die Venture-Capital-Gesellschaft Erfahrungen in relevanten Branchen aufweist.

Venture Capital fließt hierbei zumeist an junge und innovative Unternehmen, um die Wachstumsphasen zu bewältigen. Die Unternehmen verstärken damit ihre Eigenkapitalbasis und erleichtern ihre Fremdkapitalaufnahme. Die Spezialisierung auf junge, innovative Unternehmen bringt für die Beteiligungsgesellschaft jedoch ein hohes Risiko mit sich, welches sich in hohen Renditeerwartungen niederschlägt. Das Ziel einer Venture Capital Gesellschaft ist i. d. R. die Veräußerung ihrer Anteile über die Börse, weil hierbei die höchsten Gewinne bei Beendigung des Beteiligungsverhältnisses zu erzielen sind.

Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Eigenkapital für junge Unternehmen ist die Beteiligung von Business Angels. Business Angels sind vermögende Privatpersonen, die eigenes Kapital in Gründungsideen investieren. Sie unterstützen Start-ups und erhalten im Austausch Anteile am gegründeten Unternehmen. Darüber hinaus bringt ein Business Angel seine Erfahrungen als Unternehmer oder Führungskraft in das Start-up ein, wobei er das Unternehmen aktiv unterstützt. Business Angels investieren meist in einem früheren Entwicklungsstadium als Venture-Capital-Gesellschaften (vgl. Abb. 8.5).



**Abb. 8.5** Eigenkapitalquoten von Großunternehmen und KMU. (Quelle: IfM Bonn, 2015)

Neben der Deckung des Kapitalbedarfs durch Eigenkapital, können die notwendigen Mittel auch durch die Aufnahme von Krediten beschafft werden (Fremdkapital).

### 8.3.2.2 Fremdkapital

Der zweite wichtige Fall der Außenfinanzierung ergibt sich bei Kreditaufnahmen. In diesem Fall wird das Kapital ebenfalls von außen, nun aber i. d. R. von Banken, der Unternehmung zugeführt. Es liegt also auch der Fall der Fremdfinanzierung vor.

Fremdkapital steht Unternehmungen i. d. R. nur befristet zur Verfügung. Kosten sind die vertraglich vereinbarten Zinszahlungen. Die Fremdkapitalgeber haften nicht für die Schulden der Unternehmung. Im Ausnahmefall, insbesondere im Konkursfall, kann allerdings auch Fremdkapital verloren gehen, wenn die Unternehmung ihre vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungsverpflichtungen nicht erfüllen kann.

Da Eigen- und Fremdkapitalgeber verschiedene Interessen verfolgen, kommt es zu sog. Agency-Problemen zwischen beiden Gruppen. Damit sind Überwachungs- und Delegationsbeziehungen gemeint, die zwischen einem Auftraggeber und einer anderen Person entstehen, wenn die Erfüllung der übertragenen Aufgabe nicht unmittelbar überwacht werden kann. Diese Konstellation wird im Abschnitt „Theoretische Grundlagen“ etwas ausführlicher dargestellt.

Shareholder streben danach ihre Eigenkapitalrendite zu maximieren, wobei das damit verbundene erhöhte Risiko (im Insolvenzfall) teilweise auch von den Fremdkapitalgebern getragen wird. Diese partizipieren aufgrund der vorab vertraglich fixierten Zins- und Tilgungszahlungen, allerdings nicht gleichermaßen wie die Eigenkapitalgeber an den erhöhten Gewinnchancen. Allerdings sind die Ansprüche der Gläubiger im Insolvenzfall vorrangig zu befriedigen.

Zur Reduktion dieser Probleme kann die Finanzierung mit hybriden Finanzinstrumenten, im Fall einer Aktiengesellschaft durch Wandel- und Optionsanleihen, in Betracht gezogen werden. Diese besitzen sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkomponenten und können somit die Problematik zwischen den Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern reduzieren.

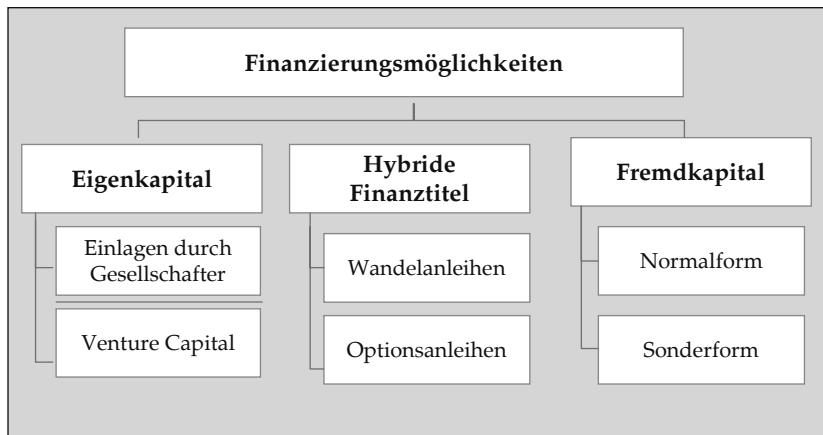
Wandelanleihen räumen dem Gläubiger das Recht ein, die Anleihe in Aktien der ausgebenden Aktiengesellschaft zu tauschen. Durch die Ausübung dieses Rechts erlischt das Forderungsrecht auf Rückzahlung der Anleihe. Für die Entscheidung, ob die Wandlung vorgenommen wird oder nicht, sind der Börsenkurs der Aktie und der Wandlungspreis entscheidend.

Optionsanleihen verbrieften dem Gläubiger ein Bezugsrecht auf Aktien der ausgebenden Aktiengesellschaft. Diese Optionsrechte können von der Anleihe getrennt und selbstständig in Form von sog. Optionsscheinen gehandelt werden. Das Forderungsrecht auf Rückzahlung der Anleihe bleibt von der Abtrennung der Optionsscheine bzw. der Ausübung der Option unberührt.

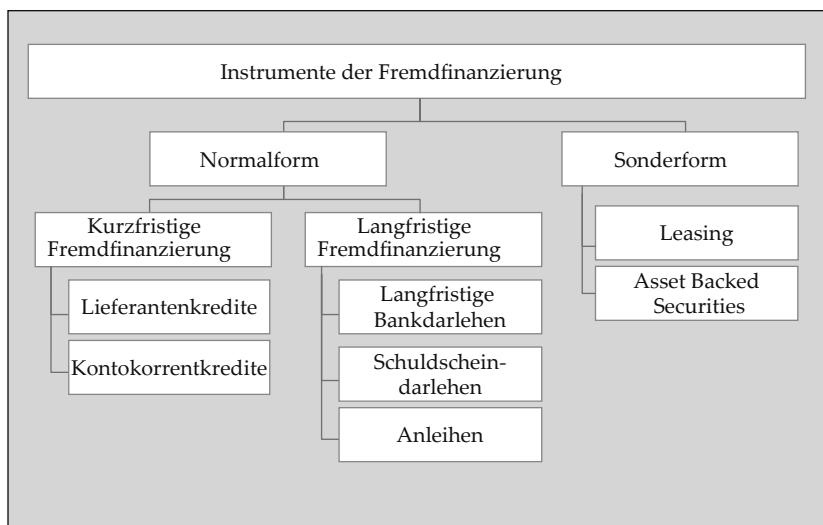
Des Weiteren können für Bankkredite Kreditsicherheiten eingefordert werden, um die Position des Gläubigers zu stärken. Hierbei unterscheidet man zwischen Personal- und Sachsicherheiten. Während bei Personalsicherheiten, wie z. B. Bürgschaft und Garantien die Möglichkeit eingeräumt wird, auf das Vermögen eines Dritten zurückzugreifen, beziehen sich Sachsicherheiten, wie z. B. Eigentumsvorbehalt, Grundschuld und Hypothek, auf das Vermögen des Schuldners.

Im Normalfall steht dem Fremdkapitalgeber kein Mitspracherecht bei unternehmerischen Entscheidungen zu. Allerdings können Banken Stimmrechte ausüben, wenn sie nicht nur Kredite vergeben, sondern auch selbst Aktienpakete des Unternehmens halten und damit Aktionär (Miteigentümer) der Aktiengesellschaft sind oder im Rahmen der Aktienverwaltung für ihre Kunden nach Erhalt einer Stimmrechtswollmacht für diese die Stimmrechte auf der Hauptversammlung ausüben dürfen. Daher können Banken auch als Fremdkapitalgeber Mitspracherechte erhalten (vgl. Abb. 8.6).

Es gibt verschiedene Instrumente der Fremdfinanzierung, die man hinsichtlich ihrer Fristigkeit unterscheiden kann (Abb. 8.7).



**Abb. 8.6** Finanzierungsmöglichkeiten



**Abb. 8.7** Instrumente der Fremdfinanzierung

Sehr kurzfristige Kredite sind z. B. **Lieferantenkredite**, die nicht von Banken, sondern von Lieferanten gewährt werden. Dem Käufer wird ein Zahlungsziel eingeräumt, das gewöhnlich 10 bis 90 Tage umfasst. Als Anreiz für den Käufer die Rechnung vor Ablauf des Zahlungsziels zu begleichen, räumt der Lieferant eine Skontofrist ein. Der Skonto ist ein Nachlass auf den Kaufpreis. Der Vorteil der Lieferantenkredite besteht in der Schnelligkeit, Bequemlichkeit und Unabhängigkeit von Kreditinstituten. Sie stellen jedoch eine teurere Finanzierungsform dar.

Ein wichtiger kurzfristiger Kredit, der von Kreditinstituten vergeben wird, ist der **Kontokorrentkredit**. Dieser kann bis zu einer durch die Bank eingeräumten Höhe ausgenutzt werden. Bei Inanspruchnahme dieses Kredits wird ein Sollzinssatz zugrunde gelegt, der gewöhnlich weit über den Zinssätzen für langfristige Darlehen liegt. Die kurzfristige Fremdkapitalaufnahme dient in erster Linie der Liquiditätsverbesserung.

Langfristige Fremdfinanzierungen von außen sind u. a. gewöhnliche Bankdarlehen, Schuldcheindarlehen und Anleihen.

**Bankdarlehen** werden von Banken an Unternehmen als lang- oder mittelfristige Kredite zu banküblichen Zinsen vergeben. Die Höhe der Zinssätze richtet sich nach den aktuellen Bedingungen am Geld- und Kapitalmarkt (Angebot und Nachfrage nach Kapital), der gewünschten Laufzeit sowie dem unternehmensspezifischen Ausfallrisiko. Folgende Darlehensarten sind i. d. R. zu unterscheiden:

- **Endfälliges Darlehen:** Das Darlehen wird am Ende der Laufzeit zurückgezahlt. Während der Laufzeit erfolgen nur Zinszahlungen.
- **Annuitätendarlehen:** Darunter versteht man Kredite mit gleichbleibenden Raten während der Laufzeit. Die Raten setzen sich aus einem Zins- und einem Tilgungsanteil zusammen. Annuität heißt die Jahresrate aus Zins und Tilgung. Mit jeder Ratenzahlung nimmt die Restschuld des Kredites ab. Da die Höhe der Rate konstant ist, nimmt im Laufe der Zeit der Zinsanteil ab und der Tilgungsanteil zu.
- **Tilgungsdarlehen:** Die Tilgung bleibt während der Laufzeit konstant und die Zinsen werden aus dem verbleibenden Kapital berechnet. Dadurch sinken die Raten im Laufe der Zeit.

**Schuldcheindarlehen** sind eine Sonderform des langfristigen Darlehens. Sie werden von Kapitalsammelstellen, vor allem von Versicherungsgesellschaften gewährt. Über die Darlehensforderungen wird ein Schulschein ausgestellt. Der Schulschein ist kein Wertpapier, sondern eine Urkunde in der der Schuldner zur Beweiserleichterung das Bestehen einer Schuld bestätigt. Die Bonitätsanforderungen, die von den Gläubigern an die sog. Deckungsstockfähigkeit einer Anlage gestellt werden, sind maßgeblich dafür, ob ein Unternehmen schuldscheinfähig ist oder nicht.

**Anleihen** sind festverzinsliche Wertpapiere, deren Emittenten neben Unternehmen auch die öffentliche Hand und Kreditinstitute sein können. Der Emittent (Kapitalnehmer) verpflichtet sich gegenüber den Gläubigern zur Zahlung der laufenden Verzinsung und zur Rückzahlung des Kapitalbetrags (Tilgung) am Laufzeitende.

Sonderformen der Fremdfinanzierung von außen sind u. a. Leasing und Asset Backed Securities, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben und als Kreditsubstitute angesehen werden.

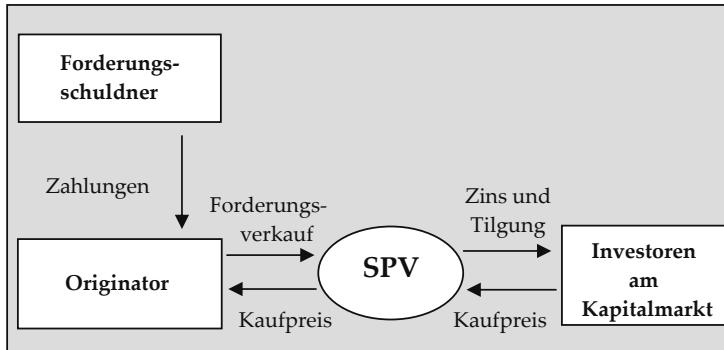
Die Fremdfinanzierung über **Leasing** erfolgt auf Grundlage eines mietähnlichen Verhältnisses, das eine Nutzung von Investitions- oder Gebrauchsgütern ermöglicht. Sie stellt eine Sonderform der Fremdfinanzierung dar, weil keine Zahlungsmittel als Kredit vergeben werden, aber eine Nutzung dieser Güter (Leasingobjekte) ohne gleichzeitigen Einsatz eigener Mittel ermöglicht wird. Der Leasingnehmer hat während der Überlassung des Leasingobjektes eine konstante, im vornhinein festgelegte Rate zu zahlen. I. d. R. ist zwischen Hersteller des Gutes und Abnehmer eine Leasinggesellschaft geschaltet, die das Gut erwirbt, finanziert und anschließend weitervermietet. Man unterscheidet zwei Arten von Leasing:

- Beim *Operating Leasing* handelt es sich um einen Mietvertrag, der von beiden Vertragspartnern unter Einhaltung bestimmter Fristen jederzeit kündbar ist. Da das Investitionsrisiko, das Risiko der technischen Veralterung und das Risiko außergewöhnlicher Einflüsse seitens des Leasinggebers getragen wird, erfolgt die Bilanzierung auch beim Leasinggeber.
- Unter *Finance Leasing* versteht man die Vereinbarung einer festen Grundmietzeit, die sich i. d. R. auf zwischen 40 und 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer beläuft. Der Vertrag kann während dieser Grundmietzeit von keiner Vertragspartei gekündigt werden. Da die wirtschaftlichen Risiken durch den Leasingnehmer getragen werden, wird das Leasingobjekt beim Leasingnehmer bilanziert.

Unter **Asset Backed Securities** versteht man Wertpapiere (Securities), die durch bestimmte Aktiva (Assets) besichert (Backed) sind. Grundsätzlich sind alle standardisierbaren Aktiva, die kalkulierbare Cash Flows generieren (bspw. Kredite), zur Verbriefung geeignet. Unter Verbriefung wird die Transformation eines Pools gleichartiger Aktiva in Wertpapiere verstanden, die in der Folge am Kapitalmarkt gehandelt werden können. Dabei wird der Pool von Aktiva vom Originator (i. d. R. eine Bank) an eine sog. Zweckgesellschaft (Special Purpose Vehicle, SPV) veräußert, die dann die Aktiva über die Ausgabe handelbarer Wertpapiere finanziert (vgl. Abb. 8.8).

Asset Backed Securities ermöglichen dem Originator eine außerbilanzielle Refinanzierung seiner Aktiva. Durch diese Art der Finanzmittelbeschaffung über den Kapitalmarkt erzielt der Originator einen schnelleren Mittelrückfluss und damit eine höhere Liquidität, was auch zu einer höheren Kreditwürdigkeit und damit zu geringeren Kapitalkosten führt. Zudem kann der Originator hierdurch das Kreditrisiko verlagern und so seine individuelle Risikoposition beeinflussen.

Asset Backed Securities, als innovative Finanzierungsform, haben aber in letzter Zeit deutlich an Glanz verloren, da diese als Mitverursacher der im Jahr 2007 offensichtlich gewordenen Krise des Finanzsystems genannt werden müssen. Hierbei sind insbesondere Asset Backed Securities im Hypothekenmarkt mit niedriger Bonität, dem sog. *subprime*



**Abb. 8.8** Grundstruktur der Verbriefung (in Anlehnung an Bessler 2004)

*market*, betroffen. Im Nachgang dieser Krise waren Kreditinstitute weltweit gezwungen, Abschreibungen bzw. Rückstellungen in Milliardenhöhe zu tätigen.

### 8.3.2.3 Crowdfunding

Crowdfunding ist eine Finanzierungsmöglichkeit, bei der einzelne Personen oder Start-ups zumeist kleinere Beträge von einer Großzahl von Individuen erhalten, um so die geplante Finanzierung zu erreichen. Crowdfunding Plattformen ermöglichen es, insbesondere kleinen und jungen Unternehmen, Kapital in Form von Spenden, Darlehen oder Eigenkapital einzusammeln. Die Nachwirkungen der Wirtschaftskrise erschwerten für viele Unternehmen und Start-ups die Suche nach Kapitalgebern, da diese nicht mehr allzu risikobreit waren. Durch diese Entwicklung haben die diversen Crowdfundingmöglichkeiten zunehmend an Popularität gewonnen. Die fortschreitende Digitalisierung trug enorm zu diesem Erfolg bei und ermöglicht u. a. eine unkomplizierte und einfache Kommunikation, Kooperation und Interaktion unter den Beteiligten.

Im Crowdfundingprozess sind grundlegend drei Parteien involviert (Valaciene & Jegleviciute, 2013). Zunächst sind die Personen und Unternehmen zu nennen, die das Ziel verfolgen das benötigte Kapital zu akquirieren und ihr Konzept zu promoten. Ihnen gegenüber stehen die Crowdfunder (engl. Backer), welche bereit sind, die Projekte und Vorhaben finanziell zu unterstützen. Die dritte Partei sind die Crowdfunding Plattformen, deren Aufgabe es ist, diese Parteien zusammenzubringen. Für ihre Dienstleistung berechnen sie im Gegenzug meist einen gewissen Prozentsatz des eingeworbenen Kapitals. Inzwischen konnte sich das Crowdfunding insbesondere als Finanzierungsmöglichkeit für Start-ups etablieren. Statistiken bestätigen den rasanten Anstieg dieses Konzeptes. Während 2012 noch 2,7 Milliarden US-Dollar durch Crowdfunding generiert wurden, betrug das Volumen im Jahr 2015 schon rund 34 Milliarden US-Dollar. Im Crowdfunding haben sich vier verschiedene Typen herausgebildet, die nachfolgend kurz vorgestellt werden:

**Donation-based Crowdfunding** Neben der wahrscheinlichen Durchführung oder Fertigstellung des finanziell unterstützten Projektes, erhalten die Kapitalgeber bei dieser Form keine direkte Gegenleistung für ihr Investment. Der von den Backern beigesteuerte Betrag ist daher als Spende zu verstehen. Dieses Modell wird hauptsächlich in der Kunst oder für humanitäre Projekte eingesetzt und vor allem von Non-Profit-Organisation und Stiftungen verwendet. Die Motivation hinter einer Spende basiert hauptsächlich auf der sozialen Reputation und der Möglichkeit zum Erfolg des Unternehmens bzw. Projektes beizutragen.

**Reward-based Crowdfunding** Bei diesem Modell handelt es sich derzeit um die am häufigsten verwendete Crowdfundingvariante. Die Backer erhalten dabei, im Gegenzug für ihre finanzielle Unterstützung, eine Belohnung (engl. Reward). Die Belohnungen sind nicht-finanzieller Natur, werden meist nach Höhe des eingebrachten Betrages gestaffelt und können bspw. von Rabatten auf das fertige Produkt, über das Produkt selbst, bis hin zu Spezialausführungen und weiteren zusätzlichen Gratifikationen reichen. Hier wirken sich vor allem der Erhalt bzw. ein möglichst früher Erhalt einer Belohnung bzw. des Produktes, die Unterstützung von anderen und das Zugehörigkeitsgefühl in der Gruppe motivierend auf die Backer aus.

**Debt-based Crowdfunding** Im Rahmen dieses Modells treten Backer als Kreditgeber, also als Fremdkapitalgeber, auf. Für den veranschlagten Kreditzeitraum erhalten die Gläubiger vom Schuldner (engl. Debitor) eine bestimmte Verzinsung auf ihr eingesetztes Kapital. In einigen Fällen geht es den Kreditgebern bei solchen Projekten aber weniger um die Absicht der Renditeerzielung, als vielmehr um den Zweck des Vorhabens, z. B. einen sozialen. Debt-based Crowdfunding ist zumeist aufwendiger als Donation- und Reward-based Crowdfunding, da hier eine meist langwierige vertragliche Beziehung zwischen einem Kreditnehmer und vielen Kreditgebern eingegangen wird.

**Equity-based Crowdfunding** Das vierte, komplexeste und derzeit am wenigsten genutzte Modell, ist das eigenkapitalbasierte (engl. equity) Crowdfunding. Diese Form besitzt Parallelen zu Venture Capital und Business Angel Investments. Investoren erhalten im Gegenzug für ihr Investment eine Beteiligung am Unternehmen (z. B. eine Aktienbeteiligung o. Ä.). Dieses Modell wird im Vergleich zu den anderen Modellen nicht so häufig verwendet, da zum einen verschiedene Regularien in unterschiedlichen Ländern herrschen und zum anderen die Anzahl an möglichen Beteiligungen an einem Unternehmen stark limitiert sein können. In vielen Ländern wurden die Regularien jedoch bereits für diese neue Finanzierungsform angepasst, um so auch kleine Unternehmen und Start-ups bei der Umsetzung ihrer Geschäftsideen zu unterstützen. Die Rolle eines Investors kann dabei aktiv oder passiv gestaltet werden. Während die meisten Investments passiv und auf die Renditeerzielung ausgerichtet sind, gibt es auch aktive Investments, bei denen sich die einzelnen Kapitalgeber mit Feedback und Vorschlägen in das Unternehmen einbringen. Geldgeber, die Crowdfunding als eine Investition betrachten, sehen hauptsächlich

den finanziellen Ertrag und die Investmenterfahrung als Motivation. Menschen sind meist besonders gewillt in junge Unternehmen zu investieren, wenn sie dadurch ein Teil des Unternehmens werden können. Durch die hohe Komplexität, die Berichtspflichten gegenüber Eigenkapitalgebern und die teilweise große Zahl an Investoren, ist diese Crowdfundingvariante sehr aufwendig und sollte nur mit Bedacht eingesetzt werden.

**Vorzüge und Herausforderungen bei der Nutzung von Crowdfunding als Finanzierungsform für Start-ups** Im Vergleich zu anderen Finanzierungsformen, wie z. B. Venture Capital, ermöglicht es Crowdfunding den Gründern meist weiterhin eigenständig, also von den Kapitalgebern unabhängig, Entscheidungen treffen zu können. Je nach Projekt, Kompetenz der Gründer und konkreten Problemstellungen, kann dies von Vor- oder Nachteil sein. Zusätzlich haben Unternehmen dabei die Möglichkeit frühzeitig Feedback und Anregungen zum Endprodukt durch die „Crowd“ zu erhalten. Des Weiteren können Gründer über Crowdfunding neue Kontakte knüpfen, Erfahrungen sammeln und eine Crowdfundingkampagne auch als Marketinginstrument nutzen, um Aufmerksamkeit und Reichweite zu generieren. Besondere Projekte oder außergewöhnlich erfolgreiche Vorhaben, erfahren meist auch eine mediale Berichterstattung, z. B. über Blogs und in sozialen Netzwerken. Viele Unternehmer betrachten Crowdfunding aber auch als zweite Chance für zuvor gescheiterte Projekte. Gründer, die Crowdfunding als Finanzierungsmöglichkeit nutzen, können also eine Vielzahl an Zielen haben. Im Gegensatz zu anderen Finanzierungsformen wird Crowdfunding allerdings meist für einmalige Projekte genutzt, für die weniger als 1.000 \$ Kapital notwendig ist. Das Aufsetzen und Koordinieren einer Crowdfundingkampagne ist zudem auch sehr zeitintensiv und herausfordernd, da man eine Vielzahl an Investoren mit verschiedenen Anforderungen und Vorstellungen zufriedenstellen muss. Erschwerend kommt hinzu, dass meist weder die Investoren noch die Gründer über die notwendige Expertise zur zielgerichteten Durchführung des Vorhabens verfügen. Weiterhin kann durch die Darlegung der Geschäftsidee auf einer Online-Plattform die Gefahr bestehen, dass andere versuchen die Idee frühzeitig zu übernehmen.

### 8.3.3 Innenfinanzierung

**Eigenkapital** Der wichtigste Fall der Innenfinanzierung ist die Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen. Diese ist nur möglich, wenn dem Unternehmen liquide Mittel aus dem betrieblichen Umsatzprozess zufließen und in derselben Periode keine auszahlungswirksame Aufwendungen in gleicher Höhe gegenüber stehen. Wenn Gewinne in der Unternehmung belassen werden, spricht man von Selbstfinanzierung. Die Unternehmung hat sich selbst aus ihrer eigenen Geschäftstätigkeit heraus finanziert. Der nicht ausgeschüttete Teil des Überschusses wird dann wieder reinvestiert. Die Selbstfinanzierung ist somit gleichzeitig auch Eigenfinanzierung.

**Fremdkapital** Innerhalb des Unternehmens kann auch Fremdkapital gebildet werden. Dieser Fall liegt z. B. vor, wenn Rückstellungen für die Altersversorgung der Mitarbeiter gebildet werden und die finanziellen Mittel zum Eintreten des Versorgungsfalls in der Unternehmung verbleiben.

**Liquiditätsmanagement** Wegen der Unsicherheiten hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt der ein- und ausgehenden Zahlungen sind zur Risikoreduktion finanzielle Puffer notwendig: sog. Liquiditätsreserven. Sie sind auch deshalb erforderlich, weil die Einzahlungen und Auszahlungen unregelmäßig anfallen, sodass vorübergehende Ungleichgewichte ausgereglichen werden müssen. Als Liquiditätsreserven dienen Bestände von Zahlungsmitteln sowie solcher Vermögenswerte, die rasch in Zahlungsmittel umgewandelt werden können. Diese Güter, z. B. Wertpapiere, werden dann liquidiert, d. h. verkauft und dadurch zu Zahlungsmitteln. Zu den Liquiditätsreserven zählen ferner nicht ausgenutzte Kreditzusagen von Banken.

Die Liquiditätsnähe der Vermögenswerte ist sehr unterschiedlich: Grundstücke und Maschinen haben eine geringere Liquiditätsnähe als Forderungen an Kunden oder jederzeit verkäufliche Wertpapiere. Eine Erhöhung der Liquidität im Unternehmen ergibt sich auch aus der o. g. Verbriefung von Vermögensgegenständen (bspw. Forderungen).

Die Vermögensgegenstände können insgesamt nach fallender Liquiditätsnähe geordnet werden, wobei sich für ausgewählte Vermögensteile etwa folgende Reihenfolge ergibt:

- Bargeld
- Bankguthaben
- Wertpapiere
- Forderungen
- Fertigwaren
- Hypotheken und Grundschulden
- Grundstücke
- Maschinen

Liquiditätsreserven sind also wegen des unregelmäßigen Anfalls von Einzahlungen und Auszahlungen sowie wegen der Unsicherheit hinsichtlich deren Höhe und Zeitpunkt zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit erforderlich. Durch das Halten von Liquiditätsreserven verzichtet das Unternehmen allerdings auf eine höhere Rendite, da das Kapital anderweitig in ertragreiche Projekte investiert werden könnte. Es entstehen daher Opportunitätskosten. Damit besteht ein Zielkonflikt zwischen Liquidität und Rentabilität. Das Ziel des Liquiditätsmanagements ist somit die Sicherung der Liquidität bei gleichzeitiger Minimierung der Opportunitätskosten.

## 8.4 Kapitalstruktur

Das absolute oder relative Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital wird als Kapitalstruktur bezeichnet. Ein Finanzmanager beschäftigt sich nicht nur mit der Aufgabe, den Kapitalbedarf durch Aufbringung notwendiger Finanzierungsmittel jederzeit in gewünschtem Umfang und zu günstigen Konditionen zu decken, sondern auch damit, eine optimale Kapitalstruktur mit minimalen Kapitalkosten zu realisieren. Durch eine optimale Kapitalstruktur kann der Marktwert des Unternehmens im Sinne des Shareholder Value Konzeptes gesteigert werden.

Da **Kapitalkosten** eine bedeutende Rolle bei der Berechnung des Shareholder Value spielen, werden sie im Folgenden erläutert. Sie lassen sich unterteilen in Eigen- und Fremdkapitalkosten.

Die Eigenkapitalkosten entsprechen der von den Eigenkapitalgebern gewünschten Rendite auf ihr eingesetztes Kapital (Opportunitätskosten für Eigenkapitalgeber). Sie ergeben sich aus dem Zinssatz einer sicheren Rendite (risikofreier Zinssatz) und einem Risikozuschlag.

Die Fremdkapitalkosten entsprechen den von den Fremdkapitalgebern geforderten Zinsen. Ihre geforderte Rendite ist dabei von der Unsicherheit der Zahlungen, bedingt durch Ausfall-, Zins- und Liquiditätsrisiko abhängig. Außerdem orientiert sie sich an der grundsätzlichen Höhe der Zinssätze, in denen sich Inflation, Angebot und Nachfrage nach Kapital, Produktionsmöglichkeiten und Konsumpräferenzen widerspiegeln.

Nach der separaten Ermittlung der Kapitalkosten der einzelnen Finanzierungskomponenten, ergeben sich die Gesamtkapitalkosten, die als *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) bezeichnet werden, als gewichteter Durchschnitt der Eigen- und Fremdkapitalkosten. Dieser Zusammenhang kann auch wie folgt formuliert werden:

$$\text{WACC} = a \cdot k_{EK} + (1 - a) \cdot k_{FK}$$

$a$  = Eigenkapitalanteil

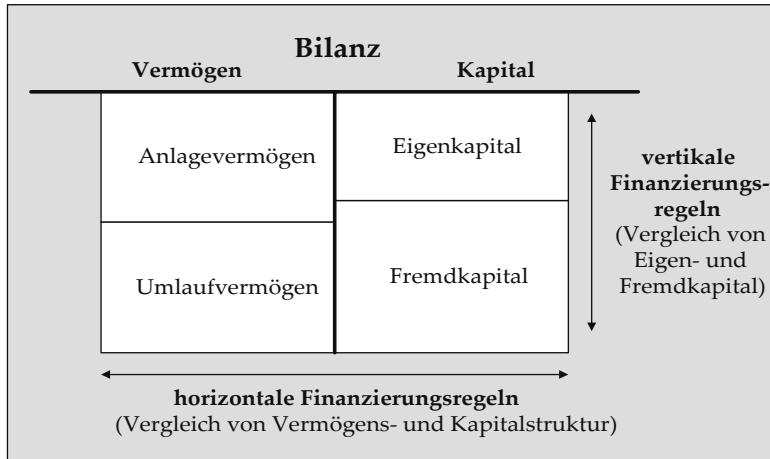
$1-a$  = Fremdkapitalanteil

$k_{EK}$  = Eigenkapitalkosten

$k_{FK}$  = Fremdkapitalkosten

In der Finanzpraxis existieren verschiedene Faustregeln, die auf die Sicherstellung des finanziell wirtschaftlichen Gleichgewichts zielen. Diese Regeln beziehen sich auf die Einhaltung bestimmter Beziehungen innerhalb der Vermögens- und Kapitalstruktur der Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird auch von struktureller Liquidität gesprochen. Die als wünschenswert bezeichneten Beziehungen werden anhand der Bilanz wie in Abb. 8.9 dargestellt.

Horizontale Finanzierungsregeln fordern ein bestimmtes Verhältnis zwischen der Vermögensstruktur und ihrer Finanzierung bzw. der Kapitalstruktur. Ein Beispiel für eine horizontale Finanzierungsregel ist die „**goldene Finanzierungsregel**“. Sie besagt, dass



**Abb. 8.9** Finanzierungsregeln

Fremdkapital nur so lange in Vermögenswerten gebunden sein soll, wie es der Unternehmung vereinbarungsgemäß zur Verfügung steht. Fremdkapital, das z. B. nach zwei Jahren zurückgezahlt werden muss, sollte nicht zur Anschaffung von Maschinen verwendet werden, die eine Nutzungsdauer von zehn Jahren haben. Man begnügt sich allerdings in der Praxis mit der Unterscheidung von lang- und kurzfristigen Bindungen.

Die „goldene Bilanzregel“ verlangt allgemein, dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristigem Kapital finanziert wird. Das bedeutet, dass das Anlagevermögen und langfristig gebundene Teile des Umlaufvermögens möglichst mit Eigenkapital oder mit langfristigem Fremdkapital finanziert werden sollen. Es wird also eine Art Fristenübereinstimmung von Vermögens- und Kapitalstruktur gefordert. Deshalb wird auch von Fristenkongruenz gesprochen.

Die **vertikalen Finanzierungsregeln** befassen sich mit dem Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital, da durch ein optimales Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden kann. Ein zu hoher Anteil an Fremdkapital kann allerdings für ein Unternehmen auch gefährlich werden, wie das folgende Beispiel zeigt:

Ein Unternehmen, das nur mit Eigenkapital finanziert ist, erzielt in einem Jahr einen Gewinn von 100.000 €. Das Kapital beträgt 2 Mio. €. 100.000 sind 5 % von 2 Mio. €. Man spricht dabei von der Kapitalrentabilität bzw. – da hier nur Eigenkapital vorhanden ist – von der Eigenkapitalrentabilität in Höhe von 5 %.

Das Verhältnis von Gesamtkapitalerträgen (Fremdkapitalzinsen plus Gewinn) zum Gesamtkapital (Eigen- und Fremdkapital) wird als Gesamtkapitalrentabilität bezeichnet.

Würde sich in demselben Unternehmen das Kapital im Verhältnis 1:1 zwischen Eigen- und Fremdkapital aufteilen, müssten für 1 Mio. € Fremdkapital Zinsen – z. B. 8 % = 80.000 € – bezahlt werden. Der Gewinn würde auf 20.000 € zusammenschrumpfen, denn Zinsen sind Aufwand und vermindern den Gewinn.

Bei einem Verhältnis von 500.000 € Eigenkapital und 1,5 Mio. € Fremdkapital müssten sogar 120.000 € Zinsen bezahlt werden. Nun würde sich sogar schon ein Verlust von 20.000 € ergeben.

Die Schlussfolgerung lautet: Sind die Zinsen für Fremdkapital höher (hier 8 %) als die Gesamtkapitalrentabilität (hier 5 %), wird der Gewinn mit steigendem Fremdkapitalanteil immer geringer. Umgekehrt wird der Gewinn jedoch bei steigendem Fremdkapitalanteil größer, wenn die Fremdkapitalzinsen kleiner sind als die Gesamtkapitalrentabilität.

Der oben beschriebene Sachverhalt ist in der Finanzierungsdiskussion als **Leverage-Effekt** bzw. als Leverage-Risiko bekannt. Das folgende Beispiel soll diesen Effekt verdeutlichen:

<i>Eigenkapital (EK)</i>	= 500.000 €
<i>Fremdkapital (FK)</i>	= 500.000 €
Zins	= 4%
<i>Zinsen = FK * Zinssatz</i>	= 20.000 €
<i>Gesamtkapital (GK = EK + FK)</i>	= 1 Mio. €
<i>Gewinn (G)</i>	= 50.000 € - 20.000 € = 30.000 €
<i>GK - Rentabilität</i>	= $(G + \text{Zinsen})/\text{GK}$
	= 50.000 € / 1.000.000 € = 5 %
<i>EK - Rentabilität = G/EK</i>	= 30.000 € / 500.000 € = 6 %

Diese Finanzierungsregeln sind sehr allgemein, deswegen können sie allenfalls eine grobe Orientierungshilfe darstellen. Dennoch spielen sie in der Praxis eine gewisse Rolle, denn hinter den Regeln stehen durchaus bedenkenswerte Überlegungen.

## 8.5 Investitionsrechnung

Als Investition wird die Bindung von Kapital in Wirtschaftsgütern bezeichnet. Dabei wird zwischen Sachinvestitionen, Finanzinvestitionen und immateriellen Investitionen – z. B. in Forschung, Werbung oder Weiterbildung – unterschieden. In der Praxis sind meist mehrere Bereiche, wie neue Software mit passender Mitarbeiterschulung, Gegenstand der Investitionsplanung. Hier sind zunächst vor allem Sachinvestitionen von Bedeutung, die als Ersatzinvestition und Erweiterungsinvestition und Rationalisierungsinvestition auftreten. Mit größerer Kapitalintensität der Produktion gewinnen vorausschauende Rechnungen an Bedeutung, mit denen die Vorteilhaftigkeit von Investitionen beurteilt wird.

Investitionen in moderne und leistungsfähige Produktionsanlagen sind einerseits für die langfristige Existenz von Unternehmen unabdingbar notwendig. Sie sind aber nur dann vorteilhaft, wenn die durch die Investition ausgelösten Einzahlungen größer sind als die durch die Investition verursachten Auszahlungen. Dabei stellen die mit den Ein- und Auszahlungsströmen verbundenen Unsicherheiten und die unterschiedlichen Zeitpunkte, zu denen die Zahlungen anfallen, die Hauptprobleme dar. Ein wichtiges Hilfsmittel bei

Entscheidungen über Investitionsvorhaben ist die Investitionsrechnung. Es lassen sich zwei Arten von Investitionsrechnungen unterscheiden: statische und dynamische Verfahren. Sie unterscheiden sich dadurch, wie die Ein- und Auszahlungsströme rechnerisch behandelt werden.

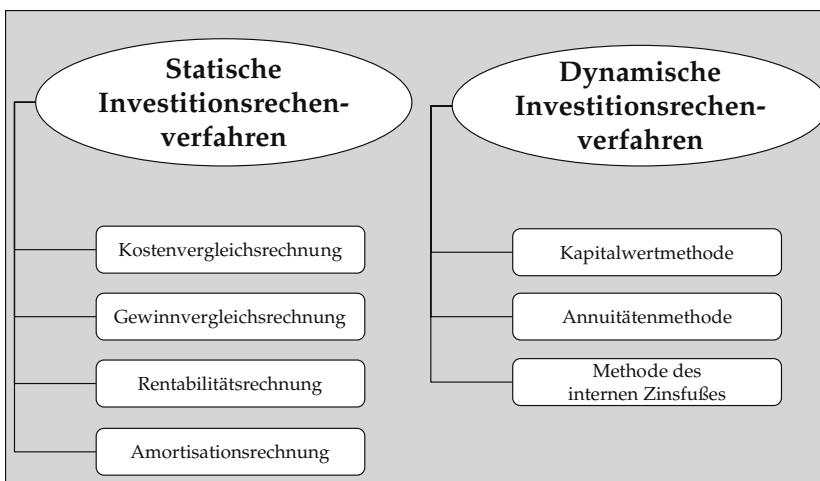
Die statischen Verfahren der Investitionsrechnung basieren auf Kosten und Erlösen, wie sie im Jahresdurchschnitt oder während der Nutzungsdauer der Investition erwartet werden. Dabei spielt es keine Rolle, wann und in welcher Höhe die Investition Auszahlungen und Einzahlungen auslöst. Vorteil des statischen Verfahrens ist die einfache Handhabung. Sie ist schnell durchführbar und erlaubt damit eine grobe Schätzung der Wirtschaftlichkeit.

Die dynamischen Verfahren erfolgen auf jährlich differenzierten Auszahlungen und Einzahlungen. Diese werden für die Nutzungsdauer der geplanten Investitionen prognostiziert, jährlich saldiert und zu Kennziffern verdichtet. Diese Kennziffern sind: der Endkapitalwert, der (Bar-)Kapitalwert, die Annuität, die dynamische Amortisationsdauer und der interne Zinssatz. Abb. 8.10 gibt einen Überblick über die verschiedenen Verfahren:

### 8.5.1 Statische Verfahren

Einfache Verfahren, die den Charakter von Faustregeln besitzen und die den Zeitfaktor vernachlässigen, werden statische Verfahren der Investitionsrechnung genannt.

Als Beispiel für die statischen Verfahren der Investitionsrechnung soll die Rentabilitätsrechnung und Amortisationsrechnung erläutert werden. Bei der Rentabilitätsrechnung wird nach der durchschnittlichen Verzinsung des im Investitionsobjekt gebundenen Kapitals gefragt. Dieser Zinssatz kann mit den Zinssätzen anderer Objekte oder mit einer angestrebten Mindestverzinsung verglichen werden.



**Abb. 8.10** Statische und dynamische Investitionsrechenverfahren

Wir gehen von folgenden Zahlen aus: Eine Produktionsanlage verursacht Anschaffungskosten von 500.000 €. Der damit erwirtschaftete Gewinn beträgt in den zehn Jahren, in denen die Anlage genutzt werden kann, 40.000 € in den ersten fünf Jahren und 60.000 € in den zweiten fünf Jahren. Der durchschnittliche Jahresgewinn beträgt also 50.000 €. Dieser Wert wird auf das durchschnittlich durch die Investition gebundene Kapital – das ist die Hälfte der Anschaffungskosten – bezogen.

Es ergibt sich also folgende Rechnung:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilität} &= (\text{durchschnittlicher Jahresgewinn} / (0,5 \cdot \text{Anschaffungskosten})) \cdot 100 \\ &= 50.000 \text{ €} / (0,5 \cdot 500.000 \text{ €}) \\ &= 20\% \end{aligned}$$

Die Rentabilität beträgt nach dieser einfachen Rechnung 20 %. Wenn z. B. die angestrebte Mindestrentabilität 18% beträgt, ist die Investition vorteilhaft.

Die hier errechnete Größe wird in Anlehnung an den amerikanischen Sprachgebrauch auch als „Return on Investment“ bezeichnet.

Bei der Amortisationsrechnung soll hingegen festgestellt werden, wie lange es dauert, bis ein Unternehmen das investierte Kapital zurückhält. Zu diesem Zweck wird die sog. Amortisationszeit (Kapitalwiedergewinnungszeit) errechnet. In der Überlegung werden folglich die Rückflüsse aus der Investition zuerst für die Amortisation des eingesetzten Kapitals eingesetzt und Überschüsse fallen erst nach der vollständigen Amortisation an.

Die Amortisationszeit berechnet sich aus den Anschaffungskosten dividiert durch die Summe aus Gewinnen und Abschreibungen. Zur statischen Amortisationsrechnung werden die Anschaffungskosten durch den durch die Investition erzielten Cash Flow (vgl. Kap. 6) dividiert. Man will also wissen, wie viel Jahre vergehen, bis die Anschaffungskosten für eine Anlage zurückgewonnen sind:

$$\begin{aligned} &\text{Periodengewinn bzw. Kostenersparnis pro Periode} \\ &+ \text{durchschnittliche Periodenabschreibung} \\ &= \text{Investitions-Cashflow} \end{aligned}$$

$$\text{Amortisationsdauer} = \text{ursprünglicher Kapitaleinsatz} / \text{Investitions-Cashflow}$$

Zur statischen Amortisationsrechnung gibt es auch eine dynamische Variante, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll.

### 8.5.2 Dynamische Verfahren

Es macht einen Unterschied, ob ein bestimmter Betrag heute oder erst in einem oder mehreren Jahren zur Verfügung steht. Wenn Sie die Wahl haben, ob Sie ein Geschenk von bspw. 1.000 € heute oder erst in zwei Jahren bekommen möchten, werden Sie sich für heute entscheiden. Selbst wenn Sie das Geld erst in zwei Jahren ausgeben möchten, ist das die bessere Lösung, denn das Geld kann in der Zwischenzeit angelegt werden. In zwei Jahren

stehen dann 1.000 € plus die bis dahin angefallenen Zinsen zur Verfügung. Umgekehrt sind 1.000 €, die erst in zwei Jahren zur Verfügung stehen, heute weniger wert, denn die zukünftige Entwicklung z. B. der Währung, ist mit Unsicherheiten behaftet.

Die Berücksichtigung dieses Aspekts, d. h. der zeitlichen Struktur von Ein- und Auszahlungen, kennzeichnet die dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung. Der Grundgedanke dieser Verfahren besteht darin, dass alle Ein- und Auszahlungen auf einen Zeitpunkt bezogen werden, um sie vergleichbar zu machen. Dabei gibt es verschiedene Vorgehensweisen und entsprechend unterschiedliche Verfahren.

Hier soll die Grundidee der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung an einem, allerdings extrem einfachen, Beispiel im Hinblick auf die Kapitalwertmethode erläutert werden.

**Kapitalwertmethode:** Der (Netto-) Kapitalwert (KW) einer Investition ist die Summe aller, mit dem Kalkulationszinssatz  $i$  auf den Zeitpunkt  $t = 0$ , diskontierten Ein- und Auszahlungsüberschüsse ( $E_t - A_t$ ) des Planungszeitraums, abzüglich der Investitionskosten zum Investitionszeitpunkt ( $A_0$ ). Somit erhalten wir die allgemeine Formel zum Errechnen des Kapitalwerts:

$$KW = -A_0 + \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t}$$

Wir gehen davon aus, dass wir heute für eine Anlage 10.000 € ausgeben und in den beiden folgenden Jahren jeweils mit einem Überschuss der Einnahmen über die Ausgaben von 5.500 € rechnen können. Der Schrottwert soll – so nehmen wir der Einfachheit halber weiter an – gerade die Abbruchkosten für die Anlage decken, d. h. wir können den Schrott-wert vernachlässigen. Als Kalkulationszinssatz wählen wir 10 %. Das bedeutet, wir wollen mit der Investition eine Verzinsung von mind. 10% erwirtschaften.

Für unsere einfache Investitionsrechnung bedeutet dies Folgendes: Wir beziehen alle Ein- und Auszahlungen auf den heutigen Zeitpunkt, indem wir alle Zahlungen mit einem Zinssatz von 10% auf den heutigen Zeitpunkt diskontieren. Wenn die Summe der diskontierten Überschüsse die Investitionskosten gerade decken, hätten wir eine Verzinsung von 10 % erreicht, wenn ein positiver Wert herauskommt, liegt die Verzinsung sogar höher, wenn ein negativer Wert ermittelt wird, ist die Verzinsung nicht vorteilhaft, weil die angestrebten 10 % nicht erreicht wurden. Zunächst wird in Abb. 8.11 das Problem dargestellt.

Wir müssen also zunächst ausrechnen, wie viel 5.500 € in einem Jahr heute wert sind. Bei einem Zinssatz von 10 % sind 100 € heute plus Verzinsung in einem Jahr 110 € oder 1,1-mal so viel wert. Umgekehrt: 110 € in einem Jahr sind bei einer Verzinsung von 10 % heute 110 €: 1,1 = 100 € wert. Wir dividieren also den Betrag – hier 5.500 € – durch 1,1 und erhalten den Wert: 5.500 €: 1,1 = 5.000 €

Nach 2 Jahren sind 100 €, die mit 10 % verzinst werden, 121 € wert. Wir verzinsen die 110 €, die nach einem Jahr angefallen sind, wieder mit 10 % und erhalten 110 € + 11 € = 121 €. 100 € sind nach 2 Jahren 1,21 mal so viel wert wie heute, wenn wir mit 10 % verzinsen. Entsprechend rechnen wir nun zurück: 5.500 €: 1,21 = 4.545,45 €. Wie sich diese Zahlen in Abb. 8.11 integrieren lassen, zeigt Abb. 8.12.

**Abb. 8.11** Verzinsung  
(Formulierung des Problems)

$t_0$	$t_1$	$t_2$
heute	in 1 Jahr	in 2 Jahren
-10.000		
	+5.500	
?	←	
?	←	+5.500
		Differenz?

**Abb. 8.12** Verzinsung  
(Ergebnisdarstellung)

$t_0$	$t_1$	$t_2$
heute	in 1 Jahr	in 2 Jahren
-10.000		
	+5.500	
+5.000	← : 1,1	+5.500
+4.545,45	← : 1,1 <sup>2</sup>	
<b>-454,55</b>		

Die Differenz ist negativ. Die Investition ist nicht vorteilhaft, wenn wir von einer angestrebten Verzinsung von 10 % ausgehen. Dies ist nun ein sehr einfaches Beispiel. Aber durch kompliziertere Zahlen ändert sich nichts am Prinzip. Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition bestimmen zu können, wird ein Kriterium für die Vorteilhaftigkeit benötigt. Die verschiedenen Verfahren der Investitionsrechnung gehen dabei von unterschiedlichen Kriterien aus.

**Die optimale Nutzungsdauer bei einmaliger Investition** Die optimale Nutzungsdauer kann im Rahmen der Investitionsrechnung bestimmt werden. Dabei unterscheidet man zwischen der rechtlichen Nutzungsdauer (z. B. aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Vereinbarungen), der technischen Nutzungsdauer (z. B. der Zeitraum bis eine umfassende Instandhaltung erforderlich ist), und der wirtschaftlichen Nutzungsdauer (z. B. anhand der wirtschaftlich sinnvollen Nutzung). Für die Beurteilung eines Investitionsvorhabens ist die Orientierung an der wirtschaftlichen Nutzungsdauer zweckmäßig. Die optimale Nutzungsdauer bei einmaliger Investition bedeutet, dass nach Ende der Nutzungsdauer keine neue Investition vorgesehen ist. Der Kapitalwert einer einmaligen Investition berechnet sich wie folgt:

$$C_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t} + \frac{L(n)}{(1+i)^n}$$

$C_0$	=	Kapitalwert
$R(t)$	=	Rückflüsse zum Zeitpunkt t
$L(n)$	=	Liquidationserlöse zum Ende der Nutzungsdauer
t	=	Periode
n	=	Ende der Nutzungsdauer
$I_0$	=	Anschaffungsauszahlung
i	=	Kalkulationszins

Das folgende Beispiel verdeutlicht die Berechnung der optimalen Nutzungsdauer und legt dabei einen Kalkulationszins von 10 % zu Grunde. Tab. 8.4 zeigt die jährlichen Rückflüsse eines Investitionsobjektes mit einer technischen Nutzungsdauer von fünf Jahren.

Für jede mögliche Nutzungsdauer ist der Kapitalwert des Investitionsobjektes zu bestimmen. Tab. 8.5 fasst die Ergebnisse zusammen.

Bei einer Nutzungsdauer von vier Jahren liegt mit 9.756,51 € der größte Kapitalwert vor und somit stellt die Laufzeit von vier Jahren die optimale Nutzungsdauer dar.

**Tab. 8.4** Ausgangsdaten zur Berechnung der optimalen Nutzungsdauer

Jahr	Einzahlungsüberschuss	Liquidationserlös
0	-15.000 €	0 €
1	6.000 €	11.000 €
2	5.500 €	9.900 €
3	4.500 €	8.200 €
4	3.000 €	7.000 €
5	1.500 €	4.000 €

**Tab. 8.5** Kapitalwerte der unterschiedlichen Nutzungsdauern

Laufzeit	Abzinsung der Zahlungsströme	Kapitalwert
1	$C_0 = -15.000 + \frac{6.000}{(1+0,1)} + \frac{11.000}{(1+0,1)}$	454,55 €
2	$C_0 = -15.000 + \frac{6.000}{(1+0,1)} + \frac{11.000}{(1+0,1)^2} + \frac{9.900}{(1+0,1)^2}$	7.727,27 €
3	$C_0 = -15.000 + \frac{6.000}{(1+0,1)} + \frac{11.000}{(1+0,1)^3} + \frac{4.500}{(1+0,1)^3} + \frac{8.200}{(1+0,1)^3}$	9.087,15 €
4	$C_0 = -15.000 + \frac{6.000}{(1+0,1)} + \frac{11.000}{(1+0,1)^4} + \frac{4.500}{(1+0,1)^4} + \frac{3.000}{(1+0,1)^4} + \frac{7.000}{(1+0,1)^4}$	<b>9.756,51 €</b>
5	$C_0 = -15.000 + \frac{6.000}{(1+0,1)} + \frac{11.000}{(1+0,1)^5} + \frac{4.500}{(1+0,1)^5} + \frac{3.000}{(1+0,1)^5} + \frac{1.500}{(1+0,1)^5} + \frac{4.000}{(1+0,1)^5}$	8.390,49 €

## 8.6 Finanzinstitutionen

Unternehmen, die Kapital beschaffen müssen, suchen andere Unternehmen oder Privatpersonen, die Kapital anbieten. Umgekehrt suchen Unternehmen und Privatpersonen, die Kapital anlegen wollen, nach Kapitalnachfragern. Kapitalanbieter (Überschusseinheiten) und Kapitalnachfrager (Defiziteinheiten) treffen auf dem Markt für Finanzierungstitel aufeinander. Auf diesem Markt bilden sich die Bedingungen heraus, unter denen Kapital für eine bestimmte Zeit mit einem gewissen, im Einzelfall unterschiedlichen, Risiko anderen überlassen wird.

Der Markt für langfristige Finanzierungstitel heißt Kapitalmarkt, der Markt für kurzfristige Finanzierungstitel Geldmarkt.

Auf einem vollkommenen Markt ist das Zusammenfinden von Kapitalanlegern und Kapitalnachfragern und die Fixierung der Überlassungsbedingungen kein Problem. Diesen vollkommenen Markt gibt es aber nicht. Deshalb ist das Zusammenbringen von Kapitalanbietern und -nachfragern eine Dienstleistung, die in großem Umfang nachgefragt wird. Notwendig ist diese Dienstleistung auch deshalb, weil Kapitalanleger und -nachfrager i. d. R. unterschiedliche Vorstellungen über Laufzeiten, Renditen, Risiken und die Höhe des Kapitalbetrages haben. Nur in Ausnahmefällen, wenn z. B. der kinderlose Onkel seinem Patenkind mit einem Kredit zu günstigen Bedingungen unter die Arme greift, ist diese Mittlerfunktion nicht notwendig. Aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen zwischen Defizit- und Überschusseinheiten entstehen folgenden Finanzierungsprobleme:

- Örtliche Divergenz entsteht, wenn Überschüsse und Defizite regional unterschiedlich anfallen
- Losgrößendivergenz kommt zustande, wenn Überschüsse und Defizite in der Höhe nicht übereinstimmen
- von Risikodivergenz wird gesprochen, wenn die Risikostrukturen von angebotenen und nachgefragten Anlagen voneinander abweichen
- Fristenkongruenz entsteht bei unterschiedlichen Vorstellungen über Laufzeiten und Zahlungszeitpunkte
- Inkongruenz der Zinsbindungsfrist kommt zustande bei unterschiedlichen Präferenzen bzgl. des Zeitraumes, für den der Zins fixiert wird

Der Begriff **Finanzintermediär** umfasst grundsätzlich alle Institutionen, welche die Aufgabe übernehmen, zu einem Ausgleich des Anlage- und Finanzbedarfs der Überschuss- und Defiziteinheiten beizutragen.

Von Finanzintermediären wird also gesprochen, weil sie vermittelnde Instanzen sind: Sie sind zwischen Kapitalanlegern und -nachfragern geschaltet und vermitteln zwischen den meist unterschiedlichen Vorstellungen der Kapitalanleger und -nachfrager.

Vor diesem Hintergrund lassen sich zwei Hauptinstitutionen des Finanzmarktes bzw. Gruppen solcher Institutionen unterscheiden: die Börsen und die Kapitalsammelstellen,

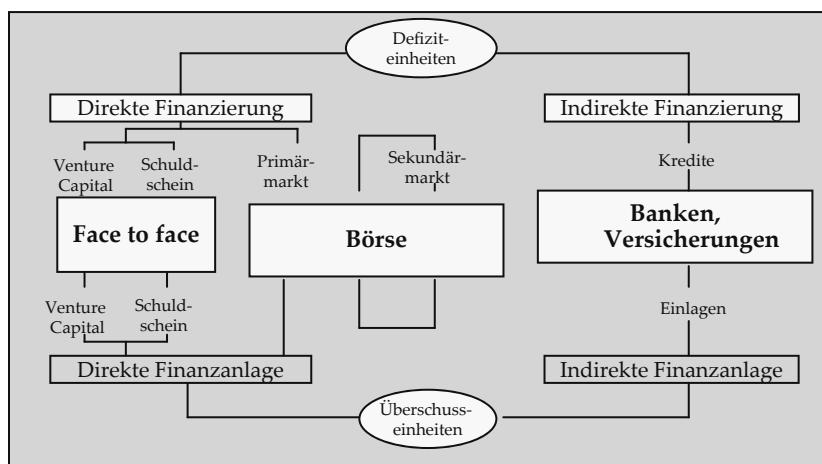
die in die Beziehungen zwischen Kapitalanbietern und Kapitalnachfragern durch Eigen-eintritt aktiv werden. Eigeneintritt bedeutet, dass das Institut – z. B. eine Bank – das Geschäft – etwa die Kapitalbereitstellung – selbst vornimmt und nicht etwa als Vermittler zwischen Kapitalanbieter und -nachfrager auftritt (vgl. Abb. 8.13).

Zur ersten Gruppe von Finanzinstitutionen gehören die Kapitalsammelstellen, die, wie oben bereits erwähnt, in die Beziehungen zwischen Kapitalanbieter und -nachfrager durch Eigeneintritt aktiv werden: Das sind insbesondere die Banken, die Versicherungen, die Bausparkassen und Investmentgesellschaften. Die Vorgänge auf dem Finanzmarkt werden durch umfangreiche gesetzliche Vorschriften (z. B. Kreditwesengesetz, Versicherungsaufsichtsgesetz, Investmentgesetz) bzw. Anordnungs- und Kontrollbefugnisse z. B. der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) geregelt. Außerdem beeinflusst die Europäische Zentralbank durch ihre währungspolitischen Maßnahmen die Kapitalanlage- und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten.

**Banken** übernehmen im Universalbankensystem (Kreditbanken, Sparkassen, Kreditgenossenschaften, Investmentbanken) sowohl Aufgaben der direkten als auch der indirekten Finanzierung.

Die zentralen Leistungen der Banken als Finanzintermediäre bei der indirekten Finanzierung können in distributionswirtschaftliche und produktionswirtschaftliche Transformationsleistungen unterteilt werden. Unter distributionswirtschaftlichen Transformationsleistungen wird die Überbrückung der örtlichen Divergenzen durch Vertriebsorganisation und die Minderung des Losgrößenproblems durch Stückelung des Finanzmittelbedarfs verstanden.

Auf der produktionswirtschaftlichen Seite werden die Risikodivergenzen, Fristenkongruenzen und die Inkongruenzen der Zinsbindungsfristen überbrückt. Dabei übernehmen Banken die daraus folgenden Bonitäts-, Liquiditäts- und Zinsrisiken.



**Abb. 8.13** Direkte und indirekte Finanzierung (in Anlehnung an Bessler 1999, S. 121)

Damit ist Folgendes gemeint: Die Kapitalanleger setzen Geldbeträge in sehr unterschiedlicher Höhe (Losgröße) und mit genau so unterschiedlichen Laufzeiten (Fristen) ein. Die Kreditinstitute als Mittler nehmen diese Gelder in großem Umfang auf und vergeben wiederum Kredite mit ebenfalls sehr unterschiedlichen Höhen und Fristen. Der Umfang des Bankgeschäfts trägt wesentlich dazu bei, dass Fristen und Losgrößen in Einklang gebracht – transformiert – werden.

Die Risikotransformation erfolgt im Wesentlichen durch Risikostreuung: Die Banken mischen Finanzierungstitel mit unterschiedlich hohem Risiko. Sie müssen bei der Kreditgewährung die Standards der Bankenaufsicht beachten und sichern das verbleibende Risiko durch ihr Eigenkapital und weitere Maßnahmen – z. B. Haftungsverbünde mit anderen Banken – ab. Die Übernahme des Bonitätsrisikos wird durch die Ausgabe von eigenen Finanztiteln begründet, die eine relativ sichere Anlagemöglichkeit für Kapitalanleger bieten. Dadurch, dass Banken i. d. R. positive Fristentransformation tätigen, d. h. sie finanzieren langfristige Kredite durch kurzfristige Einlagen, übernehmen sie Liquiditäts- und Zinsrisiken. Liquiditäts- und Zinsprobleme treten vor allem dann auf, wenn fällig werdende oder bereits fällige Einlagen auch tatsächlich in großem Umfang abgerufen werden.

Als Publizitätstransformation wird die Informationsverarbeitung der Kreditinstitute bezeichnet, welche die umfangreichen Informationen über die Kreditwürdigkeit der Kapitalnachfrager im Rahmen professioneller Finanzanalysen verarbeiten, sodass sich der Kapitalanleger auf die Bonität des Kreditinstituts verlassen kann: Die umfangreichen Informations- bzw. Publizitätswünsche der Kapitalanleger, die hohen Kosten der Informationsverarbeitung, die im Einzelfall auftreten würden und die eher geringe Informationsbereitschaft der Kapitalnachfrager werden durch die zwischengeschalteten Kreditinstitute in Einklang gebracht.

Zusätzlich übernehmen Banken ebenfalls Aufgaben der direkten Finanzierung. Diese unterscheidet sich von der indirekten Finanzierung dadurch, dass sie zwar im Emissionsmarkt auch die örtliche Divergenz durch die Verkaufsorganisation, das Losgrößenproblem durch Stückelung in homogene Parten und die Risikodivergenz durch Ausgabe heterogener Parten verringert, jedoch die Anleger die Bonitäts- und Zinsrisiken selbst übernehmen müssen. Die Fristeninkongruenz wird durch die Existenz von Sekundärmarkten überbrückt, da hier für Marktteilnehmer die Möglichkeit besteht, ihre Finanztitel vor Fälligkeit zu veräußern. Dabei wird das Kursrisiko von ihnen selbst getragen.

Bei der zweiten Gruppe von Finanzinstitutionen, den **Börsen**, werden unter staatlicher Aufsicht Aktien und festverzinsliche Wertpapiere gehandelt. Durch die Einrichtung von Börsen wird der Markt organisiert, an dem sich die Anbieter und Nachfrager von Kapital treffen. Dabei wird zwischen amtlichem Handel, geregeltem Freiverkehr und außerbörslichem Telefonverkehr unterschieden.

Die zentrale Leistung von Börsen liegt vor allem in der Verringerung der marktorganisationsbestimmten Kosten, um die Effizienz des Marktes zu erhöhen. Marktorganisationsbestimmte Kosten sind u. a. Emissionskosten, Kosten des Wertpapierdienstes, Verwahr- und Verwaltungskosten, Kosten fortlaufender Information und Transaktionskosten.

Weitere Leistungen von Börsen lassen sich untergliedern in:

- Marktorganisation u. a. durch die Reglementierung des Handelszugangs, die Handelsüberwachung sowie die Zulassung und Standardisierung der Handelsobjekte.
- Liquiditätskonzentration durch die räumliche, zeitliche und sachliche Zusammenführung von Angebot und Nachfrage.
- Bewertung durch die kontinuierliche Preisermittlung für die Handelsobjekte.
- Informationsversorgung durch unverzügliche Veröffentlichung der ermittelten Preise.

---

## 8.7 Veränderungen der Finanzwirtschaft durch die Digitalisierung

Für Finanzinstitutionen und die mit der Finanzierung verbundenen betriebswirtschaftlichen Funktionen und Prozesse eröffnen sich durch die fortschreitende Digitalisierung weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten und -erfordernisse. Banken haben u. a. die Möglichkeit Services (nur noch) online anzubieten. So kann Personal in den Filialen und auch die Anzahl der Filialen selbst reduziert werden. Die vorteilhafte Kostenstruktur kann in Form von günstigen Konditionen an die Kunden weitergegeben werden.

Weiterhin entstehen im Zuge der Digitalisierung viele neue Finanztechnologie-Unternehmen (sog. „FinTech“), die zunehmend zu Wettbewerbern der klassischen Bankenbranche werden. Ein prominenter Vertreter dieser Dienstleister ist der Payment Service Provider (PSP) PayPal. FinTechs sind dabei häufig Start-ups, die durch die Ausführung von Überweisungen oder Kreditvergabe in die klassischen Geschäftsbereiche der Banken drängen. Meist zeichnen sich ihre Dienstleistungen durch eine hohe Benutzerfreundlichkeit, sowie eine einfache Handhabung aus und bieten dabei häufig den Vorteil schneller und direkter auf individuelle Kundenwünsche zugeschnitten zu sein. Die angebotenen Leistungen sind zumeist app-basiert und umfassen unter anderem klassische Geldtransaktionen, die Bezahlung per Smartphone oder Tablet, Organisation von Krediten und Geldanlagen sowie die Überwachung der persönlichen Einnahmen und Ausgaben. Dabei geht es, neben der Entwicklung von Apps und Programmen, auch darum, die Prozesse im Hintergrund zu digitalisieren und damit zu vereinfachen.

In Summe zwingt die Digitalisierungswelle Banken zum Umdenken, da sonst das Risiko zunehmend größer wird, dass sich ihre Kunden neuen Anbietern zuwenden. Insbesondere wird es für Verbraucher immer einfacher, die Vorteilhaftigkeit der angebotenen Konditionen zu überprüfen und die Loyalität gegenüber Bankhäusern nimmt ab. Allerdings genießen die großen Kreditinstitute, gegenüber neu gegründeten FinTech Start-ups, aktuell noch erhebliche Vertrauensvorteile, die durch langjährige Kundenkontakte entstanden sind. Gegenwärtig zielt die FinTech Branche noch sehr stark auf den Privatkundensektor ab, während auf Ebene der Geschäftskunden noch ein großes ungenutztes Potential zu konstatieren ist.

Ein weiterer Trend, der durch die Digitalisierung ermöglicht wurde, ist das **Crowdfunding**. Durch Crowdfunding kann der Einfluss von Banken und die Abgabe von Unternehmensanteilen an Business Angels und Venture Capital Gesellschaften verringert oder sogar vermieden werden. Dabei können auch kleine und mittlere Unternehmen von den Vorteilen profitieren. Diese haben häufig die Schwierigkeit Kredite in der benötigten Höhe von Banken zu erhalten, da sie oft nicht die geforderten Sicherheitsanforderungen erfüllen können. Für diese sind damit vor allem **Peer-to-Peer-Kredite** (P2P) sinnvoll, bei denen Privatpersonen oder institutionelle Anleger als Kreditgeber in Erscheinung treten, die häufig risikofreudiger agieren als Banken, aber auch entsprechend lukrative Konditionen fordern. Beim sog. Crowdinvesting laufen unerfahrene Privatpersonen Gefahr, dass sie übermäßig riskante Investitionen tätigen und das eingesetzte Kapital nicht zurückzahlen können. Zudem hat der Anleger oft nur ein geringes Mitspracherecht bei der Umsetzung des Projektes, gerade dann, wenn viele weitere Investoren beteiligt sind.

Im Zuge der Digitalisierung von **Zahlungssystemen** entstand auch Bitcoin. **Bitcoin** ist eine sog. Kryptowährung und kann weltweit eingesetzt werden. Bitcoins werden lediglich digital und dezentral verwaltet, wodurch z. B. im Vergleich zum Euro, die Geldverwaltung und -menge ohne Zentralbank oder eine andere steuernde Instanz, auskommt. Verwaltet und kontrolliert wird Bitcoin über eine dezentrale Datenbank, die Blockchain, in der jede Transaktion gespeichert wird. Vor unbefugtem Zugriff werden die Daten durch Verschlüsselung und Zugriffsverwaltung geschützt. Bitcoin und andere Kryptowährungen, bieten den generellen Vorteil, dass meist unkompliziert und anonym ein Konto eingerichtet werden kann. Bisher bieten vereinzelte Händler Bitcoin als Zahlungsmittel an und versuchen dadurch die Vorteile von Bitcoin zu nutzen. Darunter fällt u. a., dass im Vergleich zur Kreditkartenzahlung keine Transaktionsgebühren anfallen und der Zahlungsprozess sehr schnell abgewickelt werden kann. Auf der anderen Seite schwanken die Wechselkurse zwischen Bitcoin und diversen Währungen teilweise sehr stark, was sowohl für Käufer und Verkäufer von Nachteil sein kann. Weiterhin würde die Währung ihren Wert verlieren, wenn es in Zukunft gelingt, ihre Verschlüsselung zu knacken, was ein zusätzliches Risiko gegenüber traditionellen Währungen darstellt.

---

## 8.8 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

### 8.8.1 Theoretische Grundlagen

Die Theorie der Finanzierung ist ein relativ weit entwickeltes und großes Gebiet. Ein zentrales Feld ist die Kapitalmarkttheorie, die Erklärungsbeiträge zu der Frage liefert, wie der Kapitalmarkt funktioniert, insbesondere wie sich die Preise von Finanzierungstiteln bilden. Unter Finanzierungstiteln werden die Rechte und Pflichten insgesamt bzw. die Leistungen und Gegenleistungen bezeichnet, die mit einem Finanzierungsvorgang – z. B. einer Beteiligung – verbunden sind.

Innerhalb der Kapitalmarkttheorie wird zwischen erklärender bzw. explikativer und gestaltender bzw. normativer Theorie unterschieden.

Die erklärende **Kapitalmarkttheorie** will das Gleichgewicht auf dem Kapitalmarkt bei Unsicherheit erklären. Sie setzt beim Verhalten der Kapitalanleger an, die ihr Portefeuille zusammenstellen. Dabei zielt sie darauf ab, das Anlegerverhalten und Kurse sowie Renditen zu erklären, die sich unter bestimmten Bedingungen ergeben.

Die gestaltende bzw. normative Kapitalmarkttheorie strebt Aussagen bzw. Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Kapitalkosten bei Unsicherheit an. Dieses Problem besteht bei – allerdings unrealistischen – sicheren Erwartungen nicht.

Wenn man davon ausgeht, dass Unternehmen ihre langfristigen Finanzierungsprobleme im Wesentlichen dadurch lösen, dass sie sog. Finanzierungstitel an Kapitalanleger verkaufen, wird deutlich, dass die Kapitalmarkttheorie eine wichtige Grundlage für die Finanzierungsdiskussion insgesamt darstellt.

Auch die **Agency-Theorie** hat eine bedeutende Stellung unter den Theorien der Finanzierung. Bei der Agency-Theorie geht es grundlegend um Austausch- und Delegationsbeziehungen im Sinne von Auftraggeber- und Auftragnehmerbeziehungen sowie Arrangements zur Lösung damit verbundener Probleme. Mögliche Probleme entstehen zwischen Eigenkapitalgebern und Unternehmensführung oder zwischen Eigen- und Fremdkapitalgebern, wenn der Auftraggeber (Prinzipal) an eine andere Person (Agent) Aufgaben überträgt, deren Erfüllung er nicht unmittelbar überwachen kann, mit anderen Worten bei denen für den Agenten ein Spielraum für opportunistisches Verhalten besteht. Es werden potenzielle Kosten der Prinzipale thematisiert, die bei Annahme von Informationsasymmetrie, Interessendifferenz, begrenzter Rationalität, individueller Nutzenmaximierung und opportunistischen Verhaltens durch den Agenten entstehen. Diese Probleme können mit verschiedenen Maßnahmen reduziert werden: Einerseits mit verstärkter Überwachung und Kontrolle des Agenten sowie andererseits mit ergebnisorientierten Sanktionsmechanismen, die eine Angleichung der Interessen bewirken (bspw. Gewinnbeteiligungen des Managements).

Der Begriff der Kapitalkosten spielt in der Finanzierungstheorie eine wichtige Rolle. Die Hauptfrage lautet: Welche Kosten sind mit dem Einsatz von Kapital verbunden? Oder aus der Sicht des Anlegers: Wie hoch ist die mit dem Kapitaleinsatz verbundene Mindestverzinsung, bei der sich der Kapitaleinsatz noch lohnt?

Die Kapitalkosten spielen eine zentrale Rolle bei der Ableitung von Aussagen über den optimalen Verschuldungsgrad. In diesem Fall wird nach dem günstigsten Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital gefragt. Bei der Diskussion um die optimale Finanzierung stellt sich die Frage, ob es überhaupt einen optimalen Verschuldungsgrad gibt, bei der der Unternehmenswert im Sinne des Shareholder Value maximiert wird. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen stehen die **Theorien zur optimalen Kapitalstruktur**, die den Unternehmenswert bzw. die Kapitalkosten in Abhängigkeit von dem Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital beschreiben. Hierzu werden oft die traditionelle Hypothese zur optimalen Kapitalstruktur, die Irrelevanzthese von Modigliani & Miller sowie neuere Ansätze herangezogen.

Nach der traditionellen Hypothese zur optimalen Kapitalstruktur geht man von Anpassungen der Renditeforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber in Abhängigkeit vom Verschuldungsgrad aus. So werden dem Finanzmanager Entscheidungshilfen geliefert, um das optimale Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital zu bestimmen. Durch die Substitution des teuren Eigenkapitals durch billigeres Fremdkapital lassen sich zunächst die durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten senken und der Marktwert des Unternehmens kann dadurch erhöht werden, solange weder Eigenkapitalgeber noch Fremdkapitalgeber ihre Renditeforderungen verändern. Ab einem von den Gläubigern als riskant angesehenen Verschuldungsgrad steigt jedoch deren geforderte Rendite über den risikofreien Zinssatz. Auch die geforderte Rendite der Eigenkapitalgeber steigt bei Überschreitung eines gesunden Verschuldungsgrades an. Allerdings deutlicher als die der Fremdkapitalgeber. Betrachtet man zunächst ein vollständig eigenfinanziertes Unternehmen, erzielt dieses Unternehmen durch die Aufnahme von Fremdkapital zunächst einen Verschuldungsertrag, da die Rendite der Fremdkapitalgeber nicht erhöht wird. Gemäß der Annahme, dass die geforderte Rendite der Eigenkapitalgeber stärker steigt als die für Fremdkapitalgeber, kommt es zu einem positiven Effekt, da der durchschnittliche Kapitalkostensatz sinkt. Bei einem bestimmten Verschuldungsgrad sind also die minimalen durchschnittlichen Kapitalkosten realisiert und der Unternehmenswert wird maximiert.

Die Hauptaussage von Modigliani & Miller ist jedoch, dass die Kapitalstruktur bzw. die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens keinen Einfluss auf den Unternehmenswert haben. Die Eigenschaften des vollkommenen Kapitalmarktes, z. B. keine Transaktions- und Informationskosten, keine Steuern, kostenloser und unbegrenzter Zugang für alle Marktteilnehmer und homogene Erwartungen der Marktteilnehmer bzgl. der Wahrscheinlichkeitsverteilung der unsicheren Erfolge bilden die Grundlage für die These. Unter diesen Annahmen (sowie der zusätzlichen Einteilung der Unternehmen in Risikoklassen) existiert nach Modigliani & Miller kein optimaler Verschuldungsgrad.

Unter Einbeziehung von Steuern und Insolvenzkosten hingegen hat die Kapitalstruktur einen Einfluss auf den Unternehmenswert. Dieser wird maximiert, wenn diejenige Kapitalstruktur realisiert ist, die den geringsten Steuerabfluss nach sich zieht. Denn Unternehmen können Zinszahlungen, die an Fremdkapitalgeber geleistet werden, von der steuerlichen Bemessungsgrundlage abziehen. Das zu versteuernde Einkommen, das dem progressiven Steuersatz unterliegt, kann durch die Abzugsfähigkeit der Fremdkapitalzinsen also gemindert werden. Insolvenzkosten bzw. Kosten finanzieller Anspannung entstehen, wenn die Cash Flows der Unternehmung nicht ausreichen, um den vertraglichen Zins- und Tilgungsverpflichtungen gegenüber den Gläubigern nachzukommen. Da mit einem höheren Verschuldungsgrad die Wahrscheinlichkeit für einen solchen Fall steigt, lässt sich auch hier eine optimale Kapitalstruktur ableiten.

## 8.8.2 Empirische Evidenz

Neben der Wirkung von finanziellen Ressourcen auf das Unternehmensergebnis beschäftigt sich die Forschung gegenwärtig insbesondere mit der Untersuchung neuer Finanzierungsmöglichkeiten und wie Unternehmen diese möglichst effektiv steuern können.

### Finanzielle Ressourcen

In Kapitel 3 wurde bereits die Meta-Analyse von **Daniel et al. (2004)** aufgegriffen, in der gezeigt wurde, dass „Organizational Slack“ positiv mit der finanziellen Performance eines Unternehmens verknüpft ist. **Song et al. (2008)** können in ihrer Meta-Analyse, die 31 Primärstudien umfasst, einen ähnlichen Effekt für junge Unternehmen nachweisen. Dabei hat die Höhe der finanziellen Vermögenswerte eines Unternehmens eine signifikante positive und homogene Beziehung zur Unternehmensperformance ( $\bar{r} = 0,12$ ). Allerdings konnten **Daniel et al. (2004)** auch nachweisen, dass die positive Beziehung zwischen Slack Resources und Unternehmensperformance nicht linear ist.

### Venture-Capital-Gesellschaften und die Professionalisierung von Start-ups

**Hellmann und Puri (2002)** untersuchen in ihrer Studie den Einfluss von Venture-Capital-Gesellschaften auf die Entwicklung und Professionalisierung von Start-ups. Venture-Capital-Gesellschaften stellen Start-ups, neben finanziellen Mitteln, auch Beratung und Unterstützung im Geschäftsprozess, sowie ein umfangreiches Kontaktnetzwerk zur Verfügung. Die Autoren konnten nachweisen, dass Venture-Capital-Geber einen starken signifikanten Einfluss auf die Personalpolitik in jungen Unternehmen haben. In Venture Capital finanzierten Unternehmen ist es statistisch wahrscheinlicher, dass professionelle Geschäftskontakte zur Mitarbeiter- und Managementrekrutierung eingesetzt werden. Darunter fällt auch die Einrichtung von Anreizsystemen, wie z. B. Aktienpakete und die gezielte Rekrutierung von Top Managern bspw. im Bereich Marketing und Vertrieb. Allerdings zeigte sich auch, dass Venture-Capital-Gesellschaften dazu neigen Veränderungen an der Unternehmensführung vorzunehmen und so bspw. den Gründer an der Spitze des Unternehmens durch einen außenstehenden und erfahrenen CEO zu ersetzen. Sie greifen insbesondere dann stark kontrollierend in Unternehmen ein, wenn es sich abzeichnet, dass bestimmte Meilensteine nicht rechtzeitig oder sogar drohen gar nicht erreicht zu werden. Für Gründer bedeutet dies in erster Linie, dass sie sich dieser Eingriffe und der Mitwirkung bei der Gestaltung des Unternehmens seitens der Venture-Capital-Gesellschaften bewusst sein müssen. Es unterstreicht, wie wichtig es ist einen passenden Kapitalgeber zu finden, um so Differenzen und Konflikte über die Ausrichtung und Führung des Unternehmens zu vermeiden.

**Drover et al. (2017)** untersuchen in ihrer Studie, ob eine erfolgreiche Angel- oder Crowdfundingfinanzierung die Wahrscheinlichkeit eines nachfolgenden Venture-Capital-Engagements erhöht. Die Ergebnisse zeigen, dass sich das Engagement eines angesehenen Angelinvestors signifikant positiv auswirkt ( $\beta = 0,67$ ) und ebenso positiv wirkt es, wenn ein Angelinvestor Mitglied in einer bekannten Investorengruppe ist ( $\beta = 0,24$ ). Ähnliche

Ergebnisse konnten für Crowdfunding Plattformen gefunden werden, die dafür bekannt sind bereits erfolgreiche Unternehmen hervorgebracht zu haben ( $\beta = 0,72$ ). Das Investitionsvolumen auf einer solchen Plattform zeigte hingegen keine signifikante Beziehung zu Venture Capital. Abschließend bleibt festzuhalten, dass bekannte Investoren als Qualitäts-signal für Venture-Capital-Gesellschaften dienen können.

### Erfolgsfaktoren bei der Kapitalakquise

**Narrative** Bei Finanzierungsvorhaben stehen Unternehmen immer vor der Aufgabe die möglichen Kapitalgeber von ihrem Unternehmen, Geschäfts- und Produktideen zu überzeugen. Insbesondere Start-ups können es dabei sehr schwierig haben, da sie bspw. auf keine erfolgreiche Firmenhistorie zurückblicken können, sich noch nicht in der Gewinn-zone befinden und über keine umfangreichen Vermögenswerte verfügen. Es gilt also das eigene Vorhaben verständlich und plausibel darzulegen. An dieser Stelle befasst sich die Forschung insbesondere mit der Fragestellung, wie Start-ups diese Unsicherheiten ausräu-men können.

**Martens et al. (2007)** untersuchten, anhand bereitgestellter Informationsmaterialien, wie erfolgreich der Börsengang von jungen Unternehmen verlief. Dabei analysierten sie, wie sich die Unternehmen in ihren Materialien selbst präsentieren, u. a. welche Story sie über ihr Vorhaben und sich selbst erzählen. Aus der Auswertung ergaben sich fünf grundlegende Identitäten, die von Unternehmen signalisiert werden: 1. Etablierter Marktführer; 2. Aufstrebender Marktführer mit Erfolgshistorie; 3. Aufstrebender Marktführer mit soliden Plänen; 4. Aufstrebender Marktführer mit großem Kontaktnetzwerk und 5. eine gemischte Identität. Bei der anschließenden Analyse wurden zusätzlich diverse Ressourcenvariablen berücksichtigt. Es zeigte sich, dass die ersten drei Identitäten keinen signifikanten positiven Effekt zeigten, der über die Ressourcenausstattung hinausstrahlt. Ein signifikant negativer Effekt wurde jedoch für aufstrebende Marktführer mit Kontakt-netzwerk ( $\beta = -0,48$ ) und Unternehmen mit gemischten Identitäten ( $\beta = -0,55$ ) festgestellt. Weiterhin wurde gezeigt, dass das Vorhandensein von strategischen Allianzen einen sig-nifikant negativen Effekt ( $\beta = -0,44$ ) und das Vorliegen von Umsätzen einen schwachen signifikant positiven Effekt hat ( $\beta = 0,07$ ). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie eine klare Identität benötigen, die mit der realen Ressourcenkonfiguration des Unternehmens harmoniert und sich nicht stark auf ein bestehendes Kontaktnetzwerk stützt. Zusätzlich können Allianzen von Kapitalgebern wohl als Risiko für das eigene Investment in einem Unternehmen gesehen werden, sollte die Zusammenarbeit unter den Unternehmen schei-tern. Bezuglich des Inhaltes der Identitäten konnte noch gezeigt werden, dass die Aus-führungen und Erläuterungen der zugrundeliegenden Rationale weder zu einfach, noch zu ausführlich ausfallen sollten ( $\beta = 0,01$ ). Zu einfache Ausführungen wirken auf Kapi-talgeber unüberlegt und übermäßig komplexe Darstellungen erwecken den Anschein zu großer Unwägbarkeiten. Abschließend konnte in der Studie noch gezeigt werden, dass Unternehmen in ihren Stories einen Balanceakt zwischen der Signalisierung von bekann-ten ( $\beta = 0,46$ ) und unbekannten Elementen ( $\beta = 0,34$ ) leisten müssen, um erfolgreich zu

sein. Darunter ist zu verstehen, dass junge Unternehmen zum einen signalisieren müssen, dass sie Teil eines etablierten und bekannten Systems bzw. großen Ganzen sind, aber darin versuchen etwas innovativ Neues zu wagen.

Im Kontext von Reward-based Crowdfunding untersuchten **Manning und Bejarano (2017)** eine ähnliche Fragestellung. Aus der genauen Analyse einer Vielzahl an unterschiedlichen Kickstarter-Kampagnen, konnten sie grob zwei grundlegende Formen an narrativen Stilen beobachten. Bei Projekten, die ein eher intangibles Resultat verfolgen, stark sozial orientiert und dabei technologisch eher einfach gehalten sind, ist häufig der Stil der „fortlaufenden Reise“ zu beobachten. Hierbei legen die Gründer in ihrer Story einen starken Wert auf das emotionale Engagement der Backer, der Vermittlung einer Zukunftsmision und was auf dem Weg dahin bereits erreicht wurde. Projekte mit eher tangiblen Ergebnissen, die stark technologiegetrieben sind und eher auf einen kommerziellen Nutzen abzielen, zeichnet meist ein „Meilenstein-Stil“ aus. Bei diesem Stil weisen die Gründer klar aus, welche Entwicklungsschritte bereits erreicht werden konnten und wann mit der Erreichung der nächsten Meilesteine gerechnet werden kann. Im Gegensatz zu Emotionen steht hier die Transaktion im Vordergrund.

### Erfolgsfaktoren im Crowdfunding

**Belleflamme et al. (2013)** konnten in ihrer Studie zeigen, dass über Crowdfunding-Initiativen allgemein im Durchschnitt eher kleinere Kapitalbeträge eingespielt werden können als über alternative Finanzierungsmöglichkeiten. Es wird aber auch von Gründern gezielt eingesetzt, um Aufmerksamkeit auf ihr Unternehmen zu lenken und die Geschäftsidee vor einem Publikum zu testen. Abschließend konnten sie noch beobachten, dass Non-Profit-Vorhaben tendenziell eher erfolgreich finanziert werden als For-Profit-Projekte.

**Mollick (2014)** befasste sich mit Unterschieden zwischen erfolgreichen und gescheiterten Kampagnen im Reward-based Crowdfunding. Basierend auf Kickstarterdaten konnte er herausfinden, dass mit steigendem Fundingziel und -zeitraum die Erfolgswahrscheinlichkeit sinkt. Auch Rechtschreibfehler wirken sich negativ aus. Eine positive Wirkung ist zu beobachten, wenn das Projekt auf der Startseite von Kickstarter vorgestellt wird, wenn die Gründer ein Video bereitstellen und in regelmäßigen kurzen Abständen (wenigen Tagen) über den aktuellen Fortschritt berichten. Differenzierter verhält es sich mit der Größe des sozialen Netzwerkes der Gründer. Facebookprofile, die mit der Kampagne verknüpft sind und nur über sehr wenige Kontakte verfügen, wirken sich negativer aus als gar kein Facebookprofile zu hinterlegen. Ein Profil mit sehr vielen Kontakten zeigte hingegen eine positive Wirkung. Weiterhin konnte er zeigen, dass zwar erfolgreich finanzierte Projekte nur in 5 % der Fälle direkt scheitern, aber die meisten Projekte verzögern sich im Schnitt um über einen Monat. Dabei kommt es insbesondere bei sehr großen und übermäßig finanzierten Projekten zu großen Verzögerungen, z. B. wenn sich mehr Personen als erwartet beteiligen und dadurch die geplante Produktionszeit und -kapazität sowie die Kostenstruktur erheblich verändern. Kurz, eine sorgfältig vorbereitete Kickstarterkampagne hat eine größere Erfolgsaussicht.

**Ahlers et al. (2015)** untersuchen in ihrer Studie, welche Signale sich im Equity Crowdfunding positiv auf den Kampagnenerfolg auswirken. Als relevante Signale betrachten sie dabei die Unternehmensqualität und die Unsicherheit. Die Qualität kann dabei über das Humankapital (z. B. Anzahl der Personen mit MBA), Sozialkapital (z. B. Allianzen und andere Partnerschaften) und das intellektuelle Kapital (z. B. die Wissensbasis im Unternehmen und Patente) abgebildet werden. Auf Ebene der Unsicherheit wird erfasst, wie umfangreich die Gründer selbst in ihr Vorhaben investieren und in welchem Umfang Informationen bereitgestellt werden, die das Anstellen von Finanzprognosen zulassen. Die Ergebnisse legen dabei nahe, dass die Prozentzahl der Personen im „Board of Directors“ mit einem MBA-Abschluss in einer signifikant positiven Beziehung zur Anzahl der Investoren steht und je mehr Personen sich im Vorstand des Unternehmens befinden, desto höher ist die wahrscheinliche Anzahl an Investoren und der eingebrachte Kapitalbetrag. Das soziale und intellektuelle Kapital wirkten sich hingegen anscheinend nicht auf die Anzahl der Investoren und den Fundingerfolg aus. Deutlich anders verhält es sich beim eingebrachten Kapital der Gründer und den bereitgestellten Informationen. Je weniger Kapital selbst eingebracht und je weniger Informationen bereitgestellt werden, desto niedriger fallen die Anzahl der Investoren und das investierte Kapital aus. Im Equity Crowdinkontext scheinen für Investoren die Kompetenz (abgebildet über das Bildungsniveau der Gründer) und die Reduzierung von Unsicherheit wichtige Investitionskriterien zu sein.

**Chan & Parhankangas (2017)** untersuchten, inwiefern sich der Innovationsgrad eines Crowdfundingprojektes auf den Finanzierungserfolg auswirkt. Im Rahmen der Untersuchung untergliederten sie Kickstarterkampagnen in inkrementelle und radikale Innovationen. Dabei zeigte sich, dass inkrementelle Innovationen in einer signifikant positiven Beziehung mit dem Finanzierungserfolg stehen ( $\beta = 0,15$ ), während sich radikale Innovationen signifikant negativ auswirken ( $\beta = -0,16$ ). Diese Ergebnisse legen nahe, dass sich Crowdfunding-Investoren bei ihren Investitionsentscheidungen eher wie normale Konsumenten verhalten, die eine Vorbestellungsentscheidung treffen müssen und nicht wie traditionelle Risikokapitalgeber. Je radikaler eine Produktidee ist, desto höher sind die Unwägbarkeiten für den Vorbesteller, ob er das Produkt in der Form oder überhaupt erhalten wird. Für Gründer bedeutet dies wiederrum, dass der inkrementelle Charakter einer Idee herausgestellt und die radikalen Eigenschaften eher etwas heruntergespielt werden sollten.

---

## Weiterführende Literatur

1. Ahlers, G.K.C., Cumming, D., Günther, C., Schweizer, D.: Signaling in Equity Crowdfunding. *Entrepreneurship Theory & Practice* **39**(4), 955 – 980 (2015)
2. Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A.: Individual crowdfunding practices. *Venture Capital* **15**(4), 313 – 333 (2013)
3. Bessler, W.: Bank: Theoretische Fundierung, Enzyklopädisches Lexikon des Geld-Bank- und Börsenwesens. Fritz Knapp, Frankfurt a. M. (1999)

4. Bessler, W., Thies, S.: Zur Bedeutung und Ermittlung von Kapitalkosten. In: Achleitner, A.-K., Thoma, G.F. (Hrsg.) Handbuch Corporate Finance, 3. Aufl. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln (2004)
5. Busse, F.: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. Oldenbourg Verlag, München (2003)
6. Chan, C.S.R., Parhankangas, A.: Crowdfunding Innovative Ideas: How Incremental and Radical Innovativeness Influence Funding Outcomes. *Entrepreneurship Theory & Practice* **41**(2), 237 – 263 (2017)
7. Daniel, F., Lohrke, F.T., Fornaciari, C.J., Turner, R.A.: Slack resources and firm performance. A meta-analysis. *Journal of Business Research* **57**(6), 565 – 574 (2004)
8. Deutscher Bundestag: Digitalisierung in der Finanzwirtschaft. Ausschuss Digitale Agenda. <https://www.bundestag.de/presse/hib/2015-11/-/395462>. Zugegriffen: 9 Juni 2017
9. Drover, W., Wood, M.S., Zacharakis, A.: Attributes of Angel and Crowdfunded Investments as Determinants of VC Screening Decisions. *Entrepreneurship Theory & Practice* **41**(3), 323 – 347 (2017)
10. Drukarczyk, J.: Finanzierung: eine Einführung, 9., neu bearb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2008)
11. Drummer, D., Jerenz, A., Siebelt, P., Thaten., M.: FinTech – Herausforderungen und Chancen: Wie die Digitalisierung den Finanzsektor verändert. McKinsey & Company (2014)
12. Gantenbein, P., Spremann, K.: Kapitalmärkte. UTB Verlag, Stuttgart (2005)
13. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Die Finanzen, 8. Aufl. Springer, Heidelberg (1980)
14. Hellmann, T., Puri, M.: Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence. *Journal of Finance* **57**(1), 169 – 197 (2002)
15. Hölscher, R., Helms, N.: Investition und Finanzierung. 2. Aufl. De Gruyter Oldenbourg, München (2017)
16. Hülsbömer, S., Genovese, B.: Was ist Blockchain?. Computerwoche. <https://www.computerwoche.de/a/blockchain-was-ist-das,3227284>. Zugegriffen: 9 Juni 2017
17. Manning, S., Bejarano, T.A.: Convincing the crowd. Entrepreneurial storytelling in crowdfunding campaigns. *Strategic Organization* **15**(2), 194 – 219 (2017)
18. Martens, M.L., Jennings, J.E., Jennings Deveraux, P.: Do the Stories They tell get them the Money They Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition. *Academy of Management Journal* **50**(5), 1107 – 1132 (2007)
19. Mollick, E.: The dynamics of crowdfunding. An exploratory study. *Journal of Business Venturing* **29**(1), 1 – 16 (2014)
20. Perridon, L., Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 16., überarb. u. erw. Aufl. Vahlen, München (2012)
21. Rudolph, B.: Unternehmensfinanzierung und Kapitalmarkt. Mohr Siebeck Verlag, Tübingen (2006)
22. Schmidt, H.: Wertpapierbörsen. Vahlen, München (1988)

23. Schneider, D.: Investition, Finanzierung und Besteuerung 7., vollst. überarb. und erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (1992)
24. Spremann, K.: Wirtschaft, Investition und Finanzierung 5., vollst. überarb. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (1996)
25. Song, M., Podolnytsyna, K., Van Der Bij, H., Halman, J.I.M.: Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management* **25**(1), 7 – 27 (2008)
26. Sückting, J.: Finanzmanagement. Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, 6. Aufl. Gabler, Wiesbaden (1995)
27. Vormbaum, H.: Finanzierung der Betriebe, 9. Aufl. Gabler, Wiesbaden (1995)
28. Wöhe, G., Bilstein, J.: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung 11., überarb. u. erw. Aufl. Vahlen, München (2013)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- können Sie die Aufgaben, Ziele, Grundbegriffe und Strukturen des Rechnungswesens benennen,
- kennen Sie die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung,
- wissen Sie, was ein Jahresabschluss ist und aus welchen Teilen er besteht,
- können Sie den Aufbau einer Bilanz und die besondere Bedeutung der Gewinn- und Verlustrechnung erläutern,
- können Sie den Aufbau und die Zusammenhänge zwischen den Hauptbestandteilen der Kostenrechnung erläutern,
- können Sie die Hauptaufgaben von Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung erläutern,
- haben Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung das Controlling beeinflusst.

## 9.1 Grundlagen

### 9.1.1 Controlling als Unterstützungseinheit für die Unternehmensführung

Controlling kann als eine unterstützende Funktion klassifiziert werden. Eine der Hauptaufgaben des Controllings ist es Entscheidungsträger (z. B. das Management des Unternehmens) mit Informationen zu versorgen, die auf die jeweiligen Entscheidungsprobleme abgestimmt sind. Dabei hat das Controlling die Aufgabe das Management bei der

Formulierung des Zielsystems zu unterstützen und dieses adäquat abzubilden. Durch die Ableitung von Zielen für die einzelnen Bereiche des Unternehmens entstehen Teilpläne, die vom Controlling übersichtlich zusammengefasst werden müssen. Neben der Unterstützung bei der Zielformulierung fällt dem Controlling eine zentrale Rolle im Rahmen der Kontrollfunktion im Unternehmen zu. Aufgrund seiner Bedeutung wird es oftmals als Stabsstelle auf Ebene des Top Managements eingegliedert, um dieses effizient zu unterstützen. Zusätzlich kann das Controlling aber auch entlang des Güterstroms an mehreren Stellen in der Organisation, wie z. B. als Beschaffungs- oder Fertigungscontrolling, integriert werden.

In Summe umfasst das Controlling alle Maßnahmen, die dazu dienen, das betriebliche Führungssystem zu koordinieren, aufeinander abzustimmen, die Zielerreichung durch Soll-Ist-Vergleiche festzustellen und Abweichungsanalysen anzustellen. Allgemein einordnen lässt sich das Controlling in das interne betriebliche Rechnungswesen und maßgeblich hierfür ist die Kostenrechnung. Zusätzlich zur internen Informationsversorgung müssen Unternehmen auch einer nach außen gerichteten Informationspflicht nachkommen, z. B. im Rahmen des Jahresabschlusses. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird ein Überblick über die Grundzüge dieser Aktivitäten geboten.

### **9.1.2 Aufgaben und Ziele des Rechnungswesens**

Ganz allgemein kann die Aufgabe des Rechnungswesens damit beschrieben werden, dass Informationen über betriebliche Aktivitäten sowie über die Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt gesammelt und für jeweils spezifische Entscheidungen aufbereitet werden.

Die Entscheidungen, die durch Informationen aus dem Rechnungswesen unterstützt werden, werden innerhalb und außerhalb des Unternehmens getroffen. Deshalb wird von internen und externen Informationsaufgaben gesprochen. Interne Interessenten sind z. B. die Geschäftsleitung oder die Verkaufsabteilung, externe Interessenten z. B. Kreditgeber oder Kunden. Von externen Interessenten spricht man, weil sie keine direkte Einwirkungsmöglichkeit auf das betriebliche Geschehen haben. Deshalb werden die Arbeitnehmer eines Unternehmens dem Kreis der externen Interessenten zugerechnet.

Bei der Unterscheidung zwischen internem und externem Informationsbedarf kann auch an den Entscheidungstatbeständen angeknüpft werden. Internen Informationsbedarf deckt das Rechnungswesen bspw. bei Entscheidungen über die Aufnahme eines Kredits, über die Zusammensetzung des Produktionsprogramms, über ein Investitionsvorhaben oder über die Ausschüttung von Gewinnanteilen an die Belegschaft. Externen Informationsbedarf deckt das Rechnungswesen, wenn es Informationen für die Entscheidung eines privaten Kapitalanlegers über den Kauf von Aktien, für die Entscheidung einer Bank über die Gewährung eines Kredits an die Unternehmung oder für die Entscheidung der staatlichen Finanzverwaltung über die Höhe der Steuern der Unternehmung liefert.

Auf welche Weise die externen Informationsaufgaben des Rechnungswesens zu erfüllen sind, ist zu einem großen Teil durch gesetzliche Publizitätsvorschriften geregelt. Bei der Erfüllung der internen Informationsaufgaben sind die Gestaltungsspielräume größer.

Die bisher herausgearbeitete Aufgabe des Rechnungswesens, d. h. die Unterstützung von Entscheidungen, wird präzisiert, wenn zwischen der Bereitstellung von Informationen über bereits eingetretene Entwicklungen und der Bereitstellung von zukunftsgerichteten Informationen unterschieden wird.

Im ersten Fall wird die Kontrolle des Betriebsgeschehens ermöglicht. Es werden Informationen geliefert, die den Vergleich von vorgegebenen angestrebten Werten (Soll-Größen) und tatsächlich realisierten Werten (Ist-Größen) ermöglichen. Das ist z. B. der Fall, wenn Informationen über die in einem Monat angefallenen Kosten für Reparaturen geliefert und mit Soll-Größen für Reparaturkosten verglichen werden. Die mit diesem Vergleich verbundene Kontrolle löst dann eventuell Maßnahmen oder noch zuvor die Nachfrage nach weiteren Informationen aus.

Da aber nicht nur auf eingetretene Entwicklungen reagiert wird, sondern angestrebt wird, das Unternehmensgeschehen aktiv zu gestalten, sind Informationen über die aktuelle Situation und über zukünftige Entwicklungen erforderlich. Dies gilt z. B. bei Entscheidungen über Preise, über Investitionen und über die Anschaffung von Betriebsmitteln oder über die Frage, ob bestimmte Teile eines Produkts von anderen Unternehmen bezogen oder selbst hergestellt werden sollen.

Sowohl bei der Bereitstellung von Informationen, die der Kontrolle unter Sicherstellung angemessener Reaktionen dienen, als auch bei der Unterstützung betrieblicher Entscheidungen, die auf ein aktives Gestalten der Zukunft gerichtet sind, handelt es sich um interne Informationszwecke. Hier liegt es im Interesse der Beteiligten, möglichst aussagefähige Informationen aufzubereiten. Das ist nicht in gleichem Maße bei den nach außen gerichteten Informationen der Fall. Der Staat, der über seine Finanzverwaltung Steuern erhebt, die Kapitalanleger, die über den Kauf oder Verkauf von Aktien entscheiden, die Öffentlichkeit, die über die wirtschaftliche Lage großer Unternehmen informiert werden möchte – sie alle sind darauf angewiesen, dass die Informationen im Rahmen der Rechenschaftslegung des Unternehmens nicht manipuliert sind und bestimmten, nachvollziehbaren Regeln folgen. Deshalb legt der Staat durch gesetzliche Regelungen fest, wie z. B. das Verhältnis von Vermögen und Schulden in der Bilanz ausgewiesen werden muss oder wie der steuerpflichtige Gewinn ermittelt wird. Dabei wird zwischen handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Regelungen unterschieden, wobei jeweils unterschiedlichen Informationsinteressen entsprochen wird.

Als zentrale Aufgaben des Rechnungswesens werden ziemlich übereinstimmend im Hinblick auf die internen Informationszwecke die Informationsbereitstellung für den Soll-Ist-Vergleich, die Kontrolle und die Unterstützung zukunftsgerichteter Entscheidungen genannt. Im Hinblick auf die externen Interessenten und Entscheider wird die Aufgabe, interpretationsfähige und für den jeweiligen Zweck brauchbare Informationen bereitzustellen, unter der Bezeichnung Rechenschaftslegung zusammengefasst. Aufgrund der unterschiedlichen Informationszwecke des Rechnungswesens lässt es sich in das interne

und das externe Rechnungswesen unterscheiden. Die Ziele von internem und externem Rechnungswesen, die zu Grunde liegenden Vorschriften und verwendeten Rechnungsgrößen werden in Tab. 9.1 verdeutlicht.

### 9.1.3 Grundbegriffe

Im Rechnungswesen werden eine Reihe typischer Begriffe, die mit ganz bestimmten Fachausdrücken bezeichnet werden, verwendet. Diese Begriffe sind auf die unterschiedlichen Fragestellungen bezogen, auf die das Rechnungswesen Antworten geben muss. Wichtige Fragen sind:

- Über wie viele liquide Mittel verfügt das Unternehmen?  
Um diese Frage beantworten zu können, müssen die in einer Periode dem Unternehmen zu- und die abfließenden liquiden Mittel erfasst werden.
- Wie groß war der Unternehmenserfolg in einer Periode, z. B. in einem Jahr?  
Um diese Frage beantworten zu können, müssen die in der Periode dem Unternehmen zufließenden Mittel und die in der gleichen Periode eingesetzten Mittel erfasst und gegenübergestellt werden.
- Wie groß war der durch die betriebliche Tätigkeit im engeren Sinne erzielte Erfolg in einer Periode?  
Um diese Frage beantworten zu können, müssen die Mittel, die dem Unternehmen für die betrieblichen Leistungen zugeflossen sind und die Mittel, die in dieser Periode zur Erstellung dieser betrieblichen Leistung eingesetzt worden sind, erfasst werden.

Warum die Unterscheidung der zweiten und der dritten Frage wichtig ist, soll an einem Beispiel erläutert werden: Handwerksmeister Abel erstellt und verkauft in einem Monat Möbel für 100.000,- €. Zur Herstellung dieser Möbel setzt er für Maschinen, Materialien und Löhne 95.000,- € ein. Das bedeutet einen Überschuss, den wir Betriebsergebnis

**Tab. 9.1** Vergleich zwischen externem und internem Rechnungswesen

	Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
<i>Ziele</i>	Rechenschaftslegung, Information	Dokumentation, Kontrolle, Steuerung
<i>Vorschriften</i>	Handelsrecht (HGB), Steuerrecht (EStGB, KStGB), IFRS, US-GAAP, DRS	Weitgehend unternehmensspezifische Ausgestaltung
<i>Rechnungsgrößen</i>	Aufwand und Ertrag (Erfolgsgrößen, die für externe Erfolgsnachweise dienen)	Kosten und Leistungen (Rechnungsgrößen, die für interne Analyse- und Entscheidungsanlässe betrachtet werden)

nennen, von 5.000,- €. Da er in diesem Monat Aktien mit einem Gewinn von 7.000,- € verkauft und Zinsen für seine Wertpapiere in Höhe von 1.000,- € erhält, allerdings gleichzeitig für karitative Einrichtungen 2.000,- € gespendet hat, ist der Gewinn um 6.000,- € höher. Der Gewinn beträgt also 11.000,- €. Sein Kollege Bauer, der weder gespendet, noch Wertpapiergewinne erzielt hat, kam in der gleichen Periode auf einen Gewinn von 8.000,- €, der mit dem Betriebsergebnis identisch ist.

Wenn Handwerksmeister Abel seinen Gewinn von 11.000,- € mit dem seines Kollegen und Konkurrenten Bauer, der 8.000,- € erwirtschaftete, vergleicht, kommt er zu der Schlussfolgerung, dass er erfolgreicher war als sein Kollege Bauer. Dies sollte allerdings differenzierter betrachtet werden: Bezogen auf die eigentliche Betriebstätigkeit hat Bauer mit einem Betriebsergebnis von 8.000,- € im Vergleich zu Abel, der ein Betriebsergebnis von 5.000,- € erwirtschaftet hat, erfolgreicher gearbeitet. Der höhere Gewinn von Abel liegt in Einnahmen begründet, die nicht zur eigentlichen Betriebstätigkeit, d. h. der Herstellung von Möbeln, zuzurechnen sind.

Dieses kleine Beispiel veranschaulicht, dass es zweckmäßig ist, einige Unterscheidungen im Rechnungswesen einzuführen. Sie werden im Folgenden – noch etwas präziser gefasst als oben – erläutert. Eine Übersicht gibt Tab. 9.2. Diese enthält die wichtigsten Grundbegriffe des Rechnungswesens einschließlich der üblichen Definitionen, die sich durchgesetzt haben. Es wird auch hier deutlich, dass Gewinn und Betriebsergebnis, Aufwand und Kosten sowie Ertrag und Leistung jeweils nicht identisch sind. Am Beispiel der

**Tab. 9.2** Grundbegriffe des Rechnungswesens

Strömungsgrößen		Bestandsgröße
<b>Abfluss bzw. Verzehr von Mitteln/Gütern</b>	<b>Zufluss bzw. Entstehung von Mitteln/Gütern</b>	
<i>Auszahlung</i> Abfluss von liquiden Mitteln in einer Periode	<i>Einzahlung</i> Zufluss von liquiden Mitteln in einer Periode	<i>Liquide Mittel</i> (Bar- und Buchgeld)
<i>Ausgabe</i> Abfluss von liquiden Mitteln + Schuldenzunahme + Forderungsabnahme in einer Periode	<i>Einnahme</i> Zufluss von liquiden Mitteln + Schuldenabnahme + Forderungszunahme in einer Periode	
<i>Aufwand</i> Nach gesetzlichen Regeln bewerteter Güterverzehr in einer Periode	<i>Ertrag</i> Nach gesetzlichen Regeln bewertete Güterentstehung in einer Periode	<i>Gewinn</i>
<i>Kosten</i> Leistungsbezogen bewerteter Güterverzehr in einer Periode	<i>Leistung</i> Leistungsbezogen bewertete Güterentstehung in einer Periode	<i>Betriebsergebnis</i>

Begriffe Aufwand und Kosten sowie Ertrag und Leistung sollen die Abgrenzungsregeln noch etwas ausführlicher dargelegt werden. Zunächst muss allerdings noch das Merkmal genannt werden, das allen diesen Begriffen gemeinsam ist: der Periodenbezug. Alle diese Begriffe sind periodenbezogen definiert.

Betrachten wir zunächst den Unterschied zwischen Kosten und Aufwand. Mit Kosten wird der leistungsbezogene bewertete Güterverzehr in einer Periode, z. B. in einem Monat oder in einem Jahr, bezeichnet. Im Gegensatz hierzu umfasst der Aufwand den gesamten nach gesetzlichen Regeln bewerteten Güterverzehr in einer Periode. Gesamter Güterverzehr bedeutet, dass sowohl der leistungsbezogene als auch der nicht leistungsbezogene Güterverzehr einbezogen wird. Die Begriffe Aufwand und Kosten umfassen also gemeinsame und unterschiedliche Bestandteile. Dies veranschaulicht Abb. 9.1.

Der leistungsbezogene Aufwand wird als **Zweckaufwand** bezeichnet. Er ist identisch mit den **Grundkosten**, das sind jene Kosten, die (wie z. B. Fertigungslöhne) gleichzeitig Aufwand darstellen. Der **neutrale Aufwand** ist jener Aufwand, der nichts mit der eigentlichen Leistungserstellung zu tun hat. Als Beispiel wurden oben Spenden für karitative Zwecke genannt. **Zusatzkosten** sind jene Kosten, die nicht gleichzeitig Aufwand sind. Ein Beispiel hierfür ist der kalkulatorische Unternehmerlohn. Damit ist das Gehalt des Eigentümers oder Miteigentümers eines Unternehmens gemeint, welches genau wie das Gehalt eines angestellten Geschäftsführers in der Kostenrechnung erfasst wird, das aber aufgrund gesetzlicher Vorschriften nicht als Aufwand ausgewiesen werden darf. Analog zu diesen Regeln wird zwischen Ertrag und Leistung abgegrenzt (Abb. 9.2).

**Neutraler Ertrag** sind z. B. die Zinserträge aus Wertpapierbesitz. Ein Beispiel für **Zusatzleistungen** sind selbst geschaffene und genutzte Patente, die nicht als Ertrag erfasst werden dürfen, aber sehr wohl eine Leistung darstellen.

**Abb. 9.1** Abgrenzung von Aufwand und Kosten

Aufwand		
neutraler Aufwand	Zweckaufwand	
	Grundkosten	Zusatzkosten
Kosten		

**Abb. 9.2** Abgrenzung von Ertrag und Leistung

Ertrag		
neutraler Ertrag	Zweckertrag	
	Grundleistung	Zusatzleistung
Leistung		

### 9.1.4 Struktur des betrieblichen Rechnungswesens

Zur Erfüllung der unterschiedlichen Aufgaben des Rechnungswesens werden unterschiedliche Informationen benötigt. Um zu den entsprechenden Informationen Zugang zu erhalten, werden die unternehmerischen Geschäftsvorfälle innerhalb der Finanzbuchhaltung chronologisch erfasst, die sich auf den Wert und die Zusammensetzung des Vermögens, des Kapitals und des Erfolges auswirken. Innerhalb der Finanzbuchhaltung werden einerseits die Bestände und Bestandsveränderungen an Gebäuden, Maschinen, Vorräten, Forderungen und Geldmitteln ausgewiesen. Andererseits werden die Verpflichtungen des Unternehmens ausgewiesen. Anhand beider Seiten wird der Unternehmenserfolg ermittelt. Auf Basis dieser allgemeinen Charakterisierung werden innerhalb der Finanzbuchhaltung zwei Erfassungsmöglichkeiten unterschieden:

- die chronologische Erfassung des laufenden Geschäftsjahres, die im Journal erfolgt
- die systematische Erfassung, die in den Konten der Buchhaltung erfolgt.

Innerhalb der Konten der Buchhaltung unterscheidet man wiederum zwischen Bestands- und Erfolgskonten:

- **Bestandskonten** erfassen sämtliche Anfangsbestände an Kapitalbeträgen und Vermögenswerten des Unternehmens sowie die Zu- und Abgänge der jeweiligen Vermögensposition innerhalb einer Periode. Die am Ende der Periode ermittelten Endbestände werden dann im Rahmen des Jahresabschlusses in der Bilanz ausgewiesen.
- **Erfolgskonten** erfassen im Gegensatz zu Bestandskonten die in einer Periode anfallenden Aufwendungen und Erträge. Durch die Saldierung der jeweiligen Aufwands- und Ertragspositionen entstehen am Ende der Periode die Endbestände der einzelnen Aufwands- und Ertragsarten. Diese werden im Zuge der Jahresabschlusserstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ausgewiesen.

### 9.1.5 Teilgebiete des Rechnungswesens

Die oben erläuterten zentralen Begriffe des Rechnungswesens sind auf die bereits erläuterten unterschiedlichen Informationsbedarfe zugeschnitten. An diesen Begriffen knüpfen die verschiedenen Tätigkeiten an (9.3).

Im Jahresabschluss wird das Gesamtergebnis der Unternehmensaktivität in einer Periode dargestellt. Deshalb wird hier zunächst an den Größen Aufwand und Ertrag angeknüpft. Die Differenz von Aufwand und Ertrag ist der Erfolg: Im positiven Fall ein Gewinn, im negativen Fall ein Verlust. Der Erfolg wird in der Gewinn- und Verlustrechnung festgestellt.

Ein Gewinn vermehrt das Vermögen und das Eigenkapital, ein Verlust hat die umgekehrten Wirkungen. Die Veränderungen von Vermögen und Kapital werden in der Bilanz dargestellt. Sowohl die Bilanz als auch die Gewinn- und Verlustrechnung sind

**Tab. 9.3** Teilgebiete des Rechnungswesens

<b>Ansatzpunkte</b>	<b>Tätigkeit des Rechnungswesens</b>	<b>Hauptinteressen</b>
Vermögen/Kapital Aufwand/ Ertrag	<i>Jahresabschluss</i> (Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung)	<i>extern</i> (externes Rechnungswesen)
Kosten/Leistung	<i>Kostenrechnung</i> (bzw. Kosten- und Leistungsrechnung)	<i>intern</i> (internes Rechnungswesen)
Einzahlungen/Auszahlungen	<i>Investitionsrechnung</i> Finanzplanung	

vergangenheitsorientierte Rechnungen. Sie dienen primär der Rechenschaftslegung gegenüber externen Interessenten, z. B. gegenüber dem Staat oder den Kapitalgebern. Deshalb wird auch vom externen Rechnungswesen gesprochen.

Das Management eines Unternehmens benötigt zur Gestaltung und Steuerung Informationen über das betriebliche Geschehen, d. h. die Leistungserstellung und die Leistungsverwertung. Es muss also an den Begriffen Kosten und Leistung angeknüpft werden. Die Informationen zur Entscheidungsunterstützung des Managements sowie zur Kontrolle des Betriebsgeschehens liefert vorwiegend die Kostenrechnung bzw. die Kosten- und Leistungsrechnung. Da die Kosten- und Leistungsrechnung in erster Linie der Informationsversorgung des Managements dient, wird auch vom internen Rechnungswesen gesprochen. Die Kostenrechnung ist primär gegenwartsorientiert, d. h. es werden die laufenden Kosten und Leistungen relativ kurzfristig erfasst und aufbereitet. Allerdings gibt es auch eine zukunftsgerichtete Plankostenrechnung. Dies ändert aber nichts an der grundsätzlichen Orientierung.

Die Planung und Abstimmung von Einzahlungen und Auszahlungen werden in der Finanzplanung erfasst. Finanzpläne dienen als Grundlage für die Maßnahmen zur Liquiditätssicherung (vgl. Kap. 8).

Zur Unterstützung von Entscheidungen über große und langfristige Projekte wird ein besonderes Informationsinstrument benötigt. Dies ist die Investitionsrechnung. Um Investitionsrechnungen durchführen zu können, werden Angaben bzw. Schätzungen über mit einer Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen benötigt, z. B. einer neuen Fertigungsanlage. Auf dieser Basis wird die Vorteilhaftigkeit von Investitionen bestimmt bzw. verglichen (vgl. Kap. 8).

Investitionsrechnung und Finanzplanung sind zukunftsgerichtete Rechnungen.

## 9.2 Jahresabschluss

Der Jahresabschluss i. S. d. Einzelabschlusses besteht aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie weiteren Bestandteilen (Anhang, Lagebericht, Eigenkapitalspiegel). Der Jahresabschluss wird vielfach um weitere Rechnungen, insbesondere sog.

Sozialbilanzen ergänzt. Ist ein Unternehmen eine Kapitalgesellschaft mit Sitz in Deutschland und hat es weiterhin ein oder mehrere Unternehmen unter einheitlicher Leitung sowie eine Beteiligung gemäß § 271 HGB, so muss das Unternehmen (Mutterunternehmen) neben dem Einzelabschluss einen Konzernabschluss und einen Konzernlagebericht aufstellen (§§ 290–315e HGB).

Die Adressaten des Jahresabschlusses sind die Eigentümer, Gläubiger, Arbeitnehmer, Unternehmensleitung, Marktpartner, der Staat und die sonstige Öffentlichkeit. Aus dieser Vielzahl an Adressaten ergeben sich differierende Anforderungen an den Jahresabschluss.

Die Hauptaufgaben des Jahresabschlusses sind das Informieren der Unternehmensleitung über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens und das Informieren der externen Interessenten. Da auch der Staat zu den Adressaten des Jahresabschlusses gehört, ergibt sich die Steuerbemessungsfunktion als weiterer Zweck. Hierzu werden die steuerrechtliche und die handelsrechtliche Rechnungslegung unterschieden.

### 9.2.1 Generalnormen des HGB

Grundsätzlich gelten bei der Aufstellung des Jahresabschlusses die im HGB kodifizierten Generalnormen.

Nach dem Handelsrecht ist jeder Kaufmann verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen (§ 238 Abs. 1 Satz 1 HGB).

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung umfassen die Prinzipien der Klarheit, Wahrheit, Kontinuität und Vorsicht. Insbesondere das Vorsichtsprinzip (§ 252 Abs. 1 Nr. 3) hat prägenden Einfluss auf viele Einzelregelungen zu Ansatz und Bewertung von Bilanzpositionen. Das Vorsichtsprinzip dient der vernünftigen kaufmännischen Beurteilung und drückt aus, dass sich der Buchführende eher „arm als reich zu rechnen hat“. Dies wiederum geht einher mit der Forderung, nur den Betrag als Periodenerfolg auszuweisen, welcher maximal als Entnahme bzw. Ausschüttung vorgesehen werden kann. Im Vordergrund der Überlegungen steht dabei der Gläubigerschutz.

Näher konkretisiert wird das Vorsichtsprinzip durch:

**Das Realisationsprinzip** besagt, dass Erfolge erst dann ausgewiesen werden dürfen, wenn diese final verwirklicht wurden.

**Das Imparitätsprinzip** führt dazu, dass unrealisierte Gewinne und unrealisierte Verluste ungleich behandelt werden. Als Folge sind erwartete Verluste also auch dann zu erfassen, wenn sie noch nicht realisiert sind.

**Das Niederstwertprinzip** verlangt, Vermögensgegenstände maximal mit den Anschaffungs-/Herstellungskosten anzusetzen. Gegenstände des abnutzbaren Anlagevermögens sind um planmäßige Abschreibungen zu vermindern.

Bei dem Niederstwertprinzip wird weiterhin zwischen dem gemilderten und dem strengen Niederstwertprinzip unterschieden. Bei vorübergehenden Wertminderungen im Anlagevermögen dürfen außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen werden (gemildertes Niederstwertprinzip), bei voraussichtlich dauerhaften Wertminderungen im Anlagevermögen und generell im Umlaufvermögen, müssen außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen werden (strenges Niederstwertprinzip). Als Bemessungsgrundlage der Wertminderungen dient der Börsen- oder Marktpreis beim Umlaufvermögen, bzw. der „beizulegende Wert“ beim Anlagevermögen und beim Umlaufvermögen, wenn dabei ein Börsen- oder Marktpreis nicht ermittelbar ist.

Nach § 240 Abs. 1 hat jeder Kaufmann zu Beginn seines Handelsgewerbes und zum Schluss eines jeden Geschäftsjahres sowie bei Aufgabe eine detaillierte Aufstellung aller Vermögensgegenstände und Schulden aufzustellen (= Inventar). Aus dem Inventar werden die Werte für die Bilanz entnommen. Das Inventar gilt somit als Grundlage für die Aufstellung des Jahresabschlusses.

## 9.2.2 Bilanz

Die beiden wichtigsten Bilanzarten sind die Steuerbilanz und die Handelsbilanz. Während alle Unternehmen eine Steuerbilanz aufstellen müssen, sind nur Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften, die gewisse Größenkriterien überschreiten, zur Aufstellung einer Handelsbilanz verpflichtet. Das Maßgeblichkeitsprinzip (§ 5 Abs. 1 Satz 1 Einkommenssteuergesetz) besagt, dass die Handelsbilanz bindend für die Steuerbilanz ist, wenn sie den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) entspricht und kein steuerlicher Vorbehalt besteht. Diese Maßgeblichkeit beruht auf dem Versuch, die Erstellung der beiden Bilanzen zu vereinfachen.

Die Handelsbilanz wird anlässlich des Jahresabschlusses nach § 242 HBG aufgestellt. In ihr werden nach handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften Vermögen und Kapital am Bilanzstichtag gegenübergestellt. Die Aufgabe der Handelsbilanz ist die Rechenschaftslegung, die Dokumentation der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Fundierung von unternehmenspolitischen Entscheidungen.

Die Steuerbilanz wird anlässlich des steuerlichen Jahresabschlusses nach § 5 EStG aufgestellt. Sie wird nach denselben handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften erstellt, jedoch gelten ergänzende steuerrechtliche Vorschriften (Prinzip der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz). Der Zweck der Steuerbilanz ist die Ermittlung des zu versteuernden Periodengewinns. Dafür wird ein Vermögensvergleich, welcher um Einlagen und Entnahmen korrigiert wird, durchgeführt (§§ 4–7 EStG).

Grundsätzlich wird in der Bilanz jeder Geschäftsvorfall unter zwei Gesichtspunkten erfasst. Links in der Bilanz stehen die Vermögenswerte der Unternehmung. Dabei wird zwischen Anlage- und Umlaufvermögen unterschieden. Rechts in der Bilanz steht, woher die Mittel für die Beschaffung dieser Vermögenswerte stammen. Werden sie von den Eigentümern der Unternehmung zur Verfügung gestellt, dann spricht man von Eigenkapital.

Der Rest sind die Schulden der Unternehmung, also das Fremdkapital. Die rechte Seite der Bilanz zeigt also, wie dem Unternehmen Kapital zugeführt wurde, die linke Seite zeigt, wie das Kapital verwendet wurde. Abb. 9.3 zeigt den grundsätzlichen Aufbau einer Bilanz.

Auf der linken und der rechten Seite der Bilanz muss immer der gleiche Betrag stehen, da es sich nur um zwei Seiten derselben Sache handelt.

Diese Kenntnisse reichen zunächst einmal aus, um eine Bilanz zu erstellen. Die wichtigsten Regeln sollen im Folgenden am Beispiel eines neugegründeten Unternehmens erläutert werden. Anhand einiger Geschäftsvorfälle werden die Hauptregeln der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung verdeutlicht. Wir betrachten dazu einige Vorfälle im Leben einer Unternehmung und halten diese Vorfälle in einer einfachen Bilanz fest.

Als Beispiel für einige Buchungsvorgänge sollen die Vorgänge bei der angenommenen Gründung einer Unternehmung dienen. Wir gehen davon aus, dass Herr Schulze eine Unternehmung gründet und als Eigentümer erst einmal seine gesamten Ersparnisse von 100.000,- € in das Unternehmen einbringt und diesen Betrag auf ein Bankkonto einzahlt. Die Unternehmung hat nun 100.000,- € auf ihrem Bankkonto. Das Bankguthaben stellt Vermögen der Unternehmung dar. Also müssen auf der linken Seite der Bilanz 100.000,- € stehen. Da diese 100.000,- € vom Eigentümer der Unternehmung stammen, sind sie Eigenkapital. Auf der rechten Seite der Bilanz muss also Eigenkapital in Höhe von 100.000,- € stehen. Die erste Bilanz ist fertig (Bilanz 1, Abb. 9.4).

In der Zwischenzeit hat Herr Schulze eine Kapitalbedarfsrechnung aufgestellt. Dabei hat er festgestellt, dass er weitere 200.000,- € benötigt. Er findet auch eine Bank, die ihm Kredit in dieser Höhe gewährt. Nach einigen Tagen stehen auf dem Bankkonto des Unternehmens von Herrn Schulze nicht mehr 100.000,- € sondern 300.000,- €. Bei der einzigen Bilanzposition, die auf der linken Seite der Bilanz steht, hat sich also nur der Betrag geändert. Auf der rechten Seite der Bilanz ist nun aber eine neue Bezeichnung notwendig. Die von der Bank gewährten 200.000,- € Kredit stellen Schulden bzw. Fremdkapital dar. Bilanz 2 zeigt uns den neuesten Stand (Abb. 9.5).

**Abb. 9.3** Aufbau einer Bilanz

<b>Bilanz</b>	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital

**Abb. 9.4** Bilanz 1

<b>Bilanz 1</b>			
Aktiva		Passiva	
Bankguthaben	100.000 €	Eigenkapital	100.000 €
	=====		=====

**Abb. 9.5** Bilanz 2

		<b>Bilanz 2</b>		
Aktiva			Passiva	
Bankguthaben	300.000 €		Eigenkapital	100.000 €
	300.000 €		Fremdkapital	200.000 €
				300.000 €

Herr Schulze kauft nun Maschinen für 150.000,- € und Rohstoffe für 75.000,- € ein. Beides bezahlt er sofort in bar. Die Bankguthaben vermindern sich also um 225.000,- €. Wir können nun schon die dritte Bilanz aufstellen (Bilanz 3, Abb. 9.6).

Die linke Seite der Bilanz hat sich also ganz erheblich verändert. Sie gibt Auskunft darüber, dass das Unternehmen Maschinen im Werte von 150.000,- €, Rohstoffe im Werte von 75.000,- € und ein Bankguthaben von 75.000,- € als Vermögen besitzt. Auf der rechten Seite der Bilanz hat sich hingegen nichts geändert.

In der Zwischenzeit hat Herr Schulze die Produktion aufgenommen. Dabei wurden die Maschinen abgenutzt und dadurch um 15.000,- € im Wert verringert. Außerdem wurden Rohstoffe im Werte von 65.000,- € verarbeitet. Die Löhne, die von dem Bankkonto gezahlt wurden, betrugen 50.000,- €. Die bisher in der Bilanz verzeichneten Vermögenswerte Maschinen, Rohstoffe und Bankgut haben also um insgesamt 130.000,- € abgenommen. Es wurden aber neue Vermögenswerte, nämlich Fertigprodukte, geschaffen. Diese Fertigprodukte müssen ebenfalls in die Bilanz aufgenommen werden. Als Betrag müssen wir die Herstellungskosten nehmen, die wir soeben mit 130.000,- € beziffert haben. Den neuesten Stand zeigt Bilanz 4 (Abb. 9.7).

**Abb. 9.6** Bilanz 3

		<b>Bilanz 3</b>		
Aktiva			Passiva	
Maschinen	150.000 €		Eigenkapital	100.000 €
Rohstoffe	75.000 €		Fremdkapital	200.000 €
Bankguthaben	75.000 €			
	300.000 €			300.000 €

**Abb. 9.7** Bilanz 4

		<b>Bilanz 4</b>		
Aktiva			Passiva	
Maschinen	135.000 €		Eigenkapital	100.000 €
Rohstoffe	10.000 €		Fremdkapital	200.000 €
Fertigprodukte	130.000 €			
Bankguthaben	25.000 €			
	300.000 €			300.000 €

Bilanz 4 zeigt, dass das Gesamtvermögen immer noch 300.000,- € beträgt und sich auf der rechten Seite der Bilanz in der Zwischenzeit nichts geändert hat, weil die Umwandlung von Vermögenswerten unabhängig von der Herkunft der finanziellen Mittel für dieses Vermögen ist.

Wir wollen davon ausgehen, dass alle Fertigprodukte für 150.000,- € verkauft worden sind. Die Fertigprodukte verschwinden also aus der Bilanz. Da die verkauften Fertigprodukte sofort in bar bezahlt worden sind, erhöht sich das Guthaben um 150.000 auf 175.000,- €. Da die Maschinen nach wie vor mit 135.000,- € und die Rohstoffe mit 10.000,- € zu Buche stehen, erhöht sich die Gesamtsumme unserer Vermögenswerte auf 320.000,- €.

Wir hatten bereits festgestellt, dass die Gesamtsumme auf der linken und der rechten Seite der Bilanz immer gleich groß sein muss. Wenn auf der linken Seite 320.000,- € stehen, müssen also auch auf der rechten Seite 320.000,- € stehen. Es ist nicht schwer, die Lösung dieses Rätsels zu finden. Herr Schulze hat 20.000,- € Gewinn erwirtschaftet, da er die fertigen Produkte für 150.000,- € verkaufen konnte, die Herstellungskosten aber nur bei 130.000,- € lagen. Auf der rechten Seite der Bilanz muss also ein Gewinn von 20.000,- € vermerkt werden. Herr Schulze braucht diesen Gewinn dringend in seiner Unternehmung. Er belässt den gesamten Betrag im Unternehmen. Damit erhöht sich das Eigenkapital von 100.000 auf 120.000,- €. Sie erinnern sich an die Begründung: Von Eigenkapital sprachen wir, wenn die Mittel vom Eigentümer der Unternehmung stammen. Bilanz 5 zeigt den neuesten Stand (Abb. 9.8).

Wenn Ihnen bis zu dieser Stelle alles klar ist, haben sie einen wichtigen Teil des Prinzips der doppelten Buchführung bereits verstanden. Es muss aber hinzugefügt werden, dass Buchhalter natürlich nicht nach jedem Geschäftsvorfall eine neue Bilanz aufstellen. Sie vereinfachen sich die Arbeit etwas. Bilanzen werden oft nur einmal im Jahr aufgestellt. In der Zwischenzeit wird die Bilanz in einzelne Konten zerlegt. Uns würden also zunächst einmal folgende Konten genügen: Die Konten Maschinen, Rohstoffe, Bankguthaben, Fertigprodukte, Eigenkapital und Fremdkapital. Als siebentes Konto käme ein Konto Gewinn in Frage. Alle Geschäftsvorfälle würden dann zunächst auf diese Konten gebucht. Wenn z. B. Rohstoffe für 10.000,- € gegen Barzahlung gekauft werden, muss das Konto Rohstoffe um 10.000,- € zu-, das Konto Bankguthaben um 10.000,- € abnehmen. Am Ende des Jahres werden die Unterschiede zwischen Zugängen und Abgängen auf den einzelnen Konten festgestellt und die Differenz in der Bilanz erfasst. In der Praxis hat man natürlich wesentlich mehr Konten.

**Abb. 9.8** Bilanz 5

Aktiva		<b>Bilanz 5</b>		Passiva	
Maschinen	135.000 €			Eigenkapital	120.000 €
Rohstoffe	10.000 €			Fremdkapital	200.000 €
Bankguthaben	175.000 €				
	<hr/> 320.000 €				<hr/> 320.000 €

### Bilanzgliederung nach dem Handelsgesetzbuch (HGB)

Mit den obigen Ausführungen wurde das Prinzip der Bilanzerstellung erklärt. In der Praxis des Rechnungswesens sehen Bilanzen etwas komplizierter aus. Zum einen ergeben sich aus der Geschäftstätigkeit viel mehr Bilanzpositionen. Zum anderen sind gesetzliche Bestimmungen über die Bilanzgliederung zu beachten. Das Handelsgesetzbuch (HGB) enthält Mindestvorschriften. Abb. 9.9 zeigt eine komprimierte Bilanzgliederung für eine Kapitalgesellschaft.

Die linke Seite der Bilanz – die Aktivseite – gibt Auskunft über die Mittelverwendung, auf der rechten Seite – der Passivseite – wird die Mittelherkunft ausgewiesen.

Als Aktiva werden alle Vermögensgegenstände des Unternehmens erfasst. Dabei wird zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen unterschieden.

Anlagevermögen sind jene Wirtschaftsgüter, die über einen längeren Zeitraum im Unternehmen bleiben. Hierzu gehören immaterielle Vermögensgegenstände wie Patente und Lizenzen, Sachanlagen wie Maschinen und Finanzanlagen, wie z. B. Beteiligungen an anderen Unternehmen.

Umlaufvermögen sind jene Wirtschaftsgüter, die das Unternehmen in der ursprünglichen oder in bearbeiteter Form nach kurzer Zeit wieder verlassen sollen. Hierzu gehören Vorräte, insbesondere Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Forderungen, also Ansprüche gegenüber anderen, nur kurzfristig gehaltene Wertpapiere und alle liquiden Mittel.

Passiva sind die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den Eigentümern und gegenüber allen Gläubigern. Die von den Eigentümern zur Verfügung gestellten Mittel heißen Eigenkapital. Dazu gehören die Kapitaleinlagen (bei Kapitalgesellschaften heißt es gezeichnetes Kapital), Gewinne und verschiedene Arten der Gewinnverwendung. Wenn Gewinnanteile im Unternehmen verbleiben, spricht man von Rücklagen.

Verbindlichkeiten und Rückstellungen bilden das Fremdkapital. Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Dritten, die z. B. Waren geliefert haben, die nun zu bezahlen sind. Bei Rückstellungen handelt es sich ebenfalls um Schulden, deren Höhe oder Fälligkeitstermin aber noch nicht sicher ist, z. B. Rückstellungen für noch zu leistende Steuerzahlungen.

<b>Bilanz</b>	
Aktiva	Passiva
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>A. Eigenkapital</b>
I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlage	I. Gezeichnetes Kapital II. Kapitalrücklage III. Gewinnrücklage IV. Gewinn-/Verlustvortrag V. Jahresüberschuss/-fehlbetrag
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>B. Rückstellungen</b>
I. Vorräte II. Forderungen III. Wertpapiere IV. Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>C. Verbindlichkeiten</b>
	<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>

**Abb. 9.9** Bilanzgliederung nach § 266 HGB für eine Kapitalgesellschaft (komprimierte Fassung)

Bei den Rechnungsabgrenzungsposten handelt es sich um Bilanzpositionen, die dazu dienen, Vermögensänderungen der Rechnungsperiode korrekt zuzurechnen.

### 9.2.3 Gewinn- und Verlustrechnung

Ein Konto besonderer Bedeutung ist das Gewinnkonto. Da nicht immer Gewinne, sondern manchmal auch Verluste entstehen, lautet der richtige Name allerdings Gewinn- und Verlustkonto. Stattdessen kann auch von der Erfolgsrechnung gesprochen werden. In der Erfolgsrechnung bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Aufwendungen und Erträge einer Periode – z. B. eines Jahres – festgehalten. Die Differenz zwischen Aufwendungen und Erträgen ergibt den Erfolg, also entweder einen Gewinn oder einen Verlust. Dieses Konto soll seiner Bedeutung wegen als einziges herausgegriffen werden. Abb. 9.10 zeigt die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens von Herrn Schulze nach den bisherigen Geschäftsvorfällen.

In Bilanz 4 dieses Beispiels stehen auf der Aktivseite die Positionen Maschinen, Material, Bankguthaben und Kasse. Vom Bankguthaben wurden Löhne bezahlt. Die Materialien und die Maschinen wurden zur Herstellung der Fertigprodukte verbraucht bzw. genutzt. Dadurch entstand in der Bilanz 5 eine neue Position Fertigprodukte, die später mit einem Gewinn von 20.000,- € verkauft wurden. Die Auswirkungen dieses Vorgangs sind aus Bilanz 5 ersichtlich.

Dies war ein sehr umständlicher Weg, den Unternehmenserfolg zu ermitteln. Einfacher und aussagefähiger ist es, alle Aufwendungen und Erträge einer Periode in einer einzigen Rechnung – in der Gewinn- und Verlustrechnung – zu erfassen.

Diese einfache Gewinn- und Verlustrechnung für unser Beispiel zeigt Abb. 9.10.

Auf der linken Seite sind die Aufwendungen, auf der rechten Seite die Erträge ausgewiesen. Die Differenz zwischen den Erträgen – hier sind das nur die Umsatzerlöse – und den Aufwendungen ist der Gewinn bzw. Verlust.

Inhalt und Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung sind gesetzlich nur für Kapitalgesellschaften geregelt. Sie müssen diese Rechnung in Staffelform durchführen. Diese Art der Darstellung erweitert die Aussagekraft durch einen übersichtlicheren Aufbau.

Gewinn- und Verlustrechnung	
Aufwand	Ertrag
Abschreibungen	15.000 €
Rohstoffverbrauch	65.000 €
Löhne	50.000 €
Gewinn	20.000 €
	150.000 €
	150.000 €

**Abb. 9.10** Gewinn- und Verlustrechnung

Der Ausgangswert für alle vom Unternehmen hergestellten Gegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens (Bestand an fertigen und unfertigen Erzeugnissen sowie aktivierte Eigenleistungen) bilden die Herstellungskosten. Die Wertuntergrenze, die Summe der aktivierungspflichtigen Bestandteile, sind die produktbezogenen Einzelkosten (Material und Fertigung) zuzüglich der Sondereinzelkosten der Fertigung. Weitere Herstellungskostenwahlbestandteile können zudem angesetzt werden. Der bilanzielle Herstellungskostenbegriff ist von dem der Kostenrechnung (Herstellkosten) abzugrenzen, da Ersterer auf die aufwandsgleichen Kosten beschränkt ist und kalkulatorische Kosten handelsrechtlich nicht berücksichtigt werden dürfen. Nach § 275 HGB haben Kapitalgesellschaften die Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkosten- oder Umsatzkostenverfahren aufzustellen. Im Folgenden sind beide Verfahren dargestellt. Es ist zu beachten, dass beide Verfahren zu dem gleichen Ergebnis führen müssen. Nach HGB hat ein Unternehmen die Möglichkeit eines der Verfahren zu wählen. Das ist nicht unstrittig, da die Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen nicht mehr gewährleistet ist. Nach US-GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) ist nur das Umsatzkostenverfahren erlaubt (vgl. Abb. 9.11).

Beim Gesamtkostenverfahren werden sämtliche bei der Produktion angefallenen Aufwendungen der Periode den Umsatzerlösen der Periode gegenübergestellt. Da sich aber produzierte Menge und abgesetzte Menge i. d. R. nicht entsprechen (Auf- oder Abbau von Lagerbeständen), muss dem durch die Posten „Bestandsveränderung“ und „andere aktivierte Eigenleistungen“ Rechnung getragen werden.

Beim Umsatzkostenverfahren werden den Umsatzerlösen nur die Aufwendungen gegenübergestellt, die auch durch die Erstellung des Umsatzes angefallen sind.

In der Gewinn- und Verlustrechnung sind die Abschreibungen eine wichtige Position. Durch Abschreibungen sollen Wertminderungen rechnerisch erfasst werden. Vermögensgegenstände werden zunächst mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten in die Bilanz eingebucht. In den kommenden Perioden muss geprüft werden inwieweit der Vermögensgegenstand noch denselben Wert hat oder ob eine Wertminderung eingetreten ist. Wertminderungsursachen können sein:

- Verbrauchsbedingter (technischer) Werteverzehr (technischer Verschleiß, natürlicher Verschleiß, Substanzverringerung, Katastrophen).
- Wirtschaftlich bedingter Werteverzehr (Fehlinvestition, sinkende Wiederbeschaffungskosten, Bonitätsverlust eines Schuldners, Nachfragerückgang bei Warenvorräten).
- Zeitablaufbedingter Werteverzehr (Ablauf von Konzessionen, Patenten).

Durch Abschreibungen sollen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten periodengerecht auf die Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstandes verteilt werden. Dabei werden zwei Zwecke verfolgt:

- „richtige“ Darstellung der Vermögenslage
- „richtige“ Ermittlung des Periodenerfolgs

<b>Gesamtkostenverfahren</b>		<b>Umsatzkostenverfahren</b>
1 Umsatzerlöse		1 Umsatzerlöse
2 Bestandsveränderungen		2 Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3 andere aktivierte Eigenleistungen		
4 sonstige betrieblich Erträge		
5 Materialaufwand		3 = <b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>
6 Personalaufwand		4 Vertriebskosten
7 Abschreibungen		5 allgemeine Verwaltungskosten
8 sonstige betriebliche Aufwendungen		6 sonstige betriebliche Erträge
		7 sonstige betriebliche Aufwendungen
	<b>Betriebsergebnis</b>	<b>Betriebsergebnis</b>
9 Erträge aus Beteiligungen		8 Erträge aus Beteiligungen
10 Erträge aus anderen Wertpapieren		9 Erträge aus anderen Wertpapieren
11 sonstige Zinsen und ähnlich Erträge		10 sonstige Zinsen und ähnlich Erträge
12 Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens		11 Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13 Zinsen und sonstige Aufwendungen		12 Zinsen und sonstige Aufwendungen
	<b>Finanzergebnis</b>	<b>Finanzergebnis</b>
14 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		13 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
15 außerordentliche Erträge		14 außerordentliche Erträge
16 außerordentliche Aufwendungen		15 außerordentliche Aufwendungen
17 außerordentliches Ergebnis		16 außerordentliches Ergebnis
18 Steuern von Einkommen und Ertrag		17 Steuern von Einkommen und Ertrag
19 sonstige Steuern		18 sonstige Steuern
20 <b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>		19 <b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>

**Abb. 9.11** Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren

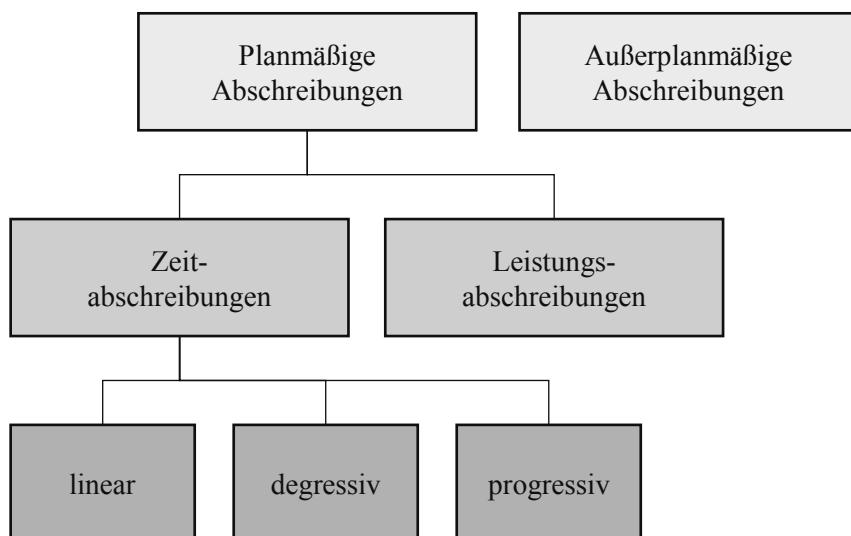
Daraus wird ersichtlich, dass Abschreibungen Auswirkungen in der Bilanz (Minderung des Wertes von Vermögensgegenständen) und in der GuV (Minderung des Gewinns) haben.

Abb. 9.12 gibt einen Überblick der Abschreibungsverfahren. Die Vermögensgegenstände des abnutzbaren Anlagevermögens müssen um planmäßige Abschreibungen abgewertet werden. Es erfolgen i. d. R. Zeitabschreibungen, die die Ausgaben für Anlagegegenstände auf die Jahre der voraussichtlichen Nutzungsdauer verteilen. Hierbei sind vor allem die lineare und degressive Abschreibung zulässig. Bei der linearen Abschreibungsmethode werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten um einen konstanten Abschreibungsbetrag pro Jahr vermindert. Bei der degressiven Abschreibungsmethode sinken die jährlichen Abschreibungsbeträge von Rechnungsperiode zu Rechnungsperiode. Die Leistungsabschreibung verteilt die Ausgaben hingegen proportional zum Verzehr des Gesamtleistungspotentials. Zu außerplanmäßigen Abschreibungen kommt es bei Katastrophen oder Unfallschäden. Sie sorgen dafür, dass die Vermögensgegenstände mit dem niedrigeren Wert angesetzt werden können. Außerplanmäßige Abschreibungen sind nur bei voraussichtlich dauernder Wertminderung zwingend.

#### 9.2.4 Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses

Um die Aussagekraft des Jahresabschlusses mit den vergangenheitsorientierten Komponenten Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zu erhöhen, müssen Kapitalgesellschaften in einem Anhang und in einem Lagebericht weitere Informationen liefern.

**Der Anhang** hat die Aufgabe, die durch die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung vermittelten Informationen näher zu erläutern, zu ergänzen, zu korrigieren bzw. die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung von manchen Angaben zu entlasten,



**Abb. 9.12** Arten der Abschreibung

damit sie übersichtlicher gestaltet werden kann. Beispiele für Angaben im Anhang sind die Angabe der verwendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von Bilanzposten oder die Angabe der Grundlagen für Währungsumrechnungen, soweit in der Bilanz Positionen zu Grunde liegen, die auf eine fremde Währung lauten oder ursprünglich lauteten (§ 284 HGB). Neben diesen Beispielen enthält das HGB noch eine Vielzahl weiterer Pflicht- und Wahlpflichtangaben.

**Der Lagebericht** ist laut § 289 HGB von großen und mittelgroßen Unternehmen sowie haftungsbeschränkten Personengesellschaften als eigenständiges Rechnungslegungsinstrument zu erstellen. Er stellt die Gesamtsituation des Unternehmens einschließlich der zu erwartenden Entwicklungen dar. Gemäß § 289 HGB sind im Lagebericht „der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird.“ Die Aufgabe des Lageberichtes besteht zum einen in der zeitlichen und sachlichen Ergänzung des Jahresabschlusses zum anderen in der Verdichtung von Jahresabschlussinformationen. Zeitliche Ergänzungen werden durch die Aufnahme von Prognosen über den künftigen Geschäftsverlauf, sachliche Ergänzungen durch die Berichterstattung über die gesamte Lage des Unternehmens, die bspw. auch die Personal- oder Absatzlage betrifft, realisiert. Die Verdichtung von Jahresabschlussinformationen kommt in der Zusammenfassung der im Jahresabschluss abgebildeten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zum Ausdruck.

In neuerer Zeit wird die Forderung erhoben, in der Berichterstattung auch die vielfältigen gesellschaftlichen Bezüge des Unternehmens deutlich hervortreten zu lassen. Man spricht von **gesellschaftsbezogener Berichterstattung**, vielfach auch von Sozialbilanzen, obwohl es sich hier keineswegs um eine Bilanz im zuvor erläuterten Sinne handelt. Dennoch setzt sich die Bezeichnung „Sozialbilanz“ mehr und mehr durch.

Sozialbilanzen müssen nicht erstellt werden, aber viele Unternehmen liefern diese Informationen freiwillig.

Die Sozialbilanz soll Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Kunden und Aktionäre über die gesellschaftlich positiven bzw. negativen Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten informieren. Ein gesellschaftlicher Nutzen besteht z. B. in der Schaffung von Arbeitsplätzen und Sozialeinrichtungen, in der Ausbildung von Schulabsolventen oder aber in der ressourceneffizienten und umweltschonenden Produktion. Soziale Kosten hingegen beziehen sich auf gesellschaftsbezogene Belastungen sowie Schädigungen (zum Beispiel Beeinträchtigung der Grund- und Flusswasserqualität, Luftverschmutzung, Lärmbelästigung). Die Sozialbilanz ist aber auch ein Instrument der Rechenschaftslegung. Das heißt, sie soll nachprüfbar darstellen, wie das Unternehmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wurde. Die Sozialbilanz kann außerdem bei der Planung und Kontrolle sozialverantwortlicher Maßnahmen herangezogen werden. Nicht zuletzt dient die Darstellung gesellschaftsbezogener Maßnahmen auch der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens.

Als wichtigste Bestandteile der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung können nach einer Empfehlung des „Arbeitskreises Sozialbilanz-Praxis“ der Sozialbericht, die Wert schöpfungsrechnung und die Sozialrechnung gesehen werden.

Die **Wertschöpfungsrechnung** zeigt das Zustandekommen der Wertschöpfung eines Unternehmens innerhalb einer bestimmten Periode (betrieblicher Wertzuwachs) und deren Verteilung auf die verschiedenen Gruppen, auf die Mitarbeiter, die Eigenkapitalgeber, die Fremdkapitalgeber und den Staat. Der **Sozialbericht** stellt die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten des Unternehmens verbal dar, gibt also eine qualitative Beschreibung von Zielen, Maßnahmen und Leistungen des Unternehmens und erfasst deren (vermeintlichen) Nutzen. In der **Sozialrechnung** werden die gesellschaftsbezogenen Aufwendungen (Spenden, freiwillige Sozialleistungen, Ausgaben für Umweltschutz) zahlenmäßig erfasst und den gesellschaftsbezogenen Erträgen gegenübergestellt (Subventionen, infrastrukturelle Leistungen usw.).

### 9.2.5 Internationale Rechnungslegung

Seit dem 1.1.2005 sind deutsche kapitalmarktorientierte Unternehmen laut Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlamentes dazu verpflichtet, ihren Konzernabschluss nach den angloamerikanisch geprägten International Financial Reporting Standards (IFRS) anstelle der Vorschriften des HGB aufzustellen. Lediglich der Einzelabschluss wird weiterhin nach den Vorschriften des HGB erstellt. Ziel der Bilanzierung nach den IFRS ist es, den Adressaten der Jahresabschlüsse und hier vor allem den Aktionären, die durch die Eigenkapitalgabe das höchste Risiko bei der Finanzierung von Unternehmen eingehen, international vergleichbare, relevante, verlässliche und verständliche Jahresabschlüsse zur Verfügung zu stellen.

Tab. 9.4 gibt einen kurzen Überblick über die Unterschiede zwischen der deutschen HGB-Bilanzierung und den stark an US-GAAP ausgerichteten IFRS.

Die Vergleichbarkeit mit internationalen Abschlüssen ist deshalb wichtig, weil durch die Öffnung der Kapitalmärkte die privaten Investitionsmöglichkeiten wesentlich attraktiver geworden sind. Die Aktionäre haben heute durch sinkende Transaktionskosten (Nutzung des Internets und gesunkene Telefonkosten) die Möglichkeit auf vielen internationalen Kapitalmärkten zu investieren und sich ein Aktienportfolio zusammenzustellen. Haben sich früher Unternehmen selbst abgesichert, indem sie in verschiedenen Branchen agiert haben, so beschränken sich heute viele Unternehmen wieder auf ihre (Kern-)kompetenzen und überlassen die Absicherung (Diversifikation) ihren Anlegern. Aber auch die wachsenden Internationalisierungstätigkeiten der Unternehmen erfordern eine international anerkannte Bilanzierungsweise, um auch an ausländischen Kapitalmärkten die Möglichkeit der Listung zu haben, um sich dort Eigenkapital zu beschaffen. So schreibt bspw. der New York Stock Exchange (NYSE) ausländischen Unternehmen vor, ihre Jahresabschlüsse gemäß den in den USA gültigen US-GAAP aufzustellen oder zumindest eine Überleitungsrechnung von IFRS auf US-GAAP vorzunehmen. Aufgrund der Ähnlichkeit der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von US GAAP und IFRS (im Gegensatz zu denen des HGB), tritt eine starke Vereinfachung zu Tage.

**Tab. 9.4** Deutsche versus internationale Rechnungslegung

Deutsche Rechnungslegung	Internationale Rechnungslegung
HGB	IFRS/US-GAAP
Kontinental europäische „Code Law“-Systeme	Angloamerikanische „Common-Law“-Systeme
Konzentrierter Anteilsbesitz	Weit gestreuter Anteilsbesitz
Bedeutende Rolle der Banken bei der Unternehmensfinanzierung	Hohe Bedeutung des Wertpapiermarktes
Systematisches Rechtssystem, Erlass und Überwachung von Rechnungslegungsvorschriften durch den Gesetzgeber	Fallspezifisches Rechtssystem, Entwicklung von Rechnungslegungsstandards durch private Institution
Enge Verbindung von externer Rechnungslegung und Besteuerung	Weitgehende Trennung von Rechnungslegung und Besteuerung
Stakeholder-Orientierung	Shareholder-Value-Orientierung
Gläubigerschutz	Anlegerschutz
Geringe Publizitätsanforderungen	Umfangreiche Publizitätsanforderungen
Zahlreiche Wahlrechte	Wenige/keine Wahlrechte
Informationsfunktion aber Vorsichts- und Maßgeblichkeitsprinzip	Bereitstellen von entscheidungsrelevanten Informationen für Investoren Decision Usefulness
Vorsichtige Ausschüttungsbemessung	True und fair view
Anreize und Möglichkeiten zur Gewinnglättung	Tendenziell keine Gewinnglättung
Geringeres Enforcement, i. d. R. keine persönliche Haftung	Starkes Enforcement durch SEC <sup>a</sup> und persönliche Haftbarkeit des Managements

<sup>a</sup> Securities and Exchange Comission: Amerikanische, normsetzende Institution zum Schutz des Wertpapierhandels. Sie beaufsichtigt die Einhaltung von Bundesgesetzen bezüglich der Rechnungslegung von Unternehmen, deren Wertpapiere an einer amerikanischen Börse gehandelt werden

### 9.3 Kostenrechnung

Die Kostenrechnung bzw. die Kosten- und Leistungsrechnung ist als internes Informationsinstrument konzipiert. Sie liefert u. a. Antworten auf Fragen bei der Preisfestlegung bzw. bei Entscheidungen darüber, ob zu einem bestimmten gegebenen Preis produziert oder geliefert werden kann; bei Entscheidungen über die Zusammensetzung des Produktions- bzw. Absatzprogramms informiert sie über den Betriebserfolg und über den Beitrag der einzelnen Teile des Betriebes hierzu. An diesen internen Informationsaufgaben orientiert sich der Aufbau der Kostenrechnung.

### 9.3.1 Aufbau der Kostenrechnung

Damit die Kostenrechnung die oben erläuterten Aufgaben erfüllen kann, müssen die Kosten zunächst systematisch erfasst werden. Das geschieht in der Kostenartenrechnung. Sie gibt Auskunft auf die Frage: Welche Kosten sind entstanden?

Mit Hilfe der Kostenrechnung soll aber vor allem auch eine Antwort auf die Frage geben werden: Wie hoch sind die Kosten eines Produktes, das hergestellt wurde? Die Kosten je Produkt werden in der Kostenträgerrechnung erfasst. Von Kostenträgerrechnung wird gesprochen, weil die Frage auch wie folgt formuliert werden kann: Welches Produkt hat die Kosten zu tragen? Man spricht auch von der Kalkulation.

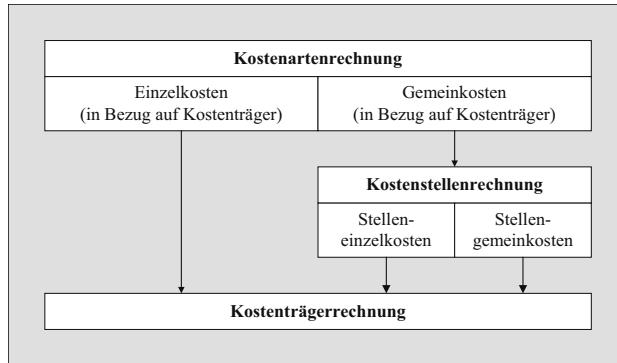
Das zentrale Problem bei der Kalkulation besteht darin, dass nur ein Teil der Kosten den Produkten direkt zugerechnet werden kann: z. B. die Fertigungslöhne und die Hauptmaterialien, die in das Produkt eingehen. Diese Kosten heißen Einzelkosten. Sie werden für jedes Produkt bzw. für jede Leistungseinheit exakt erfasst und zugerechnet.

Daneben gibt es aber auch Kosten, die den Produkten nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden können. Beispiele hierfür sind allgemeine Verwaltungskosten, Kosten der Personalabteilung oder der Lohn für den Pförtner. Außerdem gibt es Kosten, bei denen eine aufwändige Einzelzurechnung zum Produkt prinzipiell möglich, aber unwirtschaftlich ist (z. B. bei Schrauben, Hilfs- und Betriebsstoffen). Wir bezeichnen diese Kosten als Gemeinkosten. Gemeinkosten sind also all jene Kosten, die für die Produkte gemeinsam anfallen und den einzelnen Leistungseinheiten nur indirekt zugerechnet werden können.

Um dieses Zurechnungsproblem zu lösen, braucht man eine weitere Rechnung, die Kostenstellenrechnung. Sie liefert zwei wichtige Informationen. Zunächst gibt sie Antwort auf die Frage: Wo sind die Kosten entstanden? Die Kostenstellenrechnung liefert aber auch Informationen über das Verhältnis von Einzelkosten und Gemeinkosten: Es werden sog. Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt, mit deren Hilfe die Zurechnung der Gemeinkosten zu den einzelnen Produkten erfolgt.

Abb. 9.13 veranschaulicht die wichtigsten Schritte: In der Kostenartenrechnung werden die Einzelkosten in Bezug auf die Produkte bzw. die Kostenträger erfasst und den Produkten in der Kostenträgerrechnung direkt zugerechnet. Die in der Kostenartenrechnung erfassten Gemeinkosten hinsichtlich der Kostenträger werden über die Kostenstellenrechnung und mit Hilfe der dort ermittelten Zuschlagssätze den Produkten zugerechnet.

Die Begriffe Einzelkosten bzw. Gemeinkosten sind relativ, weil sie von der jeweiligen Verrechnungseinheit abhängen, auf die sie sich beziehen. Die auf ein Produkt oder Angebot bezogenen Kostenträgergemeinkosten können für die Kostenstellen entweder Kostenstelleneinzelkosten oder Kostenstellengemeinkosten darstellen: Kostenstelleneinzelkosten sind einer Kostenstelle direkt zuordenbar (z. B. Personalkosten anhand von Gehaltslisten, Fremdreparaturen anhand von Rechnungen), wohingegen Kostenstellengemeinkosten zunächst nicht direkt einer Kostenstelle zugerechnet werden können (z. B. Energiekosten bei fehlendem Zähler). Letztere sind über geeignete Schlüssel den einzelnen Kostenstellen verursachungsgerecht zuzurechnen (über Mengenschlüssel wie z. B. qm oder kWh bzw. Wertschlüssel wie Kostengrößen oder Bestandsgrößen).



**Abb. 9.13** Aufbau der Kostenrechnung

### 9.3.2 Hauptbestandteile der Kostenrechnung

Die Hauptbestandteile der Kostenrechnung – die Kostenartenrechnung, die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung – sollen im Folgenden einzeln und noch etwas ausführlicher betrachtet werden.

#### Kostenartenrechnung

Aus der Frage, welche Kosten in einer Periode angefallen sind, ergeben sich zwei Teilaufgaben der Kostenartenrechnung:

- die Erfassung aller Kosten und
- die Systematisierung der Kosten.

Im Rahmen der Kostenartenrechnung werden zunächst die Kosten von den Aufwendungen der gesamten Unternehmung abgegrenzt. Die pauschale Erfassung aller Kosten würde aber wenig nützen. Eine aussagefähige Kostenartenrechnung setzt einen gut durchdachten und systematisch gegliederten Kostenartenplan voraus. Damit wird eine detaillierte Erfassung der Kosten sichergestellt. Die detaillierte Erfassung der Kosten ist vor allem aus zwei Gründen notwendig: Die Aufgliederung der Kosten nach verschiedenen Kostenarten ist die Voraussetzung für die richtige Zuordnung dieser Kosten zu Kostenstellen und Kostenträgern. Und: Eine Kostenkontrolle kann nur dann sinnvoll durchgeführt werden, wenn man die Höhe der Kosten für die einzelnen Kostenarten kennt. So wird man z. B. die Ursachen unwirtschaftlicher Produktion viel eher auffinden, wenn bekannt ist, welche Kosten im Einzelnen besonders stark angestiegen sind.

Die Aussagefähigkeit der Kostenartenrechnung hängt davon ab, ob gleichartige Kosten immer auf dieselbe Weise erfasst werden. Deshalb müssen die einzelnen Kostenarten eindeutig beschrieben werden, sodass Überschneidungen und Verwechslungen ausgeschlossen sind. Außerdem müssen Lücken im Kostenartenplan vermieden werden: D. h. der Kostenartenplan muss vollständig sein (vgl. Abb. 9.14).

Kostenarten
(1) Materialkosten
(2) Personal- und Sozialkosten
(3) Betriebsmittelkosten (Abschreibungen)
(4) Fremdleistungskosten (z. B. Kosten für einen Wartungsdienst)
(5) Kapitalkosten (Zinsen)
(6) Wagniskosten
(7) Abgabekosten

**Abb. 9.14** Grobschema eines Kostenartenplans

### Kostenstellenrechnung

An die Kostenartenrechnung schließt sich die Kostenstellenrechnung an. Die Kostenstellenrechnung zeigt, wo die Kosten im Betrieb angefallen sind. Ihre Hauptaufgaben sind:

- Wirtschaftlichkeitskontrolle und
- Vorbereitung der Kostenträgerrechnung.

Die Gegenüberstellung von Kostenbeträgen verschiedener Perioden in den verschiedenen Betriebsbereichen soll Informationen darüber liefern, ob und in welchen Bereichen des Betriebes wirtschaftlich bzw. unwirtschaftlich gearbeitet wurde. Soweit es sich um Kosten handelt, die in den jeweiligen Betriebsbereichen beeinflussbar sind, sind die Leiter der einzelnen Stellen für die Kostenentwicklung verantwortlich. Die zweite Aufgabe besteht in der Vorbereitung der Kostenträgerrechnung durch die Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen. Mit der Kostenstellenrechnung strebt man nun eine möglichst genaue Zurechnung dieser Kosten auf die Kostenträger an. Kennt man die Kosten jeder Stelle, so können sie in der Höhe auf die Erzeugnisse umgelegt werden, in der die Erzeugnisse die betreffenden Kostenstellen beansprucht haben.

Ein Instrument zur Verteilung der Gemeinkosten und zur Ermittlung der Gemeinkosten-Zuschlagssätze ist der Betriebsabrechnungsbogen.

### Kostenträgerrechnung

Die Leistungen eines Betriebes – also z. B. die hergestellten Schuhe oder Geräte – sind die Kostenträger. Dazu gehören die für den Verkauf bestimmten Endleistungen und die für die Eigen Nutzung bestimmten Endleistungen, die sog. Eigenleistungen. Die Kostenträgerrechnung befasst sich dementsprechend mit der Feststellung der Kosten je Kostenträger bzw. je hergestellter Erzeugniseinheit. Nachdem in der Kostenartenrechnung ermittelt wurde, welche Kosten entstanden sind und in der Kostenstellenrechnung festgestellt wurde, wo diese Kosten angefallen sind, geht es nun um die Frage, wofür die Kosten anfielen. Die Kostenträgerrechnung wird unter zwei Gesichtspunkten durchgeführt:

- In der Kostenträgerzeitrechnung werden alle in einer Abrechnungsperiode entstandenen Kosten nach Kostenträgern gegliedert und den Erlösen dieses Zeitraums gegenübergestellt. Damit wird eine Analyse des Betriebsergebnisses bzw. des Erfolges ermöglicht. Dieser Aspekt der Kostenträgerrechnung wird hier nicht näher dargestellt.
- In der Kostenträgerstückrechnung werden – wie der Name schon sagt – die Kosten je Stück also je Erzeugniseinheit festgestellt. Dabei steht die Ermittlung der Selbstkosten je Erzeugniseinheit im Vordergrund.

Die stückbezogene Kostenträgerrechnung ist gleichbedeutend mit Kalkulation.

Die Kalkulation dient in erster Linie als Grundlage für preispolitische Entscheidungen. Kann der Betrieb die Angebotspreise bestimmen, so dient die Kalkulation der Ermittlung des Angebotspreises. Ist eine Beeinflussung der Preise kaum oder überhaupt nicht möglich, ergibt sich aus der Kalkulation die Preisuntergrenze. Der Betrieb erfährt, welcher Marktpreis die Stückkosten noch deckt.

Außerdem liefert die Kalkulation Unterlagen für die Bewertung der Lagerbestände an Fertigerzeugnissen. Diese Bewertung ist zur Bilanzerstellung notwendig. Nach dem Kalkulationszeitpunkt kann man zwischen Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation unterscheiden.

Für Entscheidungen über die Aufnahme neuer Artikel in das Sortiment oder die Abgabe von Angeboten muss vor Beginn der Leistungserstellung eine Stückrechnung, die Vorkalkulation, stattfinden.

Bei längeren Fertigungszeiten wird die Vorkalkulation auf der Basis der tatsächlich anfallenden Kosten überprüft. Dies geschieht in der Zwischenkalkulation. Die Nachkalkulation erfolgt nach Abschluss der Leistungserstellung. Sie kontrolliert die Werte der Vor- und Zwischenkalkulation und dient als Grundlage für zukünftige Vorkalkulationen bei gleichartigen oder ähnlichen Produkten.

Das Beispiel in Abb. 9.15 soll das typische Vorgehen bei der Kalkulation veranschaulichen. Dieses Verfahren wird Zuschlagskalkulation genannt.

Kostenarten
(1) Materialkosten
(2) Personal- und Sozialkosten
(3) Betriebsmittelkosten (Abschreibungen)
(4) Fremdleistungskosten (z. B. Kosten für einen Wartungsdienst)
(5) Kapitalkosten (Zinsen)
(6) Wagniskosten
(7) Abgabekosten

**Abb. 9.15** Beispiel für die Zuschlagskalkulation

Ausgangspunkt für die Kalkulation sind die Kostenträgereinzelkosten: Fertigungsma-  
terial und Fertigungslöhne. Hierauf werden die in der Kostenstellenrechnung ermittelten  
Gemeinkosten zugeschlagen: die Materialgemeinkosten und die Fertigungsgemeinkosten.  
Die Addition dieser Kosten führt zu den Herstellkosten (nicht etwa Herstellungskosten  
genannt, da dieser Wertebegriff die Aufwendungen zur Aktivierung von Eigenleistun-  
gen und Bestandsveränderungen in der Handelsbilanz umfasst). Auf die Herstellkosten  
werden zwei weitere Zuschlagssätze bezogen, die Verwaltungsgemeinkosten und die Ver-  
triebsgemeinkosten. Aus der Addition dieser Größen ergeben sich die Selbstkosten. Durch  
die Berücksichtigung eines Gewinnzuschlags kann ein Angebotspreis ermittelt bzw. durch  
den Vergleich von Selbstkosten und Marktpreis können Entscheidungen über das Leis-  
tungsprogramm getroffen werden.

Nicht immer ist die Anwendung der Zuschlagskalkulation notwendig und zweckmäß-  
ig. Wenn ein Unternehmen nur ein Produkt oder sehr ähnliche Produkte herstellt, kann  
die Divisionskalkulation oder eine ihrer Varianten angewandt werden. Im einfachsten Fall  
werden alle Kosten erfasst und durch die Menge der hergestellten Produkte dividiert.

Im Handel werden i. d. R. ebenfalls relativ einfache Kalkulationsverfahren angewandt.  
Die Zurechnungsprobleme, die für die industrielle Produktion typisch sind, stellen sich  
hier nicht in gleicher Weise.

Sehr verbreitet ist die Handelsspannenrechnung. Die Handelsspanne umfasst die  
Gemeinkosten und den Gewinn. Beide Größen werden in einem Kalkulationszuschlags-  
satz erfasst. Wenn dieser Kalkulationszuschlag auf den Einstandspreis, zu dem die Waren  
erworben wurden, geschlagen wird, ergibt sich der kalkulierte Verkaufspreis (Abb. 9.16).

Die Handelsspanne wird meist als Prozentsatz vom Verkaufspreis ausgedrückt.

### 9.3.3 Weiterentwicklungen der Kostenrechnung

In der Marktwirtschaft können Betriebe nur überleben, wenn sie auf lange Sicht volle Kos-  
tenerstattung über den Verkaufspreis erhalten und darüber hinaus einen angemessenen  
Gewinn erzielen. Deshalb wurde bei der Darstellung der Kalkulationsverfahren bisher  
vorausgesetzt, dass alle angefallenen Kosten auf die einzelnen Erzeugnisse bzw. Handels-  
artikel zu verteilen sind. Diese Vollkostenrechnung hat jedoch einige Mängel, welche die

<b>Einstandspreis</b>	<b>40,- €</b>
+ Kalkulationszuschlag (50 % des Einstandspreises)	20,- €
= <b>Verkaufspreis</b>	<b>60,- €</b>

**Abb. 9.16** Handelsspannenrechnung

Teilkostenrechnung beseitigen will. Sie knüpft an der Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten an. Die Fixkosten entstehen bereits durch die Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft. Sie sind unvermeidbar, da sie selbst bei einer vorübergehenden Stilllegung der Produktion anfallen. Vermeidbar sind lediglich die variablen Kosten.

### Beispiel

Ein Unternehmen stellt 5 Produkte her. Mit 4 Produkten erzielt es einen Gewinn von 5.000,- €. Die Herstellung des 5. Produktes verursacht einen Verlust von 1.000,- €, so dass der Gesamtgewinn nur 4.000,- € beträgt. Bei dem 5. Produkt fallen variable Kosten in Höhe von 3.000,- € an und fixe Kosten in Höhe von 2.000,- € an. Stellt der Betrieb daraufhin die Fertigung des 5. Produktes ein, so vermeidet er zwar variable Kosten von 3.000,- €, die Fixkosten müssen anschließend jedoch allein von den 4 übrigen Produkten gedeckt werden.

Der Gesamtgewinn steigt also nicht – wie vielleicht erwartet –, sondern er sinkt weiter auf 3.000,- € (5.000 – 2.000,- €).

Das Beispiel zeigt, dass es oft vorteilhaft ist, die Gesamtkosten in einen variablen und einen fixen Teil aufzuspalten. Dies geschieht in der Teilkostenrechnung. Die Betriebsleitung erfährt dadurch, welchen Betrag jedes Produkt zur Deckung der unvermeidlichen Fixkosten leistet (Deckungsbeitrag). Solange der Verkaufspreis über den variablen Stückkosten liegt, wird ein Teil der Fixkosten gedeckt (im Beispiel 1.000,- €). Damit kann auch eine Verlustproduktion vorteilhaft sein, da sich die Fixkosten nur einsparen lassen, wenn der Betrieb insgesamt und endgültig stillgelegt wird. Bei der Kalkulation ist deshalb zwischen einer kurzfristigen und einer langfristigen Untergrenze eines noch annehmbaren Verkaufspreises zu unterscheiden. Kurzfristig genügt ein Verkaufspreis in Höhe der variablen Stückkosten (kurzfristige Preisuntergrenze). Langfristig müssen jedoch alle Kosten gedeckt werden, die Verkaufspreise also mindestens den gesamten Stückkosten entsprechen (langfristige Preisuntergrenze).

## 9.4 Veränderung des Controllings durch die Digitalisierung

Allgemein ist zu festzustellen, dass das Controlling durch die Digitalisierung stark profitieren kann. Hier können im Unternehmen umfassende **ERP-Systeme** (Enterprise Resource Planning) zur Ressourcenplanung eingesetzt werden. Die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens lassen sich so beispielsweise über eine gemeinsame Datenbank miteinander verbinden, was die Prozessplanung im Unternehmen deutlich vereinfacht und automatisch relevante Daten erfasst und bündelt. So kann beispielsweise stets der Ist-Zustand der laufenden Geschäftsvorgänge abgerufen und mit den Plandaten abgeglichen werden. Diskrepanzen werden auf diese Weise schnell erkannt und können an das Management berichtet werden. Neben der Feststellung des Ist-Zustandes kann eine solche digitale Datenbasis auch zur Anfertigung von Prognosen und Simulationen genutzt werden, um so verschiedene Entwicklungs- und Zukunftsszenarien durchzuspielen.

Das Top Management definiert häufig sog. **Key Performance Indicators (KPIs)**, die dann durch das Controlling laufend bereitzustellen sind. KPIs sind Leistungsindikatoren, die mit Hilfe von diversen betrieblichen Kenngrößen ermittelt werden. Sie ermöglichen einen schnellen und gezielten Überblick über die aktuellen Leistungsmerkmale eines Unternehmens und geben Auskunft über den Grad der Zielerreichung eines Geschäftsbereiches bis hin zur Ebene einzelner Mitarbeiter. Mit KPIs werden beispielsweise der Umsatz pro Tag oder auch die Mitarbeiter- und Maschinenauslastung gemessen. Auch der eigene Webauftritt, die genutzten Social-Media-Kanäle und die darüber stattfindenden Kontaktpunkte können herangezogen werden. Zu nennen wäre hier z. B. die Anzahl der Seitenaufrufe, die durchschnittliche Verweildauer, die Absprungrate der Besucher und die Anzahl der Klicks. Diese KPIs lassen sich durch die Digitalisierung der Erfassungs- und Verarbeitungsprozesse unmittelbar Erheben und Auswerten. Dadurch kann die Steuerung des Unternehmens wesentlich agiler werden.

Mit der Digitalisierung verändert sich auch insbesondere die Buchhaltung. **Digitale Belege** vereinfachen die Arbeitsprozesse und bringen eine Zeiterparnis mit sich. Zeitaufwendige postalische Zustellungen und damit das Kuvertieren und Frankieren können eingespart werden, vorausgesetzt die Geschäftspartner verfügen über die notwendigen Schnittstellen. Moderne Buchungssoftware erstellt automatisch **elektronische Rechnungen** (E-Rechnungen), versendet diese digital und archiviert die Belege und Transaktionsdaten direkt in einem Ablagesystem. Die Ablagesysteme können dabei wiederrum cloud-basierte Datenbanken sein. Solche Systeme können Geschäftsvorfälle automatisch erfassen und so beispielsweise den Gewinn in Echtzeit feststellen und auch die zu entrichtenden Steuern, wie z. B. die Umsatzsteuer, automatisch an das Finanzamt abführen. Rechnungen, die noch in Papierform eingehen, können im Posteingang mit Hilfe von Texterkennungsprogrammen problemlos digitalisiert werden. Die **digitale Buchhaltung** bringt also eine Kosten- und Zeiterparnis mit sich, Fehler in der Datenverarbeitung, z. B. Eingabefehler, können reduziert und der Personalbedarf in der Buchhaltung reduziert werden.

Allerdings geht mit der Einführung einer digitalen Buchhaltung in einem Unternehmen ein großer Zeitaufwand einher, u. a. für Mitarbeiter Schulungen. Dadurch ist die Umstellung auf ein digitales Buchhaltungssystem häufig mit hohen Einführungskosten verbunden, was insbesondere für KMU eine deutliche Herausforderung darstellen kann. Auch die Gewährleistung und Sicherstellung der Datensicherheit ist eine essentielle Herausforderung bei solch einer Umstellung.

Auch durch neue Möglichkeiten im Bereich der kundenindividuellen Preisfindung ergeben sich für das Controlling neue Herausforderungen. Basierend auf den verfügbaren Kundeninformationen können in Shopsystemen Produkt- und Dienstleistungspreise dynamisch und individuell angepasst werden, um so möglichst jeweils die maximale Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen. Für das Controlling bedeuten diese Möglichkeiten eine enorm erhöhte Komplexität, u. a. in der Kalkulation, da Durchschnittspreise stärker schwanken können. Entsprechende Schnittstellen zwischen dem Shopsystem und der digitalen Rechnungslegung helfen dabei, diese Prozesse weitgehend zu automatisieren und Komplexitätsprobleme zum mindest teilweise zu beheben.

## 9.5 Theoretische Grundlagen

Wichtige Grundlagen für das Controlling sind bspw. die Produktions- und Kostentheorie. Nachfolgend soll jedoch zum besseren Verständnis des Kapitels insbesondere auf die Bilanztheorien näher eingegangen werden.

Bilanztheorien beschäftigen sich mit den Aufgaben, den Zielen und der Ausgestaltung des Jahresabschlusses. Dabei wird von gesetzlichen Vorschriften abstrahiert und von betriebswirtschaftlichen Überlegungen ausgegangen. Aus der Fülle der bilanztheoretischen Ansätze, die gerade in Deutschland eine lange Tradition haben, wird hier kurz auf die klassischen Ansätze eingegangen.

Die statische Bilanztheorie, die erstmals von Herman Veit Simon niedergeschrieben wurde, sieht die Aufgabe der Bilanzierung in der jährlichen Ermittlung des Reinvermögens durch die Bilanz. Das Reinvermögen bezeichnet das Eigenkapital des Unternehmens. Die Erfolgsermittlung steht bei dieser Bilanztheorie im Hintergrund. Die dynamische Bilanztheorie – entwickelt von Eugen Schmalenbach – sieht die wesentliche Aufgabe des Jahresabschlusses in der Ermittlung des betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Der Jahresabschluss wird zu einem Instrument der Rechenschaftslegung, mit dem ein möglichst periodengerechter Erfolg ermittelt werden soll. Dabei soll die Bilanz dem Kaufmann selbst bei der Steuerung des Unternehmens helfen und Gläubigerschutz nach außen ermöglichen. Kategorien wie Erträge und Aufwendungen, die bereits weiter oben erörtert wurden gehen auf Schmalenbach zurück, um den Erfolg eines Unternehmens in einer Periode zu ermitteln. Beispielausgaben auf die Perioden der Nutzung dar. Aus dem Ziel Schmalenbachs einen vergleichbaren Periodenerfolg zu ermitteln resultieren mehrere noch heute gültigen Prinzipien wie das Realisationsprinzip, das Anschaffungs- und Herstellungskostenprinzip, Niederstwertvorschriften und der Grundsatz der Stetigkeit.

Die organische Bilanztheorie, die auf Fritz Schmidt zurückgeht, betrachtet den Jahresabschluss aus gesamtwirtschaftlicher Sicht und sieht jedes Unternehmen als Teil in der Gesamtwirtschaft. Ein positiver Unternehmenserfolg besteht nach Schmidt nur dann, wenn das Unternehmen seine relative Stellung in der Gesamtwirtschaft behauptet hat. Der Grundgedanke dahinter ist der Erhalt der leistungswirtschaftlichen Substanz. Wenn Preise von wiederzubeschaffenden Vermögen steigen, muss das bilanziell berücksichtigt werden, um inflationsbedingte Scheingewinne durch eine Minderung des güterwirtschaftlichen Leistungspotentials zu vermeiden. Die organische Bilanztheorie hat somit die Ermittlung eines Reproduktionswertes des Unternehmens als Ziel. Daraus ergibt sich eine Abkehr vom Anschaffungs- und Herstellungskostenprinzips hin zu einem Ansatz von Tagesbeschaffungswerten. Dieser Grundgedanke wird bei der Fair Value Bilanzierung unter US-GAAP und IFRS teilweise wieder aufgegriffen.

## Weiterführende Literatur

### Jahresabschluss

1. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S.: Bilanzen, 12. aktual. Aufl. IDW Verlag, Düsseldorf (2013)
2. Busse von Colbe, W. et al.: Konzernabschlüsse. Rechnungslegung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen sowie nach Vorschriften des HGB und der IAS/IFRS, 8. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2006)
3. Coenenberg, A.G., Mattern, G., Schultze, W.: Einführung in das Rechnungswesen. Grundzüge der Buchhaltung und Bilanzierung, 3. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2009)
4. Coenenberg, A. G.: Jahresabschluss und Jahresabschlusanalyse, 23. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Landsberg/Lech (2014)
5. Gabele, E.: Buchführung. Einführung in die manuelle und PC-gestützte Buchhaltung und Jahresabschlusserstellung, 8. überarb. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2003)
6. Gräfer, H., Scheld, G.: Grundzüge der Konzernrechnungslegung, 10. Aufl. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Berlin (2007)
7. Wagenhofer, A., Ewert, R.: Externe Unternehmensrechnung, 2. Aufl. Springer Verlag, Berlin (2007)
8. Selchert, F.W.: Grundlagen der Bilanzierung: Übersichtsdarstellungen, 2. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2001)

### Kostenrechnung und Controlling

1. Coenenberg, A.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Landsberg/Lech (2012)
2. Ewert, R., Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, 7. Aufl. Springer, Berlin (2008)
3. Freidank, C.-C.: Kostenrechnung, 8. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2008)
4. Friedl, B.: Kostenrechnung. Grundlagen, Teilrechnungen und Systeme der Kostenrechnung, Oldenbourg Verlag, München (2004)
5. Horvath, P.: Controlling, 10. vollst. überarb. Aufl. Vahlen Verlag, München (2006)
6. Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, München (2005)
7. Möller, H.P., Zimmermann, J., Hüfner, B.: Erlös- und Kostenrechnung. Pearson Studium Verlag, München (2005)
8. Ossadnik, W.: Controlling, 4. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2009)
9. Plinke, W.: Industrielle Kostenrechnung. Eine Einführung, 7. Aufl. Springer, Berlin (2006)

- 
10. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 14. vollst. überarb., Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2014)

## **Investitionsrechnung**

1. Blohm, H., Lüder, K., Schäfer, C.: Investition, 9. Aufl. Vahlen Verlag, München (2006)
2. Kruschwitz, L.: Investitionsrechnung, 11. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2007)

## **Einführung in den Gesamtbereich des Rechnungswesens**

1. Weber, J., Weißenberger, B.: Einführung in das Rechnungswesen. Kostenrechnung und Bilanzierung, 8. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2010)
2. Zimmermann, W., Fries, H.-P., Hoch, G.: Betriebliches Rechnungswesen, 8. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2003)
3. Busse von Colbe, W., Pellens, B. (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens: Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung, 5. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2011)

## **Digitalisierung**

4. Vlk, G., Demelius, K., Karigl, B.: Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen. Deloitte Österreich. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/at-studie-automatisierung-und-digitalisierung-im-rechnungswesen.pdf>. Zugegriffen: 16. Juni 2017
5. Fleig, J.: Beispiele für Key Performance Indicators (KPI). B-wise GmbH. <https://www.business-wissen.de/hb/beispiele-fuer-key-performance-indicators-kpi/>. Zugegriffen: 16. Juni 2017
6. Kollman, T.: E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft. 6. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden (2016)
7. Van Riesen, A.: Rechnungswesen: Vor- und Nachteile digitaler Buchhaltung. B-wise GmbH. <https://www.business-wissen.de/artikel/rechnungswesen-vor-und-nachteile-digitaler-buchhaltung/>. Zugegriffen: 16. Juni 2017

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- kennen Sie die Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft,
- kennen Sie das Vorgehen bei der Personalbereitstellung,
- haben Sie Einblicke in den Personaleinsatz, die Personalentwicklung und die Personalbeurteilung,
- können Sie die Grundlagen und den Gegenstand der Vergütung benennen,
- kennen Sie die Grundlagen der Mitarbeiterführung,
- besitzen Sie einen Überblick darüber, wie die Digitalisierung die Personalwirtschaft beeinflusst.

## 10.1 Grundlagen der Personalwirtschaft

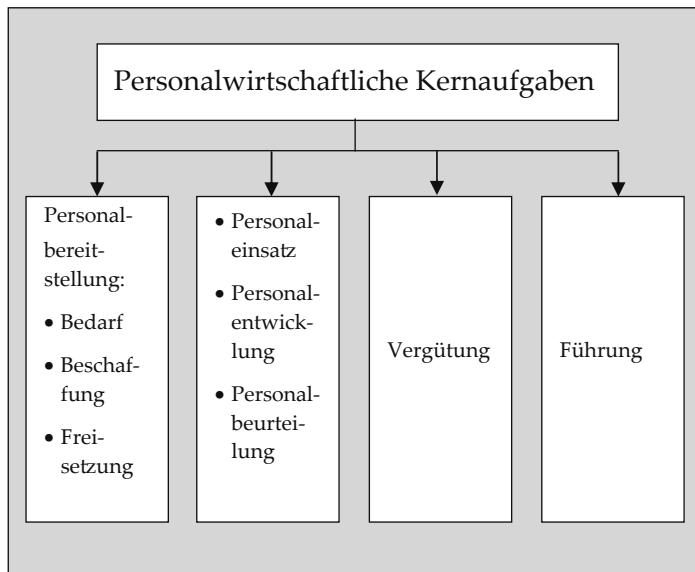
Die Personalwirtschaft ist ein Aufgabenbereich bzw. eine betriebswirtschaftliche Funktion, deren Kernaufgabe die Bereitstellung und der zielorientierte Einsatz von Personal ist. Die Personalwirtschaft hat in den letzten Jahren zunehmend an Status im Unternehmen gewonnen. Während früher vorwiegend administrative Aufgaben die Personalwirtschaft geprägt haben, wird vom heutigen Human Ressourcen Management erwartet, durch die Entwicklung von Humankapital einen Beitrag zur strategischen Positionierung und zum Ertrag des Unternehmens zu leisten.

Als Personal werden die in Organisationen, im Hinblick auf die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben, beschäftigten Menschen bezeichnet. Die Menschen in einer Organisation tragen dazu bei, die Ziele der Organisation zu erfüllen. Personal ist deshalb stets ein Instrument der Zielerfüllung. Umgekehrt sind Organisationen aber auch für deren Mitglieder

Mittel zur Erreichung persönlicher Ziele. Beide Aspekte werden durch die Anreiz- bzw. Kompensationsgestaltung miteinander verbunden.

Damit lassen sich die Hauptaufgaben der Personalwirtschaft wie folgt umfassen (Abb. 10.1):

- Zunächst einmal muss der Personalbedarf ermittelt werden. Es ist der Frage nachzugehen, wie viele Arbeitskräfte in welchem Zeitraum wo benötigt werden und welche Anforderungen diese Arbeitskräfte erfüllen müssen.
- Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung wird der Ist-Personalbestand mit dem Soll-Personalbestand verglichen. Wird eine personelle Unterdeckung festgestellt, hat dies die Personalbeschaffung zur Folge. Sollte hingegen eine Überdeckung an Personal ermittelt worden sein, entsteht die Notwendigkeit zur Personalfreisetzung.
- Die auf die Personalbeschaffung folgende Personaleinsatzplanung hat den Zweck, den verfügbaren Stellen die passenden Arbeitskräfte zuzuordnen. Dabei sollen die Eignungen der Mitarbeiter und die Anforderungen der Stellen berücksichtigt werden, damit die Aufgaben bestmöglich ausgeführt werden können.
- Das Personal muss für die zugeordneten Tätigkeiten qualifiziert sein: Deshalb stellt die Aus- und Weiterbildung bzw. die Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Organisationsmitglieder ein weiteres zentrales Aufgabenfeld dar.
- Ein effektives Personalmanagement hat außerdem regelmäßig Personalbeurteilungen institutionalisiert. Darunter ist die formalisierte Bewertung des Beitrags eines Mitarbeiters zu den Zielen der Organisation zu verstehen.



**Abb. 10.1** Kernaufgaben der Personalwirtschaft

- Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Vergütung. Diese hat eine leistungs-, anforderungs-, ertrag- und marktgerechte Entlohnung der Mitarbeiter zur Aufgabe.
- Die ziel- bzw. aufgabenorientierte Steuerung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern wird durch die Führung erfasst. Dabei wird zwischen dem Setzen von Rahmenbedingungen für die Arbeitstätigkeit und der direkten Einflussnahme durch die unmittelbaren Vorgesetzten unterschieden.

Diese zentralen Aufgabenfelder werden im Folgenden erläutert. Dabei werden jedoch zwei Gebiete ausgeklammert, die an anderer Stelle ausführlicher dargelegt werden: die Fragen der Arbeitsbeziehungen (Kap. 2), die bei der Umsetzung der im Folgenden angesprochenen Gestaltungsmaßnahmen eine wichtige Rolle spielen. Die strukturellen Rahmenbedingungen wurden in Kap. 4 „Organisation“ behandelt.

---

## 10.2 Personalbereitstellung

Die Bereitstellung von Personal zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben wird oft als zentrale Aufgabe der Personalwirtschaft angesehen. Ausgangspunkt der Überlegungen sind dabei die in einem Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben. Das Unternehmen muss mit Mitarbeitern ausgestattet werden, welche die verschiedenartigen Aufgaben erfüllen. Dazu ist es erforderlich, zunächst den Personalbedarf in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und lokaler Hinsicht zu ermitteln. Man muss wissen, wie viele Mitarbeiter benötigt und welche Qualifikationen und Erfahrungen gebraucht werden, um die Ressource Personal wirtschaftlich einsetzen zu können. Schließlich müssen die Maßnahmen zur Deckung dieses Bedarfs durchgeführt werden. Bei einer Überdeckung des Personalbedarfs müssen Freisetzungsmaßnahmen eingeleitet werden.

### 10.2.1 Personalbedarf

Als Personalbedarf wird die Gesamtheit aller zur Erfüllung der Unternehmensaufgaben erforderlichen Arbeitskräfte bezeichnet. Umfang und Charakteristika des Personalbedarfs richten sich wiederum nach den im Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben. Diese Aufgaben ergeben sich im Wesentlichen aus

- dem Leistungsprogramm des Unternehmens,
- dem Verfahren bzw. der Art der Leistungserstellung (z. B. handwerkliche oder arbeitsteilige industrielle Fertigung),
- dem Mechanisierungsgrad und
- dem Organisationskonzept.

Veränderungen dieser Faktoren bedeuten Veränderungen der zu erfüllenden Aufgaben. Deshalb können diese Punkte als interne Einflussfaktoren des Personalbedarfs betrachtet werden.

Darüber hinaus üben externe Einflussfaktoren, wie gesetzliche und tarifliche Vorgaben, Wandel der gesellschaftlichen Wertstrukturen, branchentypische Entwicklungen sowie gesamtwirtschaftliche bzw. konjunkturelle Einflüsse und technische Änderungen, einen Einfluss auf den Personalbedarf eines Unternehmens aus.

In Unternehmungen müssen Veränderungen sowohl der internen als auch der externen Faktoren aufmerksam verfolgt werden. In kurzfristiger Perspektive wird bei der Personalbedarfsermittlung i. d. R. davon ausgegangen, dass eine bestimmte Konstellation dieser Faktoren gegeben ist. Ziel der Personalbedarfsplanung ist es zu untersuchen, wie viele Mitarbeiter wann, wo und mit welchen Qualifikationen benötigt werden, um die Unternehmensaufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Der Brutto-Personalbedarf kann durch zwei verschiedene Verfahren ermittelt werden:

- Die **qualitative Methode** erhebt den künftigen Personalbestand im Hinblick auf die Qualifikation. Die qualitative Personalbedarfsplanung ermittelt diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, über die das Personal in der Zukunft bis zu einem bestimmten Planungshorizont verfügen muss, um das beabsichtigte Leistungsprogramm mit Erfolg zu erbringen. Die zentrale Planungsgrundlage ist dabei das Anforderungsprofil. Dieses entscheidet, unabhängig von aktuellen oder künftigen Stelleninhabern, über die Art und Höhe der Anforderungen einer Stelle. Das Anforderungsprofil stellt den qualitativen Brutto-Personalbedarf dar.
- Die **quantitative Methode** trifft Aussagen über die Menge des zu erwartenden Arbeitsanfalls. Der quantitative Personalbedarf kann insbesondere durch Ableitung aus bestehenden Planungen, wie z. B. dem Organisationsplan oder dem Einsatz statistischer und arbeitswissenschaftlicher Methoden, wie z. B. Zeitstudien oder Trendextrapolationen, bestimmt werden. Der quantitative Brutto-Personalbedarf gibt an, wie viele Personen für einen bestimmten Aufgabenbereich benötigt werden.

Daher gilt:

$$\text{Netto-Personalbedarf} = \text{Brutto-Personalbedarf} - \text{Ist-Personalbestand}$$

Der Ist-Personalbestand gibt die aktuell im Unternehmen beschäftigte Anzahl von Personen an. Der zukünftige Ist-Personalbestand kann über feststehende Zu- und Abgänge ermittelt werden.

Die Personalbedarfsplanung ist somit Voraussetzung für die Entwicklung von Maßnahmen und Programmen zur Beseitigung von Sollbestandsüber- und besonders - unterdeckungen, die im Folgenden näher erläutert werden.

### 10.2.2 Personalbeschaffung

Ist eine Unterdeckung des Personalbedarfs festgestellt worden, so ist es nötig, diese Lücke durch Zuhilfenahme des vorhandenen Personalbeschaffungspotenzials zu füllen. Als Personalbeschaffungspotenzial werden die Arbeitskräfte oder potenziellen Arbeitskräfte bezeichnet, die zur Besetzung grundsätzlich in Frage kommen. Es wird zwischen internem und externem Beschaffungspotenzial unterschieden. Das interne Potenzial bilden die im Unternehmen schon beschäftigten Arbeitnehmer, das externe Potenzial bilden die außerhalb des Unternehmens tätigen Arbeitnehmer sowie die derzeit nicht beschäftigten Arbeitnehmer. Zur Entscheidung, welcher Beschaffungsweg gewählt wird, können z. B. folgende Fragen gestellt werden:

- Stellt der externe Arbeitsmarkt überhaupt Personen mit der erforderlichen Qualifikation zur Verfügung?
- Sind im Unternehmen Personen vorhanden, die befähigt sind, die freie Position auszufüllen?
- Sprechen unternehmensstrategische oder personalpolitische Gründe gegen einen der Beschaffungswege?

Die Entscheidung für einen der Beschaffungswege ist entsprechend der jeweiligen Unternehmenssituation zu treffen. Vor- und Nachteile beider Methoden sind im Einzelfall abzuwägen.

#### Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung erfolgt von außerhalb des Unternehmens auf dem **externen Arbeitsmarkt**. Besondere Bedeutung kommt hier dem Personalmarketing zu, mit Hilfe dessen mögliche Bewerber über die vakante Stelle informiert und zur Bewerbung angeregt werden sollen.

Die externe Personalbeschaffung kann in aktive und passive Personalbeschaffung unterteilt werden.

Bei der aktiven Personalbeschaffung wirbt das Unternehmen von sich aus potenzielle Bewerber an. Dieser Beschaffungsweg ist insbesondere dann von Vorteil, wenn der Arbeitsmarkt angespannt ist. Die aktive Personalbeschaffung erfolgt u. a. über Stellenanzeigen, durch einen Personalberater, Anwerbung des Personals durch eigenes Personal, die Anwerbung des Personals direkt an Ausbildungsstätten, z. B. durch Kontakte zu Lehrkräften und Professoren oder das E-Recruiting, bei welchem virtuelle Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage oder auf Online-Jobbörsen aufgegeben werden (Tab. 10.1).

Im Rahmen der passiven Personalbeschaffung ergreift das Unternehmen kaum Initiative um Bewerber zu rekrutieren. Hierbei greift das Unternehmen auf die Dienste der Bundesagentur für Arbeit zu, indem diese dem Unternehmen Bewerbungen vorlegt. Eine andere Form der passiven Personalbeschaffung stellt die Initiativbewerbung durch interessierte Bewerber dar. Dabei bewirbt sich der Interessent ganz allgemein für eine Tätigkeit

**Tab. 10.1** Vor- und Nachteile externer Personalbeschaffung

Vorteile externer Personalbeschaffung	Nachteile externer Personalbeschaffung
Neue Mitarbeiter bringen neue Ideen und Impulse. Betriebsblindheit wird somit vorgebeugt	Es entstehen höhere Beschaffungskosten durch das Auswahlverfahren
Größere Auswahlmöglichkeiten	Höheres Risiko einer Fehlbesetzung
Keine Rivalitäten oder Neidgefühle zwischen internen Bewerbern	Höhere Kosten aufgrund der Betriebseinführung des Bewerbers
Stellenbesetzungsprobleme werden gelöst, nicht verlagert durch Versetzungen, die letztlich Vakanzen hinterlassen können	Keine Betriebskenntnisse des Bewerbers
Externe Bewerber können höher qualifiziert sein, es entstehen somit keine Fortbildungskosten, Wettbewerbsgefühl entsteht	Keine Aufstiegschancen für Mitarbeiter Negative Auswirkung auf das Betriebsklima

im Unternehmen, ohne einen Bezug auf eine konkrete Stelle. Benötigt das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt keine neuen Mitarbeiter, ist aber an dem Bewerber interessiert, kann eine Bewerberkartei angelegt werden, um später auf geeignete potenzielle Arbeitskräfte zugreifen zu können. Auch das Personal-Leasing ist ein passiver Beschaffungsweg, bei welchem das Personal zeitweise von einem Personalleasingunternehmen zur Verfügung gestellt wird. Personal-Leasing dient jedoch nur der kurzfristigen Deckung des Personalbedarfs.

### Interne Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung kann nicht nur von außerhalb des Unternehmens, sondern auch aus den Reihen der eigenen Belegschaft – auf dem internen **Arbeitsmarkt** – erfolgen. Die Pflege des internen Arbeitsmarktes hat vor allem in mittleren und größeren Unternehmen eine beachtliche Bedeutung. Von außen werden dann – von Ausnahmen abgesehen – oft nur noch die Nachwuchskräfte auf unterschiedlichem Qualifikationsniveau und diejenigen Arbeitskräfte eingestellt, die relativ schnell eingearbeitet und ersetzt werden können, also vor allem ungelernte Kräfte.

Die interne Personalbeschaffung ist zu unterteilen in:

- Maßnahmen ohne Personalbewegung, wie Überstunden, Verlängerung der Arbeitszeit oder Verschiebung von Urlaub auf ruhigere Geschäftsphasen und
- Maßnahmen mit Personalbewegung, wie innerbetriebliche Bewerbungen, Vorschläge von Vorgesetzten oder Qualifizierungsmaßnahmen (Berufsausbildung, Umschulung).

Maßnahmen ohne Personalbewegung sind nur vorübergehend einsetzbar. Zu deren Vermeidung empfiehlt sich eine am voraussichtlichen Bedarf orientierte Qualifizierung des Personals (Tab. 10.2).

**Tab. 10.2** Vor- und Nachteile interner Personalbeschaffung

Vorteile interner Personalbeschaffung	Nachteile interner Personalbeschaffung
Motivationswirkung durch Erhöhung der Aufstiegschancen	Weniger Auswahlmöglichkeiten an Bewerbern
Besseres Betriebsklima durch Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen	Betriebsblindheit
Geringeres Risiko, da Stärken und Schwächen des Bewerbers bereits bekannt sind	Spannungen und Rivalitäten unter Kollegen
Schnellere Besetzung	Versetzung löst nicht den quantitativen Bedarf
Transparente Personalpolitik	Demotivation der Mitarbeiter
Geringe Beschaffungskosten	Fortbildungskosten
Schaffung von Aufstiegsstellen für Nachwuchskräfte	
Kurze Einarbeitungszeit	

Die Pflege des internen Arbeitsmarktes ist daher ein wichtiger Aspekt und mit den Themen Qualifizierung und Motivation eng verbunden. Das Instrument, das diese verschiedenen Gesichtspunkte miteinander verbindet, heißt Personalentwicklung.

### 10.2.3 Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung dient dem Abbau von personellen Überkapazitäten in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Der Begriff Personalfreisetzung impliziert aber nicht nur den Personalabbau im Sinne von Entlassungen, sondern umfasst auch die Veränderung vorliegender Arbeitsverhältnisse und die Vermeidung von personellen Überdeckungen. Personalabbau bzw. Personalentlassung beschreibt dagegen den quantitativen Abbau von Personal und ist somit nur ein Bestandteil der Personalfreisetzung.

#### Ursachen

Die Ursachen der Personalfreisetzung lassen sich in unternehmensinterne (geplante) Ursachen und unternehmensexterne (ungeplante) Ursachen differenzieren. Während unternehmensexterne Ursachen aus den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und konjunkturbedingten Veränderungen resultieren, führen bei den unternehmensinternen Ursachen der technische Fortschritt und die damit verbundene Automatisierung zur Verringerung des Personalbedarfs und Veränderung der Anforderungen an das Personal. Zu unternehmensinternen Ursachen zählen außerdem noch die Verlagerung einzelner Produktionsprozesse ins Ausland und die Umgestaltung der Unternehmensstruktur, die ebenfalls zu einer Anpassung des Personalbestands führen.

## Maßnahmen

Die Personalfreisetzung wird unterteilt in interne und externe Personalfreisetzungsmaßnahmen.

**Interne Personalfreisetzung** Bei der internen Personalfreisetzung wird der Personalbestand nicht abgebaut, sondern innerhalb des Unternehmens in qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht umverteilt.

Qualitative Maßnahmen der Personalfreisetzung beinhalten die Personalentwicklung und arbeitsorganisatorische Maßnahmen (z. B. Fortbildungen und Umschulungen von Mitarbeitern). Diese führen zu einer Beschäftigungsflexibilität.

Im Rahmen der zeitlichen Maßnahmen wird die Arbeitszeit der Beschäftigten verringert, sodass Personalkosten gespart werden und dennoch der Personalbestand beibehalten werden kann. Zunächst können durch den Abbau von Überstunden Personalkosten reduziert werden. Durch eine taktische Urlaubsplanung (z. B. Betriebsferien) soll eine Verschiebung der Leistungserbringung bewirken.

Ein weiteres Instrument zur kurzfristigen Einsparung von Personalkosten ist die Kurzarbeit. Bei dieser einvernehmlichen Regelung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird die regelmäßige Arbeitszeit des Arbeitnehmers während einem festgesetzten Zeitraum gekürzt. Das Arbeitsentgelt wird in diesem Zeitraum im entsprechenden Verhältnis gesenkt. Während der Zeit der Kurzarbeit bleibt der Arbeitnehmer im Unternehmen beschäftigt und erhält weiterhin eine Grundversorgung durch den Arbeitgeber. Die Sozialbeiträge werden für den Beschäftigten in der Zeit der Kurzarbeit weiterhin vom Arbeitgeber bezahlt. Der Verdienstausfall wird von der Bundesagentur für Arbeit durch das sog. „Kurzarbeitergeld“ teilweise ausgeglichen. Bei Nutzung der Kurzarbeit hat das Unternehmen, im Gegensatz zur Entlassung, den Vorteil, dass Personalausgaben eingespart werden können, gleichzeitig jedoch das Know-how der eingearbeiteten Mitarbeiter im Unternehmen verbleibt. Die Arbeitszeit kann in Ausnahmefällen sogar auf null reduziert werden, wenn diese Zeit vollständig für Fortbildungsmaßnahmen genutzt wird. Grundsätzlich ist die Dauer der Kurzarbeit auf 6 Monate begrenzt, allerdings wurde durch verschiedene Rechtsordnungen bereits mehrfach die Möglichkeit gegeben, die konjunktuell bedingte Kurzarbeit auf 12 Monate zu verlängern.

Eine andere Möglichkeit ist eine Umverteilung von Vollzeit- in Teilzeitstellen. Dabei muss eine Einigung des Arbeitnehmers und Arbeitgebers erlangt werden.

Die örtlichen Maßnahmen beschreiben die Versetzungen von Beschäftigten in einen anderen Unternehmensbereich, sodass Arbeitsbereiche mit personellen Überkapazitäten entlastet werden. Versetzungen können nur dann angewendet werden, wenn der Mitarbeiter die benötigten Qualifikationen für die zu besetzende Stelle aufweist.

**Externe Personalfreisetzung** Die externen Maßnahmen der Personalfreisetzung zielen darauf ab, personelle Überschüsse durch Personalabbau zu verringern.

Zum einen wäre hier die vorzeitige Pensionierung zu nennen, bei der das ältere Personal aufgefordert wird, noch vor Erreichung der Altersgrenze in den Ruhestand zu treten.

Diese kommt für den Betroffenen nur in Frage, wenn sie mit einer Kompensation einhergeht z. B. in Form einer Abfindung oder einer betrieblichen Altersversorgung. Eine weitere Möglichkeit wäre die Altersteilzeit. Damit ist die Verringerung der Arbeitszeit eines älteren Beschäftigten gemeint. Diese hat den Vorteil, dass dem älteren Beschäftigten eine Überleitung in den Ruhestand ermöglicht wird. Als eine weitere Maßnahme des Personalabbaus können Aufhebungsverträge eingesetzt werden. Dabei sind Verhandlungen zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen über die Beendigung der Arbeitsverhältnisse und Abfindungszahlungen seitens des Unternehmens möglich, sodass das Arbeitsverhältnis übereinstimmend aufgehoben werden kann. Entlassungen bilden die folgenschwerste Maßnahme der direkten Personalfreisetzung. Deswegen sollten diese nur eingesetzt werden, wenn alle anderen Maßnahmen nicht den gewünschten Effekt erzielt haben. Die negativen Konsequenzen von Entlassungen haben sowohl Folgen für das Unternehmen (z. B. Imageverlust des Unternehmens allgemein, Imageverlust auf dem Arbeitsmarkt, Entmutigung der restlichen Arbeitnehmer), als auch für den Betroffenen selbst (z. B. Verlust der materiellen Existenzgrundlage, Statusverlust und vermindertes Selbstwertgefühl).

---

## 10.3 Personaleinsatz, -entwicklung und -beurteilung

### 10.3.1 Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung beschäftigt sich mit der Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Im Rahmen des Personaleinsatzes sind die Einarbeitung des Personals, der Arbeitsinhalt, die Arbeitsplatzgestaltung und die Arbeitszeit von besonderer Bedeutung.

#### **Arbeitsaufnahme**

Im Zuge der Arbeitsaufnahme werden die Arbeitnehmer mit dem Unternehmen, zukünftigen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten vertraut gemacht. So lernen die Mitarbeiter beispielsweise die Organisationsstruktur und das Leistungsspektrum des Unternehmens kennen. Außerdem werden sie über zukünftige Kompetenzen informiert.

#### **Arbeitsinhalt**

Die im Unternehmen zu erbringende Gesamtleistung wird im Rahmen der Arbeitsorganisation in Teilaufgaben zerlegt. Diese Teilprozesse werden dann verschiedenen Arbeitsplätzen zugeordnet und zwar so, dass die Gesamtaufgabe möglichst zeitsparend und exakt erfüllt wird. Dieser Vorgang wird auch unter dem Begriff Arbeitsteilung zusammengefasst. Problematisch an der Arbeitsteilung ist unter anderem die mangelnde Flexibilität und der fehlende Überblick über den gesamten Leistungserstellungsprozess. Im Produktionsbereich kann es außerdem zu einseitigen Belastungen kommen, wenn bestimmte Handgriffe immer wieder ausgeführt werden müssen. Um diesen negativen Erscheinungen entgegenzuwirken, wurden verschiedene Konzepte entwickelt, welche die Humanisierung der Arbeit

fokussieren. Im Rahmen dieser Konzepte spielt die Ausweitung des Handlungsspielraumes eine entscheidende Rolle. Hierbei kommen folgende Methoden zur Anwendung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen und Job Crafting.

**Job Rotation** bezeichnet einen systematischen Arbeitsplatzwechsel der Mitarbeiter. Hierdurch soll der einseitigen Belastung der Stelleninhaber entgegengewirkt werden.

Unter **Job Enlargement** versteht man eine Anreicherung der Tätigkeiten des Arbeitnehmers mit qualitativ gleichwertigen Aufgaben. Das Aufgabenspektrum eines Angestellten wird also erhöht, der Schwierigkeitsgrad bleibt jedoch unverändert.

Wird das Tätigkeitsfeld des Stelleninhabers hingegen um qualitativ anspruchsvollere Aufgaben erweitert, spricht man von **Job Enrichment**. Hier gilt es eine Überforderung der Mitarbeiter zu verhindern.

Bei den **teilautonomen Arbeitsgruppen** wird eine kleine Gruppe mit der Bearbeitung einer Aufgabe beauftragt. Die Gruppe kann die Lösung der Aufgabe dann weitestgehend autonom entscheiden.

**Job Crafting** beschreibt generell alle freiwillig von Arbeitnehmern unternommenen Handlungen, die der Veränderung, Anpassung und Neudefinition ihres Jobs dienen und zur Verbesserung der Arbeitserfahrung beitragen.

Job Crafting findet wahrscheinlich in fast allen Berufen, zumindest in geringem Ausmaß, statt und hat in den meisten Fällen wohl eher positive Auswirkungen auf Stelleninhaber und die Arbeitsleistung. U. a. kann Job Crafting bei einem unkomplizierten und kontinuierlichen Job Re-Design behilflich sein. Die Tätigkeiten und Prozesse, die mit einer Stelle verbunden sind, können durch externe Veränderungen plötzlich überflüssig, sub-optimal oder sogar schädlich für organisationale Abläufe und die Aufgabenerfüllen der Mitarbeiter werden. Job Crafting kann diese mangelnde Passung zwischen notwendigen und definierten Aufgaben schnell reduzieren. Zudem kann sich Job Crafting auch positiv auf die Motivation und das Wohlbefinden von Mitarbeitern auswirken, da diese eine größere Autonomie wahrnehmen. Job Crafting kann sich auf verschiedene Domänen (Aufgabe, Beziehungen und Ressourcen) beziehen. Im positiven Fall kann durch Job Crafting so z. B. das Aufgabenspektrum erweitert oder höherwertige und schwierigere Tätigkeiten vom Mitarbeiter eigenständig übernommen werden. Auch können proaktiv neue Geschäftsbeziehungen und (informelle) Netzwerke von Mitarbeitern geschaffen werden, wodurch deren Produktivität steigt. Zudem ist es möglich, dass Mitarbeiter gezielt Ressourcen nutzen und aufbauen, um ihre eigenen Fähigkeiten zu verbessern. Im negativen Fall kann Job Crafting aber auch mit „reduzierendem Verhalten“ einhergehen. Dies geschieht u. a. wenn Mitarbeiter weniger Energie in manche (weniger geliebte) Tätigkeiten investieren und dadurch die Arbeitsleistung sinkt. Um die positiven Auswirkungen von Job Crafting zu nutzen und die negativen möglichst gering zu halten, sind auf der einen Seite ein agiles, innovationsorientiertes Personalmanagement, auf der anderen Seite aber auch klare Regeln und ein involviertes Top-Management erforderlich, welches steuernd in die Prozesse eingreift. Damit soll verhindert werden, dass Job Crafting entgegen der strategischen Marschrichtung stattfindet und damit dem Unternehmenserfolg schadet.

## **Arbeitsplatzgestaltung**

Der Arbeitsplatz ist im Hinblick auf die optimale Aufgabenerfüllung so zu gestalten, dass die Bedürfnisse des Mitarbeiters ausreichend befriedigt werden. Die Arbeitsplatzgestaltung umfasst die Aspekte Arbeitsablauf, Arbeitsmittel, Arbeitsumfeld und Arbeitssicherheit. Beim Arbeitsablauf geht es um die Frage der optimalen zeitlichen und räumlichen Reihenfolge der Arbeitsschritte. Außerdem sind dem Mitarbeiter alle Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, die er zur zielfreien Erfüllung der Aufgaben benötigt. Des Weiteren sind bei der Umfeldgestaltung des Angestellten Bedingungen zu schaffen, die die Leistung desselben fördern. Hier ist vor allem an Licht- und Temperaturverhältnisse zu denken. Auch die Farbgestaltung der Büroräume muss im Rahmen eines optimalen Arbeitsumfeldes Berücksichtigung finden. Ferner ist die Sicherheit am Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung. Der Arbeitsplatz ist so zu gestalten, dass Risiken für die Gesundheit der Arbeitnehmer bestmöglich eingeschränkt werden.

## **Arbeitszeit**

Die Arbeitszeit ist unter Berücksichtigung gesetzlicher Bestimmungen festzulegen. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Regelung von Arbeitsbeginn und -ende, Schichtarbeit sowie die Planung von Pausen. Bei der Regelung von Beginn und Ende der Arbeitszeit hat der Arbeitnehmer im Zuge der gleitenden Arbeitszeit mehr Gestaltungsspielräume erlangt. So kann er unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Bedingungen (z. B. der Schalterstunden in einer Bankfiliale) seinen Arbeitsbeginn und sein Arbeitsende selbst bestimmen. Bei der Schichtarbeit sind im Hinblick auf die Produktivität des Mitarbeiters vor allem Länge und Rhythmus von Bedeutung. Beispielsweise nimmt die Produktivität bei körperlichen Arbeiten mit zunehmender Zeit stark ab. Außerdem ist bei der Schichtplanung zu beachten, dass die Leistungskurve von Menschen gewöhnlich am frühen Nachmittag und in der späten Nacht stark abnimmt. Zu diesen Zeiten sind die Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Tageszeiten nicht sehr leistungsfähig.

### **10.3.2 Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung beinhaltet die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter durch das Sammeln von Erfahrungen, durch Weiterbildung und Beratung sowie durch die Versetzung und Variation der Aufgabeninhalte. Sie umfasst deshalb die Maßnahmenbereiche des Personaleinsatzes mit dem Ziel einer gelenkten Erfahrungsvermittlung und Weiterbildung. Die Entwicklung des Personals als Instrument der internen Personalbeschaffung ermöglicht sowohl eine Bereitstellung des Personals, als auch eine Bereitstellung von Qualifikation. Personalentwicklung ist innovationsorientiert, langfristig und strategisch ausgerichtet. Durch sie wird versucht, Unternehmens- und individuelle Interessen miteinander zu vereinbaren. Unter Personalentwicklung werden demnach verstanden:

- alle planmäßigen Veränderungen der fachlichen, methodischen, sozialen oder persönlichen Merkmale der Mitarbeiter, die für die Ausübung beruflicher Tätigkeiten relevant sind (Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten),
- die Maßnahmen, die auf diese Veränderungen einwirken sollen, insbesondere die Förderung durch Weiterbildung und gezielte Erfahrungsvermittlung,
- die Maßnahmen, mit denen auf diese Veränderungen reagiert wird (Zuweisung neuer Aufgaben, Erweiterung bzw. Veränderung des Zuständigkeitsbereichs der Mitarbeiter u. a.).

Es bleibt festzuhalten, dass eine systematische und planvolle Personalentwicklung zwei Zielrichtungen verfolgt. Sie ist einerseits Instrument der Erreichung der Organisationsziele, dient andererseits aber auch den Individualzielen der Mitarbeiter. Im Folgenden wird auf die einzelnen Ziele näher eingegangen.

### Ziele der Personalentwicklung

Als allgemeine Zielsetzung der Personalentwicklung kann genannt werden: die optimale Nutzung des Mitarbeiterpotenzials durch Qualifizierung und gelenkte Erfahrungsvermittlung sowie durch den bestmöglichen Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter. Diese allgemein formulierte Zielsetzung lässt sich durch drei Hauptfunktionen der Personalentwicklung näher beschreiben:

- **Motivierungsfunktion:** Die Motivierung der Mitarbeiter durch Personalentwicklung wird insbesondere durch Information über berufliche Entwicklungschancen, durch Berücksichtigung der spezifischen Mitarbeiterbedürfnisse, durch Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierevorstellungen sowie durch individuelle Förderung und Beratung erreicht. Die Motivationsfunktion ist die wichtigste Funktion der Personalentwicklung.
- **Versorgungsfunktion:** Damit ist die Bereitstellung geeigneter und für ihre Aufgaben qualifizierter Mitarbeiter gemeint. Im Vordergrund stehen dabei folgende Zielsetzungen: die Verringerung des Risikos einer Fehlbesetzung, die Gewinnung von Nachwuchskräften und das frühzeitige Erkennen und Fördern von spezifischen Begabungen.
- **Abstimmungsfunktion:** Individuelle und organisatorische Bedürfnisse, die zu Konflikten führen können, werden unter Beteiligung des Mitarbeiters soweit wie möglich aufeinander abgestimmt. Es werden für beide Seiten akzeptable Lösungen gesucht. Das betriebliche Konfliktpotenzial wird auf diesem Wege reduziert. Personalentwicklung kann in diesem Kontext zur Vermeidung von Überforderung und Realisierung von Chancengleichheit führen.

Ziele der Mitarbeiter bestehen darin, durch eine Ausweitung der Qualifikation ihren Arbeitsplatz zu sichern, mehr Gehalt zu bekommen oder eine höhere Position im Unternehmen zu erlangen. Die damit verbundenen intrinsischen Ziele sind Sicherheit, Selbstverwirklichung, Prestige, Macht oder Entwicklung der Persönlichkeit.

### Betriebliche Bildungsarbeit

Die betriebliche Bildungsarbeit – die Qualifizierung der Belegschaftsmitglieder – ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmungen.

Die Notwendigkeit der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern ergibt sich zum einen aus den fehlenden Qualifikationen neuer Belegschaftsmitglieder. Zum anderen führen technische und organisatorische Neuerungen zu wechselnden Anforderungen an die Mitglieder im Unternehmen. Durch die Aus- und Weiterbildung können bereits vorhandene Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter entfaltet und gefördert werden. Deshalb stellt vor allem die Weiterbildung ein zentrales Element von Personalentwicklungsysten dar.

Betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie die berufliche Förderung von Mitarbeitern werden gelegentlich als soziale Maßnahmen gesehen. Mit dieser Sicht wird allerdings nur ein Nebenaspekt des Problemfeldes erfasst.

Unternehmen, die für ihre guten Ausbildungsmöglichkeiten bekannt sind, haben es leichter, fähige Mitarbeiter zu finden. Die mit der beruflichen Förderung verbundene soziale Anerkennung und die aus beruflichen Fortbildungsmöglichkeiten resultierenden Aufstiegschancen sind ein wichtiger Motivationsfaktor. Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen Bildungsmaßnahmen, Personalbereitstellung, Motivation und Anreizen.

Bei der Betrachtung der Aus- und Weiterbildung setzt sich folglich immer mehr die Interpretation der Aus- und Weiterbildung als Investition in das „Humanvermögen“ des Unternehmens durch. Aus- und Weiterbildung werden somit kaum noch als soziale Leistung, sondern viel eher als Investition begriffen, die sich zu einem späteren Zeitpunkt wieder „auszahlt“.

### Berufsausbildung

Die vorherrschende institutionalisierte Form der Berufsausbildung im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) ist das duale System der Berufsausbildung. Duales System bedeutet, dass die Ausbildung im Wesentlichen an zwei Orten stattfindet: im Unternehmen, in dem die berufspraktische Ausbildung vorherrscht und in der Berufsschule, in der die berufstheoretische Ausbildung dominiert. Die Maßnahmen der Berufsausbildung bedeuten aus individueller Sicht Qualifikationserwerb und persönliche Entwicklung. Sie sind meist die Grundlage für das Arbeits- und Berufsleben. Aus Sicht des Unternehmens dienen sie in erster Linie zur Versorgung mit qualifizierten jungen Nachwuchskräften.

Die systematische Berufsausbildung trägt deshalb wesentlich dazu bei, die Fragen der Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte zu lösen. Diese Beschaffungsfunktion wird ergänzt durch eine Integrationsfunktion: Die meist jugendlichen Auszubildenden (umgangssprachlich auch als Lehrlinge bezeichnet) werden durch die Ausbildung in die beruflich orientierte soziale Umwelt eingegliedert. Sie werden mit den typischen Normen und Verhaltensweisen der Berufswelt vertraut. In diesem Zusammenhang wird auch von beruflicher bzw. betrieblicher Sozialisation gesprochen. Von Bedeutung ist außerdem in

vielen Fällen, dass die im eigenen Unternehmen ausgebildeten Jugendlichen die betrieblichen Zusammenhänge durch ihre Mitarbeit in den verschiedenen Abteilungen aus eigener Anschauung kennen lernen.

## Weiterbildung

Mit Weiterbildung werden alle Lernprozesse nach Abschluss der ersten Bildungsphase bezeichnet. Nach dem Berufsbildungsgesetz von 1969 wird der Begriff „berufliche Fortbildung“ als Sammelbegriff für alle Aktivitäten, die es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen, verwendet. Entsprechend wird zwischen Erhaltungs-, Erweiterungs-, Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung unterschieden.

In den verschiedenen Unternehmen wird in sehr unterschiedlichem Maße Weiterbildung betrieben. Die Spanne reicht von Unternehmen mit völlig fehlendem bis zu Unternehmen mit extrem hohem Weiterbildungsengagement. Diese Unterschiede sind keineswegs zufällig. Die Faktoren Wandel, Komplexität sowie Kundennähe bzw. Betreuungsintensität beeinflussen den Weiterbildungsbedarf besonders nachhaltig.

Ein Hauptbestimmungsfaktor des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs ist der Wandel. Zum einen dient die Weiterbildung im Wandel dazu, sich mit neuen Entwicklungen auseinander zu setzen und das Fachwissen in diesen Bereichen zu erweitern. Dies ist besonders auf dynamischen Märkten, z. B. im Bereich von Informations- und Kommunikationstechnik, von großer Bedeutung. Zum anderen führen neue Apparaturen und Werkzeuge, Änderungen in der Technik, veränderte Abläufe, neue Werkstoffe und Produkte oder generell größere Veränderungen im Unternehmen zur Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen. Durch diese soll die Umstellungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden. Die Forschungsintensität eines Unternehmens spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle beim Einsatz betrieblicher Weiterbildung. Da Forschung und Entwicklung zu Produktionsinnovation und somit zu vorübergehendem Wettbewerbsvorsprung führen, ist eine kontinuierliche Anpassung des Wissens der Mitarbeiter erforderlich, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben.

Bei dem Hauptbestimmungsfaktor Komplexität geht es darum, den Mitarbeitern die Kenntnis über die Zusammenhänge im Unternehmen zu vermitteln, um der Desorientierung, Verselbstständigung von Teilzielen und der geringen Identifikation mit der Gesamtaufgabe des Unternehmens entgegen zu wirken. Dabei soll nicht nur der Einblick in die kleinen Teilaufgaben, sondern die Einsicht in den Gesamtzusammenhang der Arbeitsvorgänge ermöglicht werden. Besonders bei großen Unternehmen mit hohem Komplexitätsgrad ist es schwer, den gesamten Koordinationsbedarf zu decken. Daher ist Weiterbildung in diesen Unternehmen besonders wichtig.

Der letzte Hauptbestimmungsfaktor ist die Kundennähe, welche insbesondere Unternehmen, in denen Verkaufs- und Beratungstätigkeiten dominieren, betrifft. Der unmittelbare Kontakt mit den Kunden fordert Trainingsmaßnahmen im Bereich der Kommunikation, des Verhandelns und des Umgangs mit sozialen Beziehungen insgesamt.

Die Häufigkeit und die Intensität der Kundenkontakte hängen nicht nur vom Absatzkonzept ab. Einen wesentlichen Einfluss üben auch das Produkt selbst bzw. in erster Linie seine Betreuungs- und Wartungsintensität, die eng mit der Notwendigkeit einer spezifischen Qualifizierung verbunden sind, aus.

### Gestaltung der Weiterbildung

Bei der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung sind insbesondere die folgenden Punkte zu klären:

- **Träger:** Die Weiterbildung kann intern oder extern durchgeführt werden. Bei der internen Weiterbildung werden die Bildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens geplant und realisiert. Dabei unterscheidet man zwischen innerbetrieblich eigenen Einrichtungen (z. B. Ausbildungszentren) und innerbetrieblich fremden Einrichtungen (z. B. Herstellerschulungen). Träger externer Weiterbildung sind Bildungseinrichtungen außerhalb des Betriebes (z. B. Einrichtungen der Kammern oder private Anbieter von Bildungsprogrammen).
- **Praxisnähe und Ort:** Nach diesem Kriterium lässt sich zwischen „on-the-job-Training“ und „off-the-job-Training“ unterscheiden. Unter „on-the-job-Training“ wird die Weiterbildung am Arbeitsplatz verstanden. Dabei sind die verschiedenen Formen der gelenkten Erfahrungsvermittlung, wie z. B. das Coaching durch erfahrene Vorgesetzte oder die Projektarbeit besonders wichtig. Unter das „off-the-job-Training“ fallen die vom Arbeitsplatz gelösten Lernformen wie Seminare, Kurse und Konferenzen. Diesen Formen kommt meist die Aufgabe zu, einen systematischen Überblick über bestimmte Gebiete oder Entwicklungen zu geben.
- **Organisationsgrad:** Neben der organisierten kommt auch der nicht-organisierten bzw. der selbstgesteuerten Weiterbildung große Bedeutung zu. Besonders wichtig sind Fachlektüre und Erfahrungsaustausch.
- **Zielgruppe:** Die Differenzierung in unterschiedliche Zielgruppen der Weiterbildung wird stark von der jeweiligen Mitarbeiterstruktur im Unternehmen und von der speziellen Problemlage beeinflusst. Als typische Zielgruppen lassen sich jedoch z. B. Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte, technisches Fachpersonal und Verkaufspersonal nennen. Alle Mitarbeiter eines Unternehmens, manchmal auch deren Angehörige, sind Zielgruppe sog. offener Bildungsprogramme.
- **Inhalte:** Zweckmäßig ist die Unterscheidung zwischen langfristig angelegten Standardprogrammen mit fachlich sowie führungs- und verhaltensorientierten Inhalten (Fachbildung bzw. Führungstraining) und kurzfristig angelegten problemorientierten Bildungsmaßnahmen, die oft Bestandteile von Maßnahmen des organisatorischen Wandels sind.

Im Laufe der Zeit kamen im Zuge neuer Medien auch weitere Formen der Weiterbildung hinzu, die immer stärker an Bedeutung gewinnen. Mit Hilfe des Computers und Internets können nun auch Lernsequenzen oder ganze Kurse als Computer Based Training

(CBT) oder Web Based Training (WBT) umgesetzt werden. Hintergrund dieser Lernmethoden ist das eLearning-Konzept, welches die traditionelle Präsenzlehre ergänzt und das Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln beschreibt.

### 10.3.3 Personalbeurteilung

Ein effektives Personalmanagement sollte eine regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter institutionalisieren. Da der Mitarbeiter zunehmend als „kritische Ressource“ betrachtet wird, möchte sich der Arbeitgeber ein fundiertes Bild der Fähigkeiten, der Potenziale und der Persönlichkeit des Mitarbeiters machen.

Ziele der Personalbeurteilung liegen dabei z. B. in der individuellen Personalförderung und Potenzialermittlung, der Leistungsstimulierung, der Analyse des Qualifizierungsbedarfs, der Begründung von Karriereentscheidungen und der Entgeltdifferenzierung. Außerdem stellt die Personalbeurteilung ein Sozialisations- und Disziplinierungsinstrument dar und erfüllt eine Steuerungsfunktion in Bezug auf die Mitarbeiterführung und das Arbeitsverhalten.

Nach dem Gegenstand der Beurteilung lassen sich unterscheiden:

- **Leistungsbeurteilung** (hierbei dient die vergangenheitsbezogene Leistung des Mitarbeiters als Beurteilungsgegenstand) und
- **Potenzialbeurteilung** (hierbei steht die zukunftsorientierte Eignung des Mitarbeiters für bestimmte Aufgaben im Mittelpunkt).

Nach den zur Beurteilung herangezogenen Kriterien lassen sich unterscheiden:

- **Quantitative Beurteilung** (hierbei wird hauptsächlich die Leistungsmenge des Mitarbeiters zur Beurteilung herangezogen) und
- **Qualitative Beurteilung** (hierbei wird die Leistung mit Kriterien wie Führungsverhalten, Auffassungsgabe oder Zuverlässigkeit beurteilt).

Die Personalbeurteilung wird im Regelfall vom direkten Vorgesetzten vorgenommen, kann jedoch auch von Kollegen, Kunden oder Mitarbeitern bzw. Untergebenen durchgeführt werden.

Da eine Beurteilung als sozialer Prozess stets subjektiv erfolgt, ist sie Wahrnehmungs- und Urteilstendenzen unterworfen und nicht vor Beurteilungsfehlern gefeit.

Eine solide Informationenbasis stellt eine notwendige Bedingung für die Bestimmung des Bedarfs, der Art und des Umfang der Personalentwicklung dar. Die Personalbeurteilung stellt somit eine notwenige Grundlage dar, um bestehende und künftige Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter zu identifizieren.

## 10.4 Vergütung

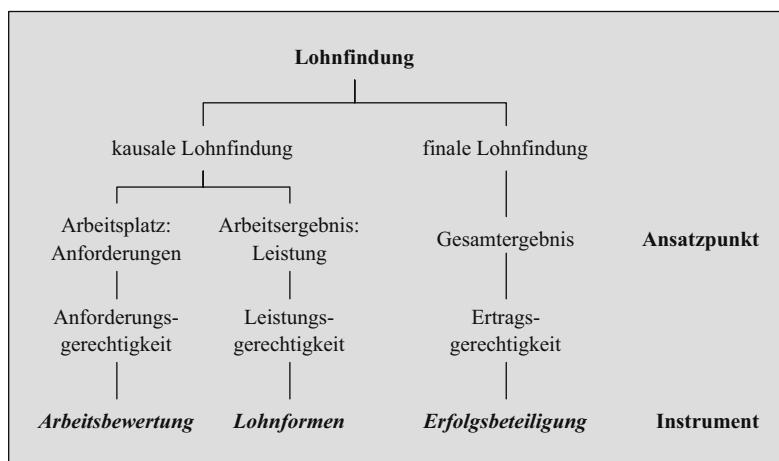
### 10.4.1 Wertschöpfung und Verteilungsgerechtigkeit

Eine für alle Beteiligten am Unternehmensgeschehen sehr wichtige Frage, ist die nach dem Anteil, der den Beteiligten an der Wertschöpfung zustehen soll. Dabei konzentriert sich die Diskussion auf die Ermittlung des gerechten Lohns.

Die Kriterien der Lohngerechtigkeit, die im Mittelpunkt der Diskussion stehen, sind die Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit: Der anforderungsgerechte Lohn soll gewährleisten, dass die Lohnhöhe an der Arbeitsschwierigkeit orientiert ist. Dies wird mit Hilfe von Arbeitsbewertungen angestrebt. Der leistungsgerechte Lohn soll die individuellen Leistungsunterschiede hinsichtlich des Arbeitsergebnisses berücksichtigen. Dieses Ziel wird durch die verschiedenen Lohnformen zu realisieren versucht. Da ein enger Zusammenhang zwischen Anforderungen bzw. Leistung und Lohn hergestellt werden soll, spricht man auch von **kausaler Lohnfindung**.

Für die **finale Lohnfindung**, bei der i. d. R. am Ende einer Periode (z. B. ein Jahr) an Ergebnisgrößen des Unternehmens angeknüpft wird, ist die Ertragsgerechtigkeit das wesentliche Kriterium. Die Lohnhöhe soll sich an dem Beitrag orientieren, den die Arbeitskraft zum Ertrag des Unternehmens geleistet hat. Erfolgsbeteiligungsmodelle knüpfen an diesen Gedanken an. Die bisher geschilderten Zusammenhänge sind in Abb. 10.2 noch einmal dargestellt.

In der Lohndiskussion wird überdies der marktgerechte Lohn genannt. Damit ist gemeint, dass die Lohnhöhe auch davon abhängt, ob bestimmte Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt häufig oder selten vorhanden sind. Erstklassige Softwarespezialisten werden z. B. sehr gut bezahlt, weil sie auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden sind.



**Abb. 10.2** Kriterien und Instrumente der Lohnfindung

Neben der Leistung können auch soziale Aspekte das Lohnniveau beeinflussen. Zum Teil sind diese sogar gesetzlich vorgesehen und somit für Unternehmungen verbindlich. Im Vordergrund steht hierbei insbesondere der Schutz der Familie. Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge enthalten Regelungen, die die Entgelthöhe und die Entgeltzusammensetzung beeinflussen. Soziale Aspekte, die in die Bemessung des Arbeitsentgeltes einfließen sind das Lebensalter, Familienstand, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder Lohnzulage für z. B. Nacht- und Schichtarbeit. Die oben genannten Aspekte werden durch den Soziallohn verkörpert, der den bedarfsgerechten Lohn widerspiegelt. Derzeit findet allerdings eine Neuorientierung bei den Tarifverträgen statt. Dabei richtet sich die Höhe des Einkommens weniger am Alter und anderen familiären Rahmenbedingungen aus, sondern es wird verstärkt auf die Jahre der Berufserfahrung geachtet. Dies lässt sich in Teilen auf den Gleichbehandlungsgrundsatz zurückführen und findet u. a. in neuen Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes Verwendung.

### 10.4.2 Anforderungsgerechtigkeit: Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung hat die Aufgabe, Ausmaß und Intensität der Anforderungen eines Arbeitsplatzes zu ermitteln. Dabei wird von der Person, welche die Arbeit im konkreten Fall ausführt, „abstrahiert“, d. h. es wird ein Arbeitseinsatz bei Normalleistung unterstellt. Die Normalleistung ist die Leistung, die ein geeigneter und geübter Arbeitnehmer ohne extremen Einsatz erbringen kann. Durch die Arbeitsbewertung wird also der Arbeitsplatz mit seinen speziellen Anforderungen bewertet. Sie dient dazu den Schwierigkeitsgrad eines Arbeitsplatzes zu beurteilen. Nach Art der Bewertung lassen sich zunächst die summarische Arbeitsbewertung und die analytische Arbeitsbewertung unterscheiden (Abb. 10.3).

Bei den Verfahren der **summarischen Arbeitsbewertung** betrachtet man die Fragestellung, welche Anforderungen der Arbeitsplatz als Ganzes an den Menschen stellt. Ein derartiges Verfahren ist ziemlich leicht zu handhaben, hat aber den Nachteil, dass subjektive Faktoren eine große Rolle spielen und auch nicht weiter kontrolliert werden können.

Art der Be- wertung	summarisch	analytisch
Art der Quantifizierung		
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

**Abb. 10.3** Grundtypen der Arbeitsbewertung

I. d. R. dominiert letztlich – ein allerdings besonders wichtiges – Merkmal, z. B. die Ausbildung, bei der Bewertung. Bei den analytischen Methoden wird die Arbeit nicht als Ganzes betrachtet, sondern in Anforderungsarten unterteilt. Jede Anforderungsart wird bewertet und gewichtet. Der Arbeitswert einer Tätigkeit ergibt sich aus der Summe der Einzelbewertungen.

Die Quantifizierung der Beurteilung der Arbeitsschwierigkeit kann durch Reihung oder Stufung realisiert werden. Bei der Reihung werden die Arbeitsplätze gemäß ihres Schwierigkeitsgrades bzw. Anforderungsprofils geordnet. Die Tätigkeit mit den höchsten Anforderungen nimmt die Spitze der Reihe ein und die Arbeit mit dem geringsten Schwierigkeitsgrad wird an das Ende gesetzt. Bei der Stufung werden auf Basis eines bestimmten Schwierigkeitsgrades Gruppen gebildet, denen die Tätigkeiten zugeordnet werden.

**Summarische Verfahren** Bei den summarischen Verfahren lässt sich zwischen dem Rangfolgeverfahren und dem Lohngruppenverfahren differenzieren. Bei dem Rangfolgeverfahren werden einzelne Stellen im Hinblick auf ihre Anforderungen miteinander verglichen und in eine Reihenfolge gebracht. Nachteile des Rangfolgeverfahrens liegen insbesondere darin, dass das Verfahren nur bei einer geringen Anzahl von Stellen anwendbar ist und das mit diesem Verfahren das Problem des Lohnabstandes zwischen den Stellen nicht gelöst werden kann, da nur eine Aussage darüber getroffen werden kann, welche Stelle höhere Anforderungen stellt, aber nicht wie viel höhere Anforderungen.

Bei dem Lohngruppenverfahren wird auf Basis des Schwierigkeitsgrades der Arbeiten eine abgestufte Anzahl von Lohngruppen gebildet. Um eine Einordnung der Tätigkeiten zu erleichtern, werden die einzelnen Stufen inhaltlich umschrieben. Ferner können die Anforderungen einer Lohngruppe durch Richtbeispiele näher erläutert werden. Tätigkeiten mit ähnlichem Schwierigkeitsgrad werden in einer Gruppe zusammengefasst. So wird die Einordnung inhaltlich unterschiedlicher Verrichtungen in die gleiche Gruppe ermöglicht. Vorteile dieses Verfahrens liegen in der einfachen Verständlichkeit und Handhabung. Nachteile ergeben sich vor allem in Verbindung mit der Abgrenzung der verschiedenen Lohngruppen. Ist die Definition einer Lohngruppe ungenau, kann es bei der Einteilung der Tätigkeiten zu Fehlurteilen kommen.

**Analytische Verfahren** Bei den analytischen Verfahren kann zwischen der Rangreihenmethode und dem Stufenwertverfahren unterschieden werden. Im Rahmen der Rangreihenmethode wird jede Arbeit mit Hilfe eines Katalogs von Anforderungsmerkmalen analysiert und bewertet. Jede Anforderungsart wird gemäß ihrer Bedeutung mit einem Wichtigkeitsfaktor versehen. Das Merkmal mit der größten Bedeutung erhält den Faktor 1. Für die zu berücksichtigen Anforderungsmerkmale liegen verschiedene Gruppierungen vor. Abb. 10.4 zeigt eine Gruppierung, die auf das Genfer Schema zurückzuführen ist. Die zu verrichtende Tätigkeit wird zunächst im Zuge der Arbeitsbeschreibung in ihre kleinsten Bestandteile zerlegt (Arbeitsaufgabe, Abläufe etc.). In einem zweiten Schritt wird dann überprüft, welche Ausprägungen die in dem Katalog festgelegten Anforderungsmerkmale bei der jeweiligen Arbeit annehmen. Auf Grundlage dieser Analyse wird für

Anforderungsgruppen	Anforderungsmerkmale	
	Körperlich	Geistig
Können	u. a. Geschicklichkeit	u. a. Berufsausbildung
Belastung	u. a. statische Muskelbelastung	u. a. Konzentration
Verantwortung	Verantwortung für Betriebsmittel, Sicherheit anderer, Arbeitsablauf usw.	
Arbeitsbedingungen	Temperatur, Schmutz, Lärm, Status usw.	

**Abb. 10.4** Genfer Schema

jedes Bewertungs- bzw. Anforderungsmerkmal eine eigene Rangreihe aufgestellt. Zuoberst auf der Liste steht die Tätigkeit, welche bezüglich des Anforderungsmerkmals die höchste Ausprägung besitzt. Der Arbeitswert einer Tätigkeit ergibt sich dann aus der Summe der Einzelbewertungen. Die unterschiedlichen Lohngruppen werden auf Basis der Arbeitswerte gebildet. Schwierigkeiten kann bei diesem Verfahren unter anderem die Gewichtung der Anforderungarten bereiten.

Außerdem ist das Rangreihenverfahren aufgrund der subjektiven Komponente in der Einstufung der Tätigkeiten nach geistiger und körperlicher Beanspruchung, Verantwortung und Arbeitsbedingungen problematisch.

Das Stufenwertzahlverfahren baut auf dem Rangreihenverfahren auf, da die Einstufung der Tätigkeiten nach geistiger und körperlicher Belastung, Verantwortung und Arbeitsbedingungen Grundlage dieses Verfahrens ist. Allerdings werden bei diesem Verfahren die Anforderungarten im Gegensatz zum Rangreihenverfahren noch in Wertstufen unterteilt. So kann die Merkmalsausprägung „Verantwortung“ noch in die Wertstufen klein, mittel und groß unterteilt werden. Jede Wertstufe wird mit einer eigenen Punktzahl versehen. Grundlage für die Einordnung in eine bestimmte Lohngruppe ist dann wieder die Summe der Einzelbewertungen, die eine Tätigkeit erreicht.

Anhand der Arbeitsbewertung können Löhne differenziert, Personalplanung und -beschaffung optimiert und Arbeitsabläufe adäquat gestaltet werden.

### 10.4.3 Leistungsgerechtigkeit: Die Lohnformen

Während die Arbeitsbewertung die Anforderungen an einem Arbeitsplatz unabhängig von der dort tätigen Person erfasst, soll die individuell erbrachte Leistung durch verschiedene Lohnformen berücksichtigt werden. Lohnformen sollen helfen, Leistungsgerechtigkeit zu realisieren.

Die Hauptlohnformen sind Zeit-, Akkord- und Prämienlohn. Der Akkord- und der Prämienlohn stellen Leistungslöhne dar. Der Zeitlohn ist gesondert zu betrachten, da er nicht leistungsabhängig sondern zeitabhängig gezahlt wird. Abb. 10.5 gibt einen Überblick über die wichtigsten Lohnformen.

### **Zeitlohn**

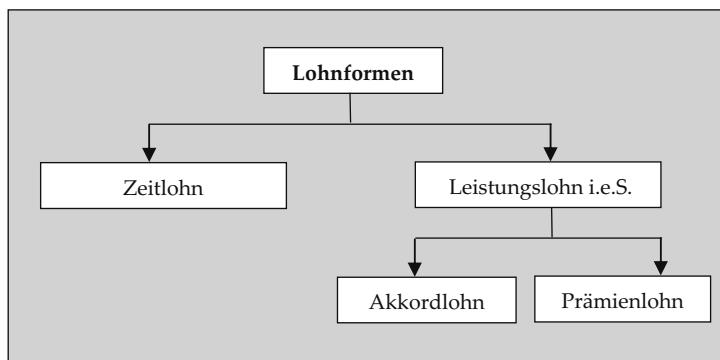
Beim Zeitlohn dient die Arbeitszeit als Bemessungsgrundlage für die Ermittlung der Lohnhöhe. Grundlage kann die Stunde, der Tag, die Woche, der Monat sein. Die Lohnhöhe ergibt sich dann aus der Multiplikation des Lohnsatzes je Zeiteinheit (z. B. je Stunde) und der Anzahl der Zeiteinheiten (z. B. 38 h). Leistungsunterschiede werden langfristig durch Leistungszulagen und andere Instrumente berücksichtigt.

Angewandt wird der Zeitlohn besonders dann, wenn das Arbeitsergebnis mengenmäßig nicht erfassbar ist, wenn der Arbeitende keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Produktionsmenge hat (z. B. bei Fließfertigung oder stark automatisierter Produktion), wenn Arbeiten sehr unregelmäßig anfallen und überdies sehr verschiedenartig sind (z. B. Reparatur- und Wartungsarbeiten), wenn die Qualität wichtiger ist als die Menge oder die Gefahr besteht, dass sich die Arbeiter bei Steigerung der Produktionsmenge einer erhöhten Unfallgefahr aussetzen.

Vorteile des Zeitlohns sind zudem die einfache Berechnung sowie die Vermeidung von Qualitätseinbußen, die aufgrund von Zeitdruck entstehen können. Auch der Mitarbeiter wird so nicht überbeansprucht. Nachteilig für das Unternehmen wirkt sich die Tatsache aus, dass der Zeitlohn keinen Anreiz zur Leistungssteigerung bietet und es zu Minderleistungen kommen kann, falls einzelne Mitarbeiter dazu übergehen, ihre Zeit „abzusitzen“. In diesem Fall würden Arbeitskontrollen notwendig werden.

### **Akkordlohn**

Beim Akkordlohn dient die Menge des Arbeitsergebnisses als Bemessungsgrundlage für die Lohnhöhe. Da hier ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der hergestellten Stückzahl und der Höhe des Lohnes besteht, wird auch von Stücklohn gesprochen. Leistung und Lohn stehen in unmittelbarem Zusammenhang.



**Abb. 10.5** Grundtypen der Lohnformen

Der Akkordlohn wird festgelegt, indem man zu dem Zeitlohn für eine vergleichbare Arbeit einen Akkordzuschlag, von z. B. 15 %, hinzurechnet. Dieser Zuschlag wird gewährt, weil – aufgrund von vorher durchgeföhrten Bewegungsstudien usw. – eine größere Arbeitsintensität angenommen wird. Aus der Addition beider Größen ergibt sich der Grundlohn bzw. Akkordrichtsatz. Er entspricht dem Stundenlohn bei Erbringung der Normalleistung. Die Zeit, die bei Erbringung der Normalleistung für ein Stück benötigt wird, heißt Normalzeit.

Die Vorgabezeiten werden meistens durch Zeitstudien festgestellt. Zwei Arten der Vorgabe werden praktiziert: die Vorgabe des Lohns pro Stück und die Vorgabe einer Zeit pro Stück. Im ersten Fall spricht man von Stückgeldakkord, im zweiten Fall von Stückzeitakkord.

**Für den Geldakkord gilt:** Monatslohn = Menge je Monat \* Geldsatz je Mengeneinheit

**Für den Zeitakkord gilt:** Monatslohn = Menge je Monat \* Vorgabezeit je Mengeneinheit

\* Geldfaktor je Vorgabezeit

### Beispiel

Akkordrichtsatz = 10,73 €; wöchentliche Arbeitszeit = 35 h (Arbeitszeit im Monat =  $4,35 \cdot 35 = 152,25$  h); Vorgabezeit je Mengeneinheit = 5 min (Daraus ergibt sich, dass der Arbeiter 12 Stück pro Stunde produzieren muss, um den Akkordrichtsatz von 10,73 € zu erreichen); tatsächliche durchschnittliche Menge pro Stunde = 15 Stück

### Berechnung des Monatslohns

#### Geldakkord

Geldsatz je Mengeneinheit =  $10,73 : 12 = 0,89$  €/h

Menge pro Monat =  $15 \cdot 152,25 = 2284$  Stück/Monat

Monatslohn =  $2284 \cdot 0,89 = 2032,76$  €

#### Zeitakkord

Geldfaktor je Vorgabezeit =  $(10,73 : 60) \cdot 5 = 0,89$  €

Vorgabezeit je Mengeneinheit = 5 min

Monatslohn =  $2284 \cdot 0,89 = 2032,76$  €/Monat

**Gruppenakkord** Werden die Vorgaben für einen einzelnen Arbeiter festgelegt, dann spricht man vom Einzelakkord. Daneben gibt es aber auch den Gruppenakkord. In diesem Fall erfolgt die Vorgabe für eine Gruppe von mehreren Personen.

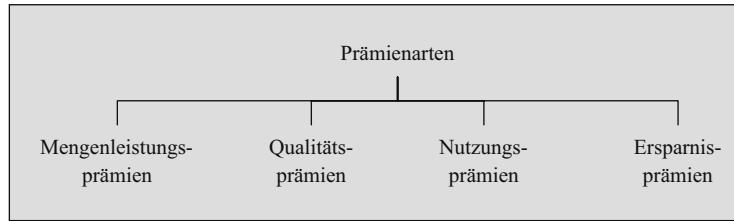
Die Berechnung des Lohns eines einzelnen Mitarbeiters wird beim Gruppenakkord in zwei Schritten durchgeführt: Zunächst wird der Gesamtlohn für die Gruppe ermittelt. Dann wird dieser Betrag nach einem bestimmten Schlüssel auf die Beteiligten aufgeteilt.

Dieses Verfahren eignet sich allerdings nur, wenn die Gruppe relativ klein ist, sodass die Transparenz der Arbeitsleistung der einzelnen Mitglieder gewährleistet ist. Die Gruppenmitglieder müssen sich gegenseitig kontrollieren und anspornen können. Je größer die Gruppe ist, desto eher kann ein „Free-Riding“ und „Social Loafing“ auftreten, d. h. man verringert bewusst oder unbewusst seine Leistungsbereitschaft auf Kosten der Gruppe.

**Anwendungsvoraussetzungen** Der Akkordlohn kann angewandt werden, wenn sich die Arbeiten gleichförmig wiederholen, das Arbeitsergebnis mengenmäßig leicht zu erfassen ist, die hergestellte Menge vom Arbeitenden beeinflusst werden kann, sich die Arbeitsgänge nicht sehr häufig ändern und mögliche Störungen im Arbeitsablauf leicht zu beseitigen sind. Als Vorteil des Akkordlohns ist zunächst der erhöhte Leistungsanreiz für die Mitarbeiter zu nennen, weiterhin die relativ einfache Kostenverrechnung, da die Lohnkosten je Stück konstant bleiben. Außerdem entfällt das Risiko der Minderleistung für die Unternehmung. Leistet ein Mitarbeiter wenig, wird er auch nur entsprechend entlohnt. Der Akkordlohn kann sich allerdings nachteilig auf die Produktqualität auswirken. Eine Qualitätskontrolle, die Zusatzkosten bedeutet, wird häufig erforderlich. Außerdem kann es zu einer Überbeanspruchung der Mitarbeiter kommen. Dies kann im schlimmsten Fall – bei dauerhaftem Vorliegen – zu einer gesundheitlichen Beeinträchtigung führen.

### Prämienlohn

Beim Akkordlohn kann nur das mengenmäßige Arbeitsergebnis berücksichtigt werden. Der Prämienlohn bietet die Möglichkeit, auch die Qualität der Arbeit und ähnliche Gesichtspunkte bei der Festlegung der Lohnhöhe zu berücksichtigen. Der Prämienlohn besteht immer aus einem Grundlohn, der Zeit- oder Akkordlohn sein kann und einer Prämie. Diese Prämie kann sich auf folgende Größen beziehen: Qualität der hergestellten Produkte, Ersparnis an Rohstoffen, Nutzungszeit von maschinellen Anlagen (wenn der Arbeiter z. B. durch sein Verhalten die Leerlaufzeiten und die Reparaturzeiten positiv beeinflussen kann), besondere Gesichtspunkte, wie z. B das Einhalten von Terminen, Verhütung von Unfällen usw. Neben Qualitäts-, Nutzungs- und Ersparnisprämien werden auch Mengenleistungsprämien gewährt (vgl. dazu auch Abb. 10.6). Mengenleistungsprämien sind dem Akkordlohn sehr ähnlich. Sie werden als Zuschlag auf eine erbrachte Menge gewährt. Dabei existieren verschiedene Formen des Zuschlags. Dieser kann sowohl ein fester Betrag sein, als auch eine gestufte Prämie für verschiedene Mengen. Die Qualitätsprämien werden vor allem gewährt, wenn nicht die Menge sondern die Qualität von ausschlaggebender Bedeutung ist. Diese Prämienart setzt allerdings eine angemessene Qualitätskontrolle voraus. Wenn sich besonders viele Anlagen im Unternehmen befinden, bietet sich die Nutzungsprämie an. Diese Prämie wird gewährt, wenn die Maschinen möglichst ohne Unterbrechung zur Produktion genutzt und die Rüst- sowie Reparaturzeiten möglichst kurz gehalten werden. Wenn mit Rohstoffen möglichst sparsam umgegangen werden soll, bietet sich die Ersparnisprämie an. Dies ist vor allem der Fall, wenn teure oder eine große Menge an Rohstoffen zur Produktion verwendet werden.

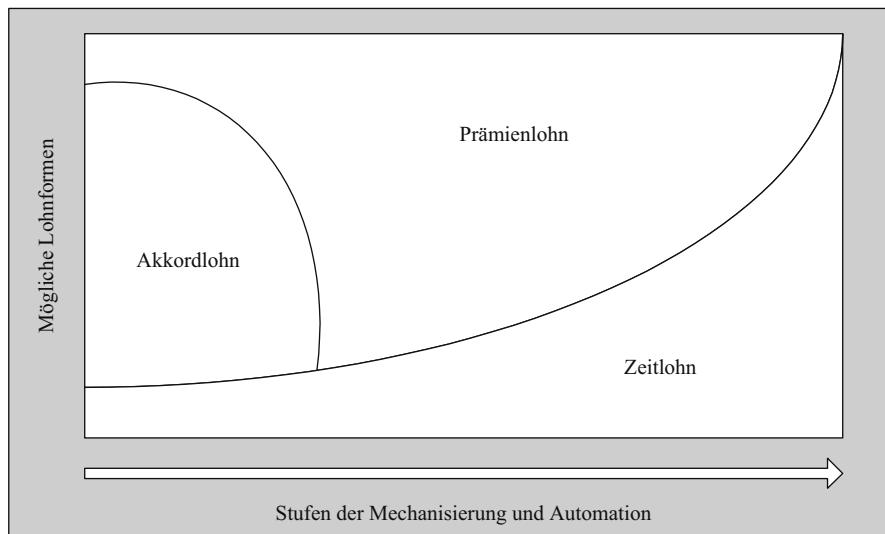


**Abb. 10.6** Prämienarten

### Automation und Lohnformen

Bei fortschreitender Mechanisierung, bis hin zur Automation, wird das Arbeitsergebnis in erster Linie von der Maschine bestimmt. Der Arbeitende selbst übt immer mehr Überwachungsfunktionen aus. Dadurch verliert der Akkordlohn seinen Sinn, teilweise ist nur noch der Zeitlohn anwendbar. Zunächst gewinnt allerdings der Prämienlohn an Bedeutung, ehe auch für ihn bei fortschreitender Mechanisierung bzw. Automation die Anwendungsbedingungen nicht mehr gegeben sind. Abb. 10.7 stellt diesen Zusammenhang noch einmal graphisch dar. Es wird deutlich, dass bei fortschreitender Mechanisierung bzw. Automation die Bedeutung des Akkordlohns abnimmt und der Zeitlohn immer wichtiger wird.

Damit gewinnt auch die Frage an Bedeutung, wie durch Systeme von Leistungszulagen Leistungskomponenten beim Zeitlohn berücksichtigt werden können und wie das dem einzelnen Arbeiter nicht zurechenbare Gesamtergebnis der Unternehmensaktivität bei der Entgeltfindung berücksichtigt werden kann.

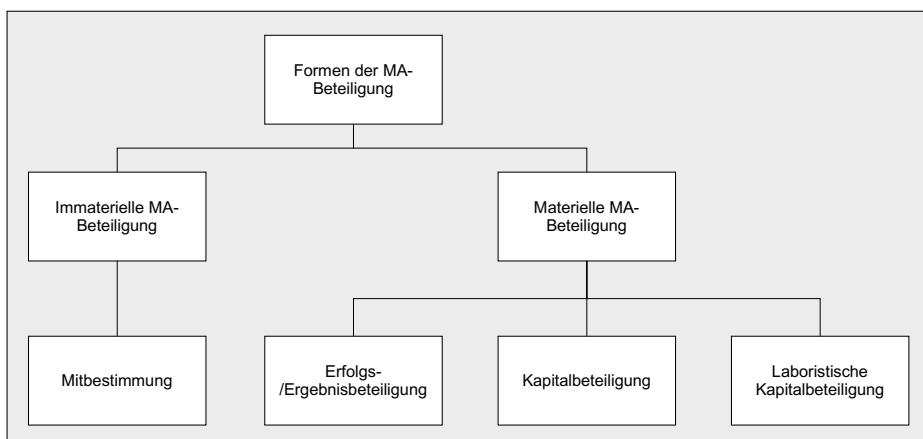


**Abb. 10.7** Automation und Lohnformen

#### 10.4.4 Mitarbeiterbeteiligung

Die Mitarbeiterbeteiligung bezieht das Gesamtergebnis des Unternehmens in die Lohnfindung mit ein. Deshalb wird sie auch Ergebnisbeteiligung genannt. Weil am Ende einer Periode – z. B. eines Jahres – abgerechnet wird, spricht man auch von finaler Lohnfindung. Die verschiedenen Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung werden in der Praxis häufig mit Konzepten einer erweiterten immateriellen Mitarbeiterbeteiligung (Mitbestimmung) kombiniert. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung taucht in den Varianten der Ergebnis- bzw. Erfolgsbeteiligung, der Kapitalbeteiligung und der laboristischen Kapitalbeteiligung auf. Im Zusammenhang mit der Lohnfindung konzentriert sich das Interesse auf die verschiedenen Formen der Erfolgs- bzw. Ergebnisbeteiligung (Abb. 10.8).

Von besonderer Bedeutung sind die Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens und die steuerlichen Vorteile, die solche Modelle bringen. Wenn z. B. ein Teil des Gewinns an die Mitarbeiter als Erfolgsanteil geht und die Erfolgsanteile der Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben, stehen dem Unternehmen für eine gewisse Zeit mehr finanzielle Mittel zur Verfügung als bei den anderen Verwendungsweisen. Es ergibt sich damit ein Liquiditätsvorteil. In diesem Fall wird der Erfolgsanteil der Arbeitnehmer nicht mehr bar ausgeschüttet, sondern direkt in eine Kapitalbeteiligung eingebracht. Steuerliche Vorteile resultieren vor allem aus der verzögerten Ausschüttung der Gewinne. Wird ein Teil des regulären Lohns in Beteiligungen umgewandelt sinkt der ausgezahlte Lohn. Damit sinken auch die zu zahlende Einkommenssteuer und die Sozialabgaben zunächst, da diese nur für den tatsächlich ausgezahlten Lohn aufgebracht werden müssen. Durch das progressive Steuersystem lässt sich u. U. auch eine geringere relative Steuerbelastung realisieren. Wird die Erfolgsbeteiligung erst im Rentenalter ausgezahlt, befindet sich der Arbeitnehmer meist in einer niedrigeren Einkommensklasse und zahlt auf die Erfolgsbeteiligung weniger Steuern.



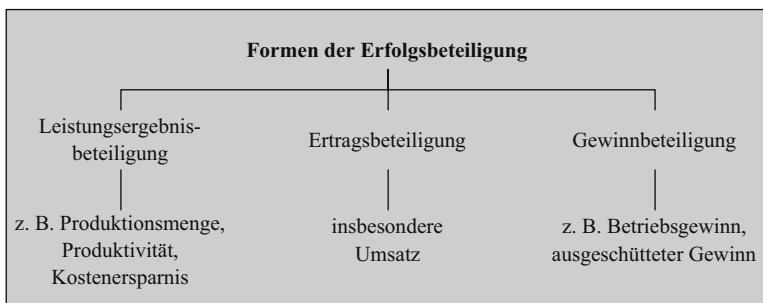
**Abb. 10.8** Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Problematisch ist für den Mitarbeiter allerdings, dass er über die Erfolgsbeteiligung keine Verfügungsgewalt hat. Weiterhin kann es passieren, dass er im Insolvenzfall evtl. nicht mehr das (komplette) zugesagte Kapital erhält. In wie fern dann Haftungsfragen hinzukommen, wenn es sich um eigenkapitalähnliche Beteiligungen handelt, ist von der Rechtsform abhängig.

### **Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung**

Die materielle Mitarbeiterbeteiligung kann unterschiedlich ausgestaltet sein:

- als Erfolgs- bzw. Ergebnisbeteiligung: Die Mitarbeiter werden aufgrund ihrer Mitarbeit im Unternehmen am Ende einer Periode – z. B. am Jahresende – am Ergebnis beteiligt; dieser Ansatz wird daher auch als finale Lohnfindung diskutiert. Als Beteiligungsbasis kann – je nach Modell und Zielvorstellung – eine Leistungsgröße (z. B. Kostensparnis oder Produktivität), eine Ertragsgröße (z. B. Umsatz) oder eine Differenzgröße (Wertschöpfung, verschiedene Gewinngrößen) dienen (vergleiche Abb. 10.9).
- als Kapitalbeteiligung: Die Mitarbeiter sind aufgrund einer Kapitaleinlage am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Diese Kapitaleinlage kann auf unterschiedliche Weise zustande gekommen sein, z. B. durch Einzahlungen der Mitarbeiter aus ihrem laufenden Einkommen.
- als laboristische Kapitalbeteiligung, bei der die Ergebnis- mit der Kapitalbeteiligung kombiniert ist: Die Mitarbeiter werden am Erfolg des Unternehmens sowohl aufgrund ihrer Mitarbeit als auch aufgrund ihrer Kapitalbeteiligung beteiligt. Dabei wird die Kapitalbeteiligung regelmäßig durch die Verwendung von Ergebnisanteilen – z. B. durch Gewinnanteile – aufgebaut.



**Abb. 10.9** Formen der Erfolgsbeteiligung

## 10.5 Führung

### 10.5.1 Führungsverhalten und Führungsstile

Führung kann als zielorientierte Verhaltensbeeinflussung beschrieben werden. Zur Kennzeichnung des **Führungsverhaltens** können eine Vielzahl von Merkmalen herangezogen werden. Die folgenden Merkmale sind besonders wichtig:

- **Taktik der Willensdurchsetzung:** Wenn Führung zielorientierte Verhaltensbeeinflussung ist, dann kommt der Taktik der Willensdurchsetzung als Methode der sozialen Beeinflussung eine zentrale Bedeutung bei der Kennzeichnung des Führungsverhaltens zu. Die Möglichkeiten, die dem Führenden zur Verfügung stehen, reichen vom nicht weiter begründeten Befehl bis hin zur Überzeugung mit Hilfe von Argumenten und durch Informationen über das anstehende Problem, was zwar einen höheren Zeitaufwand bedeutet, jedoch auch zu höherer Akzeptanz der jeweiligen Maßnahme führt.
  - Für die Willensdurchsetzung spielen die Machtgrundlagen des Führenden eine wichtige Rolle (vgl. auch Abschn. 4.2.3). Machtgrundlagen können sein: die Möglichkeit zu belohnen oder zu bestrafen (Belohnungsmacht und Bestrafungsmacht), besonders große Sachverständigkeit (Expertenmacht), Identifikation, d. h. der Geführte identifiziert sich mit dem Führenden (Referenzmacht), sowie Normen, die besagen, dass die Inhaber bestimmter Positionen das Recht zu autorisierten Entscheidungen haben und „Gehorsam“ erwarten dürfen (legitimierte Macht).
  - Wenn bei der Willensdurchsetzung der Befehl dominiert, stehen Belohnungs- und Bestrafungs- sowie legitimierte Macht im Vordergrund. Führer, die zu überzeugen versuchen, müssen über Expertenmacht verfügen und sich demnach durch Sachverständigkeit auszeichnen.
- **Partizipation:** Partizipation bedeutet, dass sich der Führer durch die Geführten beeinflussen lässt. Die Geführten können bei partizipativer Führung Forderungen, eigene Vorschläge, Anregungen oder Bedenken in den Entscheidungsprozess einbringen. Die Partizipation kann so weit reichen, dass über Entscheidungen abgestimmt wird, der Führer also seine Entscheidungskompetenz mit den Geführten teilt. Mit einem hohen Ausmaß an Partizipation ist in der Regel ein hoher Informationsstand aller Gruppenmitglieder verbunden. Information über alle wichtigen Zusammenhänge ist Voraussetzung für die Partizipation, was eine dementsprechend längere Entscheidungszeit mit sich bringt.
- **Kontrolle:** Die Kontrolle der Führer gegenüber den Geführten kann sich auf das Verhalten erstrecken. In diesem Fall wird von Verhaltenskontrolle gesprochen. Sie bedeutet, dass sich die Kontrolle auf jeden einzelnen Schritt bei der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe erstreckt. Im Gegensatz dazu steht die Ergebniskontrolle. Die Kontrolle bezieht sich dann nur auf das Arbeitsergebnis. Auf welchem Weg der Geführte zu diesem Ergebnis gelangt, wird nicht überprüft.

## Führungsstile

Typische Muster des Führungsverhaltens werden meistens als Führungsstile bezeichnet. Durch sie kommt zum Ausdruck, auf welche grundlegenden Arten Vorgesetzte die Funktionen des Anweisens, Koordinierens und Überwachens wahrnehmen. Führungsstile sind durch mehrere Merkmale gekennzeichnet, die häufig gemeinsam auftreten.

Es lassen sich eindimensionale und mehrdimensionale Führungsstil-Typologien unterscheiden. Eine gebräuchliche eindimensionale Typologie unterscheidet verschiedene Verhaltensweisen des Führens, die vom autoritären bis zum demokratischen Führungsstil reichen. Dabei werden allerdings zum Teil unterschiedliche Bezeichnungen verwendet. So wird z. B. statt vom demokratischen manchmal auch vom partizipativen Führungsstil gesprochen.

Der autoritäre Führer gibt die Ziele vor, bevorzugt den Befehl und gibt nur die jeweils nächsten Arbeitsschritte bekannt, er verzichtet auf Überzeugung, lässt die Gruppenmitglieder nicht an den Entscheidungen partizipieren und kontrolliert eher das Verhalten.

Der demokratisch oder partizipativ orientierte Führer beteiligt die Gruppenmitglieder an den Entscheidungen und versucht eher Ratschläge einzubringen und zu überzeugen, als zu befehlen.

Bei der Unterscheidung zwischen einem autoritären und einem demokratischen Führer steht die Dimension „Willensbildung“ im Mittelpunkt der Betrachtung. Der amerikanische Führungsforscher Tannenbaum hat, ausgehend von den Extrema „autoritär“ und „demokratisch“, in einem Kontinuum insgesamt sieben Führungsstile unterschieden. Kriterium für die einzelnen Führungsstilvarianten (vgl. dazu auch Abb. 10.10) war der Anteil des Vorgesetzten bzw. der Mitarbeiter an der Willensbildung.

Während bei der eindimensionalen Betrachtung von Mustern des Führungsverhaltens nur ein einzelnes Beurteilungskriterium, nämlich die Art der Willensbildung (autoritär bis demokratisch) betrachtet wird, basieren zweidimensionale Beschreibungen eines Führungsstils auf zwei verschiedenen Dimensionen des Verhaltens.

Besonders große Beachtung hat eine zweidimensionale Beschreibung des Führungsverhaltens gefunden, die auf Untersuchungen an der Ohio-State-University zurückgeht. Bei der Analyse einer großen Anzahl von typischen Verhaltensweisen von Führern stellte sich heraus, dass viele Merkmale gemeinsam auftreten und sich das Führungsverhalten nach zwei Dimensionen beschreiben lässt. Diese beiden Dimensionen nannten die Forscher „Consideration“ und „Initiating Structure“, was mit „Rücksichtnahme“ und

autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch
Vorgesetzter entscheidet, setzt notfalls mit Zwang durch	Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Manipulation durch	Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Überzeugung durch	Vorgesetzter informiert, Meinungsäußerung der Betroffenen	Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter wählt aus	Gruppe entscheidet in vereinbartem Rahmen autonom	Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter als Integrator/ Koordinator

**Abb. 10.10** Varianten des Führungsstils (in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt 1958)

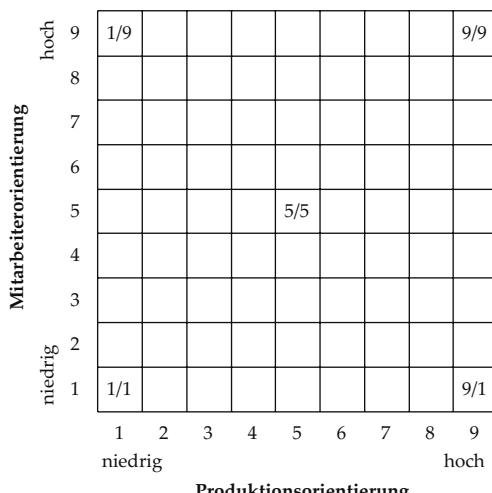
„Planungsinitiative“ übersetzt werden kann. Letztlich sind damit die beiden Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung angesprochen, die in vielen praxisorientierten Führungskonzepten auftauchen. Ein aufgabenorientierter Führer stellt definitionsgemäß die zu bewältigende Aufgabe in den Mittelpunkt, herrscht mit eiserner Hand und veranlasst seine Mitarbeiter, mehr aus sich heraus zu holen. Ein personenorientierter Führer stellt dagegen die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen in den Mittelpunkt, bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu seinen Unterstellten, behandelt diese gleichberechtigt, unterstützt sie und setzt sich für sie ein.

Während bei einer eindimensionalen Betrachtung aufgrund der Anlage als Kontinuum eine zunehmende Mitarbeiterorientierung zwangsläufig mit der Abnahme der Aufgabenorientierung einhergeht, sehen die zwei- bzw. mehrdimensionalen Konzepte die Dimensionen als unabhängig an.

Besonders bekannt ist das sog. Verhaltensgitter (Managerial Grid, vgl. Abb. 10.11) von Blake und Mouton, das analog zu der oben getroffenen Unterscheidung zwischen den beiden Dimensionen „Betonung des Menschen“ und „Betonung der Produktion“ unterscheidet.

Auf jeder der beiden Dimensionen werden neun Merkmalsausprägungen von niedrig bis hoch unterschieden, sodass sich insgesamt 81 mögliche Kombinationen von Mitarbeiter- bzw. Produktionsorientierung ergeben. Vier Extremkombinationen (1/1, 1/9, 9/1 und 9/9) und einer Mittelposition (5/5) wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Als „idealer Führungsstil“ wird die Kombination hohe Betonung des Menschen und hohe Betonung der Produktion dargestellt (9/9-Führungsstil), von der hohe Arbeitsleistungen durch begeisterte Mitarbeiter erwartet werden. In Seminaren werden Anleitungen geliefert, wie dieser Führungsstil gelernt werden kann. Verhaltensgitter werden eingesetzt, um Schulungserfolge zu kontrollieren. Wie weit es möglich ist, einen „idealen Führungsstil“ zu identifizieren und das entsprechende Führungsverhalten zu lernen, ist jedoch umstritten.

**Abb. 10.11** Managerial Grid  
(in Anlehnung an Schanz 1993)



## 10.5.2 Führungsmodelle und -prinzipien

Das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis in einer Hierarchie ist nur ein Teil des Führungssystems einer Unternehmung. Zu diesem System gehören weiterhin Pläne und Regeln verschiedenster Art, das Wertesystem der Unternehmung sowie verschiedene Formen der Selbstabstimmung. In sog. Führungsmodellen werden viele, keineswegs alle dieser Komponenten zu einem Konzept zusammengefasst, z. B. die im Abschnitt über Führungsverhalten genannten Merkmale Willensdurchsetzung, Partizipation und Kontrolle sowie weitere Merkmale aus dem Bereich des strukturellen Rahmens, etwa die Art der Koordination, der Grad der Delegation sowie der Formalisierungsgrad.

Ein klassisches Konzept idealtypischer Führungsformen stammt von den Amerikanern Burns und Stalker, die mechanistische und organische bzw. flexible Führungsformen unterscheiden. Zur Kennzeichnung dieser Führungsformen werden hier die sechs in Abb. 10.12 angesprochenen Merkmale verwendet.

Von **mechanistischen Führungsformen** wird gesprochen, wenn zentral koordiniert wird, nur in geringem Maße Delegation erfolgt, der Formalisierungsgrad hoch ist, bei der Willensdurchsetzung der Befehl dominiert, nur geringe Partizipation erfolgt und die Verhaltenskontrolle überwiegt.

**Organische Führungsformen** weisen tendenziell die Ausprägungen am anderen Ende der Skala auf. Das sind: dezentrale Koordination, hoher Grad an Delegation, geringer Formalisierungsgrad, Willensdurchsetzung durch Überzeugung, umfangreiche Partizipation der Geführten und Ergebniskontrolle. Viele Führungsmodelle betonen eine dieser Dimensionen, die dem Modell dann den Namen gibt. Die realen Ausprägungen von Führungsformen bewegen sich praktisch durchweg zwischen den beiden Extrema. Sie können deshalb nur tendenziell als mechanistisch oder organisch bezeichnet werden. Abb. 10.13 zeigt einige dieser Führungsmodelle, die lediglich bestimmte Teilespekte der Führung betrachten und daher als Partialmodelle oder auch Führungsprinzipien bezeichnet werden.

Dimension	<i>Führungsform</i>	
	mechanistisch	organisch
Koordination	zentral	↔ dezentral
Grad der Delegation	gering	↔ hoch
Formalisierungsgrad	hoch	↔ gering
Willensdurchsetzung	Befehl	↔ Überzeugung
Partizipation	gering	↔ hoch
Kontrolle	Verhalten	↔ Ergebnis

**Abb. 10.12** Idealtypische Führungsformen

<b>Management by Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung durch Leistungsanreize</li> <li>• Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliches Handeln</li> <li>• Befriedigung individueller Bedürfnisse</li> </ul>
<b>Management by Objectives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung über Ziele</li> <li>• Kooperative Zielfindung</li> <li>• Kontinuum von Vorgabe bis zu partizipativer Vereinbarung</li> <li>• Kontrolle der Zielerreichung</li> </ul>
<b>Management by Exception</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung nach Ausnahmeprinzip</li> <li>• Delegation von Routineaufgaben</li> <li>• Eingriff bei starken Abweichungen</li> </ul>
<b>Management by Delegation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung durch Aufgabenübertragung</li> <li>• Delegation sämtlicher Aufgaben</li> <li>• Abgabe der Verantwortung</li> <li>• Spezialform: Management by Decision Rules</li> </ul>
<b>Management by Results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung durch Kontrolle</li> <li>• Ergebnisorientierte Führung</li> <li>• Koordinierung dezentraler Entscheidungen</li> </ul>

**Abb. 10.13** Partialmodelle (Führungsprinzipien)

## 10.6 Zukünftige Entwicklungen im Personalmanagement

Rasche technologische Veränderungen, turbulente Entwicklungen auf den Märkten, die Globalisierung und nicht zuletzt die demografische Entwicklung bilden die Rahmenbedingungen, die das Personalmanagement in Zukunft prägen werden. Zu Veränderungen kommt es unter anderem in den Bereichen der Führung, des Personalmarketing und der Personalvergütung.

In der Vergangenheit zeichnete sich ein guter Manager vor allem durch ein fundiertes Fachwissen aus. Die Anforderungen an zukünftige Führungskräfte gehen angesichts internationaler Wettbewerbsveränderungen, eines Wertewandels und erhöhter Komplexität der Aufgaben weit über spezifische Fachkenntnisse hinaus. So sollten Manager zusätzlich über strategische und emotionale Kompetenz verfügen. Im Rahmen der emotionalen

Kompetenz sind die Teamfähigkeit, Menschenführung und Kommunikationsfähigkeit wichtige Eigenschaften. Außerdem muss der Manager in der Lage sein, die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern so zu gestalten, dass Konflikte gelöst und die Angestellten motiviert und gefördert werden. Zusätzlich sind strategische Führungsfähigkeiten wie eine konzeptionelle Gesamtsicht, Zukunftsoffenheit und Kreativität wichtig. Neben dem veränderten Anforderungsprofil an Manager zeichnet sich auch eine Veränderung hinsichtlich der Wertvorstellungen ab. So scheint es für Führungskräfte immer wichtiger zu werden, noch genug Zeit für Familie und Freizeit zu haben. In diesem Zusammenhang spielt der Begriff „Work-Life-Balance“ eine entscheidende Rolle.

Unter „Work-Life-Balance“ versteht man die Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben. Work-Life-Balance bedeutet also, dass sowohl berufliche als auch private Interessen im Rahmen der Lebensgestaltung Berücksichtigung finden. Besteht diese Ausgewogenheit nicht, dann kommt es zu einem Spannungsverhältnis zwischen Beruf und Familie. Dabei kann zwischen dem „Work-Family-Conflict“ und dem „Family-Work-Conflict“ unterschieden werden. Beim „Work-Family-Conflict“ leidet das Privatleben unter der beruflichen Beanspruchung. Auslöser für die mangelnde Balance zugunsten des Berufs ist oft eine zu hohe berufliche Belastung oder eine zu starke berufliche Einbindung. Infolgedessen werden die privaten Interessen vernachlässigt, soziale Kontakte eingeschränkt und es bestehen nur noch wenige Einblicke in den Alltag der Familie. Zum „Family-Work-Conflict“ kommt es hingegen dann, wenn eine Person privat zu stark eingebunden ist und so den beruflichen Verpflichtungen nicht angemessen nachkommen kann. Hier wäre zum Beispiel an ein alleinerziehendes Elternteil zu denken. Aus dem „Work-Family-Conflict“ entsteht also familiärer Stress und aus dem „Family-Work-Conflict“ beruflicher Stress.

Im Rahmen der Vergütungsmodelle zeichnet sich ab, dass zukünftig unter anderem das „Skill-Based-Pay“ und die erfolgsbezogene Entlohnung eine zentrale Rolle spielen werden. Beim „Skill-Based-Pay“ oder Potenziallohn erfolgt die Vergütung in Abhängigkeit von der Qualifikation des Arbeitnehmers. Somit beruht die Entlohnung nicht mehr auf den Anforderungen des Arbeitsplatzes oder den Leistungen der Mitarbeiter. Ein Qualifikationszuwachs bedeutet automatisch einen Lohnzuwachs. Mit dieser Form der Entlohnung will man der Tatsache, dass Stellen zukünftig wegen wachsender Komplexität immer breiter und somit bezüglich der Leistungsvorgaben immer schwieriger zu definieren sind, Rechnung tragen. Auch besteht ein zunehmender Trend Manager leistungs- bzw. erfolgsbezogen zu vergüten. Bezugssgröße für die variablen Vergütungsbestandteile sind in erster Linie positionsspezifische Zielvorgaben. Durch die Leistungsorientierung soll die Identifikation der Manager mit den Aufgaben gefördert werden.

Auch wird es in Zukunft angesichts des demografischen Wandels immer schwieriger werden, engagiertes und qualifiziertes Personal zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden. Hier setzt das Konzept des Arbeitgebermarkenaufbaus oder „Employer Branding“ an. „Employer Branding“ ist die identitätsbasierte intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Wirkungsfelder des „Employer Branding“ sind vor allem die Mitarbeitergewinnung und die Mitarbeiterbindung. Im Rahmen der Mitarbeitergewinnung gilt es die

Reputation eines Unternehmens im Arbeitsmarkt zu fördern. Ein glaubwürdiges, attraktives und unverwechselbares Image wirkt wie ein Filter, der gezielt die passenden Kandidaten anzieht und die anderen fernhält. Somit wird durch ein effektives „Employer Branding“ die Bewerberpassung erhöht und zugleich der Rekrutierungsaufwand reduziert. Bei bereits vorhandenen Mitarbeitern erhöht das „Employer Branding“ die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen. Es schafft eine emotionale Bindung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen. So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Leistungsträger langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

---

## 10.7 Veränderungen der Personalwirtschaft durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung führt in verschiedenen Bereichen der Personalwirtschaft zu Veränderungen.

Zunächst ergeben sich durch neuartige (z. B. cloud-basierte) und/oder verbesserte **HR-Information Systems** zahlreiche Veränderungen für die einzelnen Personalfunktionen. Zum Beispiel können Bewerber automatisch vorselektiert werden, wodurch Recruitmentprozesse deutlich beschleunigt und kostengünstiger werden. **Digitalisierte Personalakten** und Vorgesetztenbeurteilungen erleichtern den Informationsaustausch zwischen Unternehmenseinheiten bei geplanten internen Versetzungen und erlauben das Sammeln von **Big Data**. HR-Serviceprovider können durch die hieraus gewonnenen Daten neue Managementsupport-Systeme entwickeln. Heute ist es, durch Big Data gespeiste Algorithmen, schon möglich, eine Prognose für die Abwerbungswahrscheinlichkeit jedes Mitarbeiters zu erhalten und dadurch ggf. präventiv auf solch eine Bedrohung zu reagieren.

Auch bei der Personaleinsatzplanung, Lohnabrechnung und der Arbeitszeiterfassung beschleunigen und verändern cloud-basierte Lösungen bestehende Prozesse. Beispielsweise können im Bereich der Personaleinsatzplanung Mitarbeiter in einem entsprechenden System einfach ihre An- und Abwesenheitszeiten hinterlegen (z. B. per Smartphone-App) und das System plant, basierend auf diesen Daten, automatisch Dienst- und Einsatzpläne.

Digitale Technologien erhöhten zudem massiv die Flexibilität für Mitarbeiter und Unternehmen. Mitarbeiter können wesentlich einfacher ortungebunden Arbeiten erledigen, ob nun im **Home Office** oder während sie als „**digitale Nomaden**“ die Welt bereisen. In vielen Start-ups ist es nicht ungewöhnlich, dass ein großer Teil der Belegschaft nur unregelmäßig am Firmensitz arbeitet, aber dafür nahezu jederzeit digital erreichbar ist. **Virtuelle Räume** erlauben Teammeetings trotz (großer) geografischer Distanz und erleichtern damit die Zusammenarbeit.

Die digitalen Technologien bringen aber nicht nur eine erhöhte Flexibilität unternehmensintern, sondern auch im Bereich der Beschäftigung von **Freelancern**. „Crowd Work“ und „Work-on-Demand“ werden immer stärker in verschiedenen Bereichen genutzt (z. B. im Verlagswesen oder in der Softwareentwicklung). Zahlreiche Plattformen, teilweise auf Branchen oder Jobtypen spezialisiert, bieten Millionen **Crowd-Worker** an und bringen

damit eine immense Dynamik in die Arbeitswelt. Auf der einen Seite ergeben sich Möglichkeiten für Unternehmen mit sehr geringen Fixkosten zu operieren, Lohnkosten durch globalen Wettbewerb zu senken, ohne Limitation Produkte zu skalieren und zu variieren (z. B. Übersetzungsdienstleistungen sind in jeder Sprache anbietbar, ohne einen einzigen Mitarbeiter dafür einzustellen) und damit unternehmerisches Risiko zu reduzieren. Auf der anderen Seite ergeben sich ebensolche Herausforderungen auf gesellschaftlicher und rechtlicher Seite. Die meisten Freelancer (oder eLancer) sind in kein funktionierendes Sozialsystem integriert und verpflichten sich, durch die Zustimmung zu den AGBs der Crowd-Work-Mittler, meist automatisch, die Verantwortlichkeit für ihre Tätigkeit vollständig zu übernehmen (u. a. Versicherung, dass keine Scheinselbstständigkeit vorliegt). Dies kann zu gravierenden rechtlichen Problemen für die Freelancer führen. Weiterhin gibt es ethische Probleme durch potenzielles Lohndumping oder auch die Möglichkeit Steuern aus der eLancing-Tätigkeit zu hinterziehen und damit die staatlichen Systeme zu umgehen. Überzeugende Lösungen für diese Probleme sind aktuell noch nicht gefunden worden.

Daher bringt die Digitalisierung der Personalarbeit nicht nur enorme Chancen und unternehmerische Möglichkeiten, sondern auch **ethische und Leadership-Herausforderungen**. Die Unternehmensleitung muss klare Richtlinien erlassen, um die neu gewonnenen Möglichkeiten sozialverträglich und unter ethischen Gesichtspunkten zu gestalten. Aber auch Führungskräfte auf allen Ebenen sind gefragt. Exzessives Home Office kann das Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen senken oder auch Stress durch dauernde Erreichbarkeit auslösen. Führungskräfte müssen daher auf diese Entwicklungen in ihrer Führungsarbeit eingehen. Zudem fällt der Personalentwicklung eine zentrale Aufgabe zu, da hierdurch Mitarbeiter auf die digitalen Veränderungen vorbereitet werden können und damit auch eine ablehnende Haltung gegenüber Neuentwicklungen in der Belegschaft abgebaut werden kann.

---

## 10.8 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

### 10.8.1 Theoretische Grundlagen

Die Personalwirtschaft bzw. das Personalmanagement hat als wissenschaftliche Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre eine junge Geschichte. Nach ersten Ansätzen in den 20er Jahren und dem Rückschlag durch den Nationalsozialismus wurde Anfang der 60er Jahre im deutschsprachigen Bereich der erste Lehrstuhl an einer Universität (in Mannheim) gegründet. In der wissenschaftlichen Arbeit herrschten zunächst die Bestandsaufnahme der Personalpraxis und deren Systematisierung vor. In dem Bemühen um wissenschaftliche bzw. theoretische Fundierung der Gestaltungsempfehlungen dominierte später nach angelsächsischem Vorbild die Bezugnahme auf die Verhaltenswissenschaften, d. h. die Erforschung des menschlichen Verhaltens mit den Teildisziplinen Psychologie und Soziologie bzw. die interdisziplinär ausgerichtete Organisationstheorie. Die Soziologie ist

eine Wissenschaft, die Regelmäßigkeiten im Handeln der menschlichen Gesellschaft, insbesondere das persönliche Handeln des Individuums, untersucht. Die Psychologie hingegen ist eine Wissenschaft, die das Erleben, Fühlen und Verhalten des Individuums erfasst. Intrapersonelle Prozesse auf individueller Ebene sind demnach Inhalte der Psychologie, deren Folgen, nämlich das Handeln, im gesellschaftlichen Kontext werden von der Soziologie untersucht. Die verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre sieht die systematische Anwendung verhaltenstheoretischer Erkenntnisse auf betriebswirtschaftlich relevante Probleme vor, so z. B. für Leistungsmotivation, Führung, Arbeitszufriedenheit usw.

Die verhaltenswissenschaftlichen Theorien bilden also eine wichtige Grundlage der Personalwirtschaft, einschließlich des Komplexes der Führung, der seine wissenschaftliche Heimat in der Sozialpsychologie hat. Besonderes Gewicht haben dabei die Motivationstheorien erlangt. Motivationstheorien werden oftmals stark vereinfachend in Inhalts- und Prozesstheorien untergliedert. Während sich Inhaltstheorien damit beschäftigen, was Verhalten erzeugt, setzen sich Prozesstheorien damit auseinander, wie das Verhalten gesteuert wird. Ein prominentes Beispiel für eine Inhaltstheorie ist neben der Bedürfnispyramide von Maslow (1943) die **2-Faktoren-Theorie** von Herzberg et al. (1959). Diese Theorie postulierte, dass Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit zwei unabhängige Dimensionen darstellen. Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist Nicht-Arbeitszufriedenheit und das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit ist Nicht-Arbeitsunzufriedenheit. Arbeitsunzufriedenheit wird durch Hygienefaktoren hervorgerufen und das Ausmaß der Zufriedenheit wird von den Motivatoren determiniert. Zu den Hygienefaktoren gehören beispielsweise die Arbeitsbedingungen, die Beziehung zu den Vorgesetzten und die Unternehmenspolitik. Durch Berücksichtigung der Hygienefaktoren kann der Unzufriedenheit entgegengewirkt, aber keine Zufriedenheit erreicht werden. Letztere kann nur durch zusätzliche Berücksichtigung von Motivatoren realisiert werden. Zu nennen sind hier Anerkennung, Aufstiegschancen und Verantwortung.

Prominente Beispiele für die Prozesstheorien sind die **Erwartungs-Valenz-Theorie** (VIE-Theorie, wobei VIE für Valenz, Instrumentalität und Erwartung steht) nach Vroom (1964) und die **Equity-Theorie** nach Adams (1965). In der VIE-Theorie gilt: Die Stärke der Tendenz eine Handlung vorzunehmen, ist abhängig von der Erwartung, dass eine Handlung ein bestimmtes Ereignis zur Folge haben wird und von dem Wert, den dieses Ereignis für das Individuum besitzt. Hier spielen die subjektiven Einschätzungen der Individuen eine herausragende Rolle. Sind die Individuen der Ansicht, dass eine Handlung zu einem gewissen Ereignis führt, so werden sie diese Handlungen durchführen. So mag ein Bankangestellter beispielsweise erwarten, dass er für ein erhöhtes Arbeitspensum eine Gehaltserhöhung bekommt. Die Motivation, einen erhöhten Arbeitsaufwand zu betreiben, hängt also davon ab, ob der Mitarbeiter erwartet denselben auch tatsächlich bewerkstelligen zu können und von dem Wert, den er dem möglichen Ergebnis (Gehaltserhöhung) beimisst.

Im Rahmen der Equity-Theorie nach Adams (1965) ist Zufriedenheit das Ergebnis eines Vergleichsprozesses der zwischen zwei Personen stattfindet. Die Mitarbeiter vergleichen ihre Einsätze und die daraus resultierenden Ergebnisse mit den Einsätzen und Ergebnissen ihrer Kollegen. Für das Individuum besteht Zufriedenheit, wenn es erkennen

kann, dass das Verhältnis zwischen den eigenen Beiträgen und Erträgen demjenigen entsprechender Personen in einer gleichen oder ähnlichen Situation äquivalent ist. Besteht hingegen ein Ungleichgewicht entsteht im Individuum eine innere Spannung, die es motiviert, diese Spannung zu vermindern im Sinne einer Wiederherstellung eines ausgewogenen Verhältnisses. Ein Ungleichgewicht und somit Unzufriedenheit entsteht beispielsweise dann, wenn ein Mitarbeiter erkennt, dass ein Kollege für einen vergleichbaren Arbeitseinsatz deutlich mehr Gehalt bekommt.

Im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung ist in erster Linie das **Kontingenzmödell** von Fiedler zu nennen. Fiedler geht davon aus, dass das Führungsverhalten einer Person eine stabile Persönlichkeitseigenschaft darstellt und kaum beeinflussbar ist. Das Führungsverhalten einer Person kann die Ausprägungen aufgabenorientiert undmitarbeiterorientiert annehmen. Welcher Führungsstil zu bevorzugen ist, hängt von dem Kontext der Führungssituation ab. Eine Situation kann im Rahmen des Kontingenzmödells die Dimensionen „günstig“, „mittel“ und „ungünstig“ annehmen. Welche Ausprägung in einem konkreten Fall vorliegt, hängt von drei Variablen ab, und zwar: Führer-Mitarbeiter-Beziehung, die gut oder schlecht sein kann, die Strukturierung der Aufgabe (stark strukturiert und schwach strukturiert) und die Positionsmacht des Führers, die stark oder schwach sein kann. Als günstige Situation gilt die Kombination: gute Führer-Mitarbeiter-Beziehung, stark strukturierte Aufgabe und hohe Positionsmacht. Als ungünstige Situation gilt: schlechte Führer-Mitarbeiter-Beziehung, schwach strukturierte Aufgabe und geringe Positionsmacht. In ungünstigen und günstigen Situationen ist ein aufgabenorientierter Führungsstil zu bevorzugen und in Situationen mittlerer Günstigkeit hat sich ein mitarbeiterorientierter Führungsstil bewährt.

Das **Ability-Motivation-Opportunity Framework** dient der Beschreibung von Arbeitsleistung und wurde von Blumberg und Pringle (1982) aufgestellt. In dem Modell werden drei zentrale Dimensionen beschrieben, welche zusammenwirken müssen, um eine möglichst hohe Arbeitsleistung von Mitarbeitern abzurufen: Die Kapazität eine Aufgabe zu leisten (Ability), die Bereitschaft dazu (Motivation) und die Möglichkeit (Opportunity) die Aufgabe zielsicher umzusetzen. Das zentrale Element in dieser Theorie ist, dass es eines orchestrierten Zusammenspiels dieser drei Dimensionen bedarf, um Arbeitsleistung zu erhöhen. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Personalarbeit. So wird z. B. eine einseitige Ausrichtung von Qualifizierungsmaßnahmen auf die Verbesserung der Fähigkeiten der Mitarbeiter nur bedingt die Arbeitsleistung erhöhen. Das Personalmanagement sollte daher darauf achten HR-Praktiken umzusetzen, welche alle drei Dimensionen verbessern, bzw. HR-Praktiken so zusammenzustellen, dass keine der drei Dimensionen vernachlässigt oder gar unberücksichtigt bleibt.

Daneben sind auch die **Lerntheorien**, die den Verhaltenserwerb bzw. die Verhaltensmodifikation erklären können, sowie die Ergebnisse der **Gruppenforschung**, die den Einfluss von sozialen Beziehungen und Normen im Unternehmen auf die Leistungserbringung des Einzelnen untersuchen, besonders wichtig. Im angelsächsischen Raum werden diese theoretischen Grundlagen sowohl für die Personalwirtschaft bzw. das Personalmanagement als auch für die Organisation unter der Bezeichnung „Organizational Behavior“

vermittelt. Dabei besteht hier wie dort eine relativ große Diskrepanz zwischen dem theoretischen Gerüst und den praktischen Gestaltungsempfehlungen des Personalmanagements. Das Schließen dieser Lücke ist eine wichtige Aufgabe der weiteren wissenschaftlichen Arbeit.

Ansatzpunkte hierzu lassen sich in der Diskussion des strategischen Personalmanagements erkennen. Dabei erfolgen strategische Überlegungen optimalerweise im Hinblick auf die operative Umsetzung. Im Gegenzug sind operative Maßnahmen des Personalmanagements auch unter strategischen Aspekten zu planen und durchzuführen.

Bei der Diskussion solcher Fragen, wie der Entscheidung zwischen interner oder externer Personalbeschaffung, über die Gestaltung von Personalentwicklungssystemen und Weiterbildungsprogrammen leistet die mikroökonomisch orientierte Arbeitsmarkttheorie mit ihrer strategischen Ausrichtung wesentliche Beiträge. Allgemeines Ziel der Arbeitsmarktforschung ist eine frühzeitige Exploration von Veränderungen auf betrieblich relevanten Arbeitsmärkten. Die Ergebnisse bzw. Prognosen beeinflussen anschließend die Personalbeschaffung, -auswahl und -entwicklung. Als eine Unterdisziplin der mikroökonomisch orientierten Arbeitsmarkttheorie leistet die Humankapitaltheorie Erklärungsbeiträge zu der Bedeutung interner Arbeitsmärkte. Nach dieser Theorie ist der Mitarbeiter ein Aktivposten im Unternehmen, der wie alle Vermögensgüter bewertet werden kann. Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung entsprechen einer Investition in das Humanvermögen.

Seit gut einem Jahrzehnt erfolgt die theoretische Durchdringung personalwirtschaftlicher Zusammenhänge verstärkt auf der Grundlage ökonomischer Theorien, die unter dem Begriff der neuen **Institutionenökonomie** zu fassen sind. Diese befasst sich mit der Gestaltung von Verträgen und den Beziehungen von Vertragspartnern. Ein damit verbundener Ansatz wird als Personalökonomie bzw. Personalökonomik bezeichnet. Als Theorien dieses Ansatzes sind insbesondere die Principal-Agent-Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Theorie der Property Rights zu nennen.

Schließlich gibt es auch auf dem Gebiet der Personalwirtschaft Bemühungen, Zusammenhänge durch die Abbildung in mathematisch formulierten Modellen wesentlich zu reduzieren und damit transparenter zu machen. Wenn dann etwa Simulationsmodelle konstruiert werden, um die Wirkungen bestimmter personalwirtschaftlich relevanter Maßnahmen im Modell beobachten zu können, muss allerdings auch hier auf bestimmte Verhaltensannahmen und damit auf die verhaltenswissenschaftliche Fundierung zurückgegriffen werden.

### 10.8.2 Empirische Evidenz

Das Humankapital eines Unternehmens umfasst die Bildung, Erfahrung und Wissen der Mitarbeiter und gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Grundsätzlich liegt der Schluss nahe, dass Mitarbeiter die wichtigste Kapitalanlage darstellen, sind sie es doch, die schlussendlich das Unternehmensergebnis erwirtschaften. Im Folgenden werden ausgewählte Forschungsergebnisse zu Humankapital und Mitarbeiterführung dargestellt.

## **Humankapital und Unternehmensperformance**

Der Frage, ob Investitionen in Humankapital zu einer Steigerung der Firmenperformance führen oder ob die vermeintlichen Vorteile durch die anfallenden Kosten aufgehoben werden, gingen **Crook et al. (2011)** in ihrer Meta-Analyse, die 66 Primärstudien umfasst, nach. Sie konnten nachweisen, dass ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Humankapitalinvestitionen und Performance besteht ( $\bar{r} = 0,17$ ). Darüber hinaus konnten die Forscher zusätzlich zeigen, dass der Effekt von spezifischem Humankapital einen etwas größeren positiven Effekt zeigt ( $\bar{r} = 0,24$ ) als allgemeines Humankapital ( $\bar{r} = 0,14$ ). Spezifisches Humankapital ist an sich strategischer geprägt und verspricht einen höheren Wert verglichen mit den zugrundeliegenden Kosten. Darüber hinaus konnten **Jiang et al. (2012)** in einer weiteren Meta-Analyse, die 116 Primärstudien umfasst, zeigen, dass die Mitarbeitermotivation mittels direkter Motivation ( $\bar{r} = 0,33$ ), dem Beibringen neuer Fähigkeiten ( $\bar{r} = 0,25$ ) und dem Darstellen von Möglichkeiten ( $\bar{r} = 0,32$ ) gefördert werden kann und sich dies entsprechend positiv auf die Unternehmensperformance auswirkt ( $\bar{r} = 0,32$ ). Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen **Combs et al. (2006)**. Ihre Meta-Analyse umfasst 92 Primärstudien und befasste sich mit der Auswirkung von High-Performance-Arbeitspraktiken auf die Unternehmensperformance. Diese Praktiken sind mit den zuvor Beschriebenen vergleichbar. Auch hier kann ein positiver Zusammenhang mit der Unternehmensperformance festgestellt werden ( $\bar{r} = 0,15$ ). Doch nicht nur in Firmen allgemein, sondern auch insbesondere in Start-ups und stark unternehmerischen Firmen scheint Humankapital erfolgskonstituierend zu sein. In ihrer Meta-Analyse, die über 70 Primärstudien umfasst, konnten **Unger et al. (2011)** ebenfalls einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Humankapital und Erfolg ( $\bar{r} = 0,10$ ) beobachten.

## **Die Wirkung von Führungsstilen**

**Lok und Crawford (1999)** konnten in ihrer Studie zeigen, dass Jobzufriedenheit ( $\bar{r} = 0,51$ ), ein innovatives und unterstützendes Umfeld ( $\bar{r} = 0,49$  und  $\bar{r} = 0,47$ ) und auch ein rücksichtsvoller Führungsstil ( $\bar{r} = 0,45$ ) mit einer Commitmentsteigerung der Beschäftigten einhergehen.

Zusätzlich konnten **Burke et al. (2006)** in ihrer Meta-Analyse, die über 50 Primärstudien umfasst, hinsichtlich des Einflusses von Führungsverhalten auf die wahrgenommene Effektivität von Teams folgende Zusammenhänge identifizieren: Führungsverhalten, das stark aufgabenbezogen ist, wirkt sich positiv auf die Effektivität ( $\bar{r} = 0,33$ ) und Produktivität ( $\bar{r} = 0,20$ ) von Teams aus. Ist der Führungsstil hingegen personenbezogen, ergibt sich ein leicht anderes Bild: Dieser wirkt sich stärker auf die Wahrnehmung der Teameffektivität ( $\bar{r} = 0,36$ ), die Teamproduktivität ( $\bar{r} = 0,28$ ) und das Lernen des Teams ( $\bar{r} = 0,56$ ) aus.

In einem etwas anderen Kontext analysierten **Hulsheger et al. (2009)** in ihrer Meta-Analyse über 104 Primärstudien, welche Teamcharakteristika Innovation fördern können. Sie konnten zeigen, dass die Teamgröße ( $\bar{r} = 0,17$ ), Diversität hinsichtlich jobrelevanter Aufgaben ( $\bar{r} = 0,16$ ) und die Unabhängigkeit individueller Ziele voneinander, ein innovatives Umfeld fördern. Darüber hinaus analysierten sie diverse Prozessvariablen, von denen das Vorhandensein einer Vision ( $\bar{r} = 0,49$ ), externe Kommunikation ( $\bar{r} = 0,48$ ), Unterstützung

von Innovationen ( $\bar{r} = 0,47$ ), Aufgabenorientierung ( $\bar{r} = 0,42$ ) sowie auch interne Kommunikation ( $\bar{r} = 0,36$ ) und Teamzusammenhalt ( $\bar{r} = 0,31$ ) einen signifikant positiven Einfluss auf Innovationen auswiesen. Zudem konnten sie zeigen, dass die Teamgröße sich zwar positiv auf die Innovationsleistung von Teams auswirkt ( $\bar{r} = 0,26$ ), jedoch auch negativ auf individuelle Innovationsbestrebungen ( $\bar{r} = -0,10$ ). Auch individuelle Charakteristika sind natürlich für die Job Performance relevant und **Barrick und Mount (1991)** konnten in ihrer Meta-Analyse, die 117 Primärstudien umfasst, zeigen, dass insbesondere Gewissenhaftigkeit ( $\bar{r} = 0,23$ ) über diverse Gruppen und Performancekriterien hinweg förderlich ist.

---

## Weiterführende Literatur

1. Backes-Gellner, U., Lazear, E.P., Wolff, B.: Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2001)
2. Barrick, M., Mount, M.: The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 44(1), 1 – 26 (1991)
3. Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung, und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6., überarb. und erw. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2013)
4. Berthel, J., Becker, F.B.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2013)
5. Blumberg, M., Pringle, C.D.: The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review* 7(4), 560 – 569 (1982)
6. Breisig, T.: EntgeltnachLeistungundErfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme. Bund-Verlag, Frankfurt a. M. (2003)
7. Breisig, T.: Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. NWB Verlag, Herne (2005)
8. Bühner, R.: Personalmanagement, 3. Aufl. Oldenbourg, München u. a. (2004)
9. Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., Halpin, S.M.: What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analyis. *The Leadership Quarterly* 17(3), 288 – 207 (2006)
10. Combs, Y., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D.J.: How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology* 59(3), 501 – 528 (2006)
11. Crook, T.R., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J., Ketchen, D.J.: Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between humand cpaital and firm performance. *The Journal of Applied Psychology* 96(3), 443 – 456 (2011)
12. Drumm, H.-J.: Personalwirtschaft, 6., überarb. Aufl. Springer, Berlin u. a. (2008)
13. Früh, F.: Personalakte und mobiler Bewerbungsprozess. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Themen/Technologie/Digital-Office/Personalakte-und-mobiler-Bewerbungsprozess.html>. Zugegriffen: 8. Juni 2017

14. Früh, F.: Arbeiten im Büro der Zukunft. Bitkom e.V. <https://www.bitkom.org/Themen/Technologie/Mobile-Life/Arbeiten-im-Buero-der-Zukunft.html>. Zugegriffen: 8. Juni 2017
15. Gabele, E.l., Oechsler, W.A.: Erfolgreiche Führung in Wirtschaft und Verwaltung, 1., Aufl. Bayrische Verwaltungsanstalt, Bamberg (1983)
16. Gaugler, E., Oechsler, W.A., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., neu bearb. u. erg. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2004)
17. Gmür, M., Thommen, J.-P.: Human-Resource-Management. Versus Verlag, Zürich (2011)
18. Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1, 7. Aufl. UTB Verlag, Bern (2001)
19. Hentze, J., Graf, A.: Personalwirtschaftslehre, Bd. 2, 7. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2005)
20. Holtbrügge, D.: Personalmanagement, 5. Aufl. Berlin (2013)
21. Hulsheger, U.R., Anderson, N., Salgado, J.F.: Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Human Resource Development International* **6**(3), 343 – 354 (2009)
22. Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C.: How does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal* **55**(6), 1264 – 1294 (2012)
23. Jung H.: Personalwirtschaft, 9., überarb. Aufl., Oldenburg Verlag, München 2010
24. Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1995)
25. Klimecki, R.G., Gmür, M.: Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2005)
26. Lok, P., Crawford, J.: The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development Journal* **20**(7), 365 – 374 (1999)
27. Martin, A.: Personal Theorie, Politik, Gestaltung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2001)
28. Neuberger, O.: Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 7., vollst. überarb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2014)
29. Oechsler, W.A.: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 9., überarb. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2010)
30. Olfert, K.: Personalwirtschaft, 15. überarb. Aufl. Kiel Verlag, Ludwigshafen (Rhein) (2012)
31. Pany, T.: Yahoo: Schluss mit Home Office. Heise Online. <https://www.heise.de/newsicker/meldung/Yahoo-Schluss-mit-Home-Office-1811382.html>. Zugegriffen: 8. Juni 2017
32. Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre, 4., akt. u. überarb. Aufl. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (2013)
33. Rosenstiel, L.v., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 6., überarb. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2009)

34. Sadowski, D.: Personalökonomie und Arbeitspolitik. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2002)
35. Schanz, G.: Mitarbeiterbeteiligung. Oldenbourg Verlag, München (2000)
36. Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. überarb. u. erw. Aufl. Oldenbourg Verlag, München (2014)
37. Staehle, W.H.: Management, 8. Aufl. Vahlen Verlag, München (1999)
38. Schanz, G.: Mitarbeiterbeteiligung, Vahlen Verlag, München (2000)
39. Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl. München (2000b)
40. Schettgen, P.: Arbeit, Leistung und Lohn: Analyse und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive. UTB Verlag, Stuttgart (1996)
41. Schneider, H.-J., Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, 6. Aufl. Stuttgart (2007)
42. Schwetzler, B.: Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung. Gabler, Wiesbaden (2012)
43. Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M., Rosenbusch, N.: Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing* 26(3), 341 – 358 (2011)
44. Vogal, R.M., Rodell, J.B., Lynch, J.W.: Engaged and productive Misfits: How Job Crafting and Leisure Activity Mitigate the Negative Effects of Value Incongruence. *Academy of Management Journal* 59(5), 1561 – 1584 (2016)
45. Weber, H.K.: Wertschöpfungsrechnung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1980)
46. Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (1993)
47. Weber, W., Mayrhofer, W., Nienhäuser, W., Kabst, R.: Lexikon Personalwirtschaft, 2. Aufl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2005)
48. Weigert, M., Bruhn, H.D., Strenge, M.: Digital HR oder HR Digital – Die Bedeutung der Digitalisierung für HR. Springer Gabler, Wiesbaden (2016)
49. Wolff, B., Lazear, E.P.: Einführung in die Personalökonomik. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2001)
50. Zander, E., Wagner, D.: Handbuch des Entgeltmanagements, Vahlen Verlag, München (2005)

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- kennen Sie den Unterschied zwischen einer Erfindung und einer Innovation,
- ist Ihnen die Relevanz von Innovationen bekannt,
- besitzen Sie Kenntnis über verschiedene Klassifizierungsformen von Innovationen,
- sind Sie mit dem Lebenszyklus von Innovationen vertraut,
- kennen Sie die Grundlagen des Innovationsprozesses,
- sind Ihnen zentrale Komponenten innovativer Unternehmen bekannt,
- haben Sie einen Einblick in die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Innovationsmanagement.

## 11.1 Grundlagen

### 11.1.1 Begriffsdefinitionen

Die Einführung von Innovationen umfasst die Erzeugung, Entwicklung und Implementierung neuer Ideen oder Verhaltensweisen. Im Gegensatz zur Erfindung bezeichnet die Innovation den kompletten Entwicklungs- und Kommerzialisierungsprozess eines neuen Produktes, Prozesses oder einer Dienstleistung. Eine Erfindung oder Idee markiert somit den Anfang des Innovationsprozesses. Unternehmen verfolgen Innovationen, um ihre Performance oder Effektivität zu steigern. Zusätzlich sind Innovationen als Mittel des

organisationalen Wandels und Anpassungsmaßnahmen zu verstehen, die ergriffen werden, um auf sich ändernde Markt- und Umweltbedingungen zu reagieren oder um diese Veränderungen gar selbst zu initiieren. Da sich auch die augenscheinlich stabilsten Umfelder über die Zeit verändern, sind Unternehmen gefordert kontinuierlich innovativ zu sein, sonst riskieren sie im Wettbewerb abhängig zu werden. Daraus ergibt sich für Unternehmen die relevante Fragestellung, wie der Innovationsprozess zu gestalten und zu managen ist.

### 11.1.2 Relevanz von Innovationen

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird häufig als einer der wichtigsten Prädiktoren für den Unternehmenserfolg identifiziert. Innovative Unternehmen können meist ein stärkeres Wachstum, höhere Marktanteile und eine bessere Profitabilität vorweisen als weniger innovative Unternehmen. Hierbei ist insbesondere zu beachten, dass Innovationen sich nicht ausschließlich auf das Erzeugen/Generieren/Eröffnen neuer Märkte, sondern sich auch auf bereits bestehende Märkte beziehen können. Neue Produkte oder Dienstleistungen helfen Unternehmen dabei Marktanteile auszubauen und zu halten sowie neue Marktsegmente zu erschließen. Dies ist insbesondere in etablierten und gesättigten Märkten relevant, da mit einer Reihe nicht preisbezogener Faktoren, wie z. B. dem Produktdesign, der Konfigurierbarkeit und der Qualität, ein reiner Wettbewerb über den Preis umgangen bzw. um diese Faktoren erweitert werden kann. Im Bereich der Dienstleistungen wäre bspw. aufzuführen, dass ein Unternehmen in der Lage ist einen bestimmten Service schneller, günstiger und in höherer Qualität zu erbringen als es gegenwärtig die Wettbewerber vermögen. Prozessinnovationen spielen eine ebenso entscheidende Rolle. Beispielsweise ist die Fähigkeit hoch komplexe Produkte besonders effizient herstellen zu können, ebenso eine Quelle für Wettbewerbsvorteile. In Tab. 11.1 wird skizziert über welche Mechanismen Unternehmen mit Hilfe von Innovationen Wettbewerbsvorteile erzielen können.

Eine zentrale Rolle im Innovationsmanagement spielt dabei unverkennbar die zeitliche Komponente. Unternehmen mussten schon immer darüber nachdenken, wie sie ihre Angebote verändern und wie sie diese in den Markt einführen können, wenn sie wachsen und langfristig im Markt bestehen wollen. Die Herausforderung dieser Aufgabe ist dabei zum einen im Wettbewerb selbst, aber auch in dem Risiko sich wandelnder Rahmenbedingungen begründet. Produkte und Dienstleistungen verfügen über begrenzte Lebenszyklen und wir leben in einer Welt, in der sich diese zunehmend verkürzen. Dadurch wird es für Unternehmen immer wichtiger, dass sie nicht nur in der Lage sind, ihre Angebote regelmäßig zu verbessern und zu erneuern, sondern sich parallel dazu auch gegen die Wettbewerber durchzusetzen bzw. diesen zuvorzukommen. Im Kern ist daher festzuhalten, dass der Schlüssel zum Erlangen und Halten von Wettbewerbsvorteilen maßgeblich in der kontinuierlichen Innovationsfähigkeit von Unternehmen begründet ist. Bestehende Vorteile erodieren über den Zeitablauf, sei es durch die Imitation seitens der Wettbewerber, der

**Tab. 11.1** Innovationsmechanismen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 14-15)

Innovationsmechanismen	(potenzieller) Wettbewerbsvorteil
Produkt- oder Serviceneuheit	Ein Unternehmen ist der alleinige Anbieter dieses Produktes oder Dienstleistung
Prozessneuheiten oder Rekonfiguration der Wertschöpfungskette	Ein Unternehmen verfügt über einen überlegenen Produktions- oder Wertschöpfungsprozess, durch diesen z. B. Kosten gesenkt und die Qualität gesteigert werden können.
Komplexität	Die Bereitstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung erfordert ein besonderes Know-how, über das nur ein oder wenige Unternehmen verfügen.
Rechtliche Schutzmaßnahmen	Über gewerbliche Schutzrechte können Unternehmen Wettbewerbern die Nutzung ihrer Erfindungen untersagen.
Erweiterung der Wettbewerbsfaktoren	Wenn der Wettbewerb bspw. ausschließlich über den Preis ausgetragen worden ist und durch die Innovation um weitere Funktionalitäten oder die Qualität erweitert wird.
Timing	Dies umfasst die zeitliche Komponente eines Wettbewerbsvorteils. Ist ein Unternehmen z. B. ein „first-mover“ oder ein „fast follower“ (vgl. Kapitel 3).
Plattformarchitektur	Etablierung einer grundlegenden Plattform zum technologischen Standard, auf deren Basis weitere Variationen und Generationen von Produkten entwickelt werden können.
Grundlegende Veränderung der (Markt-) Regeln	Durch die Einführung eines neuen Produktes oder einer Dienstleistung verändert sich grundlegend, wie bestimmte Aufgaben oder Probleme gelöst werden.
Produkt- oder Dienstleistungstransfer	Dies umfasst die Rekombination bestehender Komponenten oder Produkte, um neue Angebote für andere Märkte zu schaffen.

Markteinführung von Substituten oder dem Aufkommen von neuen Technologien und Trends. Der technologische Fortschritt und die Globalisierung sind dabei als entscheidende Treiber zu nennen. Die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht gänzlich neue Angebote und die zunehmende Verlagerung bestehender Angebote in den virtuellen Raum. Zusätzlich bieten sich dadurch auch neue Möglichkeiten zur Einbindung von Kunden und Nutzern in den Innovationsprozess. Abschließend ist noch der Nachhaltigkeitsgedanke aufzuführen, in dessen Fokus der schonende und sparsame Umgang mit Ressourcen und die Reduktion von Schadstoffemissionen stehen.

Innovationen sind aber nicht nur auf Ebene einzelner Unternehmen wichtig, sondern sie sind in Summe betrachtet auch maßgeblich für das gesamtwirtschaftliche Wachstum

eines Landes verantwortlich. Dies spiegelt sich immer häufiger in regionalen und nationalen wirtschaftspolitischen Maßnahmen zur Innovationsförderung wider. Ebenso kann die Gesetzgebung natürlich auch zum Innovationsdruck beitragen, z. B. durch die Verabschiebung neuer Umweltschutzrichtlinien.

### **11.1.3 Innovation und Entrepreneurship**

Die Innovationsfähigkeit stellt für etablierte Unternehmen häufig ein großes Problem dar, z. B. auf Grund von Pfadabhängigkeiten (vgl. Kapitel 3). Im gleichen Maße eröffnet die Trägheit bzw. Rigidität von etablierten Unternehmen aber auch große Chancen für neue Unternehmen. Diese haben so die Gelegenheit, die Spielregeln neu zu definieren und dadurch die bestehenden Marktteilnehmer unter Druck zu setzen. Unter diesem Gesichtspunkt sind Innovationen grundlegend mit Entrepreneurship verknüpft. Der Begriff Entrepreneurship bezeichnet dabei grob das Überführen von Ideen oder Erfindungen in ein funktionierendes Geschäftsmodell. Im Gegensatz zu einem Erfinder versucht ein Entrepreneur lukrative Gelegenheiten zu identifizieren oder diese zu schaffen und die nützlichsten Ideen in die Praxis umzusetzen. Diese Aufgabe kann von einer einzelnen Person oder auch von einem Team vollbracht werden und erfordert Kreativität, Antrieb und eine gewisse Bereitschaft Risiken einzugehen. Entrepreneurship kann dabei auf verschiedenen Ebenen erfolgen: Vom Start-up eines einzelnen Gründers bis hin zum „Corporate Entrepreneurship“ in etablierten Unternehmen. Die Intensität von Entrepreneurship-Maßnahmen in Unternehmen kann über die sog. „Entrepreneurial Orientation“ beschrieben werden. Sie erfasst, inwiefern Unternehmen proaktive Innovatoren sind und ob sie bereit sind kalkulierte Risiken einzugehen. Die Forschung zeigt an dieser Stelle, dass konservativ eingestellte Unternehmen eher eine abwartende Haltung einnehmen und weniger innovativ und risikofreudig agieren. Für etablierte Unternehmen ergibt sich daraus die Fragestellung, wie sie ihre Innovationsfähigkeit steigern können.

---

## **11.2 Klassifizierung von Innovationen**

Um Innovationen zu klassifizieren, gibt es in der Literatur eine Bandbreite an Möglichkeiten. In den nachfolgenden Abschnitten wird eine Auswahl dieser näher vorgestellt.

### **11.2.1 Verschiedene Arten von Innovationen**

Zunächst kann ganz grundlegend in vier unterschiedliche Innovationskategorien unterschieden werden:

**Produktinnovationen** beschreiben Veränderungen in den Angeboten (Produkte und Dienstleistungen) eines Unternehmens. Hierunter würde bspw. die Entwicklung eines

neuen Smartphones oder Tablets fallen sowie die Bereitstellung neuer Versicherungsleistungen oder Finanzprodukte.

**Prozessinnovationen** beziehen sich auf Veränderungen in der Erstellung und Auslieferung der Angebote. Bezogen auf die obigen Beispiele betrifft dies den Produktionsprozess von Smartphones, der auf unterschiedliche Weise optimiert werden kann oder die Anzahl und Reihenfolge der Bearbeitungsschritte bei Abschluss von Versicherungs- und Finanzprodukten, z. B. über Onlineportale.

**Positionsinnovationen** beschreiben Veränderungen in der Positionierung der Produkte. Diese Kategorie betrifft hauptsächlich die Bereiche der Produkt- und Kommunikationspolitik des Marketing-Mix aus der Absatzwirtschaft (vgl. Kapitel 7). Hierbei ist es das Ziel, ein bestehendes Produkt in der Wahrnehmung der Kunden zu repositionieren, z. B. durch den Aufbau eines neuen Markenimages. Darunter fällt u. a. die Bewerbung eines Produktes, das vorher jahrelang als einfaches Nahrungsergänzungsmittel beworben worden ist, als performancesteigerndes Sportsupplement im wachsenden Fitnesssegment oder die Repositionierung eines klassischen Kräuterdigestifs hin zu einem trendigen Partygetränk.

**Paradigmeninnovationen** beziehen sich auf Änderungen im Selbstverständnis eines Unternehmens oder einer ganzen Branche. Ein solcher Paradigmenwechsel geht mit einer Änderung dessen einher, mit welchem Angebotsspektrum ein Unternehmen am Markt agiert. Zum Beispiel vollzog IBM einen Wandel von einem Hardwarehersteller hin zu einem Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen. Auf eine ganze Branche wirkt sich ein Paradigmenwechsel dann aus, wenn sich dadurch grundlegend die Art und Weise verändert, wie ein Produkt hergestellt oder eine Dienstleistung erbracht wird. Hierunter fällt bspw. die Fließbandproduktion von Automobilen, die erstmalig von Henry Ford eingesetzt worden ist oder die Neudeinition des Einzelhandels durch Amazon.

Eine weitere Dimension zur Kategorisierung von Innovationen ist die Betrachtung, ob sie sich auf einzelne Komponenten, die Teil eines größeren Systems sind, beziehen oder auf die Systeme selbst. Innovationen können folglich auf allen Ebenen stattfinden, haben dadurch aber unterschiedliche Implikationen, z. B. wirken sich Innovationen auf der Systemebene meist auch auf die unteren Ebenen aus. Unternehmen können bestehende Komponenten verbessern oder für bestehende Systeme leistungsfähigere Komponenten entwickeln, z. B. herkömmliche Festplatten mit größeren Kapazitäten und die Einführung von schnellen Solid-State-Festplatten (SSDs) für Computer. Auf der Systemebene sind bspw. neue Automobil- oder Flugzeugmodelle zu nennen sowie die Ersetzung von CDs durch MP3-Player oder Streamingmodelle.

### 11.2.2 Novitätsgrad von Innovationen

Die Verfolgung und Einführung von Innovationen kann zu unterschiedlich starken Veränderungen in der Struktur und Funktionsweise von Organisationen und ganzen Branchen mit sich bringen. Unter diesem Gesichtspunkt können Innovationen anhand des Veränderungsgrades klassifiziert werden.

**Inkrementelle Innovationen** Inkrementelle Innovationen umfassen dabei schrittweise und kontinuierliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen von bestehenden Technologien, Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen. Diese stetigen Verbesserungen folgen klaren Strukturen und Abläufen und können von Unternehmen meist routinemäßig erbracht werden. Mit Hilfe von inkrementellen Innovationen ist es Unternehmen möglich, ihre Marktposition in weitgehend stabilen Märkten zu halten oder geringfügig auszubauen. Dabei werden die Angebote schrittweise an diverse Markttrends angepasst, ihre Qualität gesteigert und die zu Grunde liegenden Prozesse optimiert. Aus Sicht der Kunden stellen diese inkrementellen Verbesserungen meist ein Update der Vorgängermodelle oder Vorversionen dar und mit signifikanten oder tiefgreifenden Änderungen ist dabei selten zu rechnen. Für Unternehmen sind solche Innovationen gut planbar, da sie weitgehend einem vorgegebenen Entwicklungspfad folgen.

**Radikale Innovationen** Radikale Innovationen skizzieren das Gegenteil von inkrementellen Innovationen. Sie stellen die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen und erfordern häufig tiefgreifende Veränderungen sowie das Brechen mit bestehenden Praktiken und Routinen. Durch radikale Innovationen entstehen neuartige Technologien, Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle. Diese verdrängen bestehende Angebote oder eröffnen gar neue Märkte und Produktkategorien. Für Unternehmen bieten solche Innovationen den Vorteil, dass mit ihrer Hilfe eine aktiv gestaltende Rolle am Markt eingenommen und selbst Trends gesetzt werden können, statt nur auf diese zu reagieren. Im Gegensatz zu inkrementellen Innovationen bergen radikale Innovationen daher auch ein größeres Potenzial zur Erlangung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen in sich. Ihr Nachteil ist, dass sie ressourcenintensiver und mit mehr Unsicherheit behaftet sind.

Tab. 11.2 zeigt einige Beispiele für diese Klassifizierungen auf.

### 11.2.3 Disruptive Innovationen

Disruptive Innovationen können als Sonderfall der radikalen Innovationen aufgefasst werden. Ihnen gegenüber stehen sog. erhaltende Innovationen (engl. *sustaining innovation*), die für Verbesserungen bestehender Technologien und Angebote stehen und eher inkrementeller Natur sind. Beobachtungen haben gezeigt, dass neue Unternehmen, die über erhaltende Innovationen in den Wettbewerb mit großen und ressourcenstarken Unternehmen treten wollen, dabei häufig das Nachsehen haben. Anders verhält es sich jedoch, wenn dabei auf eher radikalere Innovationen mit Disruptivkraft gesetzt wird. Bei der Betrachtung von disruptiven Innovationen geht es dabei nicht nur um den Novitätsgrad, sondern auch entscheidend um den (Kunden-) Nutzen:

Das Anforderungsprofil der Kunden umfasst, welche Funktionalitäten, Eigenschaften und Leistungen Kunden von einem Produkt oder Dienstleistung erwarten und wie sich diese Ansprüche über den Zeitablauf entwickeln.

**Tab. 11.2** Beispiele für inkrementelle und radikale Innovationen (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 26-28)

<b>Arten von Innovationen</b>	<b>Grad der Neuheit</b>	<b>Inkrementelle Innovationen</b>	<b>Radikale Innovationen</b>
<b>Produktinnovation</b>		Neue Versionen eines Betriebssystems Modellpflege von Automobilherstellern	Die Einführung der Elektromobilität Streamingdienste für Musik und Film
<b>Prozessinnovation</b>		Verbesserte Fertigungsverfahren Optimierungen in der logistischen Kette	Online-Shopping Online-Banking
<b>Positionsinnovation</b>		Klassische Fluggesellschaften, die verschiedene Beförderungsklassen anbieten Individuelle Konfigurierbarkeit beim Computerkauf	Billigfluggesellschaften sog. „Ein Laptop pro Kind“-Programme Universitäten, die Fernstudiengänge über Onlinekurse anbieten
<b>Paradigmeninnovation</b>		Die Umstellung eines produzierenden Unternehmens hin zu einem Dienstleistungsanbieter Der Wandel eines Konsumwarenherstellers hin zu einem High-Tech-Unternehmen	Die Einführung von Mikrofinanzierungen, z. B. Mikrokredite Die aktive Einbeziehung von Nutzern in den Innovationsprozess

Demgegenüber steht das Nutzenversprechen bzw. Wertangebot seitens der Anbieter und wie sich der angebotene Nutzen durch inkrementelle Innovationen im Zeitablauf verändert.

Insbesondere bei disruptiven Innovationen kann es vorkommen, dass anfänglich noch Zurückhaltung auf Käuferseite vorherrscht. Dies hat damit zu tun, dass auch Kunden zunächst erst einmal Vertrauen in die sehr neue Lösung aufbauen und sich damit bekannt machen müssen. Zum anderen kann es passieren, dass sehr neuartige Innovationen einen spezifischen Kundennutzen sogar übererfüllen, aber auch auf der Kostenseite wesentlich höher liegen als Konkurrenzleistungen. Auch dann, wenn ein Mehrwert generiert wird, für den Kunden nicht bereit sind zu zahlen, können sehr neuartige Produkte und Dienstleistungen am Markt scheitern. Um den Kundennutzen möglichst passgenau zu treffen, ist es wichtig genau zu verstehen, was sich potenzielle und aktuelle Kunden wünschen.

**Bestehende Verbraucher als Chance für disruptive Innovationen** In dieser Kategorie werden zunächst die bestehenden Kunden in zwei Gruppen untergliedert:

1. Kunden, für die das bestehende Produkt oder die Dienstleistung noch nicht gut genug ist. Solche Kunden können z. B. über ihre hohe Zahlungsbereitschaft für regelmäßige Produktverbesserungen und Updates identifiziert werden. Für Unternehmen sind diese Kundengruppen sehr profitabel und werden in der Regel und werden in der Regel über inkrementelle und manchmal auch über radikale Innovationen bedient.
2. Kunden, für die das bestehende Produkt oder die Dienstleistung bereits mehr als ausreichend ist. Dieser Umstand kann dadurch entstehen, weil Unternehmen häufig schneller innovieren, also ihre Angebote verbessern, als sich die Anforderungsprofile der Kunden verändern. Zu beobachten ist diese Entwicklung u. a. in Form einer sinkenden Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Produktverbesserungen.

Etablierte Unternehmen sind zumeist bestrebt ihre Produkte sukzessive zu verbessern, um so ihre Profite zu steigern. Dadurch eröffnen sich in gleichen Maßen aber auch Chancen in den weniger anspruchsvollen Marktsegmenten für neue Angebote. Diese müssen zunächst gerade gut genug sein, um die Anforderungen der untersten Segmente zu erfüllen. Im Vergleich zu den Angeboten der etablierten Unternehmen zeichnen sich diese bspw. über eine geringere Qualität, reduzierte Funktionalität, eine simplere Bedienung und einen niedrigeren Preis aus. Etablierte Wettbewerber nehmen neue Anbieter, die diese unteren Segmente adressieren, häufig nicht als ernste Konkurrenten wahr, da ihre Produkte den eigenen unterlegen und die betreffenden Kundensegmente wenig profitabel sind. Über kontinuierliche Produktverbesserungen können diese neuen Anbieter sukzessive immer anspruchsvollere und lukrativere Kundensegmente adressieren und so etablierte Anbieter schrittweise verdrängen (engl. low-end disruption). Aus den unteren Marktsegmenten heraus erfahren so etablierte Anbieter eine Disruption durch neue Wettbewerber.

Ein bekanntes Beispiel für diese Art von disruptiver Innovation ist die Verdrängung herkömmlicher Stahlwerke (sog. integrierte Stahlwerke, die in Hochöfen aus Eisenerzen Roheisen erzeugen und weiterverarbeiten) durch „Mini-Stahlwerke“ (engl. Minimills). Bei diesen kommen Lichtbogenöfen zum Einsatz, um Stahlschrott zur erneuten Verwendung einzuschmelzen. Im Vergleich zur herkömmlichen Stahlproduktion weisen Minimills eine deutlich geringere Kostenstruktur auf, konnten aber zu Beginn nur eine recht niedrige Stahlqualität anbieten. Diese Qualität war allerdings gerade so gut genug für Produkte in den untersten Marktsegmenten, wie z. B. Bewehrungsstahlmatten. Die Betreiber der großen Stahlwerke sahen darin keine wirkliche Bedrohung und gaben dieses profitarme Segment auf, um die freiwerdenden Kapazitäten für höherwertigere Produkte nutzen zu können. Über die Zeit konnten die „Minimills“ allerdings ihre Produktionsqualität immer weiter steigern und verdrängten die etablierten Stahlwerke sukzessive aus immer lukrativeren Segmenten, da diese mit der Kostenstruktur nicht mithalten konnten. Weitere Beispiele sind die Verdrängung des chemischen Films durch die digitale Fotografie sowie

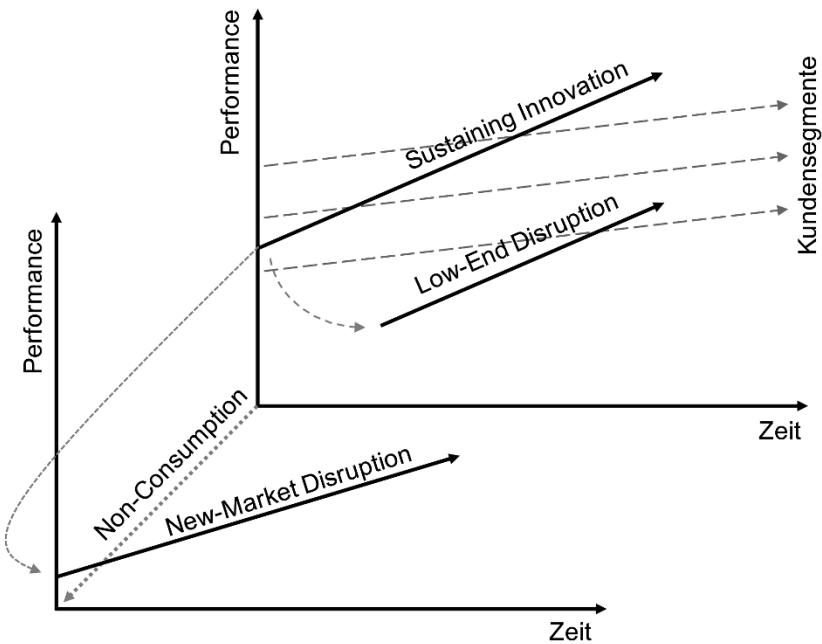
die Verdrängung physischer Speichermedien (z. B. CDs und Bluray-DVDs) durch Online-Streaming oder die Verdrängung von Glühbirnen durch LED-Leuchtmittel.

**Nichtverbraucher als Chance für disruptive Innovationen** Das Phänomen der Nichtverbraucher liegt vor, wenn die Nutzung eines bestehenden Angebotes mit gewissen Schwierigkeiten oder Belastungen einhergeht, z. B. erheblichen Kosten, Komplexitäten oder einer umständlichen Handhabung. Dazu kommt es, weil es verschiedene Kundengruppen gibt, die mit dem bestehenden Angebot und dessen Charakteristika nicht zufrieden sind und von einer Nutzung absehen. Diesen Umstand können Unternehmen nun zu ihrem Vorteil nutzen, indem sie Angebote spezifisch auf diese Kundensegmente zuschneiden (engl. new-market disruption). Bei der Ausgestaltung dieser Angebote sind zwei wesentliche Aspekte zu berücksichtigen:

- Das Angebot muss relativ einfach gestaltet und für Kunden erschwinglich sein. Es muss den Kunden ermöglichen, ihre gewünschten Aufgaben oder Probleme zu lösen, wozu sie vorher nicht in der Lage waren.
- Das Angebot muss so gestaltet sein, dass Kunden die betreffenden Tätigkeiten einfacher und effektiver erfüllen können, ohne dabei ihre Prioritäten oder Verhalten anzupassen zu müssen.

Der Vorteil für junge Unternehmen liegt beim Adressieren von aktuellen Nichtverbrauchern (engl. non-consumption) darin, dass sie anfänglich einen direkten Wettbewerb mit etablierten Unternehmen vermeiden. Daher spielt es auch keine große Rolle, dass die Angebote u. a. vergleichsweise einfach gestaltet sind oder nur über eine sehr limitierte Funktionalität verfügen. Über inkrementelle Verbesserungen können diese Produkte wiederum für anspruchsvollere Kunden interessant werden. Perspektivisch sehen sich etablierte Unternehmen mit der Situation konfrontiert, dass ihre bisherigen Kunden zunehmend in den neuen Markt abwandern, z. B. hin zu einer neuen Technologie.

Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Verdrängung der Telegrafie durch die Telefonie. Telegramme waren eine schnelle, aber teure, Alternative zur herkömmlichen Briefpost, um mit Personen über große Distanzen hinweg zu korrespondieren. Zusätzlich war ihre Nutzung mit einem gewissen Aufwand verbunden, z. B. sich innerhalb der Öffnungszeiten zur nächstgelegenen Morsestation zu begeben. Zu Beginn war die Telefontechnologie noch nicht in der Lage eine direkte Kommunikation über große Distanzen zu ermöglichen und somit kein direkter Konkurrent für die Telegrafie. Jedoch war sie gut genug, um die lokale Kommunikation über kürzere Distanzen zu revolutionieren. Um miteinander sprechen zu können, mussten sich Menschen nun nicht mehr persönlich treffen oder besuchen, sondern konnten bequem zum Telefonhörer greifen. Mit fortschreitender Weiterentwicklung der Technologie wurde schließlich auch die Telegrafie aus ihrem Kernmarkt verdrängt. Weitere Beispiele sind die Verdrängung von klassischen Enzyklopädien durch Online-Enzyklopädien, wie z. B. Wikipedia oder auch das Aufkommen von Carsharing-Modellen und Crowdfunding-Plattformen.



**Abb. 11.1** Disruptive Innovationen für Verbraucher und Nicht-Verbraucher (in Anlehnung an Christensen, Anthony & Roth, 2004)

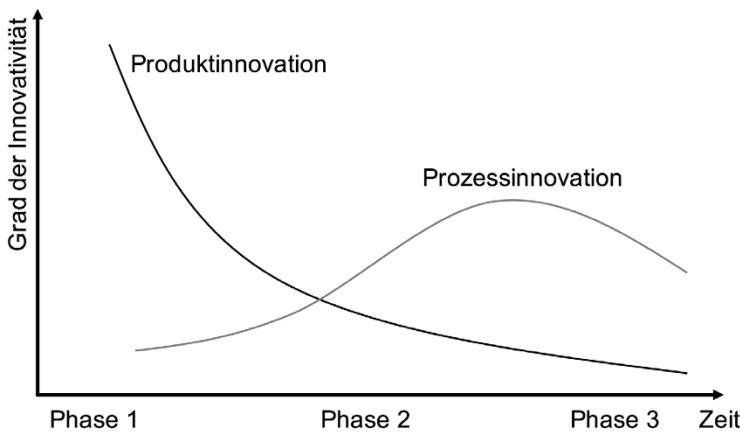
Abb. 11.1 veranschaulicht noch einmal die beiden Möglichkeiten für disruptive Innovationen.

### 11.3 Innovationslebenszyklus

Die Chancen und Möglichkeiten eines Unternehmens in einer Branche innovativ zu werden, verändern sich im Zeitablauf. Der typische Lebenszyklus von Innovationen wird in Abb. 11.2 dargestellt und lässt sich dabei grob in drei Phasen untergliedern.

#### Phase 1: Experimentieren

Beim Aufkommen einer neuen Technologie oder der Entstehung eines neuen Marktes, bieten sich Unternehmen zunächst viele Freiheitsgrade und Experimentiermöglichkeiten bei der Ausgestaltung ihrer Produkte und Geschäftsmodelle. Allerdings herrscht auch eine gewisse Unsicherheit darüber vor, für welche Kunden diese Angebote relevant sein könnten, wie sie am besten ausgestaltet werden sollten und wie dazu die neuen Technologien optimal eingesetzt werden können. Unternehmen sammeln Erfahrungen am Markt, lernen aus Fehlern und passen ihre Produkte sukzessive an oder scheiden aus dem Markt aus. Schließlich kristallisiert sich ein sog. dominantes Design heraus.



**Abb. 11.2** Die unterschiedlichen Phasen des Innovationslebenszyklus (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 43)

### Phase 2: Das dominante Design

Beim dominanten Design handelt es sich in der Regel um die populärste Lösung am Markt, aber nicht notwendigerweise die technisch fortschrittlichste, die nun vorgibt, wie die Angebote in einer Branche gestaltet sein sollten. Es kommt zu Nachahmungseffekten und der Innovationsraum engt sich entsprechend rund um das dominante Design ein. Statt sich weiter auf radikale Innovationen und das Experimentieren zu konzentrieren, gehen Unternehmen nun zu inkrementellen Verbesserungen der dominanten Lösung über.

### Phase 3: Ausdifferenzierung und Standardisierung

Ziel ist es nun, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren, z. B. über Qualitäts-, Kosten- oder Funktionalitätsvorteile und die Standardisierung und Integrierung der Angebote voranzutreiben. Über die Zeit nimmt der Spielraum für Innovation zunehmend ab und es wird immer schwerer Kunden einen realen Mehrwert anzubieten. In dieser Phase beginnen meist Forscher, Entrepreneure oder etablierte Unternehmen mit der Suche nach neuen radikalen oder disruptiven Innovationen, die die bestehende Branche oder Technologie destabilisieren.

---

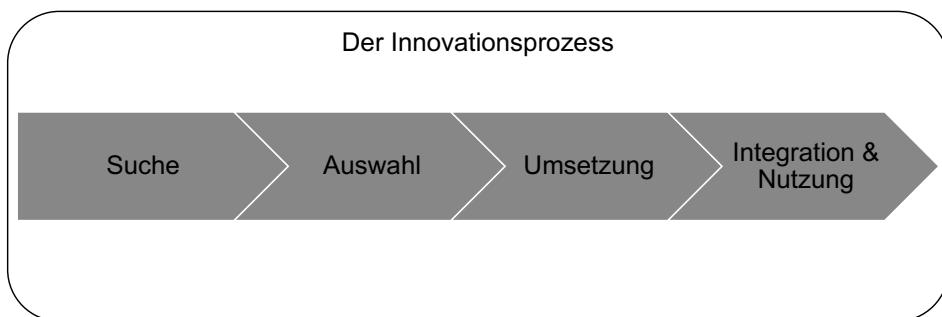
## 11.4 Innovationsprozess

Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement sind entsprechende Routinen in einem Unternehmen erforderlich. Sie spiegeln die Expertise und den Erfahrungsschatz eines Unternehmens wider und entstanden durch Lernprozesse und Experimente. Dadurch sind sie von ihrer Natur her sehr firmenspezifisch und kaum bzw. nur sehr schwer für Dritte adaptierbar. Wettbewerber können diese Routinen und Fertigkeiten zwar teilweise in anderen Unternehmen beobachten, aber um diese erfolgreich zu kopieren ist eine

genaue Kenntnis über ihren Hintergrund, Historie und Verankerung im Unternehmen notwendig, d. h. durch das simple Übernehmen der Prozesse und Praktiken von Tesla, Google oder Amazon wird man nicht automatisch genau so innovativ wie diese Unternehmen. Ganz grundlegend geht es um die Kenntnisse eines Unternehmens, wie bspw. im Bereich des Projektmanagements, der strategischen Planung oder dem Erkennen von latenten Kundenwünschen, die zu verschiedenen Fähigkeiten integriert werden. Aus der Gesamtschau dieser einzelnen Fähigkeiten konstituiert sich wiederum die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Allerdings bergen auch diese Fähigkeiten und Routinen die inhärente Gefahr in Pfadabhängigkeiten zu münden (vgl. Kapitel 3). Ihre Stärke liegt darin, dass sie beschreiben, wie bestimmte Aufgaben und Prozesse effektiv und effizient ausgeführt werden können. Im gleichen Maße können sie auch über die Zeit zu Unbeweglichkeit führen, die es unmöglich macht alternative Handlungspfade einzuschlagen. Daher besteht die Aufgabe des Innovationsmanagements nicht nur darin Innovationsfähigkeiten aufzubauen, sondern auch zu erkennen, wann diese wieder zerstört werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nicht zu gefährden. Essentiell für das Innovationsmanagement ist es daher zu lernen, wie effektive Routinen erkannt, verstanden und im Unternehmen gefördert werden können. Abb. 11.3 zeigt, wie sich der Prozess des Innovationsmanagements grob in vier Schritte gliedern lässt.

#### 11.4.1 Suche nach Innovationen

In diesem ersten Prozessschritt geht es darum, dass Unternehmen in der Lage sind, Signale in ihrer Umgebung zu identifizieren, bei denen es sich potenziell um einen Indikator für einen sich anbahnenden Wandel handeln könnte. Solche Indikatoren können neue technologische Möglichkeiten, sich verändernde Marktanforderungen, neue Gesetze, Handlungen von Wettbewerbern oder eine Kombination aus diesen sein. Für das Innovationsmanagement ist es daher wichtig, dass Unternehmen über die Fähigkeiten verfügen, diese



**Abb. 11.3** Die vier Stufen des Innovationsprozesses (in Anlehnung an Tidd & Bessant, 2013, S. 47)

Informationen zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Relevanz zu bewerten. Da die Suchkapazitäten von Unternehmen begrenzt sind (dazu zählen auch zeitliche Gesichtspunkte), ist es erforderlich Suchbestrebungen auf das als relevant erachtete Umfeld einzugrenzen. Über die Zeit können sich bestimmte Suchmuster herausbilden und einprägen, sodass es für Unternehmen zunehmend schwieriger wird abseits betretener Pfade nach neuen Informationen zu suchen. Hier ist das Innovationsmanagement gefordert, die dem Suchprozess zu Grunde gelegten Annahmen regelmäßig zu hinterfragen, um so die Flexibilität des Unternehmens zu wahren.

**Forschung und Entwicklung (Knowledge Push)** Wissen ist eine der offensichtlichsten Quellen für neue Ideen und deren Verfolgung bzw. Umsetzung in Form von Innovationen. Die Forschung und Entwicklung (F&E) fällt dabei vornehmlich Universitäten, Instituten, privaten Forschungseinrichtungen und Entwicklungsbereichen in Unternehmen zu. In diesen Einrichtungen arbeiten Spezialisten systematisch und strukturiert an der Erforschung und Entwicklung von Lösungsansätzen für wichtige Probleme und Herausforderungen. Allerdings lassen sich auch hier bestimmte Muster in der Wissensgenerierung beobachten. Bahnbrechende neue Erkenntnisse und Durchbrüche in der Grundlagenforschung ergeben sich nur gelegentlich. Solche Durchbrüche markieren dabei häufig den Beginn eines neuen Technologie- oder Innovationslebenszyklus und sind tendenziell mit radikalen Innovationen verbunden. Nach einem Durchbruch wendet sich die F&E allerdings meist der Weiterentwicklung und Verbesserung dieses neuen Pfades zu und geht daher mit eher inkrementellen Innovationen einher. Nach einer gewissen Zeit sind die Verbesserungsmöglichkeiten ausgeschöpft und der nächste Durchbruch wird zunehmend wahrscheinlicher. Diese Muster helfen Entrepreneuren oder Unternehmen dabei ihre Suchaktivitäten auszurichten, indem sie Anhaltspunkte dafür bieten, mit welchen Entwicklungsverläufen in bestimmten Bereichen wahrscheinlich zu rechnen ist und welche Nischen und Differenzierungsmöglichkeiten sich daraus ergeben. Abschließend muss berücksichtigt werden, dass Ideen, die auf neuem Wissen basieren, nicht automatisch ein Erfolgsgarant sind.

**Kundenbedürfnisse verstehen (Need Pull)** In diesem Fall dienen die Bedürfnisse und Nöte von Menschen als Quelle für neue Ideen. Dieser Betrachtungsperspektive liegt zu Grunde, dass Innovationen explizite oder latente Bedürfnisse adressieren müssen, um am Markt erfolgreich zu sein. Das Anbieten der neusten Technologien ist bspw. wenig erfolgsversprechend, wenn niemand dafür eine reale Verwendung hat. Für das Innovationsmanagement bedeutet dies, dass ein Unternehmen in der Lage sein muss, Bedürfnisse zu verstehen und Wege zu finden diese adäquat zu befriedigen. Insbesondere in gesättigten Märkten ist es erfolgsentscheidend zu verstehen was Kunden wollen, um sich so wirkungsvoll von Wettbewerbern differenzieren zu können. Der Prozess, Kunden ein immer besseres Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten, ist dabei meist eher durch inkrementelle Innovationen geprägt.

**Lead-User als Ideenquelle** Einen Schritt weiter als die bloße Beobachtung von Kundenbedürfnissen geht die aktive Einbeziehung von Nutzern in die Ideenfindung. Dadurch können Unternehmen das Risiko, falsche Einschätzungen zu treffen, reduzieren. Insbesondere die Einbeziehung von sog. Lead-Usern ist dabei besonders wertvoll, da bestehende Angebote im Markt nicht ausreichen, um ihren Bedürfnissen und Ansprüchen gerecht zu werden. Daher haben sie ein großes Interesse an der Entwicklung neuer Angebote, die in der Lage sind ihre Probleme zu lösen, mitzuwirken. Sie liefern wertvollen Input, sind bereit mit Prototypen zu experimentieren und sind meist relativ fehlertolerant. Die grundlegende Annahme dabei ist, dass die aktuellen Bedürfnisse dieser Lead-User auch perspektivisch für Mainstream-Kunden relevant werden können. Auf der anderen Seite kann diese Herangehensweise genutzt werden, um Ideen für sehr spezifische Nischenprodukte zu gewinnen.

**Von Wettbewerbern lernen** Eine weitere Quelle, um neue Ideen zu finden, liegt in der Analyse von Wettbewerbern, um von diesen zu lernen und sich inspirieren zu lassen. Wichtige Ansatzpunkte dabei sind die genaue Betrachtung und Nachvollziehung der Produkte und Prozesse, z. B. über „Reverse Engineering“. Im Rahmen dessen geht es aber nicht primär darum die Angebote zu kopieren, sondern um das darin enthaltene Wissen zu erlangen. Dieses Wissen kann wiederum zur Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte und Dienstleistungen eingesetzt werden. Das „Benchmarking“ ist eine weitere Möglichkeit, um neue Ideen für Innovationen zu gewinnen. Anhand diverser Kriterien vergleicht sich ein Unternehmen mit den wichtigsten Wettbewerbern oder auch mit Unternehmen aus anderen Branchen. Ziel ist es, auf diese Weise Diskrepanzen zu identifizieren, die als Ausgangspunkt für neue Entwicklungen dienen können.

**Rekombination bestehender Ideen** Bei der Rekombination geht es um den Einsatz bestehender Ideen oder Technologien in einem neuen Kontext. Die Novität ist also nicht in der Sache selbst, sondern in ihrer Anwendung begründet. Die Herausforderung liegt darin neue Anwendungsmöglichkeiten zu identifizieren. Eine externe Möglichkeit, um danach zu suchen ist bspw. „Open Innovation“. Dabei öffnen Unternehmen ihren Innovationsprozess der Außenwelt, z. B. über Innovationswettbewerbe oder Online-Plattformen. Hierbei kann ganz allgemein um neue Anwendungsmöglichkeiten für bestehende Produkte oder Technologien gesucht werden, also die Internalisierung von externem Wissen oder internes Wissen kann bspw. über die Bereitstellung von Patenten externalisiert werden. Große Unternehmen können dieses Prinzip auch intern zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten einsetzen. Beide Varianten bauen auf der Erkenntnis auf, dass eine Diversität an Erfahrungen, Meinungen und Professionen zu kreativen Prozessen führen und diese verstärken kann.

**Regulierungen** Regulierungen und andere gesetzliche Vorgaben können ebenfalls eine Quelle für Innovationen sein. Auf der einen Seite werden durch Regulierungen bestimmte Möglichkeiten beschränkt, z. B. über Emissionsrichtwerte und Mindest- oder

Höchstquoten, aber diese Einschränkungen eröffnen wiederum neue Chancen (z. B. für regenerative Energien) oder neue Angebote, mit Hilfe derer Regulierungen umgangen werden können. Aber auch die Deregulierung und Privatisierung kann einen neuen Raum für Innovationen schaffen, indem Unternehmen mehr Freiheiten erhalten.

**Zufälle und Schocks/Unglücke** Manchmal können es auch Zufälle oder Fehlschläge sein, die zu neuen Ideen führen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Entstehungsgeschichte der „Post-it“-Notizzettel. Ursprünglich war es das Ziel, einen besonders stark haftenden Klebstoff zu entwickeln, aber dieser entpuppte sich als weniger leistungsstark. Dafür war er aber leicht anzubringen und wieder zu lösen, ohne dabei die Klebeeigenschaft zu verlieren. Unter Schocks/Unglücke fallen u. a. Katastrophen, Wirtschaftskrisen und Konflikte, die bestimmte Impulse oder ein generelles Umdenken auslösen können, z. B. ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis.

Die große Herausforderung, die dem Innovationsmanagement bei der Informationssuche zufällt, ist zu entscheiden, auf welche Quellen zurückgegriffen werden soll. Dabei besteht das Risiko, dass der Fokus zu eng oder weit gefasst wird. Konzentriert sich ein Unternehmen bspw. ausschließlich auf interne F&E, dann läuft es Gefahr an den Bedürfnissen der Nutzer vorbei zu innovieren. Wird die Suche hingegen zu weit gefasst, dann können die verfügbaren Suchressourcen im Unternehmen eventuell nicht ausreichend sein, um die jeweiligen Quellen mit der erforderlichen Sorgfalt und Gründlichkeit zu durchdringen.

Zusätzlich muss bei der Wahl der Quellen bedacht werden, dass der „Wettstreit“ um Innovationen die meiste Zeit über eher inkrementelle Innovationen ausgetragen wird, während radikale Innovationen in der Regel eher zu Beginn und am Ende eines Branchen- oder Produktlebenszyklus relevant werden. Sind Unternehmen aber nicht in der Lage, die Signale radikaler Umbrüche zu erkennen und entsprechend zu handeln, dann gefährdet dies ihr Überleben.

### 11.4.2 Auswahl geeigneter Innovationen

Nachdem diverse Möglichkeiten für Innovationen identifiziert worden sind, gilt es aus diesen eine geeignete Auswahl zu treffen. Zum einen muss entschieden werden, für welche Optionen die knappen Ressourcen eines Unternehmens eingesetzt werden sollen, aber auch die Passung zur übergeordneten strategischen Ausrichtung des Unternehmens ist zu überprüfen. Eine große Herausforderung liegt dabei in der Tatsache, dass das Ergebnis von Innovationen immer mit Unsicherheiten behaftet ist, z. B. kann es im Entwicklungsprozess zu unlösbaren Problemen kommen, Wettbewerber finden bessere Ansätze oder Lösungen, es kommt zu mehr oder weniger plötzlichen Änderungen in der Gesetzgebung oder die Kunden nehmen das Produkt nicht wie gedacht an. Diese Unsicherheiten lassen sich nicht in Gänze vermeiden oder antizipieren. Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, die Chancen und Risiken von Möglichkeiten mit Wahrscheinlichkeiten zu bewerten,

um somit das Eingehen von kalkulierten Risiken zu ermöglichen. Chancen, die auf inkrementellen Verbesserungen basieren, sind dabei besser und verlässlicher einzuschätzen, da sie auf einer bestehenden Informationsbasis aufzubauen. Radikale Innovationen bergen hingegen ein höheres Risiko bzw. ein schlechter einschätzbares Risiko, da hier die verfügbare Informationsbasis dünner oder nicht vorhanden ist. Dem erhöhten Risiko radikaler Innovationen steht allerdings auch ein erhebliches Erfolgspotenzial entgegen.

**Adoption und Diffusion von Innovationen** Bei der Auswahl von Innovationen ist es entscheidend, zumindest eine grobe Vorstellung darüber zu haben, welche Faktoren die Adoption und Diffusion von Innovationen fördern oder behindern. Der Begriff der Adoption bezeichnet dabei die Entscheidung etwas kaufen, während die Diffusion den Verbreitungsprozess eines Produktes oder Idee in einem gegebenen sozialen System, z. B. in einem Land oder bestimmten Markt, beschreibt. Bei der Einführung neuer Produkte lässt sich in der Regel beobachten, dass diese zunächst von sog. „Early Adoptern“, dann von der „späten Mehrheit“ und letztlich von „Nachzüglern“ erworben werden. Für das sich konkret ergebende Muster sind dabei u. a. zwei Faktoren zu nennen:

- **Die Nachfrageseite:** Der direkte Kontakt oder das Imitieren von vorherigen „Adoptern“, sowie verschiedene Nutzen und Risikoprofile der Verbraucher.
- **Die Angebotsseite:** Relativer Vorteil der Innovation, Verfügbarkeit von Informationen, Nutzungsbeschränkungen und Feedbackprozesse zwischen Anbieter und Kunden.

Der **relative Vorteil** eines Produktes beschreibt, inwiefern vorherige Produkte oder Konkurrenzangebote übertroffen werden, z. B. einfacher in der Handhabung, kompakter, günstigerer Preis, größerer Funktionsumfang oder eine bessere Qualität. Je größer der wahrgenommene Vorteil eines Produktes ist, desto eher werden Kaufentscheidungen getroffen. Allerdings muss dabei bedacht werden, dass der wahrgenommene Vorteil von Kunde zu Kunde teilweise stark variieren kann.

Die **Kompatibilität** beschreibt, inwiefern eine Innovation als konsistent zu bestehenden Werten, Fähigkeiten und Bedürfnissen zu betrachten ist. Festzustellen, ob eine Innovation zu bestehenden Fähigkeiten oder Prozessen von potenziellen Kunden oder dem eigenen Unternehmen passt, das gestaltet sich dabei wesentlich einfacher als die Betrachtung von Werten und Normen. Werden erhebliche Inkongruenzen festgestellt, dann kann die Innovation und/oder das eigene Unternehmen angepasst werden.

Die **Komplexität** bildet ab, wie schwierig es ist ein Produkt zu verstehen. Innovationen, die für potenzielle Kunden einfacher zu verstehen sind, erfahren in der Regel eine schnellere Adoption und Diffusion. Müssten sich Kunden hingegen erst neues Wissen und Fertigkeiten aneignen, geht der Prozess entsprechend langsamer vorstatten.

Die Möglichkeit des **Ausprobierens** umfasst die Einbeziehung von potenziellen Kunden in den Innovationsprozess. Unternehmen erhalten so wertvolle Informationen und Hinweise, die dabei helfen das Produkt zu verbessern und Kunden die Möglichkeit geben

das Produkt bereits ausprobieren zu können. Die Möglichkeit des Ausprobierens kann die Adoption einer Innovation beschleunigen.

Der **Visibilitygrad** der Wirksamkeit einer Innovation erleichtert das Treffen einer Kaufentscheidung. Dabei ist erforderlich, dass der positive Effekt bei bestehenden Kunden, z. B. bei Freunden oder bei Dritten auf der Straße, einfach beobachtet werden kann.

**Die Bewertung von Risiko und das Erkennen von Unsicherheit** Der Umgang mit Unsicherheit und Risiko ist ein zentraler Aspekt bei der Bewertung von Innovationsprojekten. Der Unterschied zwischen Unsicherheit und Risiko liegt darin, dass für Risiken Eintrittswahrscheinlichkeiten prognostiziert werden können, während dies für Unsicherheiten nicht möglich ist, d. h. diese lassen sich quantitativ nicht fassen. Im Bereich des Innovationsmanagements gibt es diverse Strategien, wie mit Risiken auf der individuellen und organisationalen Ebene umgegangen werden kann (z. B. wie die Risikowahrnehmung und Neigung beeinflusst werden kann). Die Risikowahrnehmung beschreibt, inwiefern Risiken als solche wahrgenommen bzw. identifiziert werden, während die Risikoneigung die Einstellung gegenüber identifizierten Risiken widerspiegelt. Individuen – oder aggregiert betrachtet auch Organisationen – können sich risikoavers, risiko-akzeptierend oder risikofreudig verhalten. Die meisten Bewertungstechniken für Innovationsprojekte enthalten dabei die folgenden drei Elemente:

- Input für die Bewertung, in Form von wahrscheinlichen Kosten und finanziellem Nutzen, der Marktattraktivität, der wahrscheinlichen technologischen Machbarkeit und dem Markterfolg sowie der strategischen Wichtigkeit für das Unternehmen.
- Gewichtung dieser Faktoren gemäß ihrer Relevanz für die Unternehmensstrategie oder inwiefern sie gewisse Ansichten des Unternehmens widerspiegeln. Im Anschluss daran erfolgt die Auswertung der Projekte gemäß der gewählten Gewichtung.
- Bestimmung und Einpreisung der relativen Wichtigkeit und des Nutzens der Projekte für bestehende und andere potenzielle Projekte des Unternehmens. Dabei müssen insbesondere die limitierten Ressourcen eines Unternehmens mitberücksichtigt werden. Hierbei werden in der Regel Portfoliomangementtechniken eingesetzt.

**Die Steuerung von Risiken über das Portfoliomangement** Viele Unternehmen verfolgen parallel meist mehrere Innovationsaktivitäten und das hat mehrere Gründe. Die meisten Unternehmen bieten nicht nur ein Produkt oder nur eine Dienstleistung an und verfügen über diverse Prozesse, die über inkrementelle Innovationen schrittweise verbessert werden. Gleichzeitig kann an der Entwicklung neuer Technologien gearbeitet werden, die bestehende Angebote ersetzen oder neue Geschäftsfelder erschließen sollen. Das Innovationsportfolio umfasst dabei die Gesamtschau dieser parallel ablaufenden Innovationsaktivitäten und die Steuerung der Portfoliozusammensetzung ist Kernaufgabe des Innovationsmanagements. Darunter fallen z. B. die Sicherstellung einer Balance zwischen Risiken, Erträgen, Neuheiten und Verbesserungen sowie die allgemeine Passung zum Unternehmen.

### 11.4.3 Umsetzung von Innovationsprojekten

Nachdem Ideen und Möglichkeiten für neue Produkte oder Dienstleistungen identifiziert und einer Bewertung unterzogen worden sind, gilt es nun die ausgewählten Vorhaben in konkrete Angebote umzusetzen. Diese Phase umfasst sämtliche Aktivitäten, die notwendig sind, um ein Produkt oder Dienstleistung zur Marktreife zu entwickeln. Mit dieser Aufgabe sind in Unternehmen in der Regel funktionsübergreifende Projektteams betraut, z. B. Mitarbeiter aus der F&E, aus dem Marketing und der Produktion. Gemeinsam arbeiten sie an der Umsetzung einer Idee in ein erfolgreiches Produkt oder eine Dienstleistung. Dieser Prozess ist geprägt von einer Serie an Problemlösungsphasen und der graduellen Reduktion von Unsicherheit. Während zu Beginn eines Projektes der Entscheidungsraum noch als recht weit und offen aufgefasst werden kann, führen jede Entscheidung, Phase und bereits eingesetzte Ressourcen dazu, dass es zunehmend schwieriger wird eingeschlagene Richtungen zu ändern. Dabei müssen kontinuierlich die weiteren Kosten eines Projektes seiner Erfolgswahrscheinlichkeit gegenübergestellt werden, d. h. zu bewerten, ob das Projekt noch erfolgversprechend ist oder ob die Ressourcen besser anderen Projekten und Aufgaben zugeführt werden sollten. Die Schwierigkeit liegt darin, Projekte nicht zu früh oder zu spät einzustellen und ist ein komplexer Balanceakt für das Innovationsmanagement.

#### 11.4.3.1 Erfolgsfaktoren für Produktinnovationen

Bei Innovationsprojekten, bei denen es um die Entwicklung neuer Produkte geht, können grob fünf Aspekte genannt werden, die zum Erfolg eines Projektes beitragen können:

##### 1. Involvement des Top Managements

Das Engagement von Mitgliedern des Top Managements dient als Signal für die Wichtigkeit des Projektes und hilft dabei im Unternehmen Unterstützung für das Vorhaben zu gewinnen. Sie können dazu beitragen, dass bestimmte Ressourcen für das Projekt freigegeben bzw. schneller freigegeben sowie weitere Widerstände überwunden werden können. In Summe begünstigt das Engagement das Fortkommen eines Projektes.

##### 2. Eine klare Vision

Für das Entwicklungsteam ist es entscheidend, eine klare und stabile Vision von dem fertigen Produkt zu haben, z. B. in Form von Kernanforderungen und Features, die elementar für das Produkt sind. Dazu zählt zusätzlich eine Klarheit bei der Führung des Teams und der Definition der Aufgaben, die auf das Erreichen der Vision ausgerichtet sind. Dadurch kann die Leistung des Teams, die Qualität der Arbeit und die Unterstützung für die Innovation gesteigert werden.

##### 3. Improvisation

Neben dem Verfolgen einer klaren Vision ist die Fähigkeit und Möglichkeit zur Improvisation genauso wichtig. Im Entwicklungsprozess kann sich herausstellen, dass bestimmte Dinge nicht so funktionieren oder zu erreichen sind, wie gedacht, d. h. es müssen andere Wege gefunden werden. Gleichermassen kann es auch passieren, dass Teams dabei über neue Möglichkeiten und Chancen „stolpern“, die erfolgversprechender

als das ursprüngliche Vorhaben sind. Projektteams müssen daher so gestaltet werden, dass sich in einem disziplinierten Rahmen auch Raum für Improvisation bieten.

#### 4. Informationsaustausch

Da Projektteams in der Regel interdisziplinär sind und sich aus Mitarbeitern diverser Unternehmensbereiche zusammensetzen, ist es unerlässlich, dass diese effektiv miteinander kommunizieren und Informationen austauschen. Die Gestaltung und Organisation der Zusammenarbeit in solchen Teams ist keine triviale Aufgabe, denn hier treffen unterschiedliche Denkweisen, Kompetenzen, Arbeitsweisen und auch Interessen aufeinander.

#### 5. Zusammenarbeit unter Druck

Bedingt durch sich verkürzende Innovations- und Produktlebenszyklen steigt auch im gleichen Maße der Innovationsdruck für Unternehmen. Unternehmen sehen sich mit der Anforderung konfrontiert Innovationsprozesse zunehmend zu beschleunigen. Statt den Entwicklungsprozess Schritt für Schritt zu durchlaufen, Entscheidungsfindungen abzuwarten und dann das finale Endprodukt in den Markt einzuführen, wird zunehmend auf die schnelle Entwicklung und das Testen von Prototypen gesetzt. Durch den Einsatz von Prototypen können Unternehmen früh wertvolles Kundenfeedback einholen und in den Entwicklungsprozess einfließen lassen. Durch sog. „rapid prototyping“ kann wertvolle Zeit gespart werden.

Im Vergleich zu Produktentwicklungen gibt es bei Dienstleistungen einige Unterschiede zu berücksichtigen. Der Dienstleistungssektor zeichnet sich durch eine große Diversität aus, z. B. von einzelnen selbstständigen Beratern und kleinen Unternehmen, bis hin zu großen international agierenden Dienstleistungskonzernen sowie eine Untergliederung in Dienstleistungssektoren. Dieses Spektrum verdeutlicht, dass es sehr schwierig ist, allgemein generalisierbare Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Dienstleistungen zu identifizieren.

#### 11.4.3.2 Unternehmenskooperationen

Alle Innovationsvorhaben erfordern an der ein oder anderen Stelle Kooperationen mit anderen Unternehmen, sei es in der Entwicklung oder Kommerzialisierung. Die am häufigsten verwendeten Formen zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit sind Allianzen und Joint Ventures.

#### Motivation für das Eingehen von Kooperationen

Ein wichtiger Grund Partnerschaften mit anderen Unternehmen zur Entwicklung und Kommerzialisierung neuer Produkte oder Dienstleistungen einzugehen, ist in den Kosten und Risiken von Innovationen zu sehen. Statt die Kosten und Risiken von Innovationen alleine tragen zu müssen, können diese unter den Kooperationspartnern aufgeteilt werden. Ein weiter Aspekt ist in der Komplexität von Innovationen begründet. Kein Unternehmen, egal wie groß es ist, verfügt in der Regel über alle benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten. Unter dem Gesichtspunkt ist abzuwägen, ob es nicht wirtschaftlicher ist, sich

mit anderen zusammenzutun, die über die benötigte Expertise verfügen, statt diese selbst aufzubauen. Insbesondere unter Berücksichtigung sich stetig verkürzender Innovationslebenszyklen kann über solche komplementären Partnerschaften wertvolle Entwicklungszeit eingespart werden. Zusätzlich kann über den Austausch mit anderen eine neue Perspektive auf bestehende Probleme und Fragestellungen gewonnen werden, aus denen sich wertvolle Impulse ergeben können. Allerdings können solche Partnerschaften auch mit gewissen Risiken einhergehen, wie z. B. dem unbeabsichtigten Abfluss von Wissen und Informationen oder abweichende Zielvorstellungen unter den Partnern, die in Konflikte oder sogar im Scheitern, münden können.

### **Kooperationsformen**

Bei einem Joint Venture wird ein neues Unternehmen durch zwei oder mehr Unternehmen gegründet. Unter den Gründungsunternehmen werden die Eigentumsverhältnisse an dem neuen Unternehmen vertraglich festgelegt und z. B. über Aktienanteile abgebildet. Zusätzlich wird geregelt, welche Ressourcen die beteiligten Unternehmen in das neue Unternehmen einbringen. Joint Ventures werden häufig gewählt, um neue Technologien oder Produkte gemeinsam zu entwickeln.

Strategische Allianzen sind eine weitere Form der Zusammenarbeit. Im Rahmen von strategischen Allianzen kommt es allerdings nicht zur Gründung eines separaten Unternehmens. Solchen Allianzen kann, muss aber nicht, eine vertragliche Basis zu Grunde liegen. Sie verfügen in der Regel über einen festen Zeitplan für die Erfüllung eines bestimmten Zwecks, z. B. der Entwicklung eines Produktes. Wurde ihr Ziel erreicht, dann werden sie meist wieder beendet. Allianzen unter Wettbewerbern mit komplementären Technologien oder Produkten sind auch ein probates Mittel, um wichtige Skalen- oder Größeneffekte zu erreichen, z. B. im Bereich von Fluggesellschaften oder Mobilfunkanbietern oder um gemeinsam dominante Wettbewerber herauszufordern. Eine weitere Variation sind Spezialisierungsallianzen. In ihnen kommen Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen, um neuartige Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln.

### **Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit**

Ganz grundlegend ist festzuhalten: Je ebenbürtiger sich die Partner in ihrer Ressourcenausstattung sind, desto eher ist es wahrscheinlich, dass die Kooperation erfolgreich ist. Eine deutliche Ungleichverteilung von Macht oder Entscheidungsbefugnissen führt dagegen eher zu einem Scheitern. Ist das Kräfteverhältnis ungefähr gleichverteilt, dann fördert dies den Diskurs und Austausch unter den Partnern.

Ein weiterer Punkt ist die passende Wahl der Kooperationsform. Unternehmen mit komplementären Ressourcen haben meist unterschiedliche strategische Ziele. Möchten sie nun eine Kooperation nutzen, um eher kurzfristig Ressourcenlücken zu überwinden, dann ist die Gründung eines Joint Ventures die falsche Wahl. Daher ist es essentiell, dass Unternehmen im Vorfeld klar kommunizieren, was sie sich von der Zusammenarbeit versprechen, was sie selbst beitragen möchten und was sie von den Partnern erwarten.

Weiterhin müssen die Zuständigkeiten klar definiert und geregelt werden. Auf Ebene der Schlüsselpersonen in den beteiligten Unternehmen ist es von höchster Wichtigkeit, dass diese sich in hohen Maßen einbringen, miteinander kommunizieren und einander vertrauen. Ein mangelndes Vertrauen unter den Kooperationspartnern beeinträchtigt den Informationsfluss und ist eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Kooperationen.

### 11.4.4 Integration und Nutzung von Innovationen

Nachdem Innovationsprojekte erfolgreich umgesetzt wurden, stellt sich für Unternehmen die Frage, wie diese im Unternehmen zur Anwendung kommen bzw. wie diese integriert werden, oder ob es nicht sinnvoller ist, diese außerhalb der Organisation umzusetzen. Abschließend soll betrachtet werden, über welche Wege Innovationen zum Unternehmensergebnis beitragen können.

#### 11.4.4.1 Corporate-Venturing-Strukturen

Im Rahmen des Innovationsmanagement muss ein Unternehmen auch die Entscheidung treffen, wie Innovationsprojekte in die Organisation integriert werden. Mit dieser Frage beschäftigt sich der Bereich des „Corporate Venturing“. Im weiteren Verlauf werden einige Möglichkeiten beschrieben, wie Unternehmen Innovationen integrieren können.

#### Direkte Integration

Im Rahmen der direkten Integration wird die Innovation als weitere Geschäftsaktivität in die bestehende Organisationsstruktur aufgenommen. Diese Option kommt in der Regel in zwei Fällen zum Einsatz:

1. Wenn die Innovation mit radikalen Produkt- oder Prozessveränderungen einhergeht, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit unmittelbar auf den Mainstreammarkt auswirken. Hierbei bietet es sich bspw. an, bestehende Produkte, die durch die radikale Innovation verdrängt werden, direkt durch diese zu ersetzen.
2. Wenn die involvierten Personen, z. B. das Projektteam und die zur Durchführung benötigten Mitarbeiter, untrennbar mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens verbunden sind. Eine Ausgliederung der Innovation wäre daher entweder erheblich der Innovation oder dem Unternehmen abträglich.

#### Eigene Geschäftseinheiten

Eine weitere Möglichkeit ist die feste Eingliederung der Innovation, in Form einer neuen Geschäftseinheit, in die bestehende Organisationsstruktur. Diese Form wird meist dann gewählt, wenn die Innovation von großer strategischer Relevanz ist, eine intensive administrative Kontrolle erforderlich und das Potenzial der Innovation die Einrichtung einer eigenen Geschäftseinheit rechtfertigt. Die Umsetzbarkeit ist gegeben, wenn das dafür notwendige Personal unproblematisch in die neue Geschäftseinheit transferiert werden kann.

und die Geschäftseinheit voraussichtlich bereits auf mittlere Sicht deutliche Profite erzielen kann. Ein Nachteil dieser Option kann darin liegen, dass die neue Geschäftseinheit nicht effektiv am Markt agiert, da man sich zu stark auf die schützende/helfende Hand des Unternehmens verlässt.

### **Unabhängige Geschäftseinheiten**

In diese Kategorien fallen eigenständige Tochterunternehmen, an denen das Unternehmen unterschiedlich stark über die Eigentumsverhältnisse beteiligt sein kann. Über die Höhe der Beteiligung spiegelt sich die mögliche Kontrolle über das Tochterunternehmen wider. Für diese Variante entscheiden sich Unternehmen meist dann, wenn die Innovation nicht in den Bereich des Kerngeschäfts fällt. Dadurch kann eine zusätzliche Belastung durch Aktivitäten, die in keinem Bezug zum Kerngeschäft stehen, vermieden werden. Damit die unabhängige Geschäftseinheit erfolgreich agieren kann, ist es hier insbesondere notwendig, dass die dafür wichtigsten Personen vom Mutter- in das Tochterunternehmen übergehen. Dabei müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden: Schränkt der Abgang dieser Mitarbeiter die Fähigkeiten und Prozesse im Mutterunternehmen ein? Zusätzlich muss bedacht werden, dass eventuell nicht alle der betroffenen Personen zu einem Tochterunternehmen wechseln möchten.

### **Spin-Outs vs. Spin-Offs**

Im Rahmen eines Spin-Outs verkauft das Mutterunternehmen eine Geschäftseinheit oder ein Tochterunternehmen an ein anderes Unternehmen oder an (ehemalige) Mitarbeiter und entlässt damit eine Innovation bzw. Unternehmenseinheit in die Unabhängigkeit. Diese Option wird häufig gewählt, wenn ein Unternehmen eine Innovation nicht selbst verfolgen möchte oder sich im Rahmen einer Restrukturierung von bestimmten Bereichen trennen möchte.

Bei einem Spin-Off wird ein eigenständiges Unternehmen gegründet, an dem die Anteilseigner des Mutterunternehmens häufig in gleicher Form beteiligt werden, wie dies beim Mutterunternehmen der Fall ist. Dies soll die Anteilseigner für den Wert der ausgegliederten Unternehmenseinheit angemessen kompensieren. Die Anteile des Spin-Offs können nun unabhängig von der Mutterunternehmung gehandelt werden. Ein Spin-Off hat zumeist noch inhaltliche oder geschäftliche Beziehungen mit dem Mutterunternehmen. Es ist trotz seiner engen Verwandtschaft zu einem Spin-Out meist noch eigenständiger und kann wesentlich einfacher veräußert werden. Innovationen und Geschäftsbeziehungen, die ein großes Maß an Unabhängigkeit erfordern, oder eine andere Risikostruktur besitzen als das Mutterunternehmen, werden gerne als Spin-Offs ausgegliedert.

#### **11.4.4.2 Innovation und Firmenperformance**

Den offensichtlichsten Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten Innovationen durch eine erfolgreiche Kommerzialisierung. Daneben bieten sich für Innovationen allerdings noch weitere Möglichkeiten an, wie sie zum Ergebnis eines Unternehmens beitragen können. Zentral hierfür ist das Wissen von Unternehmen. Sie können sich Wissen über eigene

Erfahrungswerte und Experimentieren aneignen oder auch extern erwerben. Dabei kann grob in zwei unterschiedliche Wissenstypen unterschieden werden:

- **Explizites Wissen** kann kodifiziert und dadurch einfacher kommuniziert werden, d. h. das Wissen kann z. B. graphisch oder in Textform dargestellt werden.
- **Implizites Wissen** ist dagegen sehr personen- und kontextspezifisch und daher nur schwer oder gar nicht kodifizierbar und kommunizierbar, z. B. das Wissen darüber wie man Fahrrad fährt.

Wird der Innovationsprozess betrachtet, liegt es auf der Hand, dass dabei auch neues Wissen generiert werden kann. Dieses Wissen kann wiederum ursächlich für die Entdeckung neuer Chancen und Möglichkeiten sein und in neue Innovationsvorhaben einfließen.

Ein weiterer Aspekt, den es zu beachten gilt, ist das geistige Eigentum eines Unternehmens. Unter den gewerblichen Rechtsschutz fällt meist eher kodifizierbares Wissen, z. B. in Form von Patenten. Dadurch ergibt sich für Unternehmen die Möglichkeit ihr Wissen zu kommerzialisieren, bspw. durch den Verkauf von Patenten oder die Vergabe von Lizenzen. Einige der bekannten Formen werden nachfolgend kurz vorgestellt.

**Patente:** Die genaue Ausgestaltung von Patenten ergibt sich aus dem jeweiligen nationalen Patentrecht. Patente sind Ausschließlichkeitsrechte und gestehen ihrem Halter ein zeitlich begrenztes Monopol zu. In Deutschland beträgt die maximale Schutzhöhe 20 Jahre. Sie sollen Personen und Unternehmen einen Anreiz bieten innovativ zu sein, da durch sie der Innovator Dritten die Nutzung oder Imitation, z. B. einer patentierten Technologie oder eines Produktes, untersagen kann. Mündet der Innovationsprozess in Produkte oder Prozesse, die patentiert werden könnten, dann kann ein Unternehmen diese Patente verkaufen oder Nutzungsvereinbarungen treffen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen die betreffenden Innovationen selbst nicht oder nicht mehr nutzen möchte.

**Urheberrecht:** Das deutsche Urheberrecht schützt den Schöpfer eines Werkes in ideeller und materieller Hinsicht. Der mit dem Urheberrecht verwandte englische Begriff des Copyrights bezieht sich dabei ausschließlich auf die wirtschaftlichen Rechte an einem Werk. Dadurch ist es dem Schöpfer möglich, die Rechte der wirtschaftlichen Nutzung an Dritte zu übertragen. Maßgeblich für die Gewährung ist alleine, dass ein Werk das Ergebnis einer eigenen Leistung ist. Im Vergleich zu Patenten spielt der Novitätsgehalt keine Rolle. In Deutschland gilt der Schutz im Standardfall für bis zu 70 Jahre nach dem Tod des Schöpfers. Verfügt ein Unternehmen über Innovationen, die ganz oder in Teilen unter das Urheberrecht fallen und diese nicht selbst genutzt werden, dann bietet es sich an, die wirtschaftliche Nutzung, z. B. in Form eines Copyrights, an Dritte zu verkaufen.

**Designrechte:** Ein Designrecht (Geschmacksmuster) räumt dem Inhaber ebenfalls ein Ausschließlichkeitsrecht zur Nutzung einer bestimmten Erscheinungsform ein, z. B. in Form, Farbe und Gestalt, ein d. h. das Designrecht bezieht sich auf die ästhetische

Gestaltung eines Objektes. Die Schutzhaltzeit beträgt in Deutschland maximal 25 Jahre. Designrechte sind u. a. im Bereich der Unterhaltungselektronik (z. B. MP3-Player oder Smartphones) und der Spielzeugindustrie (z. B. der LEGO Stein) sehr wichtig. Auch hier können Designrechte komplett abgetreten werden oder sehr ausgewählt Wettbewerbern ein Nutzungsrecht eingeräumt werden z. B. um zu verhindern, dass sich ein dominantes Design verändert.

**Lizenzen:** Unternehmen können für ihre bestehenden gewerblichen Schutzrechte, über die Vergabe von Lizenzen, Nutzungsrechte einräumen. Über die Gewährung von Lizenzen kann ein Unternehmen die Produktions- und Vertriebskosten reduzieren, schneller einen größeren bzw. internationalen Markt durchdringen und begünstigen, dass die zu Grunde liegende Technologie zum Industriestandard wird, um so Wettbewerber zu blockieren. Zusätzlich kann die lizenzierte Technologie auch in anderen Anwendungsfeldern zum Einsatz kommen oder als Tauschobjekt verwendet werden, um so Zugang zu anderen Technologien zu erhalten. Die Ausgestaltung des Lizenzvertrages obliegt den Vertragspartnern und umfasst u. a. die Dauer und Zweck der Nutzung, die Exklusivität, Höhe und Abwicklung der Lizenzzahlungen sowie den geographischen Bereich.

---

## 11.5 Zentrale Komponenten innovativer Organisationen

Die wichtigste Ressource, um Innovationen in einem Unternehmen voranzutreiben, sind die Mitarbeiter. Im Innovationsprozess steigt zunehmend die Wichtigkeit der optimalen Gestaltung der Team- und Zusammenarbeit sowie der kreativen Zusammenführung verschiedener Perspektiven und Disziplinen. Je effektiver die Praktiken in einem Unternehmen gestaltet sind, die mit dem Innovationsprozess in Verbindung stehen, desto stärker profitiert davon die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Für das Management ergibt sich daraus die Problemstellung, wie das Unternehmen strukturiert und Prozesse gestaltet werden sollten, welche Praktiken, Aktivitäten und Fähigkeiten implementiert, gefördert und verfeinert werden müssen, sodass die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gefördert wird.

### 11.5.1 Innovationsfreundliche Führung und Unternehmenskultur

Wie bereits im Verlauf dieses Kapitels und in Kapitel 3 (vgl. 3.6.2) aufgezeigt worden ist, können sich in Unternehmen bestehende Strukturen und Denkweise über die Zeit einprägen und zu Starrheiten führen. Diese Rigiditäten manifestieren sich darin, dass sowohl in Entscheidungssituationen als auch in alltäglichen Handlungen am Erhalt des Status quo festgehalten wird. In Summe führt das dazu, dass Unternehmen relevante Informationen nicht identifizieren oder nicht adäquat ihr Potenzial bewerten können. Weiterhin können neue Ideen abgelehnt werden, weil sie nicht im eigenen Unternehmen entstanden sind

oder weil pauschal entschieden wird, dass sie nicht zur gegenwärtigen Ausrichtung des Unternehmens passen. Hier ist das Management gefordert, die Kernkompetenzen eines Unternehmens kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen, ob diese nicht zu Kernrigiditäten geworden sind und die Zukunft des Unternehmens gefährden sowie notwendige Veränderungsprozesse anstoßen.

### **11.5.1.1 Gemeinsame Vision, Führung und der Wille zur Innovation**

Für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist es essentiell, dass ein gewisser Enthusiasmus und Mut zum Wandel und zur Überwindung von Rigiditäten im Unternehmen vorherrscht. Ganz grundlegend müssen Mitarbeiter Möglichkeiten haben, ihre kreativen Ideen im Unternehmen verfolgen zu können. Der Führung fällt dabei die Aufgabe zu, dies zu gestalten und eine Unternehmensvision zu formulieren, die bestehende Denkmuster aufbricht. Die Vision umfasst dabei ein idealisiertes Zukunftsbild, das sich an den Werten eines Unternehmens orientiert, um Mitarbeiter vom eingeschlagenen Weg zu überzeugen und zur Mitwirkung zu motivieren.

Auf der Ebene des Top Managements ist es wichtig zu betrachten, wie Investitionsentscheidungen getroffen und Innovationsprojekte evaluiert werden. Spielen im Entscheidungskalkül hauptsächlich kurzfristige Renditesteigerungen, um z. B. Aktionäre zufriedenzustellen, eine Rolle oder werden auch eher langfristigere Zielgrößen, wie z. B. die Erschließung neuer Märkte und die Entwicklung von Wachstumsoptionen, berücksichtigt. In diesen Entscheidungen spiegelt sich die Risikoneigung eines Unternehmens wider. Die Verfolgung von Innovationen ist inhärent mit Unsicherheiten und Risiken behaftet, d. h. ihr Erfolg kann im Vorfeld nicht garantiert werden und manche Projekte werden scheitern. Um die Innovationsfähigkeit zu steigern, muss das Top Management also willens sein, kalkulierte Risiken einzugehen, Fehlschläge zu akzeptieren und darin eine Chance zum Lernen und Weiterentwickeln zu sehen. Führungskräfte beeinflussen daher die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens über die strategische Ausrichtung, die angelegten Bewertungskriterien sowie über ihr direktes Involvieren in Innovationsprojekte (vgl. 11.4.3).

Daraus ergibt sich wiederum die Frage, welche Charakteristika eine effektive Führungskraft auszeichnen. Ganz allgemein sollten Führungskräfte aufmerksam sein, über eine rasche Auffassungsgabe verfügen, Initiativen ergreifen und Verantwortung übernehmen. Sie sollten in ihrem Aufgabenbereich erfahren sein, gut kommunizieren können und sozial kompetent sein. Um Projekte voranzutreiben und Dritte zu überzeugen bzw. für die Sache zu gewinnen, müssen sie tatkräftig, aktiv, aber auch beharrlich sein. Das genaue Profil und die Rolle einer Führungskraft hängen dabei allerdings maßgeblich von der konkreten Problemstellung und des zu führenden Teams ab.

In Situationen, in denen Projektteams mit neuen und eher unklaren Herausforderungen konfrontiert sind, können sich kreative Führungskräfte in die Phase der Ideengenerierung und Problemformulierung einbringen und den Teams in späteren Phasen wertvolles Feedback geben. Durch das „Einmischen“ und Setzen von Impulsen kann eine Führungskraft die Wahrnehmung von Problemen und die Aufmerksamkeit von Teammitgliedern

verbessern und zur Entwicklung der Problemlösungskompetenz beitragen. Im Rahmen des Innovationsmanagements beschränkt sich daher die Aufgabe von Führungskräften nicht nur auf das Inspirieren von Mitarbeitern und die Vermittlung von Zuversicht, sondern umfasst auch das Fördern von Problemlösungen. Daneben ist es wichtig, dass sie klare Ziele formulieren sowie die Zusammenarbeit und den Leistungsgedanken fördern.

### **11.5.1.2 Fehlerkultur und -management**

Wie oben beschrieben, entstehen Innovationen nicht immer nur geplant, sondern können auch durch Zufall oder gar durch Fehler geschehen. Auch wenn Organisationen diese zufälligen Ereignisse nicht direkt steuern können, so zeigt sich, dass Unternehmen, die eine gewisse Haltung zu Fehlern haben und ein Fehlermanagement installieren, besser und häufiger aus Fehlschlägen lernen können. Eine Unternehmenskultur, die Fehler nicht direkt verteidigt, sondern danach strebt möglichst viel aus diesen zu lernen, ist für die Installation eines funktionierenden Fehlermanagements von zentraler Bedeutung. Forschungsergebnisse legen nahe, dass die Installation eines Fehlermanagements innovationsfördernder ist als eine auf reine Fehlervermeidung fokussierte Organisation. Durch ein Fehlermanagement können nicht nur neuartige Produktideen oder Geschäftsmodelle entstehen, sondern auch Prozesse verbessert und damit die Unternehmensperformance gesteigert werden. Zudem wird durch Fehlerkultur und -management die Eigeninitiative der Mitarbeiter gefördert und diese trauen sich eher neuartige Ideen vorzuschlagen und zu entwickeln. Damit werden die Voraussetzungen für nachhaltige, aber auch für radikale Innovationen verbessert.

## **11.5.2 Organisationale Faktoren**

Die organisationalen Faktoren beziehen sich auf die Fähigkeiten von Unternehmen, die dabei helfen die Flexibilität des Unternehmens zu gewährleisten. In der Literatur werden sie als dynamische Fähigkeiten (engl. dynamic capabilities) bezeichnet. Diese Fähigkeiten sind als Meta-Fähigkeiten aufzufassen. Ihre Aufgabe besteht darin, dass Unternehmen lernen externe Ressourcen aufzunehmen und sinnvoll zu integrieren sowie interne Kompetenzen und Fähigkeiten zu koordinieren und zu restrukturieren, z. B. an neue Herausforderungen und Aufgaben anzupassen.

### **11.5.2.1 Ambidextrie: Exploitation / Exploration**

Die Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit von Unternehmen zeitgleich „explorative“ und „exploitative“ Innovationen verfolgen zu können. Im Rahmen von „explorativen“ Innovationen können Unternehmen nicht auf bestehendes Wissen zurückgreifen, sondern müssen neues Wissen suchen, entdecken und experimentieren, um so neue radikale Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Anders verhält es sich mit „exploitativen“ Innovationen, die eher auf die inkrementelle Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen abzielen, um so den Kundenwünschen noch besser

entsprechen zu können. Diese Form ist für Unternehmen weniger risikoreich, da der Innovationsprozess planbarer ist und weniger Unwägbarkeiten enthält.

Die Herausforderung von Unternehmen besteht also darin, gleichzeitig durch die Ausnutzung von Bestehendem effizient zu sein und durch die Erkundung von Neuem Flexibilität aufzubauen. Unternehmen, die die Ambidextrie beherrschen, können ihre Wettbewerbsvorteile ausbauen und ihre Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit langfristig erhalten. Die unterschiedlichen Anforderungen inkrementeller und radikaler Innovationen an die Strukturen und Prozesse machen es für Unternehmen sehr schwierig sie parallel in einzelnen Geschäftseinheiten zu verfolgen. Ein weiterer Aspekt ist das Entstehen möglicher Grabenkämpfe zwischen den Mitarbeitern, die an inkrementellen und denen, die an radikalen Innovationen arbeiten, z. B. weil die Arbeit an einer radikalen Innovation wertvolle Ressourcen bindet, die für die bessere Verfolgung einer inkrementellen Innovation eingesetzt werden könnten und diese radikale Innovation könnte perspektivisch im Unternehmen bestehende Arbeitsplätze gefährden. Um solche Spannungen und mögliche Effizienzverluste im Unternehmen zu vermeiden, lagern Unternehmen die Entwicklung von radikalen Innovationen häufig in sog. Inkubatoren aus oder gründen dafür eigene Tochterunternehmen. Ein Inkubator ist eine eigenständige Geschäftseinheit, die außerhalb der Organisationsstruktur agiert und bspw. nur dem Vorstand Rechenschaft schuldig ist.

### 11.5.2.2 Absorptive Kapazität

Der vorausgehende Überblick über die möglichen Quellen für potenzielle Innovationen verdeutlicht, wie kritisch das Umfeld eines Unternehmens für den Innovationsprozess ist. Das Vermögen externes Wissen auszuwerten und zu nutzen, ist daher eine wichtige Komponente für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Die Fähigkeit externes Wissen verarbeiten zu können, ist zunächst von der bestehenden Wissensbasis des Unternehmens abhängig. Aus dem bestehenden Wissen konstituiert sich die Fähigkeit den Wert neuer Informationen erkennen zu können, diese aufzunehmen und gewinnbringend im Unternehmen einzusetzen. Zusammengefasst wird diese Fähigkeit als die Absorptive Kapazität eines Unternehmens bezeichnet. Sie umfasst sowohl Lern- als auch Problemlösungskompetenzen, also die Fähigkeit bestehendes Wissen zu assimilieren und neues Wissen zu erschaffen.

Die bestehende Wissensbasis eines Unternehmens erfüllt in dynamischen und unsicheren Umfeldern zwei wichtige Funktionen:

1. Wenn ein Unternehmen in einer Periode bereits eine gewisse Absorptive Kapazität in einem Bereich aufgebaut hat, dann ist es in nachfolgenden Perioden einfacher zusätzliches Wissen in diesem Bereich aufzunehmen und auszunutzen.
2. Die bestehende Expertise erlaubt es Unternehmen neue Informationen, die über eine gewisse Ähnlichkeit zu bestehendem Wissen verfügen, besser zu verstehen und zu bewerten, ob sie ein Signal für eine Veränderung darstellen könnten, z. B. das kommerzielle Potenzial einer neuen Technologie abzuschätzen.

Diese beiden Eigenschaften der Absorptiven Kapazität zeigen ihre enorme Pfadabhängigkeit (vgl. 3.6.2). Unternehmen, die es versäumen in der Anfangsphase einer sich schnell wandelnden Branche, eine entsprechende Kapazität aufzubauen, werden eventuell nicht in der Lage sein, die Relevanz neuer Informationen zu erkennen und diese aufzunehmen. Dies führt wiederum dazu, dass keine Investitionen in den Ausbau der Kapazität getätigt werden und sich Unternehmen perspektivisch selbst von neuen Entwicklungen und der Ergreifung von Chancen ausschließen (engl. lock-out).

Die Absorptive Kapazität eines Unternehmens hängt dabei von der Kommunikationsstruktur zwischen der Unternehmensumwelt und dem Unternehmen sowie zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten ab. Zusätzlich spielt im Unternehmen die Verteilung von Expertise eine wichtige Rolle. Personen, die sich an den Schnittstellen zur Umwelt oder anderen Unternehmenseinheiten befinden, müssen in der Lage sein, die Relevanz von Informationen zu verstehen. Unterscheidet sich ihre Expertise deutlich von übrigen Mitarbeitern, dann fällt ihnen eine Gate-Keeper-Rolle zu. Problematisch wird diese Rolle dann, wenn es unklar ist, an welchen Stellen mit neuen Informationen zu rechnen ist und für wen im Unternehmen diese Informationen relevant sein könnten. Daher ist es notwendig, dass sich das Wissen der Mitarbeiter im Unternehmen zu einem gewissen Grad überlappt, um so zu vermeiden, dass relevante Informationen verloren gehen.

Für Unternehmen ergibt sich daraus die Schwierigkeit einen optimalen Grad an der Gemeinsamkeit und der Spezialisierung von Wissen zu finden. Ein zu hoher Grad an gemeinschaftlichem Wissen reduziert die Wissensdiversität und führt zu erheblichen Redundanzen im Unternehmen. Ein hoher Grad der Spezialisierung ermöglicht Unternehmen ggf. erhebliche Effizienzgewinne in der Leistungserbringung (learning by doing), kann aber dazu führen, dass wichtige Signale in der Umwelt übersehen oder nicht gedeutet werden können. Als guter Ansatzpunkt hat sich gezeigt, dass komplementäre Unternehmensfunktionen eng miteinander verzahnt sein sollten und dass etwas Redundanz in der Expertise hilfreich ist.

### **11.5.2.3 Unternehmensstrukturen und kreatives Klima**

Der Innovationsprozess eines Unternehmens ist in die übergeordnete Organisationsstruktur eingebettet. Ist die Passung zwischen den Anforderungen des Innovationsprozesses und der Struktur relativ schlecht, dann ist dies der Innovationsfähigkeit des Unternehmens sehr abträglich. Starre hierarchische Strukturen, in denen Informationen und Entscheidungen strikt in der Struktur von oben nach unten fließen und kaum Schnittstellen zwischen verschiedenen Unternehmensfunktionen und Bereichen existieren, machen ein effektives und effizientes Innovationsmanagement fast unmöglich. Aufgabe des Managements ist es, die Organisationsstruktur an das Anforderungsprofil anzupassen, d. h. sind Vorgänge eher weniger planbar und Aufgaben mit Unsicherheiten behaftet, wie es bei Innovationen der Fall ist, dann sollten die Strukturen flexibler gestaltet werden. Nach Mintzberg (1979) kann grob in sechs Strukturen unterschieden werden:

## 1. Einfachstrukturen

Sie zeichnen sich in der Regel durch eine zentralisierte Kontrolle und die Fähigkeit, schnell auf Umweltänderungen reagieren zu können, aus. Diese Struktur findet sich meist in Start-ups und kleinen Unternehmen, an deren Spitze eine einzelne Person die Entscheidungen trifft. Solche Firmen sind meist sehr kreativ, reaktionsfähig und innovativ, aber sie können auch übermäßig stark von einzelnen Personen und deren Urteilsvermögen abhängig sowie nur bedingt skalierbar sein.

## 2. Industrielle Bürokratien

Sie verfügen über eine zentralisierte Organisation und Kontrollsysteme. Ihre Struktur ist sehr komplex und auf die effektive Erbringung routinierter Aufgaben optimiert. Dadurch sind sie in der Lage komplexe Prozesse, wie z. B. die Fließbandproduktion von Automobilen oder den Betrieb einer weltweiten Restaurantkette, zu integrieren. In solchen Strukturen fällt der Innovationsprozess in der Regel wenigen Spezialisten zu und bezieht sich eher auf die Systemebene, während einzelne Mitarbeiter meist austauschbar sind. Eine große Schwäche dieser Struktur ist ihre Inflexibilität gegenüber schnellen Veränderungen im Unternehmensumfeld.

## 3. Professionelle Bürokratien

Sie verfügen, im Gegensatz zu industriellen Bürokratien, über eine dezentralisierte Struktur. Die Entscheidungskompetenz fällt mehreren Personen oder Personengruppen zu, die sich auf bestimmte gemeinsame Kontrollstandards einigen. Solche Unternehmen zeichnen sich durch hohe professionelle Fertigkeiten und Expertenteams aus. Personen genießen hohe Freiheitsgrade und es ist sehr einfach leistungsfähige Teams zusammenzustellen. Diese Struktur findet sich häufig in F&E-Einrichtungen. Schwierig gestaltet sich hingegen die Kontrolle und Steuerung von Personen mit hohem Expertenwissen und entsprechender Autonomie.

## 4. Spartenstrukturen

Sie bilden eine divisionale Organisationsstruktur ab (vgl. Kapitel 4.2). Sie finden sich meist in größeren Unternehmen und sind durch weitgehend unabhängige Geschäftsbereiche charakterisiert. Ein Vorteil liegt darin, dass sich die Geschäftseinheiten spezialisieren und z. B. bestimmte Nischen adressieren können, während sie dabei von zentralen Funktionen und der Unternehmensleitung unterstützt werden. Die Innovationsleistung wird meist in zentralen Forschungsabteilungen erbracht und im Anschluss spezifischer in den einzelnen Bereichen ausgerollt. Ein Nachteil solcher Strukturen kann das Aufkommen von Spannungen zwischen verschiedenen Bereichen sein, die die Wissensflüsse im Unternehmen behindern können.

## 5. Adhocracystrukturen

Sie verkörpern das genaue Gegenteil von Bürokratien. Sie zeichnen sich durch eine starke Projektorganisation, hohes Teamwork und individuelle Fertigkeiten aus. Bestehende Regeln und Strukturen werden der Aufgabenlösung untergeordnet. Ihre Stärke liegt in der hohen Flexibilität und im Umgang mit Unsicherheiten. Als nachteilig kann sich der Mangel an Kontrolle herausstellen, wenn sich Mitglieder übermäßig stark auf bestimmte Projekte konzentrieren und dabei die Ziele des Unternehmens aus den Augen verlieren oder es zu Konflikten unter den Mitarbeitern kommt.

## 6. Missionsstrukturen

Sie sind durch gemeinsame Normen und Werte geprägt. Solche Unternehmen werden meist durch die gemeinsamen Ansichten ihrer Mitglieder, z. B. eine bestimmte Veränderung zu initiieren, zusammengehalten. Ihr Vorteil liegt darin, dass der Wille zu kontinuierlichen Verbesserungen aus dem Unternehmen selbst kommt und nicht in Abhängigkeit des Unternehmensumfeldes. Weiterhin sind die Mitarbeiter stark involviert und ergreifen Initiativen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Nachteile solcher Strukturen können die Abhängigkeit von einzelnen Visionären und mangelnde Kontrollmöglichkeiten sein.

### Das kreative Klima

Das organisationale Klima kann als wiederkehrende Verhaltensmuster und Einstellungen verstanden werden, die von Mitarbeitern im Unternehmen objektiv wahrgenommen werden. Es charakterisiert das organisationale Leben und unterscheidet sich von der Unternehmenskultur darin, dass das Klima einfacher zu beobachten und verändern ist. Relevant für das Innovationsmanagement ist insbesondere die Frage, inwiefern die Kreativität von Individuen im Unternehmen gefördert und belohnt wird. Jedem Menschen wohnt ein gewisser Grad an Kreativität inne, aber wie diese bevorzugt zum Ausdruck gebracht wird, das kann sich individuell stark unterscheiden. Manche Mitarbeiter haben kein Problem damit, offen bestehende Prozesse oder Produkte radikal zu hinterfragen, während andere eher auf schrittweise Verbesserungen in ihrem Arbeitsumfeld bedacht sind. Unternehmen mit einem innovativen und kreativen Klima zeichnen sich dadurch aus, dass Mitarbeiter ermutigt werden ihre Ideen zu äußern und bei der Entwicklung dieser unterstützt werden. Unternehmen müssen dazu u. a. über durchlässige Top-Down- und Bottom-Up-Kommunikations- und Informationssysteme verfügen, steile Hierarchien abbauen, starre formelle Kanäle für Innovationsprojekte vermeiden und Mitarbeitern, in einem gewissen Umfang, Ressourcen zur Verfügung stellen. Abschließend müssen ansprechende Belohnungssysteme eingeführt werden, die das Vorbringen und Entwickeln neuer kreativer Ideen belohnen und nicht nur auf Performanceverbesserungen bestehender Prozesse oder Produkte zugeschnitten sind.

### 11.5.3 Individuelle und Teamfaktoren

In diesem Unterkapitel betrachten wir die besondere Rolle von Schlüsselpersonen und Faktoren für die effektive Teamarbeit in Innovationsprozessen.

**Schlüsselpersonen** Innovations-Champions sind Personen oder Personengruppen, die mit großem Eifer und Enthusiasmus darauf hinarbeiten, dass sich eine Innovation im Unternehmen durchsetzt und ihre Entwicklung erfolgreich verläuft. In Bezug auf das technische Wissen ist z. B. der Erfinder oder der Teamleiter zu nennen. Sie haben das, der Innovation zu Grunde liegende, Wissen durchdrungen und sind in der Lage auch

schwierigste Probleme im Entwicklungsprozess zu lösen sowie Mitglieder von der Idee zu begeistern und zu inspirieren. Neben den technologischen Aspekten müssen aber auch Ressourcen gewonnen und Kritiker überzeugt werden. Diese Rolle kann bspw. von einem Mitglied des oberen Managements oder des Vorstands ausgeübt werden. Sie müssen über kein technisches Fachwissen verfügen, sondern vom Potenzial der Idee überzeugt sein. Ist dies der Fall, dann können sie ihren Einfluss nutzen, um das Projekt voranzubringen und Hindernisse zu beseitigen.

Innovations-Champions können sich allerdings auch negativ auf ein Unternehmen auswirken. Einflussreiche Personen können gegen konkurrierende oder unliebsame Projekte vorgehen, Widerstände mobilisieren und somit das Verfolgen sehr lukrativer Ideen eventuell verhindern. Ein zweites Problem liegt in sehr engagierten Personen, die durch ihren Einsatz Unternehmen in die falsche Richtung lenken können. Dies kann der Fall sein, wenn Projekte als zu risikoreich eingestuft werden oder nicht der strategischen Ausrichtung entsprechen, aber aufgrund des vehementen Einsatzes zentraler Personen dennoch verfolgt werden.

**Effektive Teamarbeit** Die Entwicklung von Innovationen ist zumeist eine Teamarbeit. Unter diesem Gesichtspunkt ist es wichtig zu betrachten, wie die Effektivität und Effizienz von Projektteams, in denen Mitglieder aus den verschiedensten Unternehmensbereichen zusammentreffen, gefördert und gesteigert werden kann. Zuerst müssen Teams geformt werden, d. h. das Team muss zusammengestellt, interne Differenzen adressiert und beigelegt, die Projektführung besprochen und die Aufgaben sowie Ziele definiert werden. Im Anschluss sollte im Team ein einheitliches Verständnis über Werte, Normen und die Arbeitsweise vorliegen. Bei der Zusammensetzung des Teams gilt es eine gewisse Balance hinsichtlich der Diversität zu finden, z. B. in Bezug auf die individuellen Hintergründe, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, denn die Leistungsfähigkeit eines Teams bei der Entwicklung von Innovationen nimmt ab, wenn sich die Mitglieder zu ähnlich oder zu fremd sind. Charakteristika, die effektive Teams auszeichnen sind u. a.:

- Das Vorliegen eines klaren gemeinsamen Ziels, welches die Teammitglieder als wichtig und herausfordernd erachten sowie mit Engagement verfolgen. Dabei ist es erforderlich, die Mitglieder in die Ziel- und Entscheidungsfindung einzubeziehen.
- Kompetente und gewissenhafte Teammitglieder, die die definierten Leistungsstandards erfüllen können und einen Beitrag zur Zielerreichung leisten wollen.
- Eine ergebnisorientierte Teamstruktur, die durch offene Kommunikation, klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Feedback geprägt ist.
- Die Förderung eines gemeinschaftlichen Klimas begünstigt die Kommunikation, die Zusammenarbeit und die Identifikation des Teams als Einheit. Nur so kann ein positiver Teamgeist entstehen, der Mitgliedern auch dabei hilft mit Spannungen umzugehen.
- Der Leiter des Teams muss in der Lage sein, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder eingehen zu können, zwischen Mitgliedern zu mediieren und ein offenes Klima zu schaffen, in dem sich jeder traut etwas beizutragen und seine Meinung zu äußern.

- Die Herausforderungen, die mit der Bearbeitung einer Aufgabenstellung einhergehen, können sich im Zeitablauf wandeln. Dies erfordert ggf. die Anpassung der Teamzusammensetzung, Strukturen und Prozesse.

## **11.5.4 Aktive Gestaltung und Interaktion mit dem Unternehmensumfeld**

Verschiedene Möglichkeiten der externen Zusammenarbeit im Innovationsprozess wurden bereits in den Unterkapiteln 11.4.1 und 11.4.3.3 kurz erwähnt. In diesem Unterkapitel soll nachfolgend etwas spezieller auf Innovationsnetzwerke und Open Innovation eingegangen werden

### **11.5.4.1 Innovationsnetzwerke**

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der Innovationsprozess sehr wissens- und ressourcenintensiv sein kann. Dieser Umstand kann dazu führen, dass Unternehmen nicht in der Lage sind diesen Prozess alleine zu bewältigen, z. B. weil es an eigenen Ideen mangelt, die Ressourcenanforderungen die Möglichkeiten übersteigen oder das Aneignen der erforderlichen Kompetenzen zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde. Unter diesen Gesichtspunkten ist es für Unternehmen notwendig oder lukrativ, eine Kooperation mit Dritten anzustreben.

Ein Netzwerk kann als ein komplexer Verbund einer Gruppe von Akteuren verstanden werden, die sich zusammengeschlossen haben, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Netzwerke sind somit von ihrer Struktur her wesentlich komplexer als (häufig bilaterale) Kooperationsformen, wie u. a. strategische Partnerschaften oder Joint Ventures. Netzwerke können visualisiert werden, indem ihre Teilnehmer als Knoten und ihre Verbindungen untereinander als Pfade dargestellt werden. Teilnehmer eines Netzwerks können u. a. Unternehmen, Geschäftseinheiten, Kunden, Zulieferer, private und öffentliche Forschungseinrichtungen oder auch Regierungen sein. Weiterhin können Netzwerke anhand der Anzahl ihrer Teilnehmer, der Interaktionsintensität und der Anzahl der Verbindungen der Teilnehmer untereinander, in enge oder lose Netzwerke unterschieden werden. Auf der Ebene eines Netzwerkteilnehmers kann zusätzlich anhand der Nähe der Netzwerkaktivität zum eigenen Kerngeschäft unterschieden werden. Für ein Unternehmen oder jeden anderen Teilnehmer sind zwei Aspekte dabei besonders relevant:

- Welche Informationen werden in einem Netzwerk geteilt und wie fließen diese Informationen z. B. über welche Pfade und wo laufen sie eventuell zusammen durch das Netzwerk.
- Welche Position nimmt das Unternehmen im Netzwerk ein? Ist es eine zentrale Position, in der viele Informationen zusammenfließen oder eher eine periphere Position, die eher Informationen bereitstellt, aber selbst keine oder nur sehr wenige Informationen empfängt.

Die Position, die ein Unternehmen in einem Netzwerk einnimmt, hängt von seiner strategischen Wichtigkeit für den Netzwerkzweck ab, z. B. aufgrund des technologischen Know-hows, der Leistungsfähigkeit, Erfahrung oder auch bedingt durch das Vertrauen der übrigen Netzwerkpartner.

Über die Integration in ein Netzwerk erhalten Unternehmen Zugriff auf die Ressourcen der Netzwerkpartner, sei es über direkte oder indirekte Beziehungen. Insbesondere, wenn die Netzwerkpartner über komplementäre Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, kommt dies dem Innovationsprozess enorm zu Gute. Weiterhin können die Teilnehmer Zugang zu neuen Märkten und Technologien erhalten, was ihnen allein aus eigener Kraft nicht möglich gewesen wäre. Ein effektives Innovationsnetzwerk kann daher mehr leisten als die Summe seiner Teile:

- Die Ideengenerierung kann enorm von Netzwerken profitieren. Das Zusammenführen von Wissen, kreatives Kombinieren und unterschiedliche Sichtweisen können für die beteiligten Akteure eine Quelle für viele neue Ideen sein.
- Die Netzwerkpartner können sich in ihren Lernprozessen gegenseitig unterstützen. In vielen Innovationsprozessen geht es u. a. auch darum, Dinge zu adaptieren und zu konfigurieren, die woanders entwickelt worden sind. Hier kann es sehr hilfreich sein, wenn Netzwerkpartner bereits über eine entsprechende Expertise verfügen und sich gegenseitig unterstützen können.
- Zusätzlich ermöglichen Netzwerke die Projektrisiken zu reduzieren und auf die Mitglieder zu verteilen. Das Gleiche gilt auch für die benötigten Ressourcen. Diese Lastverteilung ermöglicht es wiederum, dass im Netzwerk zusätzliche Innovationsprojekte verfolgt werden können.

#### 11.5.4.2 Open Innovation

In Unterkapitel 11.4.1 wurde Open Innovation bereits als Möglichkeit der externen Wissensgewinnung vorgestellt, allerdings kann Open Innovation auch sinnvoll von Unternehmen in späteren Phasen, z. B. im Rahmen der Entwicklung oder Kommerzialisierung einer Innovation, eingesetzt werden. Das grundlegende Prinzip von Open Innovation besagt, dass Unternehmen externe Ressourcen aufnehmen und interne Ressourcen teilen bzw. bereitstellen sollten, um so neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Die entscheidende Frage dabei ist, wie offen sollte ein Unternehmen sein, z. B. wie viel eigenes Wissen offenlegen?

- Ist ein Unternehmen in der Lage, die Kontrolle über die offengelegten Informationen zu behalten und die Eigentumsrechte wahren? Wie wichtig sind die preisgegebenen Informationen für das Kerngeschäft?
- In welcher Situation befindet sich ein Unternehmen und in welchem Kontext, z. B. unter welchen Umweltbedingungen, soll Open Innovation eingesetzt werden?
- Kann ein Unternehmen den Informationsfluss koordinieren und gewinnbringend nutzen?

Über die Nutzung externer F&E können Unternehmen z. B. Kosten einsparen und Unsicherheiten vermeiden. Allerdings stellt sich dabei die Frage, inwiefern auch Wettbewerber Zugriff auf dieses Wissen erhalten können und ob darunter nicht perspektivisch die eigene Fähigkeit leidet, Informationen erkennen und bewerten zu können. Von Vorteil kann Open Innovation sein, wenn sich der Wettbewerb weniger über einen frühen Markteintritt, sondern eher über Geschäftsmodelle entscheidet. In dieser Situation kann Open Innovation wertvolle Impulse liefern. Eine weitere gute Anwendungsmöglichkeit von Open Innovation liegt nicht in der Generierung von neuen Ideen, sondern in der Suche nach Anwendungsmöglichkeiten für bestehende Ideen, Patente und andere Schutzrechte. Unternehmen können so wertvolle Anregungen für Ideen und Patente, für die sie selbst aktuell nach weiteren Anwendungsmöglichkeiten suchen oder die sie momentan selbst nicht verwenden, erhalten. Im gleichen Maße kann ein Unternehmen natürlich auch an Open Innovation Projekten anderer Unternehmen teilnehmen.

---

## 11.6 Veränderung des Innovationsmanagements durch die Digitalisierung

Wie in den vorherigen Kapiteln dargelegt, eröffnet die Digitalisierung vielen Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten zur effizienteren Gestaltung ihrer Prozesse, zur Senkung der Kostenstruktur, zur Flexibilisierung der Produktion und zur Individualisierbarkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen. Neben diesen Chancen geht die Digitalisierung aber auch mit einer Neugestaltung der Rahmenbedingungen des Wettbewerbs einher. Beste hende Produkte, Geschäftsmodelle, Technologien oder gar ganze Branchen sehen sich mit einem **disruptiven Wandel** konfrontiert und stehen vor einem Umbruch. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie in der Lage sein müssen, sich an diese ändernden Rahmenbedingungen anzupassen und diese mitgestalten zu können. Dabei geht der digitale Wandel allerdings nicht nur mit einem Umbruch einher, sondern auch die **Lebenszyklen** von Produkten und Technologien verkürzen sich zunehmend. Die Innovationsfähigkeit und damit einhergehend das Innovationsmanagement, rücken dadurch stärker in den Fokus und werden integraler Bestandteil zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.

Die neuen Rahmenbedingungen machen es erforderlich, Innovationsprozesse zu beschleunigen, um dadurch Produkte und Technologien schneller zur Marktreife zu entwickeln. Je länger sich eine Markteinführung hinauszögert, desto wahrscheinlicher ist es, dass Wettbewerber einem Unternehmen zuvorkommen können. Zusätzlich kann sich das Zeitfenster verringern, durch das die Investitionskosten am Markt wieder eingespielt werden können. An dieser Stelle eröffnet die Digitalisierung aber auch neue Strategien. Bedingt durch die Tatsache, dass sich die Funktionalität eines Produktes immer stärker von dessen physischer Form trennt, können Produkte auch unfertig auf den Markt gebracht werden und über manuelle oder automatische Updates fertig- und iterativ weiterentwickelt werden. Mit Hilfe von Virtual-Reality-Applikationen, Simulationen und dem Einsatz von

3D-Druck Technologien zum „**Rapid Prototyping**“, können Forschung- und Entwicklungszeiten zudem reduziert und Kosten eingespart werden. Essentiell für Unternehmen wird dabei die Kompetenz sich abzeichnende Trends und Entwicklungen zu prognostizieren und möglichst früh zu erkennen. In diesem Kontext können beispielsweise Data-Mining-Technologien gewinnbringend eingesetzt werden und Unternehmen müssen lernen, basierend auf dem jeweils aktuellen Informationsstand, schnell und agil zu handeln.

Folglich wird die Fähigkeit zur **Ambidextrie** durch die Digitalisierung zunehmend zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor und fordert das Top Management. Bestehende Angebote und Geschäftsmodelle müssen kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden, aber parallel dazu gilt es auch die erfolgsversprechenden Innovationsprojekte entschieden voranzutreiben.

Etablierte Unternehmen stehen dabei zunächst vor der Herausforderung die notwendigen Veränderungen anzustossen und erforderliche Prozesse zu implementieren. Gerade durch viel agilere **Start-ups** droht diesen Unternehmen die Infragestellung ihrer Geschäftsmodelle. Eine Möglichkeit für etablierte Unternehmen besteht darin, mit anderen Unternehmen eine Partnerschaft einzugehen, um sich so gegenseitig zu ergänzen und voneinander lernen zu können. Im Kontext der Digitalisierung ist dabei insbesondere zu beobachten, dass viele Unternehmen verstärkt mit Technologie-Start-ups **Kooperationen** eingehen, um so einen Zugang zum benötigten Know-how und Technologien zu erhalten und eine agilere Einheit an das Hauptunternehmen zu binden.

Auch zur Generierung neuer Ideen kann das Umfeld gewinnbringend genutzt und eingebunden werden, z. B. durch **Open Innovation** oder die Gründung von sog. **Innovation Labs**. In Innovation Labs kommen Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen zusammen und bringen ihr Wissen ein, um neue Ideen zu entwickeln, von denen alle beteiligten Unternehmen profitieren sollen. Durch das Internet und neue Kommunikationsplattformen gestaltet sich die unternehmensübergreifende Koordination immer einfacher und langfristig können aus solchen Kooperationen auch ganze **Innovationsnetzwerke** entstehen. Entscheidend für das Funktionieren solcher Vorhaben ist, dass die involvierten Parteien einander vertrauen und bereit sind, ihre Daten und ihr Wissen offenzulegen und zu teilen. Der Aufbau dieses notwendigen Vertrauens nimmt meist einige Zeit in Anspruch. Unternehmen, die in mehreren Innovationsnetzwerken agieren, müssen zusätzlich darauf achten, dass sie dadurch keine Kooperationspartner gegen sich oder einander aufbringen. Daneben können Unternehmen, bspw. durch **Social-Media-Kanäle** oder auch Online-Blogs mit den Kunden und Verbrauchern in engeren Kontakt treten. Dadurch können die Kunden ihre Erfahrungen und Ideen direkt dem Unternehmen mitteilen, sodass Produkte mit den Kunden gemeinsam entwickelt und verbessert werden können.

---

## 11.7 Empirische Evidenz

Mit der Fragestellung, wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit und damit verbundene Prozesse verbessern können, befasst sich die Forschung bereits seit vielen Jahren und wertvolle Erkenntnisse konnten dabei gewonnen werden. Im wissenschaftlichen Fokus stehen

dabei u. a. die Identifizierung von Variablen, die sich positiv oder negativ auf die Innovativität auswirken sowie Mechanismen über die sich die Innovativität auf die Unternehmensperformance auswirkt.

### **Innovation und Unternehmensperformance**

**Rosenbusch et al. (2011)** untersuchen in ihrer Meta-Analyse, die 46 Primärstudien umfasst, ob es eine signifikant positive Beziehung zwischen Innovativität und Unternehmensperformance gibt. Ihre Ergebnisse scheinen dies zu bestätigen ( $\bar{r} = 0,13$ ), auch wenn der Effekt eher als schwach und sehr heterogen zu bezeichnen ist. In einer angeschlossenen Moderator-Analyse konnten sie beobachten, dass der Effekt in jungen Unternehmen ( $\bar{r} = 0,20$ ) signifikant stärker ist als in älteren Unternehmen ( $\bar{r} = 0,06$ ) und dass der Effekt sich mit zunehmendem Grad des Individualismus in einem Land abschwächt. Menschen in eher individualistisch geprägten Kulturen werden stärker durch persönliche Ziele motiviert, wohingegen Menschen in kollektivistischeren Kulturen eher dazu geneigt sind ihre persönlichen Ziele den Zielen der Gruppe unterzuordnen.

**Mueller et al. (2013)** untersuchten in einer Meta-Analyse, die 46 Primärstudien umfasst, die Beziehungen zwischen „explorativen“ und „exploitativen“ Innovationen zur Unternehmensperformance. Im Rahmen von „explorativen“ Innovationen können Unternehmen nicht auf bestehendes Wissen zurückgreifen, sondern müssen neues Wissen suchen, entdecken und experimentieren, um so neue radikale Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Anders verhält es sich mit „exploitativen“ Innovationen, die eher auf die inkrementelle Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen abzielen, um so den Kundenwünschen noch besser entsprechen zu können. Auch sie können einen signifikant positiven, aber heterogenen Effekt für „Exploitation“ ( $\bar{r} = 0,11$ ) und „Exploration“ ( $\bar{r} = 0,15$ ) beobachten. Ein signifikanter Unterschied zwischen diesen Effektstärken ist dabei nicht festgestellt worden. Im Anschluss betrachteten die Autoren wie sich drei Kulturdimensionen (Kollektivismus, Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung) auf diese Beziehungen auswirken. Dabei zeigt sich, dass eine zunehmende Machtdistanz ( $\beta = 0,15$ ) und Kollektivismus ( $\beta = 0,40$ ) positiv und eine zunehmende Unsicherheitsvermeidung negativ ( $\beta = -0,12$ ) auf die Beziehung zwischen „Exploration“ und Unternehmensperformance wirkt. Bei der Beziehung zwischen „Exploitation“ und Unternehmensperformance zeigte nur eine steigende Machtdistanz einen signifikant negativen moderierenden Effekt ( $\beta = -0,16$ ). Diese Ergebnisse legen nahe, dass sehr risikoreiche „explorative“ Projekte die Unterstützung aus dem Top Management benötigten, um interne Resistenzen zu überwinden, aber auch ein gutes Teamwork um den Innovationsprozess erfolgreich zu durchlaufen.

**Junni et al. (2013)** unterzogen die Beziehung zwischen organisationaler Ambidextrie und Firmenperformance einer meta-analytischen Betrachtung, die insgesamt 69 Primärstudien umfasst. Im Rahmen ihrer Untersuchung konnten sie einen signifikant positiven, aber auch sehr heterogenen, Effekt ( $\bar{r} = 0,32$ ) zwischen diesen Variablen beobachten. Ein Aufgliedern der Ambidextrie in „Exploitation“ und „Exploration“, ergab für beide Subdimensionen den gleichen signifikant positiven Effekt für ihre Beziehung zur

Unternehmensperformance ( $\bar{r} = 0,26$ ). Im Anschluss wurden die Effekte dieser beiden Dimensionen noch einmal nach Branchen aufgeschlüsselt. Für die „Exploration“ konnte im produzierenden Gewerbe ( $\bar{r} = 0,29$ ), im Dienstleistungssektor ( $\bar{r} = 0,28$ ) und für High-Tech-Branchen ( $\bar{r} = 0,27$ ) ein signifikant positiver Effekt auf die Firmenperformance beobachtet werden. Das produzierende Gewerbe ( $\bar{r} = 0,34$ ) und High-Tech-Branchen ( $\bar{r} = 0,21$ ) wiesen ebenfalls einen positiv signifikanten Effekt für die „Exploitation“ aus.

### **Innovation und Unternehmenskultur**

In ihrer Meta-Analyse, die 43 Primärstudien umfasst, untersuchen Büschgens et al. (2013) die Beziehung zwischen der Unternehmenskultur und dem Innovationsfokus von Unternehmen. Im Rahmen ihrer Untersuchung greifen sie auf das „Competing Values Framework“ zur groben Kategorisierung von Unternehmenskulturen zurück (vgl. Kapitel 4).

Die Ergebnisse liefern einen Anhaltspunkt dafür, dass alle vier Grundtypen in einer signifikanten, aber heterogenen, Beziehung mit Innovationen in Unternehmen stehen. Die Adhocracy-Kultur weißt mit  $\bar{r} = 0,31$  den signifikant stärksten Effekt aus, gefolgt von der Clan-Kultur, die mit einem Effekt von  $\bar{r} = 0,24$  zwar signifikant stärker wirkt als eine hierarchische Kultur, sich aber nicht in ihrer Wirkung signifikant von der Markt-Kultur abhebt. Der Effekt der Markt-Kultur  $\bar{r} = 0,14$  hebt sich signifikant von der hierarchischen Kultur ab, die eine signifikant negative Beziehung zur Innovation in Unternehmen ausweist ( $\bar{r} = -0,15$ ). In einer nachfolgenden Moderatoranalyse für die Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Innovation untersuchten die Autoren, ob es einen Unterschied in der Effektstärke gibt, wenn in inkrementelle und radikale Innovationen und ob die Innovation unternehmensintern oder extern entstanden ist, unterschieden wird. Beide Unterscheidungskriterien zeigten keinen signifikanten Effekt. Für Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen, erscheint daher insbesondere die Implementierung einer Adhocracy-Kultur vielversprechend, während von einer hierarchischen Kultur eher abzusehen ist.

### **Innovation und Teamcharakteristika**

Hülsheger et al. (2009) unterziehen in ihrer Meta-Analyse, die 104 Primärstudien umfasst, die Beziehung zwischen Charakteristika von Teams in Unternehmen und der Innovationsfähigkeit einer genaueren Betrachtung. Auf der Ebene der Teamzusammensetzung und -struktur identifizieren sie das Vorliegen von gemeinsamen Teamzielen als einflussreichste Variable. Diese steht in einer signifikant positiven und homogenen Beziehung zur Innovationsfähigkeit ( $\bar{r} = 0,27$ ). Das Formulieren von kollektiven statt individuellen Zielen, die zusätzlich die Interaktion unter den Mitgliedern fördern, scheinen den Innovationsprozess in Unternehmen zu begünstigen. Ebenfalls positive, aber sehr heterogene Effekte konnten für die Diversität des Teams ( $\bar{r} = 0,15$ ) und die Teamgröße ( $\bar{r} = 0,17$ ) beobachtet werden. In größeren Teams ist das Vorliegen von verschiedenen Perspektiven, Blickwinkeln und Fähigkeiten wahrscheinlicher, was wiederum die Innovativität begünstigen sollte. Das gleiche Argument trifft auch auf die aufgabenbezogene Diversität in Teams zu. Sie beschreibt wie divers die Zusammensetzung des Teams hinsichtlich des Wissens,

Funktionen, Attribute, Ausbildung und Erfahrungen der Teammitglieder ist. Neben der Teamstruktur analysieren die Autoren zusätzlich noch eine Reihe an Prozessvariablen, ob diese in einer positiven Beziehung zur Innovativität von Teams stehen. Dabei zeigten die folgenden Variablen einen signifikant positiven und homogenen Effekt: Das Vorliegen einer gemeinsamen Teamvision ( $\bar{r} = 0,49$ ); Support für Innovationen ( $\bar{r} = 0,47$ ); eine Aufgabenorientierung ( $\bar{r} = 0,41$ ); Zusammenhalt ( $\bar{r} = 0,30$ ); interne Kommunikation ( $\bar{r} = 0,35$ ) und externe Kommunikation ( $\bar{r} = 0,47$ ). Eine starke Vision bedeutet, dass den Teammitgliedern die Ziele des Teams und des Unternehmens klar sind und diese als erstrebenswert angesehen werden. Der Support für Innovationen beschreibt hingegen die Offenheit im Team und im Unternehmen, für Neues und Wandel. Teams mit einer hohen Aufgabenorientierung (engl. Task Orientation) zeichnen sich dadurch aus, dass sie stets nach den höchsten Performance- und Leistungsstandards streben. Zusätzlich scheint ein starker Zusammenhalt in Teams maßgeblich dafür zu sein, dass auch schwierige und herausfordernde Projekte erfolgreich von Teams bearbeitet werden können. Gleichermassen ist eine hohe teaminterne und externe Kommunikation notwendig, damit Wissen, Erfahrungen, neue Ideen und Feedback ausgetauscht und diskutiert werden können. Einen positiven, aber heterogenen Effekt, konnte für die Sicherheit der Mitwirkung beobachtet werden ( $\bar{r} = 0,14$ ). Diese Variable umfasst, dass im Team eine konstruktive Atmosphäre herrscht und Mitglieder in die Entscheidungsfindung involviert werden und das Einbringen von Meinungen geschätzt wird.

### **Innovation und Organisationsgröße**

Camison-Zornosa et al. (2004) konnten in ihrer Meta-Analyse, die 53 Primärstudien umfasst, zeigen, dass es wohl eine signifikant positive, aber eher schwache und heterogene Beziehung zwischen der Größe eines Unternehmens und Innovation gibt ( $\bar{r} = 0,15$ ). Dieses Ergebnis ist insbesondere interessant, da es in der Literatur gegensätzliche Argumente für die Auswirkung der Firmengröße gibt. In großen Unternehmen ist es wahrscheinlicher, dass es eine größere Anzahl an kreativen und innovativen Köpfen gibt. Zusätzlich verfügen größere Unternehmen eher über die notwendige Ressourcen- und Personalausstattung, um auch sehr komplexe und fordernde Innovationsprojekte verfolgen zu können. In Bezug auf kleinere Unternehmen wird häufig argumentiert, dass diese wesentlich agiler und schneller agieren können, als große bürokratische Unternehmen. In einer angeschlossenen Moderator-Analyse konnten die Autoren identifizieren, dass der Effekt der Firmengröße auf die Innovativität je nach Innovationstypen variiert (inkrementelle ( $\bar{r} = 0,32$ ), radikale ( $\bar{r} = 0,29$ ), Prozess- ( $\bar{r} = 0,22$ ), technische ( $\bar{r} = 0,21$ ), administrative ( $\bar{r} = 0,14$ ) und Produktinnovation ( $\bar{r} = 0,14$ )), diese sich aber voneinander nicht signifikant abheben und ihr Erklärungsgehalt hinsichtlich der festgestellten Heterogenität eher als gering zu bezeichnen ist. Anders scheint es sich jedoch bei der Unterscheidung in Dienstleistungsunternehmen und produzierendes Gewerbe zu verhalten. Die signifikant positive Beziehung zwischen Firmengröße und Innovation ist in Serviceunternehmen ( $\bar{r} = 0,36$ ) signifikant stärker als in Unternehmen des produzierenden Gewerbes ( $\bar{r} = 0,10$ ). Die Ergebnisse suggerieren, dass eine universelle Theorie zu Innovation in Unternehmen nicht existiert,

da Innovation selbst viele verschiedene Typen und damit verbunden, verschiedene Konsequenzen innerhalb des Wettbewerbs haben kann. Auch scheint eine Betrachtung der Branche eines Unternehmens und der damit verbundenen Auswirkungen auf Innovation unerlässlich.

---

## Weiterführende Literatur

1. Barringer, B.R., Ireland, R.D.: *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures*. 4. Auflage. Pearson, Harlow (2012)
2. Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D.B.: *Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*. Journal of Product Innovation Management 30(4), 763 – 781 (2013)
3. Camison-Zornosa, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Ciprés, M., Boronat-Navarro, M.: A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies* 25(3), 331–361 (2004)
4. Christensen, C.M.: *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston (1997)
5. Christensen, C.M., Anthony, S.D., Roth, E.A.: *Seeing What's Next*. Harvard Business School Press, Boston (2004)
6. Cohen, W.M., Levinthal, D.A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1), 128 – 152 (1990)
7. Corsten, H., Gössinger, R., Müller-Seitz, G., Schneider, H.: *Grundlagen des Technologie- und Innovationsmanagements*. 2. Auflage. Vahlen, München (2016)
8. Damanpour, F.: *Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators*. *Academy of Management Journal* 34(3), 555 – 590 (1991)
9. Eßer, G., Rumsch, W.-C.: Wir brauchen agileres Innovationsmanagement. VDI Blog. <https://blog.vdi.de/2017/03/wir-brauchen-agileres-innovationsmanagement/>. Zugegriffen: 10 Juli 2017
10. Frese, M., Keith, N.: Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. *Annual Review of Psychology* 66, 661 – 687 (2015)
11. Gillies, C.: So suchen Unternehmen nach neuen Ideen. Welt.de. <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article161746058/So-suchen-Unternehmen-nach-neuen-Ideen.html>. Zugegriffen: 10 Juli 2017
12. Grant, R.M.: *Contemporary Strategy Analysis*. 9. Aufl. John Wiley & Sons, Chichester (2016)
13. Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., Kock, A.: *Innovationsmanagement*. 6. Auflage. Vahlen, München (2016)
14. Hofmann, D.A., Frese, M.: Errors, error taxonomies, error prevention, and error management: Laying the groundwork for discussion errors in organizations. In Hofmann, D.A., Frese, M. (Eds.), *Errors in organizations*: 1 – 44. Routledge, New York (2011)

15. Hülsheger, U.R., Anderson, N., Salgado, J.F.: Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology* **94**(5), 1128 – 1145 (2009)
16. Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V., Tarba, S.Y.: Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives* **27**(4), 299 – 312 (2013)
17. Mintzberg, H.: *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (1979)
18. Mueller, V., Rosenbusch, N., Bausch, A.: Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation. A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors. *Journal of Management* **39**(6), 1606 – 1636 (2013)
19. Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch A.: Is Innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing* **26**(4), 441 – 457 (2011)
20. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* **18**(7), 509 – 533 (1997)
21. Tidd, J., Bessant, J.: *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5. Auflage. John Wiley & Sons, Chichester (2013)
22. Urbach, N., Ahlemann, F.: *IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung*. Springer Gabler, Wiesbaden (2016)
23. Vahs, D., Brem, A.: *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. 5. Auflage. Schäffer Poeschel, Stuttgart (2015)
24. Völker, R., Friesenhahn, A.: Innovationsmanagement in der digitalen Welt. Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz e.V. <http://rlp-vernetzt.de/innovationsmanagement-in-der-digitalen-welt>. Zugegriffen: 10. Juli 2017

## Lernziele

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgelesen haben,

- sind Ihnen die verschiedenen Ausprägungen von Auslandstätigkeiten bekannt,
- können Sie Herausforderungen und Möglichkeiten der internationalen Unternehmensstätigkeit benennen,
- sind sie mit dem Begriff der internationalen unternehmerischen Orientierung vertraut,
- kennen Sie die Grundlagen internationaler Strategiewahl sowie grundlegende Markteintrittsformen,
- besitzen Sie Kenntnis von einzelnen Gestaltungsfeldern der internationalen Unternehmensstätigkeit,
- haben Sie einen Einblick in die Auswirkungen der Digitalisierung auf die internationale Unternehmensstätigkeit,
- kennen Sie wichtige theoretische Grundlagen in verschiedenen Gestaltungsfeldern der internationalen Unternehmensstätigkeit.

## 12.1 Grundlagen internationaler Unternehmensstätigkeit

Die betriebswirtschaftlichen Aktivitäten, welche im Rahmen dieses Grundlagenbuches bereits beschrieben wurden, können sich auch auf Kunden bzw. Märkte im Ausland beziehen. Wenn dies geschieht, dann sprechen wir von internationaler Unternehmensstätigkeit.

## Definitionen

Internationale Unternehmensaktivität kann auf zwei grundlegende Arten erfolgen: durch Handel – dem Verkauf und Transport von Gütern und Dienstleistungen von einem Land in ein anderes Land – und Direktinvestitionen – der Bildung oder Akquise von gewinnbringenden Assets in anderen Ländern.

## Globalisierung

Die Globalisierung spielt für wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen eine bedeutende Rolle. Unter Globalisierung versteht man einen Prozess der zunehmenden weltweiten Verflechtung in verschiedenen Bereichen, wie z. B. Wirtschaft, Politik oder Umwelt. Als Auslöser ist hier besonders der technische Fortschritt zu nennen, der die Entwicklung der Kommunikations- und Transporttechniken geprägt hat. Aber auch politische Entscheidungen zur Liberalisierung des Welthandels, die zum Abbau von Handelsbeschränkungen zwischen verschiedenen Ländern geführt haben, trugen einen großen Teil zur Globalisierung bei.

Als eine weitere wichtige Triebkraft kann der weltumspannende Kapitalverkehr angesehen werden. Die modernen Systeme des elektronischen Datenverkehrs (EDV) haben die Transaktionsgeschwindigkeit des Zahlungsverkehrs erheblich erhöhen und die damit verbundenen Kosten senken können.

Unternehmen produzieren heute in mehreren Ländern und profitieren so von den länderspezifischen Arbeitskosten-, Investitions- und Steuerbedingungen. Global agierende Unternehmen können unterschiedliche konjunkturelle Entwicklungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, kompensieren und so ihre Risiken verringern. Des Weiteren lassen sich Kostenstrukturen durch Verlagerung optimieren. Die Verlagerung von Tochterunternehmen ins Ausland, aber auch die Produktionsverlagerung in „Billiglohnländer“, vernetzt unterschiedliche Gesellschaften und Kulturen miteinander.

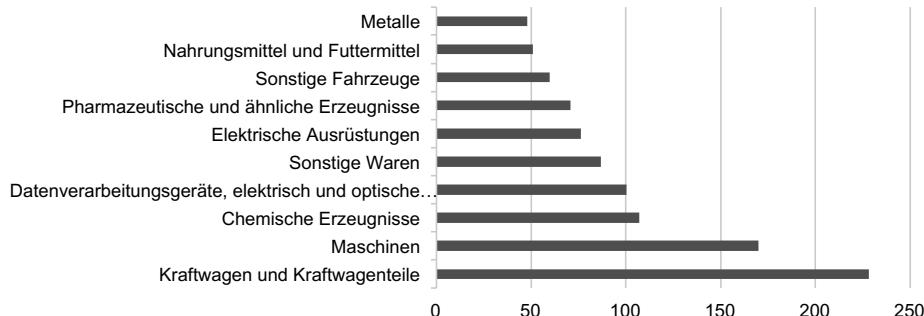
## Bedeutung

Mehr als ein Viertel der Industrieproduktion in der Bundesrepublik Deutschland wird in das Ausland verkauft. Die internationale Arbeitsteilung spielt für die Wirtschaft insgesamt eine große Rolle. Für das einzelne Unternehmen bedeutet das in vielen Fällen, dass der Unternehmenserfolg wesentlich von den Export- bzw. Auslandsaktivitäten abhängt. Die Bedeutung der Exportwirtschaft kann von zwei Ansatzpunkten her näher umrissen werden: aus der Sicht von Branchen, Produkten und Warengruppen oder aus einer länderbezogenen Sicht.

## Warenstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland

Den größten Anteil des Exports, d. h. rund 50 %, machen die Investitionsgüter aus. Besonders wichtig sind hier der Maschinenbau, Fahrzeuge und chemische Erzeugnisse (die größten drei Positionen in Abb. 12.1). Hier liegt im internationalen Vergleich offensichtlich eine Stärke der deutschen Wirtschaft vor. Im Maschinenbau beträgt die Exportquote sogar mehr als 50 %. Das bedeutet: Mehr als die Hälfte der Maschinen, die Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland produzieren, werden ins Ausland verkauft.

### Die zehn wichtigsten Güterabteilungen im Jahr 2016 (Exporte in Mrd. EUR)



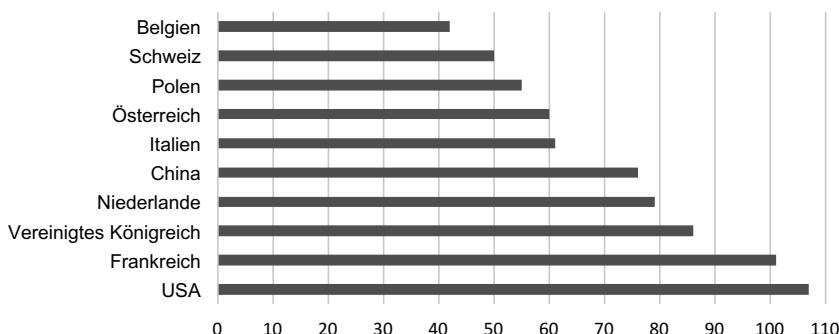
**Abb. 12.1** Warenstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2016 (Statistisches Bundesamt Deutschland 2017)

Rund ein Viertel des Exports machen Grundstoffe und Produktionsgüter wie chemische Produkte oder Produkte aus Eisen, Stahl usw. aus.

### Länderstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland

Abb. 12.2 veranschaulicht, dass ein Großteil der Exporte aus Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland in europäische Nachbarländer geht (ca. 44 %). Das bedeutendste europäische Abnehmerland für deutsche Exporte ist Frankreich, in das im Jahr 2016 allein gut 8 % der Ausfuhren gelangten. Ein Großteil des verbleibenden Anteils entfällt u. a. auf weitere wichtige Handelspartner, wie z. B. die USA (8,8 %) und China (6,3 %). Die übrigen Anteile entfallen u. a. auf bedeutende Schwellenländer.

### Die wichtigsten Ausfuhrländer Deutschlands im Jahr 2016 (Exporte in Mrd. EUR)



**Abb. 12.2** Länderstruktur des Außenhandels der Bundesrepublik Deutschland 2016 (Statistisches Bundesamt Deutschland 2017)

## 12.2 Herausforderungen und Möglichkeiten internationaler Unternehmensstätigkeit

Auch wenn ein großer Teil der Auslandsgeschäfte in unserer Nähe, d. h. im europäischen Raum stattfindet, lässt sich die im Durchschnitt große **Entfernung der Geschäftspartner** voneinander als ein wesentliches Merkmal des Auslandsgeschäfts anführen.

Noch wichtiger ist die **unterschiedliche wirtschaftliche und politische Umwelt**, in der sich die ausländischen Handelspartner jeweils befinden. Dies trifft generell auf die Entwicklungsländer zu, gilt abgeschwächt aber auch für die westeuropäischen Länder. Auch hier besteht ein wesentlicher Unterschied, ob man Beziehungen zu einem Geschäftspartner aus den Niederlanden, aus Italien oder aus Griechenland unterhält.

Hinzu kommt, dass jedes Land seine eigene Kultur, d. h. unterschiedliche **Wertvorstellungen und Normen** sowie typische Verhaltensweisen besitzt. Die Kultur bildet einen wichtigen Ansatzpunkt des internationalen wirtschaftlichen Handelns. Durch die Globalisierung gewinnt das Handeln im internationalen Umfeld an Bedeutung, sodass die Unternehmen zunehmend mit den unterschiedlichen kulturellen und ethischen Bedingungen konfrontiert werden. Kenntnisse der unterschiedlichen gesellschaftlichen Gegebenheiten anderer Länder und Kulturen sind damit eine wichtige Voraussetzung für global agierende Unternehmen.

Aus diesen Merkmalen ergeben sich typische Probleme bzw. Risiken: Aus den kulturellen Unterschieden folgen Kommunikations- und Verständigungsschwierigkeiten (siehe hierzu Kap. 12.4.3); große Entfernungen führen zu besonderen Transportrisiken und aus den Unterschieden in der wirtschaftlichen und politischen Umwelt folgen Vertrags-, Währungs-, und Transferrisiken. Das Vertragsrisiko beinhaltet insbesondere, dass Verträge aufgrund unterschiedlicher Rechtssysteme verschieden ausgelegt werden können. Das Währungsrisiko ergibt sich aus den Wertschwankungen der einzelnen Währungen. Wenn z. B. der Dollar in seinem Wert sinkt, bedeutet das, dass ein deutsches Unternehmen, für eine in Dollar ausgestellte Rechnung, einen geringeren Euro-Betrag erhält als zuvor bei einem höheren Dollarkurs. Mit Transferrisiko ist gemeint, dass Überweisungen aus dem Ausland verzögert werden können oder u. U. sogar ganz ausbleiben. Dieses Risiko besteht z. B. in politisch instabilen Ländern.

Die Internationalisierung von Unternehmen ist also zumeist mit einer, teilweise deutlichen, Erhöhung der Komplexität der unternehmerischen Prozesse verbunden. Dennoch nehmen viele Unternehmen die hiermit verbundenen Herausforderungen an, da eine internationale oder sogar globale Tätigkeit gleichzeitig mit spezifischen Chancen verbunden ist. Folgende Vorteile können sich aus internationaler Tätigkeit ergeben:

- Internationale Unternehmensstätigkeit erlaubt potenziell die verstärkte Realisierung von Skalenerträgen, vor allem dann, wenn ein und dasselbe Produkt (oder nur leichte Variationen desselben) auf vielen Auslandsmärkten verkauft werden kann. Softwareunternehmen, wie Microsoft oder SAP können bspw. die hohen Investitionen in ihre Produktentwicklung durch ihr weltweites Agieren schneller amortisieren, als wenn nur wenige internationale Märkte zur Verfügung stünden.

- Eine weitere Möglichkeit, die durch die Internationalisierung geschaffen wird, ist die Reproduktion von Strukturen und Wissen. In Unternehmen, in denen hauptsächlich Direktinvestitionen genutzt werden, wird Wissen oft über nationale Grenzen weitergegeben und reproduziert. Dadurch können die Kosten der Unternehmen sehr gering gehalten werden. Ein Beispiel sind die Disneyland-Freizeitparks, welche nach demselben Konzept an mehreren Standorten eröffnet wurden.
- Internationalisierung kann auch kundenseitig getrieben werden. Viele Dienstleister, ob im Bankensektor oder in der Kreativwirtschaft, bauen internationale Aktivitäten auf, da Ihre Kunden an verschiedenen internationalen Standorten betreut werden müssen. Auch im produzierenden Gewerbe kann ein internationaler Markteintritt durch die Internationalisierung eines wichtigen Kunden getrieben werden, vor allem wenn die Fertigungsprozesse eng miteinander verknüpft sind. Wenn z. B. ein neues Automobilwerk im Ausland entsteht, dann wird auch der Betreiber der (werksintern angesiedelten) Lackierstraße eine neue Betriebsstätte aufbauen und sich damit weiter internationalisieren.
- Unternehmen internationalisieren nicht nur, um neue Märkte zu erschließen oder bestehenden Kunden zu folgen, sondern auch, um verbesserten Zugang zu Ressourcen zu erhalten. Durch eine internationale Präsenz werden mehr strategische Ressourcen verfügbar oder eine Ressource kann an unterschiedlichen Standorten bezogen und damit die Abhängigkeit von einem Markt verringert werden.
- Durch die internationale Tätigkeit entsteht zudem die Möglichkeit nicht nur tangible Ressourcen international zu beziehen, sondern auch intangible Ressourcen (wie Wissen über den Auslandsmarkt) aufzubauen und damit die Basis für Wettbewerbsvorteile zu legen. Die Lernvorteile einer Internationalisierung beinhalten nicht nur die Möglichkeit auf lokales Wissen zuzugreifen und dieses zu nutzen, sondern auch die Schaffung neuen Wissens durch die Verknüpfung von Erfahrungen und Erkenntnissen aus verschiedenen Ländern. Hierfür ist u. a. eine unternehmensinterne Infrastruktur notwendig, die es erlaubt, dass das Wissen aus verschiedenen Ländern gesammelt und angewandt wird.

Internationale Unternehmen können Wettbewerbsvorteile durch ihre Internationalität erzielen. Bspw. können sich internationale Unternehmen einfacher von nationalen Institutionen und regulatorischen Rahmenbedingungen unabhängig machen und damit eine gewisse Machtbasis gegenüber Regierungen, Verbänden, Gewerkschaften oder anderen Interessengruppen aufbauen. Weiterhin können international agierende Unternehmen ihre Ressourcen, hauptsächlich Geldmittel, aus anderen Märkten mitnutzen und durch Ressourcentransfers nationalem Wettbewerb effektiver entgegentreten. Hier können bspw. durch den Einsatz von Niedrigpreisen Wettbewerber aus dem Markt verdrängt werden. Zudem können Gelder aus bestehenden Märkten zur Erschließung neuer Märkte mithilfe aggressiver Vertriebs- und Marketingkampagnen genutzt werden.

## 12.3 Ziele und internationale Orientierung von Unternehmen

Die Ziele der internationalen Unternehmensaktivität sind in das umfassende **Zielsystem des Unternehmens** eingebettet. Das bedeutet, dass die im Zusammenhang mit den Zielen des Unternehmens und mit den funktionsbezogenen Zielen angesprochenen Überlegungen auch hier richtungsweisend sind. Dennoch gibt es einige Besonderheiten.

Zunächst kann das Augenmerk auf die Ziele der Internationalisierung selbst gerichtet werden. Sie können mit dem Gewinnstreben und mit der Erschließung neuer Märkte oder der Ausnutzung von Kostenvorteilen, aber auch mit dem Streben nach einer verbesserten Machtbasis für die Unternehmensaktivität sowie mit Sicherheitsüberlegungen – z. B. Sicherung der Rohstoffversorgung – in Verbindung stehen.

Inwiefern bzw. wie intensiv und aggressiv ein Unternehmen internationale Aktivitäten aufbaut, hängt nicht zuletzt von der grundlegenden Orientierung des Unternehmens ab. Manche Unternehmen treten eher langsam, vorsichtig und reaktiv in neue internationale Märkte ein. Andere Unternehmen besitzen teilweise schon von Gründung an eine klare internationale Ausrichtung und streben schon früh und/oder intensiv nach internationaler Unternehmensaktivität. Ein wesentlicher Faktor, der entscheidet wie früh und wie intensiv die Internationalisierung in einem Unternehmen vorangetrieben wird, ist die **internationale unternehmerische Orientierung** (engl. international entrepreneurial orientation; IEO).

Eine IEO ist eine Kombination von innovativem, proaktivem und risikobereitem Verhalten, welches nationale Grenzen überwindet und Werte in Organisationen durch Internationalisierung schaffen soll. IEO beschreibt zudem die Entdeckung, Evaluation, Nutzung und Kreierung von Möglichkeiten über nationale Grenzen hinaus, um zukünftige Güter und Dienstleistungen zu schaffen. Diese Prozesse sind sowohl für junge Unternehmen (z. B. International New Ventures), aber auch für etablierte Unternehmen relevant.

Neben der generellen Orientierung bzw. den generellen Zielsetzungen bzgl. der Internationalisierung können **spezifizierte Ziele** den einzelnen Funktionsbereichen zugeordnet werden:

So stellt sich im Bereich des Marketings und des Vertriebs häufig die Frage, ob ein einheitliches oder ein differenziertes, auf die spezifischen Marktbedingungen ausgerichtetes, Konzept besser geeignet ist, um in den verschiedenen Märkten zu operieren. Um einerseits nationale bzw. regionale Besonderheiten zu beachten und andererseits trotzdem die internationale Identität zu wahren, müssen internationale Unternehmen im Strategie- und Zielkonzept situationsspezifisch entscheiden, wie viel Einheitlichkeit möglich und wie viel Differenzierung bei Strategien und deren Umsetzung nötig ist, um im Wettbewerb zu bestehen.

Im Produktionsbereich spielen häufig Kostenaspekte der Leistungserstellung und die Logistik eine wichtige Rolle. Fragen der Standortbestimmung für Produktions- und Lagerstätten stehen hierbei im Mittelpunkt.

Im Bereich der langfristigen Finanzierung sind die Bestimmung der Beteiligungsverhältnisse und die damit verbundene Risikogestaltung für die Muttergesellschaft besonders

wichtig. Die jeweiligen finanziellen Ziele werden von den gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den Ländern, in denen man finanziell agiert, mitbestimmt.

Auch in der Organisation und im Personalmanagement muss im internationalen Kontext strategisch entschieden werden, wie viel Einheitlichkeit durchführbar ist oder ob man sich bei gewissen Praktiken an nationale Gegebenheiten anpassen muss und daher größere Freiheiten bei der Konzeption und der Umsetzung nationaler Strategien gewährt. Auch muss die Frage beantwortet werden, ob Mitarbeiter verstärkt vor Ort rekrutiert werden, oder ob auf internationale Entsendung (Expatriate Management) gesetzt wird.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Ziele bzw. die IEO des Unternehmens sowohl Einfluss darauf ausüben, wie Unternehmen den Möglichkeiten und Herausforderungen der Internationalisierung begegnen, als auch ein bestimmender Faktor bei der Strategiewahl sind. Neben der grundlegenden Orientierung sind weitere unternehmensinterne und -externe Einflussgrößen entscheidend für die Gestaltung von internationalen Strategien und deren Umsetzung. Diese können anhand des „Strategic-Tripod“ zusammengefasst werden und werden im Folgenden kurz beschrieben.

---

## 12.4 Grundlegende Einflussgrößen auf internationale Strategien

### 12.4.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Ein Unternehmen besteht aus einer Reihe produktiver Ressourcen. Diese stellen die Grundlage für Unternehmen, um in ihren Märkten Wettbewerbsvorteile zu erzielen und darüber hinaus neue Märkte zu erschließen. Ressourcen können in verschiedenen Formen vorliegen. Hilfreich ist die Unterscheidung zwischen primären Ressourcen, als produktive Anlagen eines Unternehmens und den Fähigkeiten eines Unternehmens diese Ressourcen zu nutzen (engl. Capabilities).

Zu den primären Ressourcen gehören materielle und immaterielle Anlagen sowie menschliche Ressourcen, die genutzt werden, um Strategien umzusetzen und zu implementieren. Materielle Güter sind diejenigen, die beobachtet werden können und quantifizierbar sind. In der Bilanz eines Unternehmens tauchen sie zum einen als finanzielle Anlagen und als physische Anlagen auf. Immaterielle Güter tauchen ebenfalls in der Bilanz eines Unternehmens auf, sind jedoch meist schwieriger zu bewerten. Sie können in technologische Ressourcen und Ressourcen, die sich auf den Status und das Ansehen eines Unternehmens beziehen, unterteilt werden. Technologische Ressourcen umfassen Patente und Handelsmarken sowie Copyrights. Zweitere bezeichnen die Marken, Geschäftsbeziehungen sowie das Gebaren des Unternehmens gegenüber den Kunden und ob das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Weitere Ressourcen, die zwar nicht dem Unternehmen gehören, aber durch individuelle Verträge an das Unternehmen gebunden werden, umfassen das Humankapital. Hierzu gehören u. a. die individuellen Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter. Die Fähigkeit

eines Mitarbeiters zu kommunizieren und mit anderen zu interagieren, fördert die Entwicklung neuer Produkte und die Innovation im Unternehmen. Soziale Normen, Werte und Traditionen von Mitarbeitern, zusammengefasst als Unternehmenskultur, bilden die Grundlage für eine überlegene finanzielle Performance in vielen Unternehmen.

Die Fähigkeiten (engl. Capabilities) eines Unternehmens sind im Gegensatz zu ihren Ressourcen relativ schwierig zu beobachten und zu quantifizieren. Für Unternehmen sind diese Fähigkeiten jedoch essentiell, um sich im Wettbewerb zu behaupten, denn Ressourcen für sich allein betrachtet konstituieren noch keinen Wettbewerbsvorteil. Zur Erlangung solcher Wettbewerbsvorteile sind die Fähigkeiten, die verfügbaren Ressourcen möglichst optimal in der Wertschöpfungskette einzubringen und zu integrieren, entscheidend.

Diese Fähigkeiten können nach den Funktionen eines Unternehmens unterschieden werden:

- Die Innovationsfähigkeit beschreibt die Fähigkeiten eines Unternehmens neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln sowie innovativ zu agieren.
- Fähigkeiten im Betrieb beschreiben die Fähigkeit Aktivitäten und Prozesse im Unternehmen effektiv und effizient zu gestalten sowie erfolgreich zu etablieren.
- Marketingfähigkeiten beschreiben Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Entwicklung und Gestaltung von Marken. Hierzu gehört auch die Fähigkeit eines Unternehmens Konsumentenwünsche festzustellen, passende Produkte zu erstellen und diese in den Markt einzuführen.
- Vertriebsfähigkeiten ermöglichen die Interaktion mit potenziellen Kunden sowie den Verkauf eines Produkts an den richtigen Kunden zur richtigen Zeit.
- Fähigkeiten in zentralen Unternehmensfunktionen beinhalten die Planung, Steuerung, Kontrolle und die Strukturierung eines Unternehmens.

Da die beiden Begriffe primäre Ressourcen und Fähigkeiten in der Praxis nur schwer abzugrenzen sind, wird der Begriff Ressourcen häufig auch als Überbegriff verwendet.

### **12.4.2 Das Branchenumfeld**

Ebenfalls einen Einfluss auf die Internationalisierung von Unternehmen hat ihre jeweilige Branchenzugehörigkeit sowie deren Charakteristika (z. B. Wettbewerbskonzentration, Anzahl der Wettbewerber, Branchenwachstum, systematische und institutionelle Markteintrittsbarrieren usw.). Üblicherweise bedeutet eine zunehmende Internationalisierung mehr Wettbewerb und geringere Branchenprofitabilität. 1976 wurde der US Automobilmarkt noch von GM, Ford und Chrysler mit Marktanteilen von ca. 84 % dominiert. Bis 2009 gab es 14 Autohersteller in den USA, bei denen die früheren „Big Three“ nur noch 43 % des Marktes ausmachten. Allerdings kann sich das Branchenumfeld auch positiv auf die Internationalisierung von Unternehmen und deren Profitabilität im Auslandsmarkt auswirken. Wenn schon mehrere Unternehmen einer Branche in einen Auslandsmarkt

eingetreten sind, kann von diesen Unternehmen gelernt und damit die eigene Internationalisierung effektiver gestaltet werden. Zudem wird es durch vorherige Markteintritte von Unternehmen der gleichen Branche (und des gleichen Herkunftslandes) einfacher, Legitimität im Auslandsmarkt bei Kunden und anderen Anspruchsgruppen aufzubauen. Auch dies verbessert die Chancen auf Auslandsmärkten.

In Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit lassen sich grob vier verschiedene Branchentypen identifizieren, die hinsichtlich ihres Internationalisierungsgrades unterschieden werden können:

- **Geschützte Branchen** („Sheltered industries“) werden lediglich von heimischen Unternehmen bedient. Durch Regulierungen, Handelsbarrieren oder aufgrund lokaler Gegebenheiten der Güter und Dienstleistungen, die sie anbieten, werden diese Branchen vor Importen und hereinkommenden Direktinvestitionen geschützt. Durch den Anstieg der Internationalisierung ist dieser Branchentyp jedoch kaum noch vertreten. Zu diesen Branchen gehören hauptsächlich Dienstleistungsunternehmen, wie Friseurbetriebe und Werkstätten, verderbliche Produkte, wie frische Milch sowie Güter, die nur schwer transportiert werden können.
- In **Handelsbranchen** („Trading industries“) erfolgt die Internationalisierung hauptsächlich durch den Import und Export von Gütern und Dienstleistungen. Ein Gut, dass transportiert werden kann und nicht abhängig von einer Nation ist, kann durch einen Export dazu beitragen effizient ausländische Märkte zu erschließen. Hierzu gehören unter anderem Güter, wie Flugzeuge oder Schiffe und Produkte, die nur in bestimmten Regionen erhältlich sind, wie beispielsweise Diamanten aus Südafrika.
- **Mehrmarktbranchen** („Multidomestic industries“) internationalisieren durch Direktinvestitionen. Entweder ist hier kein Handel möglich, wie beispielweise bei Hoteldienstleistungen oder man differenziert diese Produkte national, wie z. B. bei tiefgefrorenen Gerichten.
- **Globale Branchen** (Global industries) sind diejenigen Branchen, in welchen sowohl der Handel als auch Direktinvestitionen eine große Rolle spielen. Viele größere Fertigungsunternehmen, bspw. in der Automobil- oder Pharma industrie, tendieren zu globalen Strukturen.

### 12.4.3 Nationale Institutionen

Unternehmen, die international agieren, stoßen auf verschiedenste Institutionen und Regeln. Institutionelle Frameworks setzen sich zusammen aus informellen und formellen Institutionen, welche individuelles und unternehmerisches Handeln steuern.

Formelle Institutionen beinhalten Gesetze und Regeln, die durch den Staat verhängt wurden. Informelle Institutionen beschreiben ebenfalls Regeln, jedoch diejenigen, die durch Werte und Normen ausgedrückt werden.

Trotz zunehmender Globalisierung zeigt sich, dass sich Kundenpräferenzen abhängig von ihrer Nationalität und den dort vorherrschenden formellen und informellen Institutionen, unterscheiden. Produkte, die für den „globalen Kunden“ erstellt werden, sind teilweise weniger ansprechend als differenzierte und damit auf nationale Gegebenheiten angepasste Produkte. Eine nationale Differenzierung kann mithilfe gleicher Designgrundlagen und Basiskomponenten günstig umgesetzt werden. Flexible Fertigungsanlagen ermöglichen eine Kostenreduktion und die länderspezifische Herstellung von Produkten.

Jedes Land besitzt eine einzigartige Kombination von unverkennbaren Charakteristika und Ressourcen. Um den Grad an Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Ländern zu bewerten, können folgende Schlüsselkomponenten herangezogen werden. Diese sind die kulturelle Distanz (cultural distance), administrative und politische Distanz (administrative and political distance), geographische Distanz (geographical distance) und ökonomische Distanz (economic distance). Gegenüberstellen und strukturieren lassen sich solche Länderunterschiede z. B. im CAGE Framework von Ghemawat (2001). Tab. 12.1 gibt darüber einen Überblick.

**Tab. 12.1** Das CAGE Framework nach Ghemawat (2001)

	Kulturelle Unterschiede	Administrative & politische Distanz	Geographische Distanz	Ökonomische Unterschiede
Faktoren, mit denen die Differenzen zunehmen	u. a. verschiedene Sprachen, Religionen und Normen	u. a. schwache Rechtssysteme und Finanzinstitutionen sowie geringe politische Gemeinsamkeiten oder sogar Feindschaften	u. a. erschweren große Distanzen oder abgelegene Orte den Transport und die Kommunikation	u. a. Unterschiede in Einkommensverhältnissen, Bildungsniveaus sowie in der Verfügbarkeit und in den Kosten von Ressourcen
Beispiele für betroffene Branchen	Unterhaltungsbranchen und Verlagswesen sowie Nahrungs- und Genussmittel	Branchen, die von Regierungen stark reguliert und/oder als sehr wichtig erachtet werden, z. B. Infrastruktur	Angebote, die, in Relation zu ihrem Gewicht, einen geringen Wert aufweisen, sehr empfindlich sind oder eine Echtzeitkommunikation erfordern	Luxusgüter oder Produkte und Dienstleistungen, die sehr arbeits- oder wissensintensiv sind

## 12.5 Entwicklung von internationalen Strategien

### 12.5.1 Grundlegende Strategieformen

Internationale Strategien bieten potenzielle Wettbewerbsvorteile für Unternehmen. Allerdings gilt, dass es nicht eine überlegene Strategie gibt, sondern Strategien immer auch an das Unternehmen und die jeweilige Situation angepasst werden müssen. Je nachdem, wie das **Geschäftsmodell** gestaltet wird, kann man zwischen grundlegenden internationalen Strategieformen unterscheiden: Aggregation, Anpassung und Arbitrage. Multinationale Unternehmen können versuchen zwei oder sogar drei Strategien zu kombinieren. Allerdings kann der Versuch, alle drei Strategien gleichzeitig zu realisieren, die organisatorischen Fähigkeiten übersteigen und damit das Unternehmensergebnis belasten.

#### Aggregationsstrategie

Eine Aggregationsstrategie konzentriert sich auf die Realisierung von Synergien zwischen den Tätigkeiten an verschiedenen Standorten. Dies bedeutet nicht unbedingt eine Standardisierung, sondern kann auch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen in verschiedenen Ländern und die Integration von Prozessen beinhalten. Zum Beispiel können Forschung und Entwicklung (F&E) an wenigen Standorten zusammengefasst werden und dann zahlreiche Standorte in verschiedenen Ländern bedienen. Aggregationsstrategien sind darauf ausgelegt, Skaleneffekte zu realisieren sowie Innovationen und Wissensmanagement zu fördern. Die Aggregation findet meistens regional statt. Globale Unternehmen, wie z. B. Dell oder Toyota, besitzen Supply Chains mit regional organisierten Zentren in Asien, Europa und Nordamerika. Große Organisationen können ihre Aggregationsstufen variieren, z. B. mit globaler F&E, regionalen Lieferketten und lokalen Vertriebsaktivitäten. Eine solche vielfältige Aggregation ermöglicht Synergien, erhöht aber auch die Komplexität. Aggregation bezieht sich zwar zumeist auf eine geographische Dimension (räumliche Nähe), kann aber auch zusätzlich sowie gesondert kulturelle, administrative oder sprachliche Aspekte umfassen.

#### Anpassungsstrategie

Eine Anpassungsstrategie zielt darauf ab, lokal angepasste Produkte zu liefern. Dies ermöglicht Verbraucher, trotz unterschiedlicher Bedürfnisse, Präferenzen und Kaufkraft, zu erreichen. Die Anpassung ist besonders wichtig, wenn man in Länder eintritt, welche sehr unterschiedlich voneinander sind (z. B. in kultureller oder ökonomischer Hinsicht; siehe CAGE-Framework). In Schwellenländern kann es erforderlich sein, das Produktangebot an niedrigere Einkommen anzupassen. Niedrige Einkommen implizieren, dass Marketingstrategien, die aus entwickelten Ländern importiert werden, nicht funktionieren. So ist es möglich, dass TV- und Internetwerbung das Zielpublikum nicht effektiv erreichen. Darüber hinaus können Produkte, die in Europa entwickelt werden, zu teuer oder zu komplex sein, auch wenn sie lokal produziert werden. Variationen innerhalb des Landes können noch präzisere Anpassungen erforderlich machen, z. B. zwischen ländlichen und städtischen Gebieten.

Doch die Anpassung bedeutet nicht, dass alles lokal geschehen oder in jedem Land anders gemacht werden muss. Für multinationale Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten Variationen zu erreichen, ohne die Vorteile eines globalen Unternehmens aufzugeben. Unternehmen können sich auf Aktivitäten und Produkte konzentrieren, bei denen nur ein Minimum an Anpassung erforderlich ist. Außerdem können sie sich auf Stufen der Wertschöpfungskette konzentrieren, die weniger Anpassung erfordern oder das gleiche Produkt verkaufen und dabei in einem anderen Segment positionieren. Ein Standardprodukt aus Westeuropa kann als Premiummarke in einer aufstrebenden Wirtschaft positioniert und mit unterschiedlichen Marketing- und Verkaufsprozessen verkauft werden. Unternehmen können die Kosten der Anpassung durch die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern, die Investitionen und lokale Kenntnisse einbringen, verringern. Z. B. können mithilfe von Franchising-Modellen lokale Franchisenehmer Produkte innerhalb des Umfangs der Unternehmensmarke variieren und die Kosten und Risiken einer solchen Anpassung tragen.

**Arbitragestrategien** Eine Arbitragestrategie nutzt Preisunterschiede in verschiedenen Märkten. Die Preise für viele Waren variieren in den einzelnen Ländern, welche die Basis für den internationalen Handel bilden. Geld wird dadurch verdient, dass Ressourcen, die in einem Land sehr günstig sind, in ein anderes Land transferiert werden, indem diese einen größeren Wert besitzen. Multinationale Unternehmen können Arbitrage zu nutzen, da ihre Tochtergesellschaften direkt auf den lokalen Markt zugreifen können.

### 12.5.2 Internationale Standortwahl

Unternehmen expandieren nicht nur in andere Länder, um das Absatzpotenzial ausländischer Märkte zu nutzen, sondern auch, um auf die in den anderen Ländern verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten zuzugreifen. In zunehmenden Maßen werden Entscheidungen über den Produktionsstandort und die Vertriebsorte getrennt. Dadurch kann sich z. B. der Hauptsitz in einem anderen Land als die Produktion oder die F&E befinden.

Die Wahl eines geeigneten internationalen Standortes erfordert die Berücksichtigung von drei wesentlichen Faktoren:

- **Nationale Ressourcenverfügbarkeit:** Gibt es bei den wichtigen Ressourcen Unterschiede in ihrer Verfügbarkeit oder ihren Kosten zwischen den Ländern, sollten Unternehmen in Ländern produzieren, in denen Ressourcenlieferungen günstig sind. Ein Beispiel ist die Suche nach einem Land mit niedrigeren Lohnkosten.
- **Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile:** Für Unternehmen, deren Wettbewerbsvorteile auf internen Ressourcen und Fähigkeiten basieren, hängt die optimale Lage davon ab, wo diese Ressourcen und Fähigkeiten liegen und wie beweglich sie sind.
- **Handelbarkeit:** Je schwieriger es ist ein Produkt zu transportieren und je mehr Handelshemmnisse bestehen (z. B. Zölle), desto eher sollte die Produktion auf dem lokalen Markt stattfinden. Weiterhin müssen viele Dienstleistungen, wie z. B. von Restaurants oder Friseuren, in der Nähe des Kunden angeboten werden.

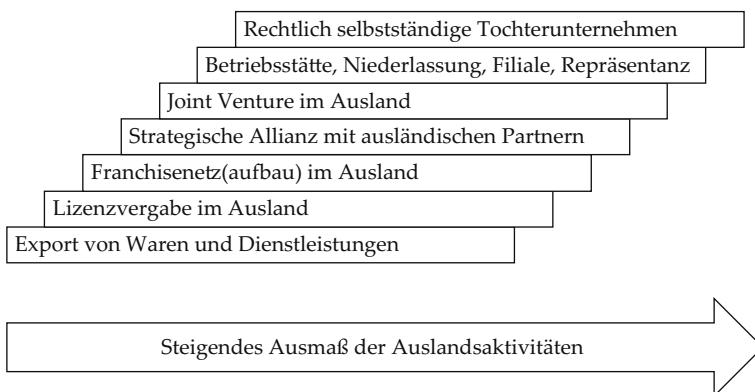
### Lage und Wertschöpfungskette

Die Produktion der meisten Güter und Dienstleistungen umfasst eine Reihe von Aktivitäten, bei denen die Eingangsanforderungen jeder Stufe erheblich variieren. Daher können verschiedene Länder in verschiedenen Phasen der Wertschöpfungskette Vorteile bieten. Ein weiteres, seit geraumer Zeit zu beobachtendes Phänomen der Internationalisierung ist die internationale Fragmentierung von Wertschöpfungsketten, da die Unternehmen versuchen Länder zu lokalisieren, deren Ressourcenverfügbarkeit und Kosten am besten mit jeder Stufe der Wertschöpfungskette übereinstimmen.

Die Vorteile der Fragmentierung der Wertschöpfungskette müssen gegen die zusätzlichen Kosten für die Koordination global verteilter Aktivitäten abgewogen werden. Abgesehen von den Kosten für Transport und Lagerhaltung ist Zeit ein wichtiger Faktor. Just-in-Time-Scheduling erfordert oft, dass die Produktionstätigkeiten in unmittelbarer Nähe zueinander durchgeführt werden. Unternehmen, die auf Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit der Lieferung achten müssen, bevorzugen integrierte Operationen mit schnellem Zugang zum Endverbrauchermarkt gegenüber den Kostenvorteilen einer global verteilten Wertschöpfungskette.

### 12.5.3 Marktbearbeitungsformen

Innerhalb der internationalen Unternehmenstätigkeit lassen sich verschiedene Ausprägungen von Auslandsaktivitäten unterscheiden. Abb. 12.3 kennzeichnet diese mögliche Entwicklung, die verschiedene Stufen der internationalen Unternehmenstätigkeit umfasst.



**Abb. 12.3** Stufen der internationalen Unternehmenstätigkeit

## Export

Der einfachste Fall und häufig der Einstieg in die auslandsorientierte Unternehmensaktivität ist der Export. Von Export wird gesprochen, wenn Waren oder Dienstleistungen in das Ausland gebracht werden. Dabei kann zwischen direktem und indirektem Export unterschieden werden. Der **indirekte Export** erfolgt durch Einschaltung von Zwischenhändlern im Inland. Ein inländisches Unternehmen exportiert mittels eines inländischen Außenhandelsunternehmens in andere Länder. Ein wesentlicher Vorteil des indirekten Exports ist, dass er nur geringen Ressourceneinsatz erfordert und nur mit geringer organisatorischer Komplexität verbunden ist. Daher kann die Exporttätigkeit bei einem eventuellen Misserfolg schnell und relativ unkompliziert beendet werden. Außerdem tragen die Handelsmittler i. d. R das Absatzrisiko. Das heißt, das auftraggebende Unternehmen ist kaum Wechselkursschwankungen ausgesetzt. Allerdings kann man bei dieser Form des Exports keine eigenen Erfahrungen mit dem ausländischen Markt und den Kunden sammeln. Darüber hinaus ist er vergleichsweise „kostspielig“, da die eingeschalteten Außenhandelsunternehmen für ihre Tätigkeit meist eine hohe Gewinnspanne zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis erwarten.

Neben dem indirekten Export gibt es den **direkten Export**. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass ein unmittelbares Verhältnis zwischen dem Produzenten und dem Auslandsunternehmen besteht. Auf diese Weise wird eine stärkere Steuerung des Absatzes bzw. eine stärkere Kontrolle über den Absatz als beim indirekten Export ermöglicht. Der direkte Export erfordert einen höheren Ressourceneinsatz als der indirekte Export, da man selbst eine Beziehung zu Kunden und/oder Geschäftspartnern im Ausland aufbauen muss. Auf Dauer kommt es bei dieser Form des Exports aber zu höheren Gewinnen, da die Gewinnspanne vollständig bei dem exportierenden Unternehmen verbleibt. Beim direkten Export sind die Unternehmen allerdings Wechselkursschwankungen ausgesetzt.

## Lizenzvergabe im Ausland

Mittels der Lizenzierung werden intangible Vermögenswerte, gesichert durch vertragliche Abkommen, ausländischen Lizenznehmern zeitlich begrenzt zur Verfügung gestellt. Als Gegenleistung zahlen die Lizenznehmer für die Inanspruchnahme der intangiblen Vermögenswerte sog. **Lizenzgebühren**. In Frage kommende Vermögenswerte sind bspw. Patente, Firmennamen, Markenrechte oder Copyrights sowie kaufmännisches und technisches Know-how. Lizenzierung stellt deswegen die zweite Stufe der internationalen Unternehmensaktivität dar, weil diese es ermöglicht, die Leistungserstellung vom In- ins Ausland zu übertragen ohne einen Kapital-, Personen- oder Vermögenstransfer ins Ausland vorzunehmen. Entscheidend ist bei der Lizenzierung die Auswahl der richtigen Lizenznehmer. Der Lizenzgeber kann von der lokalen Marktkenntnis und von den Kundenbeziehungen des Lizenznehmers im Gastland profitieren. Der Lizenznehmer trägt alleine das Wechselkursrisiko. Durch Lizenzvergabe werden schnellere Markteintritte als durch eigene Verwertung im Gastland realisiert. Lizenzen weisen trotz einiger Vorteile auch Nachteile auf. Zum einen sind sie nur mit einer beschränkten Kontrolle über die Aktivitäten des Lizenznehmers verbunden. Daher kann die Auswahl des „falschen“ Partners zu Qualitätsproblemen

bei der Produktion, zu fehlendem Engagement im Vertrieb oder zu Imageproblemen beim ausländischen Kunden führen. Das wohl größte Risiko bei der Lizenzierung besteht in der Weitergabe von sensiblem Know-how an die Lizenznehmer. Auf diese Weise besteht die Gefahr, dass sich der Lizenzgeber auf lange Sicht einen potenziellen Wettbewerber „heranzieht“.

### Aufbau eines Franchisenetzes im Ausland

Beim Franchising bekommt ein ausländischer Franchisenehmer ein umfassendes, in den meisten Fällen bereits seit langem eingeführtes und erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept überlassen. Als Gegenleistung erhält der Franchisegeber umfassende Weisungs- und Kontrollrechte sowie sog. „franchise fees“. Die Basis des Franchisings ist ein Franchisevertrag. Das Franchising unterscheidet sich insofern von der Lizenzierung, als dass die Lizenzierung vor allem immaterielle Wissensgüter zum Gegenstand hat, wohingegen das Franchising sich auf ein unternehmerisches Gesamtkonzept bezieht. Franchising bringt vielfältige Vorteile für den Franchisegeber mit sich. Einer davon ist die Eintritts- und Bearbeitungsmöglichkeit auf Auslandsmärkten ohne großen Kapitaleinsatz. Der Franchisenehmer bringt das Kapital auf und ist rechtlich selbstständig. Das heißt im Falle eines Misserfolgs haftet dieser selbstständig. Ein weiterer Vorteil von Franchising für den Franchisegeber ist die Erzielung von „Economies of Scale“, was auf die Standardisierung von Prozessen zurückzuführen ist. „Economies of Scale“ sind Größeneffekte mit dem Ziel der Kostenreduktion. Der Franchisenehmer wiederum kann sich auf ein bewährtes Geschäftsmodell verlassen, außerdem erhält er weitreichende Unterstützung der Zentrale, z. B. im Bereich Marketing oder Logistik. Als Nachteil von Franchising kann die Ruf- und Imageabhängigkeit genannt werden, da die Gefahr opportunistischen Verhaltens auf beiden Seiten besteht. Sowohl der Franchisenehmer kann den Ruf schädigen (bspw. durch geringe Servicequalität) als auch der Franchisegeber kann das Image (bspw. durch reduzierte Marketingausgaben für die Franchisemarkte) gefährden.

### Strategische Allianzen mit ausländischen Partnern

Eine vertragliche Partnerschaft zwischen zwei oder mehreren Unternehmen kann als strategische Allianz bezeichnet werden, wenn die gemeinsame Verfolgung von Zielen potentielle Kooperationsrenten generiert. Innerhalb strategischer Allianzen, die bspw. in der Luftfahrt weit verbreitet sind (Star Alliance, Sky Team oder One World), beschließen die Partner in genau definierten Bereichen zu kooperieren. Auf eine gegenseitige Kapitalbeteiligung wird im Gegensatz zu Joint Ventures jedoch verzichtet. Das Ziel strategischer Allianzen ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition der einzelnen Allianzmitglieder, indem sie ihre Stärken bündeln und ihre Schwächen gegenseitig ausgleichen. Abhängig vom Motiv der Zusammenarbeit können vier Grundformen von strategischen Allianzen unterschieden werden. Stehen „Economies of Scale“ (und somit Skaleneffekte zur Kostenreduktion) im Mittelpunkt, so handelt es sich um *Volumenallianzen*. Falls strategische Allianzen den Zugang zu komplementären Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen vereinfachen und dadurch „Economies of Scope“ erreichen, dann spricht man von

*Komplementaritätsallianzen.* Wenn Unternehmen zusammenarbeiten, um Risiken zu teilen, handelt es sich um *Burden-Sharing-Allianzen*. Wenn strategische Allianzen das Ziel haben, neue Märkte zu erschließen und den Markteintritt zu beschleunigen, spricht man von *Markterschließungsallianzen*. Trotz der aufgezeigten Vorteile bedürfen strategische Allianzen auch eines hohen Abstimmungsbedarfs, was Entscheidungsprozesse verlangsamen und potenziell konfliktär sein kann. Zudem muss berücksichtigt werden, dass die Partner einer strategischen Allianz oft Konkurrenten sind. Daher ist die Auswahl der richtigen Partner von großer Bedeutung.

### **Internationale Joint Venture**

Eine spezifische Form des Auslandsgeschäfts ist die Kooperation mit einem im Ausland heimischen Partner. Die enge, dauerhafte Zusammenarbeit durch Bildung eines internationalen Joint Ventures ermöglicht einen beschleunigten Eintritt in einen ausländischen Markt, da das Unternehmen nicht selbst Erfahrungen sammeln muss, sondern die Marktkenntnisse des lokalen Partners in Anspruch nehmen kann. Joint Ventures können, wie auch andere kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, zu Know-how-Abfluss führen. Daher stellt die Auswahl eines geeigneten Partners wiederum einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

### **Betriebsstätte, Niederlassung, Filiale, Repräsentanz im Ausland**

Betriebsstätten, Niederlassungen, Filialen und Repräsentanzen sind **rechtlich unselbstständige Engagements** eines Unternehmens im Ausland. Niederlassungen, Filialen und Betriebsstätten können zum einen die gesamte Wertschöpfungskette umfassen, zum anderen jedoch auch auf einzelne Funktionalbereiche beschränkt sein. Repräsentanzen sind meist kleinere Büros mit wenigen oder nur einem Mitarbeiter. Ihre Aufgabe besteht darin, im Ausland Geschäfte anzubahnen, potenzielle Kunden zu akquirieren oder Kontakte mit Kunden, Lieferanten oder staatlichen Stellen zu pflegen.

### **Tochtergesellschaften im Ausland**

Die Tochtergesellschaft stellt die weitestgehend **selbstständige Auslandstätigkeit** dar. Im Zusammenhang mit Tochtergesellschaften sind die Begriffe der Direktinvestition und der Akquisition von Bedeutung. Ein Unternehmen, das eine Direktinvestition tätigt, hat das Ziel, langfristig die Kontrolle über eine wirtschaftliche Einheit im Ausland auszuüben. Von einer Akquisition ist die Rede, wenn ein inländisches Unternehmen im Ausland vollständig oder zumindest mehrheitlich ein anderes Unternehmen übernimmt. Tochtergesellschaften sind rechtlich selbstständige Engagements inländischer Unternehmen im Ausland. Ähnlich den rechtlich unselbstständigen Engagements kann man auch hier funktionsbereichsbezogene Tochterunternehmen von jenen unterscheiden, die die ganze Wertschöpfungskette abdecken. Tochtergesellschaften erlauben es dem Unternehmen unabhängig zu handeln. Das heißt, es wird keine Abstimmung mit lokalen Partnern benötigt und somit sind der Muttergesellschaft starke Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten auf die Geschäftstätigkeit im Ausland sicher. Die Wettbewerbsvorteile bleiben somit

innerhalb des Konzerns erhalten und die Gefahr des eventuellen Informations- bzw. Know-how-Abflusses wird eliminiert. Allerdings sprechen die folgenden Argumente gegen die Etablierung einer Tochtergesellschaft. In politisch instabilen Ländern ist die Marktbearbeitung mittels einer Tochtergesellschaft mit dem Risiko der Verstaatlichung oder dem Risiko von Kapitalverkehrskontrollen verbunden. Im Gegensatz zu Joint Ventures und strategischen Allianzen werden Risiken und Ressourcen allein von der Tochtergesellschaft getragen.

### **Internationalisierung junger Unternehmen**

„International New Ventures“ sind Unternehmen, die schon ab Gründung, oder kurz danach, eine aktive Internationalisierungsstrategie verfolgen. Die Entstehung von „International New Ventures“ wird durch technologische Fortschritte in Kommunikation und Transport sowie die zunehmende globale Verflechtung zusehends vereinfacht.

Eine frühe Internationalisierung kann es einem Unternehmen ermöglichen, seine Strategien, Prozesse und Strukturen direkt auf eine internationale Marktbearbeitung auszurichten. Ein „International New Venture“ muss daher nicht erst bestehende Prozesse, die für den lokalen Markt entwickelt wurden, mühsam an internationale Rahmenbedingungen anpassen. Durch sog. „Learning Advantages of Newness“, die Erschließung globaler Märkte und die Nutzung ausländischer Ressourcen (z. B. Material, Kapital usw.) können „International New Ventures“ bedeutende Wettbewerbsvorteile erlangen. Junge Unternehmen können aber auch ihre Internationalisierung zu intensiv betreiben und damit ihre zumeist limitierten Managementkapazitäten und finanziellen Ressourcen überlasten. Daher ist ein Abgleich zwischen verfügbarer Ressourcenbasis und der Internationalisierungsstrategie erforderlich, um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen im Auslandsmarkt sicherzustellen.

---

## **12.6 Gestaltungsfelder**

### **12.6.1 Internationales Marketing**

Internationales Marketing wird als Konzept der am Auslandskunden orientierten Unternehmensführung bezeichnet. Das heißt, die Aktivitäten in den verschiedenen Unternehmensbereichen konzentrieren sich auf die Bedürfnisse von ausländischen Kunden. Dies bedeutet, dass das Marketingkonzept bzw. der Einsatz des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums auf Auslandskunden ausgerichtet wird.

Dabei ist, wegen der Heterogenität der Märkte, eine Fülle von Besonderheiten zu beachten. Dennoch gilt auch hier im Prinzip das für den Absatzbereich generell aufgestellte Schema des Marketing-Prozesses. Die Analyse der Absatzchancen und -risiken hat jedoch ganz besonders große Bedeutung. Ein wichtiger Informationsbereich sind die Rahmenbedingungen, die insbesondere durch Länderanalysen und Branchenberichte erfasst werden. Sie stellen wichtige Informationen für die Entwicklung der längerfristigen internationalen

Marketingstrategie dar. Die kulturellen Unterschiede legen vor allem intensive Analysen des Kundenverhaltens, aber auch des Konkurrenz- und des Umweltverhaltens insgesamt nahe.

Neben der Arbeit im globalen Umfeld wird in unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaftswissenschaften auf das nationale gesellschaftliche Unternehmensumfeld Bezug genommen. So sind Marketingkonzepte nicht selten auf die einzelnen Länder zugeschnitten, in denen sie eingesetzt werden.

Tab. 12.2 zeigt die erfolgreiche Etablierung westlicher Marken in China, Tab. 12.3 die Beispiele der schlechten Etablierung. Sie zeigen die Unterschiede in der Sprachkultur, die in der Übertragung von Markennamen berücksichtigt werden müssen.

**Tab. 12.2** Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Gut gelungene Übertragung

Westliche Marke	Chinesische Übertragung	Produktbranche	Bedeutung in der Chinesischen Kultur
Siemens	西门子 Xi men zi	Elektrotechnik/Elektronik	Tor zum Westen
IKEA	宜家 Yi jia	Möbel	Angenehme Familie
Coca Cola	可口可乐 Ke kou ke le	Getränke	Wohlschmeckend und erfrischend
BMW	宝马 Boa ma	Automobile	Kostbares Pferd
VW	大众 汽车 Da zhong qi che	Automobile	Wagen für die Masse

**Tab. 12.3** Transformation westlicher Markennamen in die chinesische Sprache. Schlecht gelungene Übertragung

Westliche Marke	Chinesische Übersetzung	Produktbranche	Bedeutung in der chinesischen Kultur
Viagra	万爱客 Wan ai ke	Pharmaindustrie	Gast, der 1000 mal Liebe macht
Hoechst	希特勒 Xi te le	Chemie, Pharma & Biotechnik	Klingt wie Hitler

## 12.6.2 Außenhandelslogistik

Die speziellen Maßnahmen der Außenhandelslogistik werden umso wichtiger, je größer die Entfernung zum ausländischen Geschäftspartner ist. Wenn große Entfernungen und lange Transportzeiten zu überbrücken sind, werden spezielle Vorkehrungen hinsichtlich Verpackung, Markierung, Versicherung sowie der Einrichtung von Auslieferungslagern wichtig.

Die logistischen Grundsatzentscheidungen stellen beim Auslandsgeschäft – insbesondere bei großen Distanzen zwischen dem Exporteur und dem ausländischen Kunden – ein wichtiges Element des Leistungsangebotes dar: die kostengünstigen Transportwege (z. B. Schiffstransport) sind i. d. R langsamer als die teureren Alternativen (z. B. Flugzeug). Deshalb stellt sich eventuell die Frage, inwieweit die Leistungsfähigkeit eines Exporteurs durch die Einrichtung von Auslieferungslagern gesteigert werden kann.

Für längere Transporte, die mit mehreren Transportmitteln durchgeführt werden, haben Container große Bedeutung erlangt. Sie bieten im Vergleich zu anderen Alternativen größeren Schutz und verursachen durch die vereinfachten Ladebedingungen und den damit verbundenen Zeitgewinn geringere Kosten als andere Verpackungssysteme.

Wegen der Unsicherheiten und besonderen Risiken bei langen Auslandstransporten spielen Transportversicherungen im Auslandsgeschäft eine wichtige Rolle.

## 12.6.3 Außenhandelsfinanzierung

Im Auslandsgeschäft haben die Zahlungsabwicklung und die damit verbundenen Finanzierungsvorgänge eine besondere Bedeutung. Im Bereich der Zahlungsabwicklung ergeben sich im Auslandsgeschäft Risiken für beide Geschäftspartner, weil die Übergabe der Ware und die Übergabe des Geldes aufgrund der räumlichen Entfernung i. d. R. nicht in Form eines Zug-um-Zug-Geschäftes abgewickelt werden können.

Bei der **Zahlung nach Erhalt der Waren** ist der ausländische Geschäftspartner in der risikogünstigeren Situation. Er erhält die Waren, überprüft sie und bezahlt erst dann die Rechnung. Der Exporteur wird diese Bedingung erst nach langjährigen Geschäftsbeziehungen und bei einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis einräumen.

**Vorauszahlung und Anzahlung** bedeuten, dass der Exporteur kein oder nur ein geringes Risiko eingeht. Diese Zahlungsabwicklung setzt großes Vertrauen von Seiten des ausländischen Kunden voraus.

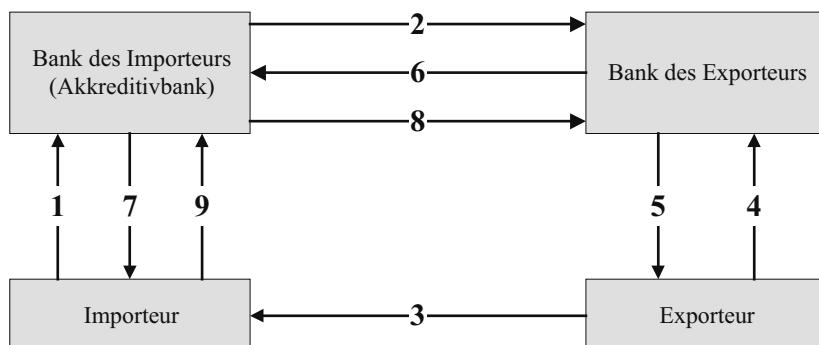
Diese beiden Beispiele machen die Grundproblematik deutlich: Während einerseits der ausländische Käufer meist nicht bereit ist, Waren, die er noch nicht erhalten hat, zu bezahlen, möchte andererseits der Verkäufer erst dann liefern, wenn er weiß, dass er die Bezahlung für seine Lieferung auch tatsächlich erhalten wird. Dieses grundsätzliche Problem wird durch unterschiedliche rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern verschärft.

Um diese zuerst unvereinbar erscheinenden Positionen zu bewalten, haben sich verschiedene Systeme der Abwicklung von Auenhandelsgeschften herausgebildet, bei denen meist Banken eingeschaltet sind:

Bei der Zahlungsbedingung „Kasse gegen Dokumente“ bergibt der Exporteur die Versanddokumente der Waren an eine Bank (meist im Land des Importeurs), welche die Dokumente und damit die Verfigungsgewalt über die Waren erst herausgibt, wenn die Waren bezahlt sind.

Ein wichtiges Beispiel, welches das Grundprinzip der Berücksichtigung von Sicherheitsinteressen beider Vertragspartner weitgehend verwirklicht, ist das Akkreditiv. Abb. 12.4 veranschaulicht den Ablauf eines **Akkreditiv-Geschäft**s am Beispiel des besonders häufig verwendeten Dokumenten-Akkreditivs. Das Dokumenten-Akkreditiv ist das abstrakte Schuldversprechen einer Bank im Auftrag eines Kunden (Importeur) gegen Übergabe bestimmter Dokumente an die Bank des Verkäufers (Exporteur) eine bestimmte Geldsumme zu zahlen.

Exporteur und Importeur haben einen Vertrag über eine Warenlieferung geschlossen. Der ausländische Importeur erteilt an seine Bank, die Akkreditiv-Bank, einen Akkreditivauftrag (1). Die Akkreditiv-Bank teilt dies der Bank des Exporteurs mit (2): Damit ist die Voraussetzung für den Versand der Waren geschaffen; der Verkäufer verfigt nun über das gewünschte Zahlungsversprechen. Die Waren werden versandt (3). Die Dokumente, welche die Waren repräsentieren und den Versand beweisen, gehen nun an die Bank des Exporteurs (4). Über den Zeitpunkt der Zahlung an den Exporteur können verschiedene Vereinbarungen getroffen sein. In dem in Abb. 12.4 dargestellten Beispiel wird davon ausgegangen, dass die Zahlung an den Exporteur sofort nach Übergabe der Dokumente erfolgt (5). Die Bank des Exporteurs leitet die Dokumente an die Akkreditiv-Bank (6), die sie an den Importeur weitergibt (7), der nun über die eingegangenen Waren verfigen kann. Die Bank des Importeurs stellt dann der Bank des Exporteurs die finanzielle Gegenleistung für die Waren zur Verfigung (8). Zum gleichen Zeitpunkt oder zu einem anderen vereinbarten Termin muss der Importeur seine Verbindlichkeit gegenüber der Akkreditiv-Bank ausgleichen (9).



**Abb. 12.4** Ablauf eines Akkreditiv-Geschäft

Das Dokumenten-Akkreditiv hat deshalb besondere Bedeutung, weil es auch über große Entfernungen hinweg ein Zug-um-Zug-Geschäft zwischen Käufer und Verkäufer ermöglicht. Dabei ist allerdings der Verkäufer in einer etwas günstigeren Position als der Käufer, der sich darauf verlassen muss, dass die versandte Ware allen von ihm gewünschten Standards entspricht.

#### 12.6.4 Internationale Personalarbeit

Internationale Tätigkeit kann bei den komplexeren Markteintritts- und bearbeitungsformen mit Personalbedarf im Auslandsmarkt verbunden sein. Die internationale Personalarbeit wird im Zuge der sich verstärkenden internationalen Tätigkeit dadurch zunehmend wichtig. Unternehmen versuchen z. B. ihre Rekrutierungspraktiken international zu gestalten. Dabei können oftmals hybride Ansätze verwendet werden. Diese versuchen einen Teil der Praktiken bzw. deren Konzeption international zu standardisieren, wohingegen die Umsetzung und einzelne Aspekte der Strategie auf lokale Gegebenheiten (Gesetzgebungsunterschiede oder kulturelle Gegebenheiten) angepasst wird.

Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Kunden bedeuten i. d. R. auch den Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Nach der Dauer des Auslandseinsatzes und der arbeitsvertraglichen Regelung können Dienstreise, Abordnung (meist für einige Monate, manchmal für ein bis zwei Jahre), Versetzung und Übertritt in ein ausländisches Unternehmen unterschieden werden. Unmittelbare Einsatzziele sind z. B. die Inbetriebnahme von Anlagen, Montagearbeiten, die Durchführung von Reparatur- und Servicearbeiten, Kontakt- und Verkaufsgespräche sowie Kundenschulungen.

- **Gewinnung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter:** Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von Auslandseinsätzen sind u. a. ausreichende fachliche Kompetenz, die Fähigkeit, sich in einer neuen Umwelt zu orientieren und richtig zu handeln, soziale Fähigkeiten (z. B. Anpassungsfähigkeit), physische und psychische Belastbarkeit (z. B. Tropentauglichkeit) sowie, bei längerem Auslandsaufenthalt, eine beide Seiten zufrieden stellende Gestaltung der familiären Situation des betroffenen Mitarbeiters.
- **Anreiz- und Betreuungsproblematik:** Neben finanziellen Vorteilen haben auch Anreize und Betreuungsleistungen, wie Heimreisen in regelmäßigen Abständen, adäquate schulische Versorgung der Kinder bei längerem Auslandsaufenthalt u. ä. eine besondere Bedeutung.
- **Rückgliederung nach dem Auslandseinsatz:** Auch ein langer Auslandsaufenthalt endet meist mit einer Rückkehr in das Heimatunternehmen. Dies wirft oft erhebliche Probleme der Wiedereingliederung in einer teilweise entfremdeten Umwelt sowie Status-Probleme auf. Häufig ist die Rückkehr in das Heimatunternehmen mit einer weniger hervorgehobenen Position und einem niedrigeren Lebensstandard als im Ausland verbunden. Diese Problematik und die Lösungsansätze werden unter der Bezeichnung Repatriierung diskutiert.

All diese Probleme werden jedoch durch den steigenden Anteil von heimischen Arbeitskräften in den betreffenden Unternehmen etwas gemildert. Oftmals wird nur ein kleiner Teil der Führungskräfte aus dem Stammunternehmen entsandt.

Für alle kurz- und längerfristig entsandten Mitarbeiter (Expatriates oder Expatriate Manager), bei denen es sich in erster Linie um Produktions- und Absatzspezialisten handelt, spielen Trainings- bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eine zentrale Rolle.

In größeren Unternehmen sind viele Trainingsmaßnahmen, die auf eine Auslandstätigkeit vorbereiten, Bestandteile von Personalentwicklungssystemen. Dazu gehört z. B. das Sammeln spezifischer Erfahrungen an Arbeitsplätzen, die auf die künftige Auslandstätigkeit vorbereiten.

Speziellere Bildungsmaßnahmen, die meist unmittelbar auf einen Auslandseinsatz vorbereiten, konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

- **Länderkundliche Seminare:** Sie machen mit den politischen, geografischen und kulturellen Gegebenheiten des Einsatzlandes vertraut. In diese Seminare werden auch vielfach Familienmitglieder einbezogen.
- **Sprachtraining:** Damit ist der Erwerb von Grundkenntnissen in weniger verbreiteten Sprachen (z. B. Thai), aber auch das vertraut machen mit speziellen Akzenten von ansonsten verbreiteten Sprachen (z. B. australisches Englisch, Akzent der Südstaaten in den USA u. ä.) gemeint.
- **Sensibilitätstraining:** Die Mitarbeiter sollen sich z. B. anhand von typischen Situationen und Fallbeispielen mit den Normen und Wertvorstellungen der künftigen Umgebung vertraut machen. Dabei werden intime Kenner oder Bürger des jeweiligen Landes als Trainer eingesetzt.

Auch während der eigentlichen Auslandstätigkeit gibt es spezielle Trainingsprogramme, die in regelmäßigen Abständen oder insbesondere in der letzten Phase des Auslandsaufenthalts durchgeführt werden. Sie sollen dazu beitragen, den Kontakt mit dem Stammhaus aufrechtzuerhalten bzw. die Wiedereingliederung im Stammland zu erleichtern.

### **Die kulturelle Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern im Auslandseinsatz**

Die Forschung rund um die kulturelle Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern im Auslandseinsatz befasst sich mit der Untersuchung von Faktoren, die diese Anpassungsfähigkeit positiv oder negativ beeinflussen. Im Rahmen dessen sind drei Faktoren besonders hervorzuheben:

- Die **kulturelle Distanz** zwischen einem Heimatland und einem Gastland ist ein Indikator dafür, wie schwierig es für Mitarbeiter sein kann, sich an einen neuen kulturellen Kontext anzupassen und zurechtzufinden. Dies betrifft sowohl das berufliche als auch das private Umfeld. Eine sehr hohe Distanz kann als „Kulturschock“ wahrgenommen werden, während eine sehr geringe Distanz eventuell gar nicht weiter wahrgenommen wird.

- Die **kulturelle Enge oder Rigidität** (engl. tightness) des Gastlandes gibt an, wie stark auf die Einhaltung von sozialen Normen geachtet wird. In sehr engen Kulturen wird großer Wert darauf gelegt und ein entsprechender Druck ausgeübt, dass sich Individuen konform verhalten. In eher lockeren Kulturen fällt abweichendes Verhalten weniger stark ins Gewicht. Kulturelle Distanzen können daher von Mitarbeitern in eher lockeren Kulturen meist einfacher überwunden werden.
- Die **kulturelle Attraktivität** bezieht sich darauf, wie angesehen oder erstrebenswert die Kultur des Gastlandes erachtet wird. Mitarbeiter können kulturelle Distanzen meist leichter überwinden, wenn die Kultur des Gastlandes als attraktiv wahrgenommen wird.

---

## 12.7 Veränderung der internationalen Unternehmensstätigkeit durch die Digitalisierung

Die Relevanz der digitalen Wirtschaft zeichnet sich in Deutschland darin ab, dass ein beträchtlicher Teil des deutschen Exportwachstums bereits auf Produkte und Dienstleistungen rund um das Internet entfällt. Die Digitalisierung trägt zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit bei und erlaubt es somit multinationalen Unternehmen geografisch verteilte Projekte besser zu koordinieren. Ebenso vereinfacht sich die Kooperation mit ausländischen Geschäftspartnern und globale Lieferketten können in ihren Abläufen durch **Supply Chain Systeme** optimiert werden. Dadurch eröffnet sich für Unternehmen auch eine größere Flexibilität im Bereich des Outsourcings und Offshorings. Bspw. können multinationale Unternehmen durch die Kombination von Outsourcing, internetbasierten Serviceprodukten und der Automatisierung von Dienstleistungen ihre Wertschöpfung steigern.

Durch die Digitalisierung sind Unternehmen in der Lage, sowohl ihre digitalen als auch physischen Produkte relativ problemlos weltweit anzubieten (z. B. auf Webshops, Apps und durch cloudbasierte Software). Gerade Start-ups und junge Unternehmen können ihre Produkte direkt einem weltweiten Publikum anbieten. Die **Cloud-Computing-Technologie** ist dabei ein entscheidender Treiber. Bspw. muss für den Betrieb einer cloud-basierten Anwendung oder eines Webshops keine eigene weltweite Serverinfrastruktur aufgebaut und betrieben werden, sondern in Abhängigkeit der Nutzerzahlen und der geographischen Verteilung der Nutzer können flexibel Kapazitäten und Bandbreite zugebucht werden. Für Start-ups vereinfacht sich so der Markteintritt, da Fixkosten durch diese Möglichkeiten sinken und Ausgaben flexibler gesteuert werden können.

Weiterhin können **soziale Medien** genutzt werden, um schnell eine große Reichweite zu erzielen, aber auch um Kooperationspartner zu finden und Mitarbeiter zu rekrutieren. Zur Vereinfachung der Abwicklung des internationalen Zahlungsverkehrs bieten diverse **FinTech Unternehmen** Dienstleistungen an, die u. a. Komplexität im Exportmanagement reduzieren.

Im Kontext der weltweiten Nutzung von Fachkräften findet **eLancing** zunehmend Anklang. Über Plattformen können Unternehmen sehr schnell und effizient passende Auftragnehmer finden, die einzelne Projekte oder Projektteile einmalig oder wiederkehrend für das Unternehmen durchführen. Ein Vorteil ist, dass man nicht nur kostengünstig teilweise hochqualifiziertes Personal findet, sondern dass man keine personellen Fixkosten generiert und damit auch Start-ups diese Form der Arbeitskräfteerwerbung nutzen können. Demgegenüber stehen ungelöste Fragen der Scheinselbstständigkeit und ethische Probleme, die mit dem Einsatz von sehr kostengünstigen Dienstleistern verbunden sind (u. a. Lohndumping).

Neben diesen Chancen geht die Digitalisierung aber auch mit Herausforderungen einher, da sich auch der Datenfluss internationalisiert. Daten werden häufig im Ausland gespeichert, weshalb das Durchsetzen von Gewährleistungen, die Erfüllung bestimmter **Sicherheitsstandards** oder die Einhaltung nationaler Gesetze und Datenschutzverordnungen nicht immer gewährleistet ist.

Die Digitalisierung kann durch die Verringerung von Markteintrittsbarrieren die Internationalisierung vereinfachen, aber im Umkehrschluss auch zu einer Intensivierung des Wettbewerbs führen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen können sich dadurch rasch einem globalen Wettbewerb ausgesetzt sehen und unter Druck geraten.

---

## 12.8 Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz

### 12.8.1 Theoretische Grundlagen

Die Theorie der internationalen Unternehmensaktivität befasst sich primär mit Fragen nach den Beweggründen und Bestimmungsfaktoren von verschiedenen Arten des Auslandsengagements, des Außenhandels, der Direktinvestitionen im Ausland sowie mit der Entstehung und dem Wachstum multinationaler Unternehmen.

Die wissenschaftlichen Wurzeln für die Antworten auf diese Fragen finden sich insbesondere in der Organisationstheorie, in der Theorie des internationalen Handels und der Standorttheorie. Die Organisationstheorie versucht durch ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Überlegungen die Prozesse und Strukturen von multinationalen Unternehmen zu verstehen. Die Theorie des internationalen Handelns erklärt komparative Effizienzvorteile in unterschiedlichen Ländern (bspw. Produktionskosten- oder Spezialisierungsvorteile). Die Standorttheorie sieht die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft primär getrieben durch ausgewählte idiosynkratische Faktoren einer Nation. Diese umfassen bspw. steuerliche Aspekte, Lohnkostendifferenzen, Marktgröße, Marktwachstum oder aber politische Stabilität bzw. politische Risiken.

#### Uppsala-Studie

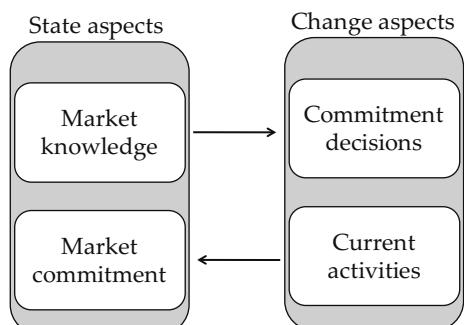
Johanson und Vahlne (1977) beschreiben in ihrer **Uppsala-Studie** den **inkrementellen Prozess** der Internationalisierung von Unternehmen. Die zwei wesentlichen Hauptmerkmale nach Uppsala sind die Betrachtung der **Establishment-Chain** und der

**Psychic-Distance-Chain.** Erstere beschreibt die Marktbearbeitungsform durch das Unternehmen. Dabei wird von der schwächsten Form der Internationalisierung, der reinen Exporttätigkeit, bis zur stärksten Ausprägung, der Tochtergesellschaft, die Etablierung des Unternehmens auf dem ausländischen Markt verstanden. Die Psychic-Distance-Chain erklärt in diesem Modell einen graduellen Ansatz, wonach Unternehmen zu Beginn ihrer internationalen Geschäftstätigkeit zuerst mit ihnen vertrauten Ländern kooperieren und erst nach und nach in eher „psychisch/kulturell“ entfernte Länder expandieren sollten. Eines der Hauptargumente für die inkrementelle Vorgehensweise ist dabei der Lerneffekt für das Unternehmen, welcher letztendlich zur Reduktion des unternehmerischen Risikos beitragen soll. Zwischenzeitlich haben Johanson und Vahlne (2009) ihr ursprüngliches Uppsala-Modell weiterentwickelt und stärker an heutige Marktbedingungen angepasst. Der inkrementelle Ansatz des Ursprungs-Modells wurde dabei nicht verändert, lediglich wurde als weitere Einflussvariable auf den Internationalisierungsprozess das Vorhandensein von Netzwerken integriert. Johanson und Vahlne zeigen dabei die Notwendigkeit der Zugehörigkeit in unternehmensrelevante Netzwerke auf, um aus diesen Beziehungen positive Effekte auf die internationale Geschäftstätigkeit zu erzielen. Abb. 12.5 zeigt das 1977er Uppsala-Modell von Johanson und Vahlne auf.

### Resource Based View (RBV)

Der Resource Based View Ansatz ist eine interne Betrachtung der Unternehmensfähigkeit und erklärt den Handlungsspielraum von Unternehmen aufgrund derer materiellen und immateriellen Vermögenswerte und -gegenstände. Wettbewerbsvorteile sollen dabei durch das Vorhandensein von **Ressourcen** und **Fähigkeiten** erschlossen werden. Vor allem die ökonomischen, sozialen und technologischen Konditionen von Unternehmen werden dabei unter dem Stichwort **Capabilities** hervorgehoben. Durch die Homogenisierung der Märkte und die Schnelllebigkeit von Technologien stellt sich Flexibilität, also die Anpassungsfähigkeit auf neue Situationen, und Know-how als entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Unternehmen können so, aufgrund dieser Entwicklung, Verhaltensweisen und den Marktauftritt etablierter Unternehmen adaptieren und einzelne Stufen des Internationalisierungsprozesses überspringen. Dieser Vorgang wird als **Leapfrogging** bezeichnet.

**Abb. 12.5** Business Network Internationalisierungs-Prozess Modell nach Uppsala (in Anlehnung an Johanson und Vahlne 1977)



### **Transaktionskostentheorie**

Als weiteres Beispiel für Erklärungsansätze zur internationalen Unternehmensaktivität kann die **Transaktionskostentheorie** angeführt werden. Diese basiert auf einem Effizienzvergleich des Leistungsaustausches auf dem Markt (Markttransaktionen) mit einer unternehmensinternen Lösung. Das Entstehen von Unternehmen – auch von multinationalen Unternehmen – wird mit durch die im Vergleich zur Marktlösung geringeren Kosten erklärt: Die Kosten, die im Unternehmen entstehen, sind geringer als der Handel mit den Teilleistungen. Hierarchie ist in diesem Fall preisgünstiger als der Markt.

Innerhalb der Transaktionskostentheorie werden verschiedene Annahmen getroffen. Es wird davon ausgegangen, dass die Wirtschaftssubjekte intendieren rational zu handeln, tatsächlich aber aufgrund begrenzter Information sowie Informationsverarbeitungskapazität dies nur beschränkt umsetzen können. Außerdem wird eine Gefahr opportunistischen Verhaltens nicht ausgeschlossen. Entscheidungskriterien stellen die mit der Transaktion einhergehende **Unsicherheit, Spezifität und Häufigkeit** dar. Als Transaktionskosten werden grundsätzlich alle Kosten bezeichnet, die von den Tauschpartnern zur Realisierung des Austausches der Leistung übernommen werden. Diese Kosten setzen sich aus Kosten der Anbahnung, der Vereinbarung, des Abschlusses, der Kontrolle und der Anpassung von Verträgen zusammen.

### **Kulturforschung**

Im Rahmen der internationalen Unternehmensaktivität spielt die Kultur eine bedeutende Rolle. Nach Hofstede (2001) ist Kultur „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.“ Auch wenn Kultur im ursprünglichen Sinne jede Art menschlichen Zusammenlebens betrifft, ist es sinnvoll Kultur im Zusammenhang mit Internationalisierung zu betrachten.

Zahlreiche Forschungen befassen sich hierbei mit der Frage, welche Auswirkungen die kulturelle Herkunft generell auf Variablen wie bspw. den Führungsstil oder das Hierarchieverständnis in einem Unternehmen hat. Die meisten Ansätze unterscheiden sich allerdings hinsichtlich ihrer Definition und Spezifikation von Kultur. Bspw. unterteilt Schwartz (1994) Kultur in sieben Dimensionen (unter anderem in Konservatismus, intellektuelle und affektive Autonomie, Hierarchie), wohingegen Kluckhohn und Strodtbeck (1961) bspw. das Wesen der menschlichen Natur oder die Beziehung des Menschen zu seiner Natur als Dimensionen von Kultur sehen (vgl. weiterführend z. B. Adler 1983; Kluckhohn und Strodtbeck 1961; Schwartz 1994; Trompenaars 1993 u. a.). Im weiteren Verlauf werden zwei der bedeutendsten Studien der letzten Jahrzehnte, die Hofstede- sowie die Globe-Studie, näher erläutert.

Ende der 60er Jahre wurden von Geert **Hofstede** kreuzkulturelle Studien durchgeführt, an denen Mitarbeiter von IBM in über 50 Nationen teilnahmen. Hofstede konnte durch diese Studien vier **Kulturdimensionen** ermitteln, mit deren Hilfe sich gesellschaftliche Unterschiede darstellen lassen. Eine fünfte Dimension konnte in einer Nachuntersuchung durch eine tiefergehende Berücksichtigung der asiatischen Prägung ergänzt werden

Die fünf Dimensionen nach Hofstede (2001) umfassen:

1. **Power Distance (Machtdistanz):** Ausmaß, in dem die Angehörigen einer Kultur akzeptieren, dass Macht in Institutionen ungleich verteilt ist.
2. **Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidung):** Ausmaß, in dem sich die Angehörigen einer Kultur durch unsichere, zweideutige und/oder unstrukturierte Situationen bedroht fühlen und solche zu vermeiden versuchen.
3. **Masculinity versus Femininity (Maskulinität versus Feminität):** Ausmaß, in dem das Streben nach materiellem Erfolg, Heldentum und eine starke Leistungsorientierung oder Lebensqualität, Bescheidenheit und zwischenmenschliche Beziehungen in einer Kultur dominieren.
4. **Individualism versus Collectivism (Individualität versus Kollektivismus):** Ausmaß, in dem in einer Gesellschaft Eigeninitiative und Selbstversorgung – im Gegensatz zu staatlicher Fürsorge oder dem Konzept der Großfamilie – bevorzugt werden.
5. **Long-term versus Short-term Orientation (Langzeitorientierung versus Kurzezeitorientierung):** Ausmaß, zu dem in einer Gesellschaft langfristige Wertorientierungen das Handeln von Menschen prägen.

Der zuletzt genannte Aspekt geht vor allem auf die genauere Betrachtung der „Asiatischen Perspektive“ zurück, welche durch Hofstede und Bond (1988) als konfuzianische Dynamik bezeichnet wird.

Die **Globe-Studien** (House et al. 2004) bauen auf den Hofstede-Studien auf, erweitern diese jedoch gezielt, um einerseits die methodische Güte zu steigern und andererseits die kulturellen Dimensionen noch stärker zu differenzieren. Von 1994–1997 wurden im Rahmen der Globe-Studien in 62 Ländern über 17.000 Manager von 951 Organisationen befragt. Die Untersuchung wurde in den drei Industriezweigen Telekommunikations-Service, Nahrungsmittel und Finanzdienstleistung durchgeführt. Im Rahmen der Globe-Studien werden nationale Kulturen anhand von neun Dimensionen unterschieden:

1. **Power Distance (Machtdistanz):** Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass die Macht ungleich verteilt ist.
2. **Uncertainty Avoidance (Unsicherheitsvermeidung):** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation bzw. Gesellschaft versuchen, durch Rückgriff auf soziale Normen oder Rituale Unsicherheit zu vermeiden.
3. **In-Group-Collectivism (Familiärer Kollektivismus):** Ausmaß, in dem Individuen ihren Stolz, ihre Loyalität und ihren Zusammenhalt in ihrer Organisation bzw. Familie ausdrücken.
4. **Institutional Collectivism (Institutioneller Kollektivismus):** Ausmaß, in dem durch organisationale und institutionelle Praktiken gemeinschaftliches Handeln gefördert und belohnt wird.
5. **Gender Egalitarianism (Geschlechtergleichheit):** Ausmaß, in dem in einer Organisation oder Gesellschaft ein Unterschied zwischen den Geschlechtern gelebt wird.

6. **Assertiveness (Durchsetzungsvermögen):** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft bereit sind, mit anderen Konfrontationen einzugehen.
7. **Future Orientation (Zukunftsorientierung):** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft sich mit der Zukunft auseinandersetzen.
8. **Humane Orientation (Menschenorientierung):** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft ermutigt werden, andere Mitglieder freundlich und fair zu behandeln.
9. **Performance Orientation (Leistungsorientierung):** Ausmaß, in dem Mitglieder einer Organisation oder Gesellschaft für Leistungsverbesserungen gefördert und belohnt werden sollen.

Die ersten sechs der neun aufgeführten Dimensionen haben ihren Ursprung in den Kulturdimensionen von Hofstede. Innerhalb der Globe-Studie wurden die Befragungen einmal in Bezug auf die Gesellschaft im Allgemeinen und einmal im Hinblick auf das jeweilige Unternehmen im Speziellen durchgeführt. In der Globe-Studie ist insbesondere die Trennung von **Practices** („as is“) und **Values** („should be“) von großer Bedeutung. Bei den Practices wird nach dem Ist-Zustand einer Gesellschaft bzw. Organisation gefragt, bei den Values wird der Soll-Zustand innerhalb der Gesellschaft bzw. Organisation erhoben. „Practices“ und „Values“ zeigen häufig in die entgegengesetzte Richtung.

### 12.8.2 Empirische Evidenz

#### Internationalisierung und Firmenperformance

In einer Meta-Analyse, die über 111 Primärstudien umfasst, haben **Kirca et al. (2011)** die Beziehung zwischen internationaler Unternehmensaktivität und Firmenperformance untersucht und konnten einen signifikant positiven Effekt beobachten, der aber eher als schwach und sehr heterogen zu bezeichnen ist ( $\bar{r} = 0,10$ ). Im nächsten Schritt betrachteten sie verschiedene Performance dimensionen und konnten beobachten, dass der Umsatz ( $\bar{r} = 0,19$ ), das Umsatzwachstum ( $\bar{r} = 0,11$ ), die Eigenkapitalrentabilität ( $\bar{r} = 0,12$ ) und die allgemeine Profitabilität ( $\bar{r} = 0,09$ ) signifikant positiv mit der Internationalisierung korreliert sind.

In einer weiteren Meta-Analyse, die 359 Studien umfasst, konnten **Marano et al. (2016)** ebenfalls einen signifikant positiven Effekt zwischen Internationalisierung und Firmenperformance beobachten ( $\bar{r} = 0,08$ ) und haben die Beziehung einer umfassenden Moderatoranalyse unterzogen. Auf Ebene des Unternehmens zeigt sich, dass die vorherige Performance eines Unternehmens ( $\beta = 0,02$ ), die Firmengröße ( $\beta = 0,03$ ) und ein Unternehmenswachstum ( $\beta = 0,04$ ) den Effekt von Internationalisierung verstärken, wohingegen ein zunehmendes Firmenalter ( $\beta = -0,03$ ) und eingegangene Risiken ( $\beta = -0,04$ ) einen negativen moderierenden Effekt aufweisen. Weiterhin betrachten die Autoren die Wirkung diverser formeller und informeller Institutionen des Heimatlandes auf die Beziehung

zwischen Internationalisierung und Firmenperformance. Auf der Ebene der informellen Institutionen greifen sie auf zwei der neun Globe Dimensionen zurück und zeigen, dass eine Zukunftsorientierung die Beziehung verstärkt ( $\beta = 0,04$ ), während sich ein zunehmender Grad an Unsicherheitsvermeidung negativ auf diese auswirkt ( $\beta = -0,03$ ). Im Rahmen der formellen Institutionen betrachten sie das politische Risiko als Einflussfaktor d. h., dass politische Entscheidungen oder Umbrüche sich negativ auf die Tätigkeit von Unternehmen auswirken. Hier finden die Autoren, dass das politische Risiko einen signifikant positiven Effekt auf die Beziehung zwischen Internationalisierung und Firmenperformance aufweist. Wenn das Heimatland für Unternehmen diverse Risiken birgt, dann erscheint eine Internationalisierung als ein probates Mittel, um die wirtschaftliche Abhängigkeit von Entwicklungen im Heimatland zu reduzieren.

In ihrer Meta-Analyse über Erfolgsfaktoren in jungen Unternehmen, die 31 Primärstudien umfasst, konnten **Song et al. (2008)** ebenfalls einen signifikant positiven Effekt zwischen Internationalisierung und Firmenperformance feststellen ( $\bar{r} = 0,08$ ). Es können folglich auch junge Unternehmen bereits durch eine frühe Internationalisierung profitieren.

### **Prädiktoren für die Internationalisierung von Unternehmen**

**Kirca et al. (2012)** untersuchen in ihrer Meta-Analyse, die 145 Primärstudien umfasst, welche Faktoren die Internationalisierung von Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen können, also als Treiber für diese gelten. Ihre Ergebnisse legen nahe, dass sowohl die bisherige Internationalisierungserfahrung des Top Managements ( $\beta = 0,37$ ), als auch die Internationalisierungserfahrung des Unternehmens an und für sich ( $\beta = 0,23$ ), einen signifikant positiven Effekt auf die Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmen haben. Ebenfalls positiv wirkt sich das Humankapital und die Beziehungen eines Unternehmens aus ( $\beta = 0,20$ ). In Summe ist festzuhalten, dass diese Faktoren anscheinend dabei behilflich sind Unsicherheiten zu reduzieren und Unternehmen dadurch eher bereit sind eine internationale Unternehmenstätigkeit anzustreben.

### **Die Rolle von kulturellen Unterschieden in der Internationalisierung**

**Magnusson et al. (2008)** untersuchen in ihrer Meta-Analyse, die 38 Primärstudien umfasst, die Beziehung zwischen kulturellen Unterschieden und Markteintrittsstrategien. Die Eintrittsstrategien werden hinsichtlich der Höhe des getätigten Ressourcenengagements untergliedert. Unter die Arten von niedrigem Commitment fallen bspw. der Export ins Ausland sowie einfache Verträge unter Handelspartnern. Zu den mittleren Formen zählen u. a. Joint Ventures, in die die beteiligten Unternehmen eigene Ressourcen einbringen. Eigene Niederlassungen gehen entsprechend mit einem hohen Engagement einher. Sie beobachten, dass mit zunehmender kulturellen Differenz der Grad des Engagements sinkt ( $\bar{r} = -0,03$ ). Weiterhin zeigte sich, dass dieser negative Effekt signifikant stärker in europäischen Unternehmen ( $\bar{r} = -0,14$ ) ist als in amerikanischen ( $\bar{r} = -0,04$ ) oder asiatischen Firmen ( $\bar{r} = -0,02$ ). Abschließend konnte noch eine negative Beziehung zwischen zunehmender kultureller Distanz und Firmenperformance beobachtet werden ( $\bar{r} = -0,03$ ).

**Rabl et al. (2014)** untersuchen in ihrer Meta-Analyse, die 156 Primärstudien umfasst, die moderierende Wirkung von drei Kulturdimensionen der Globe-Studie (Machtdistanz, Kollektivismus und Performanceorientierung) auf die Beziehung zwischen „high-performance work practices“ und Firmenperformance. Unter sog. „high-performance work practices“ sind Personalmanagementpraktiken zu verstehen, die die Fähigkeiten, Motivation und Mitgestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeitern verbessern und so zu einer Steigerung der Firmenperformance beitragen sollen. Ihre Analyse zeigt, dass eine signifikant positive Beziehung zwischen solchen Praktiken und der Firmenperformance vorliegt ( $\bar{r} = 0,28$ ). Im nächsten Schritt zeigte sich, dass diese Beziehung, unabhängig von den Ausprägungen der drei Kulturdimensionen, stets positiv bleibt. Weiterführend konnten sie beobachten, dass in kulturell eher engen Ländern eine etwas stärkere positive Beziehung beobachtet werden konnte, wenn der Grad der Machtdistanz niedrig und die Performanceorientierung hoch ausgeprägt sind. Der Grad des Kollektivismus zeigte dabei keinen signifikanten Effekt. Für international operierende Unternehmen bedeutet dies, dass sich solche Personalmanagementpraktiken positiv auf das Unternehmensergebnis auswirken können und nicht unbedingt immer auf einen spezifischen kulturellen Kontext zugeschnitten werden müssen.

---

## Weiterführende Literatur

1. Baum, M., Isidor, R.: The Influence of the Cultural Context on Expatriate Adjustment. In: Bader, B., Schuster, T., Bader, A. (Eds) Expatriate Management. Palgrave Macmillan, London (2016)
2. Berndt, R., Fantapié-Altobelli, C., Sander, M.: Internationales Marketing-Management, 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Springer, Berlin (2010)
3. Breuer, W., Gürtler, M. (Hrsg.): Internationales Management. Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung, 1. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2003)
4. Dülfer, E., Jöstingmeier, B.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7., überarb. u. erw. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München (2008)
5. Festing, M., Dowling, P., Weber, W., Engle, A.D.: Internationales Personalmanagement, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2011)
6. Ghemawat, P.: Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review 79(8). 137-147 (2001)
7. Glaum, M. (Hrsg.): Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Gabler, Wiesbaden (1996)
8. Grant, R.M.: Contemporary Strategy Analysis. 9. Aufl. John Wiley & Sons, Chichester (2016)
9. Haussmann, H., Kumar, N.: Handbuch der internationalen Unternehmensaktivität. Beck, München (1992)

10. Hofstede, G.: Culture's Consequences Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations, 2. Aufl. Sage, Thousand Oaks (2001)
11. Hofstede, G., Bond, M.H.: The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organ. Dyn.* **16**(4), 4–21 (1988)
12. Hofstede, G., Hofstede, G.J.: Lokales Denken, globales Handeln, 5., durchgeseh. Aufl. Deutscher Taschenbuch Verlag, München (2011)
13. Holtbrügge, D., Welge, M.: Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2010)
14. House, R., et al. (Hrsg.): Culture Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Sage, Thousand Oaks (2004)
15. Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *J. Int. Bus. Stud.* **8**, 23–32 (1977)
16. Johanson, J., Vahlne, J.-E.: The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *J. Int. Bus. Stud.* **40**, 1411–1431 (2009)
17. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.: The internationalization of the firm four Swedish cases. *J. Manag. Stud.* **12**, 305–322 (1975)
18. Kabst, R., Steinbach, S.: Internationale Stellenbesetzungspraktik in Early Internationalizers: Jenseits inkrementeller Pfade? *Z. Personalforsch.* **20**(4), 298–317 Rainer Hampp, (2006)
19. Kirca, A.H., Hult, G.T.M., Roth, K., Cavusgil, S.T., Perryy, M.Z., Akdeniz, M.B., Deligonul, S.Z., Mena, J.A., Pollitte, W.A., Hoppner, J.J., Miller, J.C., White, R.C.: Firm-specific assets, multinationality, and financial performance: A meta-analytic review and theoretical integration. *Academy of Management Journal* **54**(1), 47-72 (2011)
20. Kirca, A.H., Hult, G.T.M., Deligonul, S., Perryy, M.Z., Cavusgil, S.T.: A multilevel examination of the drivers of firm multinationality: A meta-analysis. *Journal of Management* **38**(2). 502-530 (2012)
21. Kollman, T.: E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft. 6. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden (2016)
22. Kutschker, M., Schmid, S.: Internationales Management, 7., überarb. u. akt. Aufl. Oldenbourg, München (2010)
23. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2., überarb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2002)
24. Magnusson, P., Baack, D.W., Zdravkovic, S., Staub, K.M., Amine, L.S.: Meta-analysis of cultural differences: Another slice at the apple. *International Business Review* **17**(5). 520-532 (2008)
25. Marano, V., Arregle, J-L., Hitt, M. A., Spadafora, E., van Essen, M.: Home country institutions and the internationalization-performance relationship. *Journal of Management* **42**(5). 1075-1110 (2016)
26. Meffert, H., Burmann, G., Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11., überarb. u. erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden (2012)

27. Oviatt, B.M., McDougall, P.P.: Toward a theory of international new ventures. *J. Int. Bus. Stud.* **25**, 45–64 (1994)
28. Peng, M., Meyer, K.: *International Business*. Cengage Learning, Boston (2011)
29. Perlitz, M.: *Internationales Management*, 6., vollst. neu bearb. Aufl. UTB Verlag, Stuttgart (2013)
30. Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., Kühlmann, T.M.: A meta-analysis of country differences in the high-performance work system – business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology* **99**(6). 1011-1041 (2014)
31. Song, M., Podoynitsyna, K., van der Bij, H., Halmann, J. I. M.: Success Factors in New Ventures: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management* **25**(1). 7-27 (2008)
32. Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D.: *Internationales Wertschöpfungsmanagement*. Vahlen, München (2004)

---

## Glossar

**ABC-Analyse** Verfahren zur Klassifikation von Objekten nach ihrer Wichtigkeit, wobei diese Objekte nach ihrem Wert in die Kategorien A, B und C eingeteilt werden. Damit wird z. B. im Beschaffungsbereich die Aufmerksamkeit auf jene relativ wenigen Materialarten gelenkt, auf die ein großer Materialverbrauchswert entfällt (A-Güter).

**Ablauforganisation** Raumzeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge (Prozessphänomen), insbesondere die Gestaltung der Arbeitsprozesse in Unternehmen.

**Absatz** Zeitlich letzte Phase des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses, in deren Mittelpunkt die Verwertung der erstellten betrieblichen Leistungen auf dem Markt steht. Die in diesem Zusammenhang auftauchenden betriebswirtschaftlichen Fragestellungen werden im Rahmen der speziellen Betriebswirtschaftslehre Absatzwirtschaft behandelt.

**Abschreibungen** Verteilung von Anschaffungs- oder Herstellkosten von Anlagegegenständen auf die Perioden ihrer voraussichtlichen Nutzung im Rechnungswesen.

**Absorptive Kapazität** Fähigkeit eines Unternehmens, basierend auf der bestehenden Wissensbasis, den Wert neuer Informationen erkennen zu können, diese aufzunehmen und gewinnbringend im Unternehmen einzusetzen.

**Additive Fertigungsverfahren** Beschreibt Verfahren, bei denen Objekte mit Hilfe digitaler 3D-Konstruktionsdaten schichtweise erstellt werden (z. B. 3D-Druck). Viele Teile und Produkte können durch diese Verfahren schnell und kostengünstig direkt im Unternehmen entwickelt und hergestellt werden.

**AG** Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine Kapitalgesellschaft, bei der das Grundkapital in Aktien zerlegt ist, so dass die Möglichkeit besteht, dass viele Aktionäre mit relativ geringen Einzelbeträgen große Kapitalbeträge aufbringen.

**Akkordlohn** Lohnform, deren Bemessungsgrundlage das mengenmäßige Arbeitsergebnis ist.

**Aktiva** Summe der Vermögensgegenstände eines Unternehmens, die in der Bilanz auf der Aktivseite erfasst werden. Es wird zwischen Anlage- und Umlaufvermögen unterschieden.

**Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre umfasst diejenigen Bereiche bzw. Fragestellungen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, welche die in allen Betrieben geltenden generellen Gesetzmäßigkeiten behandeln, wie Aussagen über Entscheiden und Planen, Relevanz und Bedeutung von Zielen, Theorien über das Verhalten von Betrieben bzw. Unternehmen, Modelle, die das Verhalten bzw. die Reaktionen von Betrieben bzw. Unternehmen abbilden. Zu diesen generell bedeutsamen Aspekten gehören auch die wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Faches und die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre werden regelmäßig auch jene betriebswirtschaftlichen Gebiete zugeordnet, die für alle Betriebe charakteristisch sind, also mindestens die zentralen Bereiche der Kernfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung sowie die Managementfunktionen.

**Ambidextrie** Bezeichnet die Fähigkeit von Unternehmen zeitgleich „explorative“ und „exploitative“ Innovationen verfolgen zu können.

**Anlagevermögen** Das Anlagevermögen umfasst die Wirtschaftsgüter, die auf Dauer in der Unternehmung bleiben. Es wird auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen und umfasst Sachanlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen usw.), Finanzanlagen (z. B. Beteiligungen) und immaterielle Vermögensgegenstände (Patente, Konzessionen, Lizenzen).

**Anreiz-Beitrags-Theorie** Die Organisation wird als Summe aus Handlungen aller Organisationsteilnehmer aufgefasst. Um ihre Ziele zu erreichen, sind Unternehmen auf Beiträge ihrer Teilnehmer (interne, externe) angewiesen, die im Gegenzug mit Anreizen (materielle oder immaterielle) dazu motiviert werden. Gelingt es dem Unternehmen nicht, ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht herzustellen, bleibt die Leistung der Unternehmensteilnehmer aus und die Existenz der Unternehmung ist gefährdet.

**Anschriftungskosten** Aufwendungen, die geleistet werden, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und ihn in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen, soweit sie dem Vermögensgegenstand einzeln zugeordnet werden können.

**Arbeitgeberverbände** Zusammenschlüsse von Arbeitgebern mit dem Ziel, die gemeinsamen Interessen zu vertreten. Die Arbeitgeberverbände sind Sozialpartner der Gewerkschaften im Rahmen der Tarifautonomie. Sie nehmen darüber hinaus weitere Aufgaben der gemeinsamen Interessenvertretung wahr. Sie sind fachlich und regional gegliedert.

**Arbeitsbewertung** Instrument zur Erfassung von Ausmaß und Intensität der Anforderungen eines Arbeitsplatzes, wobei von der Person, welche die entsprechenden Arbeiten im Normalfall ausführt, abstrahiert wird; d. h., es wird ein Arbeitseinsatz bei Normalleistung unterstellt.

**Arbeitsbeziehungen** Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und ihre wissenschaftliche Analyse. Die Arbeitsbeziehungen können auf den Ebenen

Staat, Bereich der Tarifautonomie, Unternehmen, Betrieb und individueller Arbeitsvertrag betrachtet und analysiert werden. Die Arbeitsbeziehungen werden auch als Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, international meist als Industrial Relations bezeichnet.

**Arbeitskampf** Kollektive Maßnahme zur Störung der Arbeitsbeziehungen, bei der die andere Seite absichtlich unter Druck gesetzt wird, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Mittel des Arbeitskampfes sind insbesondere Streik und Aussperrung.

**Arbeitsqualität** Ausmaß, in dem Arbeitstätigkeiten auf die Bedürfnisse und Eigenschaften der Arbeitskräfte abgestimmt sind. Die Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Arbeitsqualität ausgerichtet sind, werden unter der Bezeichnung Humanisierung der Arbeit diskutiert.

**Assessment-Center** Eignungsdiagnostisches Verfahren, bei dem mehrere Kandidaten über mehrere Tage mit mehreren Verfahren untersucht und von mehreren Beurteilern hinsichtlich ihrer Eignung für bestimmte Positionen beurteilt werden. Kerngedanke des Assessment-Center-Verfahrens ist die Simulation berufs- bzw. aufgabentypischer Situationen.

**Aufbauorganisation** Die Aufbauorganisation umfasst die Struktur, insbes. die Aufgabengliederung, die Leitungshierarchie und Kommunikationsbeziehungen. Im Zentrum steht der ranghierarchische Aufbau: Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (Bestandsphänomen).

**Aufsichtsrat** Der Aufsichtsrat ist das insbesondere bei Aktiengesellschaften vorgeschriebene Aufsichtsorgan, das die Führung der Geschäfte der Gesellschaft überwacht und den Vorstand als Geschäftsführungsorgan bestellt. In der GmbH kann ein Aufsichtsrat bestellt werden.

**Aufwand** Werteverzehr innerhalb eines Betriebes während einer Abrechnungsperiode.

**Ausgabe** Als Ausgabe wird jede Verminderung des Geldvermögens bezeichnet. Sie umfasst sowohl Auszahlungen im Sinne des Abflusses liquider Mittel als auch die Zunahme der Schulden und die Abnahme von Forderungen.

**Außenfinanzierung** Zuführung finanzieller Mittel von außerhalb der Unternehmung.

**Außenhandelsfinanzierung** Zahlungsabwicklung und damit verbundene Finanzierungsvorgänge im Auslands- und Exportgeschäft. Die verschiedenen Systeme der finanziellen Abwicklung von Außenhandelsgeschäften sehen meist die Einschaltung von Banken vor mit dem Ziel, die Sicherheitsinteressen von Exporteur und Importeur zu berücksichtigen.

**Außenhandelsrisiken** Typische Probleme und Risiken, die sich im Außenhandel vor allem aus der durchschnittlich größeren Entfernung der Geschäftspartner, der unterschiedlichen wirtschaftlichen und politischen Umwelt sowie aus unterschiedlichen Kulturen in den Ländern der Geschäftspartner ergeben. Außenhandelsrisiken sind insbesondere Transport-, Vertrags-, Währungs- und Transferrisiken sowie die Risiken, die sich aus den speziellen Kommunikationsproblemen ergeben.

**Auszahlung** Verminderung des Zahlungsmittelbestandes, d. h. von Bargeld oder Buchgeld bzw. Bankguthaben, in einer Periode.

**Balanced Scorecard** Instrument zur Erfassung der Leistung eines Unternehmens, das neben der Finanzperspektive auch die Kunden-, die Prozess- und die Entwicklungs-perspektive umfasst. Sie werden auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet.

**Bankbetriebe** Betriebe, die Dienstleistungen im Zahlungs- und Kreditverkehr sowie im An- und Verkauf von Wertpapieren anbieten.

**Bankenkonsortium** Kurzfristiger Zusammenschluss von Banken zur Durchführung einer Emission.

**Baustellenfertigung** Baustellenfertigung liegt vor, wenn die Arbeitskräfte, die Betriebs-mittel und die Werkstoffe zum Produkt bzw. zu dem Ort, an dem das Produkt entsteht, gebracht werden (z. B. bei Gebäuden oder beim Bau maschineller Großanlagen).

**Bedarf** Ergebnis objektivierbarer Bedürfnisse, die messbar und in Zahlen ausdrückbar sind.

**Bemessungsgrundlage** Die Bemessungsgrundlage ist ein Begriff aus dem Steuerrecht. Sie bildet einen Betrag, auf den der Steuersatz anzuwenden ist, um die Steuer zu ermit-teln. Die Bemessungsgrundlage ist für die Einkommensteuer das zu versteuernde Einkommen.

**Beschaffung** Der Begriff Beschaffung wird unterschiedlich weit gefasst. In seiner wei-testen Auslegung umfasst Beschaffung die Bereitstellung aller Input-Faktoren der Unternehmung, in der engsten Fassung nur die Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.

**Betrieb** In der Betriebswirtschaftslehre hat sich kein einheitlicher Betriebsbegriff her-ausgebildet. Als Betrieb können produktive soziale oder sozio-technische Systeme bezeichnet werden, die ihre Ziele arbeitsteilig anstreben und auf Fremdbebedarfdeckung zielen. Bei dieser Definition ist die Unternehmung eine spezielle Art des Betriebs. Im Gegensatz dazu sieht z. B. das Mitbestimmungsrecht den Betrieb als arbeitstechnische Organisationseinheit und damit als Teil der Unternehmung.

**Betriebsmittel** Betriebliche Anlagen, die zur Erfüllung des Betriebszwecks erforderlich sind (z. B. Gebäude, Maschinen).

**Betriebsrat** Vertretungsorgan der Arbeitnehmer eines Betriebes, das nach dem Betriebs-verfassungsgesetz von 1972 in Betrieben mit mindestens fünf Arbeitnehmern gewählt werden kann. Das BetrVG sieht für den Betriebsrat weitgehende Mitbestimmungs-rechte in sozialen und personellen Angelegenheiten, in wirtschaftlichen Angelegen-heiten nur Informations- und Beratungsrechte vor. In größeren Unternehmen mit mehreren Betrieben kann ein Gesamtbetriebsrat, in Konzernen ein Konzernbetriebsrat gebildet werden.

**Betriebsstoffe** Werkstoffe, die bei der Produktion verbraucht werden, z. B. Energie oder Schmierstoffe.

**Betriebsverfassung** Als Betriebsverfassung kann die Gesamtheit der rechtlichen Bestim-mungen und zusätzlichen Vereinbarungen über das Zusammenwirken von Unterneh-mensleitung und Arbeitnehmern bzw. deren Vertretungsorganen bezeichnet werden. Die wesentlichen rechtlichen Bestimmungen enthält das Betriebsverfassungsgesetz von 1972.

**Betriebsversammlung** Vom Betriebsrat einberufene Versammlung zur Information der Arbeitnehmer und zur Diskussion von tarifpolitischen, sozialpolitischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. Betriebsversammlungen sollen vierteljährlich einberufen werden.

**Betriebswirtschaftslehre** Die Betriebswirtschaftslehre ist Teil der Wirtschaftswissenschaften, zu denen auch die Volkswirtschaftslehre gehört. Sie befasst sich mit den Vorgängen und Problemen einzelner Betriebe. Es wird zwischen Allgemeiner und Spezieller Betriebswirtschaftslehre unterschieden.

**Big Data** Bezeichnet die Datenanalyse großer Datenmengen aus verschiedenen Bereichen. Unter dem Begriff wird in diesem Zusammenhang das Sammeln, Speichern, Verarbeiten und Auswerten dieser Daten verstanden.

**Bilanz** Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital einer Unternehmung an einem Stichtag. Beide Seiten der Bilanz zeigen die gleichen Sachverhalte aus unterschiedlicher Perspektive: Die linke Seite der Bilanz (Aktivseite) zeigt das Vermögen und damit die Verwendung des Kapitals, die rechte Seite (Passivseite) enthält das Kapital und damit die Herkunft der finanziellen Mittel der Unternehmung.

**Bilanztheorie** Die Bilanztheorie beschäftigt sich mit Aufgaben, Zielen und der Ausgestaltung des Jahresabschlusses unter Abstraktion von gesetzlichen Vorschriften. Unter die klassischen Ansätze fallen die statische Bilanztheorie, die dynamische Bilanztheorie und die organische Bilanztheorie.

**Bildungsarbeit, betriebliche** Gesamtheit der betrieblichen Maßnahmen auf den Gebieten der Berufsausbildung sowie der Weiterbildung.

**Börse** Organisierter Markt für Aktien, Anleihen, Devisen, Rechte oder bestimmte Waren.

**Bruttoinlandsprodukt (BIP)** Alle innerhalb einer Periode neu geschaffenen Werte (Güter und Dienstleistungen); Maß für die Leistung einer Volkswirtschaft.

**Business Angel** Vermögende Privatperson, die eigenes Kapital in Gründungsideen investiert. Sie unterstützen Start-ups und erhalten im Austausch Anteile am gegründeten Unternehmen. Darüber hinaus bringt ein Business Angel seine Erfahrung als Unternehmer oder Führungskraft in das Start-up ein, wobei er das Unternehmen aktiv unterstützt.

**Cash Flow** Betriebseinzahlungen minus Betriebsauszahlungen einer Periode. Durch Addition von Jahresüberschuss und nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen (Abschreibungen) kann dieser näherungsweise berechnet werden. Dieser Finanzierungsüberschuss steht zur Rückzahlung von Schulden, zur Dividendenauszahlung und zur Durchführung von Investitionen zur Verfügung.

**Client-Server-Konzept** Standardkonzept zur Verteilung von Aufgaben innerhalb eines Netzwerkes. Hauptmerkmal ist die Einteilung der Rechner in Server und Clients. Server stellen in diesem Konzept bestimmte Dienstleistungen wie Bereitstellung von Daten oder Zugang zu anderen Netzen zur Verfügung. Die Client-Rechner nehmen diese Dienstleistungen bei Bedarf in Anspruch.

**Cloud Computing** Von externen Anbietern angebotene Rechen-, Netzwerk- oder Serverkapazitäten zur Speicherung von Daten und Dateien eines Unternehmens. Dies bietet Unternehmen die Möglichkeit IT-Ressourcen flexibel und dynamisch nutzen zu können, ohne sie selbst betreiben zu müssen.

**Cluster** Ein Cluster ist ein System von untereinander vernetzten Unternehmen, die als Ganzes wertvoller sind bzw. agieren als die Summe der einzelnen Elemente dieses Systems.

**Controlling** Innerbetriebliches Planungs- und Kontrollsysteem, das die Umsetzung von Strategien in Plandaten und konkrete Maßnahmen sicherstellt und damit zur Steuerung des Unternehmens (to control = steuern, überwachen) beiträgt.

**Corporate Design** Abstimmung und kontinuierliche Umsetzung der formalen Integration einer Marke, wie z. B. identische Farben, Schriftzüge, Melodien etc.

**Corporate Social Responsibility (CSR)** Organisationale Grundsätze und Aktionen, die einen Ausgleich von sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielsetzungen anstreben.

**Corporate Venturing** Beschäftigung mit der Frage wie Innovationsprojekte in der Organisation verfolgt und integriert werden.

**Crowdfunding** Finanzierungsmöglichkeit, bei der einzelne Personen oder Start-ups zumeist kleinere Beträge von einer Großzahl von Individuen erhalten, um so die geplante Finanzierung zu erreichen. Die Durchführung erfolgt meist über spezielle Onlineplattformen.

**Cyber-Risiken** Gefahren, die mit dem Auftreten schädlicher und elektronisch basierter Ereignisse einhergehen und so den Geschäftsbetrieb stören können.

**Data Mining** Nutzung von Daten zur Informationsgewinnung. Dabei werden oftmals statistische Algorithmen und Methoden genutzt, um empirische Zusammenhänge in großen Datenmengen möglichst automatisch zu finden und zu extrahieren.

**Datenschutz** Maßnahmen zum Schutz von Personen bei der Verarbeitung ihrer Daten.

**Deckungsbeitrag** Differenz zwischen Erlös und variablen Kosten. Der Deckungsbeitrag kann für ein Stück (Stückdeckungsbeitrag) oder für alle in einer Periode hergestellten Produkte ermittelt werden. Mit dem Deckungsbeitrag wird die Größe ermittelt, die zur Abdeckung der fixen Kosten und zur Erzielung eines Gewinns zur Verfügung steht.

**Delegation** Gezielte Übertragung von Kompetenzen auf untere Hierarchieebenen.

**Dienstleistungsbetriebe** Betriebe, die Dienste bereitstellen bzw. anbieten, wie Handels-, Verkehrs-, Bank- und Versicherungsbetriebe.

**Digitale Artefakte** Digitale Komponenten, Anwendungen oder Medieninhalte, deren Informationen und Funktionen sich von ihrer physischen Form, z. B. von Geräten, entkoppeln können. Beispiele sind Smartphones und Smartwatches und deren dazugehörige Apps.

**Digitale Infrastruktur** Digitale Werkzeuge und Systeme, wie z. B. Cloud Computing, Data Mining, Online Communities, Social Media und 3D-Drucksysteme. Diese stellen Rechenleistung, Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten zur Verfügung.

**Digitale Plattform** Service oder Architektur, über die diverse Dienste, wie z. B. digitale Artefakte bereitgestellt werden. Diese Plattformen sind meist modular und offen aufgebaut und werden von einer einzigen Firma entwickelt.

**Direkter Export** Export, bei dem ein unmittelbares Verhältnis zwischen dem Produzenten und der Auslandsunternehmung besteht.

**Direktinvestition** Eine Investition mit dem Ziel langfristig die Kontrolle über eine wirtschaftliche Einheit im Ausland auszuüben.

**Divisionalisierung** Organisationsform, bei der unterhalb der Unternehmensleitung relativ autonome Bereiche gebildet werden. Divisionen werden vor allem nach Produkten oder Produktgruppen, teilweise auch nach Märkten, Problembereichen oder geographischen Gesichtspunkten eingerichtet.

**Due Diligence** Deutsch: „Erforderliche Sorgfalt“ – mit gebotener Sorgfalt durchgeführte Risikoprüfung, bei der Daten systematisch erhoben, überprüft und analysiert werden.

**E-Commerce** Elektronischer Handel

**Economies of scale** Größeneffekte mit dem Ziel der Kostenreduktion.

**Economies of scope** Kostenvorteile aufgrund von Verbundeffekten.

**Eigenkapital** Alle einer Unternehmung von ihren Eigentümern unbefristet zur Verfügung gestellten Mittel, die unbeschränkt haften.

**Eigenkapitalrendite** Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals.

**Einkommensteuer (Est)** Erfasst als Steuerobjekt das Einkommen natürlicher Personen. Erfasst werden dabei sieben Einkunftsarten.

**Einliniensystem** Leitungsstruktur, bei der jede Stelle jeweils nur einer einzigen Instanz untersteht.

**Einnahme** Als Einnahme wird jede Erhöhung des Geldvermögens bezeichnet. Sie umfasst sowohl Einzahlungen im Sinne des Zuflusses liquider Mittel als auch die Abnahme von Schulden und die Zunahme von Forderungen.

**Einzahlung** Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes, d. h. von Bargeld oder Buchgeld bzw. Bankguthaben, in einer Periode.

**Einzelfertigung** Von Einzelfertigung wird gesprochen, wenn von einem Produkt nur eine oder wenige Einheiten pro Periode hergestellt werden (z. B. beim Bau großer Industrieanlagen).

**Einzelkosten** Kostenarten, die den Kostenträgern unmittelbar und verursachungsrecht zugerechnet werden können, z. B. die Fertigungslöhne und das dem Produkt zuordenbare Fertigungsmaterial.

**Einzelunternehmung** Unternehmung, die nur von einer Person betrieben wird, die mit ihrem gesamten geschäftlichen und privaten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haftet.

**Emission** Ausgabe von Wertpapieren.

**Entrepreneurship** Der Begriff Entrepreneurship bezeichnet das Überführen von Ideen oder Erfindungen in ein funktionierendes Geschäftsmodell

**Entsorgung** Teilaufgabe der betrieblichen Materialwirtschaft, die alle Maßnahmen umfasst, die darauf gerichtet sind, Schadstoffe, Abfälle, Restmaterialien und nicht mehr benötigte Anlagen zu beseitigen, weiter- bzw. wiederzuverwerten oder zu neutralisieren, d. h. gefährliche Eigenschaften abzubauen.

**Erfindung** Erfindungen sind kreative Leistungen, die z. B. auf der Anwendung von Erkenntnissen auf technischem Gebiet beruhen.

**Erfolgsbeteiligung** Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens über die laufenden Lohnzahlungen hinaus, wobei als Beteiligungsbasis Ertrags-, Leistungs- und Differenzgrößen, insbesondere Wertschöpfung und Gewinn, dienen. Die Erfolgsbeteiligung wird auch als Ergebnisbeteiligung bezeichnet.

**ERP** Abkürzung für Enterprise-Resource-Planning. Zu unterscheiden sind Kategorie Eins (beinhalten unternehmungsinterne Prozesse) und der Kategorie Zwei (sind Unternehmungsgrenzen übergreifend). Es handelt sich um eine informationsbasierte Koordinationssoftware.

**Ertrag** Wertzuwachs während einer Abrechnungsperiode. Der positiven Erfolgskomponente Ertrag steht der Aufwand gegenüber.

**EVA** (Economic Value Added) Ermittlung der periodenbezogenen Differenz zwischen dem durch das eingesetzte Kapital erwirtschafteten betriebswirtschaftlichen Gewinn und den mit dem Kapitaleinsatz verbundenen Kosten eines Unternehmens.

**Evaluation** Sammelbezeichnung für den systematischen Einsatz von Methoden, die dazu dienen, die Erreichung eines vorab festgelegten Ziels einer Maßnahme nach deren Durchführung zu überprüfen.

**Exploitative Innovation** Inkrementelle Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen, die auf bestehendem Wissen basieren, um so den Kundenwünschen noch besser entsprechen zu können.

**Explorative Innovation** Unternehmen können nicht auf bestehendes Wissen zurückgreifen, sondern müssen neues Wissen suchen, entdecken und experimentieren, um so neue radikale Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.

**Exportwirtschaft** Gesamtheit der betrieblichen Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit Export- bzw. Auslandsgeschäften erforderlich sind, also Maßnahmen in den Bereichen Absatz, Finanzierung, Organisation, Personalwirtschaft, Logistik usw.

**Extremumprinzip** Das Extremumprinzip besagt, dass ein möglichst optimales Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand hergestellt werden soll.

**Fähigkeiten (Capabilities)** Die Fähigkeiten von Unternehmen beschreiben ihr Vermögen bestimmte Tätigkeiten und Ergebnisse zu erzielen, z. B. unter effektivem und effizientem Einsatz der verfügbaren Ressourcen.

**Fertigungstypen** Systematisierung verschiedener Arten der Fertigung nach dem Kriterium der hergestellten Menge. Als Grundtypen werden Einzelfertigung und Mehrfachfertigung, mit den Untertypen Massen-, Sorten- und Serienfertigung, unterschieden.

**Filterblase** Sie können entstehen, wenn soziale Medien oder Netzwerke versuchen, algorithmische Vorhersagen über Inhalte und Meinungen von Individuen zu finden. Dabei besteht die Gefahr, dass Interessen des Individuums widersprechende Inhalte nicht dargestellt werden und Individuen nur noch mit Informationen in Kontakt kommen, die ihre Ansichten und Meinungen verstärken.

**Finanzierung** Betriebswirtschaftliche Funktion, die sich mit der Gestaltung betrieblicher Zahlungsströme befasst. Zentrale Fragestellungen sind die Ermittlung des Kapitalbedarfs, die Gestaltung der langfristigen Zahlungsströme und die Maßnahmen zur kurzfristigen Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

**Finanzierungsregeln** Faustregeln, die auf ein bestimmtes Verhältnis von Eigen-, und Fremdkapital (vertikale Finanzierungsregeln) oder auf den Vergleich von Vermögens- und Kapitalstruktur (horizontale Finanzierungsregeln) zielen. Obwohl der Aussagewert von Finanzierungsregeln begrenzt ist, spielen sie in der Praxis eine gewisse Rolle.

**Finanzplanung** Planungsrechnung, die durch Gegenüberstellung künftiger Einzahlungen und Auszahlungen Zahlungsungleichgewichte aufdeckt und diese Ungleichgewichte durch Beschaffung bzw. Anlage von finanziellen Mitteln beseitigt. Die Finanzplanung kann langfristig (zwei oder mehr Jahre), mittelfristig (etwa ein Jahr mit monatlichen Planperioden) und kurzfristig als Liquiditätsplanung (tagesgenaue Planung für einen kurzen Zeitraum) angelegt sein.

**Finanzwirtschaft** Gesamtheit der Maßnahmen zum Ausgleich der Zahlungsströme, die in ein Unternehmen hinein- und aus dem Unternehmen herausfließen. Bei der Steuerung der betrieblichen Zahlungsströme sind zwei Hauptaufgaben zu lösen: die langfristige Gestaltung der Kapitalstruktur und die kurzfristige Feinabstimmung der Zahlungsströme mit dem Ziel der Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit.

**Fixe Kosten** Kosten, die konstant anfallen und unabhängig von der zu produzierten Menge sind (z. B. Gehälter, Miete).

**Fließfertigung** Fließfertigung liegt vor, wenn verschiedenartige Maschinen so angeordnet werden, dass die zur Herstellung eines Produkts notwendigen Arbeitsgänge unmittelbar aufeinander folgen; die Produkte werden in einer festen Reihenfolge von einer Maschine zur anderen bzw. von einem Arbeitsgang zum nächsten geschleust.

**Formalwissenschaften** Gegenstand der Formalwissenschaften ist die Bildung und Verknüpfung von Aussagen sowie das Ziehen von Schlüssen (Mathematik, Logik).

**Franchise** Einem Franchisenehmer wird ein umfassendes, in den meisten Fällen bereits seit langem eingeführtes und erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept überlassen. Als Gegenleistung erhält der Franchisegeber umfassende Weisungs- und Kontrollrechte sowie sog. „franchise fees“.

**Free Cashflow** Operativer Cashflow nach Steuern und nach Auszahlungen für Ersatz- bzw. Erweiterungsinvestitionen.

**Freelancer** Freier Mitarbeiter, der für eine begrenzte Zeit Aufträge für ein Unternehmen ausführt, ohne dabei Arbeitnehmer des Unternehmens zu sein.

**Free-Rider Effekt** Nutzen aus einer Sache ziehen ohne dafür zu bezahlen.

**Fremdkapital** Schulden der Unternehmung, die auf der rechten Seite, der Passivseite der Bilanz, ausgewiesen sind. Fremdkapital steht i. d. R. befristet und mit festem Zinsanspruch zur Verfügung.

**Führung** Intendierte, d. h. zielorientierte Verhaltensbeeinflussung. Dabei wird zwischen direkter, interaktiver Führung bzw. Führung in Gruppen und indirekter bzw. struktureller Führung unterschieden. Bei der Führung in Gruppen erfolgt die Beeinflussung in direktem Kontakt, z. B. zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Bei der strukturellen Führung werden insbesondere strukturelle Regelungen als unpersönliche Steuerungsmechanismen zur Verhaltensbeeinflussung eingesetzt.

**Führungsmodelle** Konzepte der Führung, die Kombinationen spezifischer Ausprägungen der strukturellen und interaktiven Führung empfehlen. Besonders bekannt sind die verschiedenen „management-by“-Konzeptionen, die ein Merkmal – z. B. Delegation oder Ergebniskontrolle – durch die Bezeichnung des Führungsmodells betonen, aber Aussagen auch hinsichtlich anderer Merkmale machen, z. B. hinsichtlich Ausmaß der Partizipation, der Willensdurchsetzung, der Koordination, des Formalisierungsgrades usw.

**Führungsstile** Typische Muster des Führungsverhaltens, wobei ein- und mehrdimensionale Führungsstil-Typologien unterschieden werden. Die gebräuchlichste eindimensionale Typologie unterscheidet nach dem Merkmal der Willensdurchsetzung verschiedene Verhaltensweisen des Führers, die vom autoritären bis zum demokratischen Führungsstil reichen.

**Funktionalorganisation** Organisationsform bei der die erste Ebene unterhalb der Unternehmenspitze nach betriebswirtschaftlichen Funktionen gegliedert ist.

**Funktionen, betriebswirtschaftliche** Komplexe betriebliche Teilaufgaben, die für das Bestehen von Betrieben notwendig sind. Die Existenz von Betrieben wird dabei in Abhängigkeit von der Erfüllung dieser Aufgaben gesehen, z. B. von der Bewältigung der Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, finanzwirtschaftlichen, personalwirtschaftlichen Aufgaben.

**Geldmarkt** Markt für kurzfristige Finanzierungstitel.

**Gemeinkosten** Kostenarten, die nicht als Einzelkosten erfassbar und den Kostenträgern direkt zurechenbar sind, sondern mit Hilfe von Schlüsseln den Kostenstellen oder den Kostenträgern zugerechnet werden.

**Genossenschaften** Genossenschaften sind Selbsthilfeorganisationen der Mitglieder, die sich zusammenschließen, um gemeinsam günstigere Bedingungen (z. B. bei der Beschaffungsgenossenschaft) oder günstigere Ergebnisse (z. B. bei der Verwertungsgenossenschaft) zu erreichen, als dies den einzelnen Mitgliedern möglich wäre.

**Gesamtkapitalrendite** (Return On Investment) Verzinsung des gesamten Kapitaleinsatzes im Unternehmen.

**Gesamtkosten** Alle Kosten, die bei der Produktion einer bestimmten Menge eines Produktes anfallen. Die Gesamtkosten setzen sich aus fixen und variablen Kosten zusammen.

**Gesamtkostenverfahren** Hier werden sämtliche bei der Produktion angefallenen Aufwendungen der Periode den Umsatzerlösen der Periode gegenübergestellt. Da sich aber produzierte Menge und abgesetzte Menge i. d. R. nicht entsprechen (Auf- oder Abbau von Lagerbeständen), muss dem durch die Posten „Bestandsveränderung“ und „andere aktivierte Eigenleistungen“ Rechnung getragen werden.

**Gewerkschaften** Freiwillige Zusammenschlüsse von Arbeitnehmern zur Vertretung von deren Interessen. Die Gewerkschaften sind auf Arbeitnehmerseite Tarifvertragspartei. Ihre Gründung erfolgte in Deutschland in der Mitte des 19. Jahrhunderts als Richtungsgewerkschaften (insbesondere sozialistische, christliche Gewerkschaften), nach dem Verbot der Gewerkschaften im „Dritten Reich“ erfolgte die Wiedergründung nach dem Zweiten Weltkrieg als Einheitsgewerkschaften im Rahmen des DGB. Diese Gewerkschaften gehören die meisten der organisierten Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland an. Knapp 40 % der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik sind gewerkschaftlich organisiert.

**Gewinnausschüttung** Auszahlung von Gewinnanteile an Gesellschafter bzw. an Aktionäre.

**Globalisierung** Bereichsübergreifender Prozess zunehmender internationaler Verflechtungen, besonders durch den technischen Fortschritt in der Kommunikations- und Transportindustrie begünstigt.

**GmbH & Co. KG** Kombinierte Rechtsform, die als KG eine GmbH als voll haftenden Gesellschafter (Komplementär) und Personen als beschränkt haftende Gesellschafter (Kommanditisten) aufweist, so dass die Haftung der Eigentümer auf die Einlagen beschränkt ist.

**GmbH** Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine Kapitalgesellschaft, wobei die Zahl der Gesellschafter meistens klein, der Anteil des einzelnen Gesellschafters meistens groß ist. Die Anteile am Stammkapital, die GmbH-Anteile werden nicht – wie Aktien – am Kapitalmarkt gehandelt.

**Grundkapital** Das in Aktien gestückelte Nominalkapital einer Aktiengesellschaft.

**Handelsbilanz** Wird anlässlich des Jahresabschlusses nach § 242 HBG aufgestellt. In ihr werden nach handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften Vermögen und Kapital am Bilanzstichtag gegenübergestellt.

**Herstellungskosten** Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Vermögensgegenstandes, seine Erweiterung oder für eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen.

**Hierarchie** System der Über-/Unterordnung zwischen den Elementen. Bei einer gegebenen Anzahl von Elementen ist eine Hierarchie umso steiler (flacher), je höher (niedriger) die Zahl der Hierarchieebenen ist.

**Hilfsstoffe** Unmittelbar in ein Produkt eingehende Nebenbestandteile des späteren Fertigprodukts.

**Home Office** Ein Teil oder die komplette Arbeitszeit wird von zuhause erbracht.

**Human Ressource Management** Planung, Realisierung und Kontrolle von Prozessen, die das notwendige Humankapital im Unternehmen bereit- und sicherstellen.

**Humanitätsprinzip** Hier steht der Mensch und seine Bedürfnisse im Vordergrund. Die Erfüllung des Prinzips zeigt sich unter anderem in humanen Arbeitsbedingungen, sicherer Führung und Anerkennung.

**IFRS** International Financial Reporting Standards

**Illiquidität** Illiquidität liegt vor, wenn die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens (Liquidität) nicht mehr gegeben ist; sie führt zum Konkurs und damit zum Ende des Unternehmens.

**Imparitätsprinzip** Danach sollen unrealisierte Gewinne und unrealisierte Verluste ungleich behandelt werden. Als Folge dessen sind erwartete Verluste also auch dann zu erfassen, wenn sie noch nicht realisiert sind.

**Indirekter Export** Export, bei dem Zwischenhändler im Inland eingeschaltet werden. Eine inländische Unternehmung exportiert mittels einer inländischen Außenhandelsunternehmung in andere Länder.

**Industrie** Wirtschaftszweig, der durch die Umwandlung von Einsatzfaktoren in marktfähige Güter bei überwiegender Anwendung maschineller Hilfsmittel in weitgehender Arbeitsteilung gekennzeichnet ist.

**Information** Wichtige Ressource, häufig strategischer Wettbewerbsvorteil. Informationen sind Daten im Kontext. Neigen zur ungewollten Diffusion und sind schwierig zu schützen.

**Informationswirtschaft** Gesamtheit aller Instrumente zur Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen als Entscheidungsgrundlagen im Betrieb. Dazu gehören sowohl die einschlägigen Methoden als auch Computer und andere Geräte der Bürokommunikation.

**Inkrementelle Innovation** Schrittweise und kontinuierliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen von bestehenden Technologien, Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen. Diese stetigen Verbesserungen folgen klaren Strukturen und Abläufen und können von Unternehmen meist routinemäßig erbracht werden.

**Innenfinanzierung** Zufluss finanzieller Mittel aus dem Unternehmen selbst.

**Innovation** Die Einführung von Innovationen umfasst die Erzeugung, Entwicklung und Implementierung neuer Ideen oder Verhaltensweisen. Im Gegensatz zur Erfindung umfasst eine Innovation den gesamten Entwicklungs- und Kommerzialisierungsprozess eines neuen Produktes, Prozesses, oder einer Dienstleistung.

**Innovationsnetzwerk** Ein Netzwerk kann als ein komplexer Verbund einer Gruppe von Akteuren verstanden werden, die sich zusammengeschlossen haben, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Über die Integration in ein Netzwerk erhalten Unternehmen Zugriff auf die Ressourcen der Netzwerkpartner, sei es über direkte oder indirekte Beziehungen. Insbesondere wenn die Netzwerkpartner über komplementäre Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, kommt dies dem Innovationsprozess enorm zu Gute.

**Institution** Regelsystem, das soziales Verhalten und Handeln von Individuen, Gruppen und Gemeinschaften in einer Weise formt, stabilisiert und lenkt, dass es im Ergebnis für andere Interaktionsteilnehmer erwartbar wird. Formelle Institutionen beinhalten Gesetze und Regeln, die durch den Staat verhängt wurden. Informelle Institutionen beschreiben ebenfalls Regeln, jedoch diejenigen die durch Werte und Normen ausgedrückt werden.

**Internationale unternehmerische Orientierung (IEO)** Kombination von innovativem, proaktivem und risikobereitem Verhalten, welches nationale Grenzen überwindet und Werte in Organisationen durch Internationalisierung schaffen soll. Beschreibt zudem die Entdeckung, Evaluation, Nutzung und Kreierung von Möglichkeiten über nationale Grenzen hinaus, um zukünftige Güter und Dienstleistungen zu schaffen.

**Internationale Unternehmensaktivität** Erfolgt auf zwei Arten: durch Handel – dem Verkauf und Transport von Gütern und Dienstleistungen von einem Land in ein anderes Land – und Direktinvestitionen – der Bildung oder Akquise von gewinnbringenden Assets in anderen Ländern

**Inventar** Detaillierte Aufstellung aller Vermögensgegenstände und Schulden.

**Investition** Langfristige Bindung von Kapital. Häufig wird die Verwendung des Begriffs Investition auf Kapitalbindung im Anlagevermögen eingeschränkt (Anlage-Investition). Vielfach wird aber auch die Bindung von Kapital in immateriellen Werten als Investition interpretiert (z. B. Investitionen in Aus- und Weiterbildung oder in Werbung).

**Investitionsrechnung** Investitionsrechnungen sind Hilfsmittel zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen. Sie berücksichtigen in unterschiedlicher Weise die durch eine Investition ausgelösten Auszahlungen und Einzahlungen, wobei mit Hilfe unterschiedlicher Kriterien über die Vorteilhaftigkeit entschieden wird. Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung erfassen explizit die zeitliche Struktur der Ein- und Auszahlungen. Bei statischen Verfahren werden vereinfachend die Zahlungsgrößen durch Erfolgsgrößen einer Periode ersetzt.

**Job Crafting** Alle freiwillig von Arbeitnehmern unternommenen Handlungen, die der Veränderung, Anpassung und Neudefinition ihres Jobs dienen und zur Verbesserung der Arbeitserfahrung beitragen.

**Job Enlargement** Anreicherung der Tätigkeit des Arbeitnehmers mit qualitativ gleichwertigen Aufgaben. Das Aufgabenspektrum eines Angestellten wird also erhöht, der Schwierigkeitsgrad bleibt jedoch unverändert.

**Job Enrichment** Erweiterung des Tätigkeitsfeldes des Stelleninhabers um qualitativ anspruchsvollere Aufgaben.

**Job Rotation** Systematischer Arbeitsplatzwechsel der Mitarbeiter. Hierdurch soll der einseitigen Belastung der Stelleninhaber entgegengewirkt werden.

**Joint Venture** Kooperation eines einheimischen und eines ausländischen Partners, die ihre Grundlage in einer gemeinschaftlichen Investition hat.

**Kapital** Summe der bewerteten Verpflichtungen gegenüber Eigentümern und Gläubigern einer Unternehmung zu einem Zeitpunkt.

**Kapitalbedarf** Bedarf an finanziellen Mitteln zur Überbrückung der zeitlichen Diskrepanz zwischen Ausgaben und Einnahmen im betrieblichen Leistungsprozess.

**Kapitalbeteiligung** Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen, wobei die Kapitalanteile der Arbeitnehmer als Eigen- oder Fremdkapital direkt oder über eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft eingebracht werden. Die Kombination von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung wird laboristische Kapitalbeteiligung genannt.

**Kapitalgesellschaften** Als Kapitalgesellschaften werden diejenigen (Handels-) gesellschaften bezeichnet, bei denen das Aufbringen des Kapitals und nicht – wie bei den Personengesellschaften – die persönliche Bindung an die Gesellschaft im Vordergrund steht. Das erforderliche Eigenkapital wird z. B. bei der AG durch meist anonyme Gesellschafter aufgebracht, die nur mit ihren Einlagen haften. Hieraus ergibt sich ein System von Organen wie Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand bei der AG.  
– Wichtigste Kapitalgesellschaften sind AG und GmbH.

**Kapitalmarkt** Markt für langfristige Finanzierungstitel.

**Kapitalwert** Der (Netto-) Kapitalwert einer Investition ist die Summe aller mit dem Kalkulationszinssatz  $i$  auf den Zeitpunkt  $t = 0$  diskontierten Ein- und Auszahlungsüberschüsse ( $E_t - A_t$ ) des Planungszeitraums.

**Kartell** Zusammenarbeit von Unternehmungen zur Regulierung der Konkurrenz.

**Kaufkraft** Wert einer Währung ausgedrückt in einer Gütermenge.

**Kennzahlensystem, Du-Pont** Es orientiert sich an rein monetären Größen. Im Mittelpunkt steht die Gesamtkapitalrentabilität (ROI). Das Ziel der Unternehmensführung ist die Maximierung des Ergebnisses pro eingesetzter Kapitaleinheit. Die Orientierung an dem ROI ermöglicht eine wertorientierte Unternehmensführung. Formal ist das Du-Pont-Kennzahlensystem aufgebaut wie eine Kennzahlenpyramide.

**KG** Die Kommanditgesellschaft (KG) ist eine Personengesellschaft, die voll haftende Gesellschafter (Komplementäre) und nur mit ihrer Einlage haftende Gesellschafter (Kommanditisten) umfasst.

**Koalitionstheorie** Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass die Teilnehmer eines Unternehmens in Koalitionen organisiert sind. Die verschiedenen Koalitionen unterscheiden sich durch unterschiedliche Bedürfnis- und Erwartungsstrukturen in Bezug auf das Unternehmen. Auf Grundlage ihrer individuellen Ziele und Interessen handeln die Koalitionspartner die Organisationsziele in einem Prozess aus.

**Kommanditist** nur mit seiner Einlage haftender Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft.

**Kompensation** Bereitstellung von adäquaten Gegenleistungen (Anreizen), insbesondere – aber nicht nur – von materiellen Gegenleistungen für die Beschäftigten in einem Betrieb bzw. Unternehmen.

**Komplementär** Mit seinem gesamten Vermögen haftender Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft.

**Konzernbilanz** In ihr werden das Vermögen und das Kapital aller zum Konsolidierungskreis gehörender Unternehmen gegenüberstellt und Doppelzählungen eliminiert. Dadurch soll über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns informiert werden.

**Körperschaftsteuer (KSt)** Ertragsteuer auf das Einkommen inländischer juristischer Personen. Unbeschränkt steuerpflichtig sind Unternehmen, die ihren Sitz oder Geschäftsleitung in der Bundesrepublik Deutschland haben.

**Kosten** Bewerteter leistungsbezogener Güterverbrauch in einer Periode.

**Kostenartenrechnung** Teil der Kostenrechnung, der alle Informationen über Art, Höhe und zeitlichen Anfall der Kosten systematisch und vollständig erfasst.

**Kostenisoquante** Eine Isoquante stellt die Menge aller Faktorkombinationen dar, die zu der gleichen Kostenhöhe führen.

**Kostenrechnung** Teilgebiet des betrieblichen Rechnungswesens, das die Kosten detailliert erfasst (Kostenartenrechnung) und diese dann den Orten der Kostenentstehung (Kostenstellenrechnung) und den Endprodukten als Kostenträger (Kostenträgerrechnung) zurechnet. Die Kostenrechnung ist ein Informationsinstrument zur Unterstützung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, insbesondere im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich.

**Kostenstellen** Betriebliche Teilbereiche, für die Kosten gesondert erfasst werden. Kostenstellen werden nach räumlichen Gesichtspunkten, betrieblichen Funktionen, Verantwortungsbereichen und abrechnungstechnischen Gesichtspunkten gebildet.

**Kostenstellenrechnung** Teil der Kostenrechnung, der die Kostenträgergemeinkosten auf die Kostenstellen verteilt und damit die Grundlagen für die Kostenträgerrechnung und die Wirtschaftlichkeitskontrolle legt.

**Kostentheorie** Darstellung der Zusammenhänge zwischen bewertetem Faktoreinsatz und Leistungserstellung bzw. Faktorertrag.

**Kostenträgerrechnung** Teil der Kostenrechnung, der die angefallenen Kosten den Kostenträgern zurechnet (Kostenträgerstückrechnung oder Kalkulation).

**Kostenverlauf** Darstellung der Abhängigkeit zwischen der Kostenentwicklung und der Ausbringungsmenge.

**KPI** Leistungsindikatoren, die mit Hilfe von diversen betrieblichen Kenngrößen ermittelt werden. Sie ermöglichen einen schnellen und gezielten Überblick über die aktuellen Leistungsmerkmale eines Unternehmens und geben Auskunft über den Grad der Zielerreichung eines Geschäftsbereiches bis hin zur Ebene einzelner Mitarbeiter.

**Kulturelle Distanz** Indikator dafür, wie schwierig es für Mitarbeiter sein kann, sich an einen neuen kulturellen Kontext anzupassen und zurechtzufinden.

**Kulturelle Enge** Gibt an, wie stark auf die Einhaltung von sozialen Normen geachtet wird. In sehr engen Kulturen wird großer Wert darauf gelegt und ein entsprechender Druck ausgeübt, dass sich Individuen konform verhalten. In eher lockeren Kulturen fällt abweichendes Verhalten weniger stark ins Gewicht.

**Laboristische Kapitalbeteiligung** Kombination von Ergebnis- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter; sie werden am Erfolg des Unternehmens sowohl aufgrund ihrer Mitarbeit als auch aufgrund ihrer Kapitalbeteiligung beteiligt.

**Lagerhaltung** Alle mit der Vorratshaltung im Unternehmen verbundenen Maßnahmen, einschließlich der damit verbundenen Planungs-, Dispositions- und Verwaltungstätigkeiten.

**Leistung** Menge bzw. bewertete Menge der von einem Betrieb erzeugten Güter und Dienste in einer Periode.

**Leitidee** Langfristig angelegte absatzmarktbezogene Zielvorstellung eines Unternehmens, die den Rahmen für alle Handlungen im Unternehmen einschließlich der Strategien und kurzfristiger orientierten Einzelmaßnahmen bildet und für das Handeln im Unternehmen die treibende Kraft darstellt.

**Leitungsspanne** Anzahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz direkt unterstellt sind.

**Leitungssysteme** Verknüpfung von Stellen durch die Regelung von Weisungsbefugnissen. Typische Leitungssysteme sind Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystem.

**Leitungstiefe** Anzahl der Leitungsebenen.

**Liquidität** Fähigkeit eines Unternehmens jederzeit allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Diese Fähigkeit wird häufig an den Beständen des Betriebsvermögens gemessen, die sich innerhalb unterschiedlicher Zeiten in flüssige Mittel umwandeln lassen. Entsprechend werden unterschiedliche Liquiditätsgrade unterschieden.

**Lizenz** Die vom Inhaber eines gewerblichen Schutzrechts oder urheberrechtlichen Verwertungsrechts einem Dritten eingeräumte Befugnis, die dem Rechtsinhaber zustehenden Verwertungsrechte auszuüben.

**Logistik** Planung, Steuerung und Kontrolle der Material- und Produktbewegungen bilden den Bereich der betrieblichen Logistik mit den Teilbereichen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzlogistik.

**Lohn** Alle Formen des Entgelts, das an die Arbeitnehmer eines Betriebs geleistet wird. Als Lohn i. e. S. wird häufig das Arbeitsentgelt von Arbeitern bezeichnet; das Arbeitsentgelt der Angestellten wird in diesem Fall Gehalt genannt.

**Lohnformen** Varianten der Entgeltermittlung in Abhängigkeit von der Art des Zusammenhangs zwischen Leistung und Lohn. Nach den unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen wird zwischen Akkord-, Prämien- und Zeitlohn unterschieden.

**Management** als Funktion: Teilaufgaben, die im Zusammenhang mit der Steuerung und Lenkung von Betrieben bzw. – allgemeiner – von Organisationen zu bewältigen sind, insbesondere Ziele formulieren, Führen, Organisieren, personalwirtschaftliche Aufgaben. 2. als Institution: Personen bzw. Personengruppen, die Management-Aufgaben wahrnehmen.

**Markenattribute** Die Markenattribute betreffen die linke Gehirnhälfte und folgen der Fragestellung: Über welche Eigenschaften verfüge ich?

**Markenbekanntheit** Die Markenbekanntheit wird in passive und aktive Markenbekanntheit unterteilt und gilt als notwendige Voraussetzung für den Kauf eines Produktes.

**Markenbild** Das Markenbild betrifft die rechte Gehirnhälfte und folgt der Fragestellung: Wie trete ich auf?

**Markenkompetenz** Die Markenkompetenz bildet den Mittelpunkt des Markensteueraus nach Esch und folgt der Fragestellung: Wer bin ich?

**Markennutzen** Der Markennutzen betrifft die linke Gehirnhälfte und folgt der Fragestellung: Was biete ich an?

**Marketing** Markt- bzw. kundenorientiertes Konzept der Unternehmensführung.

**Marketing-Mix** Kombination von aufeinander abgestimmten marktbezogenen bzw. absatzwirtschaftlichen Maßnahmen. Dabei werden typische Maßnahmenbereiche unterschieden, z. B. Produkt-Mix, Preis-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix.

**Marktsegmentierung** Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. Segmente nach unterschiedlichen Kriterien, z. B. demographischen oder psychografischen Merkmalen.

**Massenproduktion** Herstellung einer sehr großen Menge eines Produkts (z. B. Reifen) über einen längeren Zeitraum. Die Massenproduktion ist eine Variante der Mehrfachfertigung.

**Materialwirtschaft** Versorgungssystem des Unternehmens, das hinsichtlich der im Unternehmen notwendigen Materialien die Teilaufgaben der Bedarfsermittlung und Materialdisposition, Einkauf, Lagerung, Bereitstellung und Entsorgung umfasst.

**Matrix-Organisation** Organisationsform, bei der die traditionelle, nach Funktionen gegliederte Organisation von einer divisionalen Struktur überlagert wird. Zwei Kompetenzsysteme überschneiden sich. Die sich ergebende Organisationsform gleicht einer Matrix.

**Maximalprinzip** Wirtschaftlicher Grundsatz, nach dem mit vorgegebenen Mitteln ein größtmöglicher Erfolg erreicht werden soll.

**Mehrfachfertigung** Herstellung mehrerer oder vieler Einheiten eines Produkts. Die Mehrfachfertigung tritt in den Typen, Massen-, Sorten- und Serienfertigung auf.

**Mehrliniensystem** Das Mehrliniensystem ist durch Mehrfachunterstellungen gekennzeichnet. Grundlage dieses Systems ist die Spezialisierung einzelner Instanzen auf Teilaspekte der Leitung. Ein Mitarbeiter kann also Anweisungen von mehreren Personen erhalten.

**Mere-Exposure-Effekt** Unter dem Mere-Exposure-Effekt versteht man eine deutliche Verbesserung der Einstellung gegenüber einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung durch häufiges Zusammentreffen mit diesen.

**Meta-Analyse** Empirische Analysemethode, in der die bisherige Studienlage zu einem Forschungsfeld quantitativ-empirisch zusammengefasst wird. Studien müssen dementsprechend konzeptionell oder statistisch vergleichbar sein.

**Methode** Beschreibung eines Prozesses, durch den ein bestimmter Anfangszustand in einer Folge von Einzelschritten in einen bestimmten Endzustand überführt wird. Durch betriebswirtschaftliche Methoden sollen Entscheidungsprozesse unterstützt werden. Dabei werden exakte und inexakte Methoden unterschieden. Exakte Methoden werden insbesondere innerhalb der Speziellen Betriebswirtschaftslehre Operations Research entwickelt.

**Minimalprinzip** Wirtschaftlicher Grundsatz, nach dem ein bestimmtes vorgegebenes Ziel unter Einsatz geringstmöglicher Mittel erreicht werden soll.

**Mitarbeiterbeteiligung** Sammelbezeichnung für die verschiedenen Formen der Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg, am Kapital und an Entscheidungsprozessen im Unternehmen. Es wird zwischen materiellen Beteiligungsformen (Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) und immateriellen Beteiligungsformen (Mitbestimmung) unterschieden.

**Mitbestimmung** Beteiligung an Entscheidungen oder Gremien, die Entscheidungen treffen oder vorbereiten. Mitbestimmungsrechte werden Arbeitnehmern auf Unternehmensebene (Mitbesetzung des Aufsichtsrats) und auf Betriebsebene (Betriebsverfassung) gewährt.

**Modelle** Vereinfachte Abbilder der Wirklichkeit, die als Orientierungshilfen für die Entscheider dienen und damit Entscheidungsprozesse unterstützen. Es lassen sich Prognose- und Entscheidungsmodelle unterscheiden.

**Motivation** Entstehen eines Verhaltens aus dem Zusammenwirken von Motiven, d. h. Beweggründen des Verhaltens und einer konkreten Situation. Bei den Motivationstheorien unterscheidet man grundsätzlich zwischen Inhalts- und Prozesstheorien.

**Netzwerk-Organisation** Hybride Organisationsform, die aus relativ autonomen markt- und unternehmensinternen Elementen bestehen, welche durch ein gemeinsames Ziel miteinander verbunden sind.

**Normalleistung** Die Normalleistung ist die Leistung, die ein geeigneter und geübter Arbeiter ohne extremen Einsatz erbringen kann.

**OHG** Die Offene Handelsgesellschaft (OHG) ist eine Personengesellschaft, die aus mindestens zwei Gesellschaftern besteht, die mit ihrem gesamten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haften.

**Ökologisches Prinzip** Dem Prinzip entsprechend, soll die Umweltbelastung so gering wie möglich gehalten oder gar verhindert sowie ein schonender Einsatz von Ressourcen gewährleistet werden.

**Ökonomisches Prinzip** Dieses Prinzip ist mit dem Begriff „Wirtschaftlichkeit“ eng verbunden. Unter der Annahme knapper Ressourcen und rationalem Verhalten der Individuen wird ein möglichst optimales Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand angestrebt. Neben dem Extremumprinzip gilt das Maximal- und Minimalprinzip.

**Open Innovation** Das grundlegende Prinzip besagt, dass Unternehmen externe Ressourcen aufnehmen und interne Ressourcen mit anderen Unternehmen teilen bzw. bereitstellen sollten, um so neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

**Operations-Research** Unter der Bezeichnung Operations Research werden mathematische Methoden zusammengefasst, die für Systeme (z. B. Transportsysteme, Lagerhaltung, Produktion) optimale Lösungen suchen. Operations Research, auch: Unternehmensforschung, stellt demnach Methoden zur Unterstützung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen bereit.

**Operativer Cashflow** Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit vor Zinsen und Steuern.

**Organisation** Mit Organisation wird das Schaffen dauerhafter Regelungen über Struktur (Aufbauorganisation) und Abläufe (Ablauforganisation) im Betrieb und das Ergebnis dieser Tätigkeit bezeichnet (instrumenteller Organisations-Begriff). Daneben wird der institutionelle Organisations-Begriff verwendet, der Organisationen als zielgerichtete soziale oder sozio-technische Systeme kennzeichnet und dieses Gesamtsystem als Analysegegenstand behandelt.

**Organisationsentwicklung** Konzept der Realisierung von organisatorischem Wandel, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: Einbeziehung der Betroffenen, offene Äußerung von Gefühlen und Gestaltung als primär innengesteuerter Problemlösungsprozess.

**Organisationsformen** Grundstrukturen der Aufgabengliederung, insbesondere Gliederung der ersten Leitungsebenen unterhalb der Unternehmensspitze, z. B. Funktionalorganisation (Gliederung nach betriebswirtschaftlichen Funktionen) oder Divisionalisierung (Bildung relativ autonomer Bereiche nach Produktgruppen und anderen Merkmalen).

**Organisationstypen der Fertigung** Formen der Bildung organisatorischer Einheiten im Fertigungsprozess, z. B. Werkstatt-, Fließ- und Baustellenfertigung.

**Organisatorischer Wandel, geplanter** Konzept der Realisierung von organisatorischem Wandel, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: Zielplanung, zielbezogenes Ausbildungssystem Projektmanagement und Gestaltung als überwiegend außensteuerter politischer Prozess.

**Personalbeurteilung** Planmäßige und systematische Beurteilung von Mitarbeitern der Organisation durch Linienvorgesetzte, häufig in regelmäßigen Abständen, wobei sich diese Beurteilung auf Beobachtungen innerhalb der alltäglichen Berufspraxis stützt.

**Personalentwicklung** Betriebliche Maßnahmen, die auf die Förderung der Mitarbeiter durch Weiterbildung und gezielte Erfahrungsvermittlung, die Zuteilung von Aufgaben im Rahmen der persönlichen Entwicklung sowie die Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen als Grundlage für diese Entscheidungen gerichtet sind.

**Personalwirtschaft** Betriebliches Teilaufgabengebiet, das auf die Bereitstellung, die Qualifizierung bzw. Förderung und Entwicklung von Personal sowie auf die Bereitstellung adäquater Anreize für das Personal gerichtet ist.

**Personengesellschaften** Personengesellschaften sind Gesellschaften, bei denen nicht – wie bei Kapitalgesellschaften – das Aufbringen des Kapitals, sondern die Personen als Gesellschafter im Vordergrund stehen. Sie sind durch die persönliche Bindung der Gesellschafter gekennzeichnet, die i. d. R. im Unternehmen mitarbeiten und persönlich mit ihrem Vermögen für die Schulden haften. Die beiden wichtigsten Personengesellschaften sind die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG).

**Pfadabhängigkeit** Sie beschreibt den Prozess, in dem die getroffenen Entscheidungen eines Unternehmens dessen aktuellen Entscheidungsraum zunehmend eingrenzen. In der extremen Form ist es Unternehmen nicht mehr möglich alternative Wege einzuschlagen.

**Planung** Antizipatives Entscheiden.

**Planungsprozess, strategischer** Er umfasst die Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der von außen auf das Unternehmen einwirkenden Risiken und Chancen. Es gliedert sich meist in fünf Phasen: Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl, Strategieverwirklichung.

**Planungssysteme** Meist mehrstufig angelegte Systeme von Planungsentscheidungen, bei denen jeweils die längerfristig angelegte Planung den Rahmen für die nächste Planungsebene bildet. Dreigliedrige Planungssysteme umfassen z. B. meist langfristige, strategische und operative Planung.

**Politisches System der Unternehmung** Das politische System der Unternehmung produziert autorisierte Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen, z. B. Zielentscheidungen, wobei die Kernorgane auf Forderungen der Organisationsteilnehmer reagieren, um ein ausreichendes Maß an Unterstützung sicherzustellen.

**Portfolio-Analyse** Auf die Umwelt des Unternehmens gerichtetes Instrument der strategischen Planung, das darauf zielt, die Zusammensetzung der Produktpalette eines Unternehmens systematisch zu beurteilen und auf dieser Grundlage Strategien hinsichtlich der künftigen Zusammensetzung des Produktangebots zu entwickeln.

**Positionierung** Aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle der Außenwahrnehmung von Unternehmenseinheiten auf der Basis des Marketing-Mix mit dem Ziel einer klaren Vorstellung der Marke in den Köpfen der Konsumenten.

**Prämienlohn** Lohnform, bei der zu einem Grundlohn eine Prämie hinzukommt, die sich auf das quantitative, insbesondere aber auf das qualitative Arbeitsergebnis beziehen kann.

**Preisbündelung** Bündelt verschiedene Produkte zu einem Preis, um die vorhandene Preisbereitschaft der Konsumenten besser abschöpfen zu können, da diese das angebotene Bündel als besonders günstig bzw. preislich vorteilhaft empfinden können.

**Primärorganisation** Regelung aller zeitlich unbefristeten und routinehaften Daueraufgaben innerhalb der Aufbauorganisation.

**Produktion** Betrieblicher Transformationsprozess, durch den Güter und Dienstleistungen hergestellt werden.

**Produktionsfaktoren** Input-Größen des betrieblichen Produktionsprozesses. Eine verbreitete Einstellung unterscheidet die Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe. Dabei wird häufig zwischen dispositiver und objektbezogener Arbeit unterschieden.

**Produktionstheorie** Analyse der mengenmäßigen Beziehungen zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag.

**Produktivität** Mengenmäßige Interpretation der Wirtschaftlichkeit. Die Messung der Produktivität erfolgt durch Gegenüberstellung des Produktionsergebnisses und des Einsatzes eines Input-Faktors des Produktionsprozesses, z. B. der Arbeitsleistung.

**Produktlebenszyklus** Beschreibendes Modell der Entwicklung von Produkten, das davon ausgeht, dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer haben und während ihres Lebens bestimmte Phasen durchlaufen. Eine Grobgliederung unterscheidet z. B. zwischen Entwicklungsperiode, Markteinführung und Marktperiode.

**Projektmanagement** Strukturiert die Durchführung eines außergewöhnlichen, einmaligen, zeitlich begrenzten und komplexen Vorhabens innerhalb eines Unternehmens und setzt sich zusammen aus einem Projektteam, einem verantwortlichen Projektleiter, einer Programmleitung sowie einem obersten Lenkungsgremium.

**Radikale Innovation** Durch radikale Innovationen entstehen neuartige Technologien, Prozessen, Produkten und Geschäftsmodelle. Diese verdrängen bestehende Angebote oder eröffnen gar neue Märkte und Produktkategorien. Sie erfordern häufig tiefgreifende Veränderungen, sowie das Brechen mit bestehenden Praktiken und Routinen.

**Realisationsprinzip** Besagt, dass Erfolge erst dann ausgewiesen werden dürfen, wenn sie realisiert wurden.

**Realwissenschaften** Wissenschaften, die sich mit realen, zur Beobachtung prinzipiell zugänglichen Erscheinungen befassen (u. a. Betriebswirtschaftslehre).

**Rechnungswesen** Informationsinstrument, das Informationen über betriebliche Aktivitäten sowie über die Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt sammelt und für jeweils spezifische Entscheidungen aufbereitet. Im Hinblick auf unterschiedliche Entscheidungsprobleme haben sich verschiedene Teilgebiete des Rechnungswesens herausgebildet: der eher nach außen gerichtete Jahresabschluss, die vor allem auf unternehmensinterne Vorgänge zugeschnittene Kostenrechnung und die auf langfristig wirksame Investitionsentscheidungen ausgerichtete Investitionsrechnung.

**Rechtsformen der Unternehmung** Alternativen gesetzlicher Formalstrukturen, die das Handelsrecht für Unternehmungen zulässt. Dabei wird zwischen Einzelunternehmung, Personengesellschaft (insbesondere OHG, KG), Kapitalgesellschaft (AG, GmbH) und spezielleren Varianten unterschieden.

**Recycling** Rückführung von wiederverwertbaren Abfallstoffen in den Rohstoffkreislauf.

**Rentabilität** Verhältnis des Erfolgs einer Periode zum eingesetzten Kapital (Kapitalrentabilität). Wenn der Gewinn einer Periode zum eingesetzten Eigenkapital in Beziehung gesetzt wird, spricht man von Eigenkapitalrentabilität.

**Ressourcen** Grundlage für Unternehmen, um in ihren Märkten Wettbewerbsvorteile zu erzielen und darüber hinaus neue Märkte zu erschließen. Ressourcen können in verschiedenen Formen vorliegen. Sie lassen sich unterscheiden in tangible (greifbare) und intangible (nicht-greifbare) Ressourcen.

**Risiko** Ein Risiko beschreibt eine Unwägbarkeit bezüglich möglicher Zustände in der Zukunft. Im Gegensatz zu Unsicherheit lassen sich Risiken quantifizieren und z. B. prozentual ausdrücken bzw. prognostizieren.

**Rohstoffe** Werkstoffe, die Hauptbestandteile des Produkts sind.

**Rücklagen** Über die in der Bilanz ausgewiesenen Einlagen hinausgehendes Eigenkapital, das vor allem durch einbehaltene Gewinne gebildet wird.

**SCM** Abkürzung für Supply Chain Management. Es handelt sich um die ganzheitliche Betrachtung und Optimierung der Wertschöpfungskette der Unternehmung. Ziel ist das Erreichen eines idealen Waren- und Finanzflusses zwischen den beteiligten Akteuren.

**Sekundärmarkt** Ist der Teil eines Kapitalmarktes, an dem umlaufende Wertpapiere gehandelt werden. Der Sekundärmarkt erfüllt die Aufgabe des Kapitalaustausches zwischen den Anlegern sowie die Bewertungs- bzw. Preisbildungsfunktion für Wertpapiere.

**Sekundärorganisation** Regelung aller zeitlich befristeten und neuartigen Spezialaufgaben innerhalb der Aufbauorganisation.

**Selbstfinanzierung** Form der Eigen- und Innenfinanzierung, bei der Gewinne im Unternehmen gelassen werden.

**Smart Factory** Sich selbst organisierende Fabrik, die über eigene Diagnose- und Reparaturfähigkeiten verfügt. Die Steuerung der Produktion erfolgt mit Echtzeitinformationen und das Umrüsten der Anlage gestaltet sich vergleichsweise einfach.

**Smart-Technologies** Internetbasierte Steuerung, Konfiguration und Monitoring von verschiedenen Haushalts- und Industriegeräten über Apps oder Programme.

**Social Media** Portal zur profilbasierten Vernetzung einzelner Nutzer über das Internet als Medium. Social Media erlaubt einen flexiblen Austausch von Kommunikation in Form Text, Bild und Ton.

**Soll-Ist-Vergleich** Vergleich des Ist-Zustands mit der korrigierten Plangröße (Soll).

**Sozialbilanz** Mit ihr werden soziale Leistungen und soziale Kosten systematisch erfasst.

**Spezielle Betriebswirtschaftslehre** Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit speziellen Fragestellungen des Faches befassen. Diese Fragestellungen bzw. Teilaufgaben werden nach den Kriterien betriebswirtschaftliche Funktion (Funktionslehren, wie z. B. Produktionswirtschaft, Finanzwirtschaft und Personalwirtschaft), dem Wirtschaftszweige (Wirtschaftszweig- oder Branchenlehren, wie z. B. Bankbetriebslehre, Industriebetriebslehre und Handelsbetriebslehre) oder nach dem Kriterium Methode (Methodenlehren, wie Controlling oder Operations Research) gebildet.

**Spin-Off** Gründung eines eigenständigen Unternehmens, an dem die Anteilseigner des Mutterunternehmens häufig in gleicher Form beteiligt werden, wie dies beim Mutterunternehmen der Fall ist.

**Spint-Out** Das Mutterunternehmen verkauft eine Geschäftseinheit oder ein Tochterunternehmen an ein anderes Unternehmen oder an (ehemalige) Mitarbeiter und entlässt damit eine Innovation bzw. Unternehmenseinheit in die Unabhängigkeit.

**Stabliniensystem** Kombination des Einliniensystems mit dem Gedanken der Spezialisierung. Die Linieninstanzen werden durch Stäbe bzw. Stabstellen unterstützt, die beratende oder unterstützende Funktion haben.

**Stakeholder** Alle Anspruchsgruppen des Unternehmens (Lieferanten, Manager, Mitarbeiter, Kunden, Staat und Gesellschaft, Gläubiger und Eigentümer).

**Stammkapital** Zu erbringende Einlage bei der Gründung einer GmbH.

**Standorte** Orte, denen betriebliche Leistungsprozesse zugeordnet werden. Als Betriebsstandort wird der geographische Ort der Betriebsstätte, als innerbetrieblicher Standorte werden die räumliche Anordnung von Arbeitsplätzen, Maschinen usw. innerhalb der Abteilungen bezeichnet.

**Stelle** Stellen sind die kleinsten selbstständig handelnden Organisationseinheiten und somit die Basiselemente der Aufbauorganisation.

**Steuerbilanz** Wird anlässlich des steuerlichen Jahresabschlusses nach § 5 EStG aufgestellt. Sie wird nach handelsrechtliche Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften erstellt, jedoch gelten ergänzende steuerrechtliche Vorschriften.

**Steuern** Steuern sind laut Abgabenordnung Geldleistungen, die nicht eine Geldleistung für eine besondere Leistung darstellen und von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen zur Erzielung von Einnahmen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand zutrifft, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft.

**Stimmrecht** Jede Aktie verbrieft i. d. R. ein Stimmrecht gemäß ihrem Nennwert. Dies ist bei Stammaktien der Fall. Vorzugsaktien können dagegen sowohl als Aktien ohne Stimmrecht als auch als Mehrstimmrechtsaktien ausgegeben werden.

**Strategien** Langfristige Ziele sowie Wege und Mittel zur Erreichung dieser Ziele in den jeweiligen Umweltkonstellationen. Strategien sind darauf gerichtet, die Unternehmung auf eine sich ändernde Umwelt einzustellen. Sie bilden den Rahmen für kürzerfristig angelegte Einzelmaßnahmen.

**Strategische Allianz** Form der Zusammenarbeit ohne Gründung eines separaten Unternehmens. Nach Erreichung ihres intendierten Ziels werden sie meist wieder beendet.

**Streaming** Übertragungsverfahren eines kontinuierlichen Datenstroms zwischen einem Sender und einem Empfänger, bei dem während der Übertragung bereits auf die Daten zugegriffen werden kann.

**Stückkosten** Kosten, die auf ein produziertes Stück entfallen. Stückkosten erhält man, indem man die Gesamtkosten durch die gesamte Ausbringungsmenge ( $x$ ) dividiert.

**Subventionierung** Finanzielle Unterstützungen seitens des Staates, für welche dieser keine unmittelbare Gegenleistung erwartet.

**Supply Chain** Bezeichnet die Lieferkette eines Unternehmens und damit das Netzwerk von Organisationen, die sowohl intern als auch extern an der Wertschöpfung beteiligt sind.

**Tarifvertrag** Im Rahmen der Tarifverhandlungen treten einzelne Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften miteinander in Verhandlung, um kollektive Regelungen für die abhängig Beschäftigten zu treffen.

**Tarifvertragsparteien** Parteien, die im Rahmen der Tarifautonomie auf Arbeitgeberseite (einzelne Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände) und auf Arbeitnehmerseite (Gewerkschaften) Tarifverträge aushandeln.

**Teilautonome Arbeitsgruppen** Arbeitsgruppe von ca. 3–10 Personen, die sich grundsätzlich freiwillig zusammenschließt. Sie besitzt die selbständige Verantwortung für Planung, Fertigung, Organisation und Kontrolle.

**Tochtergesellschaft** Rechtlich selbständiges Unternehmen eines Mutterkonzerns, z. B. eigenständige Engagements inländischer Unternehmen im Ausland.

**Total Quality Management** Spezielle Form der Qualitätssicherung, welche sich in die Bereiche Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und ständige Verbesserung unterteilt.

**Umlaufvermögen** Das Umlaufvermögen umfasst die Wirtschaftsgüter, die in ihrer ursprünglichen Form die Unternehmung nach kurzem Verbleib wieder verlassen. Es wird auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen und umfasst Vorräte, Forderungen, Wertpapiere und liquide Mittel.

**Umsatz** Wertmäßiger Ausdruck für die abgesetzte Ware, also das Produkt von abgesetzter Menge und Preis.

**Umsatzkostenverfahren** Hier werden den Umsatzerlösen nur die Aufwendungen gegenübergestellt, die auch durch die Erstellung des Umsatzes angefallen sind.

**Umsatzrendite** Verzinsung des Umsatzes; Verhältnis von Gewinn und Umsatz einer Periode.

**Unsicherheit** Ein bewusst wahrgenommener Mangel an Sicherheit über zukünftige Ereignisse. Unsicherheiten lassen sich nicht quantitativ messen, d. h. auch Prognosen über ihre Eintrittswahrscheinlichkeit sind nicht möglich.

**Unternehmen** Häufigste Begriffsfassung: Betriebe mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung.

**Unternehmenskultur** Ein sich kontinuierlich veränderndes bzw. weiterentwickelndes Phänomen, welches die durch Organisationsmitglieder entstandenen Wertvorstellungen sowie Denkmuster im Unternehmen umfasst, die wiederum das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die Unternehmenskultur stellt einen sozialen Orientierungsrahmen dar, der das organisatorische Handeln der Organisationsmitglieder beeinflusst und somit einheitlich und kohärent macht. Sie dient als Instrument zur besseren Zielerreichung.

**Unternehmensverfassung** Gesamtheit der grundlegenden und langfristig gültigen Strukturregelungen der Unternehmung. Sie regelt die Zwecksetzung des Unternehmens, Kompetenzsystem, Schlichtungsregeln und Konflikthandhabungsmechanismen, Träger der Unternehmung sowie die Grundrechte und Grundpflichten der Unternehmensmitglieder.

**Variable Kosten** Kosten, die in ihrer Höhe abhängig von der zu produzierenden Menge bzw. von der anfallenden Beschäftigung sind. Bei Einstellung der Produktion können die variablen Kosten auf null absinken.

**Venture Capital** Alternative zur Fremdkapitalgewinnung. Statt Banken investieren hierbei andere Firmen, sog. Venture-Capital-Gesellschaften, in neugegründete oder junge Unternehmen und erhalten meist eine Minderheitsbeteiligung. Neben den finanziellen Mitteln werden Start-ups auch die Geschäftskompetenzen der Venture-Capital-Gesellschaft, Beratung und Unterstützung im Geschäftsprozess zur Verfügung gestellt.

**Verbraucherschutz** Maßnahmen, die den Verbraucher vor Schäden schützen sollen, die durch mangelnde Information, gegebenenfalls auch durch Täuschung u. ä. entstehen können.

**Vermögen** Summe des bewerteten Güterbestandes einer Unternehmung zu einem bestimmten Zeitpunkt.

**Virtual/Augmented Reality** Darstellung der Wirklichkeit in einer computergenerierten und interaktiven Umgebung. Erlaubt es beispielsweise Videokonferenzen von überall in einem virtuellen Raum oder Spiele mit dem Gefühl, im Geschehen zu sein, zu erleben.

**Vorsichtsprinzip** Es dient der Vorstellung der vernünftigen kaufmännischen Beurteilung und drückt aus, dass sich der Buchführende eher „arm als reich“ zu rechnen hat. Dies wiederum geht ein mit der Forderung, nur den Betrag als Periodenerfolg auszuweisen, welcher maximal als Entnahme bzw. Ausschüttung vorgesehen werden kann.

**Werbung** Gezielte Maßnahmen zur Beeinflussung des Kaufverhaltens.

**Werkstattfertigung** Werkstattfertigung liegt vor, wenn gleichartige Maschinen an einem Ort – z. B. in einer Betriebshalle – zusammengefasst werden.

**Wertpapier** Urkunde, die ein privates Recht verbrieft. Teilmenge der Wertpapiere bilden die Aktien.

**Wertschöpfung, betriebliche** Wertmäßiger Unterschied zwischen den Vorleistungen anderer Wirtschaftseinheiten, die der Betrieb zur Erzeugung seiner Leistungen einsetzt, und den vom Betrieb erzeugten und abgesetzten Leistungen.

**Wertschöpfungsfluss** Leistungswirtschaftlicher Prozess, durch den die betriebliche Wertschöpfung entsteht. Er umfasst im wesentlichen Beschaffungs-, Produktions-, Absatz - und logistische Vorgänge.

**Wirtschaftlichkeit** Das Wirtschaftlichkeitsstreben zielt auf ein möglichst günstiges Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorertrag. Wirtschaftlichkeit wird deshalb wertmäßig als das Verhältnis von Kosten und Leistung erfasst.

**Wirtschaftsinformatik** Die Wissenschaft von Konzeption, Entwicklung und Anwendung von Informations- und Kommunikationssystemen. Sie wird als interdisziplinäre Disziplin zwischen Betriebswirtschaftslehre und Informatik mit einer großen Zahl von Berührungs punkten zur Technik gesehen.

**Wissenschaft** Die Wissenschaft kann als Tätigkeit, Institution bzw. Organisation oder nach dem Ergebnis definiert werden. Wissenschaft als Tätigkeit bezeichnet alle Bemühungen zur Gewinnung systematischen Wissens. Bei systematischem Wissen handelt es sich um zusammengehörige, sich auf ein bestimmtes Gegenstandsgebiet beziehende oder durch den gleichen Gesichtspunkt der Betrachtung verbundene, zusammenhängende wissenschaftliche Erkenntnisse. Wissenschaft als Institution bedeutet, dass ein System – bestehend aus Menschen und Sachen – innerhalb des Prozesses der Erkenntnisgewinnung zusammenwirkt. Zudem kann Wissenschaft als Ergebnis der Erkenntnisgewinnung aufgefasst werden. Wissenschaft in diesem Sinne kann als systematisch geordnetes Gefüge von Aussagen, das sich in sichtbarer Form (z. B. Forschungsberichten, Lehrbüchern etc.) niederschlägt, bezeichnet werden.

**Word-of-Mouth** Persönliche Kommunikation zwischen Konsumenten über ein Produkt oder eine Dienstleistung.

**Zeitlohn** Lohnform auf der Bemessungsgrundlage Zeit. Da mit der Anwesenheitszeit bestimmte Leistungserwartungen verbunden sind, ist auch der Zeitlohn ein Leistungslohn.

**Zentralisation** Der Großteil der Entscheidungs- und Leitungsaufgaben entfällt auf die oberste Hierarchieebene.

**Zielbeziehung** In einem Zielsystem müssen mehrere Ziele gleichzeitig erreicht werden, d. h. es entstehen unterschiedliche Beziehungen zwischen den Zielen. Es werden i. d. R. drei Arten von Zielbeziehungen unterschieden: komplementäre, neutrale und konkurrierende Ziele.

**Zielbildungsprozess** Der Zielbildungsprozess zeigt, wie die gewünschten und erforderlichen Ziele für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung zustande kommen. Häufig findet man eine Unterteilung in Phasen, wie Zielsuche, Operationalisierung Zielanalyse, Realisierbarkeitsprüfung, Zielentscheidung, Umsetzung und Zielüberprüfung.

**Ziele** Angestrebte Zustände, die durch Handlungen erreicht werden sollen. Sie erfüllen insbesondere Steuerungs- und Koordinationsfunktionen.

**Zielhierarchie** Die Ziele einer Unternehmung werden in Über- und Unterordnungsverhältnisse gegliedert. Nach Grad der Präzision und Art des Anwendungsbereichs lassen sich folgende Zielvorstellungen differenzieren: Vision, Unternehmensleitbild, Unternehmensziele, Geschäftsbereichziele, Funktionsbereichziele.

---

# Sachverzeichnis

## Symbolen

2-Faktoren-Theorie 385  
3D-Druck 224

## A

ABC-Analyse 176  
Ability-Motivation-Opportunity Framework 386  
Ablauforganisation 131  
Ablaufplanung 208, 209, 210  
Absatz 9, 236  
Absatzform 262  
Absatzkanal, mehrstufiger 262  
Absatzkontrolle 236  
Absatzmarkt 236  
Absatzmaßnahmen 238, 270  
Absatzmittler 238  
Absatzplanung 236  
Absatzpolitik 236  
Absatzweg 262, 267  
Absatzweg, direkter 262  
Absatzwirtschaft 236, 238, 274  
Absatzziel 244  
Abschreibungen 282, 335  
Abschreibungsverfahren 336  
Abteilungen 136, 141  
Adhocracy 161

Adhocracystrukturen 421  
Adoption 408  
Agency-Probleme 290  
Agency-Theorie 311  
Agglomerationsvorteile 79  
Aggregationsstrategie 443  
AIDA-Konzept 264  
Akkordlohn 152, 371, 374  
Akkreditiv-Geschäft 452  
Aktiengesellschaft 60, 291  
Aktionär 291  
Aktivitäten, primäre 11  
Aktivitäten, unterstützende 11  
Aktivseite 332  
Aktualität 245  
Allianzen, strategische 173, 229, 412, 447  
Ambidextrie 418, 427, 428  
Amortisationsrechnung 301, 302  
Amortisationszeit 302  
Anfangszeitpunkt 211  
Anforderungsgerechtigkeit 368  
Angebotsseite 408  
Angebotsüberschuss 51  
Angelinvestor 313  
Anhang 326, 336  
Anlagevermögen 328, 332, 334  
Anleihen 292

- Anpassungsbarriere 113  
Anpassungsstrategie 443  
Anreiz-Beitrags-Theorie 120  
Ansatz, entscheidungstheoretischer 34  
Ansatz, faktortheoretischer 34  
Ansatz, marktorientierter 195  
Ansatz, neoklassischer 159  
Ansatz, ressourcenorientierter 195  
Ansatz, situativer 159  
Ansatz, systemtheoretischer 35  
Ansoff-Matrix 102  
Arbeit 9  
Arbeitgeberverbände 69  
Arbeitsaufnahme 359  
Arbeitsbewertung 368  
Arbeitsbewertung, summarische 368  
Arbeitseinsatz 200  
Arbeitsgruppe, teilautonome 222, 360  
Arbeitsinhalt 359  
Arbeitsplatzgestaltung 361  
Arbeitsqualität 222  
Arbeitsteilung, internationale 434  
Arbeitszeit 361  
Arbitragestrategie 444  
Artefakte, digitale 119  
Assertiveness 460  
Asset Backed Securities 293  
Assoziationstest 268  
Attraktivität, kulturelle 455  
Aufbauorganisation 131  
Aufgabenanalyse 135  
Aufgabengliederung 135  
Aufklärung 25  
Aufwand 324  
Aufwand, neutraler 324  
Aufwendungen 325, 333  
Ausgaben 280, 286, 287, 303  
Ausland 433  
Außenfinanzierung 287, 288  
Außenhandelsfinanzierung 451  
Außenhandelslogistik 451  
Auszahlungen 281, 297, 300, 303  
Automation 374  
Autonomiekrise 156
- B**
- Backer 294, 295  
Bankbetriebe 17  
Bankdarlehen 292  
Banken 291, 292, 307, 309  
Baustellenfertigung 208  
BCG-Matrix 99  
Bedürfnispyramide 385  
Bedürfnisse 2  
Benchmarking 406  
Beschaffung 9, 165, 166  
Beschaffungskosten, mittelbare 181  
Beschaffungskosten, unmittelbare 181  
Beschaffungslogistik 166  
Beschaffungsplanung 176  
Beschaffungswirtschaft 166  
Beschaffungsziele 167  
Beschreibungsmodelle 31  
Bestandsgrößen 323  
Bestandskonten 325  
Bestandskontrolle 183  
Bestellhäufigkeit, optimale 181  
Bestellmenge 181  
Bestellmenge, optimale 180  
Bestellpunkt 183  
Bestellpunktverfahren 183, 191  
Bestellrhythmusverfahren 183, 191  
Bestellzeitpunkt 172  
Beteiligungsfinanzierung 288  
Beteiligungskapital 288, 289  
Betreuungsproblematik 453  
Betrieb 4, 5  
Betriebsgröße 14  
Betriebsleistungssteuern 54  
Betriebsmittel 9, 200  
Betriebsrat 74  
Betriebsstoffe 166, 167, 171, 201  
Betriebstypen 14

- Betriebsverfassungsgesetz 71  
Betriebsversammlung 75  
Betriebswirtschaftslehre 6  
Betriebswirtschaftslehre, allgemeine 20  
Betriebswirtschaftslehre, spezielle 19  
Betriebswirtschaftslehre, Teilgebiete 18  
Big Data 31, 118, 193, 383  
Bilanz 321, 325, 326, 328, 336  
Bilanzgliederung 332  
Bilanzregel, goldene 299  
Bilanztheorie 347  
Bilder, innere 269  
Bildungsarbeit, betriebliche 363  
Bitcoin 310  
Bonitätsrisiko 308  
Börse 289, 308  
Branchen, geschützte 441  
Branchen, globale 441  
Branchen-Lebenszyklus 110  
Branchenstrukturanalyse 103, 240  
Branchenumfeld 440  
Branchenwettbewerb 103  
Brutto-Personalbedarf 354  
Buchhaltung 325  
Buchhaltung, digitale 346  
Bündelpreis 261  
Bündelungsstrategie 261  
Bürokratiemodell 158  
Bürokratien, industrielle 421  
Bürokratien, professionelle 421  
Business Angel 289  
Business Ethics 43  
Businessplan 117
- C**  
CAGE Framework 442  
Capabilities 439  
Cash Cows 101  
Cash Flow 96, 281, 282, 288, 302, 312  
Change Management 157  
Chargenfertigung 206
- Cloud-Anwendungen 32  
Cloud Computing 32, 119, 157, 455  
Cluster 79  
Clusterbildung 78  
Communities of Practice 149, 160  
Competing Values Framework 150  
Computer Based Training 365  
Concept Statements 116  
Controlling 319, 320, 346, 347  
Corporate Citizenship 43  
Corporate Design 254  
Corporate Entrepreneurship 396  
Corporate Social Responsibility (CSR) 42, 84  
Corporate Strategy 107  
Corporate Venturing 413  
Critical Path Method 210  
Crowdfunding 33, 119, 294, 295, 296, 310, 315  
Crowdfunding, debt-based 295  
Crowdfunding, donation-based 295  
Crowdfunding, equity-based 295  
Crowdfundingkampagne 296  
Crowdfunding Plattformen 294, 314  
Crowdfunding, reward-based 295  
Crowdsourcing 119  
Crowd-Worker 383  
Customer Confusion 258  
Cyber-Mobbing 82  
Cyber-Risiken 34
- D**  
Data Mining 32, 118, 271  
Datenschutz 83, 224  
Deckungsbeitrag 217, 218  
Definition 26  
Delegation 144, 156  
Design, dominantes 111, 402  
Designrecht 415  
Dezentralisation 144  
Dienstleistungsbetriebe 17

- Differenzierungsstrategie 108  
Diffusion 408  
Digitale Belege 346  
Digitalisierung 31, 82, 118, 157, 160, 193, 223, 270, 272, 309, 345, 346, 383, 426, 455  
Direktinvestition 434  
Discounted-Cash-Flow 95, 288  
Diskonfirmation 276  
Disruptivkraft 398  
Distanz, administrative 442  
Distanz, geographische 442  
Distanz, kulturelle 442, 454, 461  
Distanz, politische 442  
Distribution, physische 263  
Distributions-Mix 256, 262  
Distributionspolitik 272  
Diversifikation 102  
Diversifikation, horizontale 257  
Diversifikation, laterale 257  
Diversifikation, vertikale 257  
Divisionalisierung 137  
Drittelparität 73  
Duale Strategien 114  
Due Diligence 118  
Durchlaufzeiten 185  
dynamic-capabilities 124
- E**  
Ebene, pragmatische 27  
Ebene, semantische 27  
Ebene, syntaktische 27  
E-Books 32  
E-Commerce 33  
Economies of Scale 107, 140, 258, 447  
Effectuation 106  
Effizienzverluste 228  
Eigenfinanzierung 287, 288, 296  
Eigenkapital 281, 287, 288, 289, 296, 299, 312, 328, 332  
Eigenkapitalanteil 298
- Eigenkapitalgeber 95, 281, 288, 298, 312  
Eigenkapitalkosten 298  
Eigenkapitalrendite 290  
Eigenkapitalrentabilität 299  
Einfachstrukturen 421  
Einflussysteme 146  
Einflusssysteme, ideologische 146  
Einflusssysteme, personalistische 146  
Einführungspreise 260  
Einkauf 167, 173  
Einkauf 4.0 193  
Einkommensteuer 55  
Einliniensystem 142  
Einnahmen 280, 286, 287, 303  
Einzahlungen 281, 297, 300, 303  
Einzelfertigung 16, 205  
Einzelkosten 340  
Einzelpreis 261  
Einzelpreisstrategie 261  
Einzelunternehmung 59  
eLancer 384  
eLancing 456  
eLearning 366  
Elementarfaktoren 200  
Emittenten 292  
Employer Branding 383  
Endzeitpunkt 211  
Enge, kulturelle 455  
Engpasstheorie 228  
Entrepreneur 396  
Entrepreneurial Orientation 396  
Entrepreneurship 396  
Entscheidungsmodelle 31  
Entscheidungspartizipation 145  
Entscheidungstheorie 120  
Entsorgung 192  
Entstehungsphase 110  
Entstehungsseite 12  
Entwicklung, demographische 240  
Entwicklungsperiode 258  
Entwicklung, technologische 240  
E-Procurement 195

- Equity-Theorie 385  
E-Recruiting 355  
Ereignisknoten 211  
Erfinder 396  
Erfindungen 393  
Erfolgsbeteiligung 375, 376  
Erfolgsbeteiligungsmodelle 367  
Erfolgsgrößen 4  
Erfolgskonten 325  
Ergebnisbeteiligung 375, 376  
Ergebniskontrolle 268, 377  
Ergebnissesteuern 54  
Erklärungsmodelle 30  
Erlös 237  
ERP-Systeme 345  
Ersatzprodukte 240  
Ertrag 324, 325, 333  
Ertrag, neutraler 324  
Erwartungseffekte 114  
Erwartungs-Valenz-Theorie 385  
Existenzbedürfnisse 2  
Expertenmacht 146  
Explizite Modelle 30  
Export, direkter 446  
Export, indirekter 446  
Exportwirtschaft 434  
Extremierungsziel 94  
Extremumprinzip, generelles 3
- F**  
Fähigkeiten, dynamische 124  
Fahren, autonomes 32  
Faktor, dispositiver 201  
Faktoreinsatzmengen 227  
Falsifikation 29  
Family-Work-Conflict 382  
Feasibility Analysis 116  
Feedbackprozess 112  
Fehlerkultur 418  
Fehlermanagement 418  
Fertigerzeugnisse 171  
Fertigung 199  
Fertigungsablauf 208  
Fertigungstyp 15, 203, 205  
Fertigungsverfahren, additive 224  
Filterblasen 82  
Finance Leasing 293  
Finanzbuchhaltung 325  
Finanzierung 280  
Finanzierungsformen 287  
Finanzierungsregel, goldene 298  
Finanzierungsregel, horizontale 298  
Finanzierungsregel, vertikale 299  
Finanzinstitutionen 306  
Finanzinstrumente, hybride 290  
Finanzintermediär 306, 307  
Finanzplanung 285  
Finanzplanung, kurzfristige 287  
Finanzströme 281  
Finanztechnologien 33  
FinTech 309, 455  
First-Mover 109  
First-Mover-Advantage 108  
First-Mover-Strategy 108  
Five Forces 103, 240  
Fixkostendeckung 217  
Flexibilitätsziel 168  
Fließfertigung 16, 207, 221  
Folgerstrategie 109  
Follower-Strategy 109  
Formalisierungsgrad 380  
Formalwissenschaften 24  
Formalziel 94  
Formationsphase 112  
Forschung und Entwicklung 405  
Franchising 447  
Freelancer 383  
Freie Güter 2  
Fremdfinanzierung 287, 290  
Fremdkapital 281, 287, 290, 297, 299, 312, 329, 332  
Fremdkapitalanteil 298  
Fremdkapitalgeber 290, 298, 312

- Fremdkapitalkosten 298  
Fristeninkongruenz 306  
Fristentransformation 308  
Fristenübereinstimmung 299  
Führung 353, 377  
Führung, innovationsfreundliche 416  
Führungsform, mechanistische 380  
Führungsform, organische 380  
Führungsmodelle 380  
Führungsprinzipien 381  
Führungsstil 378, 379, 388  
Führungsstilkrisse 156  
Führungsstil-Typologie, eindimensionaler 378  
Führungsstil-Typologie, mehrdimensionaler 378  
Führungssysteme 380  
Führungsverhalten 377, 388  
Funktionalorganisation 136  
Funktionsbereichsziele 99  
Future Orientation 460
- G**  
Geisteswissenschaften 24  
Geldmarkt 292, 306  
Gemeinkosten 340  
Gender Egalitarianism 459  
Genossenschaften 62  
Gesamtkapitalkosten 312  
Gesamtkapitalrentabilität 299  
Gesamtkosten 213  
Gesamtkosten der Beschaffung 180  
Gesamtkostenfunktion 213, 227  
Gesamtkosten, optimale 182  
Gesamtkostenverfahren 334  
Geschäftsbereichsziele 99  
Geschäftseinheit 413  
Geschäftsfeld 115  
Geschäftsinkubatoren 115  
Geschmacksmuster 415
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft) 60  
Gesellschaften 41  
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 61  
Gewerbesteuer 55  
Gewinn 325  
Gewinn- und Verlustrechnung 282, 325, 326, 329, 333, 336  
Gleichgewicht, finanzwirtschaftliches 286  
Globalisierung 42, 230, 434, 436, 442  
Global Sourcing 172, 195, 196  
Globe-Studie 460  
GmbH & Co. KG 62  
Grad der Delegation 380  
Gratifikationsprinzip 237  
Grenzkosten 213  
Grenzkostenkurve 213  
Grundbedürfnisse 2  
Grundkosten 324  
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung 327  
Gruppenakkord 372  
Gruppenfertigung 16, 207  
Gruppenkonzepte 143  
Güter, immaterielle 439  
Güter, materielle 439  
Güterverzehr 212
- H**  
Handel 17, 237, 434  
Handelbarkeit 444  
Handeln, proaktives 107  
Handeln, reaktives 107  
Handelsbilanz 328  
Handelsbranchen 441  
Handelsspannenrechnung 344  
Handelsvertreter 262  
Handlungsspielraum 111, 112, 113  
Handwerk 17  
HGB 327, 332, 337

- Hierarchie 144  
Hierarchie, dezentralistische 145  
Hierarchieebenen 144  
Hierarchietyp 145  
Hierarchie, zentralistische 145  
Hierarchische Governance 228, 229  
high-performance work practices 462  
Hilfsstoffe 166, 167, 171, 201  
Hofstede 459  
Home Office 34, 383  
Humane Orientation 460  
Humanisierung 221  
Humanitätsprinzip 4  
Humankapital 387, 388, 439  
Human-Relation-Ansatz 159  
Humanressourcen 124  
Human Ressourcen Management 351  
Humanziel 94  
Hypothesen 28
- I**  
Identifikationsmacht 146  
Identitätsansatz nach Aaker 252  
Identitätskreise 253  
Illiquidität 280  
Image 265  
Imageprofile 268  
Imparitätsprinzip 327  
Implementationslücke 250  
Implizite Modelle 30  
Improvisation 410  
Individualism versus Collectivism 459  
Industrial Relation 68  
Industrie 16  
Industrie 4.0 193  
Industrieproduktion 434  
Informationsaustausch 411  
Informationsfunktion 269  
Informationsmacht 146  
Informationspflicht 320  
Informationsübermittlung 147  
Informationsversorgung 320  
Infrastruktur 78  
In-Group-Collectivism 459  
Innenfinanzierung 287, 296  
Innovationen 393  
Innovationen, disruptive 398  
Innovationen, erhaltende 398  
Innovationen, exploitative 418, 428  
Innovationen, explorative 428  
Innovationen, inkrementelle 316, 398  
Innovationen, Novitätsgrad 397  
Innovationen, radikale 316, 398  
Innovation Lab 427  
Innovationsfähigkeit 394  
Innovationslebenszyklus 402  
Innovationsmanagement 394  
Innovationsmechanismen 395  
Innovationsnetzwerke 424, 427  
Innovationsprozess 393, 403  
Innovativität 275  
Input 201  
Institutional Collectivism 459  
Institutionen, formelle 441, 460  
Institutionen, informelle 460  
Institutionen, nationale 441  
Institutionen, nformelle 441  
Institutionenökonomie 387  
Instrumente, absatzpolitische 255  
Instrumente, absatzwirtschaftliche 238, 267  
Integration, direkte 413  
Interaktionsansätze, verhaltensorientierte 194  
Intermedienverteilung 265  
international entrepreneurial orientation 438  
International Financial Reporting Standards (IFRS) 338  
Internationalisierungserfahrung 461  
International New Ventures 438, 449  
International Purchasing 196  
Intervallziel 94

- Investitionen 280  
Investitionsrechnung 300, 301, 304, 326  
Investitionsrechnung, dynamische Verfahren 301, 303  
Investitionsrechnung, statische Verfahren 301  
Investitionsvorhaben 280  
Involvement 245, 246, 410  
Ist-Größen 321
- J**  
Jahresabschluss 320, 325, 326, 327, 328  
Job Crafting 360  
Job Enlargement 222, 360  
Job Enrichment 360  
Job Rotation 222, 360  
Joint Venture 140, 412, 448  
Jugend- und Auszubildendenvertretung 75  
Just-in-Time 174, 185, 227
- K**  
Kalkulationszins 303, 305  
Kanäle, soziale 271  
Kapazität, absorptive 419, 420  
Kapazitätsengpass 218  
Kapazitätsplanung 209  
Kapital 280  
Kapitalanbieter 306  
Kapitalbedarf 281, 282, 284, 286, 298  
Kapitalbedarfsermittlung 282  
Kapitalbeteiligung 375, 376  
Kapitalbeteiligung, laboristische 376  
Kapitalbindung 285, 286  
Kapitaleinlage 288, 332  
Kapitalfreisetzung 286  
Kapitalgesellschaften 288  
Kapitalkosten 298, 311  
Kapitalmarkt 292, 306  
Kapitalmarkttheorie 311  
Kapitalnachfrager 306  
Kapitalstruktur 285, 298, 312  
Kapitalstruktur, optimale 311  
Kapitalwert 304, 305  
Kapitalwertmethode 303  
Kassenüberschuss 281, 282  
Kernidentität 252  
Key Performance Indicators 346  
Kickstarter 315  
Klima, organisationales 422  
Knappheitsprinzip 237  
Knowledge Push 405  
Koalitionsfreiheit 68  
Koalitionsmodell 73  
Koalitionstheorie 120  
Kombinierte Rechtsformen 62  
Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) 62  
Kommanditgesellschaft (KG) 59  
Kommanditisten 59  
Kommunikation 77, 147, 276  
Kommunikation, asynchrone 147  
Kommunikation, direkte 147  
Kommunikation, gebundene 147  
Kommunikation, indirekte 147  
Kommunikation, offene 147  
Kommunikationskanäle 238  
Kommunikations-Mix 256, 263  
Kommunikationspolitik 271  
Kommunikationssysteme 147  
Kommunikation, synchrone 147  
Kompatibilität 408  
Komplementär 59  
Komplementäre Ziele 97  
Komplementarität 113  
Komplexität 408  
Kongruenzprinzip 144  
Konkurrenten 238  
Konstruktivmodelle 30  
Konsumentenverhalten 238  
Kontingenzmodell 386  
Kontokorrentkredit 292  
Kontrolle 268, 377  
Kontrollfunktion 320

- Kontrollkrise 156  
Kooperation 173, 276, 411  
Koordination, funktionsübergreifende 274  
Koordinationseffekt 113  
Körperschaftsteuer 55  
Korrelationen 84  
Kosten 212  
Kostenartenrechnung 340, 341  
Kosten, bestellfixe 180, 181  
Kosteneinflussgrößen 212  
Kostenentstehung 212  
Kosten, fixe 213, 345  
Kostenführerschaft 107  
Kostenfunktion 213  
Kostenhöhe 212  
Kostenisoquante 216  
Kostenplanung 212  
Kostenrechnung 320, 326, 339, 340  
Kostenstelle 340  
Kostenstellenrechnung 340, 342  
Kostentheorie 226  
Kostenträger 340, 342  
Kostenträgerrechnung 340, 342, 343  
Kosten, variable 213, 345  
Kostenverlauf 214  
Kostenverlauf, degressiver 215  
Kostenverlauf, progressiver 214  
Kostenverlauf, regressiver 215  
Kreditaufnahmen 290  
Kredite 287  
Kreditsicherheiten 290  
Kryptowährung 310  
Kultur 41, 436  
Kultur, Adhocracy 151, 429  
Kultur, Clan 150, 161, 429  
Kulturdimensionen 428, 458, 462  
Kulturforschung 458  
Kultur, Hierarchie 151  
Kultur, hierarchische 161, 429  
Kultur, Markt 151, 161, 429  
Kundenbedürfnisse 274, 405  
Kundenorientierung 274  
Kundenpotenzial 239  
Kundenzufriedenheit 219, 275, 276  
Kurzarbeit 358
- L**  
Lagebericht 326, 337  
Lagerformen 191  
Lagergestaltung 189  
Lagerhaltung 166, 189  
Lagerhaltungssysteme 183, 189  
Lagerkosten 180, 181  
Lagerorganisation 189  
Lagerstrategien 191  
Lagerzeit, optimale 181  
Länderstruktur 435  
Langfristplanung 91, 92  
Längsschnittfunktionen 19  
Late-Mover-Strategy 109  
Leader-Strategy 108  
Lead-User 406  
Learning Advantages of Newness 449  
Leasing 293  
Leasingobjekte 293  
Leasing, operating 293  
Lebenszyklen 426  
Leerzeit 209  
Leistungsbeurteilung 366  
Leistungserstellung 200  
Leistungsgerechtigkeit 370  
Leistungsprogramm 18  
Leitungsbefugnis 141  
Leitungshierarchie 141  
Leitungsspanne 144  
Leitungsstruktur 141  
Leitungstiefe 144  
Lerneffekte 113  
Leverage-Effekt 300  
Liberalismus 46  
Lieferantenauswahl 174, 197  
Lieferantenbeziehungen 169  
Lieferantenkredite 292

- Lieferantenpolitik 172  
Liquide Mittel 280  
Liquidität 4, 280, 281, 297  
Liquiditätsmanagement 297  
Liquiditätsnähe 297  
Liquiditätsplanung 286  
Liquiditätsreserven 286, 297  
Liquiditäts- und Rentabilitätsziel 168  
Lizenzen 416  
Lizenzvergabe 446  
Lobbyismus 266  
Local Sourcing 172  
Lock-In 113  
Lock-In-Phase 113  
Logistik 166  
Lohndumping 456  
Lohnfindung, finale 367  
Lohnfindung, kausale 367  
Lohnformen 370  
Lohngruppenverfahren 369  
Losgrößendivergenz 306  
Loyalität 275  
Luxusbedürfnisse 2
- M**  
Machbarkeitsanalyse 116  
Macht 146  
Machtsysteme 146  
Make or Buy 167, 186, 187, 195, 197, 221, 229  
Makler 262  
Management als Funktion 8  
Management als Institution 8  
Managerial Grid 379  
manufacturing resource planning 228  
Marken 251, 268  
Markenattribute 254  
Markenattribute, intangible 254  
Markenattribute, tangible 254  
Markenbekanntheit 268, 269  
Markenbekanntheit, aktive 245  
Markenbekanntheit, passive 245  
Markenbekanntheitspyramide 245  
Markenbeziehung 271  
Markenbild 254  
Markenbindung 269  
Markencontrolling 268  
Markendiamant 254  
Markenessenz 252  
Markenidentität, erweiterter 252  
Markenimage 267, 269  
Markenkompetenz 253  
Markenloyalität 269  
Markennutzen 254  
Markennutzen, emotionaler 254  
Markennutzen, rationaler 254  
Markenposition 249  
Markenpositionierung 250  
Markensteuerrad 252, 253  
Markentononalität 254  
Markenvertrauen 269  
Markenzufriedenheit 269  
Marketing 237  
Marketing, informelles 266  
Marketing-Instrumente 255  
Marketing, internationales 449  
Marketingmaßnahmen 272  
Marketing-Mix 238, 255, 256, 267, 268  
Marketingstrategie 245  
Marketing, virales 267  
Marktabdeckung, vollständige 244  
Marktanteil, relativer 100  
Marktbearbeitung 107  
Marktbearbeitungsformen 445  
Marktbearbeitungskonzepte 244  
Marktbearbeitungsstrategie 243  
Marktbearbeitungsstrategie,  
differenzierte 244  
Marktbearbeitungsstrategie,  
konzentrierte 244  
Marktbearbeitungsstrategie,  
undifferenzierte 243  
Marktdurchdringung 102

- Märkte, gesättigte 244  
Markteinführung 258  
Markteintritt 240  
Markteintrittsstrategien 124, 461  
Marktentwicklung 102  
Marktforschung 236  
Marktforschungsinstitute 269  
Markt-Governance 228  
Marktorientierung 274  
Marktperiode 258  
Marktpotenzial 242  
Marktsegmentierung 242  
Marktsegmentierung,  
demographische 242  
Marktsegmentierung,  
geographische 243  
Marktsegmentierung,  
psychographische 243  
Marktsegmentierung,  
sozio-demographische 242  
Marktvolumen 242  
Marktwachstum 100  
Marktwirtschaft 47, 238  
Masculinity versus Femininity 459  
Massenfertigung 15, 205, 258  
Massenproduktion 111, 221  
Massenwerbung 264  
Maßnahmen,  
absatzwirtschaftliche 255, 267  
Materialbedarf 178  
Materialbedarfsermittlung 177  
Materialbedarfsermittlung,  
programmorientierte 178  
Materialbedarfsermittlung,  
verbrauchsorientierte 179  
Materialbedarfsplanung 228  
Materialwirtschaft 166  
Matrix-Organisation 138  
Maximalprinzip 3  
Mechanisierung 374  
Medien 265  
Mehrfachfertigung 205  
Mehrliniensystem 142  
Mehrmarktbranchen 441  
Meldebestand 183  
Mere-Exposure-Effekt 245  
Meta-Analyse 84, 313, 388, 428, 460  
Metawissenschaft 25  
Methode, deduktive 28  
Methode, induktive 28  
Mindestverzinsung 301  
Mindestvorschriften 332  
Minimalkostenkombination 215  
Minimalprinzip 3  
Missionsstrukturen 422  
Mitarbeiterbeteiligung 375  
Mitarbeiterbeteiligung, immaterielle 375  
Mitarbeiterbeteiligung, materielle 375  
Mitbestimmung 375  
Mitbestimmungsgesetzgebung 71  
Mitspracherechte 288  
Mittelherkunft 332  
Mittel, liquide 322  
Mittelverwendung 332  
Modellanalyse, kostentheoretische 213  
Modelle 30  
Moderatoren 84  
Modular Sourcing 187  
Monopol 272, 273  
Montan-Mitbestimmung 72  
MOST 92  
Multiple Sourcing 186  
Mundpropaganda 267, 276
- N**
- Nachfrageseite 408  
Nachfrageüberschuss 51  
Nachfrageunsicherheit 229  
Nachhaltigkeit 230  
Narrative 314  
Naturwissenschaften 24  
Need Pull 405  
Netzplantechnik 210

- Netzwerke 160  
Netzwerke, interorganisationale 140  
Netzwerke, intraorganisationale 140, 149  
Netzwerke, soziale 32, 33, 82, 267  
Netzwerke, stabile 161  
Netzwerk-Organisation 139  
Neuorganisation 133  
Neupositionierung 250  
New Ventures 125  
Niederstwertprinzip 327  
Nischenstrategie 108  
Nomaden, digitale 383  
Nominaldefinition 26  
Nutzungsdauer, optimale 304, 305  
Nutzungsdauer, wirtschaftliche 304
- O**
- Objektprinzip 207  
Offene Handelsgesellschaft (OHG) 59  
Öffentlichkeitsarbeit 265, 266  
Offshoring 185, 186, 221, 455  
Ökologieprinzip 4  
Oligopol 272, 273  
Online Banking 33  
Online-Communities 82  
Online-Streaming-Dienste 32  
Open Innovation 425, 427  
Opportunitätskosten 297, 298  
Optionsanleihen 290  
Organisation 129, 130, 252  
Organisation, formelle 133  
Organisation, informelle 133, 149  
Organisationsentwicklung 154, 156  
Organisationsformen 136  
Organisationsgrad 134  
Organisationsgröße 430  
Organisationsstruktur 115, 133, 152, 160  
Organisationsstrukturen, divisionale 421  
Organisationstyp 15, 16  
Organisationstyp der Fertigung 203  
Organisation, virtuelle 160, 161
- Organisieren 129  
Organizational Slack 125  
Orientierung, international  
unternehmerische 438  
Originator 293  
Örtliche Divergenz 306  
Output 201  
Outsourcing 185, 186, 195, 221, 455
- P**
- Paradigmeninnovationen 397  
Partialmodelle 381  
Partizipation 377  
Passiva 332  
Passivseite 332  
Patente 415  
path dependency 111  
Peer-to-Peer-Kredite 310  
Peer-to-Peer-Lending 33  
Pensionsrückstellungen 282  
Performance Orientation 460  
Person 252  
Personal 351  
Personalakten, digitalisierte 383  
Personalarbeit, internationale 453  
Personalbedarf 352, 353  
Personalbedarfsermittlung 352  
Personalbedarfsplanung 354  
Personalbereitstellung 353  
Personalbeschaffung 352, 355  
Personalbeschaffung, aktive 355  
Personalbeschaffung, externe 355  
Personalbeschaffung, interne 356  
Personalbeschaffung, passive 355  
Personalbeurteilung 352, 366  
Personaleinsatzplanung 359  
Personalentlassung 357  
Personalentwicklung 361, 362  
Personalfreisetzung 357  
Personalfreisetzung, externe 358  
Personalfreisetzung, interne 358

- Personalwirtschaft 351  
Personengesellschaften 288  
Persönlicher Verkauf 266  
Pfadabhängigkeit 111, 420  
Pfad, kritischer 210  
Pionierstrategie 108  
Planung, operative 91, 92  
Planungsproblem 209  
Planungsprozess, strategischer 90  
Planung, strategische 91, 92  
Plattform, digitale 119  
Poor Dogs 101  
Portfolio 100  
Portfolio-Analyse 100  
Portfoliomangement 409  
POSDCORB 8  
Positionierung 245, 255  
Positionierung, emotionale 246  
Positionierung, erlebnisbetonte 247  
Positionierung, gemischte 246, 248  
Positionierung, sachorientierte 246  
Positionierungsstrategien 248  
Positionierungsziele 246  
Positionsinnovationen 397  
Potenzialbeurteilung 366  
Power Distance 459  
Präformationsphase 112  
Prämienlohn 373, 374  
Preisbereitschaft 261  
Preisbildung, kundenindividuelle 271  
Preisbündelung 260, 261  
Preisbündelung, gemischte 261  
Preisgestaltung 267  
Preismechanismus 50  
Preis-Mix 256, 259  
Preispolitik 267, 271  
Preissenkung 267  
Preissuchmaschinen 270  
Preistheorie 272, 274  
Preisvergleichsportale 271  
Pressebeziehungen 265, 266  
Primärorganisation 132  
Principal-Agent-Theorie 387  
Prinzip, ökonomisches 3  
Process follows Strategy 132, 152  
Produkt 252  
Produktdifferenzierung 257, 258  
Produktdifferenzierung, horizontale 257  
Produktdifferenzierung, vertikale 257  
Produktdiversifikation 257  
Produkte 236  
Produktelimination 257  
Produktentwicklung 102  
Produktimage 267  
Produktinnovationen 396  
Produktion 9, 199  
Produktionsablauf 208  
Produktionsfaktoren 9, 165, 200, 215  
Produktionsfaktor, vorherrschender 18  
Produktionsfunktionen 225  
Produktionsfunktion, limitationale 225  
Produktionsgestaltung 208  
Produktionsgüter 166  
Produktionsparadigmen 227  
Produktionsplan 178  
Produktionsprogrammplanung 217  
Produktionsprogrammplanung,  
operative 217  
Produktionssystem, integriertes 193  
Produktionstheorie 225, 226  
Produktionsziele 201  
Produktivität 3, 202  
Produktlebenszyklus 258, 259  
Produkt-Markt-Matrix 99, 102  
Produktmengenplanung 217  
Produkt-Mix 256  
Produktpolitik 271  
Produkt-Publicity 265, 266  
Produktqualität 168  
Produktvariation 257  
Prognosemodelle 31  
Programmbreite 257  
Programmtiefe 257  
Projektmanagement 141

Projektorganisation 141, 153  
Prozess 45  
Prozess, absatzwirtschaftlicher 238  
Prozesse, logistische 10  
Prozessgestaltung 151  
Prozessinnovationen 397  
Prozessorganisation 132  
Prozesstheorien 385  
Publizitätstransformation 308  
Publizitätsvorschriften 321  
Punktziel 94

## Q

Qualität 174  
Qualitätsführer 108  
Qualitätsmanagement 174  
Qualitätsstandard 174  
Querschnittsfunktionen 19  
Question Marks 101

## R

Rabatte 260  
Rabattgestaltung 267  
Rahmenbedingungen, regulatorische 437  
Rangfolgeverfahren 369  
Rangreihenmethode 369  
Rapid Prototyping 411, 427  
Realisationsprinzip 327  
Realwissenschaften 24  
Recalltest 268  
Rechnungen, elektronische 346  
Rechnungsabgrenzungsposten 333  
Rechnungslegung, internationale 338  
Rechnungswesen 320, 321, 322, 325  
Rechnungswesen, externes 322  
Rechnungswesen, internes 322  
Rechtsformen 57  
Recognitiontest 268  
Recycling 221  
Reduktivmodelle 30  
Regional Sourcing 172

Regressionsanalyse 86  
Regulierungen 406  
Rekombination 406  
Relevanzprinzip 144  
Rendite 298, 312  
Rentabilität 280, 281, 297, 302  
Rentabilitätskennziffern 4  
Rentabilitätsrechnung 301  
Reorganisation 133  
Resource Based View 124, 457  
Ressourcen, finanzielle 313  
Ressourcen, intangible 124  
Ressourcen, primäre 439  
Ressourcen, produktive 439  
Ressourcen, tangible 124  
Ressourcen, technologische 439  
Ressourcenverfügbarkeit 444  
Reverse Engineering 406  
RFID-Chip 194  
Rigidität, kulturelle 455  
Risiko 280, 394, 409  
Risikodivergenz 306, 308  
Risiko, kalkuliertes 408  
Risikotransformation 308  
Roboterisierung 224  
Rohstoffe 166, 167, 171, 201  
Rückgliederung 453  
Rückstellungen 282, 297, 332

## S

Sachgüter 165  
Sachinvestitionen 300  
Sachziel 94  
Sales Promotion 266  
Sanktionsmacht 146  
Sättigungsphase 110  
Scheinprozess 211  
Schock 407  
Schuldscheindarlehen 292  
Schwäche-Chancen-Kombination 105  
Schwäche-Risiken-Kombination 105

- Schwarzmärkte 48  
Scientific Management 158  
Segmentierung, makrogeographische 243  
Segmentierung, mikrogeographische 243  
Segmentierungskriterien,  
verhaltensbezogene 243  
Sekundärorganisation 132  
Selbstfinanzierung 296  
Seminare 454  
Sensitivitätstraining 454  
Serienfertigung 16, 206  
Shareholder 95, 290  
Shareholder Value 95, 288, 298  
Sicherheit, finanzielle 281  
Sicherheitslücken 224  
Sicherheitsspielraum 183  
Sicherheitsstreben 168  
Simplex 219  
Single Sourcing 186  
Situationsanalyse 99, 239, 240  
Skalenerträge 258  
Skalenertragen 436  
Skill-Based-Pay 382  
Skonto 292  
Slack Resources 125, 313  
Smart Factory 224  
SMART- Regel 109  
Smart-Technologies 32  
Social Media 82, 119, 270, 346, 427  
Social-Media-Marketing 267  
Soll-Größen 321  
Soll-Ist-Vergleiche 268, 320  
Sollzinssatz 292  
Sonderangebote 260  
Sonderveranstaltungen 260  
Sortenfertigung 16, 205  
Sourcing-Modelle 186  
Sozialbilanz 327, 337  
Soziale Marktwirtschaft 49  
Soziale Medien 455  
Sozialismus 47  
Sozialwissenschaften 25  
Spartenstrukturen 421  
Special Purpose Vehicle 293  
Spin-Off 221, 414  
Spin-Out 414  
Sprachtraining 454  
Sprecherausschuss 75  
Stabliniensystem 142  
Stakeholder 13, 40, 42, 106  
Stakeholder-Ansatz 95  
Stammkapital 61  
Standardisierung 111  
Standard, technologischer 111  
Standort 79, 203  
Standort, betrieblicher 203  
Standortentscheidung 79  
Standort, innerbetrieblicher 204  
Standortparadox 81  
Standortwahl 79, 204, 444  
Stärke-Chancen-Kombination 104  
Stärke-Risiken-Kombination 105  
Starrheiten 114  
Stars 101  
Start-up 33, 288, 289, 309, 313, 314, 427,  
456  
Statische Verfahren 301  
Stelle 136, 141  
Stellenbildung 136  
Steuerbilanz 328  
Steuern 53  
Steuersystem 53  
Steuertarife 56  
Steuerung 25  
Stille Gesellschaft 60  
Stimmrechte 291  
Strategie 105  
Strategie, internationale 443  
Strategieverständnis 106  
Strategieverwirklichung 91  
Strategiewahl 91  
Streik 71  
Strömungsgrößen 323  
Structure follows Strategy 152

- Struktur 45  
Stückkosten 213  
Stücklisten 178  
Stufenwertverfahren 369  
Subsidiaritätsprinzip 144  
Substituierbarkeit 226  
Substitut 395  
Substitute 104  
Supply Chain 193, 230  
Supply-Chain-Integration 230  
Supply Chain Management 187, 188, 195  
Sustainable Management 43  
Sustainable Supply  
    Chain Management 230  
sustaining innovation 398  
SWOT-Analyse 91, 100, 104  
Symbol 252  
Synergieeffekte 113, 173, 228, 272  
Szenario-Analyse 115
- T**  
Tarifautonomie 68, 69  
Tarifverträge 69  
Teamarbeit, effektive 423  
Teamcharakteristika 429  
Teamgeist 156  
Technologieführer 108  
Terminplanung 209, 210  
Theorien 26  
Theorie, verhaltenswissenschaftliche 385  
theory of constraints 228  
Tochtergesellschaft 448  
Tochterunternehmen 262, 414  
Total Quality Management 174, 220  
Transaktionskosten 228  
Transaktionskostentheorie 195, 228, 229,  
    263, 458  
Transferrisiko 436  
Transformationsprozess 11  
Transportrisiken 436
- U**  
Überorganisation 134  
Umfeld 39  
Umfeld, gesellschaftliches 40  
Umfeld, rechtliches 57  
Umfeld, wirtschaftliches 45  
Umlaufvermögen 328, 332, 334  
Umpositionierung 249  
Umsatz 236  
Umsatzkostenverfahren 334  
Umwelt 39  
Umweltanalyse 90  
Umweltänderungen 240  
Umweltschutz 192  
Umweltüberlegungen 221  
Umweltziele 169  
Unabhängigkeit, finanzielle 281  
Uncertainty Avoidance 459  
Unfertige Erzeugnisse 171  
Unique Selling Proposition 108  
Universalbankensystem 307  
Unsicherheit 276, 407, 409  
Unternehmen 5  
Unternehmen, junge 461  
Unternehmensanalyse 90, 91  
Unternehmensführungsfunktionen 19  
Unternehmensgesellschaft (UG) 61  
Unternehmensgründung 80  
Unternehmenskooperationen 173, 411  
Unternehmenskultur 114, 149, 150, 160,  
    161, 416, 429, 440  
Unternehmensleitbild 99  
Unternehmenstätigkeit, internationale 433  
Unternehmensverlagerung 80  
Unternehmenswert 288  
Unternehmensziele 99  
Unterschiede, kulturelle 461  
Uppsala-Studie 456  
Urheberrecht 415  
US-GAAP 338

**V**

Variantenfertigung 16  
Venture Capital 289, 296, 314  
Venture Capital Gesellschaft 289, 310  
Verantwortung, gesellschaftliche 43  
Verbindlichkeiten 332  
Verbraucherschutz 269, 270  
Verbraucherverbände 270  
Verbriefung 293  
Verfahren, analytisches 369  
Vergütung 353, 367  
Vergütungsmodelle 382  
Verhaltensgitter 379  
Verhaltenskontrolle 377  
Verhaltensunsicherheit 229  
Verhandlungsmacht 240  
Verhandlungsstärke 103, 240  
Verifikation 29  
Verkauf 236  
Verkäufertraining 268  
Verkaufserlöse 281  
Verkaufsförderung 266  
Verkaufsniederlassung 262  
Verkaufstraining 266  
Verkehrsbetriebe 17  
Verlust 325  
Vermögensgegenstände 297  
Vermögenswerte 328  
Verrichtungsprinzip 206  
Verschuldungsgrad, optimaler 312  
Versicherungsbetriebe 17  
Verständigungsschwierigkeiten 436  
Verstärkungsmechanismen 114  
Verteilungsgerechtigkeit 367  
Vertragsrisiko 436  
Vertrauen 276  
Vertrauensbildung 276  
Vertrieb, direkter 263  
Vertrieb, indirekter 263  
Vertriebsnetze 276  
Vertriebssystem 262  
Verwendungsseite 13

Virtual und Augmented Reality Technologie 32  
Visibilitätsgrad 409  
Vision 98, 410  
Volkswirtschaftslehre 6, 272  
Vollkostenrechnung 344  
Vorgangsdauer 211

**W**

Wachstumsphase 110, 111, 156  
Währungsrisiko 436  
Wandelanleihen 290  
Wandel, disruptiver 426  
Wandel, organisationaler 394  
Wandel, organisatorischer 153, 154  
Wandel, strategischer 110  
Wandel, technologischer 229  
Warenstruktur 434  
Web Based Training 366  
Wege, informelle 266  
Weg, kritischer 211  
Weighted Average Cost of Capital 298  
Weisungsbefugnisse 141  
Weiterbildung 361, 364, 365  
Weiterempfehlungseffekte 271  
Werbeaufwand 265  
Werbeeinsatz, konstanter 265  
Werbeeinsatz, konzentrierter 265  
Werbeeinsatz, pulsierender 265  
Werbeelastizität 276  
Werbeerfolg 265  
Werbeerfolgskontrollen 268  
Werbemittel 264, 265  
Werbestreuung 264  
Werbeträger 264  
Werbung 236, 263, 267, 269  
Werbung, individuelle 264  
Werkstattfertigung 16, 206, 209  
Werkstoffe 9, 201  
Wertkette 11  
Wertkettenkooperationen 173

- Wertkreislauf 236  
Wertminderungsursachen 334  
Wertschöpfung 12  
Wertschöpfungskette 173, 228, 445  
Wertschöpfungsrechnung 338  
Wertschöpfungsstufen 140  
Wettbewerber, Analyse von 406  
Wettbewerber, potenzielle 103  
Wettbewerbsanalyse 103  
Wettbewerbsorientierung 274  
Wettbewerbsstrategien 107, 122  
Wettbewerbsumfeld 122, 276  
Wettbewerbsvorteil 444  
Wettbewerbsvorteile 394  
Wiederbeschaffungszeit 183  
Wiederkaufwahrscheinlichkeit 276  
Willensbildung 378  
Willensdurchsetzung 377  
Wirtschaftlichkeit 3, 117, 168, 202, 265  
Wirtschaftsgüter 2  
Wirtschaftsordnung 45  
Wirtschaftszweig 16  
Wissen, explizites 415  
Wissen, implizites 415  
Wissenschaft 22  
Wissenschaften, Funktionen der 25  
Wissenschaften, metaphysische 24  
Wissenschaften, nichtmetaphysische 24  
Wissenschaftstheorie 25  
Word-of-Mouth 271  
Work-Family-Conflict 382  
Work-Life-Balance 382  
Work-on-Demand 383
- Z**  
Zahlungsbereitschaft 261  
Zahlungsfähigkeit 286, 287  
Zahlungsmittel 280  
Zahlungsströme 285, 286  
Zeitabschreibungen 336  
Zeitlohn 371  
Zeitraumziel 94  
Zentralisation 144  
Zentralverwaltungswirtschaft 48  
Zielausmaß 94  
Zielbeziehungen 97  
Zielbildung 90  
Zielbildungsprozess 244  
Ziele 90, 94, 96  
Ziele, konkurrierende 98  
Ziele, neutrale (indifferente) 98  
Ziele, operative 268  
Ziele, strategische 268  
Zielgruppe 239, 249, 250  
Zielhierarchie 98  
Zielinhalt 94  
Zielkonflikte 169  
Zielsystem 96  
Zieltheorie 121  
Zielzeitbezug 94  
Zinskosten 180  
Zusatzkosten 324  
Zuschreibungen 282  
Zweckaufwand 324