

Jean-Paul Thommen
Ann-Kristin Achleitner
Dirk Ulrich Gilbert · Dirk Hachmeister
Svenja Jarchow · Gernot Kaiser

Allgemeine Betriebs- wirtschaftslehre

Umfassende Einführung
aus managementorientierter Sicht

9. Auflage

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Jean-Paul Thommen
Ann-Kristin Achleitner
Dirk Ulrich Gilbert
Dirk Hachmeister
Svenja Jarchow
Gernot Kaiser

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht

9., vollständig überarbeitete Auflage

Jean-Paul Thommen
EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Wiesbaden, Deutschland

Dirk Ulrich Gilbert
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

Svenja Jarchow
Lehrstuhl Entrepreneurial Finance, Technische
Universität München, München, Deutschland

Ann-Kristin Achleitner
Entrepreneurial Finance, Technische Universität
München, München, Deutschland

Dirk Hachmeister
Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland

Gernot Kaiser
Fachbereich Wirtschafts-/Sozialwissenschaften
Hochschule Nordhausen, Nordhausen, Deutschland

ISBN 978-3-658-27245-6 ISBN 978-3-658-27246-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 1991, 1998, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2017, 2020
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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich im Rahmen ihrer Aus- und Weiterbildung mit betriebswirtschaftlichen Fragen aus einer modernen Managementperspektive beschäftigen. Angesprochen sind auch Studierende, welche die Betriebswirtschaftslehre als Nebenfach gewählt haben (z. B. Juristen, Ingenieure, Psychologen), und Praktiker, die sich im Alltag mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen auseinander setzen müssen oder Instrumente zur Gestaltung ihres Aufgabenbereichs benötigen.

Das Buch bietet die Möglichkeit, einen ganzheitlichen Überblick über die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre zu gewinnen oder aber nur einzelne Fragestellungen oder unternehmerische Funktionen wie Marketing oder Rechnungswesen zu bearbeiten. Durch die umfassende Darstellung und das ausführliche Stichwortverzeichnis wird es auch zu einem wertvollen Nachschlagewerk. Zudem findet man bei jedem Teilbereich eine kommentierte Literaturliste, die auf weiterführende Bücher verweist.

Die vorliegende Auflage wurde wiederum stark überarbeitet und aktualisiert. Insbesondere wurden auch neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis berücksichtigt. Dies betrifft vor allem den Teil Marketing, in welchem die zunehmende Digitalisierung große Auswirkungen auf die Gestaltung des Marketings zeigt, sowie den Teil Organisation, in welchem im Rahmen der verstärkten Selbstorganisation und Partizipation der Mitarbeitenden neue Organisationsansätze wie Scrum, Agiles Management und Holakratie entstanden sind.

Die Texte wurden wiederum von einem Autorenteam betreut, wobei die einzelnen Koautoren für folgende Texte verantwortlich zeichnen: Ann-Kristin Achleitner und Svenja Jarchow für die Teile Unternehmen und Umwelt sowie Finanzierung, Dirk Hachmeister für die Teile Rechnungswesen sowie Investition und Unternehmensbewertung, Dirk Ulrich Gilbert für die Teile Marketing, Organisation sowie Management, Gernot Kaiser für die Teile Supply Management sowie Produktionsmanagement und Jean-Paul Thommen für den Teil Personal.

Ergänzt wird das Buch durch ein umfassendes Arbeitsbuch von den gleichen Autoren, das sowohl Fragen zur Repetition des Stoffes als auch vertiefende Aufgaben und Übungen enthält (Thommen et al., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Arbeitsbuch. Repetitionsaufgaben – Aufgaben – Lösungen*, 8. Auflage, 2018, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag).

Unser Dank geht an alle unsere Mitarbeitenden, die uns bei der Herausgabe dieser Auflage kompetent unterstützt haben. Ein spezieller Dank geht an Frau Ulrike Lörcher vom Springer Gabler Verlag, welche die Autoren und Autorinnen einmal mehr in kooperativer Zusammenarbeit sehr professionell unterstützt hat.

Das Autorenteam

Im März 2020

Inhaltsverzeichnis

I Unternehmen und Umwelt

1 Wirtschaft und Unternehmen	3
1.1 Wirtschaft und ihre Elemente.....	4
1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	4
1.1.2 Wirtschaftsgüter.....	4
1.1.3 Wirtschaftseinheiten.....	6
1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	8
1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens.....	8
1.2.2 Betrieblicher Umsatzprozess	8
1.2.3 Steuerung der Problemlösungsprozesse	10
1.2.4 Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses.....	12
1.2.5 Umwelt des Unternehmens	13
1.3 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	18
1.3.1 Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre.....	18
1.3.2 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	20
Literatur	21
2 Typologie des Unternehmens	23
2.1 Gewinnorientierung.....	24
2.2 Branche.....	24
2.3 Größe.....	25
2.4 Technisch-ökonomische Struktur.....	25
2.5 Rechtsform	27
2.5.1 Bedeutung der Rechtsform.....	27
2.5.2 Einzelunternehmen.....	28
2.5.3 Gesellschaftsformen	28
2.5.4 Mitbestimmung und Rechtsform	34
2.6 Unternehmensverbindungen.....	35
2.6.1 Ziele von Unternehmensverbindungen	35
2.6.2 Merkmale von Unternehmensverbindungen	36
2.6.3 Formen von Unternehmensverbindungen	37
2.6.4 Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen.....	39
2.7 Lebenszyklus des Unternehmens.....	40
2.8 Standort des Unternehmens.....	41
2.8.1 Grad der geografischen Ausbreitung.....	41
2.8.2 Standortanalyse	42
2.9 Zusammenfassung.....	44
Literatur	44
3 Unternehmensziele	45
3.1 Zielbildung	46
3.2 Zielinhalt	46
3.2.1 Sachziele	46
3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele).....	47
3.2.3 Zusammenfassung.....	49
3.3 Dimensionen der Ziele	49
3.3.1 Zielausmaß und Zielmaßstab	50
3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele	50
3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele	50
3.4 Zielbeziehungen	50
3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	51

3.4.2	Haupt- und Nebenziele	51
3.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele.....	51
	Literatur	52

II Marketing

4	Grundlagen des Marketings.....	55
4.1	Marketing als Denkhaltung.....	56
4.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	57
4.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings.....	57
4.2.2	Marketingmanagement.....	59
4.3	Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM).....	59
4.4	Markt	61
4.4.1	Merkmale des Marktes	61
4.4.2	Marktpartner	61
4.4.3	Konsumentenverhalten	62
4.4.4	Marktsegmentierung	65
4.4.5	Marktgrößen	65
4.5	Anwendungsbereiche des Marketings	69
4.6	Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing	69
	Literatur	71
5	Marktforschung	73
5.1	Bedeutung der Marktforschung	74
5.2	Methoden der Marktforschung	75
5.2.1	Datenquellen.....	75
5.2.2	Erhebungstechniken.....	77
5.2.3	Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten	81
5.2.4	Anforderungen an Marktforschungsmethoden.....	82
5.3	Absatzprognosen	83
5.3.1	Überblick.....	83
5.3.2	Absatzprognosemethoden.....	83
5.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	84
5.5	Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung	84
	Literatur	86
6	Produktpolitik	87
6.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	88
6.1.1	Gestaltung des Absatzprogrammes	88
6.1.2	Produktgestaltung.....	90
6.2	Produktpolitische Möglichkeiten	91
6.3	Produktlebenszyklus	92
6.3.1	Modell des Produktlebenszyklus.....	92
6.3.2	Beurteilung des Modells des Produktlebenszyklus	93
6.4	Produktentwicklung	94
6.5	Einfluss der Digitalisierung auf die Produktpolitik	95
7	Distributionspolitik	97
7.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	98
7.2	Absatzweg	99
7.2.1	Direkter und indirekter Absatz	99
7.2.2	Franchising	101
7.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	102
7.3	Absatzorgane	102
7.3.1	Übersicht.....	102

7.3.2	Absatzorgane des Handels	103
7.3.3	Multikanalstrategien und Omni-Channeling.....	107
7.4	Logistische Distribution	107
7.4.1	Logistische Distribution als Teil der Logistik	107
7.4.2	Ziel der logistischen Distribution	108
7.4.3	Komponenten der logistischen Distribution	108
7.5	Einfluss der Digitalisierung auf die Distributionspolitik	110
	Literatur	110
8	Konditionenpolitik	111
8.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	112
8.2	Preispolitik	112
8.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	112
8.2.2	Preistheorie	112
8.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	121
8.2.4	Preispolitische Strategien	124
8.2.5	Preisgestaltung im Produktmix	126
8.3	Rabattpolitik	127
8.4	Einfluss der Digitalisierung auf die Konditionenpolitik	128
	Literatur	129
9	Kommunikationspolitik	131
9.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	132
9.2	Public Relations	132
9.3	Werbung	133
9.3.1	Funktionen der Werbung	133
9.3.2	Werbekonzept.....	133
9.3.3	Werbeerfolgskontrolle.....	138
9.4	Verkaufsförderung	139
9.5	Persönlicher Verkauf	140
9.6	Sponsoring, Product Placement und Testimonial	142
9.6.1	Sponsoring.....	142
9.6.2	Product Placement	142
9.6.3	Testimonial und Influencer.....	142
9.7	Messen und Ausstellungen	143
9.8	Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik	143
	Literatur	144
10	Marketingmix	145
10.1	Bedeutung und Probleme des Marketingmix	146
10.2	Bestimmung des optimalen Marketingmix	146
10.2.1	Heuristische Problemlösung.....	146
10.2.2	Analytische Problemlösung	147
	Literatur	148
	Literaturhinweise	150

III Supply-Management

11	Grundlagen des Supply-Managements	153
11.1	Abgrenzung des Supply-Managements	154
11.2	Problemlösungsprozess des Supply-Managements	154
11.3	Ziele des Supply-Managements	156
	Literatur	158

12	Beschaffungsplanung	159
12.1	Aufgaben der Beschaffungsplanung	160
12.2	Strategisches Einkaufsportfolio	160
12.3	Beschaffungsstrategien	160
12.3.1	Beschaffungsmarktforschung	161
12.3.2	Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane	162
12.3.3	Beschaffungskonditionen	163
12.3.4	Beschaffungsprinzipien	164
12.4	Ermittlung des Materialbedarfs	166
12.4.1	Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung	166
12.4.2	Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	166
12.4.3	Programmgebundene Bedarfsermittlung	167
12.4.4	Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	168
	Literatur	169
13	Material- und Lagerplanung	171
13.1	Materialbedarfsplanung	172
13.1.1	ABC-Analyse	172
13.1.2	XYZ-Analyse	174
13.1.3	Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	174
13.2	Bestellmengenplanung	175
13.2.1	Entscheidungstatbestände	175
13.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	176
13.2.3	Lagerplanung	177
13.3	Supply-Chain-Management	177
	Literatur	179
	Literaturhinweise	182

IV Produktionsmanagement

14	Grundlagen des Produktionsmanagements	185
14.1	Begriffe des Produktionsmanagements	186
14.2	Problemlösungsprozess der Produktion	186
14.3	Ziele der Produktion	187
14.3.1	Ziele für die Bereitstellung	187
14.3.2	Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	187
14.3.3	Nachhaltigkeitsziele	188
14.4	Aufgaben der Produktion	188
14.4.1	Make-or-Buy-Entscheidung (Outsourcing)	189
14.4.2	Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	190
14.4.3	Produktionsplanung und -steuerung	190
14.4.4	Qualitätssicherung	191
14.4.5	Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	191
14.4.6	Instandhaltung	191
	Literatur	192
15	Produktionsprogrammplanung	193
15.1	Produktions- und Absatzprogramm	194
15.2	Festlegung der Periodenmenge	194
15.3	Ermittlung der optimalen Losgröße	195
16	Gestaltung der Produktionsprozesse	197
16.1	Festlegung des Fertigungstyps	198
16.2	Organisationstypen der Fertigung	199
16.2.1	Werkstattprinzip	199
16.2.2	Fließprinzip	200

16.2.3	Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	202
16.2.4	Zusammenfassung	203
	Literatur	204
17	Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	205
17.1	Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	206
17.1.1	Aufbau und Ablauf	206
17.1.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	207
17.2	Produktionssteuerungskonzeptionen	208
17.2.1	Manufacturing Resource Planning (MRP II)	208
17.2.2	Weitere Produktionssteuerungskonzeptionen	209
17.3	Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen	210
17.3.1	Netzplantechnik	211
17.3.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	211
17.3.3	Zeitplanung mit Netzplan	212
	Literatur	214
	Literaturhinweise	216

V Rechnungswesen

18	Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens	219
18.1	Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens	220
18.2	Struktur des betrieblichen Rechnungswesens	221
18.3	Grundzüge der Finanzbuchhaltung	222
18.4	Größen des betrieblichen Rechnungswesens	223
	Literatur	225
19	Rechnungslegung nach HGB	227
19.1	Jahresabschluss	228
19.1.1	Grundlagen und Zweck des Jahresabschlusses	228
19.1.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	229
19.1.3	Bilanz	232
19.1.4	Gewinn- und Verlustrechnung	239
19.1.5	Eigenkapitalspiegel, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und (Konzern-) Zahlungsberichte	240
19.1.6	Anhang und Lagebericht	241
19.1.7	Weitere Berichte	244
19.2	Konzernabschluss	245
19.2.1	Grundlagen des Konzernabschlusses	245
19.2.2	Aufgaben des Konzernabschlusses	245
19.2.3	Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen	246
19.2.4	Instrumente des Konzernabschlusses	247
	Literatur	249
20	Rechnungslegung nach IFRS	251
20.1	Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland	252
20.2	Zielsetzungen und Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS)	253
20.2.1	Aufbau der IFRS-Rechnungslegung	253
20.2.2	IFRS-Rahmenkonzept	256
20.3	Aufbau und Inhalt der Rechenwerke nach IFRS	256
20.4	Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln	258
20.4.1	Ansatz von Vermögenswerten	258
20.4.2	Ansatz von Schulden	259
20.4.3	Allgemeine Bewertungsmaßstäbe der IFRS	260
20.5	Bilanzierung ausgewählter Posten	262
20.5.1	Sachanlagevermögen	262

20.5.2	Vorräte	265
20.5.3	Fertigungsaufträge	266
20.5.4	Finanzinstrumente	269
20.5.5	Immaterielle Vermögenswerte	272
20.5.6	Rückstellungen	274
20.5.7	Leistungen an Arbeitnehmer	275
20.5.8	Unternehmenszusammenschlüsse	278
20.6	Künftige Entwicklung der IFRS-Rechnungslegung	280
	Literatur	281
21	Internes Rechnungswesen	283
21.1	Kosten- und Leistungsrechnung	284
21.1.1	Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	284
21.1.2	Kosteneinflussfaktoren	285
21.1.3	Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung	286
21.1.4	Kostenrechnungssysteme	293
21.2	Controlling	300
21.2.1	Controllingkonzeptionen	300
21.2.2	Aufgaben des Controllings	300
	Literatur	301
	Literaturhinweise	304
VI	Finanzierung	
22	Grundlagen der Finanzierung	307
22.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	308
22.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	308
22.1.2	Kapital und Vermögen	308
22.1.3	Finanzierung und Investition	308
22.1.4	Zusammenhänge	309
22.2	Systematisierung der Finanzierung	309
22.3	Problemlösungsprozess der Finanzierung	311
22.4	Corporate Governance	313
	Literatur	313
23	Finanzplanung und Finanzkontrolle	315
23.1	Finanzplanung	316
23.1.1	Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung	316
23.1.2	Kapitalbedarfsrechnung	316
23.1.3	Finanzpläne	316
23.2	Finanzkontrolle	319
23.2.1	Aufgaben der Finanzkontrolle	319
23.2.2	Statische Finanzkontrolle	319
23.2.3	Dynamische Finanzkontrolle	322
23.3	Budgetierung	323
	Literatur	324
24	Beteiligungsfiananzierung	325
24.1	Eigenkapital	326
24.2	Börsliches Aktienkapital	326
24.2.1	Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft	326
24.2.2	Ausgestaltung der Aktien	327
24.3	Going Public	328
24.3.1	Begriff und Gründe	328
24.3.2	Voraussetzungen für ein Going Public	329

24.3.3	Planung und Durchführung eines Going Public.....	329
24.3.4	Probleme und Gefahren eines Going Public	329
24.3.5	Going Private.....	331
24.4	Kapitalerhöhung	331
24.4.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung.....	331
24.4.2	Arten der Kapitalerhöhung.....	331
24.4.3	Emissionsparameter	332
24.4.4	Bezugsrechte.....	332
24.4.5	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln.....	334
24.4.6	Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung.....	334
24.5	Emission von Genussscheinen	335
24.6	Der private Kapitalmarkt: Business Angel, Venture Capital und Private Equity als Finanzierungsformen	336
24.6.1	Business Angel und andere private Investoren.....	336
24.6.2	Finanzinvestoren: Venture Capital (VC) und Private Equity (PE)	336
	Literatur	339
25	Innenfinanzierung	341
25.1	Selbstfinanzierung	342
25.1.1	Motive der Selbstfinanzierung.....	342
25.1.2	Formen der Selbstfinanzierung	342
25.1.3	Dividendenpolitik	342
25.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	343
25.3	Finanzierung aus Rückstellungswerten	345
25.4	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	347
	Literatur	347
26	Fremdfinanzierung	349
26.1	Fremdkapital	350
26.2	Kurzfristiges Fremdkapital	350
26.2.1	Lieferantenkredit	350
26.2.2	Kundenkredit.....	350
26.2.3	Bankkredit.....	351
26.2.4	Factoring	352
26.2.5	Forfaitierung	353
26.3	Langfristiges Fremdkapital	354
26.3.1	Langfristige Kredite	354
26.3.2	Hypothekarlehen	355
26.3.3	Schuldscheindarlehen	355
26.3.4	Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen).....	355
26.4	Leasing	358
26.4.1	Begriff und Arten des Leasing	358
26.4.2	Leasingverträge und steuerliche Behandlung von Leasinggegenständen	360
26.4.3	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing	360
	Literatur	361
27	Optimierung der Unternehmensfinanzierung	363
27.1	Kriterien der Kapitalstruktur	364
27.2	Ausrichtung auf die Rentabilität	364
27.2.1	Optimierung der Kapitalstruktur	364
27.2.2	Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten	366
27.3	Ausrichtung auf die Liquidität	368
27.3.1	Liquidität und Solvenz	368
27.3.2	Finanzierungsregeln	368
27.4	Weitere Finanzierungskriterien	369
27.4.1	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	369
27.4.2	Unabhängigkeit	369

27.4.3	Zusammenfassung.....	370
	Literatur	370
	Literaturhinweise	372

VII Investition und Unternehmensbewertung

28	Grundlagen der Investition und Unternehmensbewertung	375
28.1	Investition	376
28.1.1	Investition im weiteren und engeren Sinne.....	376
28.1.2	Arten von Investitionen	376
28.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen.....	377
28.2	Problemlösungsprozess der Investition.....	377
28.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	378
28.3.1	Investitionsplanung.....	379
28.3.2	Investitionsentscheidung	379
28.3.3	Realisierung von Investitionen.....	380
28.3.4	Investitionskontrolle	381
	Literatur	381
29	Investitionsrechnung	383
29.1	Überblick über die Verfahren	384
29.2	Statische Verfahren	384
29.2.1	Kostenvergleichsrechnung.....	384
29.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	385
29.2.3	Rentabilitätsrechnung	388
29.2.4	Amortisationsrechnung	388
29.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	390
29.3	Dynamische Verfahren	390
29.3.1	Barwertberechnung	390
29.3.2	Kapitalwertmethode (Net-Present-Value-Methode).....	392
29.3.3	Annuitätenmethode	393
29.3.4	Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode)	394
29.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren.....	396
29.3.6	Praktische Anwendung von Investitionsrechenverfahren	396
	Literatur	397
30	Unternehmensbewertung	399
30.1	Hintergrund der Unternehmensbewertung	400
30.1.1	Unternehmensbewertung als Investitionskalkül	400
30.1.2	Bewertungsanlässe	400
30.1.3	Bewertungszwecke	401
30.1.4	Bewertungsverfahren im Überblick	402
30.2	Einzelbewertungsverfahren	402
30.2.1	Liquidationswertermittlung	402
30.2.2	Substanzwertmethode.....	403
30.3	Barwertorientierte Gesamtbewertungsverfahren	404
30.3.1	Äquivalenzprinzipien	404
30.3.2	Ertragswert.....	405
30.3.3	Discounted-Cashflow-Methode.....	408
30.4	Marktorientierte Gesamtbewertungsverfahren (Multiplikatoren)	410
30.5	Unternehmensbewertung und wertorientierte Steuerung	411
30.5.1	Einführung	411
30.5.2	Economic Value Added	412
30.5.3	Cashflow Return On Investment	412
30.6	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	413
	Literatur	414
	Literaturhinweise	416

VIII Personalmanagement

31	Grundlagen des Personalmanagements	419
31.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	420
31.2	Menschenbilder	420
31.2.1	Theorie X und Y	420
31.2.2	Scientific Management	422
31.2.3	Human-Relations-Bewegung	422
31.2.4	Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	424
31.3	Aufgaben des Personalmanagements	424
31.3.1	Problemlösungsprozess im Personalbereich	424
31.3.2	Entwicklung des Personalmanagements	426
	Literatur	428
32	Personalbedarfsermittlung	429
32.1	Grundlagen der Personalbedarfsermittlung	430
32.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	431
32.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	431
32.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	433
32.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	433
32.3.1	Arbeitsanalyse	433
32.3.2	Stellenbeschreibung	434
32.3.3	Anforderungsprofile	436
	Literatur	436
33	Personalbeschaffung	437
33.1	Aufgaben und Ziele	438
33.2	Personalwerbung	438
33.3	Personalauswahl	439
33.3.1	Beurteilungsverfahren	439
33.3.2	Auswahlmethoden	440
	Literatur	442
34	Personaleinsatz	443
34.1	Aufgaben und Ziele	444
34.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	444
34.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	444
34.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	445
34.4.1	Arbeitsteilung	445
34.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	447
34.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	448
	Literatur	448
35	Personalmotivation und -honorierung	449
35.1	Aufgaben und Ziele	450
35.2	Motivationstheorien	450
35.2.1	Motivation und Motivationsprozess	450
35.2.2	Inhaltstheorien	451
35.2.3	Prozesstheorien	453
35.3	Monetäre Anreize	457
35.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	457
35.3.2	Arbeitsbewertung	458
35.3.3	Leistungsbewertung	461
35.3.4	Traditionelle Lohnformen	462
35.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	465
35.3.6	Betriebliche Sozialleistungen	466

35.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen	467
35.4	Nichtmonetäre Anreize	468
35.4.1	Gruppenmitgliedschaft	469
	Literatur	469
36	Personalentwicklung	471
36.1	Aufgaben und Bedeutung	472
36.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	472
36.3	Personalaus- und -weiterbildung	473
36.4	Coaching	474
	Literatur	475
37	Personalfreistellung	477
37.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	478
37.2	Personalfreistellungsmaßnahmen	478
37.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	479
37.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	479
	Literatur	480
	Literaturhinweise	482

IX Organisation

38	Grundlagen der Organisation	485
38.1	Organisieren und Arbeitsteilung	486
38.1.1	Organisation als Managementaufgabe	486
38.1.2	Begriff Organisation	486
38.1.3	Formale und informale Organisation	487
38.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	487
38.2	Formale Elemente der Organisation	487
38.2.1	Aufgabe	487
38.2.2	Stelle	488
38.2.3	Kompetenzen und Verantwortung	490
38.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	490
38.3	Aufbau- und Ablauforganisation	491
38.3.1	Aufbauorganisation	491
38.3.2	Ablauforganisation	492
38.3.3	Zusammenfassung	494
38.4	Organisatorische Regelungen	494
38.4.1	Organisationsinstrumente	494
38.4.2	Organisationsgrad	496
	Literatur	497
39	Organisationstheoretische Ansätze	499
39.1	Scientific Management	500
39.2	Administrative Ansätze	500
39.3	Human-Relations-Ansatz	501
39.4	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	501
39.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze	501
39.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable	502
39.4.3	Technologie als Situationsvariable	505
39.5	Institutionenökonomische Ansätze	507
39.5.1	Entwicklung und Annahmen der institutionenökonomischen Ansätze	507
39.5.2	Zentrale Aussagen der institutionenökonomischen Ansätze	508
39.5.3	Kritische Würdigung der institutionenökonomischen Ansätze	508
39.5.4	Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie	508
	Literatur	510

40	Organisationsformen	511
40.1	Strukturierungsprinzipien	512
40.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	512
40.1.2	Leitungsprinzipien	513
40.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	515
40.2	Organisationsformen in der Praxis	515
40.2.1	Funktionale Organisation	515
40.2.2	Spartenorganisation	517
40.2.3	Managementholding	518
40.2.4	Matrixorganisation	521
40.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	522
40.2.6	Projektorganisation	523
40.2.7	Teamorganisation	525
40.3	Zusammenfassung	527
	Literatur	529
41	Organisation als geplanter organisatorischer Wandel	531
41.1	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	532
41.1.1	Phasenschema organisatorischen Wandels	532
41.1.2	Erkennen des Organisationsproblems	532
41.1.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	532
41.1.4	Planung der Reorganisation	532
41.1.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	533
41.1.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	533
41.2	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	533
41.3	Organisationsentwicklung	534
41.3.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	534
41.3.2	Prozess der Organisationsänderung	535
41.3.3	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	536
41.4	Wandel durch Selbstorganisation	537
41.4.1	Konzept und Ziele der Selbstorganisation	537
41.4.2	Ansätze zur Selbstorganisation in Unternehmen	539
	Literatur	541
	Literaturhinweise	544

X Management

42	Grundlagen des Managements	547
42.1	Was heißt Management?	548
42.1.1	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	548
42.1.2	Managementtechniken	548
42.1.3	Integrierte Managementmodelle	548
42.2	Zürcher Managementansatz	551
42.3	Neues St. Galler Managementmodell	553
42.4	Lean Management	553
42.5	Total Quality Management (TQM)	555
	Literatur	556
43	Managementfunktionen	557
43.1	Planung	558
43.1.1	Merkmale der Planung	558
43.1.2	Planungskonzept	559
43.2	Entscheidung	561
43.2.1	Merkmale der Entscheidung	561

43.2.2	Arten von Entscheidungen	562
43.2.3	Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risikosituationen.....	562
43.3	Aufgabenübertragung	564
43.3.1	Merkmale der Aufgabenübertragung	564
43.3.2	Autorität und Macht	565
43.4	Kontrolle.....	567
43.4.1	Merkmale der Kontrolle	567
43.4.2	Controlling.....	568
	Literatur	568
44	Unternehmenskultur und Führungsstil	569
44.1	Unternehmenskultur.....	570
44.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur.....	570
44.1.2	Kulturtypen	570
44.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen.....	571
44.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	572
44.1.5	Interkulturelles Management.....	573
44.1.6	Gestaltungsebenen der Kultur.....	573
44.2	Führungsstil	575
44.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	575
44.2.2	Verhaltengitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton	577
	Literatur	578
45	Strategisches Management	579
45.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	580
45.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik.....	580
45.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	581
45.2	Analyse der Ausgangslage.....	584
45.2.1	Umweltanalyse	584
45.2.2	Unternehmensanalyse	585
45.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	590
45.2.4	Analyseinstrumente	590
45.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	599
45.3.1	Unternehmensleitbild	599
45.3.2	Corporate Governance	600
45.4	Unternehmensstrategien.....	601
45.4.1	Strategieentwicklung	603
45.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	606
45.4.3	Balanced Scorecard	608
45.5	Strategische Erfolgsfaktoren	609
	Literatur	610
46	Wissensmanagement	611
46.1	Wissen und Wissensmanagement.....	612
46.2	Wissensmerkmale.....	612
46.2.1	Wissensqualität.....	612
46.2.2	Implizites vs. explizites Wissen.....	613
46.2.3	Individuelles vs. kollektives Wissen	614
46.3	Wissensmanagement und organisationales Lernen	614
46.4	Wissensziele und -strategien	616
46.4.1	Wissensziele.....	616
46.4.2	Wissensstrategien	616
46.5	Konzepte zum Wissensmanagement.....	616
46.5.1	Ansatz von Nonaka	616
46.5.2	Ansatz von Probst, Raub und Romhardt.....	618
46.6	Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskapitals	619
46.6.1	Wissenskapital.....	620

Inhaltsverzeichnis

46.6.2	Ansatz von Skandia	620
46.6.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskapitals	620
	Literatur	621
47	Unternehmensethik.	623
47.1	Aufgabe einer Unternehmensethik	624
47.2	Ethische Verhaltenstypen im Management	625
47.3	Ethische Problemstellungen.....	626
47.4	Ethische Grundsätze	627
47.5	Glaubwürdigkeitskonzept.....	628
47.5.1	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv.....	628
47.5.2	Kommunikatives Handeln.....	628
47.5.3	Verantwortliches Handeln.....	629
47.5.4	Innovatives Handeln	630
47.6	Rationalität und Unternehmensethik.....	630
	Literatur	631
	Literaturhinweise	634
	Stichwortverzeichnis.....	637

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz	DRSC	Deutsches Rechnungsle-
AC	Assessment-Center		gungs Standards Committee
AG	Aktiengesellschaft		e. V
AG & Co. KG	Aktiengesellschaft & Compagnie Kommanditgesellschaft	DSGVO	Datenschutz-Grundver-
AktG	Aktiengesetz	DVFA	ordnung
ALV	Arbeitslosenversicherung		Deutsche Vereinigung für
APV	Adjusted Present Value		Finanzanalyse und Asset
ARGES	Arbeitsgemeinschaften	EDI	Management
Art.	Artikel	EDV	Electronic Data Interchange
AV	Anlagevermögen		Elektronische Datenver-
BAB	Betriebsabrechnungsbogen	EG	arbeitung
BaFin	Bundesanstalt für Finanz-	EBIT	Europäische Gemeinschaft
	dienstleistungsaufsicht		Earnings before interest and
BBV	Bruttobetriebsvermögen		taxes (Gewinn vor Zinsen und
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	EBITDA	Steuern)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch		Earnings before interest and
BHO	Bundeshaushaltssordnung		taxes, depreciation and amor-
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungs-		tization (Gewinn vor Zinsen,
	gesetz		Steuern, Abschreibungen
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz		auf Sachanlagen und
BilRiLiG	Bilanzrichtliniengesetz		immaterielle Vermögens-
BKartA	Bundeskartellamt	EFI	gegenstände)
BMJ	Bundesministerium der Justiz		Expertenkommission For-
BSC	Balanced Scorecard	EK	schung und Innovation
BStBl	Bundessteuerblatt	eG	Eigenkapital
CAD	Computer Aided Design	EG	eingetragene Genossenschaft
CAM	Computer Aided Manufacturing	EMAS	Europäische Gemeinschaft
CAP	Computer Aided Planning	et al.	Environmental Management
CAPM	Capital Asset Pricing Model	EStG	and Auditing System
CAQ	Computer Aided Quality	EStR	et alii [lat.] (und andere)
	Assurance	EU	Einkommensteuergesetz
CFROI	Cashflow Return on Investment	EUR	Einkommenssteuerrichtlinien
		EURIBOR	Europäische Union
CIM	Computer Integrated Manufacturing	EURL	Euro
		e. V.	Euro Interbank Offered Rate
CPM	Critical Path Method	EVA	EU-Richtlinie
CRM	Customer Relationship Management	EWIV	Eingetragener Verein
CSR	Corporate Social Responsibility	FCF	Economic Value Added
		F&E	Europäische wirtschaftliche
CVA	Cash Value Added	Fifo	Interessenvereinigung
DB	Deckungsbeitrag	FK	Free Cashflow
DCF	Discounted Cashflow	FTP	Forschung und Entwicklung
DNC	Direct Numerical Control	GA	First in First Out
DrittelpG	Drittelparteiengesetz		Fremdkapital
DPR	Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e. V	GAW	File Transfer Protocol
		GbR	Gesellschaftliche Anspruchs-
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard	GBR	gruppen
			Gesamtarbeitswert
DrittelpG	Gesetz über die Drittelparteiengesetz	GenG	Gesellschaft bürgerlichen
	beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat	GKV	Rechts
		GmbH	Gesamtbetriebsrat

GmbH & Co. KG	Haftung Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft	KonTraG KStG LAN LBO LIBOR	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich Körperschaftsteuergesetz Local Area Network Leveraged-Buyout London Interbank Offered Rate
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung		
GoB	Grundsätze ordnungsgemäß er Buchführung	lit.	litera [at.] (Buchstabe)
GP	General Partner	LP	Limited Partner
GS	Genussschein	MbD	Management by Delegation
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung	MbE	Management by Exception
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	MbO	Management by Objectives
HAWIE	Hamburg Wechsler Intelligenztest für Erwachsene	MbS MG	Management by System Montan-Mitbestimmungsgesetz
HGB	Handelsgesetzbuch	MIT	Massachusetts Institute of Technology
HGK	Herstellgemeinkosten	MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer
HR	Human Resources		
HRegV	Handelsregisterverordnung		
HV	Hauptversammlung	MIPS	Million Instructions per Second
IAS	International Accounting Standards	MPM	Metra-Potential-Method
IASB	International Accounting Standards Board	MVA NGO	Market Value Added Non-governmental Organisation
ICO	Initial Coin Offering		
IFRIC	International Financial Reporting Interpretations Committee	NOPAT NPO NPV	Net Operating Profit After Tax Nonprofit-Organisation Net Present Value
IFRS	International Financial Reporting Standard	NUV	Nettoumlauvermögen
IHK	Industrie- und Handelskammer	NYSE OCF OHG	New York Stock Exchange operativer Cashflow Offene Handelsgesellschaft
IKR	Industriekontenrahmen	PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz
IPO	Initial Public Offering (Börsenerstinführung)	PDA	Personal Digital Assistant
IRR	Internal Rate of Return	PE	Private Equity
IT	Information Technology	PERT	Project Evaluation and Review Technique
JA	Jahresabschluss		
JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung	PIMS	Profit Impact of Market Strategies
JiT	Just-in-Time (-Produktion)	PMI	Program Mode Indicator
KapAEG	Kapitalaufnahme-erleichterungsgesetz	PPS	Produktionsplanung und -steuerung
KapCoRiLiG	Kapitalgesellschaften- und Compagnie-Richtlinie-Gesetz	PublG Rd.Nr.	Publizitätsgesetz Randnummer
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	RI	Richtlinie
KG	Kommanditgesellschaft	ROI	Return on Investment
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien	SE	Societas Europaea
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis	SEC	Securities and Exchange Comission
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung	SEEG	Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen	SEP SE-RI	strategische Erfolgsposition Richtlinie zur Regelung

	der Arbeitnehmermit- bestimmung	UmwG	Umwandlungsgesetz
SE-VO	Verordnung über das Statut der Europäischen Aktien- gesellschaft	USA	United States of America
SGE	strategische Geschäftseinheit	US-GAAP	Generally Accepted Accounting Princip- les (Buchhaltungs- und Rechnungslegungsvor- schriften der USA)
SGF	strategisches Geschäftsfeld		
SIC	Standing Interpretations Committee	UV	Umlaufvermögen
SMAX	Small Cap Exchange	VC	Venture Capital
S-O-R	Stimulus-Organismus- Response	VO	Verordnung
SPI	Strategic Planning Institute	VVGK	Verwaltungs- und Vertriebs- gemeinkosten
S-R	Stimulus-Response	WA	Wirtschaftliche Anspruchs- gruppen
TBM	Time-based Management		
TQC	Total Quality Control	WACC	Weighted Average Cost of Capital
TQM	Total Quality Management		
TransPuG	Transparenz- und Publizitäts- gesetz	WAN	Wide Area Network
UG	Unternehmergeellschaft	WAP	Wireless Application Protocol
UKV	Umsatzkostenverfahren	WG	Wechselgesetz
UMTS	Universal Mobile Telecom- munications System	WLAN	Wireless Local Area Network
		WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
		WWW	World Wide Web

Unternehmen und Umwelt

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Wirtschaft und Unternehmen – 3

Kapitel 2 Typologie des Unternehmens – 23

Kapitel 3 Unternehmensziele – 45



Wirtschaft und Unternehmen

- 1.1 Wirtschaft und ihre Elemente – 4**
 - 1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft – 4
 - 1.1.2 Wirtschaftsgüter – 4
 - 1.1.3 Wirtschaftseinheiten – 6
- 1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre – 8**
 - 1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens – 8
 - 1.2.2 Betrieblicher Umsatzprozess – 8
 - 1.2.3 Steuerung der Problemlösungsprozesse – 10
 - 1.2.4 Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses – 12
 - 1.2.5 Umwelt des Unternehmens – 13
- 1.3 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft – 18**
 - 1.3.1 Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre – 18
 - 1.3.2 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre – 20
- Literatur – 21**

1.1 Wirtschaft und ihre Elemente

1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft

Mit dem Begriff Wirtschaft bezeichnet man einen wichtigen Teil unseres gesellschaftlichen Lebens, mit dem jeder von uns auf vielfältige Art und Weise verbunden ist. Man umschreibt damit eine große Anzahl von Institutionen und Prozessen, die sehr vielschichtig miteinander verknüpft sind und letztlich der Bereitstellung von materiellen und immateriellen Gütern dienen. Motor dieser Wirtschaft sind die **Bedürfnisse** des Menschen. Als Bedürfnis eines Menschen bezeichnet man das Empfinden eines Mangels, gleichgültig, ob dieser objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv empfunden wird. Man spricht auch von einem unerfüllten **Wunsch**.

Aus der Vielzahl menschlicher Bedürfnisse interessieren in der Betriebswirtschaftslehre vor allem jene, die durch die Wirtschaft als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen befriedigt werden können. Grundsätzlich können drei Arten von Bedürfnissen unterschieden werden:

- **Existenzbedürfnisse**, auch primäre Bedürfnisse genannt, die der Selbsterhaltung dienen. Sie sind lebensnotwendig und müssen deshalb zuerst befriedigt werden. Es handelt sich z. B. um Bedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Unterkunft.
- **Grundbedürfnisse**, die zwar nicht existenznotwendig sind, die sich aber aus dem kulturellen und sozialen Leben sowie dem allgemeinen Lebensstandard einer bestimmten Gesellschaft ergeben. Als Beispiele sind die Bedürfnisse nach Kultur (z. B. Theater, Oper), Weiterbildung (z. B. Kurse, Bücher), Sport, Reisen oder Haushaltsgegenständen (z. B. Kühlschrank, Staubsauger) zu nennen.
- **Luxusbedürfnisse**, die – wie der Name bereits sagt – den Wunsch nach luxuriösen Gütern und Dienstleistungen erfüllen. Sie können in der Regel nur von Personen mit hohen Einkommen befriedigt werden. Beispiele sind Schmuck, Zweitwohnungen und Luxusautos.

Da die dem Menschen zur Verfügung stehenden Mittel in der Regel beschränkt sind, kann er niemals – oder zumindest nicht gleichzeitig – alle Grund- oder gar Luxusbedürfnisse befriedigen. Er hat deshalb eine Wahl zu treffen, welche Bedürfnisse er vor allem oder zuerst befriedigen will. Darum fasst man die Grund- und Luxusbedürfnisse unter dem Begriff **Wahlbedürfnisse** zusammen.

Der Übergang von den Existenz- über die Grund- zu den Luxusbedürfnissen ist fließend. Was der eine als Grundbedürfnis empfindet, stuft der andere als Luxusbedürfnis ein. Die Einordnung eines Bedürfnisses hängt in starkem Maße von den Normen einer Gesellschaft sowie von den persönlichen Wertvorstellungen des Individuums ab. Diese können sich über die Zeit stark wandeln. Viele Bedürfnisse, die früher den Luxusbedürfnissen zugeordnet wurden, werden heute als selbstverständlich und somit als Grundbedürfnisse betrachtet.

Außerdem ist zu beobachten, dass die Befriedigung einzelner Bedürfnisse neue Bedürfnisse hervorruft. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von **komplementären Bedürfnissen**. Beispielsweise hat das Bedürfnis nach mehr Wohnraum oft zur Folge, dass das Bedürfnis nach neuen Einrichtungsgegenständen (z. B. Teppiche, Möbel, Bilder) entsteht.

Bedürfnisse, die der Einzelne aufgrund seiner alleinigen Entscheidungen befriedigen kann (z. B. Kauf eines Fahrzeuges), werden **Individualbedürfnisse** genannt. Sie sind von den **Kollektivbedürfnissen** zu unterscheiden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass deren Befriedigung vom Interesse und von den Entscheidungen einer ganzen Gemeinschaft (z. B. Staat) oder einer Mehrheit davon abhängt (z. B. Ausbau des Straßennetzes, Schulen).

Die von der Kaufkraft unterstützten Bedürfnisse führen zur gesamtwirtschaftlichen **Nachfrage** nach einem bestimmten Gut oder einer Dienstleistung. Aufgabe der Wirtschaft ist es, bestimmte Bedürfnisse des Menschen zu befriedigen und dem Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen (= Nachfrage) ein entsprechendes Angebot gegenüberzustellen. Dabei besteht das Problem, dass nie-mals alle Bedürfnisse befriedigt werden können. Die dazu notwendigen Güter sind im Vergleich zum Bedarf relativ knapp, d. h., sie stehen in der Regel nicht in der erforderlichen Qualität und Quantität sowie am erforderlichen Ort oder zur erforderlichen Zeit zur Verfügung.

Zusammenfassend kann man unter dem Begriff **Wirtschaft** alle Institutionen und Prozesse verstehen, die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.

1.1.2 Wirtschaftsgüter

Die Wirtschaftsgüter oder **knappen Güter**, die Gegenstand unseres wirtschaftlichen Handelns sind, können von den **freien Gütern** unterschieden werden. Freie Güter werden im Gegensatz zu den knappen von der Natur in ausreichender Menge zur Verfügung gestellt, sodass sie nicht bewirtschaftet werden müssen. Allerdings ist durch das Bevölkerungswachstum und die zunehmende Industrialisierung die Tendenz festzustellen, dass auch bisher freie Güter immer mehr zu knappen werden und es somit immer weniger freie Güter (wie z. B. Luft) gibt. Ein Beispiel für den Wandel von freien zu knappen Gütern ist in vielen Regionen die Verfügbarkeit von Wasser.

Die Wirtschaftsgüter lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterteilen (angelehnt an Schierenbeck und Wöhle 2016, S. 4). Eine erste Unterscheidung kann nach der Beschaffenheit des Wirtschaftsgutes zwischen **materiellen** und **immateriellen Gütern** vorgenommen werden. Immaterielle Güter haben im Gegensatz zu den erstgenannten keine materielle Substanz. Sie kommen vor allem in zwei

Ausprägungen vor, nämlich als **Dienstleistung** (z. B. Schule) oder als **Rechte** (z. B. Lizenz, Patent). Materielle Güter werden aufgrund ihrer materiellen Substanz auch als Sachgüter bezeichnet.

Aufgrund verschiedener Merkmale der Wirtschaftsgüter können weitere Kategorien unterschieden werden:

- **Stufe im Produktionsprozess: Inputgüter – Outputgüter:** Diese Unterscheidung knüpft an der unterschiedlichen Stellung von Wirtschaftsgütern im jeweiligen wirtschaftlichen Produktionsprozess an. Input- oder Einsatzgüter (wie z. B. Rohstoffe, Maschinen, Gebäude) werden benötigt, um andere Güter (wie z. B. Nahrungsmittel oder Haushaltsgeräte) zu produzieren, die als Output- bzw. Ausbringungsgüter das Ergebnis des Produktionsprozesses darstellen.
- **Grad der Verarbeitung: Halbfabrikate (Teile, Baugruppen) – Fertigfabrikate:** Als Teile bezeichnet man die einzelnen Elemente eines Produktes (z. B. Uhrzeiger, Autoscheibe), als Baugruppe die zu einem Zwischenprodukt zusammengefügten Teile (z. B. Automotor, Handykorpus). Teile oder Baugruppen werden als Halb- oder Zwischenfabrikate, Endprodukte als Fertigfabrikate bezeichnet. Allerdings ist zu beachten, dass das gleiche Produkt (z. B. Autoreifen) für ein Unternehmen (Reifenhersteller) ein Endprodukt, für ein anderes (Autohersteller) ein Zwischenprodukt darstellen kann.
- **Art der Beziehungen: Unverbundene Güter – Substitutionsgüter – Komplementärgüter:** Normalerweise wird jedes Bedürfnis mit einem speziell dafür entwickelten Gut befriedigt. Zwischen den einzelnen Produkten und Dienstleistungen bestehen deshalb keine oder bloß schwache Beziehungen. Demgegenüber gibt es Bedürfnisse, die durch unterschiedliche, in ihrer Funktion aber ähnliche Güter befriedigt werden können. Typische Substitutionsgüter sind beispielsweise Butter oder Margarine, Streichhölzer oder ein Feuerzeug, da das eine Gut durch das andere ersetzt oder substituiert werden kann. Eine weitere Bedürfniskategorie entsteht, wenn ein bestimmtes Gebrauchsgut bereits erworben ist. Erst das Eigentum an einem Auto, führt zur Nachfrage nach Reifen. Deshalb stellen diese ein typisches Komplementärgut (ergänzendes Gut) dar. Gleches lässt sich von Produkten wie z. B. Füllerpatronen oder Toner für Kopierer und Drucker sagen.
- **Verwendungszweck: Produktionsgüter – Konsumgüter:** Diese Unterscheidung beruht darauf, ob die Wirtschaftsgüter nur indirekt oder direkt ein menschliches Bedürfnis befriedigen. Güter der letztgenannten Kategorie (z. B. Schuhe, Genussmittel, Ferienreisen) sind stets Outputgüter und dienen als solche unmittelbar dem Konsum, während Produktionsgüter (z. B. Werkzeuge, Maschinen) nicht nur Outputgüter, sondern zugleich auch Inputgüter für nachgelagerte Produktionsprozesse darstellen, an deren Ende schließlich wieder Konsumgüter (Produkte oder Dienstleistungen) stehen können.

- **Art der Nutzung: Einfachnutzung – Mehrfachnutzung:** Hier werden die Wirtschaftsgüter nach ihrer Beschaffenheit in solche gegliedert, die bei einem einzelnen (produktiven oder konsumtiven) Einsatz verbraucht werden, d. h. wirtschaftlich gesehen dabei untergehen (z. B. Brennstoffe) oder in das Produkt eingehen (z. B. Material), und in solche, die einen wiederholten Gebrauch und eine längerfristige Nutzung erlauben (z. B. Kleidungsstücke, Lastwagen).

Aufgrund der unterschiedlichen Nutzung können Konsum- und Produktionsgüter nochmals unterteilt werden. Bei Konsumgütern spricht man von **Verbrauchs- und Gebrauchsgütern**, bei den Produktionsgütern verwendet man das Begriffspaar **Repetier- und Potenzialfaktoren**:

- **Repetierfaktoren**, womit auf den Verbrauchscharakter hingewiesen wird, weil diese Güter entweder ins Produkt eingehen oder endgültig verbraucht werden und somit deren Beschaffung „repetiert“, also laufend wiederholt werden muss. Sie werden auch als **Werkstoffe** bezeichnet, die weiter in Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe unterteilt werden können.
- Die **Rohstoffe** bilden die Grundmaterialien für das Produkt (z. B. Holz, Metall, Kleiderstoffe). Sie gehen ebenso in das Produkt ein wie
- die **Hilfsstoffe**, doch bilden diese keinen wesentlichen Bestandteil des Produktes (z. B. Leim bei Möbeln, Faden bei Kleidern, Grundiermittel).
- Die **Betriebsstoffe** dagegen gehen nicht in das Produkt ein, sondern werden lediglich bei der Fertigung verbraucht (z. B. Benzin, Schmiermittel).
- **Potenzialfaktoren**, womit auf die spezielle Eigenschaft hingedeutet wird, ein bestimmtes Leistungspotenzial zu verkörpern. Sie werden auch als **Investitionsgüter** oder **Betriebsmittel** bezeichnet.

- Abb. 1.1 zeigt die wichtigsten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Arten von Wirtschaftsgütern.

Die Gesamtheit aller Elemente die im betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess miteinander kombiniert werden, bezeichnet man als **Produktionsfaktoren**. Hierzu muss neben den Wirtschaftsgütern auch die **menschliche Arbeitsleistung** gezählt werden. Diese erfüllt die vielfältigsten Aufgaben im Unternehmen, wobei zwischen ausführenden und leitenden (= dispositiven) Tätigkeiten unterschieden werden kann. Letztere beinhalten verschiedene Managementfunktionen (► Abschn. 1.2.3 „Steuerungsfunktionen“). Immer wichtiger werdende Produktionsfaktoren sind schließlich **Wissen, Informationen und Daten**.¹ Diese sind notwendig, um Wirtschaftsgüter und menschliche Arbeitsleistung sinnvoll und Erfolg bringend miteinander zu kombinieren (► Kap. 46).

¹ Zur Unterscheidung dieser Begriffe vgl. ► Kap. 46.

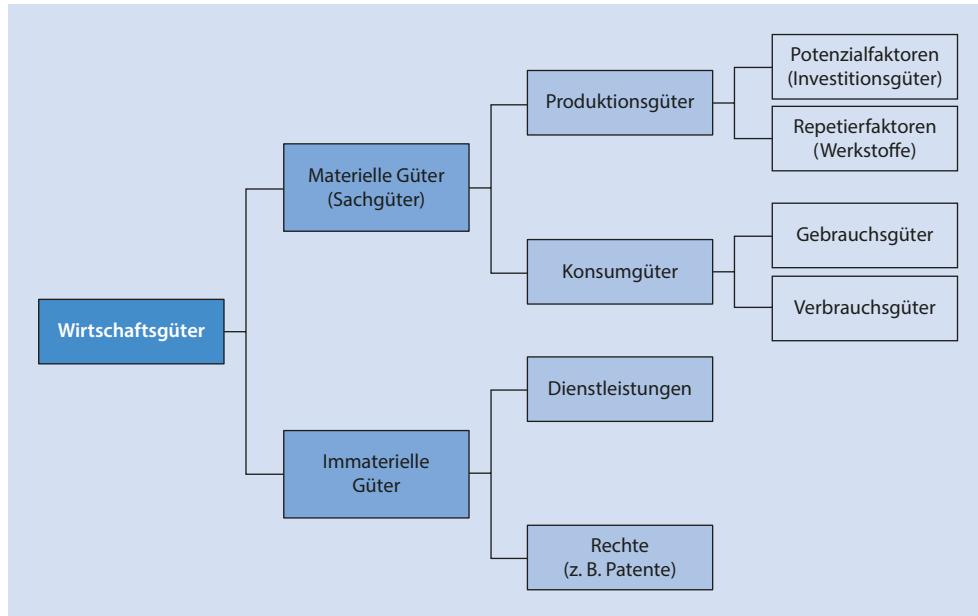


Abb. 1.1 Einteilung der Wirtschaftsgüter

1.1.3 Wirtschaftseinheiten

Haushalte

Haushalte sind dadurch charakterisiert, dass sie **konsumorientiert** sind, d. h. vor allem Konsumgüter verbrauchen. Der Konsum von Gütern und Dienstleistungen – selbst geschaffenen oder fremdbezogenen – dient stets der Deckung des eigenen Bedarfs. Man spricht deshalb auch von **Konsumwirtschaften**, die auf die **Eigenbedarfsdeckung** ausgerichtet sind.

Die Haushalte lassen sich in **private** und **öffentliche** unterteilen. Diese beiden Kategorien unterscheiden sich dadurch, dass die privaten Haushalte (Einzel- oder Mehrpersonenhaushalte) aufgrund von Individualbedürfnissen ihren Eigenbedarf decken, während die öffentlichen Haushalte (Bund, Länder, Kommunen) ihren Bedarf aus den Bedürfnissen der privaten Haushalte, also von Kollektivbedürfnissen, ableiten. Sowohl die privaten als auch die öffentlichen Haushalte sind als Konsumwirtschaften in der Regel nicht primärer Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. Sie werden aber selbstverständlich in die Betrachtung betriebswirtschaftlicher Probleme einbezogen, da sie letztlich die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen auslösen. Sie bilden damit z. B. eine wesentliche Entscheidungsgrundlage im Marketing (z. B. Entscheidungen über die Absatzmenge oder die Art der abzusetzenden Güter).

Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung

Unternehmen lassen sich im Gegensatz zu Haushalten als **produktionsorientierte** Wirtschaftseinheiten umschreiben,

die vor allem der **Fremdbedarfsdeckung** dienen und deshalb auch **Produktionswirtschaften** genannt werden. Sie können in private und öffentliche unterteilt werden, doch die Abgrenzung ist in der Praxis oft schwierig. Folgende Kriterien können dabei nützlich sein:

- **Rechtliche Grundlagen:** Private Unternehmen unterstehen dem **Privatrecht** (BGB), öffentliche Unternehmen dem **öffentlichen Recht**.
- **Kapitalbeteiligung:** Falls mehr als 50 % des Eigenkapitals oder der Stimmrechte im Eigentum der öffentlichen Hand sind, kann tendenziell auf ein öffentliches Unternehmen geschlossen werden.
- **Grad der Selbstbestimmung:** Aus betriebswirtschaftlicher Sicht von großer Bedeutung ist die Frage, ob das Unternehmen (bzw. diejenigen, welche das Unternehmen führen) alle wichtigen Entscheidungen (z. B. über die Unternehmensziele) selbst treffen kann (können) oder ob es in seiner Entscheidungsfreiheit durch die öffentliche Hand eingeschränkt wird (werden).
- **Gewinnorientierung:** Häufig streben öffentliche Unternehmen nicht nach einem Gewinn, sondern nach einer Deckung der Kosten bzw. einem möglichst hohen Kostendeckungsgrad. Umgekehrt ist die Gewinnorientierung privater Unternehmen in der Regel ein wesentliches Merkmal, auch wenn dies nicht immer zutreffen muss (► Abschn. 2.1).

In der Praxis gibt es viele Mischformen zwischen rein öffentlichen und privaten Unternehmen, die sich vor allem unter dem rechtlichen Aspekt schwer einordnen lassen. Sie werden als **gemischtwirtschaftliche** Unternehmen bezeichnet.

Träger	Art der Bedarfsdeckung	Eigenbedarfsdeckung (Konsumtionswirtschaften)	Fremdbedarfsdeckung (Produktionswirtschaften)
öffentliche Hand		öffentliche Haushalte	öffentliche Unternehmen und Verwaltungen
			gemischtwirtschaftliche Unternehmen
private Hand		private Haushalte	private Unternehmen

Abb. 1.2 Einteilung der Wirtschaftseinheiten

Als wichtige Bereiche, in denen öffentliche Unternehmen tätig sind, können angeführt werden:

- Ver- und Entsorgungswirtschaft (Elektrizität, Gas, Wasser),
- Verkehrswirtschaft (Straße, Bahn, Schifffahrt),
- Kreditwirtschaft (auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene, z. B. Landesbanken und Sparkassen),
- Versicherungswirtschaft (Kranken- und Sozialversicherung),
- Informationswirtschaft (Fernsehen, Rundfunk),

Bis Ende der 1990er Jahre war eine zunehmende Tendenz zur Privatisierung in diesen Bereichen zu beobachten (z. B. Deutsche Telekom). Daneben finden sich viele Unternehmen der öffentlichen Hand in den verschiedensten Bereichen wie Kultur (Theater, Museen), Bildung (Schulen, Universitäten), Erholung und Freizeit (Sportanlagen, Schwimmbäder), Gesundheit und Pflege (Krankenhäuser, Heime) sowie Schutz und Sicherheit (Gefängnisse). Diese zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass die Kosten nicht oder nur teilweise durch selbst erwirtschaftete Erträge gedeckt werden können und sie somit durch Steuergelder mit finanziert werden müssen.

Schließlich ist neben den privaten und öffentlichen Unternehmen die öffentliche Verwaltung zu erwähnen.

Die **öffentliche Verwaltung** besteht aus der Gesamtheit der ausführenden Einheiten eines Staates, die im Rahmen gegebener Gesetze, Verordnungen und Richtlinien tätig werden.

Die öffentliche Verwaltung umfasst im Sinne der Gewaltenteilung die nicht zur Legislative (Gesetzgebung) und Judikative (Rechtsprechung) gehörenden Institutionen. Dabei ist es üblich, die Regierung selbst nicht zur Verwaltung zu zählen. Die öffentliche Verwaltung stellt somit nur einen Teil der Exekutive dar. Ihre Aufgabe besteht im Vollzug der Anordnungen der Regierung, d. h. des anderen Teils der Exekutive.

Zusammenfassung

Abb. 1.2 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Wirtschaftseinheiten mithilfe der Unterscheidung von Konsumtions- und Produktionswirtschaften aufgrund der Art der Bedarfsdeckung sowie der privaten und öffentlichen Hand als Träger von Unternehmen. Diese Unterscheidung hat insofern eine praktische Bedeutung, als damit der konkrete Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre bestimmt wird.

Historisch gesehen wurden in den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft fast ausschließlich Handels- und Industrieunternehmen betrachtet, doch fanden mit der Zeit immer mehr Dienstleistungsunternehmen (Bank, Versicherung, Wirtschaftsprüfung) und in neuester Zeit Institutionen der öffentlichen Hand (Verwaltung, Universitäten, Elektrizitätswerke) sowie gemeinnützige Organisationen (als spezielle Form privater bzw. gemeinwirtschaftlicher Unternehmen; z. B. Rotes Kreuz oder Verbände) Eingang in die wissenschaftlichen Untersuchungen. Grund für die Ausweitung des Untersuchungsgegenstandes der Betriebswirtschaftslehre war nicht zuletzt die Tatsache, dass sowohl in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als auch in privaten Unternehmen gleiche oder zumindest ähnliche Probleme durch das Management zu lösen sind. Gerade das Beispiel der öffentlichen Verwaltung zeigt, dass sich die Ansätze und Instrumente zur Gestaltung und Lenkung von Unternehmen auch auf andere Bereiche übertragen lassen. So entwickelte sich während der Neuorientierung der öffentlichen Verwaltung in den 1990er Jahren der Begriff des „New Public Management“:

Unter **New Public Management** bzw. **wirkungsorientierter Verwaltungsführung** versteht man einen umfassenden Ansatz zur Gestaltung der Strukturen und Steuerung der Abläufe in der öffentlichen Verwaltung. Ziel ist der Übergang von einer Input- zu einer Output-Betrachtung, d. h. es findet eine Verlagerung der Betonung von der Mittelzuteilung und dem Ressourceneinsatz auf eine produkt- und nutzenorientierte Führung statt.

1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens

Aus der Sicht einer **managementorientierten Betriebswirtschaftslehre** interessieren vor allem jene Merkmale des Unternehmens, welche als wesentliche Eigenschaften bei der Führung von Unternehmen von Bedeutung sind.

Das **Unternehmen** kann als ein offenes, komplexes, dynamisches, autonomes, marktgerichtetes, produktives, soziales System charakterisiert werden.

Mit dieser Umschreibung wird zum Ausdruck gebracht, dass das Unternehmen

- als **offenes** System mit seiner Umwelt in ständigem Austausch steht und durch vielfältige Beziehungen mit ihr verbunden ist,
- aus vielen einzelnen Elementen besteht, deren Kombination zu einem Ganzen ein sehr **komplexes** System von Strukturen und Abläufen ergibt,
- sich laufend ändern muss, um sich neuen Entwicklungen anzupassen oder diese selber zu beeinflussen (**dynamisches** System),
- **autonom** seine Ziele bestimmen kann, auch wenn dabei – gerade in einer Sozialen Marktwirtschaft – gewisse Einschränkungen durch den Staat (Gesetze) als Rahmenbedingungen zu beachten sind,
- sämtliche Anstrengungen letztlich auf die Bedürfnisse des Marktes ausrichten muss (**marktgerichtetes** System),
- durch Kombination der Produktionsfaktoren **produktive Leistungen** erstellt,
- ein **soziales** System ist, in welchem Menschen als Individuen oder in Gruppen tätig sind und das Umfeld sowie das Verhalten des Unternehmens wesentlich beeinflussen.

Von großer Bedeutung für das Management ist insbesondere die Eigenschaft der **Komplexität**. Als komplex bezeichnet man ein System dann, wenn

- zwischen den Elementen eines Systems vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare Beziehungen bestehen und diese Elemente durch **nichtlineare Wechselwirkungen** miteinander verknüpft sind (Backhausen und Thommen 2017, S. 27 ff.),
- sich diese Beziehungen und Wechselwirkungen aufgrund eines gewissen **Eigenverhaltens** der verschiedenen Elemente und **Rückkopplungen** in ständiger und nur sehr begrenzt vorhersehbarer Entwicklung befinden,
- aus diesem Systemverhalten Ergebnisse resultieren, die man als **emergent** bezeichnet, d. h., die in keiner Art und Weise auf die Eigenschaften oder das Verhalten einzelner Elemente des Systems zurückgeführt werden können.

Diese Eigenschaften eines komplexen Systems können sehr gut beobachtet werden, wenn ein Unternehmen tiefgreifenden Veränderungen ausgesetzt ist, z. B. wenn es sich in einer Krise befindet oder wenn es mit einem anderen Unternehmen fusioniert. So erstaunt es nicht, dass beinahe alle Studien, die den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen untersucht haben, zu dem Schluss kommen, dass die mit dem Zusammensehen angestrebten Resultate, insbesondere das Ausnutzen von Synergieeffekten, in den meisten Fällen nicht erreicht wurden. Ein anschauliches Beispiel für ein komplexes System ist die Börse. Aufgrund von nichtlinearen Wechselwirkungen und unzähligen Rückkopplungen zwischen den Elementen (z. B. Aktienkäufer Unternehmen, Banken, Pensionskassen, Staat, Medien, Wirtschaftsdaten, politische Ereignisse) kann die Entwicklung der Aktienkurse nur beschränkt vorausgesagt werden.

Aufgrund der zahlreichen Zusammenhänge ist auch die Steuerung von Unternehmen entsprechend komplex. Deshalb gilt es, möglichst viele relevante Faktoren einzubeziehen, um beispielsweise bei einer Problemanalyse (► Abschn. 1.2.3 „Phasen des Problemlösungsprozesses“) der Komplexität des Systems gerecht zu werden. Aus diesem Grund wird auch in der Praxis des Managements immer wieder ein **ganzheitliches** und **vernetztes** Denken und Handeln gefordert.

1.2.2 Betrieblicher Umsatzprozess

Der betriebliche Umsatzprozess eines Industrieunternehmens kann vorerst in einen **güterwirtschaftlichen** und in einen **finanzwirtschaftlichen** Umsatzprozess unterteilt werden. Da diese beiden Prozesse aber eng miteinander verknüpft sind, müssen sie immer zusammen betrachtet werden (► Abb. 1.3).

Werden die verschiedenen Phasen des gesamten betrieblichen Umsatzprozesses aufgrund des logischen Ablaufs geordnet, so ergibt sich folgende Reihenfolge:

■ Phase 1

Beschaffung von finanziellen Mitteln auf dem Kredit- und Kapitalmarkt.

■ Phase 2

Beschaffung der Produktionsfaktoren:

Materielle Güter:

- Potenzialfaktoren, d. h. Betriebsmittel, die im Umsatzprozess genutzt werden, ohne mit ihrer Substanz Eingang in die hergestellten Erzeugnisse zu finden (z. B. Maschinen, EDV-Anlagen, Gebäude),
- Repetierfaktoren, d. h. Werkstoffe wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, die als Bestandteil in die hergestellten Erzeugnisse eingehen oder zum Betrieb und Unterhalt der Betriebsmittel erforderlich sind.

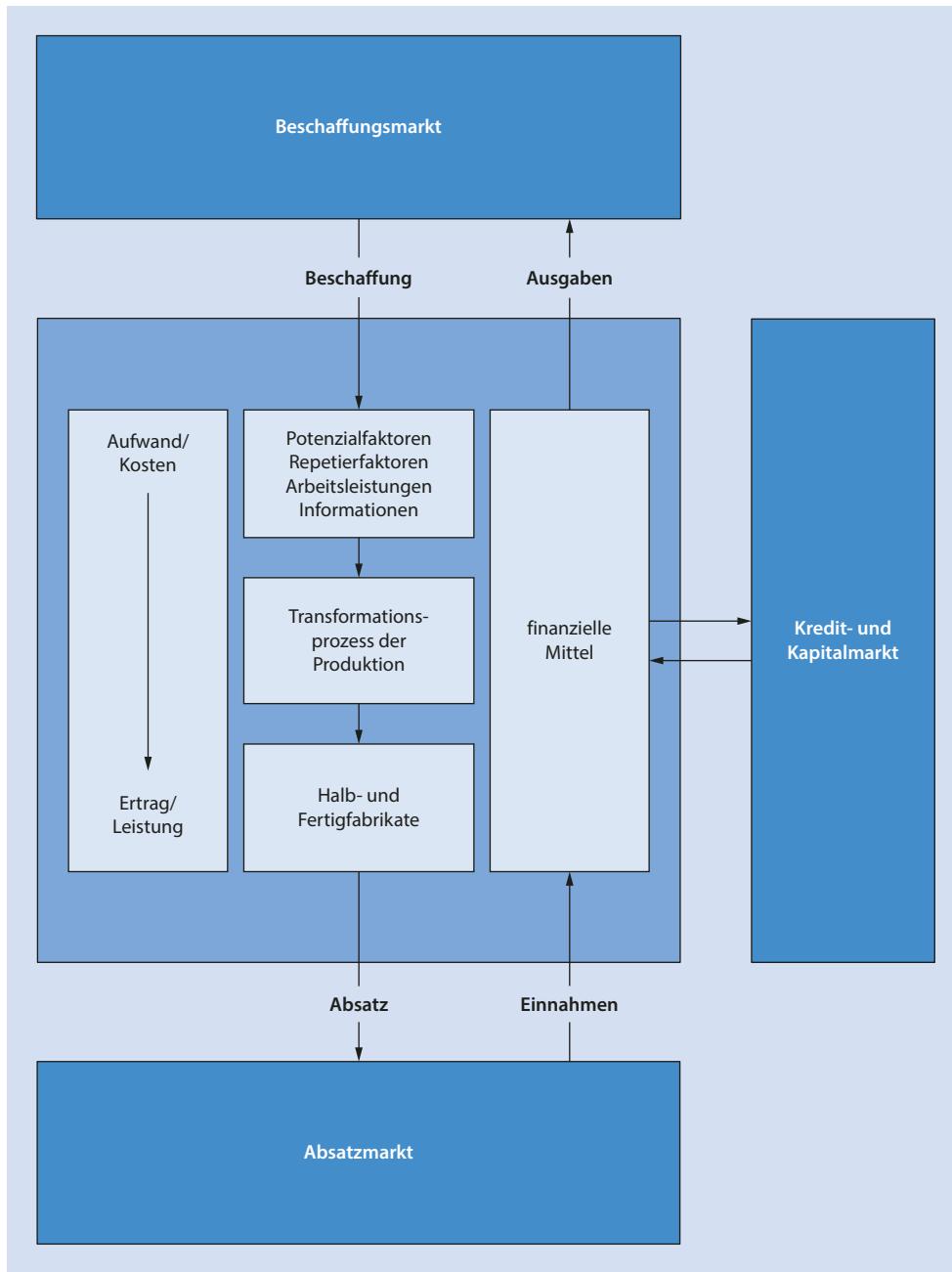


Abb. 1.3 Schematische Darstellung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses

Immaterielle Güter:

- Z. B. Lizenzen die für die Durchführung der Produktion notwendig sind, aber auch Dienstleistungen wie die Einrichtung eines computergestützten Abrechnungssystems.

Weitere Produktionsfaktoren:

- Arbeitsleistungen, d. h. die von Menschen im Unternehmen zu erbringenden Leistungen,
- Informationen und Wissen, die für ein zielgerichtetes wirtschaftliches Handeln notwendig sind (z. B. Daten über die wirtschaftliche Entwicklung oder über die Bedürfnisse der Konsumenten).

■ Phase 3

Transformationsprozess durch **Kombination der Produktionsfaktoren** zu Halb- und Fertigfabrikaten.

■ Phase 4

Absatz der erstellten Erzeugnisse an die Kunden durch das Marketing.

■ Phase 5

Rückzahlung der finanziellen Mittel. Gleichzeitig werden neue Produktionsfaktoren beschafft, womit wieder in Phase 2 eingetreten wird und der Kreislauf sich schließt.

In der betrieblichen Wirklichkeit findet man diese Reihenfolge höchstens bei der Gründung, später laufen die einzelnen Phasen nebeneinander ab.

1.2.3 Steuerung der Problemlösungsprozesse

Phasen des Problemlösungsprozesses

Im Rahmen des betrieblichen Umsatzprozesses sind sehr viele und dabei sehr verschiedenartige Aufgaben und Probleme zu lösen. Diese werden in den folgenden Kapiteln (Marketing, Supply-Management, Produktionsmanagement, Rechnungswesen, Finanzierung, Investition, Personal, Organisation, Management) ausführlich behandelt. Trotz der Vielfalt betrieblicher Probleme hat sich aber gezeigt, dass deren Lösung immer ähnlich abläuft. Ein allgemeiner Problemlösungsprozess kann deshalb formal dargestellt und in mehrere charakteristische Phasen unterteilt werden (Abb. 1.4):

1. **Analyse der Ausgangslage:** In der Analyse der Ausgangslage geht es darum, die Grundlageninformationen für den eigentlichen Problemlösungsprozess zur Verfügung zu stellen. Sie kann aufgeteilt werden in:

— **Problemerkennung:** Zuerst muss das eigentliche Problem erkannt werden, da Probleme nicht a priori fest gegeben sind. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass ein gleicher Tatbestand (z. B. autorisi-

terer Führungsstil) in einer bestimmten Situation ein Problem darstellt, in einer anderen hingegen nicht. Ein Problem ist immer dann gegeben, wenn eine Diskrepanz zwischen einem gegenwärtigen und einem gewünschten Zustand auftritt. Die Bewertung sowohl des gegenwärtigen als auch des gewünschten Zustandes kann von Mensch zu Mensch verschieden ausfallen.

— **Problembeschreibung und Problemanalyse:** In einem nächsten Schritt muss das Problem genau umschrieben werden. Insbesondere müssen die Art des Problems, dessen Ursachen sowie die verschiedenen Einflussfaktoren erfasst werden. Da Unternehmen komplexe Systeme sind, hat sich die **Methode des vernetzten Denkens** als wirksames Instrument der Problemanalyse erwiesen. Abb. 1.5 zeigt z. B. den differenzierten Zusammenhang zwischen den Kosten und den Kostentreibern im Unternehmen.

— **Problembeurteilung:** Zum Abschluss dieser Phase muss entschieden werden, ob eine Problemlösung angestrebt werden soll oder nicht. Es muss abgeklärt werden, ob die Diskrepanz zwischen aktuellem und gewünschtem Zustand als wesentlich erachtet wird, eine Lösung überhaupt möglich ist sowie der Aufwand zur Verbesserung der Situation den daraus entstehenden Nutzen rechtfertigt.

2. **Festlegung der Ziele:** Es sind jene Ziele zu bestimmen, auf die sich das betriebliche Handeln auszurichten hat. In der Regel handelt es sich nicht um ein einziges Ziel, sondern um ein Bündel von Zielen. Auf die Problematik der Ziele und der Zielbildung wird in ▶ Kap. 3 ausführlich eingegangen.
3. **Festlegung der Maßnahmen:** Oft bestehen verschiedene Alternativen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es sind dann jene Maßnahmen zu wählen, die den höchsten Nutzen bzw. Zielerfüllungsgrad versprechen.
4. **Festlegung der Mittel:** Um die Maßnahmen durchzuführen zu können, sind entsprechende Ressourcen einzusetzen. Es handelt sich in erster Linie um personelle und finanzielle Mittel.
5. **Durchführung (Realisierung):** In einer nächsten Phase müssen die Maßnahmen, die noch auf dem Papier stehen, in die Tat umgesetzt, d. h. implementiert werden.
6. **Evaluation der Resultate:** Am Schluss des Problemlösungsprozesses stehen die Resultate, die sich aus der Durchführung aller Maßnahmen und dem Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel ergeben haben.

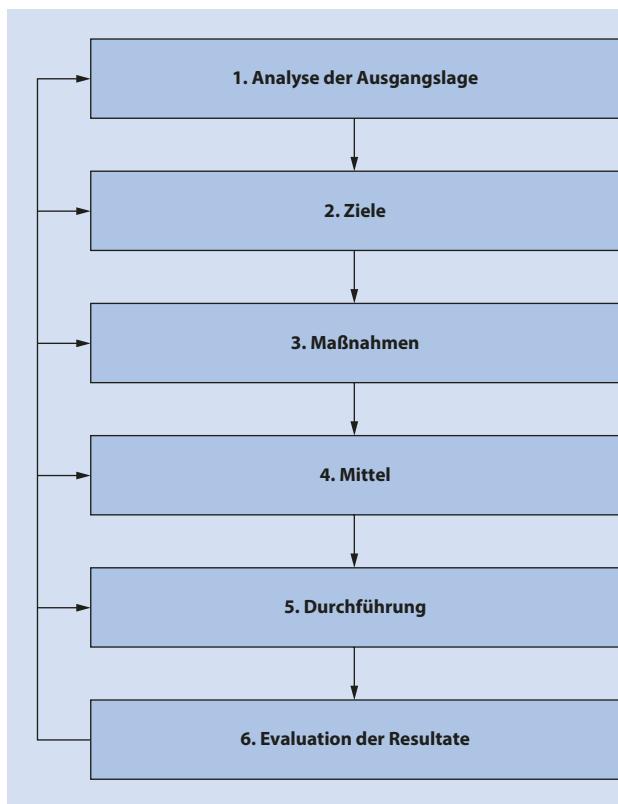


Abb. 1.4 Problemlösungsprozess

Diese Problemlösungsprozesse sind nicht einmaliger Natur, sondern wiederholen sich ständig. Deshalb werden die Resultate zur Verbesserung neuer Problemlösungsprozesse herangezogen, d. h. die Resultate haben meistens Auswirkungen auf die zukünftige Ziel- und Maßnahmenformulierung, den Ressourceneinsatz sowie die Gestaltung der Realisierungsphase.

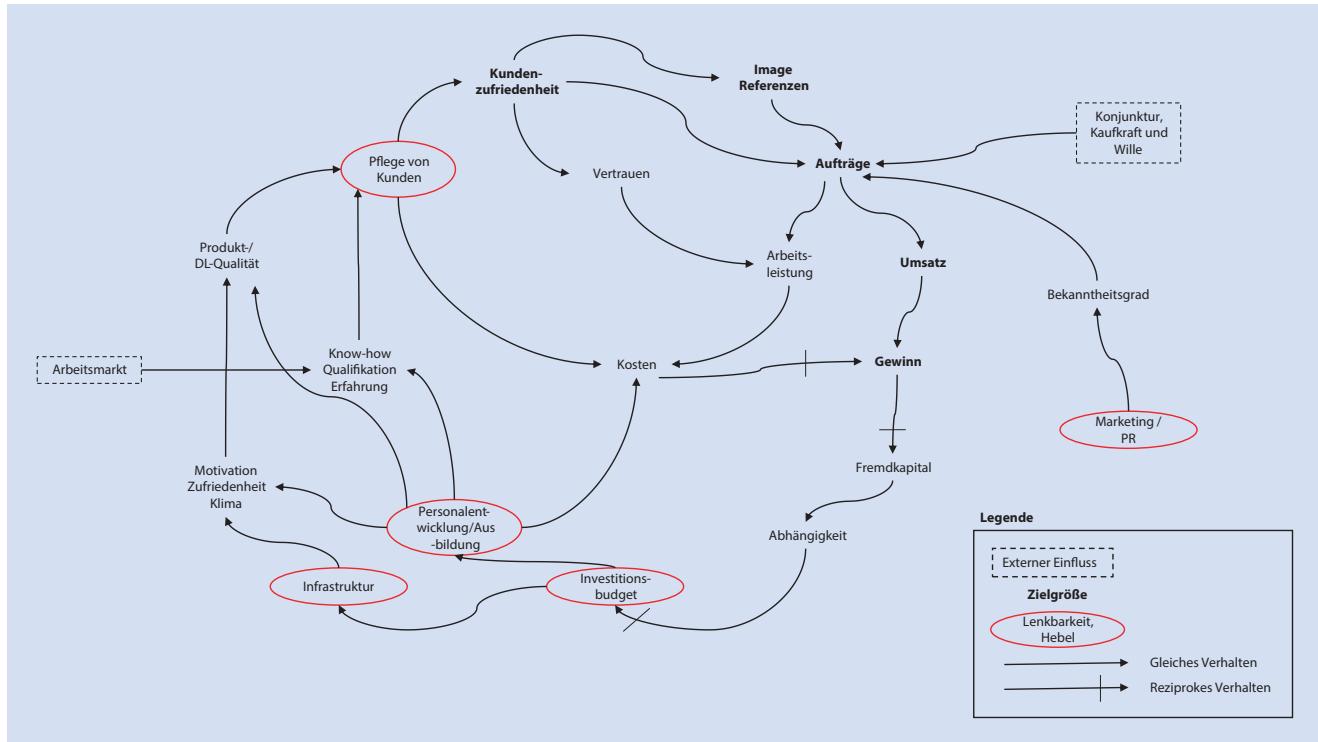


Abb. 1.5 Beispiel vernetztes Denken. (Nach Honegger und Topp 2016, S. 363)

Steuerungsfunktionen

Zur Lösung der vielfältigen Probleme im Rahmen des Umsatzprozesses bedarf es einer Steuerungsfunktion, damit die Probleme zielgerichtet bearbeitet und koordiniert werden können. Diese **Steuerungsfunktion** bezeichnet man als **Führung** oder synonym als Management. Ihre Aufgabe ist es, alle Problemlösungsprozesse, die im Zusammenhang mit dem güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess eines Unternehmens anfallen, zu steuern. Diese Steuerungsfunktion kann in vier Teufunktionen oder Führungselementen unterteilt werden (vgl. Rühl 1996):

- Planung:** Die Planung versucht, ein Problem zu erkennen und zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und zu beurteilen sowie die daraus resultierenden Ergebnisse vorherzusagen.
- Entscheidung:** Die Entscheidungsaufgabe besteht vor allem darin, die Ziele zu bestimmen, eine mögliche Variante der Problemlösung auszuwählen und über die Allokation der Mittel zu entscheiden.
- Aufgabenübertragung:** Aufgaben müssen während des gesamten Problemlösungsprozesses übertragen werden. Ist eine Entscheidung getroffen worden, so muss diese in die Tat umgesetzt werden. Da meistens mehrere Personen an der Durchführung einer Problemlösung beteiligt sind, müssen diese Personen instruiert werden. Im Vordergrund stehen dabei jene Aufgabenübertragungen, bei denen es um die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen in praktisches Handeln geht.

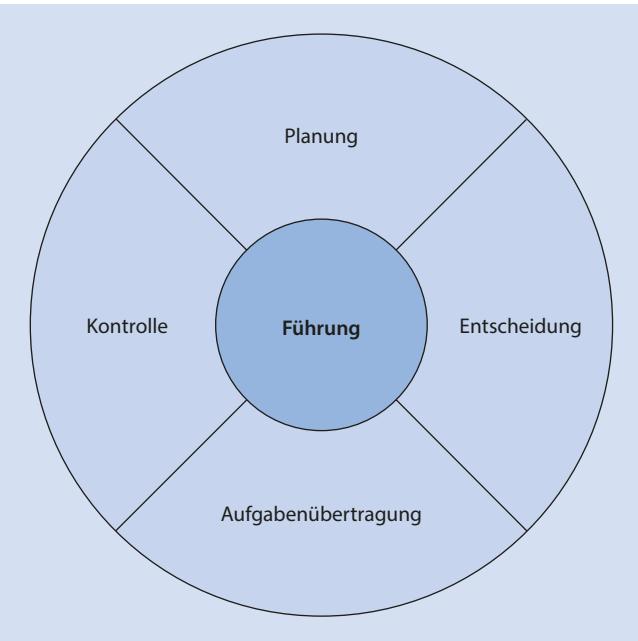


Abb. 1.6 Führungsrad

- Kontrolle:** Diese Funktion besteht sowohl in der Überwachung der einzelnen Phasen des Problemlösungsprozesses als auch in der Kontrolle der daraus resultierenden Ergebnisse.

Diese vier Steuerungsfunktionen können im **Führungsrad** zu einer Einheit zusammengefasst werden (Abb. 1.6).

Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass alle vier Steuerungsfunktionen notwendig sind, um die vielen Prozesse im Unternehmen und damit das Unternehmen selbst zielgerichtet zu gestalten und zu lenken.

Zusammenfassung

Abb. 1.7 zeigt schematisch die Steuerung des Problemlösungsprozesses in allen Phasen mit den Führungsfunktionen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle. Das Führungsrad bewegt sich dabei ständig entlang des gesamten Problemlösungsprozesses, wobei in jeder Phase meistens alle Führungsfunktionen eingesetzt werden (z. B. muss die konkrete Durchführung einer Werbekampagne geplant werden, es muss darüber entschieden werden, es müssen Aufgaben verteilt werden und schließlich muss der Werbeerfolg kontrolliert werden). Dieses Konzept wird bei der Behandlung der nachfolgenden Kapitel (Marketing, Supply-Management, Produktionsmanagement, Rechnungswesen, Finanzierung, Investition, Personal, Organisation, Management) vorangestellt, wobei jeweils die einzelnen Phasen des Problemlösungsprozesses bereichsspezifisch dargestellt werden.

1.2.4 Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses

Ein Unternehmen hat sowohl aufgrund rechtlicher Vorschriften als auch aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen

das Resultat des Umsatzprozesses, den Unternehmenserfolg, auszuweisen. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen die Vorgänge des Umsatzprozesses zu erfassen, darzustellen und auszuwerten hat. Derjenige Bereich, welcher sich mit diesen Aufgaben befasst, ist das Rechnungswesen.

Das **betriebliche Rechnungswesen** dient der mengen- und wertmäßigen Erfassung, Verarbeitung, Abbildung und Überwachung sämtlicher Zustände und Vorgänge (Geld- und Leistungsströme), die im Zusammenhang mit dem betrieblichen Leistungsprozess auftreten.

Das Rechnungswesen ist je nach Adressatenkreis in internes und externes Rechnungswesen zu unterteilen (► Kap. 19–21).

In den letzten Jahren hat zudem der Begriff **Business Analytics** aus der Wirtschaftsinformatik Eingang in die Erfassung, Darstellung und Auswertung vergangenheitsorientierter Geschäftsdaten gefunden. Dabei wird nicht allein auf das Rechnungswesen zurückgegriffen, sondern auf alle zur Verfügung stehenden internen und externen Daten. Diese können in Bezug auf spezifische Fragestellungen ausgewertet und für weitere Entscheidungsprozesse herangezogen werden. Eine umfassende Business Analytics wird durch die heute sehr viel größere Verfügbarkeit von Daten sowie umfassende Datenanalysetools ermöglicht. Die Hauptschwierigkeit liegt allerdings in der Findung passender Fragestellungen und entsprechender Analysen sowie der Interpretation der Ergebnisse.

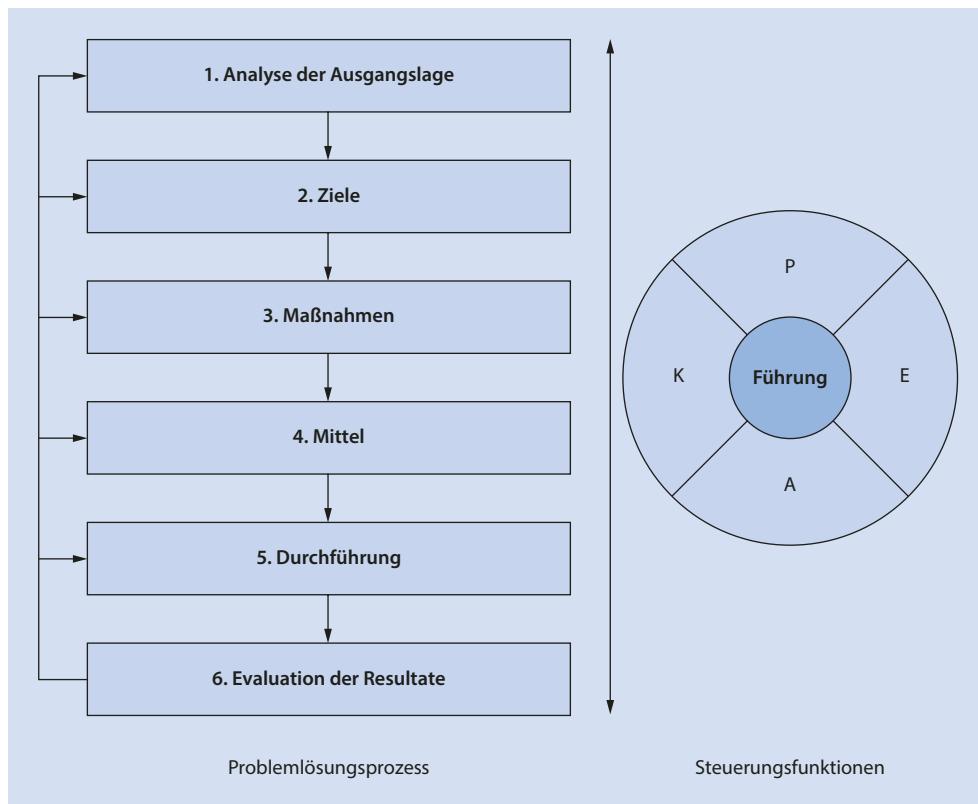


Abb. 1.7 Steuerung des Problemlösungsprozesses

1.2.5 Umwelt des Unternehmens

Bei einer Betrachtung des Unternehmens und seiner betriebswirtschaftlichen Herausforderungen muss gleichzeitig auch seine Umwelt mit einbezogen werden. Zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt bestehen nämlich sehr viele Beziehungen unterschiedlicher Art. Das Unternehmen wird durch seine Umwelt ständig beeinflusst und umgekehrt prägt es auch seine Umgebung. Diese Beziehungen sind nichts Statisches, sondern unterliegen einer ständigen Entwicklung. Es ist deshalb Aufgabe des Unternehmens, diese Beziehungen zu beobachten, Entwicklungen zu beurteilen und Veränderungen in seinen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Um diese Aufgabe vornehmen zu können, ist eine differenzierte Betrachtung der Umwelt unter fünf Aspekten sinnvoll (► Abschn. 45.2.1):

1. **Märkte**, insbesondere die Absatzmärkte und die Beschaffungsmärkte für die notwendigen Ressourcen (Rohstoffe, Halbfabrikate, Personal, Finanzen), stellen die unmittelbare Umwelt dar.
2. **Umweltsphären** sind zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit. Je nach Branche und Tätigkeitschwerpunkten sind diese Umweltsphären auf wichtige Veränderungen hin zu analysieren (z. B. technologische Neuerungen).
3. **Stakeholder-** bzw. **Anspruchsgruppen** sind diejenigen internen und externen Personengruppen, die in direkter oder indirekter Weise vom Handeln des Unternehmens betroffen sind.
4. **Issue-Management** versucht, Differenzen in den Erwartungen zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen in Bezug auf bestimmte Problembereiche (Issues) zu bewältigen.
5. **Megatrends** sind umfassende Veränderungen, die verschiedene oder sogar alle Bereiche eines Unternehmens betreffen können. Je nach Branche und Tätigkeitschwerpunkten sind diese Trends auf ihre Relevanz für das eigene Unternehmen hin zu analysieren (z. B. Digitalisierung).

Märkte

Von großer Bedeutung für das Unternehmen ist die unmittelbare Umwelt, die sich aus den Austauschprozessen von Gütern zur Aufrechterhaltung des güter- und finanziell-wirtschaftlichen Umsatzprozesses ergibt. Es handelt sich dabei sowohl um den **Absatz-** wie auch **Beschaffungsmarkt** (► Abschn. 45.2.1). Im Vordergrund stehen dabei insbesondere folgende Themen:

- **Struktur des Marktes:** Welche Teilmärkte in Bezug auf Regionen, Produktgruppen oder Vertriebskanäle gibt es?
- **Marktvolumen:** Wie groß ist der Markt und wie wird er sich zukünftig entwickeln (wachsen, stagnieren, schrumpfen)? Wie entwickeln sich dabei die Preise?

- **Qualität:** Welche Rolle spielt die Qualität der Güter und Dienstleistungen?
- **Substitutionsprodukte:** Gibt es Produkte, welche als Substitute dienen können?
- **Konkurrenz:** Wie ist die Konkurrenzsituation einzuschätzen bezüglich der Anzahl der Konkurrenten sowie deren Stärke, Qualitäts- und Preisstruktur?

Umweltsphären

Die Umwelt kann gemäß dem neuen St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003) auch in die vier **Umweltbereiche** bzw. -**sphären** Gesellschaft, Natur (Ökologie), Technologie und Wirtschaft unterteilt werden, in denen jeweils ein spezieller Aspekt bzw. ein spezielles Problem im Vordergrund steht.

Der **gesellschaftliche Bereich** betrifft den Menschen als Individuum und in der Gemeinschaft. Dieser Bereich ist sehr komplex und kann z. B. in die Unterbereiche Familie, Kultur, Recht, Politik und Religion eingeteilt werden. Er hat in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen, da

- gesellschaftliche Normen und Werte immer mehr durch spezifische Non-Governmental Organisations (NGOs) verfochten werden (z. B. WWF, Ärzte ohne Grenzen),
- Unternehmen zunehmend als ein soziales Gebilde mit einer eigenen sozialen Verantwortung betrachtet wird.

Der **ökologische Bereich** schließt die Natur im weitesten Sinne in die Betrachtung mit ein. Die Natur mit ihren knappen Ressourcen und die Eingriffe des Menschen in die Natur stehen hier im Vordergrund. Ein Unternehmen bezieht Ressourcen aus der ökologischen Umwelt als Input für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen (Output), wobei jedoch im gesamten güterwirtschaftlichen Umsatzprozess auch unerwünschter Output entsteht, der in die Natur zurückfließt (► Abb. 1.8). Die unternehmerische Tätigkeit ist deshalb häufig mit Folgen verbunden, die nicht vom Unternehmen selbst, sondern

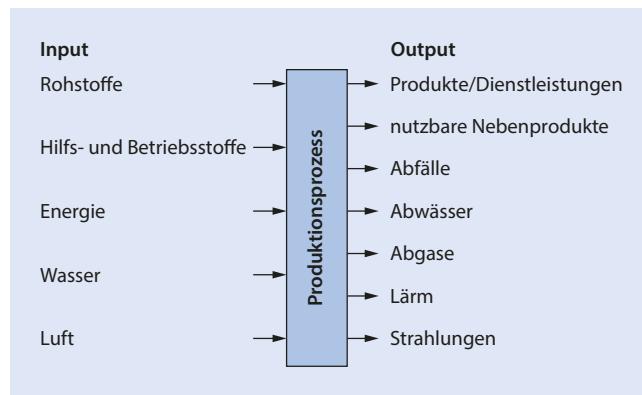


Abb. 1.8 Input-Output-Betrachtung der betrieblichen Umweltauswirkungen

von unbeteiligten Dritten getragen werden müssen. Man nennt diese Auswirkungen **negative externe Effekte (negative Externalitäten)**. In Geld bewertete negative externe Effekte werden als **Sozialkosten** bezeichnet. So führt beispielsweise die Luftverschmutzung zu Ernteeinbußen für Landwirte, zu Krankheitskosten für andere Personen (z. B. bei Atemwegsproblemen), zu Schäden an Gebäuden oder zur Beeinträchtigung empfindlicher Ökosysteme. Meist müssen die Betroffenen und die Allgemeinheit solche Folgekosten tragen. Negative externe Effekte führen damit zu einer Verfälschung der Wettbewerbsverhältnisse: Wer umweltbelastend produziert und somit Kosten externalisieren kann, profitiert von geringeren Produktionskosten.

Durch einen zunehmenden Wandel im Selbstverständnis der Gesellschaft und Politik in Hinblick auf unternehmensgenerierte Schadstoffbelastungen müssen sich Unternehmen zunehmend mit weit mehr Aspekten hiervon auseinander setzen:

- **Preise:** Mit verschiedenen Maßnahmen wie beispielsweise Umweltsteuern oder Lenkungsabgaben (z. B. CO₂-Steuer) wird versucht, die Kosten umweltrelevanter Aspekte an den Verursacher zu koppeln.
- **Produkte:** Kunden verlangen vermehrt Auskünfte über die Stoff- und Energieflüsse, die mit einem Produkt verbunden sind. Der Trend geht in Richtung der Lebenszyklusverantwortung. Dies bedeutet, dass die Hersteller die Verantwortung für ihre Produkte von der Entstehung bis zur Entsorgung zu tragen haben. Unternehmen müssen sich somit über die von den Kunden zurückgegebenen Produktabfälle und über die damit verbundenen steigenden Entsorgungskosten Gedanken machen (z. B. Elektronikartikel oder Batterien).
- **Standorte:** Unternehmen mit Standorten, bei denen die Produktion starke Auswirkungen auf die Umwelt hat, geraten zunehmend unter Druck, Umwelt-Audits durchführen zu lassen und betriebliche Prozesse umzustellen.
- **Information:** Politik und Öffentlichkeit verlangen einen freieren Zugang zu umweltrelevanten Informationen (z. B. CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz 2017).
- **Haftung und Strafen:** Die Haftung für Schäden aus Umweltdelikten und die strafrechtlichen Folgen (z. B. Haft, Buße) werden verschärft.

Der **technologische Bereich** umfasst die Technik und somit die Beobachtung des technischen Fortschritts. Natur- und Ingenieurwissenschaften an den Hochschulen, vor allem aber auch die Forschung und Entwicklung der Konkurrenz bilden einen wichtigen Teil der technologischen Umwelt des Unternehmens. Die große Bedeutung dieses Bereichs zeigt sich in folgenden Entwicklungen:

- Beschleunigung des technologischen Wandels,
- Entwicklung neuer Technologien in wirtschaftlich erfolgversprechenden Gebieten (z. B. Bio- und Gentechnologie, Nanotechnologie, Künstliche Intelligenz),
- Verkürzung der Produktlebenszyklen,
- erhöhter Einsatz an finanziellen Mitteln,

- erhöhtes Risiko der Forschung und Entwicklung,
- erhöhte Notwendigkeit zum Schutz eigener Technologien.

Der **ökonomische** Bereich beruht darauf, dass das Unternehmen in einen gesamtwirtschaftlichen Prozess eingebettet und Teil einer Volkswirtschaft ist. Es ist deshalb in starkem Maße von der volkswirtschaftlichen Entwicklung eines Landes oder sogar der Weltwirtschaft abhängig. Je nach Branche, Beschaffungs- oder Absatzmarkt interessieren das Unternehmen z. B. Daten bezüglich der Entwicklung der Bevölkerungszahlen, des Bruttosozialproduktes, des Konsums der privaten Haushalte, der Investitionen, der Inflation, der Beschäftigung. Weiter sind für das Unternehmen folgende Tendenzen von Bedeutung:

- Zunahme weltwirtschaftlicher Interdependenzen,
- abnehmende Aussagekraft von Modellen und Prognosen,
- zunehmende Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte,
- zunehmende Bedeutung der Finanzmärkte.

Stakeholder

Die vielfältigen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und den Umsystemen bewirken, dass Unternehmen mit den unterschiedlichsten Ansprüchen und Erwartungen der Systemteilnehmer konfrontiert werden. Ein Ansatz zur Analyse und Handhabung dieser Beziehungen ist das **Stakeholderkonzept**.

Ein „stake“ ist ein Anspruch, eine Forderung, eine Erwartung, ein Interesse oder auch ein Recht.

Ein **Stakeholder** ist demnach jeder, der einen Anspruch an ein Unternehmen hat, weil er durch das Handeln dieses Unternehmens betroffen ist.

Stakeholder mit ähnlichen Ansprüchen können zu Stakeholdergruppen (Anspruchsgruppen) zusammengefasst werden. Durch die Art und Weise, wie die einzelnen Stakeholdergruppen ihre Ansprüche artikulieren, können sie Macht über ein Unternehmen ausüben, d. h., sie können den Handlungsspielraum eines Unternehmens und letztlich auch dessen Erfolg beeinflussen. Allerdings kann auch das Unternehmen Einfluss auf die Stakeholder ausüben. Im Rahmen des Stakeholderkonzepts geht es deshalb darum, die für ein Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen zu erkennen und deren Ansprüche und Forderungen in die Unternehmensstrategie und damit in das unternehmerische Handeln einzubeziehen.

Grundsätzlich kann zwischen internen und externen Anspruchsgruppen unterschieden werden (Abb. 1.9). Externe Anspruchsgruppen lassen sich wiederum in wirtschaftliche und gesellschaftliche Anspruchsgruppen unterteilen:

Stakeholder		Anspruch gegenüber dem Unternehmen
Interne Stakeholder	Eigenkapitalgeber (Eigentümer, Anteilseigner)	Mehrung des eingesetzten Kapitals (Gewinnausschüttung und Kapitalzuwachs)
	Arbeitnehmer	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit
	Management	Gehalt, Einfluss, sozialer Status
Externe Stakeholder	Fremdkapitalgeber	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals
	Kunden	Wettbewerbsfähige Güter, Qualitätssicherung
	Lieferanten	Zuverlässige Zahlungen, langfristige Lieferbeziehungen
	Allgemeine Öffentlichkeit (z. B. Staat, Natur - und Umweltschutzgruppen)	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt

■ Abb. 1.9 Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen. (In Anlehnung an Wöhe et al. 2016, S. 51)

1. **Unternehmensinterne Anspruchsgruppen** wie Eigentümer, Arbeitnehmer, Management.
2. **Wirtschaftliche Anspruchsgruppen** wie Fremdkapitalgeber, Kunden, Lieferanten.
3. **Gesellschaftliche Anspruchsgruppen** wie Staat, Medien, Konsumentenschutzgruppen, Kirchen, Natur- und Umweltschutzgruppen.

Die einzelnen Stakeholder pflegen nicht nur bilaterale Beziehungen, sondern sie sind auf vielfältige Weise interaktiv vernetzt.

Der aktive Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern bedarf eines **Stakeholdermanagements**. Ein solches umfasst folgende Schwerpunkte:

- Zuerst müssen die für ein Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen bestimmt und hinsichtlich ihrer Haltung gegenüber dem Unternehmen, ihrem Informationsstand sowie ihrer Ziele, Maßnahmen und Mittel analysiert werden.
- Danach werden die gewonnenen Erkenntnisse vom Unternehmen für die Formulierung der eigenen Strategie, für die Gestaltung der Struktur und für die Verankerung der Kultur verwendet.
- Schließlich erfolgt die Umsetzung und Kontrolle des Stakeholderkonzepts als ein interaktiver Prozess: Die Stakeholder überwachen die Handlungen des Unternehmens durch ihre Gruppen (z. B. Wirtschaftspresse,

Konsumentenforum), und das Unternehmen überwacht die Effizienz der Umsysteme (z. B. wirtschaftspolitisches Verhalten des Staates).

Eine wichtige Aufgabe des Managements besteht darin, ein für das Unternehmen angemessenes Stakeholdermanagement zu entwickeln. Der Erfolg eines Unternehmens kann nämlich nur durch ein sorgfältiges Ausbalancieren der verschiedenen Interessen und Ansprüche der Stakeholdergruppen nachhaltig gesichert werden. Dabei hat sowohl die Verantwortung gegenüber den Aktionären als auch die Verpflichtung gegenüber Kunden oder gesellschaftlichen Gruppen bei der Interessenabwägung einen hohen Stellenwert.

Issue-Management

■ Abb. 1.10 zeigt schematisch die beiden Dimensionen „Anspruchsgruppen“ und „Umweltsphären“. Darin kommt zum Ausdruck, dass die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt durch eine große Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sind. In ▶ Abschn. 3.1 wird erläutert, dass die verschiedenen Stakeholder (Anspruchsgruppen) einen entscheidenden Einfluss auf die Zielbildung haben können. Dabei können Differenzen bezüglich der Ziele oder der Erwartungen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern auftreten. In diesem Zusammenhang kommt dem Issue-Management eine große Bedeutung zu:

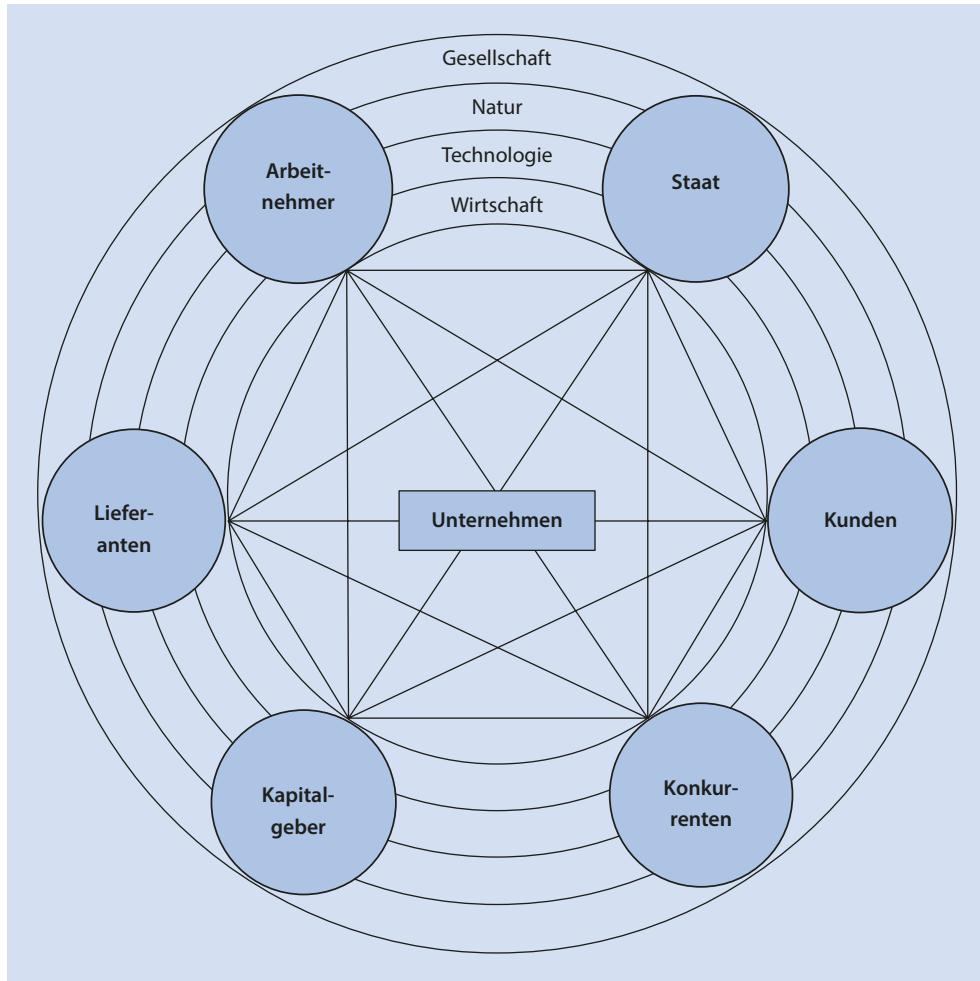


Abb. 1.10 Umweltsphären, Stakeholder und Unternehmen. (Nach Rüegg-Stürm 2003, S. 28)

Unter **Issue-Management** wird die Entwicklung von Maßnahmen durch das Unternehmen verstanden, die sich mit der Bewältigung gesellschaftlicher, ökologischer, technologischer und wirtschaftlicher Problembereiche (Issues) beschäftigen.

Bei Issues handelt es sich um einzelne Streitfragen bzw. um Differenzen hinsichtlich der Erwartungen von verschiedenen, für das Unternehmen relevanten Gruppen. Die Issues können marktliche, d. h. wirtschaftliche und technologische, oder außermarktlche, d. h. gesellschaftliche und ökologische, Problembereiche betreffen. Das Issue-Management grenzt sich von der reaktiven Issue-Bewältigung, dem Krisenmanagement, insbesondere dadurch ab, dass die Unternehmen durch die ständige Beobachtung der Umwelt sowie das Einsetzen geeigneter Analyseinstrumente Issues frühzeitig erkennen können. Auf diese Weise bleibt der Handlungsspielraum eines Unternehmens für die Issue-Bewältigung gewahrt. Der Aspekt der aktiven oder gar proaktiven Mitgestaltung bei der Bewältigung von wirtschaftlichen, technologischen,

gesellschaftlichen und ökologischen Problemen fällt beim reaktiven Krisenmanagement weitgehend weg.

Üblicherweise verläuft das Issue-Management nach den vier Phasen Issue-Identifikation, Issue-Analyse, Entwicklung von Issue-bezogenen Handlungsalternativen und Evaluation.

- Issue-Identifikation:** Die Identifikation von Issues muss sich vor dem Hintergrund von Vorstellungen darüber vollziehen, welche Handlungsbereiche für das Unternehmen strategisch relevant sind. Unter diesem Aspekt sind dann sowohl die marktlichen wie auch die außermarktlichen Problembereiche zu identifizieren. Ein mögliches Vorgehen ist, mit Expertenhearings potenzielle Issues zu entdecken.
Es lassen sich insbesondere vier Arten unternehmerischer Issues unterscheiden:

- **Gesellschaftliche** Issues beschäftigen sich mit den sich verändernden Erwartungen der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen, wie z. B. der Frage, ob Unternehmen Menschen Möglichkeiten für ihre Entwicklung bieten (Diversity Management).

1.2 · Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

- **Ökologische** Issues beinhalten Problematiken der Umweltverschmutzung und den Erhalt des Ökosystems durch das Unternehmen.
 - **Technologische** Issues betreffen insbesondere Probleme, die durch den technologischen Fortschritt auftreten können.
 - **Wirtschaftliche** Issues thematisieren Probleme der wirtschaftlichen Umwelt wie etwa die Konjunkturentwicklung.
Zudem gibt es **strategische** Issues, welche unternehmensinterne Probleme wie etwa die Ressourcenbeschaffung und -entwicklung oder die Positionierung des Unternehmens auf dem Markt betreffen.
- 2. Issue-Analyse:** In einem nächsten Schritt muss sich das Unternehmen entscheiden, welche Issues strategisch relevant sind und welche nicht. Dabei kann die Einteilung der Issues nach Stakeholdergruppen hilfreich sein. Diejenigen Stakeholdergruppen, die einen größeren Einfluss als andere auf das Unternehmen ausüben oder potenziell ausüben können, sind strategisch relevanter. Ein weiteres Instrument der Issue-Analyse ist die Lebenszyklusmethode: Je früher ein Issue vom Unternehmen erkannt wird, desto stärker ist sein Verlauf noch beeinflussbar und desto interessanter ist es für das Unternehmen, dieses Issue aktiv zu gestalten.
- 3. Entwicklung Issue-bezogener Handlungsalternativen:** In dieser Phase werden geeignete Maßnahmen für den Umgang mit den strategisch relevanten Issues entwickelt, d. h., das Unternehmen entscheidet beispielsweise, ob es das Issue aktiv bewältigen oder ob es noch warten will. Wesentlich ist, dass dabei die erforderlichen strukturellen und kulturellen Anpassungen einbezogen werden.
- 4. Evaluation:** In dieser Phase erfolgt die Kontrolle der gewählten Maßnahmen. Wie bereits die Phasen 1 bis 3 des Issue-Managements ist auch die Evaluation interaktiv:
- Das Unternehmen beeinflusst den Markt z. B. durch die Lieferantenauswahl.
 - Der Markt kontrolliert das Unternehmen durch den Wettbewerb.
 - Die Gesellschaft beobachtet die Handlungen der Unternehmen durch staatliche Regulierungen und private Gruppen, insbesondere Non-Governmental Organisations (NGOs). Meist beschränkt sich die Verwendung dieses Begriffs auf humanitäre und ökologische Non-Profit-Organisationen.
 - Das Unternehmen prüft die Gesellschaft auf ihre Effizienz hin (z. B. Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Ökologie durch das Anbieten ökologischer Produkte).

Megatrends

Ein Trend beschreibt eine Veränderung in eine bestimmte Richtung. Eine solche Veränderung kann unterschiedliche Bereiche eines Unternehmens betreffen. Ist ein Trend sehr

stark und bedingt er eine umfassende, anhaltende Veränderung, so wird von einem Megatrend gesprochen.

In den letzten Jahren können vor allem drei Megatrends genannt werden, welche die Entwicklung von Unternehmen maßgeblich beeinflusst haben und weiter beeinflussen:

- Eine neue geopolitische Einordnung (Globalisierung, Zentralisierung),
- die Digitalisierung (z. B. Daten, künstliche Intelligenz) und
- die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit (Klimawandel, Artensterben).

Die **geopolitischen Entwicklungen** betreffen Veränderungen wie die Globalisierung, aber in jüngerer Zeit auch die Rückwärtsbewegung zu mehr Staatsorientierung und Abschottung. Zu erwähnen sind z. B.:

- Länder wie China und Indien, gewinnen an Einfluss und steigern ihre Präsenz an den globalen Märkten.
- Nicht nur die Beschaffungsmärkte für Sachgüter und Dienstleistungen, auch die Finanzmärkte sind zunehmend miteinander verflochten. Unternehmen müssen die Entwicklungen rechtzeitig erkennen und sich entsprechend darauf einstellen.
- Länder versuchen wieder verstärkt durch Zölle, Steuern und Einfuhrbestimmungen eigene Produkte im Inland bevorzugt zu behandeln.

Die **Digitalisierung** ist vermutlich die größte technologische Entwicklung der letzten Jahrzehnte. Sie hat weitreichende Folgen für jedes Unternehmen und jeden Unternehmensbereich. Ohne eine Umstellung von analogen auf digitale Prozesse können Unternehmen heute nur schwer existieren. Digitale Marketingstrategien müssen die Präsenz auf neuen Plattformen (Social Media) berücksichtigen, die gleichzeitig eine Möglichkeit des Stakeholdermanagements eröffnen (► Kap. 4). Hinzu kommen die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz. Durch die weltweite Verfügbarkeit ohne zeitliche Beschränkungen müssen mit der Digitalisierung auch Fragestellungen der rechtlichen Abgrenzung beantwortet werden. Die neue Rolle von Daten und Informationen die mit der Digitalisierung einhergeht, ermöglicht zudem vollkommen neue, datengetriebene Geschäftsmodelle und Entscheidungsprozesse.

Die steigende Forderung nach ökologischer **Nachhaltigkeit** von Unternehmen ist ein deutlich zu beobachtender Trend, der auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten mit Sicherheit an Einfluss gewinnen wird. Die von den Vereinten Nationen 2015 aufgestellten Ziele für eine nachhaltige Entwicklung geben 17 Schwerpunkte vor, an denen sich eine nachhaltige globale Entwicklung ausrichten muss. Auch Unternehmen sehen zunehmend die Notwendigkeit, diese Ziele umzusetzen. Wenn der Klimawärming, dem Artensterben und der zunehmenden Ressourcenknappheit begegnet werden soll, müssen Unternehmen ein Teil dieser Entwicklung sein. Dies wird zunehmend von Gesellschaft und Politik gefordert.

Die Aufzählung ist nie abschließend, da Trends gemäß ihrer Definition immer in Bewegung sind und sich immer wieder neue Trends entwickeln. Zudem wird deutlich, dass keine Trennschärfe zwischen Megatrends und den Themen der Umweltsphären gegeben ist. Bereits in Abschn. „**Issue Management**“ wurden die Themen technologische Neuerungen, Globalisierung und Umwelt angesprochen. Ein Megatrend ist aber als eine deutlich stärkere, einflussreichere Entwicklung zu betrachten und wird deshalb gesondert behandelt.

Zusammenfassung

In der Praxis kann festgestellt werden, dass immer mehr Unternehmen ein bewusstes Umweltmanagement betreiben, insbesondere durch das Stakeholdermanagement und das Issue-Management. Die Unternehmen können damit den gestiegenen Ansprüchen der Gesellschaft an ein Unternehmen Rechnung tragen und Einflusspotenziale durch den professionellen Umgang mit Stakeholdern und die bewusste Bewältigung von Issues nutzen. Der Einfluss und die Vorgaben durch die Politik als Folge gesellschaftlicher Forderungen, werden in Zukunft mit Sicherheit eine steigende Bedeutung erlangen.

1.3 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

1.3.1 Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre

Den Ausführungen in diesem Buch liegt ein Wissenschaftsverständnis zugrunde, das in der Regel als angewandte oder als anwendungsorientierte Wissenschaft bezeichnet wird. Darunter verstehen wir in Anlehnung an Ulrich (1984, S. 200) solche Tätigkeiten, die im Wesentlichen darauf ausgerichtet sind, mithilfe von Erkenntnissen der theoretischen oder Grundlagenwissenschaften sowie der Erfahrung der Praxis Problemlösungen (Regeln, Modelle, Verfahren) für praktisches Handeln zu entwickeln. **Anwendungsorientierte Forschung** weist dabei einen eigenständigen Charakter auf und unterscheidet sich damit in wesentlichen

wissenschaftstheoretischen Merkmalen sowohl von der **Grundlagenforschung** als auch von der betrieblichen (unternehmerischen) **Praxis**. Sie ist aber untrennbar mit diesen verbunden und wird zwischen der Grundlagenforschung und der Praxis eingebettet (Abb. 1.11).

Ohne eine vollständige oder völlig hinreichende Begründung und Abgrenzung zu geben, sollen in Anlehnung an Ulrich (1984, S. 202 f.) einige wichtige Aspekte angewandter Forschung hervorgehoben und durch Abgrenzung von den Grundlagenwissenschaften verdeutlicht werden:

- Problementstehung:** Probleme der Grundlagenforschung entstehen im Theoriezusammenhang und werden in der Wissenschaft selbst aufgeworfen. Sie betreffen die Frage nach der Gültigkeit von allgemeinen Hypothesen, Gesetzen und Theorieentwürfen. Probleme der angewandten Forschung stammen aus der Praxis. Im Vordergrund steht die **Relevanz** einer Problemlösung für das betriebliche Handeln und Gestalten. Nicht die Gültigkeit von Hypothesen und ganzen Theorien ist das zu bearbeitende Problem, sondern die Anwendbarkeit und Wirksamkeit von Modellen und Regeln für wissenschaftsgeleitetes Verhalten in der Praxis.
- Problembetrachtung:** Die von der anwendungsorientierten Forschung aufgegriffenen Probleme aus der Praxis lassen sich nicht nach den genau abgegrenzten Disziplinen der Grundlagenwissenschaften klassifizieren. Lediglich in den Grundlagenwissenschaften gibt es nur psychologische, soziologische, ökonomische usw. Probleme. Die Probleme des handelnden Menschen sind aber „adisziplinär“, d. h., sie haben mit der (historisch bedingten) Einteilung der Grundlagenwissenschaften in verschiedene Disziplinen nichts zu tun. Angewandte Forschung ist daher ihrem Wesen nach **interdisziplinär**. Dies ermöglicht eine **mehrdimensionale** Betrachtungsweise des zu untersuchenden praktischen Problems.
- Wissenschaftsziel:** Die empirische Grundlagenforschung will die bestehende betriebliche Wirklichkeit beobachten, analysieren, abbilden und mithilfe von allgemeinen Theorien erklären. Damit hofft sie, die Wirklichkeit besser zu erklären als bestehende Theorien und diese zu modifizieren, zu ergänzen

Grundlagenforschung	Anwendungsorientierte Forschung	Praxis
Allgemeingültige objektive Erkenntnisse der Grundlagenwissenschaften	Verarbeitung der Erkenntnisse der Grundlagenwissenschaften mit den Problemen und Erfahrungen der Praxis	Probleme und (subjektive) Erfahrungen der Praxis

Abb. 1.11 Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Forschung, Praxis

und letztlich ihre Gültigkeit zu erhöhen. Anders die anwendungsorientierte Forschung, welche die Wirklichkeit nicht erklären, sondern verändern, gestalten und lenken will – sie zielt auf den Entwurf einer neuen, einer „besseren“ Wirklichkeit. Aus dieser Grundeinstellung zur Wirklichkeit wird auch das Regulativ wissenschaftlicher Forschung deutlich. Die Grundlagenforschung lässt sich von der **Wahrheit** und **Allgemeingültigkeit** wissenschaftlicher Aussagen leiten, während die anwendungsorientierte Forschung den **Nutzen** der entworfenen Modelle und Regeln für die Praxis zum Ausgangspunkt macht. Demzufolge stehen bei Ersterer Allgemeingültigkeit, Bestätigungsgrad und Erklärungskraft von Theorien im Vordergrund, bei Letzterer hingegen die aus der Praxis stammenden **Nutzenkriterien** wie Leistungsgrad, Zuverlässigkeit, universelle Anwendbarkeit usw. der gefundenen Problemlösungen.

4. **Werturteile:** Bei einer rein wissenschaftlichen Ableitung von Handlungsanweisungen an die Praxis muss der Wissenschaftler selbst keine Wertungen vornehmen. Er überlässt es dem Praktiker zu bestimmen, welche Ziele er erreichen will und welche Ereignisse herbeigeführt werden sollen. Gibt er trotzdem Empfehlungen an den Praktiker ab, welche Ziele dieser verfolgen soll, so macht er dies nicht als Wissenschaftler, sondern in seiner Eigenschaft als Privatperson oder als privater Unternehmensberater. Damit bleibt die Wertfreiheit der Wissenschaft unangetastet. Diese Sichtweise ist aber für die anwendungsorientierte Wissenschaft nicht haltbar. Die Gestaltung der Wirklichkeit anhand von Nutzenkriterien der Praxis hat zur Folge, dass dauernd – implizit oder explizit – Werturteile gefällt werden müssen, welche der Forscher als Vertreter einer solchen Wissenschaft ständig anwendet und anwenden muss. Eine wertfreie anwendungs-

orientierte Wissenschaft wäre für die Praxis weniger gut verwertbar und würde somit ihr Wissenschaftsziel nicht erreichen. Allerdings muss und darf der Forscher diese Nutzenkriterien nicht einfach übernehmen, sondern muss sie kritisch hinterfragen.

5. **Implementierung:** Bei den Grundlagenwissenschaften wird der Implementierungsaspekt ausgeklammert bzw. die wissenschaftliche Arbeit hört nach Abgabe von Handlungsanweisungen auf. Ihre Umsetzung ist technisch-handwerklicher Natur und muss deshalb der Praxis zugeordnet werden. Offen bleibt dabei aber die Frage, auf welche Art und Weise die Situationsbedingungen geschaffen werden können, damit diese Handlungsanweisungen zum angestrebten Ereignis oder Zustand führen werden. Für den Praktiker ist es oft weniger schwierig, mithilfe theoretischer Erkenntnisse auf dem Papier zu **formulieren**, was er erreichen will, als das Gewollte in der betrieblichen Wirklichkeit zu **realisieren**. So mag es zwar schwierig sein, eine gute Unternehmenskultur oder Organisationsstruktur empirisch zu umschreiben und Handlungsanweisungen daraus abzuleiten, unverhältnismäßig schwieriger wird es aber sein, eine solche Kultur oder Organisationsstruktur erfolgreich zu implementieren.
6. **Evaluierung der Problemlösung:** Am Schluss des Forschungsprozesses sollte untersucht werden, inwiefern die Problemlösung zur Problembewältigung beigetragen hat, unabhängig davon, ob der Forscher in die Problemlösung direkt involviert war oder nicht. Daraus wird der Nutzen für die Praxis ersichtlich sowie die Zweckmäßigkeit und der Erfolg der Forschung dargelegt; zudem können wichtige Schlüsse für zukünftige Forschungsarbeiten gezogen werden.

■ Abb. 1.12 zeigt eine Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte und Unterschiede zwischen theoretischen und anwendungsorientierten Wissenschaften.

Wissenschaft Merkmale	Theoretische Wissenschaften	Anwendungsorientierte Wissenschaften
Entstehung der Probleme	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
Art der Probleme	disziplinär	a-disziplinär
Forschungsziele	Theorie-Entwicklung und -prüfung Erklärung der bestehenden Wirklichkeit	Entwurf möglicher Wirklichkeiten Veränderung, Gestaltung und Lenkung der Wirklichkeit
Angestrebte Aussagen	deskriptiv wertfrei	normativ wertend
Forschungsregulativ	Wahrheit	Nützlichkeit
Fortschrittskriterien	Allgemeingültigkeit Bestätigungsgrad Erklärungskraft Prognosekraft von Theorien	praktische Problemlösungskraft von Modellen und Regeln

■ Abb. 1.12 Unterschiede zwischen theoretischen und anwendungsorientierten Wissenschaften. (Ulrich 1994, S. 165)

1.3.2 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre als Lehr- und Forschungsgebiet kann nach einem funktionellen, institutionellen oder genetischen Aspekt gegliedert werden. Eine Betrachtung betrieblicher Probleme anhand dieser Kriterien macht deutlich, dass sich die drei Aspekte ergänzen. Bei den Ausführungen in den folgenden Kapiteln wird grundsätzlich vom Modell eines größeren Industrieunternehmens ausgegangen. Gelegentlich werden aber auch andere Wirtschaftszweige angesprochen, um typische Gemeinsamkeiten oder Unterschiede aufzuzeigen. Im Vordergrund steht die funktionelle Analyse, aber auch die genetische Betrachtung wird häufig einbezogen. Gerade die Probleme der Umsatzphase sind bei der genetischen Analyse praktisch identisch mit den Problemen, die einer funktionellen Betrachtungsweise zugrunde liegen.

Funktionelle Gliederung

Die funktionelle Gliederung beruht auf der Einteilung betrieblicher Probleme nach den Funktionen, wie sie sich aus dem betrieblichen Umsatzprozess ergeben. Aufgrund dieses Prozesses können die folgenden hauptsächlichen Unternehmensfunktionen unterschieden werden:

- **Marketing:** Ermittlung effektiver Bedürfnisse, Gestaltung der Beziehungen zu den Kunden, Absatz der hergestellten Produkte.
- **Supply-Management:** Beschaffung und Lagerhaltung von Repetierfaktoren.
- **Produktionsmanagement:** Be- und Verarbeitung von Repetierfaktoren, Einsatz von Potenzialfaktoren.
- **Forschung und Entwicklung:** Systematische Aktivitäten zur Erfindung und Entwicklung neuer Produkte und Produktionsprozesse bis zur Markt- bzw. Einsatzfähigkeit.
- **Rechnungswesen:** Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses, bei dem mithilfe der Produktionsfaktoren marktfähige Leistungen erstellt werden.
- **Finanzierung:** Beschaffung, Einsatz und Rückzahlung von Kapital.
- **Investition:** Beschaffung von Potenzialfaktoren oder Finanzbeteiligungen.
- **Personalmanagement:** Beschaffung, Betreuung und Freistellung von Mitarbeitern.
- **Organisation:** Sinnvolle Gliederung und Abstimmung der betrieblichen Tätigkeiten sowie Festlegung der Kommunikationswege.
- **Management:** Steuerung der betrieblichen Vorgänge, Ausrichtung auf die gemeinsamen Unternehmensziele.
- **Wissensmanagement (Datenmanagement):** Erkennung des Potenzials der Ressource „Wissen“ (Daten) sowie der Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie und Einsatz derselben für unternehmerische Lösungen (Informationsmanagement).

- **Recht:** Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften in allen Funktionsbereichen, aber auch Wahrnehmung der Chancen, die sich durch Ausnutzung rechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten bei der Realisierung von Geschäftsvorhaben ergeben (z. B. optimale Gestaltung von Lieferanten- und Kundenverträgen, rechtliche Regelungen von Unternehmenskooperationen).

Dabei wird zwischen Funktionen unterschieden, die sich direkt aus dem güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess ergeben, nämlich **Grundfunktionen** wie Supply-Management, Forschung und Entwicklung, Produktionsmanagement, Marketing, Finanzierung, Investition, und solchen, die sich durch den gesamten Umsatzprozess hindurchziehen. Bei Letzteren handelt es sich um **Querfunktionen** wie Personal, Rechnungswesen, Management, Wissensmanagement oder Recht².

Institutionelle Gliederung

Die institutionelle Gliederung der Betriebswirtschaftslehre hat die Zugehörigkeit des Unternehmens zu verschiedenen Wirtschaftszweigen als Abgrenzungskriterium. Untersucht werden jeweils die betriebswirtschaftlichen Probleme einer bestimmten Branche. Diese Unterteilung wird in der Regel als **Spezielle Betriebswirtschaftslehre** bezeichnet. Als wesentliche Institutionen, die als Teil der Speziellen Betriebswirtschaftslehre eine gewisse Bedeutung erlangt haben, sind zu nennen: Industrie, Handel, Banken, Versicherungen, Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen, Tourismus, öffentliche Betriebe, öffentliche Verwaltung.

Genetische Gliederung

Die genetische Gliederung geht vom „Lebenslauf“ des Unternehmens aus. Sie will vor allem diejenigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen erfassen, die einmaliger oder doch sehr seltener Natur sind und durch die das Unternehmen auf längere Zeit geprägt wird. Sie kann in die drei Phasen Gründung, Umsatz und Liquidation gegliedert werden:

1. Die **Gründungs- oder Errichtungsphase** umfasst die konstitutiven Entscheidungen, die einen als langfristig gültig gedachten Rahmen für die nachfolgenden laufenden Entscheidungen zur Leistungserstellung (Produktion) und Leistungsverwertung (Marketing) abstecken. Im Vordergrund stehen die Entscheidungen über das Leistungsprogramm, das Zielsystem, die Rechtsform, die Organisation sowie den Standort.
2. In der **Umsatzphase** stehen jene Entscheidungen im Mittelpunkt, die der Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses dienen. Es sind dies

² Auf das Recht wird nicht in einem separaten Kapitel, sondern im Rahmen der Behandlung der jeweiligen Unternehmensfunktion, bei der es von Bedeutung ist, eingegangen.

Literatur

Entscheidungen, die sich aus den laufenden Änderungen der Umwelt des Unternehmens, also den gesellschaftlichen, ökologischen, technologischen und ökonomischen Umweltbedingungen ergeben. Daneben müssen aber auch die in der Gründungsphase getroffenen Entscheidungen oft revidiert oder ergänzt werden. Neben den bereits in der Gründungsphase genannten Entscheidungstatbeständen können zusätzlich als spezielle Ereignisse der Unternehmenszusammenschluss und die Sanierung hervorgehoben werden.

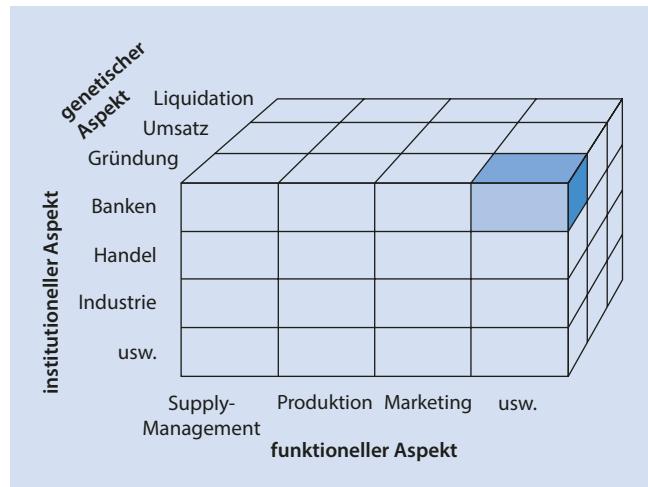
3. In der **Liquidations- oder Auflösungsphase** findet die Veräußerung aller Vermögensteile eines Unternehmens statt. Ziel ist es, aus den erhaltenen flüssigen Mitteln alle Verbindlichkeiten zu tilgen und einen möglichen erzielten Überschuss an die Eigentümer des Unternehmens auszuzahlen. Eine Liquidation kann dabei aus verschiedenen Gründen erfolgen, am häufigsten wegen
 - Erreichen des Betriebszweckes,
 - ungenügender Rentabilität des eingesetzten Kapitals oder bereits eingetretener Verluste und wenn zudem keine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation auf längere Sicht abzusehen ist (z. B. wenn die Absatzprobleme nicht nur konjunkturell, sondern auch strukturell bedingt sind) oder
 - Konkursöffnung.

Zusammenfassung

- Abb. 1.13 zeigt eine Übersicht mit Integration aller Gliederungskriterien. Eine Betrachtung betrieblicher Probleme anhand dieser Kriterien macht deutlich, dass sich die drei Aspekte nicht streng auseinanderhalten lassen.

Literatur

- Backhausen, W./Thommen, J.-P.: Coaching. Durch innovatives Denken zu innovativer Personalentwicklung. 4. aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2017
- Honegger, J./Topp, P.: Vernetztes Denken in der Management-Praxis – Die Strategiemethode Netmapping. In: Geramanis, O./Hermann, K. (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten – Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden 2016, S. 359–371



■ Abb. 1.13 Gliederungskriterien der Betriebswirtschaftslehre

Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. 2., durchgesehene Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2003

Rühli, E.: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik. Band 1. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Bern u.a.O. 1996

Schierenbeck, H./Wöhle, C. B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 19., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, München/Wien 2016

Ulrich, H.: Management. Bern/Stuttgart 1984

Ulrich, H.: Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1994, S. 161–178

Wöhle, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2016



Typologie des Unternehmens

- 2.1 **Gewinnorientierung – 24**
- 2.2 **Branche – 24**
- 2.3 **Größe – 25**
- 2.4 **Technisch-ökonomische Struktur – 25**
- 2.5 **Rechtsform – 27**
 - 2.5.1 Bedeutung der Rechtsform – 27
 - 2.5.2 Einzelunternehmen – 28
 - 2.5.3 Gesellschaftsformen – 28
 - 2.5.4 Mitbestimmung und Rechtsform – 34
- 2.6 **Unternehmensverbindungen – 35**
 - 2.6.1 Ziele von Unternehmensverbindungen – 35
 - 2.6.2 Merkmale von Unternehmensverbindungen – 36
 - 2.6.3 Formen von Unternehmensverbindungen – 37
 - 2.6.4 Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen – 39
- 2.7 **Lebenszyklus des Unternehmens – 40**
- 2.8 **Standort des Unternehmens – 41**
 - 2.8.1 Grad der geografischen Ausbreitung – 41
 - 2.8.2 Standortanalyse – 42
- 2.9 **Zusammenfassung – 44**
- Literatur – 44**

2.1 Gewinnorientierung

Öffentliche und private Unternehmen können sehr unterschiedliche Merkmale aufweisen. Es gibt aber auch Privatunternehmen, die öffentlichen Unternehmen sehr ähnlich sind und ähnliche Ziele bei Gewinnerzielung und -verwendung verfolgen. Steht bei einem privaten Unternehmen die soziale Rendite, im Sinne einer Deckung eines sozialen Bedarfs, im Vordergrund und nicht mehr die finanzielle Rendite, so spricht man von sozialen Unternehmen.

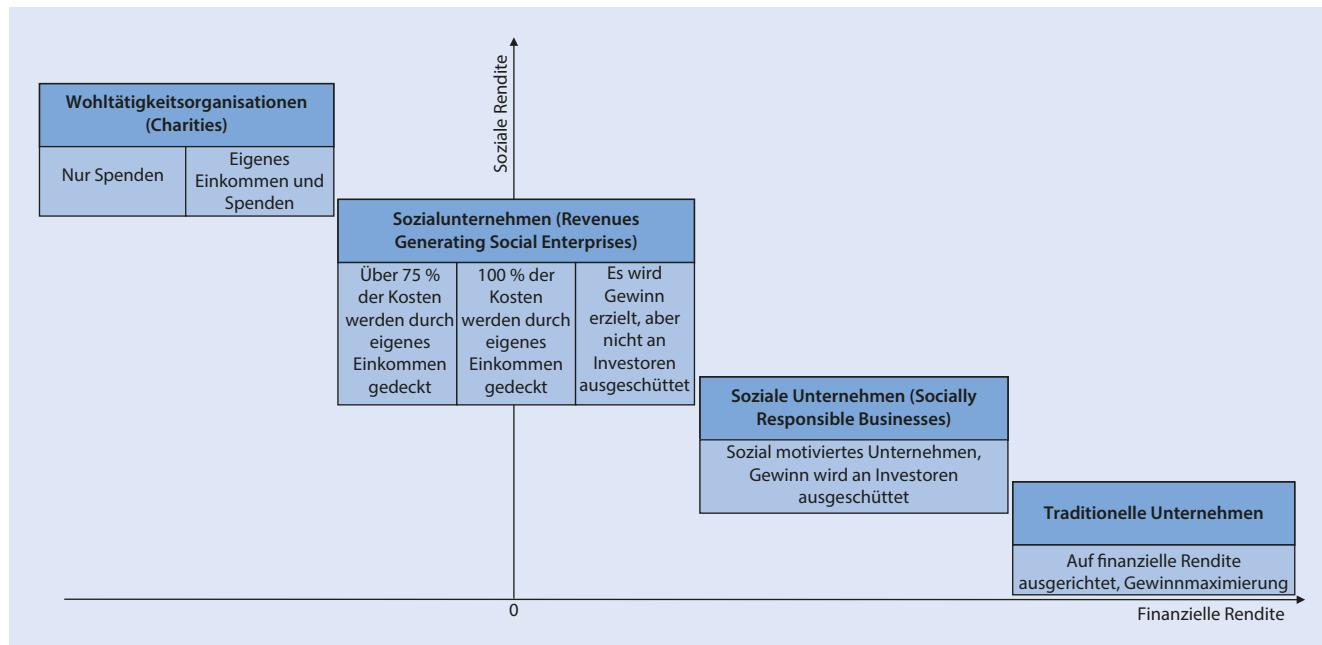
Organisationen können in **Profit-** und **Non-Profit-Organisationen** unterschieden werden. Zwar unterscheiden sich diese beiden Formen bezüglich der Gewinnentstehung und -verwendung, doch besitzen sie auch wesentliche gemeinsame Merkmale:

- Es handelt sich um soziale Systeme, in denen Menschen und Gruppen von Menschen tätig sind.
 - Sie übernehmen eine produktive Funktion, indem sie durch Kombination der Produktionsfaktoren eine spezifische Leistung erstellen.
 - Sie richten sich auf einen bestimmten Markt aus, d. h. befriedigen ein ganz bestimmtes Bedürfnis.
- Abb. 2.1 zeigt eine Gegenüberstellung von Unternehmensformen im Hinblick auf unterschiedliche Zielausrichtungen und Einkommensquellen. Eine Sonderform privater Non-Profit-Organisationen bilden **Sozialunternehmen**, die von Sozialunternehmern (**Social Entrepreneurs**) geleitet werden. Ziel eines Sozialunternehmens ist die Lösung eines gesellschaftlichen Problems unter Verwendung eines unternehmerischen Ansatzes. Angegangene Probleme sind z. B. Armut, Umweltverschmutzung, Krankheit oder Menschenrechtsverletzungen. Ein bekanntes Beispiel ist der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus und die von ihm gegründete Grameen Bank.

2.2 Branche

Am gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozess ist eine Vielzahl von Unternehmen in unterschiedlicher Weise beteiligt. Betrachtet man diesen Prozess als eine Folge verschiedener Produktionsstufen, so bilden die Naturgrundlagen wie Mineralien, Pflanzen, Tiere und Naturkräfte den Ausgangspunkt. Abbau und Nutzbarmachung dieser Naturgrundlagen, deren Aufbereitung zu Zwischenprodukten sowie schließlich deren Verarbeitung zu Endprodukten bilden die verschiedenen Produktionsstufen der **Sachleistungsbetriebe**. Die Sachleistungsbetriebe kann man je nach Abnehmerkreis weiter in Konsumgüterunternehmen (z. B. Hersteller von Kleidung) und Industriegüterunternehmen (z. B. Hersteller von Spritzgussmaschinen) unterscheiden. Daneben finden sich **Dienstleistungsbetriebe**, die verschiedene Dienste auf unterschiedlichen Produktionsstufen übernehmen können (► Abb. 2.2).

Entsprechend der institutionellen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre (► Abschn. „[Institutionelle Gliederung](#)“), versteht man unter Branchen auch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Unternehmen, die mit vergleichbaren Problemen konfrontiert sind, weil sie ähnliche Produkte oder Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten oder ähnliche Fertigungsformen haben. Eine Nennung der Branchen ist nie abschließend, sondern immer den jeweils zugrunde gelegten Kriterien entsprechend. In ► Abschn. „[Institutionelle Gliederung](#)“ werden beispielsweise folgende Branchen



■ Abb. 2.1 Abgrenzung von Unternehmensformen. (Nach John 2006, S. 13; EVPA 2015)

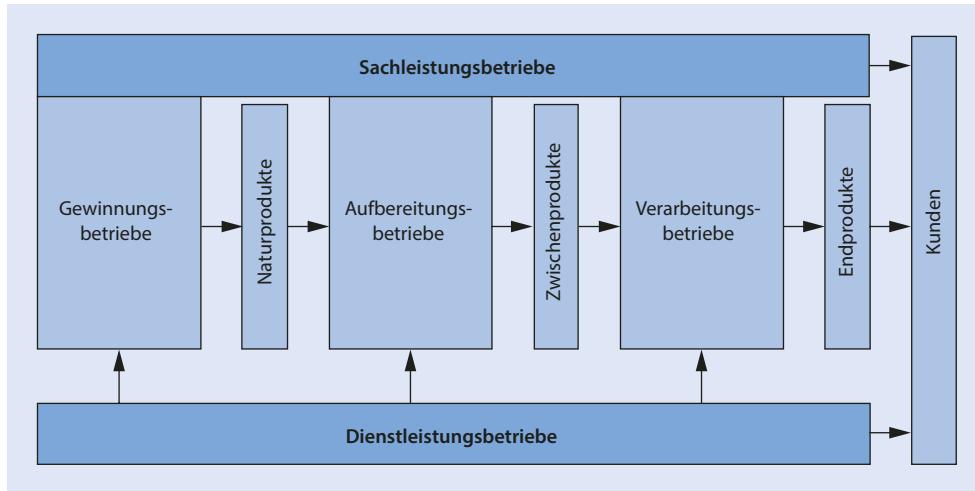


Abb. 2.2 Schematische Branchengliederung

genannt: Industrie, Handel, Banken, Versicherungen, Wirtschaftsprüfung und Steuerwesen, Tourismus, öffentliche Betriebe, öffentliche Verwaltung. Insbesondere die Industrie wird oftmals noch weiter unterteilt und so z. B. die Automobilbranche, die Energiebranche oder die Telekommunikationsbranche unterschieden.

2.3 Größe

Ein weiteres Kriterium zur Charakterisierung des Unternehmens ist seine Größe. Leider gibt es aber kein einheitliches Kriterium, welches einen sinnvollen Vergleich zwischen Unternehmensgrößen verschiedener Branchen erlauben würde. Als mögliche Maßgrößen werden am häufigsten genannt:¹

- Anzahl Mitarbeiter,
- Umsatz,
- Bilanzsumme.

Abb. 2.3 zeigt die größten Unternehmen in Deutschland (2017), gemessen am Umsatz in \$. Daraus wird deutlich, dass zwischen den verschiedenen Kriterien keine direkten Korrelationen bestehen müssen. So bedeutet z. B. eine kleine Beschäftigtenzahl nicht unbedingt auch einen kleinen Umsatz, wie dies bei Handelsbetrieben deutlich wird. Es hat sich deshalb als zweckmäßig erwiesen, ein Unternehmen in Bezug auf seine Größe nach mehreren Merkmalen gleichzeitig zu betrachten. So könnte z. B. die verbreitete Klassifizierung in **kleine, mittlere und große Kapitalgesellschaften** mit Abb. 2.4 wiedergegeben werden. Eine Kapitalgesellschaft wird dann einer dieser Kategorien zugewiesen, wenn mindestens zwei der drei Merkmale für eine bestimmte Klasse zutreffen. Eine Änderung der

Größenklassifizierung wird erst vorgenommen, wenn die Merkmale an zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren eine Einordnung in eine neue Größenkategorie bedingen. Alternativ klassifiziert die Europäische Kommission kleine, mittlere und große Unternehmen, wie in Abb. 2.5 dargestellt. Um ein Unternehmen einem Unternehmenstyp gemäß EU Richtlinien zuordnen zu können, muss die Bedingung für Beschäftigte erfüllt sein und zusätzlich entweder die Bedingung für die Umsatzerlöse oder die Bilanzsumme.

Eine Klassifikation nach Unternehmensgrößen ist betriebswirtschaftlich von großer Bedeutung, unterscheiden sich doch Groß-, Mittel- und Kleinunternehmen in wesentlichen Merkmalen voneinander.

Klein- und Mittelunternehmen zeichnen sich beispielsweise vielfach durch eine hohe Eigentümerdominanz aus. Unternehmen, die durch eine maßgebliche Kontrolle einer Gründerperson oder einer Gründerfamilie gekennzeichnet sind, werden als **Familienunternehmen** bezeichnet. Art und Höhe der Einflussnahme können unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Für die Eigentümer besteht dabei die Möglichkeit, sowohl über ihre Anteile am Eigenkapital als auch über eine Mitgliedschaft in der Geschäftsführung oder in einem Kontrollgremium (Aufsichtsrat oder Beirat) auf das Unternehmen einzufeuern.

2.4 Technisch-ökonomische Struktur

Der technisch-ökonomische Aspekt zur Gliederung von Unternehmen betrifft in erster Linie die Industrieunternehmen. Als wichtigste Unterscheidungsmerkmale lassen sich festhalten:

1. Nach dem **vorherrschenden Produktionsfaktor**:

- **Personalintensive** Unternehmen sind charakterisiert durch einen hohen Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten.

¹ Diese Maßgrößen werden auch zur Klassifizierung der Kapitalgesellschaften in § 267 HGB verwendet.

Rang 2017	Firmenname	Umsatz (Mio.\$)	Gewinn (Mio.\$)	Mitarbeiter	Marktwert (Mio.\$)	Branche
1	Royal Dutch Shell	311.870	12.977,00	84.000	306.500	Mineralöl & Gas
2	Volkswagen	260.028	13.107,30	642.292	101.400	Automobil
3	BP	244.582	3.389	74.000	152.600	Mineralöl & Gas
4	Glencore	205.476	5.777,00	82.681	75.500	Bergbau
5	Daimler	185.235	11.863,90	289.321	85.700	Automobil
6	EXOR Group	161.677	1.569,10	307.637	18.300	Investment
7	AXA	149.461	6.998,90	95.728	64.100	Versicherung
8	Total	149.099	8.631,00	98.277	168.000	Mineralöl & Gas
9	Allianz	123.532	7.668,40	140.553	100.400	Versicherung
10	BNP Paribas	117.375	8.746,10	189.509	93.600	Bankenwesen
11	Prudential	111.458	3.076,10	24.711	67.800	Versicherungen
12	BMW Group	111.231	9.716,60	129.932	72.300	Automobil
13	Assicurazioni Generali	100.552	2.378,40	71.327	30.800	Versicherung
14	Siemens	91.585	6.667,40	372.000	112.500	Elektro und Technologie
15	Carrefour	91.276	598,60	378.923	15.000	Einzelhandel
16	Nestle	91.222	7.297,40	323.000	237.300	Nahrungsmittel
17	Bosch Group	87.997	3.103,20	402.166	532.090	Automobil
18	Banco Santander	87.401	7.461,00	198.960	106.300	Bankenwesen
19	Deutsche Telekom	84.481	3.901,30	216.000	80.800	Telekommunikation
20	Credit Agricole	84.222	4.113,20	73.707	43.900	Bankenwesen

Abb. 2.3 Die größten börsennotierten Unternehmen Europas. (Fortune 2018)

Unternehmenstyp	Ø Beschäftigte pro Jahr	Umsatzerlöse	Bilanzsumme
Kleine Kapitalgesellschaft	≤ 50	≤ 12 Mio. €	≤ 6 Mio. €
Mittelgroße Kapitalgesellschaft	≤ 250	≤ 40 Mio. €	≤ 20 Mio. €
Große Kapitalgesellschaft	> 250	> 40 Mio. €	> 20 Mio. €

Abb. 2.4 Größenklassen nach § 267 Abs. 1–3 HGB

Unternehmenstyp	Ø Beschäftigte pro Jahr	Umsatzerlöse	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €

Abb. 2.5 Größenklassen nach den Regelungen der Europäischen Kommission

- **Anlagenintensive** Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einen hohen Bestand an Potenzialfaktoren haben, in denen hohe Kapitalbeträge gebunden sind.
- **Materialintensive** Unternehmen weisen einen hohen Rohstoffverbrauch und entsprechend hohe Materialkosten auf.
- **Energieintensive** Unternehmen zeichnen sich durch einen hohen Grad der Energienutzung bei der Produktion aus.
- **Wissensintensive** Unternehmen sind durch die große Bedeutung von innerbetrieblichem Wissen, Informationen und Daten gekennzeichnet. Dies trifft insbesondere bei der Erstellung wissensintensiver Dienstleistungen zu. Als wissensintensive Dienstleistungen werden solche Dienstleistungen bezeichnet, bei deren Erbringung der Anteil der beteiligten Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss überdurchschnittlich hoch ist (>11 %) und die überdurchschnittlich viele Naturwissenschaftler und Ingenieure (>4,5 %) beschäftigen. Beispiele hierfür sind Softwareunternehmen, Versicherungen, Architektur- und Ingenieurbüros, Rechts- und Steuerkanzleien, Unternehmensberatung, Gesundheitswesen, Bibliotheken und Museen.

Stellen Wissen und Informationen den vorherrschenden Produktionsfaktor dar, so handelt es sich oftmals um forschungs- und entwicklungsintensive Unternehmen (F&E-Intensität). Als F&E-intensive Branchen werden solche bezeichnet, bei deren Warenerstellung im Jahresdurchschnitt mehr als 2,5 % des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden (Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2008, S. 19). Dabei werden zwei Arten von Waren unterschieden:

- In der **Spitzentechnologie** finden sich Waren, bei deren Herstellung im Jahresdurchschnitt mehr als 7 % des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden. Beispiele sind Pharmawirkstoffe und der Luft- und Raumfahrtbau.
- Als **hochwertige Technologie** werden diejenigen F&E-intensiven Waren bezeichnet, bei deren Herstellung im Jahresdurchschnitt mehr als 2,5 %, aber nicht mehr als 7 % des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden. Beispiele sind Motoren, Filter, Werkzeugmaschinen, Medizintechnik, Kraftwagen und Schienenfahrzeuge.

In der Praxis sind auch Kombinationen der Produktionsfaktoren möglich. Diese Betrachtung dient vor allem dazu, jenen oder jene Produktionsfaktoren mit dem größten Anteil an den Gesamtkosten zu ermitteln. Dieser Faktor muss dann bei der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Probleme besondere Berücksichtigung finden.

2. Nach der Anzahl der zu fertigenden Produkte (Fertigungstypen):

- **Einzelfertigung:** Die Einzelfertigung zeichnet sich dadurch aus, dass meist aufgrund eines konkreten Kundenauftrages genau eine Einheit eines Produktes hergestellt wird. Sie ist immer dort anzutreffen, wo etwas nach Maß produziert wird (z. B. Turbine, Brücke).
- **Mehrfachfertigung:** Bei der Mehrfachfertigung wird eine große Anzahl des gleichen Produktes hergestellt. Man findet sie vor allem dort, wo eine weitgehende Automatisierung möglich ist.

3. Nach der Anordnung der Maschinen (Fertigungsverfahren):

- **Werkstattprinzip:** Das Werkstattprinzip beinhaltet, dass sich der Bearbeitungsprozess eines Werkstücks nach der innerbetrieblichen Anordnung der Maschinen auszurichten hat. Unter Umständen muss das Werkstück auch in verschiedene Werkstätten transportiert werden.
- **Fließprinzip:** Beim Fließprinzip richtet sich die Anordnung der Maschinen – im Gegensatz zum Werkstattprinzip – nach der Reihenfolge der am Produkt durchzuführenden Tätigkeiten. Die Folge davon sind Fertigungsstraßen und Fließbänder.

Die Fertigungstypen und -verfahren hängen in der Praxis eng zusammen, indem die Einzelfertigung meistens nach dem Werkstattprinzip, die Mehrfachfertigung häufig nach dem Fließprinzip vorgenommen wird (► Abschn. 16.2).

2.5 Rechtsform

2.5.1 Bedeutung der Rechtsform

Die Rechtsform des Unternehmens gibt nicht nur den Rahmen der inneren Ordnung vor, sondern es werden ebenso die rechtlichen Beziehungen mit der Umwelt determiniert. Im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), im Handelsgesetzbuch (HGB), im Aktiengesetz (AktG), dem Partnerschaftsgesellschaftsgesetz (PartGG) und im Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) werden die wichtigsten Rechtsformen behandelt, die von den Unternehmen weitgehend frei gewählt werden können.

Die Wahl der Rechtsform zählt zu den strategischen unternehmerischen Entscheidungen. Sie wird bei Gründungen und Umwandlungen gefällt, wenn sich wesentliche persönliche, wirtschaftliche, rechtliche oder auch steuerliche Rahmenbedingungen ändern. Beeinflusst wird die Wahl maßgeblich durch die

- Haftung,
- Kapitalbeschaffung,
- Unternehmensleitung,
- Publizitäts- und Prüfungspflichten,

- Flexibilität der Änderung der Gesellschafterverhältnisse (insbesondere im Erbfall) sowie die
- Steuerbelastung.

2

Infolge der bestehenden Interdependenzen dürfen diese Faktoren nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen im Verbund gesehen und entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet werden.

Mit der Entscheidung über die Rechtsform wird die rechtliche Verfassung des Unternehmens beeinflusst. Die Unternehmensverfassung kann als Summe aller Regelungen verstanden werden, die durch die Gesetzgebung, Rechtsprechung, Verwaltung und Kollektivverträge für die Unternehmen geschaffen wurden.

2.5.2 Einzelunternehmen

Die von einer einzelnen natürlichen Person betriebene **selbstständige Betätigung** wird häufig schlicht als Einzelunternehmen bezeichnet. Die natürliche Person ist der alleinige Inhaber dieses rechtlich nicht verselbstständigten Unternehmens und führt dessen Geschäfte. Durch die sich daraus ergebende Unabhängigkeit und die damit zusammenhängenden Gestaltungsspielräume ist diese Rechtsform in Deutschland weiterhin sehr attraktiv, auch wenn im Gegenzug gewisse Nachteile in Kauf genommen werden müssen. Auf dem Kaufmann lastet die gesamte Verantwortung des Geschäftsbetriebes, weiterhin richtet sich die Erweiterung der Kapitalbasis primär nach seinem Vermögen. Um möglichen Finanzierungsschwierigkeiten zu begegnen, ergibt sich jedoch für das Einzelunternehmen – ebenso wie bei anderen Rechtsformen – die Möglichkeit, einen stillen Gesellschafter aufzunehmen (vgl. dazu §§ 230 ff. HGB).

Dieser **stille Gesellschafter** beteiligt sich finanziell, ohne dass dies nach außen in Erscheinung tritt, und erhält im Gegenzug eine individuell ausgestaltbare Beteiligung am Gewinn und Verlust aus der Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus lässt sich die stille Gesellschaft jedoch äußerst flexibel bis hin zur Einräumung umfassender Mitbestimmungsrechte an die Notwendigkeiten und Umstände des Einzelfalls anpassen.

Der Hauptnachteil des Einzelunternehmens ist jedoch die haftungsrechtliche Ausgestaltung. Der Einzelunternehmer haftet nämlich unbeschränkt, d. h. auch mit seinem Privatvermögen, und allein für die Verbindlichkeiten seines Unternehmens.

Die Gründung eines Einzelunternehmens kann formlos erfolgen, allerdings muss in Abhängigkeit vom Umfang und der Art des Gewerbes eine Eintragung im Handelsregister vorgenommen werden. Prototyp des Einzelunternehmens ist der Ist-Kaufmann, der ein Handelsgewerbe, also nach § 1 Abs. 2 HGB einen Gewerbebetrieb führt, wobei die Branche weitgehend unerheblich ist. Im Falle eines Kleingewerbes, welches nach Art oder Umfang eines in kaufmännischer Weise

eingerichteten Geschäftsbetriebes nicht bedarf, ergibt sich die Kaufmannseigenschaft nach § 2 HGB erst durch die (in diesem Fall freiwillige) Eintragung ins Handelsregister. In diesem Zusammenhang wird von Kann-Kaufleuten gesprochen.

Ist der Einzelunternehmer Kaufmann, so führt er eine **Firma**. Das ist der Name, unter dem er im Handel seine Geschäfte betreibt und die Unterschrift abgibt, unter der er klagt und verklagt werden kann (§ 17 HGB). Im Regelfall besteht die Firma aus dem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen des Einzelkaufmanns. § 18 Abs. 2 HGB verbietet Zusätze, die ein Gesellschaftsverhältnis andeuten oder in Bezug auf die gesellschaftlichen Verhältnisse irreführend sind.

Daneben stellt die Kaufmannseigenschaft den Anknüpfungspunkt zahlreicher weiterer handelsrechtlicher und sonstiger Sonderregelungen, wie beispielsweise die Buchführungspflicht (§ 238 HGB), dar.

2.5.3 Gesellschaftsformen

Eine Gesellschaft ist ein vertraglicher Zusammenschluss von mehreren Personen, der eine Organisation zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks schafft. Die Mitglieder haben die Pflicht, zur Verfolgung dieses Ziels beizutragen. Grundsätzlich lassen sich **Personengesellschaften** und **Kapitalgesellschaften** unterscheiden.

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist der Haftungsumfang gegenüber den Gläubigern. Bei Personengesellschaften ist die persönliche Haftung ein Wesensmerkmal, bei Kapitalgesellschaften haftet dagegen nur das Gesellschaftsvermögen der juristischen Person.

- Die **Personenbezogenheit** äußert sich z. B. in der Treuepflicht der Gesellschafter zur Gesellschaft (§ 242 BGB), beim Tod eines Gesellschafters (z. B. Auflösung der Gesellschaft) oder in der Organisation.
- **Kapitalbezogenheit** bedeutet in erster Linie, dass die Unternehmen über ein bestimmtes Kapital bei der Gründung verfügen müssen (z. B. Grundkapital bei der AG (§§ 1, 6 AktG), Stammkapital bei der GmbH (§ 5 GmbH)).

Im Folgenden werden die verschiedenen Gesellschaftsformen dargestellt. Anschließend werden die Genossenschaft, die Europa-AG und die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung als Rechtsformen vorgestellt.

Personengesellschaften

Gesellschaft des bürgerlichen Rechts

Grundform der Personengesellschaft ist die in §§ 705 ff. BGB normierte **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)**, deren rechtstechnische Ausgestaltung durch die Figur der gesamthaerischen Vermögensbildung, weitgehend auch durch das Recht der Offenen Handelsgesellschaft (OHG) und der Kommanditgesellschaft (KG) bestimmt ist (§§ 105,

Abs. 2, 161, Abs. 2 HGB). Notwendige Voraussetzung für die Entstehung ist der Abschluss eines BGB-Gesellschaftsvertrags. Für den Abschluss des Vertrags gelten die allgemeinen Regeln des BGB, er kann auch stillschweigend durch schlüssiges Handeln erfolgen.² In der wirtschaftsrechtlichen Praxis kommt die GbR beispielsweise bei zeitlich befristeten und zweckgebundenen Konsortien natürlicher oder juristischer Personen, sogenannte Arbeitsgemeinschaften (ARGES), zur Anwendung (z. B. große Bauprojekte, Wertpapieremissionen).³ Die Gesellschaft hat keine Firma. Sie wird nicht in das Handelsregister eingetragen und endet im Normalfall (durch Auflösung und Auseinandersetzung) mit der Erreichung des beabsichtigten Zwecks.

Die Beiträge der Gesellschafter können in Geld, Sachen, Forderungen, Rechten und Dienstleistungen bestehen (§ 706 BGB). Zusammen mit den durch die gesetzlich vorgesehene gemeinschaftliche Geschäftsführung (§ 709 BGB) erworbenen Vermögensgegenständen bilden sie das Gesellschaftsvermögen (§ 718 BGB), das allerdings einer gesamthaiderischen Bindung unterliegt (§ 719 BGB). Jedoch besteht über dieses Vermögen hinaus eine „persönliche“ Haftung der Gesellschafter, wobei die „Person“ auch eine juristische Person sein kann. Die Gesellschafter sind Gesamtgläubiger der Gesellschaftsforderungen und Gesamtschuldner der Gesellschaftsschulden (§§ 421 ff. BGB). Alle diese Bestimmungen sind, soweit es sich um das Verhältnis der Gesellschafter untereinander handelt, nur dispositiv, d. h. sie können durch einen Gesellschaftsvertrag geändert werden. So können z. B. einzelnen Gesellschaftern Geschäftsführung und Vertretung übertragen werden.

Partnerschaftsgesellschaft

Mit der **Partnerschaftsgesellschaft** hat der Gesetzgeber den Angehörigen sogenannter freier Berufe, wie z. B. Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Psychologen oder Ingenieure, eine speziell auf deren Bedürfnisse zugeschnittene Rechtsform zur Verfügung gestellt. Mit dieser Rechtsform wird also kein Handelsgewerbe verfolgt. Rechtlich knüpft die Partnerschaftsgesellschaft weitgehend an die Regelungen zur GbR an (vgl. § 1 Abs. 4 PartGG) und ist aufgrund ihrer im Vergleich etwas abweichenden Innenstruktur insoweit der OHG vergleichbar.

Die Gründung der Partnerschaftsgesellschaft hat schriftlich zu erfolgen. Sie stellt, wie die anderen Personengesellschaften, eine eigene Rechtspersönlichkeit dar. Besonderheiten zeigen sich jedoch im Hinblick auf die Haftung. Nach § 8 PartGG haften neben der Partnerschaft mit ihrem Gesellschaftsvermögen zwar auch die Partner als Gesamtschuldner. Allerdings ist für Ansprüche

aus Schäden wegen fehlerhafter Berufsausübung die Haftung auf den jeweiligen Partner beschränkt, der innerhalb des Zusammenschlusses mit der Auftragsbearbeitung befasst war. Damit wird das Risiko der anderen Partner für Berufsfehler, an deren Entstehung sie nicht beteiligt waren, begrenzt, was einen großen Vorteil gegenüber der GbR gerade für die freien Berufsgruppen darstellt.

Offene Handelsgesellschaft

Die **Offene Handelsgesellschaft (OHG)** (§§ 105 ff. HGB) ist die vertragliche Vereinigung von zwei oder mehr Personen zum Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma mit – im Gegensatz zu der später noch zu erläuternden KG – unbeschränkter Haftung aller Gesellschafter (§ 105 Abs. 1 HGB). Die Firma muss im Handelsregister angemeldet werden (§ 106 HGB). Zur Führung der Geschäfte der Gesellschaft ist gesetzlich jeder Gesellschafter berechtigt und verpflichtet (§ 114 Abs. 1 HGB). Allerdings kann im Gesellschaftsvertrag die Geschäftsführungsbefugnis z. B. auf ein bestimmtes Aufgabengebiet beschränkt oder sogar aufgehoben werden (§ 114 Abs. 2 HGB).

Weitere Pflichten regeln § 706 BGB (Leistung der Kapitaleinlage), die §§ 112 f. HGB (Wettbewerbsenthaltung) und § 121 Abs. 3 HGB (Verlustbeteiligung). Über das Recht einer gemeinschaftlichen Geschäftsführung hinaus werden die wichtigsten Rechte der Gesellschafter in § 118 HGB (Kontrolle der Geschäftsführung – und dies auch bei Geschäftsführungsbeschränkung oder -aufhebung), § 121 HGB (Gewinnanteil), § 122 HGB (Kapitalentnahme) und schließlich § 132 HGB (Kündigung des Gesellschaftsvertrages) geregelt.

Kommanditgesellschaft

Die **Kommanditgesellschaft (KG)** (§§ 161 ff. HGB) ist eine Gesellschaft, deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma gerichtet ist. Hierbei ist bei einem oder einigen von den Gesellschaftern die Haftung gegenüber den Gesellschaftsgläubigern auf den Betrag einer bestimmten Vermögenseinlage beschränkt (Kommanditisten), während beim anderen Teil der Gesellschafter keine Beschränkung der Haftung stattfindet (persönlich haftende Gesellschafter bzw. Komplementäre) (§ 161 Abs. 1 HGB). Allerdings beteiligen sich die Kommanditisten auch nur entsprechend ihrer Einlage an Gewinn und Verlust und sind von der Geschäftsführung ausgeschlossen. Für die Komplementäre gelten die Vorschriften für die OHG.

Kapitalgesellschaften

Die **Aktiengesellschaft (AG)** ist eine Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (und daher eine juristische Person, § 1 AktG). Ihre Gesellschafter sind an ihr mit Eingaben auf das in Aktien zerlegte Grundkapital beteiligt, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften (§ 1 AktG). Das Grundkapital (= gezeichnetes Kapital) muss zu Beginn – unabhängig davon, ob eine Bar- oder

² Allerdings können sich besondere Formfordernisse dadurch ergeben, dass der Gesellschaftsvertrag formbedürftige Verpflichtungen nach allgemeinen Bestimmungen enthält (z. B. §§ 311, 313 BGB).

³ Auch Start-Ups sind oftmals zu Beginn GbRs. Ebenso alle Gesellschaften, die § 1 HGB nicht erfüllen.

Sachgründung vorliegt – mindestens 50.000 € betragen (§§ 6, 7 AktG).

Die AG hat drei Organe, den **Vorstand** (§§ 76 ff. AktG), der das Unternehmen leitet, den **Aufsichtsrat** (§§ 95 ff. AktG sowie die verschiedenen Mitbestimmungsgesetze), der den Vorstand bestellt, berät und überwacht, sowie die **Hauptversammlung** (§§ 118 ff. AktG), in der die grundlegenden Entscheidungen für die Gesellschaft gefällt werden. So können bei einer Hauptversammlung u. a. die Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalseite durch die Hauptversammlung mit einfacher Mehrheit bestellt (§§ 101, 133 AktG) bzw. mit Dreiviertelmehrheit abberufen werden (§ 103 AktG). Außerdem wählt die Hauptversammlung den Abschlussprüfer, beschließt über die Verwendung des festgestellten Bilanzgewinns und die Entlastung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.

Trotz der Möglichkeit der Kapitalbeschaffung über die Börse ist die AG unter den Rechtsformen in Deutschland immer noch unterrepräsentiert. Als Grund wird von Unternehmensseite häufig der durch das AktG festgelegte hohe Gründungsaufwand angeführt. Zudem werden die weitreichenden Mitbestimmungsrechte (► Abschn. 2.5.4) der Arbeitnehmerseite häufig als Nachteil einer AG empfunden.

Mit dem Gesetz für **kleine Aktiengesellschaften** und zur Deregulierung des Aktienrechts vom August 1994 wurde die Gründung einer Ein-Mann-AG möglich. Gemäß § 2 AktG müssen an der Feststellung des Gesellschaftsvertrags eine oder mehrere Personen beteiligt sein (vorher: Mindestzahl 5).⁴ Ziel dieser Gesetzesänderung war es, die neben der weniger gebräuchlichen Kommanditgesellschaft auf Aktien⁵ (KGaA) einzige Gesellschaftsform mit Börsenzugang auch für mittelständische und junge Unternehmen attraktiv zu machen. Unabhängig von einem möglichen Börsengang kann die AG für mittelständische Unternehmen eine sinnvolle Rechtsformalternative bieten (z. B. Generationswechsel, Sicherung der Unternehmensunabhängigkeit). Das Gesetz enthält für kleine, nicht börsennotierte Aktiengesellschaften eine Reihe von Vereinfachungen, wie z. B.

- den Verzicht auf die Einreichung des Gründungsberichts bei der Industrie- und Handelskammer,
- vereinfachte Einberufungsmodalitäten bei Hauptversammlungen,
- die Freistellung von der Unternehmensmitbestimmung bei Aktiengesellschaften unter 500 Arbeitnehmern,
- keine Verpflichtung zur Bestellung eines Abschlussprüfers.

4 Die „Kleine AG“ begründet aber keinen neuen Typus der Aktiengesellschaft. Der Terminus „klein“ steht auch nicht im Zusammenhang mit den Größenklassenkriterien Umsatz, Bilanzsumme oder Anzahl der Beschäftigten (§ 316 Abs. 1 in Verbindung mit § 267 Abs. 1 HGB).

5 Die KGaA ist in §§ 278–290 AktG geregelt, gemäß § 278 Abs. 3 AktG sind die Vorschriften des Ersten Buches über die AG sinngemäß anzuwenden.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)** ist eine juristische Person, deren Gesellschafter (einer oder mehrere) mit Stammeinlagen am Stammkapital, welches mindestens 25.000 € betragen muss, beteiligt sind (§§ 5, 13 GmbHG). Man unterscheidet bei der GmbH ebenfalls drei Organe. Die Geschäftsführungsbefugnis und Vertretungsmacht wird von einem oder von mehreren Geschäftsführern ausgeübt, die Gesellschafter oder dritte Personen sein können (§§ 35 ff. GmbHG). Die Bildung eines Aufsichtsrates ist nach den Mitbestimmungsgesetzen ab einer gewissen Größe und bei einer bestimmten Branchenzugehörigkeit rechtlich vorgeschrieben. Das dritte Organ, die Gesellschafterversammlung, ist – ähnlich wie die Hauptversammlung einer AG – das beschließende Organ der GmbH (§§ 48 ff. GmbHG).

Durch das Weisungsrecht der Gesellschafter gegenüber den Geschäftsführern haben diese das eigentliche Sagen in der GmbH. So können die Gesellschafter festlegen, für welche Arten von Tätigkeiten die Zustimmung der Gesellschafterversammlung eingeholt werden muss. Auf diese Weise sind sie in der Lage, den Handlungsspielraum der Geschäftsführer genau abzustecken. Da in der Praxis die Gesellschafter jedoch zumeist auch in der Geschäftsführung tätig sind, wird hiervon oft nur in beschränktem Rahmen Gebrauch gemacht und deshalb führt ein solches Vorgehen in aller Regel nicht zu übermäßigen Konflikten.

Im Gegensatz zur AG wurde die Rechtsform der GmbH wegen des niedrigen Kapitalbedarfs bei der Gründung und der wesentlich geringeren Gründungskosten, aber auch wegen der beschränkten Haftung bis zur Verabschiedung des Gesetzes für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktienrechts, sehr häufig gewählt. Die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung durch neue Gesellschafter bleibt im Vergleich zur AG eher beschränkt.

Unternehmergeellschaft (UG) (haftungsbeschränkt)

Die UG (haftungsbeschränkt) wird auch als Mini-GmbH bezeichnet. Sie ist im eigentlichen Sinne keine eigenständige Rechtsform, sondern stellt eine Untervariante der GmbH dar. Die UG (haftungsbeschränkt) ermöglicht eine Gründung mit einem geringeren Stammkapital von mindestens einem Euro. Im Gegenzug muss die Unternehmergeellschaft Rücklagen aus den generierten Gewinnen bilden, um schrittweise die Eigenkapitalgrundlage einer GmbH zu erreichen. Die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten der UG sind im Vergleich zur GmbH stark eingeschränkt, dafür wird die Existenzgründung durch das geringere Stammkapital erleichtert.

Mischformen

Auf der Grundlage der bereits erwähnten Gesetze haben sich in der Praxis einige nicht unbedeutende Mischformen, d. h. aus den Charakteristika der Kapital- und Personen gesellschaft zusammengesetzte Rechtsformen, entwickelt.

1. **Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA):** Diese Kombination von KG und AG ist eine juristische Person. Sie steht der AG näher als der KG und wird daher auch umfassend im AktG (§§ 278–290 AktG) geregelt. Das Kommanditkapital ist in Aktien verbrieft (deshalb werden z. B. die Aktien der Henkel KGaA auch an der Börse notiert), entsprechend der Regelung zur KG muss aber mindestens ein Komplementär persönlich und unbeschränkt haften. Durch diese Kombination verbindet die KGaA die Finanzierungsvorteile der AG mit der starken Stellung der persönlich haftenden Gesellschafter einer KG.
2. **AG & Co. KG, GmbH & Co. KG:** Hier übernimmt eine juristische Person (GmbH, AG, Stiftung) die Funktion des Komplementärs der KG. Die Gesellschafter der GmbH oder AG können dabei auch gleichzeitig Kommanditisten der KG sein (sogenannte engere Form). Im Ergebnis ist bei dieser Rechtsform die persönliche Haftung einer natürlichen Person ausgeschlossen. Gleichzeitig muss aber nicht auf den Charakter einer Personengesellschaft – mit dem Vorteil einer größeren unternehmerischen Entscheidungsfreiheit – verzichtet werden. Die GmbH & Co. KG ermöglicht die einfache Gründung einer Konzerngruppe. Dabei fungiert die Komplementär-GmbH als Holdinggesellschaft, während für jeden Geschäftsbereich eine eigene KG mit dieser Gesellschaft gegründet wird.

Genossenschaften

Die **Genossenschaft** ist eine Gesellschaft mit nicht geschlossener Mitgliederzahl (mindestens sieben), welche die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb bezweckt, ohne dass diese persönlich für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haften (§§ 1, 4 GenG). Die Genossenschaft ist eine juristische Person (§ 17 GenG), wodurch nur das Gesellschaftsvermögen der Genossenschaft haftet (§ 2 GenG). Allerdings können die Statuten bestimmen, dass im Insolvenzfall die Genossen Nachschüsse in beschränkter oder unbeschränkter Höhe leisten müssen (§ 6 GenG).

Organe dieser Rechtsform sind der Vorstand (Geschäftsleitung und Vertretung), der Aufsichtsrat (Kontrolle des Vorstandes) und die Generalversammlung, die im Vergleich zur Hauptversammlung der AG mehr Rechte hat (§§ 24 ff. GenG). Hat die Genossenschaft mehr als 1.500 Mitarbeiter, so kann das Statut bestimmen, dass eine gewählte Vertreterversammlung von mindestens 50 Mitgliedern die Funktion der Generalversammlung übernimmt (§ 43a GenG). Beispielsweise wählt sie nicht nur den Aufsichtsrat, sondern auch den Vorstand. Außerdem stellt sie den Jahresabschluss fest (§ 43 GenG) und beschließt über dessen Verwendung (§ 48 GenG). Beispiele für diese Rechtsform sind Einkaufsgenossenschaften (Intersport eG), Kreditgenossenschaften (Volksbank eG, Raiffeisenbank eG) und landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften.

Societas Europaea (Europa-AG)

Die **Societas Europaea (SE oder Europa-AG)** ist eine Rechtsform auf europäischer Ebene.⁶ Mit ihrer Einführung wurde eine grenzüberschreitende Sitzverlagerung innerhalb der Europäischen Union unter Beibehaltung derselben Gesellschaftsform ermöglicht. Die Gründung einer Europa-AG setzt voraus, dass mindestens zwei Mitgliedstaaten der Europäischen Union betroffen sind (sogenanntes Mehrstaatlichkeitspostulat). Rechtsgrundlage der Europa-AG ist die seit Oktober 2004 gültige Verordnung über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (SE-VO), eine ergänzende Richtlinie zur Regelung der Arbeitnehmermitbestimmung (SE-RI) sowie das für Deutschland relevante Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft (SEEG) vom Dezember 2004. Allerdings kommt darüber hinaus bei allen nicht in der SE-VO oder der Satzung einer Europa-AG ausdrücklich geregelten Fragestellungen subsidiär das Aktienrecht des jeweiligen Mitgliedstaates zur Anwendung, in welchem die Europa-AG ihren Sitz hat (vgl. Art. 9 und 10 SE-VO).

Die Europa-AG ist eine supranationale Kapitalgesellschaft mit einem in Aktien zerlegten gezeichneten Kapital von mindestens 120.000 € und trägt den Zusatz „SE“ vor oder nach dem Firmennamen (vgl. Art. 1, 4 und 11 SE-VO). Der Sitz und die Hauptverwaltung der Europa-AG muss sich in einem Mitgliedsland der Europäischen Union befinden (vgl. Art. 7 SE-VO). Weitere Merkmale der Gesellschaft werden individuell durch die jeweilige Satzung geregelt. Mit der Eintragung in das jeweilige Register für Kapitalgesellschaften im Land des Unternehmenssitzes erlangt die Europa-AG ihre Rechtsfähigkeit (vgl. Art. 12 und 16 SE-VO). Konkret kann sie aus der Verschmelzung zweier nationaler Gesellschaften (vgl. Art. 2 Abs. 1 SE-VO), der Gründung einer übergeordneten Holding (vgl. Art. 2 Abs. 2 SE-VO), der Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft (vgl. Art. 2 Abs. 3 SE-VO) oder der Umwandlung einer nationalen Gesellschaft in eine Europa-AG (wenn sie seit mindestens zwei Jahren eine dem Recht eines anderen Mitgliedsstaates unterliegende Tochtergesellschaft unterhält, um das Mehrstaatlichkeitspostulat zu erfüllen, vgl. Art. 2 Abs. 4 SE-VO) hervorgehen.

Mit dem Erlass des SE-Statuts steht den Gesellschaften, die als Europa-AG firmieren, ein Wahlrecht bezüglich der Organverfassung zu (sogenanntes Unternehmenswahlrecht, vgl. Art. 38 SE-VO). Damit besteht – vorbehaltlich des notwendigen Beschlusses durch die Hauptversammlung – die Gelegenheit, zwischen einer dualistischen Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat („two-tier system“, vgl. Art. 39–42 SE-VO), wie sie im deutschen Aktienrecht kodifiziert ist, und einem monistischen Modell angelsächsischer Provenienz mit einem

⁶ Für eine ausführlichere Darstellung zur Rechtsform der Societas Europaea (vgl. z. B. Schander 2005, S. 1–38, und Theisen und Wenz 2005).

Rechtsform Merkmale	Einzelunternehmen (§§ 1 - 104 a HGB)	OHG (§§ 105 - 160 HGB)	KG (§§ 161 - 177 a HGB)
Leitungsrechte	Inhaber	jeder oder ein(-zelne) Gesellschafter (§ 114)	Komplementär(e) (§ 164)
Kontrollrechte	Inhaber	jeder Gesellschafter (§ 118)	volle Kontrollrechte für Komplementäre; beschränkte Rechte für Kommanditisten (§ 166)
Haftung	uneingeschränkt (mit Betriebs- und Privatvermögen)	uneingeschränkt für alle Gesellschafter als Gesamtschuldner (§ 128)	uneingeschränkt für Komplementäre; eingeschränkt für Kommanditisten
Mindest-eigenkapital	keine Vorschrift	keine Vorschrift	keine Vorschrift
GuV-Verteilung	Inhaber	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 121	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 168
Finanzierungsmöglichkeiten (EF: Eigenfinanzierung/ FF: Fremdfinanzierung)	EF beschränkt durch Vermögen des Inhabers; FF beschränkt durch Kreditwürdigkeit des Inhabers	besser Finanzierungsmöglichkeiten als Einzelunternehmen, da mehrere Vollhafter	bessere Finanzierungsmöglichkeiten als Einzelunternehmen und OHG, weil Teilhafter zusätzliches Kapital einbringen
Publizität und Prüfung	nicht erforderlich; Ausnahme Großunternehmen ¹	wie Einzelunternehmen	wie Einzelunternehmen
Unternehmerische Mitbestimmung für Arbeitnehmer	Keine	Keine	Keine

¹ Publizitäts- und Prüfungspflicht für Großunternehmen nach § 1 PublG

Abb. 2.6 Rechtsformen und wichtigste Eigenschaften. (Nach Wöhle et al. 2016, S. 211)

Verwaltungsrat („one-tier system“, vgl. Art. 43–45 SE-VO), der sich aus sogenannten „executive“ und „non-executive“ Mitgliedern zusammensetzt, zu wählen (Abb. 2.6). Neben der Möglichkeit, den Gesellschaftssitz innerhalb der EU frei zu verlegen, ist dieses Systemwahlrecht die bedeutendste Innovation. Allerdings ist für alle oben beschriebenen Gründungsvarianten der Europa-AG das Bestehen nationaler Aktiengesellschaften Voraussetzung. Für kleinere und

mittlere Unternehmen, die häufig als Personengesellschaft bzw. GmbH firmieren, leistet die SE-VO damit keinen Beitrag zur Niederlassungsfreiheit innerhalb der Europäischen Union.⁷

⁷ Ausnahmen stellen die Gründung einer gemeinsamen Tochter-SE bzw. Holding-SE dar, die auch für Unternehmen mit der Rechtsform der GmbH möglich ist.

AG (AktG)	GmbH (GmbHG)	Genossenschaft (GenG)	SE (SE-VO)
Vorstand (\\$ 76 Abs.1)	Geschäftsführer; Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung (\\$ 45)	Vorstand; satzungsmäßige Beschränkung möglich (\\$ 27)	Vorstand (Art. 39 - 42) oder Board of Directors mit executive und non-executive Mitgliedern (Art. 43 - 45)
volle Kontrollrechte für Aufsichtsrat (§ 111); beschränkte Informationsrechte für Hauptversammlung	volle Kontrollrechte für Gesellschafterversammlung	volle Kontrollrechte für Aufsichtsrat; beschränkte für Generalversammlung	volle Kontrollrechte für Aufsichtsrat bzw. Board of Directors
uneingeschränkt für Gesellschaft	uneingeschränkt für Gesellschaft; eingeschränkt für Gesellschafter	uneingeschränkte für Genossenschaft; eingeschränkt für Mitglieder; ggf. Nachschusspflicht	uneingeschränkt für Gesellschaft
€ 50.000,- (§ 7)	€ 25.000,- (§ 5)	keine Vorschrift	€ 120.000,- (Art. 4)
gleichmäßig auf Stammaktien; Sonderregelung für Vorzugsaktien (§ 60)	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach Stammkapitalanteilen (§ 29)	nach Satzung; sonst nach Geschäftsguthaben (§ 19)	gleichmäßig auf Stammaktien; Sonderregelung für Vorzugsaktien (AktG § 60)
EF-Vorteil: <ul style="list-style-type: none">■ kleine EK-Anteile■ Handel an Börse FF-Vorteil: <ul style="list-style-type: none">■ Kapitalmarktzugang	EF-Vorteil: Haftungsbeschränkung für Gesellschafter; FF-Nachteil: Gläubiger verlangen zusätzliche Sicherheit	EF-Vorteil: kleine Stückelung; EF-Nachteil: schwankende EK-Basis durch Ausstriktsrecht; FF kann durch Nachschusspflicht gestärkt werden	EF-Vorteil: <ul style="list-style-type: none">■ kleine EK-Anteile■ Handel an Börse FF-Vorteil: <ul style="list-style-type: none">■ Kapitalmarktzugang
zwingend Erleichterungen für kleine und mittelgroße Gesellschaften			zwingend
Drittelparität, wenn mehr als 500 aber weniger als 2.000 Beschäftigte Unterparität, wenn mehr als 2.000 Beschäftigte Volle Parität für Montanbetriebe ab 1.000 Beschäftigte ²			grundätzlich beliebig, jedoch bei Umwandlung in SE bleibt bisherige Regelung erhalten
² Die Montanmitbestimmung gilt nicht für Genossenschaften.			

Abb. 2.6 (Fortsetzung)

Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung

Die **Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)** ist die zweite Rechtsform auf europäischer Ebene. Sie besteht aus mindestens zwei Mitgliedern aus zwei verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten und stellt eine Hilfsorganisation für bestehende Gewerbe ihrer Mitglieder dar, deren Unternehmensgegenstand die Zusammenarbeit der kooperierenden Gesellschaften ist. Dies macht die EWIV

in der Praxis als Rechtsform oft unattraktiv. Allerdings ist eine EWIV in Einzelfällen durchaus sinnvoll, wenn mehrere Unternehmen aus unterschiedlichen Staaten sich gegenseitig bei einer zunehmenden Erschließung des Europäischen Marktes unterstützen wollen.⁸

⁸ Zum Beispiel die gemeinsame Planung und Entwicklung eines Hybridelements durch einen französischen und deutschen Automobilhersteller.

Die einzelnen Mitglieder der EWIV haften grundsätzlich unbeschränkt und gesamtschuldnerisch. Diese Haftung ist jedoch subsidiär ausgestaltet, tritt somit erst ein, wenn der Gläubiger die Gesellschaft zur Zahlung aufgefordert hat und diese nicht innerhalb einer angemessenen Frist erfolgt ist.

Zusammenfassung

Abschließend werden die wichtigsten Rechtsformen in Abb. 2.6 zusammengefasst.

2.5.4 Mitbestimmung und Rechtsform

Deutschland hat im internationalen Vergleich und in Abhängigkeit von der Rechtsform sehr weitreichende Mitbestimmungsrechte. Dabei nimmt der Anteil der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungen mit abnehmender persönlicher Haftung der Gesellschafter zu. Die rechtlich geregelte und institutionalisierte Mitwirkung des Mitarbeiters kann dabei auf fünf Ebenen stattfinden (vgl. Hopfenbeck 2002, S. 466 ff.), nämlich der

- Arbeitsplatzebene (z. B. Einsicht in die Personalakte),
- Betriebsebene (z. B. Betriebsrat),
- Unternehmensebene (z. B. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat),
- überbetrieblichen Ebene (z. B. Forderung nach Selbstverwaltungskörperschaften wie Wirtschafts- und Sozialräte),
- supranationalen Ebene (z. B. auf EG-Ebene).

Im Folgenden wird auf die ersten drei Ebenen eingegangen.

Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer

Das **Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer** von 1976 (MitbestG) ist auf alle privatrechtlichen Unternehmen mit mehr als 2000 Arbeitnehmern anzuwenden, die nicht unter die Montanmitbestimmung fallen (§ 1 MitbestG). Diese „unternehmerische Mitbestimmung“ erstreckt sich dabei neben den Kapitalgesellschaften auch auf Kommanditgesellschaften, deren Komplementär eine juristische Person ist (z. B. GmbH & Co. KG) und an der die Kommanditisten die Anteilmehrheit haben.

Der Aufsichtsrat muss paritätisch besetzt werden. Mit der Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden können jedoch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat überstimmt werden (§§ 27, 29 MitbestG). Die Position des Arbeitsdirektors ist im Vorstand verankert (§ 33 MitbestG).

Die Arbeitnehmer können darüber hinaus ihren Einfluss auf wirtschaftliche Angelegenheiten in den Aufsichtsräten bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern geltend machen. Der zu bildende Aufsichtsrat (GmbH, AG, KGaA) ist dann bis zu einer Betriebsgröße von 2000

Mitarbeitern mit einem Drittel durch Arbeitnehmervertreter besetzt.⁹

Betriebsverfassungsgesetz

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in seiner letzten Novellierung aus dem Jahr 2001 regelt die **betrieblichen** Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer. In **allen** Betrieben mit mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen mindestens drei wählbar sind, kann ein **Betriebsrat** in geheimer, unmittelbarer Wahl auf vier Jahre gewählt werden (§§ 1, 14, 21 BetrVG). Bei Betrieben mit mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern wird darüber hinaus ein **Wirtschaftsausschuss** gebildet, der wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten hat (§§ 106 ff. BetrVG). Im Betrieb mit mindestens fünf Arbeitnehmern, die unter 18 Jahre (jugendliche Arbeitnehmer) sind, oder Auszubildenden unter 25 Jahre, kann eine Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) gewählt werden (§§ 60–73 BetrVG). Es können ebenfalls **Sprecherausschüsse** gewählt werden. Diese Sprecherausschüsse entsprechen rechtlich den Betriebsräten, jedoch gehen ihre Mitwirkungsrechte nicht so weit wie die des Betriebsrates. Der Betriebsrat ist der gesetzliche Interessenvertreter der Belegschaft, ohne allerdings der Vertreter der Arbeitnehmer im Sinne der §§ 164 ff. BGB zu sein.

Welche Aufgaben und Rechte hat nun der Betriebsrat? Zunächst hat er zu überprüfen, ob die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt und eingehalten werden (§ 80 BetrVG). Außerdem muss er die Belange von Schwerbehinderten, Jugendlichen, älteren und ausländischen Arbeitnehmern fördern. Die Rechte des Betriebsrates (§§ 87 ff. BetrVG) erstrecken sich im Zusammenhang mit diesen Aufgaben auf die

- **Mitbestimmung** in Bezug auf betriebliche Maßnahmen, z. B. die Festlegung der Arbeits- und Urlaubszeit, die Einführung einer Arbeitszeiterfassung oder Regelungen zum Unfall- und Gesundheitsschutz. Solche betrieblichen Maßnahmen werden erst durch die **Zustimmung** des Betriebsrates wirksam.
- **Mitwirkung**, z. B. bei der Umgestaltung von Arbeitsplätzen und -abläufen, Einstellungen und Entlassung von Mitarbeitern. Er kann hier widersprechen, jedoch werden die Maßnahmen dadurch nicht unwirksam. Das **Arbeitsgericht** oder die **Einigungsstelle** hat stattdessen zu entscheiden bzw. zu vermitteln.
- **Beratung**, z. B. im Zusammenhang mit der Planung und Einführung von Bauten und technischen Anlagen, der Stilllegung von Betrieben bzw. Betriebsteilen, der

⁹ Die Mitbestimmung bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern richtet sich nach dem Gesetz über die Drittelpartizipation der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittelpartizipationsgesetz).

2.6 · Unternehmensverbindungen

Aufstellung von Sozialplänen bei größeren Entlassungen. Der Arbeitgeber hat hier den Betriebsrat zu unterrichten und sich mit ihm zu beraten.

- **Information**, z. B. bei der Einstellung leitender Angestellter oder bei wichtigen wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes.

Montan-Mitbestimmungsgesetz

Das **Montan-Mitbestimmungsgesetz (MG)** erfasst ausschließlich Unternehmen der Montanindustrie (Bergbau, Eisen, Stahl § 1 Montan MitbestG). Ist das Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführt, so schreibt § 3 MG eine **paritätische** Besetzung des Aufsichtsrates durch Anteilseigner und Arbeitnehmer sowie eine zusätzliche neutrale Person vor. Außerdem ist für das Ressort Personal und Sozialwesen ein **Arbeitsdirektor** in den Vorstand zu entsenden, der nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt oder abberufen werden darf.

2.6 Unternehmensverbindungen

2.6.1 Ziele von Unternehmensverbindungen

Die Ziele, die ein Unternehmen veranlassen, eine Unternehmensverbindung einzugehen, sind vielfältiger Natur. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stehen drei Motive im Vordergrund:

1. **Wachstum:** Beim Wachstum eines Unternehmens muss zwischen internem und externem Wachstum unterschieden werden:
 - Das **interne Wachstum** beruht auf einem Ausbau der Kapazitäten aufgrund einer steigenden Nachfrage und/oder eines steigenden Marktanteils. Man spricht deshalb auch von **natürlichem** oder **organischem** Wachstum.
 - Das **externe Wachstum** hingegen kommt dadurch zustande, dass sich Unternehmen zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe miteinander verbinden und ihre gesamten Geschäftstätigkeiten oder Teile davon zusammenlegen. Häufig erfolgt dieses externe Wachstum durch Übernahme eines Unternehmens. Je nachdem, ob diese Übernahme aus Sicht des Managements des übernommenen Unternehmens erwünscht oder nicht erwünscht ist, spricht man von einer freundlichen („friendly“) oder feindlichen („hostile“) Übernahme („takeover“).
 Der Vorgang der Bildung größerer Unternehmenseinheiten durch Zusammenschluss und Übernahme von Unternehmen wird volkswirtschaftlich auch **Unternehmenskonzentration** genannt.
2. **Synergieeffekte:** Allgemein besagt der Synergieeffekt, auch $1 + 1 = 3$ -Effekt genannt, dass das Ganze einen größeren Wert aufweist als die Summe der Einzelteile. Mit anderen Worten können bei einem Unternehmenszusammenschluss durch Know-how-Austausch und

Rationalisierungen Doppelarbeiten vermieden und letztlich Kostensenkungen bzw. Ertragssteigerungen erzielt werden.

3. **Risikostreuung:** Durch Diversifikation in neue Produkte und Märkte versucht man, das Risiko auf verschiedene Geschäftsbereiche zu verteilen und damit zu verkleinern.

Geht man von den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens aus, so können folgende Motive festgehalten werden:

4. **Beschaffungsbereich:** Durch gemeinsamen Auftritt und Einkauf auf dem Beschaffungsmarkt können die Lieferkonditionen (z. B. Liefertermine, Finanzierungsmöglichkeiten, Preise) gegenüber dem Lieferanten verbessert werden. Daneben ist aber auch die Risikominderung ein häufig anzutreffendes Ziel. Durch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen, die der eigenen Produktionsstufe vorgelagert sind, erfolgt eine Sicherung der Inputversorgung und es können somit Engpässe bei der Beschaffung von Rohstoffen oder Zwischenprodukten vermieden werden. Auch die Beschaffung von relevanten Daten kann durch Unternehmensverbindungen vereinfacht werden.
5. **Produktionsbereich:** Zusammenschlüsse im Produktionsbereich verfolgen eine Koordinierung in Bezug auf Quantität, Qualität, Ort, Zeit oder Verfahren der Produktion. Es handelt sich dabei z. B. um eine
 - bessere Auslastung vorhandener Kapazitäten,
 - gemeinsame Entwicklung von Produktionsverfahren,
 - Arbeitsteilung, verbunden mit einer entsprechenden Spezialisierung auf bestimmte Produkte oder Produktteile,
 - Vereinheitlichung der hergestellten Produkte,
 - Rationalisierung von Produktionsabläufen oder
 - Ausnutzung der Kostendegression durch hohe Stückzahlen.
6. **Absatzbereich:** Eine Zusammenarbeit im Absatzbereich kann der Verbesserung der Absatzmöglichkeiten und somit der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit dienen, wie z. B. durch gemeinsame Verkaufsorganisationen, Aufteilung der Absatzmärkte oder gemeinsame Werbung. Daneben kann eine Unternehmensverbindung auch zur Schaffung von Marktmacht, d. h. einer marktbeherrschenden Position, eingegangen werden. Allerdings sind den Unternehmen hier enge Grenzen durch das Wettbewerbsrecht gesetzt (► Abschn. 2.6.4). Schließlich kann auch eine Verringerung des Risikos beabsichtigt sein. Das eigene Produktionsprogramm wird durch andere Produkte erweitert, sodass der Erfolg eines Unternehmens von mehreren Produkten abhängig ist und somit das Risiko auf mehrere Produkte gestreut ist.
7. **Forschungs- und Entwicklungsbereich:** Ein wichtiger Grund für eine Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen ist der Bereich Forschung und Entwicklung. Dieser verursacht oft sehr hohe Kosten, die ein

einzelnes Unternehmen nicht allein zu tragen vermag. Zudem können Doppelarbeiten vermieden und durch Ausnutzung von Synergieeffekten Zeit und Kosten gespart werden.

8. **Finanzierungsbereich:** Großprojekte können vielfach finanziell nicht von einem einzelnen Unternehmen getragen werden, insbesondere nicht von Klein- und Mittelbetrieben, sodass eine Zusammenarbeit zur Finanzierung und somit zur Durchführung größerer Projekte unerlässlich ist. Eine Unternehmensverbindung erhöht vielfach die Kreditmöglichkeiten bei Banken oder öffnet den Weg an den Kapitalmarkt.

In der Praxis gibt es eine Vielzahl weiterer Gründe für das Eingehen einer Unternehmensverbindung (z. B. Nachfolgeprobleme bei Familiengesellschaften oder Eindringen in einen unbekannten Markt). Dabei ist zu beachten, dass in der Regel nicht allein eine Ursache als Grund angeführt werden kann, auch wenn oft ein bestimmter Faktor ausschlaggebend ist.

2.6.2 Merkmale von Unternehmensverbindungen

Unternehmensverbindungen können nach den drei Kriterien Produktionsstufe, Dauer der Verbindung sowie Kooperationsgrad unterteilt werden.

Produktionsstufe

Nach dem Merkmal **Produktionsstufe** werden drei Arten von Unternehmensverbindungen unterschieden:

1. **Horizontale Unternehmensverbindung:** Eine Unternehmensverbindung auf horizontaler Ebene bedeutet eine Verbindung der gleichen Produktions- oder Handelsstufe (z. B. Zusammenschluss mehrerer Warenhäuser oder Schuhfabriken).
2. **Vertikale Unternehmensverbindung:** Bei vertikalen Unternehmensverbindungen sind Unternehmen aufeinander folgender Produktions- oder Handelsstufen vereinigt. Dabei sind zwei Arten möglich: Entweder wird eine vorgelagerte Produktions- oder Handelsstufe angegliedert (z. B. eine Lederfabrik an eine Schuhfabrik) oder umgekehrt eine nachgelagerte angehängt (z. B. ein Schuhgeschäft an eine Schuhfabrik). Im ersten Fall spricht man von einer **Rückwärtsintegration** („backward integration“), im zweiten von einer **Vorwärtsintegration** („forward integration“).
3. **Laterale Unternehmensverbindung:** Bei lateralen Unternehmensverbindungen sind Unternehmen verschiedener Branchen beteiligt (z. B. Schuhfabrik und Maschinenfabrik).

Dauer der Kooperation

Bei der Einteilung nach der Dauer der Unternehmenskooperation kann man zwischen vorübergehender und dauernder Unternehmenskooperation unterscheiden. Die

vorübergehenden Unternehmenskooperationen zielen meist darauf ab, ein bestimmtes, zeitlich begrenztes Projekt gemeinsam durchzuführen, während die **dauernden** Unternehmenskooperationen auf unbestimmte Zeit gebildet werden. Während bei den vorübergehenden Unternehmenskooperationen die Zusammenarbeit meist keinen großen Einfluss auf die wirtschaftliche und rechtliche Struktur eines Unternehmens hat, sind bei der dauernden Unternehmenskooperation sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche und rechtliche Stellung festzustellen.

Kooperationsgrad

Eine weitere Einteilung kann nach dem Kooperationsgrad vorgenommen werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessiert insbesondere, inwieweit die rechtliche und vor allem die wirtschaftliche Selbstständigkeit eingeschränkt werden, ergeben sich doch daraus erhebliche Auswirkungen auf die Lenkung und Gestaltung eines Unternehmens. Rechtliche Selbstständigkeit bedeutet, dass ein Unternehmen seine rechtliche Struktur (Einzelunternehmen oder Gesellschaftsform) beibehalten kann. Wirtschaftliche Selbstständigkeit dagegen beinhaltet, dass ein Unternehmen seine wirtschaftlichen Entscheidungen – insbesondere die aus seiner Perspektive wesentlichen – ohne Zwang von außen treffen kann.

Der Umfang der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit hängt stark davon ab, auf welche Art und Weise der Unternehmenszusammenschluss vorgenommen worden ist. Im Wesentlichen können vier Möglichkeiten unterschieden werden (Boemle und Stolz 2012, S. 532 ff.):

1. **Vertragliche Grundlage:** Die beteiligten Unternehmen bewahren bei einer vertraglichen Abmachung ihre volle wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit.
2. **Beteiligungserwerb:** Durch den Erwerb eines Anteils oder des gesamten Aktienkapitals versucht ein Unternehmen, mit einem anderen zusammenzuarbeiten oder einen maßgeblichen Einfluss auszuüben. Die Stärke des Einflusses hängt dabei primär vom Umfang der Kapitalbeteiligung sowie von der Aktionärsstruktur ab. Wird durch eine Beteiligung die Kontrolle über ein Unternehmen erlangt, so spricht man von einer **Unternehmensübernahme**.
3. **Käufliche Übernahme von Aktiva und Passiva:** Ein Unternehmen kauft die Aktiva und übernimmt die Schulden eines anderen Unternehmens, ohne dass dieses juristisch gesehen aufgelöst wird.
4. **Fusion/Merger:** Als Fusion oder Merger bezeichnet man die völlige Verschmelzung von zwei oder mehreren Unternehmen zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit. Nach der Art der aktienrechtlichen Verschmelzung unterscheidet man zwischen einer
 - Verschmelzung durch Aufnahme, bei der das Vermögen einer oder mehrerer Gesellschaften (übertragende Gesellschaften) als Ganzes auf eine andere Gesellschaft (übernehmende Gesellschaft) gegen Gewährung von Aktien dieser Gesellschaft erfolgt (§ 2, Nr. 1 UmwG), und einer

2.6 · Unternehmensverbindungen

- Verschmelzung durch Neubildung, bei der auf eine neue Aktiengesellschaft das Vermögen der übertragenden Gesellschaften gegen Aktiengewährung übertragen wird. Im Gegensatz zum ersten Fall erlöschen folglich alle übertragenden Gesellschaften (§ 2, Nr. 2 UmwG).

2.6.3 Formen von Unternehmensverbindungen

Die Darstellung der wichtigsten Formen von Unternehmensverbindungen wird entsprechend einer zunehmenden Bindungsintensität vorgenommen. Die Möglichkeiten reichen dabei von einer lockeren **Kooperation** bis hin zu **Konzentrationsformen**, bei denen schließlich eine Angleinerung bestehender Unternehmen an eine andere Wirtschaftseinheit erfolgt (Abb. 2.7). Konsortium, Kartell, Strategische Allianz, Joint Venture und Konzern werden nachfolgend einzeln dargestellt.

Da bei allen Unternehmensverbindungen wettbewerbspolitische und -rechtliche Aspekte mit in die Analyse einbezogen werden müssen, wird im Anschluss an die Darstellung verschiedener Formen von Unternehmensver-

bindungen eine kurze wettbewerbsrechtliche Beurteilung vorgenommen.

Konsortium

Konsortien sind Unternehmensverbindungen auf vertraglicher Basis zur Abwicklung von genau abgegrenzten Projekten. Das Konsortium tritt nach außen hin in Erscheinung. Als Rechtsform eignet sich in der Regel am besten die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (§§ 705 ff. BGB). Bekannt sind vor allem Bankenkonsortien, die entweder zum Zwecke der Emission von Obligationen oder Aktien (Emissionskonsortium) oder zur Vergabe von größeren Krediten (Kreditkonsortium) gebildet werden. Aber auch in der Industrie werden häufig Konsortien gebildet, um Großprojekte zu realisieren (z. B. Bauprojekte). Dies ermöglicht in vielen Fällen erst die Durchführung eines Projektes und verteilt das mit Großaufträgen verbundene Risiko (z. B. Aufträge aus politisch instabilen Ländern) auf mehrere Partner.

Kartell

Kartelle werden mit dem Ziel begründet, den Wettbewerb zwischen den an ihnen beteiligten Unternehmen zu beschränken. Dabei bleibt zwar die rechtliche und

Form der Unternehmensverbindung	Beschreibung	Bindungsintensität
Konsortium	Zweckgebundene, befristete oder unbefristete Vereinigung mehrerer selbstständiger Unternehmen in Form einer Gesellschaft des bürgerlichen Rechts zur Durchführung eines bestimmten Geschäfts.	niedrig
Kartell	Mündliche oder schriftliche Vereinbarung zwischen Unternehmen zur Begrenzung ihres Wettbewerbs; die rechtliche Selbstständigkeit der Unternehmen bleibt dabei erhalten, jedoch ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit wird – je nach Gestaltung der Vereinbarung – mehr oder minder stark eingeschränkt.	
Strategische Allianz	Eine oft auf längerfristigen vertraglichen Vereinbarungen beruhende Partnerschaft zur gemeinsamen Bewältigung konkreter strategischer Herausforderungen.	
Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)	Eigenständiges Unternehmen, dessen Anteile zu gleichen Teilen von den Gesellschaftsunternehmen gehalten werden.	
Konzern	Zusammenschluss von mindestens zwei rechtlich selbstständig bleibenden Unternehmen unter einer gemeinsamen Leitung.	
Fusion/Merger	Völlige Verschmelzung von zwei oder mehreren Unternehmen zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit.	hoch

Abb. 2.7 Unternehmensverbindungen nach Bindungsintensität

organisatorische Selbstständigkeit der Kartellmitglieder erhalten, sie binden sich jedoch in bestimmten Bereichen an im Vorhinein getroffene Absprachen. Im Ergebnis wird dadurch die ungewisse Koordinierung über den Markt durch eine kontrollierbare und vor allem kalkulierbare Verhaltensabstimmung ersetzt.

Bei Gründung eines Unternehmenskartells mit marktbeherrschender Stellung entsteht zwangsläufig ein Wohlfahrtsverlust für die Allgemeinheit. Es behindert den Wettbewerb und ist somit schädlich für die wirtschaftliche Entwicklung und das Gemeinwohl. Abgesehen von wenigen Ausnahmefällen sind Unternehmenskartelle inzwischen fast weltweit verboten. In Deutschland übernimmt das Bundeskartellamt (BKartA) die Aufgaben zum Schutz des Wettbewerbs.

Strategische Allianz

Unter einer **strategischen Allianz** versteht man eine Partnerschaft, bei der die Handlungsfreiheit der beteiligten Unternehmen im Kooperationsbereich maßgeblich eingeschränkt ist. Sie bezieht sich insbesondere auf die folgenden strategischen Kernfragen:

- Wahl attraktiver Märkte,
- Verteidigung und Ausbau von Wettbewerbspositionen,
- Erhaltung und Stärkung von Know-how (Kernkompetenzen).

Mit dem Begriff „strategisch“ will man zum Ausdruck bringen, dass eine solche Unternehmensverbindung sowohl für die langfristige Existenz als auch für den langfristigen Erfolg des ganzen Unternehmens von großer Bedeutung ist. Insbesondere geht es darum, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen.

Die Ursachen für die Bildung von strategischen Allianzen liegen nach Rühli (1992, S. 61) in folgenden Entwicklungen:

- Ein wesentlicher Grund ist in der heute sehr ausgeprägten **Globalisierungstendenz** zu sehen, die den Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, weltweit tätig zu werden. Nur wenige Unternehmen sind aber in der Lage, die sich bietenden Chancen zu jeder Zeit und an jedem Ort zu nutzen. Auch ist nicht immer eine Akquisition eines geeigneten Unternehmens in den bisher nicht bearbeiteten Märkten möglich. In solchen Lagen kann eine Allianz der einzige gangbare Weg zur Nutzung globaler Chancen sein.
- Die Notwendigkeit zur Bildung von Allianzen kann auch in der **Verkürzung der Produktlebenszyklen**, in Kombination mit **steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten**, gesehen werden. Die hohen Innovationsinvestitionen können nur dann amortisiert werden, wenn die Produkte durch kooperative

Distribution rasch und großflächig abgesetzt werden, bevor sie durch ein Substitutionsprodukt abgelöst werden und ihr Lebenszyklus zu Ende geht.

- Als weiterer Grund für die Bildung von Allianzen gilt die rasche Entwicklung und Ausdifferenzierung des **technischen Know-hows**. Soll dem Kunden eine umfassende Problemlösung angeboten werden, so sind zuweilen weitgefächerte technische Fähigkeiten erforderlich. Das einzelne Unternehmen ist aber nicht immer in der Lage, in allen technischen Bereichen eine Spitzenposition zu halten. Es muss sich auf ausgewählte **Kernkompetenzen** konzentrieren und das übrige Know-how durch Kooperationen sicherstellen.
- Strategische Allianzen können auch in **Skaleneffekten** („economies of scale“) begründet sein. Die in allen Bereichen des Unternehmens anfallenden Fixkosten können dank Zusammenarbeit mit Partnern auf größere Outputvolumina verteilt werden, was insbesondere bei einer Strategie der Kostenführerschaft (► Abschn. 45.4.1 „Wettbewerbsstrategien nach Porter“) entscheidend ist.
- Schließlich ist es oft nötig, partnerschaftliche Lösungen anzustreben, um **Antitrust-Klagen** zu vermeiden, protektionistische **Handelsbeschränkungen** zu begegnen oder um technische **Standards** auf dem Markt rasch durchzusetzen.
- Zusätzlich kommt heute die große Bedeutung von **Daten** für Unternehmen in der Ausgestaltung und Notwendigkeit strategischer Allianzen zum Tragen. Dabei spielt sowohl der Bedarf für Daten als auch die eigene Generierung und Nutzung von Daten eine Rolle. So generieren z. B. Automobilhersteller eine Fülle an Daten, die für neue Dienstleistungen genutzt werden können, etwa Parkplatzanzeigen oder Carsharingdienste.

In Bezug auf die **rechtliche Ausgestaltung** einer strategischen Allianz bieten sich nach Rühli (1992, S. 61) drei Grundtypen an:

1. Die bekannteste Form strategischer Allianzen ist das **Joint Venture**.
2. Eine weitere Form ist die **Minderheitsbeteiligung**. Obwohl ein solches langfristiges finanzielles Engagement tatsächlich nicht selten Bestandteil strategischer Kooperationsverträge ist, stellt es allerdings nicht zwingend eine strategische Allianz dar. Es kann sich auch nur um ein reines Finanzinvestment handeln. Dies soll jedoch nicht über die wichtige Funktion, welche solche Minderheitsbeteiligungen im Rahmen echter Allianzen erfüllen (Finanzierungsfunktion, Verkörperung unternehmerischer Mitverantwortung, Mittel zur Einsatznahme im Verwaltungsrat), hinwegtäuschen.
3. Strategische Allianzen beruhen oft nur auf längfristigen **vertraglichen Vereinbarungen** über Kooperationen in strategisch wichtigen Bereichen (Produkte, Märkte, betriebliche Funktionen, Ressourcen) ohne Kapitalbeteiligung und ohne gemeinsame Institutionen. Das Ziel liegt in der synergetischen

2.6 · Unternehmensverbindungen

Nutzung der bereits vorhandenen komplementären Potenziale. Jeder Partner leistet hierbei seinen Beitrag und partizipiert anteilig an der Nutzung der Resultate. Diese Form wird oft auch als **strategisches Netzwerk** bezeichnet (► Abschn. 40.2.5).

Joint Venture

Ein **Joint Venture** ist ein Gemeinschaftsunternehmen, das von zwei oder mehreren Unternehmen gemeinsam getragen wird und Aufgaben in beiderseitigem Interesse ausführt.

Die Form des Joint Venture gewinnt durch die wachsende Bedeutung strategischer Allianzen an Aktualität. Die Partner beabsichtigen bei dieser Unternehmensverbindung nicht nur die organisatorische Verknüpfung bestimmter Unternehmensaktivitäten, sondern bringen die zur Zielerfüllung notwendigen Ressourcen in eine rechtlich selbstständige Einheit mit klarer Ergebniszuzuordnung ein.

Schwierigkeiten ergeben sich bei Joint Ventures häufig bei deren Führung. Bei einer kapitalmäßigen Gleichberechtigung der Partner besteht nämlich die Gefahr von Pattsituationen. Indem jeder Partner auf seinem spezialisierten Bereich die endgültigen Entscheidungen trifft (z. B. der eine im Bereich Absatz, der andere im Bereich Forschung/Entwicklung/Produktion), können solche Pattsituationen vermieden werden.

Zahlreiche Joint Ventures werden auf internationaler Ebene abgeschlossen, um die spezifischen Vorteile und Kenntnisse der jeweiligen Unternehmen zu verbinden. Oft können aber auch Unternehmen, die z. B. in China Fuß fassen wollen, nur Joint Ventures mit (ehemaligen) Staatsbetrieben gründen. Andere Formen des privatwirtschaftlichen Engagements werden dort (noch) nicht erlaubt.

Konzern

Nach § 18 AktG bilden ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens einen **Konzern**. Die einzelnen Unternehmen gelten dann als **Konzernunternehmen**.

Die Mehrheit aller deutschen Aktiengesellschaften steht in Konzern- oder zumindest konzernähnlichen Beziehungen (► Abschn. 40.2.3). Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich hauptsächlich auf die Konzernvorschriften nach Aktiengesetz (AktG) und Handelsgesetzbuch (HGB).

Ein Konzern ist nach deutschem Recht selbst nicht rechtsfähig und kann deshalb nicht Träger von Rechten und Pflichten sein. Rechtsfolgen können sich immer nur an einzelne Konzernunternehmen richten. Da Konzernbeziehungen aber immer die wirtschaftliche Selbstständigkeit

eines Unternehmens beeinflussen, haben die Anspruchsgruppen (insbesondere Staat, Gläubiger, Anteilseigner und Öffentlichkeit) ein großes Interesse an einer weitgehenden Offenlegung der Beteiligungsverhältnisse und an der Absicherung vor Benachteiligungen, die durch die Konzernverbindung entstehen können. Für Rechtsfolgen, wie z. B. die Pflicht zur Aufstellung und Veröffentlichung eines Jahresabschlusses für den Gesamtkonzern, musste daher der Gesetzgeber festlegen,

- wann ein Konzern vorliegt (Abhängigkeitsverhältnis, Rechtsform, Größe und Nationalität der verbundenen Unternehmen) und
- welches Konzernunternehmen (Mutter-, Tochter-, Enkelgesellschaft im In- oder/und Ausland) welchen Pflichten entsprechen muss.

Der deutsche Konzernabschluss als Grundlage der Information der verschiedenen Interessengruppen folgt im Wesentlichen der sogenannten Einheitstheorie. Diese besagt, dass der Konzern als eine eigenständige wirtschaftliche Einheit betrachtet wird, die im Rahmen der Konsolidierung mehrerer einzelner Unternehmen zu einer Gesamtheit des Konzernunternehmens entsteht. Dabei ist die Bilanzierung und Bewertung an einem einheitlichen Abschlussstichtag durchzuführen. Nach der Einheitstheorie werden die Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen der Mutter- und Tochterunternehmen in einem einzigen Abschluss zusammengefasst. Dabei wird von der Fiktion einer rechtlichen Einheit ausgegangen. Diese stellt einen elementaren Konsolidierungsgrundsatz dar und gibt vor, dass die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der in den Konzern einbezogenen Unternehmen in ihrer Gesamtheit als ein einziges Unternehmen darzustellen ist. Zu diesem Zweck sind verschiedene Konsolidierungsvorschriften zu beachten, damit Forderungen und Verbindlichkeiten, Aufwand und Ertrag sowie Gewinne und Verluste aus konzerninternen Lieferungen und Leistungen eliminiert werden. Dies basiert auf der Überlegung, dass der Konzern keine Forderungen gegen sich selbst ausweisen darf. Somit dürfen nur solche Transaktionen und Ergebnisse abgebildet werden, die zwischen dem Konzern und externen Dritten angefallen sind (► Abschn. 19.2).

2.6.4 Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen

Bei der Darstellung der Zielsetzungen von Unternehmensverbindungen wurde bereits mehrfach angedeutet, dass der Gesetzgeber entsprechend der Ordnungskonzeption der „Sozialen Marktwirtschaft“ wettbewerbsbeschränkendes Marktverhalten der Unternehmen einschränkt, wenn nicht sogar verbietet.

Ein funktionierender Wettbewerbsprozess auf den Märkten führt zu einem Leistungswettbewerb der Anbieter um eine bessere Marktversorgung. Folglich hat die

Wettbewerbspolitik die Aufgabe, diesen iterativen Prozess von schöpferischen Innovationen und zerstörenden Imitationen aufrecht zu erhalten. In Deutschland existieren hierzu im Wesentlichen drei zentrale Instrumente der Wettbewerbspolitik:

- Kartellverbot und Verbot abgestimmten Verhaltens,
- Missbrauchsaufsicht,
- Zusammenschlusskontrolle.

Diese Instrumente beeinflussen die bereits dargestellten Formen von Unternehmensverbindungen und grenzen daher die Freiheitsgrade bei der Wahl einer geeigneten Unternehmensverbindung mehr oder weniger stark ein.

Durch das **Kartellverbot** im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) werden Verträge, die Unternehmen oder Vereinigungen von Unternehmen zu einem gemeinsamen Zweck schließen, unwirksam, „soweit sie geeignet sind, die Erzeugung oder die Marktverhältnisse für den Verkehr mit Waren und gewerblichen Leistungen durch Beschränkungen des Wettbewerbs zu beeinflussen“ (§ 1 GWB). Das Kartellverbot gilt nicht für landwirtschaftliche Erzeugerbetriebe (§ 28 GWB) und die in den §§ 2, 3 geregelten Ausnahmen. Zugelassen wird ein Kartell nur, wenn der Rationalisierungserfolg in einem angemessenen Verhältnis zu der zu erwartenden Wettbewerbsbeschränkung steht und die Leistungsfähigkeit durch diese Kooperation gesteigert wird.

Bestehende Marktmacht auf einzelnen Märkten wird zwar im GWB akzeptiert. Das Gesetz bietet aber in Form der **Missbrauchsaufsicht** nach § 19 GWB Regelungen zur Verhinderung von Missbrauch durch Marktmacht. Marktmacht wird anhand von Kriterien wie Marktanteil, Finanzkraft, Zugang zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten, Verflechtungen mit anderen Unternehmen und das Bestehen von Marktzutrittsschranken beurteilt (Berg 1999, S. 348). Danach kann die Kartellbehörde untersagend eingreifen und auch Unternehmensverbindungen für unwirksam erklären, wenn eine marktbeherrschende Stellung missbräuchlich ausgenutzt wird.

Insbesondere die Freiheitsgrade bei der Konzernbildung werden durch das dritte Instrument, die **Zusammenschlusskontrolle** nach §§ 35 ff. GWB, eingeschränkt. Danach können Unternehmenszusammenschlüsse, durch die eine marktbeherrschende Stellung begründet oder verstärkt wird, vom Bundeskartellamt (BKartA) untersagt werden. Dennoch kann der Bundesminister für Wirtschaft und Technologie auf Antrag – wie 2002 im Falle der Fusion der beiden Energieversorger Eon AG und Ruhrgas AG – die Erlaubnis zum Zusammenschluss nach § 42 Abs. 1 GWB erteilen. Allerdings müssen nach dem Gesetz die Nachteile der Wettbewerbsbeschränkungen durch die gesamtwirtschaftlichen Vorteile des Zusammenschlusses aufgewogen werden oder aber ein „übergendes Interesse der Allgemeinheit“ identifiziert werden. Zusammenschlüsse von Unternehmen innerhalb der EU, die von sogenannter gemeinschaftsweiter Bedeutung sind, werden nach der EU-Fusionskontrolle

behandelt. Die gemeinschaftsweite Bedeutung wird nach der Höhe des jeweiligen Umsatzes beurteilt (EG-FusionskontrollVO) und trifft somit den Zusammenschluss großer Unternehmen innerhalb der EU.

2.7 Lebenszyklus des Unternehmens

Zur Typologisierung von Unternehmen kann auch der Lebenszyklus des Unternehmens als Differenzierungsmerkmal genutzt werden. Man kann dabei zwischen Start-up-, Wachstumsunternehmen und etablierten Unternehmen unterscheiden.

Start-up-Unternehmen befinden sich in einer sehr frühen Phase der Unternehmensentwicklung, zumeist unmittelbar nach der Gründung. **Wachstumsunternehmen** sind Unternehmen, die aufgrund von Produkt- bzw. Prozessinnovationen ein überdurchschnittliches Wachstum erwarten lassen und auf eine relativ kurze Unternehmensgeschichte zurückblicken. Ihre Organisationsstruktur ist von geringer Komplexität gekennzeichnet und in der Regel eigentümergeprägt. Weitere typische Merkmale von Wachstumsunternehmen sind Ressourcenknappheit bei gleichzeitig hohen Aufbauinvestitionen und insbesondere auch eine von hoher Unsicherheit geprägte dynamische Umwelt. Wachstumsunternehmen sind vorwiegend in Branchen tätig, in denen noch ein vergleichsmäßig hohes Kundennutzenpotenzial erschlossen werden kann, wie z. B. in den Bereichen Werkstofftechnik, Biotechnologie sowie Informations- und Kommunikationstechnologie. Aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika verfügen sie in den Anfangsjahren über zu geringe Möglichkeiten der Innenfinanzierung und sind daher sehr auf die Außenfinanzierung, vor allem in Form der Beteiligungsfinanzierung durch Business Angels¹⁰, staatliche Förderprogramme (z. B. von der Kreditanstalt für Wiederaufbau) und Venture-Capital-Geber (Risikokapitalgeber) angewiesen. Nach einigen Jahren der Entwicklung und Expansion können sie teilweise auch über den organisierten Kapitalmarkt durch einen Börsengang finanziert werden.

Demgegenüber sind **etablierte Unternehmen** durch ein bereits vorhandenes Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio und eine relativ lange Unternehmensgeschichte gekennzeichnet. Ihre Organisationsstruktur ist deutlich komplexer und wird oftmals von einem unabhängigen Management geführt. Das Branchenumfeld etablierter Unternehmen weist einen geringeren Unsicherheitsgrad auf. Aufgrund

¹⁰ Business Angel sind vermögende Privatpersonen mit in der Regel unternehmerischem Hintergrund, die Anteile an jungen Unternehmen erwerben, um am späteren Unternehmenserfolg teilzuhaben. Neben einer finanziellen Unterstützung bringen sich Business Angel auch durch nichtfinanzielle Ressourcen (intensive Beratung, Bereitstellung von eigenen Netzwerkkontakte, sowie Erfahrungs- und Wissensvermittlung) aktiv in die Unternehmensentwicklung ein.

2.8 Standort des Unternehmens

ihrer operativen Aktivitäten sind etablierte Unternehmen in der Lage, einen erheblichen Teil ihres Finanzierungsbedarfs durch Innenfinanzierung zu decken.

2.8 Standort des Unternehmens

Unter dem **Standort** eines Unternehmens versteht man den geografischen Ort, an dem dieses seine Produktionsfaktoren einsetzt.

Ein Unternehmen kann aus verschiedenen Gründen einen oder mehrere Standorte aufweisen. Insbesondere bei Konzernen verteilen sich die Tochtergesellschaften auf zusätzliche Standorte. Bei der Frage nach dem Standort des Unternehmens stellen sich insbesondere zwei Probleme:

1. **Grad der geografischen Ausbreitung**, d. h. die Bestimmung des Grades der räumlichen Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Unternehmensaktivitäten. Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft stellt sich insbesondere die Frage nach der internationalen Ausrichtung (Internationalisierungsstrategie).
2. **Standortanalyse**, d. h. die Bestimmung des **konkreten Standortes** in einem bestimmten Land, einer Region oder Gemeinde.

Diese beiden Problembereiche werden in den beiden folgenden Abschnitten behandelt.

2.8.1 Grad der geografischen Ausbreitung

Nach dem Grad der geografischen Ausbreitung können verschiedene Standortkategorien unterschieden werden. Als Einteilungskriterium dienen der Ort bzw. die Orte, an denen sich die Produktion und/oder der Absatz der hergestellten Erzeugnisse abwickeln. Aufgrund dieses Merkmals kann folgende Einteilung vorgenommen werden:

1. **Lokaler Standort**: Das Unternehmen beschränkt seine betriebliche Tätigkeit in erster Linie auf eine Gemeinde/Stadt (z. B. örtliches Gewerbe).
2. **Regionaler Standort**: Das Unternehmen ist in einer bestimmten Region eines Landes tätig (z. B. kleinere Unternehmen der Baubranche, Raiffeisen- und Volksbanken).
3. **Nationaler Standort**: Das Unternehmen hat seine Produktions- und/oder Vertriebsstätten auf ein bestimmtes Land verteilt (z. B. Deutsche Bahn AG).
4. **Internationaler Standort**: Ein Unternehmen mit einem internationalen Standort produziert zur Hauptsache im Inland, exportiert aber seine Produkte auch in andere Länder (z. B. Heidelberger Druckmaschinen AG).
5. **Multinationaler Standort**: Im Gegensatz zum internationalen Standort kennt das multinationale

Unternehmen bezüglich Leistungserstellung und Leistungsverwertung keine Grenzen. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass es in mehreren Ländern Standorte von Tochtergesellschaften hat (z. B. Siemens AG).

Beim internationalen und multinationalen Standort stellt sich die Frage, in welcher Form und wie stark sich ein Unternehmen international betätigen will. Diese Problematik hängt eng mit der Frage nach dem Standort und dem Eingehen von Unternehmensverbindungen zusammen (► Abschn. 2.6). Sie ist deshalb von Bedeutung, weil sich durch eine **Internationalisierungsstrategie** verschiedene Vorteile ergeben können:

- Vergrößerung des Absatzmarktes,
- verbesserter Zugang zu den Beschaffungsmärkten,
- Ausnutzung komparativer Kostenvorteile, insbesondere bei Kosten für Arbeitskräfte,
- Ausnutzung von spezifischem Know-how,
- Profitieren von regionalen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen,
- Zugang zum internationalen Kapitalmarkt,
- Minimierung der Steuerbelastung.

Die Ausnutzung dieser Vorteile hängt stark von der gewählten Form der Internationalisierung ab. In Abhängigkeit von der Kapital- und Managementleistung können verschiedene **Internationalisierungsstufen** unterschieden werden (► Abb. 2.8):

- **Export**: Absatz der im Inland hergestellten Güter im Ausland.
- **Lizenzvertrag**: Nutzung von Rechten (z. B. Patent, Warenzeichen) oder betrieblichem Know-how durch ein ausländisches Unternehmen gegen Entgelt.
- **Franchising**: Als Sonderform des Lizenzvertrags ist das Franchising ein Kooperationsvertrag zwischen zwei Unternehmen

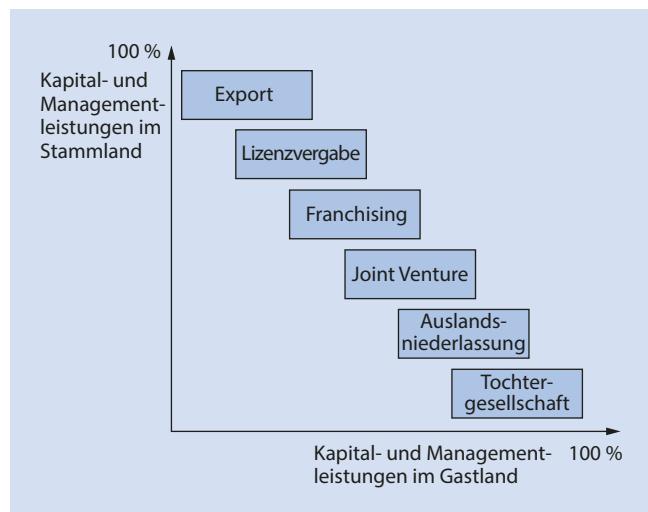


Abb. 2.8 Internationalisierungsstufen. (Schierenbeck und Wöhle 2016, S. 54)

dem anderen gegen Entgelt Know-how zur Verfügung stellt und ihm erlaubt, Güter oder Dienstleistungen unter einem bestimmten Warenzeichen zu vertreiben (► Abschn. 7.2.2).

- **Joint Venture:** Gründung eines rechtlich selbstständigen Unternehmens mit einem ausländischen Partner (► Abschn. 2.6.3 „Joint Venture“).
- **Auslandniederlassungen:** rechtlich unselbstständige Unternehmen im Ausland (z. B. Verkaufsniederlassungen).
- **Tochtergesellschaften:** rechtlich selbstständige Unternehmen im Ausland.

2.8.2 Standortanalyse

Bei der Wahl des oder der geeigneten Standorte für ein Unternehmen handelt es sich um eine **konstitutive Entscheidung**, die sowohl bei der Gründung als auch später bei Erweiterungen des Unternehmens gefällt werden muss. Infolge dieser großen Bedeutung der Standortwahl eines Unternehmens ist, vorab eine sorgfältige **Standortanalyse** durchzuführen. Aufgabe einer solchen ist es, aus den zur Auswahl stehenden Standorten denjenigen zu finden, dessen gegenwärtige und zukünftige Eigenschaften am besten die Anforderungen an den gesuchten Standort erfüllen.

Standortfaktoren

Bei den **Standortfaktoren** handelt es sich um jene Faktoren, welche die Wahl eines Standortes maßgeblich beeinflussen.

Von Bedeutung sind vor allem die folgenden Standortfaktoren:

1. **Arbeitsbezogene Standortfaktoren:** Der Standortfaktor Arbeitskraft nimmt in fast allen Unternehmen eine große Bedeutung ein. Wichtig sind hierbei die verschiedenen Dimensionen des Standortfaktors Arbeit, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, sondern in enger Beziehung zueinander stehen. Diese umfassen die Zahl der Arbeitskräfte, ihre Qualifikation sowie ihre Kosten.
2. **Materialbezogene Standortfaktoren:** Von einem materialorientierten Standort spricht man dann, wenn sich der Standort nach dem Fundort (Rohstoffe) oder nach dem Entstehungsort (Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigfabrikate) des zu verarbeitenden Materials richtet. Entscheidend für eine Materialorientierung sind die drei Kriterien Transportkosten, Zuliefersicherheit und die Art des Produktes:
 - **Transportkosten:** Je höher die Materialtransportkosten sind, desto eher wird die Wahl des Standortes von den Materialkosten beeinflusst.
 - **Zuliefersicherheit:** Oft ist ein Unternehmen auf eine gute und sichere Zulieferung der zu beschaffenden

Güter angewiesen (z. B. kleiner Lagerraum, kurzfristige Bedarfsschwankungen, Konventionalstrafen bei Nichteinhalten von Terminen). Je größer jedoch die Entfernung zum Lieferanten ist, desto kleiner wird die Zuliefersicherheit (z. B. infolge politischer Unruhen im Ausland, Streiks, Transportunfall) und desto stärker wird ein Unternehmen gezwungen, seine Lager zu erhöhen. Dies wiederum bringt hohe Lagerkosten mit sich.

- **Art des Produktes:** Auch die Art des zu beschaffenden Produktes selbst hat einen Einfluss auf den Standort. So ist es z. B. sinnvoll, bei leicht verderblichen Produkten einen Standort mit möglichst kurzem Transportweg zu wählen.
 - **Energie:** Verfügbarkeit und Preise von Energie können erheblich variieren. Je nach Produktionsform kann dies einen starken Einfluss auf die Wahl des Standortes haben.
3. **Absatzbezogene Standortfaktoren:** Von einem absatzorientierten Standort spricht man dann, wenn sich der Standort nach dem Absatzgebiet richtet. Entscheidend für die Wahl eines solchen Standorts sind neben den bereits im vorangegangenen Abschnitt genannten Kriterien (Transportkosten, Zuliefersicherheit, Art des Produktes):
 - Kundennähe (direkte Ansprechbarkeit der Kunden),
 - vorhandene oder zukünftige Konkurrenz,
 - Transportfähigkeit der Produkte,
 - potenzielle Nachfrage,
 - Frist zwischen Auftreten des Bedarfs und der angestrebten Versorgung des Kunden.

4. **Verkehrsbezogene Standortfaktoren:** Eine gute Verkehrsinfrastruktur erlaubt es einem Unternehmen, seine Transportkosten und Transportzeit gering zu halten. Neben der Vielzahl der Verkehrsverbindungen (Verkehrsknotenpunkt) ist meist auch die Vielfalt der Verkehrsmittel (Schiff, Flugzeug, Eisenbahn, Straße) von großer Bedeutung. So wählen vor allem Unternehmen, die mit Rohstoffen handeln (z. B. Kaffee, Baumwolle, Öl), einen verkehrsorientierten Standort (z. B. Hafenstädte).
5. **Immobilienbezogene Standortfaktoren:** Aufgrund der zum Teil sehr unterschiedlichen (regionalen) Preise für Immobilien (Gebäude, Land) und somit auch der Mietpreise kommt diesen Standortfaktoren eine große Bedeutung zu. Besonders Industrieunternehmen haben diese Standortfaktoren zu beachten, da die Produktion ihrer Produkte meist unabhängig vom Standort der Kunden ist. Dies trifft hingegen für viele Dienstleistungsunternehmen nicht zu.
6. **Umweltschutzbezogene Standortfaktoren:** Eine immer größere Bedeutung kommt der Umweltorientierung bei der Standortwahl zu. Dies resultiert nicht allein aus Gesetzesvorgaben zum Landschafts-, Lärm- und Gewässerschutz, sondern auch aus der geringer werdenden Anzahl freier Güter wie Wasser und Luft. Das zunehmende Bestreben der

2.8 • Standort des Unternehmens

- Unternehmen, verstkt auf die ffentliche Meinung Rücksicht zu nehmen, lässt Umweltschutz zu einem wichtigen Auswahlkriterium werden. Insbesondere gilt dies für Unternehmen im Chemie- und Energiebereich.
7. **Abgabenbezogene Standortfaktoren:** Bei einem abgabenorientierten Standort richtet sich die Standortsentscheidung nach dem Ort mit den geringsten Beiträgen, Gebühren und Steuern an den Staat. Es geht dabei in erster Linie um eine Berücksichtigung von nationalen und internationalen Steuergefallen:
 - Im **nationalen** Bereich ist insbesondere die Gewerbesteuerbelastung sehr verschieden.
 - Ebenso ist es möglich, aufgrund der unterschiedlichen Steuersysteme und Steuerbelastungen im **internationalen** Vergleich Steuervorteile zu nutzen. Häufig versuchen dabei Staaten, durch Gewährung von Steuerbefreiung oder Steuervorteilen, Unternehmen aus hochbesteuerten Ländern ins eigene Land zu lenken, um die eigene Wirtschaft zu fördern und die Staatseinnahmen zu erhöhen.
 8. **Clusterbildung:** In einem zunehmenden Maße spielt die Clusterbildung in bestimmten Regionen eine Rolle. Das Zusammenspiel von Know-how-Trägern im Bereich der Technologie und Dienstleistung ist für viele Unternehmen zu einem entscheidenden Kriterium bei

der Wahl des Standortes geworden (z. B. Ansiedlung der Venture-Capital-Gesellschaften in München).

9. **Rechtliche und politische Standortfaktoren:** Die Standortwahl wird auch von der politischen Stabilität eines Landes und den rechtlichen Rahmenbedingungen bestimmt.

Standortwahl

Die Betrachtung der verschiedenen Standortfaktoren hat gezeigt, dass bei der Wahl eines Standorts gleichzeitig verschiedene Standortfaktoren berücksichtigt werden müssen. In der Praxis zeigt sich allerdings oft, dass kein zur Verfügung stehender Standort geeignet ist, weil bestimmten Standortanforderungen, die unbedingt erfullt sein müssen, nicht die notwendigen Standortbedingungen gegenüberstehen. Man spricht in diesem Zusammenhang von **Muss-Kriterien** im Gegensatz zu den **Wunsch-Kriterien**, bei denen lediglich der Erfüllungsgrad von Bedeutung ist. Deshalb kann es vorkommen, dass eine Standortspaltung vorgenommen wird, bei der die betrieblichen Funktionen auf verschiedene Standorte verteilt werden (z. B. Trennung von Produktion und Absatz).

Meist steht einem Unternehmen eine sehr große Auswahl an Standorten zur Verfügung. Nach einer

Standortanforderung	Gewichtung	Standort A		Standort B		Standort C		Standort D									
		X	R	X	R	X	R	X	R								
1 zentrale Verkehrslage (z. B. Autobahn- und Flughafennähe)	8	5	40	1	8	3	24	3	24								
2 günstiger Arbeitsmarkt (z. B. qualifizierte Facharbeiter, Arbeitskraftreserven)	15	5	75	5	75	1	15	3	45								
3 verfügbare Industriegelände (z. B. Mindestfläche, zukünftige Erweiterungsmöglichkeiten)	16	3	48	3	48	5	80	5	80								
4 günstige Versorgung und Entsorgung (z. B. Versorgung mit Elektrizität, Gas, Wasser)	10	1	10	3	30	1	10	3	30								
5 annehmbare rechtliche Auflagen (z. B. Bauvorschriften)	10	5	50	5	50	3	30	1	10								
6 geringe Steuerbelastung (z. B. tiefe Steuersätze, Steuererleichterungen)	25	3	75	5	125	1	25	3	75								
7 günstige Förderungsmaßnahmen (z. B. staatliche Subventionen, kommunale Wirtschaftsförderung)	8	3	24	1	8	5	40	3	24								
8 gute Lebensbedingungen (z. B. Sozial-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen)	8	3	24	1	8	3	24	5	40								
Gesamtnutzen der Alternativen	100		346		352		248		328								
Festlegung der Präferenzordnung der Alternativen		2. Rang		1. Rang		4. Rang		3. Rang									
X = Bewertung (gut = 5, befriedigend = 3, schlecht = 1) R = Nutzen pro Standortfaktor																	
Hinweis: unabdingbare Forderungen, d.h. Muss-Kriterien (z. B. Mindestfläche), wurden nicht berücksichtigt.																	

Abb. 2.9 Nutzwertanalyse für einen Industriebetrieb. (Nach Müller-Hedrich 2006, S. 50)

Gegenüberstellung der Standortbedingungen und der Standortanforderungen ist derjenige Standort zu wählen, der einem Unternehmen den größten Nutzen bringt. Das theoretisch richtige Verfahren der Standortbestimmung wäre, den zukünftigen Gewinn bzw. die auf dem eingesetzten Kapital erzielbare Rentabilität eines jeden Standortes zu berechnen und den Standort mit dem größten Barwert des Gewinns bzw. der höchsten Rentabilität zu wählen. Eine solche **Investitionsrechnung** (► Kap. 29) scheitert aber daran, dass viele und zum Teil sehr wesentliche Standortfaktoren quantitativ nicht erfassbar sind, sodass die Berechnungen keine schlüssigen Ergebnisse erlauben würden. Deshalb behilft man sich mit einer sogenannten Nutzwertanalyse, in der auch qualitative Kriterien Eingang finden.

Bei einer **Nutzwertanalyse** werden alle relevanten Standortfaktoren aufgelistet und nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen gewichtet. Anschließend folgt eine Bewertung der Standortfaktoren für jeden einzelnen Standort, wobei der Bewertung eine bestimmte Punkteskala (z. B. 1 bis 5) zugrunde liegt. Die Multiplikation der Gewichtung mit der Bewertung ergibt den Nutzen des betreffenden Standortfaktors, die Summe aller Nutzen der verschiedenen Standortfaktoren schließlich den Gesamtnutzen des jeweiligen Standortes. Vorteilhaft ist jener Standort, welcher die höchste Punktzahl erreicht. □ Abb. 2.9 zeigt ein Beispiel für eine Nutzwertanalyse mit vier verschiedenen Standorten.

2.9 Zusammenfassung

Die Betrachtung der verschiedenen Kriterien zur Typenbildung von Unternehmen macht deutlich, dass durch die Kombination dieser Kriterien sehr viele Erscheinungsformen des Unternehmens möglich sind. Jede Form weist dabei ihre besonderen Eigenheiten auf. Wie bereits erwähnt, liegt den Ausführungen in den folgenden Kapiteln mehrheitlich ein größeres etabliertes Industrieunternehmen zugrunde, weil in einem solchen Gebilde alle klassischen Funktionen anzutreffen sind. Diese Einschränkung soll

aber nicht bedeuten, dass viele Aussagen, die für einen größeren Industriebetrieb zutreffen, nicht auch für andere Unternehmenstypen Gültigkeit besitzen oder unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten des betrachteten Unternehmens leicht modifiziert werden können.

Literatur

- Berg, H.: Wettbewerbspolitik, In: D. Bender et al.: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. 2, München 1999, S. 299–362
- Boemle, M./Stolz C.: Unternehmungsfinanzierung: Instrumente – Märkte – Formen – Anlässe. 14., neubearbeitete Auflage, Zürich 2012
- EVPA (2015) ► http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2014/02/evpa_spectrum.jpg
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), (Hrsg.) (2008): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit 2008, EFI, Berlin
- Fortune (2018) ► <http://fortune.com/global500/list/>
- Hopfenbeck, W.: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 14. Auflage, München 2002
- John, R.: Venture Philanthropy: The evolution of high engagement philanthropy in Europe. Oxford 2006
- Müller-Hedrich, B. W.: Investitionsmanagement. Systematische Planung, Entscheidung und Kontrolle von Investitionen. 10., wesentlich überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien 2006
- Rühli, E.: Strategische Allianzen als dritter Weg zwischen Alleingang und Zusammenschluß? Beschränkte Zusammenarbeit in Kerngebieten. In: Neue Zürcher Zeitung, 16. Juni 1992, S. 61
- Schander A.: Die Europäische Gesellschaft (SE) – Grundlagen, Gestaltung und Einsatzmöglichkeiten. In: Achleitner A. K./Thoma, G. F. (Hrsg.): Handbuch Corporate Finance, 2. Auflage, Köln 2001–2005, S. 1–39
- Schierenbeck, H./Wöhle, C. B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 19., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, München/Wien 2016
- Theisen, M. R./Wenz, M.: Die Europäische Aktiengesellschaft: Recht, Steuern, und Betriebswirtschaft der Societas Europaea. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2005
- Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2016



Unternehmensziele

3.1 Zielbildung – 46

3.2 Zielinhalt – 46

3.2.1 Sachziele – 46

3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele) – 47

3.2.3 Zusammenfassung – 49

3.3 Dimensionen der Ziele – 49

3.3.1 Zielausmaß und Zielmaßstab – 50

3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele – 50

3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele – 50

3.4 Zielbeziehungen – 50

3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen – 51

3.4.2 Haupt- und Nebenziele – 51

3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele – 51

Literatur – 52

3.1 Zielbildung

Die Ziele stellen ein wesentliches Element des privaten Unternehmens im marktwirtschaftlichen System dar. Im Gegensatz zum öffentlichen Unternehmen kann sich das private Unternehmen seine Ziele selber setzen. Dabei stellt sich die Frage, um wessen Ziele es sich handelt, wer die Ziele beeinflusst oder gar formuliert. Auch wenn jeweils von den Zielen des Unternehmens gesprochen wird, so sind es letztlich immer **Menschen**, welche die Ziele in einem Unternehmen bestimmen.

Wie bereits dargelegt, gibt es verschiedene Anspruchsgruppen, die in unterschiedlicher Beziehung zum Unternehmen stehen (► Abschn. 1.2.5). Sie alle können die Unternehmensziele mehr oder weniger stark beeinflussen. Beispiele sind Gewerkschaften, welche mit ihren Erwartungen und Ansprüchen einen Einfluss ausüben können, oder Banken, die bei der Kreditvergabe oft auf die Zielbildung einwirken wollen. Diese Gruppen sind den sekundären Gruppen – den sogenannten **Satellitengruppen** – zuzuordnen, die meist einen **indirekten** Einfluss auf die Zielsetzung des Unternehmens ausüben.

Daneben gibt es die sogenannten **Kerngruppen**. Diese sind von großer Bedeutung, weil sie **direkt** am Zielsetzungsprozess beteiligt sind (Heinen 1985, S. 95):

- Eine Kerngruppe sind die **Eigentümer**. Sie können in einem marktwirtschaftlichen System ihre Beteiligung an der Zielbildung aus dem Privateigentum ableiten.
- Oft aber delegieren die Eigentümer einen Teil ihrer Rechte an ein **Management**, das im Interesse des Unternehmens Führungsaufgaben wahrnimmt und somit auch am Zielbildungsprozess wesentlich beteiligt ist. Ein typisches Beispiel sind die Aktionäre einer Familienaktiengesellschaft, die bei Nachfolgeproblemen die Führung des eigenen Unternehmens oft auf familienfremde Führungskräfte übertragen.
- Schließlich sind auch die **Mitarbeiter** zu nennen, die direkten Einfluss auf die Ziele des Unternehmens nehmen können.

3.2 Zielinhalt

Im Zielinhalt kommt zum Ausdruck, worauf sich das Handeln des Unternehmens ausrichten soll, d. h. auf welchen Sachverhalt sich die Ziele beziehen.

Bei einer systematischen Betrachtung der Zielinhalte kann grundsätzlich zwischen Sach- und Formalzielen unterschieden werden:

1. **Sachziele** beziehen sich auf das konkrete Handeln bei der Ausübung der verschiedenen betrieblichen Funktionen und somit auf die Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses.
2. **Formalziele** hingegen stellen übergeordnete Ziele dar, an denen sich die Sachziele auszurichten haben und in denen der Erfolg unternehmerischen Handelns zum Ausdruck kommt. Deshalb werden die Formalziele auch als **Erfolgsziele** bezeichnet.

3.2.1 Sachziele

Geht man bei der Zielformulierung vom güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess sowie dessen Steuerung aus, so können unter Berücksichtigung der Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens vier Bereiche von Sachzielen unterschieden werden, nämlich Leistungsziele, Finanzziele, Führungs- und Organisationsziele sowie soziale und ökologische Ziele.

Leistungsziele

Die Leistungsziele beziehen sich auf den leistungswirtschaftlichen Umsatzprozess. Es handelt sich deshalb um alle Ziele, die mit der Leistungserstellung und -verwertung direkt zusammenhängen. Im Vordergrund stehen die **Markt- und Produktziele**, die aus den Bedürfnissen abgeleitet werden können, welche das Unternehmen befriedigen will. Insbesondere geht es um

- die **Märkte** und **Marktsegmente**, die bearbeitet werden sollen,
- die Festlegung der **Marktstellung** (z. B. in Form des Marktanteils),
- die Bestimmung des mengenmäßigen und wertmäßigen **Umsatzvolumens**,
- die Umschreibung der **Art der Produkte**, die erstellt werden sollen,
- die Bestimmung der **Ressourcen**, die eingesetzt werden,
- die Festlegung des **Qualitätsniveaus**, das erreicht werden soll.

Daneben sind aber alle anderen betrieblichen Funktionen einzubeziehen, welche in den leistungswirtschaftlichen Prozess eingeschlossen sind, also insbesondere das Supply-Management, das Produktionsmanagement und das Marketing.

Finanzziele

Die Finanzziele lassen sich aus dem finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess ableiten. Im Vordergrund stehen deshalb:

- Die Versorgung des Unternehmens mit genügend **Kapital**, d. h., es sollte so viel Kapital zur Verfügung stehen, dass der angestrebte leistungswirtschaftliche Prozess ermöglicht wird.
- Aufrechterhaltung der **Zahlungsbereitschaft (Liquidität)**, um jederzeit den finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können. Eine ausreichende Liquidität ist ein Basisziel jedes Unternehmens. Kann dieses Ziel nicht erfüllt werden, ist die Existenz in starkem Maße bedroht.
- Zu den Hauptzielen im finanzwirtschaftlichen Bereich gehört auch eine optimale **Kapital- und Vermögensstruktur**.
- Angemessene Berücksichtigung des **Risikos**. Eine optimale Kapital- und Vermögensstruktur berücksichtigt sowohl das finanzielle als auch das unternehmerische Risiko.

Führungs- und Organisationsziele

Mit den Führungs- und Organisationszielen soll eine optimale Gestaltung und Steuerung des güter- und finanziellen Umsatzprozesses erreicht werden. Im Vordergrund stehen somit die Ziele in Bezug auf

- die Gestaltung des **Problemlösungsprozesses** mit seinen verschiedenen Phasen (z. B. Führung durch Zielvorgabe),
- die einzusetzenden **Führungsfunktionen** wie Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle (z. B. Zeithorizont der Planung, Förderung der Selbstkontrolle),
- den anzuwendenden **Führungsstil** (z. B. kooperativer Führungsstil),
- die **Arbeitsteilung** und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und Stellen innerhalb eines Unternehmens (z. B. dezentrale Organisationsstruktur).

Soziale und ökologische Ziele

Jedes Unternehmen ist ein soziales Gebilde, d. h., es ist ein Teil unserer Gesellschaft und in ihm arbeiten Menschen mit ihren vielfältigen individuellen Zielen und Bedürfnissen. Dies bedeutet, dass implizit oder explizit diese Ziele im Zielsystem des Unternehmens Eingang finden müssen. Wie stark diese Berücksichtigung im Einzelnen ausfällt, kann nicht allgemein gesagt werden, da dies von verschiedenen Faktoren abhängt wie z. B. von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. rechtliche Grundlagen, Mitbestimmung), von der persönlichen Einstellung der Eigentümer oder der Führungsgruppe des Unternehmens oder von der gesamtwirtschaftlichen Situation.

Grundsätzlich kann man dabei zwischen mitarbeiter- und gesellschaftsbezogenen Zielen unterscheiden:

- **Mitarbeiterbezogene Ziele** versuchen, die Bedürfnisse und Ansprüche der Mitarbeiter zu erfassen und zu berücksichtigen. Als Beispiele für solche Ziele können gerechte Entlohnung, Gewinnbeteiligung, gute Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Freizeitgestaltung, Weiterbildungsmöglichkeiten und gute Sozialleistungen genannt werden. Mit diesen Zielen beschäftigt sich vor allem der Personalbereich.
- **Gesellschaftsbezogene Ziele** beruhen auf der Erkenntnis, dass Unternehmen als Teil der Gesellschaft einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten haben. Die Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange durch Unternehmen bezeichnet man auch als **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Darunter werden solche Maßnahmen verstanden, die Unternehmen freiwillig zum Wohl der Gesellschaft durchführen und die nicht unmittelbar dem Unternehmen und der Erfüllung von Formalzielen dienen. Gleichwohl können diese Maßnahmen mittelbar dem Unternehmen dienen, z. B. durch
 - allgemeinen Imagegewinn,
 - Erhöhung der Loyalität der Mitarbeiter,

- Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter,
- Akquisition neuer Kundengruppen,
- Reduktion von Risiken in Form von Kundenboykotten oder Klagen.

Im Zusammenhang mit den gesellschaftsbezogenen Zielen ist vor allem die Forderung nach Wahrnehmung **ökologischer Verantwortung** und **nachhaltigem Handeln** durch das Unternehmen hervorzuheben. Unternehmen benötigen als Input verschiedene nur begrenzt verfügbare Ressourcen, während als Output neben den eigentlichen Marktleistungen (Produkten) auch vielfältige Emissionen und Abfälle (z. B. Abwasser, Abgase, Lärm) wieder an die Umwelt abgegeben werden. Inzwischen formulieren viele Unternehmen deshalb neben einem allgemeinen Unternehmensleitbild (► Abschn. 45.3.1) auch ein Umweltleitbild (► Abb. 3.1).

3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele)

Ökonomisches Prinzip

Formalziele sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich am Erfolg der betrieblichen Tätigkeiten ausrichten, d. h., sie zeigen das Resultat des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses. Sie sind deshalb den Leistungs-, Finanz-, Führungs- und Organisations- sowie den sozialen Zielen übergeordnet.

Ausgangspunkt der Formalziele ist die Frage nach dem optimalen Einsatz der Produktionsfaktoren, denn diese stellen immer eine knappe Ressource dar. Deshalb versucht jedes Unternehmen, sich nach dem **ökonomischen Prinzip** auszurichten, das in drei Ausprägungen vorkommt:

- **Maximalprinzip:** Mit einem gegebenen Input an Produktionsfaktoren soll ein möglichst hoher Output erzielt werden.
- **Minimalprinzip:** Ein vorgegebener Output soll mit einem möglichst kleinen Input an Produktionsfaktoren realisiert werden.
- **Optimalprinzip:** Input und Output sollen so aufeinander abgestimmt werden, dass das ökonomische Problem nach den festgelegten Kriterien optimal gelöst wird. Somit wird weder Input noch Output vorgegeben.

Der Grad der Verwirklichung des ökonomischen Prinzips wird mit der Effizienz und der Effektivität gemessen:

Unter **Effizienz** versteht man die Beurteilung der Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und dem Ressourceneinsatz.

Bei der Effizienz steht die Frage „Werden die Dinge richtig gemacht?“ im Vordergrund. Es geht um die interne

Nachhaltigkeit bei Siemens

Nachhaltigkeit leben – im Interesse künftiger Generationen

Unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten sind ein Schlüsselement zur erfolgreichen Umsetzung des Siemens-Strategieprogramms „Vision 2020+“. Unser Verständnis von Nachhaltigkeit basiert auf den Werten unseres Unternehmens – verantwortungsvoll, exzellent, innovativ. Bei Siemens definieren wir nachhaltige Entwicklung als das Mittel, profitables und langfristiges Wachstum zu erzielen. Dabei orientieren wir uns extern an der UN Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und streben intern eine Balance entlang der Dimensionen Mensch, Umwelt und Gewinn an.

Umwelt

Mit dem Siemens-Umweltportfolio und eigenen Umweltprogrammen leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Ressourcen- und Klimaschutz und stärken die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden

- Dekarbonisierung
- Ressourcenschutz
- Produktverantwortung

Mensch & Gesellschaft

Wir stellen den Menschen in den Mittelpunkt. Mit zahlreichen Programmen fördern wir die Sicherheit, Weiterbildung und das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter und engagieren uns für die Weiterentwicklung der Gesellschaft

- Vielfalt
- Ausbildung & Weiterbildung
- Gesellschaftliches Engagement
- Gesundheitsmanagement
- Sicherheit
- Arts and culture

Verantwortungsvolle Geschäftspraktiken

Unsere nachhaltigen Geschäftspraktiken basieren auf Integrität, Fairness, Transparenz und Verantwortung.

Das ist unser Anspruch

- Nachhaltige Lieferkette
- Compliance
- Menschenrechte

Abb. 3.1 Nachhaltigkeitsverständnis der Siemens AG (2018). (Quelle: Siemens AG 2018)

Leistungsfähigkeit des Unternehmens, insbesondere um rationelle Abläufe und minimalen Ressourcenverbrauch. Die Effizienz kann mit der Produktivität gemessen werden. Der Effizienz steht die Effektivität gegenüber:

Unter **Effektivität** versteht man die Beurteilung der Zielerreichung, d. h., in welchem Ausmaß die geplanten Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind.

Ausgehend von der Frage „Werden die richtigen Dinge gemacht?“ interessiert in diesem Fall die **Leistungswirkksamkeit** des Unternehmens, die Außenwirkung des Resourceneinsatzes. Im unternehmerischen Kontext wird die Effektivität letztlich durch den Markt, z. B. über die erzielten Preise oder Umsätze, beurteilt. Zu ihrer Messung dienen z. B. die beiden Kennzahlen Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

Wegen ihrer großen Bedeutung für die Praxis stehen bei der Verfolgung des ökonomischen Prinzips die drei

Erfolgsziele Produktivität, Wirtschaftlichkeit sowie Rentabilität bzw. Gewinn im Vordergrund.

Produktivität

Als **Produktivität** bezeichnet man das **mengenmäßige** Verhältnis zwischen Output und Input des Produktionsprozesses.

Die Produktivität kann durch folgende Formel ausgedrückt werden:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Arbeitsergebnis}}{\text{Einsatzmenge an Produktionsfaktoren}} \quad (3.1)$$

Da sich bei der Messung der Produktivität für ein Unternehmen als Ganzes Probleme ergeben, werden meistens Teilproduktivitäten ermittelt. Diese beziehen sich dann auf einzelne Produktionsfaktoren, sodass als Einsatzmengen Arbeitsstunden, Maschinenstunden, Materialeinsatz und Verkaufsflächen infrage kommen. Beispiele:

3.3 · Dimensionen der Ziele

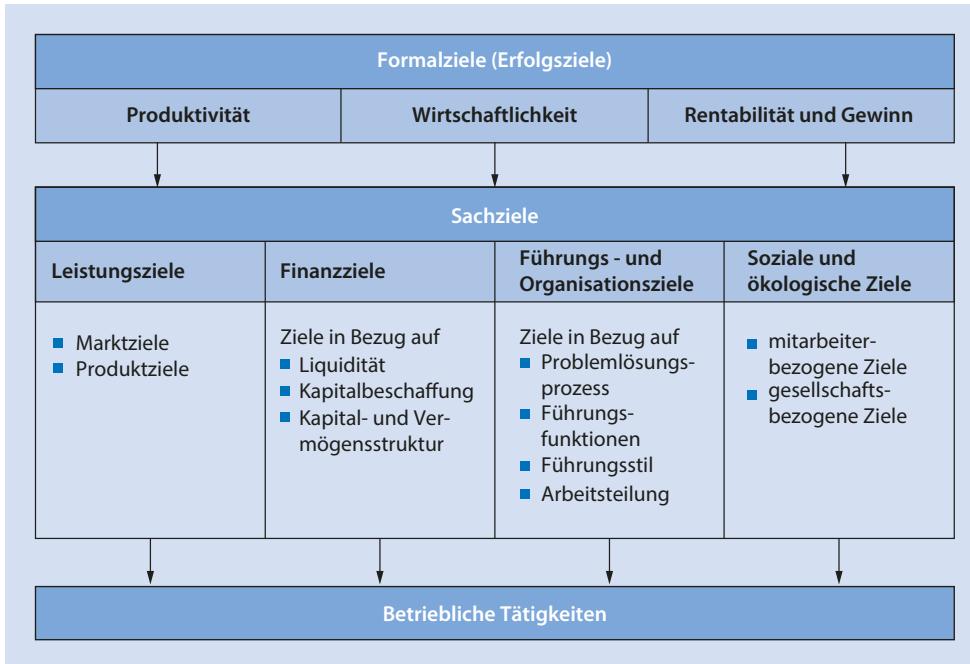


Abb. 3.2 Übersicht Zielkategorien

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Arbeitsergebnis}}{\text{Arbeitsstunde}}$$

$$\text{Maschinenproduktivität} = \frac{\text{Anzahl Stück}}{\text{Maschinenstunde}}$$

$$\text{Flächenproduktivität} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{m}^2}$$

Wirtschaftlichkeit

Mit der **Wirtschaftlichkeit** wird – im Gegensatz zur Produktivität – ein **Wertverhältnis** zum Ausdruck gebracht.

Als Wertgrößen dienen die aus dem Güter- und Finanzprozess abgeleiteten Größen Aufwand und Ertrag:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} \quad (3.2)$$

Die Wirtschaftlichkeit ist somit eine dimensionslose Zahl. Beträgt sie genau 1, so wird weder ein Verlust noch ein Gewinn erzielt.

Rentabilität und Gewinn

Das Gewinnziel kann entweder **absolut** als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand (Gewinn) oder **relativ** als Relation zwischen Gewinn und dem zur Erwirtschaftung dieses Gewinnes eingesetzten Kapital formuliert werden. Letzteres bezeichnet man als Rentabilität:

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\phi \text{ eingesetztes Kapital}} \cdot 100 \quad (3.3)$$

Die Rentabilität bezieht sich dabei entweder auf das Gesamtunternehmen (bzw. einzelne Geschäftsbereiche; ► Abschn. 23.2.2 „Rentabilität“) oder auf einzelne Investitionsobjekte (z. B. Maschine; ► Abschn. 29.2.3).

3.2.3 Zusammenfassung

Abb. 3.2 gibt eine zusammenfassende Übersicht über die verschiedenen Kategorien von Zielenhalten. Die verschiedenen Ziele dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden, da sie oft auf vielfältige Weise zusammenhängen (► Abschn. 3.4). Es ist deshalb wichtig, sie immer in ihrer Gesamtheit als **Zielsystem** zu betrachten. Dieser Tatsache muss auch bei der Behandlung der betrieblichen Aufgaben und Probleme stets Rechnung getragen werden.

3.3 Dimensionen der Ziele

Für eine operationale Zielformulierung sind neben dem Inhalt der Ziele verschiedene Aspekte zu beachten. Von den folgenden Fragen ausgehend, sollen deshalb drei wesentliche Zieldimensionen unterschieden werden:

- Zielmaß** und **Zielmaßstab**: Welches ist der Umfang des zu erreichenden Ziels und wie kann die Erreichung eines Ziels gemessen werden?
- Zeitlicher Bezug**: Auf welchen Zeitraum bezieht sich die Formulierung eines Ziels?
- Organisatorischer Bezug**: Auf welche Organisationseinheiten beziehen sich die Ziele?

Anhand dieser Einteilung sollen die Ziele in den folgenden Abschnitten charakterisiert werden.

3.3.1 Zielausmaß und Zielmaßstab

Bei diesem Zielkriterium geht es einmal darum, das **angestrebt Ausmaß** eines Ziels festzulegen. Grundsätzlich kann dabei zwischen einem begrenzt formulierten und einem unbegrenzt formulierten Ziel unterschieden werden.

- Beim begrenzt formulierten Ziel, z. B. Erzielung eines Gewinnes von 10 % des Umsatzes, versucht man, ein bestimmtes Anspruchsniveau zu definieren. Man spricht deshalb von **Satisfizierungszielen**.
- Den Gegensatz dazu bilden die **Extremal-** oder **Maximierungsziele**. Bei diesen müssen – als unbegrenzt formulierte Ziele – Alternativen und Maßnahmen gesucht werden, welche die Zielerfüllung maximal gewährleisten. Beispiel für ein solches Ziel wäre, den höchstmöglichen Gewinn zu erreichen.

Während die ältere Betriebswirtschaftslehre meist von Extremzielen ausgegangen ist, ist heute die Tendenz zu Satisfizierungszielen unbestreitbar. Damit wird auch eine größere Übereinstimmung mit der betrieblichen Wirklichkeit erreicht.

Die **Messung der Zielerreichung** kann – je nach Ziellinhalt – auf verschiedenen Messskalen beruhen:

1. **Kardinalskala:** Eine kardinale Messung liegt dann vor, wenn jeder Zielerreichungsgrad durch einen numerischen Wert ausgedrückt werden kann. In diesem Fall spricht man von einem quantifizierbaren Ziel, wie das z. B. bei Gewinnzielformulierungen der Fall ist.
2. **Ordinalskala:** Eine ordinale Messung der Zielerreichung beruht auf der Vorstellung einer Rangordnung. Verschiedene Zielerreichungsgrade lassen sich in eine Reihenfolge bringen (z. B. sehr gut, gut, befriedigend, ungenügend), sodass zwei Zielerreichungsgrade miteinander verglichen und mit Worten wie „größer“ („besser“), „kleiner“ („schlechter“) oder „gleich“ umschrieben werden können.
3. **Nominalskala:** Bei der nominalen Messung kann lediglich gesagt werden, ob ein Ziel erreicht worden ist oder nicht. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn als Ziel der Abschluss eines Kaufvertrages ins Auge gefasst worden ist.

3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele

Schließlich muss bei einer eindeutigen Zielformulierung angegeben werden, welche Geltungsdauer dieses Ziel hat. Ziele können sich grundsätzlich auf kurz-, mittel- und langfristige Zeiträume beziehen, wobei diese Zeitbegriffe im Einzelnen genauer definiert werden müssen. Als grobe Regel können die folgenden Richtlinien aufgestellt werden:

- kurzfristig: bis 1 Jahr,
- mittelfristig: 1 bis 5 Jahre,
- langfristig: über 5 Jahre.

Was kurz-, mittel- oder langfristig ist, hängt letztlich von der Art der Entscheidungen ab, die getroffen werden müssen, und nicht von der Anzahl der Tage oder Jahre.

Der zeitliche Bezug kann zudem **statisch**, d. h. ohne Berücksichtigung anderer Perioden, gemacht werden oder **dynamisch**, indem man Bezug auf den Zielerfüllungsgrad einer anderen Periode nimmt. So kann man z. B. ein Gewinnziel formulieren, das lautet: „10 % mehr Gewinn als im Vorjahr“.

3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele

Ziele können sich auf unterschiedliche organisatorische Einheiten des Unternehmens beziehen. Grundsätzlich können drei verschiedene Bereiche unterschieden werden:

1. **Unternehmensziele** beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes. Es handelt sich um die obersten Ziele, auf die sich sämtliche unternehmerischen Tätigkeiten auszurichten haben. Typische Beispiele für Unternehmensziele sind
 - der **Gewinn** als Erfolgsziel, wobei der Gewinn oft auch in Beziehung zum Kapital gesetzt wird (Rentabilität),
 - das **Wachstum** des Unternehmens, wobei sich dieses meistens auf den Umsatz bezieht,
 - die **Marktstellung**, die häufig mit dem Marktanteil gemessen wird,
 - die Erhaltung und Verbesserung des unternehmensspezifischen **Know-hows**, das mit den angebotenen Produkten verbunden ist,
 - Befriedigung der Ansprüche verschiedener **Interessengruppen** innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
2. **Bereichsziele** beziehen sich nur auf bestimmte Teilbereiche des Unternehmens. Je nach Größe des Unternehmens handelt es sich um größere oder kleinere organisatorische Einheiten wie beispielsweise den Marketingbereich, die Marktforschungsabteilung oder die Stelle Informationsauswertung. Als Beispiele für solche Ziele aus dem Bereich Produktion können genannt werden: Kapazitätsauslastung, Arbeitssicherheit, technischer Fortschritt, Qualität der Produkte, Termineinhaltung, Kostensenkung.
3. Bei den **Mitarbeiterzielen** handelt es sich um Ziele, die dem einzelnen Mitarbeiter vorgegeben oder gemeinsam mit ihm erarbeitet werden. Die Art der Zielformulierung hängt dabei stark vom jeweiligen Aufgabenbereich und von der Führungsstufe ab.

3.4 Zielbeziehungen

In Bezug auf den Einfluss der Umwelt auf die Ziele kann vorerst zwischen einer entscheidungsfeldbedingten und einer entscheidungsträgerbedingten Zielbeziehung unterschieden werden:

3.4 · Zielbeziehungen

- Eine **entscheidungsfeldbedingte** Zielbeziehung liegt dann vor, wenn diese von der jeweiligen Entscheidungssituation, d. h. den zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten und den begrenzenden Daten, abhängt. Die Entscheidungssituation ist fest vorgegeben und kann vom Entscheidungsträger nicht beeinflusst werden.
- Eine **entscheidungsträgerbedingte** Zielbeziehung ist dagegen dadurch gekennzeichnet, dass darin die subjektiven Wertvorstellungen, die Präferenzen und das Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers zum Ausdruck kommen. Der Entscheidungsträger beeinflusst somit mit seiner Wertung die betrachtete Zielbeziehung.

3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen

Zwischen zwei Zielen können drei verschiedene Zielbeziehungen bestehen, nämlich Komplementarität, Konkurrenz und Indifferenz.

- Eine Zielbeziehung ist **komplementär**, wenn durch die Erreichung des einen Ziels die Erfüllung des anderen Ziels gesteigert wird.
- Führt hingegen die Erfüllung des einen Ziels zu einer Minderung des Zielerreichungsgrades des zweiten Ziels, so spricht man von einer **konkurrierenden** oder **konfliktären** Zielbeziehung.
- Beeinflussen sich die beiden Ziele gegenseitig nicht, so liegt eine **indifferente** oder **neutrale** Zielbeziehung vor.

Komplementarität und Konkurrenz zwischen Zielen können durch Abb. 3.3 dargestellt und verdeutlicht werden. Abb. 3.4 zeigt ferner, dass zwischen zwei Zielen auch komplementäre **und** konkurrierende Beziehungen bestehen können. Je nach Situation ergibt sich das eine oder das andere Verhältnis. Man spricht deshalb von einer partiellen oder einer totalen Konkurrenz bzw. Komplementarität.

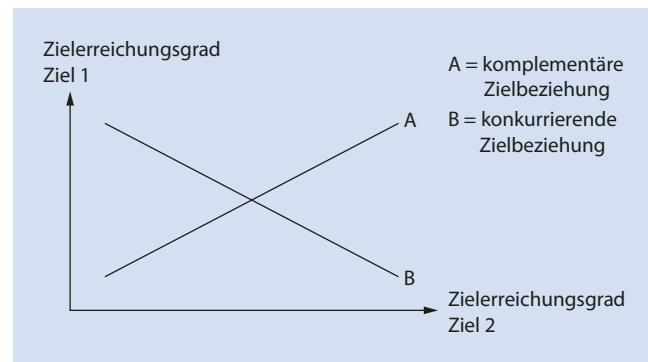


Abb. 3.3 Komplementäre und konkurrierende Zielbeziehung

3.4.2 Haupt- und Nebenziele

Besteht zwischen zwei Zielen eine Konkurrenz, so ist eine Gewichtung der beiden Ziele notwendig. In diese Gewichtung fließen die Wertvorstellungen und Ansprüche des Entscheidungsträgers ein. Demzufolge handelt es sich um eine entscheidungsträgerbedingte Beziehung. Der Entscheidungsträger schafft durch seine Präferenzen **Haupt-** und **Nebenziele**.

3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele

Die Unterscheidung in Ober-, Zwischen- und Unterziele beruht auf einer Zielhierarchie, bei der Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen den verschiedenen Zielen bestehen. Oft ist es nämlich so, dass ein (Unter-)Ziel (z. B. Lärmschutz für den Mitarbeiter) ein Mittel zum Zweck, d. h. zur Erfüllung eines Oberziels (in diesem Fall die Gesundheit der Mitarbeiter), darstellt. Voraussetzung für solche Mittel-Zweck-Beziehungen ist eine Komplementarität zwischen den Zielen.

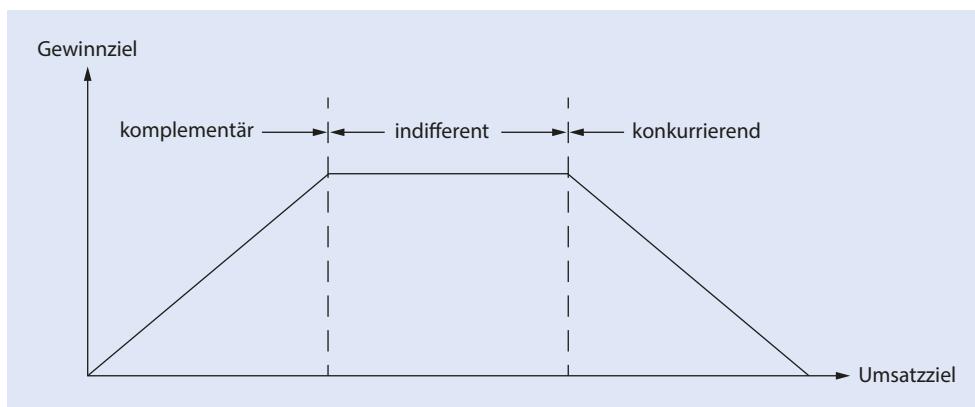


Abb. 3.4 Zielbeziehungen zwischen Gewinn und Umsatz

Die Aufteilung der Ziele in Mittel-Zweck-Beziehungen hat deshalb eine große praktische Bedeutung, weil Oberziele in der Regel nicht operational sind und für den einzelnen Mitarbeiter, je tiefer er in der organisatorischen Hierarchie eingestuft ist, keine konkrete Zielvorgabe beinhalten können. Daher ist es nötig, die Oberziele in – unter Umständen mehrere – Zwischen- und Unterziele zu gliedern, bis eine Zielvorgabe aufgestellt ist, an welcher sich der Mitarbeiter orientieren und seine Arbeit ausrichten kann.

Literatur

- Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9., verbesserte Auflage, Wiesbaden 1985
Siemens AG (2018) ► <https://new.siemens.com/global/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html>

Marketing

Inhaltsverzeichnis

- Kapitel 4 Grundlagen des Marketings – 55**
- Kapitel 5 Marktforschung – 73**
- Kapitel 6 Produktpolitik – 87**
- Kapitel 7 Distributionspolitik – 97**
- Kapitel 8 Konditionenpolitik – 111**
- Kapitel 9 Kommunikationspolitik – 131**
- Kapitel 10 Marketingmix – 145**
- Literaturhinweise – 150**



Grundlagen des Marketings

- 4.1 Marketing als Denkhaltung – 56**
- 4.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe – 57**
 - 4.2.1 Problemlösungsprozess des Marketings – 57
 - 4.2.2 Marketingmanagement – 59
- 4.3 Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM) – 59**
- 4.4 Markt – 61**
 - 4.4.1 Merkmale des Marktes – 61
 - 4.4.2 Marktpartner – 61
 - 4.4.3 Konsumentenverhalten – 62
 - 4.4.4 Marktsegmentierung – 65
 - 4.4.5 Marktgrößen – 65
- 4.5 Anwendungsbereiche des Marketings – 69**
- 4.6 Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing – 69**
- Literatur – 71**

4.1 Marketing als Denkhaltung

Der Inhalt des Marketings als eine Denkhaltung kann am besten anhand einer historischen Betrachtung der unternehmerischen Funktion wiedergegeben werden. Unter Einbezug der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt können sechs Phasen unterschieden werden:

- 4** 1. **Phase der Produktionsorientierung:** Eine erste Phase, die in den USA bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts und in Europa vor allem nach dem 2. Weltkrieg beobachtet werden konnte, ist dadurch gekennzeichnet, dass die Nachfrage das Angebot überstieg. Obwohl mit den Methoden des Scientific Management (Frederick W. Taylor) zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Grundstein für eine rationelle Massenproduktion gelegt worden war, vermochte die industrielle Produktion den Bedarf an Gütern nicht zu befriedigen (zum Scientific Management ► Abschn. 40.1.2 „Mehrlinien-System“). Zunehmende Bevölkerungszahlen, steigende Einkommen, Ausbau von Verteilorganisationen (Groß- und Einzelhandel), allgemeiner Nachholbedarf und sinkende Preise sind mögliche Erklärungen für diesen Nachfrageüberhang. Diese Situation entspricht einem typischen **Verkäufermarkt**: Alles, was produziert wurde, konnte auch ohne Probleme verkauft werden. Die Ausrichtung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen erfolgte deshalb beinahe ausschließlich auf die Produktion und die Materialwirtschaft. Die Beschaffung der – teilweise nur schwer erhältlichen – Rohstoffe und die kostengünstigste Herstellung der Produkte standen im Vordergrund. Diese vorrangige Bedeutung der Produktionswirtschaft kann mit dem Grundsatz **Primat der Produktion** umschrieben werden.
2. **Phase der Verkaufsorientierung:** In einer zweiten Phase zeigte sich bei zunehmender Spezialisierung (Arbeitsteilung) und technischem Fortschritt sowie den damit verbundenen Rationalisierungen eine Sättigung des Marktes. Diese Sättigungserscheinungen hatten eine größere Konkurrenz unter den Marktanbietern zur Folge, die sich vor allem in sinkenden Preisen auswirkte. Verbunden mit hoher Arbeitslosigkeit und niedrigen Löhnen (USA), welche das Konsumentenverhalten stark beeinflussten, konnten viele Unternehmen ihre Produkte nicht mehr absetzen. Überkapazitäten oder sogar Konkurse waren die Folge. Viele Unternehmen sahen sich daher gezwungen, ihre Verkaufsbemühungen zu verstärken. Die Orientierung verschob sich von der Produktion zum Absatz. In den Mittelpunkt rückte die letzte Phase des betrieblichen Umsatzprozesses und zum Grundsatz wurde das **Primat des Absatzes**. Neben der Herabsetzung der Preise versuchte man mittels Werbung, Ausstattung der Produkte mit Markennamen sowie Ausbau und Verbesserung des Außendienstes, den Umsatz zu erhöhen. Die Entscheidungen im Produktionsbereich bildeten aber

immer noch den Ausgangspunkt der Entscheidungen für andere Bereiche. Die Absatzabteilung hatte primär die Aufgabe, mit den verfügbaren Maßnahmen und Mitteln die produzierten Güter abzusetzen. Im Vordergrund steht somit das eigentliche „Vermarkten“ von Gütern und Dienstleistungen.

3. **Phase der Marktorientierung:** Die dritte Phase war von der Tatsache gekennzeichnet, dass es nicht mehr genügte, qualitativ gute Produkte kostengünstig zu produzieren und sie mithilfe erhöhter Verkaufsanstrengungen abzusetzen. Es sollte nur noch das produziert werden, was sich absetzen ließ oder, mit anderen Worten, auch tatsächlich nachgefragt wurde. Je besser man diese Nachfrage in qualitativer (was?) und quantitativer (wie viel?) Hinsicht erfassen konnte, umso erfolgreicher glaubte man zu sein. Es erfolgte deshalb eine verstärkte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der potenziellen Kunden und somit eine Marktorientierung. Oberstes Prinzip wurde das **Primat des Marktes**. Ausgangspunkt sind die Bedürfnisse des Marktes, auf die sich sowohl die Produktion (Leistungserstellung) als auch der Absatz (Leistungsverwertung) auszurichten haben. Damit ist das Marketing nicht mehr nur eine einzelne unternehmerische Funktion, sondern eine Denkhaltung, die alle anderen Funktionen einbezieht.
4. **Phase der Umweltorientierung:** Seit den 1970er Jahren des 20. Jahrhunderts erhielt der Marketingbegriff eine zusätzliche Ausweitung. Das Marketing hat sich nicht nur auf die Bedürfnisse der effektiven und potenziellen Abnehmer auszurichten, sondern hat sämtliche Anspruchsgruppen (► Abschn. 1.2.5. „Stakeholder“) einzubeziehen. Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Lieferanten und des Staates sowie ökologische oder gesellschaftliche Aspekte sind ebenso zu berücksichtigen wie diejenigen der Kunden. Diese Denkhaltung wird mit dem Begriff **gesellschaftsorientiertes Marketing** oder **Societal Marketing** umschrieben.
5. **Phase des Customer Relationship Management (CRM):** Veränderte gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen in den 1980er und 1990er Jahren des 20. Jahrhunderts – Globalisierung der Märkte, sinkende Produktlebenszyklen, zunehmende Bedeutung von Serviceleistungen, differenzierte Wünsche der Konsumenten und neue Informations- und Kommunikationstechnologien – führten zu einer Neuorientierung des Marketings in Form des Customer Relationship Management (CRM), d. h. des systematischen Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen. Es umfasst als Prozess die Phasen Ansprechen, Gewinnen, Informieren, Bedienen und Pflegen eines Kundenstamms. Im Mittelpunkt stehen **Kundenbindung** und -loyalität. Dazu ist es notwendig, sämtliche Geschäftsprozesse auf den Kunden auszurichten (► Abschn. 4.3).
6. **Phase des Onlinemarketing:** Durch den zunehmenden Einfluss der Digitalisierung und die flächendeckende Verbreitung des Internets seit den frühen 2000er Jahren

4.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe

ist eine neue Zeitrechnung im Marketing angebrochen und es sind neue Dienste und Kommunikationsformen entstanden, die für Marketingzwecke eingesetzt werden können. Die Digitalisierung wirkt sich dabei von der Produktentwicklung über den Vertrieb und die Preisgestaltung bis zur Kommunikation auf alle Bereiche des Marketings aus und ermöglicht vor allem eine personalisierte Ansprache des Kunden. Kundendaten und CRM erhalten in der Phase des Onlinemarketing eine noch stärkere Bedeutung. Viele Kunden bereiten Kaufentscheidungen im Internet vor und schließen Käufe auch vermehrt dort ab. Gleichzeitig entstehen vollständig digitale Geschäftsmodelle (z. B. Facebook oder Google), die in der Wirtschaft eine zunehmende Bedeutung haben. Die Marketingziele von Unternehmen bleiben weitgehend die gleichen, aber für fast jedes Ziel bieten sich **Onlinemedien** und **Onlinewerbemittel** als Unterstützung an. Das Onlinemarketing ist somit neben anderen Maßnahmen (Offlinemarketing) als eine wichtige Komponente im Marketingmix zu berücksichtigen (Elmiger 2015, S. 7 f.).

4.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe

4.2.1 Problemlösungsprozess des Marketings

Betrachtet man das Marketing als eine unternehmerische Funktion neben anderen (z. B. Produktion, Finanzierung, Personal), so muss es sich mit verschiedenen Problemen und Aufgaben auseinandersetzen. Diese können aus dem Problemlösungsprozess des Marketings abgeleitet werden. Analog zum allgemeinen Problemlösungsprozess können folgende Phasen unterschieden werden (► Abb. 4.1):

1. **Analyse der Ausgangslage:** In einer ersten Phase müssen die notwendigen Informationen über die gegenwärtige und zukünftige Entwicklung gewonnen werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang
 - die allgemeinen Umweltbedingungen und die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt,
 - die Bedürfnisse tatsächlicher oder potenzieller Kunden (d. h. die für das Unternehmen relevanten Märkte), die mithilfe der **Marktforschung** abgeklärt werden müssen sowie
 - die Unternehmensziele.
- Zur Analyse der Ausgangslage dient die **SWOT-Analyse** („strengths“, „weaknesses“, „opportunities“, „threats“), bei der einerseits die Stärken und Schwächen des Unternehmens (interne Analyse) und andererseits die Chancen und Risiken der Umwelt (externe Analyse) analysiert werden (► Abschn. 45.1.2 und ► Abschn. 45.2).
2. **Bestimmung von Marketingzielen:** Die Marketingziele werden aus den unternehmensinternen (Wertvorstel-

lungen, Unternehmensziele, vorhandenes Leistungspotenzial) und unternehmensexternen (Umwelt) Gegebenheiten abgeleitet. Typische Marketingziele beziehen sich auf den Umsatz, den Marktanteil, die (geografischen) Märkte, die Produkte oder die Kunden. Die Marketingziele sind ihrerseits wieder aus den Unternehmenszielen abgeleitet, wobei vielfach – gerade wegen der großen Bedeutung des Marketings für das ganze Unternehmen – keine klare Grenze zwischen Unternehmenszielen und allgemeinen Marketingzielen gezogen werden kann.

3. **Marketingstrategie:** Zur Erreichung der Marketingziele stehen verschiedene strategische Wahlmöglichkeiten zur Verfügung. Somit definiert eine Marketingstrategie den Weg, mit dem diese Ziele realisiert werden können. Im Vordergrund stehen dabei folgende Positionierungen bzw. Fragestellungen:
 - Auf welchen Märkten wollen wir tätig sein?
 - Welchen Nutzen wollen wir unseren Kunden anbieten? (Leistung)
 - Wie verhalten wir uns gegenüber unseren Wettbewerbern? (Konkurrenz)
 - Welche Zielgruppen wollen wir bearbeiten? (Kunden/Märkte)
 - Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der Digitalisierung für unser Geschäftsmodell?
 Gleichzeitig gibt eine Marketingstrategie den notwendigen Handlungsrahmen vor, um sicherzustellen, dass alle Marketinginstrumente zielgerichtet eingesetzt werden. Zur Festlegung der Marketingstrategie stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, wie z. B.
 - Produktlebenszyklus-Konzept (► Abschn. 6.3),
 - Produkt-/Marktmatrix (► Abschn. 45.4.1 „Produkt-Markt-Strategien“),
 - Produktpfoliokonzept (► Abschn. 45.2.4 „Portfolioanalyse“).
4. **Bestimmung der Marketinginstrumente:** Sind die Marketingziele und -strategie festgelegt, können aus diesen die Ziele für verschiedene Aufgabenbereiche des Marketings abgeleitet sowie die Maßnahmen und Mittel bestimmt werden, mit denen diese Bereichsziele erreicht werden sollen. Die einzelnen Aufgabenbereiche werden als **Marketinginstrumente** bezeichnet, womit der instrumentelle Charakter zur Unterstützung und Erreichung der übergeordneten Marketingziele zum Ausdruck kommt. In der Literatur finden sich verschiedene Systematisierungen der Marketinginstrumente. Bekannt ist vor allem das Konzept von McCarthy (1981), das als 4-P-Modell bezeichnet wird. Die vier P stehen für die Begriffe **Product**, **Place**, **Price** und **Promotion**. Entsprechend liegt den Ausführungen in diesem Teil folgende Gliederung zugrunde:
 - Produktpolitik,
 - Distributionspolitik,

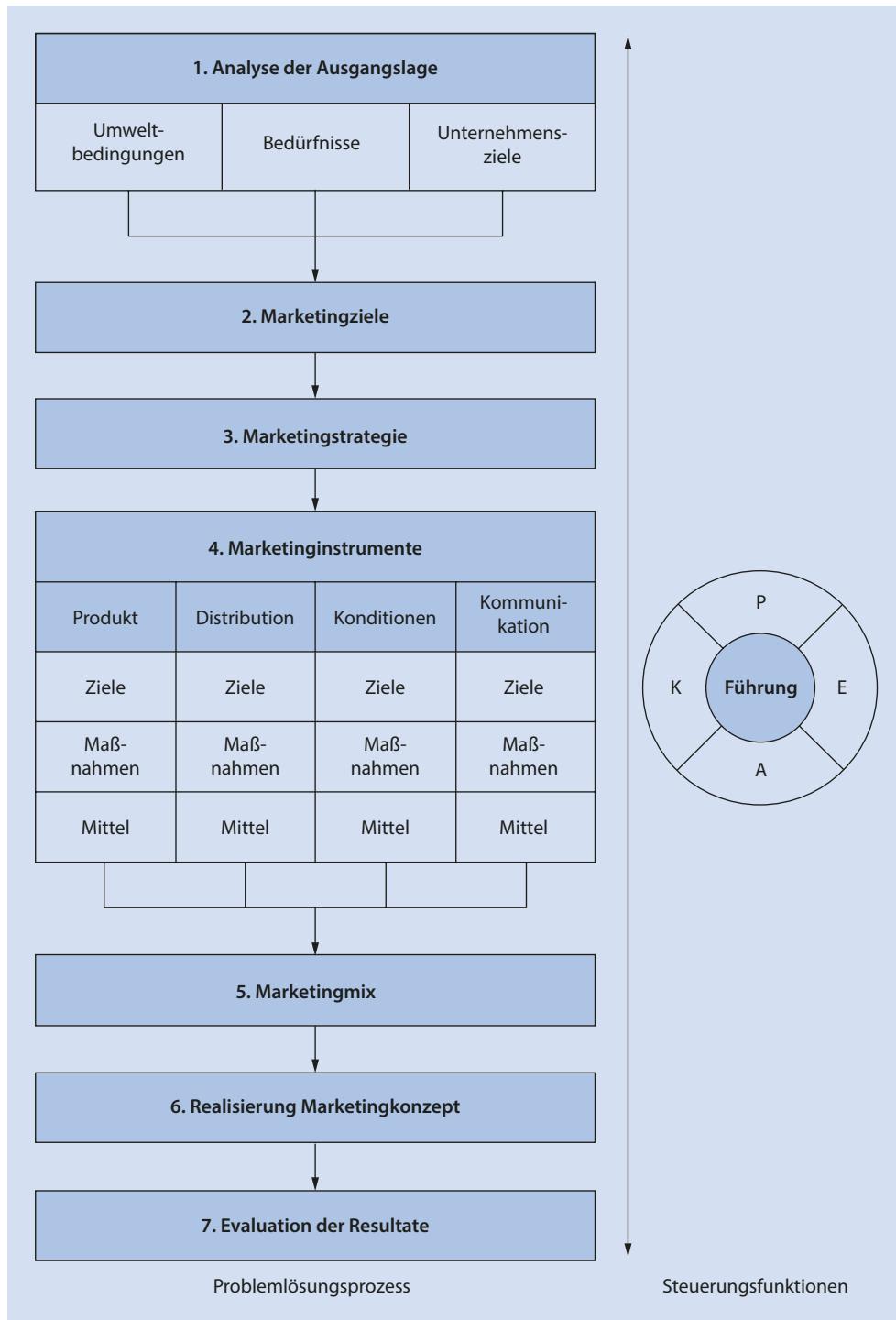


Abb. 4.1 Steuerung des Problemlösungsprozesses im Marketing

- Konditionenpolitik,
- Kommunikationspolitik.

Die **Marktforschung** liefert dazu jene Informationen, die für die Gestaltung der einzelnen Marketinginstrumente bekannt sein müssen.

5. **Erstellung eines Marketingmix:** Schließlich sind die verschiedenen Marketinginstrumente miteinander zu kombinieren und in einem sogenannten Marketing-

mix zu einer optimalen Einheit zusammenzufassen. Jedes Teilziel sowie alle Maßnahmen eines bestimmten Instrumentes müssen sowohl mit den übergeordneten Marketingzielen in Einklang stehen als auch auf die anderen Teilziele und Maßnahmen abgestimmt werden.

6. **Realisierung Marketingkonzept:** Die noch auf dem Papier stehenden Marketingziele und -maßnahmen müssen mit konkreten Aktionen umgesetzt werden. Zu

denken ist beispielsweise an die Durchführung einer Werbekampagne oder den Aufbau eines neuen Vertriebsnetzes.

7. **Marketingevaluation:** Im Rahmen einer Marketing-Beurteilung soll nach Kotler et al. (2017, S. 854 ff.) das **Marketingcontrolling** gewährleisten, dass Indikatoren zur Aufdeckung von Problemen und Chancen im Marketing systematisch überprüft werden. Vorher festgelegte Schlüsseldaten werden dabei periodisch in Soll-Ist-Vergleichen überprüft und bewertet. Bei Planabweichungen über vorher definierte Toleranzgrenzen hinaus werden Korrektivmaßnahmen zur Schließung der Lücken eingeleitet. Mögliche Arten des Marketingcontrollings sind die Jahresplankontrolle, die Profitabilitätskontrolle, die Effizienzkontrolle sowie die strategische Kontrolle.

Im Mittelpunkt dieses Problemlösungsprozesses stehen die Formulierung der Marketingziele und die Ausgestaltung des Marketingmix.

Die angestrebten Marketingziele und -strategien sowie die Ausgestaltung der Marketinginstrumente bezeichnet man als **Marketingkonzept**.

4.2.2 Marketingmanagement

Die Steuerung des allgemeinen Marketingproblem-lösungsprozesses, insbesondere die Gestaltung und Umsetzung des Marketingkonzepts, bezeichnet man als **Marketingmanagement**.

Diese Steuerung erfolgt mit den Elementen **Planung**, **Entscheidung**, **Aufgabenübertragung** und **Kontrolle** (Abb. 4.1). Obwohl diese Steuerungsfunktionen in allen Problemlösungsphasen auftreten, stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Ausgehend von einer umfassenden Analyse müssen zuerst die Ziele (was?), die Maßnahmen (wie?) und die Mittel (womit?) für jedes Instrument geplant werden.
- Es muss über den Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente entschieden werden.
- Ist eine Entscheidung gefallen, muss der geplante Einsatz der Marketinginstrumente in die Tat umgesetzt werden. Dazu muss eine Vielzahl von Anordnungen gegeben werden (z. B. Auftrag an eine Werbeagentur).
- Abschließend müssen die Resultate der verschiedenen Marketingaktivitäten erfasst und mit den Marketingzielen verglichen werden. Daraus lassen sich wertvolle

Informationen für zukünftige Marketingmaßnahmen ableiten.

4.3 Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)

In den 1950er und 1960er Jahren dominierte das traditionelle **Marketingkonzept**, das vor allem den Absatz der Produkte auf dem Markt zum Ziel hatte. Einige Zeit später (1970er Jahre) kamen die Gedanken des **strategischen Marketings** auf, welche die Bestimmung des Marktes als strategische Wahl verstanden, denn das bisherige Marketing basierte auf einer kurzfristigen Sichtweise. Das strategische Marketing impliziert jedoch langfristige Entscheidungen, die sich aufgrund wechselnder Marktbedingungen ergeben. Es fließen nicht nur Entscheidungen auf der Absatzseite ein, sondern die generellen Umweltbedingungen und Veränderungen werden stärker mit einbezogen. Ziel des Marketings war nicht mehr nur der Absatz der Produkte auf dem Markt, sondern die Erhöhung der gesamten Wertschöpfung der strategischen Geschäftseinheiten. Das Unternehmen sollte aufgrund seiner Kompetenzen eine starke Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz erhalten.

Veränderte gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen in den 1980er und 1990er Jahren – Globalisierung der Märkte, kürzere Produktlebenszyklen, zunehmende Bedeutung von Serviceleistungen, differenzierte Wünsche der Konsumenten und neue Informations- und Kommunikationstechnologien – führten zu einer Neuorientierung des Marketings in Form des **Beziehungs-marketing**. Hinzu kommt, dass die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen von den Kunden immer mehr als austauschbar wahrgenommen werden. Um Kunden an das Unternehmen zu binden, reicht traditionelles Marketing – als auf reiner Transaktion basierender Vorgang – nicht mehr aus. Kundenbindung entsteht nicht durch einmalige Transaktion (=Kauf und Bezahlung), sondern durch den Aufbau langfristiger, nachhaltiger Beziehungen zum Kunden. Der einzelne Kunde mit seinen individuellen Bedürfnissen und Wünschen tritt stärker in den Vordergrund, **Kundenbindung** und **Kundenloyalität** werden zum Marketingziel und sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Ziel ist es, den Kunden zum Wiederkauf zu animieren und damit eine Vertiefung der Beziehung zu erreichen, die abhängig ist von der Zufriedenheit des Anbieters und von den Kosten eines Wechsels zur Konkurrenz. Abb. 4.2 zeigt die wesentlichen Merkmale des Customer Relationship Marketings.

Damit wird der Gestaltung, d. h. dem Auf- und Ausbau sowie der Pflege der Kundenbindung, oberste Priorität eingeräumt:

Customer Relationship Management (CRM) ist der systematische Aufbau und die Pflege von Kundenbe-

Bisheriges Marketingverständnis (klassisches Marketing)	Zukünftiges Marketingverständnis (Customer Relationship)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziel: „to make a sale“ ■ Verkauf ist der Abschluss einer Kundenbeziehung ■ Käufer und Verkäufer sind unabhängig ■ Ausrichtung: Produkt („mass production“) ■ Produkte und Ressourcen bestimmen die Marketingaktivitäten ■ Kunde kauft Werte ■ Kosten + Gewinn = Preis ■ einseitige Kommunikation ■ anonymer Kunde 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziel: „to create a customer“ ■ Verkauf ist der Beginn einer Kundenbeziehung ■ Käufer und Verkäufer sind voneinander abhängig ■ Ausrichtung: Service („mass customization“) ■ Beziehungen („relationships“) bestimmen die Marketingaktivitäten ■ Kunde schafft Werte ■ Preis – Gewinn = Kosten ■ zweiseitige Kommunikation ■ bekannter Kunde: Name, Adresse, Lebensstil, Produktlebenszyklen

Abb. 4.2 Customer Relationship Marketing. (Nach Wehrli 1995, S. 191)

ziehungen. Es umfasst als Prozess die Phasen Ansprechen, Gewinnen, Informieren, Bedienen und Pflegen eines Kundenstamms.

CRM bedeutet deshalb eine integrative Sicht aller mit dem Kunden in Betracht zu ziehenden Prozesse. Dabei geht es u. a. darum,

- bestehende Kundendaten zu analysieren (Kauf- und Bestellverhalten),
- neue Informationen über die Kunden zu beschaffen,
- Kundenzufriedenheitserhebungen durchzuführen,
- profitable, für das Unternehmen interessante Kunden zu identifizieren und zu analysieren,
- Daten kundenspezifisch auszuwerten und fokussierte Marketingmaßnahmen zu entwickeln,
- Kundendienst als Differenzierungsinstrument einzusetzen,
- kundenspezifische Angebote zu planen und zu gestalten,
- die Nachfrage mit sämtlichen Marketinginstrumenten und mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zu stimulieren.

Die Digitalisierung und das Internet haben die Möglichkeiten des Customer Relationship Management deutlich erweitert. Es ist einfacher geworden, Daten von potenziellen und tatsächlichen Kunden zu erheben, Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen sowie Geschäftsmodelle zu entwickeln, die oftmals sogar vollständig auf einer digitalen Interaktion mit Kunden beruhen (z. B. Xing). Zudem lassen sich Streuverluste im Marketing – z. B. im Vergleich zur klassischen Werbung – reduzieren. Aufgrund der

heutzutage vorhandenen Rechnerleistung sowie spezifischer Algorithmen können Unternehmen ihre Marketingmaßnahmen in Echtzeit an einzelne Kunden anpassen (z. B. individualisierte Online-Banner-Werbung und kundenindividuelle Preise) und auf diese Weise Kundenbeziehungen vertiefen. Onlinemarketing kann somit helfen, die oben genannten Aufgaben zu bewältigen.

Der Begriff **Onlinemarketing** bezeichnet dabei die Planung, Organisation und Durchführung aller Marketingmaßnahmen, die auf Internettechnologien und Onlineplattformen aufbauen, um Marketing-Ziele zu erreichen (Kreutzer 2016, S. 5). Oft ist das Ziel einer Onlinekampagne, dass Personen aus den Zielgruppen eine bestimmte Handlung ausführen, beispielsweise eine Onlinebestellung oder eine Reservierung vornehmen oder eine Umfrage ausfüllen. Wird das Ziel erreicht, spricht man von Konversion, d. h., ein Onlinebesucher wird in einen Kunden, Teilnehmer oder Interessenten umgewandelt. Wichtige Onlinemarketingmittel sind beispielsweise (Elmiger 2015, S. 8 ff.):

- Website,
- Suchmaschinenmarketing,
- Social-Media-Marketing,
- User-Generated Content,
- Displaywerbung,
- Onlinerubrikenmärkte und -verzeichnisse,
- E-Mail-Marketing,
- Onlinedialog und -kooperation,
- Affiliate-Marketing und Couponing.

Als Folge der dynamischen technologischen Entwicklungen sind die Strategien und Instrumente des Marketings in einem schnelleren Takt zu prüfen und zu optimieren.

4.4 Markt

4.4.1 Merkmale des Marktes

Die Leistungsverwertung, der Absatz der hergestellten Produkte, findet auf dem Markt statt. Dieser stellt aber nicht irgendein abstraktes Gebilde dar, sondern besteht in erster Linie aus Menschen, welche durch ihr Verhalten den Markt konstituieren. Im Laufe der Zeit und je nach Blickwinkel hat der Begriff „Markt“ verschiedene Begriffsinhalte angenommen:

1. Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Markt“ ist identisch mit dem **Ort**, an dem Käufer und Verkäufer zum Austausch von Gütern und Dienstleistungen zusammentreffen. Während in der Antike und im Mittelalter solche Märkte, auf denen vielfach die Produzenten den Abnehmern direkt gegenübertraten, eine große Bedeutung hatten, spielen sie heute nur noch eine untergeordnete Rolle.
2. Aus volkswirtschaftlicher Sicht umfasst der Markt die **Gesamtheit der Nachfrager und Anbieter**, die an den Austauschprozessen eines bestimmten Gutes beteiligt sind. Entscheidend ist dabei nicht der geografische Ort des Zusammentreffens, sondern die ökonomischen Aspekte des Tausches in Bezug auf den Preis, die Menge, die Kosten, den Zeitraum und/oder das Gebiet. Transaktionen auf Märkten können insofern physischer aber auch virtueller Natur sein.
3. Die Betriebswirtschaftslehre schließlich betrachtet als Markt alle Personen und Organisationen, die bereits Käufer sind oder als zukünftige Käufer infrage kommen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht steht somit die **Nachfrageseite** im Vordergrund. Die Anbieterseite, d. h., das eigene Angebot und dasjenige der Konkurrenz, wird als **Branche** bezeichnet.

Das Unternehmen steht mit verschiedenen Märkten in Kontakt (► Abschn. 1.2.2, insbesondere □ Abb. 1.4). Grundsätzlich lassen sich Beschaffungsmärkte und Absatzmärkte unterscheiden. Dabei ist zu beachten, dass ein bestimmter Markt für ein Unternehmen den Beschaffungsmarkt, für ein anderes hingegen den Absatzmarkt darstellen kann.

Unter dem **Absatzmarkt** versteht man die Gesamtheit der Bedarfsträger, an die sich das Unternehmen als tatsächliche und potenzielle Abnehmer seiner Produkte und Dienstleistungen wendet, um sie zum Kauf seiner Leistungen zu veranlassen.

Diese Umschreibung macht deutlich, dass der Markt in der Regel sehr dynamisch ist. Er ist keine vorgegebene Größe, sondern muss vom Unternehmen aufgrund ständiger Veränderungen immer wieder neu gesucht und bestimmt werden. Während die **Marktforschung** dazu dient, diesen Markt

zu erkunden und zu definieren, soll der potenzielle Markt mit den **Marketinginstrumenten** in einen realen Markt umgewandelt werden.

Da die Märkte in der Regel sehr komplex sind, ist es wichtig, die besonderen Elemente und Aspekte eines jeden Marktes zu erfassen. Dies kann durch folgende Kriterien erfolgen:

1. **Kunden:** Wer bildet den Markt?
 2. **Kaufobjekte:** Was wird gekauft?
 3. **Kaufziele:** Warum wird gekauft?
 4. **Kaufbeeinflusser:** Wer spielt mit im Kaufprozess? Je nach dem Grad der Beeinflussung des Kaufes unterscheiden Kotler et al. (2017, S. 242) zwischen
 - **Initiator:** diejenige Person, die als erste vorschlägt, ein bestimmtes Produkt zu erwerben oder eine bestimmte Dienstleistung in Anspruch zu nehmen;
 - **Einflussnehmer:** diejenige Person, deren Ansichten oder Ratschläge für die endgültige Kaufentscheidung von Bedeutung sind;
 - **Entscheidungsträger:** diejenige Person, die endgültig darüber befindet, ob, was, wie, wann oder wo gekauft wird, und zwar entweder im Ganzen oder über einzelne dieser Aspekte;
 - **Käufer:** diejenige Person, die den Kauf tatsächlich ausführt;
 - **Benutzer:** diejenige Person (oder Gruppe), die das Produkt oder die Dienstleistung schließlich verwendet.
 5. **Kaufprozesse:** Wie wird gekauft?
 6. **Kaufanlässe:** Wann wird gekauft?
 7. **Kaufstätten:** Wo wird gekauft?
- In den nächsten Abschnitten sollen zur genaueren Erfassung und Abgrenzung des Marktes die folgenden grundlegenden Fragen behandelt werden:
- Welches sind die **Marktpartner**, die auf dem Markt auftreten und für das Unternehmen von Bedeutung sind?
 - Wie ist das Marktverhalten der Abnehmer? Im Speziellen soll das **Konsumentenverhalten** untersucht werden.
 - Wie lässt sich der Markt, d. h. sämtliche Abnehmer, in Teilmärkte aufgliedern? Es handelt sich dabei um das Problem der **Marktsegmentierung**.

4.4.2 Marktpartner

Primäre Marktpartner sind die tatsächlichen und potenziellen Abnehmer. Dabei ist zu beachten, dass die Käufer (Abnehmer) nicht unbedingt identisch mit den Benutzern oder Eigentümern sein müssen. Geschenkartikel werden – wie der Name bereits zum Ausdruck bringt – gekauft, um sie weiterzugeben. Handelt es sich bei einem Geschenk beispielsweise um ein Gesellschaftsspiel, so sind sogar Käufer, Benutzer und Eigentümer – zumindest zum Teil – nicht identisch.

Neben den eigentlichen, gegenwärtigen oder zukünftigen Abnehmern sind für ein Unternehmen jene Personen und Organisationen von besonderem Interesse, welche eine aktive absatzwirtschaftliche Funktion übernehmen, indem sie Güter und Informationen austauschen und sich wechselseitig beeinflussen. Nach dem Grad und der Art der Beteiligung an den Austauschprozessen kann zwischen primären, sekundären und tertiären Elementen unterschieden werden:

1. **Primäre** aktive Elemente sind Hersteller, Absatzmittler (Handel) und Käufer (Konsument). Es handelt sich also um die eigentlichen Marktpartner, zwischen denen Verträge über die Absatzleistung geschlossen werden. **Absatzmittler** (Handelsunternehmen) sind wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Institutionen, die Ware kaufen und verkaufen, ohne sie einer nennenswerten produktionswirtschaftlichen Umwandlung zu unterziehen. Großhandel und Einzelhandel kennzeichnen unterschiedliche Absatzmittlerstufen.
2. **Sekundäre** aktive Elemente sind am Marktgeschehen nicht direkt als Käufer oder Verkäufer beteiligt. Sie werden jedoch in den Absatzprozess als **Absatzshelfer** eingeschaltet. Hierzu zählen z. B. Kommissionäre, Spediteure, Werbeagenturen, Kreditinstitute oder gegebenenfalls auch Online-Plattformen. Da sie Dienstleistungen zur Anbahnung oder Durchführung von Markttransaktionen erbringen, werden sie als **Serviceanbieter** bezeichnet.
3. **Tertiäre** aktive Elemente sind weder Marktpartner noch übernehmen sie vertraglich vereinbarte absatzwirtschaftliche Funktionen. Vielmehr handelt es sich um solche Elemente, die durch ihr Kommunikationsverhalten den Absatzprozess beeinflussen. Man bezeichnet sie daher als **Beeinflusser** oder **Meinungsbildner**. Meinungsbildner können entweder in vertraglicher Beziehung zu den aktiven Elementen stehen (z. B. Influencer auf Instagram) oder zufällig Informationen über Unternehmen und Leistungen weitergeben (z. B. Mund-zu-Mund-Werbung).

Daneben können auch **passive** Elemente in einem Marketingsystem unterschieden werden. Dazu zählen beispielsweise die auf Lager gehaltenen Absatzprodukte oder die gespeicherten Marktinformationen.

4.4.3 Konsumentenverhalten

Ein wesentliches Element, das die Beziehungen zwischen Abnehmern und Unternehmen prägt, ist das Verhalten des Käufers, auch Konsumentenverhalten genannt. Im Mittelpunkt stehen die Kaufentscheidungsprozesse und deren Einflussfaktoren, seien es die Wirkungen des Unternehmensverhaltens, insbesondere der Marketinginstrumente, oder seien es die Umweltfaktoren im weiteren Sinne. In einem ersten Abschnitt sollen zuerst die verschiedenen Typen von Kaufentscheidungen dargestellt werden, bevor in

einem zweiten Abschnitt auf umfassende Modelle des Konsumentenverhaltens eingegangen wird.

Typen von Kaufentscheidungen

In der Literatur findet man sehr viele Typologien von Kaufentscheidungen. Die zugrunde liegenden Kriterien beziehen sich meistens entweder auf die Entscheidungsvorbereitung (Informationsgewinnung und -verarbeitung) oder die Entscheidung selbst (Entscheidungskriterien und -regeln). Dabei können vier Grundverhaltenstypen unterschieden werden:

1. **Rationalverhalten:** Der Käufer handelt als „*homo oeconomicus*“. Er hat eindeutige Ziele, die er durch Gewinnung und Verwertung der verfügbaren Informationen erreichen will. In einem rationalen Problemlösungsprozess stellt er mehrere Alternativen auf und versucht, diese zu bewerten. Diejenige Alternative, die seinen Nutzen maximiert, wird er auswählen.
2. **Gewohnheitsverhalten:** Der Käufer verzichtet darauf, bei jedem Kauf eine neue Entscheidung zu treffen. Er verhält sich nach einem – meistens aufgrund seiner Erfahrung – bewährten Muster. Es handelt sich um routinemäßige Entscheidungen.¹
3. **Impulsverhalten:** Der Käufer lässt sich von seinen augenblicklichen Gefühlen und Eingebungen leiten. Er verzichtet auf Informationen und handelt spontan.
4. **Sozial abhängiges Verhalten:** Der Käufer entscheidet nicht aufgrund eigener Informationen und Erfahrungen, sondern lässt sich von den Wertvorstellungen seiner Umwelt (Freunde, Mitarbeiter, Influencer) leiten.

Diese verschiedenen Entscheidungstypen lassen erahnen, dass eine Vielzahl von Einflussfaktoren auf eine Kaufentscheidung einwirkt (Abb. 4.3).

Modelle des Konsumentenverhaltens

Aus der Vielzahl der Einflussfaktoren kann abgeleitet werden, dass einem bestimmten Kaufverhalten komplexe Zusammenhänge zugrunde liegen müssen. Interdisziplinäre Erkenntnisse (insbesondere aus den verschiedenen Richtungen der Psychologie und Soziologie) sind notwendig, um bereits einfache, beschränkte Aussagen machen zu können. In der Regel wirken mehrere Faktoren mit unterschiedlicher Gewichtung auf ein bestimmtes Verhalten ein. Eine weitere Erschwernis besteht darin, dass zwar die möglichen kaufrelevanten Faktoren sowie die tatsächlichen Kaufentscheidungen beobachtet und empirisch erfasst werden können,²

¹ Dieses Verhalten könnte man ebenfalls dem Rationalverhalten zuordnen, da der Käufer sich damit die „Kosten“ der Informationsbeschaffung und -bearbeitung spart.

² Wenn auch zum Teil mit erheblichen Schwierigkeiten, da es sich in der Regel – wie z. B. beim Charakter – um schwer quantifizierbare Merkmale handelt.

Kriterium	Ausprägungen
Käufermerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ psychologische Faktoren (Motivation, Wahrnehmung, Lernverhalten, Einstellungen) ■ persönliche Faktoren (Alter und Lebensabschnitt, Geschlecht, Beruf, Bildung, Haushaltsgröße, wirtschaftliche Verhältnisse, Lebensstil, Persönlichkeit und Selbstbild) ■ soziale Faktoren (Bezugsgruppen, Familie, Rollen und Status) ■ kulturelle Faktoren (Kulturkreis, Subkulturen, soziale Schicht)
Produktmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Art des Gutes (z. B. Güter des täglichen Bedarfs, Luxusgüter) ■ Neuartigkeit ■ Preis (absoluter Betrag) ■ funktionale Eigenschaften ■ ästhetische Eigenschaften (Form, Design)
Anbietermerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Image des Unternehmens ■ Ausgestaltung der Marketing-Instrumente
Marktmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Markttransparenz ■ Substitutions- oder Komplementärprodukte ■ Intensität des Wettbewerbs (Konkurrenz)
Situative Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitdruck, Wetter, Tageszeit, Saison usw.

Abb. 4.3 Einflussfaktoren Kaufentscheidung. (Nach Kotler et al. 2017, S. 202 ff.)

sich der direkten Beobachtung aber jene Vorgänge entziehen, welche die eigentlichen Kaufentscheidungsprozesse beinhalten. Somit kennt man die Ursachen (Input) und die Wirkung (Output), es fehlt aber der genaue Kausalzusammenhang.

Das Grundmodell verhaltensorientierter Gesamtbe trachtungen umschreibt den Menschen als Konsumenten zunächst als **Blackbox**, über die man nichts weiß, außer dass sich darin irgendwelche Vorgänge abspielen, welche zu einer bestimmten (positiven oder negativen) Entscheidung führen. Die Inputfaktoren bezeichnet man als **Stimuli**, welche als Reize auf die Blackbox einwirken. Diese Stimuli werden unterteilt in

- **endogene** Einflussfaktoren, die im Konsumenten selbst bereits angelegt sind (wie soziale Merkmale), und in
- **exogene** Einflussfaktoren, die aus der Umwelt des Konsumenten auf dessen Entscheidungsprozess einwirken (wie die eigenen oder fremden Marketingmaßnahmen).

Zeigen diese Stimuli eine Wirkung, so erfolgt eine Reaktion, ein Kauf (**Response**). Abb. 4.4 zeigt das vereinfachte Denkmodell, das in der Literatur als **Blackboxmodell** oder **Stimulus-Response-(S-R-)Modell** bekannt ist.

Das S-R-Modell wurde zu sogenannten **Stimulus-Organismus-Response-(S-O-R-)Modellen** erweitert. Diese neueren Verhaltensmodelle versuchen festzustellen, was in der Blackbox abläuft. Sie zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie eine beschränkte Anzahl erklärender

(intervenierender) Variablen berücksichtigen. Abb. 4.5 zeigt ein Beispiel eines umfassenden Modells zur Erklärung des Kaufverhaltens. Dieses Modell versucht, empirisch messbare Inputvariablen (Stimuli) und Outputvariablen (Response) miteinander zu verknüpfen, indem in der Blackbox (Organismus) eine Reihe untereinander vernetzter **hypothetischer Konstrukte** als gegeben unterstellt wird. Personale, soziale, kulturelle und situative Faktoren werden demgegenüber als exogene Faktoren im Modell nicht explizit berücksichtigt. Die einzelnen Elemente des Modells können wie folgt beschrieben werden (Marr und Picot 1991, S. 644):

1. **Input-Variablen** wirken von außen und verursachen eine Aktivierung von neuen oder gespeicherten Informationen des Organismus.
2. Die **hypothetischen Konstrukte** stellen zwei Mechanismen der Reizverarbeitung dar, nämlich die Wahrnehmung und das Lernen. Diese entziehen sich der direkten Beobachtung. Auf deren Vorhandensein kann nur mittels Beobachtung der Output-Variablen geschlossen werden. Es werden dabei mehrere Hypothesen unterstellt, mit deren Hilfe sich die Gewinnung und Verarbeitung der entscheidungsrelevanten Informationen sowie die Entscheidungsfindung selbst erklären lassen.
3. Die **Output-Variablen** geben die Ergebnisse der Wahrnehmungs- und Lernprozesse und die Reaktionsmöglichkeiten auf die Input-Variablen wieder.

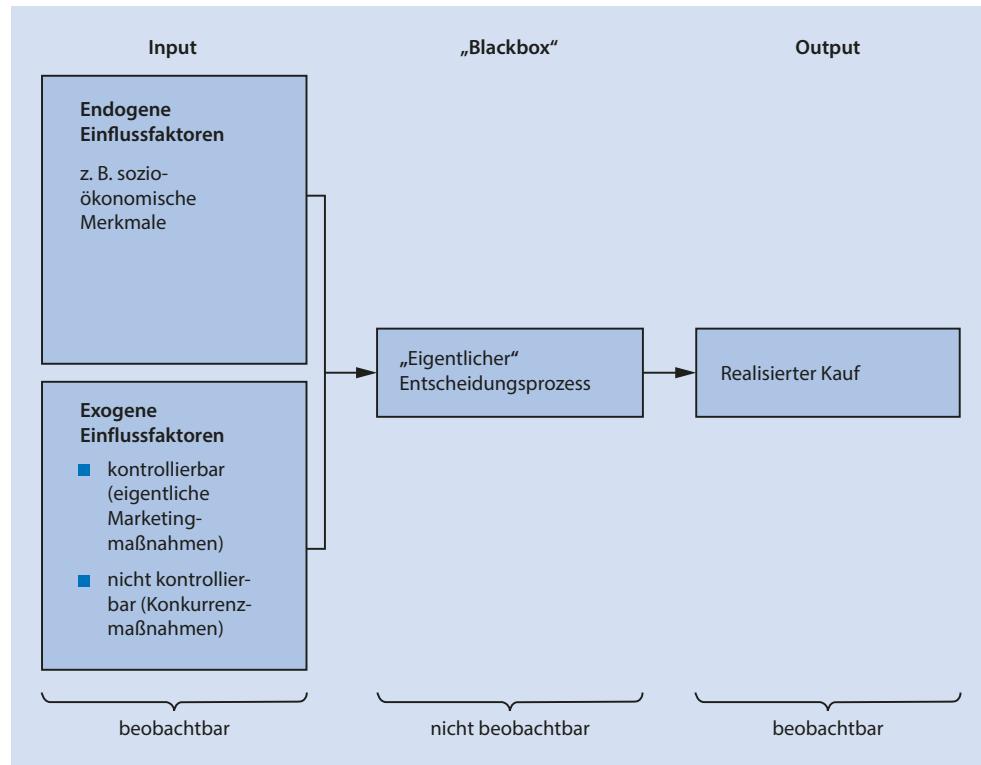


Abb. 4.4 Grundmodell des Käuferverhaltens. (Meffert 1986, S. 145)

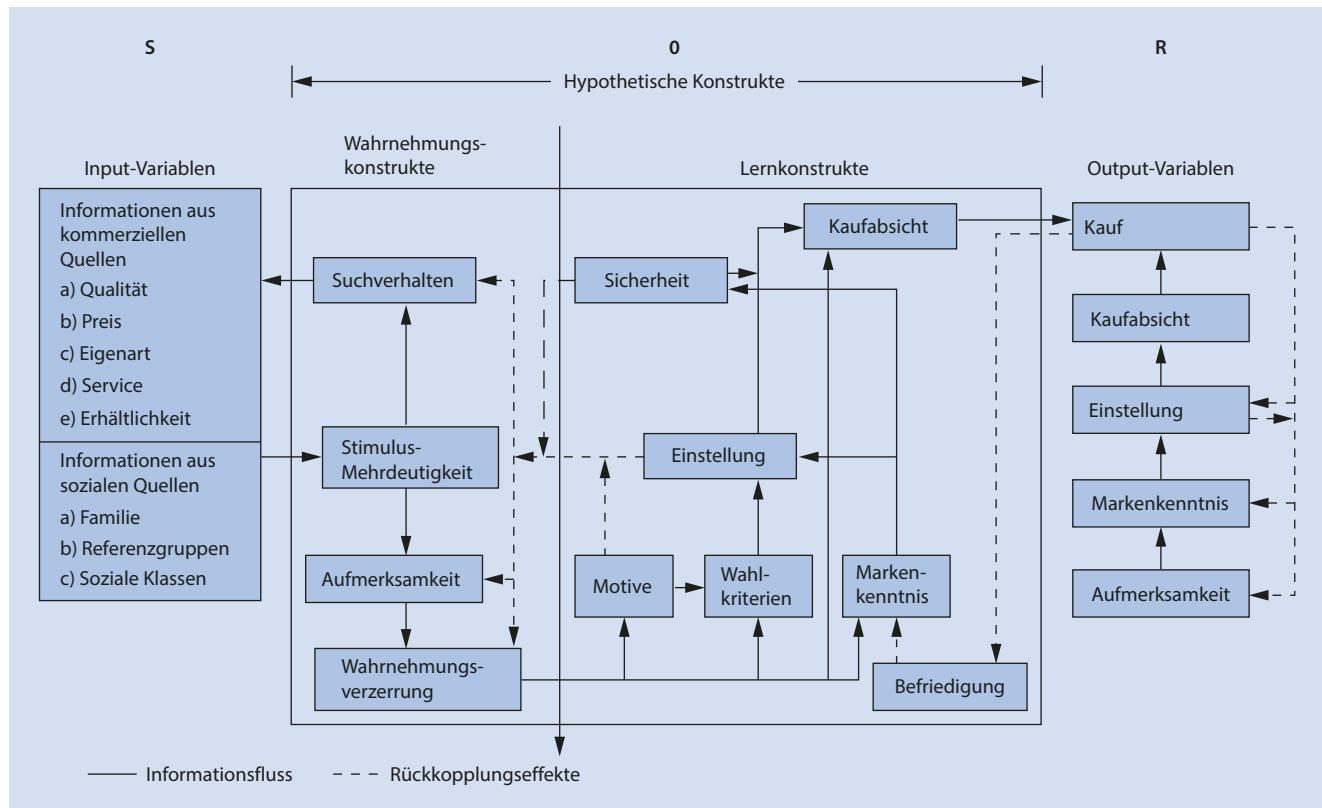


Abb. 4.5 Konsumentenverhaltensmodell nach Howard und Sheth. (Nieschlag et al. 2002, S. 630)

4.4.4 Marktsegmentierung

Der Markt für ein bestimmtes Produkt besteht in der Regel aus einer Vielzahl von Kunden, die sich mehr oder weniger voneinander unterscheiden. Ein Unternehmen muss sich deshalb überlegen,

1. welche Kunden es mit welchen Produkten bedienen will (Abgrenzung von der Konkurrenz) und
2. auf welche Untergruppen es ein Marketingprogramm ausrichten will (zielgerichtete Marktbearbeitung).

Um eine sinnvolle Aufteilung des Marktes vornehmen zu können, muss dieser in einzelne Sektoren aufgeteilt werden, was mit dem Begriff Marktsegmentierung umschrieben wird:

Unter **Marktsegmentierung** versteht man die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen nach verschiedenen Kriterien. Hauptziel einer Marktsegmentierung ist immer, eine solche Aufteilung zu wählen, die eine effiziente und erfolgreiche Marktbearbeitung ermöglicht.

Je homogener eine Gruppe ist, desto leichter wird es einem Unternehmen fallen, die Ziele, Maßnahmen und Mittel der Marketinginstrumente festzulegen. Eine homogene Käufergruppe bedeutet nämlich nichts anderes, als dass deren Mitglieder gleiche oder ähnliche Bedürfnisse haben. Somit besteht das Ziel einer Marktsegmentierung letztlich darin, eine möglichst große Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen, die ein Anbieter zu decken vermag, und den Bedürfnissen, die eine bestimmte Käufergruppe auszeichneten, zu erreichen.

Während dieses Problem bei der Einzelfertigung nicht oder kaum auftaucht, ist es bei Massenprodukten von großer Bedeutung. Je stärker der Gesamtmarkt nämlich segmentiert wird, desto übersichtlicher und begrenzter wird der entsprechende Teilmarkt (Marktsegment). Zwar besteht dann eine sehr große Übereinstimmung zwischen dem vorhandenen Bedürfnis und dem dieses Bedürfnis deckenden Produkt, doch erweist sich dieser Markt unter Umständen als zu klein für ein Unternehmen (z. B. wegen zu hoher Fixkosten/Stück). Es handelt sich um einen klassischen Zielkonflikt zwischen Marktorientierung und Produktionsorientierung.

Eine Marktsegmentierung ist dann besonders nützlich, wenn sie folgende Voraussetzungen erfüllt:

1. **Messbarkeit:** Die Kriterien der Marktsegmentierung müssen so gewählt werden, dass sich die Größe und weitere Eigenschaften der daraus gebildeten Segmente eindeutig messen lassen. Während bei quantitativen Kriterien (wie Alter, Geschlecht) diesbezüglich keine Probleme entstehen, treten bei qualitativen Kriterien (wie sie psychologische Faktoren beispielsweise darstellen) erhebliche Schwierigkeiten auf.

2. **Kausalzusammenhang:** Es sollte ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Abgrenzungskriterium und den Eigenschaften des angebotenen Produktes bestehen. Das abgegrenzte Bedürfnis einer Käufergruppe sollte mit jenem Bedürfnis, das mit dem Produkt abgedeckt werden kann, übereinstimmen.
3. **Entscheidungsträgerorientierung:** Wie bereits dargelegt, sind die Käufer nicht unbedingt identisch mit den Verwendern. Beeinflusst der Verwender die Kaufentscheidung, so sind dessen Eigenschaften ebenso wie diejenigen anderer Kaufbeeinflusster bei der Kriterienwahl zu berücksichtigen.
4. **Segmentgröße:** Die Segmentierungskriterien sollten so gewählt werden, dass genügend große Marktsegmente entstehen, die so die Fertigungskapazitäten bzw. Herstellungskosten berücksichtigen und für die es sich lohnt, ein eigenes Marketingprogramm aufzustellen.
5. **Konstanz:** Die Kriterien sollten über einen langen Zeitraum anwendbar sein.
6. **Erreichbarkeit:** Die Marktsegmente müssen mit den Marketingmaßnahmen des Unternehmens auch erreichbar sein. Aus Sicht des Kunden sollte es glaubhaft sein, dass ein Unternehmen bestimmte Segmente bedient. Zudem stellt sich die Frage, ob das Unternehmen tatsächlich die Fähigkeiten besitzt, bestimmte Marktsegmente effektiv und effizient zu bearbeiten.

In der Praxis kommt der Wahl der Segmentierungskriterien eine sehr große Bedeutung zu. In Abb. 4.6 findet man eine Systematisierung verschiedener Segmentierungskriterien und deren Ausprägungen. In der Regel ergibt die Anwendung eines einzigen Segmentierungskriteriums noch keine sinnvolle Marktsegmentierung, weshalb meist mehrere Kriterien herangezogen werden. Abb. 4.7 zeigt eine Marktsegmentierung nach den drei Kriterien Alter, Einkommen und Familiengröße.

4.4.5 Marktgrößen

Überblick

Um die zukünftigen Absatzchancen ihrer Produkte abschätzen zu können und eine Entscheidungsgrundlage für die übrigen betrieblichen Funktionen zu haben, ist die Kenntnis folgender Marktgrößen für das Unternehmen von großer Bedeutung:

1. **Marktpotenzial:** maximale Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein bestimmtes Gut oder eine bestimmte Dienstleistung;
2. **Marktvolumen:** effektiv realisiertes oder geschätztes Absatzvolumen eines bestimmten Gutes oder einer bestimmten Dienstleistung;
3. **Marktanteil:** das von einem Unternehmen realisierte Absatzvolumen in Prozenten des Marktvolumens.

Kriterium	Ausprägung
Geografische Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebiet: Nation, Region, Bundesland, Gemeinde, Stadt ■ Ortsgröße ■ Bevölkerungsdichte: städtisch, ländlich ■ Klima: nördlich, südlich ■ Sprache
Demografische Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alter ■ Geschlecht: männlich, weiblich ■ Haushaltsgöße ■ Einkommen / Kaufkraft ■ Berufsgruppen ■ Nationale Herkunft ■ Konfession ■ Ausbildung ■ Soziale Schicht: Unter-, Mittel-, Oberschicht
Psychologische Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> □ Lebensstil: verschwenderisch, sparsam □ Arbeitsverhältnis: selbstständig, unselbstständig □ Kontaktfähigkeit: Einzelgänger, gesellig □ Zielerreichung: ehrgeizig, gleichgültig □ Temperament: impulsiv, ruhig □ Werthaltung: konservativ, modern
Verhaltensbezogene Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ allgemein: <ul style="list-style-type: none"> □ Art der Freizeitgestaltung □ Ess- und Trinkgewohnheiten □ Urlaubsgestaltung □ Fernsehgewohnheiten □ Mitgliedschaft in Vereinen ■ auf Produkt oder Dienstleistung bezogen: <ul style="list-style-type: none"> □ Kaufanlass: regelmäßiger, besonderer, zufälliger Anlass □ Kaufmotive: Qualität, Preis, Bequemlichkeit, Prestige □ Produktbindung: keine, mittel, stark □ Markentreue □ Verwenderstatus: Nichtverwender, Erstverwender, ehemalige, potenzielle, regelmäßige Verwender □ Informationsquelle: Medien, persönliche Kontakte

Abb. 4.6 Übersicht Marktsegmentierungskriterien. (Kotler et al. 2017, S. 312 ff.)

Abb. 4.8 zeigt, wie sich die drei Marktgrößen über die Zeit zueinander verhalten können. Implizit enthalten sind bestimmte Annahmen über den Einsatz der Marketinginstrumente sowie die allgemeinen Umweltentwicklungen.

Kennt das Unternehmen diese drei Größen, so kann es verschiedene Schlüsse daraus ziehen. Liegt das Marktvolumen deutlich unter dem Marktpotenzial, so besteht die Möglichkeit, durch Ausnutzen des noch nicht ausgeschöpften Marktpotenzials den Umsatz zu steigern. Sind Marktpotenzial und Marktvolumen hingegen beinahe gleich groß,

so ist der Markt nahezu gesättigt und eine Umsatzsteigerung kann nur über eine Vergrößerung des Marktanteils (auf Kosten einer Verminderung des Marktanteils der Mitanbieter) erreicht werden. Die Kenntnis dieser Größen und Zusammenhänge ist auch für die Art und den Umfang des Einsatzes der Marketinginstrumente von großer Bedeutung. Bei einem gesättigten Markt stehen beispielsweise oft preispolitische Aktionen im Vordergrund, während bei einem noch nicht ausgeschöpften Marktpotenzial neue Käuferschichten durch informative Werbung gewonnen werden können.

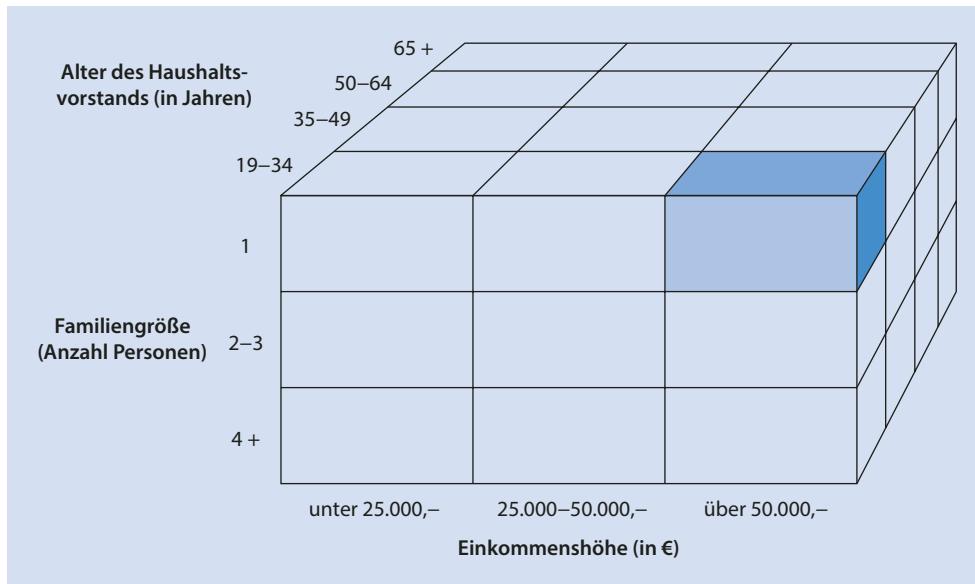


Abb. 4.7 Beispiel Marktsegmentierung

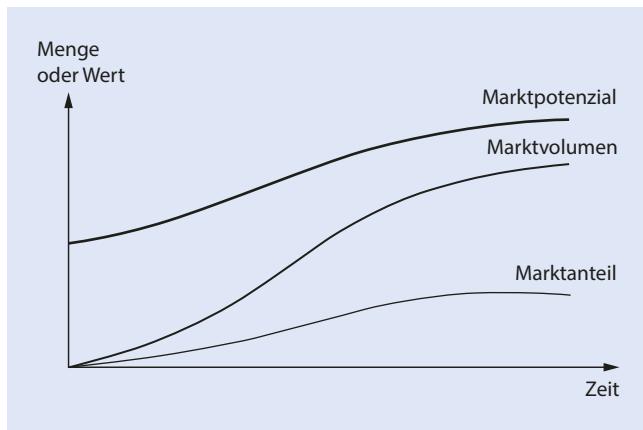


Abb. 4.8 Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil

Marktvolumen und Marktpotenzial

Unter dem Marktvolumen versteht man den effektiv realisierten Umsatz (Ist) oder einen prognostizierten Umsatz (Soll) eines bestimmten Produktes unter Berücksichtigung der Kundengruppe, des geografischen Gebietes, der Zeitperiode, der Umweltbedingungen und des Einsatzes der Marketinginstrumente. Kotler (1982, S. 224 ff.) unterscheidet acht wesentliche Elemente des Marktvolumens:

1. **Produkt:** Die Messung des Marktvolumens erfordert eine genaue Festlegung des Produktes oder der Produktgruppe. Je merkmalspezifischer ein Produkt definiert wird, umso schwieriger wird es sein, dessen Marktvolumen zu prognostizieren; umso leichter wird es dafür sein, vorhandene Daten als Entscheidungsgrundlage zu verwenden.
2. **Kundengruppe:** Das Marktvolumen kann entweder für den ganzen Markt oder für einzelne Marktsegmente

definiert werden. Beispielsweise ist es sinnvoll, für Güter, die sowohl von konsum- als auch von produktionsorientierten Wirtschaftseinheiten gekauft werden, eine getrennte Berechnung vorzunehmen. Dieses Vorgehen trägt nicht nur den unterschiedlichen Verbrauchsgewohnheiten Rechnung, sondern vermeidet auch Doppelzählungen, wenn ein Produkt auf einer späteren Stufe weiterverarbeitet wird (z. B. Früchte, Milch).

3. **Umsatz:** Der Umsatz wird meistens in Mengen gemessen. Allerdings drängt sich bei inhomogenen Gütern oft eine wertmäßige Erfassung auf. Eine Messung des Marktvolumens des Uhrenhandels könnte beispielsweise ergeben, dass aufgrund eines Trends zu Billighuhren der mengenmäßige Absatz stark zunimmt, die Bewertung in Geldeinheiten diese Entwicklung jedoch nicht erkennen lässt.
4. **Geografisches Gebiet:** Marktvolumen und Marktpotenzial beziehen sich auf einen klar abgrenzbaren geografischen Raum (z. B. Land, Kontinent).
5. **Zeitperiode:** Das Marktvolumen wird üblicherweise für eine bestimmte Zeitperiode festgelegt. Bei Gebrauchsgütern wird meistens ein Jahr als Einheit gewählt, während bei langlebigen Verbrauchsgütern und Potenzialfaktoren größere Zeiteinheiten oder sogar Bestandsgrößen gewählt werden.
6. **Umwelt:** Wie bereits mehrmals angedeutet, spielt eine Vielzahl von Umweltfaktoren eine entscheidende Rolle für die Höhe des Marktvolumens, welche das Unternehmen nicht oder nur beschränkt beeinflussen kann.
7. **Marketingeinsatz:** Im Gegensatz zu den Umweltfaktoren können die Unternehmen einer Branche das Marktvolumen durch den Einsatz der Marketinginstrumente maßgeblich beeinflussen.

- 8. Effektiv realisierter bzw. realisierbarer Absatz:** Beim Marktvolumen handelt es sich um eine Größe, die entweder effektiv abgesetzt worden ist, oder die – im Falle einer Prognose – auch mit großer Wahrscheinlichkeit nachgefragt werden wird. Produktion von Gütern auf Lager, die nicht abgesetzt werden (können), fallen außer Betracht, da sie das effektiv vorhandene Marktvolumen verfälschen würden. Das Marktvolumen kann somit nicht mit dem vom Unternehmen bereitgestellten Angebot gleichgesetzt werden. Allerdings ist es umgekehrt denkbar, dass das Marktvolumen deshalb kleiner ist als das Marktpotenzial, weil die Fertigungskapazitäten nicht ausreichen, um die gesamte Nachfrage zu befriedigen.

Während das Marktvolumen die befriedigte oder prognostizierte Nachfrage widerspiegelt, zeigt das Marktpotenzial die maximal mögliche Nachfrage, die unter bestimmten Bedingungen möglich wäre. Dafür müssten die folgenden Voraussetzungen gegeben sein:

- Alle infrage kommenden Käufer müssen über das erforderliche Einkommen verfügen, um das Produkt erwerben zu können.
- Das Bedürfnis nach diesem Gut muss vorhanden sein und sich – in Kombination mit dem oben genannten Punkt – in einem Bedarf äußern.
- Die Marketinganstrengungen müssen auf das gesamte Marktpotenzial ausgerichtet sein und die maximal mögliche Wirkung zeigen. So müssen beispielsweise alle potenziellen Abnehmer das Produkt kennen und über seine Eigenschaften informiert sein oder das Produkt muss für alle potenziellen Kunden erhältlich sein.

Eine Erhöhung eines gegenwärtigen Marktpotenzials kann im Wesentlichen durch folgende Sachinhalte erreicht werden:

- **Kaufkraftsteigerungen:** Es spielt eine Rolle, ob es sich um Verbrauchs- oder (langlebige) Gebrauchsgüter handelt. Güter des täglichen Bedarfs wie Brot, Milch und Kartoffeln weisen nämlich eine gegen Null strebende Einkommenselastizität auf. Eine Erhöhung des Einkommens bringt keinen zusätzlichen Verbrauch des betreffenden Gutes mit sich. Anders bei langlebigen Gütern, bei denen eine Einkommenserhöhung ein beträchtliches neues Potenzial schaffen kann. Beispielsweise können sich mehr Haushalte einen Erst- oder Zweitwagen leisten.
- **Bevölkerungswachstum:** Eine Zunahme der Bevölkerungszahlen hat meistens auch eine Erhöhung des Marktpotenzials zur Folge. Dies gilt insbesondere für Konsumgüter.
- **Verwendergewohnheiten:** Aufgrund vielfältiger Einflüsse kann sich die Verwendungsintensität verändern. Beispielsweise kann ein höheres Umweltbewusstsein die Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel fördern. Die Bedürfnisse und deren Ausmaße unterliegen einem ständigen Wandel.

Der Anteil des Marktvolumens am Marktpotenzial gibt den Grad der Sättigung eines Marktes wieder:

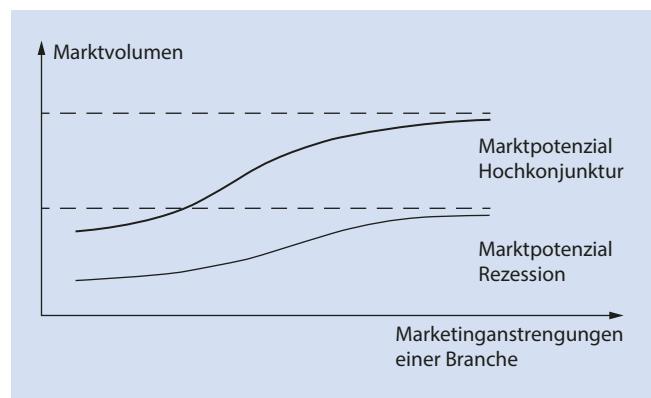


Abb. 4.9 Zusammenhang zwischen Marketinganstrengungen und Marktvolumen

$$\text{Sättigungsgrad } S_M = \frac{M_V}{M_P}$$

Je kleiner dieser Sättigungsgrad ist, umso mehr lohnt sich der Einsatz der Marketinginstrumente. Betrachtet man die effektiv berechenbare Nachfrage unter gegebenen Umweltbedingungen (z. B. Wirtschaftslage), so kann die Nachfrage oder das Marktvolumen als Funktion der Marketinganstrengungen einer ganzen Branche für ein bestimmtes Gut dargestellt werden. Abb. 4.9 zeigt diesen Zusammenhang grafisch unter der Annahme einer pessimistischen und einer optimistischen Wirtschaftslage sowie konstanter übriger Umwelteinflüsse.

Ist das Niveau der Marketinganstrengungen bestimmt, lässt sich daraus eine Marktprognose ableiten. Da die Bestimmung des Marktvolumens in der Praxis auf Schwierigkeiten stößt, versucht man aufgrund von Vergangenheitswerten Prognosen über das künftige Wachstum abzuleiten. Als mathematische Methoden stehen die **Trendextrapolation** (► Abschn. 5.3.2) und das **Regressionsverfahren** zur Verfügung. Erstere versucht aufgrund der zurückliegenden Absatzmengen eine Trendgerade abzuleiten, welche die Berechnung zukünftiger Absatzmengen erlaubt. Beim Regressionsverfahren versucht man, zwischen einer oder mehreren gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsgrößen (z. B. Sparquote, Bruttonozialprodukt) und der Entwicklung des Marktvolumens einen kausalen Zusammenhang aufzustellen und diesen quantitativ zu erfassen.

Marktanteil

Unter dem **Marktanteil** eines Unternehmens versteht man den prozentualen Anteil des Unternehmensumsatzes am Marktvolumen eines bestimmten Marktes:

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Unternehmensumsatz}}{\text{Marktvolumen}} \cdot 100$$

Der Marktanteil zeigt somit die relative Stärke eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Konurrenten auf dem Markt. Er

4.6 · Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing

hängt primär von zwei Faktoren ab: vom Marktvolumen und von den eigenen Marketinganstrengungen. Die Berechnung des Marktanteils und dessen Beobachtung über die Zeit gibt daher bessere Hinweise auf die Konkurrenzfähigkeit und die Erfolgsschancen eines Unternehmens auf dem Markt als eine reine Umsatzbetrachtung. Konnte der Umsatz nämlich gesteigert werden, so kann dies bedeuten, dass entweder

- das Marktvolumen unverändert geblieben ist, der Marktanteil aber auf Kosten der Konkurrenz erhöht werden konnte,
- das Marktvolumen gestiegen ist, aber der Marktanteil sich im gleichen Verhältnis erhöht hat,
- das Marktvolumen sehr stark gestiegen ist, der Marktanteil aber zurückgegangen ist, oder
- das Marktvolumen sich zurückgebildet hat, aber der Marktanteil sehr stark gesteigert werden konnte und den Rückgang des Marktvolumens sogar überkompensiert hat.

Aufgrund der obigen Formel für die Berechnung des Marktanteils kann der Umsatz eines Unternehmens (U_i) bezeichnet werden als

$$U_i = m_i \cdot U \quad (4.1)$$

wobei:

m_i	=	Marktanteil des Unternehmens i ($i = 1, 2, \dots, n$)
U	=	gesamtes Marktvolumen ($U = \sum_{i=1}^n U_i$)

Nimmt man das Marktvolumen U als konstant an, so hängt der Marktanteil m_i in erster Linie von den Marketinganstrengungen dieses Unternehmens ab. Geht man ferner davon aus, dass allein der absolute Betrag der Marketingaufwendungen für die Höhe des Marktanteils verantwortlich ist und eine lineare Beziehung besteht, so ergibt sich

$$m_i = \frac{A_i}{\sum_{i=1}^n A_i} \quad (4.2)$$

wobei A_i die Marketinganstrengungen des Unternehmens i , gemessen in den dafür aufgewendeten Geldeinheiten, bezeichnet. Verkaufen beispielsweise die beiden Unternehmen U_1 und U_2 als einzige Anbieter ein bestimmtes Produkt, wobei das Unternehmen U_1 30.000 € für den Einsatz seiner Marketinginstrumente aufwendet, Unternehmen U_2 70.000 €, so ergibt sich für ersteres ein Marktanteil von

$$m_1 = \frac{30.000}{30.000 + 70.000} = 0,30$$

In der betrieblichen Realität wird der effektive Marktanteil der beiden Unternehmen aber kaum genau 30 % bzw. 70 % betragen, da letztlich nicht der Betrag der Aufwendungen, sondern die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel entscheidend sein wird. Unter Berücksichtigung dieses Sachverhaltes kann (2) wie folgt ergänzt werden:

$$m_i = \frac{\alpha_i A_i}{\sum_{i=1}^n \alpha_i A_i} \quad (4.3)$$

wobei:

α_1	=	Marketingwirksamkeit eines €, den das Unternehmen i für seine Marketinganstrengungen eingesetzt hat ($a = 1$ bedeutet dabei die durchschnittliche Wirksamkeit)
$\alpha_1 A_1$	=	Wirksame Marketinganstrengungen des Unternehmens i .

In unserem Beispiel setzte Unternehmen U_1 seine Marketinginstrumente weniger wirksam ein als Unternehmen U_2 . Es gilt $a_1 = 0,80$ und $a_2 = 1,15$. Der Marktanteil des Unternehmens U_1 kann nun wie folgt berechnet werden:

$$m_1 = \frac{0,8 \cdot (30.000)}{0,8 \cdot (30.000) + 1,15 \cdot (70.000)} = 0,23$$

Entsprechend ergibt sich für U_2 ein effektiver Marktanteil von rund 77 %.

4.5 Anwendungsbereiche des Marketings

Wie aus der Entwicklung des Marketings ersichtlich wird, beziehen sich dessen Ursprünge auf den Konsumgüterbereich (► Abschn. 4.1). Nach und nach fand aber die Idee des Marketings in Investitionsgütermärkten und heute auch im Dienstleistungsbereich Anwendung. Die einzelnen Besonderheiten des jeweiligen Marketings werden in ► Abb. 4.10 skizziert.

4.6 Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing

Es wurde bereits angesprochen (► Abschn. 4.1), dass die **Digitalisierung** in den letzten Jahren einen starken Einfluss auf das Marketing ausgeübt hat. Die Digitalisierung und das Internet ermöglichen vollkommen neue Marketingmaßnahmen und Geschäftsmodelle sowie eine stärker personalisierte Ansprache des Kunden. Für viele Autoren bedingt die digitale Transformation dabei nicht nur punktuelle Veränderungsnotwendigkeiten im Marketingmix, sondern sie betonen vielmehr die Herausforderung, das Marketing teilweise vollkommen neu zu denken. Die auch im Mittelpunkt dieses Teils stehenden vier P (Product, Place, Price und Promotion) sind demnach weiterhin wichtige Steuerungsgrößen, die aber unter den Gesichtspunkten der digitalen Ökonomie ergänzt, weiterentwickelt oder teilweise auch gänzlich neu konzipiert werden müssen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung erscheint es deshalb sinnvoll, stets eine integrative Perspektive im Hinblick auf den Marketingmix einzunehmen. Bestimmte digitale Marketingmaßnahmen berühren zumeist verschiedene Elemente des Marketingmix gleichzeitig. Eine Website kann so

Konsumgütermarketing	Investitionsgütermarketing	Dienstleistungsmarketing
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zielmärkte: anonyme Märkte, Personen, Haushalte ■ anonyme Massenkommunikation ■ intensive Werbeaufwendungen im Rahmen einer konsequenten Markenpolitik ■ mehrstufiger Vertrieb unter Berücksichtigung unterschiedlicher Vertriebskanäle ■ Handel spielt wesentliche Rolle als Vermittler, verfolgt Eigeninteressen; hat Machtansprüche ■ handelsgerichtete Marketingkonzeption, um der zunehmenden Nachfragermacht der Handelsunternehmen gerecht zu werden ■ direkter Vertrieb relativ gering ■ Preiskämpfe, ausgelöst durch zunehmenden Wettbewerb ■ kurze Innovationszyklen infolge wachsenden Wettbewerbsdrucks ■ „Me-too-Produkte“ (zum Beispiel Gattungsmarken), mit deren Hilfe Imitatoren bei technologisch ausgereiften Produkten durch niedrige Preise Marktanteile zu gewinnen versuchen ■ differenzierter Einsatz von Marketingmethoden (z. B. psychologische Produkt-differenzierungen) ■ Marketingmaßnahmen richten sich auf Massenmärkte (Massenmarketing) ■ Kaufentscheidung erfolgt nutzenmaximierend (rational), aber auch emotional ■ Kaufentscheidung: individuell oder durch Gruppen (Familien-/Haushaltsmitglieder) ■ Produktmanager kümmern sich um bestimmte Marken ■ Kundengruppenmanager konzentrieren sich auf die Zusammenarbeit mit Großkunden (Key Accounts) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ oft Individuallösungen für den Kunden (Individualmarketing) ■ geringere Anzahl von Kunden ■ Systemlösungen, die nicht nur aus einem einzelnen Produkt, sondern aus einem Paket von Produkt und Serviceleistungen bestehen (Beratung, Schulung, Wartung) ■ Produktentwicklungen in Zusammenarbeit mit Kunden ■ Organisation der Nachfrager in Einkaufsgremien (Buying Centers), welche die Kaufentscheidung der industriellen Abnehmer treffen (Kollektiventscheidung) ■ Direktvertrieb als Absatzweg im Vordergrund (ohne Handel) ■ hoher Stellenwert der individuellen und persönlichen Kommunikation mit der Kundschaft ■ Massenwerbung von geringer Bedeutung ■ bedeutende Rolle der persönlichen Beziehungen ■ Preiskämpfe eher selten ■ Spannungsfelder zwischen Technik, Vertrieb und Marketing erfordern spezielle organisatorische Lösungen ■ Kaufentscheidungsprozesse erfolgen rational (Kosten-Nutzen-Überlegungen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstleistungen sind immateriell, weder lagerbar (Informationen sind z. B. lagerfähig) noch transportfähig (Friseur) und häufig nicht „sichtbar“ bzw. konkret fassbar ■ Dienstleistungen sind nicht standardisiert ■ Bereitstellung des Dienstleistungspotenzials (hauptsächlich menschliche Fähigkeiten) erfordert permanente Maßnahmen zur Qualifikation, Schulung und Motivation des Personals ■ aktive Beteiligung der Kunden an der Leistungserstellung ■ Kommunikation ist expliziter Bestandteil der Dienstleistung ■ konstante „Dienstleistungsqualität“ ist zentrales Marketingproblem ■ Leistungen müssen zum Teil materialisiert werden (verpacktes Essbesteck im Flugzeug als Symbol für Hygiene) ■ Leistungsmerkmale oft nicht objektiv nachprüfbar; Imagemerkmale des Unternehmens und des Leistungserbringens (Seriosität, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit) spielen bei der Kaufentscheidung eine besondere Rolle ■ Dienstleistungsqualität objektiv schwer nachprüfbar; „credence qualities“ und „experience qualities“ sind von höherer Bedeutung als „search qualities“; Mund-zu-Mund-Kommunikation wichtige Determinante bei der Wahl eines Dienstleisters ■ Aufbau bestimmter Leistungstypen als „Markenartikel“ (Dienstleistungsmarken); Markierungsprobleme aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen

Abb. 4.10 Besonderheiten des Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketings. (In Anlehnung an Bruhn 2019, S. 33 ff.)

z. B. integraler Teil eines Produkts sein sowie gleichzeitig der Werbung dienen und als Absatzkanal fungieren.

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass der Begriff der Digitalisierung in Theorie und Praxis sehr kon-

trovers diskutiert wird und sich diesbezüglich bisher noch kein einheitliches Begriffsverständnis herausgebildet hat. Im Hinblick auf das Marketing lässt sich Digitalisierung allgemein als die zielgerichtete Transformation von Marke-

Literatur

tingmaßnahmen unter Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bezeichnen. Davon ausgehend stellt sich für Unternehmen in allen Branchen die Herausforderung, im Zuge der Ausgestaltung ihrer Marketinginstrumente Online- und Offline-Interaktionen sinnvoll miteinander zu kombinieren, um die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu befriedigen.

Literatur

Bruhn, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 14., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2019

- Elmiger, T.: Online-Marketing. Die Grundlagen im Griff. Zürich 2015
Kotler, P.: Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1982
Kotler, P./Keller, K./Opresnik, M.: Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. 15., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos 2017
Kreutzer, R. T.: Online-Marketing. Wiesbaden 2016
Marr, R./Picot, A.: Absatzwirtschaft. In: Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991, S. 623–730
Meffert, H.: Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1986
Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing. 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin 2002



Marktforschung

- 5.1 **Bedeutung der Marktforschung – 74**
- 5.2 **Methoden der Marktforschung – 75**
 - 5.2.1 Datenquellen – 75
 - 5.2.2 Erhebungstechniken – 77
 - 5.2.3 Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten – 81
 - 5.2.4 Anforderungen an Marktforschungsmethoden – 82
- 5.3 **Absatzprognosen – 83**
 - 5.3.1 Überblick – 83
 - 5.3.2 Absatzprognosemethoden – 83
- 5.4 **Ablauf und Steuerung der Marktforschung – 84**
- 5.5 **Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung – 84**
 - Literatur – 86

5.1 Bedeutung der Marktforschung

In einem Unternehmen sind laufend Entscheidungen über die Marketingziele, -maßnahmen und -mittel zu treffen. Allen diesen Entscheidungen liegen Annahmen über die Reaktionen der Käufer, Konkurrenten oder anderer Personengruppen zugrunde. Für die Verantwortlichen im Marketingbereich ist es äußerst wichtig, das Verhalten dieser verschiedenen Gruppen zu kennen, um darauf aufbauend geeignete Marketingmaßnahmen ableiten zu können. Allerdings ist die Erarbeitung dieser Informationen aus verschiedenen Gründen schwierig:

- Der Markt unterliegt einer großen Dynamik. Das Konsumentenverhalten in Bezug auf Produkt, Kaufort, Kaufzeit usw. kann sich schnell ändern.
- Die Konsumenten sind selten eine homogene Gruppe, die sich durch ein gleichartiges Kaufverhalten auszeichnet.
- Das Unternehmen sieht sich Konkurrenten gegenüber, die mit ihren Marketingmaßnahmen ebenfalls versuchen, das Verhalten der Konsumenten zu beeinflussen. Daneben gibt es andere externe Einflüsse (z. B. Einkommensentwicklung, Modeströmungen), auf die das Unternehmen wenig Einfluss nehmen kann.

Trotz oder gerade wegen dieser Probleme ist eine systematische Informationsgewinnung wichtig. Auf Intuition, Erfahrung und einzelnen Informationen beruhende Entscheidungen sind zwar in einfachen Einzelfällen möglich, doch vermögen sie in komplexen Situationen, wie sie die Märkte in der Regel darstellen, nicht mehr zu genügen. Erfahrungsgestütztes Marktwissen ist immer unsystematisch erworben und deshalb in einem gewissen Maße verzerrt durch subjektive Erlebnisse und Zufälligkeiten. Die Gefahr ist groß, dass einige Kunden, die man aus irgendwelchen Gründen häufiger trifft, dass einzelne Reklamationen, die zufällig gleichzeitig auf dem Schreibtisch landen, oder dass ein auf einer Tagung aufgeschnapptes Gerücht über den wichtigsten Konkurrenten ein allzu starkes Gewicht in unserer Meinungsbildung erhalten und deshalb zu Fehleinschätzungen führen. Nur die systematische Sammlung und Auswertung relevanter Informationen garantieren, ein objektives Bild der vergangenen, gegenwärtigen oder zukünftigen Marktsituation zu erhalten. Allerdings darf daraus nicht geschlossen werden, dass Intuition und Erfahrung wertlos seien. Auch durch eine noch so umfassende Informationsgewinnung können wegen der Vielzahl der bereits genannten Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten (► Abschn. 4.4.3) nie- mals alle Entscheidungen abgeleitet werden. Mithilfe von Intuition und Erfahrung kann und muss die systematische Informationsgewinnung überprüft, ergänzt und korrigiert werden (Kühn und Fankhauser 1996, S. 5 f.).

Jenen Bereich des Marketings, der sich mit der systematischen Gewinnung und Verarbeitung von Informationen über den Markt beschäftigt, bezeichnet man als **Marktforschung**.

Die **Marktforschung** kann definiert werden als systematische, auf wissenschaftlichen Methoden beruhende Gewinnung und Auswertung von Informationen über die Elemente und Entwicklungen des Marktes unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen. Ziel ist die Bereitstellung von objektiven Informationen und Analysen, die als Grundlage für die Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle von Marketingmaßnahmen dienen.

Die Marktforschung ist ein wichtiger Teilbereich des Marketings. Je besser die Marktforschung und deren Resultate ausfallen, umso bessere Entscheidungen können getroffen werden.

Da sich die Marktforschung mit einem äußerst komplexen Untersuchungsgegenstand beschäftigt, fällt auch die Ausgestaltung der Marktforschung (Marktforschungsmethode) sehr verschieden aus. Im Folgenden wird eine erste Abgrenzung der Marktforschung nach verschiedenen Kriterien vorgenommen. Auf einzelne dieser Merkmale wird weiter unten eingegangen.

1. **Abgrenzung des Marktes:** Die Marktforschung kann sich entweder auf
 - den **Beschaffungsmarkt** (Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Rohstoffmarkt) oder
 - den **Absatzmarkt** beziehen.
2. **Ziel** der Marktforschung: Man unterscheidet zwischen einer
 - **Marktforschung im engeren Sinne**, die sich nur auf den Markt (Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil) und seine Elemente selbst bezieht, und einer
 - **Marktforschung im weiteren Sinne**, die neben der Analyse der für das Unternehmen relevanten Märkte auch Untersuchungen einbezieht, welche die Eignung einzelner Marketinginstrumente zu klären versucht. Diese erweiterte Form der Marktforschung wird deshalb auch als Marketingforschung bezeichnet.
3. **Zeitlicher Bezug** der Marktforschung:
 - Die **Marktanalyse** ist eine statische Analyse, welche ein gegenwärtiges Bild über die Struktur und Größe des Marktes abgibt.
 - Die **Marktbeobachtung** dagegen untersucht die Veränderungen und Entwicklungen der Märkte über mehrere Zeitperioden.
 - Die **Marktprognose** schließlich versucht, aus den vorhandenen und gesicherten Informationen Rückschlüsse auf zukünftige Entwicklungen zu ziehen.
4. **Art der Informationsgewinnung:**
 - **Primärmarktforschung** („field research“) wird eigens zur Beantwortung einer spezifischen Fragestellung durchgeführt.
 - **Sekundärmarktforschung** („desk research“) greift auf vorhandene Informationen zurück, die bereits früher zusammengestellt worden sind.

5.2 · Methoden der Marktforschung

5. **Datenquellen:** Aufgrund der verwendeten Quellen unterscheidet man
 - **außerbetriebliche** Quellen, die Informationen von unternehmensexternen Organisationen beinhalten, und
 - **innerbetriebliche** Quellen, die ausschließlich Informationsmaterial aus dem eigenen Unternehmen darstellen.
6. **Träger** der Marktforschung: Nach der Institution, welche die Marktforschung durchführt, unterscheidet man zwischen
 - **interner** Marktforschung, die vom Unternehmen als unternehmerische Funktion selbst wahrgenommen und für die eine spezielle Stelle (Abteilung) geschaffen wird, und
 - **externer** Marktforschung, die von selbstständigen Institutionen durchgeführt wird, die sich auf diesem Gebiet spezialisiert haben (z. B. Marktforschungs-institute, Unternehmensberatungen).
7. **Aussagen** der Marktforschung:
 - **Deskriptive** Marktforschung: Beschreibung vergangener oder gegenwärtiger Entwicklungen.
 - **Explikative** (bzw. kausale) Marktforschung: Erklärung, warum eine Entwicklung in eine bestimmte Richtung erfolgt ist. Dies erfordert das Aufdecken der Einflussfaktoren, welche das Verhalten von Konsumenten und Konkurrenten beeinflussen.
 - **Prognostische** Marktforschung: Voraussage von Tendenzen. Je besser es gelingt, die für eine bestimmte

Situation verantwortlichen Einflussfaktoren herauszukristallisieren, umso bessere Prognosen können abgegeben werden.

Aus dem letzten Punkt wird ersichtlich, dass die drei Arten von Aussagen eng miteinander verknüpft sind. Prognosen bauen in der Regel auf der Erkenntnis kausaler Zusammenhänge auf, denen ihrerseits Beschreibungen vorangehen.

8. **Erfassung** der Informationsträger:

- **Voll- oder Totalerhebung**, bei der alle Elemente einer Grundgesamtheit (z. B. alle Kunden eines Unternehmens) erfasst werden.
- **Teil- oder Partialerhebung**, bei der aus verschiedenen Gründen (Kosten, Zeit) nur ein Teil der Grundgesamtheit berücksichtigt wird. Das Problem besteht in diesem Fall in einer repräsentativen Auswahl einer Teilmenge, welche die gleichen Merkmale aufweist wie die Grundgesamtheit.

5.2 Methoden der Marktforschung

5.2.1 Datenquellen

Je nach Zweck der Marktforschung steht eine Vielzahl von Marktforschungsmethoden zur Verfügung (Abb. 5.1). Ausgangspunkt ist die Unterscheidung in eine Primär- und eine Sekundärmarktforschung.

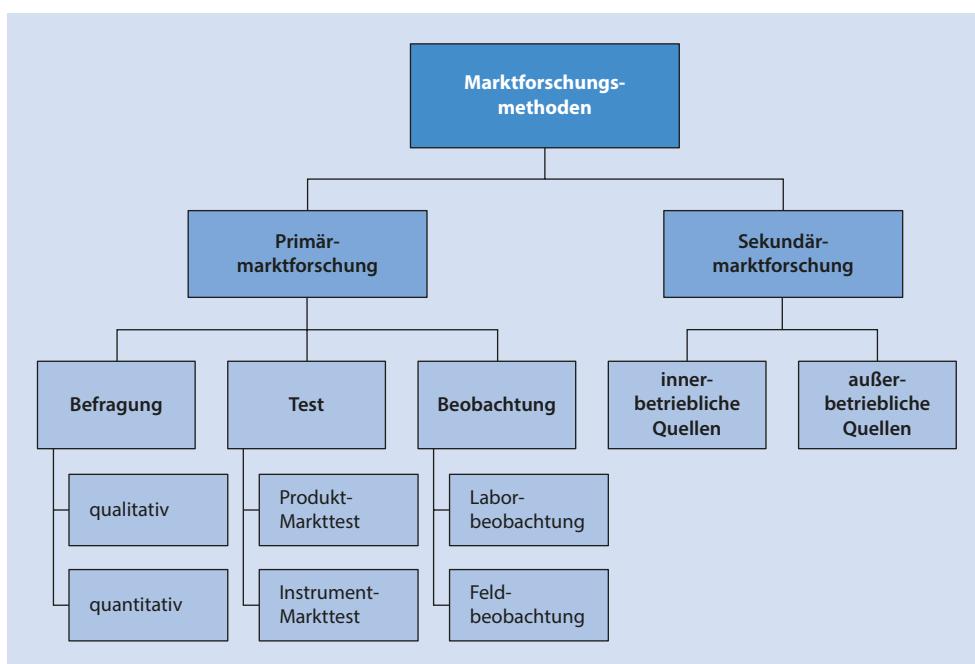


Abb. 5.1 Überblick über die Marktforschungsmethoden

Die **Sekundärmarktforschung** oder **Desk Research** stützt sich auf bereits vorhandene Informationen, die in der Regel für einen anderen Zweck (z. B. Untersuchungen für ein anderes Produkt auf dem gleichen Markt) oder wegen eines allgemeinen Interesses (z. B. Veröffentlichungen statistischer Ämter) zusammengetragen worden sind.

Die Sekundärmarktforschung bildet vielfach den ersten Schritt für ein Marktforschungskonzept, bevor die eigentliche

Marktforschung in Form von Primärerhebungen durchgeführt wird. Die Sekundärmarktforschung ist meist kostengünstiger als die Primärmarktforschung. Voraussetzung ist allerdings, dass die möglichen Datenquellen bekannt und verfügbar sind, damit rasch auf diese zurückgegriffen werden kann. Die Informationen der Sekundärmarktforschung stammen entweder aus dem Unternehmen selbst (interne Daten) oder von Institutionen außerhalb des Unternehmens (externe Daten). Die wichtigsten Datenquellen sind in □ Abb. 5.2 festgehalten.

5

Quellen	Beispiele
Innerbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatz- und Produktionsstatistiken ■ Websitestatistiken (z. B. Nutzung von Google Analytics) ■ Social Media-Statistiken ■ Informationen des Rechnungswesens ■ Berichte über Kundenbesuche, Messebesuche usw.
Außenbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ amtliche Statistiken (z. B. Jahrbuch des Statistischen Bundesamtes, Informationen der statistischen Landesämter) ■ Veröffentlichungen von Ministerien ■ Veröffentlichungen von Verbänden und Institutionen (z. B. Veröffentlichungen der Industrie- und Handelskammern) ■ Handbücher und Nachschlagewerke ■ Verlagsuntersuchungen ■ Informationen von internationalen Organisationen (z. B. UN, UNCTAD, OECD, WTO, IWF oder Weltbank) ■ Wirtschaftswissenschaftliche Institute und deren Veröffentlichungen (z. B. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung in München, DIW in Berlin oder HWWI in Hamburg) ■ Fachzeitschriften und -zeitungen ■ Tages- und Wirtschaftszeitungen bzw. -zeitschriften ■ Firmenveröffentlichungen (z. B. Geschäftsberichte, Firmenzeitschriften, Prospekte, Kataloge, Preislisten, Websites) ■ Wirtschaftsinformationsdienste ■ zugängliche Bibliotheken (öffentliche Bibliotheken sowie Bibliotheken von Hochschulen) ■ Veröffentlichungen von Marktforschungsinstituten (z. B. GfK oder Nielsen) ■ Unternehmensexterne Datenbanken ■ Messen und Ausstellungen, Messekataloge

□ Abb. 5.2 Wichtige Datenquellen

Bei der **Primärmarktforschung** oder dem **Field Research** werden die Informationen für eine bestimmte Problemstellung mit einer eigens dafür konzipierten Erhebung gewonnen.

Die Informationen werden primär (originär) mithilfe spezieller Erhebungstechniken gewonnen, die im nächsten Abschnitt besprochen werden. Infolge der größeren Genauigkeit und Problembezogenheit sind die Kosten der Primärmarktforschung höher als die der Sekundärmarktforschung, doch hängen sie stark von der gewählten Erhebungstechnik ab. Da die Primärmarktforschung eine hohe Professionalität erfordert, wird sie häufig von darauf spezialisierten Marktforschungsinstituten durchgeführt.

Für beide Methoden der Marktforschung gilt gleichermaßen, dass diese durch die Digitalisierung maßgeblich beeinflusst werden (► Abschn. 5.5). Dabei hat sich in den letzten Jahren insbesondere der Umfang der verwertbaren Informationen dramatisch erhöht. Durch die zielgerichtete Analyse von Big Data erhoffen sich Unternehmen, ihre Entscheidungen fundierter treffen zu können. Unter Big Data versteht man dabei große Mengen an Daten aus einer großen Bandbreite von Quellen wie Internet, Mobilfunk, Social Media, Produktion oder Kreditkartentransaktionen, die mit speziellen Datenspeicher- und Analysesystemen gesammelt und zielgerichtet ausgewertet werden.

5.2.2 Erhebungstechniken

Befragung

Unter **Befragung** versteht man ein planmäßiges Vorgehen mit der Zielsetzung, eine Person mit gezielten Fragen zur Angabe der gewünschten Informationen zu bewegen.

Die Befragungsmethoden sind sehr vielfältig und lassen sich nach der Variationsfreiheit der Befragung in zwei grundätzliche Gruppen unterteilen (Kühn und Fankhauser 1996, S. 52 ff.):

- **Quantitative** Umfragen, die bei einer relativ großen Zahl von Befragten (= Stichprobe) unter Benutzung vorformulierter Fragen in erster Linie soziodemografische Merkmale und Verhaltensmerkmale zu ermitteln suchen, welche eine quantitative Auswertung erlauben.
- **Qualitative** Umfragen, die bei einer statistisch nicht repräsentativen Zahl von Befragten durch verhaltenswissenschaftlich geschulte Interviewer in erster Linie psychologische, sozialpsychologische und soziologische Merkmale zu ermitteln suchen. Qualitative Umfragen dienen in erster Linie der Motiv- und Meinungserhebung, um die grundlegenden Einstellungen der Befragten und deren Veränderungen über die Zeit zu erforschen.

Die Befragung kann in verschiedenen Formen durchgeführt werden. Zur Auswahl stehen bei den quantitativen Methoden die persönliche Befragung (Interviews), die Telefonbefragung und die schriftliche Befragung (online oder offline), bei den qualitativen das Einzel- und Gruppengespräch. Über die Vor- und Nachteile dieser verschiedenen Methoden orientiert □ Abb. 5.3.

Bei der **persönlichen Befragung** lassen sich aufgrund der Variationsfreiheit der Befragung folgende **Interviewarten** unterscheiden:

1. **Standardisiertes Interview:** Beim standardisierten Interview sind der Wortlaut und die Reihenfolge der Fragen für alle Interviews genau festgelegt. Die Aufgabe des Interviewers beschränkt sich auf das Vorlesen der Fragen und das genaue Festhalten der Antworten. Er hat keinen unmittelbaren Einfluss auf den Inhalt und den Ablauf des Gesprächs. Der Vorteil des standardisierten Interviews liegt demzufolge auch in der Objektivität der gewonnenen Informationen.
2. **Strukturiertes (geleitetes) Interview:** Beim strukturierten Interview stützt sich der Interviewer auf einen Fragenkatalog, der ihm lediglich als Leitfaden zur Gestaltung des Interviews dient. Für das Gespräch sind nur gewisse Grundlinien vorgegeben. Der Befrager kann die Reihenfolge der Fragen ändern, bestimmte Fragen weglassen oder zusätzliche Fragen stellen. Auch kann er unter Umständen die Antworten erst nach Verlassen der Auskunftsperson schriftlich festhalten.
3. **Nichtstrukturiertes (freies) Interview:** Bei einem freien Interview sind dem Befrager überhaupt keine Fragen vorgegeben, sondern er hat sich lediglich an ein bestimmtes Thema zu halten. Es bleibt ihm somit selbst überlassen, auf welche Art und Weise er sich die benötigten Informationen erfragt. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass man auf Umwegen zu Informationen gelangen kann, die der Interviewte entweder nicht preisgeben will (weil er sich beispielsweise schämen würde), oder derer er sich gar nicht bewusst ist. Das freie Interview wird deshalb vor allem in der Motivforschung eingesetzt, wo es auch unter dem Namen **Tiefeninterview** bekannt ist. Als Nachteil dieser Methode sind die höheren Kosten für ein einzelnes Interview zu erwähnen, denn nur gut geschulte Fachleute kommen dafür infrage. Massenbefragungen sind daher von vornherein ausgeschlossen. Zudem kann die Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews problematisch sein.

Die **schriftliche Befragung** stellt einen Sonderfall des standardisierten Interviews dar. Der Fragebogen wird den Auskunftspersonen zugeschickt oder online ausgefüllt und ohne Anwesenheit der Kontrollperson beantwortet. Es entsteht somit eine räumliche Distanz zwischen Erhebungs- und Auskunftsperson. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt vor allem in seiner Einfachheit und in der kostengünstigen

Kriterien	Quantitative Befragung			Qualitative Befragung	
	schriftlich	telefonisch	persönlich	Gruppen-gespräche	Einzel-gespräche
Anforderungen an die Qualifikation der Befrager (QB)	keine	beschränkte QB	mittlere QB	hohe bis sehr hohe QB (Qualifikation als Fachexperte oder Sozialwissenschaftler)	
Interviewer-einfluss (IE); Einfluss durch Dritte (DE); Kontrollmöglichkeiten (KM)	unkontrollierbarer DE; keine KM	beschränkter IE; sehr gute KM	mittlerer bis hoher IE; KM	sehr hoher IE; schlechte bis gute KM in Abhängigkeit von Datenerfassung (Video, Tonband, Handprotokoll)	
Einschränkungen in der Fragestellung (FS) und Interview-länge (IL)	nur einfache geschlossene FS; beschränkte IL	vorzugsweise geschlossene FS; kein Zeige-material; beschränkte IL	an sich alle FS möglich; geschlossene FS dominieren; längere IL („in home“)	offene, nicht vorstrukturierte oder z.T. vorstrukturierte FS; beschränkte Zahl geschlossener FS (insbesondere Beurteilungsskalen) möglich	
Möglichkeiten zur Sicherung der Repräsentanz der Stichprobe (RS)	beschränkte RS (Rücklauf-problematik)	gute bis sehr gute RS möglich; gewisse Gruppen schwer erreichbar (Randgruppen, Jugendliche, Männer)		keine RS angestrebt; RS unmöglich	keine RS angestrebt; aber an sich möglich
„Normale“ Stichprobengröße	mittlere bis größere Stichproben sind üblich			einige wenige Gruppen	kleine Stichproben dominieren
Kosten pro Befragung	ehler gering	mittel	mittel (Straßenbefragung) bis hoch („in home“)	hoch bis sehr hoch	sehr hoch

Abb. 5.3 Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten. (Kühn und Fankhauser 1996, S. 78)

Durchführung. Dem steht als Nachteil gegenüber, dass die Quoten der Antwortverweigerung nicht selten zwischen 80 % und 90 % betragen, sodass vielfach keine repräsentativen Ergebnisse gewonnen werden können.

Das **telefonische Interview** ist zwar auch eine Form der mündlichen Befragung und mit dem persönlichen verwandt, doch weist es einige Besonderheiten auf. Zwischen Interviewer und Auskunftsperson besteht, wie bei der schriftlichen Befragung, eine räumliche Distanz. Diese birgt die Gefahr in sich, dass der Interviewte das Gespräch jederzeit unterbrechen kann. Deshalb sollte man darauf achten, nur wenige, leicht verständliche Fragen zu stellen, die nicht viel Zeit in Anspruch nehmen. Als Vorteile des Verfahrens können die relativ niedrigen Kosten genannt werden. Dazu kommt, dass nicht verständliche Fragen oder unklare Antworten durch weiteres Nachfragen geklärt werden können.

Neben der schriftlichen und telefonischen Befragung als Grundtypen der mittelbaren Ausprägung bietet das Internet eine Reihe von neuen und kostengünstigen Marktforschungsmöglichkeiten. Neben **Onlinebefragungen** nutzen Unternehmen zunehmend auch dialogorientierte

Social-Media-Plattformen wie Facebook, YouTube oder Instagram, um die Bedürfnisse der Kunden zu analysieren und Verbesserungspotenziale aufzudecken.

In der Praxis gibt es eine Vielzahl weiterer spezifischer Methoden, die sich aufgrund folgender zusätzlicher Abgrenzungskriterien ergeben:

- **Zahl** der Auftraggeber für eine Umfrage:
 - individuelle Einzeluntersuchung,
 - Befragung, an der mehrere Unternehmen beteiligt sind.
- **Auftraggeber** (Auslöser):
 - Informationsverwender selbst,
 - Marktforschungsinstitut, das die Resultate potenziellen Informationsverwendern zum Kauf anbietet.
- **Erhebungshäufigkeit**:
 - einmalig,
 - mehrmalig, aber unregelmäßig,
 - regelmäßig in bestimmten Abständen.
- **Befragtenkreis**:
 - Produzenten (Konsumgüter, Investitionsgüter),
 - Handel (Einzelhandel, Großhandel),
 - Konsumenten, Haushalte, User.

5.2 · Methoden der Marktforschung

Als solche spezifischen Methoden, wie sie häufig in der Praxis eingesetzt werden, können genannt werden:

1. **Ad-hoc-Umfragen:** Bei den Ad-hoc-Umfragen handelt es sich um maßgeschneiderte Befragungen, die für eine ganz bestimmte Problemstellung konzipiert wurden. Sowohl die Formulierung der Fragen als auch die Auswertung der Antworten ist auf den individuellen Untersuchungszweck ausgerichtet. Ihr Vorteil liegt in der großen Genauigkeit und Problembezogenheit, der Nachteil in den hohen Kosten.
2. **Standarderhebung:** Als standardisierte Form der Befragung werden solche Erhebungen meist von Marktforschungsinstituten durchgeführt und enthalten verschiedene Fragen zu einem bestimmten Themenkomplex. Die Ergebnisse werden interessierten Unternehmen als Dienstleistungsprodukte zum Kauf angeboten. Naturgemäß sind die Kosten für das einzelne Unternehmen geringer als bei eigener Ausführung oder beim Ad-hoc-Auftrag. Dafür enthält sie keine spezifischen Informationen, ganz abgesehen davon, dass sich die Konkurrenz dieser Unterlagen ebenfalls bedienen kann.
3. **Omnibusumfrage:** Bei einer Omnibusumfrage beteiligen sich verschiedene Auftraggeber mit verschiedenen Fragen. Sie wird deshalb auch als Beteiligungs- oder Mehrthemenumfrage bezeichnet. Diese Umfrageart ist dann angezeigt, wenn
 - ein Unternehmen einen relativ geringen, aber spezifischen Informationsbedarf hat,
 - dieser Informationsbedarf nicht durch eine vorhandene Standarderhebung abgedeckt werden kann,
 - die Kosten für eine separate Exklusiverhebung zu hoch ausfallen würden.
 Voraussetzungen für den Einsatz dieser Befragungsart bzw. der Beteiligung eines Unternehmens an einer Omnibusumfrage sind, dass
 - die befragte Personengruppe (Stichprobe) für den Auftraggeber geeignet ist,
 - die Fragen des Auftraggebers in den allgemeinen Themenbereich der Umfrage passen.
 Der Vorteil der Omnibusumfrage ergibt sich aus den relativ niedrigen Kosten im Vergleich zu einer speziell konzipierten Umfrage. Nachteile können sich daraus ergeben, dass die Themen der verschiedenen Auftraggeber nicht zusammenpassen und unter Umständen Störeffekte auftreten, wenn die befragte Personengruppe nicht genau mit der Zielgruppe eines Unternehmens übereinstimmt.
4. **Panel:** Unter einem Panel versteht man die wiederholte Befragung derselben Auskunftspersonen oder -stellen. Ziel ist die Ermittlung bestimmter Einstellungen, Erwartungen oder Verhaltensweisen, insbesondere deren Veränderungen über einen längeren Zeitraum. Deshalb erfolgt eine Befragung meist in regelmäßigen Abständen und zu demselben Themenbereich. Zwei wichtige Panelarten sind (Bruhn 2019, S. 107 ff.):

— **Handelspanel:** Das bekannteste unter den Handelspanels ist das Einzelhandelspanel. Hierbei werden in ausgewählten Einzelhandelsgeschäften die Bestände und Einkäufe der verschiedenen Produkte in Warengruppen erfasst. Weiterhin wird die Präsenz der Produkte in den Geschäften erhoben. Hierdurch lassen sich für die verschiedenen Produkte Informationen über Umsätze, Bestände, Endverbraucherpreise usw. erfassen und nach Merkmalen wie beispielsweise Geschäftstypen, Gebieten und Geschäftsgrößen aufgliedern. Bekannte Marktforschungsinstitute, die solche Panels durchführen, sind die GfK und Nielsen.

— **Verbraucherpanel:** Endverbraucher (Individuen oder Haushalte) geben periodisch, meist mittels schriftlicher Befragung, Auskunft über ihre Einkäufe in Bezug auf gekaufte Warenart, Produktmarke, Packungsgröße, Preis, Einkaufsort, Name des Geschäfts usw. Zu den bekanntesten Panels in Deutschland zählen die G&I- und GfK-Verbraucherpanels mit Stichproben zwischen 2.500 und 10.000 Teilnehmern.

Beobachtung

Von einer **Beobachtung** als Erhebungstechnik spricht man, wenn das Verhalten von Personen mittels optischer, akustischer oder sonstiger sensorischer Wahrnehmung erfasst wird.

Während bei der Befragung in erster Linie subjektive Äußerungen gesammelt und ausgewertet werden, versucht die Beobachtung äußerlich wahrnehmbare Sachverhalte, nämlich das Verhalten der Versuchspersonen, zu erfassen. Untersucht werden psychische und physische Veränderungen sowie Verhaltensreaktionen einer beschränkten Anzahl von Versuchspersonen. Bekannt sind beispielsweise Blindtests bei Lebensmitteln, in denen der Versuchsperson verschiedene Produkte vorgesetzt werden, ohne dass deren Herkunft erkannt werden kann. Um störende Einflüsse von Drittpersonen zu vermeiden, werden vielfach einseitig durchsichtige Spiegel (Einwegspiegel) oder Filmkameras eingesetzt.

Die Beobachtung kann nach folgenden Kriterien charakterisiert werden:

- Ort der Beobachtung (Wirklichkeitsnähe):
 - **Feldbeobachtungen** finden unter natürlichen Bedingungen am Verkaufsort statt. Beobachtet werden z. B. das Verhalten des Käufers vor einem Regal in einem Selbstbedienungsladen, aber auch die Reaktionen auf bestimmte Verkaufsargumente beim direkten Kundenkontakt in einem Verkaufsgespräch.
 - **Laborbeobachtungen** finden unter künstlich geschaffenen Bedingungen in speziell dafür eingerichteten Räumen von Marktforschungsinstituten statt.

- Stellung (Engagement) des Beobachters:
- Eine **teilnehmende** Beobachtung liegt dann vor, wenn der Beobachter selbst aktiv an der Entstehung des zu beobachtenden Sachverhalts beteiligt ist. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Beobachter als Kunde auftritt und sich von einem Verkäufer beraten lässt. Er beobachtet dabei, wie gut der Verkäufer ihm das Produkt erklären kann und welche Verkaufsargumente dieser findet.
 - **Bei der nicht teilnehmenden (distanzierten)** Beobachtung befindet sich der Beobachter außerhalb des Untersuchungsfeldes und verhält sich völlig passiv. Er ist lediglich für die Aufzeichnung (Schrift, Film) und/oder Auswertung verantwortlich.
- Kenntnis der Beobachtungssituation:
- Bei der **offenen** Beobachtung ist der Beobachtete sowohl über die Beobachtungssituation als auch über den Zweck der Beobachtung informiert.
 - Im Fall einer **verdeckten** Beobachtung dagegen wird der Beobachtete über die Situation nicht im Kenntnis gesetzt.
 - Bei der **maskierten** Beobachtung weiß der Beobachter, dass eine Beobachtung vorliegt, er kennt jedoch nicht deren Zweck.

Die Entscheidung für ein offenes, verdecktes oder maskiertes Vorgehen hängt von verschiedenen Faktoren ab. Neben forschungsethischen Überlegungen und Problemen des Datenschutzes steht vor allem die Frage im Vordergrund, inwieweit durch die Bekanntgabe der Beobachtungssituation Verhaltensänderungen und somit Verzerrungen der Beobachtungsresultate eintreten können.

Test

Beim **Test** wird mit einer speziellen Anordnung eine Situation geschaffen, in der vermutete kausale Zusammenhänge zweier oder mehrerer Faktoren durch Veränderung der Testgröße überprüft und allenfalls bestätigt werden können.

Tests können ebenfalls unter künstlich geschaffenen oder effektiven Marktbedingungen durchgeführt werden. **Labor-tests** unterscheiden sich von Laborbeobachtungen dadurch, dass eine Situationsvariable absichtlich beeinflusst, d. h. verändert und kontrolliert wird, um deren Wirkung auf das Verhalten der Versuchsperson festzustellen. Diese Unterscheidung ist jedoch von untergeordneter Bedeutung, gehen doch beide Methoden ineinander über. Im Vordergrund sollen deshalb die Markttests stehen, bei denen unter realen Marktbedingungen eine Untersuchung durchgeführt wird.

Bei einem **Markttest** wird in einem geografisch begrenzten und gut abgrenzbaren Teilmarkt, dem sogenannten **Testmarkt**, entweder ein neues Produkt mit einem vollständigen Marketingmix (= Produkt-Markttest)

oder ein einzelnes Element (z. B. Werbekampagne) eines Marketingmix (= Marketinginstrument-Markttest) vor dem endgültigen Einsatz erprobt. Der Testmarkt sollte dabei möglichst die gleiche Struktur aufweisen wie der Gesamtmarkt, damit die richtigen Schlüsse aus den Testresultaten gezogen werden können.

Bei einem **Produkt-Markt-Test** wird festgestellt, ob das neue Produkt mit dem ausgearbeiteten Marketingmix auf dem Gesamtmarkt eingeführt werden kann. Aufgrund der Verkaufsmengen und -werte im Testmarkt kann auf zukünftige Umsätze im Gesamtmarkt geschlossen werden. Neben der Strukturgleichheit des Test- und Gesamtmarktes ist vor allem darauf zu achten, dass die Dauer des Markttests genügend lang angesetzt wird. Spontankäufe und Neugierkäufe des neuen Produktes sowie kurzfristige Sondereinflüsse (z. B. Wetter, gesellschaftliche Ereignisse) können das Testresultat maßgeblich beeinflussen. Besonders bei Gütern des täglichen Bedarfs ist zwischen Erst- und Wiederholungskäufen zu unterscheiden. Eine erfolgreiche Einführung im Gesamtmarkt wird man dann erwarten können, wenn die Testmarktergebnisse auf einen stetig wachsenden Anteil der Wiederholungskäufer hinweisen. Schwierig ist die Interpretation der Ergebnisse allerdings dann, wenn diese unbefriedigend ausgefallen sind. Da ein ganzes Bündel von Marketingmaßnahmen eingesetzt worden ist, kann nicht auf den Erfolg oder Misserfolg einzelner Marketinginstrumente geschlossen werden. Da es sich zudem auch um ein neues Produkt handelt, stehen keine Vergleichszahlen früherer Perioden zur Verfügung. Deshalb sind meist zusätzliche Abklärungen in Labortests notwendig, sofern diese nicht bereits vor dem Produkt-Markttest durchgeführt worden sind.

Diesen Problemen nicht gegenübergestellt sieht sich der **Marketinginstrument-Markttest** bereits eingeführter Produkte, wenn nur eine einzelne Marketingmaßnahme untersucht werden soll. Entsprechend dem getesteten Marketinginstrument spricht man von einem Preis-Markttest, Werbe-Markttest usw. Es wird gezielt nur ein Marketinginstrument verändert, die anderen werden konstant gehalten. Es handelt sich um ein **Experiment**, das in der Regel durch folgende Versuchssituation gekennzeichnet ist:

1. Die **unabhängige Variable** oder der **experimentelle Faktor**, welche das Marketinginstrument (Preis, Werbung, Verpackung usw.) darstellt. Dieses wird verändert; untersucht werden sollen die Auswirkungen dieser Veränderung.
2. Die **abhängige Variable** bezeichnet das Phänomen, an dem die erwarteten Auswirkungen der veränderten unabhängigen Variablen gemessen werden sollen. Meist handelt es sich dabei um den Umsatz oder den Marktanteil.
3. Die exogenen **moderierenden Variablen** stellen die übrigen Faktoren dar, die einen Einfluss auf die unabhängige Variable haben können. Diese können während des Experiments nicht oder nur ungenügend erkannt, gesteuert und gemessen werden. Es handelt sich beispielsweise um Wetteneinflüsse oder Marketingmaßnahmen der Konkurrenz.

5.2 · Methoden der Marktforschung

Bei der Form des **klassischen Experiments** werden (z. B. durch Zufallsauswahl) zwei strukturgleiche Versuchsgruppen (Experimental- und Kontrollgruppe) gebildet. Während die Experimentalgruppe einer bestimmten Versuchsanordnung ausgesetzt wird, lässt man der Kontrollgruppe die gewohnten Umweltbedingungen. Bei beiden Gruppen wird die abhängige Variable jeweils zum gleichen Zeitpunkt vor und nach Einführung des experimentellen Faktors gemessen. Durch diese Versuchsanordnung kann festgestellt werden, welche Faktoren im Untersuchungszeitraum zusätzlich auf die abhängige Variable einwirken. Die Differenz der beiden Messungen bei der Kontrollgruppe beruht – bei sonst äquivalenten Gruppen – auf der Wirkung der unkontrollierten Faktoren. Die Wirkung des experimentellen Faktors ergibt sich demnach aus der Differenz der beiden Messungen bei der Experimentalgruppe abzüglich der Differenz, die bei den beiden Messungen in der Kontrollgruppe festgestellt wurde.

Dieser Sachverhalt soll an einem einfachen Beispiel verdeutlicht werden. Ein Käseproduzent plant einen Markttest, in dem die Auswirkungen einer neuen Verpackung einer Fonduemischung auf den Umsatz untersucht werden soll. Er bestimmt zwei Gruppen von Testpersonen (Experimental- und Kontrollgruppe), deren Verbrauchsgewohnheiten bezüglich Fonduemischungen er während eines bestimmten Zeitraumes untersuchen lässt. Der Experimentalgruppe werden die neuen Verpackungen (=experimenteller Faktor) angeboten, die Kontrollgruppe wird mit herkömmlichen Verpackungen versorgt. Ein Umsatzzuwachs bei der Kontrollgruppe während des Untersuchungszeitraumes ist auf externe Faktoren zurückzuführen. Besonders kaltes Wetter oder eine gleichzeitig durchgeführte Werbekampagne für den Schweizer Käse könnten solche exogenen Variablen bilden. Der Umsatzzuwachs bei der Experimentalgruppe ist nun einerseits ebenfalls auf diese Faktoren zurückzuführen, vorausgesetzt, dass die beiden Teilmärkte den gleichen Bedingungen ausgesetzt waren. Andererseits ist eine Umsatzsteigerung auch auf den experimentellen Faktor zurückzuführen. Bei der Messung der effektiven Wirkung des experimentellen Faktors auf die abhängige Variable ist deshalb die Differenz aus beiden Umsatzveränderungen zu bilden, wie das nachfolgende Beispiel veranschaulicht.

Beispiel	
Umsatz/Monat der Kontrollgruppe vor Test:	50 Einheiten
Umsatz/Monat der Kontrollgruppe nach Test:	55 Einheiten
Umsatz/Monat der Experimentalgruppe vor Test:	40 Einheiten
Umsatz/Monat der Experimentalgruppe nach Test:	50 Einheiten
Die Wirkung des experimentellen Faktors berechnet sich wie folgt: $50 - 40 - (55 - 50) = 5$ Einheiten	

Der zusätzliche Umsatz von 10 Einheiten bei der Experimentalgruppe ist somit zur Hälfte auf die neue Verpackung, zur Hälfte auf eine allgemeine Umsatzsteigerung zurückzuführen. Betrachtet man allerdings die relative Zunahme des Umsatzes, verändert sich das Bild. Externe Faktoren verursachen eine Steigerung von 10 % bei der Kontrollgruppe. Zeigt man diese von der 25 %igen Umsatzzunahme der Experimentalgruppe ab, so beträgt der Einfluss des experimentellen Faktors eine 15 %ige Erhöhung des Umsatzes!

5.2.3 Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten

In den meisten Fällen ist der zu untersuchende Markt so groß, d. h., er setzt sich aus so vielen Marktteilnehmern zusammen, dass niemals alle Informationsträger befragt, beobachtet oder gar getestet werden können. Die Kosten und die Zeitspanne für eine solche **Vollerhebung** wären zu groß, ganz abgesehen davon, dass in der Regel gar nicht alle Marktteilnehmer erfasst oder erreicht werden können. Wie aus der Stichprobentheorie bekannt, ist dieses Vorgehen auch gar nicht nötig. Es genügt, wenn unter Beachtung bestimmter Auswahlregeln eine beschränkte Zahl von Versuchspersonen ausgewählt wird. Stimmt die Struktur dieser Gruppe oder Stichprobe mit derjenigen sämtlicher Informationsträger (=Grundgesamtheit) überein, so können die gewünschten Informationen aus einer **Teilerhebung** gewonnen werden. Die Übereinstimmung zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit bezeichnet man als **Repräsentativität**. Um die Repräsentativität einer Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit zu gewährleisten, stehen zwei verschiedene Methoden zur Verfügung, die sich aufgrund unterschiedlicher Auswahlregeln ergeben:

1. **Random-Verfahren** oder **Zufallsauswahl**: Beim Random-Verfahren erfolgt die Auswahl der Informationsträger rein zufällig. Voraussetzung für dessen Anwendung ist jedoch, dass jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche und von Null verschiedene Chance haben muss, um in die Stichprobe zu gelangen. Für die Zusammenstellung der Stichprobe stehen verschiedene Techniken zur Verfügung:
 - Auswahl durch Auslosen oder Auswürfeln,
 - Auswahl durch Zufallszahlentafeln,
 - Auswahl durch Abzählen (z. B. jeder Zehnte einer Einwohnerkartei),
 - Auswahl nach Schlussziffern,
 - Buchstabenauswahl oder Geburtstagsverfahren (z. B. alle Leute, die am gleichen Tag in einem bestimmten Monat geboren sind).
2. **Quotenverfahren**: Das Prinzip des Quotenverfahrens besteht darin, dass – entsprechend den Strukturen der Grundgesamtheit bezüglich einzelner Merkmale – Quoten an die Interviewer gegeben werden, nach denen sich diese bei der Auswahl der zu Befragenden

zu richten haben (z. B. 40 % der Befragten müssen weiblich sein oder 75 % der Befragten müssen in der Stadt arbeiten). Im Rahmen dieser Quoten, die sich meist auf leicht feststellbare demografische oder soziografische Gegebenheiten beziehen (beispielsweise Geschlecht, Alter, Wohnort, Beruf), können die Interviewer die zu Befragenden völlig frei auswählen. Ausgangspunkt dieses Verfahrens ist die These, dass bei Übereinstimmung der Stichprobe bezüglich bestimmter vorgegebener Merkmale mit der Grundgesamtheit auch die Aussagen über die Stichprobe mit denjenigen der Grundgesamtheit übereinstimmen (Struktur-Isomorphie). Wichtigste Voraussetzung zur Verwendung des Quotenverfahrens ist daher die Kenntnis der Strukturmerkmale innerhalb der Grundgesamtheit.

5.2.4 Anforderungen an Marktforschungsmethoden

Oft stellt sich die Frage, welche Marktforschungsmethode man wählen soll. Diese Frage kann jedoch nicht eindeutig beantwortet werden, da die Wahl der Methode von verschiedenen Faktoren abhängt, wie beispielsweise

- Art der Problemstellung,
- Ziele, die damit erreicht bzw. Hypothesen, die überprüft werden sollen,
- Größe der Grundgesamtheit,
- zur Verfügung stehende finanzielle Mittel,
- Informationsträger, an die man sich wenden möchte.

Auch wenn keine allgemein gültigen Aussagen über die Wahl einer Marktforschungsmethode gemacht werden können, bestehen Vorstellungen darüber, welche Kriterien eine Methode erfüllen muss, damit ihre Resultate möglichst genaue Informationen für spätere Entscheidungen liefern. Die Genauigkeit einer Methode lässt sich durch die drei Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität bestimmen.

1. **Objektivität:** Unter der Objektivität wird die Unabhängigkeit des Untersuchungsgegenstandes (Objekt) von (bewussten oder unbewussten) Einflüssen der Untersuchungsperson (Subjekt) verstanden. Im Zusammenhang mit den einzelnen Untersuchungsschritten differenziert Scheuch (2007, S. 87 f.) weiter nach:

- **Durchführungsobjektivität**, d. h. die Unabhängigkeit vom Versuchsleiter, Interviewer usw. in der Abwicklung der Erhebung aufgrund schriftlicher Anweisungen, standardisierter Frage- und Antwortmöglichkeiten, Verbot eigener Formulierungen durch den Interviewer usw.
- **Auswertungsobjektivität**, d. h. die Unabhängigkeit von der untersuchenden Person durch standardisierte Kategorien bei der Auswertung offener Antwortmöglichkeiten, standardisierte Messverfahren, einheitliche Skalen usw.

— **Interpretationsobjektivität**, d. h. die Sicherstellung der Einheitlichkeit von Folgerungen, die aus Messergebnissen zu erzielen sind, z. B. durch Angabe von Grenzen der Messwerte, die zu einer Interpretationsalternative führen (Angabe des Signifikanzniveaus) usw.

2. **Reliabilität:** Das Kriterium der Reliabilität bedeutet die Zuverlässigkeit einer Messung. Verstanden wird darunter die Genauigkeit im Sinne von Reproduzierbarkeit der Werte bei wiederholter Messung. Konkret bedeutet dies, abgesehen von der Wirkung der zu untersuchenden Variable oder Variablen,
- **Stabilität** der Messresultate, d. h. eine zeitverschobene Messung bei der gleichen Gruppe von Personen führt zu gleichen Resultaten.
- **Konsistenz** der Messresultate, d. h. parallel vorgenommene Untersuchungen führen zu den gleichen Messwerten. Die Konsistenz kann überprüft werden, indem entweder die Stichprobe in zwei Unterstichproben aufgeteilt wird oder der gleiche Sachverhalt bei der gleichen Stichprobe mit einer zweiten, formal gleichen, aber inhaltlich verschiedenen Erhebung überprüft wird. Je höher die Übereinstimmung in den Ergebnissen, umso höher die Reliabilität.

3. **Validität:** Mit der Validität wird umschrieben, ob ein Verfahren auch tatsächlich misst, was es zu messen vorgibt. Dies ist dann der Fall, wenn ein kausaler Zusammenhang zwischen den Messergebnissen und den konkreten Merkmalen, welche untersucht worden sind, vorliegt. Unterschieden wird vorerst zwischen einer inneren und einer äußeren Validität.

— **Äußere Validität:** Nach Scheuch (2007, S. 89) bezeichnet die äußere Validität die Forderung nach Übertragbarkeit von Ergebnissen aus einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit, auf andere Stichproben oder analoge Situationen im intendierten Anwendungsbereich. Die Forderung nach Genauigkeit im Zusammenhang mit dieser Übertragbarkeit ist daher unter Berücksichtigung von Auswahlverzerrungen bzw. Stichprobenfehlern, Problemen der experimentellen Anordnung, Versuchsleitereffekten oder Experimentaleffekten zu prüfen.

— **Innere Validität:** Die innere Validität wird nach Nieschlag et al. (2002, S. 429 f.) aufgeteilt in:

- **Inhaltsvalidität**, wenn die zu untersuchende Versuchsperson das zu messende Merkmal inhaltlich auch tatsächlich repräsentiert. Dies kann entweder offenkundig sein („face validity“) oder es wird von Experten bestätigt („expert validity“).
- **Kriteriumsvalidität** (empirische Validität): Eine kriterienbezogene Validität liegt vor, wenn die Messergebnisse mit einem externen Kriterium hoch korrelieren, das als externer Indikator für den zu messenden Sachverhalt angesehen wird. Mit anderen Worten: Die Merkmale weisen eine hohe Validität auf, wenn beim Vorliegen eines Merkmals auf ein anderes Merkmal geschlossen werden kann.

5.3 · Absatzprognosen

- **Konstruktvalidität** (theoretische Validität): Handelt es sich beim zu untersuchenden Merkmal um ein theoretisches Konstrukt, so fordert die Konstruktvalidität, dass die mithilfe der Theorie prognostizierten Werte mit den effektiven Messwerten übereinstimmen.

5.3 Absatzprognosen

5.3.1 Überblick

Die Marktforschung sollte nicht nur in beschreibender und erklärender Weise das Verhalten der Konsumenten erfassen, sondern auch Prognosen über die zukünftige Entwicklung, insbesondere die Absatzmengen, die Preise und damit auch über den Umsatz, abgeben. Solche Absatzprognosen dienen drei Zwecken:

1. Mithilfe langfristiger Prognosen können mögliche Differenzen zwischen dem angestrebten und dem erwarteten Umsatz festgestellt werden. Dadurch können Ziellücken frühzeitig erfasst und durch Entwicklung neuer Strategien und Aktionsprogramme geschlossen werden.
2. Absatzprognosen müssen aufgestellt werden, um die Umsatzwirkung alternativer Marketingmaßnahmen (z. B. Preisänderungen, Einführung neuer Produkte) abzuschätzen.
3. Kurzfristig ist man auf Absatzprognosen angewiesen, weil deren Kenntnis für mengenmäßige Dispositionen in vorgelagerten Bereichen (Fertiglager, Produktion und Einkauf) benötigt werden.

Um möglichst genaue Prognosen als Entscheidungsgrundlagen abgeben zu können, sind folgende Informationen zu beschaffen:

- Verkäufe in der Vergangenheit, wenn möglich differenziert nach Absatzkanal, Produkten, Kunden und Regionen;
- konjunkturelle Entwicklung;
- Entwicklung des Marktpotenzials und Marktvolumens der gesamten Branche;
- Verhalten der Konkurrenz;
- absatzpolitische Maßnahmen des eigenen Unternehmens;
- Mittel, die zur Verfügung stehen, um absatzpolitische Maßnahmen durchzuführen;
- Meinungen der direkt am Absatzprozess des Unternehmens Beteiligten (z. B. Vertreter, Produktmanager) über die Auswirkungen der geplanten Vorhaben.

5.3.2 Absatzprognosemethoden

In der Praxis stehen mehrere Verfahren zur Verfügung, um eine Absatzprognose herzuleiten:

- **Qualitative** oder **heuristische** Methoden, bei denen der zukünftige Umsatz geschätzt wird durch die Geschäftsleitung oder die Vertreter im Außendienst sowie durch die Befragung von Händlern oder der Endverbraucher.
- **Quantitative** Methoden, die auf statistisch-mathematischen Verfahren beruhen. Aus der Vielzahl der quantitativen Methoden soll die **exponentielle Glättung** herausgegriffen werden.

Bei der exponentiellen Glättung handelt es sich um ein Verfahren zur Trendextrapolation. Das Prinzip aller Trendverfahren besteht darin, beobachtete Werte – in diesem Fall Umsatzzahlen – mit dem Faktor Zeit zu verknüpfen.¹ Damit wird eine Zeitreihenanalyse aufgestellt, bei der bewusst die einzelnen Komponenten, welche diese Werte beeinflusst haben, außer Acht gelassen werden. Man nimmt an, dass die in der Vergangenheit festgestellte Wirkung (Umsatzwerte), welche sich aufgrund verschiedener Ursachen ergibt, einer Gesetzmäßigkeit unterliegt, die auch für die Zukunft Gültigkeit haben wird.

Der Prognosewert für den Umsatz Y der nächsten Periode ($t+1$) ergibt sich bei der exponentiellen Glättung aus der Addition des vorhergesagten Umsatzes Y_t für die gegenwärtige Periode mit der durch einen Faktor α gewichteten Differenz zwischen dem tatsächlich eingetretenen Umsatz X_t und dem prognostizierten Umsatz Y_t . Somit lautet das Grundmodell:

$$Y_{t+1} = Y_t + \alpha(X_t - Y_t) \quad (5.1)$$

Der Prognosefehler für die Periode t betrug somit $X_t - Y_t$. Für die nächste Periode $t+1$ will man diesen Fehler berücksichtigen, indem der Prognosewert für die Periode t mit einem bestimmten Prozentsatz – ausgedrückt durch den sogenannten Glättungsfaktor α – dieses Prognosefehlers korrigiert wird. Dieser Glättungsfaktor kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen.

Wird eine Prognose für die nächste Periode nicht nur aufgrund der Werte der letzten Periode gemacht, so kann die exponentielle Glättung als spezielle Methode gleitender Durchschnitte wie folgt formuliert werden:

$$Y_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) Y_t \quad (5.2)$$

$$Y_t = \alpha X_{t-1} + (1 - \alpha) Y_{t-1} \quad (5.3)$$

$$Y_{t-1} = \alpha X_{t-2} + (1 - \alpha) Y_{t-2} \quad (5.4)$$

$$Y_{t-2} = \alpha X_{t-3} + (1 - \alpha) Y_{t-3} \text{ usw.} \quad (5.5)$$

Durch Einsetzen von Y_t aus Gl. (5.3) in Gl. (5.2), Y_{t-1} aus Gl. (5.4) in Gl. (5.3) usw. erhält man folgende allgemeine Gleichung bei t zurückliegenden Perioden, wobei $t > 1$:

$$Y_{t-1} = \alpha X_t + \alpha(1 - \alpha) X_{t-1} + \alpha(1 - \alpha)^2 X_{t-2} + \dots + \alpha(1 - \alpha)^{t-1} X_1 + (1 - \alpha)^t Y_1 \quad (5.6)$$

¹ In ▶ Abschn. 12.4.2 findet sich ein Beispiel zur Prognose des Materialbedarfs mithilfe der exponentiellen Glättung.

Je höher der Glättungsfaktor α gewählt wird, umso stärker wird die unmittelbare Vergangenheit berücksichtigt, da die Gewichtungsfaktoren exponentiell abnehmen. Ist beispielsweise $\alpha=1$, so wird nur die letzte Periode berücksichtigt und der Prognosewert wird um den vollen Prognosefehler korrigiert. Je größer α bestimmt wird, umso schneller passen sich die Prognosewerte an eine Veränderung des Marktes an, umso größer sind aber auch die Prognoseschwankungen. Ein hoher α -Wert ist somit dann gerechtfertigt, wenn es um kurzfristige Prognosen geht. Bei einem kleinen α steht dagegen mehr der langfristige Trend im Vordergrund. Es wird somit immer abzuwegen sein, ob eine gute Glättung zufälliger Absatzschwankungen oder eine schnelle Reaktion auf Marktänderungen angestrebt wird. In der Literatur werden für wirtschaftliche Verhältnisse α -Werte angegeben, die zwischen 0,1 und 0,3 liegen.

5

5.4 Ablauf und Steuerung der Marktforschung

Wird aufgrund der Markt- und Unternehmensverhältnisse entschieden, dass eine Marktforschung durchgeführt werden soll, so hat diese Entscheidung einen komplexen Problemlösungsprozess zur Folge, wie er in □ Abb. 5.4 schematisch dargestellt ist. Offen bleibt dabei die Frage, ob die Marktforschung vom Unternehmen selbst oder von Spezialisten der Marktforschungsinstitute durchgeführt werden soll. Wie diese Frage zu beantworten ist, hängt von folgenden Einflussfaktoren ab:

- **Marktforschungswissen und -erfahrung:** Marktforschung verlangt in der Regel fundierte Kenntnisse über die Marktforschungsmethoden und praktische Erfahrung bei der Durchführung einer Erhebung. Fehlen diese Voraussetzungen, so ist die Erteilung eines Marktforschungsauftrages an einen Spezialisten angezeigt.
- **Unternehmensgröße:** Ob ein Unternehmen über eigene Marktforschungsspezialisten verfügt, hängt vielfach von der Unternehmensgröße ab. Klein- und Mittelbetriebe können es sich in der Regel nicht leisten, solche Spezialisten fest anzustellen.
- **Marktforschungsmethode:** Dass die Marktforschungsmethode eine Rolle spielen kann, wird bereits aus jenen Methoden ersichtlich, bei denen mehrere Unternehmen beteiligt sind (vgl. Omnibus- und Panelumfrage).
- **Kosten:** Letztlich entscheiden auch die Kosten darüber, ob man eine interne oder externe Marktforschung durchführen will. Dabei ist nicht nur an die Kosten der eigentlichen Durchführung eines Marktforschungsprojektes zu denken, sondern auch an die möglichen Kosten, die im Falle einer schlechten Marktforschung entstehen würden. Werden beispielsweise unvollständige Informationen zusammengestellt oder Ergebnisse falsch interpretiert, so können Marketingmaßnahmen durchgeführt werden, die nicht die gewünschte Wirkung

(Umsatzsteigerung, Marktanteilserhöhung) zeigen werden.

Wird ein Marktforschungsinstitut eingeschaltet, so bleibt die Frage offen, zu welchem Zeitpunkt bzw. in welcher Phase man dies tun will. Je nach Wissensstand wird dies zwischen der zweiten und der sechsten Phase geschehen (□ Abb. 5.4). Nach Überprüfung der Marktforschungsergebnisse und einem Vergleich mit den gesetzten Zielen in der zehnten Phase wird ersichtlich, ob die Informationen genügen, um ausreichende Entscheidungsunterlagen für die Einführung eines neuen Produktes oder den Einsatz von Marketingmaßnahmen zur Verfügung zu stellen. Je nach Ergebnis dieser Kontrolle müssen zusätzliche Abklärungen und Untersuchungen vorgenommen werden.

5.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung

Die Digitalisierung hat die Marktforschung in den letzten Jahren grundlegend verändert. Klassische Methoden der Marktforschung spielen zwar immer noch eine große Rolle, die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien hat den Unternehmen jedoch zum Teil völlig neue Möglichkeiten der Generierung und Auswertung von Daten eröffnet. Kunden nutzen immer leistungsfähigere Endgeräte (z. B. Smartphones, Tablets, PCs) und verbringen immer mehr Zeit online. Dabei produzieren sie sehr große Datenmengen, auf die Unternehmen sowie Marktforschungsinstitute teilweise sogar in Echtzeit zugreifen können. Als Beispiel sei auf die Auswertung der Daten hingewiesen, die bei der Nutzung von Websites, Suchmaschinen oder sozialen Netzwerken entstehen. Mittels spezifischer Analyseprogramme (z. B. Google Analytics, IBM Digital Analytics, Econda) lassen sich aus diesen Daten wichtige Erkenntnisse hinsichtlich des Erfolgs und der Ausgestaltung des Marketingmix für spezifische Zielgruppen, aber auch gezielt für einzelne User, ableiten.

Die Erhebung digitaler Daten ist dabei im Vergleich zur traditionellen Marktforschung zumeist schneller und kostengünstiger, wenn diese beispielsweise über Customer Support Systeme (z. B. freshdesk), Online-Fragebögen oder soziale Netzwerke erfolgt. Um die großen Datenmengen jedoch nutzbar zu machen, ist eine fortgeschrittene Datenauswertung erforderlich, die den Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität möglichst genügen muss (► Abschn. 5.2.4). Unternehmen erhoffen sich dadurch, das Verhalten ihrer Kunden nicht nur besser zu verstehen, sondern es vielmehr durch sogenannte „Predictive Analytics“ konkret vorherzusagen und zu beeinflussen. Die Daten der Kunden werden dabei zu einer immer wertvolleren Ressource, und Unternehmen wie Google, Facebook oder IBM haben auf dieser Basis vollkommen neue Geschäftsmodelle entwickelt.

5.5 • Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung

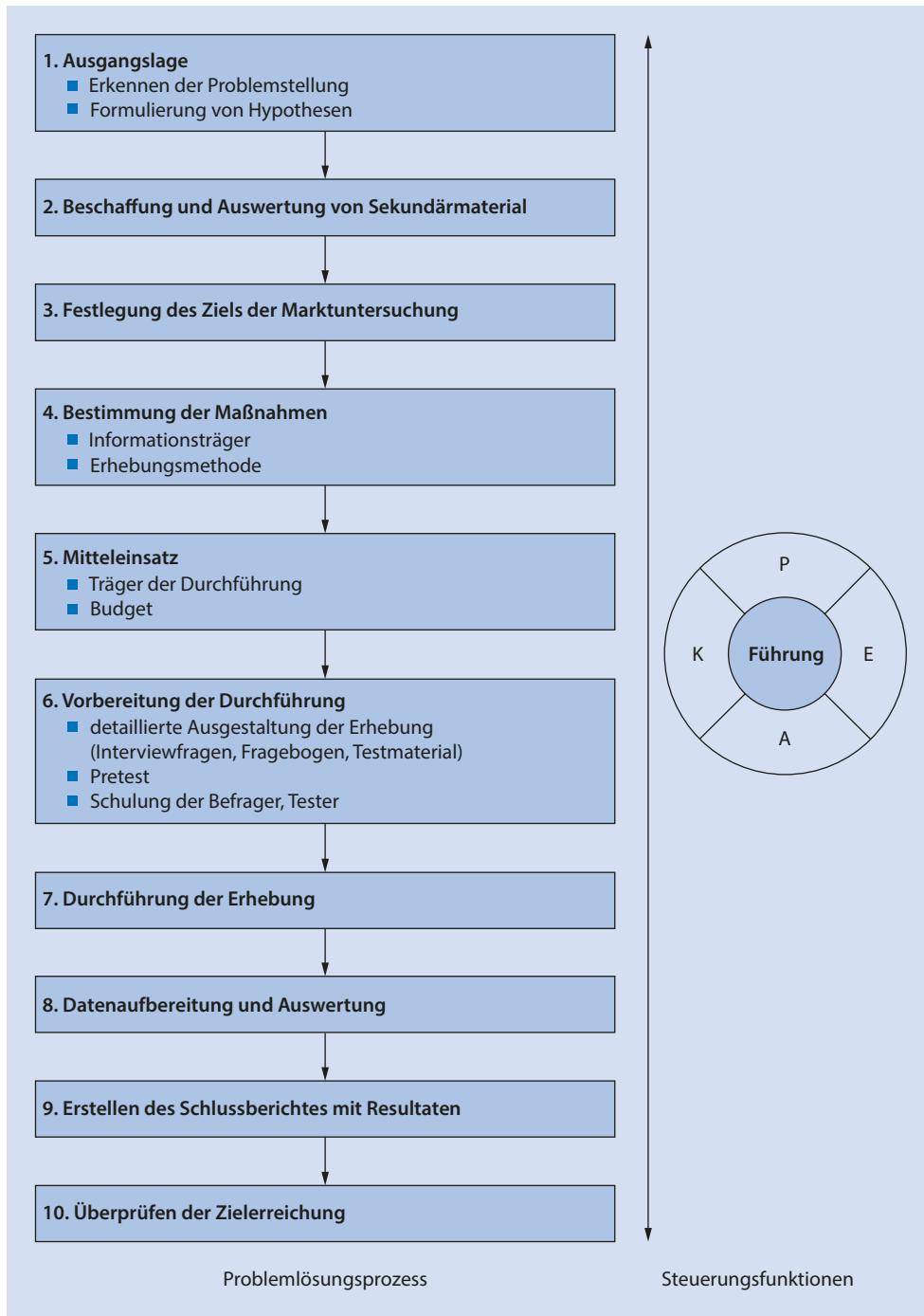


Abb. 5.4 Steuerung des Problemlösungsprozesses der Marktforschung

Es muss betont werden, dass bei der Verwendung großer Datenmengen aus verschiedenen Online-Quellen dem Datenschutz eine besondere Bedeutung zukommt. Gemäß der neuen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union, die am 28. Mai 2018 in Kraft getreten ist, müssen Unternehmen bei der Erhebung von Verbraucherdaten stets das Einwilligungsprinzip beachten. Dies gilt auch für internationale Unternehmen, die in Drittstaaten ansässig sind und sich den Regeln des lokalen Marktes unterwerfen müssen (z. B. Facebook oder Goo-

gle). Bei Verstößen gegen die neuen datenschutzrechtlichen Anforderungen können erhebliche Bußgelder verhängt werden sowie ein Vertrauensverlust für die betroffenen Unternehmen entstehen. Dies wird aktuell am Beispiel des Unternehmens Facebook deutlich, welches insbesondere in der Europäischen Union in die Kritik geraten ist, weil es Daten von Usern ohne deren Erlaubnis zweckentfremdet und weiterverkauft hat. So wurde im März 2018 bekannt, dass die Firma Cambridge Analytica 87 Mio. Profile von Facebook-Usern illegal erworben und zur Beeinflussung

des US-Präsidentschaftswahlkampfs missbraucht haben soll. Seitdem muss sich der Chef von Facebook, Mark Zuckerberg, regelmäßig in Anhörungen vor dem US-Kongress und dem EU-Parlament rechtfertigen.

Literatur

- Bruhn, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 14., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2019
- Kühn, R./Fankhauser, K.: Marktforschung. Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management. Bern/Stuttgart/Wien 1996
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing. 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin 2002
- Scheuch, F.: Marketing. 6., verbesserte und ergänzte Auflage, München 2007



Produktpolitik

- 6.1 Produktpolitisches Entscheidungsfeld – 88**
 - 6.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes – 88
 - 6.1.2 Produktgestaltung – 90
- 6.2 Produktpolitische Möglichkeiten – 91**
- 6.3 Produktlebenszyklus – 92**
 - 6.3.1 Modell des Produktlebenszyklus – 92
 - 6.3.2 Beurteilung des Modells des Produktlebenszyklus – 93
- 6.4 Produktentwicklung – 94**
- 6.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Produktpolitik – 95**

6.1 Produktpolitisches Entscheidungsfeld

Unter der **Produktpolitik** versteht man die art- und mengenmäßige Gestaltung des Absatzprogrammes eines Unternehmens sowie die zusammen mit dem Produkt angebotenen Zusatzleistungen (z. B. Montage, Reparaturdienst).

Die Zusatzleistungen werden manchmal auch anderen Marketinginstrumenten zugeordnet. So könnten beispielsweise Garantieleistungen sowohl der Produkt- als auch der Konditionenpolitik zugeordnet werden.

Die Gestaltung der Produktpolitik – wie auch die Festlegung der übrigen Marketinginstrumente – hängt in sehr starkem Maße von der Art der Produkte ab. Abb. 6.1 zeigt die wichtigsten Kriterien, nach denen Produkte charakterisiert werden können. Abb. 6.2 verdeutlicht zudem die Unterschiede zwischen Konsumgütern und Dienstleistungen, die für das Marketing dieser Produkte wichtig sind.

6.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes

Hauptproblem bei der Bestimmung des Absatzprogrammes ist die Beantwortung der Frage nach der optimalen Anzahl

Kriterium	Ausprägungen
Verwendungszweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsumgüter ■ Produktionsgüter (Investitionsgüter)
Verwendungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbrauchsgüter ■ Gebrauchsgüter
Erklärungsbedürftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ nicht erklärungsbedürftige Güter ■ erklärungsbedürftige Güter
Lagerfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ lagerfähig ■ beschränkt lagerfähig ■ nicht lagerfähig
Zahl der Bedarfsträger	<ul style="list-style-type: none"> ■ Massengüter ■ Individualgüter
Art der Bedürfnisbefriedigung	<ul style="list-style-type: none"> ■ zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> ■ Haushaltsspielzeug ■ Freizeitartikel ■ Lebensmittel
Einkaufsgewohnheiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ zum Beispiel in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> ■ Art des Einkaufsgeschäfts ■ Anzahl Einkäufe pro Zeitperiode ■ Zeitpunkt des Einkaufs
Neuheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ■ neue Produkte ■ modifizierte alte Produkte ■ alte Produkte
Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ■ anonyme Produkte ■ markierte Produkte ■ Markenprodukte
Stofflichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ physische Produkte ■ digitale Produkte

Abb. 6.1 Produktmerkmale

von Produkten, die ein Unternehmen anbieten soll. Dieses Problem kann aber nur zusammen mit der Frage, wie die artmäßige Zusammensetzung des Absatzprogrammes optimal gestaltet werden kann, gelöst werden. Grundsätzlich ist dabei zwischen der Tiefe und der Breite eines Absatzprogrammes zu unterscheiden.

- Die **Programmtiefe** gibt an, wie viele verschiedene Ausführungen einer Produktart in das Programm aufgenommen werden sollen. Es handelt sich um die Anzahl der Sorten eines Bieres oder die verschiedenen Ausführungen eines Automodells. Je tiefer ein Programm, umso mehr Varianten eines Produktes werden angeboten und umso besser können verschiedene Käufergruppen angesprochen werden. Die Programmtiefe ist somit wichtig, um der Heterogenität des Käufermarktes zu begegnen.
- Mit der **Programmbreite** wird dagegen umschrieben, wie viele verschiedene Produktarten das Absatzprogramm enthält. Unter einer Produktart wird eine Klasse von Produkten verstanden, die primär bezüglich des zu befriedigenden Bedürfnisses, aber auch bezüglich anderer Merkmale wie der angewendeten Fertigungstechnik, der Absatzwege oder der Kundengruppe eine gewisse Homogenität aufweist. Die Abgrenzung einer bestimmten Produktart hat sich jeweils nach dem praktischen Zweck auszurichten, den das Unternehmen mit einer solchen Einteilung verfolgt. Meist werden gewisse Synergieeffekte zwischen den Produkten einer Produktklasse erwartet.

Eng mit der Unterscheidung in eine Programmtiefe und Programmbreite hängt die Aufteilung des Absatzprogrammes in seine verschieden weit gefassten Bestandteile zusammen:

1. **Einzelne Produkte.**
2. **Produktgruppen**, in der ähnliche Produkte zusammengefasst werden. Oft handelt es sich um gleichartige Produkte einer bestimmten Produktart. Eine Produktgruppe erfasst beispielsweise die verschiedenen Ausführungen eines bestimmten Automodells.
3. **Produktlinien**, welche verschiedene Produktgruppen umfassen. Ein Autohersteller kann als Produktlinien beispielsweise Personenwagen, Lastwagen und Motorräder führen.

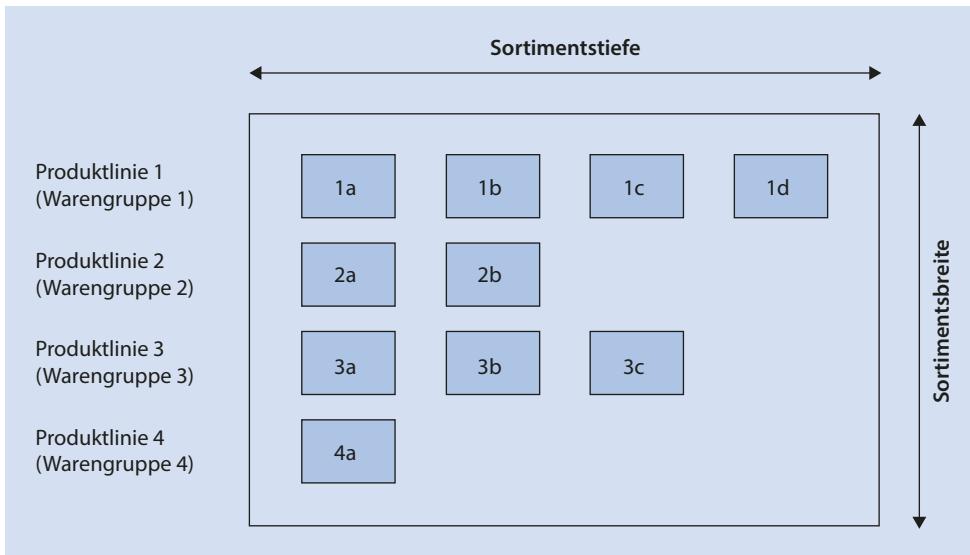
Bei einem Handelsbetrieb verwendet man in der Regel anstelle des Begriffes Absatzprogramm den Begriff **Sortiment**. Analog zur Programmtiefe und -breite werden die beiden Begriffe **Sortimentstiefe** und **Sortimentsbreite** verwendet. Man spricht dann von einem schmalen oder breiten sowie flachen oder tiefen Sortiment. Beispiele zur Sortimentsbreite sind

- Boutiquen mit schmalem und flachem Sortiment,
- Warenhäuser mit breitem und tiefem Sortiment,
- Spezialgeschäfte mit schmalem und tiefem Sortiment und
- Verbrauchermarkte mit breitem und tiefem Sortiment.

6.1 · Produktpolitisches Entscheidungsfeld

Konsumgüter	Dienstleistungen
Produkt ist gegenständlich (greifbar)	Dienstleistung ist immateriell
Produkt kann gelagert werden	Dienstleistung ist nicht lagerfähig
Besitzwechsel nach dem Kauf	Kein Wechsel im Besitz
Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden (Probe)	Dienstleistung kann nicht vorgeführt werden (existiert vor dem Kauf noch nicht)
Produktion und Konsumption fallen auseinander	Produktion und Marketing erfolgen gleichzeitig
Produktionsprozess erfolgt ohne Mitarbeit des Kunden	Interaktion zwischen Servicepersonal und den Kunden verkörpert den „Produktionsprozess“
Produktfehler entstehen im Produktionsprozess	„Produktfehler“ sind Verhaltensfehler
Produkt hat seine Form nach dem Produktionsprozess erhalten	„Produkt“ erhält seine Form erst in der Service-Situation

■ Abb. 6.2 Unterschiede zwischen Konsumgütern und Dienstleistungen



■ Abb. 6.3 Sortimentsbreite und -tiefe

Im Rahmen der Positionierung und Differenzierung sind Preis- und Qualitätsniveau von Bedeutung.

Betrachtet man ■ Abb. 6.3 im Sinn von strategischen Entscheidungen, die mit einer Produkt-/Sortimentspolitik verbunden sind, so geht es um Entscheidungen über

- **Expansion** (Differenzierung, Diversifikation),
- **Kontraktion** (Reduktion, Spezialisierung) oder
- **Konsolidierung** (Umstrukturierung innerhalb des Sortiments).

Im Allgemeinen sind dies Entscheidungen über

1. Anzahl der Produktlinien bzw. Warengruppen (ausweiten, eliminieren, strecken, verkürzen),
2. Anzahl von Artikeln bzw. Sorten innerhalb der Produktlinie/Warenguppe (erweitern, reduzieren) und/oder
3. qualitative Veränderungen des Sortiments.

Ziel eines Unternehmens bezüglich des Absatzprogrammes wird es sein, die Anzahl der Produkte zu optimieren. Das Optimierungsproblem ist allerdings nicht leicht zu lösen. Bei einer großen Zahl von Produktvarianten besteht zwar eine gute Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Bedürfnissen und den sie deckenden Produkten, doch kann eine zu große Vielfalt an Produkten sowohl Verkäufer als auch Käufer verwirren. Durch eine große Anzahl an Produkten entsteht in Unternehmen zudem eine hohe Komplexität und es wird schwierig für das Management, das Wichtige vom weniger Wichtigen zu trennen. Zudem können von einer einzelnen Variante nur kleine Stückzahlen produziert werden, was dazu führt, dass eine mögliche Kostendegression, wie sie bei einer Massenproduktion oft zu beobachten ist (z. B. Automobilindustrie), nicht ausgenutzt wird. Andererseits kann eine zu kleine Produktvielfalt dazu führen, dass Bedürfnisse einzelner Konsumentengruppen nicht oder nur ungenügend

abgedeckt werden (Beispiel: Kein Sportwagenmodell für „sportliche“ Fahrer, keine preisgünstige Ausführung eines bestimmten Modells für untere Käuferklassen).

6.1.2 Produktgestaltung

Produktnutzen

Bevor man mit der Gestaltung eines Produktes beginnt, ist zu überlegen, welches die Elemente bzw. Dimensionen eines Produktes sind, die gestaltet werden können. Unterschieden werden kann vorerst zwischen dem Produktkern und dem Marketingüberbau.

Der **Produktkern** stellt das eigentliche Produkt, die (physikalische oder auch digitale) Substanz dar und zeichnet sich durch seine funktionalen Eigenschaften aus. Er beinhaltet die technisch-ökonomische Dimension und bietet dem Käufer den **Grundnutzen**, den er aus dem Gebrauch des Produktes ziehen kann. Der Produktkern umfasst je nach dessen Zweckbestimmung vor allem:

- Gebrauchs- und Funktionstüchtigkeit (Leistungsgrad),
- Funktionssicherheit,
- Betriebssicherheit,
- Störanfälligkeit,
- Haltbarkeit (Lebensdauer),
- Wertbeständigkeit.

Der **Marketingüberbau** um den Produktkern beinhaltet die sozialpsychologische Dimension. Er vermittelt einen **Zusatznutzen**. Der Grund- und der Zusatznutzen zusammen generieren einen spezifischen Wert für den Kunden, für den dieser bereit ist, eine Vergütung zu entrichten. Der Marketingüberbau setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

1. **Design:** Neben sozialpsychologischen Aspekten wie Mode und Prestige berücksichtigt die Formgebung auch vielfach technisch-funktional orientierte Elemente (z. B. Handlichkeit, Betriebssicherheit). Das Design spielt nicht nur bei physischen Produkten eine große Rolle, sondern auch bei rein digitalen Produkten wie z. B. Software.
2. Der **Verpackung** kommen in der Regel verschiedene Funktionen zu. Als wichtigste sind zu nennen:
 - Informationsfunktion,
 - Werbefunktion,
 - Identifikationsfunktion,
 - Schutzfunktion,
 - Lagerfunktion,
 - Transportfunktion (Erleichterung des Transportes),
 - Verwendungsfunktion (Unterstützung des Gebrauchs),
 - Fertigungsfunktion (Unterstützung des Herstellungsprozesses).
3. Unter **Markierung** versteht man die Kennzeichnung eines Produktes mit einem speziellen Produktnamen (Apple), dem Firmennamen (Maggi) oder einem sonstigen Erkennungszeichen (Symbol, z. B. Kranich).

Je nach Grad der Markierung wird unterschieden zwischen **anonymer Ware, markierter Ware** und **Markenartikeln**. Produkte werden als Markenartikel bezeichnet, wenn sie folgende Merkmale aufweisen:

- eindeutige Markierung,
- gleich bleibende oder stetig steigende Qualität,
- gleich bleibende Aufmachung (Design),
- markenbezogene Verbraucherwerbung,
- weite Verbreitung im Absatzmarkt,
- hoher Bekanntheitsgrad.

4. Die Gestaltung der **Umweltbeeinflussung** bezieht sich im engeren Sinne auf die unmittelbare Umwelt des oder der Benutzer (Lärm, Geruch) oder in einem weiteren Sinne auf die allgemeine Umweltbelastung (Verschmutzung von Luft, Wasser) durch ein Produkt.

In den letzten Jahren werden zunehmend auch Produkte angeboten, bei denen der Hersteller nicht oder nur andeutungsweise bekannt ist. Sie werden als **Generika** oder **No-Name-Produkte** bezeichnet. Diese Produkte zeichnen sich neben einer einfachen und sachlichen Beschriftung durch einen Preis aus, der bis zu 50 % unter demjenigen des entsprechenden Markenartikels liegen kann. Dies nicht zuletzt deshalb, weil für diese Produkte keine oder nur sehr geringe Werbung gemacht wird.

Sehr verbreitet sind Generika vor allem im Pharmabereich. Es handelt sich dabei um Nachahmerprodukte, welche die gleichen Wirkstoffe wie das Original enthalten. Nach Ablauf der Patentfrist von 20 Jahren darf ein Medikament auch von anderen Herstellern produziert werden. Deshalb sind viele Unternehmen gegründet worden, die sich auf die Herstellung und den Verkauf von Generika spezialisiert haben.

Unterschieden wird ferner zwischen **Herstellermarken** und **Handelsmarken** oder **Eigenmarken**. Letztere werden insbesondere von großen Handelsunternehmen oder -gruppen angeboten, um

- ein preisgünstigeres Produkt als die entsprechende Herstellermarke anzubieten,
- die Kunden an das Handelsunternehmen zu binden (eine Herstellermarke kann auch bei der Konkurrenz gekauft werden),
- wenig bekannte Herstellermarken zu ersetzen bzw. in Verhandlungen mit den Lieferanten damit „argumentieren“ zu können,
- Lücken im eigenen Sortiment zu schließen, die nicht durch die Herstellermarke ausgefüllt werden können (z. B. bei Boykott des Herstellers).

Kundendienst

Neben dem Grundnutzen und den verschiedenen Zusatznutzen spielen auch die **Zusatzleistungen**, die mit dem Produkt verkauft oder zumindest in Aussicht gestellt werden, eine große Rolle. Diese Zusatzleistungen werden im Kundendienst zusammengefasst. Dieser umfasst sämtliche Dienstleistungen, die ein Hersteller oder ein Händler vor und/oder nach dem Absatz eines Produktes erbringt, um das Produkt für einen potenziellen Käufer attraktiv zu

6.2 · Produktpolitische Möglichkeiten

gestalten oder die Zufriedenheit nach dem Kauf zu sichern. Diese Zusatzleistungen können in fünf Hauptgruppen eingeteilt werden:

1. Beratung beim Kauf,
2. Lieferung und Installation,
3. Schulung und Beratung nach dem Kauf,
4. Ersatzteilversorgung, Wartung, Reparaturdienst, Service und
5. Garantiedienst.

Diese Zusatzleistungen sind je nach Produkt von großer Bedeutung, spielen aber vor allem bei hochwertigen und technisch komplizierten Gebrauchsgütern eine große Rolle. Für das gleiche Produkt mit oder ohne zusätzliche Leistungen müssen verschiedene Preise bezahlt werden. Man kann sogar sagen, dass es sich um zwei unterschiedliche Produkte handelt. Eine Stereoanlage, die beim Produzenten vom Kunden selbst abgeholt werden muss und für welche keine Serviceleistungen angeboten werden, ist nicht das gleiche Produkt wie dieselbe Stereoanlage, die der Händler auf die persönlichen Bedürfnisse des Käufers abstimmt, transportiert und installiert. Diese beiden Produkte werden von unterschiedlichen Kundengruppen nachgefragt. Deshalb handelt es sich um zwei verschiedene Marktsegmente, bei denen nicht nur die Produktpolitik, sondern auch die übrigen Marketingmaßnahmen voneinander abweichen.

Um dem Kunden die Beanspruchung dieser Zusatzleistungen sowie die Kommunikation mit dem Unternehmen zu erleichtern, werden häufig Customer Care Centers eingerichtet.

Ein **Customer Care Center** ist eine zentrale Organisation, die alle eingehenden Kundenanliegen koordiniert und bearbeitet.

Es ist ein wichtiges Instrument zur **Kundenbindung**. Im Gegensatz zu Callcenters, die nur telefonisch kontaktiert werden können, sind Customer Care Centers auch über jedes andere mögliche Kontaktmedium erreichbar. Man spricht deshalb auch von einem **Multichannelling**. Die Mitarbeitenden werden z. B. mit Telefonanlagen, E-Mail, Datenbanken, künstlicher Intelligenz und Ticketing-Systemen im gesamten Kundendienstprozess durchgängig unterstützt, damit sie jederzeit rasch und kompetent Auskunft geben und die Kundenanliegen befriedigen können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch ein aktives **Beschwerdemanagement**, um unzufriedene Kunden wieder zufrieden stellen zu können.

6.2 Produktpolitische Möglichkeiten

Geht man von einem bestehenden Unternehmen aus, das ein bestimmtes Absatzprogramm anbietet, so ergeben sich die folgenden produktpolitischen Möglichkeiten (Abb. 6.4):

1. **Produktbeibehaltung:** Das bestehende Programm wird beibehalten, weil Marktveränderungen nicht erkannt werden, Marktchancen nicht gesucht werden oder eine eingehende Prüfung der Marktsituation ergibt, dass eine Änderung des Programmes nicht angezeigt ist.
2. **Produktveränderung** (Produktmodifikation): Bei der Produktveränderung im engeren Sinne werden bei grundsätzlich gleicher Produktkonzeption (Funktion, Technologie) die ursprünglichen Produkte verändert. Unterschieden werden kann zwischen:
 - a. **Produktvariation:** Das bisherige Produkt wird durch eine neue Ausführung ersetzt. Es handelt sich in erster Linie um eine Produktverbesserung (z. B. ein Buch erscheint in einer überarbeiteten Auflage).
 - b. **Produktdifferenzierung:** Wird bei einem bestehenden Absatzprogramm ein Produkt oder eine Produktart durch zusätzliche Ausführungen ergänzt, so

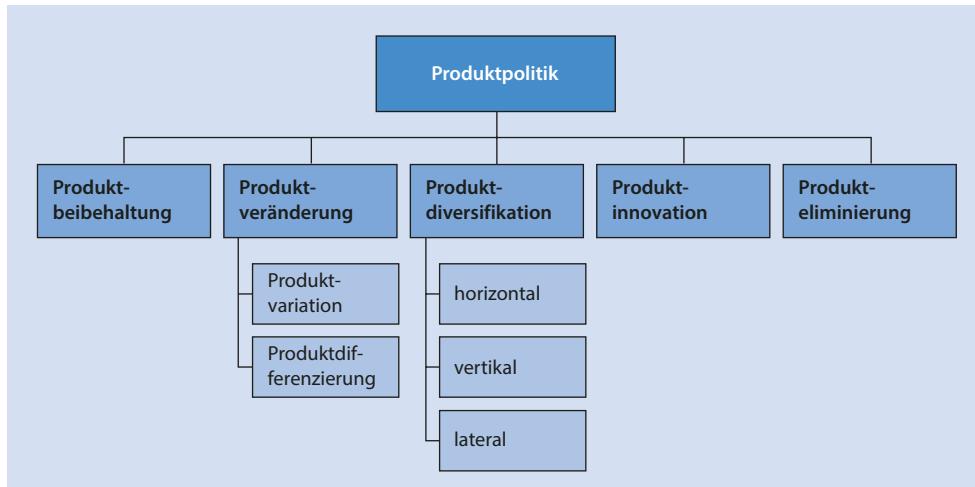


Abb. 6.4 Produktpolitische Möglichkeiten

spricht man von einer Produktdifferenzierung (z. B. Ariel weiß und Ariel color). Angesprochen wird somit die Programmvertiefung. Ziel einer Produktdifferenzierung ist es, das Produkt besser auf die verschiedenen Bedürfnisse potenzieller Kunden (Marktsegmente) abzustimmen.

Die Produktveränderung im weiteren Sinne dagegen kann sich auf ästhetische Eigenschaften (z. B. Farbe, Form, Verpackung), auf symbolische Eigenschaften (z. B. Markenname), auf Zusatzleistungen (z. B. Kundendienst, Beratung) oder auf technologische Eigenschaften (z. B. Umwandlung eines physischen in ein digitales Produkt) beziehen. Insbesondere die letztgenannte Art der Produktveränderung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Viele Unternehmen haben Geschäftsmodelle entwickelt, in denen sie physische Produkte durch digitale Produkte ergänzt oder diese vollständig ersetzt haben. Als Beispiel kann die Musikindustrie genannt werden, in der klassische Tonträger wie die CD weitgehend durch digitale Downloads oder Streaming ersetzt wurden. Aktuell liegt der Anteil des digitalen Musikumsatzes laut dem Bundesverband Musikindustrie in Deutschland bereits bei über 50 % (Stand 2019), Tendenz weiter steigend.

3. **Produktdiversifikation:** Unter Diversifikation versteht man die Aufnahme neuer Produkte, die auf neuen Märkten angeboten werden. Man unterscheidet folgende Formen der Diversifikation:

- **Horizontale** Diversifikation: Erweiterung des Absatzprogrammes mit Produkten, die in einem sachlichen Zusammenhang mit den bisherigen Produkten stehen (z. B. gleiche Werkstoffe, verwandte Technik, ähnlicher Markt, gleiche Abnehmer, vorhandenes Vertriebssystem).
- **Vertikale** Diversifikation: Aufnahme von Produkten ins Absatzprogramm, die bisher von einem Lieferanten bezogen wurden (vorgelagerte vertikale Diversifikation) oder die von den bisherigen Kunden hergestellt wurden (nachgelagerte vertikale Diversifikation).
- **Laterale** Diversifikation: Die neuen Produkte weisen keine Verwandtschaft mit den bisherigen Produkten auf. Diese Art der Diversifikation bedeutet einen Vorstoß in völlig neue Märkte.

4. **Produktinnovation:** Ein neues Produkt, das zwar das gleiche Grundbedürfnis befriedigt, aber aufgrund einer neuen Technologie dieses Bedürfnis viel besser abdeckt, verdrängt das alte Produkt (Beispiel: Übergang vom Nadeldrucker zum Laserdrucker). Meistens ist die Herstellung dieses neuen Produktes erst durch den Erwerb von neuem naturwissenschaftlich-technischen Wissen möglich geworden. Dieses Wissen kann sich ein Unternehmen durch eigene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten selbst aneignen oder außerhalb des Unternehmens über Lizenznen, Beteiligungen, Kooperation (z. B. Joint Venture) oder Übernahme eines anderen Unternehmens (Akquisition) beschaffen.

5. **Produkteliminierung:** Bei einer Straffung des Absatzprogrammes sind folgende Fragen zu beantworten:

- a. Welche **Produktvarianten** sollen eliminiert werden? Es handelt sich um eine Verkleinerung der Programmtiefe, beispielsweise um die Streichung einer bestimmten Ausführung eines Personenwagenmodells.
- b. Welche **Produktgruppen** sollen aus dem Programm gestrichen werden? Ein Beispiel wäre die vollständige Aufgabe eines Personenwagenmodells und eine damit verbundene Verkleinerung der Programmbreite.
- c. Welche **Produktlinien** sollen aufgelöst werden? Beispielsweise wird beschlossen, keine Lastwagen mehr im Absatzprogramm zu führen. Auch dies wäre eine Reduktion der Programmbreite.

6.3 Produktlebenszyklus

6.3.1 Modell des Produktlebenszyklus

Wird die Entwicklung von Produkten über die Zeit verfolgt, so kann man beobachten, dass sich die Umsätze nicht kontinuierlich entwickeln. Aufgrund verschiedener Einflüsse (Neuheit, Sättigung, Veraltung) unterliegen die abgesetzten Mengen großen Schwankungen.

Das Konzept des **Produktlebenszyklus** versucht, gewisse Gesetzmäßigkeiten bezüglich des Umsatzverlaufs eines Produktes während einer als begrenzt angenommenen Lebensdauer darzustellen.

Grafisch wird der Lebenszyklus so erfasst, dass in einem Koordinatensystem auf der Abszisse die Zeit, auf der Ordinate die Umsätze und/oder der Gewinn pro Zeiteinheit eingetragen werden. Meistens wird von einem idealtypischen Verlauf der Lebenszykluskurve ausgegangen, die einen S-förmigen Verlauf hat: Am Anfang werden nur kleine Umsätze erzielt, die aber rasch anwachsen. Danach folgt eine Stagnation und schließlich ein Rückgang der Umsätze (Abb. 6.5).

Das Modell unterstellt zudem, dass jedes Produkt unabhängig von seiner gesamten absoluten Lebensdauer ganz bestimmte Phasen durchläuft. In der Literatur findet man häufig die folgende Phasengliederung:

1. **Einführungsphase:** Nachdem ein Produkt entwickelt und getestet worden ist, wird es in einer ersten Phase auf dem Markt eingeführt. Während in der Entwicklungsphase lediglich Kosten angefallen sind, stellen sich nun die Erlöse ein. Diese sind allerdings noch bescheiden, da das neue Produkt zuerst bekannt gemacht werden muss. Der Umsatz setzt sich vor allem aus Probe- und Neugierkäufen zusammen. Infolge der hohen Marketinginvestitionen (Auf- und Ausbau der Produktions- und Absatzorganisation, Werbung,

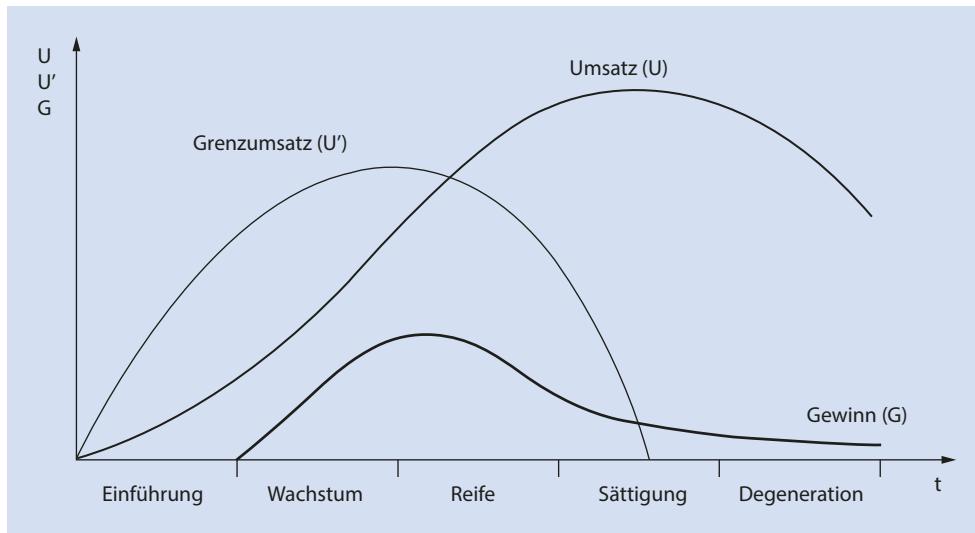


Abb. 6.5 Produktlebenszyklus

ggf. niedrige Einführungspreise¹⁾) stellt sich noch kein Gewinn ein.

2. **Wachstumsphase:** Stellt das Produkt eine tatsächliche Problemlösung dar und vermag es ein echtes Bedürfnis zu befriedigen, so wird der Umsatz in einer zweiten Phase stark ansteigen. Neben Wiederholungskäufen vermögen Mund-zu-Mund-Werbung zufriedener Kunden, Berichte in Fachzeitschriften sowie Social-Media-Aktivitäten den Umsatz stark zu beeinflussen. In dieser Phase treten häufig auch Konkurrenzprodukte auf, die sich durch ihre Form, technische Ausführung, Qualität oder im Preis unterscheiden. Dadurch werden neue Käuferschichten gewonnen, was ebenfalls eine starke Marktausweitung zur Folge hat. Diese Phase ist somit durch ein überproportionales Umsatzwachstum gekennzeichnet, das sich aber gegen Ende hin zu stabilisieren beginnt. Mit dem Eintreten in die Wachstumsphase wird auch gleichzeitig die Gewinnschwelle überschritten.
3. **Reifephase:** Mit dem Wendepunkt der Umsatzkurve wird die nächste Phase eingeleitet. Zwar nimmt das absolute Marktvolumen noch zu, doch nehmen die Umsatzzuwachsraten ab. Oft wird in dieser Phase der höchste Gewinn erzielt.
4. **Sättigungsphase:** In dieser Phase kommt das Umsatzwachstum zum Stillstand. Die Sättigung des Marktes führt dazu, dass der Konkurrenzkampf größer wird. Das einzelne Unternehmen kann eine Umsatzausweitung nur durch Erhöhung seines Marktanteils erreichen. Um den Übergang in die letzte Phase des Produktlebenszyklus zu verhindern oder zumindest

hinauszögern, werden verschiedene Marketingmaßnahmen ergriffen (z. B. Produktveränderungen wie etwa neues Design und neue Verpackung, Preinsnäcklässe). Man spricht in diesem Fall von einem **Relaunching**.

5. **Degenerationsphase:** Wenn der Umsatzrückgang auch durch entsprechende Marketingmaßnahmen nicht mehr aufgehalten werden kann, tritt das Produkt in seine letzte Lebensphase. Ursache für das Absinken des Umsatzes ist in erster Linie die Ablösung durch neue Produkte, die aufgrund des technischen Fortschritts eine bessere Problemlösung (z. B. in Bezug auf den Preis oder die Qualität) ermöglichen. Daneben können aber viele andere Faktoren verantwortlich sein (z. B. Modeerscheinungen, rechtliche Bestimmungen).

6.3.2 Beurteilung des Modells des Produktlebenszyklus

Das Modell des Produktlebenszyklus beruht auf einer ideal-typischen Betrachtungsweise. Es beinhaltet allgemeine Aussagen über den Verlauf des Umsatzes (bzw. Gewinns) über die Zeit. Will man konkrete Aussagen für ein einzelnes Produkt daraus ableiten, so müssen folgende Überlegungen berücksichtigt werden:

1. Zuerst ist zu klären, worauf sich der Lebenszyklus bezieht. Grundsätzlich kommen infrage:
 - eine Produktgruppe (z. B. alkoholfreie Biere),
 - ein einzelnes Produkt (z. B. Clausthaler Alkoholfrei) oder
 - eine Produktmarke eines Herstellers (König Brauerei).
- Tendenziell scheint das Konzept umso besser zuzutreffen, je allgemeiner die Bezugsgroße ist. Aus obigem Beispiel wird jedoch deutlich, dass sich

1) Allerdings wird das Unternehmen versuchen, mit höheren Preisen auf den Markt zu treten, solange noch keine Konkurrenten vorhanden sind.

- eine Produktgruppe (Bier) in der Sättigungsphase befinden kann, ein einzelnes Produkt (alkoholfreies Bier) aber in der Reifephase.
2. Weiter sollte die Art des Gutes mitberücksichtigt werden. Es wird wohl wesentliche Unterschiede zwischen Produktiv- und Konsumgütern, zwischen Gütern des täglichen Bedarfs und Gebrauchsgütern, zwischen physischen und digitalen Gütern sowie zwischen Modegütern und traditionellen Gütern bezüglich des Produktlebenszyklus geben.
 3. Das Modell des Produktlebenszyklus kann zwar keine Angaben über die Art und den Umfang der eingesetzten Marketingmaßnahmen machen, spiegelt dessen Ergebnisse aber durchaus wider. Schließlich können Marketingmaßnahmen einen entscheidenden Einfluss auf die Höhe des Umsatzes oder des Gewinns haben. Der Produktlebenszyklus ist somit nicht nur die Grundlage für, sondern auch das Resultat von Marketingentscheidungen.
 4. Sowohl die Zeitdauer des gesamten Produktlebenszyklus als auch die einzelnen Lebenszyklusphasen unterscheiden sich stark voneinander und lassen sich selten im Voraus festlegen.

Aus diesen Punkten folgt, dass sich Produktlebenszyklen selten voraussagen lassen. Genaue Aussagen sind in der Regel nur im Nachhinein möglich. Trotzdem kann das Konzept als Denkmodell wertvolle Anregungen vermitteln. Beispielsweise können aus dem bisherigen Umsatz- und Gewinnverlauf, bei dem bestimmte Phasen erkannt worden sind, unter Berücksichtigung der allgemeinen Rahmenbedingungen Vermutungen über die zukünftige Entwicklung bzw. nächste Phase angestellt werden.

6.4 Produktentwicklung

Die **Produktentwicklung** umfasst die technischen, markt- und produktionsorientierten Tätigkeiten des Forschungs- und Entwicklungsbereiches eines industriellen Unternehmens, um neue oder verbesserte Produkte oder Verfahren zu schaffen.

Der Entwicklung neuer Produkte (s. dazu auch ► Abschn. 14.4.2) kommt für ein Unternehmen eine sehr große Bedeutung zu. Wie empirische Untersuchungen zeigen, stammen ungefähr 75 % des Umsatzzuwachses und sogar 90 % des Gewinnzuwachses von neuen Produkten. Es wäre aber falsch, die stark steigende Zahl an Neuentwicklungen der letzten Jahrzehnte nur auf das Umsatz- und Gewinnstreben der Unternehmen zurückzuführen. Ebenso können die folgenden Gründe aufgezählt werden, die für das rasche Wachstum der Zahl der Produkte verantwortlich sind:

- Rasanter **technischer Fortschritt** (z. B. Digitalisierung und Industrie 4.0)² und dessen sofortige Umsetzung in neue Produkte.
- Die Erschließung **neuer Märkte** zur Befriedigung neuer oder nur latent vorhandener Bedürfnisse. Dies ist vor allem auch deshalb der Fall, weil nach Befriedigung der primären Bedürfnisse immer mehr sekundäre Bedürfnisse auftauchen, die auch von einer entsprechend gestiegenen Kaufkraft unterstützt werden.
- Durch den Übergang von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt besteht die Tendenz, sich durch neue Produkte von der Konkurrenz abzuheben und sich damit Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Dies führt zu einer großen **Produktheterogenität**.

Im Folgenden wird der idealtypische Verlauf des Produktentwicklungsprozesses für ein **Investitionsgut** betrachtet, der für klassische Konsumgüter oder digitale Produkte anders aussehen würde. Dabei ist zu beachten, dass sich die einzelnen Phasen dieses Prozesses in der betrieblichen Wirklichkeit zeitlich überlappen und nebeneinander ablaufen können oder aufgrund von Rückkopplungsschlägen mehrmals durchlaufen werden. Grundsätzlich kann der Produktentwicklungsprozess in drei Phasen unterteilt werden (► Abb. 6.6):

- In der **Anregungsphase** werden Ideen gesucht und ausgewählt. Neben einer systematischen Ideensammlung gibt es auch intuitive Methoden wie z. B. das Brainstorming. Dabei ist zu beachten, dass die Erfolgsquote von Produktideen sehr klein ist. Dies hat zur Folge, dass die technischen und wirtschaftlichen Erfolgschancen dauernd im Auge behalten werden müssen. Dies gilt nicht nur für diese erste Phase, sondern auch für die daran anschließende Konkretisierungsphase.
- In der **Konkretisierungsphase** geht es um die Umsetzung von zumeist noch vagen Vorstellungen in die Realität, d. h. um die eigentliche Entwicklung eines marktfähigen Produktes. Dieser Prozess kann in folgende Hauptphasen unterteilt werden:
 1. Produkt- und Projektspezifikation,
 2. konstruktionstechnische Entwicklung,
 3. Herstellen eines Prototyps und
 4. Produktionsvorbereitung.

Man wird dabei versuchen, die kostenintensiven Arbeiten des Entwicklungsprozesses so spät wie möglich anzusetzen, damit im Falle eines Abbruchs der Entwicklungsarbeiten möglichst wenig Kosten angefallen sind.

- In einer letzten Phase werden schließlich die Marketingvorbereitungen zur marktgerechten **Einführung** des Produktes getroffen. In dieser Phase werden auch noch kleinere Korrekturen am Produkt vorgenommen.

² Unter Industrie 4.0 versteht man die datenbasierte und intelligente Vernetzung von Maschinen und Produktionsabläufen in der Industrie mit Hilfe von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien.

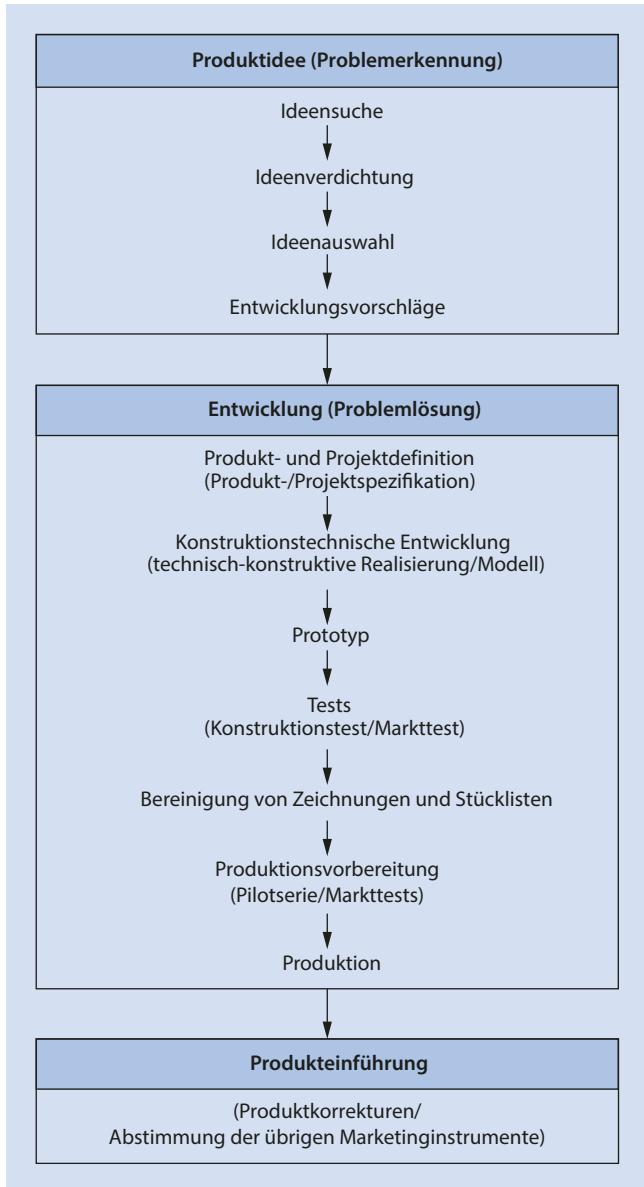


Abb. 6.6 Produktentwicklungsprozess

6.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Produktpolitik

Die Digitalisierung hat einen grundlegenden Einfluss auf die Produktpolitik von Unternehmen. Sowohl im Hinblick auf die Produktgestaltung (► Abschn. 6.1.2) als auch die produktpolitischen Möglichkeiten (► Abschn. 6.2) ergeben sich aufgrund der Digitalisierung zahlreiche Chancen und Risiken, mit denen Unternehmen konfrontiert werden.

Betrachtet man zunächst die **Produktgestaltung**, dann lassen sich mittels moderner Informations- und

Kommunikationstechnologien vollständig digitale Produkte herstellen, welche Bedürfnisse von Kunden befriedigen (z. B. Software, Musikdateien, E-Books, Cloud-Services). Bei digitalen Produkten besteht kein qualitativer Unterschied zwischen dem Originalprodukt und den Kopien. Die Produkte sind immateriell und zeichnen sich – analog zu nicht-digitalen Produkten – in der Regel durch einen hohen Fixkostenanteil aus. Im Gegensatz dazu sind die variablen Kosten bei digitalen Produkten aber niedrig bzw. tendieren gegen Null. Vollständig digitale Produkte können problemlos vervielfältigt und über das Internet vertrieben werden. Die Vertriebskosten sind gering und die Produkte stehen dem Kunden in der Regel unmittelbar und ohne Zeitverzögerung zur Verfügung. Geschäftsmodelle, die auf digitalen Produkten basieren, sind deshalb prinzipiell schnell skalierbar. Wie bei physischen Produkten, spielt der Marketingüberbau auch bei digitalen Produkten eine wichtige Rolle. Diese lassen sich ebenfalls markieren und auch dem Design kann eine große Bedeutung zukommen (z. B. Design einer Website, Software oder eines E-Books). Neben der vollständigen Digitalisierung von Produkten bietet sich im Rahmen der Produktgestaltung auch die Ergänzung klassischer Produkte und Dienstleistungen um digitale Zusatzleistungen an (z. B. digital abrufbare Inhalte als Ergänzung zu den Texten bei einer klassischen Tageszeitung oder Buchrezensionen für E-Books), um sich im Wettbewerb zu differenzieren.

Wie bereits angesprochen, ergeben sich aus der Digitalisierung auch neue **produktpolitische Möglichkeiten** für Unternehmen. Als Beispiele lassen sich Produktveränderungen im weiteren Sinne nennen, wie die Umwandlung physischer in digitale Produkte (z. B. Film auf DVD und Streaming) oder die Produktdiversifikation (z. B. horizontale Diversifikation eines traditionellen Verlags in den E-Book-Bereich). Eine besonders große Rolle spielt die Digitalisierung aber im Hinblick auf die Produktinnovationen in Unternehmen, denn sie verändert nicht nur die Produkte, sondern häufig auch die Produktentwicklungsprozesse in Unternehmen grundlegend (► Abschn. 6.4). Vor allem aber ermöglicht die Digitalisierung eine Individualisierung von Produkten, die es in dieser Ausprägung im klassischen Marketing nicht gab. Oftmals sind deshalb Kunden stark eingebunden in den Entstehungsprozess digitaler Produkte und erhalten im Ergebnis spezifisch auf sie zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen (z. B. individualisierte Tarife bei Versicherungen oder maßgefertigte Schuhe aus dem 3D-Drucker). Die Digitalisierung ermöglicht dadurch eine kundenindividuelle Massenproduktion (Mass Customization), bei der die Vorteile der klassischen Massenproduktion, wie Skaleneffekte oder Automatisierung, erhalten bleiben.



Distributionspolitik

- 7.1 **Distributionspolitisches Entscheidungsfeld – 98**
- 7.2 **Absatzweg – 99**
 - 7.2.1 Direkter und indirekter Absatz – 99
 - 7.2.2 Franchising – 101
 - 7.2.3 Weitere Charakterisierung des Absatzweges – 102
- 7.3 **Absatzorgane – 102**
 - 7.3.1 Übersicht – 102
 - 7.3.2 Absatzorgane des Handels – 103
 - 7.3.3 Multikanalstrategien und Omni-Channeling – 107
- 7.4 **Logistische Distribution – 107**
 - 7.4.1 Logistische Distribution als Teil der Logistik – 107
 - 7.4.2 Ziel der logistischen Distribution – 108
 - 7.4.3 Komponenten der logistischen Distribution – 108
- 7.5 **Einfluss der Digitalisierung auf die Distributionspolitik – 110**
 - Literatur – 110

7.1 Distributionspolitisches Entscheidungsfeld

Unter der **Distribution** versteht man die Gestaltung und Steuerung der Überführung eines Produktes vom Produzenten zum Käufer.

Diese Maßnahmen umfassen alle Entscheidungen über den Aufbau der internen und externen Absatzorganisation, welche mithilfe der Marketinginstrumente den Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager nach einem Produkt herstellt. Im Vordergrund stehen dabei zwei Entscheidungsbereiche:

1. Wahl des **Absatzweges**: Ein Unternehmen kann entweder **direkt** an seine Kunden gelangen oder einen **indirekten** Weg wählen, indem es sogenannte Absatzmittler einschaltet, welche die Distributionsfunktion übernehmen.
2. Bestimmung des **Absatzorganes**: Sowohl beim direkten als auch beim indirekten Absatzweg stehen verschiedene Formen von Distributionsorganen und -organisationen (z. B. Außendienstmitarbeiter, Einzelhändler, Online-Plattform) zur Verfügung, die für die Ausübung der Distributionsfunktionen eingesetzt werden können. Grundsätzlich kann zwischen **unternehmenseigenen** und **unternehmensfremden** Organisationen unterschieden werden.

7

Kriterium	Beispiele
Produktbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erklärungsbedürftigkeit ■ Lagerfähigkeit ■ Transportempfindlichkeit ■ Wert ■ Umfang der Zusatzleistungen
Kundenbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zahl ■ geografische Verteilung ■ Bedarfshäufigkeit ■ Einkaufsgewohnheiten
Konkurrenzbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatzwege der Konkurrenz ■ Art der Konkurrenzprodukte (Grad der Produktdifferenzierung) ■ Marktform (Anzahl Konkurrenten)
Unternehmensbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größe des Unternehmens (Umsatz) ■ Leistungsprogramm (Art und Anzahl der Produkte) ■ zur Verfügung stehendes Kapital (der Kapitalbedarf ist umso größer, je mehr Handelsfunktionen ein Unternehmen selbst ausübt) ■ bestehende Absatzorganisationen für bereits eingeführte Produkte ■ Marketing-Konzept (z. B. absichtliche Abhebung von der Konkurrenz, Art des gewünschten Kundenkontakts)
Absatzmittelbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ bestehende Absatzorganisation ■ Kapazität der Absatzmittler ■ Kosten, die durch Einschaltung von Absatzmittlern entstehen ■ Komplementär- und Substitutionsprodukte, welche die Absatzmittler führen
Umweltbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ wirtschaftliche Lage ■ gesellschaftliche Tendenzen (z. B. Ausweitung des Versandhandels, da immer mehr Frauen und Männer einer Erwerbsarbeit nachgehen und damit weniger Zeit für das Einkaufen haben) ■ gesetzliche Regelungen ■ ökologische Überlegungen

Abb. 7.1 Einflussfaktoren Absatzkanal

7.2 • Absatzweg

Den Absatzweg und das Absatzorgan bezeichnet man zusammen als **Absatzmethode** oder **Absatzkanal**. Anstelle von Absatzmethode spricht man auch von **akquisitorischer Distribution**. Man will mit dieser Umschreibung deutlich machen, dass die Ausgestaltung der Absatzkanäle letztlich dazu dient, Kunden und Kundenaufträge zu „akquirieren“, d. h. Kunden zu gewinnen und Aufträge zu vermitteln. Die Wahl des Absatzkanals ist eine Entscheidung mit relativ langfristigen Auswirkungen. Sie beeinflusst beispielsweise die Verfügbarkeit der Produkte, die Preise, das Produktimage und somit auch die Absatzmenge.

Die Ausgestaltung des Absatzkanals kann sehr verschiedene Formen annehmen, die aber in der betrieblichen Realität durch eine Reihe von Einflussfaktoren begrenzt werden, wie sie in Abb. 7.1 zusammengestellt sind.

Im Gegensatz zur akquisitorischen steht die **logistische Distribution (Distributionslogistik)**, welcher die Aufgabe der physisch-technischen Überführung der Ware zum Kunden zukommt. Sie ist gedanklich von der Wahl der Absatzmethode zu trennen, obwohl Entscheidungen über die Absatzmethode mit solchen der physischen Warenverteilung oft eng verbunden sind. Die logistische Distribution hat die Aufgabe, die richtigen Produkte in der richtigen Menge beim richtigen Kunden zur rechten Zeit und zu optimalen Kosten zu liefern. Über die Lieferzuverlässigkeit können sich dabei bedeutende akquisitorische Wirkungen ergeben. Im Vordergrund stehen die **Auftragsabwicklung**, das **Lagerwesen** und das **Transportwesen**.

Gemäß der Übersicht über die distributionspolitischen Entscheidungen in Abb. 7.2 sollen im nächsten Abschnitt die Absatzwege besprochen werden. Im darauf folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Absatzorgane dargestellt, wobei auf den Handel wegen seiner großen Bedeutung ausführlich eingegangen wird. Der letzte Abschnitt schließlich befasst sich mit der logistischen Distribution.

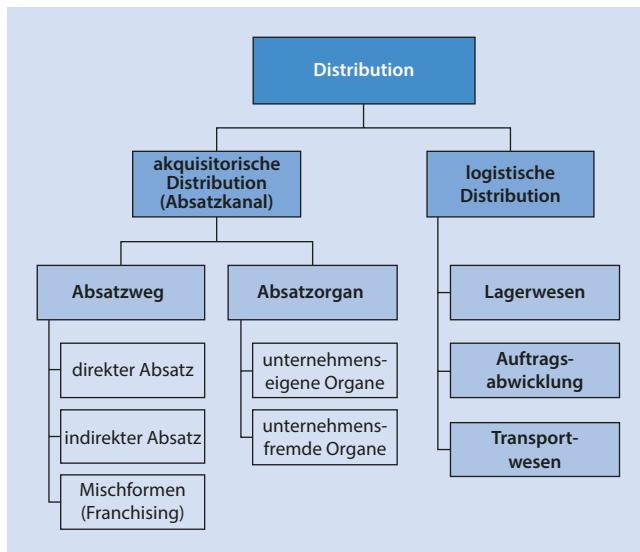


Abb. 7.2 Überblick über die distributionspolitischen Entscheidungen

7.2 Absatzweg

7.2.1 Direkter und indirekter Absatz

Eine der wichtigsten Entscheidungen im Rahmen der akquisitorischen Distribution (Absatzmethode) betrifft die Frage über die Einschaltung der Zahl und die Art der Absatzmittler zwischen Unternehmen und Endverbraucher. Sie bestimmt in erster Linie den sogenannten **Distributionsgrad**, der die Erhältlichkeit eines Produktes zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb einer bestimmten Zeitperiode wiedergibt. Dabei unterscheidet man zwischen einem direkten und einem indirekten Absatz:

- Von einem **direkten** Absatz spricht man dann, wenn der Produzent als unmittelbarer Verkäufer gegenüber dem Endverbraucher auftritt, während
- beim **indirekten** Absatz ein oder mehrere Absatzmittler, Händler oder Online-Plattformen eingeschaltet werden.

Abb. 7.3 zeigt die verschiedenen Formen des Absatzweges schematisch auf. Die Entscheidung, ob direkt oder indirekt abgesetzt werden soll, hängt von verschiedenen Faktoren ab. In Bezug auf die produkt- und kundenbezogenen Faktoren können folgende Tendenzen abgeleitet werden:

- **Produkt:**
 - **Verderbliche** Güter verlangen in der Regel eine rasche Überführung vom Produzenten zum Konsumenten, da Zeitverluste und häufiges Umladen die Qualität der Produkte sehr stark beeinflussen können.
 - Bei **nichtstandardisierten** Produkten erfolgt meistens ein direkter Absatz, speziell wenn eine auftragsorientierte Fertigung vorliegt.
 - Güter, die einen hohen **Wert** haben, werden meistens direkt vertrieben, da sie hohe Lagerkosten verursachen. Dazu kommt, dass mit diesen Gütern häufig ein **Kundendienst** verbunden ist (z. B. Instandsetzung, regelmäßige Wartung), der direkt vom Hersteller ausgeführt werden muss.
 - **Digitale Produkte** können von Unternehmen meistens ohne die Einschaltung von Händlern direkt an Kunden vertrieben werden. Der direkte Kontakt zum Kunden und die Einsparung von Handelsspannen sprechen in diesem Fall für einen direkten Absatz.
 - Schließlich spielen auch die **Erklärungsbedürftigkeit** und **Neuartigkeit** des Produktes eine Rolle. Sie sprechen ebenfalls für einen direkten Absatz, da der Hersteller über das notwendige Know-how verfügt.
- **Kunden:**
 - Je größer die **Zahl** der Kunden, umso eher wird bei physischen Produkten der indirekte Absatz über Händler oder Online-Plattformen gewählt. Digitale Produkte hingegen lassen sich problemlos direkt an eine große Zahl von Kunden liefern.
 - **Häufigkeit** des Bedarfsanfalls. Betrachtet man physische Produkte, dann wird bei seltenem oder gelegentlichem Bedarf ein direkter, bei regelmäßigem

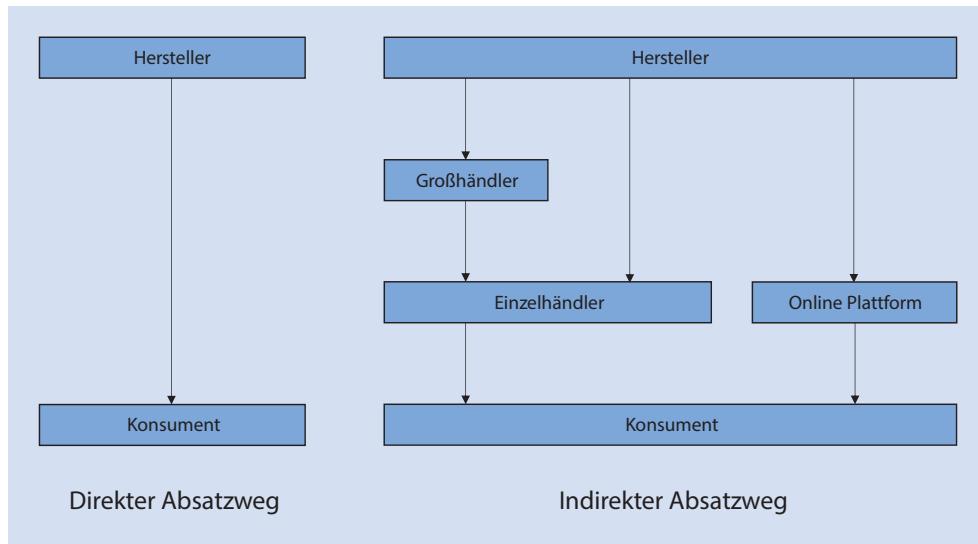


Abb. 7.3 Formen des Absatzweges

7

ein indirekter Absatzweg im Vordergrund stehen. Bei digitalen Produkten ist eine solche Unterscheidung nicht geboten.

- Je größer die **geografische Streuung** der Kunden ist, umso teurer ist die Distribution bei physischen Produkten (insbesondere bei einer kleinen Anzahl an Kunden), und umso eher wird ein indirekter Absatzweg gewählt. Bei digitalen Produkten spielt die geografische Streuung nur eine untergeordnete Rolle.
- Die **Einkaufsgewohnheiten** der Kunden können eine entscheidende Rolle spielen. Je kleiner die gekaufte Menge pro Einkauf bei physischen Produkten – vor allem zusammen mit einer großen Einkaufshäufigkeit –, desto mehr ist ein indirekter Absatzweg über Händler oder Online-Plattformen angezeigt. Bei digitalen Produkten spielt die Menge pro Einkauf eine geringere Rolle. In diesem Fall kann auch ein direkter Absatz von kleinen Mengen sinnvoll sein, wenn die Transportkosten nicht prohibitiv ansteigen.

Der **direkte Absatz** hat sich traditionell vor allem im Investitionsgütermarkt bewährt. Bei Investitionsgütern, besonders bei kapitalintensiven und technisch komplizierten Produkten und Gütern, die einen regelmäßigen Kundendienst benötigen, bietet der Direktabsatz am ehesten Gewähr für eine entsprechende Marktdurchdringung. Im Bereich der Konsum- und Gebrauchsgüter dagegen fand in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel im Hinblick auf die Wahl der Absatzwege statt. Obwohl viele Unternehmen auch schon früher ihre Produkte direkt an Kunden vertrieben haben (z. B. Versicherungen, Automobile, Kosmetik), lag der Schwerpunkt oftmals auf indirekten Absatzwegen. Dies hat sich vor allem aus zwei Gründen radikal geändert. Zum einen hat die Digitalisierung und die damit einhergehende Veränderung des Kundenverhaltens dazu

geführt, dass Unternehmen ihre Produkte heute zumeist auch problemlos direkt über das Internet vertreiben können. Zum anderen haben viele Unternehmen den Wert des direkten Kontakts zum Kunden erkannt. Beim direkten Absatz lassen sich besser Daten über Kunden sammeln und kommunikationspolitische Maßnahmen können zielgerichteter geplant werden. Dies bedeutet nicht, dass der indirekte Absatz keine Rolle mehr spielt. Es hat sich vielmehr gezeigt, dass Unternehmen ihre Produkte stärker als früher gleichzeitig auf direktem und indirektem Weg an Kunden vertreiben.

Der **indirekte Absatz** über den Handel oder Online-Plattformen, welche das Angebot verschiedener Hersteller bündeln, bietet dem Unternehmen verschiedene Vorteile:

- Das Unternehmen muss nur einen beschränkten Distributionsservice anbieten.
- Das Unternehmen hat es nur mit einer beschränkten Anzahl von Kunden zu tun (z. B. Großhändler).
- Das Unternehmen braucht kein Kapital zum Aufbau einer flächendeckenden Distributionsorganisation.
- Das Unternehmen müsste bei einem Direktverkauf auch die Komplementärprodukte führen, um das Sortiment auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Damit würde das Unternehmen selber zu einem Händler.
- Die Aufteilung der Produktions- und Distributionsfunktion aufgrund des unterschiedlich benötigten Know-hows führt zu einer Spezialisierung. Dadurch können die Kosten gesenkt werden.
- Der Handel und Online-Plattformen verfügen oftmals über bessere Marktkenntnisse, von denen das Unternehmen profitieren kann.
- In der Regel können die finanziellen Mittel (Kapital) rentabler im angestammten Tätigkeitsbereich investiert werden.

7.2 • Absatzweg

Diesen Vorteilen des indirekten Absatzes stehen aber einige Nachteile gegenüber:

- Zwar fallen die Distributionskosten weg, dafür erzielt das Unternehmen niedrigere Verkaufspreise.
- Falls das Unternehmen nur mit dem Absatzmittler Kontakt hat, besteht die Gefahr, dass es wegen des fehlenden Endverbraucherkontaktes Marktveränderungen nicht rechtzeitig zu erkennen vermag.
- Arbeitet das Unternehmen nur mit wenigen Absatzmittlern zusammen, so besteht zudem die Gefahr, dass es von diesen in starkem Maße abhängig und zu einem nur noch ausführenden Lieferanten wird.

7.2.2 Franchising

In der Praxis finden sich verschiedene Mischformen, die nicht eindeutig einem direkten oder indirekten Absatzweg zugeordnet werden können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Vertrieb zwar indirekt über rechtlich selbstständige Absatzmittler erfolgt, diese aber wirtschaftlich über Verträge an den Produzenten gebunden sind. Eine typische Erscheinung dieser Mischformen ist das Franchising.

Unter **Franchising** versteht man eine vertraglich geregelte vertikale Kooperation zwischen zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen, bei der der Franchisegeber („franchisor“) dem Franchisenehmer („franchisee“) gegen ein Entgelt das Recht gewährt, Güter und Dienstleistungen unter einer Marke bzw. einem bestimmten Unternehmenskennzeichen und nach den Vorgaben des Franchisegebers zu vertreiben.

Als Beispiele für dieses System können angeführt werden: Coca Cola, Hertz, Holiday Inn, McDonald's. Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer je nach Ausgestaltung des Franchisevertrages folgendes zur Verfügung:

- Handelsname und Marke seines Unternehmens,
- Methoden und Techniken der Geschäftsführung (Organisation, Führungskonzept, Rechnungswesen),
- Produktionsverfahren, Rezeptur,
- Belieferung mit Waren,
- Marketingkonzepte und Online-Auftritt,
- Personalschulung.

Auf der anderen Seite verpflichtet sich der Franchisenehmer gegenüber dem Franchisegeber zu einer einmaligen Zahlung beim Eintritt und/oder periodischen Zahlungen, sogenannter Royalties (Abb. 7.4), sowie zur Anwendung der vom Franchisegeber vorgeschriebenen Geschäftsführungsmethoden.

Das Franchising ist sowohl für den Franchisegeber als auch für den Franchisenehmer mit verschiedenen **Vorteilen** verbunden.

- Als allgemeine Vorteile für den **Franchisegeber** können genannt werden:
 - geringer Bedarf an finanziellen Mitteln,
 - große Expansionsmöglichkeiten,
 - größere Motivation beim selbstständig arbeitenden Unternehmer,
 - vorteilhafte Kostenstruktur (z. B. durch zentralisierte Erledigung bestimmter Aufgaben),
 - Ausnutzen von lokalem/kulturellem Know-how des Franchisenehmers.
- Vorteile für den **Franchisenehmer** sind:
 - Aneignung von bisher nicht vorhandenem Know-how (Führung und Marketing),
 - Verminderung des Unternehmerrisikos,
 - Bewahrung der Unabhängigkeit,
 - sofortiger Wettbewerb mit allen Mitanbietern des gleichen Produktes oder der gleichen Dienstleistung.

Unternehmen		Bedingungen	Anfangsinvestition in €	Eigenkapital	Einstiegsgebühr in €	Royalties (Umsatz)	Werbegebühren
McDonald's	Führende Fast-Food-Kette	Individuell abhängig von Größe und Ausstattung	Individuell, bei Übernahme mind. 25%	46.000	5%	5%	
Tchibo	Coffee-Bar und Non-Food-Produkte mit wechselndem Angebot	20.000	20.000	10.000	Keine	Keine	
Kieser Training AG	Fitness-Dienstleister mit präventiv-therapeutischem Ansatz	600.000	100.000	30.000	5%	2%	
TeeGschwendner GmbH	Vertrieb von Tees, Tee-Zubehör und Tee-Geschenkartikeln	Individuell, in der Regel 60.000 – 120.000	Individuell	15.000	Keine	K.A.	
Studienkreis GmbH	Nachhilfeschulen und Weiterbildung	Individuell, ca. 30.000	Individuell, ab 5.000	14.500	Individuell, durchschnittlich 800 €	Individuell, durchschnittlich 160 €	

Abb. 7.4 Franchisegeber. (Franchiseverband und Franchisedirekt 2019)

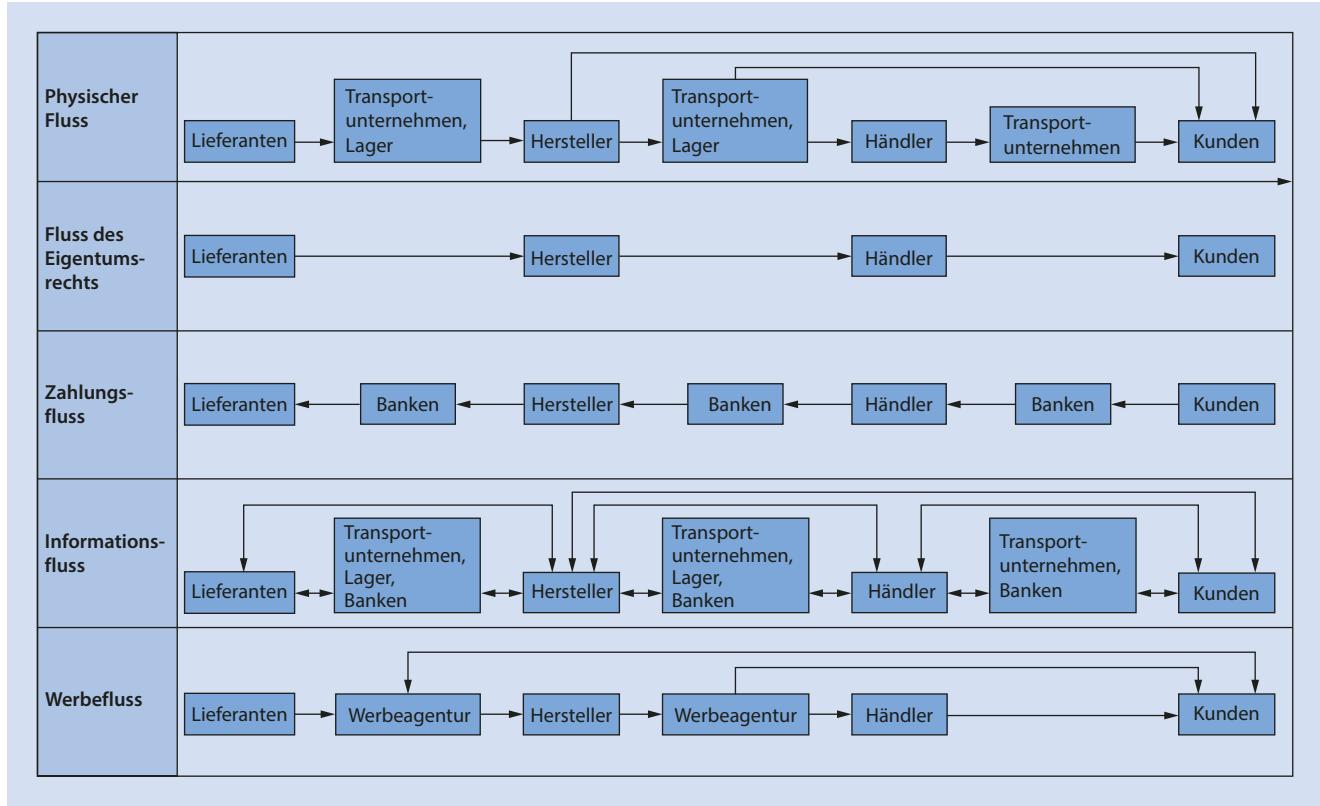


Abb. 7.5 Charakterisierung des Absatzweges. (Kotler et al. 2017, S. 627)

7.2.3 Weitere Charakterisierung des Absatzweges

Neben Art und Länge des Distributionskanals sind zur Charakterisierung eines Absatzweges weitere Elemente zu beachten:

- Wie gelangt die Information vom Produzenten zum Kunden?
- Wie wird der Absatz gefördert?
- Wie fließen die Zahlungsmittel an den Produzenten zurück?
- Wer trägt das Risiko der Zahlungsunfähigkeit (bzw. in wessen Eigentum befindet sich die Ware auf dem Weg zum Kunden)?

Abb. 7.5 zeigt diese Charakteristika an einem einfachen Beispiel mit einer einzigen Zwischenstufe. Dieses macht deutlich, dass es sich bei der Distribution nicht bloß um einen physischen Warenfluss, sondern um verschiedene Flüsse handelt.

7.3 Absatzorgane

7.3.1 Übersicht

Grundsätzlich stehen einem Unternehmen folgende Verkaufsorgane oder Verkaufsorganisationen für den Vertrieb seiner Produkte zur Verfügung:

1. **Verkauf durch Mitglieder der Geschäftsleitung:** Diese Art des Verkaufs ist dort anzutreffen, wo persönliche Kontakte zu den Kunden notwendig sind. Dies trifft insbesondere auf Großabnehmer zu, die einen bedeutenden Umsatzteil ausmachen.

2. **Verkäufer im Außendienst:** Der Reisende ist ein Angestellter des Unternehmens und als solcher dessen Weisungen unterworfen. Er besucht regelmäßig seine Kunden und bezieht dafür häufig ein festes Gehalt, nur in Ausnahmefällen erhält er ausschließlich eine umsatzabhängige Provision. In den meisten Fällen wird aber eine kombinierte Entlohnung angestrebt, um die Vorteile beider Zahlungsformen zu vereinigen. Die Spesen des Vertreters gehen zulasten des Unternehmens. Beispiele dafür sind Medikamente, Kosmetika und Bücher.

3. **Verkaufsniederlassung:** Vor allem Großunternehmen führen oft eigene Niederlassungen, welche für Kundenberatung, Verkaufsabschlüsse und Auslieferung aus eigenen Lagern zuständig sein können. Der Grad der Selbstständigkeit und auch die Rechtsform sind von Unternehmen zu Unternehmen stark verschieden.

4. **Handelsvertreter (Agent):** Der Handelsvertreter ist ein selbstständiger Gewerbetreibender, der seine Tätigkeit im Wesentlichen frei gestalten und seine Arbeitszeit selbst bestimmen kann. Die rechtlichen Grundlagen für die Beziehung zwischen Unternehmen und Vertreter bilden §§ 84 ff. HGB. Die Ware geht nicht in sein

7.3 · Absatzorgane

Eigentum über und er übernimmt somit keine damit verbundenen Risiken (Verderb der Ware, Änderung der Mode, Preisänderungen, Zahlungsunfähigkeit des Kunden). Ein Handelsvertreter handelt somit in fremdem Namen und auf fremde Rechnung. Im Vergleich zum Reisenden erfolgt die Vergütung der Arbeitsleistung rein umsatzorientiert, d. h., er bekommt eine umsatzabhängige Provision.

5. **Kommissionär:** Kommissionäre kaufen und verkaufen im eigenen Namen, jedoch auf Rechnung und Gefahr ihrer Auftraggeber. Als Vergütung erhalten sie eine umsatzabhängige Kommission, die mit steigendem Umsatz fallen kann. Kommissionsgeschäfte (§§ 383 ff. HGB) werden häufig im Wertpapiergeschäft und im Handel mit Agrarprodukten und Rohstoffen (Import- und Exporthandel) getätig.
6. **Makler:** Makler suchen Käufer und Verkäufer von Produkten (meistens Grundstücke, Versicherungen und Finanzdienstleistungen) und bieten ihnen gegen eine Maklerprovision die Gelegenheit zum Abschluss von Geschäften (§§ 93 ff. HGB).
7. **Großhandel:** Die Institutionen des Großhandels kaufen Güter in großen Mengen ein und verkaufen diese an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter oder an Großverbraucher. Auf die dabei wahrgenommenen Funktionen und verschiedenen Formen des Großhandels wird im nächsten Abschnitt eingegangen.
8. **Einzelhandel:** Der Einzelhändler kauft Waren und verkauft diese in der Regel ohne zusätzliche Bearbeitung in bedarfsgerechten Mengen an den Konsumenten. Wegen seiner großen Bedeutung und der Vielzahl der Erscheinungsformen wird ebenfalls im nächsten Abschnitt ausführlich auf diese Handelsform eingegangen.
9. **Online-Plattformen:** Online-Plattformen werden oftmals auch als digitale Plattformen oder Online-Marktplätze bezeichnet. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie zweiseitige Märkte kreieren, auf denen verschiedene Akteure (z. B. Anbieter und Nachfrager) durch die Nutzung digitaler Technologien miteinander interagieren, um Waren, Dienstleistungen und/oder Informationen auszutauschen, sodass bei diesem Vorgang Wert für alle Beteiligten entsteht. Auf der Grundlage moderner Informationstechnologien stellt die digitale Plattform den Teilnehmenden eine mehr oder weniger offene Infrastruktur für deren Interaktionen bereit und definiert Regeln und Rahmenbedingungen für deren Zusammenarbeit. Online-Plattformen erleichtern Transaktionen und erbringen verschiedene Dienstleistungen wie z. B. Werbung, Bündelung von Produkten oder Zahlungsabwicklung. Die Zahl der Online-Plattformen ist in den letzten Jahren stark angestiegen und mittlerweile gibt es sie in fast allen Branchen und in den verschiedensten Ausprägungen. Man kann digitale Plattformen danach differenzieren, ob diese den Charakter von Marktplätzen haben

(z. B. Airbnb, Amazon, Alibaba, eBay) oder sich als soziale Plattformen bezeichnen lassen (z. B. Twitter, Facebook, Instagram, YouTube). Große Bedeutung in der Praxis haben auch digitale Industrieplattformen wie z. B. ADAMOS, welche die Digitalisierung im Maschinenbau befördert, oder AXOOM, die als Plattform für eine herstellerunabhängige Vernetzung von Maschinen, Komponenten und Software dient. Unternehmen verfügen zumeist auch über eigene Websites, auf denen sie ausschließlich ihre eigenen Produkte vertreiben. Und nicht selten nutzen sie Online-Marktplätze wie Amazon und einen eigenen Online-Auftritt parallel zum Vertrieb ihrer Produkte.

10. **Weitere Glieder im Absatzsystem:** In einem weiteren Sinne müssen nach Hill (1982, S. 82) auch solche Unternehmen als Glieder der Absatzwege gesehen werden, die zwischen dem Produzenten und dem Konsumenten irgendwelche **Teilfunktionen** des Marketings übernehmen, insbesondere also Werbeagenturen, Transportfirmen, Spediteure und Lagerhalter, Transportversicherungsgesellschaften, Kredit- und Inkassoinstitute. In manchen Branchen kommt der Einschaltung sogenannter **Absatzhelfer** große Bedeutung zu. Es sind dies z. B. Ärzte für den Absatz von Medikamenten, Lehrkräfte für den Absatz von Büchern, Ernährungsberater für den Absatz von Diätnahrung. Ferner sind auch spezielle **Marktveranstaltungen** (Messen und Ausstellungen) und **Institutionen** (Fachverbände, Industrie- und Handelskammer, staatliche Organisationen) zu erwähnen, die eine Distributionsfunktion ausüben können.

7.3.2 Absatzorgane des Handels

Funktionen des Handels

Der Handel bildet als Absatzmittler ein wichtiges Glied in der Absatzkette zwischen Produzent und Verbraucher. Wie schon aus der Darstellung der verschiedenen Kriterien bei der Wahl eines direkten oder indirekten Absatzweges ersichtlich wurde, kann der Handel dabei verschiedene Funktionen übernehmen (Mattmüller 1993, S. 79 f.):

1. Funktion der Überbrückung **räumlicher** Spannungen, die durch die räumliche Trennung zwischen Produzent und Verbraucher entstehen (Transport- und Beschaffungsfunktion).
2. Funktion der Überbrückung zeitlicher **objekt-** und **wertbezogener** Spannungen. Durch den Wunsch der Hersteller nach sofortigem Absatz der Produktion und einem verzögerten Beschaffungsverhalten der Nachfrager entstehen objektbezogene Spannungen, die der Handel durch Lagerhaltung überbrückt (Lagerfunktion). Aufgrund der gleichen Ursachen entstehen wertbezogene Spannungen, die der Handel durch Kreditsysteme abbaut (Kreditfunktion).

3. Funktion der Überbrückung **quantitativer** Spannungen: Da einerseits zumindest Konsumgüter in großen Mengen hergestellt werden, aber in der Regel nur eine kleine, ge- und verbrauchsgerechte Menge von den Verbrauchern nachgefragt wird, findet eine mengenmäßige Aufteilung über den Handel statt. Der entgegengesetzte Fall – Aufkauf von kleinen Mengen durch den Handel und Weiterverkauf von sinnvoll großen Mengen an den Hersteller – ist auch nachweisbar, z. B. der Hopfenaufkauf-Großhandel (Verteilungsfunktion).
4. Funktion der Überbrückung **qualitativer** Spannungen. Durch die Sortimentsbildung kommt der Handel dem Wunsch des Verbrauchers nach Auswahl gleichartiger Produkte nach (Sortimentsfunktion).

Der Handel wird in einen **Großhandel** und einen **Einzelhandel** unterteilt, die in den nächsten beiden Abschnitten besprochen werden.

7

Einzelhandel

Der **Einzelhandel** besteht aus der Summe der Aktivitäten beim Verkauf von Gütern und Dienstleistungen, die direkt an den Endverbraucher zu dessen persönlichem Konsum oder sonstiger Verwendung (z. B. Geschenk) gehen.

Dem Einzelhandel fällt also die Aufgabe zu, Waren in bedarfsgerechten Mengen an Letztverbraucher abzusetzen. Eine Systematisierung der Erscheinungsformen des Einzelhandels wird nach den drei Kriterien Sortiment, Preis und Verkaufsart vorgenommen:

1. Nach dem **Sortiment**:

- **Fachgeschäfte:** Hier werden neben einem tiefen Sortiment eine fachmännische Beratung und zusätzliche Serviceleistungen geboten, z. B. Drogeriegeschäfte.
- **Spezialgeschäfte:** Diese bieten bei ähnlichen Merkmalen wie Fachgeschäfte im Vergleich zu diesen ein engeres Sortiment an.
- **Onlineshopping:** Von Onlineshopping als Einzelhandelsform spricht man, wenn Produkte über das Internet angeboten und direkt über den PC, Tablets oder Smartphones bestellt werden. Beispiele: Amazon, Zalando.
- **Kaufhäuser:** Kaufhäuser repräsentieren eine ältere Form der großen Einzelhandelsbetriebe. Sie sind meist zentral in der Stadtmitte gelegen und bieten ein breites und tiefes Warensortiment an. Beispiele: Kaufhof, KaDeWe.
- **Supermärkte:** Supermärkte bieten große Volumen von problemlosen Artikeln des Lebensmittel- und des Non-Food-Bereichs mit geringen Handelsmargen

und zu niedrigen Preisen an. Typisch ist das Selbstbedienungsprinzip. Beispiele: Edeka, Rewe.

- **Einkaufszentren:** In Einkaufszentren vereinigen sich mehrere unabhängige Einzelhandelsunternehmen unter dem Gedanken der Standortkooperation. Meist errichtet eine Verwaltungsgesellschaft das Zentrum und vermietet dann die Räumlichkeiten an unabhängige Unternehmen. Je nach Vertriebskonzept und Größe kann man Gemeindezentren (mit bis zu etwa 30 Geschäften und ein bis zwei Großgeschäften als Anziehungspunkte) und Großeinkaufszentren (mit bis zu über 100 Geschäften, an guter Verkehrslage und mit dem Kundenpotenzial ganzer Agglomerationen) unterscheiden. Ein wichtiges Merkmal von Einkaufszentren ist das große Parkplatzangebot.
- **Filialbetriebe:** Filialunternehmen sind große Fachgeschäfte mit mehreren, örtlich getrennten Verkaufsstellen, die von der Zentrale aus geführt werden.
- **Gemischtwarengeschäfte:** Gemischtwarengeschäfte (Nachbarschaftsläden) bieten Waren verschiedener Branchen, ohne große Auswahlmöglichkeiten, an. Sie sind noch vorwiegend in ländlichen Gebieten zu finden.
- **Kioske:** Kioske bieten in der Regel eine Kombination aus den folgenden Produkten an: Getränke (in kleinen Abfüllmengen), Süßigkeiten, Tabakwaren, Postkarten, Stadtpläne, Zeitungen und Zeitschriften.
- **Off-Price-Stores:** Bei dieser aus den USA stammenden Form des Einzelhandels werden Markenartikel zu tieferen Verkaufspreisen als in anderen Einzelhandelsunternehmen verkauft. Der Off-Price-Store ist eine preisaggressive Handelsform, die in der Regel nur qualitativ hochwertige Markenprodukte anbietet. Das Sortiment kann jedoch auch veraltete oder leicht fehlerhafte Waren umfassen.
- 2. Nach dem **Preis**:
- **Discounter:** Discounter verkaufen an kostengünstigen Standorten in funktionaler Aufmachung Produkte, die sie unter dem Gesichtspunkt des schnellen Lagerumschlages in ihr Sortiment aufgenommen haben. Sie bieten wenig Serviceleistungen, dafür niedrige Preise. Beispiel: Aldi.
- **Lagerverkauf:** Der Verkauf ab Lager, bei dem der Kunde einen großen Teil der Distributionsleistungen selber erbringt, dafür aus einem großen Sortiment auswählen kann, hat sich vor allem beim Verkauf von Möbeln und Bekleidung durchgesetzt. Beispiel: Boss.
- **Katalogschauräume („showrooms“):** In besonderen Abteilungen oder in eigens dafür konzipierten Geschäften kann der Kunde aufgrund von Katalogabbildungen oder Ausstellungsmustern seine Bestellung aufgeben und erhält die Ware (oft Gepäckstücke, Kameraausrüstungen oder Elektroartikel) entweder zugestellt oder ab Lager ausgehändigt. Die Verkaufspreise können niedrig gehalten werden,

7.3 · Absatzorgane

bedingt durch die vergleichsweise geringen Personal-, Service- und Verlustkosten (z. B. durch unsachgemäßes Ausprobieren oder Diebstahl).

- **Boutiquen:** Boutiquen sind kleinere Fachgeschäfte mit stark zielgruppenorientierter Laden- und Sortimentsgestaltung im obersten Preissegment. Sie sind vor allem im Modebereich anzutreffen (Kleider, Schuhe, Schmuck).

3. Nach dem Ort des Verkaufs:

- **Telefonmarketing:** Der Telefonverkauf gewinnt als Instrument im Rahmen des Direct Marketings zunehmend an Bedeutung.
- **Versandhandel:** Das Angebot erfolgt in der Regel über einen Onlinestore und die Bestellung auf schriftlichem (Internet, Post) oder mündlichem (Telefon) Wege. Teilweise wird auch heute noch mit Katalogen oder Prospekten gearbeitet, doch wird heute der Großteil des Umsatzes über das Internet („e-commerce“) erzielt. Beispiele: Amazon, Otto.
- **Automatenverkauf:** Diese vollmechanisierte Form des Absatzes bietet vor allem den Vorteil des 24-h-Betriebes. Ihre Grenze liegt in der Größe und Verderblichkeit bestimmter Produkte, in der Störanfälligkeit der Automaten selbst sowie möglicher Fremdeinwirkung durch Vandalismus.
- **Haustürgeschäfte:** Haustürgeschäfte stellen eine sehr traditionelle Form des persönlichen Verkaufs dar. Auf diese Weise werden beispielsweise Haushaltsartikel wie Staubsauger (Vorwerk) verkauft.
- **„Tupperware-Partys“:** Tupperware- und andere Produkte (z. B. Pfannen, Kosmetik, Kleider) werden verkauft, indem Kundinnen und Kunden Interessierte einladen, denen diese Produkte präsentiert werden.
- **Shop-in-the-Shop:** Ein Geschäft (z. B. ein Kaufhaus) vermietet an einen Konzessionär einen Teil seiner Verkaufsfläche, auf der dieser eine eigene Verkaufsparzelle einrichten und sein Warenangebot anbieten kann. Beispiel: Body Shop.

In der Praxis lassen sich die einzelnen Formen des Einzelhandels nach den vier Kriterien Sortiment, Preis, Verkaufsort und zeitliche Verfügbarkeit nicht immer eindeutig einordnen. Oft treffen zwei oder drei Kriterien gleichzeitig zu (z. B. ist das Möbelhaus Ikea ein Fachgeschäft, doch zeichnet es sich auch durch niedrige Preise und teilweise auch durch Verkauf ab Lager und online aus). Dies trifft insbesondere auf neue Formen des Einzelhandels zu. Zu nennen sind beispielsweise:

- **Fachmärkte:** Der Fachmarkt ist eine Form des Fach- bzw. Spezialgeschäfts mit erweitertem Angebot. Er führt eine ganz bestimmte Warengruppe, wobei das Sortiment sehr breit und tief ist (bedarfsorientiertes Sortiment). Die Vorteile liegen in der großen Auswahl, der Aktualität des Sortiments, der kompetenten Beratung bei Bedarf (z. T. auch Selbstbedienung), der aggressiven Preispolitik, der intensiven Werbung und der großen

Verkaufsfläche. Beispiele: Media Markt (Elektronik), Ikea (Haushaltseinrichtung).

- **Factory-Outlet:** Factory-Outlets sind Läden der Hersteller, die – im Gegensatz zu den eigentlichen Fabrikläden (► Abschn. 7.2.1) – fernab von den Produktionsstätten liegen. Die Hersteller von zumeist Markenartikeln (vor allem Textilien, Sportartikel, Hi-Fi-Geräte, Möbel) setzen auf diese Weise ihre überschüssige Ware (Auslaufmodelle, Restposten) zu tieferen Preisen (bis zu 30 %) als im Handel ab. Auf Service wie Beratung und Bedienung wird verzichtet. Die Verkaufsräume sind zumeist schlicht ausgestattet, jedem Hersteller wird ein Platz zugeordnet. Diese Vertriebsform ist vor allem in den USA bekannt, kommt aber auch in Europa auf. Meistens werden Factory-Outlets zu einem „Factory-Outlets-Park“ (Center) zusammengefasst. Vorteile für die Hersteller sind niedrige Kosten für Präsentation und Ausstattung der Verkaufsräume. Der Hersteller kann vom Know-how des Betreibers eines Factory-Outlets profitieren, da er meistens wenig Erfahrung als Einzelhändler hat.

- **Convenience-Store:** Der Convenience-Store ist eine Form des Einzelhandels. Er führt ein begrenztes Sortiment an Lebensmitteln und Waren des täglichen Bedarfs. Man findet ihn heute vor allem bei Tankstellen, die den Vorteil haben, nicht an Ladenöffnungszeiten gebunden zu sein. Es besteht aber die Tendenz, diese Vertriebsform auch auf traditionelle Einzelhandelsformen auszudehnen. Beispielsweise bieten Bäckereien neben ihrem eigentlichen Sortiment weitere Lebensmittel an oder führen eine Imbissecke. Beispiele: Ölkonzerne wie Shell, Exxon oder Aral wandeln ihre reinen Tankstellen zu Convenience-Stores um. Produkte des täglichen Verbrauchs mit hoher Umschlagsgeschwindigkeit stehen im Vordergrund. Benzin als früher hauptsächlich verkauftes Produkt wird sekundär. Die Bedeutung solcher Entwicklungen zeigt sich z. B. darin, dass Aral-Top-Tankstellen bereits über 60 % ihres Umsatzes mit Lebensmitteln und anderen Non-Food-Produkten machen.

Großhandel

Der **Großhandel** kauft als Absatzmittler Waren ein und verkauft sie an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter und Großverbraucher weiter.

Im Gegensatz zum Einzelhandel werden größere Mengen vermittelt und die Absatzgebiete sind größer. Dafür sind die Promotion, die Verkaufsatmosphäre und zum Teil auch der Standort von geringer Bedeutung. Es können folgende **Formen des Großhandels** unterschieden werden:

- **Sortimentsgroßhandel:** Hier wird ein breites, aber flaches Sortiment aus mehreren bedarfsverwandten Branchen angeboten.

- **Spezialgroßhandel:** Der Spezialgroßhandel bietet ein enges, aber tiefes Sortiment – meist einer Branche – an. Beispiel: Papiergroßhandel.
- **Zustellgroßhandel:** Hier werden die Produkte im Anschluss an eine gezielte Bestellung an Einzelhändler oder Weiterverarbeiter geliefert. Beispiele: Bücher, Ersatzteile.
- **Cash-and-Carry-Großhandel:** Bei dieser Form errichten Großhändler an billigen und verkehrsgünstigen Standorten Lagerhallen, in denen Einzelhändler bzw. Gewerbetreibende ihre Waren in Selbstbedienung und gegen Barzahlung einkaufen können. Der Großhändler benötigt dabei weder Verkaufsreisende noch einen eigenen Lieferdienst, noch gewährt er Debitorenkredite. Darum können seine Preise bis zu 5 % unter den sonst handelsüblichen Ankaufspreisen liegen. Beispiele: Metro, Selgros.
- **Rack-Jobber-Großhandel (Regalgroßhandel):** Regalgroßhändler mieten – vorzugsweise in Supermärkten und Verbrauchermärkten – Regale an und lassen dort eigene Verkaufsstände aufstellen. Diese werden von örtlichen Verkaufsbetreuern überwacht. Die Handelsorganisation übernimmt Artikelauswahl, Einkauf, Lagerhaltung, Warenauszeichnung, Verpackung, Transport und Verkaufsaktionen. Der örtliche Verkaufsberater prüft regelmäßig den Warenbestand beim Einzelhändler und ergänzt diesen mit fertig abgepackter und ausgezeichnete Ware, die er vom Zentrallager erhält. Der Vermieter übernimmt meistens Inkasso und Abrechnung, wofür er ein festes Entgelt (Regalmiete) erhält und am Umsatz beteiligt ist. Das Warenangebot umfasst in der Regel Waren des Non-Food-Bereichs, d. h. Waren, die dem Lebensmittelhändler wenig bekannt sind. Für dieses Verkaufssystem eignen sich vorwiegend Artikel, die der Kunde täglich braucht, aber meist erst dann kauft, wenn er sie im Angebot sieht.

Konzentrations- und Kooperationsformen des Groß- und Einzelhandels

Der rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Einzelhändler stellt die ursprüngliche Form des Einzelhandels dar, die aber immer mehr im Verschwinden begriffen ist. An ihre Stelle treten verschiedene Formen, die der Konzentration und Kooperation im Handel zuzuschreiben sind.

Als typische **Konzentrationsform** des Groß- und Einzelhandels ist die **Filialkette** zu bezeichnen, d. h. ein Unternehmen, das über eine größere Zahl gleichartiger Filialgeschäfte verfügt, die es von seiner Zentrale aus mit einem einheitlichen Waren sortiment beliefert. Typische Beispiele für solche Kettenläden finden sich im Lebensmittel-, Textil-, Schuh-, Möbel- und Spielwarenhandel. Bei den Formen der **Kooperation** kann nach den beteiligten Kooperationspartnern folgende Einteilung vorgenommen werden:

1. **Kooperation zwischen Einzelhandel und Großhandel:**
 - **Einkaufsgesellschaften selbstständiger Einzelhändler:** Der unabhängige Einzelhandel, der zwar

unter dem Zwang der Modernisierung steht, aber seine Unabhängigkeit nicht völlig aufgeben will, hat verschiedene Formen von Zusammenschlüssen geschaffen, um seine Verhandlungsposition gegenüber Fabrikanten und Lieferanten zu stärken. Das Ziel solcher Vereinigungen besteht darin, die Bestellungen der angeschlossenen Einzelhändler zu zentralisieren und Lieferanten auszuwählen, denen nach Aushandlung der Liefer- und Preisbedingungen die Bestellungen übergeben werden. Die angeschlossenen Einzelhändler werden direkt oder von einem regionalen Zwischenlager aus bedient, und die Rechnungen werden individuell erledigt. Sie verpflichten sich durch ihre Zugehörigkeit zu einer solchen Vereinigung aber nicht, nur noch durch ihre Einkaufsgesellschaft einzukaufen. Sie können ihre Lieferanten nach wie vor frei wählen. Zusätzlich gewähren solche Einkaufsgesellschaften ihren Mitgliedern außer dem zentralen Einkauf auch Kredite, technische Ratschläge und Beratung bei der Betriebsführung. Ferner tragen sie zur Werbung und Absatzförderung der verschiedenen Produkte bei.

- **Freiwillige Ketten:** Die Initiative zur Bildung freiwilliger Ketten ist von den Großhändlern ausgegangen, um ein Gegengewicht zu den vollintegrierten Unternehmen zu schaffen. Die freiwilligen Ketten gleichen zwar den Einkaufsgenossenschaften des Handels, sind mit ihnen aber nicht identisch. Der hauptsächliche Unterschied besteht in der Tatsache, dass es bei Einkaufsgenossenschaften die Einzelhändler sind, welche sich zusammenschließen („horizontale“ Kooperation), während es im Falle der freiwilligen Ketten um eine Zusammenarbeit von Einzelhändlern und Großhändlern geht („vertikale“ Kooperation). Das Ziel der freiwilligen Ketten liegt vor allem im zentralisierten Einkauf, welchem verschiedene Dienstleistungen angegliedert sind, von denen die Mitglieder profitieren können. Die wichtigsten Aufgaben freiwilliger Ketten sind:

- zusammengefasster Einkauf,
- gemeinsame Werbekampagnen (Verwendung von Eigenmarken innerhalb der ganzen Kette),
- Standardisierung des ganzen Sortiments,
- Rationalisierung der Verwaltungs- und Auslieferungsarbeiten (Bestellungen und Rechnungen),
- Unterstützung der Mitglieder in Geschäftsführung und Verkaufsmethoden (z. B. Warendisposition, Organisation der einzelnen Abteilungen),
- finanzielle Hilfe (Vermittlung langfristiger und kurzfristiger Kredite).

- **Konsum- und Einkaufsgenossenschaften:** Gewerbliche Genossenschaften (Konsum- und Einkaufsgenossenschaften) stützen sich in ihrer juristischen Ausgestaltung auf die Grundgedanken der Genossenschaft. Die Konsumgenossenschaft verdankt ihren Ursprung der Initiative von Konsumenten, die sich in einer

7.4 • Logistische Distribution

Organisation zusammengeschlossen haben, um billiger in eigenen Geschäften einkaufen zu können; der erzielte Gewinn wird im Verhältnis der getätigten Einkäufe (in Form von Rückvergütungen) wieder verteilt.

- **Produzentengenossenschaften** (besonders für Landwirtschaftsprodukte) sowie Verkaufsgesellschaften von Industriekartellen (Syndikate).
- 2. **Kooperation zwischen Hersteller und Händler:**
 - **Vertragshändlersystem:** Bei diesem System verpflichtet sich der Händler zur exklusiven Führung des Herstellersortiments, zur Einhaltung von Preisen, Rabatt- und Lieferkonditionen, zur Durchführung von Garantiearbeiten und eventuell auch von Reparaturarbeiten zu Festpreisen. Weitere vertragliche Abmachungen können Verpflichtungen zur Lagerhaltung, zur Beteiligung an den Werbeaufwendungen und die Erzielung eines bestimmten Mindestumsatzes beinhalten. Der Hersteller kann seinerseits dem Händler Gebietsexklusivität einräumen, unterstützt den Händler durch Werbung und Verkaufshilfen, berät ihn in Fragen der Betriebsführung und vermittelt dem Personal erforderliche Spezialkenntnisse. Dieses System findet man bei Autoherstellern.
 - **Franchising:** Eng verwandt mit dem Vertragshändlersystem ist das bereits besprochene Franchising (► Abschn. 7.2.2). Dieses enthält zwar ebenfalls die beim Vertragshändlersystem genannten Vertragselemente, unterscheidet sich jedoch dadurch, dass der Franchisegeber darüber hinaus sicherstellt, dass Ladenausstattung, Warenpräsentation und Sortiment vollständig seinen Richtlinien entsprechen, sodass das Geschäft nach außen wie eine Verkaufsstelle des Herstellers wirkt.

7.3.3 Multikanalstrategien und Omni-Channeling

Mit dem Ziel, ihre Kunden zu erreichen und zufriedenzustellen, nutzen Unternehmen zur Distribution ihrer Produkte häufig verschiedene Absatzkanäle und -mittel gleichzeitig. Man bezeichnet dieses Vorgehen als Multikanalstrategie bzw. Multi-Channel-System. Insbesondere die Digitalisierung und die zunehmende Nutzung des Internets zum Vertrieb von Produkten haben diesen Trend in den letzten Jahren verstärkt (Galipoglu et al. 2015, S. 434 ff.). Der Vertrieb über stationäre Geschäfte im Einzelhandel wird so beispielsweise mit dem Vertrieb über eigene Webseiten, Apps und digitale Plattformen kombiniert, damit Kunden kanalübergreifend auf das Sortiment von Herstellern zugreifen können. Einkaufsprozesse verändern sich grundlegend und Kunden wollen zunehmend gemäß ihren persönlichen Bedürfnissen entscheiden, wann, wo und über welchen Kanal sie bestimmte Produkte nachfragen. Dabei nutzen sie häufig sogar verschiedene Kanäle parallel, da sie mittels mobiler Endgeräte an jedem Ort zu jeder

Zeit die Möglichkeit haben, Kaufentscheidungsprozesse zu tätigen. Man bezeichnet dieses Verhalten als Omni-Channeling. Für Unternehmen ergeben sich verschiedene Herausforderungen aus dieser Entwicklung, wie die gezielte Koordination der verschiedenen Absatzkanäle und Touchpoints (online und offline) oder die Sicherstellung, dass die logistischen Distributionsaktivitäten kanalübergreifend effektiv und effizient funktionieren (► Abschn. 7.4).

7.4 Logistische Distribution

7.4.1 Logistische Distribution als Teil der Logistik

Unter der **logistischen Distribution** versteht man alle Tätigkeiten der technischen Überführung von unternehmerischen Leistungen an den Ort des Kunden.

Die logistische Distribution (Distributionslogistik) stellt einen Bestandteil der Logistik des Unternehmens dar. Aufgabe der **Logistik** ist die zielgerichtete Gestaltung und Steuerung des physischen Warenflusses eines Unternehmens. Sie setzt sich unter Betrachtung des güterwirtschaftlichen Umsatzprozesses aus drei Elementen zusammen:

1. **Physisches Versorgungssystem:** Dieses System sorgt für die physische Bereitstellung von Inputfaktoren für das Unternehmen.
2. **Innerbetriebliches Logistiksystem:** Dieses System befasst sich mit der physischen Versorgung des Produktionsprozesses innerhalb des Unternehmens.
3. **Distributionslogistik:** Dieser Logistikbereich hat die Übertragung des Outputs des Unternehmens an andere soziale Systeme der Umwelt (Konsumenten, Staat, Unternehmen) zur Aufgabe.

Mit den ersten beiden Bereichen beschäftigt sich vor allem die Materialwirtschaft (Beschaffung und Lagerhaltung) sowie der Produktionsbereich, während die Distributionslogistik dem Marketing zugeordnet wird. Die Bedeutung der Distributionslogistik als eigenständiges Marketinginstrument beruht auf folgenden Entwicklungen (Bantleon et al. 1976, S. 147):

1. Im Käufermarkt verschafft die schnelle Warenlieferung des Marktes dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung.
2. Der verkürzte Lebenszyklus vieler Produkte, beruhend auf dem relativ schnellen Mode- und Geschmacks-wandel unserer Zeit, führte zu einem Rückgang der Vororders seitens des Handels und hatte zur Folge, dass die Produktionsbetriebe erhöhte Lagerhaltung zu übernehmen hatten.
3. Neue Techniken der Lagerorganisation (IT-gesteuerte Lagerhaltung, automatische Fördereinrichtungen) und der Warenauslieferung (z. B. Hängetransport

- bei Bekleidung, Palettensysteme) bedingten kapitalintensive Investitionen.
4. Marktsättigungstendenzen und die starke internationale Verflechtung der Märkte führten zur Ausweitung der betrieblichen Absatzgebiete. Kostensteigerungen im Inland waren die Ursache für Produktionsverlagerungen ins Ausland. Damit ergaben sich Transportprobleme und der Zwang zu neuen Lagerstandorten.
 5. Die zunehmende Bedeutung der Servicekonkurrenz bedingte ein Steigen der Warenverteilungskosten und beeinflusste die Ertrags situation der Unternehmen.

7.4.2 Ziel der logistischen Distribution

Hauptziel der logistischen Distribution ist es, die richtigen Produkte zur rechten Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität und Quantität zu minimalen Kosten zu verteilen. Daraus können im Wesentlichen die beiden Ziele Kostenminimierung und Lieferzuverlässigkeit abgeleitet werden.

Wird das Ziel der **Kostenminimierung** verfolgt, so versucht man die Kosten der logistischen Distribution möglichst niedrig zu halten. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nicht nur die Kosten der eigentlichen logistischen Teifunktionen (z. B. Lagerhaltung), sondern auch die Kosten entgangener Verkäufe (z. B. aufgrund von Lieferschwierigkeiten) als sogenannte Opportunitätskosten berücksichtigt werden. Daraus ergeben sich folgende Distributionskosten:

$$D = A + T + L_{fix} + L_{var} + O$$

wobei:

D	=	gesamte Distributionskosten
A	=	Auftragsabwicklungskosten
T	=	Transportkosten
L_{fix}	=	Fixkosten der Lagerung
L_{var}	=	variable Kosten der Lagerung
O	=	Opportunitätskosten aufgrund entgangener Verkäufe

Die **Lieferzuverlässigkeit**, auch **Lieferservice** genannt, kann durch folgende Aspekte qualifiziert werden:

- räumliche und zeitliche Verfügbarkeit von Gütern für potenzielle Abnehmer,
- kurze Lieferzeiten,
- Flexibilität (bezüglich Zeitpunkt, Ort der Lieferung, Liefermenge),
- Erhältlichkeit von Ersatzteilen,
- Installations- und Reparaturdienste,
- Einhaltung der vertraglich garantierten Qualität der Ware,
- sorgfältige Lieferung, damit der Kunde die Ware in einwandfreiem Zustand in Empfang nehmen kann,
- Bereitschaft, defekte Ware schnell zu ersetzen,

- Vollständigkeit des Sortiments.

Mit dem **Lieferbereitschaftsgrad** wird ausgedrückt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen fähig ist, die gewünschten bzw. bestellten Gütermengen zu liefern. Er kann durch folgende Formel ausgedrückt werden:

$$\frac{\text{Sofort lieferbare Menge eines Artikels pro Zeiteinheit}}{\text{Bestellte Menge pro Zeiteinheit}} \cdot 100$$

Ist der Lieferbereitschaftsgrad unter 100 %, so kann das Unternehmen eine Bestellung nicht oder nur teilweise ausführen. Je höher der Lieferbereitschaftsgrad über 100 % liegt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, auch bei zusätzlichen, nicht vorhergesehenen Aufträgen liefern zu können.

Die **Lieferzeit** umfasst die Zeitdauer zwischen der Auftragserteilung bzw. dem Auftragsempfang und dem Eintreffen der Ware beim Kunden. Je kürzer die Lieferzeit, umso kurzfristiger kann der Kunde disponieren. Dies bedeutet auch, dass die Lagerhaltung und somit die Lagerhaltungskosten dem Produzenten übertragen werden.

Die Problematik einer Zielformulierung für die logistische Distribution liegt darin, dass sie stark konkurrierende Ziele enthält. Bereits eine Gegenüberstellung der beiden oben besprochenen Ziele macht deutlich, dass diese entgegengesetzt sind: Eine große Lieferzuverlässigkeit mit einem hohen Lieferbereitschaftsgrad und kurzer Lieferzeit ist nur mit hohen Kosten aufrechtzuerhalten. Umgekehrt beeinflussen Maßnahmen der Kostenminimierung den Lieferservice. Es gilt somit, den optimalen Lieferservice zu ermitteln, der aber wegen der vielen, zum Teil nicht bestimmbaren oder quantifizierbaren Einflussfaktoren theoretisch nur schwierig festzustellen ist. Immerhin haben empirische Studien gezeigt, dass beispielsweise die Ausführung von 95 % aller Bestellungen innerhalb von 24 h gegenüber einer Zustellung von 90 % der Aufträge innerhalb von 48 h zu einer Verdoppelung der Distributionskosten führen kann (Nieschlag et al. 2002, S. 954).

7.4.3 Komponenten der logistischen Distribution

Auftragsabwicklung

Die Auftragsabwicklung steht insofern im Zentrum der logistischen Distribution, als sie auch Ausgangspunkt für die anderen noch zu besprechenden Komponenten darstellt. Ihre Aufgabe beinhaltet die administrative Erledigung der Aufträge (z. B. Bestätigungen der Aufträge, Erstellen der Versandpapiere, Fakturierung) und die Auslösung aller anderen Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Versand der Waren notwendig sind. Abb. 7.6 zeigt die Arbeiten dieser Abteilung und in Klammern die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen.

Aufgabe der Auftragsabwicklung ist die optimale Gestaltung und Abstimmung der einzelnen Tätigkeiten, um die Lieferzeiten möglichst kurz zu halten. Deshalb werden diese Ablaufprozesse genau analysiert.

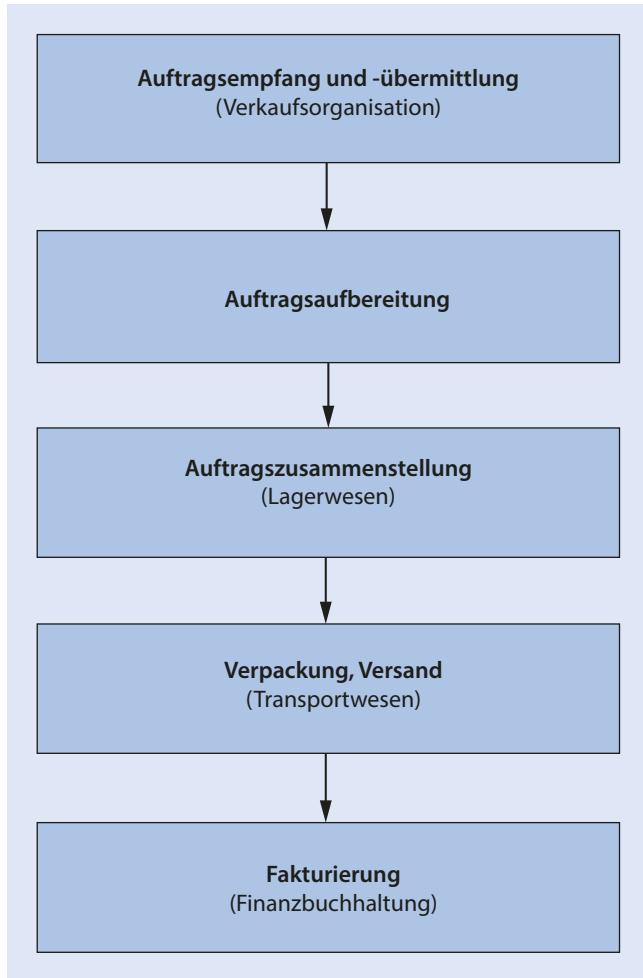


Abb. 7.6 Elemente der Auftragsabwicklung

Lagerwesen

Das Lagerwesen hat unter Berücksichtigung der beiden Oberziele „Lieferzuverlässigkeit“ und „Kostenminimierung“ folgende Problembereiche zum Inhalt:

- Optimaler Lagerbestand:** Auf den Zielkonflikt zwischen Kostenminimierung und Maximierung des Lieferbereitschaftsgrades wurde bereits hingewiesen. Je größer der Lagerbestand, umso kleiner ist die Wahrscheinlichkeit von Fehlmengen, umso größer werden dafür die Lagerhaltungskosten ausfallen.
- Zweckmäßiges Lagersystem:** Eine Lagerorganisation versucht, folgende Ziele zu verwirklichen: schnelles und sicheres Auffinden aller Artikel, kurze und einfache Transportwege, optimale Raumausnutzung. Dazu gehört auch die Bestimmung des technischen Lagersystems (z. B. Hoch- oder Flachregal) unter Berücksichtigung der Größe des Sortiments, der Umschlagshäufigkeit usw.
- Anzahl und Standort der Außenlager:** Sowohl die Lieferzeit als auch die Kosten hängen bei einem weitläufigen Absatzgebiet von der Zahl der Zwischenlager ab. Je mehr Zwischenlager eingerichtet werden, umso kürzer werden die Lieferzeiten. Bei den Kosten

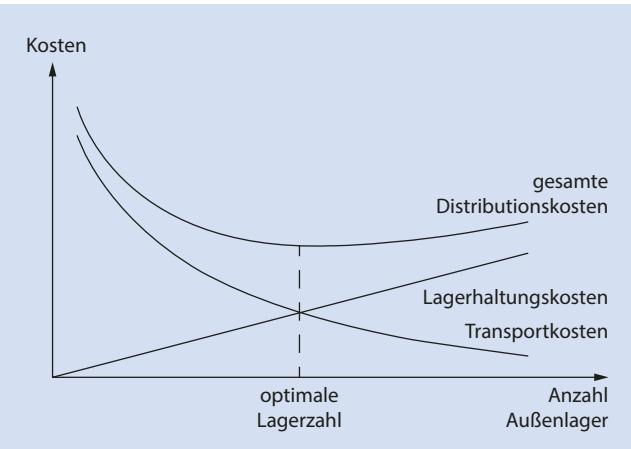


Abb. 7.7 Bestimmung der optimalen Anzahl von Außenlagern

ist zwischen den Lager- und den Transportkosten zu unterscheiden. Vernachlässigt man die fixen Lagerhaltungskosten, so nehmen erstere mit zunehmender Anzahl der Zwischenlager zu. Umgekehrt sinken die Transportkosten durch Verkürzung der Transportwege. Daraus ergibt sich durch Addition der beiden Kostenkurven der in Abb. 7.7 dargestellte Kurvenverlauf für die gesamten Distributionskosten. Die optimale Anzahl an Zwischenlagern liegt dort, wo die Gesamtkostenkurve ihr Minimum hat.

Transportwesen

Für den Transport von Gütern stehen verschiedene Transportmittel zur Verfügung. Als wichtigste sind zu nennen:

- Schiene:** Der Bahntransport ist vergleichsweise billig. Diverse Marketinganstrengungen haben das Schienentransportangebot in letzter Zeit beträchtlich verbessert. Nach wie vor lässt die Flexibilität der Schiene aber zu wünschen übrig.
- Wassertransport:** Der Schiffstransport ist am preiswertesten für schwere, dauerhafte Güter wie Öl, Kohle und Rohmetalle, dafür aber relativ langsam.
- Straße:** Der Lastwagentransport eignet sich dank seiner Flexibilität sehr gut für die Feinverteilung von Tür zu Tür und für den Transport hochwertiger Güter.
- Rohrleitungen:** Rohrleitungen eignen sich am besten für den Transport von Erdölprodukten, Gas und chemischen Stoffen. Sie gehören meist den Produzenten (z. B. Erdölgesellschaften) selbst.
- Luft:** Der Luftverkehr eignet sich für den Transport von verderblichen, kleinen und/oder wertvollen Produkten. Er ist teuer; auf der anderen Seite kann etwa die Möglichkeit des schnellen Transports dazu beitragen, Lagerkosten zu senken, da wegen der raschen Beschaffungsmöglichkeit nur kleine Sicherheitslager angelegt werden müssen.

Welches Transportmittel im Einzelfall gewählt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Auswahlkriterien bilden unter anderem:

- Art des zu transportierenden Gutes,
- Transportgeschwindigkeit,
- Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Transportmöglichkeit,
- Transportkapazität,
- Transportkosten,
- Verfügbarkeit des Transportmittels,
- natürliche Restriktionen (z. B. für einen Transport von oder zu einer Insel kommen Schiene/Straße nicht infrage),
- Abhängigkeit vom Verteiler,
- ökologische Überlegungen (Umweltbelastung),
- eingesetztes Marketingkonzept.

Zurzeit sind auf dem Transportmarkt zwei Tendenzen zu beobachten: Erstens finden normierte Container eine zunehmende Verbreitung (auch auf Lastwagen), zweitens werden die Transportmedien in steigendem Ausmaß kombiniert, d. h., die sogenannte Huckepack-Idee setzt sich immer mehr durch (auch auf Schiffen oder in Flugzeugen).

7.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Distributionspolitik

Die Digitalisierung hat einen dramatischen Einfluss auf sämtliche Bereiche der Distributionspolitik. Die zunehmende Verbreitung des Internets und die fast vollständige Durchdringung des Marktes mit mobilen Endgeräten haben aufseiten der Unternehmen, aber auch bei den Kunden zu grundlegenden Verhaltensänderungen geführt. Insbesondere die Hersteller und der Einzelhandel haben in den letzten Jahren das Potenzial des Internets als Vertriebskanal entdeckt und teilweise völlig neue Geschäftsmodelle zum Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen entwickelt. Befördert wird diese Entwicklung durch das Entstehen von Online-Plattformen, die unabhängig von Herstellern und Händlern den Vertrieb von Produkten ermöglichen (z. B. eBay oder Amazon). Durch die allgegenwärtige Verfügbarkeit des Internets ergeben sich für Kunden und Unternehmen nicht nur neue Möglichkeiten zur Beschaffung von Informationen, sondern es wächst gleichzeitig auch der Anspruch aufseiten der Kunden, Produkte jederzeit an jedem Ort beschaffen zu können. Für Unternehmen bedeutet dies die Notwendigkeit, Multikanalstrategien zu entwickeln und sowohl Online- als auch Offline-Kanäle sinnvoll miteinander zu kombinieren (Galipoglu et al. 2015, S. 434–441). Die zielgerichtete und integrative Verknüpfung der verschiedenen Absatzkanäle bezeichnet man auch als Cross-Channel-Management (► Abschn. 7.3.3).

Diese Entwicklung lässt sich auch in Zahlen ausdrücken. Laut dem Handelsverband Deutschland ist der Onlinehandel in Deutschland alleine im Jahr 2018 um 9,1 % gewachsen. Besonders hoch ist der Anteil des Onlinehandels am Gesamtmarkt dabei in den Branchen Elektro (31 %), Mode (27,7 %), Freizeit/Hobby (26,4 %) und Wohnen/Einrichten (13,4 %).

Das Wachstum in diesen Branchen erfolgt dabei vor allem zulasten des stationären Einzelhandels, woraus der enge Zusammenhang zwischen den verschiedenen Vertriebskanälen deutlich wird. Besonders stark aber wachsen reine Online-Plattformen (z. B. Zalando und Amazon), die 2018 sogar durchschnittlich 12,1 % mehr Umsatz generierten. Es zeigt sich zudem, dass es immer weniger Kunden gibt, die ausschließlich im stationären Einzelhandel und gar nicht im Internet einkaufen. Waren dies im Jahr 2012 noch 52 %, so ist dieser Anteil im Jahr 2019 auf 23 % gesunken.

Auch die bereits angesprochene Notwendigkeit für Unternehmen, Omni-Channeling zu betreiben, d. h., Kunden zu jeder Zeit, an jedem Ort, mittels zahlreicher online und offline Kanäle gleichzeitig zu informieren und Kaufentscheidungsprozesse zu ermöglichen, lässt sich anhand von Daten belegen. Der Handelsverband Deutschland geht davon aus, dass im Jahr 2019 12 % aller Umsätze im Non-Food-Bereich, die online erfolgen, eine vorherige stationäre Informationssuche vorausgeht. Umgekehrt liegt der Anteil am Umsatz in stationären Geschäften im Non-Food-Bereich mit vorheriger Suche im Internet sogar bei 61,3 %. Diese Zahlen belegen, dass Kunden immer mehr erwarten, dass Unternehmen in ihrer Vertriebspolitik über alle Kanäle hinweg einheitlich auftreten und frictionslose Transaktionen bei der Informationssuche und beim Kauf ermöglichen.

Darüber hinaus nehmen soziale Aspekte bei Käufen eine zunehmend wichtige Rolle ein, denn Kunden haben nicht selten den Wunsch, ihre Einkaufserlebnisse mit ihrem sozialen Umfeld zu teilen (z. B. via Facebook oder Instagram). Die sozialen Netzwerke fungieren dabei aber nicht nur als Medium zum Teilen von Erlebnissen der User, sondern sie entwickeln sich gleichzeitig auch immer stärker hin zu eigenständigen Vertriebskanälen. So ermöglicht Instagram es Influencern, eigene Online-Shops zu eröffnen und Produkte über die Online-Plattform zu vertreiben. Man nennt diese neue Form des Online-Handels auch Inspirational Shopping. Diese ermöglicht es insbesondere Individuen und kleinen und mittleren Unternehmen, die Vorteile des Onlinehandels zu nutzen.

Literatur

-
- Bantleon, W./Wendler, E./Wolff, J.: Absatzwirtschaft. Praxisorientierte Einführung in das Marketing. Opladen 1976
- Franchiseverband und Franchisedirekt: Franchisesysteme – Datenbanken, in: ► www.franchiseverband.com; ► www.franchisedirekt.com, Abrufdatum 29.5.2019.
- Galipoglu, E./Kotzab, H./Pöppelbuß, J.: Multi-Channel-Systeme im Wandel, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, Jg. 43, 2015, S. 434–441.
- Hill, W.: Marketing. Band 2, 5., unveränderte Auflage, Bern/Stuttgart 1982
- Kotler, P./Keller, K./Opresnik, M.: Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. 15., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos 2017
- Mattmüller, R.: Handels-Marketing. In: Meyer, P. W./Meyer, A. (Hrsg.): Marketing-Systeme, Grundlagen des institutionalen Marketing. 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1993, S. 77–138
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing. 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin 2002



Konditionenpolitik

- 8.1 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld – 112**
- 8.2 Preispolitik – 112**
 - 8.2.1 Preispolitisches Entscheidungsfeld – 112
 - 8.2.2 Preistheorie – 112
 - 8.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung – 121
 - 8.2.4 Preispolitische Strategien – 124
 - 8.2.5 Preisgestaltung im Produktmix – 126
- 8.3 Rabattpolitik – 127**
- 8.4 Einfluss der Digitalisierung auf die Konditionenpolitik – 128**
 - Literatur – 129

8.1 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld

Die **Konditionenpolitik** umfasst die Entscheidungen über die Preise der angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen sowie die damit verbundenen Bezugsbedingungen wie Rabatte, Skonti und Kreditfinanzierung.

Die Konditionenpolitik gliedert sich in

- die Preispolitik,
- die Rabattpolitik und
- die Transportbedingungen.

Typisch für diese Instrumente ist ihre Flexibilität. Da sie mit den Kaufakten unmittelbar zusammenhängen, sind sie im Gegensatz zu den Instrumenten der Produkt- und Distributionspolitik relativ kurzfristig variierbar. Dies trifft vor allem auf die Preis- und Rabattpolitik zu. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass diese kurzfristigen Änderungen oft erhebliche langfristige Auswirkungen haben können.

Oft werden auch der Kundendienst, die Zahlungsbedingungen und die Absatzfinanzierung zur Konditionenpolitik gezählt. Den Kundendienst kann man aber auch als Bestandteil des Produktes verstehen. Er wird deshalb im Rahmen der Produktpolitik besprochen (► Abschn. 6.1.2 „Kundendienst“).

Auf die Absatzfinanzierung, d. h. die Kreditgewährung an den Kunden, wird im Rahmen der Finanzierung eingegangen (► Abschn. 26.2.2). In diesem Kapitel steht die **Preispolitik** im Vordergrund. Sie ist der wichtigste Bestandteil der Konditionenpolitik. Rabatt- und Transportpolitik haben ihr gegenüber in der Regel eine untergeordnete Bedeutung.

8.2 Preispolitik

8.2.1 Preispolitisches Entscheidungsfeld

Die **Preispolitik** entspricht der Gesamtheit aller Entscheidungen im Absatzprogramm, die der kunden- und zielorientierten Gestaltung des Preis-Leistungs-Verhältnisses dienen.

In der betrieblichen Praxis gibt es vier **Anlässe**, bei denen der Preis bestimmt werden muss:

1. Das Unternehmen muss zum ersten Mal einen Preis festlegen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn es ein neues Produkt entwickelt hat oder wenn ein existierendes Produkt über einen neuen Absatzweg oder in einem neuen geografischen Gebiet auf den Markt gebracht wird.

2. Die aktuellen Unternehmens- und Marktverhältnisse erfordern Preisanpassungen. Im Vordergrund stehen Veränderungen der Nachfrage- und/oder Kostenstrukturen.
3. Falls eine Preisveränderung von der Konkurrenz initiiert wird, muss sich das Unternehmen entscheiden, ob und um wie viel es auch seinen Preis verändern will.
4. Wenn ein Unternehmen mehrere Produkte herstellt, deren Preise und/oder Kosten voneinander abhängig sind, muss es das optimale Preisverhältnis der einzelnen Produkte einer Produktlinie ermitteln.

Der Preis eines Produktes hängt primär von den Preisvorstellungen des Anbieters und der potenziellen Nachfrager ab. Stimmen diese überein, so steht der Preis fest. Diese Idealvorstellung der Preisbildung ist aber nur noch selten zu beobachten, wie beispielsweise bei börsenmäßig gehandelter Ware (Rohstoffe, Aktien). Es handelt sich um einen vollkommenen Markt, bei dem für das gleiche Gut zu einem bestimmten Zeitpunkt keine unterschiedlichen Preise bezahlt werden müssen.¹ Mögliche Unterschiede würden über den Preisbildungsmechanismus sofort wieder ausgeglichen. In der wirtschaftlichen Realität liegen jedoch meistens unvollkommene Märkte vor. Auf diesen setzen die Anbieter ihre Preisforderungen fest, die ein potenzieller Käufer ablehnen, annehmen oder durch Verhandlungen zu reduzieren versuchen kann. Wegen der Unvollkommenheit des Marktes kann es vorkommen, dass die Preise zu einem bestimmten Zeitpunkt für die gleiche Menge eines qualitativ homogenen Produktes erheblich voneinander abweichen.

Von einer betrieblichen Preispolitik kann nur dann gesprochen werden, wenn das Unternehmen die Preise für seine Produkte auch selbst bestimmen kann. Ist dies der Fall, so wird das Unternehmen darauf achten müssen, dass die Preise langfristig sämtliche anfallenden Kosten decken und darüber hinaus einen Gewinn einbringen. Kurzfristig kann diese **Preisuntergrenze** aber durchaus durchbrochen werden, wenn z. B.

- ein neues Produkt eingeführt wird oder ein neuer Markt erschlossen werden soll,
- der Preis in einer zeitlich begrenzten Marketingaktion auf die übrigen Marketinginstrumente abgestimmt wird oder
- aufgrund einer konjunkturellen Abschwächung ein kurzfristiger Nachfragerückgang zu erwarten ist.

8.2.2 Preistheorie

Grundlagen

Die klassische Preistheorie geht davon aus, dass primär der Preis die nachgefragte Menge bestimmt. Damit resultiert aus der Festlegung eines bestimmten Preises für ein

¹ Für die Unterscheidung zwischen vollkommenen und unvollkommenen Märkten vgl. ► Abschn. 8.2.2 „Grundlagen“.

8.2 • Preispolitik

Produkt automatisch die Höhe der nachgefragten (und somit abgesetzten) Menge. Damit das Unternehmen unter diesen Annahmen den optimalen Preis (z. B. im Sinne der Gewinnmaximierung) festlegen kann, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Erstens muss das Unternehmen die Preis-Absatz-Funktion kennen, welche die funktionale Beziehung zwischen dem Absatzpreis p und der erzielbaren Absatzmenge x in der Planungsperiode wieder gibt. Zweitens muss auch die Kostenfunktion bekannt sein, welche die funktionale Beziehung zwischen den anfallenden Kosten und der produzierten Menge zum Ausdruck bringt.

In der Regel legt man den theoretischen Überlegungen eine fallende **Preis-Absatz-Funktion** zugrunde, womit unterstellt wird, dass die erzielbare Absatzmenge umso kleiner (größer) ist, je höher (niedriger) der Preis ist. □ Abb. 8.1 zeigt zwei verbreitete Auffassungen über den Verlauf der Preis-Absatz-Funktion. Formal lautet die Preis-Absatz-Funktion

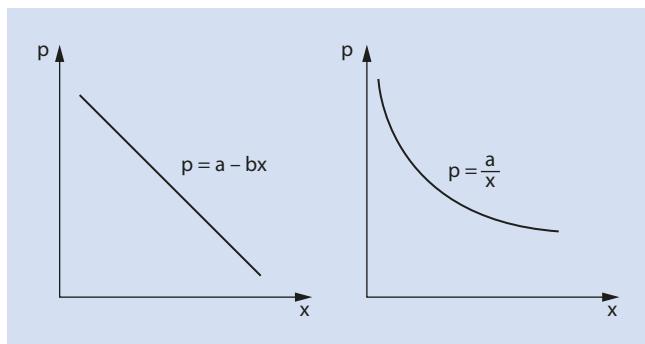
$$x = f(p) \quad (8.1)$$

wobei das Unternehmen häufig nicht den Angebotspreis p als unabhängige Variable betrachtet, sondern die Absatzmenge x . Die Preis-Absatz-Funktion lautet dann:

$$p = g(x) \quad (8.2)$$

Die verschiedenen Preis-Absatz-Funktionen lassen sich durch die **Preiselastizität der Nachfrage** (η) charakterisieren. Sie stellt einen zentralen Begriff der Preistheorie dar. Sie gibt an, wie sich die Nachfrage nach einem Gut verändert, wenn der Preis für dieses Gut um einen bestimmten Betrag erhöht oder gesenkt wird. Sie misst somit die Reaktion der Nachfrage auf Preisänderungen. Sie ist definiert als das Verhältnis der relativen (prozentualen) Änderung der Nachfrage x nach einem Produkt i zu der sie auslösenden relativen (prozentualen) Änderung des Preises p dieses Produktes i . Formal stellt sich die Preiselastizität der Nachfrage η_{px} nach Gut i bei infinitesimaler Änderung wie folgt dar:

$$\eta_{p_i, x_i} = \frac{dx_i}{x_i} : \frac{dp_i}{p_i} = \frac{dx_i}{dp_i} \cdot \frac{p_i}{x_i} \quad (8.3)$$



□ Abb. 8.1 Preis-Absatz-Funktionen

Für den Fall einer linear sinkenden Preis-Absatz-Funktion ($p = a - bx$) führt die allgemeine Definition aus Gleichung (► Gl. 8.3) durch Einsetzen zu:

$$\eta_{p_i, x_i} = \frac{p_i}{-bx_i} \quad (8.4)$$

Man erkennt, dass die Preiselastizität der Nachfrage in diesem Fall stets negativ ist. Eine Variation des Preises führt immer zu einer entgegengesetzten Mengenänderung. Zudem ist die Preiselastizität für verschiedene Punkte auf einer bestimmten Preis-Absatz-Funktion – bis auf die beiden Extremfälle einer vollkommen unelastischen ($\eta = 0$) und einer vollkommen elastischen Nachfrage ($\eta = -\infty$) – nicht konstant und kann somit grundsätzlich alle Werte zwischen Null und minus unendlich annehmen. In □ Abb. 8.2 sind diese Preiselastizitäten einer endlich elastischen Nachfragekurve und die beiden Extremfälle angegeben. In Ausnahmefällen ist es möglich, dass die Preiselastizität positiv ist. Bei Produkten, die einen hohen Prestigewert vermitteln, wird oft das teurere Produkt dem preiswerteren vorgezogen. Durch den hohen Preis wird sozusagen ein hoher Prestigewert erkauft. Man spricht in diesem Fall vom sogenannten **Snob-Effekt** oder von einer **inversen Preis-Absatz-Funktion**. Ebenso können Preiserhöhungen bewirken, dass die Konsumenten mit noch höheren Preisen rechnen. Diese Erwartung kann eine erhöhte Nachfrage auslösen.

Die Kenntnis der Preiselastizität ist ebenfalls wichtig für die Beurteilung der Auswirkungen von Preisänderungen auf den wertmäßigen Umsatz (Erlös). Ausgehend von der Erlös-gleichung

$$E(x) = px \quad (8.5)$$

hängt die Veränderung des Umsatzes sowohl von der Veränderung des Preises als auch der Absatzmenge ab. Die gedankliche Aufteilung der Umsatzänderung in eine partielle Umsatzänderung aufgrund der Preisänderung und eine partielle Umsatzänderung aufgrund der Mengenänderung kommt grafisch in □ Abb. 8.3 zum Ausdruck. Formal kann der Zusammenhang zwischen Umsatzveränderung, Preiselastizität und der durch eine Preisänderung verursachten Mengenänderung mit der Amoroso-Robinson-Gleichung zum Ausdruck gebracht werden. Ausgehend von der Umkehrfunktion der Preisabsatzfunktion

$$p = f(x) \quad (8.6)$$

lautet die Erlösfunktion

$$E(x) = f(x)x \quad (8.7)$$

Durch Ableitung nach x ergibt sich die Grenzerlösfunktion:

$$\begin{aligned} E'(x) &= \frac{dE(x)}{dx} = f'(x)x + f(x) \cdot \frac{dx}{dx} \\ &= f'(x) + f(x)x \end{aligned} \quad (8.8)$$

$$E'(x) = p + \frac{dp}{dx}x = p + \frac{dp \cdot x}{dx \cdot p} = p \left(1 + \frac{dp}{dx}x \right) \quad (8.9)$$

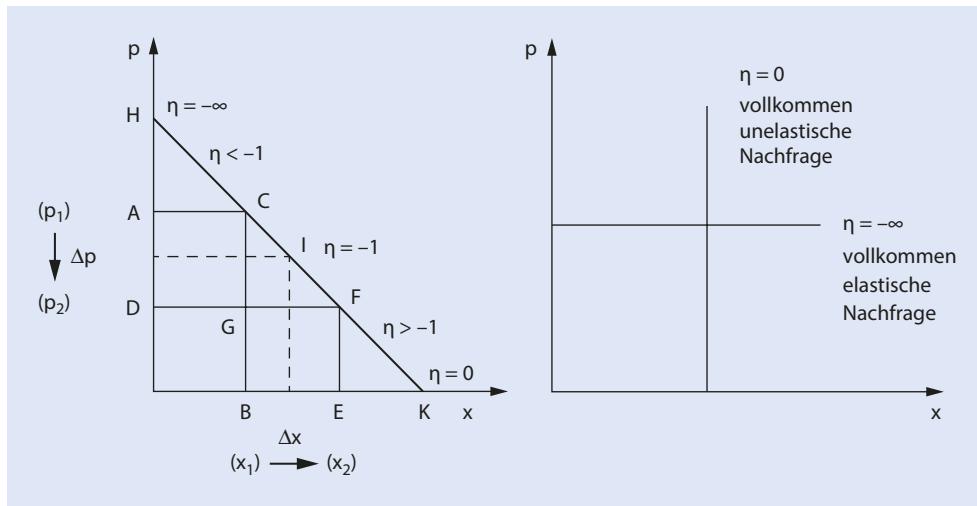


Abb. 8.2 Preis-Absatz-Funktionen und Preiselastizität der Nachfrage

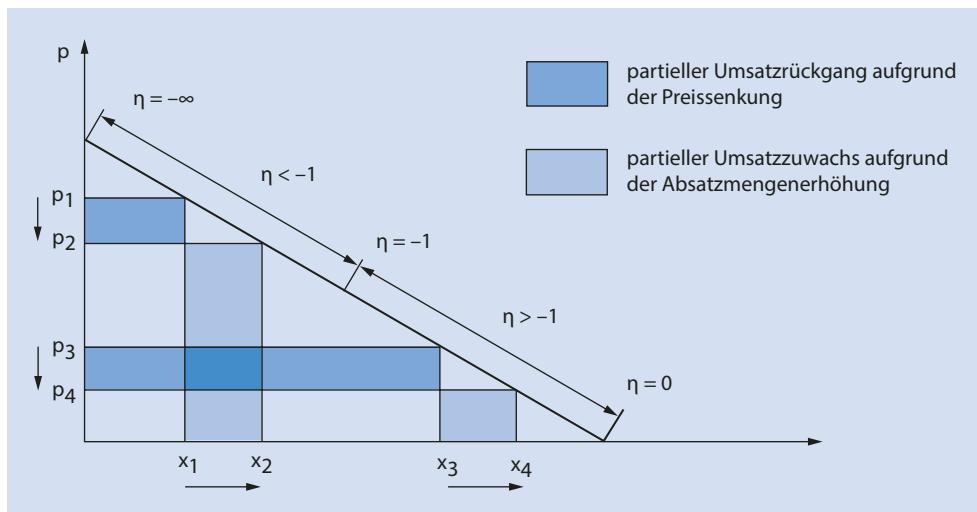


Abb. 8.3 Preiselastizität der Nachfrage und Umsatz. (Meffert et al. 2019, S. 497)

$$E'(x) = p \left(1 + \frac{1}{\frac{dp}{dx} p} \right) = p \left(1 + \frac{1}{\eta} \right) \quad (8.10)$$

Gleichung (► Gl. 8.10) gibt somit die Abhängigkeit der Erlösänderung $E'(x)$ von der Preiselastizität der Nachfrage (η) an. Durch Einsetzen der verschiedenen Preiselastizitäten der Nachfrage einer Preis-Absatz-Funktion zeigt sich, ob eine Preisänderung (die im Falle einer sinkenden Preis-Absatz-Funktion mit einer entgegengesetzten Mengenänderung einhergeht) in einem bestimmten Bereich der Preis-Absatz-Funktion zu einer gleichgerichteten, einer entgegengesetzten oder gar keiner Umsatzänderung führt (► Abb. 8.4).

Im Rahmen der betrieblichen Preispolitik interessieren vor allem die **Bestimmungsfaktoren der Preiselastizität** der Nachfrage. Nach Meffert et al. (2019, S. 498) verdienen die folgenden Determinanten besondere Beachtung:

1. Die **Verfügbarkeit von Substitutionsgütern** nimmt auf die Preiselastizität Einfluss. Kann ein Produkt nicht durch ein anderes ersetzt werden, so lässt dies auf eine relativ unelastische Nachfrage schließen. Als Beispiel sei auf die Nachfrage nach Heizöl hingewiesen.
2. Neben der Verfügbarkeit wirkt die **Vergleichbarkeit** der Substitutionsgüter auf die Preiselastizität der Nachfrage. Können Nachfrager die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen nur schwer vergleichen (z. B. Zahnarztbesuch) oder verfügen sie nur über beschränkte Kenntnisse bezüglich vorhandener Substitutionsprodukte, so nimmt die Preiselastizität ab, d. h., sie strebt gegen Null.
3. Weiterhin wird die Preiselastizität durch die „**Leichtigkeit** der **Nachfragebefriedigung**“ bestimmt. Kann ein Bedürfnis leicht befriedigt werden, so ist die Nachfrage nach dem Produkt unelastisch. Salz ist ein oft zitiertes Beispiel. Es ist unwahrscheinlich, dass selbst eine große Preisreduktion den Absatz stark erhöhen würde.

Elastizität Preis- änderung	$\eta > -1$	$\eta = -1$	$\eta < -1$
Preiserhöhung	Umsatzsteigerung	Umsatz konstant	Umsatzenkung
Preissenkung	Umsatzenkung	Umsatz konstant	Umsatzsteigerung

■ Abb. 8.4 Zusammenhang zwischen Preisänderung und Preiselastizität

4. Ein weiterer Faktor ist die **Dauerhaftigkeit des Gutes**. Der Kauf der meisten dauerhaften Güter kann aufgeschoben werden, wenn die Preise ungünstig sind. Die Dauerhaftigkeit wird deshalb oft als ein Faktor betrachtet, der die Nachfrage elastisch macht (z. B. Automobilkauf).
5. Als zusätzliche Determinante ist die **Dringlichkeit der Bedürfnisse** anzuführen. Hohe Dringlichkeit ist ein Faktor, der die Nachfrage weitgehend unelastisch macht (z. B. Medikamente).
6. Auch die **Vermarktung** eines Produktes hat einen Einfluss auf die Preiselastizität. Insbesondere Werbung und Verkaufsförderungsmaßnahmen, bei denen der Preis als Verkaufsargument in den Vordergrund gestellt wird, verstärken die Preiselastizität, da der Nachfrager für einen Preis sensibilisiert wurde und auf Preisänderungen stärker reagiert.
7. Schließlich kann der **Preis eines Produktes** selbst die Preiselastizität bestimmen. So wird ein teures Konsumgut nur einen geringen Kundenkreis ansprechen. Eine merkliche Preisänderung eröffnet neue Märkte (z. B. bei Kühlschränken und Fernsehgeräten). Andererseits versprechen Güter mit relativ niedrigen absoluten Preisen (z. B. Schokolade) durch Preissenkungen nicht immer eine Eröffnung neuer Absatzchancen.

Um überhaupt preistheoretische Überlegungen anstellen zu können, muss ein Unternehmen seinen Markt genau kennen und abgrenzen. In der Preistheorie stehen die folgenden **Kriterien der Merkmalsabgrenzung** im Vordergrund:

- **sachlicher** Aspekt: das Produkt oder die Produktgruppe, die auf dem Markt angeboten wird;
- **räumlicher** Aspekt: das Marktgebiet, auf dem das Produkt angeboten wird;
- **personeller** Aspekt: der Personenkreis, d. h. Käufer und Konkurrenten, mit denen es ein Unternehmen in der konkreten Situation zu tun hat.

Grundlegend ist in der klassischen Preistheorie die **Klassifikation von Märkten**. Sie wird in der Regel nach folgenden Einteilungskriterien vorgenommen (Meffert et al. 2019, S. 511 ff.):

1. **Vollkommenheitsgrad des Marktes:** Hiernach werden vollkommene und unvollkommene Märkte unterschieden. Ein Markt wird als vollkommen bezeichnet, wenn

folgende Merkmale gegeben sind, bzw. als unvollkommen, wenn mindestens eines davon nicht vorliegt:

- a. **Maximumprinzip:** Alle Marktteilnehmer handeln nach dem Maximumprinzip, d. h., die Käufer streben nach Nutzenmaximierung, die Unternehmer nach Gewinnmaximierung. Dabei werden bei der Preisbildung übergeordnete bzw. staatliche Eingriffe ausgeschlossen.
- b. Unendlich große **Reaktionsgeschwindigkeit:** Es treten keine zeitlichen Verzögerungen bei Preisanpassungen auf.
- c. **Homogenitätsbedingung:** Sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite fehlen örtliche, zeitliche, persönliche oder sachliche Präferenzen.
- d. **Markttransparenz:** Es herrscht vollkommene Markttransparenz, d. h., beide Marktpartner sind vollkommen informiert.

Allerdings kommt dem vollkommenen Markt nur eine hypothetische Bedeutung zu, denn in der Realität hat man es – nicht zuletzt infolge der Vielzahl von Marketingaktivitäten – stets mit relativ unvollkommenen Märkten zu tun.

2. **Anzahl und Größe** (gemessen am Marktanteil) der **Marktteilnehmer** auf der Angebots- und Nachfrageseite: Aufgrund der für beide Marktseiten möglichen drei Ausprägungen „viele kleine Marktteilnehmer“, „wenige mittelgroße Marktteilnehmer“ oder „ein großer Marktteilnehmer“ ergibt sich das bekannte morphologische **Marktformenschema** für vollkommene Märkte. Die Einteilung in ■ Abb. 8.5 lässt sich entsprechend für unvollkommene Märkte umwandeln. Die wichtigste Änderung betrifft dabei die Verwendung des Begriffs **polypolistische** oder **monopolistische Konkurrenz** für den Fall „viele kleine Anbieter und viele kleine Nachfrager auf einem unvollkommenen Markt“.
3. **Intensität der Konkurrenzbeziehungen:** Diese wird mithilfe der **Kreuzpreiselastizität** (= Triffin'scher Koefizient) ausgedrückt und ist definiert als das Verhältnis zwischen der relativen Änderung der Nachfragemenge x eines Gutes und der sie bewirkenden relativen Änderung des Preises p eines anderen Gutes.

$$T = \frac{dx_B}{x_B} : \frac{dp_A}{p_A} = \frac{dx_B}{dp_A} \cdot \frac{p_A}{x_B} \quad (8.11)$$

Anbieter Nachfrager	viele kleine	wenige mittelgroße	ein großer
viele kleine	atomistische Konkurrenz	Angebots-oligopol	Angebots-monopol
wenige mittelgroße	Nachfrage-oligopol	bilaterales Oligopol	beschränktes Angebotsmonopol
ein großer	Nachfrage-monopol	beschränktes Nachfragemonopol	bilaterales Monopol

Abb. 8.5 Morphologische Einteilung vollkommener Märkte

Eine positive Kreuzpreiselastizität gilt als Anzeichen dafür, dass es sich um substituierende bzw. konkurrierende Produkte handelt. Eine negative Kreuzpreiselastizität weist darauf hin, dass komplementäre Produkte vorliegen, die nicht in gegenseitiger Konkurrenz stehen. Je größer der Wert dieses Koeffizienten ist, umso enger sind die Konkurrenz- bzw. Komplementaritätsbeziehungen zwischen den Unternehmen bzw. ihren Erzeugnissen. Falls $T \geq 0$ ist, so lassen sich folgende Fälle unterscheiden:

- Substitutionslücke** ($T = 0$): Das Absatzvolumen eines Unternehmens B ändert sich überhaupt nicht, wenn Unternehmen A den Preis ändert. Es bestehen keine Konkurrenzbeziehungen.
 - Homogene Konkurrenz** ($T = \infty$): Das Unternehmen A nimmt nur eine ganz minimale Veränderung seines Preises vor. Der Absatz des Unternehmens B wird dadurch stark beeinflusst. In diesem Fall liegt eine äußerst enge und intensive Konkurrenzbeziehung vor.
 - Heterogene Konkurrenz** ($0 < T < \infty$): Preisänderungen des Unternehmens A beeinflussen die Absatzmenge von Unternehmen B zwar nicht übermäßig stark, aber durchaus spürbar. Diese Konkurrenzbeziehung setzt mehr oder weniger starke Preisdifferenzierungen voraus.
- 4. Verhalten der Marktteilnehmer:** Diesem Kriterium liegen keine objektiven Marktgegebenheiten zugrunde, sondern die Erwartungen des Anbieters in Bezug auf die Reaktionen anderer Marktteilnehmer (=Konkurrenten, Konsumenten) auf seine preispolitischen Aktionen. Es lassen sich drei Verhaltensstrategien unterscheiden:
- Der Anbieter muss sich an den Marktpreis anpassen und kann damit keine eigene Preispolitik verfolgen. Dies trifft auf das Polypol auf vollkommenem Markt zu.
 - Der Anbieter hat die Möglichkeit, unabhängig von der Konkurrenz und unter Berücksichtigung der Reaktionen der Nachfrager seinen Preis festzulegen.

Diese Situation findet man beim Monopol sowie auf unvollkommenen Märkten innerhalb bestimmter Grenzen beim Polypol und Oligopol.

- Der Anbieter rechnet mit Reaktionen der Konkurrenz auf seine Preispolitik. Dieser Fall ist für das Oligopol auf dem vollkommenen Markt typisch.

Im Folgenden sollen einige klassische Modelle der Preistheorie dargestellt werden. Von einem Einproduktunternehmen ausgehend wird in diesen Modellen versucht, mittels der Marginalanalyse das Preisoptimum zu bestimmen. Aufgrund der Klassifikation der Märkte lassen sich Monopol-, Oligopol- und Polypolmodelle unterscheiden. Allerdings sind die Oligopolmodelle relativ kompliziert, da sich diese nur schwer mit einem allgemeinen Schema erfassen lassen. Oligopolistische Verhaltensweisen verlangen in der Regel nach einem dynamischen Modell der Preisbildung. Wir beschränken uns deshalb auf die folgenden drei Modellvarianten der klassischen Preistheorie:

- Preispolitik beim Angebotsmonopol,
- Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten),
- Preispolitik bei polopolistischer (monopolistischer) Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten).

Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur

Das Monopol ist durch eine linear fallende Preis-Absatz-Funktion charakterisiert, wie sie in Abb. 8.6 dargestellt worden ist. Das Modell unterstellt, dass die Nachfrage- und die Kostenfunktion dem Monopolisten bekannt sind und dass keine finanziellen oder kapazitätsmäßigen Restriktionen vorliegen. Versucht der Monopolist seinen Gewinn zu maximieren, so ist der optimale Preis dann bestimmt, wenn die Differenz zwischen Umsatzerlös und Kosten am größten ist:

$$G(x) = E(x) - K(x) \rightarrow \max!$$

(8.12)

8.2 • Preispolitik

Diese Funktion hat dort ihr Maximum, wo die erste Ableitung nach x gleich Null ist und die zweite in diesem Punkt einen negativen Wert annimmt:

$$E'(x) - K'(x) = 0 \rightarrow E'(x) = K'(x) \quad (8.13)$$

Der gewinnmaximale Preis liegt somit dort, wo der Grenzumsatz gleich den Grenzkosten ist. Der Monopolist wird seinen Preis so lange verändern, bis entweder der zusätzliche Erlös nicht von den zusätzlichen Kosten des Mehrumsatzes oder der verminderde Umsatz noch nicht von den eingesparten Kosten dieses Minderumsatzes kompensiert worden ist.

Ist der gewinnmaximale Preis auf diese Weise bestimmt worden, sind gleichzeitig die gewinnmaximale Absatzmenge und der maximale Gesamtgewinn bekannt. Nach Cournot, der diese Zusammenhänge 1838 erstmals analytisch dargestellt und veröffentlicht hat, wird diese gewinnmaximale Situation des Monopols auch **Cournot-Optimum** genannt. Dieses kann sowohl algebraisch als auch grafisch (Abb. 8.6) hergeleitet werden. Im Folgenden werden nachstehende Abkürzungen verwendet:

N	=	Preis-Absatz-Kurve
K	=	Gesamtkostenkurve
K'	=	Grenzkostenkurve
E	=	Erlöskurve
E'	=	Grenzerlöskurve
K _{fix}	=	gesamte fixe Kosten
K _{var}	=	gesamte variable Kosten
k _{var}	=	variable Kosten pro Stück
k	=	Kosten pro Stück (= Stückkosten)

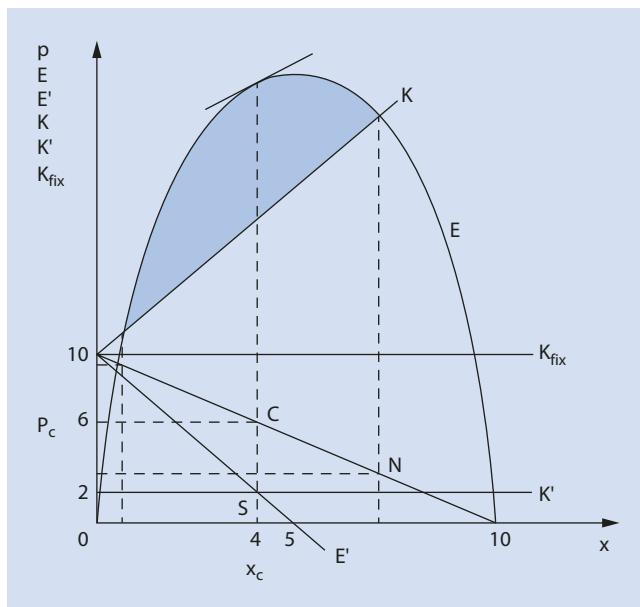


Abb. 8.6 Cournot-Optimum

S	=	Schnittpunkt der Grenzerlös- und Grenzkostenkurve
C	=	Cournot'scher Punkt
p _c	=	gewinnmaximaler Preis
x _c	=	gewinnmaximale Menge

Die algebraische Ableitung des **gewinnmaximalen Preises** geht von folgenden Funktionen aus (das Zahlenbeispiel bezieht sich auf die Tabelle in Abb. 8.7):

$$\text{Preis-Absatz-Funktion: } p = a - bx = 10 - x \quad (8.14)$$

$$\text{Kostenfunktion: } K(x) = K_{\text{fix}} + K_{\text{var}}x = 10 + 2x \quad (8.15)$$

$$\text{Erlösfunktion: } E(x) = x(a - bx) = x(10 - x) \quad (8.16)$$

Daraus kann die folgende Gewinngleichung abgeleitet werden:

$$G(x) = x(a - bx) - K_{\text{fix}} - K_{\text{var}}x = x(10 - x) - 10 - 2x \quad (8.17)$$

Es folgt nun die Bestimmung des Gewinnmaximums durch Differenzieren nach der Menge x:

$$G'(x) = \frac{dG(x)}{dx} = a - 2bx - k_{\text{var}} = 10 - 2x - 2 \quad (8.18)$$

$$G''(x) = \frac{d^2G(x)}{dx^2} = -2b = -2 \quad (8.19)$$

Die **gewinnmaximale Menge** (=Cournot-Menge) ergibt sich durch Nullsetzen der ersten Ableitung und anschließendes Auflösen nach x:

$$a - 2bx_c - K_{\text{var}} = 0; 10 - 2x_c - 2 = 0 \quad (8.20)$$

$$x_c = \frac{a - k_{\text{var}}}{2b} = \frac{10 - 2}{2} = 4 \quad (8.21)$$

Den **Cournot-Preis** (p_c) erhält man schließlich durch Einsetzen der Cournot-Menge (x_c) in die Preis-Absatz-Funktion:

$$p_c = a - bx_c = 10 - x_c \quad (8.22)$$

$$p_c = a - b \left(\frac{a - k_{\text{var}}}{2b} \right) = \frac{a + k_{\text{var}}}{2} = 6 \quad (8.23)$$

Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten)

Beim Polypol liegt eine sehr große Anzahl von Anbietern und Nachfragern vor. Die einzelnen Unternehmen haben einen relativ kleinen Marktanteil und treffen keine Preisabsprachen. Diese Situation stellt die Idealvorstellung des Preisbildungsprozesses in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen dar. Wie aus Abb. 8.8 ersichtlich, stellt sich in einem vollkommenen Markt ein bestimmter Gleichgewichtspreis p_0 ein, der sich als Schnittpunkt zwischen Angebots- und Nachfragekurve ergibt.

1	2	3	4			5	6	7
Preis p	nach-gefragte Menge x	Erlös E(x)	Kosten			Gewinn	Grenzerlös E'(x)	Grenzkosten K'(x)
			K _{fix} (x)	K _{var} (x)	K(x)			
10	0	0	10	0	10	-10	10	2
9	1	9	10	2	12	-3	8	2
8	2	16	10	4	14	+2	6	2
7	3	21	10	6	16	+5	4	2
6	4	24	10	8	18	+6	2	2
5	5	25	10	10	20	+5	0	2
4	6	24	10	12	22	+2	-2	2
3	7	21	10	14	24	-3	-4	2
2	8	16	10	16	26	-10	-6	2
1	9	9	10	18	28	-19	-8	2
0	10	0	10	20	30	-30	-10	2

Abb. 8.7 Beispiel zur Bestimmung des Cournot-Punktes. (Meffert et al. 2019, S. 552)

8

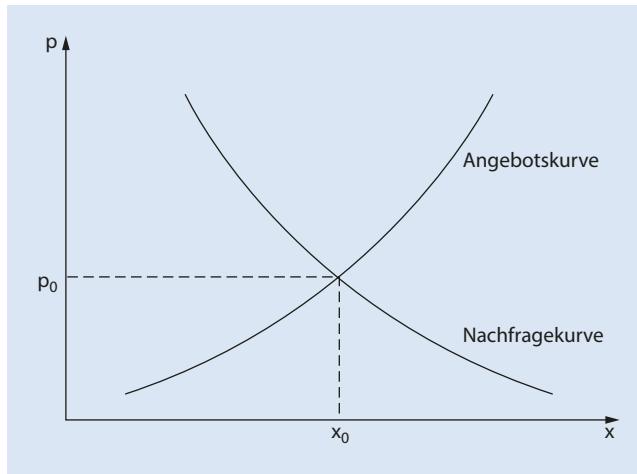


Abb. 8.8 Gleichgewichtspreis bei atomistischer Konkurrenz auf einem vollkommenen Markt

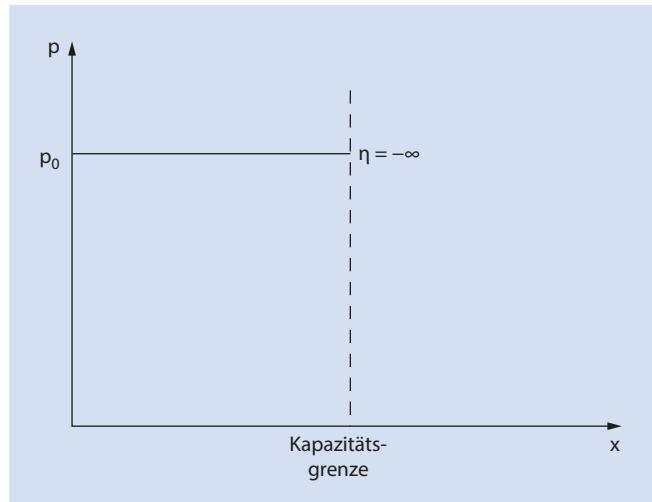


Abb. 8.9 Preis-Absatz-Funktion bei atomistischer Konkurrenz

Das einzelne Unternehmen hat praktisch keine Möglichkeit, mit einer aktiven Preispolitik von diesem Gleichgewichtspreis abzuweichen. Liegt die Preisforderung des Unternehmens über dem Gleichgewichtspreis, so würde es gemäß den Bedingungen des vollkommenen Marktes in kürzester Zeit sämtliche Abnehmer verlieren. Umgekehrt würde das Unternehmen bei einer Senkung des Preises unter den herrschenden Gleichgewichtspreis die gesamte Nachfrage des Marktes auf sich ziehen, die es wegen seiner beschränkten Kapazität – gemäß den Bedingungen der atomistischen Konkurrenz (viele kleine Anbieter) – gar nicht befriedigen könnte. Der Gleichgewichtspreis stellt somit den Marktpreis dar, den das einzelne Unternehmen als Datum hinnehmen muss. Aufgrund des für das einzelne Unternehmen nicht beeinflussbaren Gleichgewichtspreises verläuft die Preis-Absatz-Funktion bei atomistischer

Konkurrenz parallel zur Abszisse und ist damit unendlich elas-tisch (Abb. 8.9).

Der Berechnung des maximalen Gewinns liegt wiederum die Bedingung Grenzerlös gleich Grenzkosten zugrunde:

$$\frac{dE}{dx} = \frac{dK}{dx} \quad (8.24)$$

Da der Umsatzerlös bei atomistischer Konkurrenz proportional mit der Absatzmenge x verläuft, ist der Grenzerlös identisch mit dem Marktpreis p_0 :

$$E(x) = p_0 x \quad (8.25)$$

$$E'(x) = \frac{dE}{dx} = p_0 \quad (8.26)$$

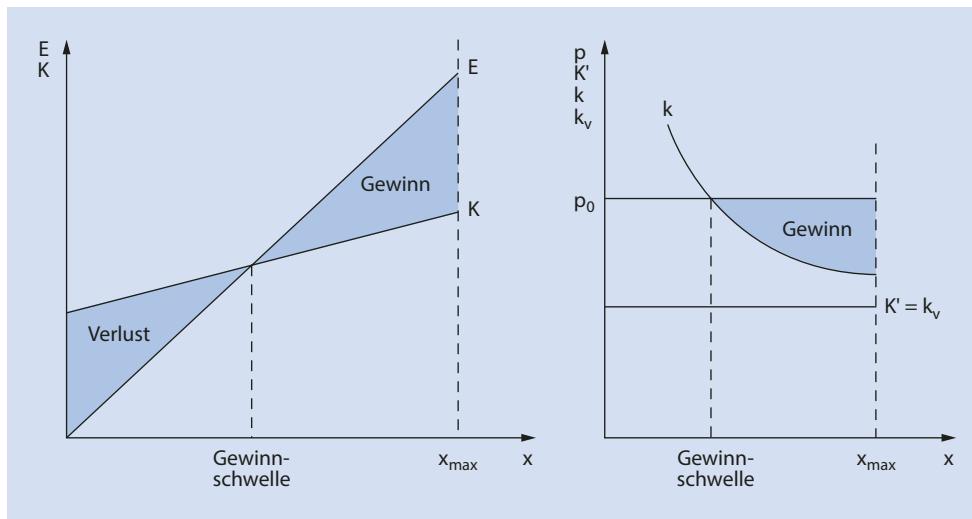


Abb. 8.10 Gewinnentwicklung bei linearer Gesamtkostenentwicklung

Schließlich ergibt sich für das Gewinnmaximum die neue Bedingung

$$\frac{dK}{dx} = p_0 \quad (8.27)$$

Das Gewinnmaximum hängt damit allein von der jeweiligen Kostenfunktion des Unternehmens ab. Grundsätzlich sind zwei Kostenverläufe möglich:

- Bei einem **S-förmigen** Kostenverlauf schneidet die Grenzkostenkurve in der Regel die horizontal verlaufende Preis-Absatz-Funktion.
- Bei einem **linearen** Gesamtkostenverlauf schneiden sich die Grenzkostenkurve und die Preis-Absatz-Kurve jedoch nicht. Wie aus Abb. 8.10 ersichtlich, sind die Grenzkosten konstant und die Kurve verläuft ebenfalls parallel zur Abszisse. Unter der Voraussetzung, dass die Grenzkosten kleiner als der Marktpreis sind, liegt das Gewinnmaximum an der Kapazitätsgrenze des Unternehmens. Erwähnenswert ist bei diesem Fall, dass keine Zielkonflikte zwischen Gewinn-, Umsatz- und Absatzmengenmaximierung bestehen. Bei jeder dieser Zielsetzungen liegt die optimale Situation an der Kapazitätsgrenze.

Preispolitik bei polopolistischer Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten)

Die polopolistische oder monopolistische Konkurrenz auf unvollkommenen Märkten ist in der Praxis häufig im Einzelhandel anzutreffen. Insbesondere dann, wenn Unternehmen räumlich relativ dicht beieinanderliegen und eine unvollkommene Markttransparenz vorliegt, versucht das einzelne Geschäft, einen eigenen Markt zu schaffen. Gutenberg (1979b, S. 238) spricht in diesem Zusammenhang von einem **akquisitorischen Potenzial**. Dieses bedeutet nichts anderes, als dass es dem Unternehmen mithilfe von Marketingmaßnahmen gelungen ist, bei den Konsumenten

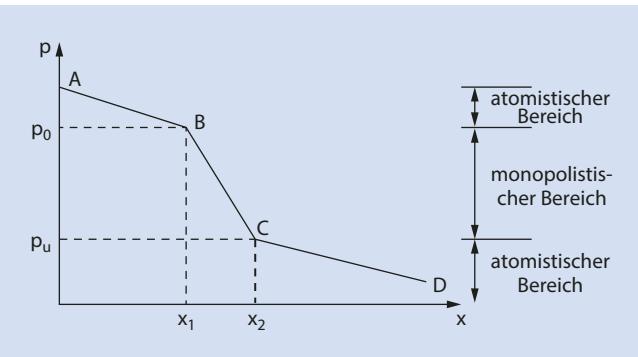


Abb. 8.11 Preis-Absatz-Kurve im Polypol auf unvollkommenem Markt

Präferenzen für die eigene Marke oder die eigenen Produkte zu bewirken. Je größer diese Präferenzen sind, umso größer ist auch der preispolitische Spielraum, innerhalb dessen das Unternehmen den Preis variieren kann, ohne Gefahr zu laufen, einen wesentlichen Nachfragerückgang in Kauf nehmen zu müssen. In einer solchen Marktsituation verfügt das einzelne Unternehmen in einem bestimmten Bereich über eine individuelle Preis-Absatz-Funktion. Gutenberg bezeichnet sie als **doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion**. Wie aus Abb. 8.11 ersichtlich wird, weist diese zwei verschiedene Arten von Kurvenabschnitten auf:

- Der **monopolistische** Kurvenabschnitt BC ist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen seine Preise erhöhen oder senken kann, ohne dabei eine große Zahl von Käufern an die Konkurrenz zu verlieren oder von dieser zu gewinnen. In diesem und nur in diesem Kurvenabschnitt kann sich das Unternehmen wie ein Monopolist verhalten.
- Sobald das Unternehmen aber den oberen oder unteren Grenzpreis des monopolistischen Bereichs verlässt, tritt es in die **atomistischen** Kurvenabschnitte der

polopolistischen Preis-Absatz-Funktion ein. Dies hat zur Folge, dass bisherige Kunden abwandern (Strecke AB) oder neue Kunden dazukommen (Strecke CD). Im Unterschied zur atomistischen Konkurrenz auf vollkommenen Märkten setzen diese Käuferbewegungen wegen des unvollkommenen Marktes mit einer zeitlichen Verzögerung ein. Damit verlaufen die atomistischen Kurvenabschnitte auf unvollkommenem Markt zwar flacher als im monopolistischen Bereich, aber steiler (und somit nicht so elastisch) als bei atomistischer Konkurrenz auf vollkommenem Markt.

Der Abstand zwischen den Grenzpreisen p_0 und p_u sowie der Verlauf der Kurve werden nach Gutenberg durch folgende Faktoren beeinflusst:

1. Der Abstand zwischen Grenzpreis p_0 und p_u ist umso größer, je stärker die **Bindung der Käufer** an das Unternehmen ist. Dies bedeutet, dass das Unternehmen umso eher eine aktive Preispolitik betreiben kann, je größer die Präferenzen sind.
2. Der monopolistische Bereich ist umso größer, je kleiner die **Substitutionsmöglichkeiten** durch konkurrierende Produkte sind.
3. Die **akquisitorischen Potenziale aller Anbieter** im Verhältnis zum einzelnen Unternehmen: Neben dem Fall, dass alle Unternehmen über ein etwa gleich starkes akquisitorisches Potenzial verfügen und sich der in Abb. 8.11 dargestellte Kurvenverlauf ergibt, können folgende Situationen unterschieden werden:
 - Haben alle Unternehmen ein relativ schwaches akquisitorisches Potenzial, so wird die Preis-Absatz-Funktion relativ flach verlaufen.
 - Verfügt ein einzelnes Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz über ein starkes akquisitorisches Potenzial, so wird es sich einen relativ großen monopolistischen Kurvenabschnitt zunutze machen können, der auch den Streckenabschnitt AB umfassen wird.
 - Im umgekehrten Fall dagegen, bei dem die Konkurrenz große Präferenzen schaffen kann, muss das Unternehmen mit einem relativ flachen Kurvenabschnitt AC und einer relativ steilen Kurvenstrecke CD rechnen. Im letzten Fall werden auch durch weitere Preissenkungen wenig zusätzliche Kunden von der Konkurrenz gewonnen.
4. Die Kurvenstrecken des atomistischen Bereichs verlaufen umso flacher, je größer die durchschnittliche **Reaktionsgeschwindigkeit** der Käufer auf eine Preisänderung ist.

Der optimale Preis bei der polopolistischen Marktsituation lässt sich auf die gleiche Art wie beim Monopol bestimmen. Abb. 8.12 zeigt, dass die optimale Absatzmenge durch den Schnittpunkt der Grenzerlöskurve und der Grenzkostenkurve festgelegt wird. Ist diese bekannt, so kann mithilfe der Preis-Absatz-Funktion der optimale Preis bestimmt werden, bei dem der Gesamtgewinn maximiert wird.

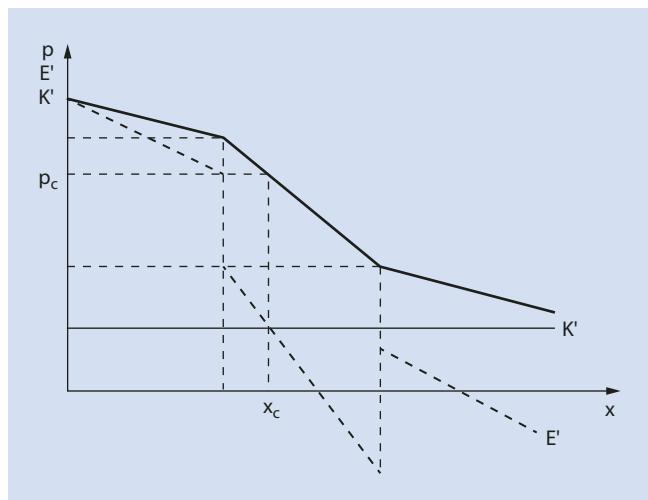


Abb. 8.12 Preisbestimmung bei polopolistischer Konkurrenz

Beurteilung der Preistheorie

Obwohl die besprochenen Modelle der Preistheorie erlauben, die Auswirkungen von Preisänderungen auf die Kosten, den Absatz, den Erlös oder den Gewinn aufzuzeigen, haften ihnen verschiedene Mängel an. Im Einzelnen richtet sich die Kritik gegen folgende Annahmen (Meffert 1986, S. 323 f.):

- Es wird eine **kurzfristige** Betrachtung unterstellt, da Kosten und Nachfrage im Betrachtungszeitraum als konstant gelten. Die Praxis zeigt jedoch, dass sich diese beiden Größen laufend ändern und somit auch langfristige Aspekte berücksichtigt werden müssen.
- Es wird primär das **monistische Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung** verfolgt. Die von der Praxis gesetzten Ziele zeigen jedoch, dass nicht nur der Gewinn Zielinhalt sein kann, sondern z. B. auch der Marktanteil, der Umsatz, die Marktdurchdringung oder auch Kombinationen dieser Größen und dass nicht überwiegend maximale, sondern befriedigende Zielniveaus angestrebt werden. Unterschiedliche Zielsetzungen sind von Produkt zu Produkt und von Marktsegment zu Marktsegment möglich. Darüber hinaus kann sich ein produktbezogenes Ziel im Laufe des Lebenszyklus des Produktes ändern.
- Die Modelle sind **deterministisch**. Das setzt voraus, dass die Umweltbedingungen eindeutig gegeben und dem Entscheidungsträger bekannt (=vollkommene Information) sind.
- Die preistheoretischen Modelle beziehen sich nur auf ein **Einzelprodukt** bzw. ein **Einproduktunternehmen**. Dies hat zur Folge, dass preispolitische Überlegungen innerhalb eines Sortiments unbeachtet bleiben (z. B. der preispolitische Ausgleich).
- Es erfolgt eine **einstufige Marktbeschreibung**. Es existiert kein Handel und kein Vertrieb über Online-Plattformen und damit z. B. auch nicht das Problem einer optimal gestalteten Handelsspannenpolitik.

- Es wird von **unendlich schnellen Informations-** und **Reaktionsgeschwindigkeiten** ausgegangen; folglich werden keine Anpassungswiderstände und -verzögerungen (= Timelags) beachtet.
- Es wird **ein rationales Verhalten** der Konsumenten (= Nutzenmaximierung) angenommen. Folglich werden beispielsweise Käufe aufgrund von Markentreue oder sonstigen psychologischen bzw. soziologischen Determinanten explizit ausgeklammert.
- Es gehen **keine anderen Marketinginstrumente** explizit in die Modelle ein. Es wird unterstellt, dass diese für die geplante Periode bereits festgelegt sind. Damit wird vom Problem des Wirkungsverbundes der Instrumente abstrahiert.
- Die Modelle sind **statisch**. Sie beziehen sich nur auf eine einzelne Periode und beachten keine mehrperiodischen, dynamischen Entwicklungen der Umwelt und Wirkungen der Preispolitik.
- Es wird eine **freie Preisbildung** vorausgesetzt. Staatliche Preisvorschriften als Determinanten einer realistischen Preispolitik bleiben unbeachtet.
- Bei der optimalen Preisfindung wird eine **Individualentscheidung unter rationalem Verhalten** angenommen. In der Praxis sind hingegen oft mehrere Entscheidungsträger (Familie, Abteilung) an der Preisentscheidung beteiligt, wobei in diese Entscheidung durchaus die unterschiedlichen Interessenlagen der einzelnen Mitglieder einfließen.

8.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung

Die Modelle der Preistheorie vermögen keine Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Aus ihnen können höchstens allgemeine Aussagen abgeleitet werden, die gewisse Tendenzen erkennen lassen. In der Praxis hängt die Preisbestimmung stark von der Risikobereitschaft der Entscheidungsträger, dem Verhalten der Konkurrenz sowie der Preisstrategie und der Ausgestaltung der übrigen Marketinginstrumente ab. Im Einzelfall können die folgenden Ausrichtungen bei der Preisbestimmung beobachtet werden:

- Kostenorientierung,
- Gewinnorientierung,
- Nachfrageorientierung,
- Konkurrenz- oder Branchenorientierung.

Kostenorientierte Preisbestimmung

Die kostenorientierte Preisbestimmung beruht auf der Kostenrechnung des Rechnungswesens. Das dabei angewandte Verfahren wird als **progressive Kalkulation, Zuschlagskalkulation** oder „**mark-up pricing**“ bezeichnet. Grundsätzlich ergibt sich der Preis aus den Kosten und einem darauf berechneten Gewinnzuschlag. Der Anbieter fragt sich also, welchen Preis er verlangen muss, um erstens seine Selbstkosten decken und zweitens darüber hinaus einen Gewinn erwirtschaften zu können. Es lassen sich dabei zwei verschiedene Vorgehensweisen unterscheiden:

1. Wird von einer **Vollkostenrechnung** ausgegangen, bei der sämtliche durch das Produkt verursachten Kosten verrechnet werden, ergibt sich der Preis wie folgt:
 - Preis = totale Stückkosten + Gewinnzuschlag
 Wird das Produkt über den Handel abgesetzt, so lautet die Berechnung:
 - Preis = Einstandspreis + Handelsspanne
 Die Höhe des Gewinnzuschlags hängt von verschiedenen Faktoren wie beispielsweise der Produktgruppe, der Risikoneigung und den Erfahrungen des Unternehmens ab. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der einfachen Berechnung. In der Regel sind die Stückkosten dem Unternehmen besser bekannt als die Nachfrage. Zudem wird das Kostenkriterium in der Regel sowohl vom Käufer als auch Verkäufer nicht zuletzt wegen seiner Transparenz als ein objektives Kriterium betrachtet. Allerdings weist dieses Verfahren den Nachteil auf, dass damit nicht oder nur zufällig der gewinnoptimale Preis gefunden wird. Da die Absatzmenge vom festgelegten Preis abhängt, besteht zudem die Gefahr, dass bei einem hohen Fixkostenanteil und einer zu klein geschätzten Absatzmenge die Preise zu hoch ausfallen (weil der Fixkostenanteil pro Mengeneinheit sehr groß wird), sodass die Produkte gar nicht abgesetzt werden können. Deshalb wird häufig das nachfolgende Verfahren herangezogen.
2. Den eben erwähnten Nachteil versucht man dadurch zu eliminieren, dass man die variablen Stückkosten als Ausgangspunkt nimmt und darauf einen Bruttogewinnzuschlag berechnet. Dieser enthält dann nicht nur den beabsichtigten Gewinnanteil, sondern auch einen Beitrag an die fixen Kosten. Grundlage ist also nicht mehr eine Vollkosten-, sondern lediglich eine **Teilkostenrechnung**, auch **Deckungsbeitragsrechnung** genannt. Damit ist nicht bekannt, wie groß der Gewinn- und Fixkostenbeitrag ist; dieser kann erst nachträglich aufgrund der tatsächlich verkauften Menge berechnet werden.

Die kostenorientierte Preisbildung hat für das Unternehmen bei der Bestimmung des für seine Existenz notwendigen Mindestpreises eine große Bedeutung. Werden die Kosten durch den Preis nicht mehr gedeckt, gerät das Unternehmen früher oder später in Schwierigkeiten. Deshalb ist es wichtig zu wissen, wo seine (kostenorientierten) Preisuntergrenzen liegen:

- Die **langfristige Preisuntergrenze** liegt dort, wo der Preis sämtliche Kosten deckt. Dies ist dann der Fall, wenn der Preis gleich den totalen Stückkosten ist.
- Für die **kurzfristige Preisuntergrenze** gilt die Bedingung, dass der Preis den variablen Stückkosten entspricht. Die fixen Kosten werden also nicht gedeckt. Dieses Vorgehen ergibt sich aus der Überlegung, dass kurzfristig die Fixkosten nicht verändert werden können und diese somit ohnehin anfallen. Jeder Preis, der über den variablen Stückkosten angesetzt werden kann, bringt dann einen Beitrag zur Deckung der Fixkosten.

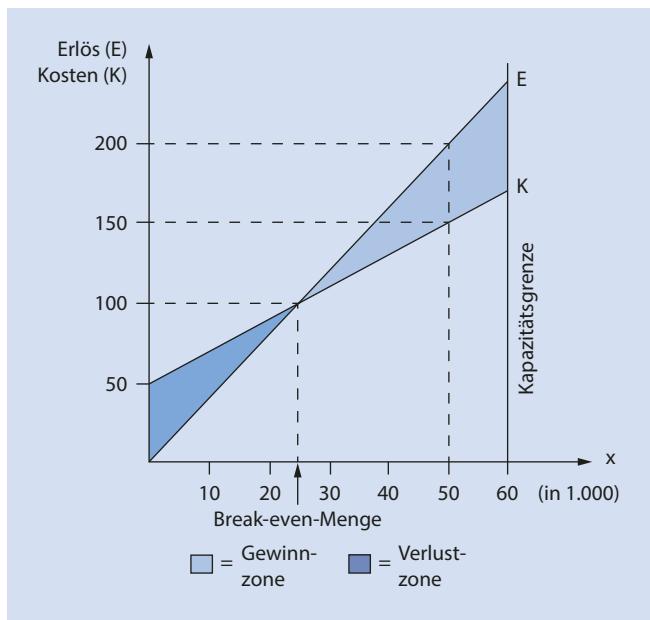


Abb. 8.13 Break-even-Analyse

8

Gewinnorientierte Preisbestimmung

Bei der gewinnorientierten Preisbestimmung versucht das Unternehmen ein Gewinnziel anzugeben, von dem der Preis abgeleitet werden kann. Voraussetzung für dieses Verfahren ist allerdings, dass das Unternehmen neben dem angestrebten Gewinn

- den Verlauf der Gesamtkostenkurve kennt und
- über genügend Produktionskapazitäten verfügt, um die dazu notwendige Absatzmenge herzustellen.

Oft ist das Unternehmen daran interessiert, die Auswirkungen unterschiedlicher Gewinnziele auf den Preis und auf die Kapazitätsauslastung (hergestellte Menge) zu kennen. Dazu wird häufig die sogenannte **Gewinnschwellen-** oder **Break-even-Analyse** herangezogen, welche die Zusammenhänge zwischen den genannten Größen aufzuzeigen vermag (Abb. 8.13, die auf dem Beispiel in Abb. 8.14 beruht).

Die Break-even-Analyse geht in der Regel von linearen Gesamtkosten- und Erlöskurven aus. Ausgangspunkt bildet die Grundgleichung:

$$\text{Periodengewinn}(G) = \text{Periodenerlös}(E) - \text{Periodenkosten} \quad (8.28)$$

Ausgangslage	
■ Maximale Produktionskapazität pro Periode:	60.000 Stück
■ Fixkosten pro Periode (K_{fix}):	50.000 €
■ variable Kosten pro Stück (k_{var}):	2 €
■ Gewinnziel:	50.000 €
Fragen und Lösungen	
a) Das Unternehmen schätzt den Absatz der nächsten Periode auf 50.000 Stück. Wie hoch muss es den Preis festsetzen?	$p = \frac{G + K_{fix}}{x} + k_{var} = \frac{50.000 € + 50.000 €}{50.000 \text{ Stück}} + 2 € = 4 €/\text{Stück}$
b) Wie stark darf die abgesetzte Menge zurückgehen, bis ein Verlust eintritt?	$x = \frac{G + K_{fix}}{p - k_{var}} = \frac{0 + 50.000 €}{4 € - 2 €} = 25.000 [\text{Stück}]$ <p>Das Unternehmen muss somit mehr als 25.000 Stück produzieren, um einen Gewinn zu erzielen (Abb. 8.13).</p>
c) Wie stark darf der Bruttogewinnzuschlag verkleinert werden, damit – ohne einen Verlust einzustecken zu müssen – ein drohender Absatzerückgang über eine Preissenkung aufgefangen werden kann?	$p - k_{var} = \frac{G + K_{fix}}{x} = \frac{0 + 50.000 €}{50.000 \text{ Stück}} = 1 €/\text{Stück}$ <p>Der kritische Preis liegt somit bei 3 €; mit diesem Preis kann das Unternehmen die geplante Kapazitätsauslastung von 50.000 Stück aufrechterhalten, wobei es weder einen Gewinn noch einen Verlust erzielt.</p>

Abb. 8.14 Beispiel einer Break-even-Analyse

8.2 • Preispolitik

Im Break-even-Punkt ist G gleich Null, d. h., es wird weder ein Gewinn noch ein Verlust erzielt, die Kosten werden durch den Erlös genau gedeckt.

Im Falle eines Unternehmens mit einem Produkt und einem linearen Kostenverlauf kann die Gleichung (► Gl. 8.1) wie folgt geschrieben werden:

$$G = px - k_{\text{var}}x - K_{\text{fix}} \quad (8.29)$$

wobei p den Preis (Stückerlös) und x die produzierte Menge darstellt, von der angenommen wird, dass sie auch abgesetzt werden kann. Sie dient daneben zur Messung der Kapazitätsauslastung, wenn sie zur maximalen Unternehmenskapazität, die aufgrund der maximal produzierbaren Menge während der betrachteten Periode gemessen wird, in Beziehung gesetzt wird. Die variablen Stückkosten k_{var} stellen wegen des linearen Kostenverlaufs gleichzeitig auch die Grenzkosten dar, während K_{fix} die gesamten Fixkosten umfasst (zu verschiedenen Kostenbegriffen ► Abschn. 17.1.2). Gleichung (► Gl. 8.2) kann nun überführt werden in:

$$G = x(p - k_{\text{var}}) - K_{\text{fix}} \quad (8.30)$$

Da $(p - k_{\text{var}})$ dem absoluten Bruttogewinnzuschlag (auch Deckungsbeitrag pro Stück genannt) entspricht, ist der Bruttogewinn G abhängig von der abgesetzten Menge x bzw. der Kapazitätsauslastung, dem Bruttogewinnzuschlag und den Fixkosten. Der Preis kann wie folgt berechnet werden:

$$p = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} + k_{\text{var}} \quad (8.31)$$

Dieses Verfahren ist jedoch mit einem schwerwiegenden Mangel behaftet. Der Preis wird nämlich aufgrund des geschätzten Absatzes bestimmt, obschon der Absatz wiederum vom Preis abhängt. Es handelt sich damit um einen Zirkelschluss. Die Nachfrageseite, insbesondere die Elastizität der Nachfragefunktion, wird bei diesem Preissetzungsvorfahren nicht berücksichtigt. Der festgesetzte Preis kann zu hoch oder zu niedrig angesetzt sein, um die produzierte Menge aufgrund des geschätzten Absatzes verkaufen zu können.

Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)

Grundlage der nachfrageorientierten Preisfestsetzung sind nicht die Kosten des Verkäufers, sondern der vom Käufer subjektiv empfundene Wert eines Produktes. Das Unternehmen orientiert sich an den Marktdaten bzw. Nachfrageverhältnissen. Es muss sich dabei nach Meffert (2000, S. 527) folgende Fragen stellen:

- Wie schätzt der Verbraucher das Produkt ein?
- Welchen Ruf besitzt der Anbieter, Hersteller, Händler oder die Online-Plattform? Wie hoch ist das akquisitorische Potenzial?
- Welchen Preis ist der Käufer bereit zu zahlen?
- Welche Spannen fordern Groß- und Einzelhandel oder Online-Plattformen, damit sie das Produkt in ihr

Sortiment aufnehmen und sich für den Absatz einsetzen?

- Besteht ein autonomer oder reaktionsfreier preispolitischer Bereich?
- Empfiehlt es sich, einen „gebrochenen“ (z. B. 1,95 €) oder einen „runden“ (z. B. 2,- €) Preis zu wählen?
- Empfiehlt es sich, eine neue Preislage zu schaffen, die über, unter oder zwischen der bisherigen liegt, wobei Qualität und Image des Produktes eine wichtige Rolle spielen?

Je größer die Nutzenerwartung des Konsumenten für ein Produkt ist, umso höher wird dieses Produkt im Vergleich zur Konkurrenz bewertet. Dies äußert sich wiederum in einer hohen Nachfrage und erlaubt es dem Unternehmen, einen hohen Preis zu verlangen. Ein Problem ist bei dieser Art der Preisbestimmung, den effektiven Nutzen bzw. die Nutzenerwartung der Konsumenten zu messen. Hier können Preismarkttests wertvolle Hinweise geben.

Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung

Bei der konkurrenzorientierten Preisbestimmung richtet sich das Unternehmen nach den Preisen der Konkurrenz. Damit besteht weder ein festes Verhältnis zwischen Preis und Nachfrage noch zwischen Preis und Kosten. Der eigene Preis wird entweder in gleicher Höhe wie der Konkurrenzpreis (= Leitpreis) oder mit einer bestimmten Abweichung (höher oder niedriger) angesetzt. Der einmal festgelegte Preis wird so lange beibehalten, bis der Leitpreis geändert wird, unabhängig von der jeweiligen Nachfrage- und Kostensituation.

Vielfach orientiert sich ein Unternehmen am **Branchenpreis**. Diese Verhaltensweise kann damit begründet werden, dass es schwierig und aufwendig ist, die tatsächlich anfallenden Kosten für ein Produkt zu ermitteln. Zudem wird das Risiko insofern minimiert, als keine unvorhergesehenen Reaktionen der Konkurrenz oder der Konsumenten, wie dies bei einer aktiven Preispolitik möglich wäre, auftreten. Auch wird ein Preiskampf praktisch ausgeschlossen, bei dem über einen immer niedrigeren Preis Marktanteile gewonnen werden wollen (ruinöser Wettbewerb).

Die konkurrenzorientierte Preisbildung findet man oft auf Märkten mit homogenen Gütern (z. B. Rohstoffe, Nahrungsmittel) und/oder oligopolistischer oder atomistischer Konkurrenz. Im Falle des Oligopols sieht sich das Unternehmen bei einer Senkung des Leitpreises durch den Marktführer gezwungen, seinen Preis ebenfalls zu senken, um keine Marktanteile zu verlieren. Eine alleinige Preiserhöhung wird dagegen kaum vorgenommen, da sich das betreffende Unternehmen sonst einer kleineren Nachfrage gegenübergestellt sieht. Der Fall der atomistischen Konkurrenz wurde bereits ausführlich weiter oben behandelt (► Abschn. 8.2.2 „Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten“)).

Eine besondere Form der konkurrenzorientierten Preisbildung ist die **Preisführerschaft**. Bei dieser besteht ein von

der Branche anerkannter Preisführer, dem sich die übrigen Unternehmen bei Preisveränderungen sofort anschließen (z. B. Preis für Benzin). Während diese Form nur informell besteht, handelt es sich beim **Preiskartell** um eine vertragliche Abmachung, an welche die Vertragsparteien gebunden sind (► Abschn. 2.6.3 „Kartell“).

8.2.4 Preispolitische Strategien

Überblick über preispolitische Strategien

Mit der preispolitischen Strategie wird eine längerfristige Preisbestimmung angestrebt. Sie löst sich von der gegenwärtigen Situation (Zeitperiode) und versucht, den Preis vor allem in Übereinstimmung mit den übergeordneten Unternehmenszielen, den übrigen Marketinginstrumenten sowie des Produktlebenszyklus festzulegen. In der Praxis sind die folgenden preispolitischen Strategien am häufigsten anzutreffen:

1. Prämien- und Promotionspreisstrategie:

- **Prämienpreise** sind relativ hohe Preise, die mit entsprechend hoher Qualitätspolitik verbunden sind. Zudem sind meistens alle anderen Marketinginstrumente auf Exklusivität ausgerichtet, wie dies beispielsweise bei exklusiven Parfums oder Kleidern der Fall ist.
- **Promotionspreise** sind demgegenüber relativ niedrige Preise, mit denen bewusst das Image eines Niedrigpreisproduktes geschaffen werden soll (Beispiele: Ikea, Aldi, Primark).

2. Penetrations- und Abschöpfungsstrategie:

- Bei der **Penetrationsstrategie** sollen mit relativ niedrigen Preisen möglichst schnell Massenmärkte erschlossen und bei niedrigen Stückkosten große Absatzmengen erzielt werden (z. B. Swatch). Darüber hinaus wird eine Abschreckung potenzieller Konkurrenten bezweckt. Später kann dann – je nach Art des Produktes und der Konkurrenzsituation – der Penetrationspreis sukzessive erhöht werden. Eine solche Politik empfiehlt sich, wenn
 - eine hohe Preiselastizität der Nachfrage besteht,
 - bei einer hohen Anlagenausnutzung die Kostendegression wirksam wird.
- Bei der **Abschöpfungsstrategie** („skimming pricing“) wird dagegen in der Einführungsphase eines neuen Produktes ein relativ hoher Preis (bei hohen Stückkosten und niedrigen Absatzmengen) gefordert, der dann mit zunehmender Erschließung des Marktes und/oder aufkommendem Konkurrenzdruck sukzessive gesenkt wird (z. B. Flachbildfernseher, Computer). Der Einsatz dieser Strategie ist sinnvoll, wenn
 - genügend Konsumenten bereit sind, für den Besitz eines neuen Produktes auch einen hohen Preis zu bezahlen,
 - für das Produkt die Gefahr besteht, rasch zu veralten (kurzer Lebenszyklus),

- es keinen Vergleichsmaßstab gibt, mit dem der Wert oder Nutzen aus dem Produkt gemessen werden kann,
- die Produkt- oder Vertriebskapazitäten beschränkt sind und nur relativ langsam ausgebaut werden können.

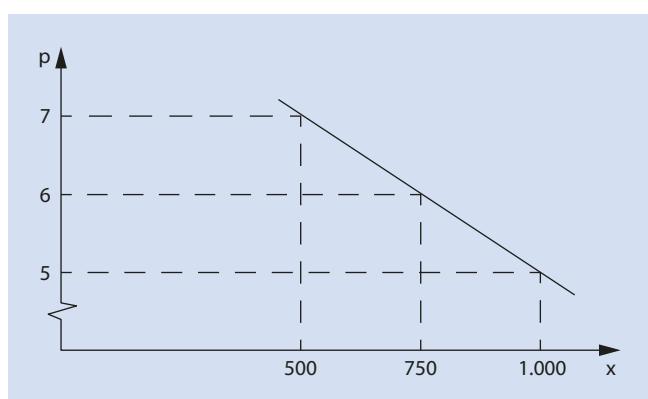
3. Strategie der Preisdifferenzierung:

Preisdifferenzierung liegt immer dann vor, wenn ein Unternehmen aufgrund bestimmter Kriterien das gleiche Produkt an verschiedene Konsumenten zu unterschiedlichen Preisen verkauft. Mit dieser Strategie wird versucht, durch Bildung von Teilmärkten den Gesamtgewinn zu vergrößern. Allerdings ist jede Preisdifferenzierung an folgende Voraussetzungen gebunden:

- Es muss möglich sein, die Nachfrager in Gruppen einzuteilen, die sich nach bestimmten Merkmalen voneinander unterscheiden. Zudem müssen sich diese Käufergruppen isolieren lassen und eine unterschiedliche Preiselastizität aufweisen.
- Die Märkte müssen unvollkommen sein, sonst würden alle Käufer wegen der Markttransparenz zum niedrigsten Preis kaufen.
- Das Unternehmen muss eine – zumindest in gewissen Grenzen – von links oben nach rechts unten fallende Nachfragekurve aufweisen. Dies bedeutet, dass die Preisdifferenzierung nur bei polypolistischer oder oligopolistischer Konkurrenz sowie beim Monopol betrieben werden kann. In den ersten beiden Fällen ist sie allerdings nur beschränkt anwendbar.

Formen der Preisdifferenzierung

Unterschieden werden kann zwischen horizontaler und vertikaler Preisdifferenzierung. Eine **horizontale Preisdifferenzierung** wird dadurch erreicht, dass der Gesamtmarkt in mehrere, in sich gleiche Käuferschichten unterteilt wird. Da die Käufer jeder Schicht bereit sind, für ein bestimmtes Produkt entweder einen höheren oder niedrigeren Preis als die Käufer einer anderen Gruppe zu bezahlen, kann das Unternehmen den Preis gemäß den Wert- und Nutzenvorstellungen jeder Käuferschicht festlegen. □ Abb. 8.15 zeigt eine Preisdifferenzierung mit drei Käufergruppen.



□ Abb. 8.15 Horizontale Preisdifferenzierung

8.2 • Preispolitik

Unter Verwendung der Zahlen in □ Abb. 8.15 werden folgende Zusammenhänge ersichtlich, wenn die Stückkosten bei der Herstellung von 1000 Einheiten 4,50 € pro Stück betragen:

1. **Ohne** Preisdifferenzierung können 1000 Stück à 5,- € abgesetzt werden. Der Gesamterlös würde 5000,- € betragen, der Gesamtgewinn 500,- €.

2. **Mit** Preisdifferenzierung sieht die Rechnung wie folgt aus:

- Käuferschicht 1: 500 Stück à 7,- €, Erlös 3500 €, Gewinn 1250,- €.
- Käuferschicht 2: 250 Stück à 6,- €, Erlös 1500 €, Gewinn 375,- €.
- Käuferschicht 3: 250 Stück à 5,- €, Erlös 1250 €, Gewinn 125,- €

Damit ergibt sich bei einer gleich großen Absatzmenge wie im ersten Fall ein Gesamtgewinn von 1750,- €.

Bei der **vertikalen Preisdifferenzierung** wird der Gesamtmarkt in einzelne Teilmärkte zerlegt, wobei sich auf jedem Teilmarkt Käufer aller oder zumindest mehrerer Preis schichten befinden. Auf diesen Teilmärkten können dann unterschiedliche Preise festgelegt werden. Eine solche Preisdifferenzierung ist beispielsweise dann möglich, wenn die Elastizität der Nachfrage auf dem Inlandsmarkt und dem Auslandsmarkt bei gleichem Preis unterschiedlich ist. Dies bedeutet, dass der Verlauf der Preis-Absatz-Funktion auf den beiden Teilmärkten unterschiedlich steil ist □ Abb. 8.16.

Daraus wird auch ersichtlich, dass der Gesamtgewinn dann maximiert wird, wenn auf beiden Teilmärkten die Cournot-Menge abgesetzt wird. Dies trifft dann zu, wenn die Grenzkosten K' mit dem Grenzerlös E' ($= p$) übereinstimmen:

$$E'_a = E'_b = K' \quad (8.32)$$

Unter Verwendung der Amoroso-Robinson-Relation kann man die Gleichung (► Gl. 8.1) auch folgendermaßen schreiben:

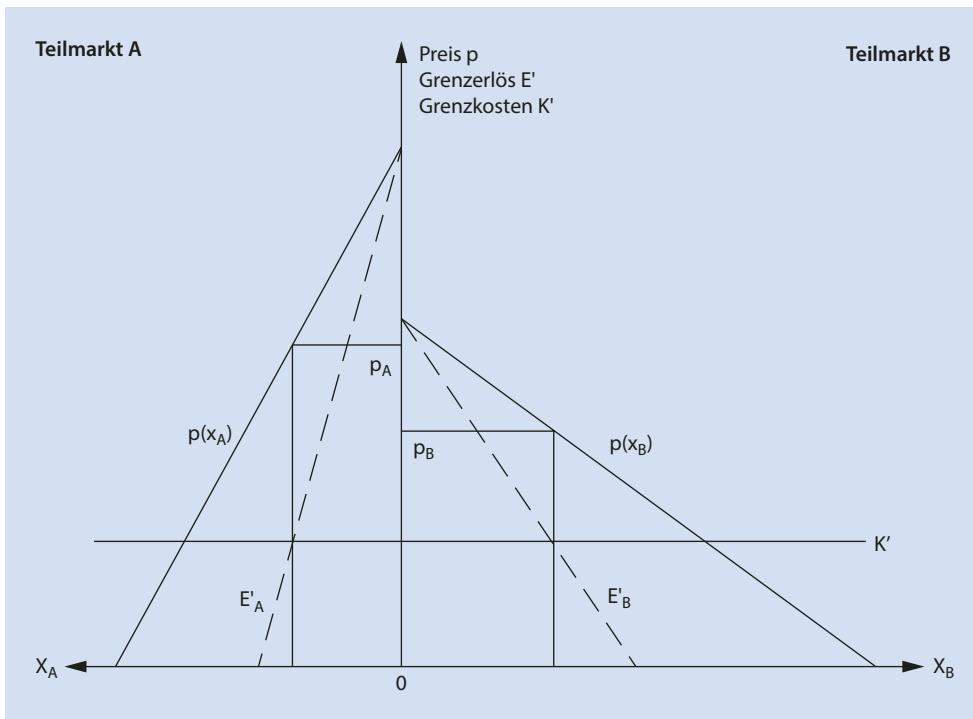
$$p_a \left(1 + \frac{1}{\eta_a} \right) = p_b \left(1 + \frac{1}{\eta_b} \right) \quad (8.33)$$

und es ergibt sich folgende Beziehung:

$$\frac{p_a}{p_b} = \frac{\left(1 + \frac{1}{\eta_b} \right)}{\left(1 + \frac{1}{\eta_a} \right)} \quad (8.34)$$

Das Verhältnis der gewinnmaximalen Preise auf den beiden Teilmärkten hängt von den Verhältnissen der beiden Nachfrageelastizitäten ab. Waren diese gleich groß, so müssten auch die Preise gleich groß sein und eine Preisdifferenzierung wäre nicht möglich.

Nach dem Merkmal, das einer Preisdifferenzierung zugrunde liegt, können folgende **Arten der Preisdifferenzierung** unterschieden werden:



□ Abb. 8.16 Vertikale Preisdifferenzierung

1. **Räumliche Preisdifferenzierung:** Bei der Differenzierung nach Absatzgebieten erfolgt eine regionale Markt aufspaltung. Bekannt ist vor allem die Unterteilung in einen Inlands- und Auslandsmarkt im internationalen Handel. Die Preise der ins Ausland exportierten Güter können entweder über oder unter den Preisen der im einheimischen Markt verkauften Güter angesetzt werden. Sind diese Exportpreise im Vergleich zu den Preisen der lokalen Anbieter im Ausland sehr niedrig und zielen sie darauf ab, die lokalen Anbieter aus dem Markt zu drängen, so spricht man von **Dumpingpreisen**.
2. **Zeitliche Preisdifferenzierung:** Für das gleiche Produkt werden zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Preise verlangt. Eine solche Preisdifferenzierung nach dem Bestellzeitpunkt ist dann möglich, wenn die Dringlichkeit der Nachfrage zu verschiedenen Tages- oder Jahreszeiten unterschiedlich groß ist. Der Sinn der Preisdifferenzierung besteht darin, die schwankende Auslastung der Kapazitäten oder eine Produktion auf Vorrat, sofern dies überhaupt möglich ist, zu vermeiden, indem die Absatzschwankungen ausgeglichen werden. Bekannte Beispiele sind vergünstigte Stromgebühren während der Nacht, günstige Hotelangebote in der Zwischensaison, Sommer- bzw. Winterschlussverkauf am Ende einer Saison oder schwankende Benzinpreise an Tankstellen, je nach Tageszeit.
3. **Preisdifferenzierungen nach Abnahmemenge:** Wird eine bestimmte Abnahmemenge – vielfach während einer im Voraus festgelegten Zeitperiode – übertroffen, so wird nachträglich ein Rabatt (Bonus) gewährt. Dadurch soll der Kunde zu einem hohen Abnahmeverlumen motiviert werden. Diese Form der Preisdifferenzierung lässt sich sowohl bei verschiedenen Arten von Produkten (z. B. Nahrungsmittel, Gebrauchsgüter) als auch auf verschiedenen Absatzstufen (Produzent, Großhändler, Einzelhändler, Endverbraucher) beobachten.
4. **Preisdifferenzierung nach Auftragsgröße:** Je nachdem, wie groß ein einzelner Auftrag ist, fällt auch der Preis unterschiedlich hoch aus: Je höher die bezogene Menge, umso kleiner der Preis. Beispiele sind die Gewährung von gestaffelten Mengenrabatten (z. B. bei Papier, Getränken) oder von Spezialtarifen für Großabnehmer (z. B. Strom, Gas, Wasser). Diese Preisdifferenzierung hat ihren Grund darin, dass die Lieferung größerer Mengen kostengünstiger ist.
5. **Preisdifferenzierung nach Absatzweg und Absatzorgan:** Es wurde bereits bei der Distributionspolitik angedeutet, dass die Absatzmethode einen Einfluss auf den jeweiligen Preis hat. Werden verschiedene Absatzkanäle eingesetzt, so ergibt sich in der Regel automatisch eine Preisdifferenzierung. Gemäß der Unterteilung der Absatzmethode in Absatzweg und Absatzorgan kann eine Preisdifferenzierung zwischen direktem Verkauf (z. B. ab Fabrik), Großhandel und Einzelhandel, Online-Plattform sowie nach der Art des Geschäfts (Discountgeschäft, Warenhaus, Fachgeschäft) vorgenommen werden. Vielfach ist mit dieser Art von Preisdifferenzierung die Produktpolitik eng verbunden (z. B. unterschiedlicher Kundendienst, Verwendung unterschiedlicher Verpackungen und Markierungen).
6. **Preisdifferenzierung nach Kundengruppen:** Oft erfolgt eine Preisdifferenzierung nach verschiedenen Gruppen, deren Käufer jeweils ein ganz bestimmtes Merkmal aufweisen. Beispielsweise werden Studenten, Rentnern, Kriegsversehrten oder Vereinsmitgliedern günstigere Preise gewährt. Oft werden die angebotenen Leistungen durch bestimmte Bedingungen eingeschränkt (z. B. Gültigkeit nur zu bestimmten Zeiten).
7. **Preisdifferenzierung nach Kundenverhalten:** Man kann den Preis auch abhängig vom Kundenverhalten differenzieren. Ausgehend von der Kundenhistorie mit Angaben zu früher gekauften Artikeln, bereits erhaltenen Angeboten, getätigten Bestellungen und Rücksendungen, den genutzten digitalen Endgeräten sowie besuchten Seiten auf Online-Plattformen und Websites werden individuelle Preis- und Rabattangebote festgelegt. Insbesondere durch die Digitalisierung sind die Möglichkeiten, Preise auf Basis des Kundenverhaltens individuell anzupassen, größer geworden. In diesem Zusammenhang ist der Begriff der dynamischen Preisanpassung (Dynamic Pricing) entstanden, worunter man die kontinuierliche Neuberechnung von Preisen aufgrund von Angebot und Nachfrage sowie des individuellen Verhaltens von Kunden versteht. Insbesondere bei Flugtickets und im Online-Handel ist Dynamic Pricing weit verbreitet und Unternehmen wie Amazon wird oftmals von Kritikern und Kunden gleichermaßen vorgeworfen, Preisdifferenzierung aufgrund von verschiedenartigem Kundenverhalten durchzuführen. Studien belegen immer wieder, dass kundenindividuelle Preise dem Vertrauen der Kunden in einzelne Unternehmen oder Online-Plattformen schaden können. Kunden haben in diesem Fall das Gefühl, dass ihre Daten für die Preisfindung missbraucht werden.

8.2.5 Preisgestaltung im Produktmix

Vielfach ist ein Produkt in eine Produktlinie integriert und somit Bestandteil eines gesamten Produktmix. In diesem Falle muss das Unternehmen einige der bisher gemachten Überlegungen modifizieren (Kotler 1982, S. 422 ff.):

1. Das Preisgestaltungsziel ist nicht auf einen Einzelpreis, sondern auf eine Kombination von Preisen bezogen.
2. Es herrscht gegenseitige Nachfrageabhängigkeit (der Preis oder ein anderes Marketinginstrument beeinflusst die Nachfrage des anderen Produkts). Diese ist messbar an der Kreuzpreiselastizität.

8.3 · Rabattpolitik

3. Oft besteht auch eine gegenseitige Kostenabhängigkeit. Neben- und Kuppelprodukte sind in diesem Sinne von einander abhängig (Beispiel: Schinken und Bauchspeck).
4. Der Einfluss der Konkurrenz auf die ganze Produktlinie ist anders zu beurteilen als der Konkurrenzeinfluss auf ein einzelnes Produkt.

Das Unternehmen kann bei der Gestaltung eines sinnvollen Preisbündels verschiedene Wege einschlagen:

1. **Mischkalkulation:** Das Sortiment umfasst Produkte, die keine volle Kostendeckung oder nur einen geringen Gewinnaufschlag zulassen, während andere Produkte mit einem höheren Gewinnaufschlag verkauft werden. Dadurch soll in einem ausgeglichenen Sortiment, das sich gesamthaft möglichst optimal an den Marktchancen orientiert, ein preispolitischer Ausgleich geschaffen werden. Dieses Verhalten wird als „kalkulatorischer Ausgleich“ bezeichnet. Einzelne Produkte werden auch verbilligt in der Absicht, Kunden anzuziehen und sie zum Kauf von anderen Produkten mit normalen Gewinnzuschlägen zu bewegen (Beispiele: Ein Einkaufszentrum verkauft sehr billiges Benzin oder Amazon lockt Kunden mit einem günstigen Preis für Amazon Prime Video).
2. **Produktlinienpreisgestaltung:** Innerhalb einer Produktlinie müssen die einzelnen Produktpreise aufeinander abgestimmt werden. Es stellt sich dabei sowohl die Frage, wie groß die Preisdifferenzen zwischen den verschiedenen Modellklassen sein sollen, als auch jene, mit welchen Preisen die Ausführungen einer bestimmten Modellklasse zu versehen sind. Oft kann beispielsweise durch eine minimale Produktveränderung (z. B. Änderung der Farbe) bei entsprechender Nachfrage ein Aufpreis von 5 % erhoben werden, obwohl diese Änderung in den Produktionskosten vielleicht nur 1 % ausmacht.
3. **Preisgestaltung Komplementärprodukte:** Es gibt zahlreiche Produkte, welche nur im Zusammenhang mit der Verwendung zusätzlicher, komplementärer Produkte genutzt werden können (Beispiele: Tintenstrahldrucker und Tintenpatronen derselben Marke, Mobiltelefon in Verbindung mit Netzbetreiberkarte oder Kaffeemaschinen und Kaffeekapseln). Dieser Umstand kann ausgenutzt werden, indem das Hauptprodukt billig verkauft wird, um dann die Gewinne vor allem über den Verkauf der Komplementärprodukte zu realisieren.
4. **Preisgestaltung Kuppelprodukte:** Besonders bei der Herstellung von Fertignahrung, in der Erdölverarbeitung und in der Chemie sowie in anderen Industriezweigen fallen bei der Produktion Nebenprodukte an. Wenn diese keinen Wert haben oder gar Kosten verursachen (Beispiel: Entsorgung von Altlasten), beeinflussen sie die Kosten der Hauptprodukte. Das Unternehmen wird deshalb versuchen, einen Markt für diese Nebenprodukte zu finden, um durch deren Verkauf die Hauptprodukte vom Konkurrenzdruck zu entlasten.

8.3 · Rabattpolitik

Rabatte sind Preisnachlässe, die der Hersteller (oder der Handel) für bestimmte Leistungen des Abnehmers gewährt.

Da durch die Rabatte der Preis verändert wird, den der Kunde tatsächlich zu bezahlen hat, stellt die Rabattpolitik ein Mittel der Preisvariation dar. Mit der Rabattpolitik können die folgenden **Ziele** verfolgt werden:

- Umsatz- bzw. Absatzausweitung,
- Erhöhung der Kundentreue (Kundenbindung),
- Rationalisierung der Auftragsabwicklung,
- Steuerung der zeitlichen Verteilung des Auftragseinganges,
- Sicherung des Images exklusiver und teurer Güter bei gleichzeitiger Möglichkeit, diese preiswert anzubieten.

In der Praxis werden verschiedene **Rabattsysteme** angewandt, um diese Ziele zu erreichen. Diese Systeme können unter drei Aspekten betrachtet werden:

1. Funktion des Rabattes,
2. Absatzstufe, an die der Rabatt gewährt wird,
3. Art der Verrechnung des Rabattes.

■ Abb. 8.17 zeigt eine Einteilung aufgrund der beiden ersten Kriterien. Die **Art der Verrechnung** kann nicht nur wert-, sondern auch mengenmäßig erfolgen. Bei einem wertmäßigen Mengenrabatt reduziert der Anbieter seinen Preis um einen bestimmten Prozentsatz, sei es auf die bestellte Gesamtmenge oder nur auf den eine bestimmte Menge übersteigenden Teil einer Bestellung. Mengenmäßige Rabatte, auch Naturalrabatte genannt, sind entweder „Dreingaben“ oder „Draufgaben“ von Produkten der gleichen Art und Qualität.

- Bei **Draufgaben** werden zu den gelieferten und in Rechnung gestellten Mengen zusätzliche Mengen dazugeschlagen, die der Lieferant nicht verrechnet.
- Bei der **Dreingabe** hingegen wird ein Teil der bestellten Menge nicht verrechnet.

Wenn der Kunde beispielsweise 100 Einheiten bestellt, muss er bei einer Dreingabe nur 90 bezahlen, während er bei einer Draufgabe 110 Einheiten zum Preis von 100 Einheiten erhält.

Auf Verbraucherebene ist die Kundenkarte zu einem beliebten Instrument der Rabattpolitik geworden (z. B. Starbucks Card oder Shell ClubSmart Karte). Der Kunde erhält je nach Gestaltung der Karte umso mehr Rabatt (Prämienpunkte), je öfter er die Karte nutzt. Der Händler gewinnt nicht nur eine höhere Kundenloyalität, sondern erhält vor allem detaillierte Daten über das Einkaufsverhalten seiner Kunden.

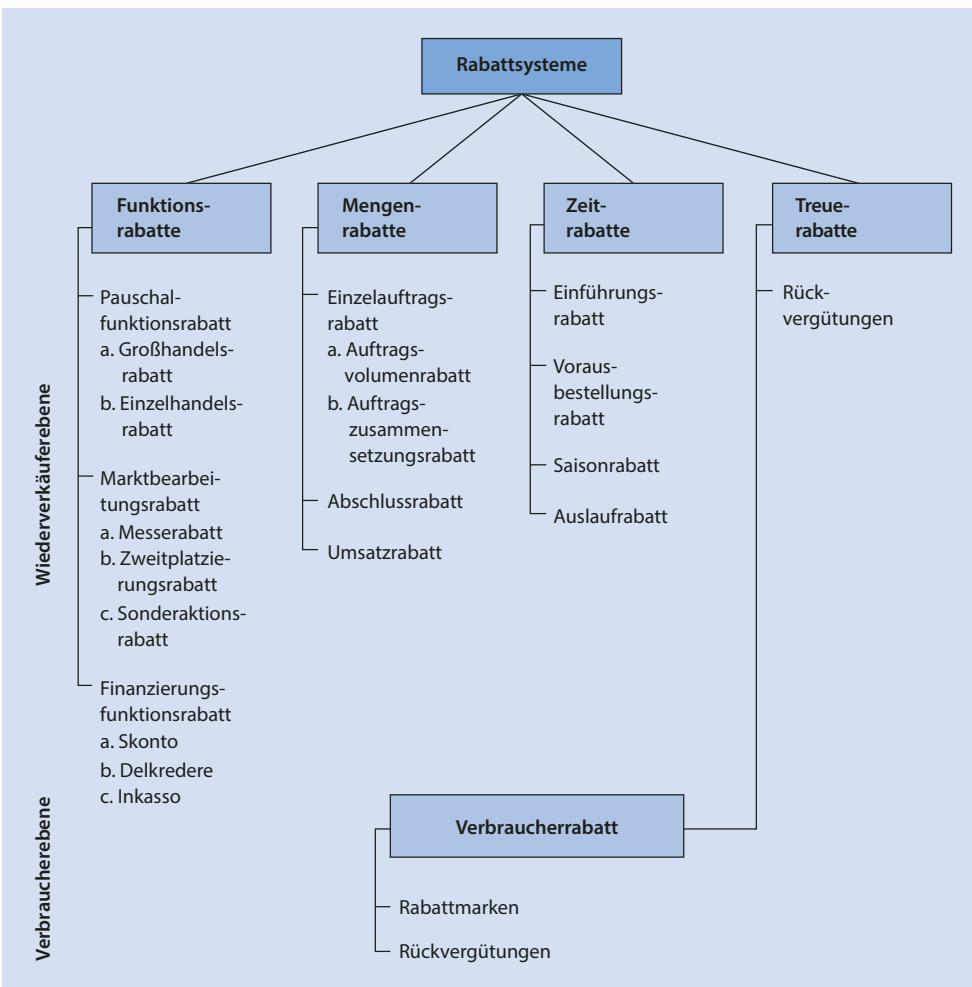


Abb. 8.17 Rabatte auf der Wiederverkäufer- und Verbraucherebene. (Meffert 2000, S. 586)

8.4 Einfluss der Digitalisierung auf die Konditionenpolitik

Die Digitalisierung hat auf sämtliche Bereiche der Konditionenpolitik, insbesondere aber auf die Preis- und Rabattpolitik, einen wesentlichen Einfluss. Unternehmen können Preise sehr schnell und häufig ändern, um auf Kunden und Wettbewerber zu reagieren. Dies liegt vor allem an der hohen Transparenz in Bezug auf Märkte, Produkte und Preise, die durch das Internet entstanden ist. Eine einfache Internetrecherche auf Websites und Online-Marktplätzen oder die Nutzung von Preisvergleichsportalen (z. B. idealo.de, billiger.de) ermöglichen es heute jedem Kunden, einen Überblick über alternative Preise von Produkten – in Abhängigkeit vom jeweiligen Vertriebskanal – zu erhalten und seine Kaufentscheidungen entsprechend anzupassen. Kunden sind dabei immer weniger bereit, Preisunterschiede für Produkte im Markt zu akzeptieren, weil sie den kostengünstigsten Anbieter problemlos identifizieren können. Für Unternehmen folgt daraus, dass neben der Kalkulation der Preise auch die Erzeugung und Bereitstellung von Daten für

Websites und Online-Marktplätze sowie für Preisvergleichsportale zu wesentlichen Kernaufgaben des Marketings avancieren.

Durch die Digitalisierung stehen Unternehmen heute oftmals wesentlich mehr kundenindividuelle Daten zur Verfügung (Big Data), mittels derer sie Preisabsatzfunktionen ermitteln und aus ihrer Sicht optimale Preise bestimmen können. Auf die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zur dynamischen Preisanpassung in Abhängigkeit vom einzelnen Kunden und dessen Verhalten wurde bereits hingewiesen (► Abschn. 8.2.4). Die Individualisierung von Preisen ist aus Sicht vieler Kunden und Kritiker gleichwohl nicht unproblematisch, und Unternehmen müssen gemäß der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union vom 28. Mai 2018 bei der Erhebung von Verbraucherdaten stets das Einwilligungsprinzip beachten.

Durch die Digitalisierung ergeben sich aber noch zahlreiche weitere Ansatzpunkte, traditionelle preispolitische Strategien weiterzuentwickeln. So lassen sich im Internet beispielsweise zielgerichtet unterschiedliche Produkte gemeinsam in einem Preisbündel anbieten und Kunden können

Literatur

dann zwischen verschiedenen „Paketen“ wählen (z. B. unterschiedliche Tarife mit gebündelten Leistungen bei Mobilfunkanbietern). Besonders häufig nutzen Unternehmen dabei die sogenannte Freemium-Strategie, bei der sie Basisprodukte zunächst kostenlos anbieten, während Erweiterungen oder das Vollprodukt dann mit Preisen belegt werden (z. B. Spotify oder XING). Letztere Strategie erweist sich aber oftmals als nicht sehr profitabel für Unternehmen und weist auf ein grundlegendes Problem hin, welches mit der zunehmenden Verbreitung des Internets entstanden ist. Nicht wenige Kritiker gehen davon aus, dass sich im Hinblick auf die Nachfrage nach über das Internet verfügbaren Angeboten eine Form von Gratiskultur herausgebildet hat. Folgt man dieser Sichtweise, dann haben viele Internet-User eine ablehnende Haltung gegenüber Paid Content, der online angeboten wird. Bei vielen Produkten wie Zeitungen, Büchern, Musik oder Software fordern User, dass sie diese Angebote kostenlos nutzen können. Für Unternehmen stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie sie ihre Preispolitik und die anderen drei Ps im Marketingmix gestalten sollen, um dennoch Gewinne zu erzielen. Zumeist sollen die Kosten für Online-Angebote dabei durch Werbung gedeckt werden können, was aber nicht allen Unternehmen gelingt. Dies sieht man bereits daran, dass in der Praxis einige wenige Unternehmen den Online-Werbemarkt dominieren. So haben allein Facebook und Google im Jahr 2017 ca. 60 % des amerikanischen Umsatzes mit

Onlinewerbung auf sich vereint (eMarketer 2019). Zudem sei in diesem Zusammenhang angemerkt, dass die „Währung“, mit der User für „kostenlose“ Inhalte im Netz „bezahlen“, vor allem Informationen über das eigene Verhalten sind, die von Unternehmen wiederum genutzt werden, um mittels Predictive Analytics ökonomisch erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln (► Abschn. 5.5).

Literatur

- eMarketer 2019: US Digital Ad Spending Will Surpass Traditional in 2019, Abrufdatum 28.5.2019, Link: ► <https://www.emarketer.com/content/us-digital-ad-spending-will-surpass-traditional-in-2019>
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 2. Band: Der Absatz. 23. Auflage, Berlin u.a.O. 1979b
- Kotler, P.: Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1982
- Meffert, H.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2000
- Meffert, H.: Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1986
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2019



Kommunikationspolitik

- 9.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld – 132
- 9.2 Public Relations – 132
- 9.3 Werbung – 133
 - 9.3.1 Funktionen der Werbung – 133
 - 9.3.2 Werbekonzept – 133
 - 9.3.3 Werbeerfolgskontrolle – 138
- 9.4 Verkaufsförderung – 139
- 9.5 Persönlicher Verkauf – 140
- 9.6 Sponsoring, Product Placement und Testimonial – 142
 - 9.6.1 Sponsoring – 142
 - 9.6.2 Product Placement – 142
 - 9.6.3 Testimonial und Influencer – 142
- 9.7 Messen und Ausstellungen – 143
- 9.8 Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik – 143
- Literatur – 144

9.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld

Eine wichtige Aufgabe im Rahmen des Marketings kommt der Kommunikationspolitik zu. Es genügt nämlich nicht, ein gutes Produkt zu entwickeln, die dazu passenden Konditionen festzulegen und den entsprechenden Absatzkanal auszuwählen. Das Unternehmen muss seinen potenziellen Kunden auch mitteilen, zu welchen Bedingungen oder an welchen Orten sie ein bestimmtes Gut oder eine bestimmte Dienstleistung beschaffen können. Gerade in einem Käufermarkt spielt es eine entscheidende Rolle, dass der potenzielle Abnehmer über das Angebot eines Unternehmens genau informiert wird.

Eine solche Kommunikation, die als Informationsaustausch allen Kauf- und Verkaufsentscheidungen vorausgeht, darf sich aber nicht nur auf ein bestimmtes Produkt oder den potenziellen Abnehmer beschränken. Wie bereits ausführlich dargelegt, ist das Unternehmen von einer komplexen Umwelt umgeben, mit der es in ständiger Kommunikation steht (► Abschn. 1.2.5). Diese umfasst alle Institutionen, mit denen das Unternehmen – in der Gegenwart oder in der Zukunft – geschäftliche Beziehungen pflegt oder die einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben können.

Ziel der **Kommunikationspolitik** ist es somit, Informationen über Produkte und das Unternehmen den gegenwärtigen und potenziellen Kunden sowie der an dem Unternehmen interessierten Öffentlichkeit zu übermitteln, um optimale Voraussetzungen (z. B. Markttransparenz, Schaffung von Entscheidungsgrundlagen) zur Befriedigung von Bedürfnissen zu schaffen.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik stehen insbesondere folgende Fragen im Vordergrund:

- **Kommunikationssubjekt:** Mit wem wollen wir kommunizieren?
- **Kommunikationsobjekt:** Was wollen wir mitteilen? Handelt es sich z. B. um einzelne Produkte oder um das Unternehmen als Ganzes?
- **Kommunikationsprozess:** Welches Vorgehen wählen wir, um mit unseren Kommunikationspartnern zu kommunizieren? Wie sollen die Kommunikationsbeziehungen gestaltet werden?

9.2 Public Relations

Mit Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit wird versucht, ein Bild zu vermitteln, das eine Beurteilung des Unternehmens als Ganzes erlaubt.

Die **Public Relations** vermitteln allgemeine Informationen über die unternehmerischen Tätigkeiten und deren Resultate. Sie wollen damit ein Vertrauensverhältnis schaffen, das die zukünftigen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und möglichen Partnern oder sonstigen Interessengruppen erleichtert.

Eine genauere Einteilung der verschiedenen Funktionen der Public Relations nehmen Meffert et al. (2019, S. 758) vor:

- **Informationsfunktion:** Vermittlung von Informationen nach innen und außen (Öffentlichkeit);
- **Kontaktfunktion:** Aufbau und Aufrechterhaltung von Beziehungen zu allen für das Unternehmen relevanten Gruppen;
- **Imagefunktion:** Aufbau, Änderung und Pflege des Vorstellungsbildes vom Unternehmen;
- **Absatzförderungsfunktion:** Anerkennung und Vertrauen in der Öffentlichkeit fördert den Verkauf;
- **Sozialfunktion:** Aufzeigen der gesellschafts- und sozialbezogenen Unternehmensleistungen;
- **Balancefunktion:** Herstellung eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts der verschiedenen unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen;
- **Stabilisierungsfunktion:** Erhöhung der Krisenfestigkeit des Unternehmens in kritischen Situationen aufgrund der stabilen Beziehungen zu den Anspruchsgruppen (Vorsorge für Krisenfälle).

Aus dieser Liste wird zugleich auch ersichtlich, dass als **Kommunikationssubjekte** die ganze Umwelt infrage kommt, d. h. alle möglichen Personen, Gruppen, Institutionen, die in einer Beziehung zu dem Unternehmen stehen oder stehen werden. Sie wird neben Kunden auch Lieferanten, Absatzmittler der eigenen Produkte, Eigen- und Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter, Behörden und Verbände umfassen.

In erster Linie wird es darum gehen, das Unternehmen und seine Tätigkeiten zu beschreiben. Daneben wird vielfach auf die Bedeutung des Unternehmens für eine bestimmte Region oder Institution aufmerksam gemacht. Der **Kommunikationsinhalt** kann dann beispielsweise folgende Bereiche betreffen:

- Wirtschaft (als Steuerzahler),
- Gesellschaft (als Arbeitgeber),
- Kultur (als Sponsor),
- wissenschaftliche Entwicklung (Forschungsprojekte),
- Umwelt (Umweltschutzbemühungen).

Zur Gestaltung der **Kommunikationsbeziehungen** kommen verschiedene Maßnahmen in Betracht, je nachdem, welche Aspekte und welche Kommunikationssubjekte im Vordergrund stehen (vgl. dazu auch die Prinzipien der Öffentlichkeitsarbeit in ► Abschn. 47.5.2). Beispielhaft können genannt werden:

9.3 · Werbung

- Publikation von Informationen über das Unternehmen in Zeitungen und Zeitschriften und im Internet,
- Aufbau von Kommunikationsangeboten auf einer eigenen Website und über Social-Media-Kanäle,
- Information von Anspruchsgruppen durch Content-Marketing im Internet,
- Pressekonferenzen anlässlich wichtiger Ereignisse (Jahresabschluss, Neuentwicklungen),
- Betriebsbesichtigungen,
- Geschäftsberichte, Firmenbroschüren,
- Auftreten als Sponsor von sportlichen und kulturellen Veranstaltungen,
- Ausschreibung von Wettbewerben,
- Unterstützung öffentlicher Forschungsprojekte,
- Beiträge an gemeinnützige Institutionen,
- Beteiligung an Dialogforen im Internet.

9.3 Werbung

9.3.1 Funktionen der Werbung

Mit dem Begriff Werbung sind sehr viele Vorstellungen, Meinungen und Vorurteile verbunden. Dies nicht zuletzt deshalb, weil jedermann täglich und an verschiedenen Orten in unterschiedlicher Weise mit Werbung in Berührung kommt. Sie ist sozusagen das „am besten sichtbare Instrument“ des gesamten Marketinginstrumentariums, woraus aber nicht unbedingt geschlossen werden kann, dass es auch das wichtigste ist.

Im Vordergrund steht zunächst die Frage, welche **Funktion** der Werbung bei der Kommunikation zwischen Produzent, Händler und Konsument zukommt. Je nach Standpunkt und Wertvorstellungen reichen dabei die Antworten von Manipulation über Beeinflussung und Überzeugung bis zur reinen Information des Konsumenten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Werbung in erster Linie ein Element der Kommunikationspolitik, die ihrerseits wieder einen Teil des Marketingkonzepts bildet.

Der **Werbung** kommt die Aufgabe zu, Informationen über Existenz, Eigenschaften, Erhältlichkeit und Bezugsbedingungen (Preis) von Produkten und Dienstleistungen zu vermitteln.

Solche Informationen dienen dem potenziellen Kunden, um

- die Übereinstimmung zwischen seinem Bedarf und einem konkreten Angebot zu überprüfen,
- sich über das Produkt zu informieren, ohne das Produkt konkret vor sich haben zu müssen, und damit eine Vorentscheidung treffen zu können (Vorselektion),
- auf ein Produkt aufmerksam zu werden, für das er zwar einen Bedarf hat, auf das er aber ohne Werbung nicht gestoßen wäre,

- unterschiedliche Angebote vergleichen zu können (Markttransparenz).

Es gibt verschiedene und zum Teil berechtigte Gründe, die Werbung als problematisch darzustellen. Erstens kann Werbung einseitig sein, d. h., sie kann nur einen Teil der Informationen darstellen. Dies kann der Werbung allerdings nicht zum Vorwurf gemacht werden, denn dieses Phänomen ist nicht nur bei der Werbung zu beobachten, sondern überall dort, wo etwas beschrieben oder in geschriebener Form wiedergegeben wird. Es findet stets eine Selektion und Gewichtung der möglichen Informationen statt. Problematisch ist dagegen, wenn bewusst Informationen weggelassen werden, um den Käufer irrezuführen. Zweitens ist Werbung dann unmoralisch, wenn sie absichtlich falsche Informationen vermittelt.

Es braucht wohl nicht besonders hervorgehoben zu werden, dass die Grenzen zwischen den oben dargestellten Extremen fließend sind. In diesem Zusammenhang muss aber darauf hingewiesen werden, dass die Werbung nicht nur rationale, sondern auch emotionale Informationen über Produkte vermitteln kann, weil der Nutzen eines Produktes – wie bereits weiter oben ausführlich dargelegt – sehr verschieden sein kann. Der persönliche Nutzen kann unter Umständen von etwas anderem als der Grundfunktion eines Produktes (z. B. Auto) herrühren, wie z. B. von seinem Aussehen (Design). In diesem Falle geben der Besitz und das Zeigen dieses Produktes, nicht der eigentliche Gebrauch, den Hauptnutzen. Dabei darf nicht übersehen werden, dass erstens immer der Konsument über den Erwerb oder Nichterwerb eines bestimmten Produktes entscheidet und damit auch die Verantwortung für diese Entscheidung trägt. Zweitens findet ein Kauf immer im Hinblick auf die Befriedigung eines Bedürfnisses statt. Inwieweit dieses Bedürfnis befriedigt wird, hängt dann in starkem Maße von der subjektiven Erlebniswelt des Einzelnen ab.

9.3.2 Werbekonzept

Bei der Ausgestaltung der Kommunikation zwischen Werbendem und Werbeempfänger geht es um die Festlegung des Werbekonzepts, das sich aus folgenden Elementen zusammensetzt:¹

1. **Werbeobjekt:** Ausgangspunkt eines Werbekonzepts bildet das Produkt, für das die Werbung gemacht werden soll.
2. **Werbesubjekt:** Anschließend geht es darum, die Werbesubjekte, d. h. die **Zielgruppe** festzulegen, auf die sich die Werbung auszurichten hat.
3. **Werbeziele:** Danach werden die Werbeziele bestimmt, die es zu erreichen gilt und auf die sich die folgenden

¹ Dieses formale Schema kann auch für die Public Relations übernommen werden.

Entscheidungen auszurichten haben. Sie müssen in Einklang mit der Zielgruppe und den Marketingzielen sowie den übrigen Marketinginstrumenten stehen.

4. **Werbebotschaft:** Mit der Werbebotschaft wird der konkrete Inhalt, die Aussage der Werbung festgelegt.
5. **Werbemedien:** Die Werbemedien dienen dazu, durch den Einsatz von geeigneten Mitteln die Werbeziele zu erreichen. Dabei kann zwischen **Werbeträgern** und **Werbemitteln** unterschieden werden. In den letzten Jahren haben dabei vor allem verschiedene Formen der Online-Werbung an Bedeutung zugenommen (► Abschn. 9.8).
6. **Werdeperiode:** Bei der Planung der Werdeperiode wird es sowohl um die Festlegung der gesamten Zeitdauer des Werbeeinsatzes als auch um die zeitliche Verteilung der Werbung innerhalb einer bestimmten Periode gehen.
7. **Werbeort:** Bei der Festlegung des Werbeortes geht es um die räumliche Abgrenzung der Werbung, d. h. um die Frage, in welchem Gebiet die Werbung durchgeführt werden soll.
8. **Werbebudget:** Schließlich können die finanziellen Auswirkungen eines konkreten Werbekonzepts in einem Werbebudget zusammengefasst werden.

Das Werbekonzept ist so zu gestalten, dass damit die maximal mögliche Wirkung erreicht wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der potenzielle Käufer verschiedene Wirkungsphasen durchläuft. Das bekannteste Wirkungsmodell ist der **AIDA-Ansatz**, bei dem der Umworbene der Reihe nach folgende Phasen durchläuft:

1. Attention (Aufmerksamkeit),
2. Interest (Interesse),
3. Desire (Wunsch),
4. Action (Handeln).

Zielgruppe

Die Aufgabe der Zielgruppenbestimmung besteht darin, jene Personen zu bestimmen, bei denen ein Bedürfnis für das Werbeobjekt vorhanden ist und die auch bereit und fähig sind, dieses Bedürfnis mit ihrer Kaufkraft zu decken. Nach der Intensität der Werbewirkung können die im Zusammenhang mit der Werbung relevanten Personen in folgende Gruppen eingeteilt werden:

1. **Werbeadressaten:** eigentliche Zielgruppe, auf die die Werbung ausgerichtet ist.
2. **Werbeberührte:** Gruppe, die mit der Werbung in Kontakt gekommen und somit von der Werbung erreicht worden ist.
3. **Werdebeeindruckte:** Gruppe, welche die Werbung bewusst oder unbewusst wahrgenommen hat.
4. **Werbeerinnerer:** Anteil der Werbeberührten, welcher sich an das Werbeobjekt und seine Eigenschaften auch zu einem späteren Zeitpunkt erinnern kann (aktiv oder passiv).
5. **Werbeagierer:** Anteil der Werbebeeindruckten, der das Werbeobjekt auch tatsächlich kauft.

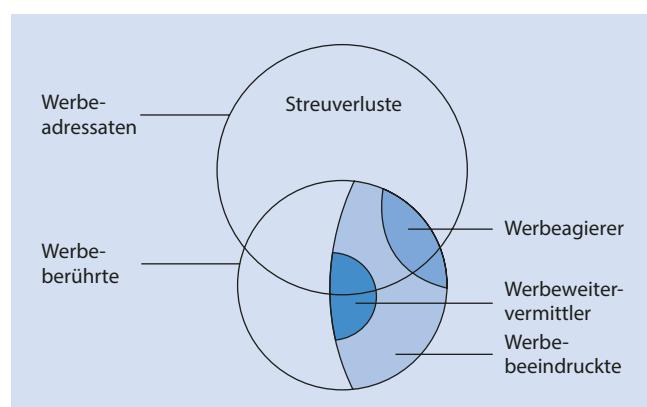
6. **Werbeweitervermittler:** Anteil der Werbebeeindruckten, der das Werbeobjekt selber nicht kauft (weil vielleicht kein Bedarf vorhanden ist), aber die Werbung weitervermittelt.

Wie □ Abb. 9.1 zum Ausdruck bringt, gibt es einige Überlappungen dieser verschiedenen Gruppen. Zu beachten ist auch, dass in der Regel nur ein Teil der Zielgruppe mit der Werbung erfasst wird und dadurch entsprechend große **Streuverluste** auftreten. Allerdings wäre es nicht wirtschaftlich zu versuchen, die ganze Zielgruppe zu erreichen, da die Kosten überproportional ansteigen würden.

Durch die verstärkte Nutzung verschiedener Maßnahmen des Online-Marketings (z. B. Online-Werbung oder Social-Media-Marketing) konnten Unternehmen die Streuverluste in den letzten Jahren allerdings deutlich verringern. Durch die große Menge kundenindividueller Daten (Big Data), die bei der Nutzung des Internets entstehen, gelingt es Unternehmen nicht nur, ganzen Zielgruppen spezifische Werbebotschaften zu vermitteln, sondern die Werbung oftmals sogar individuell an einzelne Kunden anzupassen. So werden beim Real-Time-Advertising Einblendungen von Online-Bannerwerbeanzeigen für individuelle Nutzer in Abhängigkeit von deren Clickverhalten im Internet erstellt. Werbekunden können in Echtzeit darüber entscheiden, ob und zu welchem Preis sie bestimmten Nutzern ein Werbemittel zeigen wollen. Gleichzeitig erhalten sie ein unmittelbares Feedback darüber, ob die Werbung erfolgreich war oder nicht.

Bei der Bestimmung der Zielgruppe wird es darum gehen, für das Werbeobjekt möglichst adäquate Merkmale auszuwählen. In Übereinstimmung mit den Merkmalen der Marktsegmentierung können folgende Merkmalsgruppen unterschieden werden (wobei sie miteinander kombiniert werden können):

- demografische Merkmale,
- geografische Merkmale,
- psychische Merkmale,
- gruppenspezifische Merkmale.



□ Abb. 9.1 Zielgruppendifferenzierung

Werbeziele

Entsprechend den Funktionen der Werbung können vier Hauptziele der Werbung unterschieden werden:

- **Bekanntmachung:** Das erste Ziel der Werbung umschreibt die Notwendigkeit, die Existenz des Werbungtreibenden überhaupt und/oder seines Angebotes bei den Umworbenen bekannt zu machen.
- **Information:** Bei der Information als zweites Ziel stehen weiterführende Informationen, z. B. über das Produkt, im Vordergrund (z. B. Anwendungsmöglichkeiten, technische Daten, Preis, Bezugsquellen usw.).
- **Imagebildung:** Nach der Bekanntmachung und Information gilt es, beim Umworbenen ein positives Image über den Werbungtreibenden bzw. über das Werbeobjekt zu schaffen.
- **Handlungsauslösung:** Das vierte und letztendliche Ziel werblicher Aktivitäten kann hinsichtlich seiner weiteren Zielformulierung in drei Kategorien eingeteilt werden:
 - Handlung soll zum sofortigen Absatz führen, z. B. Bestellung über das Internet nach der Schaltung von Werbung auf verschiedenen Websites;
 - Handlung soll zunächst zu weiterführenden Aktivitäten des Umworbenen im Absatz- bzw. Beschaffungsprozess führen, z. B. Verlangen von weiteren Informationen über das Werbeobjekt;
 - Handlung soll zur Weitervermittlung der Werbebotschaft durch den Umworbenen an Dritte und somit zu einer mehrstufigen Kommunikation führen, z. B. Weitergabe von werblichen Aktivitäten bzw. deren Inhalten durch den Rezipienten an Bekannte, Freunde, Influencer etc.

Eine durchgängige werbliche Maßnahme strebt alle vier Ziele an, wobei von der Bekanntmachung bis zur Handlungsauslösung ein Ziel auf das andere aufbaut. Insofern sind die Hauptziele in ihrer Gesamtheit als Stufenkonzept zu verstehen, d. h. das nachfolgende Ziel kann nur erreicht werden, wenn die vorangegangenen Ziele erfolgreich abgeschlossen wurden.

Die Werbeziele dürfen auch nicht mit den allgemeinen Marketingzielen wie Umsatzsteigerung oder Erhöhung des Marktanteils gleichgesetzt oder verwechselt werden.

Eine klare Festlegung des Werbeziels ist vor allem deshalb notwendig, um eine Werbeerfolgskontrolle vornehmen zu können. Gerade in der Werbung ist eine klare Zielformulierung nötig, da der Erfolg der Werbung nur schlecht messbar ist. Dies kommt etwa auch in Aussagen der folgenden Art zum Ausdruck: „Die Hälfte unserer Werbeausgaben könnten wir ebenso gut zum Fenster hinauswerfen, aber wir wissen nicht welche.“

Werbebotschaft

Die Werbebotschaft enthält die eigentliche Werbeaussage, die man dem Konsumenten vermitteln will. Dieser Inhalt der Werbung kann sich je nach Werbeziel auf verschiedene Aspekte beziehen wie

- Marke des Produktes,
- Eigenschaften des Produktes,
- Nutzen des Produktes,
- Bedürfnisse, die mit dem Produkt abgedeckt werden können,
- Status des Produktes,
- Vorteile (gegenüber Konkurrenzprodukten),
- Aufzeigen möglicher Benutzer des Produktes,
- Erhältlichkeit des Produktes,
- Bedingungen, zu denen ein Produkt erworben werden kann (vor allem Preis) sowie
- besondere Leistungen, die mit dem Produkt verbunden sind (z. B. Kundendienst, Garantieleistungen).

Der Inhalt der Werbebotschaft kann unterschieden werden in einen **rationalen** Teil, dessen sachliche Informationen zu bewusst wahrgenommenen (d. h. kognitiven) Vorgängen führen, und in einen **emotionalen** Teil, dessen Informationen zu affektiven Vorgängen führen.

Die Formulierung der Werbebotschaft hängt primär vom Werbeziel sowie der Art der Güter ab. Bei Investitionsgütern wird ohne Zweifel die reine **Sachinformation** im Vordergrund stehen. Der Nutzen des Produktes ergibt sich hier fast ausschließlich aus dem betrieblichen Einsatz. Bei Konsumgütern dagegen wird vielfach die **emotionale Information** benutzt, um für ein Produkt zu werben. Dabei muss auch in diesen Fällen zwischen Gebrauchsgütern (z. B. Haushaltsgeräten) und meist kurzlebigen Verbrauchsgütern (z. B. Modeartikeln) unterschieden werden. Bei Letzteren wird es tendenziell mehr darum gehen, die Marke, das Aussehen (Design) oder die Erhältlichkeit hervorzuheben.

Werbemedien

Ist die Werbebotschaft bestimmt, muss sie in geeigneter Form an den Werbeadressaten herangebracht werden. Dazu dienen die Werbemedien, wobei sich diese aus einem Werbemittel und einem Werbeträger zusammensetzen.

Beim **Werbemittel** handelt es sich um die reale, sinnlich wahrnehmbare Erscheinungsform der Werbebotschaft, beim **Werbeträger** um die Instrumente oder Informationskanäle, mit deren Hilfe die Werbemittel zum Werbeadressaten gebracht werden können.

Abb. 9.2 gibt einen Überblick über verschiedene Werbemittel und Werbeträger. Die Unterscheidung ist vor allem deshalb notwendig, weil ein Werbemittel meist über verschiedene Werbeträger zum Werbeadressaten geführt werden kann.

In den letzten Jahren hat insbesondere die Online-Kommunikation durch die Verbreitung des Internets eine zunehmende Bedeutung erlangt. Sie kann nach

Werbemittel	Werbeträger
Inserate	Tages- und Wochenzeitungen, Anzeigenblätter, Illustrierte, Fachzeitschriften, Veranstaltungsprogramme, Branchenverzeichnisse, Telefonbücher
Werbebrief (Direct Mail)	Direktversand an bestehende und potenzielle Kunden per Post oder per E-Mail
Display-Werbung (Banner), Werbung in Suchmaschinen	Webseiten, Suchmaschinen, Social-Media-Plattformen
Außen- und Innenplakate und -displays („out of home“)	Anschlagflächen an Verkehrswegen, Bauzäunen, in öffentlichen Verkehrseinrichtungen (z. B. Bahnhöfe, U-Bahnhöfe, Züge, Straßenbahnen), Veranstaltungszentren (Sportstadien), Ladengeschäften, auf Messen und Ausstellungen, in und an öffentlichen Verkehrsmitteln
Permanente Außen- und Innenwerbung mittels Leuchtschriften und Dauerplakaten	Private und öffentliche Gebäude, Veranstaltungszentren, Verkehrsmittel, Ladengeschäfte, Messen und Ausstellungen
Kataloge, Prospekte, Postkarten, Kundenzeitschriften/-rundschreiben, Newsletter	Postversand, Hausverteilungsorganisationen, Verteilung auf der Straße, an Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen, durch Außendienstpersonal, als Beilage zum Schriftverkehr der Firma, in Produktpackungen, per E-Mail, auf der eigenen Website
Individuell zu tragende Abzeichen, Abziehbilder und Kleber, Kleidungsstücke, Startnummern usw.	Firmenangehöriges Personal, Käufer und Verwender, irgendwelche Dritte, Fahrzeuge, Teilnehmer an Sportveranstaltungen
Einpackpapier, Tragetaschen	Käufer und Besucher von Detailgeschäften, Veranstaltungen usw.
Werbegeschenke wie Warenmuster, Taschen- und Wandkalender, Arbeitstabellen, Werkzeuge, Taschenrechner, Fachbücher, Etuis usw.	Käufer und Verwender der Produkte, Händler und Absatzhelfer, firmenangehöriges Personal
Diapositive und Werbefilme	Kinos, Theater, Veranstaltungen, Displays/Monitore in Bahnhöfen und Flughäfen, Online-Videoplattformen
Fernsehspots	Verschiedene Fernsehanstalten, Online-Plattformen
Gesprochene und vertonte Werbetexte	Radiosender, Sport- und Unterhaltungsveranstaltungen, Detailgeschäfte, Autos mit Lautsprechereinrichtungen
Firmeninformationen und Produktpräsentation (Text, Bild, Video)	Firmeneigene Website
Persönliche Kommunikation („face to face“), Blogs, Kommentare und Bewertungen auf Social-Media-Plattformen	Firmenangehöriges Personal, Blogger, Influencer

Abb. 9.2 Übersicht über die wichtigsten Werbemittel und Werbeträger

9.3 · Werbung

Bruhn (2019, S. 238 ff.) wie folgt charakterisiert werden (► Abschn. 9.8):

- **Online-Kommunikation** via Internet hat sowohl **multifunktionalen Charakter**, d. h., es erfolgt eine personenbezogene Individualkommunikation („one to one“), eine Ansprache einer eingegrenzten Zielgruppe („one to few“) als auch eine Bereitstellung von Informationen für alle Nutzer („one to many“).
- Die Online-Kommunikation ermöglicht ein hohes Maß an **Interaktivität**. Der Rezipient wählt für ihn interessante Inhalte aus, ruft sie ab und kann selbst neue Inhalte hinzufügen oder bezieht via Kommentar- und Bewertungsfunktion Stellung zu Inhalten.
- Durch das Internet sind Unternehmen in der Lage, wesentlich **detailliertere Informationen** über ihre Aktivitäten und Leistungen darzustellen.
- Das Internet zeichnet sich durch **Hypermedialität** aus, d. h., verschiedene Mediengattungen (z. B. Film, Bild und Text) lassen sich kombiniert einsetzen.
- Die **weltweite Reichweite** des Mediums ermöglicht eine landesübergreifende Präsentation des Unternehmens und seiner Produkte.

Mit dem Übergang vom Web 1.0 als reine Informationsquelle für die Konsumenten zum Web 2.0 hat auch die **Social-Media-Kommunikation** (z. B. Facebook, Twitter, YouTube) ins Marketing Eingang gefunden (► Abschn. 9.8). Social-Media-Kommunikation vollzieht sich auf online-basierten Plattformen und dient sowohl der Kommunikation als auch der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Social-Media-Nutzern sowie deren Vernetzung untereinander.

Bei der Bestimmung und Gestaltung der Werbemedien muss darauf geachtet werden, dass

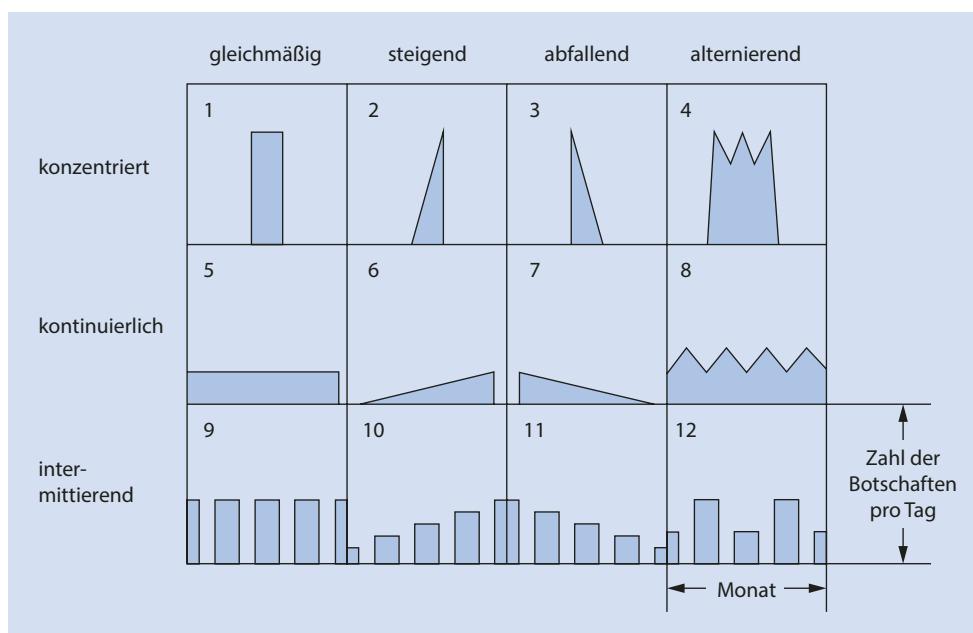
- die Werbeadressaten erreicht werden können,
- die kostengünstigsten Werbemittel und Werbeträger eingesetzt werden,
- die Werbemittel möglichst wirkungsvoll eingesetzt werden.

Werbperiode

Nach Bestimmung der Werbemittel und Werbeträger muss als nächster Punkt die Werbperiode festgelegt werden, d. h. der **Zeitraum**, über den sich eine bestimmte Werbeaktion erstrecken soll (Makro-Terminplanung). Diese Entscheidung hängt im Wesentlichen von folgenden Kriterien ab:

- **Produkt:** Handelt es sich um ein Investitions- oder Konsumgut, ein Gebrauchs- oder Verbrauchsgut?
- **Phase des Produktlebenszyklus:** Unterstützt die Werbung die Einführung eines Produktes, die Expansionsphase usw.?
- **Marketingziele:** Wozu dient die Werbung (z. B. Bekanntmachung einer Produktinnovation)?
- **Marketingmix:** Welche Aufgabe kommt der Werbung im Rahmen des gesamten Marketingmix zu?
- **Werbeziele:** Welches sind die konkreten Werbeziele, auf die sich der Inhalt der Werbung auszurichten hat?
- **Saisonale Branchenschwankungen:** Welche Werbeperioden werden in der Regel von einer Branche bevorzugt?
- **Konjunkturelle Schwankungen:** Wie wirkt sich die Wirtschaftslage (Rezession, Hochkonjunktur) auf die Werbperiode aus?

Ist die gesamte Werbperiode bestimmt, folgt daran anschließend die Planung der Einsätze der Werbemittel und -träger innerhalb dieses Zeitraums. □ Abb. 9.3 zeigt die verschiedenen Möglichkeiten, die bezüglich dieser



□ Abb. 9.3 Zeitliche Verteilung des Werbeeinsatzes. (Kotler 1982, S. 541)

Entscheidung offen stehen (Mikro-Terminplanung). Neben den bereits oben erwähnten Einflussfaktoren – und damit wird auch deutlich, dass beide Entscheidungen eng miteinander verknüpft sind – kommen als weitere dazu:

- das Kaufverhalten der Konsumenten,
- das Konkurrenzverhalten,
- die Aufnahmefähigkeit des Werbeadressaten.

Werbebudget

Ist das Werbekonzept grundsätzlich festgelegt, müssen die finanziellen Auswirkungen dieser Entscheidungen untersucht werden. Die Werbeausgaben umfassen alle Ausgaben, die mit der Gestaltung, Herstellung und Streuung der Werbemittel zusammenhängen. Die Bestimmung dieses Werbebudgets (=gesamte Werbeausgaben einer Periode) kann nach folgenden Kriterien ausgerichtet werden:

- **Umsatz:** Eine Ausrichtung des Werbebudgets am Umsatz ist in der Praxis sehr verbreitet. Ein bestimmter Prozentsatz des vergangenen oder geplanten Umsatzes wird für das Werbekonzept bestimmt. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass sich das Werbebudget leicht und schnell bestimmen lässt. Allerdings muss diesem Verfahren entgegengehalten werden, dass ein nicht vorhandener Kausalzusammenhang unterstellt wird. Die Werbung ist nicht eine Folge des Umsatzes, sondern – im Gegenteil – die Werbung sollte zu einer Umsatzerhöhung beitragen. Deshalb sollte gerade bei sinkenden Umsätzen die Werbung – im Sinne eines antizyklischen Vorgehens – erhöht werden.
- **Gewinn:** Bei der Ausrichtung des Werbebudgets als Prozentsatz des Gewinns fehlt ebenso der sachlogische Zusammenhang wie bei einer Ausrichtung am Umsatz. Der Gewinn wird von vielen Größen beeinflusst und nicht nur von der Werbung. Auch in diesem Fall ist eine Vergangenheitsorientierung statt einer Zukunftsausrichtung der Werbeausgaben festzustellen. Zudem stellt sich bei einem Mehrproduktbetrieb die Frage, wie die nach dem Gesamtgewinn bestimmten Werbeausgaben auf die einzelnen Produkte – die in der Regel in unterschiedlichem Ausmaß zum Erfolg beigetragen haben – verteilt werden.
- **Konkurrenz:** Eine Bestimmung des Werbebudgets aufgrund der Werbeausgaben der Konkurrenz vernachlässigt die spezifische Situation des eigenen Unternehmens, insbesondere die Ausgestaltung der übrigen Marketinginstrumente. Zudem ist es oft schwer, die zukünftigen Werbeausgaben der Konkurrenz zu bestimmen. Allerdings lässt sich in der Praxis beobachten, dass in bestimmten Branchen die Werbeausgaben sehr hoch sind und das einzelne Unternehmen somit gezwungen wird, mit der Konkurrenz einigermaßen mitzuziehen (z. B. Biermarkt USA).
- **Werbeziel:** Als theoretisch richtiges Verfahren verbleibt die Ausrichtung an den Zielen, die man sich gesetzt hat. Damit ergibt sich ein sachlogischer Zusammenhang zwischen Zielen, Maßnahmen und Mitteln, während

die oben besprochenen Verfahren im Wesentlichen von den maximal verfügbaren Mitteln ausgehen und erst danach die Ziele festlegen. Oder mit anderen Worten: Bei der **Zielorientierung** wendet man das Minimumsprinzip an, d. h., man will ein vorgegebenes Werbeziel mit möglichst geringem Mittelaufwand erreichen; bei der **Mittelorientierung** steht das Maximumsprinzip im Vordergrund, indem man die – nach verschiedenen Kriterien bestimmten – gegebenen Mittel optimal ausnutzen will.

9.3.3 Werbeerfolgskontrolle

Nach der Planung, Entscheidung und Durchführung eines Werbekonzepts erfolgt als letztes Element des Führungsprozesses die Erfolgskontrolle der Werbung. Mit dieser soll festgestellt werden, in welchem Umfang die angestrebten Werbeziele erreicht worden sind. Sie dient damit der Beurteilung eines abgeschlossenen Werbekonzepts bzw. der daran beteiligten Mitarbeiter, liefert aber gleichzeitig wertvolle Informationen für die Gestaltung zukünftiger Werbekonzepte. Allerdings ist die Erfassung des Werbeerfolgs insbesondere bei der Nutzung klassischer Werbemittel und Werbeträger oft mit großen Schwierigkeiten verbunden. Zu erwähnen sind folgende Punkte:

- Die Werbung ist lediglich ein Instrument im Rahmen der Kommunikationspolitik bzw. des gesamten Marketingmix. Eine vollständige Isolierung des Werbeerfolgs ist äußerst schwierig, sodass sich der Werbeerfolg kaum ermitteln lässt.
- Da oft mehrere Werbemittel und Werbeträger gleichzeitig eingesetzt werden, ist es nicht möglich, den Erfolg eines bestimmten Werbemittels oder -trägers zu bestimmen. Zudem kann es vorkommen, dass die Werbeziele, die Werbeperiode oder das Werbebudget – also andere Elemente des Werbekonzepts – falsch gewählt wurden und diese für einen Misserfolg verantwortlich sind.
- Schließlich muss darauf verwiesen werden, dass der Werbeerfolg häufig nicht den ihn verursachenden Werbeausgaben zugeordnet werden kann, da Werbewirkungen und somit der Werbeerfolg erst zu einem späteren Zeitpunkt eintreten.

Zur Ermittlung des Werbeerfolgs stehen verschiedene Messverfahren und Kennziffern zur Verfügung, von denen die wichtigsten kurz dargestellt werden sollen:

1. **Berührungs- oder Streuerfolg:** Der Berührungs- oder Streuerfolg gibt die Anzahl der erreichten Werbeadressaten wieder, die mit dem Werbeträger in Berührung gekommen sind. Er kann durch folgende Relation erfasst werden:

$$\text{Berührungsfolg} = \frac{\text{Zahl der Werbeberührten}}{\text{Zahl der Werbeadressaten}} \cdot 100 \quad (9.1)$$

9.4 • Verkaufsförderung

2. **Beeindruckungserfolg:** Bei der Messung des Beeindruckungserfolgs wird festgestellt, inwieweit ein Werbemittel Aufmerksamkeit erregte und wahrgenommen wurde. Somit ergibt sich:

$$\text{Beeindruckungserfolg} = \frac{\text{Zahl der Werbebeeindruckten}}{\text{Zahl der Werbeberührten}} \cdot 100 \quad (9.2)$$

3. **Erinnerungserfolg:** Die Messung des Erinnerungserfolgs dient dazu, die Zahl der Werbeberührten zu erfassen, die sich auch zu einem späteren Zeitpunkt an die Werbebotschaft erinnern können. Als Kennzahl stehen zur Verfügung:

$$\text{Erinnerungserfolg (I)} = \frac{\text{Zahl der Werbeerinnerer}}{\text{Zahl der Werbeberührten}} \cdot 100 \quad (9.3)$$

oder

$$\text{Erinnerungserfolg (II)} = \frac{\text{Zahl der Werbeerinnerer}}{\text{Zahl der Werbebeeindruckten}} \cdot 100 \quad (9.4)$$

4. **Käuferfolg:** Der Käuferfolg schließlich stellt fest, inwieweit eine Werbeaktion auch einen Kaufimpuls ausgelöst hat. Bezogen auf die Gesamtzahl der Werbeadressaten kann folgende Kennziffer festgehalten werden:

$$\text{Käuferfolg} = \frac{\text{Zahl der Bestellungen}}{\text{Zahl der Werbeaddressaten}} \cdot 100 \quad (9.5)$$

5. Ferner können mit der **Werbeelastizität der Nachfrage** die Auswirkungen von verstärkten Werbeaussagen auf den Umsatz ermittelt werden. Ist dieser Wert größer als 1, so handelt es sich um eine elastische Nachfrage, d. h., die Nachfrage reagiert stark auf die erhöhten Werbeausgaben. Ist dieser Wert kleiner als 1, so reagiert die Nachfrage kaum auf die erhöhten Werbeausgaben.

$$\text{Werbeelastizität der Nachfr.} = \frac{\text{Umsatzänderung in \%}}{\text{Werbeaufwandsänderung in \%}} \quad (9.6)$$

Für die Ermittlung der Daten kann auf die gleichen Methoden verwiesen werden, die im Rahmen der Marktforschung besprochen werden (► Abschn. 5.2.2). Mit der Online-Kommunikation erhalten Erfolgskontrolle und das Sammeln von Daten neue Dimensionen bezüglich Umfang und Unmittelbarkeit. Im Gegensatz zu traditionellen Konzepten (z. B. TV oder Print) können Erfolgswirkungen von Werbung im Internet grundsätzlich nutzerindividuell gemessen werden. Dies ist beispielsweise durch die Kombination des nutzerindividuellen Verhaltens (Clickstream Data) auf verschiedenen Websites möglich. Spezifische Effektivitätsmaße wie die Zahl der Seiten-Aufrufe (Page Impressions), die Anzahl der Besucher einer Website (Visits) oder konkrete Konversionsraten (Conversion Rates) lassen sich individuell messen. Dadurch können konkrete Rückschlüsse auf den Erfolg und die Streuverluste von Online-Werbung gezogen werden.

9.4 Verkaufsförderung

Unter **Verkaufsförderung**, auch **Sales Promotion** genannt, versteht man alle Maßnahmen, welche die Absatzbemühungen der Verkaufsorgane des Herstellers und/oder des Handels unterstützen, indem sie zusätzliche Kaufanreize auslösen.

Da es sich vorwiegend um kommunikative Maßnahmen handelt, ordnet man die Verkaufsförderung der Kommunikationspolitik zu. Zudem können Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen nicht immer eindeutig auseinandergehalten werden, nicht zuletzt deshalb, weil sie vielfach gleichzeitig und kombiniert eingesetzt werden. Während aber die Werbung und erst recht die Public Relations mehr auf langfristige Ziele (Produktinformation, Produktimage) ausgerichtet sind, ist die Verkaufsförderung in erster Linie kurzfristiger Natur.

Nach dem Zweck und der Zielgruppe lassen sich vier **Formen der Verkaufsförderung** unterscheiden:

- **Dealer Promotion:** Förderung des Verkaufs an den Handel;
- **Merchandising:** Förderung des Verkaufs durch Unterstützung der Verkaufsbemühungen des Handels;
- **Staff Promotion:** Förderung des Verkaufs durch Unterstützung der eigenen Verkäufer (Außendienstorganisation);
- **Consumer Promotion:** Förderung des Verkaufs an den Konsumenten (Verbraucher).

In der Praxis existiert eine Vielzahl von **Maßnahmen** der Verkaufsförderung. Bei einer Einteilung nach der Zielgruppe (Adressaten) können – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – folgende Maßnahmen erwähnt werden:

1. **Verbraucherorientierte Maßnahmen**, welche auf den Letztverwender zielen:
 - Durchführung von Wettbewerben;
 - Einräumung von Sonderpreisen;
 - Preisreduktion (z. B. Einführungspreise),
 - zusätzliche Mengen (z. B. drei Einheiten zum Preis von zwei).
 - Angebot einer bedingungslosen Warenrücknahme, falls die in das Produkt gesetzten Erwartungen nicht erfüllt wurden;
 - Abgabe von Gutscheinen, die einen Kaufvorteil gewähren;
 - Verteilen kostenloser Produktproben;
 - Self Liquidation Offers: Abgabe von Zusatzprodukten, für die nur ein kostendeckender Preis verlangt wird (solche Zusatzprodukte sind häufig Bücher, Uhren, Taschenrechner, Taschen).
2. **Außendienstorientierte Maßnahmen** zur Motivation des eigenen Verkaufspersonals:

- Außendienstwettbewerbe: Neben der ohnehin üblichen Leistungsentlohnung (z. B. Provisionen) können Sachpreise (z. B. Reisen) beim Erreichen eines bestimmten Umsatzes oder den Verkäufern mit den höchsten Umsätzen versprochen werden;
 - Durchführung von Schulungs- und Informationsveranstaltungen: Weiterbildung, Vorstellen neuer Produkte, Erfahrungsaustausch unter Mitarbeitern;
 - Ausstattung mit Verkaufshilfen: Verkaufshandbücher, Broschüren über Unternehmen und Produkt, Werbegeschenke (Kugelschreiber, Feuerzeug).
3. **Händlerorientierte Maßnahmen**, welche an den Handel gerichtet sind:
- Preisnachlässe (Drauf- und Dreingaben);
 - Bereitstellung von Display-Material, d. h. von technischen Hilfsmitteln zur Präsentierung der Ware (Regale, Plakate);
 - Einsatz von Hostessen zur Präsentation und Degustation der Produkte;
 - Schulung der Mitarbeiter des Handels, die mit den bestehenden oder potenziellen Kunden Kontakt haben oder suchen;
 - Beteiligung an einer Werbekampagne.

Obwohl solche Verkaufsförderungsmaßnahmen kurzfristiger Natur sind, müssen sie sorgfältig geplant und durchgeführt werden, da ein Misserfolg langfristige Auswirkungen haben kann. Insbesondere sind die Interdependenzen zwischen Hersteller, Händler und Konsumenten zu beachten.

9.5 Persönlicher Verkauf

Dem persönlichen Verkauf kommt innerhalb des Kommunikationsmix insofern eine besondere Bedeutung zu, als es sich um einen direkten Kontakt zwischen Käufer und Verkäufer mit einer zweiseitigen Kommunikation handelt. Das primäre Ziel des persönlichen Verkaufs besteht darin, einen Verkaufsabschluss zu erzielen. Daneben übernimmt er vielfach eine Reihe weiterer Aufgaben, die stark von der Art der Kunden, der angebotenen Marktleistung, dem eingesetzten Marketingkonzept sowie der jeweiligen Verkaufssituation bestimmt werden. Zu nennen sind beispielsweise folgende Aufgaben:

1. Gewinnung von Informationen über die Kunden:
 - Auffinden potenzieller Kunden,
 - Ermittlung des Kundenbedarfs.
2. Erlangen von Kundenaufträgen:
 - Kontaktaufnahme mit dem Kunden,
 - Abgabe eines Angebots,
 - Vertragsabschluss.
3. Verkaufsunterstützung:
 - Beratung und Instruktion künftiger Benutzer, des Verkaufspersonals im Handel und des Servicepersonals,
 - Verkaufsveranstaltungen, Warendemonstrationen.
4. Public Relations:

- Imagebildung,
 - Kundenpflege.
5. Logistische Funktionen:
- Auslieferung der Ware,
 - Weiterleitung oder Erledigung von Reklamationen.
6. Gewinnung von Informationen über die Konkurrenz:
- Marketingmaßnahmen der Konkurrenz,
 - Image der Konkurrenz beim Handel.

Um den persönlichen Verkauf im Hinblick auf einen erfolgreichen Abschluss gestalten zu können, ist die Kenntnis der wesentlichen Einflussfaktoren auf die sich dabei abspielenden Verkaufsprozesse von großer Bedeutung. Der sogenannte **dyadische Ansatz** geht davon aus, dass an der Erzielung eines Verkaufsabschlusses beide Parteien, also Käufer und Verkäufer, maßgeblich beteiligt sind (Abb. 9.4). Aufgrund empirischer Untersuchungen kann geschlossen werden, dass sich dieser Ansatz gegenüber einem rein verkäuferorientierten, welcher das Verhalten des Verkäufers in den Mittelpunkt stellt, als besseres Erklärungsmodell erweist und damit eine effizientere Steuerung der Verkaufsprozesse und -beziehungen erlaubt. Nach Nieschlag et al. (2002, S. 936) kommt es dabei umso eher zu einem Verkaufsabschluss,

- je mehr sich potenzieller Käufer und Verkäufer hinsichtlich ihrer Persönlichkeit ähneln,
- je stärker die Rollenerwartungen bei beiden am Verkaufsgespräch beteiligten Parteien hinsichtlich der Verkäuferrolle übereinstimmen,
- je stärker das tatsächliche Verhalten des Gesprächspartners den Erwartungen des Kunden über das Verhalten von Verkäufern entspricht.

Dies zeigt deutlich, dass Unternehmen, für die der persönliche Verkauf ein wichtiges Marketinginstrument darstellt, der Auswahl und Schulung der Verkäufer eine besondere Bedeutung beimessen müssen, damit deren Eigenschaften möglichst den Erwartungen potenzieller Kunden entsprechen.

Beim Einsatz der Verkäufer ist vor allem auf eine effiziente Gestaltung der **Außendienstorganisation** zu achten. Nach den Merkmalen Absatzgebiet, Kunden, Produkt und Verkaufsfunktionen lassen sich die folgenden **Organisationsformen** unterscheiden, wobei in der Praxis meist eine Kombination verschiedener Kriterien zu beobachten ist (Meffert 2000, S. 914 ff.):

- **Gebietsbezogener Verkauf** liegt dann vor, wenn die Verkäufer in einem ihnen zugewiesenen Gebiet alle Kunden besuchen und alle Produkte eines Unternehmens vertreiben. Eine solche Organisationsform ist dann zweckmäßig, wenn die Produkte nicht erklärbungsbedürftig sind, ein tiefes Sortiment vorliegt und eine relativ einheitliche Kundenstruktur gegeben ist. Starke Produktverwandtschaft und geringe Kundenzahl begünstigen diese Form des Verkaufs.
- Der **kundenbezogene Verkauf** orientiert sich an Kundengruppen, die ein einheitliches Verhalten

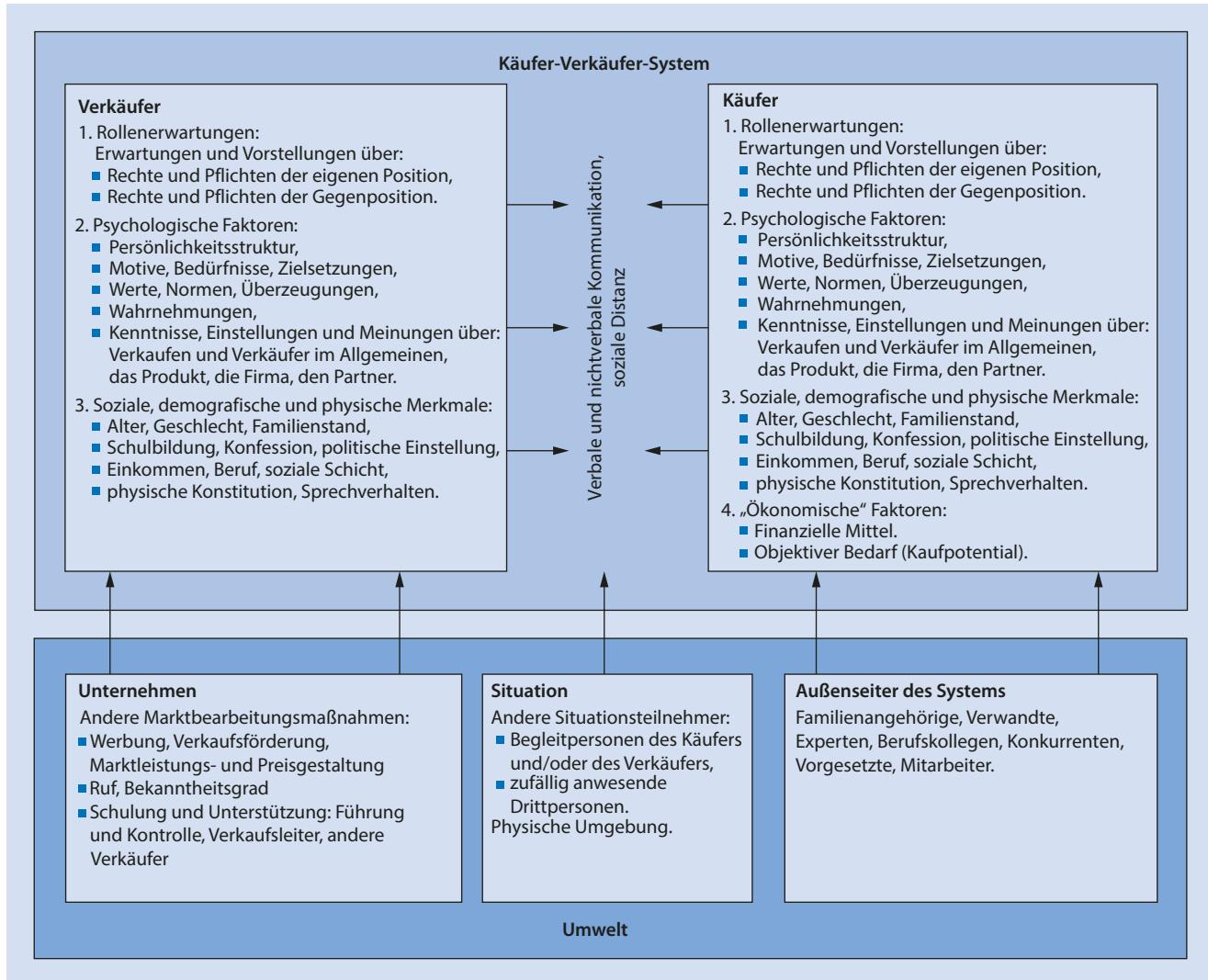


Abb. 9.4 Schematische Darstellung des dyadischen Ansatzes. (Nieschlag et al. 2002, S. 937)

zeigen. Die Verkäufer werden auf eine Kundengruppe spezialisiert, um dadurch wirksamer verkaufen zu können. Diese Form ist vornehmlich bei erklärbungsbedürftigen Produkten mit breitem Sortiment und bei hoher Machtzentration im Handel anzutreffen. Geringe Produktverwandtschaft und unterschiedlicher Verwendungszweck begünstigen diese Verkaufsgliederung.

- Der **produktbezogene Verkauf** orientiert sich an bestimmten Produktgruppen, die ähnliche Eigenschaften aufweisen. Der Verkäufer spezialisiert sich auf eine Gruppe, um dadurch eine bessere Anpassung an die Erfordernisse der angebotenen Leistungen zu erreichen. Diese Verkaufsform empfiehlt sich vor allem beim Verkauf ganzer Systeme und Anlagen (System-Selling) sowie bei einer großen Anzahl an Kunden. Überzeugungsbedürftige Produkte begünstigen diese Verkaufsform.
- Sind die Aufgaben eines Verkäufers vielfältig und benötigt er verschiedene Fähigkeiten und Kenntnisse,

um alle Kommunikationsaufgaben erfüllen zu können, so liegt eine **funktionale Gliederung** vor. Diese ist vor allem dann gegeben, wenn Kundenfertigung vorliegt und ausgedehnte Verhandlungen mit Einkaufsgremien abzuwickeln sind. Ungelöste Kundenprobleme fördern diese Form des Verkaufs.

- **Matrixorientierte Verkaufsorganisation:** Die matrixorientierte Verkaufsorganisation versucht schließlich, verschiedene Organisationsformen miteinander zu kombinieren. Damit sollen die Stärken der oben angeführten Konzepte simultan genutzt werden. In der Praxis wird die matrixorientierte Verkaufsorganisation aufgrund ihrer Probleme nur selten eingesetzt, manchmal bei großen Unternehmen. Die Hauptkritikpunkte dieser Strukturierungsform liegen in einem fortwährenden Zuständigkeitskonflikt und einem damit verbundenen hohen Koordinationsaufwand sowie einer geringen Mitarbeiterzufriedenheit.

9.6 Sponsoring, Product Placement und Testimonial

9.6.1 Sponsoring

Neben den bisherigen Marketingkommunikationsinstrumenten gewann in den letzten 15–20 Jahren das Sponsoring an Bedeutung. Immer häufiger nutzen Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Institutionen die Möglichkeiten des Sponsorings, sei es im **Sport** (Fußball, Tennis, Eishockey, Golf, Formel 1 usw.), in der **Kultur** (Film, Konzerte, Museen, Open Airs, Literatur) wie auch im **sozialen** (Gesundheit), **ökologischen** (Umwelt) und **medialen** (Fernsehen, Radio, Internet) Bereich.

Sponsoring umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich verbunden sind, um gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen (Imagetransfer, Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Unterstützung klassischer Werbung) (vgl. Bruhn 2019, S. 236).

Diese Umschreibung bedeutet, dass es sich um **Gegenseitigkeit** handelt (Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten). Als Sponsoren können neben kommerziellen auch nichtkommerzielle Institutionen sowie Einzelpersonen auftreten. Gesponsert werden Einzelpersonen (Serena Williams, Bastian Schweinsteiger), Gruppen (Deutsche Fußball-Nationalmannschaft), Organisationen (Umweltschutzorganisationen) oder Veranstaltungen (Popkonzerte). Beide Parteien profitieren voneinander (Win-win-Situation).

Die Nutzungsmöglichkeiten des Sponsorings sind vielfältig und richten sich an Personen, Gruppen, Institutionen und Veranstaltungen. Beispiele: Trikotwerbung, Autogrammstunden, Veranstaltungen mit gesponserten Persönlichkeiten, Ausrüstungsverträge, Kongresse, Tagungen, Anzeigen auf Plakaten, Bandenwerbung bei Events.

Abb. 9.5 zeigt verschiedene Arten von Sponsoring (Sponsorfelder), die sich unter verschiedenen Aspekten in weitere Dimensionen gliedern lassen. Zunächst lässt sich Sponsorship in einem bestimmten Sponsoringfeld nach geografischer Bedeutung in unterschiedliche Engagements unterteilen (lokal, regional usw.). Weiter wird nach verschiedenen Bereichen eines Sponsoringfeldes (bei Sport-Sponsoring können es die verschiedenen Sportarten sein; im Kulturbereich Literatur, Kunst, Theater, Musik) unterteilt. Die unterste Ebene wird charakterisiert durch das eigentliche Sponsoringobjekt (z. B. Sport oder im Bereich Social Sponsoring könnten es Organisationen, Verbände oder auch Einzelpersonen sein).

Sponsoring unterscheidet sich vom **Mäzenatentum** dadurch, dass bei letzterem in der Regel keine Gegenleistung zu erwarten ist, also keine ökonomische Nutzenerwartung. Der Begriff Mäzenatentum geht zurück auf Gaius Clinius Maecenas, einen Römer, der 70–8 v. Chr. lebte. Er war es, der die Dichter Vergil, Horaz und Properz unterstützte und dabei altruistische, selbstlose Ziele verfolgte.

9.6.2 Product Placement

In enger Verbindung zum Sponsoring stehen die Begriffe Product Placement, Testimonial und Influencer. Wie der Name bereits andeutet, geht es beim Product Placement um die Platzierung von Produkten:

Product Placement ist die gezielte Platzierung und kreative Einbindung eines Markenartikels wie ein notwendiges Requisit in einer Film- bzw. Serienhandlung, auf YouTube oder Instagram. Das Produkt wird im Gebrauchs- oder Verbrauchsumfeld von bekannten (Haupt-)Darstellern, Moderatoren oder Influencern gezeigt, wobei die Marke für den Betrachter deutlich erkennbar ist (in Anlehnung an Wilde 1986, S. 182).

Dabei müssen sich die jeweils gezeigten Produkte harmonisch in die Filmszenen einfügen und zum Handlungsbau passen. Das Werbeziel des werbenden Unternehmens besteht darin, bei den Zuschauern den Wunsch reifen zu lassen, das gleiche Produkt wie die Stars aus Kino, TV, YouTube oder Instagram verwenden zu wollen und sie dadurch zu dessen Kauf zu animieren.

Beispiele für Product Placement:

- In zahlreichen Serien wie z. B. „The Big Bang Theory“ werden Produkte von Apple gezeigt und in die Handlung eingebunden.
- Im James-Bond-Film „Spectre“ wurden mehrere Produkte bzw. Marken wie ein Aston Martin, Belvedere Wodka oder ein Kaschmirpullover von N. Peal in die Handlung integriert.
- In der Filmreihe „Transformers“ spielen Autos des amerikanischen Herstellers General Motors regelmäßig Hauptrollen und werden prominent in Szene gesetzt.

9.6.3 Testimonial und Influencer

Unter **Testimonial** („to testify“ = Zeugnis ablegen) versteht man eine Person, die Werbung für ein Produkt betreibt, indem sie vorgibt, das beworbene Produkt selbst einzusetzen, zu nutzen oder zu konsumieren.

9.8 · Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik

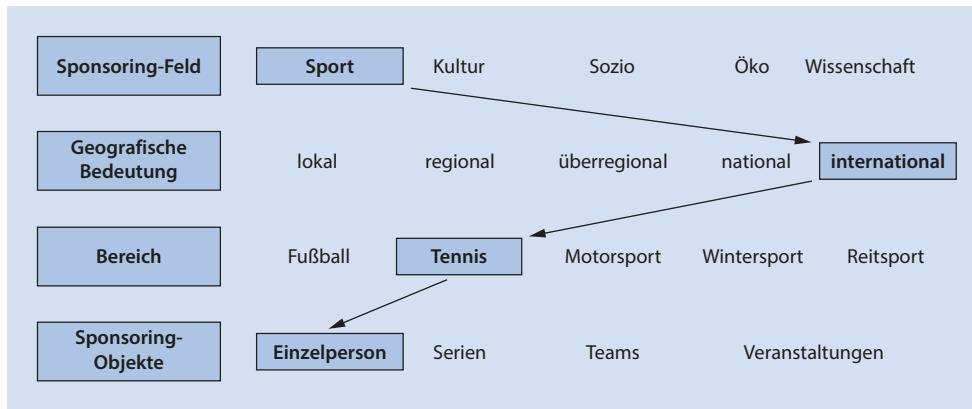


Abb. 9.5 Differenzierung von Sponsorship. (In Anlehnung an Hermanns 1997, S. 62)

Diese Definition ist ähnlich derjenigen des Sponsorings, da der Sponsor mit dem Sponsoringobjekt, dem Testimonial, einen Vertrag über eine gewisse Leistung und Gegenleistung, meist in Form von Geldmitteln, abschließt.

Oftmals handelt es sich bei Testimonials um prominente Personen, die einer großen Zielgruppe bekannt sind. Im Rahmen der Kommunikationspolitik ist dabei insbesondere der Wiedererkennungswert des Testimonials von Bedeutung. In den letzten Jahren haben neben Testimonials vor allem Influencer an Bedeutung im Marketing gewonnen.

Unter einem **Influencer** („to influence“ = jemanden beeinflussen) versteht man eine Person, die aufgrund bestimmter Merkmale (Image, Spezialkenntnisse, Überzeugung) aus eigenem Antrieb oder gegen Bezahlung zu einem bestimmten Thema oder für ein bestimmtes Produkt über soziale Netzwerke Kommunikationsaktivitäten initiiert.

Influencer sind häufig Noncelebrities, die in einem bestimmten Bereich eines sozialen Netzwerks bekannt sind und für bestimmte Produkte werben. Immer mehr Unternehmen engagieren Influencer für Werbezwecke, damit diese in ihrem Namen mit potenziellen Kunden kommunizieren. Influencer eignen sich besonders gut für Werbezwecke, da sie häufig hohe Reichweiten erzielen und ihnen von Kunden eine hohe Glaubwürdigkeit zugesprochen wird.

Nicht zu unterschätzen ist das **Risiko**, das mit Testimonialwerbung und Influencern verbunden sein kann. Fällt beispielsweise ein Prominenter oder ein Influencer beim Publikum in Ungnade, leidet darunter auch das beworbene Produkt bzw. Unternehmen.

9.7 Messen und Ausstellungen

Trotz der Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung des Internets spielen Messen und Ausstellungen im Rahmen der Kommunikationspolitik immer noch eine wichtige

Rolle. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, Kunden und anderen interessierten Anspruchsgruppen das aktuelle Sortiment und Innovationen persönlich zu präsentieren. Man kann auf Messen und Ausstellungen relevante Informationen über Kunden und Konkurrenten erlangen. Messen und Ausstellungen dienen insofern sowohl der Kundenpflege als auch der Neuakquise von Kunden sowie dem Aufbau von Netzwerken. Messen und Ausstellungen haben überdies einen Erlebnischarakter und Kunden können das Unternehmen und dessen Produkte authentisch und live kennenlernen.

Messen und Ausstellungen spielen auch eine wichtige Rolle, um die Bekanntheit von Unternehmen zu erhöhen und deren Image zu verbessern. Mit Messen und Ausstellungen geht oftmals ein bestimmtes mediales Interesse einher, welches im Rahmen einer umfassenden Kommunikationsstrategie von Unternehmen genutzt werden kann, um das Unternehmen zu präsentieren. Die große Bedeutung von Messen und Ausstellungen im Marketing zeigt sich laut einer Umfrage des Verbands der deutschen Messewirtschaft im Jahr 2019 daran, dass ca. 75 % der Unternehmen in Deutschland Messen und Ausstellungen als mindestens gleichrangiges Instrument im Vergleich zu anderen Instrumenten der Kommunikationspolitik (z. B. eigene Website, klassische Werbung) betrachten (AUMA 2019).

9.8 Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik

Die Digitalisierung hat einen weitreichenden Einfluss auf alle Bereiche des Marketings, insbesondere aber auf die verschiedenen kommunikationspolitischen Aktivitäten in Unternehmen. In Erweiterung der klassischen Kommunikationspolitik geht es dabei vor allem um die interaktive und multifunktionale Kommunikation mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen, unter der Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Insbesondere das Internet hat sich in diesem Rahmen als Kommunikationskanal neben den klassischen Kanälen (z. B. Print und TV) fest etabliert und das Senden

und Empfangen kommunikationspolitischer Botschaften erleichtert.

Die digitale Kommunikation weist im Vergleich zu traditionellen Ansätzen der Kommunikationspolitik bestimmte Charakteristika auf. Das Internet ermöglicht eine einfache, schnelle und oftmals kostengünstige Möglichkeit der Kommunikation. Diese kann losgelöst von zeitlichen und örtlichen Restriktionen sowie kundenspezifisch erfolgen. Es ergeben sich dadurch völlig neue Möglichkeiten, mittels kommunikationspolitischer Maßnahmen einen Beitrag zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu leisten. Vor allem aber eröffnet sich die Chance, stärker als bisher mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen tatsächlich zu interagieren und ein konkretes Feedback zu erhalten (z. B. via E-Mail und Instant Messages bei elektronischen Nachrichten oder Klickraten bei Bannerwerbung).

Die Aufgabenbereiche einer digitalen Kommunikationspolitik sind vielfältig und erstrecken sich beispielsweise auf Online-Werbung, Affiliate-Marketing, Social-Media-Marketing oder Content-Marketing (dazu Lammert 2017).

In den letzten Jahren hat insbesondere die Online-Werbung im Rahmen des Marketingmix dramatisch an Bedeutung gewonnen. Online-Werbung hat prinzipiell die gleiche Aufgabe wie klassische Werbung und zielt darauf ab, Informationen über die Existenz, Eigenschaften, Erhältlichkeit und Bezugsbedingungen von Produkten und Dienstleistungen zu vermitteln. Dies geschieht bei der Online-Werbung jedoch unter Zuhilfenahme von elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien. Unternehmen nutzen heute insbesondere Bannerwerbung, Suchmaschinenwerbung, Video-Werbung, Social-Media-Werbung oder Online-Kleinanzeigen, um über das Internet auf ihre Produkte aufmerksam zu machen.

Die Mediaagentur Zenith geht in einer Studie aus dem Jahr 2019 davon aus, dass der Online-Werbemarkt derzeit jährlich um ca. 4,7 % wächst und im Jahr 2019 bereits

42 % aller Werbeausgaben weltweit ins Netz fließen. Die Online-Werbung ist somit heute schon größer als die Fernsehwerbung (31,9 %), die Außenwerbung (6,5 %) oder die Werbung in Zeitungen (6,2 %) und wächst weiter. Schätzungen zufolge liegt der Anteil der Online-Werbung am Gesamtwerbemarkt im Jahr 2021 dann vermutlich schon bei ca. 50 % (Zenith 2019).

Literatur

- Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft (AUMA), 2019, Messen als zentrales Marketinginstrument, Abruf am 28.5.2019, Link: ► <https://www.auma.de/de/zahlen-und-fakten/messen-als-marketinginstrument>
- Bruhn, M.: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 14., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2019
- Hermanns, A.: Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, München 1997
- Kotler, P.: Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1982
- Lammert, E.: Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung, 6. Auflage, Wiesbaden 2017
- Meffert, H.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2000
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2019
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.: Marketing. 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin 2002
- Wilde, Ch.: Product Placement: Ein viel diskutiertes Kommunikationsinstrument stellt sich vor. In: Marketing Journal 19. Jg., Nr. 2, 1986, S. 182–183
- Zenith: Boomende Online-Werbung sorgt für schnelleres globales Werbewachstum, 2019, Abruf am 28.5.2019, Link: ► <https://www.zenithmedia.de/boomende-online-werbung-sorgt-fuer-schnelleres-globales-werbewachstum>



Marketingmix

10.1 Bedeutung und Probleme des Marketingmix – 146

10.2 Bestimmung des optimalen Marketingmix – 146

10.2.1 Heuristische Problemlösung – 146

10.2.2 Analytische Problemlösung – 147

Literatur – 148

10.1 Bedeutung und Probleme des Marketingmix

Die Entscheidung über den Einsatz eines Marketinginstrumentes stellt keine isolierbare Teilentscheidung dar, denn erstens müssen alle Marketinginstrumente auf ein gemeinsames Marketingziel ausgerichtet werden und zweitens bestehen große Interdependenzen zwischen den einzelnen Maßnahmen. Auf diese Zusammenhänge wurde mehrfach bei der Besprechung der einzelnen Instrumente hingewiesen. Das Unternehmen muss deshalb immer über den Einsatz einer bestimmten Kombination von Marketinginstrumenten entscheiden. Diese Kombination wird allgemein als **Marketingmix** bezeichnet.

Unter dem **optimalen Marketingmix** ist demzufolge die zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzte Kombination von Marketingmaßnahmen zu verstehen, welche dem Unternehmen in Bezug auf das angestrebte Marketingziel den größten Nutzen stiftet.

Neben dem eigentlichen Marketingmix findet man auch den Begriff Sub-Marketingmix, der nur eine Gruppe von Marketingmaßnahmen umfasst. Ausgehend von unserer Einteilung der Marketinginstrumente kann zwischen einem Produkt-, Distributions-, Konditionen- und Kommunikationsmix unterschieden werden.

Die Forderung nach einem optimalen Marketingmix ist zwar einleuchtend, doch stehen deren Realisierung einige große Probleme im Wege. Es sind dies beispielsweise:

- 1. Die Vielzahl denkbarer oder möglicher Kombinationen:** Will man die Zahl möglicher Kombinationen K der verschiedenen Marketinginstrumente M berechnen, gilt folgende Formel:

$$K = I^M$$

I stellt die Zahl der Ausprägungen bzw. die Anzahl unterschiedlicher Intensitäten der einzusetzenden Marketinginstrumente dar (z. B. verschiedene Preise oder Werbebudgets). Bereits bei 4 Marketinginstrumenten mit je 3 Ausprägungen ergeben sich 81 Kombinationsmöglichkeiten.

- 2. Zeitliche Interdependenzen:** Die Wirkung von Marketingmaßnahmen der Planperiode kann sich ganz oder teilweise auf spätere Perioden verschieben. Entsprechend wird von einem Timelag oder – im zweiten Fall – von einem Carry-over-Effekt gesprochen.
- 3. Sachliche Interdependenzen:** Wenn der Marketingeinsatz für ein bestimmtes Produkt Auswirkungen auf andere Produkte hat, so handelt es sich um sachliche Abhängigkeiten.
- 4. Synergieeffekte:** Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass zwischen den verschiedenen Marketinginstrumenten Synergieeffekte auftreten können, d. h., dass der Gesamtnutzen aus dem kombinierten Einsatz größer ist als die Summe der Einzelnutzen eines jeden Instruments.

- 5. Qualität des Marketinginstruments:** Der Nutzen eines Marketinginstruments hängt nicht nur von der Höhe der Kosten ab, sondern auch von dessen Qualität. Oft sind einfache und kostengünstige, aber gute Ideen wirksamer als ein mit hohen Kosten verbundenes Marketingkonzept, dem aber die Originalität fehlt.
- 6. Kosten-Nutzen-Verhältnis der Marketinginstrumente:** Der Nutzen aus dem Einsatz eines Marketinginstruments verläuft nicht proportional zu den Kosten. Vielfach muss ein Marketinginstrument in einem gewissen Umfang eingesetzt werden, bis eine Wirkung sichtbar wird. Jedoch kann die Wirkung nicht beliebig gesteigert werden, d. h., der Grenznutzen nähert sich null oder kann im Extremfall sogar negativ werden (z. B. bei zu viel Werbung, die der Konsument als aufdringlich empfindet).
- 7. Verhalten der Konkurrenz:** Unter den vielen umweltbezogenen, schwer beurteilbaren Einflussfaktoren sei die Konkurrenz speziell erwähnt. Gleichzeitig durchgeführte, ähnliche oder sich abhebende Marketingmaßnahmen der Konkurrenz beeinflussen die Wirkung der eigenen Maßnahmen.
- 8. Phase des Produktlebenszyklus:** Die optimale Kombination der Marketinginstrumente hängt von der jeweiligen Phase des Produktlebenszyklus ab, in der sich das Produkt befindet.
- 9. Quantifizierung des Nutzens:** Viele Auswirkungen, die auf dem Einsatz von Marketinginstrumenten beruhen, lassen sich nicht oder nur schwer in Geldeinheiten erfassen (z. B. gutes Firmenimage), sodass man meist auf grobe Schätzungen angewiesen ist.

10.2 Bestimmung des optimalen Marketingmix

10.2.1 Heuristische Problemlösung

Die Bestimmung des optimalen Marketingmix kann entweder mithilfe heuristischer Prinzipien oder mit analytischen Methoden vorgenommen werden. Während bei den analytischen Modellen ein Verfahren (Algorithmus) angegeben werden kann, das eine exakte Lösung des Problems in einer endlichen und überschaubaren Anzahl von Schritten garantiert, bietet eine **Problemlösungsheuristik** keine exakte Lösung des Problems. Die Problemlösung basiert in diesem Fall meist auf Erfahrung und Intuition. Man versucht, die Komplexität systematisch zu reduzieren. Es wird in Kauf genommen, dass nicht unbedingt die beste, aber eine brauchbare und vor allem befriedigende Lösung gefunden wird. Meist wird das Gesamtproblem in Teilprobleme zerlegt und durch schrittweise Lösung dieser Teilprobleme die Gesamtlösung angestrebt. Oft muss der Gesamtlösungsprozess mehrmals wiederholt werden, bis eine endgültige Entscheidung feststeht. Als **heuristische Prinzipien** können herangezogen werden:

Marketing-Mix Nr.	P	W	V	x_i	x_B	$x_i - x_B$	Z
1	16	10.000	10.000	12.400	9.667	2.733	16.398
2	16	10.000	50.000	18.500	16.333	2.167	13.002
3	16	50.000	10.000	15.100	16.333	-1.233	-7.398
4	16	50.000	50.000	22.600	23.000	-400	-2.400
5	24	10.000	10.000	5.500	4.143	1.357	18.998
6	24	10.000	50.000	8.200	7.000	1.200	16.800
7	24	50.000	10.000	6.700	7.000	-300	-4.200
8	24	50.000	50.000	10.000	9.857	143	2.002

Abb. 10.1 Beispiel eines optimalen Marketingmix

- **Problemreduktion:** Eliminierung nicht relevanter Marketinginstrumente.
- **Prioritätensetzung:** Gliederung der relevanten Instrumente in Haupt- und Nebeninstrumente.
- **Induktionsschluss:** Aufgrund vergangener Erfolge (Misserfolge) wird auf zukünftige Entwicklungen geschlossen.
- **Analogieschluss:** Durch Beobachtung der Maßnahmen der Konkurrenz wird auf das eigene Unternehmen geschlossen.
- **Mittel-Zweck-Analyse:** Die Marketingmaßnahmen werden in Bezug auf die Marketingziele und Marktsegmente beurteilt.

10.2.2 Analytische Problemlösung

Im Folgenden soll ein Modell von Kotler (1964) dargestellt werden, das auf der Break-even-Analyse und der Marginalanalyse beruht (vgl. dazu Kotler 1982, S. 269 ff.; Kotler et al. 2007, S. 133 ff.). Kotler geht dabei von folgenden Annahmen und Daten aus:

- Es handelt sich um ein Einproduktunternehmen.
- Das Unternehmen verfolgt Gewinnmaximierung.
- Dem Unternehmen stehen drei Marketinginstrumente, nämlich der Preis P, die Werbung W und der persönliche Verkauf V zur Verfügung; die Instrumente können dabei unterschiedliche Werte annehmen.
- Die Produktqualität wird nicht verändert.
- Die Fixkosten und variablen Kosten sind gegeben und betragen:
- $k_{var} = 10$ GE pro ME
- $K_{fix} = 38.000$ GE pro Planperiode.

Geht man in einem **ersten Schritt** davon aus, dass jedes der Marketinginstrumente zwei verschiedene Werte annehmen kann, ergeben sich $2^3 = 8$ mögliche Kombinationen für den Marketingmix. Die aus einer Kombinationsmöglichkeit resultierende Absatzmenge x_i kann aufgrund von Vergangenheitsdaten geschätzt werden. Aufgrund dieser Informationen ist es möglich,

- die Break-even-Menge x_B ,
- die Differenz zwischen Absatzmenge x_i und Break-even-Menge x_B sowie
- den daraus resultierenden Gewinn oder Verlust Z

aufgrund der nachstehenden Formeln sowie den in **Abb. 10.1** angegebenen Zahlen zu berechnen:

$$x_B = \frac{38.000 + W + V}{P - 10} \quad (10.1)$$

$$Z = (P - 10)(x_i - x_B) \quad (10.2)$$

Aus den Resultaten in **Abb. 10.1** wird ersichtlich, dass die Kombination Nr. 5 den größten Gewinn verspricht. Diese stellt aber ein Optimum aus nur 8 Möglichkeiten dar, während in der Realität eine unzählbare Menge von Möglichkeiten denkbar ist (4 Instrumente mit 10 verschiedenen Ausprägungen ergeben bereits über 1000 Kombinationen!). Kotler schlägt deshalb vor, in einem **zweiten Schritt** aufgrund der geschätzten Umsatzwerte für x_i eine Funktion zu finden, welche den Umsatz in Abhängigkeit der drei Variablen Preis, Werbung und Verkauf darstellt. Eine solche **Umsatzreaktionsfunktion** kann als multiple Exponentialfunktion geschrieben werden:

$$x_i = kP^\alpha W^\beta V^\gamma \quad (10.3)$$

Folgende neue Symbole wurden verwendet:

k	=	Skalierungsfaktor
α	=	Preiselastizität
β	=	Werbeelastizität
γ	=	Verkaufsförderungselastizität

Unter Verwendung der Regressionsschätzungsmethode der kleinsten Quadrate ergibt sich folgende Umsatzreaktionsfunktion:

$$x_i = 100.000 P^{-2} W^{\frac{1}{8}} V^{\frac{1}{4}} \quad (10.4)$$

Damit beträgt die Preiselastizität -2 , d. h., eine Preissenkung um 1% erhöht den Umsatz um 2% , sofern die anderen Werte nicht verändert werden. Der Koeffizient von 100.000 ist ein Skalierungsfaktor, der die Geldeinheiten in Mengeneinheiten übersetzt.

Werden die Funktionen (10.4) und (10.1) in (10.2) eingesetzt, so ergibt sich folgende Formel für die Gewinn-(Verlust-)Berechnung:

$$Z = (P - 10) \left(100.000 P^{-2} W^{\frac{1}{8}} V^{\frac{1}{4}} - \frac{38.000 + W + V}{P - 10} \right) \quad (10.5)$$

$$Z = 100.000 P^{-2} W^{\frac{1}{8}} V^{\frac{1}{4}} (P^{-1} - 10 P^{-2}) - 38.000 - W - V \quad (10.6)$$

Wird diese Funktion zur Bestimmung des Gewinnmaximums partiell nach P , W und V abgeleitet, so ergibt sich der optimale Marketingmix:

$$\begin{aligned} P &= 20 \text{ GE} \\ W &= 12.947 \text{ GE} \\ V &= 25.894 \text{ GE} \end{aligned}$$

Die Ausgaben für den persönlichen Verkauf sind doppelt so hoch wie diejenigen für die Werbung, weil die Verkaufsförderungselastizität doppelt so groß ist wie die Werbeelastizität. Weiter können das optimale Umsatzvolumen und der maximale Gewinn bestimmt werden:

$$\begin{aligned} x_i &= 10.358 \text{ ME} \\ Z &= 26.735 \text{ GE} \end{aligned}$$

Damit ist nicht nur der optimale Marketingmix bestimmt, sondern auch das optimale **Marketingbudget**, das in diesem Fall 38.841 GE (Werbung + persönlicher Verkauf) beträgt.

Dieses erweiterte Break-even-Modell bildet die realen Entscheidungsprobleme nur unvollkommen ab. Seine größten Mängel bestehen darin, dass (vgl. Meffert 1986, S. 533)

- die Auswirkungen unterschiedlicher Konkurrenzsituationen vernachlässigt werden,
- zeitliche und sachliche Interdependenzen (Time-lag, Synergieeffekte) zwischen den Instrumenten außer Acht gelassen werden,
- in dieser statischen Analyse zeitliche Unterschiede im Anfall von Einzahlungen und Auszahlungen nicht berücksichtigt werden.

Literatur

- Kotler, P.: Marketing Management. Analyse, Planung und Kontrolle. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1982
 Kotler, P.: Marketing Mix Decisions for New Products. Journal of Marketing Research, February 1964, S. 43–49
 Kotler, P./Keller, K./Bliemel, F.: Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. 12., aktualisierte Auflage, München 2007
 Meffert, H.: Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1986

Literaturhinweise

Literaturhinweise

Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 9., überarbeitete Auflage, München 2019

Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über den State-of-the-Art eines effizienten und systematischen Einsatzes der Kommunikation.

Bruhn, M./Michalski, S.: Marketing als Managementprozess. 3., aktualisierte Auflage, Zürich 2009

In 10 Schritten wird didaktisch gut aufbereitet gezeigt, wie der Prozess der Erstellung eines Marketingkonzeptes verläuft. Fallbeispiele und umfassende Fallstudien mit Lösungshinweisen veranschaulichen die Theorie.

Homburg, Ch./Krohmer, H.: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2017

Eine umfassende und fundierte Darstellung des Marketings. Neben den neuesten Erkenntnissen der Marketingforschung werden auch die umsetzungsbezogenen Aspekte des Marketings berücksichtigt.

Kotler, Ph./Keller, K. L./Opresnik, M.O.: Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. 15., aktualisierte Auflage, Hallbergmoos 2017

Es handelt sich um den Klassiker der Marketinglehrbücher. Seit vielen Jahren auf dem Markt, ist der Name Kotler zu einem Synonym für dieses Marketingbuch geworden! Grafisch gut aufbereitet und mit vielen Beispielen und Fällen angereichert.

Kroeber-Riel, W./Gröppel-Klein, A.: Konsumentenverhalten. 10., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage, München 2013

Dieses Standardwerk zum Konsumentenverhalten bietet einen aktuellen Überblick über die theoretischen Ansätze und die empirischen Ergebnisse der Konsumentenforschung.

Lucco, A./Rüeger, B./Ergenzinger, R./Thommen, J.-P.: Marketing. Konzepte – Instrumente – Aufgaben. 4., aktualisierte Auflage, Zürich 2016

Eine kompakte und didaktisch gut aufgearbeitete Darstellung des Marketings.

Meffert, H./Burmann, Ch./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 13., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2019

Ebenfalls ein Klassiker des Marketings, der den Studierenden im Bachelor- wie im Masterprogramm die Grundlagen des Marketings aus einer management- und entscheidungsorientierten Sicht vermittelt.

Supply-Management

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 11 Grundlagen des Supply-Managements – 153

Kapitel 12 Beschaffungsplanung – 159

Kapitel 13 Material- und Lagerplanung – 171

Literaturhinweise – 182



Grundlagen des Supply-Managements

- 11.1 Abgrenzung des Supply-Managements – 154
- 11.2 Problemlösungsprozess des Supply-Managements – 154
- 11.3 Ziele des Supply-Managements – 156
- Literatur – 158

11.1 Abgrenzung des Supply-Managements

Sind im strategischen Marketing die Produkte festgelegt, die ein Unternehmen absetzen will, so geht es in einer nächsten Phase darum, die zur Erstellung dieser Produkte notwendigen Güter und Dienstleistungen zu beschaffen. Es handelt sich um das Sicherstellen der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Kapital, Maschinen, Werkstoffen, Informationen, Rechten, Dienstleistungen oder Handelswaren. Das Supply-Management lässt sich dabei in eine strategische und eine operative Ebene unterscheiden: Auf **strategischer Ebene** – in der Unternehmenspraxis oft als Beschaffung oder strategischer Einkauf bezeichnet – stehen Fragen der Lieferantenauswahl und der Beschaffungsstrategie im Vordergrund, auf **operativer Ebene** – in der Unternehmenspraxis oft als Materialwirtschaft bezeichnet – Fragen nach den zu beschaffenden Mengen und den Bestellzyklen.

Im Rahmen der Materialwirtschaft steht das Sicherstellen von Verfügbarkeit des für die Leistungserstellung notwendigen **Materials** im Vordergrund, das direkt in den Produktionsprozess eingeht oder für den Absatz bereitgestellt wird. In Anlehnung an die allgemeine Einteilung der Wirtschaftsgüter können unterschieden werden:

- **Rohstoffe**, die als Grundmaterial unmittelbar in das Produkt eingehen (z. B. Mehl bei der Brotherstellung, Gold und Edelsteine bei Schmuck);
- **Hilfsstoffe**, die ebenfalls in das Produkt eingehen, aber nur ergänzenden Charakter haben (z. B. Schrauben und Lack bei der Möbelherstellung);
- **Betriebsstoffe**, die keinen Bestandteil des Fertigproduktes bilden, sondern im Produktionsprozess verbraucht werden (z. B. Energie, Kühlwasser);
- **Halbfabrikate**, die als Teile oder Baugruppen in das Endprodukt eingehen und die sich von den Hilfsstoffen durch einen höheren Reifegrad unterscheiden;
- **Handelswaren**, die als Ergänzung des Produktionsprogrammes nicht in den Produktionsprozess eingehen, sondern unverarbeitet weiterverkauft werden.

Betrachtet man den realen Materialfluss im Industriebetrieb, so fällt auf, dass dieser selten kontinuierlich verläuft. Stattdessen gehört zum Sicherstellen der Verfügbarkeit des Materials sowohl dessen Beschaffung als auch dessen zeitlich begrenzte Lagerung. Daraus ergeben sich drei verschiedene Lagerstufen:

1. **Eingangslager**, welche den Güterzufluss aus der Umwelt auffangen, wenn der momentane Bedarf der Fertigung kleiner ist als der Güterzufluss oder der zukünftige Bedarf größer ist als der zukünftige Güterzufluss.
2. **Zwischenlager**, die während des Produktionsprozesses entstehen und Puffer zwischen den verschiedenen Fertigungsstufen darstellen. Die Höhe der Zwischenlager hängt sehr stark von der Lösung des Dilemmas der Ablaufplanung ab, d. h. der Minimierung der Durchlaufzeiten des zu bearbeitenden Materials bei gleichzeitiger Minimierung der Leerzeiten der

Potenzialfaktoren (► Abschn. 38.3.2 „Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung“). Je stärker das Prinzip der maximalen Kapazitätsauslastung verfolgt wird, umso eher entstehen Zwischenlager.

3. **Fertigwarenlager** fallen zeitlich nach Beendigung des Produktionsprozesses an. Diese Lager dienen dazu, die Abweichungen zwischen Produktions- und Absatzmenge auszugleichen, wie sie z. B. aufgrund konjunktureller oder saisonaler Schwankungen auftreten.

Ein Zusammenfassen dieser verschiedenen Arten von Lagern zu einem selbstständigen Funktionsbereich wird kontrovers diskutiert und in der Unternehmenspraxis nicht einheitlich umgesetzt, weil die verschiedenen Lager unterschiedliche Funktionen und somit unterschiedliche Probleme aufweisen. Deshalb werden die verschiedenen Lager jeweils jenen Bereichen zugeordnet, in denen sie auftreten. Somit sind Fertigwarenlager primär dem Marketing (logistische Distribution) und Zwischenlager dem Produktionsbereich zuzuordnen, während Eingangslager als Teilproblem der Materialwirtschaft bei der Bereitstellung der Güter für den Produktionsprozess gesehen werden können.

Dem gegenüber steht der Ansatz, die verschiedenen Arten von Lagern zum Funktionsbereich der **Logistik** zusammenzufassen. Denn neben den zentralen Funktionen Beschaffung und Lagerhaltung ist als dritte Funktion der Materialwirtschaft die Bewegung des Materials zum Bedarfsort zu nennen. Die mit der Materialbereitstellung verbundenen Transportvorgänge können in außerbetriebliche und innerbetriebliche unterteilt werden:

- **Außerbetriebliche** Transportvorgänge dienen der Überbrückung des Raumes zwischen Lieferant und beschaffendem Unternehmen bzw. des Raumes zwischen Unternehmen und Kunden.
- **Innerbetriebliche** Transportvorgänge treten zwischen dem Ort der Materialannahme bzw. -einlagerung und dem Bedarfsort der Weiterverarbeitung auf.

Aufgrund dieser verschiedenen Funktionen und Aspekte des Supply-Managements kann dieses zusammenfassend wie folgt definiert werden:

Unter **Supply-Management** wird jener Funktionsbereich des Unternehmens verstanden, der die **Beschaffung** (Bezug), die **Lagerhaltung** und die **Verteilung** (Transport) des zur Produktion (Leistungserstellung) notwendigen Materials umfasst.

11.2 Problemlösungsprozess des Supply-Managements

Unter Berücksichtigung der drei Aufgabenbereiche des Supply-Managements (Beschaffung, Lagerhaltung, Transport) und des allgemeinen Problemlösungsprozesses ergibt sich

11.2 · Problemlösungsprozess des Supply-Managements

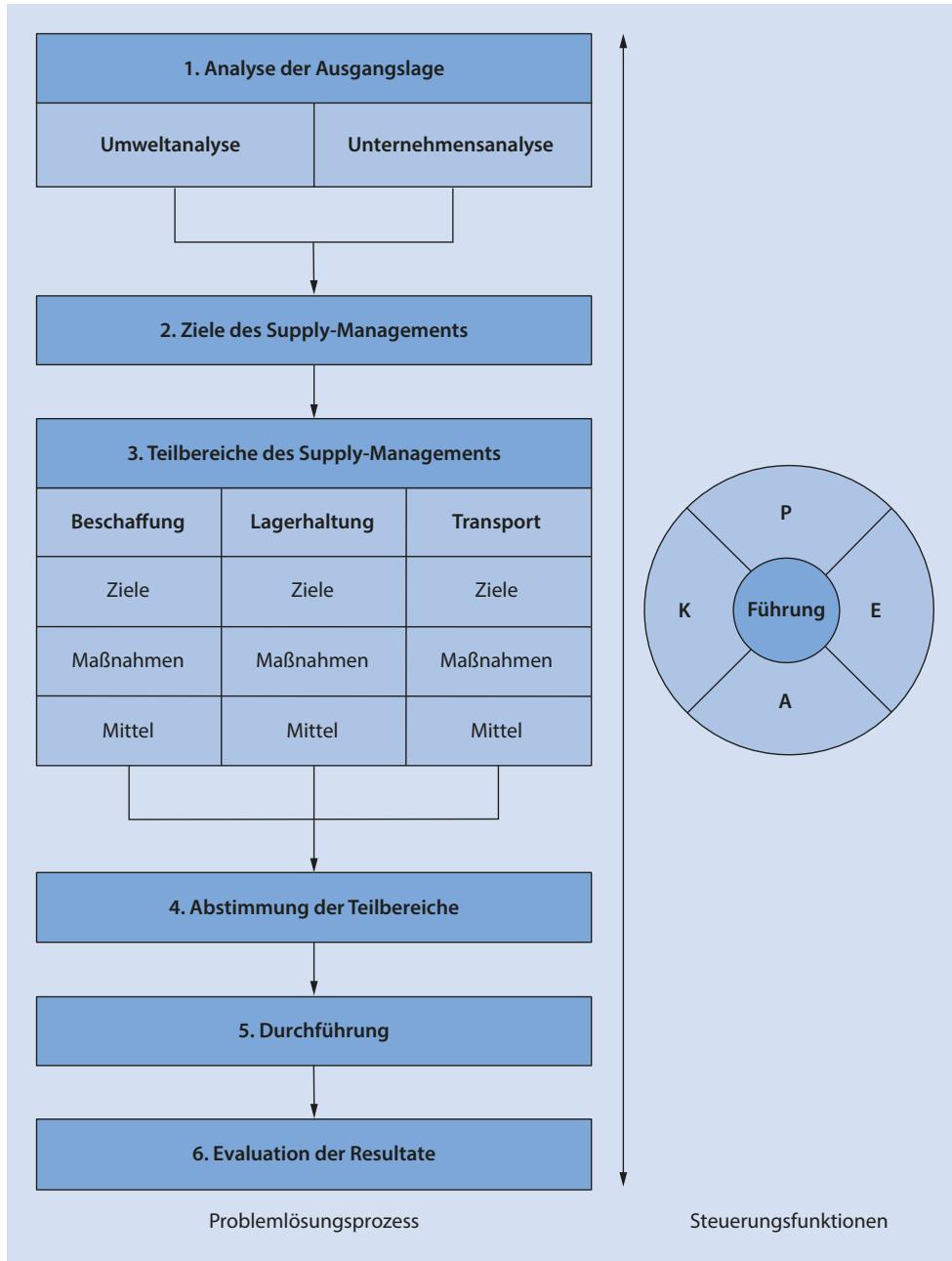


Abb. 11.1 Problemlösungsprozess des Supply-Managements

für das Supply-Management der in Abb. 11.1 schematisch aufgeführte Problemlösungsprozess. Die einzelnen Phasen können wie folgt charakterisiert werden:

- 1. Analyse der Ausgangslage:** Bei der Analyse der Ausgangslage ist festzuhalten, welche Einflussgrößen die Ziele und Aufgaben des Supply-Managements wesentlich bestimmen. Grundsätzlich kann dabei zwischen Faktoren, die im Unternehmen selbst begründet sind, und solchen, die sich aus der Umwelt ergeben, unterschieden werden.
- 2. Bestimmung der Ziele des Supply-Managements:** Ausgehend von der Aufgabe des Supply-Managements, die bedarfsgerechte Materialverfügbarkeit sicherzustellen,

beinhaltet das **Sachziel** des Supply-Managements, die für die Leistungserstellung notwendigen Materialien bereitzustellen

- in der benötigten Art,
- in der benötigten Menge,
- in der benötigten Qualität,
- zum richtigen Zeitpunkt und
- am richtigen Ort.

Die dabei zu berücksichtigenden **Formalziele** werden in ▶ Abschn. 11.3 besprochen.

- 3. Bestimmung der Ziele, Maßnahmen und Mittel der Beschaffung, der Lagerhaltung und des Transports:** Aus den allgemeinen Zielen des Supply-Managements

sind die spezifischen Ziele, Maßnahmen und Mittel der einzelnen Teilbereiche zu formulieren und aufeinander abzustimmen.

- Gerade bei den **Zielen** wird deutlich, dass diese oft eine konkurrierende Zielbeziehung aufweisen. So wird die Beschaffung möglichst große Bestellmengen fordern, um damit große Rabatte und tiefe Beschaffungskosten zu bewirken, während die Lagerhaltung wegen des gebundenen Kapitals und den Lagerverwaltungskosten möglichst kleine Lager anstreben wird. Die Lösung dieses Zielkonflikts ist nur unter Zuhilfenahme übergeordneter Zielkriterien möglich.
- Im Bereich der **Maßnahmen** ist auf das **Beschaffungsmarketing** zu verweisen, mit dessen Hilfe auf strategischer Ebene die Ziele des Supply-Managements optimal erfüllt werden können. Auf operativer Ebene ist auf Prognosetechniken zur Ermittlung des Materialbedarfs (► Kap. 12), auf die Materialbedarfsplanung und auf die Bestellmengenplanung zu verweisen (► Kap. 13).
- Als **Mittel** werden vor allem eingesetzt: Personen, finanzielle Mittel, Informationssysteme (z. B. Lagerbuchhaltung), bauliche Mittel (z. B. Lagerhallen), Transportmittel, Lagersysteme.
Auf die möglichen **materialwirtschaftlichen Entscheidungstatbestände**, auf welche sich die Ziele, Maßnahmen und Mittel beziehen, wird in ► Abschn. 11.3 eingegangen.
- Durchführung:** Sind die angestrebten Ziele festgehalten sowie die dazu notwendigen Maßnahmen und Mittel bestimmt, so müssen diese durchgeführt bzw. eingesetzt werden.
- Evaluation der Resultate:** Am Ende des Problemlösungsprozesses stehen die konkreten Resultate, welche über die Ausführung und Zielerreichung der Aufgaben des Supply-Managements Auskunft geben.

Eine wesentliche Aufgabe im Rahmen des Supply-Managements kommt der **Steuerung** des Problemlösungsprozesses zu. Sie kann in die Steuerungselemente Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle zerlegt werden, die grundsätzlich in allen Problemlösungsphasen auftreten.

Im Folgenden wird insbesondere auf die Beschaffungs- und Lagerplanung, d. h. die **Planung** der Beschaffungs- und Bestellmenge sowie der Bestellzeitpunkte und des Lagersystems eingegangen. Dabei wird gezeigt, welche Instrumente zur **Entscheidungsfindung** eingesetzt werden können (dazu auch ► Kap. 12 und 13). **Aufgabenübertragungen** erfolgen vor allem in der Durchführungsphase, wenn die beschaffungspolitischen Instrumente eingesetzt werden oder die Materialien bestellt, entgegengenommen und eingelagert werden müssen.

Die **Kontrolle** im Supply-Management bezieht sich entweder auf den Ablauf des Problemlösungsprozesses oder auf die daraus resultierenden Ergebnisse. Als Kontrollinstrument

stehen verschiedene Kennzahlen zur Verfügung. Die bekanntesten sind:

1. **Lieferbereitschaftsgrad** der Lagerhaltung:

$$\text{Anforderungsbereitschaftsgrad:} \frac{\text{Anzahl der sofort ausgeführten Anforderungen}}{\text{Anzahl Anforderungen pro Jahr}} \cdot 100 \quad (11.1)$$

$$\text{Mengenbereitschaftsgrad:} \frac{\text{Sofort ausgelieferte Menge}}{\text{Gesamt angeforderte Menge}} \cdot 100 \quad (11.2)$$

2. Durchschnittlicher **Lagerbestand** (bei gleichmäßigen Zu- und Abgängen):

$$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2} \quad (11.3)$$

oder

$$\frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}}{13} \quad (11.4)$$

Der durchschnittliche Lagerbestand zeigt, in welcher Höhe Kapital im Durchschnitt einer Periode durch die Lagervorräte gebunden ist.

3. **Lagerumschlagshäufigkeit:**

$$\frac{\text{Lagerabgang pro Jahr}}{\text{ØLagerbestand}} \quad (11.5)$$

Die Lagerumschlagshäufigkeit wird in der Regel für einzelne Materialgruppen berechnet. Sie gibt an, wie häufig der Lagerbestand pro Jahr durch Ein- und Auslagerung umgeschlagen (gewechselt) wurde.

4. Durchschnittliche **Lagerdauer** (in Tagen):

$$\frac{\text{Anzahl der Tage pro Periode}}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}} \quad (11.6)$$

Auf ein Jahr berechnet lautet somit die Formel:

$$\frac{\text{ØLagerbestand pro Jahr} \cdot 360}{\text{Lagerabgang pro Jahr}} \quad (11.7)$$

Die durchschnittliche Lagerdauer gibt an, wie lange eine Materialgruppe durchschnittlich im Lager ist, und sagt aus, wie viele Verbrauchsperioden (Tage) ein durchschnittlicher Lagerbestand abdeckt.

Diese Kennzahlen können, sofern sie Soll-Werte beinhalten, auch im Rahmen der Planung (als Zielgrößen) oder Aufgabenübertragung (als Vorgabegrößen) eingesetzt werden.

11.3 Ziele des Supply-Managements

Bei der Erfüllung der Aufgaben des Supply-Managements stehen die eigentlichen **Sachziele** (Sicherstellen von Verfügbarkeit der für die Produktion notwendigen Güter) im Vordergrund. Daneben sind aber die allgemeinen Unternehmensziele zu beachten, aus denen sich

11.3 · Ziele des Supply-Managements

die **Formalziele** des Supply-Managements ableiten lassen (zur Unterscheidung zwischen Sach- und Formalzielen ▶ Abschn. 3.2). Formalziele können den Handlungsspielraum des Supply-Managements stark einschränken oder ihn sogar bestimmen. Ein solches Formalziel ist das Streben nach einer hohen **Wirtschaftlichkeit** im materialwirtschaftlichen Bereich. Eine hohe Wirtschaftlichkeit wird erreicht, wenn die Gesamtkosten, die sich im Wesentlichen aus den Beschaffungskosten, den Lagerhaltungskosten, den (innerbetrieblichen) Transportkosten sowie den Fehlmengenkosten zusammensetzen, minimiert werden. Dieser Hauptzielsetzung steht jedoch eine Reihe von Nebenzielen entgegen, die bei einer langfristigen Betrachtung der Wirtschaftlichkeit eine ebenso große Bedeutung haben können. Es sind diese vor allem

- das **Sicherheitsstreben**, das sich in einem hohen Lieferbereitschaftsgrad der Materialwirtschaft äußert,
- das **Liquiditäts- und Rentabilitätsstreben**, das sich in einem kleinen gebundenen Kapital zeigt,
- das Streben nach einer hohen **Flexibilität**, das sich in einer hohen Anpassungsfähigkeit an neue Verhältnisse ausdrückt,
- das Streben nach dauernden guten **Lieferantenbeziehungen**, das sich in einem geringen Wechsel der Lieferanten zeigt,
- die Berücksichtigung von Aspekten der **Nachhaltigkeit** (▶ Abschn. 3.2.1).

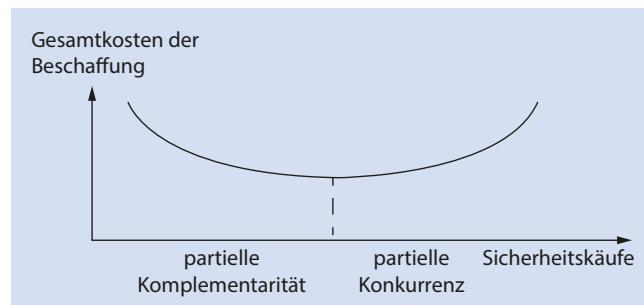
Die gemeinsame Betrachtung dieser Ziele macht deutlich, dass verschiedenartige Zielbeziehungen vorliegen, die im Einzelfall zu beachten sind. So ist das Unternehmen häufig gezwungen, hohe Lager zu halten, wenn die eigenen Bedarfsmengen nur schlecht prognostiziert werden können, die Lieferzeiten stark schwanken oder die Beschaffungsmärkte selber unsicher sind. Solche Sicherheitskäufe widersprechen dem Streben nach minimalen Kosten. Allerdings müssen mögliche **Fehlmengen**, die sich aus einem nicht zu deckenden Materialbedarf ergeben, und die daraus entstehenden Fehlmengenkosten in die Überlegungen einbezogen werden. Durch hohe Lagerbestände können unter Umständen Fehlmengenkosten vermieden werden, die höher ausfallen würden als die zusätzlichen Lagerkosten für die Sicherheitskäufe. In diesem Falle läge eine

komplementäre Zielbeziehung zwischen den beiden Zielen Kostenminimierung und Sicherheitsstreben vor. Werden die Sicherheitsbestände aber so groß gehalten, dass mit sehr großer Wahrscheinlichkeit Fehlmengenkosten ausgeschlossen werden können, so werden die Kosten für diese Sicherheitsbestände die allfälligen Fehlmengenkosten bei Weitem übersteigen, sodass in diesem Falle eine konkurrierende Zielbeziehung vorliegen wird. Für den Unternehmer geht es somit darum, jenen Punkt oder Bereich zu finden, in welchem die Kosten unter Berücksichtigung der Sicherheitskosten und der Fehlmengenkosten ein Minimum bilden. □ Abb. 11.2 zeigt die grafische Lösung dieses Problems. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Praxis dieser Punkt nur schwer bestimmt werden kann, da diese Werte (Fehlmengenkosten) nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreffen werden. Zudem wird es von der Risikoneigung des Unternehmers abhängen, wie groß oder wie klein sein Sicherheitsbestand sein wird.

Um eine optimale Lösung anzustreben, werden häufig Erfahrungswerte herangezogen. Zudem können unvorhergesehene Ereignisse, die hohe Fehlmengenkosten verursachen, durch eine entsprechende Versicherung abgedeckt werden.

Die Pflege guter **Lieferantenbeziehungen** ist ebenfalls eine wichtige Zielsetzung, die sowohl zum Sicherheitsstreben als auch zum Ziel der Kostenminimierung komplementär sein kann. Gute Lieferantenbeziehungen bedeuten einerseits Termintreue, Flexibilität, hohe Qualität, Interesse an Weiterentwicklung (Konkurrenzfähigkeit), andererseits aber auch höhere Preise. Diese können jedoch durch die vermiedenen Fehlmengenkosten, geringeren Ausschuss und gute Konkurrenzfähigkeit mehr als kompensiert werden.

Schließlich sind aus finanzwirtschaftlicher Sicht auch die **Liquidität** und die **Rentabilität** zu berücksichtigen, da Lagerbestände sowohl liquiditäts- als auch erfolgswirksam sind. Hohe Lagerbestände führen einerseits zu einer hohen Kapitalbindung und damit zu einer Einschränkung der Liquidität, andererseits zu hohen Kosten und damit zu einer Verminderung der Rentabilität. Gerade in Zeiten hoher Zinssätze und/oder bei teuren Gütern führt das gebundene Kapital zu einer wesentlichen Erhöhung der Kosten. Solange das (ohnehin vorhandene) gebundene Kapital allerdings nicht anderweitig besser eingesetzt werden kann, ist dieses Problem von untergeordneter Bedeutung (Opportunitätsprinzip).



□ Abb. 11.2 Zielbeziehung zwischen Sicherheitsstreben und Kostenminimierung

Entscheidungstatbestände der Materialwirtschaft		
Güterbeschaffung	Güterlagerung	Gütertransport
Beschaffungsprogramm <ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffungsgüterart ■ Beschaffungsqualität ■ Bestellmenge ■ Bestellzeitpunkt Beschaffungsmarketing <ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffungsmarktforschung ■ Beschaffungsproduktpolitik ■ Beschaffungsmethodenpolitik ■ Beschaffungskonditionenpolitik ■ Beschaffungskommunikationspolitik 	Lagerausstattung <ul style="list-style-type: none"> ■ Lagerart ■ Lagereinrichtungen ■ Lagerkapazität ■ Lagerstandort Lagerprogramm <ul style="list-style-type: none"> ■ Gelagerte Güterarten ■ Lagermengen ■ Sicherheitsbestände ■ Lagerorte Lagerprozess <ul style="list-style-type: none"> ■ Güterannahme ■ Qualitätsprüfung ■ Einlagerung ■ Auslagerung ■ Lagerverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transportmittel ■ Transportmengen ■ Verteilung der Transportmengen ■ Transportwege

■ Abb. 11.3 Überblick über materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände. (Nach Küpper 1993, S. 208)

11

Die **Flexibilität** äußert sich darin, dass auf Änderungen wie beispielsweise in Bezug auf Preise, bei unvorhergesehener Nachfrage oder bei neuen Produktentwicklungen sofort reagiert werden kann und für das Unternehmen dadurch keine Wettbewerbsnachteile entstehen.

Infolge der zunehmenden Bedeutung und Beachtung, welche Nachhaltigkeitsprobleme in der Gesellschaft erhalten haben, müssen die Unternehmen diese Anliegen aufnehmen und sowohl soziale Verantwortung erkennen und übernehmen als auch **Umweltbelastungen** reduzieren oder vermeiden. Für die Materialwirtschaft geht es bezüglich der Umweltbelastungen um kritische Materialien, welche in den Endprodukten und in den Herstellungsprozessen verwendet werden. In einem ersten Schritt sind diese Materialien zu bestimmen. Danach ist zu ermitteln, in welchen Mengen sie verwendet werden, und es sind Ziele zu formulieren, die sich beziehen auf

- die Erhöhung des Anteils der wieder verwendbaren Güter und
- die Senkung der umweltbelastenden Materialien.

Auf operativer Ebene kann aufgrund der Aufgabenbereiche des Supply-Managements die Vielzahl materialwirtschaftlicher Entscheidungstatbestände in die drei Gruppen Güterbezug (Beschaffung), Güterlagerung und Gütertransport eingeteilt werden (■ Abb. 11.3). Im Vordergrund stehen dabei die Tatbestände des Beschaffungsprogramms sowie die Instrumente zur Gestaltung des Beschaffungsmarktes (Beschaffungsmarketing). Die Lagerhaltung und der Transport der Güter umfasst in erster Linie Fragen der Materialdisposition und der eher technischen Gestaltung der **Lager- und Transportsysteme**.

Literatur

Küpper, H.-U.: Beschaffung. In: Bitz, Michael et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 1, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1993, S. 193–252



Beschaffungsplanung

- 12.1 Aufgaben der Beschaffungsplanung – 160
- 12.2 Strategisches Einkaufsportfolio – 160
- 12.3 Beschaffungsstrategien – 160
 - 12.3.1 Beschaffungsmarktforschung – 161
 - 12.3.2 Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane – 162
 - 12.3.3 Beschaffungskonditionen – 163
 - 12.3.4 Beschaffungsprinzipien – 164
- 12.4 Ermittlung des Materialbedarfs – 166
 - 12.4.1 Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung – 166
 - 12.4.2 Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung – 166
 - 12.4.3 Programmgebundene Bedarfsermittlung – 167
 - 12.4.4 Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe – 168

Literatur – 169

12.1 Aufgaben der Beschaffungsplanung

Bevor ein bestimmtes Material tatsächlich verfügbar ist, muss entschieden werden, wie und in welcher Menge es zu beschaffen ist. Die erste Fragestellung ist an den Bereich der Beschaffungsstrategien gerichtet und ergibt sich aus dem strategischen Beschaffungsportfolio. Dabei ist zu entscheiden, welche Beschaffungswege und -organe genutzt werden, wie die Lieferantenstruktur und die Beschaffungskonditionen gestaltet werden und nach welchen allgemeinen Prinzipien beschafft werden soll.

Die zweite Fragestellung richtet sich an den Bereich der Materialbedarfsermittlung. Hier kann sowohl verbrauchsgebunden als auch programmgebunden vorgegangen werden.

In den folgenden Abschnitten wird auf diese beiden Fragestellungen und die sich daraus ergebenden Aufgaben eingegangen.

12.2 Strategisches Einkaufsportfolio

In Analogie zum strategischen Produktportfolio (► Kap. 45) steht im Bereich des Supply-Managements auf strategischer Ebene die Entwicklung eines Einkaufsportfolios im Vordergrund. Dabei werden die zu beschaffenden Materialien sowohl nach ihrem Einfluss auf das Unternehmensergebnis als auch nach dem ihnen verbundenen Beschaffungsrisiko klassifiziert:

- Der Einfluss eines Beschaffungsartikels auf das **Unternehmensergebnis** stellt in der Portfoliologik die endogene, vom Unternehmen unmittelbar beeinflussbare Dimension dar. Indikatoren sind beispielsweise die eingekaufte Menge, der prozentuale Anteil des jeweiligen Beschaffungsartikels am Gesamtvolumen der Einkaufskosten oder auch die Bedeutung für die Qualität des Endprodukts.
- Das **Beschaffungsrisiko** stellt die exogene, vom Unternehmen nicht unmittelbar beeinflussbare Dimension dar. Dabei steigt das Beschaffungsrisiko tendenziell mit der Anzahl der Nachfrager für den jeweiligen Artikel am Beschaffungsmarkt und den Lagerungsrisiken, wie sie beispielsweise bei einer notwendigen Kühlung des Artikels anfallen. Im Gegensatz dazu fällt das Beschaffungsrisiko tendenziell mit der Anzahl an Lieferanten für den jeweiligen Artikel am Beschaffungsmarkt und der Zahl der Substitutionsmöglichkeiten für den jeweiligen Artikel.

Aufgrund der verschiedenen Ausprägungen dieser beiden Dimensionen kann eine Matrix erstellt werden, in der die zu beschaffenden Materialien eingeordnet und strategische Konsequenzen abgeleitet werden können. □ Abb. 12.1 zeigt die vier Normtypen von Beschaffungsartikeln.

Strategische Artikel sind aufgrund ihres hohen Einflusses auf das Unternehmensergebnis bei gleichzeitig hohem

Beschaffungsrisiko \ Ergebniseinfluss		
	hoch	gering
hoch	Strategische Artikel	Engpassartikel
gering	Hebelartikel	Unkritische Artikel

□ Abb. 12.1 Einkaufsportfoliomatrix

Beschaffungsrisiko auf höchster Verantwortungsebene des Supply-Managements anzusiedeln. Die Hauptaufgabe liegt in der Schaffung langfristiger Lieferantenbeziehungen und der Entwicklung des Lieferanten zu einem Wertschöpfungspartner. Daneben sind präzise Bedarfsprognosen anzusteuern und Notfallpläne für Versorgungsengpässe auszuarbeiten. Strukturell empfiehlt sich ein Beschaffungsnetz von mindestens zwei Lieferanten und der Aufbau mindestens eines alternativen Lieferanten in geografischer Nähe.

Engpassartikel benötigen aufgrund ihres geringen Einflusses auf das Unternehmensergebnis nicht die Aufmerksamkeit der höchsten Verantwortungsebene des Supply-Managements. Die Hauptaufgaben im Bereich der Engpassartikel liegen in der Mengen- und Bestands sicherung. Denn das Risiko ist zu groß, dass die fehlende Verfügbarkeit „billiger“ Artikel die gesamte Produktion stoppen könnte. Strukturell muss nicht in geografischer Nähe eingekauft werden, solange die Versorgungssicherheit auch in Anbetracht langer Transportwege gegeben ist.

Hebelartikel bieten ein großes Potenzial zur Ausnutzung der vollen Einkaufsmacht. Durch Produktausnahmen, gezielte Preisverhandlungen und eine Mischung aus Vertragseinkäufen und spontanen Einkäufen ist es möglich, das hohe Ergebnispotenzial der Artikel bei gleichzeitig geringem Beschaffungsrisiko auszunutzen. Strukturell werden Hebel artikel von mehreren Lieferanten und zumeist global bezogen.

Umkritische Artikel werden letztlich von der unteren Ebene im Supply-Management verantwortet. Durch eine effiziente Bearbeitung der Materialbedarfe und mögliche Produktstandardisierungen soll die Prozesseffizienz ausgeschöpft werden. Strukturell werden unkritische Artikel von mehreren Lieferanten bezogen, überwiegend global aus sogenannten Low-Cost Countries.

12.3 Beschaffungsstrategien

Genauso wie sich ein Unternehmen an seinem Absatzmarkt ausrichten muss oder versucht, auf diesen einzuwirken, ist es auch mit dem Beschaffungsmarkt verbunden. Aufgabe des Beschaffungsmarketings ist es deshalb,

- diesen Markt zu beobachten und zu analysieren, um Entscheidungsunterlagen zur Verfügung zu stellen, sowie

1. Zuverlässigkeit	in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> ■ gleich bleibende Qualität ■ fristgerechte Lieferung der Güter (Termintreue) ■ Einhaltung der Serviceversprechungen
2. Fertigungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionskapazität des Lieferanten ■ Qualitätsniveau ■ Flexibilität bei Sonderanfertigungen oder schwankenden Bestell- bzw. Beschaffungsmengen
3. Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Güterpreis ■ Liefer- und Zahlungsdingungen ■ Lieferfristen ■ Garantieleistungen
4. Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität ■ Sortiment ■ Kundendienst ■ Produktentwicklung (Forschung und Entwicklung)
5. Geografische Lage	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transportbedingungen ■ politische Sicherheit im Beschaffungsland ■ Wechselkursstabilität
6. Allgemeine Situation und Merkmale des Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktstellung (Marktanteil) ■ Belieferung der Konkurrenz ■ Zugehörigkeit zu einem Unternehmenszusammenschluss (z. B. Konzern) ■ finanzielle Verhältnisse ■ Qualität des Managements (insbesondere bezüglich Innovationen)

Abb. 12.2 Lieferantenmerkmale

- die Marktbeziehungen so zu gestalten, dass die Unternehmensziele optimal erfüllt werden.

Die erste Aufgabe übernimmt die Beschaffungsmarktforschung, die zweite übernehmen die beschaffungspolitischen Instrumente wie die in den folgenden Abschnitten behandelten Beschaffungswege und -organe, die Lieferantenstruktur, Beschaffungskonditionen und die grundsätzlichen Prinzipien der Beschaffungsarten.

12.3.1 Beschaffungsmarktforschung

Die Beschaffungsmarktforschung dient – wie die Marktforschung im Bereich Marketing – der Erhebung, Systematisierung und Auswertung der für die Materialwirtschaft relevanten Informationen des Beschaffungsmarktes. Sie bildet die Grundlage für die Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle des Einsatzes der beschaffungspolitischen Instrumente. Allerdings ist die Aufgabe der Beschaffungsmarktforschung insofern einfacher, als

- eine kleinere Anzahl von Lieferanten im Vergleich zu der Anzahl Kunden und Verbraucher betrachtet werden muss,
- die Lieferanten selbst ein großes Interesse haben, Kunden zu gewinnen und diese möglichst umfassend über

ihr Angebot und ihre Angebotsbedingungen zu informieren.

Die Beschaffungsmarktforschung umfasst sowohl die Analyse der Ist-Situation (Marktanalyse) als auch die Erforschung der zukünftigen Entwicklungen des Beschaffungsmarktes. Im Vordergrund stehen die potenziellen **Lieferanten**, die anhand der Kriterien in Abb. 12.2 untersucht werden können.

Bei der Betrachtung des Beschaffungsmarktes als Ganzes interessieren Informationen zu folgenden Bereichen:

1. **Angebots- und Nachfragestruktur:** Um die Marktstellung und daraus abgeleitet den Handlungsspielraum des Unternehmens beurteilen zu können, ist die Kenntnis folgender Daten wichtig:

- Anzahl und Größe der infrage kommenden Lieferanten,
- Anzahl und Größe der Konkurrenten, welche die gleichen potenziellen Lieferanten haben.

Existieren für ein bestimmtes Produkt nur sehr wenige Lieferanten, denen aber viele Nachfrager gegenüberstehen (Angebotsmonopol oder -oligopol), so ist der Gestaltungsspielraum der einzelnen Nachfrager relativ klein, es sei denn, die Nachfrager versuchen mit gezielten Maßnahmen (z. B. in Form einer Kooperation) diese Situation zu ändern.

2. **Preisentwicklung:** Während die Abklärung des gegenwärtigen Preisniveaus relativ einfach ist, ist die Prognose der zukünftigen Preisentwicklung meist sehr schwierig. Um eine gute Prognose abgeben zu können, ist die Kenntnis der Angebots- und Nachfragestrukturen (z. B. der Preiselastizität, von Preisabsprachen, von Preisbindungen oder von Preisführerschaften) bedeutsam.
3. **Produktentwicklung:** Neue technische Verfahren, die eine Verbesserung des Produktes bewirken, oder neue Produkte (Materialien), die zu Substitutionsmöglichkeiten bisheriger Produkte führen (z. B. Kunststoffe/Glas), müssen frühzeitig erkannt werden. Die neuen Produkte sind rechtzeitig zu bestellen und die Fertigungseinrichtungen müssen an die neuen Materialien angepasst werden, damit keine Wettbewerbsnachteile gegenüber der Konkurrenz entstehen. Zudem ist darauf zu achten, dass keine zu großen Lagerbestände an alten Materialien vorhanden sind.

Neben der Betrachtung des eigentlichen Beschaffungsmarktes sind auch die Angebote und Entwicklungen im Bereich der **Lager- und Transporttechniken** zu verfolgen. Gerade durch zweckmäßige Lager- und Transportsysteme mit entsprechenden Rationalisierungseffekten können große Kosteneinsparungen bewirkt werden.

12.3.2 Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane

Wird auf eine Eigenfertigung verzichtet, so stellt sich die Frage, ob **direkt** beim Produzenten oder **indirekt** über den Handel eingekauft werden soll. Häufig wird der indirekte Beschaffungsweg aus folgenden Gründen vorgezogen:

- Das **Sortiment** des Handels ist in der Regel größer als jenes des Produzenten. Dies vereinfacht sowohl die Beschaffungsmarktforschung und die Lieferantenbeziehungen als auch die Beschaffungsabwicklung.
- Bei einem direkten Bezug beim Produzenten müssen meistens Mindestabnahmemengen beachtet werden, während beim Handel auch **kleinere Mengen** bestellt werden können.
- Der Handel übernimmt die **Lagerhaltungsfunktion**, sodass die Lagerhaltungskosten tief gehalten werden können.
- Bei der Standortwahl orientiert sich der Handel oft an den Verwendungsorten des Materials. Dies führt zu einem Standortvorteil gegenüber dem Produzenten und äußert sich in **kurzen Lieferzeiten** oder wegen der tiefen Transportkosten in günstigeren Preisen.
- Die **Verkaufspreise** des Handels sind aber vielfach auch deshalb tiefer als jene der Produzenten, weil der Handel wegen seiner Spezialisierung eine effizientere Verkaufsorganisation und somit tiefere Verkaufskosten hat.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich ein Einkauf über den Handel dann lohnt, wenn die in der Regel bestehende Preisdifferenz zugunsten des Produzenten durch Inanspruchnahme der spezifischen Handelsfunktionen (Überbrückungsfunktion, Warenfunktion, Funktion des Makleramtes; dazu ausführlicher ▶ Abschn. 7.3.2 „Funktionen des Handels“) mehr als kompensiert wird. Ein **direkter** Beschaffungsweg drängt sich jedoch dann auf, wenn

- sehr große Mengen gebraucht werden, die der Handel selbst nicht lagern könnte, für die es sich aber wegen der **geringen** Verkaufskosten (nur ein Besteller für eine große Menge) für den Produzenten lohnt, direkt zu liefern,
- Sonderanfertigungen gewünscht werden, die der Handel nicht auf Lager hat und selbst beim Produzenten **bestellen** müsste.

Als Beschaffungsorgane kommen neben der unternehmenseigenen Beschaffungsabteilung Kommissionäre und Makler infrage:

- **Kommissionäre** kaufen und verkaufen Ware in eigenem Namen auf fremde Rechnung (Rechnung des Auftraggebers). Sie sind vor allem im internationalen Handel im Bereich der Rohstoffe tätig.
- **Makler** arbeiten dagegen auf eigene Rechnung und versuchen, Käufer und Verkäufer gegen eine Maklerprovision zusammenzubringen.

Sowohl beim direkten als auch beim indirekten Beschaffungsweg kann das Unternehmen in **Kooperation** mit anderen Unternehmen die Beschaffung von Materialien organisieren. Die Intensität der Zusammenarbeit kann von gemeinsamer Angebotseinhaltung aufgrund formloser Absprachen bis hin zu speziellen Einkaufsorganisationen auf gesellschaftsrechtlicher Basis reichen. Eine solche überbetriebliche Beschaffung hat verschiedene Vorteile:

- Rationalisierungseffekte, da nur eine einzige, auf den Einkauf spezialisierte Organisation besteht.
- Der durchschnittliche Gesamt-lagerbestand der Einkaufsgesellschaft kann kleiner gehalten werden als bei individueller Lagerhaltung aller beteiligten Unternehmen.
- Es können infolge größerer Bestellmengen günstigere Einkaufspreise und eventuell tiefere Transportkosten erzielt werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Transportkosten des „Umweges“ über die Einkaufsgesellschaft sowie die Kosten für zusätzliches Einlagern und Auslagern die Einstandspreise erhöhen können.

Lieferantenstruktur

Der Auswahl der Lieferanten kommt eine große Bedeutung zu, hängt doch eine gute Versorgung in starkem Maße von der Zuverlässigkeit der Lieferanten ab. Bezüglich der Lieferantenstruktur stehen die Fragen nach der Anzahl der Lieferanten und deren räumliche Verteilung im Vordergrund.

Anzahl der Lieferanten

Die Zahl der potenziellen Lieferanten wird vorerst durch die Angebotsstruktur auf dem Beschaffungsmarkt bestimmt. Bei einem Angebotsmonopol oder -oligopol (► Abschn. 8.2) wird sich die Beschaffung auf einen oder wenige Lieferanten beschränken. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem – erzwungenem – **Sole Sourcing**.

Steht eine Vielzahl von Lieferanten zur Auswahl, so ist die Zahl der effektiven Lieferanten so festzusetzen, dass die Beschaffungsmenge auf mehrere Anbieter verteilt werden kann. Damit sind einerseits die Lieferanten kleineren Bedarfsschwankungen des Bestellers ausgesetzt, andererseits werden die Nachfrager von unerwarteten Lieferausfällen weniger stark getroffen. Würde das Unternehmen nur von einem einzigen Lieferanten beziehen, bestünde die Gefahr einer großen Abhängigkeit, die sich nicht nur auf die Lieferung, sondern auch auf die Verkaufspreise und die allgemeinen Verkaufsbedingungen beziehen könnte. Allerdings ist es auch umgekehrt möglich, dass der Lieferant bei Lieferung an einen einzigen Abnehmer in ein solches Abhängigkeitsverhältnis geraten könnte. Die klassische Beschaffungsstrategie zur Risikostreuung setzt auf einen Zweiquellenbezug und wird dementsprechend als **Double Sourcing** bezeichnet.

Das Double Sourcing kann zum **Multiple Sourcing** erweitert werden, wenn lediglich eine lose Bindung zu den Lieferanten besteht oder bestehen soll, wie es zumeist bei standardisierten Produkten und/oder niedrigem Einkaufsvolumen der Fall ist. Dadurch ist es insbesondere in einem Umfeld großer Preisschwankungen möglich, Preisvorteile eines Lieferanten maximal auszunutzen.

Im Gegensatz zum Multiple Sourcing können sich Unternehmen aber auch bewusst für lediglich einen Lieferanten entscheiden. Dieses **Single Sourcing** ist gekennzeichnet durch den Aufbau einer dauerhaften Partnerschaft zwischen Lieferant und Unternehmen in Form von Know-how-Übertragung an den Lieferanten bis hin zu einem Austausch von Mitarbeitern (Resident Engineering) und gemeinsamen Investitionen. Single Sourcing setzt eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft und ein gewisses Maß an Nachfragermacht voraus. Es ermöglicht eine Reduktion der Anzahl der Lieferanten. Diese können im Durchschnitt größere Mengen liefern und dadurch tiefere Stückkosten erzielen, wodurch in der Regel auch tiefere Beschaffungspreise erzielt werden. Die so entstehende Abhängigkeit zwischen den Partnern bietet Skaleneffekte für beide Seiten, eine einfache logistische Beherrschbarkeit und sichert hohe Qualitätsstandards.

In der Unternehmenspraxis ist noch eine weitere Steigerungsform des Single Sourcing zu beobachten: das **Modular Sourcing**. Bei dieser Beschaffungsstrategie werden nicht einzelne Materialien von einzelnen Lieferanten, sondern vor- oder fertigmontierter Module (z. B. komplett Armaturenbretter, Sitzsysteme) von sogenannten Systemlieferanten bezogen. Ehemalige Direktlieferanten

werden auf diese Weise zu Sublieferanten, der Systemlieferant wird Generalunternehmer und koordiniert die Materialströme der sogenannten Zuliefererpyramide.

Räumliche Verteilung der Lieferanten

Durch die Wahl der Lieferstandorte nach vorgegebenen Kriterien (z. B. Kosten, Lieferzeit, Qualität) ist die räumliche Verteilung der Lieferanten simultan bestimmt. So ist beispielsweise beim Modular Sourcing die räumliche Ansiedlung des Systemlieferanten in direkter Unternehmensnähe, zumeist sogar direkt am Verbaupunkt der Module angeraten.

In der Unternehmenspraxis immer häufiger anzutreffen, ist die Ausdehnung der Beschaffungsaktivitäten auf internationale Beschaffungsquellen. Dieses **Global Sourcing** setzt die Bereitschaft zu internationaler Kooperation – entgegen allen Sprach- und Kulturproblemen – voraus, was aber durch die globalen Verflechtungen der Unternehmen am Absatzmarkt gegeben ist. Weitere unabdingbare Voraussetzungen sind die politische Stabilität im Land des Lieferanten und die dortige Handels- und Rechtsicherheit. Sind diese Voraussetzungen gegeben, können die Einkaufskosten zumeist deutlich gesenkt (Stichwort: Low-Cost Countries) und ausreichend große Lieferkapazitäten sichergestellt werden. Daneben ist es auch möglich, Wechselkursrisiken, die sich durch das Absatzvolumen in einem bestimmten Land ergeben, durch ein entsprechendes Einkaufsvolumen in gleicher Währung abzufedern. Bei allen Vorteilen, die die globale Beschaffung bietet, entsteht auf der anderen Seite stets ein Transportrisiko, bedingt durch die weiten Entfernung. Zudem beklagen gerade westliche Unternehmen ein grundsätzlich unterschiedliches Qualitätsverständnis der Lieferanten und einen oftmals deutlichen Know-how-Abfluss zugunsten der Lieferanten.

12.3.3 Beschaffungskonditionen

Die Konditionenpolitik im Beschaffungsbereich bezieht sich auf die Bedingungen, zu denen ein Unternehmen die Materialien beziehen kann. Im Vordergrund steht dabei – wie im Marketing – die **Preispolitik**. Bei einer **aktiven** Preispolitik versucht der Besteller auf die Preisgestaltung der Lieferanten Einfluss zu nehmen, während bei einer **passiven** Preispolitik die Marktpreise als gegebene Daten hingenommen werden und lediglich versucht wird, das Beste der zur Auswahl stehenden Angebote zu finden. Der **preispolitische Spielraum** des Bestellers ist tendenziell umso größer,

- je größer die Beschaffungsmenge ist (Aushandlung von Mengenrabatten),
- je höher der Wert des bestellten Produktes ist,
- je stärker es sich um standardisierte Produkte handelt, da in diesem Fall eine große Markttransparenz besteht und somit gute Vergleichsmöglichkeiten gegeben sind,

- je neuartiger das Produkt ist, da der Anbieter großes Interesse an Erstverkäufen hat,
- je größer die Marktmacht des Bestellers ist.

Als weitere **beschaffungspolitische Instrumente** kommen im Rahmen der Konditionenpolitik neben der Preispolitik in Frage:

- die Lieferzeiten (Zeitraum zwischen Abschluss des Abnahmevertrages [Bestellung] und dem Zeitpunkt, an dem das Produkt im Unternehmen eintrifft),
- die Zahlungsbedingungen (Skonto, Zahlungsziel, Kreditgewährung),
- die Transportbedingungen (wer übernimmt die Transportkosten?),
- die Garantieleistungen, Beratung usw.

12.3.4 Beschaffungsprinzipien

Im Rahmen der Beschaffungsstrategien stellt sich die Frage, wie die Materialien optimal beschafft werden können. Grundsätzlich werden drei Beschaffungsarten unterschieden:

1. Prinzip der fallweisen Beschaffung,
2. Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung,
3. Prinzip der Vorratsbeschaffung.

Prinzip der fallweisen Beschaffung

Bei der fallweisen Beschaffung wird der Beschaffungsvorgang ausgelöst, wenn ein entsprechender Materialbedarf festgestellt wird. Die Anwendung dieses Prinzips kommt nur dann in Frage, wenn das Material jederzeit beschaffbar ist oder der Materialbedarf nicht für längere Zeit geplant werden kann. Somit ist die fallweise Beschaffung vor allem auf die auftragsorientierte Einzelfertigung beschränkt. Umgekehrt darf daraus aber nicht abgeleitet werden, dass die Einzelfertigung nur fallweise die notwendigen Güter beschafft. Im Gegenteil, sie wird sich in erster Linie auf Spezialteile und selten verwendete Materialien beziehen, während standardisierte und häufig eingesetzte Teile auf Vorrat gehalten werden. So werden in einer auftragsorientierten Schreinerei wohl verschiedene Hölzer, Gläser, Schrauben, Nägel und Leim an Lager sein, sobald aber spezielle Hölzer, Beschlüsse oder Schlösser verlangt werden, müssen diese fallweise bestellt werden.

Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung

Bei der fertigungs- oder einsatzsynchronen Beschaffung erfolgt ein idealerweise lagerloser Zufluss des Materials aus der Umwelt. Dieses Prinzip wird deshalb auch **Just-in-Time-Beschaffung** genannt. Die zeitliche und mengenmäßige Anpassung der Beschaffung an den Bedarf kann dabei so präzise vorgenommen werden, dass Eingangslager überflüssig werden.

Das Just-in-Time-Lösungskonzept (JiT) bedeutet das Sicherstellen von Verfügbarkeit auf Abruf.¹ Es ist somit eine Art „Von-der-Hand-in-den-Mund-leben“-Philosophie auf allen Stufen der Wertschöpfung. Der oberste Grundsatz lautet deshalb, dass zu jeder Zeit auf allen Stufen der Beschaffung, der Fertigung und der Distribution nur gerade so viel zu beschaffen, zu produzieren und zu verteilen ist, wie unbedingt notwendig.

Die Lagerbestände sind bei dieser Methode möglichst gering zu halten. Einerseits können auf diese Weise die Lagerhaltungskosten gesenkt werden, andererseits verkleinert man die Risiken im Beschaffungssektor. Drei Ursachen führten zu dieser Form der industriellen Logistik:

- Der Lebenszyklus der Produkte wurde immer kürzer.
- Die von Kunden verlangte Lieferzeit nahm ständig ab.
- Die Variantenvielfalt auf Produktebene nahm ständig zu.

Diese drei Ursachen führten zu zusätzlichen Zielsetzungen in der betrieblichen Planung. Erstens soll die Flexibilität gegenüber den Wünschen und Bedürfnissen des Marktes erhöht werden. Zweitens ist die Durchlaufzeit innerhalb der logistischen Kette zu beschleunigen, damit die Kapitalbindung reduziert werden kann.

Dieses Beschaffungsprinzip erfordert zunächst eine außerordentliche Planungsgenauigkeit. Treten nur die kleinsten Abweichungen auf (sowohl bei der Fertigung als auch bei den verschiedenen Beschaffungsvorgängen), so können erhebliche Schwierigkeiten entstehen. Voraussetzung für dieses Prinzip ist somit eine große Sicherheit bei den Beschaffungsdaten sowie eine genaue Bestimmbarkeit des Produktionsprogrammes in Bezug auf Art, Menge und Zeitpunkt. Eine solche Situation ist am ehesten bei der Massen- und Großserienfertigung gegeben. Bei einer Anwendung der Taktfertigung ergibt sich ein konstanter Fertigungsablauf, und der Bedarf ist im Voraus bekannt. Schwieriger wird es, eine solche Situation auf der Beschaffungsseite zu erreichen. Hier muss es dem Abnehmer gelingen, beim Lieferanten eine hohe Termintreue, Flexibilität, Lieferbereitschaft usw. zu erreichen. Dies kann er z. B. durch seine Marktstellung (Macht/Abhängigkeit des Lieferanten, hohe Konventionalstrafen bei Nichtlieferung), durch vertikale Integration oder durch langfristige Lieferverträge erwirken. Gerade die langfristigen Lieferverträge haben in der Regel aber einen höheren Preis zur Folge. Dieser kommt durch den größeren Lieferbereitschaftsgrad zustande, insbesondere durch die dem Lieferanten überwälzten Lagerhaltungs- und Verwaltungskosten. Dadurch können die Vorteile einer fertigungssynchronen Beschaffung (über-)komponiert werden. Allerdings können auch bei noch so hoher Plangenaugkeit und hohem Lieferbereitschaftsgrad des

¹ Die Ausführungen zur Just-in-Time-Produktion sind Soom (1986) entnommen.

Lieferanten Verzögerungen auftreten, wenn beispielsweise aufgrund höherer Gewalt der Transport zwischen Lieferanten und Abnehmer gestört wird. Für diese Fälle muss eine entsprechende Lagerhaltung vorgesehen werden.

Bei der Just-in-Time-Beschaffung ist es nicht mehr möglich, für jede Bestellung unter mehreren Angeboten dasjenige mit den besten Bedingungen zu bestimmen, sondern man kann für jedes zu beschaffende Material nur einen einzigen, äußerst leistungsfähigen Zulieferer mit einem langfristigen Vertrag über regelmäßige Lieferungen binden. Dieses Vorgehen entspricht einem Single Sourcing.

Mit der fertigungssynchronen Beschaffung müssen Beziehungen zu wesentlich weniger Lieferanten aufrechterhalten werden. Sie lassen sich deshalb viel leichter intensivieren und für beide Seiten gewinnbringend gestalten. Bei Just-in-Time-Zulieferung ist eine solche Verbesserung der Kommunikation aber auch notwendig, weil die Produktion und die Transporte von zwei Unternehmen zu koordinieren sind.

Ebenso wichtig ist, dass Just-in-Time-Zulieferungen fehlerfreie Bauteile und Materialien bedingen. Bei einer direkten Einspeisung in den Produktionsprozess kann keine Qualitätskontrolle bei Materialeingang stattfinden. Dies bedeutet, dass der Lieferant die Verantwortung für höchste Qualität übernehmen und deshalb über hervorragende Fähigkeiten in der Produktion verfügen muss. **Total Quality** und **Zero Defects** sind die Schlagworte, mit denen diese Anforderungen umschrieben werden (► Abschn. 42.5).

Die Erfahrungen der Praxis zeigen, dass durch die hohen Anforderungen einer Just-in-Time-Zulieferung eine intensive **Lieferantenschulung** notwendig ist, die sowohl vonseiten des Zulieferers wie auch vom Abnehmer ein großes Engagement auf allen Hierarchieebenen erfordert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Zulieferer in der Regel nicht nur ein einziges Teil herstellen und nicht nur einen einzigen Kunden beliefern. Sie müssen deshalb flexibel sein und zudem hohen Qualitätsanforderungen genügen. Diese Eigenschaften müssen durch Schulung, Weiterbildung und kontinuierliche Verbesserungen erarbeitet werden. Viele Lieferanten werden dadurch selber Just-in-Time-Produzenten und sind damit in der Lage, die Vorteile der „schlanken Produktion“ auszuschöpfen. Unter anderem bedeutet dies, dass die Lagerhaltung dank der Flexibilität nicht einfach vom Produzenten auf die Zulieferer abgeschoben wird.

Infolge der außerordentlichen Kompetenz der Zulieferer und der speziellen Fähigkeiten bezüglich ihres Fertigungssegmentes werden sie gelegentlich in die Konstruktionsprozesse der Herstellerfirma miteinbezogen. Die Zulieferer können damit nicht nur neue Werkstoffe vorschlagen und auf technische Möglichkeiten und Feinheiten hinweisen, sondern auch die Konstruktion in fertigungstechnischer Hinsicht beeinflussen. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten, Kosten- und Preissenkungen und damit höhere Gewinne auf beiden Seiten zu realisieren.

Prinzip der Vorratsbeschaffung

Bei der Vorratsbeschaffung werden für die verschiedenen Materialien Eingangslager aufgebaut. Die Beschaffungsplanung baut somit nicht mehr unmittelbar auf dem Fertigungsablauf auf. Die Anwendung dieses Prinzips drängt sich insbesondere dann auf, wenn stochastische (=zufallsabhängige) Bedarfsverläufe vorliegen, während der fertigungssynchronen und auch der fallweisen Beschaffung notwendigerweise eine deterministische (=genau festgelegte) Bedarfssstruktur zugrunde liegt. Bei Letzteren können aufgrund der bekannten Beschaffungszeiten die jeweiligen Bestellmengen und -zeitpunkte unmittelbar aus der Materialbedarfsplanung für die Fertigung abgeleitet werden. Demgegenüber liegen der Vorratshaltung verschiedene Einflussfaktoren zugrunde, welche die Höhe des Lagers beeinflussen. Als grundsätzliche Lagerhaltungsmotive können unterschieden werden:

- **Sicherheits- oder Reservelager** werden eingerichtet, wenn entweder die Unsicherheit des Beschaffungsmarktes ausgeschaltet werden soll oder der Materialbedarf der Fertigung nicht genau prognostizierbar ist. Sie übernehmen damit eine Ausgleichsfunktion zwischen Beschaffung und Fertigung.
- Einen Spezialfall stellt die **spekulative Lagerhaltung** dar, bei der ein Unternehmer aufgrund großer Preisschwankungen auf dem Beschaffungsmarkt ein Lager anlegt. Diese Preisschwankungen treten vor allem auf dem Rohstoffmarkt auf wie z. B. bei Kaffee, Erdöl und Metallen. Diese Lager werden aber nicht dazu angelegt – wie dies aus dem Wort „spekulativ“ abgeleitet werden könnte –, um sie zu einem höheren Preis wieder zu verkaufen (und damit eine reine Spekulation zu betreiben), sondern um beispielsweise die Kosten möglichst konstant bzw. den Verkaufspreis der eigenen Endprodukte stabil zu halten.
- Allerdings gibt es auch den Fall, dass die Beschaffungs- und Einsatzdaten bekannt sind, die notwendigen Materialien aber nicht jederzeit zur Verfügung stehen. In diesem Fall spricht man von einer **antizipativen Lagerhaltung**. Diese findet sich immer dann, wenn das Gut nur zu einem bestimmten Zeitpunkt erstanden werden kann, z. B. wenn der Lieferant nur an bestimmten Daten liefert oder die Produkte nur einmal anfallen. Im letzteren Fall spricht man auch von einer **saisonalen Lagerhaltung**, die beispielsweise bei landwirtschaftlichen Produkten anzutreffen ist. Die Konservenindustrie wird gezwungen, große Lager an Früchten anzulegen, die sie später verarbeiten kann. Aber auch in der Kleiderbranche ist es üblich, dass – gerade bei sehr modischen oder saisonbezogenen Artikeln – die Kleider zu einem bestimmten Zeitpunkt an Lager genommen werden müssen, da sie später nicht mehr oder nur noch beschränkt erhältlich sind (z. B. Einkauf der Sommermode bereits im Dezember/Januar).

- Lager können auch eine **Produktivfunktion** übernehmen, indem die eingelagerten Produkte sozusagen als Teil des Produktionsprozesses einen bestimmten Reifungs- oder Gärungsprozess durchmachen (z. B. Holz, Wein).
- **Rechtliche Vorschriften** können ein Unternehmen zum Halten von Lagerbeständen, sogenannten Pflichtlagern, zwingen.

12.4 Ermittlung des Materialbedarfs

12.4.1 Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung

Ausgangspunkt der quantitativen Beschaffungsplanung bildet zunächst das Fertigungsprogramm, das seinerseits aus dem Absatzprogramm abgeleitet ist. Aufgrund der zu erstellenden Güterart, der Herstellungsmenge und der Fertigungstermine können die Materialmengen berechnet werden, die für die Produktion bereitgestellt werden müssen. Zur Ermittlung der effektiven Beschaffungsmenge ist wie folgt vorzugehen:

	Materialbedarf einer Materialart pro Planperiode (=Bruttobedarf) (inkl. Ausschuss, Schwund, direkter Weiterverkauf)
+/-	Lagerveränderung
-	Bestellte, aber noch nicht gelieferte Mengen
=	Beschaffungsmenge (=Nettobedarf)

Zur Ermittlung des Bruttobedarfs stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Diese können in folgende drei Gruppen unterteilt werden:

1. **Subjektive Schätzungen:** Subjektive Schätzungen werden vor allem dann vorgenommen, wenn
 - der Umfang (Menge und/oder Wert) der zu beschaffenden Güter eine genaue Berechnung mit Hilfe aufwendiger Verfahren nicht rechtfertigt oder
 - die notwendigen Informationen für mathematische Prognosemethoden nicht zur Verfügung stehen.
2. **Deterministische Bedarfsermittlung aufgrund des Fertigungsprogrammes:** Grundlage der Materialbedarfsbestimmung bilden die Kundenaufträge oder die Produktionspläne sowie die Fertigungsvorschriften. Bei diesem Vorgehen wird in einem ersten Schritt die Materialbedarfsplanung und danach die Kapazitätsplanung mit EDV-Unterstützung durchgeführt. Es wird als **Material Requirements Planning (MRP)** bezeichnet und benötigt folgende Eingabedaten:
 - geplante Bedarfsmengen,
 - Stücklisten,
 - Lagerbestände,
 - Losgrößen,
 - Vorlauf- bzw. Wiederbeschaffungszeiten.
3. **Stochastische Bedarfsermittlung aufgrund des Verbrauchs in der Vergangenheit:** Aufgrund der

Verbrauchsentwicklung der Vergangenheit versucht man mithilfe mathematisch-statistischer Methoden, den Bedarf für die Zukunft zu prognostizieren.

12.4.2 Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung

Zur Materialbedarfsprognose aufgrund von Vergangenheitswerten ist eine Vielzahl von Verfahren entwickelt worden. Die wichtigsten sind die Methoden der Mittelwertbildung, der exponentiellen Glättung sowie der Regressionsanalyse. Auf die ersten Verfahren soll kurz eingegangen werden.

Die **Methode der Mittelwertbildung** zeichnet sich durch ihre Einfachheit aus. Sie hat aber den Nachteil, dass sie nur bei konstantem Verbrauchsverlauf zu brauchbaren Resultaten führt. Sobald saisonale Schwankungen auftreten oder ein steigender bzw. ein fallender Trend zu beobachten ist, versagt diese Methode. Man unterscheidet in der Regel zwischen folgenden Mittelwerten:

1. **Arithmetisches Mittel**, bei dem alle Vergangenheitsdaten berücksichtigt und gleich gewichtet werden. Da mit wachsender Anzahl Perioden der Einfluss der jüngsten Periode stark abnimmt, wird sie kaum verwendet.
2. **Gleitendes Mittel**, bei dem nur eine bestimmte Anzahl vorausgegangener Perioden berücksichtigt werden:

$$\text{Verbrauch}_{t+1} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n I_t \quad (12.1)$$

wobei:

I_t	=	Ist-Verbrauch in der Periode
t	=	Periode
n	=	Anzahl berücksichtigter

Auch bei dieser Methode besteht der Nachteil, dass alle berücksichtigten Vergangenheitswerte gleich gewichtet werden. Dies lässt sich aber mit einer entsprechenden Gewichtung der einzelnen Werte beseitigen.

3. Die Methode der **exponentiellen Glättung** wurde bereits im Zusammenhang mit der Vorhersage der zukünftigen Absatzmenge besprochen (► Abschn. 5.3.2). Analog kann deshalb die Formel für die Ermittlung des zukünftigen Materialverbrauches verwendet werden:

$$\text{Verbrauch}_{t+1} = \text{Verbrauch}_t + \alpha \cdot (I_t - \text{Verbrauch}_t) \quad (12.2)$$

Der neue Prognosewert ergibt sich somit aus dem Prognosewert der laufenden Periode zuzüglich der mit dem Glättungsfaktor α gewichteten Differenz zwischen dem tatsächlichen Ist-Verbrauch und dem prognostizierten Materialverbrauch der laufenden Periode – dem sogenannten Prognosefehler. Dabei werden die Vergangenheitswerte umso stärker berücksichtigt, je größer

12.4 · Ermittlung des Materialbedarfs

Periode	Istbedarfs- wert	Einfacher Mittelwert		Gleitender Mittelwert $n = 5$		Exponentielle Glättung			
						$\alpha = 0,1$		$\alpha = 0,5$	
		Vorhersage	Überdeckung (Unterdeckung)	Vorhersage	Überdeckung (Unterdeckung)	Vorhersage	Überdeckung (Unterdeckung)	Vorhersage	Überdeckung (Unterdeckung)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	315	—	—	—	—	—	—	—	—
2	325	—	—	—	—	—	—	—	—
3	318	320,0	2,0	—	—	—	—	—	—
4	321	319,3	(1,7)	—	—	—	—	—	—
5	327	319,8	(7,2)	—	—	320,0 *	(7,0)	320,0 *	(7,0)
6	316	321,2	5,2	321,2	5,2	320,7	4,7	323,5	7,5
7	318	320,3	2,3	321,4	3,4	320,2	2,2	319,8	1,8
8	320	320,0	0	320,0	0	320,0	0	318,9	(1,1)
9	301	320,0	19,0	320,4	19,4	320,0	19,0	319,4	18,4
10	280	317,9	37,9	316,4	36,4	318,1	38,1	310,2	30,2
11	292	314,1	22,1	307,0	15,0	314,3	22,3	295,1	3,1
12	296	312,1	16,1	302,2	6,2	312,1	16,1	293,6	(2,4)
13	304	310,8	6,8	297,8	(6,2)	310,5	6,5	294,8	(9,2)
14	321	310,2	(10,8)	294,6	(26,4)	309,8	(11,2)	299,4	(21,6)
15	338	311,0	(27,0)	298,6	(39,4)	310,9	(27,1)	310,2	(27,8)
16	331	312,8	(18,2)	310,2	(20,8)	313,6	(17,4)	324,1	(6,9)
17	354	313,9	(40,1)	318,0	(36,0)	315,4	(38,6)	327,5	(26,5)
18	367	316,3	(50,7)	329,6	(37,4)	319,2	(47,8)	340,8	(26,2)
19	367	319,1	(47,9)	342,2	(24,8)	324,0	(43,0)	353,9	(13,1)
20	380	321,6	(58,4)	351,4	(28,6)	328,3	(51,7)	360,4	(19,6)

* geschätzter Anfangswert (Initialisierung)

Abb. 12.3 Beispiel Materialbedarfsprognose aufgrund des Verbrauchs. (In Anlehnung an Küpper 1993, S. 229)

der Glättungsfaktor α – der einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen kann – gewählt wird, da die Gewichtungsfaktoren exponentiell abnehmen.

Zusammenfassend zeigt Abb. 12.3 eine Gegenüberstellung der Resultate bei Anwendung verschiedener Prognosemethoden.

12.4.3 Programmgebundene Bedarfsermittlung

Grundlage der programmgebundenen Bedarfsermittlung bilden die Kundenaufträge oder die Produktionspläne sowie die Fertigungsvorschriften und hier insbesondere die Stücklisten. Diesen Stücklisten liegt eine funktionale Beziehung zwischen dem mengen- und wertmäßigen Input an Material und dem jeweiligen Output an Fertigprodukten zugrunde. Man spricht dabei von einem **limitationalen** Zusammenhang, da bei der Erbringung eines bestimmten Outputs die benötigten Materialien nicht untereinander ausgetauscht werden können und immer in einem gleichbleibenden festen Verhältnis zueinander stehen.

Liegt ein Kundenauftrag vor, der nicht über vorhandene Lagerbestände abgedeckt werden kann, so sind vorerst Informationen über Eigenschaften und Zusammensetzung der zu produzierenden Güter notwendig. Diese Informationen, die von der Entwicklungs- und Konstruktionsabteilung bereitgestellt werden, können bei bisherigen Produkten einerseits den technischen Zeichnungen (Maße, Toleranzen, Oberflächenbeschaffenheit) und andererseits den Stücklisten entnommen werden.

Einer Stückliste kann entnommen werden, aus welchen Materialien (Rohstoffen), Teilen oder Baugruppen sich das Endprodukt zusammensetzt. Sie gibt in tabellarischer Form Auskunft über die art- und mengenmäßige Zusammensetzung eines Erzeugnisses.

Erzeugnisse bestehen aus einer Vielzahl von Einzelteilen und Baugruppen. Diese Teile können auf unterschiedliche Weise miteinander kombiniert werden, jedoch nur eine ganz spezifische Ordnung bestimmt das betrachtete Endprodukt.

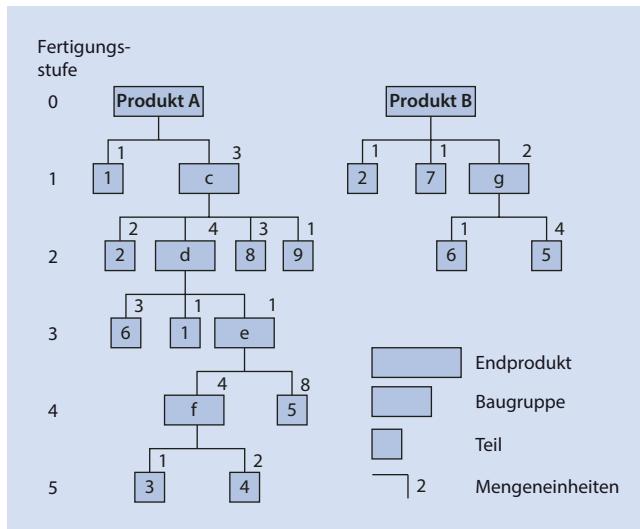


Abb. 12.4 Erzeugnisstruktur nach Fertigungsstufen

Die für ein bestimmtes Erzeugnis typischen hierarchischen Beziehungen zwischen den Einzelteilen und Baugruppen bezeichnet man als **Erzeugnisstruktur**.

Die Erzeugnisstruktur kann entweder grafisch (Strukturbild), z. B. als Stammbaum wie in Abb. 12.4, oder tabellarisch (Stückliste) dargestellt werden. Sie bildet die Grundlage für eine Stücklistenauflösung, bei welcher der Materialbedarf durch eine Auflösung nach den verschiedenen Fertigungsstufen ermittelt wird.

12

12.4.4 Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe

Neben den Kundenaufträgen ist auch die zeitliche Verteilung der Materialbedarfe ein wichtigster Einflussfaktor einer Planperiode:

- Auftrags- und vorratsbezogene Fertigung:** Grundsätzlich kann zwischen auftrags- und vorratsbezogener Fertigung unterschieden werden:
 - Bei der **auftragsbezogenen** Fertigung stellt ein Unternehmen genau jene Menge her, für die es von ihren Kunden feste Bestellungen erhalten hat.
 - Bei der **vorratsbezogenen** Fertigung dagegen produziert ein Unternehmen aufgrund prognostizierter Absatzmengen auf Vorrat und versucht, die hergestellten Produkte abzusetzen.

In der Praxis kommen diese beiden Fälle jedoch selten in reiner Ausprägung vor. Meistens handelt es sich um eine Kombination dieser beiden Arten. Man spricht daher von einer sogenannten **Gemischtfertigung**. Ob ein Unternehmen mehr auftragsbezogen oder mehr

vorratsbezogen produziert, kann verschiedene Gründe haben. Erstens können nur lagerfähige Produkte vorratsbezogen hergestellt werden. Somit fallen beispielsweise alle Dienstleistungen außer Betracht.

- Saisonale Schwankungen:** Häufig weisen Produkte, insbesondere Konsumgüter, regelmäßige saisonale Absatzschwankungen auf. Diese sind beispielsweise auf Klimaeinflüsse oder gesellschaftliche Gegebenheiten (z. B. Weihnachtsgeschenke, Schulferien) zurückzuführen. Als Beispiele für Produkte mit starken saisonalen Absatzschwankungen lassen sich aufführen: Genussmittel (Schokolade, Eis, alkoholische Getränke wie Bier und Champagner), landwirtschaftliche Einsatzgüter (Düngemittel, Pflanzen, Samen) und Heizöl. Saisonale Schwankungen ergeben sich allerdings nicht nur auf der Absatz-, sondern auch auf der Beschaffungsseite. So ist z. B. die Konservenindustrie saisonalen Beschaffungsschwankungen ausgesetzt, die nur teilweise (durch Einfrieren der Frischprodukte) ausgeglichen werden können.

- Minimierung der Lagerkosten:** Aus der Sicht des Lagerwesens sollten die Endlager möglichst klein gehalten werden, damit die Lagerkosten, insbesondere die Zinsen auf dem gebundenen Kapital, möglichst klein ausfallen.
- Fehlmengen:** Kann eine bestehende Nachfrage durch die laufende Produktion oder aus den Lagerbeständen nicht gedeckt werden, so entstehen Fehlmengen. Diese haben für ein Unternehmen verschiedene Folgen, die sich in der Regel alle negativ auf den Gewinn auswirken. Zu nennen sind beispielsweise
 - Verlust von Marktanteilen,
 - Verlust bestehender oder potenzieller Kunden,
 - Goodwill-Verlust, der durch den Einsatz der Marketinginstrumente wieder wettgemacht werden müsste,
 - Konventionalstrafen, wenn das Unternehmen infolge eines unvorhergesehenen Produktionsausfalls nicht liefern kann.

Die Anpassung der Materialbedarfe an saisonale Absatzschwankungen kann auf folgende Arten vorgenommen werden (Abb. 12.5):

- Synchronisation:** Die Materialbedarfe werden vollständig den Produktionsmengen und damit letztlich den Absatzmengen angepasst. Es wird somit genau jene Menge produziert, die auch abgesetzt werden kann. Dies führt zu einer sehr unterschiedlichen Auslastung vorhandener Kapazitäten, dafür aber zu sehr kleinen Lagerbeständen.
- Emanzipation:** Bei der Emanzipation ist die produzierte Menge konstant. Dies bedeutet, dass die Kapazität niedriger ist als bei der Synchronisation. Die Kapazität ist zwar vollständig ausgelastet, es entstehen aber hohe Lagerbestände und demzufolge hohe Lagerkosten.

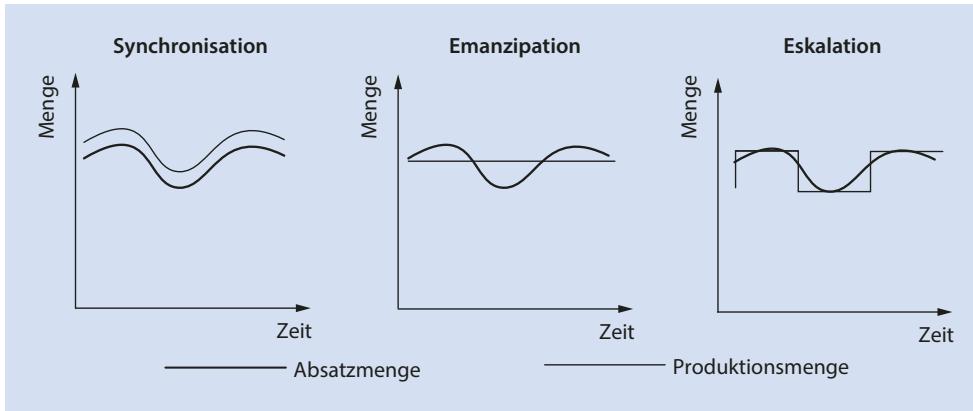


Abb. 12.5 Synchronisation, Emanzipation und Eskalation

3. **Eskalation:** Die Eskalation ist eine Kombination der Synchronisation und der Emanzipation. Durch eine treppenförmige Anpassung der Produktion an den Absatz versucht man die optimale Kombination zu finden, bei der die Kosten der Lagerhaltung und die Kosten für die Betriebsbereitschaft ein Minimum darstellen.

Literatur

- Küpper, H.-U.: Beschaffung. In: Bitz, Michael et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 1, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1993, S. 193–252
 Soom, E.: Die neue Produktionsphilosophie: Just-in-time-Production. In: io Management-Zeitschrift, Nr. 9, S. 362 ff., und Nr. 10, S. 446 ff., 1986



Material- und Lagerplanung

- 13.1 Materialbedarfsplanung – 172**
 - 13.1.1 ABC-Analyse – 172
 - 13.1.2 XYZ-Analyse – 174
 - 13.1.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse – 174
- 13.2 Bestellmengenplanung – 175**
 - 13.2.1 Entscheidungstatbestände – 175
 - 13.2.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge – 176
 - 13.2.3 Lagerplanung – 177
- 13.3 Supply-Chain-Management – 177**
 - Literatur – 179

13.1 Materialbedarfsplanung

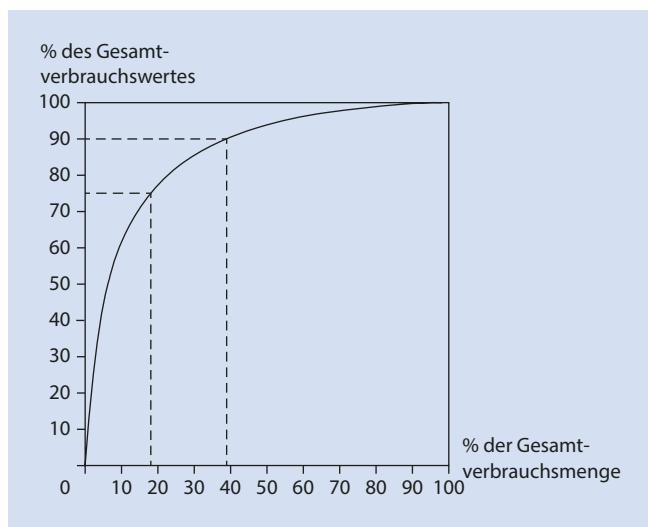
In einem Unternehmen muss in der Regel eine Vielzahl von sehr verschiedenartigen Gütern beschafft werden. Deshalb lohnt sich eine intensive Materialbewirtschaftung nur bei jenen Gütern, denen eine große Bedeutung für das Unternehmen zukommt. Dazu müssen Selektionskriterien und -verfahren aufgestellt werden, um jene Güter auszusondern, die einer genauen und umfassenden Planung bedürfen. Solche Instrumente stellen die ABC-Analyse und die XYZ-Analyse dar, die in den beiden folgenden Abschnitten vorgestellt werden.

13.1.1 ABC-Analyse

Das Vorgehen der ABC-Analyse beruht auf der Erfahrung, dass meistens ein relativ kleiner Teil der Gesamtanzahl der Materialarten und/oder der verbrauchten Gütermenge einen großen Anteil am Gesamtwert der verbrauchten Güter hat.

Deshalb ordnet man die verschiedenen Materialarten nach ihrem relativen Anteil am Gesamtverbrauch in A-, B- und C-Güter. Verbreitet ist bei dieser dreiteiligen Klassenbildung, dass,

- A-Güter etwa 70–80 % des Gesamtverbrauchswertes, aber nur etwa 10–20 % der gesamten Verbrauchsmenge aller Materialarten darstellen,
- B-Güter etwa 10–20 % des Gesamtverbrauchswertes und etwa 20–30 % der gesamten Verbrauchsmenge aller Materialarten beinhalten, und
- C-Güter nur etwa 5–10 % des Gesamtverbrauchswertes, dafür aber etwa 60–70 % der gesamten Verbrauchsmenge aller Materialarten ausmachen.



■ Abb. 13.1 ABC-Analyse mit Lorenz-Kurve

Lorenz-Kurve bei einer ABC-Analyse aufweisen (Hartmann 2005, S. 174).

Die einzelnen Schritte bei der Durchführung einer ABC-Analyse können wie folgt umschrieben werden:

1. Berechnung des Gesamtverbrauchswertes jeder Materialart pro Periode (Menge multipliziert mit dem Einstandspreis).
2. Ordnen der Materialarten in absteigender Reihenfolge in Bezug auf den Gesamtverbrauchswert.
3. Berechnung des prozentualen Anteils an der Gesamtzahl aller verbrauchten Güter.
4. Kumulieren der prozentualen Anteile am Gesamtverbrauch aller Güter.
5. Berechnung des prozentualen Anteils am Gesamtverbrauchswert aller Materialarten.
6. Kumulieren der prozentualen Anteile am Gesamtverbrauchswert aller Materialarten.
7. Einteilung der Materialarten in A-, B- und C-Güter.

■ Abb. 13.1 zeigt diese Zusammenhänge mithilfe der Lorenz-Kurve¹. Auch wenn bei der Durchführung einer ABC-Analyse im Einzelfall abweichende Ergebnisse von den oben aufgeführten Werten festgestellt werden können, so trifft die grundsätzliche Aussage der ABC-Analyse in den meisten Fällen zu. Empirische Untersuchungen haben zudem gezeigt, dass der Verlauf der Lorenz-Kurve stark von der jeweiligen Branche abhängt, in welcher der Nachfrager tätig ist. Allgemein kann dabei festgehalten werden, dass die Lorenz-Kurve umso flacher verläuft, je näher das Unternehmen in der Absatzkette (zwischen Produzent und Konsument) dem Kunden ist. Daraus folgt, dass Einzelhandelsunternehmen eine sehr flache und somit atypische

■ Abb. 13.2 und 13.3 zeigen ein ausführliches Beispiel einer ABC-Analyse mit 10 verschiedenen Materialarten. In der Praxis muss allerdings meistens ein Vielfaches dieser Zahl analysiert werden.

Bei der Beschaffungs- und Lagerplanung (wie auch -kontrolle) stehen die **A-Güter** im Vordergrund, weil bei diesen die größten Kosteneinsparungen zu erwarten sind. Für diese Güter ist es sinnvoll, beispielsweise

- eingehende Beschaffungsmarktanalysen (mithilfe der Beschaffungsmarktforschung) zu erstellen,
- die Instrumente des Beschaffungsmarketings gezielt einzusetzen,
- genaue Analysen der Kostenstrukturen vorzunehmen,
- die optimale Bestellmenge zu berechnen,
- eine umfassende Produktbewertung (Wertanalyse) zu machen,
- den eisernen Lagerbestand (Sicherheitsbestand) und Meldebestand genau zu bestimmen.

¹ Nach M. C. Lorenz benannt, der 1905 mithilfe solcher Darstellungen die Unterschiede in der Einkommensverteilung anschaulich hat.

Material- art Nr.	Jahresverbrauch		Preis je ME	Wert des Gesamtverbrauchs		Rang
	in ME	in %		in GE	in %	
1	2	3	4	5	6	7
1	1.000	9,2	3,-	3.000,-	6,3	6
2	200	1,8	4,-	800,-	1,7	10
3	2.000	18,3	0,50	1.000,-	2,1	9
4	5.000	45,9	0,30	1.500,-	3,2	8
5	200	1,8	20,-	4.000,-	8,4	4
6	400	3,7	6,-	2.400,-	5,1	7
7	900	8,3	4,-	3.600,-	7,6	5
8	500	4,6	40,-	20.000,-	42,3	1
9	600	5,5	10,-	6.000,-	12,7	2
10	100	0,9	50,-	5.000,-	10,6	3
	10.900	100,0		47.300,-	100,0	

Abb. 13.2 Rangordnung der Materialarten nach Gesamtverbrauchswert

Rang	Mat.- art Nr.	Mengen- verbrauch in %	kumulierter Mengen- verbrauch in %	Mengenver- brauch pro Klasse in %	Wertver- brauch in %	kumulierter Wertver- brauch in %	Wertver- brauch pro Klasse in %	Klasse
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	8	4,6	4,6		42,3	42,3		
2	9	5,5	10,1		12,7	55,0		
3	10	0,9	11,0	12,8	10,6	65,6	74,0	A
4	5	1,8	12,8		8,4	74,0		
5	7	8,3	21,1		7,6	81,6		
6	1	9,2	30,3	21,2	6,3	87,9	19,0	B
7	6	3,7	34,0		5,1	93,0		
8	4	45,9	79,9		3,2	96,2	7,0	C
9	3	18,3	98,2	66,0	2,1	98,3		
10	2	1,8	100,0		1,7	100,0		

Abb. 13.3 ABC-Einteilung der Materialarten nach Mengen- und Wertverbrauch

Während man für die A-Güter eine genaue Analyse, Planung und Kontrolle vornimmt, wird man für die C-Güter

- die optimale Bestellmenge grob abschätzen oder lediglich die gesamte Beschaffungsmenge zu Beginn der Planperiode bestellen,
- einen höheren Sicherheitsbestand festlegen und deshalb den Lagerbestand seltener kontrollieren,
- das Beschaffungsmarketing kaum einsetzen (höchstens eine passive Preis- oder Produktpolitik).

Bei den B-Gütern ist von Fall zu Fall über die Planungs- und Kontrollaktivitäten zu entscheiden, je nachdem, wie groß

die Bedeutung der betreffenden Materialien eingeschätzt wird.

Der ABC-Analyse kann nicht nur die Beziehung zwischen Verbrauchsmengen und Verbrauchswerten zugrunde gelegt werden, sondern sie kann je nach Aufgabenstellung auch andere Bezugswelthen berücksichtigen² wie

2 Die ABC-Analyse wird zudem nicht nur in der Materialwirtschaft, sondern auch in anderen Funktionsbereichen eingesetzt. Sie kann beispielsweise benutzt werden, um Beziehungen zwischen Anzahl angebotener Produkte und damit erreichtem Umsatz, zwischen Umsatz und Gewinn oder zwischen Umsatz und Produktionskapazität aufzuzeigen.

- die Lagerflächen- oder Lagerraumbeanspruchung, wenn man diejenigen Materialarten ermitteln will, die das Lager besonders stark beanspruchen,
- die Lagerentnahmehäufigkeit, wenn der optimale innerbetriebliche Lagerstandort für häufig gebrauchte Materialarten gesucht werden soll,
- das Lagerverlustrisiko, wenn beispielsweise leicht verderbliche Materialien bestimmt werden sollen,
- die Bestellhäufigkeit, wenn die mit hohen Bestellkosten verbundenen Materialarten ausgesondert werden sollen,
- Beschaffungsschwierigkeiten, um diejenigen Güter auszusondern, welche für den Produktionsprozess sehr wichtig sind, bei deren Beschaffung aber erfahrungsgemäß mit Schwierigkeiten zu rechnen ist.

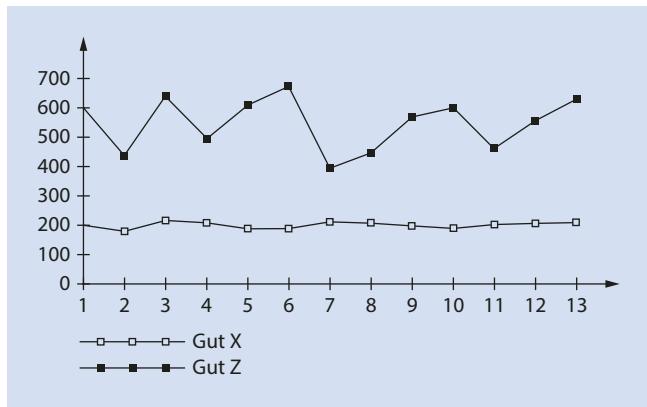


Abb. 13.4 Schwankungen des Bedarfs

13.1.2 XYZ-Analyse

- Die Planung der Materialbeschaffung ist auf den zukünftigen Bedarf auszurichten, der mit Prognosemethoden geschätzt wird. Um auch hier einen effizienten Einsatz der verfügbaren Mittel zu erreichen, werden die Güter analog zur ABC-Analyse in drei Gruppen eingeteilt:
- **X-Güter** zeichnen sich durch einen regelmäßigen, schwankungsfreien Bedarfsverlauf aus. Die Genauigkeit der Prognose des Bedarfs ist bei diesen Gütern sehr groß.
 - **Y-Güter** sind durch einen trendmäßig steigenden oder fallenden Bedarfsverlauf charakterisiert oder der Bedarf unterliegt saisonalen Schwankungen. Sie weisen eine mittlere Prognosegenauigkeit auf.
 - **Z-Güter** sind gekennzeichnet durch einen äußerst unregelmäßigen Bedarfsverlauf, der aufgrund zufälliger oder nicht voraussehbarer Einflüsse zustande kommt. Die Prognosegenauigkeit des Bedarfs ist dementsprechend gering.

Es wird davon ausgegangen, dass die Bedarfszahlen zufälligen Schwankungen unterworfen sind, die in Abb. 13.4 anhand von zwei Beispielen grafisch veranschaulicht werden.

Die zufälligen Schwankungen sind bei einem X-Gut klein. Aus diesem Grund ist für dieses Gut ein kleiner Sicherheitsbestand zu halten, der die Versorgung bei erhöhter Nachfrage decken soll.

Wenn Prognosewerte mit den tatsächlichen Werten verglichen werden, können Prognosefehler ermittelt werden, deren Durchschnittswerte zu Klassenbildungen herangezogen werden können. Eine mögliche Spezifizierung der XYZ-Klassen ist:

- **X-Güter:** Zeitreihen mit kleinen Prognosefehlern, z. B. bis zu 10 % des durchschnittlichen Wertes.
- **Y-Güter:** Zeitreihen mit mittleren Prognosefehlern, z. B. 10–50 % des durchschnittlichen Wertes.
- **Z-Güter:** Zeitreihen mit großen Prognosefehlern und insbesondere Zeitreihen mit sporadischem und unregelmäßigem Bedarf.

Die angegebenen Werte sind nur Richtgrößen, die jederzeit anders definiert werden können. Wichtig ist vielmehr zu erkennen, dass für Güter mit kleinen Bedarfsschwankungen ein relativ kontinuierlicher Materialzufluss mit kleinen Lagerbeständen organisiert werden kann. Zu dieser Kategorie gehören beispielsweise Grundnahrungsmittel, die in jedem Haushalt praktisch täglich benötigt werden. Bei anderen Gütern treten größere Schwankungen auf. Eine mögliche Ursache ist z. B. die Wetterabhängigkeit des Absatzes gewisser Produkte. An heißen Tagen werden mehr Getränke konsumiert und verkauft. Dies führt zu kurzfristigen Absatzschwankungen, die Probleme in der Befriedigung der Kundenbedürfnisse zur Folge haben können.

Größere Bedarfsschwankungen lassen sich beispielsweise durch Lagerbestände auffangen, die unter Umständen hohe Kosten verursachen. Es ist aber auch denkbar, dass leistungsfähige Lieferanten gefunden werden können, die gegen einen Preisaufschlag bereit sind, kurzfristig zu liefern. Die XYZ-Analyse liefert deshalb wichtige Informationen für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen und die Planung der Materialbeschaffung.

13.1.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse

Durch eine Kombination der ABC- mit der XYZ-Analyse kann schließlich ein Instrument geschaffen werden, das Informationen für ein differenziertes Vorgehen bei der Beschaffungs- und Lagerplanung ermöglicht. Aufgrund der Abb. 13.5 kann beispielsweise entschieden werden, bei welchen Materialarten

- gemäß Plandaten disponiert werden kann (XA, XB, XC – alle X-Artikel),
- das Beschaffungsprinzip der fertigungssynchronen Beschaffung (Just-in-Time-Beschaffung, ► Abschn. 12.3.4 „Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung“) angewendet werden kann (XA, teilweise XB, teilweise YA), um Materialarten mit hohem, gut zu prognostizierenden Verbrauchswert nicht auf Vorrat beschaffen zu müssen,

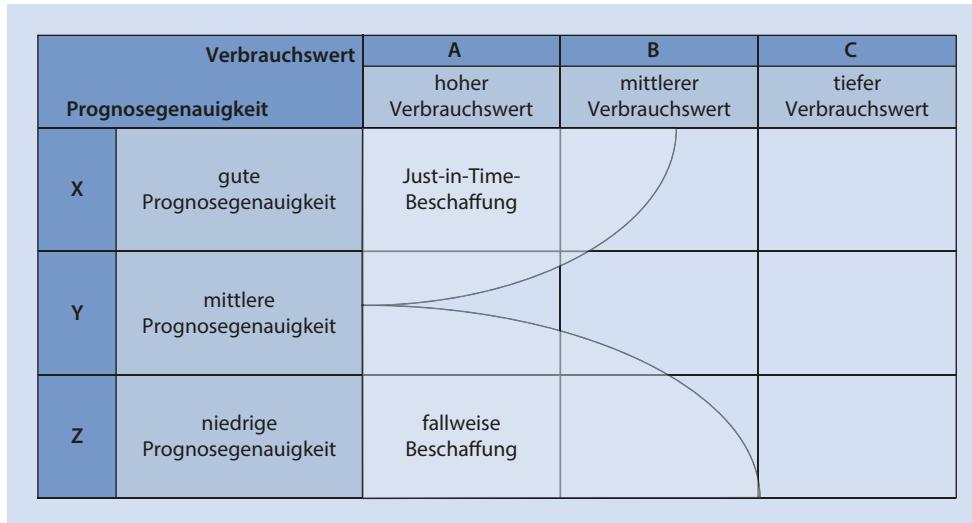


Abb. 13.5 Kombination der ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse

- das Beschaffungsprinzip der fallweisen Beschaffung (► Abschn. 12.3.4 „Prinzip der fallweisen Beschaffung“) angewendet werden kann und dabei besonders auf kurze Lieferfristen und hohe Lieferantenzuverlässigkeit geachtet werden muss (ZA, ZB, teilweise YA),
- eine Vorratsbeschaffung durchgeführt werden sollte (XC, YB, YC, ZC, teilweise XB), da der Verbrauchswert und/oder die Prognosegenauigkeit zu gering sind.

13.2 Bestellmengenplanung

13.2.1 Entscheidungstatbestände

Im Rahmen der Material- und Lagerplanung geht es um die optimale Bestimmung des Beschaffungs- und Lagerprogrammes. Dies beinhaltet im Wesentlichen die Entscheidungen über

- die optimale Bestellmenge,
- den optimalen Lagerbestand und
- den optimalen Bestellzeitpunkt.

Legt man der Lösung dieser drei Problembereiche das Zielkriterium Kostenminimierung zugrunde, so ist das Beschaffungsprogramm dann optimal, wenn es möglichst tiefe Gesamtkosten verursacht. Dabei sind verschiedene Kostenvariablen zu berücksichtigen, die allerdings zum Teil gegenläufige Tendenzen aufweisen:

1. **Beschaffungskosten:** Die Beschaffungskosten setzen sich aus den unmittelbaren Beschaffungskosten, die direkt von der Bestellmenge abhängig sind, und den mittelbaren Beschaffungskosten, die nur von der Anzahl der Bestellungen beeinflusst werden, zusammen.
- Die **unmittelbaren** Beschaffungskosten ergeben sich in erster Linie aus der mit dem Einstandspreis multiplizierten Beschaffungsmenge. Der Einstandspreis

berechnet sich aus dem Marktpreis abzüglich der Rabatte und zuzüglich der Transport- und Verladekosten, Versicherungen, Zölle und Steuern.

- Die **mittelbaren** Beschaffungskosten sind unabhängig von der Höhe der Bestellung. Sie sind in erster Linie auf innerbetriebliche Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Beschaffung zurückzuführen. Zu erwähnen wären Bedarfsmeldungen, Angebotseinhaltung und -prüfung, Bestellausführung, Lieferterminüberwachung, Warenannahme (Kontrolle) und Einlagerung.

2. **Lagerkosten:** Die Höhe der Lagerkosten wird in erster Linie durch die eingelagerte Menge, deren Wert sowie die Dauer der Lagerung bestimmt. Die Kosten können wie folgt aufgeteilt werden:

- Raumkosten (Miete, Abschreibungen gemäß Beanspruchung [z. B. auf Lagergestellen, Gebäuden], Beleuchtung, Heizung, Klimaanlage usw.),
- Unterhaltskosten (Manipulationen, Kontrollen),
- Zinskosten für das im Lager gebundene Kapital,
- Versicherungen,
- Lagerrisiko (Wertminderung durch Schwund, Verderb).

3. **Fehlmengenkosten:** Unter Fehlmengenkosten versteht man jene Kosten, die durch mangelnde Versorgung des Fertigungsprozesses mit den notwendigen Gütern entstehen. Dazu sind zu zählen:

- Preisdifferenzen, die bei der Beschaffung der Fehlmengen entstanden sind (z. B. erhöhte Transportkosten, teurere Güter),
- Konventionalstrafen bei Nichtlieferung infolge Produktionsausfalls,
- Auftragsverluste und somit entgangene Gewinne,
- Goodwill-Verluste,
- Kosten einer Produktionsunterbrechung (Leerkosten nicht eingesetzter Maschinen und nicht beschäftigter Mitarbeiter).

Neben den Kostenvariablen ist – insbesondere bei der Bestimmung der Bestellzeitpunkte – die **Beschaffungszeit** zu berücksichtigen. Die Beschaffungszeit umfasst die Zeitdauer zwischen Bedarf feststellung und dem Zeitpunkt, zu dem die Ware für die Fertigung zur Verfügung steht. Sie wird wie folgt berechnet:

	Bedarfsermittlungszeit	Zeit zwischen Bedarfsfeststellung und Entscheid über Bestellmenge
+	Bestellzeit	Zeit zwischen Entscheid über Bestellmenge und Bestellerteilung
+	Lieferzeit	Zeit zwischen Bestellerteilung und Versand des Lieferanten
+	Transportzeit	Zeit zwischen Versand des Lieferanten und Eintreffen beim Besteller

Die Dauer dieser Zeiten hängt von verschiedenen Tätigkeiten und Einflussfaktoren ab:

- Während der **Bedarfsermittlungszeit** wird der Lagerbestand kontrolliert und der zukünftige Bedarf abgeklärt.
- Die Dauer der **Bestellzeit** hängt stark davon ab, ob es sich um laufende Routinebestellungen handelt. Ist dies nicht der Fall, so müssen Offerten eingeholt und eine Lieferantenwahl getroffen werden.
- Die **Lieferzeit** hängt vom Lieferbereitschaftsgrad des Lieferanten sowie von dessen organisatorischer Gestaltung der Auftragsabwicklung ab.
- Die **Transportzeit** wird von der Entfernung zwischen Lieferant und Besteller, den Verkehrsverbindungen und der Art des Gutes (Empfindlichkeit) beeinflusst.
- Die **Warenannahmezeit** schließlich wird für die Mengen- und Qualitätsprüfung sowie die Einlagerung der Materialien ins Eingangslager benötigt.

13

Bei der Festlegung der **Bestellmenge** können zwei Vorgehensweisen unterschieden werden:

1. Entweder gibt das Unternehmen über die gesamte Planperiode eine im Voraus bestimmte **feste** Bestellmenge in Auftrag oder
2. es entscheidet sich für eine **variable** Bestellmenge, die es bei jedem Bestellzeitpunkt neu festlegt.

Eine feste Bestellmenge kann sich sowohl für den Besteller (Vereinfachung der Bestellabwicklung) als auch für den Lieferanten (Vereinfachung der Absatz-, Produktions- und Lagerplanung) als vorteilhaft erweisen. Oft ergibt sie sich aber auch aufgrund technischer Restriktionen (z. B. Containertransport). Eine feste Bestellmenge ist vor allem bei konstantem Bedarf angezeigt, während die variable

Bestellmenge bei starken Bedarfsschwankungen zweckmäßig erscheint.

13.2.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge

Ausgehend vom Ziel der Kostenminimierung im Beschaffungs- und Lagerbereich gilt es, diejenige Bestellmenge zu ermitteln, bei der die Summe aus Beschaffungs- und Lagerhaltungskosten pro Stück ein Minimum bildet.

Beim Zerlegen der gesamten Beschaffungsmenge einer Planperiode in die Bestellmengen sind unter Berücksichtigung der Kostenminimierung folgende Überlegungen anzustellen: Kleine Bestellmengen, die häufige Bestellungen zur Folge haben, verursachen kleine Lagerkosten, dafür häufig anfallende Bestellkosten. Geht man davon aus, dass ein Teil der Bestellkosten unabhängig von der Höhe der Bestellmenge anfällt, so würde sich eine einmalige Bestellung aufdrängen und somit wäre die Bestellmenge gleich der Beschaffungsmenge. Allerdings wären in diesem Fall die Zins- und Lagerkosten ungemein größer. Außer Acht gelassen werden dabei jegliche Einschränkungen unternehmensinterner (z. B. Lagerkapazität, Liquidität) und -externer Art (z. B. Lieferant).

Ausgangspunkt des Grundmodells der optimalen Bestellmenge bilden die Annahmen, dass

- die Beschaffungsmenge in gleich bleibende Bestellmengen während der Planperiode aufgeteilt wird,
- die Lagerabgangsraten ebenfalls gleich bleiben (Abb. 13.6),
- die Einstandspreise weder von der Bestellmenge noch vom Bestellzeitpunkt abhängig sind,
- die fixen Kosten pro Bestellung sowie der Zins- und Lagerkostensatz genau bestimmbar sind und sich während der Planperiode nicht verändern.

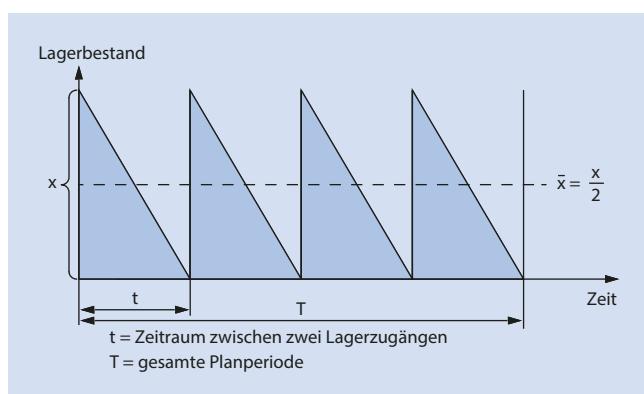


Abb. 13.6 Lagerbewegungen bei optimaler Bestellmenge

13.3 · Supply-Chain-Management

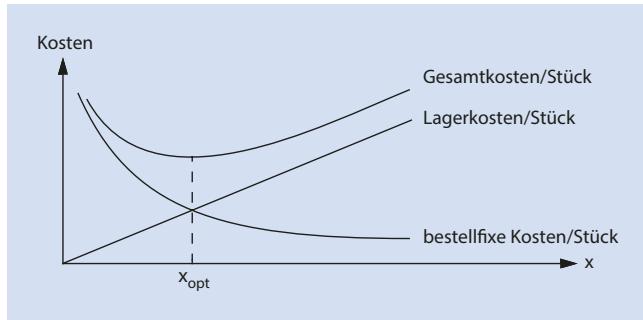


Abb. 13.7 Optimale Bestellmenge

Grafisch lässt sich die Ermittlung der optimalen Bestellmenge mit Abb. 13.7 darstellen.

Zur Ermittlung der optimalen Bestellmenge auf mathematischem Wege kann folgende Formel verwendet werden:

$$x_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{200 \cdot M \cdot a}{p \cdot q}} \quad (13.1)$$

wobei:

x	=	Bestellmenge
M	=	gesamte Bestellmenge pro Jahr
a	=	auftragsfixe Kosten
p	=	Einstandspreis
q	=	Zins- und Lagerkostensatz pro Jahr (in Prozent)

Dem Grundmodell der optimalen Bestellmenge liegen einige Annahmen zugrunde, die in der betrieblichen Realität nicht oder nur teilweise zutreffen. Folgende Annahmen sind dabei besonders problematisch:

- von der Bestellmenge unabhängige Einstandspreise: In der Regel verändern sich die Einstandspreise bei einer Erhöhung der Bestellmenge, da Mengenrabatte erwirkt werden können;
- von der Bestellmenge unabhängige fixe Kosten;
- von der Bestellmenge unabhängige Lagerhaltungskosten.

13.2.3 Lagerplanung

Die Entscheidungen über die Höhe der Bestellmenge und über die Bestellzeitpunkte sind eng miteinander verknüpft. Unter der Voraussetzung einer bekannten Beschaffungsmenge und konstanten Lagerabgangsraten ist mit der Entscheidung über die kostenoptimale Bestellmenge auch gleichzeitig der Bestellzeitpunkt festgelegt. Sind hingegen diese Voraussetzungen nicht gegeben, sind also insbesondere die Lagerabgangsraten nicht konstant, so sind auch die Entscheidungen über Bestellmenge und Bestellzeitpunkt nicht mehr simultan fixiert; die

Bestellzeitpunkte werden unabhängig von der Bestellmenge festgelegt.

Durch die zeitliche Verteilung der Bestelltermine über die Planperiode wird der Bestellrhythmus festgelegt. Grundsätzlich kann dies auf drei Arten geschehen:

1. Das Unternehmen bestellt an im Voraus bestimmten Terminen.
2. Die Bestelltermine sind für das Unternehmen frei wählbar.
3. Das Unternehmen entscheidet an im Voraus bestimmten Terminen, ob es bestellen will oder nicht.

Die Art und Weise der Betrachtung des Mengen- und Zeitaspektes im Rahmen des Beschaffungsprogrammes führt zu unterschiedlichen Lagerhaltungssystemen, welche konkrete Verfahrensregeln zur Bestimmung der Bestellzeitpunkte und der Bestellmenge enthalten. Bei der Ermittlung des optimalen Bestellzeitpunktes muss darauf geachtet werden, dass der Lagerbestand aus Kostengründen nicht zu hoch, aus Risikogründen nicht zu tief ist. Zur Bestimmung des Bestellzeitpunktes stehen grundsätzlich zwei Bestellsysteme zur Verfügung:

1. Beim **Bestellpunktsystem** werden immer dann Bestellungen aufgegeben, wenn die Vorräte auf einen im Voraus bestimmten Lagerbestand absinken. Dieser wird auch als kritischer Lagerbestand bezeichnet, weil beim Ausbleiben einer Bestellung der zukünftige Bedarf nur noch für eine bestimmte Zeit aus dem Lager gedeckt werden kann. Es handelt sich somit bei diesem kritischen Bestand um die **Meldemenge**. Im Vordergrund stehen die beiden Entscheide über die fixe Bestellmenge und den kritischen Lagerbestand. Sind diese beiden Größen festgelegt, so ist der Zeitraum zwischen zwei Lagerzugängen bzw. Bestellungen variabel, da die Lagerabgangsrate nicht konstant ist (Abb. 13.8).
2. Das **Bestellrhythmusystem** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Zeitraum zwischen zwei Bestellungen gleich bleibt. Die Bestellmengen werden in der Regel aufgrund des Lagerabgangs der letzten Bestellperiode festgelegt. Damit ergeben sich für das Bestellrhythmusystem fixe Bestellzeitpunkte und variable Bestellmengen, während beim Bestellpunktsystem gerade umgekehrt fixe Bestellmengen und variable Bestellzeitpunkte resultieren. Aus Abb. 13.9 werden die Lagerbewegungen im Bestellrhythmusystem ersichtlich.

13.3 Supply-Chain-Management

Als Zusammenfassung dieses Kapitels soll ein Überblick über den Beschaffungsablauf im weiteren Sinne, d. h. unter Einbezug des Absatzmarktes bis hin zur Einlagerung der Materialien im Eingangslager, gegeben werden (Abb. 13.10). Daraus wird ersichtlich, dass die einzelnen Aufgaben und Bereiche der Materialwirtschaft unter sich

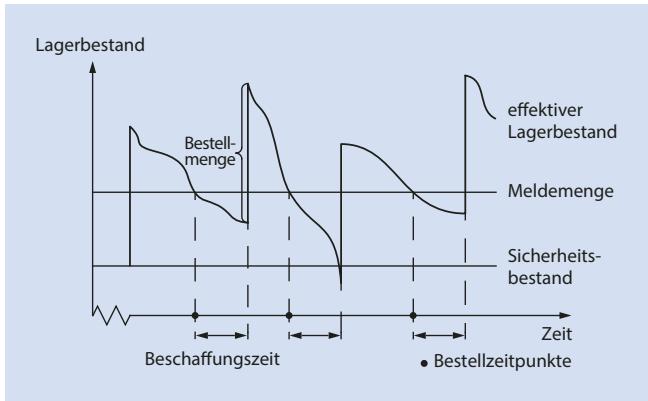


Abb. 13.8 Lagerbewegungen im Bestellpunktsystem

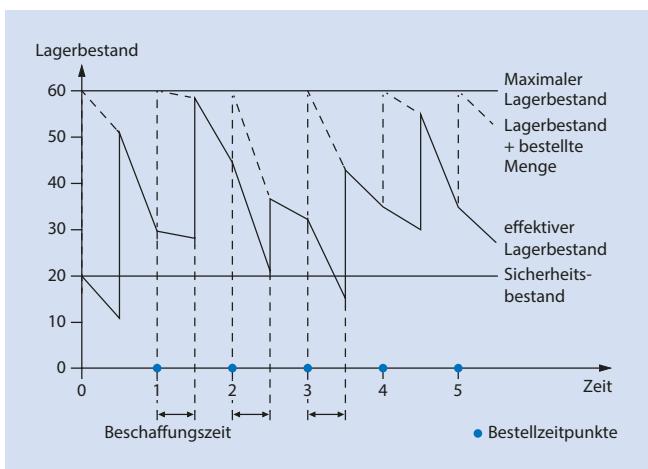


Abb. 13.9 Lagerbewegungen im Bestellrhythmus-System

13

und mit anderen Funktionen des Unternehmens eng verknüpft sind. Betrachtet man das Management dieses gesamten Prozesses, spricht man von Supply-Chain-Management:

Unter Supply-Chain-Management versteht man das Management der Beziehungen zwischen allen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette.

Das Supply-Chain-Management erstreckt sich sowohl auf Prozesse innerhalb des Unternehmens als auch auf Verflechtungen mit seiner Umwelt (z. B. Lieferanten, Kunden). Abb. 13.11 zeigt verschiedene Stufen eines Supply-Chain-Management, ausgehend von einer minimalen Abstimmung der einzelnen Funktionen (Stufe 1) bis zu einer völligen Integration (Stufe 3 und 4).

Eine solche integrierte Betrachtung führt dazu, dass die Lagerbestände, insbesondere die Sicherheitsbestände, verkleinert werden können. Dies wird durch ein sogenanntes **Postponement** erreicht:

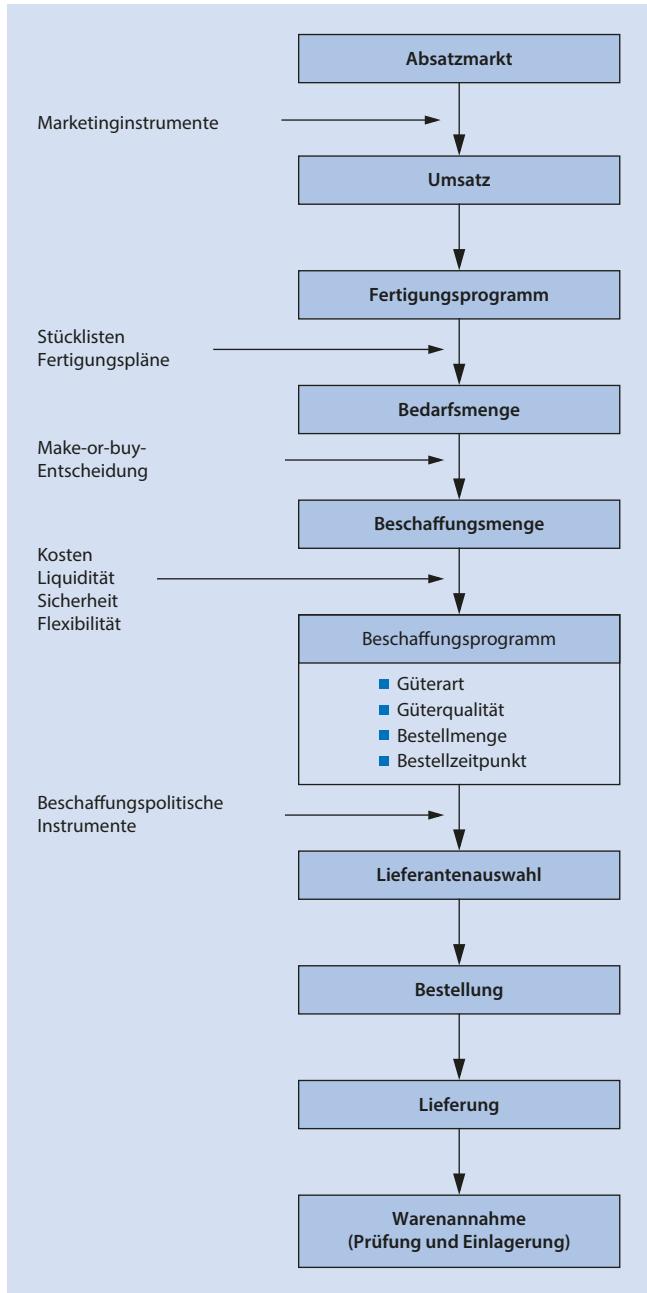


Abb. 13.10 Überblick über den Beschaffungsablauf

Unter Postponement wird die Verlagerung der Variantenvielfalt möglichst nahe an den Endkunden verstanden.

Der Zeitpunkt, ab dem möglichst individuell zugeschnittene Varianten eines Produkts entstehen, soll möglichst spät in der Wertschöpfungskette angesiedelt sein.

Postponement betrifft aber nicht nur die Materialwirtschaft, sondern integriert auch Produktentwicklungs-, Produktions- sowie Marketingüberlegungen. Durch Postponement

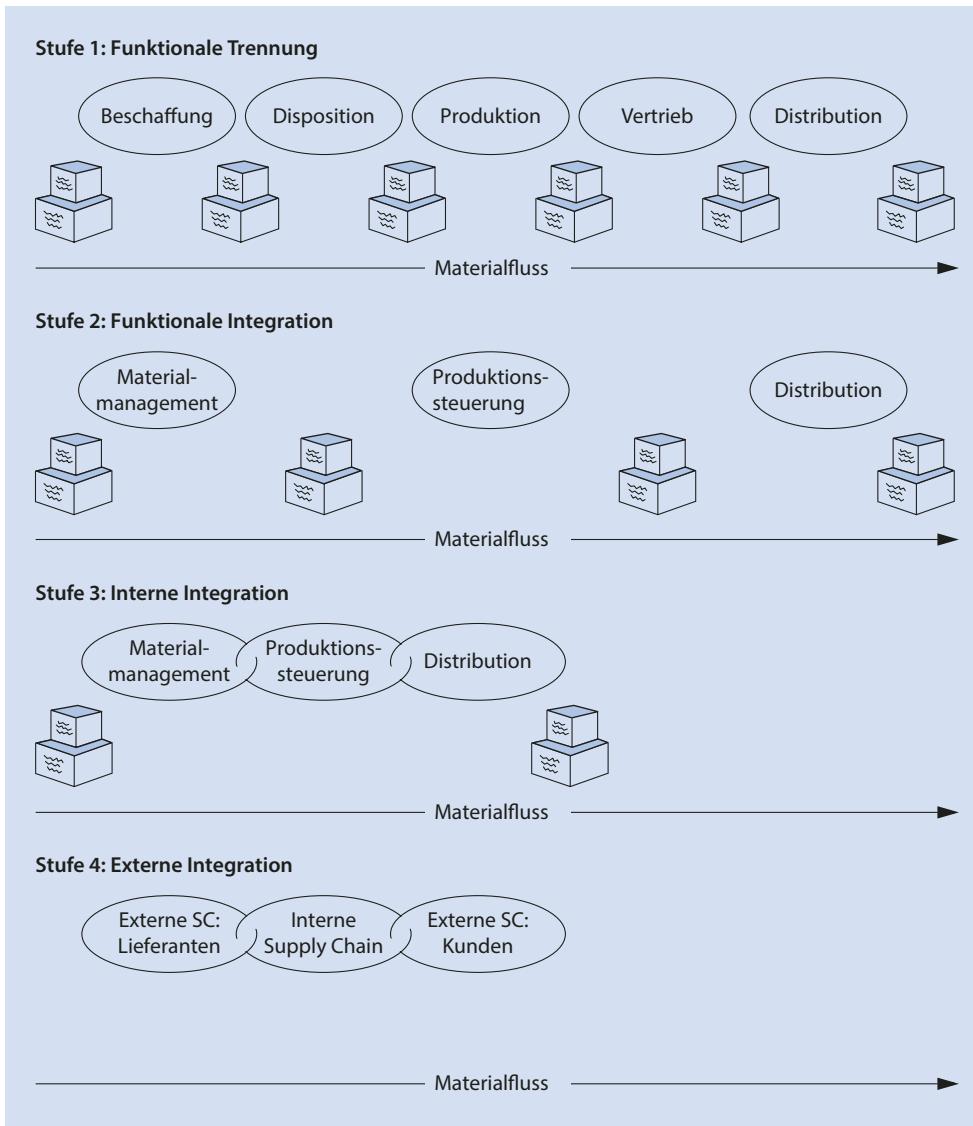


Abb. 13.11 Stufen zur integrierten Supply Chain. (Stölzle et al. 2004, S. 127; in Anlehnung an Christopher 2005, S. 19)

können zu hohe Lagerbestände verhindert werden, indem Änderungen der Kundennachfrage (z. B. geänderte Präferenzen bei der Innenausstattung von Pkws) bereits nahe am Endkunden abgefangen werden und ein Aufschaukeln der Bestände über die gesamte Kette hinweg dadurch vermieden wird. Dies lässt sich vor allem durch die Modularisierung von Bauteilen erreichen, die innerhalb kurzer Zeit kundenindividuell ausgetauscht werden können. In der PC-Industrie sind beispielsweise alle Fertigprodukte modular aufgebaut und darüber hinaus die Schnittstellen zwischen diesen Modulen derart standardisiert, dass Komponenten unterschiedlicher Hersteller flexibel eingesetzt werden können. Dies hat auch zur Folge, dass Hersteller einzelner Komponenten austauschbar sind und untereinander sehr stark in horizontalem Wettbewerb stehen. Ein Beispiel für die Modularisierung lässt sich bei Hewlett Packard beobachten, wo seit einigen Jahren

Drucker zentral produziert werden, allerdings ohne Netzteil. Dieses wird – aufgrund der großen Unterschiede in Stromspannung und Netzsteckerdesign – erst im regionalen Auslieferungslager hinzugefügt. So konnten die Lagerkosten für Halb- und Fertigfabrikate um 5 % gesenkt werden. (Stölzle et al. 2004, S. 131 f.)

Literatur

- Christopher, M.: Logistics and Supply Chain Management – Creating value-adding networks. 3rd edition, Englewood Cliffs 2005
 Hartmann, H.: Materialwirtschaft. Organisation, Planung, Durchführung, Kontrolle. 9., aktualisierte Auflage, Gernsbach 2005
 Stölzle, W./Heusler, K. F./Karrer, M.: Erfolgsfaktor Bestandsmanagement. Zürich 2004

Literaturhinweise

Literaturhinweise

Hartmann, H.: Materialwirtschaft. Organisation, Planung, Durchführung, Kontrolle. 9., aktualisierte Auflage, Gernsbach 2005

Dieser Klassiker der Materialwirtschaft hat eine große Verbreitung gefunden, insbesondere auch in der Weiterbildung. Fragen am Ende der Kapitel dienen der Selbstkontrolle, Aufgaben (mit Lösungen) am Schluss des Buches zur Wissensanwendung.

Large, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Mit Fallstudien. 5., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2013

Dieses Lehrbuch zeigt die Erfolgspotenziale im Einkauf. Jeder Lerneinheit sind Lernziele vorangestellt, ausführliche Fallstudien mit Lösungen am Schluss des Buches dienen der Veranschaulichung der Inhalte und der Wissensanwendung.

Oeldorf, G./Olfert, K.: Materiallogistik. 14., verbesserte und erweiterte Auflage, Herne 2018

Es handelt sich um ein umfassendes Standardlehrbuch, das didaktisch gut aufgebaut ist und mit zahlreichen Beispielen die Inhalte veranschaulicht. Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels sowie ein gesonderter Übungsteil mit Aufgaben und kleinen Fällen (mit Lösungen) dienen der Wissenskontrolle und -anwendung.

Schulte, C.: Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016

Dieses Standardlehrbuch präsentiert in einer umfassenden und systematischen Darstellung den aktuellen Stand der Logistik. Insbesondere werden auch die neueren Entwicklungen, die einen großen Einfluss auf das Supply-Chain-Management haben, erläutert.

Produktionsmanagement

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 14 Grundlagen des Produktionsmanagements – 185

Kapitel 15 Produktionsprogrammplanung – 193

Kapitel 16 Gestaltung der Produktionsprozesse – 197

Kapitel 17 Produktionsplanung und -steuerung (PPS) – 205

Literaturhinweise – 216



Grundlagen des Produktionsmanagements

- 14.1 Begriffe des Produktionsmanagements – 186
- 14.2 Problemlösungsprozess der Produktion – 186
- 14.3 Ziele der Produktion – 187
 - 14.3.1 Ziele für die Bereitstellung – 187
 - 14.3.2 Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management) – 187
 - 14.3.3 Nachhaltigkeitsziele – 188
- 14.4 Aufgaben der Produktion – 188
 - 14.4.1 Make-or-Buy-Entscheidung (Outsourcing) – 189
 - 14.4.2 Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering) – 190
 - 14.4.3 Produktionsplanung und -steuerung – 190
 - 14.4.4 Qualitätssicherung – 191
 - 14.4.5 Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung) – 191
 - 14.4.6 Instandhaltung – 191
- Literatur – 192

14.1 Begriffe des Produktionsmanagements

Unter dem Begriff Produktion können grundsätzlich zwei verschiedene Begriffsinhalte verstanden werden.

1. **Produktion als Fertigung:** Unter der Produktion als Fertigung (Produktion im engeren Sinne) versteht man die eigentliche Be- und Verarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigfabrikaten. Bei dieser Betrachtung der Produktion als Umwandlung und Herstellung von Gütern ist neben dem **wirtschaftlichen** auch der **technische** Aspekt wesentlich.
2. **Produktion als Leistungserstellungsprozess:** Eine Erweiterung des Produktionsbegriffs ergibt sich durch die Betrachtung des Produktionsbereichs als betrieblichen Leistungsprozess (Produktion im weiteren Sinne). Im Vordergrund stehen die **betriebswirtschaftlichen Entscheidungstatbestände**, die im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses gefällt werden müssen. Produktion in diesem Sinne stellt eine unternehmerische Funktion neben anderen (wie z. B. Marketing, Materialwirtschaft, Finanzierung) dar. Im Vordergrund stehen dabei die Festlegung
 - des **Produktionsprogramms:** Welche Produkte sollen hergestellt werden?
 - der **Produktionsmenge:** Wie viel soll produziert werden?
 - des **Fertigungstyps:** Wie groß sind die einzelnen Fertigungseinheiten bzw. wie häufig soll ein bestimmter Fertigungsvorgang wiederholt werden?
 - des **Fertigungsverfahrens:** Wie sollen die Produktionsanlagen angeordnet werden?
 - des gesamten **produktionswirtschaftlichen Ablaufs:** Welche Fertigungsphasen können unterschieden werden und welche Entscheidungen sind in jeder Phase zu treffen?

Je nach Branche beinhaltet die betriebliche Leistungserstellung eine andere Tätigkeit, so z. B. die Gewinnung von Rohstoffen in Gewinnungsbetrieben, die Herstellung von Halb- und Fertigfabrikaten in Fabrikationsbetrieben oder die Ausführung von Dienstleistungen durch Dienstleistungsbetriebe.

Die Beschränkung auf den Sachleistungsbetrieb hat zur Folge, dass im Folgenden zur Hauptsache der Produktionsbereich eines Industriebetriebes dargestellt wird. Dabei ist zu beachten, dass viele produktionswirtschaftliche Entscheidungen sowohl technische als auch ökonomische Fragen betreffen. In den folgenden Ausführungen werden die betriebswirtschaftlichen Aspekte im Vordergrund stehen, während auf die technischen nur am Rande eingegangen wird. Diese sind primär Gegenstand der Ingenieurwissenschaften.

14.2 Problemlösungsprozess der Produktion

Bei der Betrachtung der Produktion als unternehmerische Funktion können verschiedene Aufgaben bzw. Phasen des produktionswirtschaftlichen Problemlösungsprozesses unterschieden werden (Abb. 14.1):

1. **Analyse der Ausgangslage:** Die Ergebnisse der Analyse der Ausgangslage sollen zeigen, welche Probleme im Rahmen der Produktion zu lösen sind und welche Einflussfaktoren die Problemlösung wesentlich beeinflussen. Es sind diese
 - die **allgemeinen Unternehmensziele** als Oberziele der Produktion und die **Teilbereichsziele** der verschiedenen Funktionsbereiche (Marketing, Materialwirtschaft, Finanzierung usw.),
 - die zur Verfügung stehenden **Kapazitäten** (z. B. Maschinen, Mitarbeiter), die für den Produktionsbereich Restriktionen darstellen,
 - die allgemeinen **Umweltbedingungen** (z. B. Konjunktur, technischer Fortschritt), welche die für das Unternehmen wenig beeinflussbaren Rahmenbedingungen setzen.
2. **Bestimmung der Ziele der Produktion:** In Übereinstimmung mit den allgemeinen Unternehmenszielen sind die produktionswirtschaftlichen Ziele festzulegen. Diese beziehen sich als **Sachziele** primär auf die Güterart, die Produktionsmenge, die Produktqualität und den Zeitpunkt, zu dem die fertiggestellten Produkte bereitstehen müssen. Die **Formalziele** beziehen sich

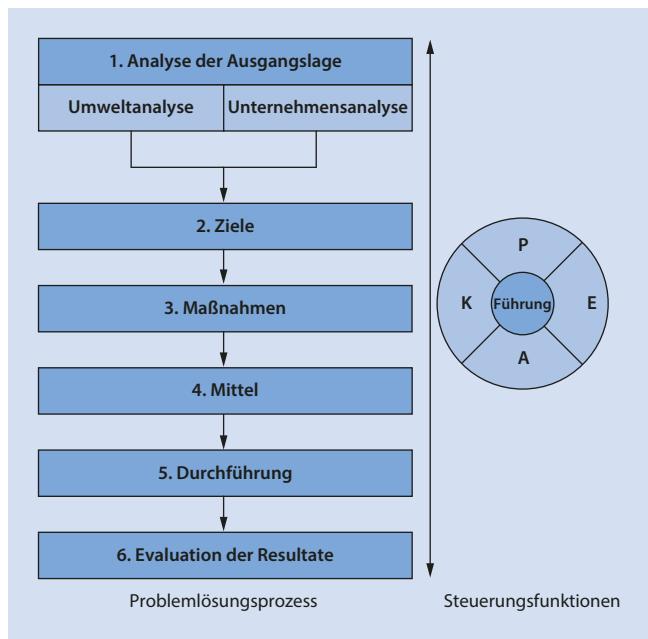


Abb. 14.1 Problemlösungsprozess der Produktion

14.3 · Ziele der Produktion

- dagegen beispielsweise auf die Produktivität und Wirtschaftlichkeit, die Sicherheit der Mitarbeiter oder die Flexibilität, d. h. die Anpassungsfähigkeit bei zusätzlichen Aufträgen oder bei unvorhergesehenen Fertigungsunterbrüchen. In ▶ Abschn. 14.3 werden diese Ziele ausführlich besprochen.
3. **Bestimmung der Maßnahmen:** Die produktionswirtschaftlichen Maßnahmen beinhalten vor allem den Entscheid über die Organisation der Fertigung und den Fertigungstyp.
 4. **Bestimmung der Mittel:** Im Produktionsbereich geht es um die Bestimmung des Einsatzes von finanziellen Mitteln, Potenzialfaktoren (Betriebsmittel), Repetierfaktoren (Material), Personen, Produktionsstätten und Lagerhallen (Zwischen- und Fertiglager) sowie Informationssystemen (EDV).
 5. **Durchführung:** Sobald die Sachziele festgelegt, die Detailpläne für die Produktionsabteilungen ausgearbeitet sowie die zu verarbeitenden Repetierfaktoren eingetroffen sind, müssen mit entsprechendem Mitteneinsatz die Planziele erreicht werden.
 6. **Evaluation der Resultate:** Das Ergebnis des produktionswirtschaftlichen Problemlösungsprozesses sind die hergestellten Halb- und Fertigfabrikate, die entweder vom Marketing an die Kunden abgesetzt werden oder für den Eigenverbrauch zur Verfügung stehen. Es wird ersichtlich, inwieweit die Formal- und Sachziele der Produktion erreicht worden sind.

Die Steuerung des Problemlösungsprozesses der Produktion zur Erreichung der Unternehmensziele bezeichnet man als **Produktionsmanagement** oder als **Operations Management**. Dies erfolgt wiederum mit den vier Steuerungsfunktionen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle. Gerade im Rahmen einer computerintegrierten Fertigung kommt dabei der **Produktionsplanung und -steuerung (PPS)** eine große Bedeutung zu (▶ Kap. 17).

14.3 Ziele der Produktion

Wie beim Supply-Management stehen auch bei der Erfüllung der produktionswirtschaftlichen Aufgaben die eigentlichen **Sachziele** im Vordergrund. Diese beziehen sich auf alle Aufgaben, die mit der Bereitstellung der für den Vertrieb benötigten Güter zusammenhängen. Gleichzeitig sind aber die **Formalziele** zu berücksichtigen, insbesondere das Erreichen einer hohen Wirtschaftlichkeit. Im Vordergrund steht dabei das Ziel möglichst tiefer Kosten.

In den letzten Jahren haben insbesondere folgende Ziele immer mehr an Bedeutung gewonnen, auf die in den nächsten Abschnitten näher eingegangen wird:

- Ziele für die Bereitstellung der Güter für den Vertrieb,
- Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management),
- ökologische Ziele.

14.3.1 Ziele für die Bereitstellung

Die Bereitstellung der Güter wird mit dem Erfüllungs- bzw. Servicegrad gemessen. Dieser ist auf die Aufträge bezogen und nach Menge, Wert und Qualität definiert:

- Bezug auf die **Aufträge**:

Servicegrad 1

$$\frac{\text{Anzahl der befriedigten Bedarfsanforderungen}}{\text{Anzahl der Bedarfsanforderungen}} \quad (14.1)$$

- Bezug auf den **Wert der Bedarfsanforderungen**:

Servicegrad 2

$$\frac{\text{Wert der befriedigten Bedarfsanforderungen}}{\text{Wert der Bedarfsanforderungen}} \quad (14.2)$$

- Bezug auf die **Qualität**:

Servicegrad 3

$$\frac{\text{Wert der defekten Einheiten}}{\text{Wert der bestellten Einheiten}} \quad (14.3)$$

Da die **Qualität** zu einem zentralen Ziel geworden ist, ist der diesbezügliche Servicegrad außerordentlich wichtig. Es ist jedoch zu beachten, dass mit der Anzahl defekter Endprodukte zwar eine wichtige Eigenschaft, aber nicht der Gesamtumfang des Begriffs „Qualität“ erfasst wird. Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung kann durch folgende acht Punkte definiert werden:

1. Gebrauchsnutzen,
2. Ausstattung,
3. Zuverlässigkeit,
4. Normgerechtigkeit,
5. Haltbarkeit,
6. Kundendienst,
7. Ästhetik,
8. Image.

Parallel zum Produkt soll aber auch der Produktionsprozess so gestaltet werden, dass Fehler gar nicht erst entstehen können (**Zero Defects**) (▶ Abschn. 42.5).

14.3.2 Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)

Infolge der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen sind in den letzten Jahren noch weitere Ziele in den Vordergrund gerückt, die vor allem den Faktor **Zeit** betreffen:

- **Durchlaufzeiten** sind von besonderer Bedeutung. Bei Auftragsfertigung entsprechen diese der Zeitdifferenz zwischen Auftragseingang und Auslieferung. Bei Produktion auf Lager ist sie der Zeitspanne gleichzusetzen, die für einen Auftrag benötigt wird. Kurze Durchlaufzeiten bedeuten Effizienz in der Fertigung und damit tiefe Kosten. Sie ermöglichen aber auch eine schnelle Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Aus diesem Grund sind kurze Durchlaufzeiten von strategischer Bedeutung.

Unmittelbar damit verbunden ist praktisch ausnahmslos eine erhöhte Qualität der Produkte. Kurze Durchlaufzeiten können nur erreicht werden, wenn die Produktion ein hohes Qualitätsniveau aufweist. Durch kontinuierliche Verbesserungen werden auf Störungen anfällige Prozesse sukzessive verbessert. Als Folge davon sinken die Ausschussraten und die Nacharbeit entfällt weitgehend. Personal- und Maschinenstunden werden eingespart, sodass die Gesamtkosten bei steigender Qualität abnehmen. Dies entspricht den Erfahrungen aller Hersteller, die ein Weltklassenniveau erreicht haben.

- **Termintreue** beinhaltet die Fähigkeit, vertraglich zugesagte Termine einhalten zu können. Für gewisse Produkte sind verzögerte Auslieferungen sehr kostspielig. Wenn beispielsweise Turbinen nicht rechtzeitig geliefert werden, resultieren beträchtliche Umsatz- und Gewinneinbußen. Aus diesem Grund werden in den Verträgen für solche Fälle in der Regel Konventionalstrafen vereinbart.
- **Flexibilität** bedeutet die Fähigkeit, die Aktivitäten geänderten Umweltbedingungen anpassen zu können. Für die Produktion betrifft dies einerseits die Anpassung an mengenmäßige Nachfrageschwankungen für ein bestehendes Produktprogramm. Auf der anderen Seite ist eine flexible Produktion auch in der Lage, vermehrt auf Kundenwünsche einzugehen. In der Automobilindustrie stehen den Kunden eine große Zahl von Optionen zur freien Wahl zur Verfügung: Anzahl PS, automatisches Getriebe, Schiebedach, Farbe, metallisierte Lackierung, getönte Scheiben, Klimaanlage usw. Von grundlegender Bedeutung ist aber auch die Fähigkeit, in kurzer Zeit neue Produkte oder Modelle auf den Markt zu bringen. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt in vielen Branchen wesentlich davon ab, ob es in der Lage ist, mit innovativen Lösungen veränderte oder neue Bedürfnisse zu befriedigen.

14

14.3.3 Nachhaltigkeitsziele

Leitlinie für eine nachhaltigkeitsorientierte Produktion ist die Forderung, heute so zu produzieren, dass die Lebensgrundlagen nachfolgender Generationen nicht zerstört werden. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere problematisch

- der Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen (z. B. fossile Energien),
- die Übernutzung erneuerbarer Ressourcen (gefährdete Pflanzen- und Tierarten),
- der Einsatz von Stoffen, der mit Ablagerungen von schädlichen Substanzen in der Umwelt verbunden ist (z. B. Freisetzung von Schwermetallen beim Produkteinsatz oder bei der Abfallverbrennung) aber auch
- die Nichtbeachtung sozialer Verantwortlichkeiten und Standards.

Ökologische Ziele können auf der Grundlage einer Input-Output-Betrachtungen formuliert werden (► Abschn. 1.2.5). Im Vordergrund stehen dabei Ressourcen-, Emissions-,¹ Abfall- und Risikoziele.

Der Grundsatz „vorbeugen ist besser als heilen“, den man als **Vorsorgeprinzip** bezeichnet, ist für das Umweltmanagement von zentraler Bedeutung. Neben dem Verursacherprinzip bildet er eine wichtige Leitlinie für die Festlegung von Zielen und Maßnahmen. Zudem ist ein Umweltschutz anzustreben, bei dem alle Maßnahmen so kombiniert werden, dass die Umweltbelastung am Entstehungsort bekämpft werden kann. So muss beispielsweise bereits bei der Produktentwicklung darauf geachtet werden, dass bei der Produktion keine schädlichen Substanzen anfallen, keine umweltgefährdenden Verfahren angewendet werden und ein Recycling möglich ist. End-of-the-Pipe-Lösungen (auch additiver Umweltschutz genannt) wie beispielsweise Filter oder Abwasserreinigungsanlagen, die am Ende des Produktionsprozesses ansetzen, sind suboptimal.

Ausgehend vom Vorsorgeprinzip können vier Stufen einer sinnvollen Emissions- und Abfallbegrenzung formuliert werden (► Abb. 14.2). Die strikte Einhaltung dieser Stufen ist in Bezug auf das Ressourcen- und Risikoziel von großer Bedeutung.

Interessant ist, dass im Alltag genau umgekehrt vorgegangen wird: Entsorgungslösungen sind Standard, während die Umsetzung ökologisch sinnvoller Vermeidungsansätze zusätzlicher Sensibilisierung bedarf. Dieses Manko zu beheben, stellt eine grundsätzliche Aufgabe des Umweltmanagements dar. Eine weitere Herausforderung im Umweltmanagement besteht darin, die Umweltziele und -maßnahmen nicht einzeln zu betrachten, sondern im Rahmen eines umfassenden und unternehmensspezifisch gestalteten Umweltmanagementsystems aufeinander abzustimmen.

14.4 Aufgaben der Produktion

Neben dem Fällen von strategischen Entscheidungen (insbesondere Make-or-Buy) sind auf der operativen Ebene insbesondere folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Produktentwicklung und Konstruktion (von leicht herstellbaren Produkten),
- Produktionsplanung und -steuerung (wirtschaftlicher Einsatz der Ressourcen),
- Qualitätssicherung,
- Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung),
- Instandhaltung.

¹ Als „Emissionen“ bezeichnet man den Ausstoß von Schadstoffen in die Umwelt (z. B. Abgase, Abluft, Abwärme, Abwasser, Lärm und Strahlen). Von den Emissionen zu unterscheiden sind die Immissionen als Einwirkung der Gesamtheit der zusammenwirkenden Schadstoffe auf Menschen, Tiere und Pflanzen (z. B. gesamte Lärmbelastung in einem Raum und die Wirkung auf die dort arbeitenden Menschen).

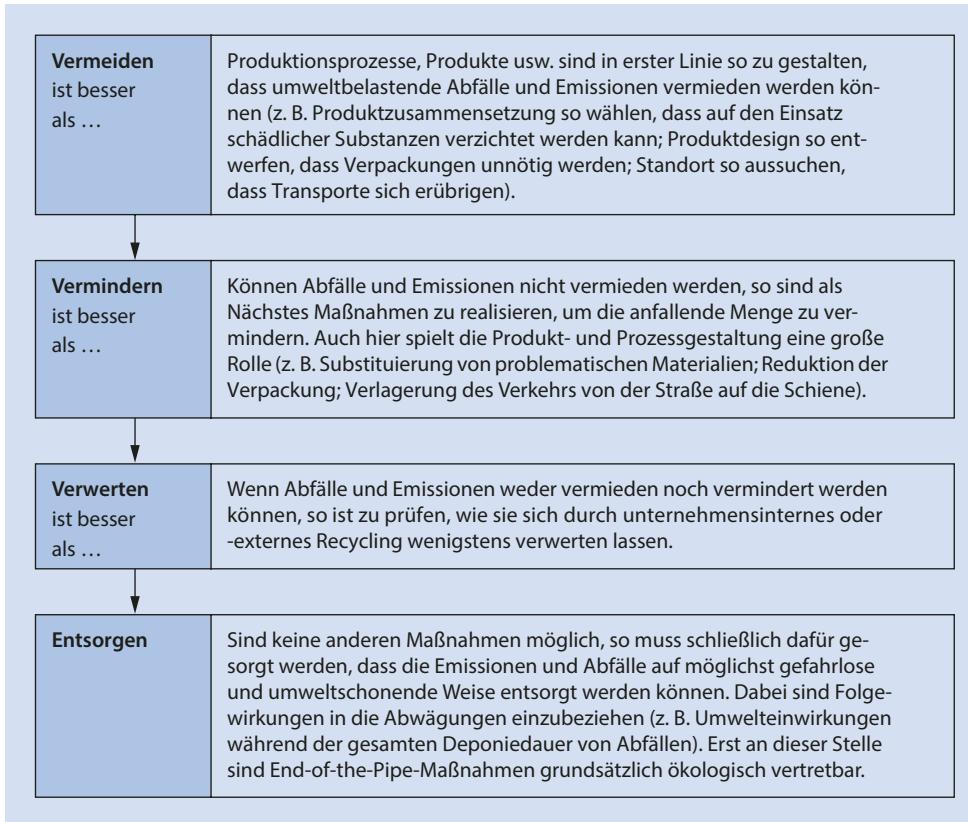


Abb. 14.2 Stufen der Emissions- und Abfallbegrenzung. (Fischer 1996, S. 27)

Auf diese Aufgabengruppen (inkl. Make-or-Buy-Entscheidung) wird im Folgenden eingegangen.

14.4.1 Make-or-Buy-Entscheidung (Outsourcing)

Geht man von einem gegebenen Absatzprogramm aus, so stellt sich zudem das Problem des **Outsourcing**, d. h. die Frage, welche Produkte das Unternehmen selbst herstellen und welche es zukaufen will. Man spricht in diesem Fall von einer **Make-or-Buy-Entscheidung**, den ein Unternehmen zu treffen hat, wobei folgende Kriterien als Entscheidungshilfe herangezogen werden können:

- **Kosten:** Die Kosten eines Fremdbezugs und diejenigen der Eigenfertigung sind einander gegenüberzustellen. So ist es unter Umständen nicht wirtschaftlich, einen Massenartikel, den ein Unternehmen in kleinen Mengen benötigt, in Eigenfertigung herzustellen.
- **Produkt:** Als Voraussetzung für den Fremdbezug muss ein entsprechendes Produkt in artmäßiger, quantitativer und qualitativer Hinsicht auf dem Beschaffungsmarkt angeboten werden.
- **Produktionskapazität:** Stehen ungenutzte oder nicht voll ausgelastete Maschinen zur Verfügung, so erscheint eine Eigenfertigung zur Minimierung der Leerkosten sinnvoll.

- **Finanzielle Mittel:** Sind neue Produktionsanlagen zu kaufen, so ist abzuklären, ob das dafür notwendige Kapital überhaupt vorhanden ist oder beschafft werden kann.
- **Lieferant:** An die Lieferanten werden bestimmte Anforderungen gestellt. Insbesondere sollten sie sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen:
 - Zuverlässigkeit (insbesondere Termintreue),
 - bestimmtes Qualitätsniveau,
 - Flexibilität (z. B. bei Absatzschwankungen),
 - Interesse an Forschung und Weiterentwicklung.
- **Unabhängigkeit:** Je größer die Aufträge sind und je weniger Lieferanten infrage kommen, desto größer wird die Abhängigkeit des Unternehmens. Eine solche Abhängigkeit kann von den Lieferanten ausgenutzt werden (z. B. überhöhte Preise).
- **Mitarbeiter:** Aus sozialpolitischen Überlegungen kann das Unternehmen eine Vollbeschäftigung zur Auslastung seiner bestehenden Kapazitäten einem (temporären) Personalabbau vorziehen, obschon eine Fremdfertigung aus wirtschaftlichen Gründen gerefftfertigt wäre.
- **Marktentwicklung:** Oft stehen nicht kurzfristige, sondern langfristige wirtschaftliche Überlegungen im Vordergrund. So könnte sich z. B. eine nicht kosten-deckende Eigenfertigung langfristig lohnen, wenn die Marktpreise für die zu beschaffenden oder abzu-setzenden Produkte steigen werden.

- **Know-how:** Dem Unternehmen geht Know-how verloren, das dafür der Lieferant erwirbt. Unter Umständen ergeben sich in diesem Zusammenhang Probleme mit der Geheimhaltung, wenn der Lieferant ein gleiches oder ähnliches Produkt auch anderen – vielleicht sogar konkurrierenden – Unternehmen verkauft.

Obschon der Entscheid über das Produktionsprogramm grundsätzlich ein langfristiger ist, gibt es auch einige kurzfristige Einflussfaktoren. So können sich beispielsweise kurzfristige Programmänderungen aufgrund rasch wechselnder Nachfrage oder plötzlichen Ausfalls eines Lieferanten ergeben.

14.4.2 Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)

Technische Neuerungen in der Produktion beziehen sich einerseits auf die Produkte und andererseits auf die Herstellungsprozesse.

Der Bereich, der sich mit der Entwicklung und der Verbesserung von neuen und bestehenden Produkten befasst, wird in der Praxis häufig mit Forschung und Entwicklung (F&E) bezeichnet (► Abschn. 6.4).

- Die **Forschung** befasst sich mit technischen Einzelphänomenen, die im Rahmen der Produktentwicklung wichtig sind. In diesem Zusammenhang sind auch die Möglichkeiten neuer technologischer Entwicklungen auf verschiedenen Gebieten wie z. B. Mikroelektronik, Lasertechnik, Sensoren, Optoelektronik, neuartige Werkstoffe zu verfolgen und weiterzuentwickeln. Damit können die Wettbewerbsfähigkeit des aktuellen Sortiments gesichert und neue Chancen wahrgenommen werden.
- In der **Entwicklung** werden die für das Produkt benötigten Funktionen erarbeitet, wobei vor allem die konzeptionellen Probleme mit dem Management und dem Marketing abzustimmen sind. Danach findet ein Konstruktionsprozess im eigentlichen Sinn statt, in dessen Verlauf das Produkt in allen Einzelheiten entworfen, gestaltet und beschrieben wird, d. h., es werden insbesondere auch Zeichnungen, Stücklisten und Dokumentationen erstellt und verwaltet. Diese Tätigkeiten können durch CAD (Computer Aided Design) unterstützt werden. Danach wird ein Prototyp hergestellt, getestet und verbessert.

Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind in der Regel nicht kundenauftragsbezogen; sie werden meistens durch Entscheide auf Managementebene in Auftrag gegeben. Demgegenüber wird unter **Konstruktion** die kundenauftragsbezogene Gestaltung von Enderzeugnissen verstanden, die sich routinemäßig erledigen lässt. Diese Aufgaben werden in gewissen Fällen sogar im Marketingbereich bearbeitet.

Die Forschung und Entwicklung ist von zentraler Bedeutung, hängt doch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in vielen Branchen von Innovationen bzw. von der Entwicklung marktfähiger neuer Produkte ab. Dazu muss man einerseits die dafür benötigten Technologien beherrschen und andererseits fähig sein, dieses Know-how in erfolgreiche Produkte umzusetzen. Diese Aufgabe wird durch eine häufig zu beobachtende Verkürzung der Produkt-Lebenszyklen und eine tendenzielle Verlängerung der Produkt-Entwicklungszyklen erschwert. Es ist nicht nur wichtig, immer wieder mit neuen Produkten auf dem Markt zu erscheinen, diese müssen auch in der kürzest möglichen Zeit entwickelt werden.

Die „**Time to Market**“ ist für viele Unternehmen zu einem kritischen Erfolgsfaktor geworden, denn der Zeitpunkt des Markteintritts kann über den Erfolg entscheiden. Für die kleinen und mittleren Betriebe liegt hier ein Wettbewerbsvorteil, indem sie die tragen „Großen“ durch Beweglichkeit und Marktnähe schlagen.

Die F&E-Tätigkeiten können die Herstellungskosten von Produkten maßgeblich beeinflussen. Die Art der Konstruktion und ein modularer Aufbau der Endprodukte, die Verwendung von standardisierten Teilen und Komponenten sowie die Reduktion der Teilevielfalt können die Materialbeschaffung, -verwaltung und -bereitstellung entlasten, die Produktionsprozesse vereinfachen, die Lagerbestände senken, die Anzahl Operationen reduzieren, die Qualität der Produkte erhöhen, den Kundenservice erleichtern usw. und somit Verbesserungen entlang der gesamten logistischen Kette ermöglichen.

14.4.3 Produktionsplanung und -steuerung

Die **Produktionsplanung** befasst sich mit der zeitgerechten Bereitstellung von Materialien und dem Einsatz der übrigen verfügbaren Ressourcen, um geplante Mengen der Endprodukte in zukünftigen Perioden herzustellen (► Kap. 17). Dazu werden Informationen benötigt, die zu einem wesentlichen Teil aus dem Produktionsbereich stammen und für die Lösung dieser Aufgabe bereitzustellen sind.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte entstehen Stücklisten, die von der Arbeitsvorbereitung übernommen werden, um Montagepläne, Fertigungsstücklisten, Ablaufpläne und Arbeitspläne zu entwickeln. Damit liegen die wesentlichen Informationen vor, um Material- und Kapazitätsrechnungen durchführen zu können (► Abschn. 12.4). Letztere zeigen die Belastung der einzelnen Arbeitsplätze und Maschinen im Zeitablauf auf und stellen diese den verfügbaren Kapazitäten gegenüber, wodurch die Über- und Unterbelastungen der einzelnen Arbeitsplätze, Arbeitszentren oder Abteilungen sichtbar werden. Danach können Korrekturmaßnahmen geplant werden, die Über- und Unterzeit, Fremdfertigung, Terminverschiebungen usw. beinhalten.

Wenn die Pläne realisierbar erscheinen und den Zielvorstellungen des Managements entsprechen, werden Aufträge an die Fabrikebene freigegeben. Damit beginnt die Phase der **Produktionssteuerung** bzw. der Ausführung und Durchsetzung der Pläne. Für die Abteilungsebene bedeutet dies, dass Reihenfolgeprobleme der Bearbeitung zu lösen, die Operationen zu überwachen und kurzfristige Korrekturmaßnahmen einzuleiten sind. Bei größeren Störungen ist ein erneutes Durchrechnen der Produktionsplanung in die Wege zu leiten.

14.4.4 Qualitätssicherung

Es können vier Aufgabenbereiche der Qualitätssicherung unterschieden werden:

1. Materialeingangskontrolle,
2. Kontrolle der End- und Zwischenprodukte,
3. Kontrolle sämtlicher Prozesse in der Produktion,
4. Kontrolle der Entwicklung neuer Produkte.

Diese Aktivitäten werden unter dem Begriff „Total Quality Control“ behandelt und sollen im Rahmen des Just-in-Time-Konzepts zu **Zero Defects** führen.

Die Gesamtheit aller Maßnahmen, die einerseits die Qualität der Produkte verbessern und andererseits die Herstellkosten senken, wird als **Total Quality Management** (TQM) oder **Total Quality Control** (TQC) bezeichnet.

Qualität kann jedoch nicht durch organisatorische Maßnahmen und methodische sowie technische Konzepte allein sichergestellt werden. Es handelt sich um eine unternehmensweite Ausrichtung auf dieses Ziel hin, wobei, angefangen beim Marketing, die Aktivitäten aller Mitarbeiter entlang der gesamten logistischen Kette rückwärtsgehend zu koordinieren sind (► Abschn. 42.5). Dabei müssen in sachlicher Hinsicht Kompromisse zwischen konkurrierenden Zielsetzungen und Vorstellungen verschiedener Bereiche gefunden werden. In qualitativer Hinsicht sind heute jedoch sehr hohe Ziele zu setzen. Die Mitarbeiter haben deshalb das notwendige Verständnis für die Probleme anderer Bereiche und die Bereitschaft zur Kooperation aufzubringen sowie den Gesamtnutzen vor den Eigennutzen zu stellen. Qualität hängt also letztlich vom Verhalten der Mitarbeiter ab, das durch ihre Einstellungen, Wertvorstellungen und ihre Motivation bestimmt wird.

14.4.5 Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)

Manufacturing Engineering bildet das Bindeglied zwischen F&E und der Produktion. Darüber hinaus ist dieser Bereich für die Wirtschaftlichkeit der Fertigung verantwortlich und

hat dafür zu sorgen, dass die schwer verständlichen technischen Informationen in einfach verständliche Arbeitspläne umgesetzt werden, welche die Mitarbeiter in der Produktion verstehen. Die Aufgaben können wie folgt umschrieben werden:

- Auswahl und Gestaltung der Produktionsprozesse,
- Auswahl der Produktionsanlagen,
- Auswahl der Werkzeuge und Prüfanlagen,
- Layout der Gebäude, Maschinen und Läger,
- Simulation von Produktionsabläufen,
- Generierung von Montage-, Ablauf- und Arbeitsplänen (Arbeitsvorbereitung),
- Analyse und Auswahl von computerunterstützten Techniken,
- Programmierung von numerisch gesteuerten Maschinen (CAP und CAM),
- Kostenschätzungen und -analysen,
- Überprüfung von Produktentwicklungen hinsichtlich der „Herstellfreundlichkeit“.

Die Arbeitsvorbereitung im Rahmen des Manufacturing Engineerings ist nicht nur eine wichtige Vorstufe für die eigentliche Herstellung, sondern auch für die mittel- und kurzfristige Produktionsplanung und -steuerung (PPS). Mit den Montage-, Ablauf- und Arbeitsplänen – wie in den folgenden Kapiteln beschrieben – werden wesentliche Inputdaten bereitgestellt und Steuerungs- und Kontrollfunktionen ausgeübt.

14.4.6 Instandhaltung

Die Betriebsmittel und alle übrigen Einrichtungen werden durch ihren Einsatz abgenutzt und verunreinigt. Es treten Verschleiß- und Ermüdungserscheinungen auf, welche die Funktionsfähigkeit mehr oder weniger stark beeinträchtigen und die Produktivität des Herstellungsprozesses senken. Daneben treten Störungen auf, Maschinen arbeiten nicht mehr präzis, erleiden Defekte, verbrauchen zu viel Betriebsstoffe, unterliegen Produktionsschwankungen, belasten die Umgebung usw. Immer mehr Aggregate sind hochkomplexe Systeme, weshalb viele Störungen und Unterbrüche auftreten können, die den Materialnachschub gefährden und damit unangenehme Folgen nach sich ziehen.

Um diesen negativen Konsequenzen vorzubeugen oder diese zu beheben, sind Maßnahmen zur **Instandhaltung** der technischen Systeme vorzusehen. Darunter versteht man alle Maßnahmen, welche die Erhaltung und Wiederherstellung eines zuvor definierten Sollzustandes bewecken. Gemäß Warnecke (1995, S. 153) umfasst sie die drei Bereiche Wartung, Inspektion, Instandsetzung:

- **Wartung** bedeutet, dass die Einrichtungen zu reinigen, zu schmieren, nachzustellen, zu schützen und zu ergänzen sind. Sehr oft sind auch Kleinteile auszuwechseln bzw. präventive Maßnahmen durchzuführen, mit denen versucht wird, mögliche Schäden im Voraus auszuschließen.

- Prävention wird auch mit der **Inspektion** bezweckt. Hier geht es darum, den Ist-Zustand von Anlagen, Gebäuden und anderen Einrichtungen durch regelmäßige oder gezielte Überprüfungen zu erfassen, auszuwerten und zu beurteilen.
Auf der Basis dieser Informationen können Maßnahmen in die Wege geleitet werden, die Störungen und Defekten vorbeugen.
- Demgegenüber geht es bei der **Instandsetzung** um die Wiederherstellung eines Sollzustandes, nachdem ein Schaden entstanden ist. Dabei werden die Schäden entweder durch eine Reparatur behoben oder die defekten Teile der Anlagen ausgetauscht. Selbstverständlich lassen sich Störungen dieser Art selten ganz eliminieren. Zu bedenken ist jedoch, dass jede Unterbrechung die gesamte Produktion oder zumindest Teile davon für eine gewisse Zeit lahmlegt. Dadurch können hohe Kosten entstehen. Aus diesen Überlegungen heraus werden

die präventiven Maßnahmen heute wesentlich stärker gefördert als dies früher der Fall war. Sie verursachen verhältnismäßig geringe Kosten und haben eine große Wirkung.

Diese Tätigkeiten und die damit verbundene Verantwortung werden immer stärker in die Abteilungen verlagert, in denen die Geräte benutzt werden. Dadurch kann die (zentrale) Instandhaltungsabteilung entlastet und die Motivation der Arbeitskräfte, die sich jetzt um „ihre“ Geräte kümmern, wesentlich verbessert werden.

Literatur

- Fischer, G: Ökologie und Management. Eine Einführung für Praxis und Studium. Zürich 1996.
Warnecke, H.-J.: Der Produktionsbetrieb 2. Produktion, Produktions-
sicherung. 3., unveränderte Auflage, Berlin u. a. O. 1995.



Produktionsprogrammplanung

15.1 **Produktions- und Absatzprogramm – 194**

15.2 **Festlegung der Periodenmenge – 194**

15.3 **Ermittlung der optimalen Losgröße – 195**

15.1 Produktions- und Absatzprogramm

Unter dem **Produktionsprogramm** versteht man die Gesamtheit aller von einem Unternehmen zu erstellenden Leistungen. Die Festlegung des Produktionsprogramms umfasst somit die Entscheidung über die herzustellenden Produkte. Demgegenüber steht das **Absatzprogramm**, das die Gesamtheit aller von einem Unternehmen angebotenen Leistungen umfasst.

Bei einer Gegenüberstellung des Produktionsprogramms und des Absatzprogramms eines Unternehmens kann man grundsätzlich drei Fälle unterscheiden:

1. **Produktionsprogramm = Absatzprogramm:** Produktionsprogramm und Absatzprogramm sind identisch, wobei diese Übereinstimmung in der Praxis selten anzutreffen ist.
2. **Produktionsprogramm > Absatzprogramm:** Das Produktionsprogramm ist größer als das Absatzprogramm, wenn das Unternehmen einen Teil seines Produktionsprogramms für seinen Eigenverbrauch herstellt.
3. **Produktionsprogramm < Absatzprogramm:** Das Absatzprogramm ist größer als das Produktionsprogramm, wenn das Unternehmen einen Teil seines Absatzprogrammes nicht selber herstellt (Eigenfertigung), sondern an Dritte in Auftrag gibt (Fremdfertigung) oder als Handelsware einkauft.

Die Festlegung des Produktionsprogramms ist eine Entscheidung mit langfristigen Auswirkungen. Als Haupteinflussfaktor dieses Entscheides ist das Absatzprogramm eines Unternehmens zu nennen. In einem marktorientierten Unternehmen sind dies die von den Kunden nachgefragten Erzeugnisse. Deshalb muss das Unternehmen erforschen, welches die Bedürfnisse der Kunden sind und welche Produkte abgesetzt werden können (► Kap. 5). Sind diese Informationen vorhanden, dann gilt es, neue Technologien zu erforschen und neue Produkte zu entwickeln.

15.2 Festlegung der Periodenmenge

Primär bildet der langfristige Absatzplan die Grundlage für die Bestimmung der zu produzierenden Menge einer Planperiode. Allerdings beruht der Absatzplan in der Regel auf relativ langfristigen Prognosen, sodass sich bei kurzfristigen Schwankungen der Nachfrage auch Auswirkungen auf die Produktionsmenge einer Planperiode ergeben können. In diesem Fall bilden vor allem die vorhandenen Kapazitäten oder die Beschaffungsmöglichkeiten von Werkstoffen und finanziellen Mitteln die wesentlichen Einflussfaktoren. Man spricht in diesem Zusammenhang von der **Dominanz des**

Minimumsektors, d. h., dass der schwächste betriebliche Bereich Ausgangspunkt für die kurzfristige Produktionsplanung ist. Deshalb formuliert er gleichzeitig das **Ausgleichsgesetz der Planung**.

Das **Ausgleichsgesetz der Planung** besagt, dass sich die Gesamtplanung zwar kurzfristig nach dem Engpassbereich richten muss, dass aber langfristig der schwächste Bereich auf das Niveau der anderen Bereiche angehoben werden muss.

Kann ein Unternehmen seine Kapazitäten nicht anpassen, so geht es darum, jene Aufträge auszuführen, die dem Unternehmen den größtmöglichen Nutzen abwerfen. Dieses Problem stellt sich auch dann, wenn das Unternehmen angebotsorientiert produzieren kann und sich zwischen verschiedenen Produkten entscheiden muss. Neben anderen Kriterien kann der Gewinn zur Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms herangezogen werden.

Mithilfe der **linearen Programmierung** kann das optimale Produktionsprogramm gefunden werden. Ausgangspunkt ist die Deckungsbeitragsrechnung (► Abschn. 21.1.4 „Teilkostenrechnungssystem“).

Als **Deckungsbeitrag** bezeichnet man die Differenz zwischen den erzielbaren Verkaufspreisen und den variablen (=direkt mengenabhängigen) Kosten einer Verkaufseinheit.

Wird die Erzielung eines maximalen Gewinns als Kriterium bei der Zusammenstellung des Produktionsprogramms gewählt, so sind jene Produkte in das Programm aufzunehmen, bei denen die Summe aller erzielbaren Deckungsbeiträge (=Bruttogewinn) das Maximum erreicht. Es handelt sich allerdings um eine Gewinnmaximierung auf kurze Sicht, da die Produktionskapazitäten fest gegeben und die fixen Kosten somit nicht beeinflussbar sind. Zudem wird die Entscheidung über die optimale Produktionsmengenkombination dadurch erschwert, dass betriebliche Engpässe den Umfang der Produktion einschränken. Diese finden sich in der Materialwirtschaft (z. B. Materialversorgung, Lagerkapazität), der Produktion (z. B. vorhandene Maschinen und Mitarbeiter) und im Finanzbereich (z. B. Liquiditätsbeanspruchung).

Abb. 15.1 zeigt ein Beispiel, bei dem ein Unternehmen die zwei Produkte A und B herstellt, wobei von Produkt A die Menge x_1 und von Produkt B die Menge x_2 produziert werden soll. Dazu werden die drei Maschinen M_1 , M_2 und M_3 benötigt, auf denen die Produkte hergestellt werden können. Als Restriktion sind die verfügbaren Maschinenstunden pro Produktionsperiode gegeben sowie die zeit-

15.3 · Ermittlung der optimalen Losgröße

Maschine	Maschinenbeanspruchung in Stunden zur Erzeugung einer Einheit		zur Verfügung stehende Maschinenstunden pro Periode
	Produkt A	Produkt B	
M1	45	25	1.125
M2	100	—	1.800
M3	15	50	1.500

Abb. 15.1 Maschinenbeanspruchung und Maschinenkapazität

liche Beanspruchung der Maschinen zur Herstellung einer Fertigungseinheit eines jeden Produktes.

Voraussetzung zur Bestimmung der gewinnmaximalen Mengenkombination ist die Kenntnis der Verkaufspreise und der variablen Kosten pro Stück. Daraus kann der Deckungsbeitrag pro Stück berechnet werden:

		Produkt A	Produkt B
	Verkaufspreis pro Stück	170.–	140.–
–	Variable Kosten pro Stück	90.–	80.–
=	Deckungsbeitrag pro Stück	80.–	60.–

Aufgrund der vorliegenden Informationen können nun diejenigen Mengen x_1 und x_2 der beiden Produkte A und B ermittelt werden, die dem Unternehmen in der Planperiode den maximalen Bruttogewinn einbringen. Dies geschieht in folgenden Schritten:

- Formulierung der **Zielfunktion**:
1. $G = 80x_1 + 60x_2 \rightarrow \max!$
- Formulierung der **Kapazitätsrestriktionen**:
2. $45x_1 + 25x_2 \leq 1125$
3. $100x_1 + 0x_2 \leq 1800$
4. $15x_1 + 50x_2 \leq 1500$
- Beachtung der **Nichtnegativitätsbedingungen**, d. h. x_1 und x_2 sind positiv:
5. $x_1, x_2 \leq 0$

Solange nur zwei Produkte betrachtet werden, kann die gewinnmaximale Mengenkombination, welche die Zielfunktion unter Einhaltung der Nebenbedingungen maximiert, grafisch ermittelt werden (Abb. 15.2). In einem zweidimensionalen Koordinatensystem wird auf der Abszisse x_1 und auf der Ordinate x_2 aufgetragen. Zuerst werden die Nebenbedingungen (Kapazitätseinschränkungen) als Geraden eingetragen, die den zulässigen vom unzulässigen Lösungsbereich trennen. Unter gleichzeitiger Berücksichtigung aller Nebenbedingungen werden die möglichen Mengenkombinationen abgegrenzt, welche die Nebenbedingungen nicht verletzen. Aus diesem zulässigen Bereich, in Abb. 15.2 schattiert gekennzeichnet, stammt die gewinnmaximale Mengenkombination.

In einem nächsten Schritt zeichnet man die Zielfunktion ein. Setzt man für G verschiedene Werte ein, so ergeben sich

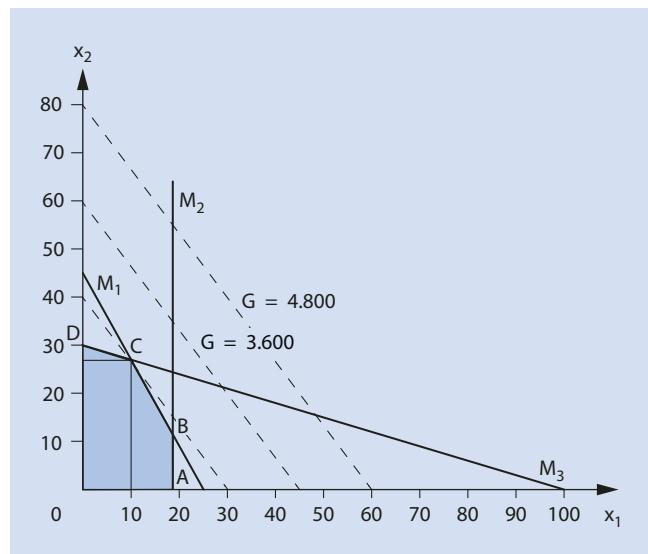


Abb. 15.2 Grafische Lösung der linearen Programmierung

die sogenannten Iso-Gewinnlinien (so genannt, weil der Gewinn auf jedem Punkt einer solchen Linie gleich groß ist), die sich mit steigendem Gewinnniveau parallel vom Koordinatenursprung entfernen. Um die gewinnmaximale Mengenkombination zu erhalten, ist die Gewinnlinie möglichst weit vom Koordinatenursprung zu verschieben, ohne dabei den zulässigen Lösungsbereich zu verlassen. Es handelt sich somit um die äußerste, den Lösungsbereich gerade noch tangierende Gewinnlinie. In der Regel liegt diese gewinnmaximale Menge in einem Eckpunkt des zulässigen Lösungsraumes (in unserem Beispiel in Punkt C).

Für das Beispiel in Abb. 15.2 gilt schließlich, dass von Produkt A 10 Mengeneinheiten und von Produkt B 27 Mengeneinheiten produziert werden müssen. Damit ergibt sich der maximal mögliche Bruttogewinn (G) als

$$G = 10 \cdot 80.- + 27 \cdot 60.- = 2.420.- \quad (15.1)$$

15.3 Ermittlung der optimalen Losgröße

Bei der Serien- und Sortenfertigung besteht das Problem der Festlegung der optimalen Losgröße.

Als **Fertigungslos** bezeichnet man jene Menge einer Sorte oder einer Serie, die hintereinander und ohne Umstellung oder Unterbrechung des Produktionsprozesses hergestellt wird.

Will man nach einer produzierten Serie eine neue auflegen, so muss der eigentliche Produktionsprozess unterbrochen und die Produktionsanlagen müssen neu eingerichtet werden. Durch diese Arbeiten fallen Kosten an, die unabhängig von der Größe des Fertigungsloses sind. Es sind dies die **auflagefixen** Kosten. Sie umfassen die Kosten für das Einrichten der Produktionsanlagen für einen neuen Produktionsprozess sowie die fixen Kosten für das Lagern eines Fertigungsloses. Je größer das Fertigungslos ist, desto größer ist die Gesamtstückzahl, auf die sich die auflagefixen Kosten verteilen, desto kleiner sind die auflagefixen Kosten pro Einheit. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer **Auflagendegression**. Große Fertigungslose haben allerdings hohe Lagerbestände zur Folge, die hohe Lagerkosten sowie hohe Zinskosten auf dem gebundenen Kapital verursachen. In diesem Fall spricht man von **auflageproportionalen** Kosten, weil diese Kosten direkt abhängig von der Anzahl produzierter Einheiten und für jedes Stück gleich groß sind.

Bei der Ermittlung der **optimalen Losgröße** geht es darum, jene Menge zu bestimmen, die unter Berücksichtigung der auflagefixen und auflageproportionalen Kosten mit einem Minimum an Kosten pro Fertigungseinheit produziert werden kann.

15

Zur Ermittlung der optimalen Losgröße kann folgende Formel verwendet werden:

$$x_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{200 \cdot M \cdot (H_{\text{fix}} + L_{\text{fix}})}{h_{\text{var}} \cdot q}} \quad (15.2)$$

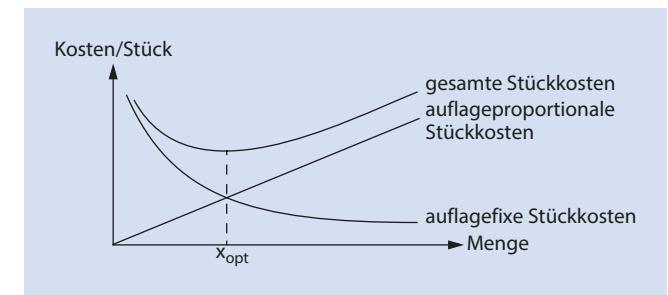


Abb. 15.3 Grafische Darstellung der optimalen Losgröße

wobei:

x	=	Anzahl Einheiten pro Fertigungslos
H_{fix}	=	gesamte fixe Herstellkosten eines Fertigungsloses
L_{fix}	=	gesamte fixe Lagerkosten eines Fertigungsloses
h_{var}	=	variable Herstellkosten für eine Einheit
q	=	Zins- und Lagerkostensatz/Jahr (in Prozent)
M	=	Mengenbedarf

Abb. 15.3 zeigt grafisch die Zusammenhänge zwischen den auflagefixen und auflageproportionalen Kosten. Es ist ersichtlich, dass die optimale Losgröße genau im Schnittpunkt der beiden Kostenkurven liegt. Allerdings gilt es zu beachten, dass in der betrieblichen Wirklichkeit die Annahmen, die hinter diesem Modell stehen, nur bedingt zutreffen. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um die folgenden Annahmen:

- Es wird unterstellt, dass nur ein Produkt auf einer Anlage aufgelegt wird.
- Die Kapazität der Produktionsanlage ist so groß, dass die optimale Losgröße überhaupt hergestellt werden kann.
- Der Absatz der hergestellten Produkte verläuft kontinuierlich (konstante Absatzgeschwindigkeit).
- Die Kosten verändern sich nicht (konstante Kosten in der Planperiode).
- Bei der Produktion fällt kein Ausschuss an und es tritt kein Lagerschwund (Verderb, Diebstahl) ein.
- Es sind ausreichende Lagerkapazitäten vorhanden.



Gestaltung der Produktionsprozesse

16.1 Festlegung des Fertigungstyps – 198

16.2 Organisationstypen der Fertigung – 199

16.2.1 Werkstattprinzip – 199

16.2.2 Fließprinzip – 200

16.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen) – 202

16.2.4 Zusammenfassung – 203

Literatur – 204

16.1 Festlegung des Fertigungstyps

Bei der Festlegung des Fertigungstyps geht es um die Bestimmung der Fertigungseinheiten, d. h. die Aufteilung der gesamten Produktionsmenge in einzelne Mengeneinheiten, die in einem nicht unterbrochenen Produktionsprozess gefertigt werden. Abgrenzungskriterium ist die Häufigkeit der Wiederholung eines bestimmten Fertigungsvorganges. Abb. 16.1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Fertigungstypen.

Bei der **Einzelfertigung** wird von einem Produkt nur eine einzige Einheit angefertigt.

Ein Unternehmen mit Einzelfertigung arbeitet in der Regel auftragsbezogen und kann auf diese Weise auf die Kundenwünsche eingehen. Die Einzelfertigung beruht nicht auf einem festen Produktionsprogramm, sondern es werden jene Güter produziert, die sich mit den vorhandenen Produktionsanlagen und Arbeitskräften sowie dem vorhandenen Know-how herstellen lassen. Als Beispiele für diesen Fertigungstyp können die Baubranche (Wohnungs-, Brückenbau), der Großmaschinenbau (Turbinen), der Schiffsbau oder verschiedene Handwerksbetriebe (Maschinenschneiderei) genannt werden.

Die **Mehrfachfertigung** zeichnet sich dadurch aus, dass von einem Produkt mehrere Einheiten hergestellt werden.

Nach dem Umfang der Mehrfachfertigung und unter Berücksichtigung produktionstechnischer Einflussfaktoren können verschiedene Arten unterschieden werden.

Bei der **Massenfertigung** werden von einem einzigen (=einfache Massenfertigung) oder von mehreren Produkten (=mehrfahe Massenfertigung) über eine längere Zeit sehr große Stückzahlen hergestellt. Ein und derselbe Fertigungsprozess wird ununterbrochen wiederholt, ein Ende ist nicht absehbar. Beispiele für Produkte der Massenfertigung sind Zigaretten, Papiertaschentücher oder Zement. Da eine Veränderung der Fertigungsanlagen wegen Produktionsumstellungen wegfällt, können Spezialmaschinen angeschafft oder hergestellt werden, die nur für einen einzigen Produktionsprozess eingesetzt werden können. Diese müssen nur einmal zu Beginn des Produktionsprozesses eingerichtet werden. Umstellungen sind lediglich aus produktionstechnischen Gründen (z. B. Rationalisierung durch technischen Fortschritt, höhere Arbeitssicherheit) oder bei Veränderungen in der Nachfragestruktur notwendig. Die Massenfertigung eignet sich besonders gut für eine weitgehende Automatisierung.

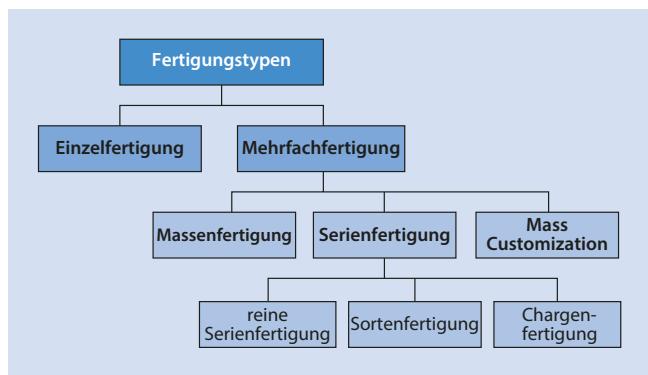


Abb. 16.1 Fertigungstypen

Die **reine Serienfertigung** zeichnet sich dadurch aus, dass meistens mehrere Produkte hintereinander in einer begrenzten Stückzahl auf den gleichen oder verschiedenen Produktionsanlagen hergestellt werden. Die Serienfertigung liegt zwischen den beiden Extremen Einzel- und Massenfertigung. Zusätzlich können deshalb **Kleinserien** (nur einige wenige Stücke wie z. B. Einfamilienhäuser, Möbel) und **Großserien** (Serie, die über eine längere Zeit läuft und sehr hohe Stückzahlen aufweist, wie z. B. Elektrogeräte und Autos) unterschieden werden.

Eine besondere Form der Serienfertigung ist die **Sortenfertigung**. Bei dieser wird ebenfalls eine begrenzte Stückzahl eines Produktes hergestellt. Der Unterschied liegt aber darin, dass bei der Sortenfertigung ein einheitliches Ausgangsmaterial zugrunde liegt und die Endprodukte einen hohen Verwandtschaftsgrad aufweisen. Die verschiedenen Sorten können auf den gleichen Produktionsanlagen mit minimalen produktionstechnischen Umstellungen hergestellt werden. Im Gegensatz zur Sortenfertigung erfordert die Serienfertigung bei der Verwendung der gleichen Produktionsanlagen größere Umstellungen. Der Übergang zwischen der reinen Serienfertigung und der Sortenfertigung ist allerdings fließend, weil nicht eindeutig angegeben werden kann, bis zu welchem Verwandtschaftsgrad eine Sortenfertigung vorliegt. Beispiel für die Sortenfertigung ist die Bekleidungsindustrie, in der Herrenanzüge in unterschiedlicher Größe oder Stoffqualität hergestellt werden.

Die **Chargen- oder Partiefertigung** ist dadurch charakterisiert, dass die Ausgangsbedingungen und der Produktionsprozess selbst nicht konstant gehalten werden können und somit das Ergebnis verschiedener Chargen unterschiedlich ausfällt. Ursache sind Unterschiede in den verwendeten Rohmaterialien oder nur teilweise beeinflussbare Produktionsprozesse (z. B. chemische Prozesse).

Als **Charge** oder **Partie** bezeichnet man jene Menge, die in einem einzelnen Produktionsvorgang hergestellt wird.

16.2 · Organisationstypen der Fertigung

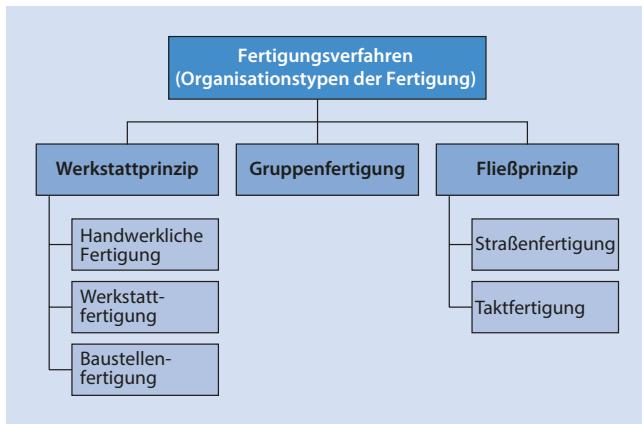


Abb. 16.2 Fertigungsverfahren

Innerhalb einer Charge sind keine oder nur geringe Produktunterschiede feststellbar, hingegen können zwischen den einzelnen Chargen größere Abweichungen auftreten. Eine einzelne Charge wird in ihrer Menge begrenzt durch die vorhandenen Rohstoffe (z. B. Wein) oder durch die Kapazitäten der Produktionsmittel (z. B. Weinfass). Typische Beispiele für die Chargenfertigung sind das Färben von Textilien, die Bier- oder Weinherstellung.

Mass Customization ist die flexible Angebotsgestaltung von Massengütern, indem die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen in mehreren unterschiedlichen Leistungsausprägungen angeboten werden. Durch die Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen der Kunden wird eine größtmögliche Individualisierung der Leistung erzielt. Damit sollen die Vorteile der Massenfertigung mit den Vorteilen der Einzelfertigung kombiniert werden. Klassische Beispiele sind nach individuellen Maßen angefertigte Levi's-Jeans oder maßgeschneiderte Hemden.

Aufgrund dieser Ausführungen wird deutlich, dass die Bestimmung der Größe der Fertigungseinheiten von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird wie beispielsweise

- der Gesamtmenge,
- dem Verwandtschaftsgrad der hergestellten Produkte,
- den technischen Bedingungen oder
- wirtschaftlichen Überlegungen (Kosten).

16.2 Organisationstypen der Fertigung

Bei der Festlegung des Fertigungsverfahrens geht es um die **innerbetriebliche Standortwahl**. Es handelt sich um die organisatorische Gestaltung der Bearbeitungsreihenfolge der Erzeugnisse und die Zuordnung der Aufgaben zu den Arbeitsplätzen. Werden die Maschinen und Arbeitsplätze zu fertigungstechnischen Einheiten zusammengefasst, so lassen sich die in Abb. 16.2 aufgeführten Fertigungsverfahren unterscheiden.

16.2.1 Werkstattprinzip

Die **handwerkliche Fertigung** zeichnet sich dadurch aus, dass ein Produkt vollständig an einem einzigen Arbeitsplatz von einer Person hergestellt wird.

Der Arbeitsplatz ist mit allen dazu notwendigen Maschinen und Werkzeugen ausgerüstet, wobei allerdings oft einzelne größere Anlagen von mehreren Arbeitsplätzen (Personen) genutzt werden können.

Die handwerkliche Fertigung ist weitgehend von anderen Fertigungsverfahren verdrängt worden. Sie ist vor allem noch in Kleinbetrieben (Einmannbetrieben) vorzufinden, die sich der Einzelfertigung widmen. Ihr Vorteil liegt in der hohen Flexibilität, die durch die hohe Qualifikation der Arbeitskräfte und durch die vielseitig verwendbaren Maschinen und Werkzeuge erreicht wird. Dies hat allerdings auch zur Folge, dass die Kosten der handwerklichen Fertigung höher liegen als bei den anderen Fertigungsverfahren.

Die **Werkstattfertigung** ist dadurch charakterisiert, dass Maschinen und Arbeitsplätze mit gleichartigen Arbeitsverrichtungen zu einer fertigungstechnischen Einheit, einer Werkstatt, zusammengefasst werden (z. B. Dreh-, Fräs-, Bohr-, Schleif-, Spritz-, Montagewerkstatt).

Das zu bearbeitende Produkt muss deshalb von Werkstatt zu Werkstatt transportiert werden, in der sich die entsprechenden Maschinen befinden. Sein Weg wird durch die notwendigen Arbeitsverrichtungen und den innerbetrieblichen Standort der entsprechenden Werkstätten bestimmt. Es kann dabei eine einzelne Werkstatt mehrmals oder nie-mals durchlaufen, wie aus Abb. 16.3, die beispielhaft den Durchlauf von drei Produkten zeigt, ersichtlich ist.

Die Werkstattfertigung hat lange Transportwege zur Folge. In den einzelnen Werkstätten können sich zudem lange Wartezeiten ergeben. Dies ist wiederum mit einer Zwischenlagerung sowie mit den entsprechenden Zins- und Lagerkosten verbunden. Hauptprobleme bei der Werkstattfertigung sind deshalb

- die Planung der Maschinenbelegung,
- die Festlegung der Reihenfolge von Aufträgen und
- die Terminplanung,

um einerseits eine optimale, d. h. möglichst hohe und gleichmäßige Auslastung der Maschinen und Arbeitskräfte (Minimierung der Leerzeiten) zu erzielen und um andererseits eine Minimierung der Wartezeiten des Materials und der Zwischenprodukte zu erreichen (► Abschn. 38.3.2 „Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung“).

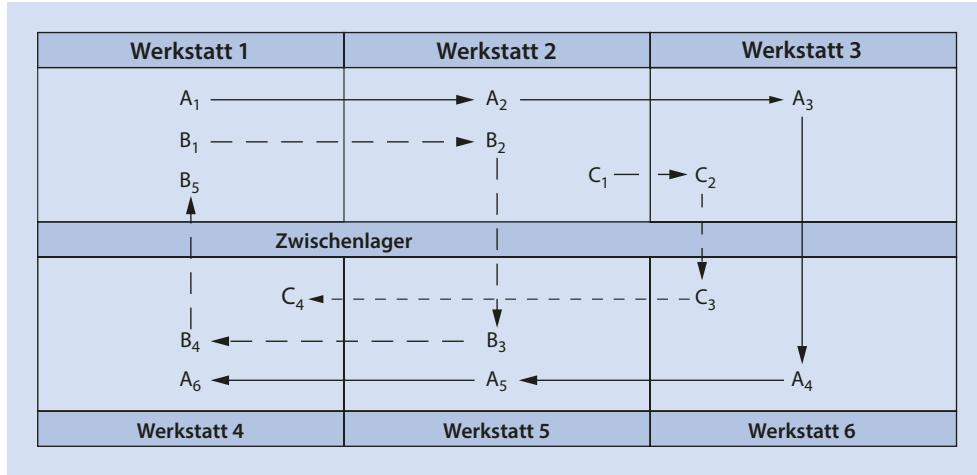


Abb. 16.3 Beispiel einer Werkstattfertigung

Die Werkstattfertigung eignet sich in erster Linie für die Einzelfertigung und die Kleinserienfertigung, da vor allem Mehrzweckmaschinen eingesetzt werden, die einen Wechsel im Produktionsprogramm in bestimmten Grenzen zulassen.

Als **Vorteile** der Werkstattfertigung können – ähnlich wie bei der handwerklichen Fertigung – genannt werden:

- die hohe Flexibilität sowohl in qualitativer (Kundewünsche) als auch in quantitativer (Absatzschwankungen) Hinsicht sowie
- das hohe Qualitätsniveau.

Als **Nachteile** stehen dem gegenüber

- die langen Transportwege (Transportkosten),
- die großen Zwischenlager (Lager- und Zinskosten) sowie
- keine Vollauslastung der Kapazitäten (Leerkosten).

16

Die **Baustellenfertigung** stellt insofern ein besonderes Fertigungsverfahren dar, als im Gegensatz zu den anderen Verfahren alle Produktionsmittel an einen festen Produktionsstandort gebracht werden müssen. Dieses Fertigungsverfahren ist fast ausschließlich bei der Einzelfertigung, bei auftragsorientierten Unternehmen anzutreffen, wie beispielsweise in der Baubranche und im Großmaschinenbau.

16.2.2 Fließprinzip

Die **Fließfertigung** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Anordnung der Arbeitsplätze und Anlagen der Reihenfolge der am Produkt durchzuführenden Tätigkeiten entspricht.

Ausschlaggebend für die Anordnung der Arbeitsplätze und Maschinen ist die Bearbeitungsreihenfolge des Produktes vom Rohstoff zum Halb- oder Fertigfabrikat. Dabei ist es möglich, dass gleiche Verrichtungen mehrmals ausgeführt werden müssen. Abb. 16.4 zeigt beispielhaft den Ablauf der Fließfertigung.

Voraussetzung für die Anwendung des Fließprinzips ist die Massen- oder Großserienfertigung. Es muss eine große Gewissheit bestehen, dass die hergestellten Produkte für längere Zeit ohne größere Modifikationen produziert werden können, da in der Regel Spezial- und/oder Einzweckmaschinen eingesetzt werden müssen.

Die Fließfertigung ist mit verschiedenen **Vorteilen** gegenüber der Werkstattfertigung verbunden:

- Primär ist die Verkürzung der Durchlaufzeiten zu nennen, die auf einer Verringerung der innerbetrieblichen Transportwege beruht.
- Die Zwischenlager werden vermindert oder sogar völlig ausgeschaltet.

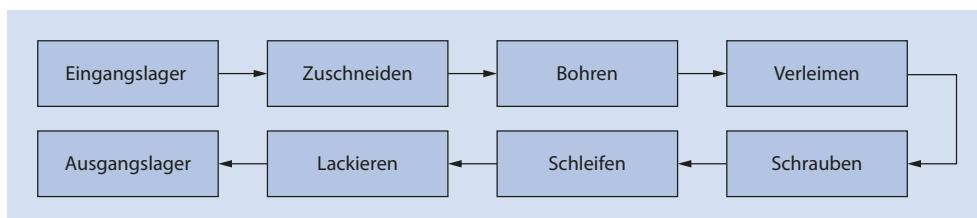


Abb. 16.4 Beispiel einer Fließfertigung

16.2 · Organisationstypen der Fertigung

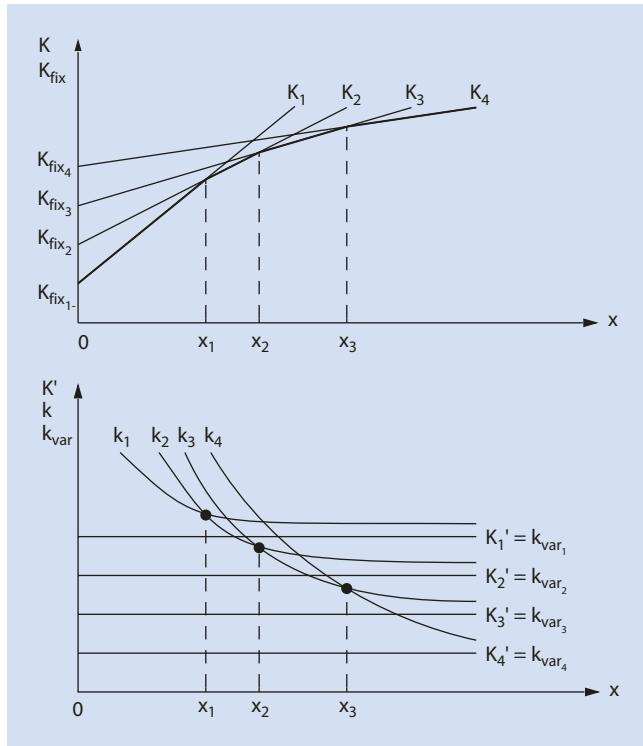


Abb. 16.5 Mutative Betriebsgrößenvariation

- Der Produktionsprozess ist einfacher und übersichtlicher und lässt sich somit auch leichter gestalten. Die Probleme der Terminplanung, Maschinenbelegung und Reihenfolgeplanung fallen weitgehend weg. Durch das Festlegen der Produktionsgeschwindigkeit ist z. B. die Durchlaufzeit eines Produktes fest gegeben.
- Eine Erhöhung der Ausbringungsmenge eröffnet – die Absetzbarkeit der Fertigprodukte am Absatzmarkt vorausgesetzt – die Möglichkeit, bei der notwendigen Betriebsvergrößerung das angewandte fertigungstechnische Verfahren dem technischen Fortschritt anzupassen. Dies ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Betrieb mit steigender Ausbringungsmenge zur kapitalintensiveren Fließfertigung übergeht, die mit steigenden Fixkosten und sinkenden proportionalen Kosten verbunden sind. Die daraus resultierenden Kostenkurven (Gesamtkosten K , Durchschnittskosten k , Grenzkosten K' und variable Durchschnittskosten k'_v , wobei $K' = k'_v$ bei linearem Gesamtkostenverlauf) zeigt Abb. 16.5 bei vier Aggregaten mit unterschiedlichen Produktionsverfahren (mutative Betriebsgrößenvariation). Aus dieser Abbildung wird zudem deutlich, dass das günstigste Verfahren von der Ausbringungsmenge x abhängig ist. Die Punkte x_1 , x_2 und x_3 zeigen, von welcher Menge an sich ein neues kapitalintensiveres Verfahren lohnt. Unterstellt man beliebig viele Aggregate mit unterschiedlichen Produktionsverfahren, so liegen die Schnittpunkte der Gesamtkostenkurven auf der in Abb. 16.5 fett eingezeichneten Kurve. Auf dieser befinden sich die

minimal erreichbaren Gesamtkosten jeder Ausbringung, wobei diese Gesamtkosten mit steigender Ausbringungsmenge x stetig sinken und damit einem Unternehmen geringere Marktpreise oder höhere Margen ermöglichen.

Demgegenüber lassen sich bei der Fließfertigung folgende hauptsächliche **Nachteile** ausmachen:

- Die bei der Fließfertigung meist notwendigen Spezialmaschinen bedingen einen hohen Kapitalbedarf und hohe Fixkosten. Dies bedeutet im Falle eines Nachfragerückgangs, dass die fixen Kosten (insbesondere Abschreibungen und Zinskosten) nicht angepasst, d. h. vermindert werden können. Damit nimmt der Anteil der Fixkosten zu, der auf eine Produktionseinheit verrechnet werden sollte, und dadurch wird sowohl der Gewinn pro Einheit als auch der Gesamtgewinn geschränkt.
- Die Fließfertigung ist sehr anfällig für Störungen im Produktionsprozess. Fällt eine Maschine oder ein Mitarbeiter aus, so wird der ganze Fertigungsprozess gestört und es entstehen ungeplante Zwischenlager.
- Es können soziale und psychische Probleme infolge Monotonie bei der Arbeit entstehen. Fließfertigung beinhaltet nämlich für den einzelnen Mitarbeiter meist eine Spezialisierung auf eine bestimmte Tätigkeit mit wenig Kompetenzen und Verantwortung sowie wenig Kontakten mit anderen Mitarbeitern. Diese Probleme sowie mögliche Lösungen werden im Rahmen des Personalmanagements besprochen (► Abschn. 34.4.1).

Bei der Fließfertigung werden zwei Arten des Fertigungsrythmus unterschieden, nämlich die Straßen- und Taktfertigung.

Bei der **Straßenfertigung** sind die Arbeitsplätze und Produktionsanlagen nach der Bearbeitungsreihenfolge geordnet, aber es besteht kein Zeitzwang für die Ausübung der einzelnen Verrichtungen, und somit fehlt eine vollkommene zeitliche Abstimmung zwischen den verschiedenen Verrichtungen. Dies hat zur Folge, dass es bei Leistungsschwankungen oder bei einem Ausfall von Personal und Maschinen zu Stauungen und Wartezeiten im Fertigungsprozess kommen kann. Es müssen Zwischenlager errichtet werden, die entsprechende Zins- und Lagerkosten verursachen.

Mit der **Taktfertigung** werden die Vorteile des Fließprinzips weitgehend ausgenutzt. Im Gegensatz zur Straßenfertigung erfolgt eine vollständige zeitliche Abstimmung zwischen den einzelnen Verrichtungen des Produktionsprozesses. Der gesamte Produktionsprozess wird in zeitlich gleiche Arbeitstakte (= Taktzeit) aufgeteilt. Die Dauer eines Arbeitsgangs an einer Maschine oder an einem Arbeitsplatz entspricht dann genau der Taktzeit oder einem Vielfachen davon. Spezifischer Vorteil der Taktfertigung ist der Wegfall der Zwischenlager. Da zudem die Ausbringungsmenge und somit auch der Materialverbrauch aufgrund der fest vorgegebenen Produktionsgeschwindigkeit genau berechenbar ist, können

die erforderlichen Lager an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sehr klein gehalten werden. Nach dem Grad der Automation kann ferner zwischen Fließbandfertigung und vollautomatischer Fertigung unterschieden werden:

- Bei der **Fließbandfertigung** bewegt sich das Werkstück kontinuierlich oder intervallartig auf einem Förder- system (Fließband) vorwärts. Die Mitarbeiter müssen sich der Taktzeit anpassen, um einen gleichmäßigen Produktionsablauf zu gewährleisten.
- Bei der **vollautomatischen Fertigung** werden die Werkstücke dagegen mithilfe computergesteuerter Maschinen¹ automatisch weitertransportiert, in die Lage gebracht, die zu ihrer Bearbeitung notwendig ist (Transferstraße), und verarbeitet. Selbst die Arbeitskontrolle (z. B. Ausscheiden von Ausschussmaterial) kann von entsprechenden Spezialmaschinen vorgenommen werden. Die menschliche Arbeitskraft programmiert in erster Linie die computergesteuerten Maschinen und übt nur noch eine überwachende Funktion über den gesamten Produktionsprozess aus.

Abb. 16.6 zeigt am Beispiel des Smart eine optimale Fließfertigung. Die fertigen Fahrzeugmodule werden von den sieben integrierten Zulieferern im richtigen Zeitpunkt direkt ans Fließband geliefert. Dort werden sie in der Endmontage von verschiedenen Teams in rund viereinhalb Stunden zusammengesetzt.

16.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)

Die Gruppenfertigung ist eine Kombination der Werkstatt- und Fließfertigung. Die gesamte Produktion wird in fertigungstechnische Einheiten aufgeteilt, die eine sogenannte Funktionsgruppe bilden. Innerhalb einer solchen Funktionsgruppe wird dann das Fließprinzip angewandt, d. h., die Arbeitsplätze und Maschinen richten sich nach der Bearbeitungsreihenfolge. In Abb. 16.7 ist ein Beispiel für eine Gruppenfertigung schematisch festgehalten.

Solche Funktionsgruppen mit Fließfertigung können für die Produktion von Einzelteilen eingesetzt werden, die einen großen Anteil des gesamten Produktionsprogrammes bilden, während die übrigen Einzelteile in Werkstattfertigung produziert werden. Die Fertigungsstruktur kann sogar so zusammengesetzt sein, dass sämtliche Halb- oder Fertigfabrikate fast ausschließlich aus solchen Teilen zusammengesetzt sind, die in den einzelnen Funktionsgruppen gefertigt werden. Man spricht in diesem Fall von einem **Baukastenprinzip**.

Je nach Automatisierungsgrad können diese Zentren verschiedene Erscheinungsformen annehmen:

- Wird mit **konventionellen Maschinen** gearbeitet, so wird von **Fertigungsinseln** gesprochen. Sie bestehen aus mehreren Maschinen, die räumlich und organisatorisch zu einer Einheit zusammengefasst werden. Betreut und bedient werden sie von einer Gruppe von Arbeitern bzw. von einem Team, das aus 6 bis 15 Personen besteht. Die Gruppe hat global formulierte Ziele zu erfüllen und übernimmt die Verantwortung für die gesamte Zelle. Sie erhält Aufträge, Teile in vorgegebenen Mengen auf bestimmte Zeitpunkte abzuliefern, und übernimmt die Planung, Durchführung und Steuerung der Tätigkeiten und Operationen. Das heißt, sie organisiert den Einsatz der Mitarbeiter und die Reihenfolgen der Bearbeitungsschritte selber. Weiter ist sie verantwortlich für die Qualität der von ihr hergestellten Teile und die Wartung der Maschinen. Dies bedeutet, dass sie weitgehend unabhängig von anderen Arbeitsstationen oder Fertigungsinseln agieren. Sie arbeiten als Gruppe oder Team zusammen und werden deshalb auch als **teilautonome Arbeitsgruppen** bezeichnet.
- Teilautonome Arbeitsgruppen sind einem Meister unterstellt, der in der Regel drei bis vier Gruppen betreut. Er gibt ihnen täglich Rückmeldungen über ihre Leistung und ist in erster Linie für die Weiterbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der technischen Strukturen zuständig. Die Kontakte zu den einzelnen Gruppen laufen jeweils über ein Gruppenmitglied, das diese indirekt produktive Aufgabe im Rotationsprinzip für eine Woche übernimmt. Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird durch die Gruppe und den Meister gemeinsam vorgenommen. Dabei haben beide Seiten ein Vetorecht. Dies ist sehr wichtig, weil persönliche Beziehungen und soziale Kontakte zwischen den Mitgliedern der Gruppe eine außerordentlich wichtige Rolle spielen. Innerhalb der Gruppen wird eine **Job Rotation** angestrebt (► Abschn. 34.4.1). Diese schafft einen Ausgleich zwischen anspruchsvollen und weniger anspruchsvollen Tätigkeiten. Außerdem findet keine Privilegierung einzelner Mitarbeiter statt. Dadurch gelingt es eher, Teamgeist und Motivation am Leben zu erhalten. Wichtig ist auch, dass beim Ausfall einer Arbeitskraft die Kontinuität der Leistung durch ein anderes Gruppenmitglied sichergestellt werden kann.
- Für eine **flexible und automatisierte Fertigung** von Teilen hingegen werden flexible **Fertigungszellen**, flexible **Fertigungssysteme** und flexible **Fertigungsverbundsysteme** eingesetzt. Sie sind sehr leistungsfähig, aber auch extrem kapitalintensiv. Innerhalb der gesamten Fabrik bilden sie Zentren, die bei guter Auslastung sehr wirtschaftlich arbeiten. Wegen ihrer Flexibilität sind diese modernen Systeme in der Lage, **Teilefamilien**, die bezüglich ihrer Geometrie und Dimensionierung ähnlich sind und deshalb den gleichen Produktionsablauf zu

1 Man spricht in diesem Zusammenhang entweder von NC-Maschinen („numerical control“), wenn Steuerungsdaten über Lochstreifen oder Magnetband einfließen, oder von CNC-Maschinen („computerized numerical control“), wenn programmierbare Rechner in die Maschinen eingebaut sind.

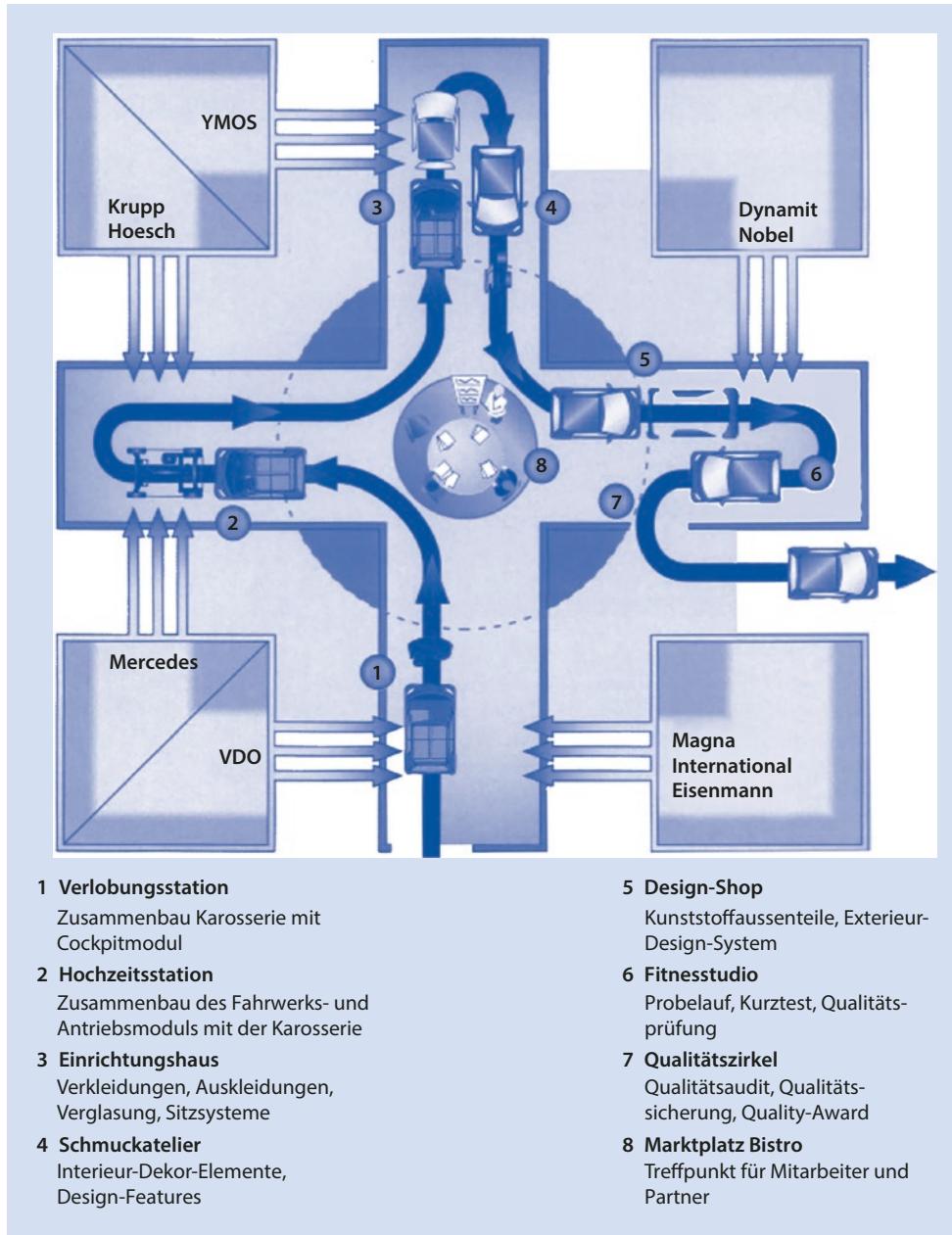


Abb. 16.6 Fertigung Smart. (Kowalsky 1997, S. 64)

durchlaufen haben, mit minimalen Umstellungskosten auch in kleinen Mengen kostengünstig herzustellen. Die damit verbundenen Produktivitätssteigerungen können jedoch nur realisiert werden, wenn die Möglichkeiten der Gruppenbildung systematisch analysiert und ausgeschöpft werden.

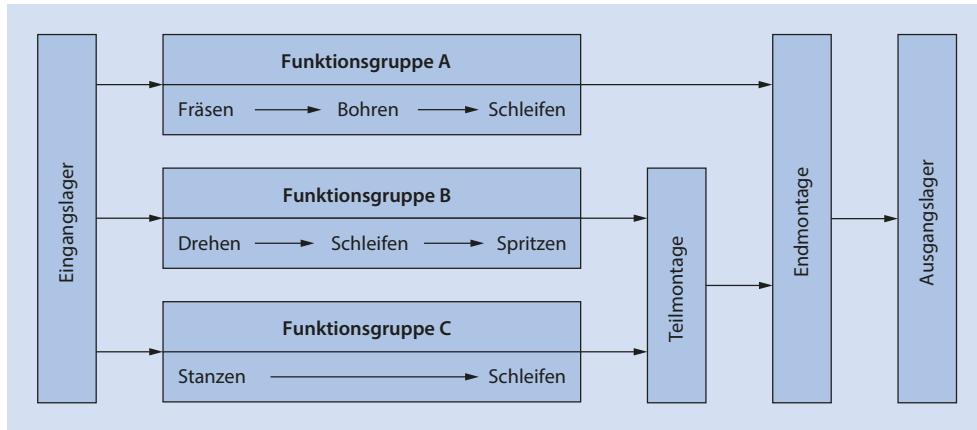
Verglichen mit der Werkstattfertigung lassen sich die Vorteile der Gruppenfertigung wie folgt zusammenfassen:

- kurze Umrüstzeiten,
- bessere Ausnutzung der Kapazitäten,
- bessere Kenntnisse der Prozesse,

- kürzere Transporte,
- geringere Pufferbestände,
- Übersichtlichkeit,
- vereinfachte Planung der Zentren,
- kürzere Durchlaufzeiten,
- bessere Motivation der Mitarbeiter.

16.2.4 Zusammenfassung

Die Darlegung der verschiedenen Fertigungsverfahren hat erstens gezeigt, dass ein starker Zusammenhang zwischen



■ Abb. 16.7 Beispiel Gruppenfertigung

dem Fertigungstyp und dem Fertigungsverfahren besteht. Zweitens sind die verschiedenen Fertigungsverfahren selten in reiner Form anzutreffen. Explizit wurde bereits die Gruppenfertigung als eine besondere Mischform zwischen Werkstatt- und Fließfertigung genannt. Weitere Mischformen sind jedoch denkbar, wenn z. B. die Produktion einzelner Teile in Werkstattfertigung geschieht, die Zusammensetzung (Montage) der Einzelteile zum Endprodukt aber nach dem Fließprinzip. Zudem wird eine

reine Fließfertigung selten anzutreffen sein, da gewisse Verrichtungen, die sehr unregelmäßig anfallen, nicht nach dem Fließprinzip eingeordnet werden können (z. B. Reparatur- und Revisionswerkstätten).

Literatur

Kowalsky, M.: Clever & Smart? In: Bilanz, Nr. 9, 1997, S. 64



Produktionsplanung und -steuerung (PPS)

- 17.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) – 206**
 - 17.1.1 Aufbau und Ablauf – 206
 - 17.1.2 Computer Integrated Manufacturing (CIM) – 207
- 17.2 Produktionssteuerungskonzeptionen – 208**
 - 17.2.1 Manufacturing Resource Planning (MRP II) – 208
 - 17.2.2 Weitere Produktionssteuerungskonzeptionen – 209
- 17.3 Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen – 210**
 - 17.3.1 Netzplantechnik – 211
 - 17.3.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen – 211
 - 17.3.3 Zeitplanung mit Netzplan – 212

Literatur – 214

17.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)

17.1.1 Aufbau und Ablauf

PPS-Systeme sind ein bedeutender Baustein der computerintegrierten Fertigung. Ihre Aufgabe besteht darin, die wirtschaftlichen Probleme und Möglichkeiten der Produktion aufzuzeigen. Im Einzelnen geht es vor allem um die

- Durchlaufzeiten der Produkte,
- Termintreue bei der Auslieferung von Aufträgen,
- Auslastung der Anlagen,
- Auslastung der übrigen Ressourcen und
- Optimierung der Lagerbestände.

Produktionswirtschaftliche Anliegen, die einen großen Einfluss auf die Ziele und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben, stehen im Vordergrund.

Wie der Begriff zum Ausdruck bringt, befassen sich PPS-Systeme einerseits mit der Planung zukünftiger Perioden und andererseits mit der Steuerung der Produktion in der Gegenwart und der allernächsten Zukunft.

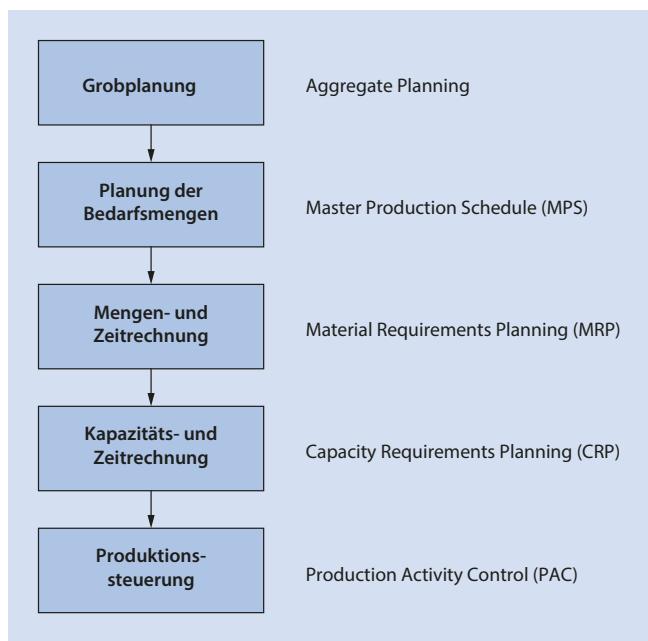
Produktionsplanung befasst sich mit der zeitgerechten Bereitstellung von Materialien und dem Einsatz der in der Fabrik verfügbaren Ressourcen, um geplante Mengen von Endprodukten rechtzeitig für den Vertrieb herstellen zu können.

Im Rahmen der **Produktionssteuerung** werden die für die Realisierung der Pläne notwendigen Aufträge schrittweise für die Produktion freigegeben. Die Produktionsfortschritte werden laufend überprüft, und bei Planabweichungen werden Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

Bei der Produktionsplanung geht es um die Planung zukünftiger Aktivitäten in einem größeren Rahmen und bei der Produktionssteuerung um die kurzfristige Regelung der Abläufe auf Fabrikebene. Dabei sollen die verfügbaren Ressourcen effizient genutzt werden, d. h., es sollen beispielsweise folgende Faktoren optimiert werden:

- Auslastung der Kapazitäten,
- Durchlaufzeiten,
- Termintreue und
- Lagerbestände.

PPS-Systeme umfassen mindestens drei Module, die die Planung der Bedarfsmengen (Materialbeschaffung), die Kapazitätsrechnung und die Produktionssteuerung zum Gegenstand haben. Sie werden in □ Abb. 17.1 durch zwei



□ Abb. 17.1 Hierarchischer Aufbau von PPS-Systemen

weitere Aufgaben, die aggregierte Planung und die Mengen- und Zeitrechnung, ergänzt.

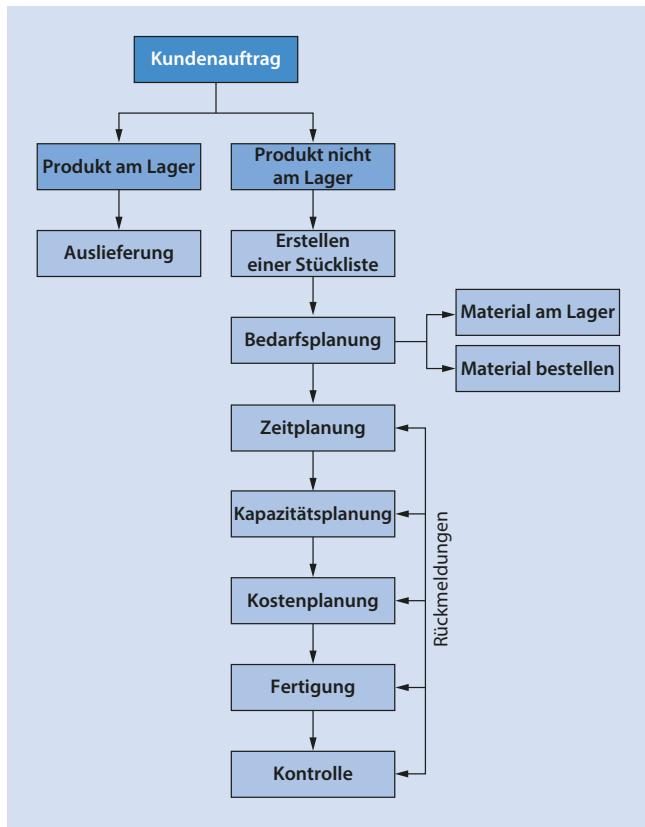
Gleichzeitig wird die im angelsächsischen Bereich übliche Terminologie angegeben.

Die Pfeile in □ Abb. 17.1 deuten an, dass die Berechnungen nicht simultan, sondern sukzessive erfolgen. Es handelt sich um eine hierarchische Planung, bei der die Ergebnisse einer Stufe als Input für die nächste Stufe dienen. Sind die Resultate auf einer tieferen Stufe nicht zulässig, so müssen auf höheren Stufen Änderungen der Eingabedaten vorgenommen und erneute Modellrechnungen durchgeführt werden. Dadurch läuft in der Regel ein iterativer Planungsprozess ab.

Um die Produktionsplanung und -steuerung umfassend darstellen zu können, wird im Folgenden von der Annahme ausgegangen, dass ein Industrieunternehmen einen Kundenauftrag erhält, den es in Einzelfertigung ausführen muss. □ Abb. 17.2 gibt einen Überblick über die dabei zu beachtenden Phasen des Produktionsablaufs (für die Erstellung der Stücklisten und die Bedarfsplanung ▷ Abschn. 12.4).

Wie aus □ Abb. 17.2 auch ersichtlich, bilden Rückmeldungen ein wichtiges Element im Produktionsablauf. Diese betreffen verschiedene Bereiche und ihre Informationen werden zu unterschiedlichen Zwecken verwendet:

- Rückmeldungen über den Auftragsfortschritt dienen in erster Linie der **Terminüberwachung**. Durch Meldung der abgeschlossenen Arbeitsgänge wird ersichtlich, ob der Auftrag termingerecht ausgeführt werden kann oder ob ungeplante Verzögerungen aufgrund irgendwelcher Störungen eingetreten sind. Im letzteren Fall muss die



■ Abb. 17.2 Überblick Phasen des Produktionsablaufs

Terminierung und Kapazitätsauslastung neu vorgenommen werden.

- Rückmeldungen zur Qualität dienen der **Qualitätssicherung**. Diese betrifft insbesondere:
 - Materialeingangskontrolle,
 - Kontrolle der End- und Zwischenprodukte,
 - Kontrolle der Prozesse.

Diese Aktivitäten werden gewöhnlich unter dem Begriff „Total Quality Control“ oder „Total Quality Management“ behandelt (► Abschn. 42.5).

17.1.2 Computer Integrated Manufacturing (CIM)

Ausgehend von der These Taylors, dass mit einer Funktions- oder Aufgabenspezialisierung die Produktivität erhöht werden könnte (► Abschn. 35.3.4), schenkte man der Integration zusammenhängender Teilbereiche in der Produktion lange Zeit wenig Beachtung. Zusammengehörende Vorgänge wie Konstruktion, Arbeitsplanung, Maschinensteuerung und Kalkulation wurden in Teiltätigkeiten zergliedert, die von unterschiedlichen Abteilungen ausgeführt wurden. Empirische Untersuchungen haben in diesem Zusammenhang jedoch gezeigt, dass die Durchlaufzeiten bei starker

Arbeitsteilung aufgrund der mehrfachen Informationsübertragung und Einarbeitungszeiten außerordentlich hoch sind. Diese Erkenntnisse führten zusammen mit der Entwicklung in der EDV dazu, dass mithilfe einer gemeinsamen Datenbasis eine bereichsübergreifende Nutzung der wesentlichen Informationen sichergestellt wurde (Scheer 1987, S. 4).

Eine solche gemeinsame Datenbasis ermöglicht es, dass Informationen, die in einer Abteilung anfallen und in die Datenbasis eingegeben werden, sofort auch anderen beteiligten Stellen zur Verfügung stehen. Dadurch entfallen die Informationsübertragungszeiten, und die Abläufe können erheblich beschleunigt werden. Dieses Prinzip versucht das **Computer Integrated Manufacturing (CIM)** zu verwirklichen, indem es die integrierte Informationsverarbeitung für betriebswirtschaftliche und technische Aufgaben eines Industriebetriebes anstrebt. Dies bedeutet, dass neben der gemeinsamen Datenbasis auch Datenverbindungen zwischen den mehr technischen Funktionen wie Konstruktion, Arbeitsplanung, Fertigung und den mehr begleitenden administrativen Prozessen wie Produktionsplanung und -steuerung aufgebaut werden müssen (Scheer 1987, S. 5).

CIM soll beispielsweise folgenden Daten- und Vorgangablauf ermöglichen: Die Wünsche des Kunden bezüglich einer besonderen Variante eines Erzeugnisses werden von der Auftragsannahme entgegengenommen und sofort über die gemeinsame Datenbasis an den Konstruktionsbereich weitergeleitet. Dieser kann aufgrund von Ähnlichkeitskatalogen auf bereits früher konstruierte und gefertigte verwandte Erzeugnisse zugreifen und damit eine erste Abschätzung der Auswirkungen des Kundenwunsches auf Fertigung und Kosten vornehmen. Falls nur geringe konstruktive Änderungen zu erwarten sind, können bereits in der Datenbasis gespeicherte Zeichnungsinformationen für das früher gefertigte verwandte Erzeugnis an den Kunden übermittelt werden. Die Einbeziehung der Zeichnung in das Angebot kann im Übrigen auch die Kundenakquisition unterstützen. Nach Annahme des Auftrages kann eine Detailkonstruktion mithilfe des Datensystems durchgeführt und damit die Geometrie exakt festgelegt werden (Scheer 1987, S. 7).

Zusammenfassend kann das **Computer Integrated Manufacturing (CIM)** als der integrierte EDV-Einsatz in allen mit der Produktion zusammenhängenden Betriebsbereichen umschrieben werden.¹

1 Diese und die folgenden Definitionen und Beschreibungen wurden einer Broschüre der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Fertigung entnommen (AWF 1986).

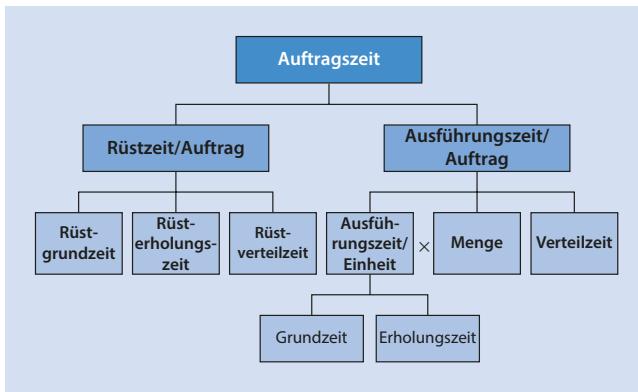


Abb. 17.3 Gliederung der Auftragszeit

17.2 Produktionssteuerungskonzeptionen

17.2.1 Manufacturing Resource Planning (MRP II)²

Auftragsbestände und Stücklisten sowie Informationen über vorhandene Maschinen und Personen (Quantität und Qualität) bilden die Informationsgrundlagen für die Produktionsplanung und -steuerung nach dem Konzept des Manufacturing Resource Planning (MRP II).

Ziel des MRP II ist es, die Anfangs- und Endtermine der Arbeitsgänge so aufeinander abzustimmen, dass die Terminvorgaben der Kunden eingehalten werden können.

Die vorhandenen Kapazitäten (Maschinen, Personen) werden dabei vorerst nicht berücksichtigt, sondern erst bei der darauf folgenden Kapazitätsplanung einbezogen.

Wie Abb. 17.3 zeigt, kann die gesamte Auftragszeit in eine Rüstzeit und eine Ausführungszeit unterteilt werden. Die **Rüstzeiten** sind Zeiten, die für die Vorbereitung der eigentlichen **Ausführung** aufgewendet werden müssen. Sie fallen an, wenn nach längerer Unterbrechung die Maschinen wieder hergerichtet oder bei einem Serien- oder Sortenwechsel umgestellt werden müssen. Ebenso zählt aber zur Rüstzeit jene Zeit, die zur Herstellung des ursprünglichen Zustandes der Maschinen nach Beendigung eines Auftrages (Abrüsten) benötigt wird. Rüst- und Ausführungszeiten können weiter unterteilt werden in:

- **Grundzeiten**, welche die Sollzeiten zur Durchführung der entsprechenden Arbeiten angeben. Die Grundzeit

der Ausführung umfasst sowohl Bearbeitungs- als auch Warte- und Transportzeiten.

- **Erholungszeiten**, in welchen der Mensch und die Maschine ruhen.
- **Verteilzeiten**, welche unregelmäßig und unvorhergesehen anfallen. Sie können entweder sachlich (z. B. technische Störung einer Maschine) als auch persönlich (z. B. Unwohlsein eines Mitarbeiters) bedingt sein.

Während die Rüstzeit nur einmal für das Vorbereiten eines ganzen Auftrages anfällt, ist die Ausführungszeit – mit Ausnahme der Verteilzeit – direkt mengenabhängig. Aus praktischen Gründen wird jedoch diese Zeit vielfach in Prozenten der Grundzeit angegeben. Sind Ausführungszeit und Rüstzeit sowie die Anzahl herzustellender Stücke bekannt, kann der gesamte Zeitaufwand für ein Teil berechnet werden (Abb. 17.4).³ Diese Informationen bilden zusammen mit den Stücklisten die Grundlage für die Berechnung der Start- und Endtermine eines ganzen Auftrags oder einzelner Arbeitsgänge.

Nach Berechnung der Durchlaufzeiten (die sich aus den Bearbeitungszeiten, den Förderzeiten und den Warte- oder Lagerzeiten zusammensetzen) kann – vom gewünschten Liefertermin des Kunden ausgehend – mittels **Rückwärtsrechnung** der Starttermin für den entsprechenden Auftrag ermittelt werden. Sollte dieser Starttermin bereits in der Vergangenheit liegen, muss mittels **Vorwärtsrechnung** und unter der Annahme eines sofortigen Arbeitsstarts ein neues Lieferdatum für den Kunden ermittelt werden.

Ist der Starttermin für einen Kundenauftrag (vorläufig) bestimmt, müssen die dazu erforderlichen Kapazitäten ermittelt werden. In der **Kapazitätsplanung** (Capacity Requirements Planning, CRP) muss überprüft werden,

- ob die notwendigen Kapazitäten vorhanden sind und
- wie die vorhandenen Kapazitäten unter Einhaltung der Termine bestmöglich ausgenutzt werden können, damit so wenige Leerzeiten wie möglich entstehen.

Daraus wird deutlich, dass Kapazitäts- und Zeitplanung (bzw. Berechnung der Durchlaufzeiten) in einem engen Zusammenhang zueinander stehen. Oft ist es nötig, dass die Zeitplanung aufgrund der vorhandenen Kapazitäten nochmals angepasst wird. Resultat dieser Abklärungen ist ein endgültiger Maschinenbelegungsplan für die nächsten Tage, Wochen oder Monate, bei dem die verfügbaren Maschinen und Personen berücksichtigt worden sind. Als Instrument zur Darstellung dieser Zusammenhänge dient das Balkendiagramm.

2 Das Manufacturing Resource Planning (MRP II) ist eine Weiterentwicklung des Material Requirement Planning (MRP I) und geht über die reine Materialplanung hinaus. Zum Material Requirement Planning (MRP I) ► Abschn. 12.4.1

3 Abb. 17.4 basiert auf der Erzeugnisstruktur von Abb. 12.4. Sie enthält ihrerseits die notwendigen Informationen für Balkendiagramme (Abb. 17.5), Vorgangslisten mit Vorgangs dauern (Abb. 17.7) sowie Netzpläne (Abb. 17.8 und 17.10), wobei dann die Sachnummern die Vorgänge zur Erstellung der jeweiligen Endprodukte, Baugruppen und Teile darstellen.

17.2 · Produktionssteuerungskonzeptionen

Sachnummer	Rüstzeit in Std.	Ausführungs- zeit in Std.	Stückzahl	Auftragszeit in Stunden	Tage (zu 8 Arbeits- stunden)	Tage (zu 16 Arbeits- stunden)
A	7	25	1	32	4	2
B	6	1	10	16	2	1
c	5	25	3	80	10	5
d	4	5	12	64	8	4
e	12	3	12	48	6	3
f	24	0,5	48	48	6	3
g	2	1,5	20	32	4	2
1	3	1	13	16	2	1
2	4	1	16	20	2	1
3	4	0,25	48	16	2,5	1,25
4	8	0,25	96	32	4	2
5	12,8	0,2	176	48	6	3
6	20	0,5	56	48	6	3
7	6	1	10	16	2	1
8	7,5	4,5	9	48	6	3
9	4	4	3	16	2	1

Abb. 17.4 Informationsgrundlagen der Zeitplanung

Balkendiagramme stellen Zeitbänder in einem Koordinatensystem dar. Auf der Abszisse wird die Zeiteinteilung in Tagen, Wochen oder Monaten eingetragen, auf der Ordinate werden die einzelnen Arbeitsvorgänge untereinander gereiht. Durch einen Balken vom Anfangs- zum Schlusszeitpunkt wird die Dauer der einzelnen Arbeitsvorgänge angegeben.

Balkendiagramme können z. B. zur Darstellung von Arbeitsabläufen, zur Terminplanung bei Projekten und zur Planung des zeitlichen Einsatzes von Mitarbeitern und Maschinen verwendet werden (Abb. 17.5). Sie zeigen hingegen nicht, wie die einzelnen Tätigkeiten logisch voneinander abhängen. Zudem sind Planänderungen nur mit relativ hohem Aufwand durchführbar, denn bei Verzögerung einer einzigen Teilaktivität verschieben sich – sofern keine Pufferzeit vorliegt – alle nachfolgenden Teilaktivitäten.

17.2.2 Weitere Produktionssteuerungskonzeptionen

Aus den Ausführungen zu MRP II lässt sich leicht ableiten, dass der Auslastung der verfügbaren Kapazitäten ein hoher Stellenwert eingeräumt wird: Fertigungsaufträge werden ansatzlos geplant, sodass Leerzeiten vermieden werden. Dies führt einerseits zu einem hohen Maschinenauslastungs- bzw. -nutzungsgrad, der sich letztlich in einer schnellen Fixkostendegression zeigt. Andererseits führt das unbedingte Vermeiden von Leerzeiten aber auch dazu, dass Arbeitsschritte – und in diesem Sinne Wertschöpfung – an Halbfabrikaten vollzogen werden, obwohl diese vor der Bearbeitung im

nächsten Arbeitsschritt unter Umständen erst warten müssen, bis die entsprechende Maschine frei bzw. wieder nutzbar ist. Dies hat zur Folge, dass sich hohe Bestände an Halbfabrikaten innerhalb der Produktionsschritte anhäufen.

Eine daraus abgeleitete Problematik wird als **Durchlaufzeitensyndrom** bezeichnet: Müssen Fertigungsaufträge überdurchschnittlich lange vor einem bestimmten Arbeitsschritt warten, erhöht sich die Durchlaufzeit für diesen Fertigungsauftrag und damit letztlich auch die mittlere Durchlaufzeit, die in der Rückwärtsrechnung zur Terminierung des Startzeitpunktes genutzt wird. Folglich wird der nächste Fertigungsauftrag früher eingesteuert. Die frühere Terminierung erhöht aber nicht die verfügbare Kapazität, sondern führt lediglich zu längeren Warteschlangen vor den Arbeitsschritten. Dies führt zu einer längeren Wartezeit des neuen Fertigungsauftrags und damit wiederum zu einer verschlechterten Termintreue. Dadurch wird die Durchlaufzeit erneut erhöht und die Fehlerspirale setzt sich fort.

Eine Möglichkeit, dieses Durchlaufzeitensyndrom zu überwinden, liegt in dem Konzept der **Belastungsorientierten Auftragsfreigabe (BOA)**. Hier stellt eine Terminschranke sicher, dass nur dringliche Aufträge für die Fertigungsplanung freigegeben werden, auch wenn dieses Vorgehen zu Leerzeiten an Maschinen führen kann. Dringliche Aufträge werden im nächsten Schritt unter der Bedingung eingeplant, dass Maschinenkapazität zum Abarbeiten des Arbeitsschritts verfügbar ist. Damit wird verhindert, dass Fertigungsaufträge zu früh gestartet werden, sich infolgedessen Wartezeit anhäufen und damit die Durchlaufzeiten unkontrolliert erhöhen.

Einen Schritt weiter geht das Just-in-Time-Konzept, das bereits unter dem Begriff der fertigungssynchronen Beschaffung besprochen wurde (Abschn. 12.2). Im Mittelpunkt dieses Konzepts steht die Verkürzung der Durchlaufzeiten und

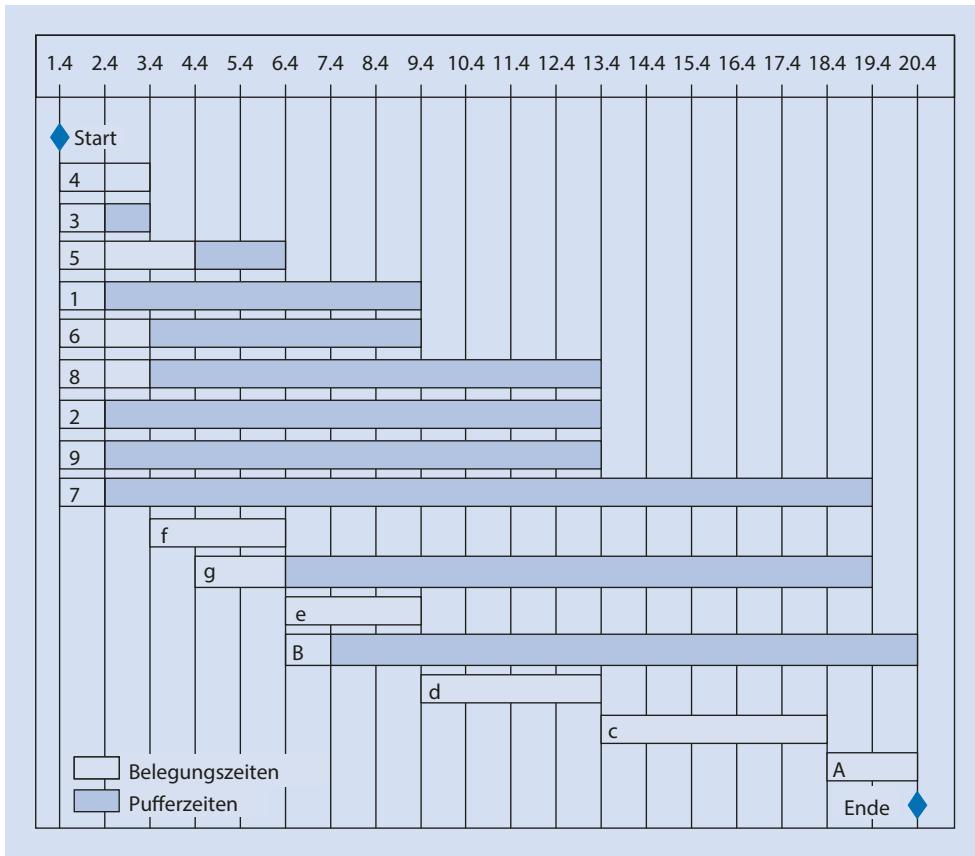


Abb. 17.5 Beispiel eines Balkendiagramms

damit der Kapitalbindung. Die Fertigungslose sind üblicherweise so klein, dass man oft von Tageslosen und Tagesprogramm spricht. Über die Methode, wie diese Tagesportionen gebildet werden sollen, besteht in Theorie und Praxis noch keine Einigkeit. Es stehen zwei Möglichkeiten zur Auswahl:

1. „Produziere heute das, was gestern verbraucht wurde“:

Diese Auffassung ist vor allem in Japan vertreten. Von dort kommt auch der Begriff **Kanban**, der zur Bezeichnung dieses Systems verwendet wird. Es kann wie folgt charakterisiert werden:

- verbrauchsorientiert,
- Anteil der Ausführungsvarianten innerhalb gewisser Grenzen variabel,
- die Steuerung erfolgt dezentral.

2. „Produziere heute das, was morgen gebraucht wird“: Die Ausgangslage ist z. B. ein Jahres- oder Halbjahresprogramm, das durch die Anzahl der Arbeitstage dividiert wird, oder eine Bedarfsplanung der Kunden. Auf diese Weise ist eine fast vollständige Harmonisierung der täglichen Programme möglich (Synchronfertigung). Dieses System kann durch folgende Stichworte umschrieben werden:

- bedarfsorientiert,
- Anteil der Ausführungsvarianten fix,
- die Steuerung erfolgt zentral.

Welches Fertigungsverfahren betriebswirtschaftlich das sinnvollste ist, kann nicht allgemein gesagt werden. Für eine

Beurteilung der verschiedenen Verfahren müssen je nach Situation die als wesentlich erachteten Kriterien herangezogen werden wie beispielsweise

- der wirtschaftliche Aspekt (Kosten der Produktion),
- der technische Aspekt (Rationalisierung, technischer Fortschritt),
- der soziale Aspekt (Arbeitsgestaltung, Humanisierung der Arbeit),
- die Risikobereitschaft (hohe Fixkosten, Flexibilität).

17.3 Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen

Auftragsbestände und Stücklisten sowie Informationen über vorhandene Maschinen und Personen (Quantität und Qualität) bilden die Informationsgrundlagen für die Terminierung des Fertigungsablaufs.

Ziel der **Terminierung des Fertigungsablaufs** ist es, die Anfangs- und Endtermine der Arbeitsgänge so aufeinander abzustimmen, dass die Terminvorgaben der Kunden eingehalten werden können.

17.3 · Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen

Sind Ausführungszeit und Rüstzeit sowie die Anzahl herzustellender Stücke bekannt, kann der gesamte Zeitaufwand für ein Teil berechnet werden. Diese Informationen bilden zusammen mit den Stücklisten die Grundlage für die Abstimmung der Start- und Endtermine eines ganzen Auftrags oder der einzelnen Arbeitsgänge. Die Berechnung dieser Termine erfolgt bei Serienfertigung mithilfe einer Maschinenbelegungs- bzw. Reihenfolgenplanung und bei Einzelfertigungen bzw. Projekten mithilfe der Netzplantechnik, die im Folgenden vorgestellt wird.

17.3.1 Netzplantechnik

Große komplexe Projekte (z. B. Planung und Bau von Kernkraftwerken, Flugzeugen und Schiffen, Raumfahrtprojekte) erfordern ein Organisationsinstrument, das einerseits eine Fülle von Einzelheiten berücksichtigt und andererseits die zeitlichen und funktionalen Abhängigkeiten modellmäßig darstellen kann. Ein solches Instrument ist die Netzplantechnik, die Ende der 1950er Jahre von verschiedenen Firmen unabhängig voneinander und in unterschiedlichen Variationen entwickelt worden ist: In den USA die „Critical Path Method“ (CPM) und die „Project Evaluation and Review Technique“ (PERT) sowie in Europa die „Metra-Potential-Method“ (MPM). Diese Verfahren weisen zwar zum Teil charakteristische Unterschiede auf, und es besteht eine Vielzahl von Weiterentwicklungen, doch beruhen alle auf den gleichen Grundprinzipien.

Ein **Netzplan** zeigt die zur Realisierung eines Projektes wesentlichen Vorgänge und Ereignisse sowie deren logische und zeitliche Abhängigkeiten.

Je nach Informationsstand und -bedürfnis können bei der Planung und Durchführung von Projekten mithilfe der Netzplantechnik vier Phasen unterschieden werden:

- Strukturplanung:** Übersichtliche Darstellung der logischen Ablaufstruktur eines Projektes.
- Zeitplanung:** Minimierung der Projektdauer und Einhaltung vorgegebener Termine.
- Kapazitätsplanung:** Optimale Kapazitätsauslastung unter Berücksichtigung vorhandener Kapazitäten und Kapazitätsbelegungen.
- Kostenplanung:** Minimierung der Projektkosten.

Heute befindet sich die Entwicklung der Netzplantechnik in einer Konsolidierungsphase und das Schwergewicht liegt in der Ausarbeitung flexibler und benutzerfreundlicher Software, um mithilfe des Computers umfangreiche Rechenprogramme durchzuführen. Moderne Softwarepakete erlauben zudem, auf der Zeitplanung aufbauend die Kapazitäts- und Kostenplanung einzubeziehen.

Die Netzplantechnik eignet sich besonders gut für komplexe, hohe Kosten verursachende und unter großem Zeitdruck stehende Projekte aller Art, an die hohe Anforderungen

bezüglich Flexibilität und Genauigkeit (Termineinhaltung) der Durchführung gestellt werden. Allerdings sind die Voraussetzungen für einen wirkungsvollen Einsatz der Netzplantechnik nicht immer gegeben. Gerade bei erstmalig durchgeführten Projekten ist es oft schwierig, die Dauer der einzelnen Vorgänge einigermaßen genau abzuschätzen. Deshalb bleibt die Netzplantechnik meist auf Projekte beschränkt, deren Elemente relativ gut abgrenzbar sind. Im Folgenden soll auf die Struktur- und Zeitplanung näher eingegangen werden.

17.3.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen

Der Netzplan als grafische Darstellung des Projektes ist formal ein sogenannter Graph. Ein **Graph** ist ein Gebilde aus **Knoten** und **Kanten**, wobei Knoten als Kreise, Kanten als Verbindungslien zwischen den Knoten dargestellt werden (Abb. 17.6). Knoten, von denen nur Kanten ausgehen, bezeichnet man als Startknoten, Knoten, in denen nur Kanten enden, als Zielknoten.

In einer ersten Phase wird das Projekt in seine Vorgänge zerlegt. Sämtliche Vorgänge sowie die aufgrund der technologischen und wirtschaftlichen Bedingungen unmittelbar folgenden Vorgänge werden in einer Vorgangsliste festgehalten. Ein **Vorgang** ist ein zeitbeanspruchendes Geschehen (wie z. B. Erstellen von Grundmauern, Transport von Röhren und Bestellen von Rohstoffen, wobei aber auch Wartezeiten, z. B. Lieferzeiten, dazugehören), das durch ein Anfangs- und Endereignis bestimmt wird. Als **Ereignis** bezeichnet man das Eintreten eines definierten Zustandes im Projektlauf (z. B. Fertigstellung des Rohbaus, Fenster eingebaut, Tapeten aufgezogen). Damit werden die Abfolgebeziehungen zum Ausdruck gebracht. Die erste und dritte Spalte der Abb. 17.7 zeigen eine solche Analyse von Vorgängen.

In einer zweiten Phase wird die Prozessstruktur durch einen Netzplan abgebildet. Dabei bestehen zwei grundsätzliche Möglichkeiten:

- Vorgangs-Knoten-Netzplan**, bei dem jedem Vorgang ein Knoten zugeordnet wird, wie dies bei der MPM gemacht wird (Abb. 17.8, beruhend auf der Erzeugnisstruktur in Abb. 12.4).
- Vorgangs-Pfeil-Netzplan**, bei dem jedem Vorgang ein beschrifteter Pfeil zugeordnet wird, wie dies bei der CPM der Fall ist.⁴

Sowohl beim Vorgangs-Knoten- als auch beim Vorgangs-Pfeil-Netzplan wird der Projektbeginn bzw. das Projektende durch einen einzigen Knoten, den Start- bzw.

⁴ Bei neuartigen Projekten ist es manchmal schwierig, die verschiedenen Teilvergänge zu beschreiben und mit einer bestimmten Zeitdauer zu versehen. Man nimmt in diesen Fällen statt der Vorgänge die Ereignisse bzw. die Ergebnisse, die es zu erreichen gilt, und schreibt sie in die Knoten. Dieses Vorgehen wird beim PERT-Verfahren angewandt. Oft findet man aber weder einen rein vorgangs- noch einen rein ereignisorientierten Netzplan. Man spricht dann von einem gemischt-orientierten Netzplan, bei dem die Projektbeschreibung sowohl mit Vorgängen als auch mit Ereignissen erfolgt.

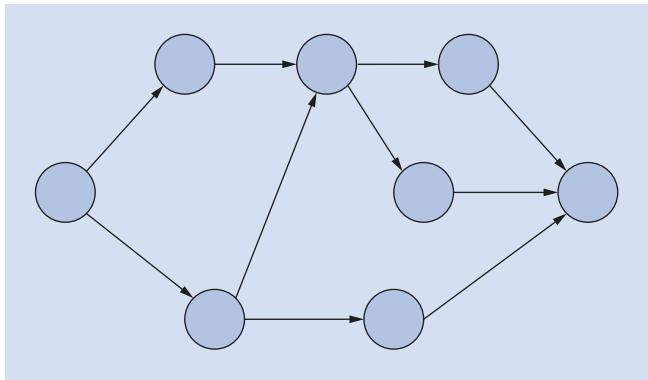


Abb. 17.6 Beispiel eines gerichteten Graphen

Vorgang	Dauer (Stunden)	unmittelbare Vorgänger
A	32	c, 1
B	16	g, 2, 7
c	80	d, 2, 8, 9
d	64	e, 1, 6
e	48	f, 5
f	48	3, 4
g	32	5, 6
1	16	–
2	20	–
3	16	–
4	32	–
5	48	–
6	48	–
7	16	–
8	48	–
9	16	–

Abb. 17.7 Vorgangsliste mit Vorgangsdauer

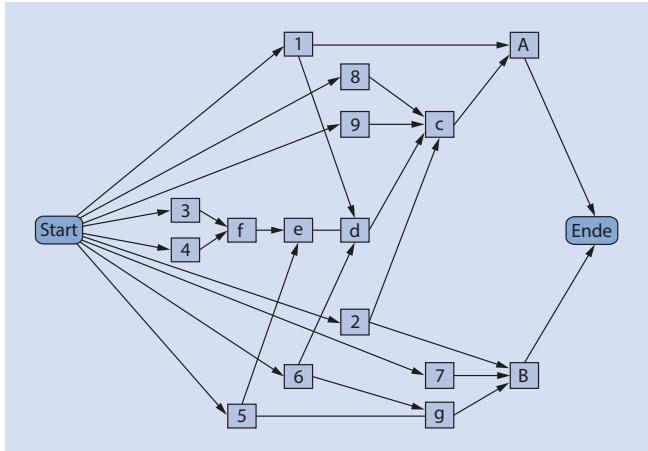


Abb. 17.8 Netzplan

Zielknoten, gekennzeichnet. Diese werden auch **Meilensteine** (Milestones) genannt und können ebenso bei wichtigen Zwischenterminen im Projektablauf eingezeichnet werden. Beim Vorgangs-Pfeil-Netzplan stellen sich aber zusätzlich folgende Probleme:

- Wenn zwei Vorgänge gemeinsame Anfangs- und Endknoten haben, so verlaufen die dazugehörigen Pfeile parallel. Um eine Mehrdeutigkeit zu vermeiden (insbesondere dann, wenn die beiden eine unterschiedliche Vorgangsdauer haben), wird ein sogenannter **Scheinvorgang** (Scheintätigkeit) eingefügt (Abb. 17.9, Beispiel 1). Dieser wird durch einen gestrichelten Pfeil dargestellt und weist die Zeitspanne null auf.
- Um gewisse Nebenbedingungen aufgrund technologischer Abhängigkeiten bei der Reihenfolge von Vorgängen zu berücksichtigen, müssen ebenfalls Scheinvorgänge eingefügt werden. Dies ist dann der Fall, wenn in einem Knoten mehrere Vorgänge enden oder beginnen, die nicht alle voneinander abhängig sind (Abb. 17.9, Beispiel 2).

17.3.3 Zeitplanung mit Netzplan

Auf der Grundlage des Netzplanes erfolgt die Zeitplanung, die sich in drei Schritten abwickelt:

1. Ermittlung der **Vorgangsdauer**: Zuerst ist die zeitliche Beanspruchung eines jeden Vorgangs zu ermitteln, wie aus Abb. 17.7 ersichtlich ist.
 2. Ermittlung der **Anfangs- und Endtermine**: Für jeden Vorgang i sind für die Zeitplanung vier Termine relevant:
- FAZ $_i$: frühestmöglicher Anfangszeitpunkt,
 - FEZ $_i$: frühestmöglicher Endzeitpunkt,
 - SAZ $_i$: spätest erlaubter Anfangszeitpunkt,
 - SEZ $_i$: spätest zulässiger Endzeitpunkt.

Diese Termine können durch die Vorwärts- oder Rückwärtsterminierung ermittelt werden.

- Bei der **Vorwärtsterminierung** oder **progressiven Terminierung** werden die frühestmöglichen Anfangs (FAZ $_i$) und Endzeitpunkte (FEZ $_i$) der Vorgänge bei gegebenem Zeitpunkt des Projektanfangs ermittelt.
- Bei der **Rückwärtsterminierung** oder **regressiven Terminierung** werden die spätest erlaubten Anfangs (SAZ $_i$) und spätest zulässigen Endzeitpunkte (SEZ $_i$) der Vorgänge bei gegebenem Zeitpunkt des Projektendes berechnet.

Sowohl aus der Vorwärts- als auch aus der Rückwärtsterminierung ergibt sich die Gesamtdauer des Projektes.

3. Ermittlung der **Pufferzeiten** und des **kritischen Weges**: Aufgrund der Informationen des zweiten Schrittes können die Pufferzeiten bestimmt werden.

Bei den **Pufferzeiten** handelt es sich um die Zeitreserven, um die ein Vorgang ausgedehnt werden kann, ohne den Endtermin des Projektes zu beeinflussen.

17.3 · Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen

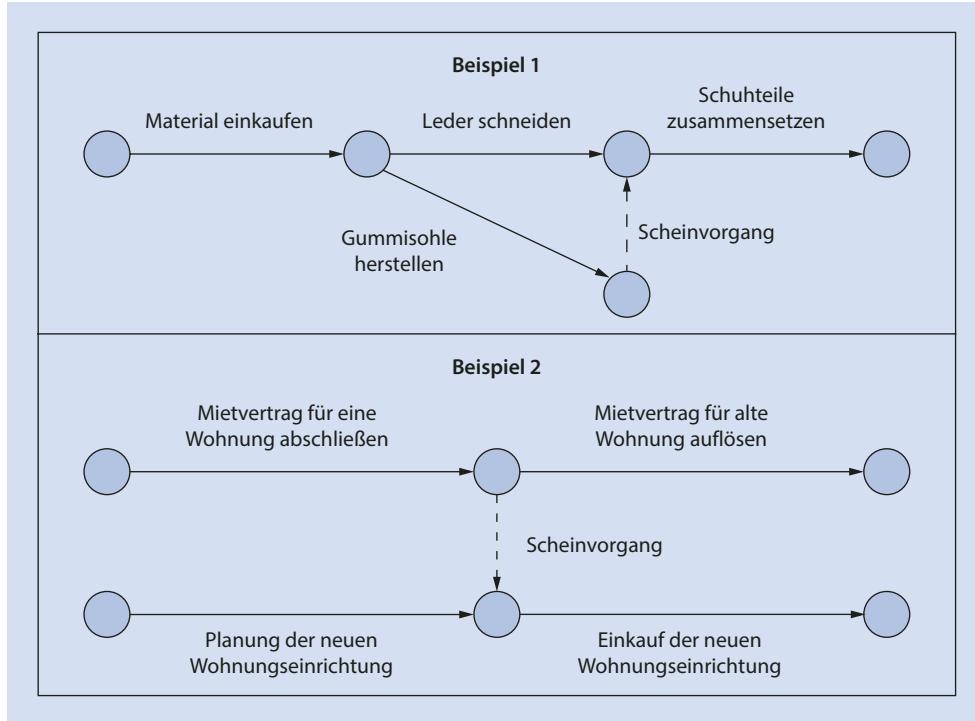


Abb. 17.9 Netzpläne mit Scheinvorgang

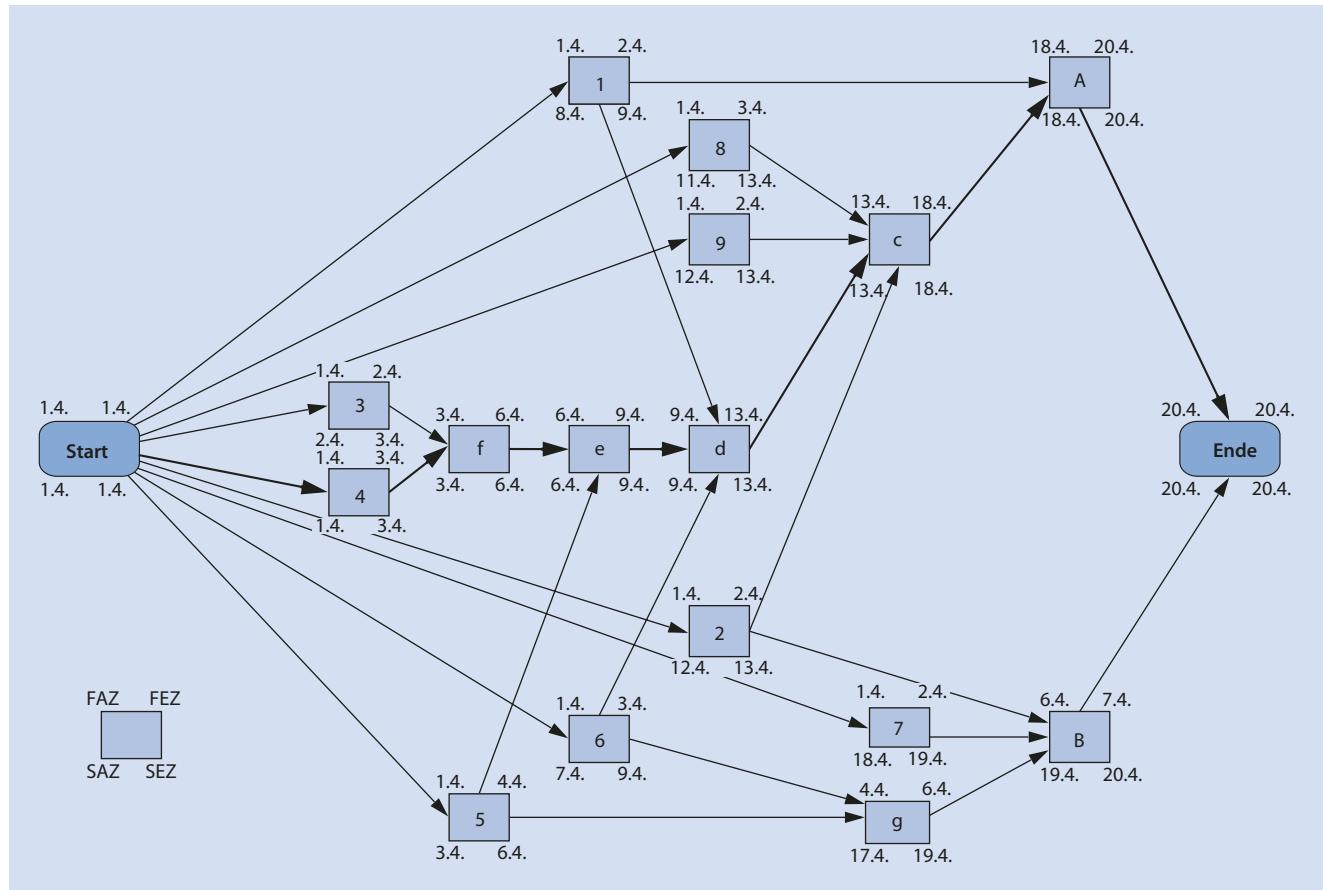


Abb. 17.10 Netzplan mit kritischem Weg (16 Std./Arbeitstag, inkl. Samstag/Sonntag)

Die Pufferzeiten ergeben sich aus der Differenz zwischen dem frühestmöglichen (FAZ_i) und dem spätest erlaubten Anfangszeitpunkt (SAZ_i) bzw. dem frühestmöglichen (FEZ_i) und dem spätest zulässigen (SEZ_i) Endzeitpunkt eines Vorganges. Vorgänge, deren Pufferzeit null ist, befinden sich auf dem kritischen Weg.

Die Ermittlung des kritischen Weges stellt das zentrale Problem der Zeitplanung dar.

Der kritische Weg ist derjenige Weg, auf dem sämtliche Vorgänge eine Pufferzeit von null aufweisen. Die Summe der auf ihm liegenden kritischen Vorgangsdauern ergibt die minimal mögliche Projektdauer.

Jede Verzögerung eines Vorganges auf dem kritischen Weg führt zu einer Verlängerung des Gesamtprojektes, weil die Verzögerung nicht durch eine Pufferzeit aufgefangen werden kann (Abb. 17.10).⁵

Literatur

- AWF Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Fertigung: Integrierter EDV-Einsatz in der Produktion. Computer Integrated Manufacturing. Eschborn 1986
- Backhausen, W./Thommen, J.-P.: Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management. 2. Auflage. 2., aktualisierte Auflage, Zürich 2016
- Scheer, A.-W.: CIM – Computer Integrated Manufacturing. Der computergesteuerte Industriebetrieb. 2., durchgesehene Auflage, Berlin u.a.O. 1987

⁵ Diesem Netzplan liegen die Daten aus Abb. 17.7 zugrunde.

Literaturhinweise

Literaturhinweise

Blohm, H./Beer, Th./Seidenberg, U./Silber, H.: Produktionswirtschaft. 5., vollständig überarbeitete Auflage, Bochum 2016
Umfassendes praxisorientiertes Lehrbuch guter theoretischer Fundierung. Mehr als 250 Abbildungen unterstützen den Lernprozess, und zahlreiche Aufgaben Lösungshinweisen am Schluss des Buches dienen der Wissensanwendung und -kontrolle.

Ebel, B.: Produktionswirtschaft. 9., vollständig überarbeitete Auflage, Herne 2009
Kompakte und didaktisch gut aufbereitete Darstellung des Themas. Zur Lernkontrolle dienen über 500 Fragen sowie ein umfangreicher Übungsteil mit 60 Aufgaben (inkl. Lösungen).

Fischer, U./Regber, H.: Produktionsprozesse optimieren: mit System! Wichtigste Methoden – Beispiele – Praxistipps. 2., vollständig überarbeitete Auflage, Zürich 2013

Dieses Buch zeigt in kompakter Form die 60 wichtigsten Konzepte und Instrumente zur Optimierung von Produktionsprozessen. Es ist zugleich Nachschlagewerk und Leitfaden für eine zielgerichtete Gestaltung von Produktionsprozessen.

Rechnungswesen

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 18 Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens – 219

Kapitel 19 Rechnungslegung nach HGB – 227

Kapitel 20 Rechnungslegung nach IFRS – 251

Kapitel 21 Internes Rechnungswesen – 283

Literaturhinweise – 304



Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens

- 18.1 Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens – 220
- 18.2 Struktur des betrieblichen Rechnungswesens – 221
- 18.3 Grundzüge der Finanzbuchhaltung – 222
- 18.4 Größen des betrieblichen Rechnungswesens – 223
- Literatur – 225

18.1 Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens

Das betriebliche Rechnungswesen dient der mengen- und wertmäßigen Erfassung, Verarbeitung, Abbildung und Überwachung sämtlicher Zustände und Vorgänge (Geld- und Leistungsströme), die im Zusammenhang mit dem betrieblichen Leistungsprozess auftreten.

Dabei lässt es sich – je nach seinen Aufgaben – in das externe und das interne Rechnungswesen unterteilen.

Die Ausgestaltung des **externen Rechnungswesens** (Rechnungslegung) wird in Deutschland in erster Linie durch das Handelsgesetzbuch (HGB) bestimmt. Seit 2005 sind jedoch für kapitalmarktorientierte Unternehmen Konzernabschlüsse nach International Financial Reporting Standards (IFRS) aufzustellen. Diese wirken sich zunehmend auch auf die Gestaltung des HGB aus.

Das externe Rechnungswesen richtet sich vorrangig an unternehmensexterne Adressaten und unterliegt gesetzlichen Vorschriften. Die Grundidee des externen Rechnungswesens (auch Rechnungslegung) besteht zum einen darin, die Informationsasymmetrie zwischen dem Rechnungslegenden und den Rechnungslegungssadressaten zu reduzieren. Das externe Rechnungswesen informiert dabei nicht nur die unmittelbaren Vertragsparteien des Unternehmens, sondern alle Bezugsgruppen (Stakeholder), die ein Interesse an den Aktivitäten des Unternehmens haben. Dazu zählen auch die Konkurrenz oder aufgrund des wirtschaftlichen Einflusses, den das Unternehmen auf das öffentliche Leben ausübt, die Gesellschaft. Zum anderen regelt die Rechnungslegung grundsätzlich die finanziellen Ansprüche der direkten Vertragsparteien (Bezugsgruppen des Unternehmens), insbesondere Kapitalgeber und Staat.

Zu den direkten Vertragsparteien, die unmittelbare **Adressaten** der Rechnungslegung darstellen, gehören:

- **Eigenkapitalgeber:** Die Eigenkapitalgeber sind unmittelbar am Unternehmenserfolg beteiligt und möchten daher Informationen zur Abschätzung ihres Investitionsrisikos erlangen. Im Fall börsennotierter Gesellschaften sollen Rechnungslegungsinformationen den Aktionären eine Entscheidungsgrundlage für Verkaufs-, Kauf- oder Halteentscheidungen bieten. Die Informationen, die aus dem externen Rechnungswesen gewonnen werden, sollen dabei eine Einschätzung der aktuellen und künftigen Vermögenslage sowie der Finanz- und Ertragslage ermöglichen. Sie liefern auch die Basis, um die Fähigkeit des Unternehmens, Dividenden bzw. Ausschüttungen zu generieren, beurteilen zu können.
- **Fremdkapitalgeber:** Die Fremdkapitalgeber möchten anhand des Jahresabschlusses insbesondere Informationen darüber erlangen, inwieweit das Unternehmen auch in Zukunft in der Lage sein wird, seine Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Hierfür sind Informationen

über den Verschuldungsgrad, bisher vergebene und potenzielle Kreditsicherheiten sowie Ausschüttungsgewohnheiten, Gewinnerwartungen und drohende Verluste und Risiken des Unternehmens nötig. Gläubiger wie Kreditinstitute orientieren sich bei der Festlegung der Kredithöhe, des Risikozuschlags und der möglichen Sicherheiten für eingeräumte Kredite an Größen, die über das externe Rechnungswesen ermittelt werden.

- **Lieferanten:** Lieferanten haben ähnliche Interessen wie Fremdkapitalgeber. Sie haben insbesondere bei langfristigen Verträgen Interesse daran, Informationen zu erlangen, inwiefern das Unternehmen auch künftig in der Lage sein wird, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.
- **Mitarbeiter:** Arbeitnehmer stehen über den Arbeitsvertrag in direkter Verbindung mit dem Unternehmen. Für sie spielt die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine entscheidende Rolle. Die Arbeitnehmer möchten daher in erster Linie Informationen darüber erlangen, inwieweit das Unternehmen künftig in der Lage sein wird, seinen Zahlungsverpflichtungen, also Lohn- und Gehaltszahlungen sowie Pensionszusagen, nachzukommen und Arbeitsplätze zu erhalten bzw. zu schaffen.
- **Kunden:** Für Kunden sind wie für Lieferanten die gegenwärtige und die zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens von Bedeutung, um eine dauerhafte Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen gewährleisten und die Einhaltung von Garantien und Serviceverträgen sicherstellen zu können.
- **Staat:** Der Staat gibt durch Gesetzesbestimmungen den rechtlichen Rahmen für das externe Rechnungswesen vor und ist gleichzeitig selbst Adressat. Er verfolgt das Interesse, aus dem externen Rechnungswesen Informationen über die Steuerzahlungspflicht des Unternehmens zu erlangen. Das externe Rechnungswesen liefert zudem die Basis für die Regulierung bestimmter Branchen, beispielsweise Finanzdienstleister oder Netzindustrien. Darüber hinaus versucht der Staat, über die Gestaltung von Rechnungslegungsvorschriften auch politische Ziele zu verfolgen.

Aufgrund unterschiedlicher nationaler Gegebenheiten, die sich unter anderem in der Rechtstradition des jeweiligen Landes widerspiegeln, haben sich historisch unterschiedliche Rechnungslegungssysteme mit unterschiedlichen **Rechnungslegungszwecken** herausgebildet. Hier gilt es insbesondere die Eigenkapitalgeber- und die Fremdkapitalgebersichtweise zu unterscheiden. Da sich die Informationsinteressen dieser Adressaten nicht vollständig decken und zum Teil divergieren können, konzentriert sich das jeweilige Rechnungslegungssystem meist auf eine bestimmte Adressatengruppe.

Der Rechnungslegungszweck des HGB ist gesetzlich nicht explizit verankert. Aus den Vorschriften des HGB lassen sich jedoch implizit die Rechnungslegungszwecke der Dokumentation, der Zahlungsbemessung und der Information ableiten (► Abschn. 19.1.1). Nach dem HGB dominiert

18.2 • Struktur des betrieblichen Rechnungswesens

System Kriterium	Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
Zweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zahlungsbemessung ■ Information ■ Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung ■ Steuerung ■ Kontrolle ■ Abbildung des Unternehmensprozesses
Vorschriften	<p>Gesetzlich vorgeschrieben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Handelsrecht (HGB) ■ Steuerrecht (AO, EStG, KStG) ■ IFRS 	Unternehmensspezifisch gestaltbar
Rechnungsgrößen	<p>Erfolgsgrößen, die dem externen Erfolgsnachweis dienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufwand und Ertrag 	<p>Rechnungsgrößen, die für interne Analyse- und Entscheidungsanlässe betrachtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten und Leistungen ■ Ein- und Auszahlungen

Abb. 18.1 Vergleich zwischen externem und internem Rechnungswesen

dabei der Gläubigerschutz, insbesondere über eine vorsichtige, umsatzorientierte, verlustantizipierende und objektivierte Gewinnermittlung. Dagegen stellen die IFRS den Eigenkapitalgeber als Adressaten in den Mittelpunkt. Sie verfolgen explizit den Zweck, entscheidungsnützliche Informationen für den Investor bereitzustellen.

Anders als das externe Rechnungswesen ist das **interne Rechnungswesen** unternehmensspezifisch gestaltbar. Zu seinen Aufgaben zählen die **Planung**, **Steuerung** und **Kontrolle** aller im Unternehmen anfallenden Geld- und Leistungsströme. Es dient der Erfolgs- sowie der Finanz- und Liquiditätskontrolle durch das Management und trägt somit zur Fundierung unternehmerischer Entscheidungen bei. Das interne Rechnungswesen richtet sich an unternehmensexterne Adressaten. Einen Vergleich zwischen externem und internem Rechnungswesen gibt Abb. 18.1.

18.2 Struktur des betrieblichen Rechnungswesens

Abb. 18.2 stellt die Struktur des betrieblichen Rechnungswesens dar. Die Grundlage des externen Rechnungswesens bildet die **Finanzbuchhaltung**, deren Ergebnis in den regelmäßig zu erstellenden Jahresabschluss fließt.

Die Pflicht zur Aufstellung des Jahresabschlusses ist in § 242 HGB verankert. Sie gilt für alle Kaufleute, ausgenommen Einzelkaufleute mit sehr geringem Umsatz bzw. Gewinn. Übt eine Kapitalgesellschaft oder Personengesellschaft ohne Vollhafter einen beherrschenden Einfluss auf andere Unternehmen aus, so haben diese Mutterunternehmen zudem einen Konzernabschluss zu erstellen (§§

290ff. HGB, § 264a HGB); für Mutterunternehmen in der Rechtsform einer Personengesellschaft gelten die Regeln der §§ 11ff. PublG.

Des Weiteren gehören auch Sonderbilanzen zum externen Rechnungswesen. Sie sind fallweise bei besonderen Finanzierungsanlässen (z. B. Gesellschaftsgründungen, -umwandlungen, -fusionen, -überschuldungen, -auseinandersetzungen, -konkursen oder -vergleichen) zu erstellen.

Zudem ist das Unternehmen zur Erstellung einer **Steuerbilanz** verpflichtet. Dabei sind Handels- und Steuerbilanz über das Maßgeblichkeitsprinzip verbunden. Die **Maßgeblichkeit** der Handels- für die Steuerbilanz beinhaltet, dass die handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung – unter Vorbehalt von Ausnahmen – auch Grundlage für die steuerliche Gewinnermittlung sind. Bei der Gewinnermittlung greift das Steuerrecht auch insofern auf das Handelsrecht (§ 5 Abs. 1 S. 1 EStG) zurück, als die handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (► Abschn. 19.1.2) für die Steuerbilanz ebenfalls Gültigkeit besitzen, sofern dem keine Vorschriften des Steuerrechts entgegenstehen.

Zum internen Rechnungswesen zählen die **Kosten- und Leistungsrechnung** sowie die **Investitions- und Finanzrechnung**. Sie werden durch **sonstige Rechnungen** wie Planungs- und Vergleichsrechnungen und die Unternehmensstatistik ergänzt. Grundlage des internen Rechnungswesens bildet die **Betriebsbuchhaltung**.

Internes und externes Rechnungswesen stehen eng miteinander in Verbindung. Dies kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass im **Controlling** des Unternehmens sämtliche Informationen, die durch das interne und das externe Rechnungswesen gewonnen werden, Verwendung finden.

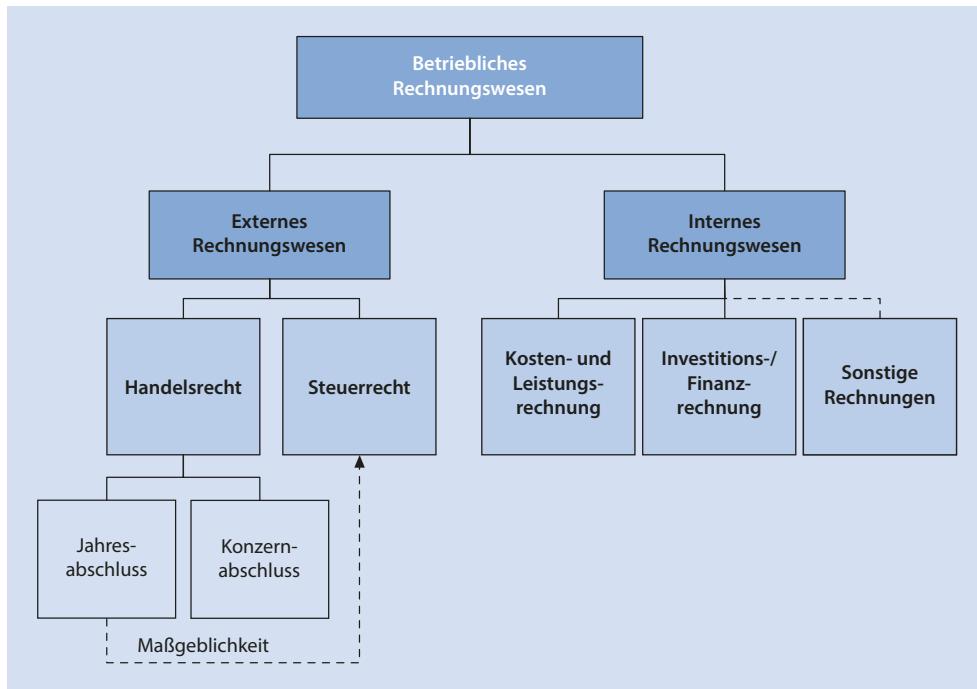


Abb. 18.2 Struktur des betrieblichen Rechnungswesens

Das Controlling dient der zielorientierten Steuerung des Unternehmens durch das Management und ist daher dem internen Rechnungswesen zuzuordnen.

18.3 Grundzüge der Finanzbuchhaltung

Unter der **Finanzbuchhaltung** versteht man die chronologische Erfassung aller wirtschaftlich bedeutenden Geschäftsvorfälle, die sich im Unternehmen ereignet haben und die sich auf die Zusammensetzung des Vermögens, des Kapitals und des Erfolgs des Unternehmens auswirken.

18

In der Finanzbuchhaltung werden die Bestände (und deren Veränderungen) an Gebäuden, Maschinen, Vorräten, Forderungen und Geldmitteln auf der einen Seite (Aktivseite) und die Verpflichtungen des Unternehmens auf der anderen Seite (Passivseite) ausgewiesen und der Unternehmenserfolg ermittelt. Aufgrund dieser allgemeinen Charakterisierung kann der Finanzbuchhaltung insbesondere die Aufgabe der chronologischen und systematischen Erfassung des laufenden Geschäftsverkehrs zugewiesen werden. Die chronologische Erfassung des laufenden Geschäftsverkehrs erfolgt im Journal, die systematische in den Konten der Buchhaltung. Bei diesen Konten sind Bestands- und Erfolgskonten zu unterscheiden (Abb. 18.3):

- **Bestandskonten:** Diese erfassen sämtliche Anfangsbestände an Vermögensgegenständen und Kapitalbeträgen des Unternehmens sowie die in einer Periode anfallenden Zu- und Abgänge der jeweiligen Vermögens- und Kapitalpositionen. Die am Periodenende ermittelten Endbestände (Saldo aus Anfangsbestand + Zugänge – Abgänge) werden im Rahmen des Jahresabschlusses in der Bilanz ausgewiesen.
- **Erfolgskonten:** Im Gegensatz zu den Bestandskonten erfassen die Erfolgskonten sämtliche in einer Periode angefallenen Aufwendungen und Erträge. Durch Saldierung der jeweils getrennt erfassten Aufwands- und Ertragspositionen ergeben sich die Endbestände der einzelnen Aufwands- und Ertragsarten. Diese werden daraufhin im Rahmen der Jahresabschlusserstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Jedes Konto umfasst einen eindeutig abgrenzbaren Inhalt, d. h. ganz bestimmte Arten von Geschäftsvorgängen (z. B. alle Vorgänge, welche Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe betreffen). Je nach Anzahl der Konten müssen einzelne Konten systematisch in Klassen und Gruppen zusammengefasst werden (z. B. Anlagevermögen oder langfristiges Kapital). Eine solche systematische Ordnung der Konten bezeichnet man als **Kontenplan**. Sobald ein solcher für eine ganze Gruppe gleichartiger Unternehmen (z. B. Branche) aufgestellt wird, spricht man von einem **Kontenrahmen**. Hier ist z. B. der Industriekontenrahmen (IKR) für Gewerbe-, Industrie- und Handelsbetriebe zu nennen.

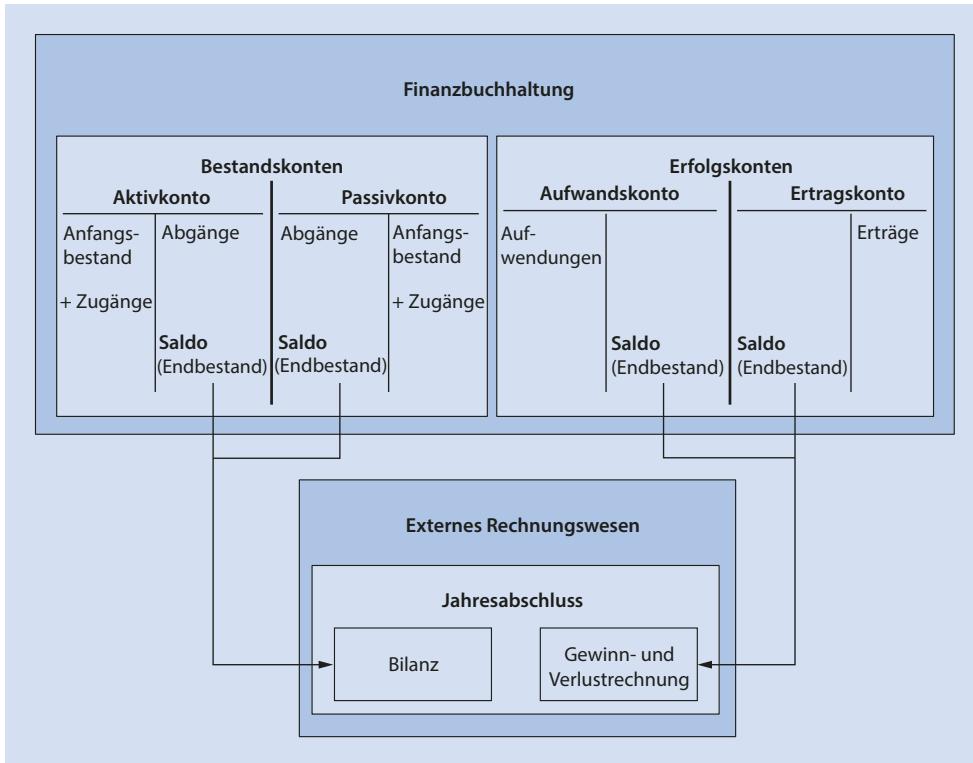


Abb. 18.3 Schematische Darstellung der Finanzbuchhaltung

18.4 Größen des betrieblichen Rechnungswesens

Im betrieblichen Rechnungswesen unterscheidet man vier Begriffspaare, die zur Erfassung verschiedener Zahlungs- und Leistungsvorgänge im Unternehmen verwendet werden:

- Auszahlungen – Einzahlungen,
- Ausgaben – Einnahmen,
- Aufwand – Ertrag,
- Kosten – Leistungen.

Da das externe Rechnungswesen vor allem dem Erfolgsnachweis dient, beschäftigt es sich insbesondere mit den Größen Aufwand und Ertrag, die in der Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsrechnung des externen Rechnungswesens) dargestellt sind. Im Mittelpunkt der Erfolgsrechnung des internen Rechnungswesens stehen dagegen die Kosten und Leistungen.

Nachfolgend werden Auszahlungen, Ausgaben, Aufwand und Kosten voneinander abgegrenzt (Abb. 18.4). Diese Erläuterungen können analog auf Einzahlungen, Einnahmen, Erträge und Leistungen übertragen werden:

1. Unter **Auszahlungen** werden Geldabflüsse im Unternehmen erfasst, die zu einer Verringerung des Zahlungsmittelbestandes (Kassenbestand + Bankguthaben) führen.
2. Unter **Ausgaben** versteht man Veränderungen des Geldvermögens (Zahlungsmittelbestand + Forderungen – Verbindlichkeiten). Hierbei kann es sich neben Aus-

zahlungen um Veränderungen bei den Forderungen und Verbindlichkeiten handeln.

3. Unter **Aufwand** sind Minderungen des Reinvermögens (Eigenkapital) in der betreffenden Periode zu verstehen. Das Reinvermögen setzt sich aus dem Geldvermögen und dem Sachvermögen zusammen. Man unterscheidet zudem zwischen Zweckaufwand und neutralem Aufwand:
 - Der **Zweckaufwand**, d. h. der ordentliche betriebliche Aufwand, umfasst den Aufwand, der mit der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung anfällt. Beispiel: Werbeaufwand.
 - Der **neutrale Aufwand (7)** wird unterteilt in:
 - **Betriebsfremder Aufwand (8):** Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass der anfallende Aufwand nicht aus der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit resultiert. Beispiel: Immobiliengeschäfte eines Industrieunternehmens.
 - **Periodenfremder Aufwand (9):** Dieser entsteht nicht in der Betrachtungsperiode. Beispiel: Nachzahlung von Steuern.
 - **Außergewöhnlicher Aufwand (10):** Dieser fällt außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und nur selten an; er kann nicht dem Zweckaufwand zugeordnet werden. Beispiel: Nicht vorhersehbarer Schadensfall durch Erdbeben.
4. **Kosten** sind der Wertverzehr im betrieblichen Leistungsprozess aller Güter pro Periode. Sie bestehen

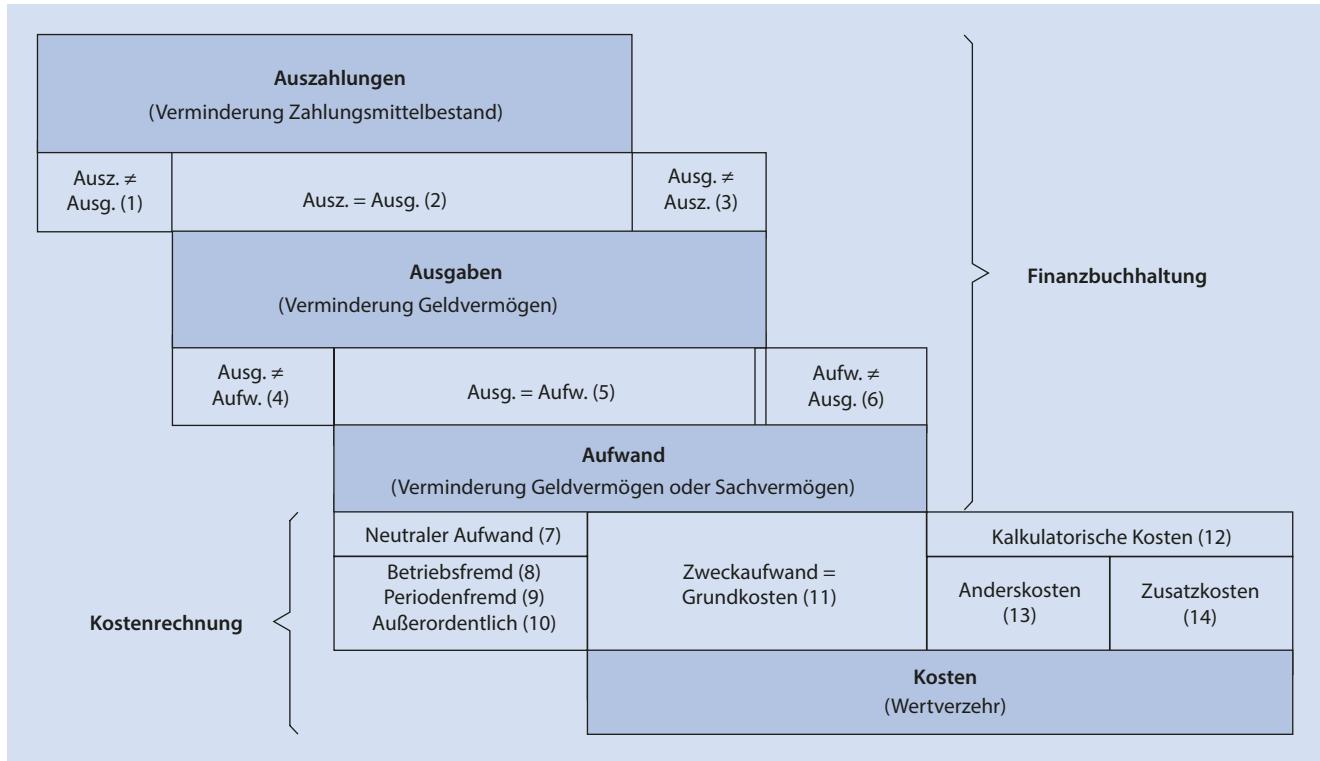


Abb. 18.4 Abgrenzung von Auszahlungen, Ausgaben, Aufwand und Kosten. (In Anlehnung an Wöhe et al. 2016, S. 635 ff.)

aus den Grundkosten und den kalkulatorischen Kosten.

- Als **Grundkosten (11)** bezeichnet man jenen Werteverzehr aller Güter einer Periode, der aus der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung resultiert. Sie entsprechen dem Zweckaufwand. Beispiel: Werbeaufwand.
- Kalkulatorische Kosten (12)** werden durch Bewertungsunterschiede von Güterverbräuchen einer Periode in der Erfolgsrechnung des externen und des internen Rechnungswesens definiert. In der externen Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung) darf neben dem neutralen Aufwand nur der Zweckaufwand erfasst werden. Diese Aufwandspositionen stellen die der Periode zurechenbaren, tatsächlich angefallenen Kosten dar. Sofern z. B. Güterverbräuche vom Unternehmen aus kostenrechnerischen Gesichtspunkten höher bewertet werden als dies nach handelsrechtlichen Vorschriften erlaubt ist, werden für diese Güterverbräuche Kosten kalkuliert, die nur in die Erfolgsrechnung des internen Rechnungswesens eingehen. Folglich bezeichnen kalkulatorische Kosten solche Kosten, die vom Aufwand der laufenden Periode abweichen, weil sie aus handelsrechtlichen Gründen nicht oder zumindest nicht in gleicher Höhe angesetzt werden können. Kalkulatorische Kosten werden insbesondere bei der Ermittlung des kalkulatorischen Betriebserfolges bzw. zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Teilbereiche

berücksichtigt. Sie unterteilen sich in Anderskosten und Zusatzkosten:

- Unter **Anderskosten (13)** wird solcher Güterverbrauch erfasst, der in anderer Weise als der Zweckaufwand auf die Perioden verteilt und/oder in anderer Höhe bewertet wird. Beispiel: kalkulatorische Abschreibungen.
- Zusatzkosten (14)** werden für solche Güterverbräuche angesetzt, die nach handelsrechtlichen Vorschriften nicht als Aufwand behandelt werden können. Beispiele: kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Eigenkapitalzinsen, kalkulatorische Mieten.

Diese Begriffshierarchie wird insbesondere einsichtig, wenn man sich die möglichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Begriffen vor Augen führt:

- Auszahlungen, keine Ausgaben (1):** Die mit der Auszahlung verbundene Verringerung des Zahlungsmittelbestandes wird entweder durch eine Erhöhung der Forderungen oder durch eine Verringerung der Schulden ausgeglichen, sodass sich das Geldvermögen nicht verändert. Beispiel: Gewährung eines Barkredites.
- Auszahlungen = Ausgaben (2):** Geschäftsvorfälle, die zu einer Auszahlung führen und gleichzeitig mit einer Ausgabe verbunden sind, bewirken eine Verringerung des Zahlungsmittelbestandes und des Geldvermögens. Beispiel: Barkauf von Maschinen.

- **Ausgaben, keine Auszahlungen (3):** Ausgaben, die in der Betrachtungsperiode nicht auch eine Auszahlung bewirken, resultieren aus unverändertem Zahlungsmittelbestand bei reduziertem Geldvermögen. Beispiel: Kauf von Maschinen auf Ziel.
- **Ausgaben, kein Aufwand (4):** Unter Ausgaben, die kein Aufwand sind, versteht man Verminderungen des Geldvermögens, die nicht oder erst in einer späteren Periode zu einem Aufwand werden. Dem Geldvermögensabgang steht somit eine Zunahme des Sachvermögens in gleicher Höhe gegenüber, sodass das Reinvermögen sich nicht vermindert. Beispiel: Mietvorauszahlung für Januar des nächsten Jahres im Dezember des Jahres.
- **Ausgaben = Aufwand (5):** In diesem Fall werden Ausgaben in derselben Periode zu Aufwand. Demzufolge sinkt das Geld- und das Rein- oder Nettovermögen, sodass ein Geldvermögensabgang nicht mit einem Sachvermögenszugang verbunden ist. Beispiel: Zinszahlungen ohne Zunahme des Sachvermögens.
- **Aufwand, keine Ausgaben (6):** Sofern Geschäftsvorgänge betrachtet werden, die zu einem Abgang des Nettovermögens führen, jedoch das Geldvermögen nicht verändern, handelt es sich um Aufwand, der nicht gleichzeitig auch Ausgaben darstellt. Beispiel: Abschreibungen.

Wie bereits erläutert, sind für die Abgrenzung von Auszahlungen, Ausgaben, Aufwand und Kosten die Vermögensbegriffe Zahlungsmittelbestand, Geldvermögen und

Kassenbestand
+ Bankguthaben
= Betrieblicher Zahlungsmittelbestand
+ Forderungen
- Verbindlichkeiten
= Geldvermögen
+ Sachvermögen
= Rein- und Nettovermögen

■ Abb. 18.5 Zusammenhang der Vermögensbegriffe

Reinvermögen von Bedeutung. Der Zusammenhang zwischen diesen Vermögensbegriffen wird durch ■ Abb. 18.5 verdeutlicht.

Literatur

Wöhe, G./Döring, U/Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2016



Rechnungslegung nach HGB

19.1 Jahresabschluss – 228

- 19.1.1 Grundlagen und Zweck des Jahresabschlusses – 228
- 19.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung – 229
- 19.1.3 Bilanz – 232
- 19.1.4 Gewinn- und Verlustrechnung – 239
- 19.1.5 Eigenkapitalspiegel, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und (Konzern-)Zahlungsberichte – 240
- 19.1.6 Anhang und Lagebericht – 241
- 19.1.7 Weitere Berichte – 244

19.2 Konzernabschluss – 245

- 19.2.1 Grundlagen des Konzernabschlusses – 245
- 19.2.2 Aufgaben des Konzernabschlusses – 245
- 19.2.3 Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen – 246
- 19.2.4 Instrumente des Konzernabschlusses – 247

Literatur – 249

19.1 Jahresabschluss

19.1.1 Grundlagen und Zweck des Jahresabschlusses

Jahresabschlüsse stehen im Zusammenhang mit der Interessenregelung zwischen Unternehmen und staatlichen Instanzen und dienen der Regelung von Ansprüchen der verschiedenen Bezugsgruppen – insbesondere Kapitalgeber – untereinander. Außerdem liefern sie wichtige Informationen für die Rechnungslegungsadressaten.

Aufgrund der **Buchführungspflicht** (§ 238 HGB) ist jeder Kaufmann verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ersichtlich zu machen. Ausgenommen davon sind Einzelkaufleute, die an zwei aufeinander folgenden Jahren nicht mehr als 500.000 € Umsatz und nicht über 50.000 € Gewinn erzielten („Kleinunternehmen“). Für sie tritt an die Stelle der Buchführung eine vereinfachte Einnahmenüberschussrechnung.

Der handelsrechtliche **Jahresabschluss** setzt sich aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) zusammen (§ 242 Abs. 3 HGB). Er ist von Kapitalgesellschaften um einen Anhang zu erweitern. Mittelgroße und große Kapitalgesellschaften haben zusätzlich zum Jahresabschluss einen Lagebericht zu erstellen (§ 264 Abs. 1 HGB).

Der handelsrechtliche Jahresabschluss erfüllt in erster Linie die Funktion der **Zahlungsbemessung**. Diese bezieht sich auf Dividendenzahlungen an die Anteilseigner des Unternehmens (Ausschüttungsbemessung). Anhand der Steuerbilanz werden die Ertragssteuerzahlungen ermittelt (Steuerbemessungsfunktion), die das Unternehmen an den Staat zu leisten hat. Daneben dient der Jahresabschluss auch der **Dokumentation** des Unternehmensgeschehens. Der Gesetzgeber verfolgt über diese Funktionen das rechtspolitische Ziel des **Gläubigerschutzes**. Nach Moxter (1987) liegt der dominante Jahresabschlusszweck in der Ermittlung einer vorsichtigen, umsatzorientierten, verlustantizipierenden, objektivierten und dem Unternehmen entziehbaren Gewinngröße. Da ein solcher Gewinn nicht informativ sein kann, tritt der Zweck der Information im Jahresabschluss hinter dem Zweck der Zahlungsbemessung zurück. An den im Konzernabschluss ermittelten Konzerngewinn knüpfen dagegen keine Ausschüttungen oder Steuerzahlungen an. Er erfüllt ausschließlich eine **Informationsfunktion**.

Der Abschlusszweck der Dokumentation wird neben der Buchführungspflicht auch durch die Pflicht zur regelmäßigen Erfassung des **Inventars** (§ 240 Abs. 1 HGB) verdeutlicht. Danach ist jeder Kaufmann verpflichtet, zu Beginn seines Handelsgewerbes seine Grundstücke, Forderungen und Schulden, den Betrag seines baren Vermögens sowie seine sonstigen Vermögensgegenstände genau zu verzeichnen und dabei den Wert der einzelnen Vermögensgegenstände und Schulden anzugeben. Unter dem Begriff der **Inventur** wird dabei die Tätigkeit bzw. das körperliche

Verfahren der Bestands- und Wertaufnahme von Vermögensgegenständen und Schulden des Unternehmens verstanden. Der Gesetzgeber verfolgt damit auch die Absicht, eine vollständige und für Dritte nachvollziehbare Aufzeichnung aller Geschäftsergebnisse und Transaktionen zu erlangen, die als Basis für eine zusammenfassende Information des Unternehmensgeschehens in Form des Jahres- bzw. Konzernabschlusses dienen kann.

Die Rechtsgrundlagen des externen Rechnungswesens sind im Wesentlichen im dritten Buch des Handelsgesetzbuchs (§§ 238–342 HGB) zu finden. Einen Überblick über die Struktur des dritten Buchs liefert □ Abb. 19.1.

Die Struktur und der Inhalt des dritten Buchs HGB verdeutlichen, dass der Gesetzgeber beim Inhalt und Umfang der zu beachtenden Offenlegungsvorschriften nach bestimmten Unternehmensmerkmalen differenziert. Diese sind in erster Linie

- die Rechtsform,
- die Größe,
- die Branche,
- die Kapitalmarktorientierung und
- die Zugehörigkeit zu einem Konzernverbund.

So enthalten §§ 238–263 HGB Vorschriften für alle Kaufleute, wohingegen §§ 264–289f HGB ergänzende Vorschriften für **Kapitalgesellschaften** (► Abschn. 2.5) vorsehen (Stufenkonzept). Dies ist dadurch zu begründen, dass aufgrund der Haftungsbeschränkung bei Kapitalgesellschaften ein höheres Schutzbedürfnis von gegenwärtigen und potenziellen Unternehmensbeteiligten erwächst als bei Personengesellschaften, bei denen der Eigentümer zusätzlich mit seinem Privatvermögen haftet.

Eine ähnliche Abstufung ist im HGB hinsichtlich der **Unternehmensgröße** zu finden. So werden an manchen Stellen im HGB großenabhängige Erleichterungen gewährt. Die Größenklassen werden in § 267 HGB definiert (► Abschn. 2.3).

Branchenspezifische Regelungen gelten insbesondere für Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und andere Finanzdienstleister (§§ 340–341p HGB).

Eine Abstufung der Publizitätsvorschriften besteht auch bezüglich der Zugehörigkeit zu einem **Konzernverbund**. Mutterunternehmen haben einen Konzernabschluss aufzustellen, der neben Bilanz, GuV, Anhang und Lagebericht weitere Abschlusselemente wie einen Eigenkapitalspiegel und eine Kapitalflussrechnung umfasst.

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Rechnungslegung gewinnt im HGB auch die Differenzierung nach der **Kapitalmarktorientierung** an Bedeutung. Ein Unternehmen gilt dabei als kapitalmarktorientiert, wenn es entweder Eigen- oder Fremdkapitaltitel besitzt, die an einem organisierten Markt gehandelt werden, oder dafür eine Zulassung beantragt hat. Kapitalmarktorientierte Konzerne haben ihren Konzernabschluss nach IFRS zu erstellen (§ 315a HGB). Für kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen ist zudem die Aufstellung eines Segmentberichts

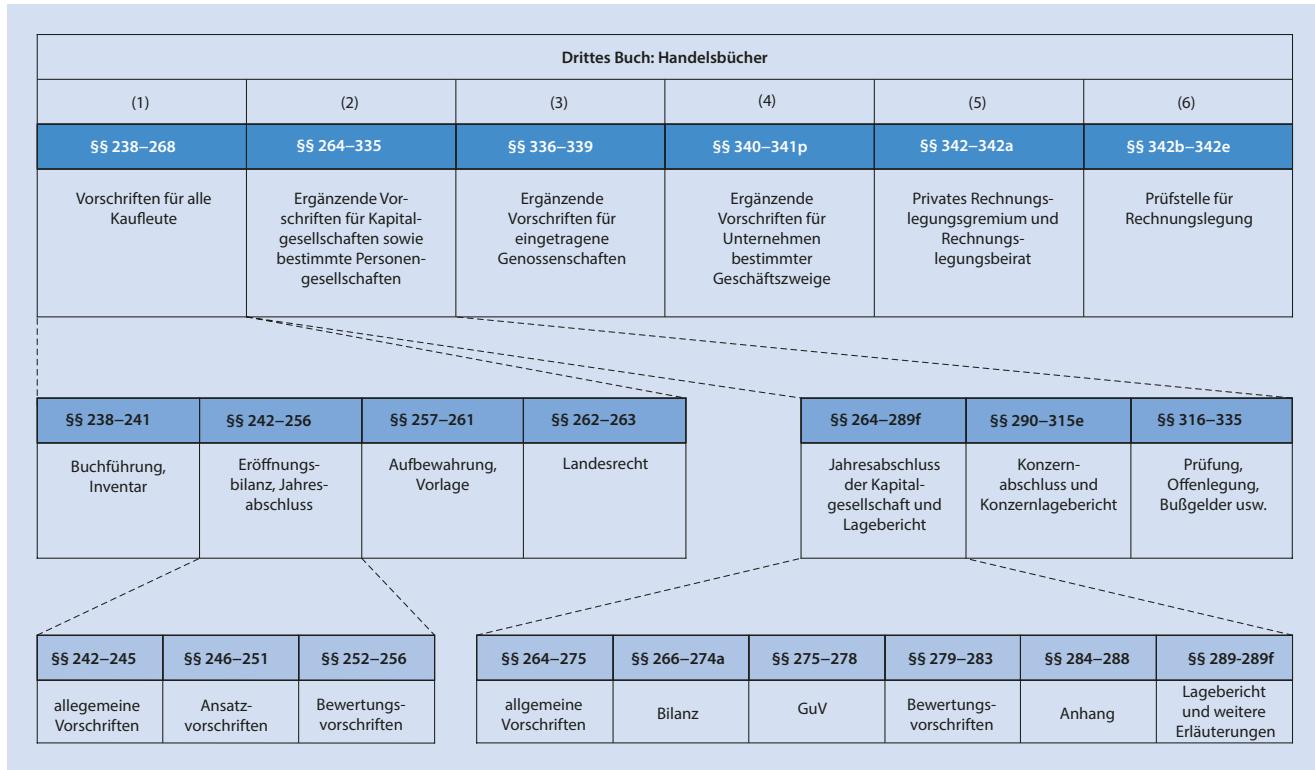


Abb. 19.1 Überblick über den Aufbau des dritten Buchs HGB. (In Anlehnung an Wöhe et al. 2016, S. 667)

verpflichtend. Nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen haben diesbezüglich ein Aufstellungswahlrecht.

19.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung

Auf die **Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung** wird sowohl im HGB als auch im Einkommensteuergesetz (EStG) Bezug genommen. Sie bilden damit das notwendige systematische Bindeglied zwischen Handelsrecht und Steuerrecht. Eine Definition der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ist jedoch weder im Handels- noch im Steuerrecht zu finden. Sie stellen damit einen unbestimmten Rechtsbegriff dar. Ziel des Gesetzgebers ist es, mithilfe der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung eine zweckgerechte, vollständige und nachprüfbare handelsrechtliche Rechnungslegung zu sichern, indem ungeregelte und auslegungsbedürftige Tatbestände aufgefangen werden (Ballwieser 2009, S. 1 ff).

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung werden im Gesetz auch nur zum Teil explizit ausgeführt. Eine Auflistung dieser kodifizierten Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung enthält Abb. 19.2. Daneben gibt es Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, die nur durch Gesetzesauslegung ableitbar sind (unkodifizierte Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung). Zu den unkodifizierten Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung gehören der Grundsatz der Wahrheit, der Richtigkeit und Willkürfreiheit

sowie das Objektivierungsprinzip. Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung stehen wechselseitig in einem engen Zusammenhang und lassen sich zum Teil verdichten. Zu den wesentlichen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung gehören das Objektivierungsprinzip, das Periodisierungsprinzip und das Vorsichtsprinzip, die im Folgenden näher erläutert werden.

Die Schutzfunktion der Rechnungslegung bedingt eine Objektivierung der Inhalte des Jahresabschlusses. Das **Objektivierungsprinzip** wird durch das Einzelbewertungsprinzip, das Vollständigkeitsprinzip und das Anschaffungskostenprinzip konkretisiert:

- Auch das **Einzelbewertungsprinzip** (§ 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB) dient der Objektivierung der Inhalte des Jahresabschlusses. Es beinhaltet, dass Vermögensgegenstände und Schulden als einzelne Bewertungseinheiten zu erfassen sind und grundsätzlich nicht aggregiert werden dürfen. Ausnahmen gibt es jedoch etwa bei der Bilanzierung von Vorratsvermögen (§§ 240 Abs. 4, 256 HGB) und Sicherungsbeziehungen (§ 254 HGB).
- Nach dem **Vollständigkeitsprinzip** (§ 246 Abs. 1) hat der Jahresabschluss sämtliche Vermögensgegenstände, Schulden, Rechnungsabgrenzungsposten, latente Steuern sowie Aufwendungen und Erträge zu enthalten, soweit gesetzlich nichts anderes bestimmt ist. Hier sind die Aktivierungsverbote zu nennen. Sie gelten für Gründungsaufwendungen, Aufwendungen zur Beschaffung von Eigenkapital oder Aufwendungen, die für den Abschluss von Versicherungsverträgen getätig

Grundsatz	Gesetzliche Regelung	Erläuterung
Klarheit und Übersichtlichkeit	§ 243 Abs. 2 HGB	Klarer und übersichtlicher Aufbau des Jahresabschlusses. Geschäftsvorfälle, Bilanzpositionen und Erfolgsbestandteile sind eindeutig zu bezeichnen und zu ordnen, damit die Bücher und Abschlüsse verständlich und übersichtlich sind.
Vollständigkeit	§ 246 Abs. 1 HGB	Erfassung sämtlicher Geschäftsvorfälle (Vermögen und Vermögensänderungen), soweit gesetzlich nichts anderes bestimmt ist (siehe z. B. § 248 HGB, Bilanzierungsverbote).
Verrechnungsverbot	§ 246 Abs. 2 HGB	Verbot der Verrechnung von Posten der Aktivseite mit Posten der Passivseite und von Aufwand und Ertrag.
Bilanzidentität	§ 252 Abs. 1 Nr. 1 HGB	Übereinstimmung der Wertansätze in der Eröffnungsbilanz des Geschäftsjahrs mit denen der Schlussbilanz des vorhergehenden Geschäftsjahrs.
Fortführung (Going Concern)	§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB	Bewertung auf der Grundlage der Weiterführung der Unternehmenstätigkeit, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.
Einzelbewertung	§ 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB	Einzelbewertung der Vermögensgegenstände und Schulden, sofern nicht Ausnahmen (Gruppen-, Fest- und Sammelbewertung) zulässig sind.
Vorsicht	§ 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB	Ausdruck des Gläubigerschutzes; Ansatz- und Bewertungskonsequenzen, die durch das Realisations-, das Imparitäts-, das Höchstwert- und das Niederstwertprinzip konkretisiert werden.
Periodisierung	§ 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB	Berücksichtigung von Aufwand und Ertrag unabhängig vom Zeitpunkt der entsprechenden Zahlungen im Jahresabschluss, um eine periodengerechte Erfolgsermittlung zu erreichen.
Anschaffungskostenprinzip	§ 253 Abs. 1 HGB	Bewertung der Vermögensgegenstände höchstens mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten, Bewertung von Verbindlichkeiten zu ihrem Rückzahlungsbetrag.
Stetigkeit	§ 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB, § 265 Abs. 1 HGB	Beibehaltung der auf den vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Bewertungsmethoden (Bewertungsstetigkeit). Beibehaltung der Bilanzgliederung und der GuV-Gliederung zum Zweck der Vergleichbarkeit (Darstellungsstetigkeit).

Abb. 19.2 Kodifizierte Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung

wurden, sowie für Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten und vergleichbare Vermögensgegenstände des Anlagevermögens, die nicht entgeltlich erworben wurden (§ 248 Abs. 1 HGB).

- Da das externe Rechnungswesen eine objektivierte Betrachtungsweise zugrunde legt, werden die Transaktionen und Ereignissen bzw. Vermögensgegenständen

und Schulden nach HGB vorwiegend zu Anschaffungs- und Herstellungskosten bewertet, da diese vergleichsweise leicht überprüfbar sind. Durch das **Anschaffungskostenprinzip** (§ 253 Abs. 1 HGB) bilden die Anschaffungs- und Herstellungskosten die Wertobergrenze bei der Bewertung von Vermögensgegenständen; Wertsteigerungen am „ruhenden Vermögen“

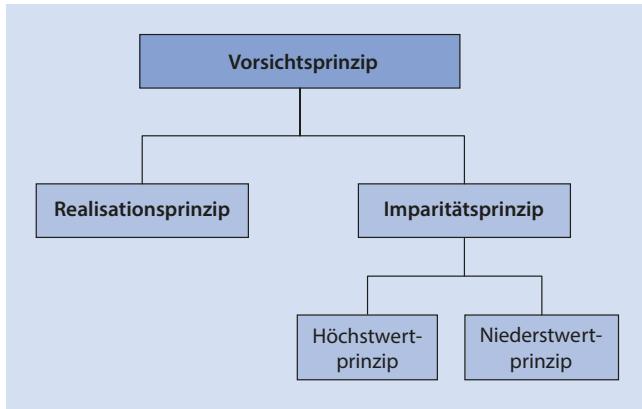


Abb. 19.3 Konkretisierung des Vorsichtsprinzip

werden bilanziell nicht erfasst. Damit wird der Gedanke der Nominalkapitalerhaltung umgesetzt.

Nach dem **Periodisierungsprinzip** (§ 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB) wird der Gewinn nicht als Zahlungsüberschuss, sondern durch die Periodisierung von Zahlungen erfasst. Das bedeutet, dass Geschäftsvorfälle dann erfasst werden, wenn sie auftreten und nicht, wenn die Zahlung erfolgt. Damit stellen periodisierte Einzahlungen „Erträge“ und periodisierte Auszahlungen „Aufwendungen“ dar (► Abschn. 18.4). Die Rechnungslegung dient in diesem Zusammenhang der Ermittlung des Periodengewinns als Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen.

Das **Vorsichtsprinzip** besitzt innerhalb der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung einen besonderen Stellenwert. Dieser wird durch § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB verdeutlicht: „Es ist vorsichtig zu bewerten, namentlich sind alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis zum Abschlusstichtag entstanden sind, zu berücksichtigen ...; Gewinne sind nur zu berücksichtigen, wenn sie am Abschlusstichtag realisiert sind.“ Das Vorsichtsprinzip lässt sich durch das Realisationsprinzip und das Imparitätsprinzip konkretisieren □ Abb. 19.3.

- Das **Realisationsprinzip** (§ 252 Abs. 1 Nr. 4, S. 2) beinhaltet, dass Gewinne nur dann berücksichtigt werden dürfen, wenn sie am Abschlusstichtag realisiert sind. Den Realisationszeitpunkt stellt nach HGB in der Regel der Zeitpunkt des Gefahrenübergangs bzw. der Lieferung und Leistungserbringung dar. Eine besondere ökonomische Tragweite kommt dem Realisationsprinzip bei langfristigen Fertigungsaufträgen (z. B. Tiefbau, Flugzeug) zu. Langfristige Fertigungsaufträge sind gekennzeichnet durch eine hohe Kundenbezogenheit, ein hohes Auftragsvolumen und insbesondere eine Fertigungsduer, die über das Geschäftsjahresende hinausreicht. Die Erträge, die über mehrere Perioden erwirtschaftet werden, dürfen aber aufgrund des Realisationsprinzips erst nach Übergabe an den Auftraggeber (Lieferung und Leistung) den hohen Aufwendungen, die durch die Fertigung entstanden sind,

gegenübergestellt werden, was gewissermaßen zu einer Verzerrung der Ertragslage führt.

- Das **Imparitätsprinzip** (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB) beinhaltet die Ungleichbehandlung von (möglichen) Gewinnen und (drohenden) Verlusten bzw. von Vermögensgegenständen und Schulden. Es birgt sowohl Ansatz- als auch Bewertungskonsequenzen. Die Ansatzkonsequenzen lassen sich am Beispiel der Drohverlustrückstellungen erläutern. Danach sind drohende Verluste aus schwelbenden Geschäften bilanziell zu berücksichtigen, wenn der Wert der eigenen Verpflichtung den Wert des Anspruchs auf die Gegenleistung übersteigt (§ 249 Abs. 1, S. 1 HGB). Dagegen ist der Fall, dass mögliche Gewinne aus schwelbenden Geschäften anzusetzen sind, im HGB nicht vorgesehen. Die Bewertungskonsequenzen des Imparitätsprinzips werden wiederum durch das Höchstwert- und das Niederstwertprinzip konkretisiert:

- **Höchstwertprinzip** (Passivseite der Bilanz): Nach dem Höchstwertprinzip sind Schulden mit dem höheren von zwei Werten an zwei aufeinander folgenden Stichtagen anzusetzen. Verbindlichkeiten sind grundsätzlich zu ihrem Erfüllungsbetrag zu bewerten, müssen jedoch bei Veränderungen der Verbindlichkeitshöhe in der Handelsbilanz angepasst werden.
- **Niederstwertprinzip** (Aktivseite der Bilanz): Für Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens gilt das strenge Niederstwertprinzip. Danach ist der Vermögensgegenstand bei einer Wertminderung in jedem Fall auf den niedrigeren Wert abzuschreiben. Für Vermögensgegenstände des Anlagevermögens kommt dagegen das gemilderte Niederstwertprinzip zum Tragen. Danach hat nur dann eine Abschreibung auf den niedrigeren beizulegenden Wert zu erfolgen, wenn es sich voraussichtlich um eine dauerhafte Wertminderung handelt. Der beizulegende Wert ist ein unbestimmter Rechtsbegriff, für dessen Bestimmung im Sachanlagevermögen oder immateriellen Anlagevermögen Reproduktions- oder Wiederbeschaffungspreise verwendet werden können. Bei Beteiligungen kann es sich um einen Ertragswert oder einen Börsen- oder Marktpreis handeln. Im Umlaufvermögen ist der beizulegende Wert absatzmarktorientiert zu bestimmen, wobei die noch anfallenden Aufwendungen vom erwarteten Verkaufserlös abgezogen werden können (retrograde Wertermittlung). Aus Vereinfachungs- und Objektivierungsgründen kann auch auf die Wiederbeschaffungs- oder Reproduktionskosten abgestellt werden.

Damit dient das Imparitätsprinzip einerseits dem Gläubigerschutz, schadet aber andererseits der Informationsfunktion, weil sich aufgrund der Ungleichbehandlung von Aktiva und Passiva bzw. von Gewinnen und Verlusten Verzerrungen in der Darstellung der Unternehmenslage ergeben.

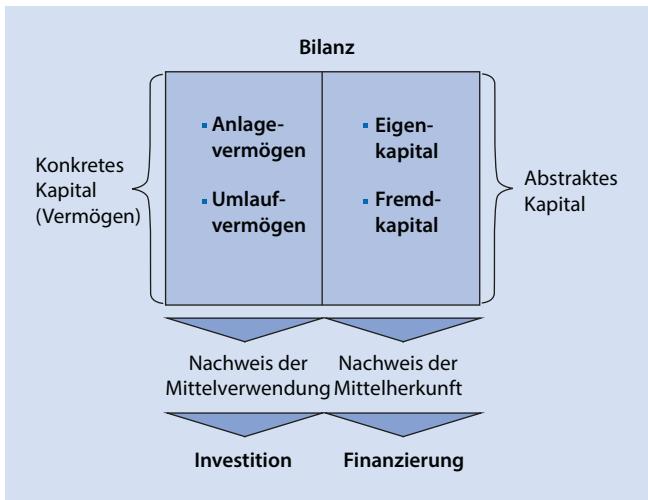


Abb. 19.4 Struktur der Bilanz

19.1.3 Bilanz

Aufbau der Bilanz

Die **Bilanz** ist eine Zeitpunktrechnung, die zu einem bestimmten Stichtag den Stand des Vermögens (Aktiva = Mittelverwendung) sowie des Eigen- und Fremdkapitals (Passiva = Mittelherkunft) eines Unternehmens darstellt (Vermögenslage). Daneben bietet sie Aufschluss über die Finanzlage des Unternehmens, da sie über die bilanziell erfassten Verpflichtungen erste Anhaltspunkte liefert, anhand derer die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und dessen Kapitalstruktur zu diesem Stichtag beurteilt werden kann.

Mit der Aufstellung einer Bilanz wird das Ziel verfolgt, aussagefähige Informationen über die Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens in übersichtlicher Form bereitzustellen.

Der Aufbau der Bilanz ist für Kapitalgesellschaften in § 266 HGB geregelt. Die Bilanz ist in Kontenform aufzustellen und weist gemäß § 247 Abs. 1 HGB das Anlage- und Umlaufvermögen des Betriebes auf der Aktivseite und das Eigenkapital und Fremdkapital auf der Passivseite aus (Abb. 19.4). Die Passivseite gibt somit Auskunft über die Herkunft der finanziellen Mittel (**Mittelherkunft**), während die Aktivseite die Verwendung dieser finanziellen Mittel (**Mittelverwendung**) zeigt. Beide Bilanzseiten müssen sich ausgleichen.

Die Passivseite zeigt, wer dem Unternehmen Kapital zur Verfügung gestellt hat bzw. wer rechtliche Ansprüche auf Teile des Vermögens hat (deshalb wird die Passivseite der Bilanz auch Kapital- oder Finanzierungsseite sowie abstraktes Kapital genannt). Dagegen zeigt die Aktivseite, wie die Summe der verfügbaren Mittel verwendet wurde (Aktivseite als Investitionsseite, Vermögen oder konkretes Kapital).

Die einzelnen Bilanzpositionen sind in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens hinreichend aufzgliedern und auf der Aktivseite nach ihrer zunehmenden **Liquidierbarkeit** bzw. auf der Passivseite nach ihrer abnehmenden **Fälligkeit** zu ordnen. Beispiel: Während der jederzeit liquidierbare Kassenbestand eines Unternehmens am Ende der Bilanzaktivseite zu finden ist, wird das langfristig zur Verfügung stehende Eigenkapital auf der Passivseite unter Position A (Abb. 19.5) notiert. Für Kreditinstitute und Versicherungen hingegen sind die Bilanzpositionen in umgekehrter Reihenfolge geregelt, d. h., der Kassenbestand einer Bank steht an oberster Stelle der Aktivseite und das Eigenkapital wird auf der Passivseite als letzter Bilanzposten erfasst.

Aktiva

Struktur der Aktiva

Auf der Aktivseite ist ein Vermögensgegenstand – je nachdem, wie lange er dem Geschäftsbetrieb voraussichtlich dienen wird – dem Anlage- oder dem Umlaufvermögen zuzuordnen. Dabei weist das **Anlagevermögen** diejenigen Vermögensgegenstände aus, die dazu bestimmt sind, dem Geschäftsbetrieb dauerhaft zu dienen (langfristiger Zeithorizont).

Hierbei sind nicht nur die Eigenschaften des Vermögensgegenstandes, sondern auch die Planung zur langfristigen Nutzung im Unternehmen maßgeblich. Das Anlagevermögen lässt sich in drei Bilanzpositionen untergliedern:

1. **Immaterielle Vermögensgegenstände** sind Vermögensgegenstände ohne physische Substanz. Dazu zählen Rechte und Werte wie Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten. Ein bedeutender immaterieller Vermögensgegenstand ist auch der derivative, d. h. der im Rahmen einer Transaktion erworbene Geschäfts- oder Firmenwert. Auch geleistete Anzahlungen sind den immateriellen Vermögensgegenständen zuzuordnen (§ 266 Abs. 2 HGB).
2. **Sachanlagen** umfassen Grundstücke und Gebäude sowie das Vermögen in Maschinen und Anlagen, die dem Kriterium des Anlagevermögens entsprechen.
3. **Finanzanlagen** setzen sich aus Wertpapieren, Beteiligungen und Ausleihungen zusammen, sofern diese ebenfalls dem Kriterium des Anlagevermögens entsprechen.

Zum **Umlaufvermögen** zählen alle Güter, die nicht dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienen und welche zum Zweck der Veräußerung beschafft werden und damit immer wieder Geldform annehmen oder bereits in Geldform vorhanden sind. Sollten z. B. Grundstücke und Gebäude, die in der Regel dem Sachanlagevermögen zuzurechnen sind, mit dem Ziel der Weiterveräußerung gekauft worden sein, sind sie im Umlaufvermögen zu buchen. Das Umlaufvermögen untergliedert sich in vier Bilanzpositionen:

Aktiva	Passiva
A. Anlagevermögen (AV) <ol style="list-style-type: none"> 1. Immaterielle Vermögensgegenstände 2. Sachanlagen 3. Finanzanlagen B. Umlaufvermögen <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorräte 2. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände 3. Wertpapiere 4. Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten C. Rechnungsabgrenzungsposten	A. Eigenkapital (EK) <ol style="list-style-type: none"> 1. Gezeichnetes Kapital 2. Kapitalrücklage 3. Gewinnrücklage 4. Gewinnvortrag/Verlustvortrag 5. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag B. Rückstellungen <ol style="list-style-type: none"> 1. Rückstellungen auf Pensionen und ähnliche Verpflichtungen 2. Steuerrückstellungen 3. sonstige Rückstellungen C. Verbindlichkeiten <ol style="list-style-type: none"> 1. Anleihen, davon konvertibel 2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten 3. Verbindlichkeiten auf Lieferungen und Leistungen D. Rechnungsabgrenzungsposten
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Abb. 19.5 Aufbau der Bilanz

- Vorräte:** Zu den Vorräten zählen gem. § 266 Abs. 2 HGB Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen, fertige Erzeugnisse, Waren und geleistete Anzahlungen.
- Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände:** In dieser Bilanzposition werden sämtliche Forderungen des Unternehmens gegenüber Dritten erfasst, soweit sie nicht anderen Bilanzpositionen zugeordnet werden können.
- Wertpapiere:** Die Wertpapiere des Umlaufvermögens sind nicht dazu bestimmt, langfristig dem Unternehmen zu dienen, sondern werden nur kurzfristig als Liquiditätsreserve gehalten.
- Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten:** Diese werden als liquide Mittel im Unternehmen zum jeweiligen Nennwert verbucht. Hierzu zählen u. a. Bargeld und Guthaben in Form täglich fälliger Gelder und Festgelder bei in- und ausländischen Kreditinstituten.

Die Bilanzierung von **Rechnungsabgrenzungsposten** ist in § 250 HGB geregelt. Die Aufgabe der Rechnungsabgrenzungsposten besteht darin, die Periodisierung von Vermögensänderungen zu erfassen, d. h. Aufwendungen und Erträge, die mit Auszahlungen/Einzahlungen in einer anderen Rechnungsperiode verbunden sind, periodengerecht abzugrenzen. Hierbei unterscheidet man zwischen transitorischen und antizipativen Rechnungsabgrenzungsposten:

- Als **transitorische Rechnungsabgrenzungsposten** sind auf der Aktivseite Ausgaben, die vor dem Abschlussstichtag auftreten, auszuweisen, soweit sie Aufwand

für eine bestimmte Zeit nach diesem Abschlussstichtag darstellen. Beispiel: Mietvorauszahlung für Januar des nächsten Jahres im Dezember des Geschäftsjahrs.

- Als **antizipative Rechnungsabgrenzungsposten** werden sämtliche Erträge erfasst, die vor dem Abschlussstichtag erzielt wurden, jedoch erst nach diesem Abschlussstichtag zu Einnahmen führen. Beispiel: Noch nicht erhaltene Mietzahlungen für Dezember.

Bewertung von Aktiva

Bei der Erstbewertung sind entgeltlich erworbene Vermögensgegenstände zu Anschaffungskosten, selbst erstellte Vermögensgegenstände zu Herstellungskosten in der Bilanz anzusetzen.

- **Anschaffungskosten** stellen Aufwendungen dar, die geleistet werden, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und ihn in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen, soweit sie dem Vermögensgegenstand einzeln zugeordnet werden können (§ 255 Abs. 1 HGB). Sie setzen sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:
 - **Anschaffungspreis:** Dieser stellt denjenigen Aufwand dar, der für den Erwerb des Vermögensgegenstands an sich geleistet wurde.
 - **Anschaffungspreisminderungen:** Dazu gehören etwa Preisnachlässe und Zuwendungen wie Subventionen oder Zuschüsse Dritter.
 - **Anschaffungsnebenkosten:** Darin sind diejenigen Kosten enthalten, die im Zusammenhang mit der Anschaffung nötig sind, um den Vermögensgegenstand in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen, soweit sie dem Vermögensgegenstand einzeln zuzuordnen

sind. Dazu gehören beispielsweise Zölle, Kosten für Gutachten, Transportversicherungen oder Provisionen.

■ **Nachträgliche Anschaffungskosten:** Diese fallen nach Abschluss der Anschaffung an. Sie dürfen nur dann angesetzt werden, wenn sie auf die Anschaffung gerichtet sind und dazu dienen, den Vermögensgegenstand in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Dazu gehören Aufwendungen, die für die Erweiterung oder die Erneuerung eines erworbenen Vermögensgegenstands getätigten werden. Entscheidend ist, dass mit diesen Aufwendungen eine Verbesserung oder Änderung in der Nutzung des Vermögensgegenstands verbunden ist. Finanzierungskosten und Folgekosten z. B. für Versicherungen stellen grundsätzlich keinen Bestandteil der Anschaffungskosten dar.

■ **Herstellungskosten** fallen für selbst erstellte Vermögensgegenstände an. Die gesetzliche Grundlage zur Ermittlung der Herstellungskosten bildet § 255 Abs. 2 und 3 HGB. Angesetzt werden müssen demnach alle Einzelkosten sowie anteilige Gemeinkosten. Als **Einzelkosten** sind jene Kosten zu verstehen, die bei der Herstellung des jeweiligen Vermögensgegenstands direkt erfasst werden können. So müssen Material- und Fertigungseinzelkosten sowie Sondereinzelkosten der Fertigung angesetzt werden. **Gemeinkosten** stellen dagegen Kosten dar, welche der Herstellung des jeweiligen Vermögensgegenstands nur indirekt über die Kostenrechnung zugerechnet werden können. Hier müssen angemessene Teile der notwendigen Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie angemessene Teile des Werteverzehrs des Anlagevermögens angesetzt

werden. Zusammen mit den Einzelkosten bilden diese Kosten die **Wertuntergrenze** für den Ansatz selbst erstellter Vermögensgegenstände.

Darüber hinaus können wahlweise angemessene Teile der allgemeinen Verwaltungskosten sowie Aufwendungen für betriebliche Sozialeinrichtungen, für freiwillige soziale Leistungen oder für betriebliche Altersversorgung aktiviert werden. Zusätzlich ist der Einbezug von Fremdkapitalkosten (also Zinsaufwendungen) möglich, sofern sich diese für den Zeitraum der Herstellung einem bestimmten Vermögensgegenstand zurechnen lassen. Werden diese Kostenbestandteile angerechnet, so ist die **Wertobergrenze** der Herstellungskosten erreicht. Vertriebs- und Forschungskosten dürfen nicht angesetzt werden. Eine übersichtliche Darstellung gibt □ Abb. 19.6.

Abschreibungen

Mit einer **Abschreibung** erfasst man planmäßige oder außerplanmäßige Wertminderungen von Vermögensgegenständen (Anlagevermögen oder Umlaufvermögen). Der Wertverlust kann dabei durch allgemeine (z. B. Alterung oder Verschleiß) oder durch spezielle Gründe (z. B. Unfallschaden oder Preisverfall) veranlasst sein.

Sofern ein Wertverzehr nicht vollständig in einer Periode stattfindet (z. B. bei großen Maschinen), werden Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten nicht in voller Höhe einer Abrechnungsperiode zugerechnet, sondern müssen planmäßig auf die Geschäftsjahre verteilt werden, in denen der Vermögensgegenstand voraussichtlich genutzt werden kann. Sollte in Ausnahmefällen die voraussichtliche Nutzungsdauer eines selbst geschaffenen immateriellen Ver-

Aktivierungsregel	Aufwandsart
Aktivierungspflicht (Wertuntergrenze)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Materialeinzelkosten ■ Fertigungseinzelkosten ■ Sondereinzelkosten der Fertigung ■ Angemessene Teile der notwendigen Materialgemeinkosten ■ Angemessene Teile der notwendigen Fertigungsgemeinkosten ■ Angemessene Teile des Werteverzehrs des AV
Aktivierungswahlrecht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten der allgemeinen Verwaltung ■ Aufwendungen für betriebliche Sozialeinrichtungen ■ Aufwendungen für freiwillige soziale Leistungen ■ Aufwendungen für betriebliche Altersversorgung ■ Produktbezogene Fremdkapitalkosten
Aktivierungsverbot (Wertobergrenze)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebskosten ■ Forschungskosten

□ Abb. 19.6 Ermittlung der Herstellungskosten nach Handelsrecht

mögensgegenstands nicht verlässlich geschätzt werden können, sind die Herstellungskosten über einen Zeitraum von zehn Jahren zu verteilen; dies gilt auch für einen entgeltlich erworbenen Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) (§ 253 Abs. 3 Satz 3 und 4 HGB).

Es fragt sich dabei, wie dieser Wertverzehr gemessen werden kann. Je nach Ursache des Wertverzehrs ergeben sich verschiedene Mess- bzw. Abschreibungsverfahren. Folgende Gründe führen zu Abschreibungen, wobei hier nicht zwischen planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen unterschieden wird:

1. Verbrauchsbedingte (technische) Abschreibung

- gebrauchsbedingte Abnutzung,
- natürlicher Verschleiß (z. B. Verrostung),
- Substanzverringerung (z. B. Steinbruch),
- Wertverminderung infolge Katastrophen (z. B. Feuerschäden).

2. Wirtschaftlich bedingte Abschreibung

- Wertverminderung infolge technischen Fortschritts,
- Nachfrageverschiebungen,
- Fehlinvestitionen durch Fehleinschätzungen,
- sinkende Wiederbeschaffungspreise,
- fallende Absatzpreise.

3. Zeitlich bedingte Abschreibung (z. B. Ablauf von Patenten).

Zur Berechnung der planmäßigen Abschreibungen stehen grundsätzlich die folgenden Abschreibungsverfahren zur Verfügung (Abb. 19.7):

— Abschreibung nach der **Zeit**: Die Abschreibungen werden aufgrund der voraussichtlichen Nutzungsdauer der Betriebsmittel berechnet. Der Abschreibungsbetrag ist im Prinzip unabhängig von der erstellten Leistung der Betriebsmittel. Allerdings kann durch die Wahl eines entsprechenden Abschreibungsverfahrens der Verlauf des Wertverzehrs über die Abschreibungsperiode

berücksichtigt werden. Folgende Verfahren werden unterschieden:

- lineare Abschreibung,
- degressive Abschreibung,
- progressive Abschreibung.

— Abschreibung nach der **Leistungsabgabe**: Die Abschreibungen ergeben sich aus der effektiven Inanspruchnahme der Betriebsmittel, d. h. der Menge der in einer Abrechnungsperiode mit dem abzuschreibenden Wirtschaftsgut produzierten Leistungen (z. B. Stückzahl, Maschinenstunden, Km-Leistung). Sie verhalten sich proportional zur Ausbringungsmenge pro Abrechnungsperiode.

Bei der Darstellung der verschiedenen Verfahren gehen wir von folgenden Symbolen aus:

t	=	Abschreibungsperiode, wobei $t = 1, 2, \dots, n$
n	=	Gesamte Nutzungsdauer in Jahren
L_n	=	Liquidationserlös des Betriebsmittels am Schluss der Nutzungsdauer (Restwert, Schrottwert); es gilt $L_n = I_n$
I_t	=	Wert des Betriebsmittels in einer beliebigen Zeitperiode t I_0 = Anschaffungs- oder Herstellungskosten des Betriebsmittels zu Beginn der Nutzungsdauer
A_t	=	Absoluter Abschreibungsbetrag pro Zeitperiode
a_t	=	Prozentsatz der Abschreibungen pro Zeitperiode; $a_t = \frac{A_t}{I_0 - L_n} \cdot 100$
a_e	=	Abschreibungsbetrag pro Leistungseinheit; $a_e = \frac{I_0 - L_n}{E}$
E	=	Gesamte mögliche Leistung eines Betriebsmittels
e_t	=	Erstellte Leistung in einer bestimmten Zeitperiode

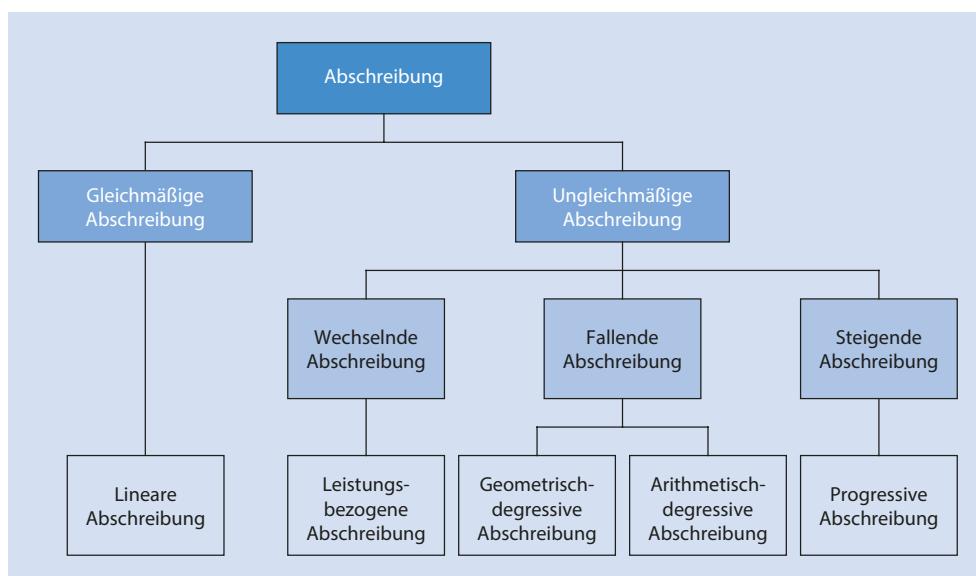


Abb. 19.7 Abschreibungsverfahren

1. Bei der **linearen Abschreibung** werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten gleichmäßig auf die angenommene Nutzungsdauer verteilt.

$$A_t = \frac{I_0 - L_n}{n} = \frac{1}{n}(I_0 - L_n) \text{ und} \\ a_t = \frac{A_t}{I_0 - L_n} \cdot 100 = \frac{100}{n}$$
(19.1)

ergibt sich

$$A_t = \frac{a_t}{100}(I_0 - L_n)$$
(19.2)

2. Bei der **degressiven Abschreibung** werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten mittels sinkender jährlicher Abschreibungsbeträge auf die geschätzte Nutzungsdauer verteilt. Somit ist die Abschreibung im ersten Jahr der Nutzungsdauer am größten, im letzten am kleinsten. Wir unterscheiden zwei Formen der degressiven Abschreibung:

- a) Bei der **arithmetisch-degressiven** Abschreibung sinken die jährlichen Abschreibungsbeträge immer um den gleichen Betrag. Der Degressionsbetrag k ist

$$k = A_{t-1} - A_t$$
(19.3)

Entspricht der Abschreibungsbetrag im letzten Jahr genau dem Betrag, um den die jährlichen Abschreibungsbeträge abnehmen, so spricht man von einer **digitalen** Abschreibung. In diesem Fall ist der Degressionsbetrag $k = A_n$ und es ergibt sich

$$k = \frac{I_0 - L_n}{1 + 2 + \dots + n} = \frac{I_0 - L_n}{\frac{n(n+1)}{2}}$$
(19.4)

und A_t kann berechnet werden als

$$A_t = k(n - [t-1])$$
(19.5)

- b) Das **geometrisch-degressive** Abschreibungsverfahren berechnet die jährlichen Abschreibungsbeträge als festen Prozentsatz vom jeweiligen Restbuchwert. Somit ist

$$A_t = \frac{\bar{a}_t}{100}(I_{t-1})$$
(19.6)

wobei $a_1 = a_2 = \dots = a_n$; d. h. $\bar{a}_t = \text{konstant}$. Der Abschreibungsprozentsatz wird durch den am Ende der Abschreibungsdauer noch erzielbaren Liquidationserlös L_n bestimmt.

Da sich ferner der Liquidationserlös bzw. der Wert des Betriebsmittels am Ende der Nutzungsdauer als

$$L_n = I_n = I_0 \left(1 - \frac{\bar{a}_t}{100}\right)^n$$
(19.7)

berechnen lässt, ergibt sich der Abschreibungssatz a_t :

$$\bar{a}_t = 100 \left(1 - \sqrt[n]{\frac{I_n}{I_0}}\right)$$
(19.8)

3. Das **progressive Abschreibungsverfahren** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Abschreibungsbeträge von Periode zu Periode zunehmen. Der Abschreibungsbetrag im ersten Jahr ist deshalb am kleinsten, im letzten am größten. Da diese Methode dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht widerspricht und zudem steuerlich nicht zulässig ist, gehen wir hierauf nicht näher ein. Zudem kommt es in der betrieblichen Praxis nur für ein paar Spezialfälle infrage (z. B. bei Reben oder Obstplantagen, die mit zunehmendem Alter quantitativ und/oder qualitativ höhere Erträge bringen).
4. Bei der **Abschreibung nach der Leistung** bzw. Inanspruchnahme wird nicht von der Zeit ausgegangen, auf welche die Anschaffungs- oder Herstellungskosten verteilt werden, sondern von der Abgabe der möglichen Nutzleistungen. Die Abschreibungen sind somit direkt abhängig vom Beschäftigungsgrad. Da der Abschreibungsbetrag pro Leistungseinheit

$$a_e = \frac{I_0 - L_n}{E}$$
(19.9)

ist, ergibt sich:

$$A_t = \frac{I_0 - L_n}{E} e_t$$
(19.10)

Diese Abschreibungsverfahren sollen an einem einfachen Beispiel (Abb. 19.8) veranschaulicht werden.

Bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens ist darüber hinaus ohne Rücksicht darauf, ob die Nutzung zeitlich begrenzt ist, eine außerplanmäßige Abschreibung auf den niedrigeren beizulegenden Wert am Stichtag vorzunehmen (§ 253 Abs. 3 Satz 5 HGB). Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens sind außerplanmäßig auf einen niedrigeren Wert abzuschreiben, der sich aus einem Börsen- oder Marktpreis am Abschlussstichtag ergibt (§ 253 Abs. 4 HGB). Außerplanmäßige Abschreibungen dienen dazu, das Niederstwertprinzip umzusetzen. Auf diese Weise sollen Vermarktungsrisiken im Umlaufvermögen und Investitionsrisiken im Anlagevermögen erfasst werden.

Passiva

Struktur der Passiva

Die entscheidenden Kriterien zur Differenzierung zwischen Eigen- und Fremdkapital auf der Passivseite sind das Rechtsverhältnis zwischen Kapitalgeber und Gesellschaft, die Haftung und die Verfügbarkeit des Kapitals.

Das **Eigenkapital** ist das im Unternehmen vorhandene risikotragende Kapital. Die Bilanzierung richtet sich nach der Rechtsform des zu betrachtenden Unternehmens. Im nachfolgenden Abschnitt konzentriert sich die Behandlung des Eigenkapitals auf Vorschriften für Kapitalgesellschaften (§ 272 HGB). Das Eigenkapital wird nicht eigenständig bewertet, sondern ergibt sich aus der Bewertung der Vermögensgegenstände minus der Schulden. Das auszuweisende Eigenkapital des Unternehmens untergliedert sich in fünf Positionen:

I. Ausgangslage					
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anschaffungskosten der Maschine: 105.000 € ■ voraussichtliche Nutzungsdauer: 5 Jahre ■ Liquidationserlös am Ende des 5. Jahres: 5.000 € ■ Menge, die insgesamt hergestellt werden kann: 1,8 Mio Stück ■ Aufteilung der gesamten Leistungsmenge auf 5 Jahre: <ul style="list-style-type: none"> 1. Jahr: 300.000 Stück 2. Jahr: 500.000 Stück 3. Jahr: 400.000 Stück 4. Jahr: 450.000 Stück 5. Jahr: 150.000 Stück 					
$a_t = \text{Abschreibungssatz}$, $A_t = \text{Abschreibungsbetrag}$, $\bar{a}_t = \text{konstanter Abschreibungssatz vom Restwert}$					
II. Berechnungen					
1. Lineare Abschreibung	Jahr	a_t	A_t	Zeitwert I_t	
	0			105.000,00	
	1	20,00 %	20.000,00	85.000,00	
	2	20,00 %	20.000,00	65.000,00	
	3	20,00 %	20.000,00	45.000,00	
	4	20,00 %	20.000,00	25.000,00	
2. Arithmetisch-degressive Abschreibung (mögliche Werte)	5	20,00 %	20.000,00	5.000,00	
		Σ	100,00 %	100.000,00	
	Jahr	a_t	A_t	Zeitwert I_t	
	0			105.000,00	
	1	30,00 %	30.000,00	75.000,00	
	2	25,00 %	25.000,00	50.000,00	
3. Arithmetisch-progressive Abschreibung (mögliche Werte)	3	20,00 %	20.000,00	30.000,00	
	4	15,00 %	15.000,00	15.000,00	
	5	10,00 %	10.000,00	5.000,00	
		Σ	100,00 %	100.000,00	
	Jahr	a_t	A_t	Zeitwert I_t	
	0			105.000,00	
4. Digitale Abschreibung	1	10,00 %	10.000,00	95.000,00	
	2	15,00 %	15.000,00	80.000,00	
	3	20,00 %	20.000,00	60.000,00	
	4	25,00 %	25.000,00	35.000,00	
	5	30,00 %	30.000,00	5.000,00	
		Σ	100,00 %	100.000,00	
5. Geometrisch-degressive Abschreibung	Jahr	a_t	\bar{a}_t	A_t	Zeitwert I_t
	0				105.000,00
	1	47,89 %	45,6 %	47.885,63	57.114,37
	2	26,05 %	45,6 %	26.047,21	31.067,16
	3	14,17 %	45,6 %	14.168,29	16.898,87
	4	7,70 %	45,6 %	7.706,79	9.192,08
	5	4,19 %	45,6 %	4.192,08	5.000,00
		Σ	100,00 %	100.000,00	

Abb. 19.8 Beispiel Abschreibungsverfahren

1. **Gezeichnetes Kapital:** Unter der Position „gezeichnetes Kapital“ (► Abschn. 24.2.1) wird dasjenige Kapital verstanden, auf das die Haftung der Gesellschafter für die Verbindlichkeiten der Kapitalgesellschaft gegenüber Gläubigern normalerweise beschränkt ist. Das gezeichnete Kapital weist somit den Nennwert der ausgegebenen Kapitalanteile (z. B. Aktien) der Gesellschaft aus.
2. **Kapitalrücklage:** In die Kapitalrücklage werden die Beträge eingestellt, die bei der Ausgabe von Kapitalanteilen über den Nennwert (Agio oder Aufgeld) hinaus erzielt werden. Weiterhin umfasst die Kapitalrücklage sämtliche Beträge, die bei der Emission von Wandel-schuldverschreibungen und Optionsanleihen erzielt werden.
3. **Gewinnrücklage:** Als Gewinnrücklage dürfen nur Beträge ausgewiesen werden, die im Geschäftsjahr oder in einem früheren Geschäftsjahr aus dem Ergebnis gebildet worden sind. Dazu gehören die aus dem Ergebnis zu bildende gesetzliche Rücklage, die Rücklage für eigene Anteile, satzungsmäßige Rücklagen und andere Gewinnrücklagen.
4. **Gewinnvortrag/Verlustvortrag:** Der Gewinnvortrag beinhaltet sämtliche einbehaltene Gewinne, die nicht den Gewinnrücklagen zugeführt wurden. Der Verlustvortrag umfasst die Summe der Jahresfehlbeträge vergangener Perioden.
5. **Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag:** Der am Ende des Geschäftsjahrs ermittelte Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag zeigt die aus der Gewinn- und Verlustrechnung resultierende Differenz aus Erträgen und Aufwendungen. Als **Bilanzgewinn** wird schließlich der Betrag ausgewiesen, der nach (teilweiser) Gewinnverwendung des Jahresergebnisses in Form von Rücklagen und entsprechendem Beschluss der Hauptversammlung die Basis für die Ausschüttung an die Anteilseigner bildet.

Im Gegensatz zum Eigenkapital geht das Unternehmen mit der Aufnahme von **Fremdkapital** ein Schuldverhältnis ein. Der Fremdkapitalgeber haftet prinzipiell nicht für Verluste des Unternehmens (► Abschn. 26.1).

Das bilanzielle Fremdkapital setzt sich aus den Positionen Rückstellungen, Verbindlichkeiten und passiven Rechnungsabgrenzungsposten zusammen. **Rückstellungen** stellen Schulden dar, die hinsichtlich ihres Eintretens oder ihrer Höhe nach unsicher sind. Sie stehen in der Bilanz unterhalb des Eigenkapitals und werden für solchen Aufwand gebildet, der im betrachteten Geschäftsjahr verursacht wurde, jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt nach dem Abschlussstichtag zu einer Auszahlung führt (§ 249 HGB).

Eine Rückstellung ist erst dann aufzulösen, wenn der Grund hierfür entfallen ist (§ 249 Abs. 3 Satz 2 HGB). Als passivierungspflichtige Rückstellungen (► Abb. 19.8) gelten u. a.:

- Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen,
- Steuerrückstellungen,
- sonstige Rückstellungen.

Sämtliche Rückstellungen können einem der folgenden übergeordneten Rückstellungsbegriffe (§ 249 Abs. 1 HGB) zugeordnet werden:

1. **Verbindlichkeitsrückstellungen:** Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten (§ 249 Abs. 1 HGB) sind auf der Passivseite zu bilanzieren, wenn es sich hierbei um genau bestimmbare Schulden des Unternehmens gegenüber Dritten handelt, die aufgrund einer rechtlichen Verpflichtung entstanden, jedoch der Höhe nach noch nicht sicher sind. Beispiele: Pensionen, drohende Bürgschaftsverpflichtungen. Des Weiteren zählen Rückstellungen für Gewährleistungen, die ohne rechtliche Verpflichtung erbracht werden (Kulanzrückstellungen). Beispiel: Reparatur einer Maschine auf Kulanz. Verbindlichkeitsrückstellungen folgen dem Realisationsprinzip.
2. **Drohverlustrückstellungen:** Von den Verbindlichkeitsruckstellungen sind Rückstellungen für drohende Verluste aus schwelenden Geschäften (§ 249 Abs. 1 HGB) abzugrenzen, die aus Verträgen zwischen dem Unternehmen und externen Vertragspartnern resultieren. Charakteristisch hierfür ist, dass das Verpflichtungsgeschäft des zweiseitig verpflichtenden Vertrages schon rechtswirksam zustande gekommen ist, während das Erfüllungsgeschäft noch zu erbringen ist. Beispiel: Erwartung einer Lieferung von Computerprozessoren, die bereits heute veraltet sind. Drohverlustrückstellungen folgen dem Imparitätsprinzip.
3. **Aufwandsrückstellungen:** Aufwandsrückstellungen sind durch eine fehlende Drittverpflichtung gekennzeichnet. Unter Aufwandsrückstellungen werden sämtliche Rückstellungen für im Geschäftsjahr unterlassenen Instandhaltungsaufwendungen erfasst, die im folgenden Geschäftsjahr innerhalb von drei Monaten nachgeholt wird; zu den Aufwandsrückstellungen zählen auch die Aufwendungen für die Abraumbeseitung, die im folgenden Geschäftsjahr nachgeholt werden (§ 249 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1). Beispiel: Instandhaltungsaufwand für Produktionshallen des Unternehmens, die vor dem Abschlussstichtag entstanden sind und zwei Monate nach Ende des Geschäftsjahres durchgeführt werden. Aufwandsrückstellungen werden z. T. einem weit verstandenen Periodisierungsprinzip zugeordnet.

Verbindlichkeiten sind Schulden, die sowohl der Höhe als auch dem Grunde nach feststehen. Verbindlichkeiten lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien (Leistung und Gegenleistung, Empfänger der Leistung) in verschiedene Posten (handelsrechtliches Gliederungsschema) gliedern. Dazu gehören Anleihen und Verbindlichkeiten gegenüber

6. Abschreibung nach der Leistungsabgabe	Jahr	a_t	A_t	Zeitwert I_t
	0			105.000,00
	1	16,67 %	16.666,67	88.333,33
	2	27,78 %	27.777,78	60.555,55
	3	22,22 %	22.222,22	38.333,33
	4	25,00 %	25.000,00	13.333,33
	5	8,33 %	8.333,33	5.000,00
	Σ	100,00 %	100.000,00	

Abb. 19.8 (Fortsetzung)

Kreditinstituten sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Dabei ist zu beachten, dass eine Aufrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten grundsätzlich nicht gestattet ist (Saldierungsverbot).

Auf der Passivseite sind analog **transitorische Rechnungsabgrenzungsposten** (Einnahmen, die vor dem Abschlussstichtag entstehen) auszuweisen, soweit sie Ertrag für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag sind. Beispiel: Im Voraus erhaltene Miete für Januar nächsten Jahres.

Als **antizipative Rechnungsabgrenzungsposten** der Passivseite werden solche Aufwendungen gebucht, die in der Betrachtungsperiode anfallen, jedoch erst in der Folgeperiode zu einer Auszahlung führen. Beispiel: Noch zu zahlende Miete für Dezember des Geschäftsjahrs.

Bewertung von Passiva

Bei der Bewertung von Passiva müssen insbesondere Verbindlichkeiten und Rückstellungen unterschieden werden. Die Vorschriften finden sich im Wesentlichen in § 253 HGB. Danach sind Verbindlichkeiten zu ihrem Erfüllungsbetrag (zur Begleichung der Verbindlichkeit notwendiger Geldbetrag) und Rückstellungen in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrages anzusetzen.

- Bei **Verbindlichkeiten** besteht in denjenigen Fällen, in denen der Erfüllungsbetrag der Verbindlichkeit über dem Ausgabebetrag liegt, ein Wahlrecht: Der Differenzbetrag, das sogenannte Disagio, kann direkt als Aufwand verrechnet werden oder als Rechnungsabgrenzungsposten aktiviert und planmäßig über die Laufzeit verteilt werden (§ 250 Abs. 3 HGB). Zudem sind Verbindlichkeiten in fremder Währung laut § 256a zu einem am Abschlussstichtag vom Markt abgeleiteten Kurs (Devisenkassamittelkurs) umzurechnen.
- **Rückstellungen** mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr müssen mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre abgezinst werden. Pensionsrückstellungen (oder vergleichbare langfristig fällige Verpflichtungen) dürfen allerdings auch pauschal mit dem durchschnittlichen Markzinssatz abgezinst werden, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt.

19.1.4 Gewinn- und Verlustrechnung

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) stellt eine Zeitraumrechnung dar. Sie informiert über die Ertragslage des Unternehmens und zeigt den Unternehmenserfolg bzw. Gewinn des Unternehmens über das Geschäftsjahr als Differenzgröße aus Erträgen und Aufwendungen. Über den Gewinn wird dabei die Vermögensänderung (Veränderung des bilanziellen Eigenkapitals) über das Geschäftsjahr abgebildet.

Die Gewinn- und Verlustrechnung verfolgt den Zweck, über die Unternehmenstätigkeit Rechenschaft abzulegen und den Periodenerfolg (Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag) als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand zu ermitteln. Die enge Verbindung mit der Bilanz ergibt sich aus dem System der **doppelten Buchführung**. Demnach wird jeder Geschäftsvorfall, der sich auf Aufwand und Ertrag des Unternehmens auswirkt, in der GuV gegengebucht. Entsprechend weisen die Bilanz und die GuV einen **Jahresüberschuss** oder **Jahresfehlbetrag** bzw. Bilanzgewinn/Bilanzverlust aus.

Die Gliederung der GuV ist für die Kapitalgesellschaft in § 275 HGB festgelegt und bestimmt, dass die GuV in Staffelform aufzustellen ist. Seit Inkrafttreten des Bilanzrichtlinienumsetzungsgesetzes (BilRUG) im Juli 2015 wird bei der Ermittlung des Periodenergebnisses nicht mehr zwischen dem ordentlichen und dem außerordentlichen Ergebnis differenziert.

Bei der Gliederung des Betriebserfolgs in der GuV besteht ein Wahlrecht zwischen dem **Gesamtkostenverfahren** oder dem **Umsatzkostenverfahren**. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Verfahren besteht darin, dass zur Bestimmung des Betriebserfolgs nach dem **Gesamtkostenverfahren** sämtliche produzierten Leistungen (Umsatzerlöse und Bestandsmehrungen) berücksichtigt, wohingegen beim **Umsatzkostenverfahren** nur die umgesetzten Leistungen (ohne Bestandsveränderungen) betrachtet werden.

Wie Abb. 19.9 zeigt, wird der Betriebserfolg beim Gesamtkostenverfahren durch die Gegenüberstellung der

Ertrag	Umsatzerlöse der Periode + Bestandsmehrung fertiger und unfertiger Erzeugnisse zu Herstellkosten – Bestandsminderung fertiger und unfertiger Erzeugnisse zu Herstellkosten + andere aktivierte Eigenleistung + sonstige betriebliche Erträge
- Aufwand	– Gesamter Produktionsaufwand der Periode (betriebliche Aufwendungen Material, Personal, Abschreibungen, sonstige betriebliche Aufwendungen)
= Erfolg	= Betriebserfolg

Aufwand	Ertrag
1	Umsatzerlöse
	Bestandsmehrung
Betriebserfolg	

1: gesamter Periodenaufwand
2: Herstellungskosten der Bestandsmehrung

Abb. 19.9 Ermittlung des Betriebserfolgs nach dem Gesamtkostenverfahren

Ertrag	Umsatzerlöse der Periode + sonstige betriebliche Erträge
- Aufwand	– Herstellungskosten des Umsatzes – Vertriebskosten – Allgemeine Verwaltung – sonstige betriebliche Aufwendungen
= Erfolg	= Betriebserfolg

Aufwand	Ertrag
1	Umsatzerlöse
2	Betriebserfolg

1: gesamter Periodenaufwand
2: Herstellungskosten der Bestandsmehrung

Abb. 19.10 Ermittlung des Betriebserfolgs nach dem Umsatzkostenverfahren

produzierten Leistungen auf der Ertragsseite mit dem gesamten Periodenaufwand auf der Aufwandsseite ermittelt.

Beim Umsatzkostenverfahren wird der Betriebserfolg als Differenz zwischen den Gesamtumsatzerlösen und dem Umsatzaufwand der in der Abrechnungsperiode abgesetzten Produkte errechnet (Abb. 19.10). Der Umsatzaufwand wird kalkuliert, indem die Herstellungskosten der Bestandsmehrung vom gesamten Periodenaufwand abgezogen werden.

bilden zusammen mit der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie dem Anhang (19.1.6) eine Einheit. Ein Segmentbericht kann für den Jahresabschluss freiwillig erstellt werden.

Der **Eigenkapitalspiegel** ergänzt den Jahresabschluss um Informationen zur Veränderung des Eigenkapitals in der Berichtsperiode. Dazu werden die Zu- und Abnahmen des Reinvermögens in ihrer zeitlichen Entwicklung in der Berichtsperiode wiedergegeben. Der Eigenkapitalspiegel wird nach Vorgaben des DRS 22 in Matrixform aufgestellt. In den Spalten werden die einzelnen Eigenkapitalposten – z. B. gezeichnetes Kapital, Kapital- oder Gewinnrücklagen – untergliedert, die Zeilen zeigen die Ursachen der Veränderung innerhalb der Berichtsperiode. Aufgrund fehlender gesetzlicher Regelungen für die Ausgestaltung des Eigenkapitalspiegels finden sich spezifische Anforderungen in dem vom DRSC entwickelten DRS 22. Die Anwendung des Standards wird zudem für kapitalmarktorientierte Unternehmen i. S. d. § 264d HGB empfohlen, die zu der Aufstellung eines Eigenkapitalspiegels im Jahresabschluss

19.1.5 Eigenkapitalspiegel, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und (Konzern-)Zahlungsberichte

Kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, die keinen Konzernabschluss aufstellen (§ 264 Abs. 1 Satz 2 HGB), müssen den Jahresabschluss um eine Eigenkapitalveränderungsrechnung und eine Kapitalflussrechnung erweitern. Diese

(§ 264 Abs. 1 Satz 2 HGB) verpflichtet sind, sowie für Unternehmen, die freiwillig einen Eigenkapitalspiegel aufstellen.

Die **Kapitalflussrechnung** dient der Ermittlung und Beurteilung der Finanzlage eines Unternehmens. Aufgrund fehlender gesetzlicher Regelungen für die Ausgestaltung der Kapitalflussrechnung, finden sich spezifische Anforderungen in dem vom DRSC entwickelten DRS 21. Der Standard ist von Mutterunternehmen im Konzernabschluss zu beachten. Anderen Unternehmen, die freiwillig eine Kapitalflussrechnung erstellen oder im Rahmen der Jahresabschlusserstellung zu der Aufstellung einer Kapitalflussrechnung nach § 264 Abs. 1 Satz 2 HGB verpflichtet sind, wird die Anwendung der Regelungen nach DRS 21 empfohlen.

Eine Kapitalflussrechnung ermöglicht eine statische Liquiditätsbetrachtung, d. h. die Fähigkeit des Unternehmens, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können, sowie eine dynamische Betrachtung, also künftige Zahlungssüberschüsse erwirtschaften zu können.

Die Kapitalflussrechnung ist in Staffelform aufzustellen (DRS 21.21). Sie ist zu untergliedern in Mittelzuflüssen und -abflüssen aus

- der Geschäftstätigkeit,
- der Investitionstätigkeit und
- der Finanzierungstätigkeit.

Die Darstellung der jeweiligen Cashflows kann theoretisch sowohl direkt als auch indirekt erfolgen. Bei der direkten Darstellung wird die originäre Ermittlung der Zahlungsströme unmittelbar als Ausweisform der Kapitalflussrechnung genutzt. Bei der indirekten Darstellung wird der Cashflow mittels Rückrechnung ausgewiesen. Hierbei müssen die Erträge und Aufwendungen um zahlungsunwirksame Erträge und Aufwendungen sowie zahlungswirksame Vorgänge, die nicht in der GuV erfasst sind, korrigiert werden.

Der Jahresabschluss kann freiwillig um eine **Segmentberichterstattung** ergänzt werden. Damit sollen Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der wesentlichen Geschäftsfelder eines Unternehmens offen gelegt werden, um Chancen und Risiken der einzelnen Geschäftsfelder zu vermitteln (DRS 3.1). Die Segmentierung des Unternehmens soll grundsätzlich die Einteilung des Unternehmens in Teileinheiten widerspiegeln, welche die Unternehmensleitung ihrer wirtschaftlichen Beurteilung und ihren operativen Entscheidungen insbesondere für Zwecke der Ressourcenallokation zugrunde legt (DRS 3.8 f.). Im Allgemeinen basiert die Segmentierung auf einer produktorientierten bzw. geographischen Einteilung der Aktivitäten des Unternehmens durch die Unternehmensleitung (DRS 3.10). Aufgrund fehlender gesetzlicher Regelungen für die Ausgestaltung der Segmentberichterstattung, finden sich spezifische Anforderungen in dem vom DRSC entwickelten DRS 3 zur Segmentberichterstattung.

Die §§ 341q-341y HGB verpflichten bestimmte Unternehmen (Mutterunternehmen) des Rohstoffsektors zur Transparenz über bestimmte Zahlungen an staatliche Stellen durch die Erstellung eines **Zahlungsberichts** (sog. Country-by-Country Reporting). Es ist zu erwarten, dass diese Verpflichtungen künftig noch ausgebaut werden.

19.1.6 Anhang und Lagebericht

Der Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften ist um einen **Anhang** zu erweitern, der mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung eine Einheit bildet. Die Aussagefähigkeit wird durch zusätzliche Informationen und Aufgliederungen über die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft unterstützt, die nicht in der Bilanz oder GuV dargestellt werden (können).

Ziel des Anhangs ist es, den Leser des Jahresabschlusses einer Gesellschaft durch ergänzende Angaben mit weiteren Informationen zu versorgen, die einen den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens unter Beachtung der GoB gewährleisten. Diese Zusatzangaben umfassen u. a. Erläuterungen zu angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, zu Umsatzerlösen nach Tätigkeitsbereichen und geografischen Märkten sowie zu sonstigen finanziellen Verpflichtungen, die nicht in der Bilanz ausgewiesen werden müssen. Daher ist die Aufstellung des Anhangs von zentraler Bedeutung für das Verständnis des Jahresabschlusses und des Gesamtbildes des Unternehmens. Der Anhang übernimmt folgende Funktionen:

1. **Erläuterungsfunktion:** Der Anhang dient dem besseren Verständnis und der richtigen Interpretation des Jahresabschlusses. Demzufolge sind Angaben über Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden zu machen, die auf einzelne Posten der Bilanz und GuV angewandt wurden. Außerdem sind Abweichungen von bisher angewandten Methoden zu erläutern.
2. **Entlastungsfunktion:** Der Anhang entlastet die Bilanz und die GuV, indem darin relevante Informationen anstatt in der Bilanz oder GuV erscheinen. Dadurch wird der Jahresabschluss ohne Informationsverluste insgesamt übersichtlicher und transparenter gestaltet.
3. **Korrekturfunktion:** Ergibt sich aufgrund besonderer Umstände aus der Bilanz und/oder GuV kein das tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild des Unternehmens, so ist dieses Bild durch die Bereitstellung zusätzlicher Informationen im Anhang zu korrigieren.
4. **Ergänzungsfunktion:** Der Anhang liefert weiterführende Informationen, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens relevant sind.

Anhangsbestandteil	Inhalt
Allgemeine Pflichtangaben (§ 284 HGB)	<p>Angaben zu Inhalt und Aufgliederung des Abschlusses</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Angaben bei Änderungen in Darstellung oder Gliederung innerhalb des Abschlusses (§ 265 Abs. 1), ■ Angaben und Erläuterungen in Fällen, in denen der Betrag des Vorjahres in Bilanz und GuV nicht mit demjenigen des Berichtsjahrs vergleichbar ist (§ 265 Abs. 2).
	<p>Angaben zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeine Erläuterung der auf die Posten der Bilanz und der GuV angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (z. B. Angaben zu Abschreibungsmethoden), ■ Angaben zur Anwendung von Bewertungsvereinfachungsverfahren (z. B. Verbrauchsfolgeverfahren), ■ Angaben über die Einbeziehung von Fremdkapitalkosten bei der Ermittlung der Herstellungskosten, ■ Anlagespiegel (§ 284 Abs. 3), ■ Änderungen von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (Begründung der Abweichung und Quantifizierung der Auswirkung im Abschluss).
	<p>Erläuterungen zu einzelnen Posten der Bilanz und der GuV</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dazu gehören Angaben zum Anlagevermögen (Anlagegitter, Aufgliederung der Abschreibungen), zu Disagio oder Haftungsverhältnissen.
Sonstige Pflichtangaben (Auswahl, § 285 HGB)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angaben von Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mehr als 5 Jahren, Angabe des Gesamtbetrags gesicherter Verbindlichkeiten sowie Angaben zu sonstigen Verpflichtungen, die in der Bilanz nicht erscheinen, für die Beurteilung der Finanzlage des Unternehmens jedoch bedeutsam sind, ■ Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen und geografisch bestimmten Märkten, ■ durchschnittliche Anzahl der beschäftigten Arbeitnehmer, nach Gruppen gegliedert, ■ Auflistung aller Organmitglieder (Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Beirat und ähnliche Einrichtungen), bei börsennotierten Gesellschaften unter zusätzlicher Angabe weiterer Mitgliedschaften in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien sowie der gewährten Gesamtbezüge, Vorschüsse und Kredite, ■ Beteiligungen mit einem Anteil von mehr als zwanzig Prozent (Name der Gesellschaft, Kapitalanteil und Ergebnisbeitrag), ■ Gesamthonorare für die Abschlussprüfung, ■ Finanzinstrumente: Art und Umfang sowie Angaben zum beizulegenden Zeitwert der Finanzinstrumente, ■ Angaben zu Forschungs- und Entwicklungskosten, ■ bei Börsennotierung: alle Beteiligungen > 5 % (§ 285 Nr. 11b HGB u.F.), ■ Latente Steuersolden (§ 285 Nr. 30), ■ Vorschlag Bilanzgewinn zur Verwendung, ■ Vorgänge von besonderer Bedeutung.

Abb. 19.11 Bestandteile des Anhangs (Auswahl)

Die Bestandteile der gesetzlich vorgeschriebenen Angaben (allgemeine und sonstige Pflichtangaben) sind im Wesentlichen in **Abb. 19.11** aufgeführt. Zusätzliche Angaben und Begründungen über Vorgänge, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres aufgetreten sind, finden sich im Anhang.

Mittelgroße und große Kapitalgesellschaften haben zusätzlich zum Anhang einen **Lagebericht** zu erstellen (§ 264 Abs. 1 HGB). Kleine Kapitalgesellschaften sind

aufgrund großenabhängiger Erleichterungen von der Erstellung des Lageberichts befreit. Der Lagebericht (§ 289 bis 289f HGB) ergänzt den Jahresabschluss als eigenständiges Informationsinstrument. Die **Pflichtangaben** sind in **Abb. 19.12** dargestellt.

Mit der CSR-Richtlinie wird die Berichterstattung um nicht finanzielle Informationen für große Kapitalgesellschaften verpflichtend erweitert.

Bericht	Inhalt	Regelungsbereich
Wirtschaftsbericht	Darstellung des Geschäftsverlaufs einschließlich des Geschäftsergebnisses und der Lage der Kapitalgesellschaft sowie deren Analyse unter Einbezug von finanziellen und auch nicht finanziellen Leistungsindikatoren	Kern des Lageberichts § 289 Abs. 1 und 3 HGB
Prognosebericht	Voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft unter Angabe der wesentlichen Risiken und Chancen	
Finanzrisikobericht	Finanzwirtschaftliche Risiken und Risikomanagement in Bezug auf Finanzrisiken	Sonstige Angaben gem. § 289 Abs. 2 HGB
F&E-Bericht	Angaben zu Forschung und Entwicklung	
Zweigniederlassungsbericht	Angaben zu bestehenden Zweigniederlassungen der Kapitalgesellschaft	
Bericht zum Kontroll- und Risikomanagementsystem	Beschreibung der wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems	§ 289 Abs. 4 HGB (für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften i.S.d. § 264g HGB)
Bericht über die Übernahmesituation	Angaben zur Aktionärsstruktur, zu den Rechten und Pflichten der Aktionäre sowie zu möglichen Übernahmehindernissen	§ 289a Abs. 1 HGB (AG und KGaA, die einen organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 7 des WpÜG in Anspruch nehmen)
Vergütungsbericht	Darstellung der Grundzüge des Vergütungssystems und ggf. individualisierte Vorstandsvergütungen	§ 289a Abs. 2 HGB (börsennotierte AG)
Nicht finanzielle Erklärung	Angaben zum Geschäftsmodell und zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange sowie zur Achtung von Menschenrechten und Korruptionsbekämpfung	§ 289b-d HGB (Kapitalmarktorientierte KapG i.S.d. § 264d HGB ohne großenabhängige Befreiung und mehr als 500 Arbeitnehmer)
Bericht über die Unternehmensführung	Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 161 AktG sowie Angaben zu Unternehmensführungsprozessen, Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat und von Ausschüssen	§ 289f HGB (Börsennotierte AG sowie AG, die andere Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt i.S.d. § 2 Absatz 11 des WpHG ausgegeben haben)
Ergänzungsbericht	Rechtsformspezifische Angaben	z.B. § 312 AktG (Abhängigkeitsbericht für AktG, KGaA)

Abb. 19.12 Pflichtbestandteile des Lageberichts. (In Anlehnung an Baetge et al. 2019, S. 720)

Diese Unternehmen haben mithilfe nicht finanzieller Leistungsindikatoren auch über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange zu berichten, soweit diese Informationen für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind (§ 289 Abs. 3 HGB). Darüber hinaus ist von kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten auch eine sog. finanzielle Erklärung gem. § 289b bis 289d HGB abzugeben. Diese enthält neben einer Beschreibung des Geschäftsmodells Angaben – soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Konzerns sowie der Auswirkungen

des Geschäftsverlaufs auf die folgenden Aspekte erforderlich sind – über

1. Umweltbelange, beispielsweise über Treibhausgasemissionen, den Wasserverbrauch, die Luftverschmutzung, die Nutzung von erneuerbaren und nicht erneuerbaren Energien oder den Schutz der biologischen Vielfalt;
2. Arbeitnehmerbelange, beispielsweise die Maßnahmen, die zur Gewährleistung der Geschlechtergleichstellung ergriffen wurden, die Arbeitsbedingungen, die Umsetzung der grundlegenden Übereinkommen der

- internationalen Arbeitsorganisation, die Achtung der Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer etc.;
3. Sozialbelange, beispielsweise den Dialog auf kommunaler oder regionaler Ebene oder die Maßnahmen zur Sicherstellung des Schutzes und der Entwicklung lokaler Gemeinschaften;
 4. die Achtung der Menschenrechte;
 5. die Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Freiwillige Angaben im Rahmen der Lageberichterstattung beziehen sich z. B. auf Angaben von Kennzahlen in Mehrjahresübersichten beispielsweise auch der Ausweis des Ergebnisses pro Aktie, Ziele, Strategien und Kennzahlen zur (wertorientierten) Unternehmenssteuerung, Wertschöpfungsrechnungen oder Angaben zu Humankapital oder Kundenbeziehungen.

Sowohl der Anhang als auch der Lagebericht unterstützen somit die Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses durch zusätzliche Angaben und Begründungen über Vorgänge, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres aufgetreten und von besonderer Bedeutung für die Gesellschaft sind. Die Aussagefähigkeit wird weiterhin durch zusätzliche Informationen und Aufgliederungen über die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft unterstützt, die nicht in der Bilanz oder GuV dargestellt werden.

19.1.7 Weitere Berichte

Die Regelungen zur nichtfinanziellen Berichterstattung entstehen europäischen Bemühungen, ein einheitliches und hohes Niveau von Sozial- und Umweltberichterstattung innerhalb der EU sicherzustellen. Bereits vor der gesetzlichen Verpflichtung zu einer umfassenden nichtfinanziellen Konzernberichterstattung durch § 289b bis 289e HGB berichteten viele Konzerne freiwillig über Nachhaltigkeitsaspekte. Diese freiwillige Offenlegung lässt sich u. a. durch ein steigendes Bewusstsein der Stakeholder für nichtfinanzielle Informationen, insbesondere Nachhaltigkeitsaspekte, erklären. Ziel dieser an Nachhaltigkeitsgedanken orientierten Berichterstattung ist es, neben der ökonomischen Dimension auch über die ökologische und soziale/gesellschaftliche Dimension unternehmerischen Handelns zu berichten. Zwar ist ein Trend hin zu einer größeren Verbreitung dieser Berichterstattung erkennbar, doch hat sich noch kein Standard durchsetzen können. Somit ist die Vergleichbarkeit von Unternehmen nach wie vor stark eingeschränkt. Ein in diesem Bereich verhältnismäßig oft verwendeter Standard wird durch die **Global Reporting Initiative (GRI)** geliefert. Mit dem GRI-Standard werden keine neuen Themen aufgegriffen. Die bisherigen GRI „G4 Sustainability Reporting Guidelines“ wurden zwar beibehalten, jedoch in themenbezogene Standards überführt, um die Grundsätze zur Nachhaltigkeitsberichterstattung flexibel zu halten.

Die GRI-Standards umfassen insgesamt 33 themenbezogene Standards, die sich auf die Bereiche Ökonomie

(200), Ökologie (300) und Gesellschaft (400) beziehen. Auf diese Weise sollen Redundanzen gegenüber den bisherigen G4-Guidelines vermieden, die Nutzerfreundlichkeit verbessert und eine leichtere Anpassung durch den modularen Aufbau erreicht werden.

Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung dient nicht allein der Darstellung des Unternehmens, sondern spielt auch für Anlageentscheidungen von (institutionellen) Anlegern eine zunehmende Rolle, um die Reputation und den Marktwert des Unternehmens zu verbessern. Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung hat eine finanzielle und entscheidungsorientierte Dimension. Um die Interdependenzen zwischen den monetären Erfolgsgrößen einerseits und der gesellschaftlichen Wertorientierung andererseits gerecht zu werden und die Fülle von Berichtselementen und -inhalten auf die wertrelevanten und wesentlichen Informationen zu reduzieren, entstand die Idee des „Integrated Reporting“. Um eine integrierte Berichterstattung von Unternehmen zu harmonisieren, hat das **International Integrated Reporting Council (IIRC)** in 2013 ein Integrated Reporting Framework publiziert. Auf diese Weise werden grundlegende Konzepte sowie Leitlinien formuliert. Daraüber hinaus gibt es Vorschläge, aus welchen Elementen und in welcher Form ein integrierter Bericht besteht. Ziel ist es, die traditionellen finanziellen Berichte – den finanziellen Erfolg – mit den Inhalten einer Nachhaltigkeitsberichterstattung – der gesellschaftlichen Verantwortung – in einem einzigen Bericht zu verschmelzen. So sollen die Verbindungen zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitsbericht und die bestehenden Wechselwirkungen von Unternehmensstrategie und der aktuellen oder künftigen Unternehmensperformance offengelegt werden. Letztlich soll Integrated Reporting auch die Basis für ein „integriertes Denken“ schaffen.

In den Berichten gilt es, neben dem finanziellen Kapital auch auf das Produktionskapital, das geistige Kapital, das Humankapital sowie soziales und natürliches Kapital einzugehen. Diese Kapitalgrößen gelten als Inputfaktoren des Geschäftsmodells und sollen durch die Geschäftstätigkeit gesteigert werden. Ein integrierter Bericht hat mit hin auf die Strategie des Unternehmens einzugehen und ist zukunftsbezogen. Im Bericht sollten auf die verschiedenen Faktoren einer Wertschaffung sowie auf die Fähigkeiten eingegangen werden, die verschiedenen Ansprüche der Stakeholder zu erfüllen. Mit der Aufstellung und Offenlegung von integrierten Berichten kommt es zu einer mehrdimensionalen Erörterung der betrieblichen Wertschöpfung. Dies dürfte die Entscheidungsnützlichkeit von Rechnungslegung verbessern. Allerdings sind die Austauschbeziehungen und Wirkungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Kapitaldimensionen bisher noch nicht gelöst. Der Zusammenhang zwischen den CO₂ Emissionen und dem Betriebsergebnis ist nicht ohne weiteres erkennbar. Der Bericht sollte sich zudem auf die wesentlichen Informationen beschränken, eindeutig, zuverlässig und interperiodisch vergleichbar sein.

19.2 · Konzernabschluss

Eine integrierte Berichterstattung dürfte die Unternehmensleitung vor große Herausforderungen stellen, weil

- die Frage der Wesentlichkeit,
- die relevanten Adressaten (Kapitalgeber versus andere Stakeholder) und
- eine zwischenbetriebliche und periodische Vergleichbarkeit

bisher kaum thematisiert werden. So erlauben bestehende Ermessensspielräume bei der Aufstellung und Offenlegung divergierende Berichtsformate und -inhalte, was die Vergleichbarkeit und letztlich auch die Akzeptanz erschwert. Insoweit ist zu erwarten, dass die bestehenden Rahmenwerke konkretisiert und vereinheitlicht werden. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die bisherigen Berichtsformate periodisch aufgestellt und offengelegt werden, was vor dem Hintergrund der umfassenden Darstellungs- und Kommunikationsmöglichkeiten durch das Internet kritisch hinterfragt werden dürfte.

19.2 Konzernabschluss

19.2.1 Grundlagen des Konzernabschlusses

Der **Konzernabschluss** umfasst die Einzelabschlüsse aller Unternehmen, die der wirtschaftlichen Einheit „Konzern“ zugehörig sind, unter Eliminierung interner Leistungsbeziehungen (Konsolidierung).

Kapitalgesellschaften (Mutterunternehmen) sind zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet, sofern sie auf ein anderes Unternehmen (Tochterunternehmen) einen beherrschenden Einfluss nehmen können. Beherrschender Einfluss besteht stets, wenn gemäß § 290 Abs. 2 HGB eine der vier folgenden Bedingungen erfüllt ist (Control-Konzept):

1. Das Mutterunternehmen hält die Mehrheit der Stimmrechte der Gesellschafter des Unternehmens.
2. Das Mutterunternehmen hat das Recht, die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsorgans des Unternehmens zu bestellen oder abzuberufen und das Mutterunternehmen ist gleichzeitig Gesellschafterin des Unternehmens.
3. Das Mutterunternehmen übt aufgrund eines Beherrschungsvertrags oder aufgrund einer Satzungsbestimmung beherrschenden Einfluss auf das Unternehmen aus.
4. Das Mutterunternehmen trägt bei wirtschaftlicher Betrachtung die Mehrheit der Risiken und Chancen eines Unternehmens, das zur Erreichung eines genau definierten Ziels des Mutterunternehmens dient (Zweckgesellschaft).

Aus dem **Konsolidierungskreis** (§§ 294, 296) lässt sich ableiten, wer in den Konzernabschluss des Mutterunternehmens einzubeziehen ist. Demnach sind das Mutterunternehmen und alle Tochterunternehmen ohne Rücksicht auf den Sitz der Tochterunternehmen zu berücksichtigen (Weltabschlussprinzip). Von der Konsolidierung können Tochterunternehmen ausgenommen werden (Konsolidierungswahlrecht, § 296 HGB), sofern

1. erhebliche und andauernde Beschränkungen die Ausübung der Rechte des Mutterunternehmens in Bezug auf das Vermögen oder die Geschäftsführung dieses Unternehmens nachhaltig beeinträchtigen,
2. die für die Aufstellung des Konzernabschlusses erforderlichen Angaben nicht ohne unverhältnismäßig hohe Kosten oder Verzögerungen zu erhalten sind oder
3. die Anteile des Tochterunternehmens ausschließlich zum Zweck der Weiterveräußerung gehalten werden.

19.2.2 Aufgaben des Konzernabschlusses

Der Konzernabschluss besteht gemäß § 297 HGB aus der Konzernbilanz, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, dem Konzernanhang, der Kapitalflussrechnung und dem Eigenkapitalspiegel. Zusätzlich kann er um einen Segmentbericht erweitert werden (§ 297 Abs. 1 Satz 2 HGB). Die in der Konzernbilanz, der Konzern-GuV und dem Konzernanhang dargestellte Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wird durch den Konzernlagebericht ergänzt, der über den Geschäftsverlauf und die gesamte Lage des Konzerns Auskunft gibt. Der Konzernlagebericht ist kein Bestandteil des Konzernabschlusses.

Der Konzernabschluss ist als besonderer Abschluss der gesamten wirtschaftlichen Einheit Konzern zu verstehen, ersetzt jedoch nicht die Einzelabschlüsse der Tochterunternehmen. Alle drei gesetzlichen Bestandteile des Konzernabschlusses unterliegen keinen besonderen Anforderungen bezüglich des Gliederungsschemas, sondern sind grundsätzlich an die für Einzelabschlüsse geltenden Gliederungsvorschriften gebunden. Ausnahmen sind dann zu berücksichtigen, wenn die Eigenart des Konzernabschlusses Abweichungen erfordert.

Aufgrund von § 297 Abs. 2 Satz 2 hat der Konzernabschluss die Aufgabe, unter Beachtung der GoB ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns zu vermitteln (**Informationsfunktion**). Hierzu zählen vor allem die Dokumentation der Tätigkeiten des Konzerns sowie die Rechenschaftslegung gegenüber den verschiedenen Adressaten des Konzernabschlusses. Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses werden konzerninterne Beziehungen zwischen dem Mutterunternehmen und den Tochterunternehmen sowie den Tochterunternehmen untereinander herausgerechnet, um Doppelzählungen zu vermeiden („Fiktion der rechtlichen Einheit“). Der Konzernabschluss beschränkt sich somit auf

die Auskunft über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns als wirtschaftliche Einheit. Konzernabschlüsse dienen nicht wie die Einzelabschlüsse der einbezogenen Unternehmen der Zahlungsbemessungsfunktion.

Um die den tatsächlichen Verhältnissen entsprechende wirtschaftliche Lage des Konzerns darstellen zu können, sind Konsolidierungsmaßnahmen. Diese werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

19.2.3 Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen

Überblick über Konsolidierungsmethoden

Die bei der Erstellung des Konzernabschlusses anzuwendende Konsolidierungsmethode hängt wesentlich von der Form der Beteiligung der in den Konzernabschluss einzubeziehenden Tochterunternehmen ab.

Vollkonsolidierung

Dem Control-Konzept folgend, ist bei Vorliegen eines Mutter-Tochter-Verhältnisses die Vollkonsolidierung als Konsolidierungsmethode (§§ 300ff. HGB) anzuwenden.

Die Vollkonsolidierung ist dadurch charakterisiert, dass – ungeachtet von Ansprüchen anderer Aktionäre (Minderheitsaktionäre) – sämtliche Positionen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung der Tochterunternehmen mit ihrem vollen Betrag in den Konzernabschluss einbezogen werden (§ 300 HGB). Hiervon ausgenommen ist das Eigenkapital, das nur entsprechend dem Anteil des Konzerns verrechnet wird. Sofern eine Beteiligungsquote unter 100 % vorliegt, sind Minderheitsanteile anderer Gesellschafter am Eigenkapital von Tochterunternehmen in einem Ausgleichsposten zu erfassen und im Konzernabschluss auszuweisen. Zu den relevanten Bilanzpositionen, die im Konzernabschluss berücksichtigt werden, zählen alle Vermögensgegenstände, Rückstellungen, Verbindlichkeiten, Rechnungsabgrenzungsposten und Sonderposten der Tochterunternehmen. Diese treten an die Stelle der dem Mutterunternehmen gehörenden Anteile an den einzubeziehenden Tochterunternehmen.

Um die auf der Fiktion einer rechtlichen Einheit basierenden Doppelrechnungen zu vermeiden (► Abschn. 2.6.3 „Konzern“), sind im Rahmen der Vollkonsolidierung verschiedene **Konsolidierungsmaßnahmen** durchzuführen:

1. **Kapitalkonsolidierung** (§ 301 HGB): Die Kapitalkonsolidierung sieht eine Aufrechnung des Eigenkapitals der Tochtergesellschaften mit dem Beteiligungswert der Muttergesellschaft an den in den Konzern einzubeziehenden Unternehmen vor. Somit wird das Eigenkapital der Tochtergesellschaften sowie die Beteiligung im Abschluss des Mutterunternehmens nicht in den Konzernabschluss übernommen. Ziel ist es, die Vermögensgegenstände und Schulden so in den

Konzernabschluss zu übernehmen als sei nicht die Beteiligung erworben worden, sondern die einzelnen Posten (Erwerbsmethode).

2. **Schuldenkonsolidierung** (§ 303 HGB): Die Schuldenkonsolidierung schreibt eine Eliminierung sämtlicher Schuldbeziehungen innerhalb des Konzerns vor. Als fiktive rechtliche Einheit kann dieser keine Forderungen und Verbindlichkeiten gegen andere Konzernunternehmen haben, da im Konzernabschluss die Lage des Konzerns entsprechend der Fiktion der rechtlichen Einheit so darzustellen ist, als ob es sich insgesamt um ein einziges Unternehmen handeln würde. Dies erfordert somit die Aufrechnung sämtlicher konzerninterner Ausleihungen und anderer Forderungen, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten zwischen den einzubziehenden Unternehmen.
3. **Zwischenergebniseliminierung** (§ 304 HGB): Gesetzlich wird festgelegt, dass alle Zwischenerfolge aus konzerninternen Lieferungen zu eliminieren sind. Demzufolge müssen die zu übernehmenden Vermögensgegenstände so bewertet werden, dass kein Zwischenerfolg enthalten ist.
4. **Aufwands- und Ertragskonsolidierung** (§ 305 HGB): Bei der Aufwands- und Ertragskonsolidierung wird sämtlicher Aufwand und Ertrag eliminiert, der aus Transaktionen mit anderen einbezogenen Unternehmen stammt.

Die einzige erlaubte Vollkonsolidierungsmethode zur bilanziellen Abbildung von Unternehmenszusammenschlüssen ist die **Neubewertungsmethode** (eine Form der **Erwerbsmethode**). Dabei ist das Eigenkapital des Tochterunternehmens grundsätzlich mit demjenigen Betrag anzusetzen, der zum Verrechnungszeitpunkt den beizulegenden Zeitwerten der in den Konzernabschluss aufzunehmenden Vermögensgegenstände, Schulden, Rechnungsabgrenzungsposten und Sonderposten entspricht (§ 301 Abs. 1 Satz 2 HGB). Bei der Anwendung wird wie folgt vorgegangen:

- Vor der Zusammenfassung der Einzelabschlüsse ist neben einer Vereinheitlichung der Ansatz-, Bewertungs- und Ausweisregeln eine Neubewertung der Wertansätze in der Bilanz des Tochterunternehmens vorzunehmen. Dadurch werden stillen Reserven bzw. Lasten in voller Höhe aufgedeckt.
- Das neubewertete (anteilige) Eigenkapital in der Bilanz des Tochterunternehmens wird mit dem Wert der Anteile in der Bilanz des Mutterunternehmens verrechnet, der sich zum gewählten Zeitpunkt der Konzernzusammenführung ergibt.
- Ein möglicherweise verbleibender Restbetrag ist entweder als Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) auf der Aktiv- oder als Unterschiedsbetrag aus der Kapitalkonsolidierung auf der Passivseite (passiver Unterschiedsbetrag) auszuweisen.

Quotenkonsolidierung und Equity-Methode

Sofern das in den Konzernabschluss einzubeziehende Unternehmen kein Tochterunternehmen gemäß § 290 HGB ist, sondern dieses von mehreren wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen gemeinsam geführt wird, handelt es sich beim geführten Unternehmen um ein **Gemeinschaftsunternehmen** (Joint Venture). Für die Einbeziehung von Gemeinschaftsunternehmen in den Konzernabschluss besteht ein Wahlrecht zwischen der Quotenkonsolidierung und der Equity-Methode.

Bei der **Quotenkonsolidierung** (anteilmäßige Konsolidierung) sind die Kapital-, Schulden-, Zwischenergebnis- und Aufwands- und Ertragskonsolidierung vergleichbar mit der Vollkonsolidierung durchzuführen, allerdings jeweils nur mit den anteilmäßigen Werten (§ 310 HGB).

Im Gegensatz zu der bisher betrachteten Vollkonsolidierung und Quotenkonsolidierung handelt es sich bei der **Equity-Methode** (§ 311–312 HGB) statt einer Konsolidierungsmethode um eine Bewertungsvorschrift. Die Equity-Methode kann optional auf nicht quotal konsolidierte Gemeinschaftsunternehmen angewendet werden. Bei assoziierten Unternehmen ist sie zwingend vorgeschrieben.

Ein **assoziiertes Unternehmen** liegt vor, wenn von einem Mutter- oder Tochterunternehmen des Konzerns ein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik eines anderen Unternehmens ausgeübt wird, das nicht zum Konzern gehört. Ein maßgeblicher Einfluss wird vermutet, wenn ein Unternehmen an einem anderen Unternehmen mindestens 20 % der Stimmrechte hält.

Wesentliches Merkmal der Equity-Methode ist die Fortschreibung des Beteiligungsbuchwertes entsprechend der Entwicklung des anteiligen Eigenkapitals des assoziierten Unternehmens in den Folgeperioden (Grundgedanke einer Spiegelbildmethode). Folglich entfällt die Übernahme sämtlicher Vermögensgegenstände, Verbindlichkeiten, Rechnungsabgrenzungsposten, Aufwendungen und Erträge aus dem Einzelabschluss des assoziierten Unternehmens in den Konzernabschluss (sogenannte „one line consolidation“). Bei Anwendung der Equity-Methode ist auf die **Buchwertmethode** zurückzugreifen, bei der wie folgt vorzugehen ist:

- Keine Übernahme der Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten des assoziierten Unternehmens.
- Ansatz der Beteiligung mit dem Buchwert aus dem Einzelabschluss des Unternehmens, das den maßgeblichen Einfluss ausübt.
- Vergleich dieses Beteiligungsbuchwerts mit dem anteiligen Eigenkapital des assoziierten Unternehmens.
- Der Unterschiedsbetrag zwischen dem Buchwert und dem anteiligen Eigenkapital des assoziierten Unternehmens sowie ein darin enthaltener Geschäfts- oder Firmenwert oder passiver Unterschiedsbetrags sind im Konzernanhang anzugeben.

- In den Folgejahren Fortschreibung des Equity-Werts, um die Eigenkapitaländerungen des assoziierten Unternehmens zu erhöhen oder zu vermindern; Gewinnausschüttungen, die auf die Beteiligung entfallen, sind abzusetzen.

Bei einem Stimmrechtsanteil bis 20 % wird grundsätzlich von einem **Beteiligungsunternehmen** ausgegangen, das entsprechend der Erfassung im Einzeljahresabschluss nach dem Anschaffungswertprinzip zu bewerten ist.

Für Beteiligungsunternehmen sind keine Konsolidierungsmaßnahmen durchzuführen.

19.2.4 Instrumente des Konzernabschlusses

Der Konzernabschluss besteht aus der Konzernbilanz, der Konzern-GuV und dem Konzernanhang, der Kapitalflussrechnung und dem Eigenkapitalspiegel. Er ist zudem um einen Konzernlagebericht zu ergänzen. Der Konzernabschluss kann um eine Segmentberichterstattung erweitert werden (§ 297 Abs. 1 HGB).

Generell wird die Konzernbilanz durch die Addition der Bilanzen aus den Einzelabschlüssen ermittelt. Dabei sind zunächst die Bilanzen der in den Konzernabschluss einzubeziehenden Unternehmen zu vereinheitlichen und die Bilanzpositionen der Konzernunternehmen zeilenweise zu addieren (Summenbilanz). Zur Überführung dieser Summenbilanz in die Konzernbilanz sind die oben erläuterten Konsolidierungsmaßnahmen durchzuführen.

Die **Konzernbilanz** kann je nach Wahl der Konsolidierungsmethode aus unterschiedlichen Bilanzpositionen bestehen, da z. B. Anteile anderer Gesellschafter (Vollkonsolidierung nach der Erwerbsmethode, Beteiligungsquote unter 100 %) ausgewiesen werden müssen oder der Geschäfts- oder Firmenwert entweder separat (Voll- und Quotenkonsolidierung) oder als Teil der Beteiligung (Equity-Methode, Buchwertmethode) in der Konzernbilanz erfasst wird. Weiterhin ist es möglich, dass die Höhe der Konzernbilanzsummen bei Anwendung unterschiedlicher Konsolidierungsmethoden voneinander abweichen. Dies lässt sich insbesondere darauf zurückführen, dass z. B. bei der Equity-Methode (Beteiligungsquote von 50 %) keine Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten übernommen werden und die Konzernbilanzsumme im Verhältnis zur Quotenkonsolidierung (Beteiligungsquote von 50 %) niedriger ist.

Wie die Konzernbilanz, so entsteht auch die **Konzern-GuV** durch die Addition gleichartiger GuV-Positionen (Summen-GuV). Die Summen-GuV wird in die Konzern-GuV überführt, indem sämtlicher Aufwand und Ertrag eliminiert wird, der aus Transaktionen mit anderen einbezogenen Unternehmen resultiert. Als Ergebnis bleiben die Aufwands- und Ertragspositionen übrig, die

sich ausschließlich aus dem Geschäftsverkehr mit Dritten ableiten lassen.

Grundsätzlich sind bei der Erstellung der Konzern-GuV die Gliederungsvorschriften für die Einzel-GuV einzuhalten. Hiervon ausgenommen sind die auf Minderheitsgesellschafter entfallenden Gewinne oder Verluste. Die Konsolidierungskorrekturen in der Gewinn- und Verlustrechnung finden sowohl bei der Voll- als auch bei der Quotenkonsolidierung Anwendung. Diese Vorgehensweise bezieht sich nicht auf die Equity-Methode, bei der keine Aufwendungen und Erträge aus dem Einzelabschluss des assoziierten Unternehmens in den Konzernabschluss übernommen werden. Vielmehr wird der ermittelte Equity-Wert in den Folgeperioden um die Eigenkapitaländerungen der assoziierten Unternehmen angepasst und fortgeschrieben. Der dabei ermittelte Unterschiedsbetrag mindert bzw. erhöht den Wertansatz der Beteiligung und wird in der Konzern-GuV unter dem Posten „Ergebnis aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen“ erfolgswirksam verbucht. Dadurch reduziert bzw. erhöht sich der Jahresüberschuss des Konzerns.

Der **Konzernanhang** bildet zusammen mit der Konzernbilanz und der Konzern-GuV eine Einheit und ist von Funktion und Inhalt her weitgehend mit dem Anhang des Einzelabschlusses vergleichbar. Darüber hinaus werden ergänzende Angaben verlangt. Diese erstrecken sich auf Angaben zu Abgrenzung und Änderungen des Konsolidierungskreises sowie zu Konsolidierungsprinzipien und -methoden.

Für die Erstellung der Konzern-Kapitalflussrechnung ist der **Einheitsgrundsatz** zu beachten, d. h. die Kapitalflussrechnung des Konzerns ist unter der Fiktion einer rechtlichen Einheit aufzustellen. Die in der Konzern-Kapitalflussrechnung abgebildeten Zahlungsströme erfassen daher nur Transaktionen mit Konzernfremden. Die Zahlungsströme der einzelnen Konzernunternehmen sind entsprechend ihrer Konsolidierungsmethode in die Kapitalflussrechnung einzubeziehen. Die Ein- und Auszahlungen der Veräußerung bzw. des Erwerbs sind in dem Cashflow aus Investitionstätigkeit zu erfassen.

Im **Eigenkapitalspiegel** werden sämtliche Veränderungen des Konzerneigenkapitals und des Konzerngesamtergebnisses abgebildet. Der Zweck des Eigenkapitalspiegels besteht darin, insbesondere im Konzernabschluss eine erhöhte Transparenz bezüglich der Zusammensetzung des Eigenkapitals zu schaffen. Dies gilt vor allem dann, wenn nicht beherrschende Gesellschafter (Minderheitsgesellschafter) an Tochterunternehmen beteiligt sind. Sollten andere Gesellschafter an Tochterunternehmen beteiligt sein, ist deren Anteil am Eigenkapital gesondert auszuweisen. Darüber hinaus sind die Wirkungen der Währungsumrechnung auf das Eigenkapital (Stand zu Anfang des Jahres, Stand am Ende des Jahres und darauf entfallende Gewinne und Verluste) auszuweisen. Die Grundsätze der Aufstellung eines Eigenkapitalspiegels werden in DRS 22 geregelt.

Für das Konzerneigenkapital sind die folgenden Posten aufzuführen:

Gezeichnetes Kapital	
-	Eigene Anteile
-	Nicht eingeforderte ausstehende Einlagen
=	(Korrigiertes) Gezeichnetes Kapital
+	Kapitalrücklage
+	Gewinnrücklagen
+/-	Eigenkapitaldifferenz aus Währungsumrechnung
+/-	Gewinnvortrag/Verlustvortrag
+/-	Konzernjahresüberschuss-/fehlbetrag, der dem Mutterunternehmen zuzurechnen ist
=	Eigenkapital des Mutterunternehmens
+	nicht beherrschende Anteile
=	Konzerneigenkapital Stand am 31.12.X1
+/-	Kapitalerhöhung/-herabsetzung (z. B. jeweils separat Ausgabe von Anteilen, Erwerb/Veräußerung eigener Anteile, Einziehung von Anteilen, Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln)
+	Einforderung/Einzahlung bisher nicht eingeforderter Einlagen
+/-	Einstellung in/Entnahme aus Rücklagen
-	Ausschüttung
+/-	Währungsumrechnung
+/-	Sonstige Veränderungen
+/-	Veränderungen des Konsolidierungskreises
+/-	Konzernjahresüberschuss-/fehlbetrag
=	Konzerneigenkapital Stand am 31.12.X2

Gesetzliche Regelungen zum **Konzernlagebericht** finden sich in § 315 bis § 315d HGB. Ziel dieses Berichtes ist es, den Konzern so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Umständen entsprechendes Bild entsteht. Der Konzernlagebericht orientiert sich in seiner Konzeption am **Lagebericht der Kapitalgesellschaft**, sodass grundsätzlich auf die dortigen Ausführungen verwiesen werden kann. Die Berichterstattung im Konzernlagebericht orientiert sich jedoch an der wirtschaftlichen Einheit des Konzerns (Einheitsgrundsatz), wodurch keine Identität zwischen dem Konzernlagebericht und dem Lagebericht des Mutterunternehmens besteht; beide Berichte stehen grundsätzlich selbstständig nebeneinander. Allerdings ist eine Zusammenfassung des Konzernlageberichts mit dem Lagebericht des Mutterunternehmens nach § 289 HGB ausdrücklich gestattet. In jedem Fall bedarf es einer gesonderten Berichterstattung bzw. einer zusätzlichen Erläuterung der jeweiligen Besonderheiten, wenn Geschäftsverlauf, Lage oder die voraussichtliche Entwicklung der wesentlichen Chancen und Risiken des Konzerns und des Mutterunternehmens voneinander abweichen.

Literatur

Ein **Segmentbericht** ist gemäß § 297 Abs. 1 HGB nicht verpflichtend aufzustellen. Im Segmentbericht soll die Geschäftstätigkeit des Konzerns in mehrere Bereiche aufgeteilt und dargelegt werden. Durch den Segmentbericht soll die Transparenz über die Risiken und Chancen in den einzelnen Geschäftszweigen oder räumlichen Aktivität verbessert werden.

Ballwieser, W.: Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung. In: Cas- tan, E./Heymann, G./Müller, E./ Ordelheide, D./Scheffler, E. (Hrsg.): Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung. München Stand 2009, Abschnitt B 105
Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S.: Bilanzen. 15., wesentlich überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2019

Literatur

- Moxter, A.: Zum Sinn und Zweck des handelsrechtlichen Jahresabschluss nach neuem Recht. In: Havermann, H. (Hrsg.): Bilanz und Konzernrecht. Festschrift für Reinhard Goerdeler. Düsseldorf 1987, S. 361–374
- Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2016



Rechnungslegung nach IFRS

- 20.1 Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland – 252**
- 20.2 Zielsetzungen und Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS) – 253**
 - 20.2.1 Aufbau der IFRS-Rechnungslegung – 253
 - 20.2.2 IFRS-Rahmenkonzept – 256
- 20.3 Aufbau und Inhalt der Rechenwerke nach IFRS – 256**
- 20.4 Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln – 258**
 - 20.4.1 Ansatz von Vermögenswerten – 258
 - 20.4.2 Ansatz von Schulden – 259
 - 20.4.3 Allgemeine Bewertungsmaßstäbe der IFRS – 260
- 20.5 Bilanzierung ausgewählter Posten – 262**
 - 20.5.1 Sachanlagevermögen – 262
 - 20.5.2 Vorräte – 265
 - 20.5.3 Fertigungsaufträge – 266
 - 20.5.4 Finanzinstrumente – 269
 - 20.5.5 Immaterielle Vermögenswerte – 272
 - 20.5.6 Rückstellungen – 274
 - 20.5.7 Leistungen an Arbeitnehmer – 275
 - 20.5.8 Unternehmenszusammenschlüsse – 278
- 20.6 Künftige Entwicklung der IFRS-Rechnungslegung – 280**
 - Literatur – 281

20.1 Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland

In einzelnen Ländern haben sich aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen unterschiedliche Rechnungslegungssysteme herausgebildet. Für die jeweilige Ausgestaltung ist dabei nicht zuletzt die Rechtstradition eines Landes entscheidend. Während die Rechnungslegungsnormen des HGB traditionell der kontinentaleuropäischen Rechtstradition („code law“) folgen, orientieren sich die International Financial Reporting Standards (IFRS) an der angloamerikanischen Rechtstradition („common law“/„case law“). Dabei betonen Rechnungslegungssysteme in der kontinentaleuropäischen Tradition vor allem den Gläubigerschutz (durch eine vorsichtige Gewinnermittlung), d. h. die Interessen der Fremdkapitalgeber; jene in der angloamerikanischen Tradition betonen dagegen die Informationsinteressen der Eigenkapitalgeber. Diese unterschiedliche Ausrichtung gründet auf der Tatsache, dass Unternehmen in Kontinentaleuropa bei der Außenfinanzierung hauptsächlich auf Maßnahmen der Kreditfinanzierung (Banken) zurückgegriffen haben. In Großbritannien und den USA hat die Finanzierung über Kapitalmärkte hingegen eine größere Bedeutung als in Kontinentaleuropa. Die Unterschiede zwischen der

kontinentaleuropäischen und der angloamerikanischen Rechnungslegungskultur werden in Abb. 20.1 anhand mehrerer Kriterien verdeutlicht.

In den letzten Jahren ist es durch die zunehmende Globalisierung und Harmonisierungsbestrebungen der EU zu einer Annäherung der beiden Systeme gekommen. Daher kann auch von einer zunehmenden Internationalisierung der Rechnungslegung gesprochen werden.

Den Ausgangspunkt für die Harmonisierung der Rechnungslegung in Deutschland bildet das **Bilanzrichtliniengesetz (BiRiLiG)** aus dem Jahr 1985, das aus der Umsetzung europäischer Richtlinien (4., 7. und 8. EG-Richtlinie) in nationales Recht resultierte. Am 29. Juni 2013 wurde die Rechnungslegungsrichtlinie über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen, die die 4. und 7. EG-Richtlinie überarbeitet, veröffentlicht.

Im Jahr 1993 wagte die Daimler Benz AG mit ihrem Listing an der New York Stock Exchange als erste deutsche Gesellschaft den Gang an eine US-amerikanische Börse. Dieser Schritt bedeutete für das Unternehmen, dass es regelmäßig Formblätter (Form 20-F), die den US-amerikanischen Rechnungslegungsregeln, den **United States Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP)**

Kriterien \ Kulturraum	Kontinentaleuropäische Kultur	Angloamerikanische Kultur
Rechtssystem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rechtssystem mit hohem Abstraktionsgrad (code law) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fallspezifisches Rechtssystem (common law/ case law)
Eigentümer- und Finanzierungsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentrierte Eigentümerstruktur: v.a. Banken, Staat, Familien ■ Finanzierung v.a. durch Banken/Innenfinanzierung: Geringfügig ausgeprägte Aktienkultur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vielfältige Eigentümerstruktur: v.a. Kleinaktionäre, institutionelle Investoren ■ Finanzierung durch Ausgabe von Eigenkapitaltiteln: Ausgeprägte Aktienkultur
Festlegung der Normen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Politiker und Juristen, unterstützt von Fachleuten ■ Rechtsnormen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachleute des Rechnungswesens ■ Fachnormen
Rechnungslegungszweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausschüttungsbemessung und Rechenschaft, i.d.R. Zahlungsbemessung für Steuerzahlungen ■ Information des Marktes als Nebenfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsfunktion: Information des Marktes zur Verbesserung der Kapitalallokation ■ Keine Zahlungsbemessungsfunktion (keine Verbindung zum Steuerrecht)

Abb. 20.1 Vergleich zwischen der kontinentaleuropäischen und angloamerikanischen Rechnungslegungstradition

20.2 Zielsetzungen und Grundsätze der International ...

entsprechen, bei der US-amerikanischen Börsenaufsicht, der Securities and Exchange Commission (SEC), einzureichen hatte. Das US-Listing der Daimler-Benz AG bildete gewissermaßen den Anfang einer neuen Phase der Internationalisierung der Rechnungslegung, da mit Beginn der 1990er Jahre die Nachfrage deutscher Unternehmen nach internationaler Rechnungslegung, also IFRS oder US-GAAP, stetig anwuchs. Mit der Anwendung internationaler Rechnungslegungsregeln war für diese Unternehmen jedoch das Problem der Doppelbilanzierung verbunden, da sie zusätzlich weiterhin sowohl einen Jahres- als auch einen Konzernabschluss nach HGB zu erstellen hatten.

Einen weiteren Meilenstein hinsichtlich der Internationalisierung der Rechnungslegung in den 1990er Jahren war die Gründung des sogenannten **neuen Marktes** für junge Hightech-Unternehmen im Jahr 1997 an der Frankfurter Wertpapierbörsse. Emittenten, die diesem Segment angehörten, hatten Konzernabschlüsse nach IFRS oder US-GAAP vorzulegen. Auch Emittenten, die dem im Jahr 2001 geschaffenen Segment des SMAX angehörten, hatten internationale Rechnungslegungsregeln zu befolgen. Die Frankfurter Wertpapierbörsse hat nach Schließung der beiden Segmente im Jahr 2003 eine Neusegmentierung des Aktienmarktes vorgenommen, bei der alle Unternehmen des Geregelten Markts in die Börsensegmente Prime Standard oder General Standard wechselten. Die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards ist im Prime Standard seit dem Jahr 2003 verpflichtend. Der Prime Standard stellt insgesamt höhere Transparenzanforderungen an die ihm zugehörigen Unternehmen als der General Standard (z. B. verpflichtende Zwischenberichterstattung).

Die zunehmende Veröffentlichung von Konzernabschlüssen nach internationalen Rechnungslegungsstandards durch deutsche börsennotierte Unternehmen gab schließlich den Anstoß für das **Kapitalaufnahmeverleichterungsgesetz (KapAEG)**. Durch dieses Gesetz wurde über § 292a HGB (befristet) die Möglichkeit geschaffen, einen befreien Konzernabschluss nach internationalen Rechnungslegungsstandards zu erstellen.

Die IAS-Verordnung der EU (Verordnung (EG) 1606/2002) sowie EG-Änderungsrichtlinien waren der Auslöser für das **Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG)**, das am 01.01.2005 in Kraft trat. Die EU-Richtlinie verfolgt das Ziel, mit den IFRS eine gemeinsame Basis an Rechnungslegungsstandards für kapitalmarktorientierte Unternehmen zu schaffen. Mit § 315e HGB wird die IAS-Verordnung, nach der kapitalmarktorientierte Unternehmen in der EU ihren Konzernabschluss nach IFRS zu erstellen haben, um bestimmte weitere Informationen, beispielsweise einen Konzernlagebericht, ergänzt. Außerdem wurde die Verpflichtung, einen IFRS-Konzernabschluss aufzustellen, auf jene Unternehmen erweitert, die eine Kapitalmarktzulassung beantragt haben. Deutschland hatte auch von dem Mitgliedsstaatenwahlrecht Gebrauch gemacht, nach dem wahlweise auch nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen die Möglichkeit gegeben wurde, ebenfalls einen Konzernabschluss

Ab-schluss	kapital-mark-tori-ent-ierung	Kapitalmarkt-orientiert	Nicht-kapital-marktorientiert
Konzern-abschluss		IFRS-Pflicht	IFRS-Wahl-recht, § 315a HGB
Einzel-abschluss		Für Rechtsfolgen: HGB Für Informationsfunktion: HGB oder IFRS (§ 325a HGB)	

Abb. 20.2 IFRS-Anwendung nach BilReG (EU-Richtlinie)

nach IFRS zu erstellen. Zusätzlich wurde die Option geschaffen, wahlweise zu Informationszwecken auch einen IFRS-Einzelabschluss zu erstellen. Für Zwecke der Zahlungsbemessung ist nach dem BilReG jedoch nach wie vor ein Jahresabschluss nach HGB zu erstellen. Die IFRS-Anwendung infolge des BilReG ist in Abb. 20.2 dargestellt.

Mit der Einführung des **Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)** im Jahr 2009 zielte der Gesetzgeber darauf ab, „das bewährte HGB-Bilanzrecht zu einer dauerhaften und im Verhältnis zu den internationalen Rechnungslegungsstandards vollwertigen, aber kostengünstigeren und einfacheren Alternative weiterzuentwickeln, ohne die Eckpunkte des HGB-Bilanzrechts ... aufzugeben“ (Gesetzesbegründung für das BilMoG, BT-Drs. 16/10067). Die Reform verstärkte die Ausdifferenzierung der Rechnungslegung zwischen kapitalmarktorientierten und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen und gilt als größte Bilanzrechtsreform seit dem BiRiLiG im Jahr 1985. Sie führte dazu, dass Regelungen der IFRS in höherem Maße als bisher in das HGB einfließen.

Mit dem Bilanzrichtlinienumsetzungsgesetz (BilRUG) wurde im Juli 2015 die Rechnungslegungsrichtlinie der EU von Juni 2013 in nationales Recht transformiert.

20.2 Zielsetzungen und Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS)

20.2.1 Aufbau der IFRS-Rechnungslegung

Die IFRS stellen weltweit das am meisten verbreitete Rechnungslegungssystem dar. Sie werden vom **International Accounting Standards Board (IASB)**, einem unabhängigen privaten Rechnungslegungsgremium in London, ausgearbeitet. Die Bezeichnung bildet dabei den Oberbegriff für eine Sammlung an Standards und Interpretationen, die Regelungen zur externen

Rechnungs-legungs-bereich Standard	Englische Bezeichnung	Deutsche Bezeichnung
IAS 1	Presentation of financial statements	Darstellung des Abschlusses
IAS 2	Inventories	Vorräte
IAS 7	Statement of cash flow	Kapitalflussrechnung
IAS 8	Accounting policies. Changes in accounting estimates and errors	Bilanzierungs- und Bewertungs-methoden. Änderungen von Schätzungen und Fehler
IAS 10	Events after the reporting period	Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
IAS 11	Construction contracts	Fertigungsaufträge
IAS 12	Income taxes	Ertragssteuern
IAS 16	Property, plant and equipment	Sachanlagen
IAS 19	Employee benefits	Leistungen an Arbeitnehmer
IAS 20	Accounting for government grants and disclosure of government assistance	Bilanzierung und Darstellung von Zuwendungen der öffentlichen Hand
IAS 21	The effects of changes in foreign exchange rates	Auswirkungen von Änderungen der Wechselkurse
IAS 23	Borrowing costs	Fremdkapitalkosten
IAS 24	Related party disclosures	Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen
IAS 26	Accounting and reporting by retirement benefit plans	Bilanzierung und Berichterstattung von Altersversorgungsplänen
IAS 27	Separate financial statements	Konzern- und separate Einzelabschlüsse nach IFRS
IAS 28	Investments in associates	Anteile an assoziierten Unternehmen
IAS 29	Financial reporting in hyper-inflationary economies	Rechnungslegung in Hochinflationsländern

Abb. 20.3 Übersicht zu geltenden IFRS-Standards (Stand November 2019; Dieser Standard ist für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2021 beginnen; IFRS 4 verliert dann seine Gültigkeit)

20

Unternehmensberichterstattung enthalten.¹ Diese Sammlung schließt zusätzlich zu den IFRS im eigentlichen Sinn die **International Accounting Standards (IAS)**, die Interpretationen des **International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC)** und die **Interpretationen des Standing Interpretations Committee (SIC)** ein. Das

Standing Interpretations Committee war der Vorgänger des International Interpretations Committee, dessen Interpretationen nach wie vor Gültigkeit besitzen. Abb. 20.3 gibt einen Überblick über die geltenden IFRS-Standards.

Die IFRS gelten jedoch nur dann als gültiges EU-Recht und damit auch auf nationaler Ebene als rechtlich verbindlich, wenn sie zusätzlich von der EU-Kommission verabschiedet worden sind (Endorsement). Dadurch kann es zu Abweichungen zwischen den vom IASB ausgearbeiteten und den von der EU beschlossenen IFRS kommen. Abweichungen können dabei aufgrund zeitlicher Verschiebungen durch

1 Bis zum Jahr 2003 wurde diese Sammlung unter dem Oberbegriff IAS geführt.

IAS 32	Financial Instruments: Presentation	Finanzinstrumente: Darstellung
IAS 33	Earnings per share	Ergebnis je Aktie
IAS 34	Interim financial reporting	Zwischenberichterstattung
IAS 36	Impairment of assets	Wertminderung von Vermögenswerten
IAS 37	Provisions, contingent liabilities and contingent assets	Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen
IAS 38	Intangible assets	Immaterielle Vermögenswerte
IAS 39	Financial instruments: Recognition and Measurement	Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung einschließlich der Bestimmungen über die Verwendung der „Fair-Value-Option“
IAS 40	Investment property	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien
IAS 41	Agriculture	Landwirtschaft
IFRS 1	First-time adoption of International Financial Reporting Standards	Erstmalige Anwendung der International Financial Reporting Standards
IFRS 2	Share-based payment	Aktienbasierte Vergütung
IFRS 3	Business combinations	Unternehmenszusammenschlüsse
IFRS 4	Insurance contracts	Versicherungsverträge
IFRS 5	Non-current assets held for sale and discontinued operations	Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche
IFRS 6	Exploration for and evaluation of mineral resources	Exploration und Evaluierung von mineralischen Ressourcen
IFRS 7	Financial Instruments: Disclosures	Finanzinstrumente: Angaben
IFRS 8	Operating segments	Geschäftssegmente
IFRS 9	Financial instruments	Finanzinstrumente
IFRS 10	Consolidated financial statements	Konzernabschlüsse
IFRS 11	Joint arrangements	Gemeinsame Vereinbarungen
IFRS 12	Disclosure of interests in other entities	Angaben zu Anteilen anderer Unternehmen
IFRS 13	Fair value measurement	Fair Value-Bewertung
IFRS 14	Regulatory deferral accounts	Regulatorische Abgrenzungsposten
IFRS 15	Revenue from contracts with customers	Erlöse aus Verträgen mit Kunden
IFRS 16	Leases	Leasingverhältnisse
IFRS 17	Insurance Contracts	Versicherungsverträge

Abb. 20.3 (Fortsetzung)

den Prozess zur Verabschiedung einzelner Standards durch die EU entstehen (Endorsement-Prozess). Um nicht gegen EU-Recht zu verstößen, haben Unternehmen daher die IFRS anzuwenden, die von der EU verabschiedet wurden. Damit entspricht der Abschluss jedoch nicht unbedingt auch den Vorgaben des IASB.

20.2.2 IFRS-Rahmenkonzept

Den IFRS vorgeschaltet ist das **Rahmenkonzept (Conceptual Framework)**. Es stellt keinen eigenständigen IFRS dar und besitzt gegenüber den Einzelstandards nur nachrangigen Verpflichtungsgrad. Es dient dem IASB als Grundlage bei der Ausarbeitung einzelner IFRS und steht als Auslegungshilfe der Standards zur Verfügung. Alle **Zwecke** des Rahmenkonzeptes sind explizit in der Einführung des Rahmenkonzeptes dargelegt (IFRS, Conceptual Framework):

- Unterstützung des Boards bei der Entwicklung neuer und Überprüfung bestehender IFRS sowie Förderung der Harmonisierung der Standards,
- Unterstützung nationaler Standardsetter²,
- Unterstützung der mit der Aufstellung von Abschlüssen befassten Personen bei der Anwendung der IFRS,
- Unterstützung von Abschlussprüfern bei Urteilsfindungen,
- Unterstützung der Abschlussadressaten bei der Interpretation der Informationen aus den Abschlüssen und
- generelle Bereitstellung von Informationen über das Vorgehen des IASB.

Der **Anwendungsbereich** des Rahmenkonzeptes wird ebenfalls beschrieben und umfasst folgende Punkte (IFRS, Conceptual Framework):

- Zielsetzung von Abschlüssen,
- qualitative Anforderungen nützlicher Finanzdaten,
- Definition, Ansatz und Bewertung der Abschlussposten, aus denen der Abschluss besteht, und
- Kapital- und Kapitalerhaltungskonzepte.

Darüber hinaus ist das Prinzip der **Unternehmensfortführung** („going concern“) als Basisannahme zu beachten, sodass bei der Aufstellung des Abschlusses von der Fortführung des Unternehmens für einen absehbaren Zeitraum auszugehen ist.

Die qualitativen Anforderungen nützlicher Finanzdaten werden im Rahmenkonzept der IFRS in grundlegende und unterstützende Anforderungen – Primär und Sekundärgrundsätze – unterteilt. Die **grundlegenden Anforderungen** („fundamental characteristics“) sind Relevanz, mit dem Unterpunkt Wesentlichkeit, und glaubwürdige Darstellung (IFRS, Conceptual Framework):

- Der Grundsatz der **Relevanz** („relevance“) beinhaltet, dass der Abschluss lediglich relevante Informationen vermitteln soll. Als relevant gelten in diesem Sinne nur solche Informationen, die die Entscheidungen des Adressaten tatsächlich beeinflussen.
- Um nützlich zu sein, müssen Finanzdaten zudem nicht nur relevante Umstände darstellen, sondern eine **glaubwürdige Darstellung** („faithful representation“) der Umstände liefern, die sie vorgeben darzustellen. Dazu müssen Informationen – laut Rahmenkonzept – vollständig, neutral und fehlerfrei sein.
- Als weitere Basisannahme ist der Grundsatz einer **Unternehmensfortführung** zu unterstellen, sodass Zerschlagungswerte irrelevant sind.

Neben den grundlegenden gibt es **unterstützende Anforderungen**. Diese sind Vergleichbarkeit, Nachprüfbarkeit, zeitnahe Informationsvermittlung und Verständlichkeit:

- Der Grundsatz der **Vergleichbarkeit** („comparability“) umfasst sowohl den Aspekt der zeitlichen als auch den der zwischenbetrieblichen Vergleichbarkeit und betrifft damit alle Bilanzierungs-, Bewertungs- und Ausweismethoden. Sie wird erreicht durch:
 - Angaben zu angewendeten Ansatz- und Bewertungsregeln und bei Abweichungen zusätzlich durch Hinweise und Angaben zu daraus resultierenden Konsequenzen,
 - die Angabe von Vorjahreszahlen und
 - die stetige Anwendung der Regeln im Zeitverlauf.
- Nach dem Grundsatz der **Nachprüfbarkeit** („verifiability“) sollten verschiedene, unabhängige Beobachter Einigung darüber erzielen können, dass eine Information glaubwürdig ist.
- Der Grundsatz der **zeitnahen Informationsvermittlung** („timeliness“) stellt sicher, dass Entscheidungsträger zum Entscheidungszeitpunkt mit den richtigen Informationen versorgt sind.
- Angemessene Gliederungen und Beschreibungen sowie eine klare und präzise Darstellung stellen die **Verständlichkeit** („understandability“) der bereitgestellten Informationen sicher. Nach diesem Grundsatz soll dafür Sorge getragen werden, dass es einem sachverständigen Dritten möglich ist, sich innerhalb eines angemessenen Zeitraums einen Überblick über die Lage des Unternehmens zu verschaffen.
- Als Nebenbedingung ist das **Kosten-Nutzen-Postulat** zu beachten.

20.3 Aufbau und Inhalt der Rechenwerke nach IFRS

Nach IFRS umfasst der Einzel- genauso wie der Konzernabschluss fünf Bestandteile (IAS 1.10). Der Abschluss beinhaltet nach IFRS

- die Bilanz („statement of financial position“),

² Unter Standardsetter sind Gremien zu verstehen, welche Anleitungen für die Rechnungslegung nach IFRS erarbeiten und dem Gesetzgeber vorschlagen.

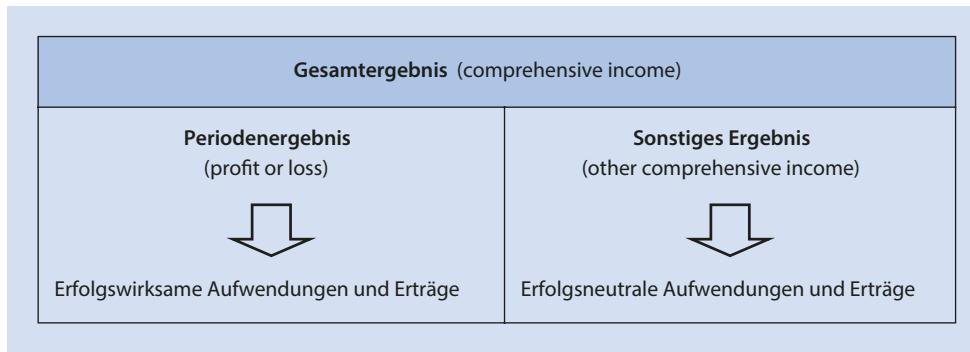


Abb. 20.4 Struktur der GuV. (Nach IFRS)

- die Gesamtergebnisrechnung („statement of comprehensive income“),
- die Eigenkapitalveränderungsrechnung („statement of changes in equity“),
- die Kapitalflussrechnung („statement of cash flows“) und
- den Anhang („notes“).

Die **Bilanz** („statement of financial position“) erfüllt die Aufgabe, einen Einblick in die Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens zu gewährleisten. Nach dem Rahmenkonzept umfasst sie die Elemente

- Vermögenswerte („assets“),
- Schulden („liabilities“) und
- Eigenkapital („equity“).

Die IFRS sehen für die Bilanz ein weniger detailliertes Gliederungsschema vor als das HGB. Es handelt sich eher um ein Mindestgliederungsschema, das durch IAS 1 vorgegeben ist. Auch die Art der Darstellung (Konto- oder Staffelform) ist nach IFRS anders als nach HGB nicht verbindlich vorgeschrieben. Grundsätzlich sind in der Bilanz nach IFRS die einzelnen Posten nach ihrer **Fristigkeit** aufzuliedern und anzuführen. Das Unternehmen hat daher in der Bilanz bei seinen Posten grundsätzlich zwischen kurzfristigen („current“) und langfristigen („non current“) Vermögenswerten und Schulden zu differenzieren. In Ausnahmefällen ist statt der Gliederung nach der Fristigkeit eine Gliederung nach der **Liquidität** zulässig und zwar dann, wenn diese Form der Gliederung einen besseren Einblick in die Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens erlaubt. Dies ist beispielsweise bei Banken der Fall (IAS 1.57).

Die **Gesamtergebnisrechnung** („statement of comprehensive income“) verschafft einen Einblick in die Ertragslage des Unternehmens. Der Gewinn wird ermittelt, indem die Erträge („income“), die das Unternehmen in der Periode erzielt hat, den zugehörigen Aufwendungen („expenses“) der Periode gegenübergestellt werden (F. 4.2). Bei der Ermittlung des **Gesamtergebnisses** („comprehensive income“) ist dabei zwischen dem **Periodenergebnis** („profit or loss“) und dem **sonstigen Ergebnis** des Unternehmens („other comprehensive income“) zu unterscheiden (Abb. 20.4).

Während sich das Periodenergebnis unter Berücksichtigung aller erfolgswirksamen Erträge und Aufwendungen ergibt, wird das sonstige Ergebnis durch die Gegenüberstellung von erfolgsneutralen Erträgen und Aufwendungen ermittelt (z. B. aus der Neubewertungsrücklage; ► Abschn. 20.5.1 und 20.5.5). Die Wertänderungen, die sich für das sonstige Ergebnis ergeben, werden zunächst separat vom Periodenergebnis erfasst.

Hinsichtlich des Verfahrens zur Ermittlung des Periodenergebnisses besteht nach IFRS wie nach HGB grundsätzlich ein Wahlrecht zwischen der Anwendung des Umsatzkosten- und des Gesamtkostenverfahrens. Die Inhalte der GuV nach IFRS sind in Abb. 20.5 dargestellt.

Das Periodenergebnis und das sonstige Ergebnis fließen in der Bilanz in das Eigenkapital ein und verändern dessen Höhe. Die Höhe des Eigenkapitals wird aber nicht nur durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens verändert, sondern auch durch Transaktionen zwischen dem Unternehmen und seinen Gesellschaftern (z. B. Ausschüttung von Dividenden, Kapitalerhöhungen). Die **Eigenkapitalveränderungsrechnung** („statement of changes in equity“) zeigt sämtliche Quellen auf, die über das Geschäftsjahr zu einer Reinvermögensänderung, also zu einer Veränderung des Eigenkapitals, geführt haben.

Die **Kapitalflussrechnung** („statement of cash flows“) dient der Darstellung der Vermögens- und Finanzstruktur einschließlich der Liquidität und Solvenz des Unternehmens (IAS 7.4). Sie zeigt unter Berücksichtigung von Wechselkurseinflüssen die Veränderung des Finanzmittelbestands über die Periode hinweg auf und ist in Staffelform aufzustellen. Damit liefert die Kapitalflussrechnung – ähnlich wie die Eigenkapitalveränderungsrechnung – eine Ergänzung zur GuV. Sie besteht gemäß IAS 7 aus den folgenden Elementen:

- Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit,
- Cashflows aus Investitionstätigkeit und
- Cashflows aus Finanzierungstätigkeit.

Die Informationsfunktion der IFRS wird durch umfangreiche Angabepflichten im **Anhang** („notes“) gestärkt, dessen Hauptbestandteile in Abb. 20.5 aufgeführt sind. Trotz der umfangreichen Angaben in den Notes nach IFRS hat

Bilanz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gliederung grundsätzlich nach Fristigkeit, es sei denn, eine Gliederung nach Liquiditätsgesichtspunkten gibt relevante Informationen ■ Vorgaben zur Fristigkeitseinteilung für Vermögenswerte und Schulden ■ Vorgabe einer Mindestgliederung ■ Angaben zum Eigenkapital (oder im Anhang)
Gewinn- und Verlustrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gliederung entweder nach Aufwandsarten (GKV) oder nach Funktionskosten (UKV) ■ Vorgabe einer Mindestgliederung, außerordentliche Posten sind nicht zulässig ■ Angaben zu Dividenden (oder im Anhang)
Eigenkapitalveränderungsrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorgabe der darzustellenden Spalten und Zeilen ■ Angaben zu bestimmten Posten wahlweise auch im Anhang
Kapitalflussrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angaben zu Vermögens- und Finanzströmen
Anhang	<ul style="list-style-type: none"> ■ Angabe zur Übereinstimmung mit IFRS ■ Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden ■ Von anderen Standards verlangte zusätzliche Anhangsangaben zu den Abschlussposten ■ Von anderen Standards verlangte weitere Anhangsangaben ■ Angaben zum Kapital

Abb. 20.5 Struktur und Inhalte der Rechenwerke nach IFRS. (In Anlehnung an KPMG 2019, S. 14)

eine deutsche Kapitalgesellschaft zusätzlich einen Konzernlagebericht (§ 315a Abs. 1 HGB, § 325 Abs. 2a S. 4 HGB) zu erstellen. Der Konzernlagebericht gehört nicht zu den Bestandteilen eines IFRS-Abschlusses.

Für kapitalmarktorientierte Unternehmen ist die Aufstellung eines **Segmentberichts** verpflichtend. Als kapitalmarktorientiert gelten (Konzernmutter-)Unternehmen, deren Fremd- oder Eigenkapitaltitel an einem öffentlichen Markt gehandelt werden und die dafür eine Zulassung beantragt haben oder eine solche beantragen werden. Für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen gilt für die Aufstellung des Segmentberichts im Rahmen der freiwilligen Publizität ein Wahlrecht. Der Segmentbericht ergänzt die Konzernbilanz und die Konzerngesamtergebnisrechnung in der Weise, als die darin enthaltenen Finanzinformationen nicht aggregiert, sondern auf Ebene von Teilbereichen (Geschäftssegmenten) des Konzerns dargestellt werden. Dadurch gelingt es dem Adressaten, weitere Informationen darüber zu erlangen, in welchen Geschäftsbereichen oder Regionen das Unternehmen welches Ergebnis erzielt hat. Nach IFRS 8 sind die Geschäftssegmente, über die berichtet werden soll, sowohl nach der Berichtsstruktur innerhalb des Konzerns als auch nach Wesentlichkeitskriterien abzugrenzen. Als **Geschäftssegmente** (operative Segmente) im Sinne von IFRS 8.5 gelten Unternehmensbereiche,

- deren Geschäftsaktivitäten sowohl zu Erträgen als auch zu Aufwendungen führen,

- deren Betriebsergebnis durch den Hauptentscheidungsträger des Unternehmens bzw. das Management im Rahmen der internen Steuerung (Allokation von Ressourcen, Bewertung der Ertragskraft) verwendet wird, und
- für die Finanzinformationen verfügbar sind.

Für alle berichtspflichtigen Geschäftssegmente sind folgende Abschlusskomponenten getrennt auszuweisen (IFRS 8.23) und anschließend im Rahmen einer Überleitungsbuchhaltung in die konsolidierten Größen des Konzerns zu überführen (IFRS 8.28):

- intern berichtete Ergebnisgrößen und Ergebniskomponenten (z. B. Innen- und Außenumsätze, Abschreibungen, Aufwendungen/Erträge aus Ertragsteuern),
- Vermögenswerte,
- Schulden.

20.4 Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln

20.4.1 Ansatz von Vermögenswerten

In der deutschen Übersetzung der IFRS wird der Begriff „asset“ mit „Vermögenswert“ übersetzt, um eine

20.4 · Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln

Differenzierung zum Begriff „Vermögensgegenstand“ nach HGB vorzunehmen. Insgesamt kann man sagen, dass der Begriff des handelsrechtlichen „Vermögensgegenstands“ grundsätzlich enger gefasst ist als der des „Vermögenswerts“ nach IFRS (F. 4.4(a)).

Ein Vermögenswert ist eine

- in der Verfügungsmacht des Unternehmens
- stehende Ressource,
- die ein Ergebnis von vergangenen Ereignissen darstellt und
- von der erwartet wird, dass dem Unternehmen künftig ein wirtschaftlicher Nutzen zufließt.

Bei der Bestimmung, ob das Unternehmen Verfügungsmacht über die Ressource besitzt, ist auf eine wirtschaftliche Betrachtungsweise abzustellen. Das Unternehmen besitzt bereits dann Verfügungsmacht über eine Ressource, wenn es sich daraus künftig Nutzen verschaffen kann und gleichzeitig verhindern kann, dass andere Parteien ebenfalls auf diesen Nutzen zugreifen. So werden beispielsweise unter Eigentumsvorbehalt gelieferte Güter beim Empfänger bilanziert. Die Tatsache, dass der Vermögenswert aufgrund von Ereignissen in der Vergangenheit in der Verfügungsmacht des Unternehmens stehen muss, bedeutet beispielsweise, dass allein die Absicht, Güter zu kaufen oder zu produzieren, noch keinen Vermögenswert begründet (Heuser und Theile 2019, Rd. Nr. 302 f.). Der künftige wirtschaftliche Nutzen, der aus der Nutzung des Vermögenswerts erzielt werden soll, repräsentiert das Potenzial der Ressource, direkt oder indirekt zum Zufluss von Zahlungsmitteln oder Zahlungsmitteläquivalenten des Unternehmens beizutragen (F. 4.8). Damit sind nicht die gegenwärtigen Eigenschaften der Ressource, sondern deren künftige Auswirkungen entscheidend. Nach den Definitionskriterien muss nicht unbedingt eine Ausgabe getätigt werden, um einen Vermögenswert zu begründen. So können beispielsweise auch eine Schenkung oder ein Tausch einen Vermögenswert darstellen, soweit die Kriterien der Definition erfüllt sind (F. 4.13).

Damit eine Ressource in der Bilanz aktiviert werden darf, müssen jedoch neben der Erfüllung der Definition des Vermögenswerts (F. 4.37) zwei weitere (Ansatz-)Kriterien gegeben sein. Ein Sachverhalt, auf den die Definition eines Vermögenswertes zutrifft, ist nur dann bilanziell zu erfassen, wenn

- es wahrscheinlich ist, dass ein mit dem Sachverhalt verbundener, künftiger wirtschaftlicher Nutzen dem Unternehmen zufließen wird und
- die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder der Wert der Ressource verlässlich bewertet werden können.

Wie wahrscheinlich ein möglicher Nutzenfluss sein muss, ist im Rahmenkonzept nur vage umschrieben. Da auf künftige Eigenschaften des Vermögenswerts abgestellt

wird und künftige Entwicklungen unsicher sind, muss eine Beurteilung auf Basis der Informationen erfolgen, die dem Bilanzierenden am Bilanzstichtag zur Verfügung stehen. In der Praxis wird davon ausgegangen, dass der künftige Nutzenzufluss aus der Ressource zu mindestens 50 % wahrscheinlich sein muss, um einen Vermögenswert zu begründen.

Dass Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder der Wert des Sachverhalts verlässlich bewertbar sein müssen, bezieht sich insbesondere auf Messungen und Schätzungen, die im Rahmen der Bilanzierung getätigten werden müssen. So darf ein Sachverhalt nur dann aktiviert werden, wenn eine vernünftige Bewertung möglich ist. Zudem hat der zu aktivierende Posten relevant und wesentlich zu sein (F. 4.38).

Da das Rahmenkonzept nach IFRS den Einzelstandards untergeordnet ist, haben Sachverhalte zum Teil weitere Aktivierungsvoraussetzungen zu erfüllen, die in den Einzelstandards vorgeschrieben sind. Dies gilt beispielsweise für das Kriterium der „Identifizierbarkeit“ bei der Aktivierung von immateriellen Vermögenswerten.

20.4.2 Ansatz von Schulden

Eine Schuld entspricht

- einer gegenwärtigen Verpflichtung des Unternehmens,
- aus vergangenen Ereignissen,
- von deren Erfüllung erwartet wird, dass aus dem Unternehmen Ressourcen abfließen,
- die einen wirtschaftlichen Nutzen verkörpern (RK 4.4(b)).

Der Schuldbegriff („liability“) schließt nach IFRS sowohl sichere Schulden in Form von Verbindlichkeiten als auch unsichere Schulden in Form von Rückstellungen („provisions“) ein. Eine Schuld besteht nach dem IFRS-Rahmenkonzept aus einer gegenwärtigen rechtlichen oder faktischen Verpflichtung gegenüber einem Dritten, die aus vergangenen Ereignissen resultiert (F. 4.18). Das bedeutet, dass nach IFRS grundsätzlich nur Außenverpflichtungen passiviert werden dürfen. Die gegenwärtige Verpflichtung des Unternehmens kann sowohl rechtlicher als auch faktischer Natur sein, um eine Schuld zu begründen:

- Eine **rechtliche Verpflichtung** kann beispielsweise auf einem Vertrag oder Gesetz basieren und zeichnet sich gegenüber einer faktischen Verpflichtung durch einen höheren Bindungsgrad aus.
- Eine **faktische Verpflichtung** kann daraus resultieren, dass das Unternehmen aufgrund seines früheren Verhaltens gezeigt hat, dass es sich seiner Verantwortung gegenüber Dritten nicht entzieht. Ein Beispiel hierfür ist die Gewährung von Kulanzen durch das Unternehmen.

Anwendungs- bereich Wert- kategorien	Für Vermögens- werte und Schulden	Nur für Vermögens- werte	Nur für Schulden
Erstbewertung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beizulegender Zeitwert ■ Barwert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anschaffungs- oder Herstellungskosten ■ Beizulegender Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Versicherungs-mathematischer Barwert ■ Erfüllungsbetrag ■ Innerer Wert
Folgebewertung (nur weitere Wert-kategorien)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortgeführte Anschaffungskosten ■ Tageswert ■ Unternehmens-spezifischer Wert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veräußerungswert ■ Nettoveräußerungswert ■ Erzielbarer Betrag ■ Nutzungswert 	

Abb. 20.6 Wertkategorien nach IFRS. (In Anlehnung an Ballwieser 2013, S. 92)

Die Schulddefinition im Rahmenkonzept sieht ferner vor, dass am Bilanzstichtag ein verpflichtendes Ereignis aus der Vergangenheit vorliegen muss. Damit sind wegen künftig erwarteter oder geplanter Ereignisse keine Rückstellungen zu bilden. Passive Rechnungsabgrenzungsposten, wie sie aus dem HGB bekannt sind, können ebenfalls unter den Schuldbeispiel subsumiert werden. Ein Beispiel stellen im Voraus erhältene Mietzahlungen dar.

Damit eine Verpflichtung als Schuld anzusetzen ist, müssen spiegelbildlich zur Aktivierung von Vermögenswerten zwei weitere (Ansatz-)Kriterien gegeben sein:

- Der mit der Verpflichtung verbundene Abfluss von Ressourcen muss wahrscheinlich sein.
- Der mit der Verpflichtung verbundene Abfluss von Ressourcen muss hinsichtlich seiner Höhe verlässlich ermittelbar sein.

Der Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen erfasst, dass das Unternehmen zur Begleichung einer Verpflichtung Ressourcen aufwenden muss, die sonst anderweitig hätten eingesetzt werden können (F. 4.46).

Eine Konkretisierung des Wahrscheinlichkeitskriteriums findet sich in IAS 37, der die Bilanzierung von Rückstellungen und Eventualschulden regelt. Hier wird eine Wahrscheinlichkeitsgrenze von 50 % angegeben, die aus dem Wortlaut des Standards erschließbar ist.

Das Kriterium, nach welchem der Abfluss von Ressourcen verlässlich ermittelbar sein muss, bezieht sich wie beim Ansatz von Vermögenswerten auf Messungen und Schätzungen. Neben den Kriterien des Rahmenkonzepts sind in einzelnen Standards weitere Passivierungsvoraussetzungen zu erfüllen. Dies trifft beispielsweise auf Restrukturierungsrückstellungen zu, bei denen das Vorliegen

eines Restrukturierungsplans eine Voraussetzung darstellt. Insgesamt lässt sich sagen, dass nach IFRS tendenziell weniger Verpflichtungen zu passivieren sind als nach HGB.

20.4.3 Allgemeine Bewertungsmaßstäbe der IFRS

Die IFRS nennen eine Vielzahl von Wertmaßstäben, die zur Bewertung von Vermögenswerten und Schulden heranzuziehen sind. Eine Kategorisierung dieser Wertmaßstäbe findet sich in Abb. 20.6.

Die Definitionen der verschiedenen Wertkategorien sind sowohl im Rahmenkonzept als auch in den Einzelstandards zu finden. Von diesen Wertkategorien werden nachfolgend die wichtigsten erläutert:

- Die **Anschaffungs- oder Herstellungskosten** stellen denjenigen Betrag an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten oder den beizulegenden Zeitwert der Gegenleistung dar, der zum Erwerbszeitpunkt für den Erwerb des Vermögenswerts aufgewendet wird (F. 4.55a). Sie besitzen nach IFRS ähnlich wie nach HGB insbesondere bei der Erstbewertung von Vermögenswerten einen hohen Stellenwert. Bei der Bewertung von Schulden stellen die historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten denjenigen Betrag dar, der im Austausch für die Verpflichtung erhalten wurde (z. B. Kredit) oder denjenigen Betrag an Zahlungsmitteln oder Zahlungsmitteläquivalenten, der erwartungsgemäß gezahlt werden muss, um die Verpflichtung im normalen Geschäftsverlauf zu begleichen.

Im Rahmen der Folgebewertung ist nach IFRS ähnlich dem HGB die Wertkategorie der **fortgeführt**

Anschaffungs- oder Herstellungskosten bedeutsam. Sie ergeben sich als Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich Abschreibungen. In einzelnen Standards sind auch bei der Folgebewertung von Schulden die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten zugrunde zu legen. Dies trifft beispielsweise auf bestimmte finanzielle Verbindlichkeiten zu.

- Der **Tageswert** ist eine weitere Wertkategorie, die im Rahmen der Folgebewertung von Vermögenswerten und Schulden Anwendung findet. Der Tageswert entspricht bei Vermögenswerten demjenigen Betrag an Zahlungsmitteln oder Zahlungsmitteläquivalenten, der für den Erwerb desselben oder eines entsprechenden Vermögenswerts zum Bewertungszeitpunkt gezahlt werden müsste. Er entspricht damit auf der Aktivseite im Wesentlichen den Wiederbeschaffungskosten. Auf der Passivseite stellt der Tageswert den Nominalbetrag dar, der zur Begleichung einer Verpflichtung im Zeitpunkt der Bewertung aufgewendet werden müsste (F. 4.55b).
- Der **Veräußerungswert** repräsentiert denjenigen Wert an Zahlungsmitteln oder Zahlungsmitteläquivalenten, der zum Bewertungszeitpunkt bei der Veräußerung des Vermögenswerts im normalen Geschäftsverlauf erzielt werden könnte. In diesem Zusammenhang ist auch der **Nettoveräußerungswert** einzuordnen, bei dem vom erwarteten Verkaufserlös die Kosten abzuziehen sind, die erwartungsgemäß bis zur Fertigstellung anfallen und für den Vertrieb notwendig sein werden (IAS 2.6). Der **Erfüllungsbetrag** bildet auf der Passivseite das Gegenstück zum Veräußerungswert. Er entspricht demjenigen undiskontierten Betrag an Zahlungsmitteln oder Zahlungsmitteläquivalenten, der zum Bewertungszeitpunkt erwartungsgemäß gezahlt werden müsste, um die Verpflichtung im normalen Geschäftsgang zu begleichen (F. 4.55c).
- Der **Barwert** stellt ein weiteres relevantes Bewertungskonzept nach IFRS dar. Auf der Aktivseite entspricht er dem Wert des künftig aus dem Vermögenswert zu erwartenden Zuflusses diskontierter Cashflows (Nettomittelzufluss). Analog ist auf der Passivseite bei der Bewertung von Schulden der Wert des künftig zu erwartenden Abflusses diskontierter Cashflows anzusetzen (Nettomittelabfluss). Auf der Passivseite findet der Barwert beispielsweise als versicherungs-mathematischer Barwert bei der Bewertung von Versorgungsleistungen für Arbeitnehmer (IAS 26.8) Anwendung. Der **Nutzungswert** repräsentiert auch den Barwert der künftigen Cashflows, die dem Unternehmen aus der Nutzung eines Vermögenswerts erwartungsgemäß zufließen werden (IAS 36.6). Der Nutzungswert konkretisiert neben dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verwertungskosten den sogenannten **erzielbaren Betrag** im Rahmen des Werthaltigkeitstest beim Sachanlagevermögen und immateriellen Vermögenswerten. Weder der erzielbare Betrag noch der beizulegende Zeitwert (abzüglich Verwertungskosten) werden im Rahmenkonzept als Wertkategorie genannt.

Zunehmende Bedeutung ist bei der Bilanzierung nach IFRS dem beizulegenden Zeitwert (fair value) beizumessen. Dieser Wertmaßstab wird jedoch nicht im Rahmenkonzept genannt, sondern im IFRS 13 übergreifend definiert.

Der beizulegende Zeitwert entspricht nach der **Definition** dem Preis, der bei der Veräußerung eines Vermögenswerts oder bei der Übertragung einer Verbindlichkeit im Rahmen einer gewöhnlichen Transaktion (IFRS 13.Appendix A; IFRS 13.B43–B44) zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag erhalten bzw. gezahlt würde (IFRS 13.9).

Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts basiert auf einer **hypothetischen Transaktion** am Bewertungsstichtag. Dabei wird der Prozess der Bildung eines Veräußerungs- bzw. Übertragungspreises („exit price“) an einem Markt nachempfunden. Der beizulegende Zeitwert wird als **marktbezogener Abgangspreis** definiert, der unter aktuellen Marktbedingungen entweder im Hauptmarkt oder alternativ im vorteilhaftesten Markt vereinnahmt werden kann (IFRS 13.24). Durch die Orientierung an repräsentativen Marktteilnehmern ist von unternehmensindividuellen Annahmen bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts zu abstrahieren (IFRS 13.2, IFRS 13.22). Wegen des Bezugs auf eine **gewöhnliche Transaktion** darf es sich nicht um eine erzwungene Veräußerung oder Übertragung (Liquidation, Notverkauf etc.) handeln. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts ist **zeitpunktbezogen** (IFRS 13.15), daher ist eine Glättung des beizulegenden Zeitwerts mit Blick auf Preisschwankungen vor und nach dem Bewertungsstichtag nicht zulässig. Bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts darf der Preis nicht um **Transaktionskosten** erhöht bzw. verringert werden. Transaktionskosten sind kein Merkmal des Bewertungsobjekts, sondern spezifisch für die Transaktion. Transaktionskosten werden entsprechend dem jeweils maßgeblichen Standard behandelt (IFRS 13.25).

Zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertwerts kommen folgende drei Bewertungsverfahren in Betracht (IFRS 13.62):

- marktpreisorientierte Verfahren („market approach“),
- kapitalwertorientierte Verfahren („income approach“),
- kostenorientierte Verfahren („cost approach“).

Der Standardsetter verzichtet grundsätzlich auf die Vorgabe einer Rangfolge der Bewertungsverfahren. Eine Ausnahme hiervon ist bei der Bewertung von identischen Finanzinstrumenten zu beachten, die auf einem aktiven Markt gehandelt werden. Für die Bewertung ist stets der Preis mit der Anzahl zu multiplizieren. Innerhalb dieser Bewertungsverfahren stehen jeweils mehrere Bewertungsmethoden zur Verfügung. Die im Einzelfall anzuwendenden Bewertungsmethoden müssen mit einem oder mit mehreren dieser Bewertungsverfahren konsistent sein. Die Auswahl

geeigneter Bewertungsverfahren und -methoden wird beeinflusst von der Verfügbarkeit relevanter Inputfaktoren und ihrer relativen Subjektivität (IFRS 13.74 i.V.m. IFRS 13.61; IFRS 13.67).

Der beizulegende Zeitwert muss nicht generell unter Verwendung eines einzelnen Bewertungsverfahrens ermittelt werden. Werden mehrere Bewertungsverfahren eingesetzt, ist aus der Spanne der Bewertungsergebnisse der (hypothetische) Preis zu verwenden, der den beizulegenden Zeitwert unter den herrschenden Rahmenbedingungen am besten repräsentiert (IFRS 13.63; IFRS 13.B40). Dabei ist auch die relative Subjektivität der Inputfaktoren zu beurteilen (IFRS 13.IE13).

Zur Verbesserung der Konsistenz und Vergleichbarkeit im Rahmen von Bewertung und Anhangangaben sieht IFRS 13 eine **dreistufige Fair-Value-Hierarchie** vor. Dazu werden die **Inputfaktoren der Bewertungsverfahren** wie folgt kategorisiert.

- Level 1: Nicht angepasste quotierte Preise auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Schulden, wobei der Bilanzierende am Bewertungsstichtag Zugang zu diesen aktiven Märkten haben muss (IFRS 13.Appendix A, IFRS 13.76).
- Level 2: Direkt oder indirekt beobachtbare Inputfaktoren für den Vermögenswert oder die Schuld, die nicht Level 1 zugeordnet werden können (IFRS 13.Appendix A; IFRS 13.81).
- Level 3: Nicht beobachtbare Inputfaktoren für den Vermögenswert oder die Schuld (IFRS 13.Appendix A; IFRS 13.86).

Die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert soll nach IFRS eine zeitnahe und absatzmarktorientierte Bewertung ermöglichen und dadurch den Einblick des Adressaten in die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens verbessern. Aus dieser dreistufigen Werthierarchie wird ersichtlich, dass dem Bilanzierenden durch die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert hohe Ermessensspielräume eingeräumt werden, da er deutlich weniger leicht objektivierbar ist als beispielsweise die beschaffungsmarktorientierte Ermittlung von Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

20.5 Bilanzierung ausgewählter Posten

20.5.1 Sachanlagevermögen

Definition und Ansatz

Sachanlagen stellen materielle Vermögenswerte dar,

- die ein Unternehmen für Zwecke der Herstellung und Lieferung von Gütern und Dienstleistungen, zur Vermietung an Dritte oder für Verwaltungszwecke besitzt und
- die erwartungsgemäß länger als eine Periode genutzt werden.

Sachanlagen sind nach IAS 16 von folgenden Vermögenswerten abzugrenzen, deren Bilanzierung in weiteren Einzelstandards geregelt wird. Dazu zählen

- als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (IAS 40),
- Leasinggegenstände (IFRS 16),
- biologische Vermögenswerte (IFRS 16),
- Exploration und Evaluierung von mineralischen Ressourcen (IFRS 6) und
- zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte (IFRS 5).

Die Ansatzregelung von Sachanlagen entspricht den allgemeinen Ansatzkriterien des Rahmenkonzepts. Sachanlagen sind als Vermögenswert in der Bilanz anzusetzen, wenn

- mit der Sachanlage wahrscheinlich ein künftiger wirtschaftlicher Nutzenzufluss für das Unternehmen verbunden ist und
- die Anschaffungs- und Herstellungskosten der Sachanlage verlässlich bewertet werden können (IAS 16.7).

Bewertung

Sachanlagen sind bei ihrer **Erstbewertung** zunächst zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten anzusetzen (IAS 16.15):

- Die **Anschaffungskosten** setzen sich dabei zunächst aus dem Anschaffungspreis einschließlich der Einfuhrzölle und nicht erstattungsfähiger Umsatzsteuern abzüglich Anschaffungspreisminderungen wie Rabatten, Boni oder Skonti zusammen (IAS 16.16).
- **Herstellungskosten** werden als Kosten definiert, die den Produktionseinheiten direkt zuzurechnen sind. Ferner umfassen sie systematisch zugerechnete fixe und variable Produktionsgemeinkosten, die bei der Verarbeitung der Ausgangsstoffe zu Fertigfabrikaten anfallen. Dies entspricht einem produktionsbezogenen Vollkostenansatz auf Basis einer Normalbeschäftigung, was bedeutet, dass in den Herstellungskosten alle Kosten des Material- und Fertigungsbereichs verpflichtend zu berücksichtigen sind. Die Bestandteile der Herstellungskosten nach IFRS sind im Vergleich zum Handelsrecht in Abb. 20.7 zusammengefasst.

Neben den bereits genannten Kostenbestandteilen sind nach IAS 16.16 weitere Bestandteile bei der Ermittlung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Sachanlagen zu berücksichtigen. Dazu gehören:

- **Anschaffungsnebenkosten:** Dabei handelt es sich um direkt zurechenbare Kosten, die anfallen, um den Vermögenswert in den erforderlichen und vom Management beabsichtigten betriebsbereiten Zustand zu versetzen. Direkt zurechenbare Kosten sind dabei beispielsweise Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer (IAS 19), die direkt aufgrund der Herstellung oder Anschaffung der Sachanlage anfallen, Kosten der Standortvorbereitung, Kosten der erstmaligen Lieferung und Verbringung, Installations- und Montagekosten

20.5 • Bilanzierung ausgewählter Posten

Kosten-bestandteile Rechnungslegungs-system	IFRS	Handelsrecht
Materialeinzelkosten	Pflicht	
Fertigungseinzelkosten	Pflicht	
Sondereinzelkosten der Fertigung	Pflicht	
Materialgemeinkosten	Pflicht	
Fertigungsgemeinkosten	Pflicht	
Abschreibungen auf Fertigungsanlagen	Pflicht	
Herstellungsbezogene Verwaltungskosten	Pflicht	Wahlrecht
Angemessene Teile der allgemeinen Verwaltungskosten	Verbot	Wahlrecht
Angemessene Teile von Aufwendungen für soziale Einrichtungen des Betriebs, für freiwillige soziale Leistungen und für betriebliche Altersversorgung	Verbot, soweit nicht produktionsbezogen	Wahlrecht
Zinsen für Fremdkapital	Pflicht (bei qualifizierten Vermögenswerten)	Wahlrecht (soweit direkt zurechenbar)
Vertriebskosten	Verbot	
Forschungskosten	Verbot	

Abb. 20.7 Herstellungskostenbestandteile. (Nach IFRS und Handelsrecht)

sowie Teile der Kosten für Testläufe und Honorare (IAS 16.17).

- Als **Rückstellung passivierte Entsorgungsverpflichtungen**: Darin sind Kosten zu berücksichtigen, die für den Abbruch und das Aufräumen des Gegenstands und die Wiederherstellung des Standortes, an dem er sich befindet, entstehen. Sie entsprechen dem Barwert der zukünftigen Ausgaben für Entsorgungs-, Rekultivierungs- oder ähnliche Verpflichtungen, die bereits bei Anschaffung oder Nutzung der Sachanlage entstehen und die damit eine Rückstellungsbildung nach IAS 37 auslösen. Mit der Aktivierung der Sachanlage in Form eines Vermögenswerts erfolgt also gleichzeitig eine Rückstellungsbildung als Gegenbuchung. Diese

Rückstellung ist zum Barwert anzusetzen, da davon auszugehen ist, dass die passivierte Entsorgungsverpflichtung einen langfristigen Charakter besitzt.

- **Nachträgliche Anschaffungs- oder Herstellungskosten**: Sie sind einzubeziehen, wenn durch diese Ausgaben die Kriterien eines Vermögenswerts erfüllt sind, also ein künftiger zusätzlicher Nutzenzufluss für das Unternehmen zu erwarten ist und dieser verlässlich messbar ist. Damit können unter Umständen auch größere Inspektions- und Wartungsarbeiten in den Anschaffungs- und Herstellungskosten berücksichtigt werden (IAS 16.12–14).
- Darüber hinaus sind bei qualifizierten Vermögenswerten innerhalb der Anschaffungs- oder Herstellungskosten

auch **Fremdkapitalkosten**, die dem Erwerb oder der Herstellung dieser Vermögenswerte direkt zugeordnet werden können, zu erfassen (IAS 23.12). Als **qualifizierte Vermögenswerte** werden solche Vermögenswerte definiert, bei denen ein beträchtlicher Zeitraum erforderlich ist, um sie in den beabsichtigten, gebrauchs- oder verkaufsfähigen Zustand zu versetzen (IAS 23.5).

Im Rahmen der **Folgebewertung** können die Methode der fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten („cost model“) oder die Neubewertungsmethode („revaluation model“) (IAS 16.29) angewendet werden. Entscheidet sich das Unternehmen für die Methode **fortgeführter Anschaffungs- oder Herstellungskosten**, hat es die Anschaffungs- oder Herstellungskosten planmäßig über die voraussichtliche Nutzungsdauer abzuschreiben und ggf. zusätzlich um außerplanmäßige Abschreibungen zu mindern. Zur Bestimmung der **planmäßigen Abschreibung** sind

- der Abschreibungsbetrag,
- die Nutzungsdauer und
- die Abschreibungsmethode festzulegen.

Die Abschreibungsmethode ist nach IAS 16 nicht festgelegt. Vielmehr ist diejenige Methode zu wählen, die am besten den wirtschaftlichen Nutzungsvorlauf abbildet (IAS 16.60). Häufig wird jedoch in der Praxis die Methode der linearen Abschreibung gewählt. Der Abschreibungsplan ist regelmäßig zu überprüfen, mindestens jedoch zum Ende jedes Geschäftsjahres (IAS 16.61). Sollten sich daraufhin gegenüber der ursprünglichen Einschätzung Änderungen ergeben, sind diese nach IAS 8.36 in der jeweiligen Periode erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

Bei der Bemessung der planmäßigen Abschreibung für das Sachanlagevermögen ist zu beachten, dass ein Vermögenswert regelmäßig aus verschiedenen Komponenten mit unterschiedlichen Nutzungsdauern bestehen könnte, sodass einzelne Komponenten im Rahmen der Gesamtnutzungsdauer mehrmals, ggf. auch regelmäßig, ersetzt werden müssen. Jede Komponente, die einen signifikanten Teil der AHK eines Vermögenswertes ausmacht, ist daher gesondert abzuschreiben (**Komponentenansatz**). Wird eine Komponente ersetzt, wird der Restbuchwert der Komponente ausgebucht und der Einbau der neuen Komponente entsprechend als Zugang aktiviert. Nicht nach dieser Methode zu bilanzieren sind die kleineren Wartungs- und Reparaturarbeiten an einem Vermögenswert.

Ob eine außerplanmäßige Abschreibung notwendig ist, wird durch den Wertminderungstest nach IAS 36 ermittelt (► Abschn. 20.5.5). Sollte es im Laufe der Periode zu einer Wertsteigerung der Sachanlage gekommen sein, dürfen Wertaufholungen nur bis zur Höhe der fortgeführten historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten vorgenommen werden. Diese bilden die Wertobergrenze.

Nach der **Neubewertungsmethode** erfolgt die Folgebewertung der Sachanlage zum beizulegenden Zeitwert

(„fair value“) abzüglich kumulierter Abschreibungen und kumulierter Wertminderungen, die ebenfalls über den Wertminderungstest nach IAS 36 zu ermitteln sind. Der Neubewertungsbetrag bildet die Abschreibungsbasis. Bei der Berechnung der Abschreibungen ist bei der Folgebewertung auf Basis fortgeführter Anschaffungs- oder Herstellungskosten ein planmäßiger Restwert zu berücksichtigen, der zur Berechnung der Höhe der Abschreibungen vom Neubewertungsbetrag abzuziehen ist. Um die Neubewertungsmethode anwenden zu dürfen, muss der beizulegende Zeitwert verlässlich ermittelt werden können. Der beizulegende Zeitwert entspricht demjenigen Betrag, zu dem ein Vermögenswert zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern getauscht werden kann (IAS 16.6) (► Abb. 20.8).

Dieser kann beispielsweise bei Grundstücken durch einen Gutachter ermittelt werden. Alternativ können auch fortgeführte Wiederbeschaffungskosten zugrunde gelegt werden. Diese Herangehensweise dürfte vor allem bei der Bestimmung des Zeitwerts von abnutzbaren Sachanlagen gewählt werden. Damit ist bei der Neubewertungsmethode jedoch eine Bewertung möglich, die über die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten hinausgeht. Ist dies der Fall, so ist die Differenz zwischen den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten und dem neuen Wert erfolgsneutral in eine **Neubewertungsrücklage** im Eigenkapital einzustellen. Liegt der neue Wert dagegen unterhalb des Werts der fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten, wird der Verlust, der aus der Neubewertung resultiert, sofort als **außerplanmäßige Abschreibung** ergebniswirksam verbucht.

Bei der Verbuchung von Wertminderungen und -steigerungen, die im Rahmen der Neubewertungsmethode ermittelt werden, sind immer auch die Vorperioden zu berücksichtigen. In den Fällen, in denen in früheren Perioden ein Neubewertungsverlust ergebniswirksam verbucht wurde, ist eine Wertaufholung bzw. ein Neubewertungsgewinn bis zu diesem Betrag erfolgswirksam zu erfassen. Der Betrag, der über diese Grenze hinausgeht, ist wiederum erfolgsneutral in die Neubewertungsrücklage einzustellen. In den Fällen, in denen die Neubewertungsrücklage einen Neubewertungsgewinn aus Vorperioden enthält, wird damit ein aktueller Neubewertungsverlust zunächst ergebnisneutral verrechnet. Das bedeutet auch, dass Neubewertungsgewinne, die über die Anschaffungs- oder Herstellungskosten hinausgehen, niemals ergebniswirksam verrechnet werden dürfen.

Wie häufig eine Neubewertung vorzunehmen ist, legt IAS 16 nicht klar fest. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass eine Neubewertung immer dann vorzunehmen ist, wenn der neubewertete, fortgeführte Buchwert deutlich vom beizulegenden Zeitwert abweicht.

Die Sachanlage ist aus der Bilanz auszubuchen, sobald sie veräußert wird oder aus ihrer Nutzung kein weiterer wirtschaftlicher Nutzenzufluss zu erwarten ist. Die Differenz aus dem Nettoveräußerungserlös und dem Restbuchwert

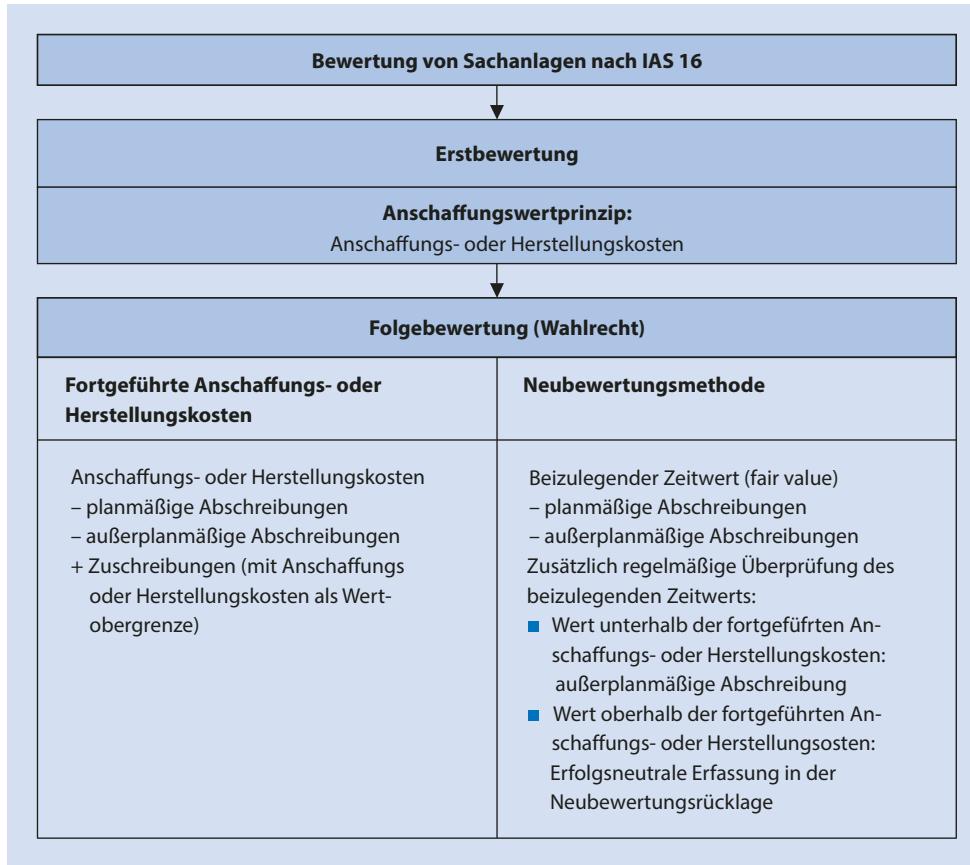


Abb. 20.8 Bewertung von Sachanlagen. (Nach IAS 16)

ist als Gewinn oder Verlust erfolgswirksam in der GuV zu erfassen. Im Zusammenhang mit dem Verkauf von Sachanlagen sind u. U. die Regelungen nach IFRS 5 „Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche“ zu beachten.

Bei der Bilanzierung von Sachanlagen verlangt IAS 16 umfangreiche quantitative und qualitative **Anhangsangaben**, die jeweils häufig nach Gruppen von Sachanlagen ausdifferenziert sind. Diese Angabepflichten in den Notes umfassen u. a.

- Angaben zu Bewertungsgrundlagen: Erläuterung der Ermittlung von Anschaffungs- und Herstellungskosten, Abschreibungsmethode und Nutzungsdauern,
- Überleitung zwischen dem Buchwert zu Beginn des Geschäftsjahrs und dem Buchwert am Ende des Geschäftsjahrs bzw. Bilanzstichtags (Anlagenpiegel),
- zusätzliche Angaben bei Anwendung der Neubewertungsmethode: Dazu zählen Angaben zum Zeitpunkt der Neubewertung, zu Methoden und wesentlichen Annahmen der Schätzung der beizulegenden Zeitwerte sowie zu Buchwerten nach fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten,
- Angaben über möglicherweise vorgenommene außerplanmäßige Abschreibungen oder Wertaufholungen,
- Zusatzangaben über mögliche Verfügungsbeschränkungen, verpfändete Gegenstände, Ausgaben

für im Bau befindliche Anlagen sowie Verpflichtungen für den Erwerb von Sachanlagen.

20.5.2 Vorräte

Definition und Ansatz

Als **Vorräte** werden Vermögenswerte bezeichnet,

- die zum Verkauf im normalen Geschäftsgang gehalten werden,
- die sich in der Herstellung für einen solchen Verkauf befinden oder
- die als Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe dazu bestimmt sind, bei der Herstellung oder der Erbringung von Dienstleistungen verbraucht zu werden.

Der Ansatz von Vorräten richtet sich nach den allgemeinen Ansatzkriterien für Vermögenswerte des Rahmenkonzepts. Von den Vorräten im Sinne von IAS 2 sind folgende Sachverhalte abzugrenzen, die in weiteren Einzelstandards geregelt werden:

- unfertige Erzeugnisse, die im Rahmen von Dienstleistungsverträgen oder bei Auftragsfertigung (Fertigungsaufträge) entstehen,

- Lebendbestände von Erzeugern,
- Vorräte von Kursmaklern an einer Warenbörsen sowie
- land- und forstwirtschaftliche Produkte.

Bewertung

Die **Erstbewertung** von Vorräten erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

- Die **Anschaffungskosten** von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen setzen sich für Vorräte zusammen aus dem
 - Anschaffungspreis
 - zuzüglich der Anschaffungsnebenkosten und
 - abzüglich etwaiger Anschaffungspreisminderungen.
- Die **Herstellungskosten** sind wie bei den Sachanlagen zu ermitteln und stellen produktionsbezogene Vollkosten dar (► Abb. 20.7). Das bedeutet, dass die Kostenbestandteile dem Produktionsprozess zuordenbar sein müssen. Deshalb dürfen nur solche Kosten eingerechnet werden, die dazu beitragen, die Vorräte an ihren derzeitigen Ort oder in ihren derzeitigen Zustand zu versetzen (IAS 2.10). Allgemeine Verwaltungskosten wie etwa die der Personalabteilung dürfen damit anders als nach Handels- und Steuerrecht nicht einbezogen werden. Damit ist der Begriff der Herstellungskosten nach IFRS enger gefasst als nach Handels- und Steuerrecht.

Wie beim Sachanlagevermögen sind nach IAS 23 im Zusammenhang mit dem Erwerb oder der Herstellung von qualifizierten Vermögenswerten die Fremdkapitalkosten, die direkt dem Erwerb oder der Herstellung zuordenbar sind, verpflichtend anzusetzen. Da es bei qualifizierten Vermögenswerten eines längeren Zeitraums bedarf, bis diese einen betriebs- oder verkaufsbereiten Zustand erreicht haben (IAS 23.5), ist diese Regelung meist nur im Hinblick auf Fertigungsaufträge relevant (► Abschn. 20.5.3). Sie gilt bezogen auf Vorräte im Sinne von IAS 2 höchstens bei bezogenen Waren und Vorräten, die noch eines längeren Reifungsprozesses bedürfen (z. B. Käse, Wein, Whiskey).

Im Rahmen der **Folgebewertung** sind Vorräte mit dem niedrigeren Wert aus den Anschaffungs- oder Herstellungskosten und dem Nettoveräußerungswert anzusetzen. Bei Wertminderungen sind Vorräte daher außerplanmäßig abzuschreiben (Niederstwertprinzip).

Der **Nettoveräußerungswert** ist der geschätzte, im normalen Geschäftsgang erzielbare Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten (IAS 2.6). Damit ist bei der Ermittlung dieses Werts grundsätzlich der Absatzmarkt heranzuziehen. Eine Ausnahme stellen Roh-, Hilfs-, oder Betriebsstoffe dar. Hier gilt der **Wiederbeschaffungswert** als bester Schätzer für den Nettoveräußerungswert. Sollte sich herausstellen, dass durch einen Preisrückgang die mit diesen Roh-, Hilfs-, oder Betriebsstoffen erstellten fertigen Erzeugnisse nicht mehr zu ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten veräußert werden können, sind diese grundsätzlich abzuwerten. Die beidseitige Beachtung von Absatz- und Beschaffungsmarkt zielt

darauf ab, die Bildung stiller Reserven zu vermeiden. Auch für Vorräte ist in jeder Periode ein **Wertminderungstest** („Lower of Cost or Market“) durchzuführen. Liegt eine Wertminderung vor, sind Vorräte außerplanmäßig abzuschreiben. Wenn die Gründe für die Wertminderung zu einem späteren Zeitpunkt entfallen, hat eine Wertaufholung zu erfolgen. Die Wertobergrenze bilden dabei jedoch die historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

Bei der Bewertung von Vorräten gilt der Grundsatz der Einzelbewertung. Danach ist jeder Vermögenswert als eigenständige Bewertungseinheit zu fassen. Bei Vorräten wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen oder Erzeugnissen aus Serienfertigung ist diese Form der Bewertung jedoch nach Kosten- und Nutzenüberlegungen meist nicht sinnvoll. Daher ist in diesem Zusammenhang die Anwendung von **Bewertungsvereinfachungsverfahren** zulässig, die im Rahmen der Folgebewertung von Vorratsvermögen auch als **Verbrauchsfolgeverfahren** bezeichnet werden. Dabei werden anhand des Produktionsprozesses Annahmen darüber getroffen, welche Vorräte bereits verbraucht wurden und welche sich noch im Bestand befinden. Nach IFRS sind hierbei die gewogene Durchschnittsmethode und die First-in-first-out-Methode (Fifo-Methode) zulässig (IAS 2.25–27). Es gilt zu beachten, dass bei Vorräten ähnlicher Beschaffenheit und Verwendung einheitliche Bewertungsverfahren anzuwenden sind. Zudem gilt der Grundsatz der Stetigkeit, sodass die gewählte Methode grundsätzlich auch in den folgenden Geschäftsjahren anzuwenden ist.

Nach der **gewogenen Durchschnittsmethode** werden die als Aufwand verbuchten Abgänge aus dem Lagerbestand und der Warenendbestand zum Durchschnittspreis aus dem Anfangsbestand und den Zugängen zum Lagerbestand bewertet. Der Durchschnittspreis wird dabei laufend oder in regelmäßigen Abständen, also periodisch, ermittelt.

Bei Anwendung der **Fifo-Methode** wird davon ausgegangen, dass die zuerst beschafften Güter auch als Erstes verbraucht wurden, sodass im Lagerbestand die letzten Zugänge enthalten sind. Bei steigenden Preisen bedeutet dies, dass der Materialaufwand in der GuV eher gering, der Wert des Vorratsvermögens in der Bilanz dagegen eher hoch ausgewiesen wird. Die Unterschiede hinsichtlich der Wertermittlung nach dem Fifo-Verfahren und der gewogenen Durchschnittsmethode werden im Beispiel in ► Abb. 20.9 erläutert.

20.5.3 Fertigungsaufträge

Definition und Abgrenzung

Ein **Fertigungsauftrag** ist ein Vertrag über die kundenspezifische Fertigung einzelner Gegenstände oder einer Anzahl von Gegenständen, die hinsichtlich Design, Technologie und Funktion oder hinsichtlich ihrer Verwendung aufeinander abgestimmt oder voneinander abhängig sind.

20.5 · Bilanzierung ausgewählter Posten

Sachverhalt	Menge (ME)	Preis/Einheit (GE)
Anfangsbestand Januar	80	0,80
Zugang Februar	50	0,90
Abgang März	30	?
Zugang Juni	40	1,10
Abgang Oktober	70	?
Endbestand	70	?
Methode	Abgänge	Endbestand
Fifo-Methode	$80 \times 0,80 + 20 \times 0,90 = 82$	$30 \times 0,90 + 40 \times 1,10 = 71$
Gewogene Durchschnittsmethode	Durchschnittspreis = 0,90 $100 \times 0,90 = 90$	Durchschnittspreis = 0,90 $70 \times 0,90 = 63$

Abb. 20.9 Beispiel zur Vorratsbewertung mittels Verbrauchsfolgeverfahren

Voraussetzung für das Vorliegen eines Fertigungsauftrags ist eine über ein Geschäftsjahr hinausreichende Fertigungs dauer. Ein Fertigungsauftrag kann sowohl für die Fertigung eines einzelnen Gegenstands als auch von komplexen Anlagen oder Ausrüstungen abgeschlossen werden, bei denen die einzelnen Leistungen hinsichtlich Design, Technologie oder Funktion voneinander abhängig oder auf einander abgestimmt sind. Beispiele für Fertigungsaufträge sind der Bau einer Brücke, eines Gebäudes, eines Damms, einer Pipeline, eines Schiffes, eines Tunnels oder von Raffinerien (IAS 11.4). Allerdings sind unfertige Erzeugnisse, die entweder für den anonymen Markt bestimmt sind oder die durch standardisierte Fertigung entstehen, selbst wenn kundenspezifische Vorgaben betrachtet werden, nicht nach IAS 11 als Fertigungsaufträge, sondern nach IAS 2 als Vorräte zu bilanzieren.

Um ein Verständnis für die Grundidee bei der Bilanzierung von Fertigungsaufträgen zu bekommen, ist zu überlegen, welche Zeitpunkte für die **Ertragsrealisation** im Zusammenhang mit der Fertigung von Vermögenswerten denkbar sind. Stellt man sich dazu eine Zeitachse vor, sind dabei u. a. folgende Zeitpunkte denkbar:

- Auftragsannahme,
- Produktion,
- Fertigstellung,
- Lieferung und Leistung oder
- Geldeingang.

Bei der Bestimmung des Zeitpunkts der Ertragsrealisation gibt es keine allgemein gültige Lösung, da jeweils die Risiken und Chancen von Auftragnehmer und Auftraggeber gegenüberzustellen sind.

Nach dem Realisationsprinzip des HGB erfolgt die Ertragsrealisation erst bei Lieferung und Leistung (Completed-Contract-Methode). Bis dahin sind unfertige Leistungen oder in Arbeit befindliche Aufträge zu Herstellungskosten zu aktivieren. Die Anwendung des Realisationsprinzips hat im Zusammenhang mit langfristigen Fertigungsaufträgen einen tendenziell unsteten Umsatz- und Ergebnisausweis zur Folge. Um dies zu vermeiden, erfolgt die Ertragsrealisation nach IFRS aktuell noch grundsätzlich nach dem Grad der Fertigstellung. Diese Methode wird als Percentage-of-Completion-Methode bezeichnet.

Sollten die Regelungen des IFRS 15 (freiwillig oder verpflichtend für Geschäftsjahre, die nach dem 1. Januar 2018 beginnen) angewendet werden, sind die Regelungen zu Fertigungsaufträgen nach IAS 11 nicht mehr anzuwenden. IFRS 15 regelt wann und in welcher Höhe Erlöse nach IFRS zu erfassen hat. Der Standard bietet dafür ein prinzipienba siertes, fünfstufiges Modell, das auf alle Verträge mit Kunden – und damit auch für Fertigungsaufträge – anzuwenden ist.

Ertragsrealisation für Fertigungsaufträge

Die Bilanzierung von Fertigungsaufträgen, die über den Bilanzstichtag andauern, wurde früher in einem eigenen Standard (IAS 11) normiert. Mit der Verabschiedung des IFRS 15 „Umsatzrealisation“ basiert auch die Bilanzierung von Fertigungsaufträgen auf den allgemeinen Regeln der Umsatzrealisierung. Ausgangspunkt ist das **Beherrschung- oder Transferkonzept**, das eine Erfüllung der vertraglichen Leistungspflichten dann vorsieht, wenn die zugesicherten Leistungspflichten (zu einem bestimmten Zeitpunkt oder

über einen bestimmten Zeitraum) auf den Kunden übertragen werden, d. h. in dem Augenblick, in dem der Kunde die Verfügungsmacht erhält, ist die Leistung übertragen (IFRS 15.31).

Spezielle Regelungen für Fertigungsaufträge sind in den IFRS nicht mehr vorgegeben. Die Grundidee der Bilanzierung ist das allgemeine Periodisierungsprinzip, das aber nach IFRS nicht vom Vorsichtsprinzip dominiert wird und eine periodengerechte Ertragsrealisation und Aufwandszuordnung anstrebt. Basis der Umsatzrealisierung nach IFRS 15 ist das allgemeine **Fünf-Schritte-Modell**, das auch für Fertigungsaufträge zu beachten ist:

- Schritt 1: Identifizierung des Vertrags mit einem Kunden (IFRS 15.9–16)
- Schritt 2: Identifizierung der separaten Leistungspflichten im Vertrag (IFRS 15.22–30)
- Schritt 3: Bestimmung des Transaktionspreises (IFRS 15.47–59)
- Schritt 4: Zuordnung des Transaktionspreises auf die einzelnen Leistungspflichten aus dem Vertrag (IFRS 15.73–86)
- Schritt 5: Umsatzrealisation, wenn das Unternehmen seine Leistungspflichten erfüllt (IFRS 15.31–45).

Die Identifizierung eines Vertrags mit einem Kunden und der separaten Leistungspflichten (1. und 2. Schritt) stellt im Allgemeinen für Fertigungsaufträge keine große Herausforderung dar. Grundsätzlich ist jeder einzelne Fertigungsauftrag getrennt zu behandeln (IFRS 15.4). Allerdings können einzelne Verträge zusammengefasst werden, wenn dies den wirtschaftlichen Verhältnissen gerecht wird (IFRS 15.17).

Der Transaktionspreis (3. Schritt) setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen:

Ursprünglich vertraglich vereinbarter Kaufpreis	
+	Erhöhung des Kaufpreises aufgrund von Änderungswünschen des Kunden, z. B. besondere Ausstattungsmerkmale
+	Erhöhung des Kaufpreises aufgrund vom Kunden zu vertretenden Mehrkosten, z. B. falsche Spezifikationen
+	Anreizzahlungen, bspw. für die Einhaltung von Leistungszusagen oder für die Unterschreitung von Lieferzusagen
./.	Minderungen, z. B. durch Skonto, Rabatt, Rückerstattungen, Strafzahlungen
=	Transaktionspreis = Gesamterlös des Fertigungsauftrags

Unsichere Kaufpreisbestandteile sind einzubeziehen, wenn diese hochwahrscheinlich anfallen (IFRS 15.56 ff.). Sie sind mit ihrem Erwartungswert oder wahrscheinlichstem Wert zu erfassen (IFRS 15.50 f.). Ist eine signifikante Finanzierungskomponente enthalten, ist der erwartete Transaktionspreis abzuzinsen (IFRS 15.91 ff.). Die Aufwendungen des Fertigungsauftrags umfassen die folgenden Komponenten (IFRS 15.91 ff.):

Direkte Kosten des Fertigungsauftrags	
+	Allgemeine Kosten der Auftragsfertigung, die dem einzelnen Fertigungsauftrag zurechenbar sind, wie Kosten für Entwürfe und technische Unterstützung, Fertigungsgeheimkosten
+	Sonstige Kosten, die aufgrund vertraglicher Vereinbarung dem Kunden in Rechnung gestellt werden können, bspw. die vertragsbedingte Erstattung von Entwicklungsausgaben
=	Gesamtkosten des Fertigungsauftrags

Ausgaben der Auftragserlangung sind als immaterieller Vermögenswert zu aktivieren (IFRS 15.91), wenn das Unternehmen davon ausgeht, diese wieder zu erwirtschaften. Die aktivierte Ausgaben sind über den Zeitraum der Leistungserbringung abzuschreiben (IFRS 15.99).

Der Transaktionspreis ist auf die möglicherweise verschiedenen Leistungspflichten zu verteilen (Schritt 4). Die Aufteilung sollte sich am Einzelverkaufspreis orientieren. Dieser ist bei Fertigungsaufträgen zu schätzen, da eine Orientierung an einem Marktpreis bei Fertigungsaufträgen im Allgemeinen nicht möglich ist. In der Mehrzahl der Fälle wird dabei auf die erwarteten Kosten plus einen Gewinnaufschlag verwiesen (IFRS 15.79b).

IFRS 15 unterscheidet bei der Umsatzrealisation zwischen einer Realisation zu einem Zeitpunkt oder über einen Zeitraum. Von einer Realisation über einen Zeitraum ist nach IFRS 15.35 die Rede, wenn eines der drei folgenden Kriterien erfüllt wird:

1. Der Kunde erhält und verbraucht den Nutzen aus einer erbrachten Leistung parallel zur Leistungserstellung des Unternehmens.
2. Das Unternehmen erstellt oder verbessert einen Vermögenswert, der während der Erstellung bzw. Verbesserung vom Kunden beherrscht wird; d. h. der Kunde kann andere von der Nutzung ausschließen.
3. Der vom Unternehmen erstellte Vermögenswert erlaubt keine andere Verwendung durch das Unternehmen, das zudem für die bisher erbrachten Leistungen einen durchsetzbaren Zahlungsanspruch hat.

Für Fertigungsaufträge dürfte das 2. oder 3. Kriterium grundsätzlich relevant sein. So wird dem zweiten Kriterium entsprochen, wenn durch vertragliche Gestaltungen der Eigentumsübergang auf den Kunden erreicht wird. Damit wird deutlich, dass eine Umsatzrealisation mit dem Fertigungsfortschritt allein nach den neuen Regeln des IFRS 15 nicht mehr möglich ist. Auch wird gemäß drittem Kriterium dem Vergütungsanspruch eine höhere Bedeutung zugemessen als nach den vormaligen Regelungen.

Sollten die strengeren Voraussetzungen erfüllt sein, ist aber wie nach IAS 11 eine Umsatzrealisation nach der Percentage-of-Completion-Methode erreichbar, auch wenn die Bezeichnung in IFRS 15 nicht verwendet wird. Für die Messung des Fertigstellungsgrades können input- oder

20.5 · Bilanzierung ausgewählter Posten

output-orientierte Methoden verwendet werden (IFRS 15.41). Die gewählte Methode ist stetig anzuwenden. Die Auswahl basiert auf der Entscheidung des Unternehmens, muss jedoch geeignet sein, den Fertigungsfortschritt angemessen zu bestimmen. Dazu müssen insbesondere auch die erforderlichen verlässlichen Informationen verfügbar sein (IFRS 15.44). Grundsätzlich kommen die folgenden, auch schon in IAS bekannten Verfahren in Betracht:

- Verhältnis der bisher angefallenen Aufwendungen zu den Gesamtaufwendungen (input-orientiert);
- Verhältnis der bisher erbrachten Leistungen zu den geschätzten Gesamtleistungen; z. B. Verhältnis der bisher erbrachten Arbeitsstunden zu den erwarteten Gesamtarbeitsstunden (input-orientiert)
- Verhältnis des physischen Anteils der bisher erstellten Leistungen, z. B. Anzahl der Stockwerke im Vergleich zum Gesamtgeschosszahl oder Länge der bisher gebauten Straße in Metern zur Gesamtstrecke (output-orientiert).

Sollte der Fertigstellungsgrad nicht angemessen und verlässlich beurteilt werden können, z. B. zu Beginn eines Projekts, ist eine modifizierte Completed-Contract-Methode anzuwenden. Das Projekt darf in diesem Fall mit den bisher angefallenen Selbstkosten bewertet werden (IFRS 15.45). Damit wird zwar ein Gewinnaufschlag vermieden, aber die Abgrenzung der „Herstellungskosten“ ist umfassender als nach den üblichen Vorschriften in IAS 2, wodurch zumindest in den Perioden der Erstellung ein Verlustausweis vermieden werden kann und der Gewinnsprung im Jahr der Abnahme geringer ausfällt.

Bei einem Fertigungsauftrag ist zwar der Umsatz anteilig realisiert, es wird jedoch keine Forderung ausgewiesen, sondern ein spezielles Vertragsvermögen (contract asset). Dieser Posten ist unter Umständen mit den erhaltenen Anzahlungen oder anderen Vertragsverbindlichkeiten zu verrechnen. IFRS 15 enthält keine speziellen Regeln zur Verlustantizipation, sodass auf die allgemeinen Vorschriften nach IAS 37 zu verweisen ist. Im Anhang sind zudem spezifische Informationen zu den anteilig erfassten Erlösen aus Fertigungsaufträgen, zur Bestimmung des Transaktionspreises und zu den Verfahren zur Bestimmung des Fertigungsfortschritts offenzulegen (IFRS 15.110 ff.).

20.5.4 Finanzinstrumente

Definition und Ansatz

Ein Finanzinstrument ist ein Vertrag, der gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder einem Eigenkapitalinstrument führt.

Diese Definition (IAS 32.11) umfasst sowohl finanzielle Vermögenswerte („financial assets“) als auch finanzielle Verbindlichkeiten („financial liabilities“) und Eigenkapitalinstrumente („equity instruments“).

Zu den **finanziellen Vermögenswerten** gehören (IAS 32.11)

- flüssige Mittel,
- als Aktivum gehaltene Eigenkapitalinstrumente eines anderen Unternehmens (z. B. Aktie),
- vertragliche Rechte, flüssige Mittel oder andere finanzielle Vermögenswerte von einem anderen Unternehmen zu erhalten (z. B. Schuldverschreibung eines anderen Unternehmens, Forderungen aus Lieferung und Leistung),
- vertragliche Rechte, finanzielle Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten mit einem anderen Unternehmen unter potenziell vorteilhaften Bedingungen auszutauschen (z. B. Optionsgeschäfte) sowie
- Verträge, die in eigenen Eigenkapitalinstrumenten des Unternehmens erfüllt werden können.

Zu den **finanziellen Verbindlichkeiten** gehören (IAS 32.11)

- die Verpflichtung, flüssige Mittel oder einen anderen finanziellen Vermögenswert an ein anderes Unternehmen abzugeben (z. B. Schuldverschreibung des Unternehmens Verbindlichkeit aus Lieferung und Leistung),
- die Verpflichtung, finanzielle Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten mit anderen Unternehmen zu potenziell nachteiligen Bedingungen zu tauschen (z. B. Optionsgeschäfte) sowie
- Verträge, die in eigenen Eigenkapitalinstrumenten des Unternehmens erfüllt werden können.

Ein **Eigenkapitalinstrument** ist ein Vertrag, der einen Residualanspruch an den Vermögenswerten eines Unternehmens nach Abzug aller zugehörigen Schulden begründet (IAS 32.11). Eigenkapitalinstrumente stellen beispielsweise Aktien oder Stillhalterpositionen von Kaufoptionen für Aktien des bilanzierenden Unternehmens dar (Pellens et al. 2017, S. 644).

Der Ansatz von Finanzinstrumenten knüpft an die Vertragspartnerschaft an. Ein Unternehmen hat einen finanziellen Vermögenswert oder eine finanzielle Verbindlichkeit dann bilanziell anzusetzen, wenn es Vertragspartei der Regelungen des Finanzinstruments ist (IAS 39.14). Dabei fällt auf, dass die Ansatzkriterien für Finanzinstrumente von den allgemeinen Ansatzkriterien für Vermögenswerte und Schulden im Rahmenkonzept abweichen. Beispielsweise fehlt die Beurteilung, ob künftig ein wahrscheinlicher Nutzenfluss erwartet wird. Ferner wird unterstellt, dass eine zuverlässige Bewertbarkeit beim erstmaligen Ansatz gegeben ist. Ein Finanzinstrument ist somit selbst dann ansatzpflichtig, wenn es zu Vertragsbeginn einen Wert von null aufweist. Diese Regelung ist insbesondere im Hinblick auf die Folgebewertung bedeutsam.

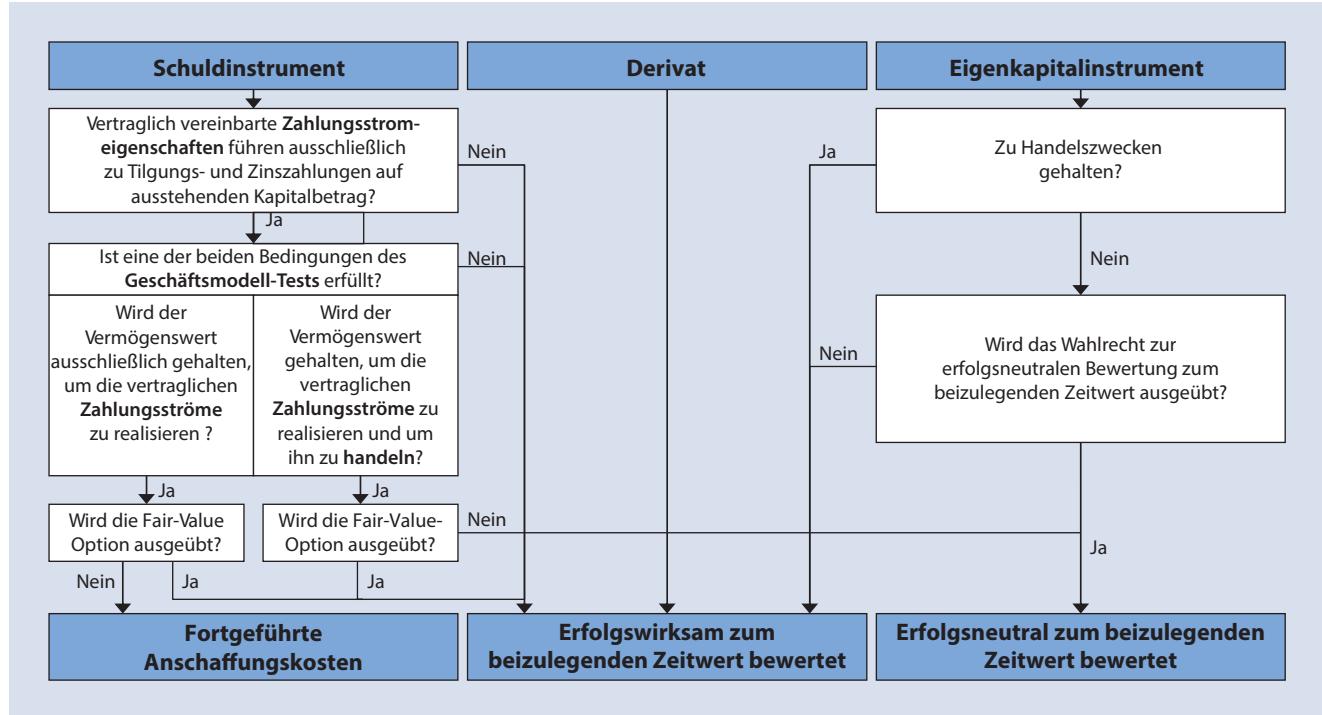


Abb. 20.10 Prüfschema zur Kategorisierung finanzieller Vermögenswerte nach IFRS 9. (Vgl. Kuhn und Hachmeister 2015, Rd.Nr. 289)

Bewertung

Bei einem marktüblichen Kauf oder Verkauf sind Finanzinstrumente entweder zum Handelstag oder zum Erfüllungstag in der Bilanz anzusetzen (IAS 39.38).

- Der **Handelstag** entspricht dem Zeitpunkt des Vertragsabschlusses.
- Der **Erfüllungstag** entspricht dem Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen Verfügungsrechte über das Finanzinstrument erlangt oder abgibt.

Die **Erstbewertung** erfolgt zum beizulegenden Zeitwert (IAS 39.9), wobei meist zusätzlich Transaktionskosten einzubeziehen sind. Bei Vorliegen eines aktiven Markts, auf dem regelmäßig Preise aus Transaktionen zwischen gleichberechtigten Parteien ermittelt werden können, entspricht der beizulegende Zeitwert dem aktuellen oder dem zuletzt verfügbaren Preis (z. B. aktueller Börsenkurs). In den Fällen, in denen kein aktiver Markt vorhanden ist, muss der beizulegende Zeitwert über geeignete Bewertungsverfahren ermittelt werden. Hier ist – soweit möglich – zuerst auf Preise aus vergleichbaren Transaktionen zurückzugreifen. Falls solche Vergleichspreise nicht zur Verfügung stehen, sind anerkannte Bewertungsverfahren wie das DCF- oder Optionspreisverfahren anzuwenden.

Obgleich für den Ansatzzeitpunkt ein Wahlrecht zwischen dem Handels- und dem Erfüllungstag besteht, ist für die Höhe des Wertansatzes stets der beizulegende Zeitwert am Handelstag entscheidend. In den Fällen, in denen sich das Unternehmen entscheidet, das Finanzinstrument erst am Erfüllungstag einzubuchen, sind damit diejenigen

Wertänderungen zu berücksichtigen, die sich zwischen dem Handelstag und dem Erfüllungstag ergeben haben.

Für die Folgebewertung kategorisiert und bewertet IFRS 9 die finanziellen Vermögenswerte danach, ob es sich um ein Derivat, ein Schuldinstrument oder ein Eigenkapitalinstrument handelt. Sämtliche **Derivate** werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet, sofern sie nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsbeziehung erfüllen (Abb. 20.10).

Gehaltene **Eigenkapitalinstrumente** werden grundsätzlich erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Darüber hinaus besteht ein unwiderrufliches Wahlrecht bei der erstmaligen Kategorisierung. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgsneutral unter „sonstige Ergebnisse“ zu erfassen (IFRS 9.4.1.4; IFRS 9.5.7.5–5.7.6). Das Wahlrecht kann nur für solche Eigenkapitalinstrumente genutzt werden, die nicht zu Handelszwecken gehalten werden und nicht eine zu leistende bedingte Gegenleistung im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses darstellen (IFRS 9.5.7.5).

Jedes **Schuldinstrument** ist im Zugangszeitpunkt einer der drei Bewertungskategorien (IFRS 9.4.1.1–4.1.5) des IFRS 9 zuzuordnen; die sich hinsichtlich des Wertmaßstabs und der Behandlung der Wertänderungen unterscheiden (IFRS 9.3.1.1).

Für die Kategorisierung der Schuldinstrumente sieht IFRS 9 die folgenden **Bewertungskategorien** vor (IFRS 9.5.2.1):

- bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten;
- erfolgswirksam bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderung in der GuV;

20.5 · Bilanzierung ausgewählter Posten

	Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet (Schuldinstrumente)	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet (Schuldinstrumente)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet – Fair-Value-Option (Schuld- und Eigenkapitalinstrumente)	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet (Eigenkapitalinstrumente)
Bilanz	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert	Beizulegender Zeitwert
GuV	Effektivzins, Wertminderungen und Währungsumrechnung	Effektivzins, Wertminderungen und Währungsumrechnung	(Sämtliche) Änderungen des beizulegenden Zeitwerts	Dividenden
Sonstiges Ergebnis		(Restliche) Änderungen des beizulegenden Zeitwerts		(Sämtliche) Änderungen des beizulegenden Zeitwerts
Umgliederung vom sonstigen Ergebnis in GuV		Ja		Nein

Abb. 20.11 Folgebewertung finanzieller Vermögenswerte (vgl. Kuhn und Hachmeister 2015, Rd.Nr. 2407)

- erfolgsneutral bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit der Erfassung der Wertänderung im „sonstigen Ergebnis“.

Die Zuordnung in eine dieser drei Kategorien erfolgt gemäß FRS 9.4.1.2 mithilfe

- des Geschäftsmodells, in dem der finanzielle Vermögenswert gehalten wird [IFRS 9.4.1.2(a)] und
- der Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme des zu beurteilenden finanziellen Vermögenswerts [IFRS 9.4.1.2(b)].

Besteht das Ziel des **Geschäftsmodells** im Halten der finanziellen Vermögenswerte zur Vereinnahmung ihrer vertraglichen Zahlungsströme und führen die vertraglichen Zahlungsströme des finanziellen Vermögenswerts ausschließlich zu Zins- und Tilgungszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag, wird das Schuldinstrument der Kategorie „bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten“ zugeordnet (IFRS 9.4.1.2). Wird eine dieser beiden Bedingungen nicht erfüllt, darf das Schuldinstrument nicht zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden.

Schuldinstrumente, die die Zahlungsstrombedingungen zwar erfüllen, aber in einem Geschäftsmodell gehalten werden, das eine Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme oder eine Veräußerung vorsieht, können in die Bewertungskategorie „erfolgsneutral bewertet zum beizulegender Zeitwert“ eingeordnet werden (IFRS 9.4.1.2A).

Damit lassen sich bei der Kategorisierung nach IFRS 9 folgende **drei Geschäftsmodelle** unterscheiden:

- Geschäftsmodell zur Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten:** Ziel ist die Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme.
- Geschäftsmodell zur erfolgsneutralen Bewertung zum beizulegenden Zeitwert:** Ziel ist die Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme oder auch die Veräußerung finanzieller Vermögenswerte.
- Geschäftsmodell zur erfolgswirksamen Bewertung zum beizulegenden Zeitwert:** Hierunter fallen alle Geschäftsmodelle, die nicht zu einem der oben genannten Geschäftsmodelle zuzuordnen sind.

Weiterhin können alle finanzielle Vermögenswerte auch nach IFRS 9 nach der **Fair-Value-Option** bewertet werden, wonach eine erfolgswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen ist (IFRS 9.4.1.5). Analog zu IAS 39 ist die Nutzung der Fair-Value-Option für finanzielle Vermögenswerte nur zulässig, wenn dadurch eine Ansatz- oder Bewertungskongruenz („accounting mismatch“) beseitigt oder erheblich verringert wird.

IAS 32 und IFRS 7 verlangen für Finanzinstrumente zahlreiche Angabepflichten im **Anhang**. Sie umfassen u. a.

- Erläuterungen zu den Finanzinstrumenten (Art, Laufzeit, Konstruktion, Klassifikation in Kategorien),
- Erläuterungen zum Risikomanagement und Sicherungsgeschäften (Ziele, Strategien),

- Erläuterungen zu den Bilanzierungsmethoden (Wahlrechte, Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte, Zu-/Abschreibungen) und
- Erläuterungen zu Risiken aus dem Einsatz von Finanzinstrumenten (z. B. Kredit- und Zinsrisiken).

20.5.5 Immaterielle Vermögenswerte

Definition und Ansatz

Ein immaterieller Vermögenswert ist ein identifizierbarer nicht monetärer Vermögenswert ohne physische Substanz.

Diese breit angelegte Definition stellt sicher, dass sämtliche nicht physischen Vermögenswerte auf ihren Ansatz hin zu überprüfen sind. Zu den Kriterien der allgemeinen Definition von Vermögenswerten aus dem Rahmenkonzept tritt bei immateriellen Vermögenswerten das entscheidende Merkmal der **Identifizierbarkeit** (IAS 38.11 f.) hinzu. Dieses Kriterium beinhaltet, dass der Vermögenswert von anderen Vermögenswerten klar abgrenzbar und damit selbstständig verwertbar sein muss. Unter die selbstständige Verwertbarkeit ist im weiteren Sinne eine selbstständige Veräußerbarkeit zu subsumieren. Dies bedeutet, dass ein potenzieller Käufer diesen Vermögenswert im Rahmen der Kaufpreisfindung berücksichtigen würde, da er als alleinstehende Einheit ins Gewicht fällt.

Die Tatsache, dass die Ressource in der Verfügungsmacht des Unternehmens stehen muss (IAS 38.13–16), besitzt im Zusammenhang mit immateriellen Vermögenswerten eine besondere Bedeutung. Ressourcen wie Humankapital oder Belegschaftsqualität sind beispielsweise bereits deshalb nicht aktivierbar, da das Unternehmen keine Verfügungsmacht über den Mitarbeiter besitzt, sondern auf Basis des Arbeitsvertrags nur einen Anspruch auf die vereinbarte Leistung hat. Darüber hinaus muss ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen aus der Ressource wahrscheinlich sein und die **Anschaffungs- oder Herstellungskosten** des immateriellen Vermögenswertes müssen verlässlich bewertet werden können (IAS 38.21).

IAS 38.63 f. verbietet explizit den Ansatz selbst geschaffener Markennamen, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten sowie von ihrem Wesen nach ähnlichen Sachverhalten als immaterielle Vermögenswerte. IAS 38.69 verbietet ferner die Aktivierung von

- Ausgaben für die Gründung und den Anlauf eines Geschäftsbetriebs (d. h. Gründungs- und Anlaufkosten),
- Ausgaben für Aus- und Weiterbildungsaktivitäten,
- Ausgaben für Werbekampagnen und Maßnahmen der Verkaufsförderung sowie
- Ausgaben für die Verlegung oder Umorganisation von Unternehmensteilen oder des gesamten Unternehmens (Standortwechsel oder Restrukturierung).

Eine Besonderheit bei der Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte stellt die Behandlung von **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** dar. Die Abgrenzung zwischen der Forschungs- und der Entwicklungsphase ist entscheidend dafür, ob ein selbst erstellter immaterieller Vermögenswert angesetzt werden muss oder nicht. Während Forschungsausgaben direkt im Aufwand zu verbuchen sind, besteht für Entwicklungsausgaben eine Ansatzpflicht.

Forschung ist die eigenständige und planmäßige Suche mit der Aussicht, zu neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen zu gelangen.

Entwicklung ist die Anwendung von Forschungsergebnissen oder von anderem Wissen auf einen Plan oder Entwurf für die Produktion von neuen oder beträchtlich verbesserten Materialien, Vorrichtungen, Produkten, Verfahren, Systemen oder Dienstleistungen. Die Entwicklung findet dabei vor der kommerziellen Nutzung statt.

Das Unternehmen hat einen immateriellen Vermögenswert, der im Zuge der Entwicklungsphase entsteht, verpflichtend zu aktivieren, wenn folgende Nachweise kumulativ erfüllt sind (IAS 38.57):

- Das Unternehmen ist (technisch und organisatorisch) in der Lage, den Vermögenswert in der Form fertigzustellen, dass er genutzt und verkauft werden kann.
- Das Unternehmen besitzt die Absicht, den Vermögenswert fertigzustellen, zu nutzen und zu verkaufen.
- Das Unternehmen kann nachweisen, dass der Vermögenswert zu künftigen wirtschaftlichen Nutzenbeiträgen führen wird.

Sind diese Kriterien nicht erfüllt oder ist eine Trennung zwischen der Forschungs- und der Entwicklungsphase nicht möglich, wird die gesamte Phase als Forschungsphase definiert (IAS 38.53). Beispiele für Entwicklungsaktivitäten sind der Entwurf eines neuen Designs, die Konstruktion und der Test von Prototypen oder von neuen oder erheblich verbesserten Materialien. Zu den Forschungsaktivitäten gehören dagegen beispielsweise Aktivitäten der Grundlagenforschung oder die Suche nach alternativen Materialien, Produkten, Prozessen, Verfahren oder Systemen.

Bewertung

Die **Erstbewertung** von immateriellen Vermögenswerten erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten (IAS 38.24). Diese sind grundsätzlich entsprechend den materiellen Vermögenswerten zu ermitteln (► Abschn. 20.5.1, 20.5.2 und 20.5.3). Zu den Herstellungskosten bei selbst erstellten immateriellen Vermögenswerten sei verwiesen auf IAS 38.65 f. Zu den Herstellungskosten zählen alle

20.5 • Bilanzierung ausgewählter Posten

Aufwendungen, die nach dem Zeitpunkt anfallen, an dem zum ersten Mal die Aktivierungskriterien erfüllt sind (IAS 38.65); die Aufwendungen müssen der Schaffung, Herstellung und Vorbereitung des Vermögenswerts direkt zugerechnet werden können (IAS 38.66).

Werden die immateriellen Vermögenswerte im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses nach IFRS 3 erworben, so sind diese zum beizulegenden Zeitwert im Erwerbszeitpunkt anzusetzen. Dabei ist es unerheblich, ob der Wert bereits vorher in der Bilanz des erworbenen Unternehmens aktiviert wurde oder nicht.

Bei der **Folgebewertung** immaterieller Vermögenswerte besteht ähnlich wie beim Sachanlagevermögen ein Wahlrecht zwischen der Anwendung der Neubewertungsmethode und der Bewertung zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten (► Abschn. 20.5.1). Die Anwendung der zuletzt genannten Methode dürfte in der Praxis aber überwiegen, da die Neubewertungsmethode auf einen aktiven Markt abstellt, der bei immateriellen Vermögenswerten nur selten vorliegt. Unabhängig von der gewählten Methode ist regelmäßig ein **Wertminderungstest** (Impairment-Test) nach IAS 36 durchzuführen.

Im Fall einer Wertminderung ist zwingend eine außerplanmäßige Abschreibung nach IAS 36 vorzunehmen. Ein solcher Abschreibungsbedarf ist zu überprüfen, wenn Indikatoren eine Wertminderung andeuten. IAS 36.12 enthält eine Liste interner und externer Informationsquellen, die als Indikatoren für eine Wertminderung mindestens zu prüfen sind.

Zu den **externen Informationsquellen** zählen folgende Sachverhalte:

- Es liegt eine deutliche Marktwertminderung des Vermögenswerts vor. Unter einer deutlichen Marktwertminderung ist eine solche Marktwertminderung zu verstehen, die über das hinausgeht, was als normale Wertminderung über die Zeit anzusehen ist.
- Das technische oder absatzmarktbedingte Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, oder der Markt, für den der Vermögenswert bestimmt ist, haben sich aus Sicht des Unternehmens signifikant nachteilig verändert. Dabei ist es nicht von Bedeutung, ob diese Veränderungen bereits erfolgt sind oder in nächster Zukunft erwartet werden.
- Marktzinssätze oder Markttrenditen haben sich deutlich erhöht. Daraufhin ist zu prüfen, ob es wahrscheinlich ist, dass sich deshalb der Kalkulationszinssatz erhöht und der Nutzungswert des entsprechenden Gegenstandes wesentlich sinkt.
- Der Buchwert des Reinvermögens übersteigt die Marktkapitalisierung.

Zu den **internen Informationsquellen** gehören folgende Sachverhalte:

- Es liegen substanzelle Hinweise auf Überalterung oder Beschädigung des Vermögenswerts vor.

- Es liegen für das Unternehmen nachteilige Veränderungen hinsichtlich der Art und Weise vor, wie der Vermögenswert genutzt wird. Dies gilt unabhängig davon, ob es bereits zu solchen Veränderungen gekommen ist oder ob sie in nächster Zukunft erwartet werden (z. B. Betriebsschließungen, Restrukturierungen oder andere vorher nicht geplante Maßnahmen, infolge derer der Vermögenswert ausscheiden wird).
- Es liegen Hinweise aus dem internen Berichtswesen vor, die auf eine wirtschaftliche Leistung des Vermögenswerts unter den Erwartungen verweisen.

Für immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer bzw. noch nicht nutzungsfähige sowie beim derivativen Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) ist jährlich ein Wertminderungstest durchzuführen; unabhängig davon, ob Anzeichen einer Wertminderung vorliegen. Unter bestimmten Vereinfachungsgründen kann ein Vorjahreswert beibehalten werden.

In denjenigen Fällen, in denen Indikatoren einen möglichen Wertverlust andeuten oder im Fall des jährlichen Werthaltigkeitstests, muss der **erzielbare Betrag** („recoverable amount“) ermittelt und mit dem Buchwert verglichen werden. Liegt der erzielbare Betrag unterhalb des Buchwerts, so muss eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen werden (IAS 36.8). Der erzielbare Betrag stellt den höheren Betrag aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten („fair value less costs of disposal“) und dem Nutzungswert („value in use“) dar:

- Der beizulegende **Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten** entspricht demjenigen Betrag, der aus der Veräußerung des Vermögenswerts zu Marktbedingungen zwischen sachverständigen und vertragsbereiten Parteien erzielbar wäre, abzüglich der direkt zurechenbaren Veräußerungskosten.
- Der **Nutzungswert** entspricht dagegen dem Barwert der geschätzten, künftig erwarteten Cashflows aus der Nutzung und dem anschließenden Verkauf des Vermögenswerts.

Liegt aufgrund der Anwendung der Neubewertungsmethode eine Neubewertungsrücklage vor, ist diese aufzulösen, bevor die Abschreibung des immateriellen Vermögenswerts in der GuV erfolgswirksam erfasst wird. Eine außerplanmäßige Abschreibung kann dabei nur bis zur völligen Abwertung des Vermögenswerts erfolgen. Ist der erzielbare Betrag negativ, ist zu prüfen, ob eine Rückstellung gebildet werden muss.

In jenen Fällen, in denen für einen einzelnen Vermögenswert kein erzielbarer Betrag ermittelt werden kann, weil dieser nur im Verbund mit anderen Vermögenswerten Cashflows generiert, ist der Wertminderungstest auf den Verbund, d. h. auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit oder deren Gruppe („cash generating units“), anzuwenden (IAS 36.66). Diese Form des Wertminderungstests ist insbesondere im Rahmen der Folgebewertung des

deriativen Geschäfts- oder Firmenwerts (Goodwill) relevant (► Abschn. 20.5.8 „Exkurs: Derivativer Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill)“).

Liegen zu einem späteren Zeitpunkt Indikatoren vor, dass die Gründe für die Wertminderung weggefallen sind oder deren Auswirkung geringer ausfällt als geplant, ist der erzielbare Betrag erneut zu bestimmen. Der Vermögenswert wird dann mit dem neuen erzielbaren Betrag angesetzt, der jedoch nicht oberhalb der fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten liegen darf (Wertobergrenze). Eine solche Wertaufholung ist auch auf Ebene von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten möglich (IAS 36.122 f.), jedoch nicht, wenn es sich um die Folgebewertung des derivativen Geschäfts- oder Firmenwerts handelt (IAS 36.124).

20.5.6 Rückstellungen

Definition und Ansatz

Rückstellungen sind Schulden, die bezüglich ihrer Fälligkeit oder ihrer Höhe ungewiss sind.

Die Bilanzierung von Rückstellungen („provisions“) ist in IAS 37 geregelt. In Abgrenzung zur Definition von Rückstellungen stellen **Verbindlichkeiten** Schulden dar, bei denen hinsichtlich Eintritt und Höhe Gewissheit herrscht. IAS 37 findet jedoch keine Anwendung für Verbindlichkeiten oder andere noch zu erfüllende Verträge sowie Schulden, deren bilanzielle Behandlung in einem anderen Standard geregelt wird.³ Eine Rückstellung ist nach IAS 37.14 anzusetzen, wenn

- einem Unternehmen aus einem Ereignis aus der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung (rechtlich oder faktisch) entstanden ist,
- es wahrscheinlich ist, dass zur Erfüllung der Verpflichtung ein Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen nötig ist und
- eine verlässliche Schätzung der Höhe der Verpflichtung möglich ist.

Diese Kriterien entsprechen im Wesentlichen den allgemeinen Ansatzkriterien für Schulden nach dem Rahmenkonzept. Sie verdeutlichen, dass es sich bei Rückstellungen um eine gegenwärtig bestehende rechtliche oder faktische Verpflichtung gegenüber einem Dritten handelt, die aus vergangenen Ereignissen resultiert. Damit ist grundsätzlich auf

eine Außenverpflichtung abzustellen. Entscheidend ist, dass die Schuld nicht von künftigen Entscheidungen, sondern von einem früheren und somit nicht mehr vermeidbaren Ereignis abhängt.

Nach IAS 37 gilt beim Ansatz von Rückstellungen ein **doppeltes Wahrscheinlichkeitskriterium**. Dieses umfasst sowohl die Wahrscheinlichkeit des Bestehens einer Verpflichtung, als auch die des Abflusses von Ressourcen. Im Sinne von IAS 37.15 müssen dabei mehr Gründe für als gegen („more likely than not“) das Bestehen der Schuld sprechen, damit eine Rückstellung angesetzt werden darf. Dies wird in der Praxis als eine 50 %-ige Wahrscheinlichkeit gedeutet. Beträgt die Wahrscheinlichkeit einer Verpflichtung weniger als 50 %, ist sie – sofern sie nicht gänzlich unwahrscheinlich ist – als **Eventualschuld** („contingent liability“) im Anhang zu erläutern.

Eine Rückstellung ist anzusetzen, wenn neben dem Bestehen einer Verpflichtung ein Abfluss von Ressourcen zu mehr als 50 % wahrscheinlich („probable“) ist. Falls eine geringere Wahrscheinlichkeit für den Abfluss von Ressourcen besteht, muss die Verpflichtung im Anhang als Eventualschuld erläutert werden. Nur wenn der Ressourcenabfluss als gänzlich unwahrscheinlich einzustufen ist, entfällt auch die Anhangsangabe. Der Ansatz oder Nichtansatz einer Rückstellung hängt in hohem Maße von der subjektiven Einschätzung des Bilanzierenden ab. Gleichermaßen gilt für die Beurteilung, wann ein Sachverhalt als gänzlich unwahrscheinlich einzustufen ist.

Die Erfüllung des dritten Ansatzkriteriums, nach welchem eine hinreichend verlässliche Schätzung der Höhe der Verpflichtung möglich sein muss, wird nur in sehr seltenen Fällen als nicht erfüllbar angesehen (IAS 37.25 f.). Sollte die Verpflichtung dennoch nicht zuverlässig ermittelt werden können, erfolgt die Offenlegung einer Eventualschuld im Anhang.

An grundsätzlich möglichen **Rückstellungsgründen** nennt IAS 37 künftige operative Verluste („future operating losses“), belastende Verträge („onerous contracts“) und Restrukturierungen („restructuring“):

- **Künftige operative Verluste** stellen zwar einen möglichen Anwendungsbereich von IAS 37 dar, sind nach IAS 37.63–65 jedoch nicht als Rückstellungen anzusetzen, da sie etwa in Ermangelung eines Ereignisses in der Vergangenheit nicht die Schulddefinition erfüllen. Sie können jedoch ein Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestimmter Vermögenswerte des Unternehmens sein, die in diesem Fall außerplanmäßig abzuschreiben sind.
- **Belastende Verträge** sind schwedende Verträge, aus denen Verluste drohen. Es handelt sich dabei um Verträge, deren unvermeidbare Kosten, die mit der Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen verbunden sind, den aus dem Vertrag erwarteten wirtschaftlichen Nutzen übersteigen (IAS 37.68). Beispielsweise können sich langfristige Lieferverträge zu belastenden Verträgen entwickeln, wenn das Unternehmen bezogen auf die Beschaffungsseite seinen Bedarf über einen alternativen

3 Andere, in diesem Zusammenhang relevante Standards sind IAS 12 (tatsächliche und latente Steuerschulden), IAS 19 (Pensionsverpflichtungen und Leistungen an Arbeitnehmer), IFRS 3 (Bilanzierung von Eventualschulden und -vermögenswerten im Zusammenhang mit einem Unternehmenserwerb), IFRS 4 (Versicherungsverträge), IFRS 9 (Finanzinstrumente) und IFRS 17 (Leasing).

20.5 • Bilanzierung ausgewählter Posten

Anbieter günstiger decken könnte oder bezogen auf die Absatzseite einen Kunden zu für das Unternehmen ungünstigen oder unmöglichen Konditionen weiter beliefern muss. Die unvermeidbaren Kosten repräsentieren diejenigen Nettokosten, die bei einem Vertragsausstieg anfallen würden. Sie entsprechen dem niedrigeren Betrag aus den Erfüllungskosten und den aus der Nichterfüllung des Vertrags resultierenden Entschädigungszahlungen oder Strafgeldern (IAS 37.68).

- **Restrukturierungsrückstellungen** stellen eine besondere Rückstellungsart dar. Bei einer Restrukturierung handelt es sich um Maßnahmen, die zu einer wesentlichen Änderung von Umfang oder Art und Weise der Durchführung des Geschäftsbetriebs führen. Zu den Restrukturierungsmaßnahmen gehören (IAS 37.70):
 - der Verkauf oder die Beendigung eines Geschäftszweigs,
 - die Stilllegung von Standorten oder die Verlegung von Geschäftsaktivitäten,
 - Änderungen in der Struktur des Managements (z. B. Auflösung einer Hierarchiestufe) sowie
 - jede grundsätzliche Umorganisation mit wesentlichen Auswirkungen auf den Charakter und Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit des Unternehmens.

Eine Restrukturierungsrückstellung ist zu bilden, wenn neben den allgemeinen Kriterien für den Ansatz von Rückstellungen folgende weitere Voraussetzungen erfüllt sind (IAS 37.72):

- Bestehen eines detaillierten Restrukturierungsplans,
- Information der von der Restrukturierung Betroffenen.

Bewertung

Die Bewertung von Rückstellungen erfolgt grundsätzlich zu dem Betrag, der die bestmögliche Schätzung derjenigen Ausgaben repräsentiert, die am Bilanzstichtag zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung oder zur Übertragung der Verpflichtung an einen Dritten (IAS 37.36 f.) getätigten werden müssten. Kommentierungen des IASB deuten darauf hin, dass bei der Ermittlung der besten Schätzung auf den Erwartungswert abgestellt werden soll. Dabei sind jedoch die unvermeidbar mit vielen Ereignissen und Umständen verbundenen Risiken und Unsicherheiten bei der Wertermittlung von Rückstellungen zu berücksichtigen (IAS 37.42).

Rückstellungen, die sich über einen langen Horizont erstrecken, sind mit dem **Barwert** anzusetzen, da bei ihnen der Zins- und Zeiteffekt eine wesentliche Rolle spielt (IAS 37.45 f.).

Im Rahmen der Folgebewertung sind Rückstellungen zu jedem Bilanzstichtag daraufhin zu überprüfen, ob sie die bestmögliche Schätzung widerspiegeln, und ggf. anzupassen. Rückstellungen sind aufzulösen, wenn es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass mit der Erfüllung der Verpflichtung ein Abfluss wirtschaftlichen Nutzens verbunden sein wird (IAS 37.59).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl der Ansatz als auch die Bewertung von Rückstellungen in hohem Maße von den Einschätzungen und dem Ermessen des Bilanzierenden abhängen.

20.5.7 Leistungen an Arbeitnehmer

Überblick zu Leistungen an Arbeitnehmer

Für die Bilanzierung von Leistungen an Arbeitnehmer sind insbesondere IAS 19 und IFRS 2 relevant. Einen Überblick über die **Leistungen an Arbeitnehmer** gibt □ Abb. 20.11. Zu den Leistungen an Arbeitnehmer gehören:

- Kurzfristige Leistungen an Arbeitnehmer: Dazu zählen Löhne, Gehälter und Sozialversicherungsbeiträge, Urlaubs- und Krankengeld, Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen sowie geldwerte Leistungen an aktive Arbeitnehmer (□ Abb. 20.12).
- Versorgungsleistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses: Diese schließen Renten, Altersversorgungsleistungen, Lebensversicherungen und medizinische Versorgung ein.
- Andere langfristige Leistungen an Arbeitnehmer: Dazu gehören Sonderurlaub oder andere vergütete Dienstfreistellungen, Jubiläumsgelder oder andere Leistungen für langjährige Dienstzeit, Versorgungsleistungen im Fall einer Erwerbsunfähigkeit, Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen sowie aufgeschobene Vergütungsbestandteile.
- Leistungen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses.
- Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen in Form von aktienbasierten Vergütungen („share based payment“), z. B. Einräumen von Aktienoptionen gegenüber Mitarbeitern. Die Bilanzierung von aktienbasierten Vergütungen erfolgt in Abgrenzung zu den anderen Leistungen an Arbeitnehmer nicht nach IAS 19, sondern nach IFRS 2.

Exkurs: Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen

Abgrenzung von beitragsorientierten und leistungsorientierten Plänen

Als (Versorgungs-)Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses („postemployment benefits“) werden sämtliche Leistungen des Unternehmens klassifiziert, die nach dem Ende des Arbeitsverhältnisses gezahlt werden und die ihrem wirtschaftlichen Charakter nach als Versorgungsleistungen anzusehen sind. Der Anspruch des Arbeitnehmers kann dabei auf einem Vertrag (rechtliche Verpflichtung des Arbeitgebers) oder betrieblicher Übung (faktische Verpflichtung des Arbeitgebers) beruhen (IAS 19.8).

Für die Form der Bilanzierung von Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist entscheidend, ob ein beitragsorientierter („defined contribution plan“) oder

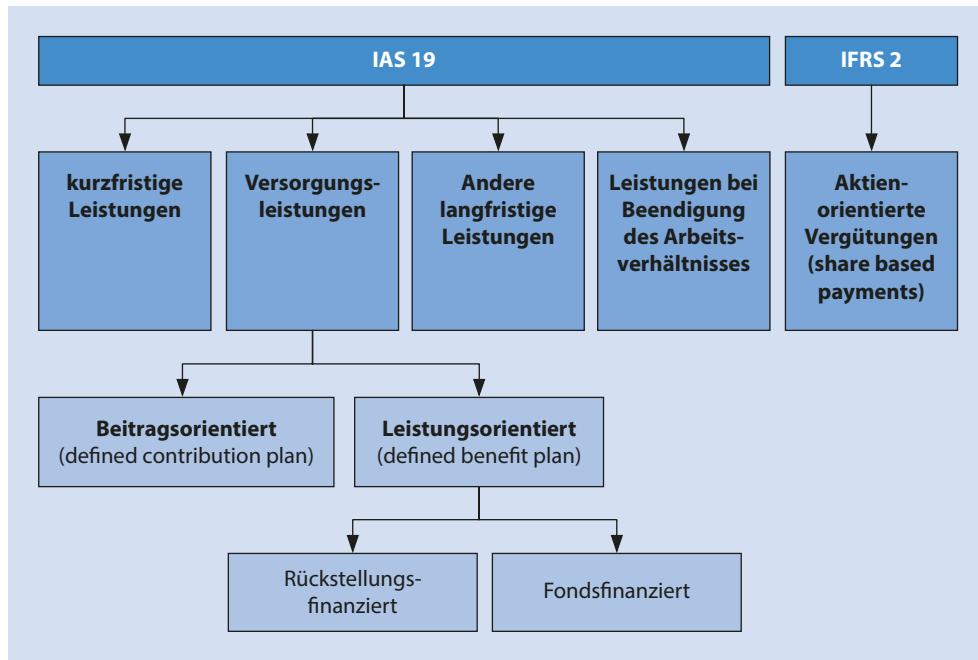


Abb. 20.12 Leistungen an Arbeitnehmer nach IAS 19 und IFRS 2. (In Anlehnung an Heuser und Theile 2019, Rd.Nr. 2400)

ein leistungsorientierter Pensionsplan („defined benefit plan“) vorliegt.

Beitragsoorientierte Pläne sind Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, bei denen ein Unternehmen festgelegte Beträge an eine eigenständige Einheit (einen Fonds) entrichtet und weder rechtlich, noch faktisch zur Zahlung darüber hinaus gehender Beträge verpflichtet ist, wenn der Fonds nicht über ausreichende Vermögenswerte verfügt, um alle Leistungen in Bezug auf Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer in der Berichtsperiode oder früheren Perioden zu erbringen. (IAS 19.8)

beitragsoorientierte Pläne weisen damit folgende Merkmale auf:

- Der Arbeitgeber entrichtet festgelegte Beiträge an einen eigenständigen Versorgungsträger.
- Für den Arbeitgeber ergeben sich im Zusammenhang mit der Altersversorgung der begünstigten Arbeitnehmer keine weiteren Verpflichtungen.
- Die wirtschaftliche Verpflichtung des Unternehmens besteht nur gegenüber dem externen Versorgungsträger.
- Das Risiko, dass Leistungen geringer ausfallen als erwartet oder die angelegten Vermögenswerte nicht ausreichen, um die erwartete Leistung zu erbringen, liegt primär beim Arbeitnehmer.
- Die Ansammlung der finanziellen Mittel zur Erfüllung der Pensionszusagen erfolgt außerhalb des Unternehmens.

Um diese Form der betrieblichen Altersvorsorge umzusetzen, stehen in Deutschland insbesondere Pensionskassen, Direktversicherungen und Pensionsfonds zur Verfügung. Bei der Bilanzierung beitragsoorientierter Pläne sind die Zahlungen, die an den externen Träger geleistet werden, zeitkongruent mit der Erbringung der Arbeitsleistung durch den Arbeitnehmer als laufender Betriebsaufwand zu erfassen, sofern diese Kosten nicht bereits als produktionsbezogene Gemeinkosten innerhalb der Ermittlung von Anschaffungs- oder Herstellungskosten berücksichtigt wurden. Über- oder Unterzahlungen im Vergleich zur vertraglichen Vereinbarung sind jedoch bilanziell abzugrenzen, d. h., es ist ein sonstiger Vermögenswert bzw. eine sonstige Verbindlichkeit anzusetzen. Diese sind bei Rückständen über 12 Monate abzuzinsen (IAS 19.51 f.). Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Bilanzierung beitragsoorientierter Pläne eher als unkritisch erweist.

Leistungsorientierte Pläne sind Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die nicht die Definition der beitragsoorientierten Pläne erfüllen (IAS 19.8).

Leistungsorientierte Pläne weisen damit folgende Merkmale auf:

- Der Arbeitgeber entrichtet keine festgelegten Beiträge an einen eigenständigen Versorgungsträger.
- Es besteht eine Verpflichtung des Arbeitgebers, die zugesagten Leistungen zu erbringen. Der Arbeitgeber kann dabei zwischen einer Ansammlung der

20.5 · Bilanzierung ausgewählter Posten

notwendigen Beträge im eigenen Unternehmen oder in einem externen Versorgungsträger wählen. Er trägt jedoch die Risiken, wenn die Ansprüche aus den Pensionsleistungen höher ausfallen als erwartet oder die angesammelten Mittel eine schlechtere Anlagerendite erwirtschaften als geplant.

- Die Höhe der zu zahlenden Beiträge wird von einer Berechnung abhängig gemacht, die an die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, Gehaltsentwicklung und andere Faktoren gekoppelt ist.
- Die zugesagten Verpflichtungen sind zum Bilanzstichtag zu bewerten.

In Deutschland stehen zur Umsetzung dieser Form der betrieblichen Altersvorsorge die unmittelbare Pensionszusage (§ 6a EStG) und Unterstützungskassen (§ 4d EStG) zur Verfügung.

Bei leistungsorientierten Pensionsplänen handelt es sich aus Sicht des Unternehmens grundsätzlich um eine ungewisse Verbindlichkeit. Die Arbeitnehmeransprüche sind daher bei Ausgestaltung eines leistungsorientierten Pensionsplans zu bewerten und in Form einer Rückstellung zu erfassen. Die Bewertung von Pensionsrückstellungen ist aus bilanzieller Sicht relativ komplex und wird im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

Bewertung von leistungsorientierten Plänen

Bei der Bilanzierung leistungsorientierter Pläne ist sowohl die Höhe der in der Bilanz zu erfassenden Pensionsrückstellung als auch der in der Periode zu erfassende Aufwand, der durch die Pensionsverpflichtung entsteht, zu ermitteln. Zur Bestimmung der Höhe der **Pensionsrückstellung** sind insgesamt folgende Komponenten zu berücksichtigen, deren Saldo in der Bilanz anzusetzen ist (Petersen et al. 2019, S. 291 ff.):

	Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung zum Bilanzstichtag („defined benefit obligation“)
—	Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zur Abgeltung der Verpflichtungen
=	In der Bilanz zu erfassende Nettoschuld („defined benefit liability“)

Das **Planvermögen** stellt außerhalb des Unternehmens angesammelte Mittel zur Erfüllung der Leistungen an die Arbeitnehmer dar, die in Form von Vermögenswerten, die z. B. von einem Fonds gehalten werden, bestehen. Da das Planvermögen nicht in der Verfügungsmacht des Unternehmens, sondern des externen Versorgungsträgers steht, erfolgt kein Ansatz des Planvermögens beim bilanzierenden Unternehmen. Das Planvermögen führt jedoch zu einer Kürzung der anzusetzenden Schuld („defined benefit liability“) in der Bilanz. Es ist mit dem beizulegenden Zeitwert zu bewerten, der sich aus dem aktuellen Marktwert oder aus Schätzungen des Wertes der Vermögensanlagen ergibt (IAS 19.113–115).

In der Gesamtergebnisrechnung sind in jeder Periode folgender Aufwandsposten als Saldogröße zu erfassen:

	Dienstzeitaufwand der Periode
—	Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand
—	Gewinne/Verlust aus der Abgeltung
+	Nettozinsen
—	Zinsaufwand
—	Erwartete Erträge aus dem Planvermögen
=	Periodenaufwand/Periodenertrag
+	Neubewertungen
—	Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste
—	Mehr- oder Minderergebnis aus abweichender tatsächlicher Verzinsung des Planvermögens
—	Schätzungsänderungen bei der Obergrenze überdeckter Verpflichtungen
=	Sonstiges Ergebnis (OCI)
=	Pensionsaufwand

Der Dienstzeitaufwand und der Nettozinsaufwand/-ertrag sind in der Gewinn- und Verlustrechnung im Personalaufwand zu erfassen, wobei die Zinskomponente auch wahlweise im Finanzergebnis gezeigt werden kann. Die Veränderungen aufgrund der Neubewertung sind über das sonstige Ergebnis („other comprehensive income“) direkt mit dem Eigenkapital zu verrechnen. Damit wird die (Netto-)Verpflichtung aus der Pensionszusage bei leistungsorientierten Plänen im Gegensatz zur früheren Regelung immer vollständig in der Bilanz ausgewiesen.

Die Komponenten zur Bestimmung der Höhe der Pensionsrückstellung und des Pensionsaufwands werden nachfolgend erläutert. Zur Bestimmung des **Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung** („defined benefit obligation“) zum Bilanzstichtag für den einzelnen Arbeitnehmer sind im Wesentlichen drei Schritte durchzuführen:

1. Schätzung der künftigen Zahlungen an den Arbeitnehmer in ihrer absoluten Höhe.
2. Diskontierung dieser Zahlungen auf den jeweiligen Bilanzstichtag.
3. Verteilung auf die Perioden der aktiven Dienstzeit des Arbeitnehmers nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren („projected unit credit method“).

Dem **Anwartschaftsbarwertverfahren** („projected unit credit method“) liegt die Annahme zugrunde, dass sich der Arbeitnehmer in jedem Dienstjahr einen zusätzlichen Teil des endgültigen Leistungsanspruchs dazuvordient. Jeder dieser Teilleistungsansprüche wird separat bewertet, um auf diese Weise den Wert der endgültigen Leistungsverpflichtung des Unternehmens zu ermitteln (IAS 19.68). Die leistungsorientierte Verpflichtung stellt somit den Einmalbetrag dar, zu dem der bis zum Bilanzstichtag entstandene Leistungsanspruch abgelöst

werden könnte. Dieser Leistungsanspruch ist mithilfe versicherungsmathematischer Verfahren zu bewerten und zwar unabhängig davon, ob die Ansammlung der finanziellen Mittel zur Begleichung der Verpflichtung innerhalb oder außerhalb des Unternehmens (z. B. über einen Fonds) erfolgt.

Für die Bewertung der gesamten künftigen Pensionsansprüche, welche den zurückliegenden Dienstjahren zuzurechnen sind, ist der **versicherungsmathematische Barwert** anzusetzen. Zur Ermittlung dieses Wertes sind sowohl demografische als auch finanzielle Annahmen zu treffen (IAS 19.75 f.):

- Demografische Annahmen beziehen sich z. B. auf Sterblichkeits- und Fluktionsraten sowie das Frühpensionierungs- oder Invaliditätsverhalten der gegenwärtigen und früheren Arbeitnehmer.
- Finanzielle Annahmen sind im Wesentlichen hinsichtlich des Zinssatzes für die Diskontierung der leistungsorientierten Verpflichtung, des Gehalts- und Lohnniveaus sowie der erwarteten Erträge aus dem Planvermögen zu treffen.

Bei der Bewertung der leistungsorientierten Verpflichtung sind zu jedem Stichtag aktuelle Schätzannahmen zugrunde zu legen. Änderungen in den Schätzannahmen können zu einer Neubewertung führen, die aber ertrags- und aufwandsneutral über das „other comprehensive income“ mit dem Eigenkapitel verrechnet werden müssen.

Neben dem Barwert kann auch der tatsächliche Ertrag des Planvermögens anders als erwartet ausfallen. Solche Wertschwankungen werden unter den Begriff **versicherungsmathematische Gewinne und Verluste** („actuarial gains and losses“) gefasst. Sie treten relativ häufig auf, da eine Vielzahl der demografischen und finanziellen Annahmen, auf denen die Berechnung der Pensionsverpflichtung basiert, von aktuellen Entwicklungen abhängt. Diese Effekte werden ebenfalls als Neubewertung über das „other comprehensive income“ erfasst, um Aufwands- und Ertragsschwankungen nicht im laufenden Ergebnis zu haben.

Dem Anwartschaftsbarwertverfahren liegt die Annahme zugrunde, dass der Arbeitnehmer sich jährlich einen zusätzlichen gleichbleibenden oder nach einer Planformel bestimmten Teil des gesamten künftigen Leistungsanspruchs dazu verdient. Der Anspruch, der in der Berichtsperiode hinzugedient wurde, ist als Aufwand zu erfassen. Dieser Aufwand umfasst sowohl einen Dienstzeitaufwand als auch einen Zinsaufwand. Der **Dienstzeitaufwand** („current service cost“) entsteht durch den reinen, über das laufende Geschäftsjahr dazu verdienten Pensionsanspruch.

Durch Neuzusagen oder Leistungsänderungen in bestehenden leistungsorientierten Plänen können sich die Gesamtansprüche der Arbeitnehmer verändern. Daher ist in der Berechnung der Höhe der Pensionsrückstellung ein nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand („past service cost“) zu berücksichtigen (IAS 19.102–108). Dieser ist

nicht mehr wie in früheren Regelungen über einen längeren Zeitraum abzugrenzen, sondern im Periodenaufwand der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen.

Das ursprünglich zugesagte Leistungsniveau kann auch durch Vereinbarungen verändert werden, die möglicherweise bei Plankürzungen oder Abgeltung z. B. im Zusammenhang mit Restrukturierungen entstehen oder solche Vereinbarungen, die sogar einen Teil der bislang von den Zusagen begünstigten Arbeitnehmer von der Leistung ausschließen (IAS 19.109 f.). Diese Veränderungen sind im Aufwand als Verluste oder Gewinne aus Plankürzung oder Abgeltung zu berücksichtigen. Dazu sind der verbleibende Verpflichtungsumfang und das Restplanvermögen neu zu bewerten und Unterschiede sofort erfolgswirksam zu erfassen.

Der **Zinsaufwand** („interest cost“) entsteht, weil der Tag der Pensionszahlungen näher rückt. Der Zinsaufwand entspricht der Aufzinsung der leistungsorientierten Verpflichtung vom Geschäftsjahresanfang auf das Geschäftsjahresende. Darüber hinaus sind die erwarteten Erträge aus dem Planvermögen zu schätzen und mit den Aufwandsgrößen zu saldieren. Sie bestehen aus dem Ertrag, der durch die Wertanlage des Planvermögens über die Periode erwirtschaftet werden konnte (z. B. Zinsen).

Die Bilanzierung von leistungsorientierten Pensionsplänen ist aufgrund der komplexen Ermittlung hinsichtlich der Höhe der Pensionsrückstellung und des in der Periode zu buchenden Pensionsaufwands mit umfangreichen Offlegungspflichten verbunden. Das Unternehmen hat jede einzelne Komponente, die bei der Bilanzierung leistungsorientierter Pensionspläne einbezogen wurde, im Anhang zu erläutern.

20.5.8 Unternehmenszusammenschlüsse

Definition und Abgrenzung

Ein **Unternehmenszusammenschluss** stellt eine Transaktion oder ein anderes Ereignis dar, bei dem der Erwerber die Kontrolle über ein oder mehrere Unternehmen oder Geschäftsbetriebe erlangt (IFRS 3.A).

IFRS 3 folgt damit dem **Beherrschungskonzept (Control Konzept)**. Beherrschung ist die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens oder eines Geschäftsbetriebs zu bestimmen (IFRS 3.A). Ein Geschäftsbetrieb stellt eine integrierte Gruppe von Tätigkeiten und Vermögenswerten dar, die mit dem Ziel geführt und geleitet werden, entweder den Investoren Dividenden zu zahlen oder den Versicherungsnehmern und anderen Teilnehmern am Unternehmen niedrigere Kosten oder sonstigen wirtschaftlichen Nutzen direkt oder anteilig zukommen zu lassen (IFRS 3.A). In den Anwendungsbereich von IFRS 3 fallen beispielsweise der Zukauf von Sparten, Werken

20.5 · Bilanzierung ausgewählter Posten

und Betriebsstätten, die als Geschäftsbetrieb gelten („asset deal“), der Erwerb von Anteilen, die Beherrschung erlauben („share deal“), sowie Fusionen („merger“).

Dagegen sind Zusammenschlüsse von Geschäftsbereichen oder Unternehmen unter gemeinsamer Kontrolle („businesses under common control“) vom Anwendungsbereich von IFRS 3 ausgeschlossen; dies gilt auch für gemeinschaftliche Vereinbarungen (IFRS 10) oder den Erwerb von Vermögenswerten, die keinen Geschäftsbetrieb darstellen.

Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses nach IFRS erfolgt die Zusammenführung von separaten Unternehmen oder Geschäftsbetrieben in ein berichterstattendes Unternehmen unabhängig von der rechtlichen Gestaltung als „asset deal“, „share deal“ oder „merger“. Daher sind die Abschlüsse der Unternehmen, die im Rahmen einer Transaktion oder eines Ereignisses zusammengeführt wurden, nach der **Erwerbsmethode** zu bilanzieren. Bei dieser Methode gilt es, den Erwerber zu identifizieren und den Erwerbszeitpunkt festzulegen. Der Erwerbszeitpunkt entspricht demjenigen Zeitpunkt, an dem der Erwerber die Kontrolle über das zu erwerbende Unternehmen erlangt (IFRS 3.8).

Zum Erwerbszeitpunkt sind alle identifizierbaren, in den Konzern eingehenden Vermögenswerte und übernommenen Schulden sowie ein möglicher Minderheitenanteil separat vom derivativen Geschäfts- oder Firmenwert anzusetzen und zu bewerten (IFRS 3.10). Der Erwerber muss zum Erwerbszeitpunkt sämtliche identifizierbaren erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden erfassen, sofern diese die Definition von Vermögenswerten bzw. Schulden erfüllen. Dies schließt auch die Bilanzierung von Posten ein, die bisher nicht in der Bilanz des erworbenen Unternehmens angesetzt waren. Dazu gehören neben den Eventualschulden insbesondere immaterielle Vermögenswerte. Für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, wie z. B. Markennamen, gilt bei Unternehmenszusammenschlüssen ein explizites Ansatzgebot, soweit diese als Vermögenswerte identifizierbar sind. Dabei wird unterstellt, dass der Wert der immateriellen Vermögenswerte über den Erwerb des Geschäftsbetriebs objektiviert wurde, sodass die Ansatzkriterien als automatisch erfüllt gelten. Neben der Identifikation dieser bislang nicht in der Bilanz angesetzten Vermögenswerte erweist sich aber vor allem deren Bewertung häufig als schwierig.

Die im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses übernommenen Vermögenswerte und Schulden sind grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert am Erwerbszeitpunkt zu bewerten („measurement principle“, IFRS 3.18). Zur Bestimmung des Wertansatzes aller identifizierbaren, in den Konzern eingehenden Vermögenswerte und übernommenen Schulden hat daher eine vollständige **Neubewertung** zu erfolgen. Die neu ermittelten Wertansätze für die erworbenen Vermögenswerte und Schulden gehen in eine Neubewertungsbilanz ein. Diese bildet die Grundlage für die Konsolidierung des Einzelabschlusses des neu

erworbenen Tochterunternehmens mit dem Mutterunternehmen.

Exkurs: Derivativer Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill)

Bei Unternehmenszusammenschlüssen ist in den meisten Fällen neben den identifizierbaren übernommenen Vermögenswerten und Schulden ein derivativer Geschäfts- oder Firmenwert oder Goodwill anzusetzen und zu bewerten (IFRS 3.32–40).

Der **derivative Geschäfts- oder Firmenwert** oder **Goodwill** stellt einen Vermögenswert dar, der den künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen Vermögenswerten repräsentiert, die im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses erworben wurden und die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden können.

Der derivative Geschäfts- oder Firmenwert grenzt sich vom originären Geschäfts- oder Firmenwert dadurch ab, dass er entgeltlich erworben und nicht selbst geschaffen wurde. Er besteht beispielsweise aus Standortvorteilen, Belegschaftsqualität, erweiterten Vertriebskanälen oder Synergieeffekten. Für den originären Geschäfts- oder Firmenwert gilt nach IFRS wie nach HGB ein Ansatzverbot. Der derivative Geschäfts- oder Firmenwert bzw. Goodwill⁴ setzt sich nach IFRS 3.32 aus den folgenden Komponenten zusammen:

	Beizulegender Zeitwert der erbrachten Gegenleistung des Erwerbers bzw. Kaufpreis („fair value of consideration transferred“)
+	Minderheitsanteile am erworbenen Unternehmen („non-controlling interests“)
+	Bei sukzessivem Erwerb: beizulegender Zeitwert der bereits vor Kontrollerlangung erworbenen Eigenkapitalanteile im Besitz des bilanzierenden Unternehmens („fair value of previously held interests“)
-	Beizulegender Zeitwert der identifizierten in den Konzern eingehenden Vermögenswerte und Schulden („net assets acquired“)
=	Derivativer Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill)

Der Goodwill wird im Rahmen der Folgebewertung nicht planmäßig abgeschrieben, sondern so lange unverändert in der Bilanz fortgeführt bis der Wertminderungstest einen außerplanmäßigen Abschreibungsbedarf aufzeigt. Daher ist der Goodwill jährlich auf seine Werthaltigkeit hin zu überprüfen. Für einen Abwertungsbedarf können

⁴ Im Folgenden wird die Bezeichnung „Goodwill“ statt „derivativer Geschäfts- oder Firmenwert“ verwendet.

beispielsweise negative Entwicklungen des Geschäftsklimas oder ungünstige Veränderungen gesetzlicher Regelungen sprechen. Die Vorgehensweise beim Wertminderungstest bestimmt sich im Wesentlichen nach IAS 36 (► Abschn. 20.5.5). Der Wertminderungstest ist bei der Goodwillbilanzierung auf Ebene von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („cash-generating units“) oder deren Gruppen durchzuführen.

Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit stellt die kleinste identifizierbare Gruppe von Vermögenswerten dar, die Mittelzuflüsse aus der laufenden Nutzung generiert, die wiederum weitestgehend von denen anderer Vermögenswerte oder Gruppen unabhängig sind.

Der Goodwill ist für die Folgebewertung auf diejenigen Einheiten oder Gruppen von Einheiten zu verteilen, die von Synergien aus dem Zusammenschluss profitiert haben und zwar unabhängig davon, wie die Vermögenswerte und Schulden des übernommenen Unternehmens auf die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten oder deren Gruppen zugeordnet werden (IAS 36.80).

Die niedrigste Ebene bei der Abgrenzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten oder deren Gruppen stellt diejenige Ebene dar, auf der der Goodwill für interne Steuerungszwecke überwacht wird. Zahlungsmittelgenerierende Einheiten oder deren Gruppen dürfen jedoch nicht größer sein als die Segmente im Rahmen der Segmentberichterstattung nach IFRS 8 (IAS 36.80). Diese Regelung ist Ausdruck des Managementansatzes („management approach“), bei dem man sich bei der Bilanzierung an den Strukturen der internen Steuerung orientiert. Diese Regelung eröffnet dem Management hohe Ermessensspielräume, wie diese Einheiten aufzuteilen sind und wie der Goodwill auf sie zu verteilen ist.

Eine Wertminderung liegt vor, wenn der erzielbare Betrag („recoverable amount“) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit einschließlich des anteiligen Goodwills niedriger ist als deren bilanzielles Nettovermögen auf Basis der Buchwerte (IAS 36.90). Der Goodwill ist beim Wertminderungstest den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf dieselbe Weise zuzurechnen wie beim erstmaligen Ansatz. Der **erzielbare Betrag** entspricht dem höheren Betrag aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verwertungskosten („fair value less costs of disposal“) und dem Nutzungswert („value in use“). Er stellt einen fiktiven Kaufpreis der zahlungsmittelgenerierenden Einheit dar und legt eine Abwägung zwischen dem Verkauf und der weiteren Eigennutzung zugrunde.

In den Fällen, in denen eine Wertminderung vorliegt, ist diese für die kleinste Gruppe von zahlungsmittel-

generierenden Einheiten, denen ein Geschäfts- oder Firmenwert oder ein gemeinschaftlicher Vermögenswert zugeordnet ist, wie folgt zu erfassen:

- Der Wertminderungsaufwand ist zuerst vom Buchwert des Goodwills abzuziehen, welcher der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet ist.
- Erst danach ist der Wertminderungsaufwand anteilig auf die anderen Vermögenswerte der Einheit auf Basis des Buchwerts jedes einzelnen Vermögenswerts der Einheit zu verteilen (IAS 36.104).
- Bei einem Wertminderungsverlust („impairment loss“) ist beim Goodwill keine Wertaufholung möglich (IAS 36.124).

In den Fällen, in denen der Wert der erworbenen und neu bewerteten Vermögenswerte und Schulden („net assets acquired“) den Wert des neu bewerteten Eigenkapitals übersteigt, handelt es sich um einen **negativen Goodwill** bzw. um einen „bargain purchase“ (IFRS 3.34–36). Bei Vorliegen eines negativen Goodwills ist im ersten Schritt der Wertansatz der erworbenen Vermögenswerte und Schulden erneut zu überprüfen. Wenn der Wert der erworbenen Vermögenswerte und Schulden nach wie vor den Wert des neu bewerteten Eigenkapitals übersteigt, hat der Erwerber den negativen Differenzbetrag erfolgswirksam als Ertrag zu erfassen.

20.6 Künftige Entwicklung der IFRS-Rechnungslegung

Die Regelungen der IFRS unterliegen häufigen Änderungen. Das Ziel die International Accounting Standards Board (IASB) und die US-amerikanischen Rechnungslegungsstandard (US-GAAP) zu harmonisieren hat aktuell keine hohe Priorität. Wichtig für die weitere Entwicklung ist das Endorsement der neuen Standards, sodass sie in der EU angewendet werden können. Nur bei einer weitgehend vollständigen Übernahme der Standards in die EU wird man weiterhin von einer Internationalisierung der Rechnungslegung sprechen können.

Weiterführende Informationen

Folgende Internetseiten bieten die Möglichkeit, sich über aktuelle Entwicklungen im Bereich der internationalen Rechnungslegung zu informieren:

- die Seiten des IASB (► <http://www.iasb.org/>),
- die Seiten des FASB (► <http://www.fasb.org/>),
- die Seiten des DRSC (► <http://www.drsc.de>) und
- die Seiten der EU-Kommission (► http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_en.htm).

- ## Literatur
-
- Balwieser, W.: IFRS-Rechnungslegung. Konzept, Regeln und Wirkungen. 3. Auflage, München 2013
- Heuser, P. J./Theile, C.: IFRS-Handbuch: Einzel- und Konzernabschluss. 6. Auflage, Köln 2019
- KPMG: IFRS visuell. Die IFRS in strukturierten Übersichten. 8. Auflage, Stuttgart 2019
- Kuhn, S./Hachmeister, D.: Rechnungslegung und Prüfung von Finanzinstrumenten, Stuttgart 2015
- Pellens, B./Fülbier, R. U./Gassen, J./Sellhorn, T.: Internationale Rechnungslegung. IFRS 1 bis 16, IAS 1 bis 41, IFRIC-Interpretationen, Standardentwürfe. Mit Beispielen, Aufgaben und Fallstudie. 10., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2017
- Petersen, K./Bansbach, F./Dornbach, E.: IFRS Praxishandbuch: Ein Leitfaden für die Rechnungslegung mit Fallbeispielen. 13. Auflage, München 2019



Internes Rechnungswesen

21.1 Kosten- und Leistungsrechnung – 284

21.1.1 Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung – 284

21.1.2 Kosteneinflussfaktoren – 285

21.1.3 Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung – 286

21.1.4 Kostenrechnungssysteme – 293

21.2 Controlling – 300

21.2.1 Controllingkonzeptionen – 300

21.2.2 Aufgaben des Controllings – 300

Literatur – 301

21.1 Kosten- und Leistungsrechnung

21.1.1 Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung

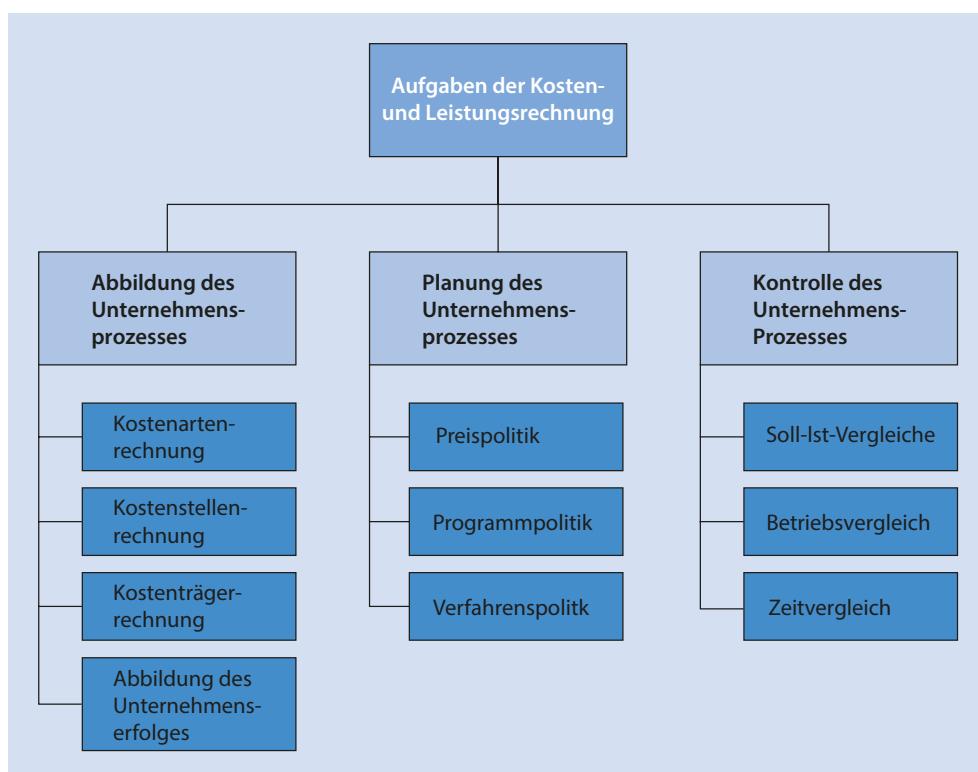
Unter **Kosten- und Leistungsrechnung** versteht man ein betriebswirtschaftliches Informations- und Leitungs-instrument zur systematischen Erfassung, Verteilung und Zurechnung der im Rahmen des betrieblichen Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesses entstehenden Kosten.

Die Kosten- und Leistungsrechnung basiert auf der Betriebsbuchhaltung und beschäftigt sich mit den wertmäßigen Auswirkungen der im Unternehmen zu erstellenden oder erstellten Leistungen. Einerseits handelt es sich um den mit dieser Leistungserstellung verbundenen Verzehr an Geld, Gütern und Dienstleistungen und andererseits um den aus diesen Leistungen resultierenden Nutzenzugang.

Aus der allgemeinen Umschreibung der Kosten- und Leistungsrechnung wird deutlich, dass diese Rechnung nicht auf den periodenbezogenen, nach handelsrechtlichen oder steuerlichen Gesichtspunkten bewerteten Größen Aufwand und Ertrag basieren kann, sondern man mit den auf die erstellte Leistung bezogenen Begriffen Kosten und Leistung arbeiten muss (► Abschn. 18.4).

Übergeordnete Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung ist es, die Unternehmensleitung mit Informationen für anstehende Entscheidungen zu unterstützen. Diese übergeordnete Aufgabe lässt sich in drei Teilaufgaben aufteilen: Abbildung, Planung und Kontrolle des Unternehmensprozesses (► Abb. 21.1):

- Abbildung des Unternehmensprozesses:** Die Abbildung des Unternehmensprozesses setzt voraus, dass zunächst der Ist-Zustand der unternehmerischen Prozesse dokumentiert wird. Dadurch wird der Unternehmensleitung die Möglichkeit gegeben, eine Planung aufzubauen und ggf. Abweichungen von Planvorgaben zu erkennen und frühzeitig ungünstigen Geschäftsentwicklungen entgegenzuwirken. Zur Darstellung des Ist-Zustands und Abbildung des Unternehmensprozesses werden die folgenden Instrumente genutzt:
 - Kostenartenrechnung:** In der Kostenartenrechnung werden alle im Unternehmen anfallenden Kostenarten systematisiert und bewertet. Sie gibt Aufschluss darüber, welche Kosten im Unternehmen anfallen.
 - Kostenstellenrechnung:** In der Kostenstellenrechnung werden die ermittelten Kosten auf Kostenstellen verteilt. Sie gibt Aufschluss darüber, wo die Kosten angefallen sind.
 - Kostenträgerrechnung:** In der Kostenträgerrechnung wird ermittelt, wofür die Kosten innerhalb des Leistungserstellungsprozesses angefallen sind.



► Abb. 21.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

- **Abbildung des Unternehmenserfolges:** Die Unterteilung für die Kosten kann analog auch auf die Leistungen angewendet werden. Dadurch kann ermittelt werden, welche Leistungen das Unternehmen wo und wofür erbracht hat. Dadurch ist es möglich, über die Kosten- und Leistungsrechnung entweder die Gesamtleistung des Unternehmens oder die Teilleistung für einzelne Produkte oder Geschäftsbereiche abzubilden.
2. **Planung des Unternehmensprozesses:** Damit das Unternehmen bei sich verändernden Marktparametern nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv handeln kann, bedarf es einer Planung zukünftiger Kosten mit Bezug auf das erwartete Wirtschaftsgeschehen. Diese Planung beinhaltet die Prognose von Konsequenzen für alternative Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens, die durch vielfältige Einflüsse (Konjunkturentwicklung, rechtliche Vorschriften usw.) determiniert werden.
- **Preispolitik:** Unter Preispolitik wird die Festlegung von Preisuntergrenzen im Verkauf, Preisobergrenzen im Einkauf sowie Verrechnungspreisen für Leistungen innerhalb des Unternehmens zusammengefasst. Als Bezugsgrundlage für die Preisgestaltung dienen die Kosten für ein Produkt, die kalkulierten Gewinne sowie die Marktpreise. Aus den abgeleiteten Preisen lassen sich Entscheidungsgrundlagen anhand von Deckungsbeitragsrechnungen (Stückpreis abzüglich variabler Kosten) z. B. für die Kalkulation neuer Aufträge gewinnen.
 - **Programmpolitik (Absatz-, Beschaffungs-, Wiedereinsatzgüter):** Die Kosten- und Leistungsrechnung unterstützt kurzfristige programmpolitische Entscheidungen. Bei einer geplanten Produktionsmengensenkung aus technischen Gründen kann die Kosten- und Leistungsrechnung beispielsweise bei der Entscheidung helfen, welches Produkt nicht mehr produziert werden soll, indem sie aufzeigt, welches Produkt den niedrigsten Deckungsbeitrag hat. Entscheidungen über die Einführung neuer Produktarten oder die Herstellung von Produkten können allerdings nicht mithilfe der Kosten- und Leistungsrechnung getroffen werden, da es sich hierbei um langfristige Entscheidungen handelt. Hierfür ist auf die Investitionsrechnung zurückzugreifen (► Kap. 29).
 - **Verfahrenspolitik (Fertigungs-, Vertriebsbereich):** Mithilfe der Kosten- und Leistungsrechnung können zudem verfahrenspolitische Fragen gelöst werden. Es handelt sich z. B. um Entscheidungen darüber, welche Maschine für einen Auftrag bzw. welcher Vertriebsweg für ein bestimmtes Produkt aufgrund der jeweiligen Kosten genutzt werden soll.
3. **Kontrolle des Unternehmensprozesses:** Mit der Kosten- und Leistungsrechnung verfügt die Unternehmensleitung über ein Kontrollinstrument zur

Steuerung der unternehmerischen Prozesse. Im Vorfeld geplante Kosten können z. B. mit realisierten Kosten am Ende der Planungsperiode verglichen werden (**Soll-Ist-Vergleich**), um daraufhin eine Kostenabweichung zu bestimmen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Entwicklung der Kosten- und Leistungsstruktur anhand eines **Betriebsvergleichs** zu kontrollieren. Diese Kontrolle erfolgt mittels Gegenüberstellung der Kosten- und Leistungsergebnisse zweier oder mehrerer vergleichbarer Betriebe in einer Periode. Im Fall des **Zeitvergleichs** werden die erfassten Kosten und Leistungen eines Betriebes in zwei oder mehreren aufeinanderfolgenden Perioden betrachtet. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen der Unternehmensführung als Anhaltspunkt für Steuerungsmaßnahmen.

21.1.2 Kosteneinflussfaktoren

Eine vollständige Aufzählung aller Kosteneinflussfaktoren ist weder möglich noch sinnvoll. Unmöglich ist sie deshalb, weil erstens die Verhältnisse von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark variieren, und zweitens, weil im Laufe der Zeit neue Kosteneinflussfaktoren auftreten können. Grundsätzlich kann zwischen entscheidungsfeldbedingten und entscheidungsträgerbedingten Einflussfaktoren unterschieden werden:

- Die **entscheidungsfeldbedingten** Einflussfaktoren sind die vom Unternehmen in der Regel nicht beeinflussbaren Daten, da diese durch die jeweilige Umweltsituation fest vorgegeben sind. Hierzu sind beispielsweise die Marktpreise sowie die Qualität der Produktionsfaktoren (technische Daten) zu zählen.
- Die **entscheidungsträgerbedingten** Einflussfaktoren hingegen sind Variablen, welche das Unternehmen durch seine Entscheidungen wesentlich zu beeinflussen vermag. Es handelt sich dabei häufig um Entscheidungen über den Beschäftigungsgrad, die Auftragsgrößen, die zeitliche Ablaufplanung und die zeitliche Produktionsverteilung (► Abb. 21.2).

Einen bedeutsamen Kosteneinflussfaktor stellt die Beschäftigung dar. Diese hängt von der vorhandenen Kapazität ab. Bezuglich der quantitativen Kapazität sind zu unterscheiden:

- **Maximalkapazität**, die aus technischen Gründen entweder nicht überschritten werden kann oder nicht überschritten werden sollte, z. B. wegen der Gefahr stark erhöhter Störanfälligkeit, hoher Ausschussquoten oder sehr großen Materialverschleißes.

Als **Kapazität** einer Anlage bezeichnet man ihr Leistungsvermögen in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

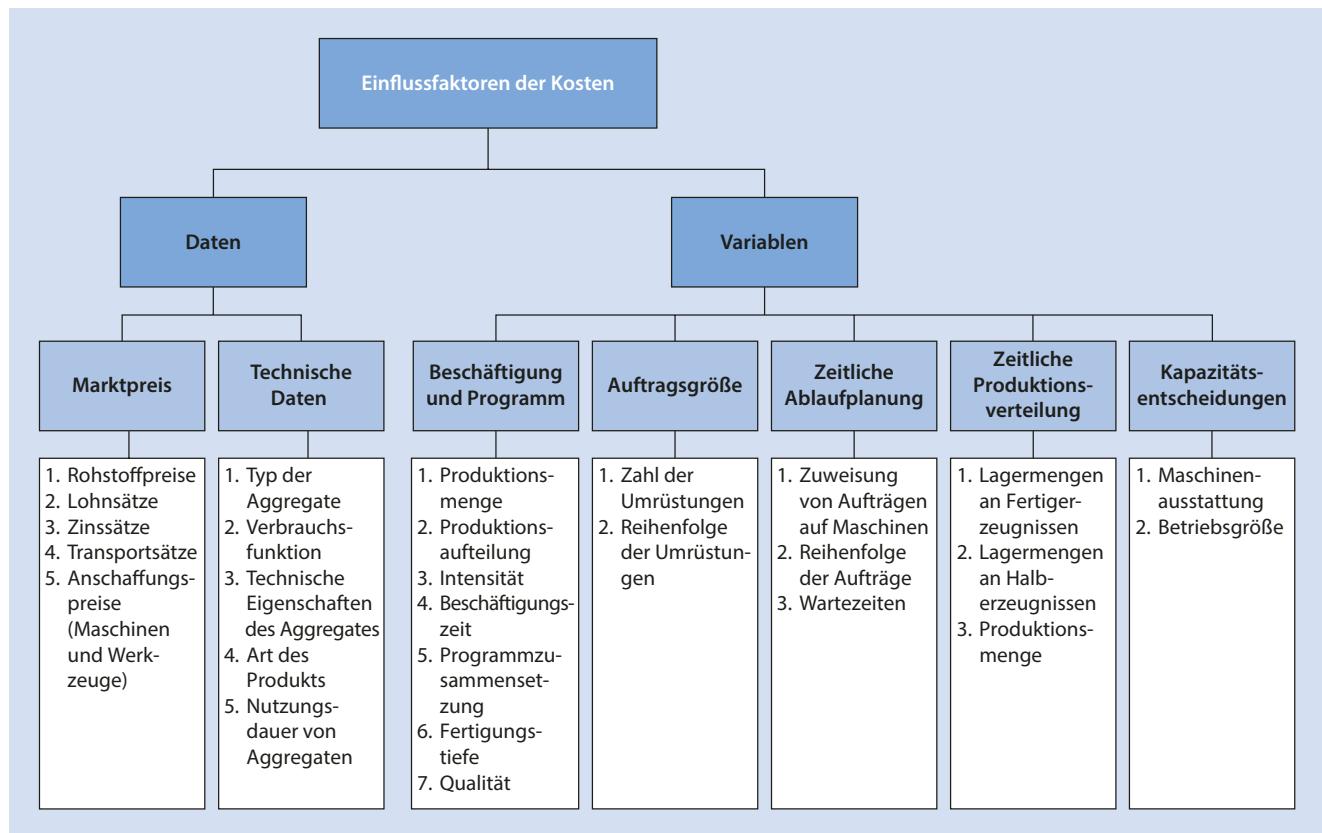


Abb. 21.2 Kosteneinflussfaktoren. (Nach Schierenbeck und Wöhle 2016, S. 268)

- **Minimalkapazität**, die nicht unterschritten werden kann, weil die Maschine an eine Minimalkapazität gebunden ist, oder die z. B. aufgrund eines überdurchschnittlich hohen Betriebsstoffverbrauchs nicht unterschritten werden sollte.
- **Wirtschaftliche oder optimale Kapazität**, die in der Regel zwischen Maximal- und Minimalkapazität liegt. Bei dieser Kapazität ist der bewertete Faktorverbrauch für eine bestimmte Leistungsmenge/Zeiteinheit am kleinsten.

Als **Beschäftigung** oder **Beschäftigungsgrad**, auch **Kapazitätsausnutzungsgrad** genannt, bezeichnet man das Verhältnis zwischen vorhandener Kapazität und effektiver Ausnutzung.

Die Beschäftigung kann wie folgt ausgedrückt werden:

$$\text{Beschäftigungsgrad} = \frac{\text{Ist-Produktion}}{\text{Kann-Produktion}} \cdot 100 \quad (21.1)$$

Unter der Kann-Produktion ist jene Nutzung des Betriebes oder von Betriebsteilen zu verstehen, die unter Berücksichtigung technischer, wirtschaftlicher und sozialer Aspekte über längere Zeit aufrechterhalten werden kann. Hierbei

handelt es sich meist um die optimale Kapazität. Es ist aber möglich, dass der Beschäftigungsgrad kurzfristig über 100 % liegt. In diesem Falle spricht man von einer **Überbeschäftigung**. Ist der Beschäftigungsgrad hingegen kleiner als 100 %, so liegt eine **Unterbeschäftigung** vor. Ist er genau 100 %, ist eine **Vollbeschäftigung** gegeben.

21.1.3 Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung

In Abb. 21.3 wird die Unterteilung der Kosten- und Leistungsrechnung in Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung dargestellt. In der Kostenartenrechnung werden sämtliche im betrieblichen Leistungsprozess entstandenen Kosten zunächst erfasst. Ist eindeutig zu ermitteln, wofür (Kostenträger wie Produkte und Produktgruppen) die Kosten entstanden sind, werden diese sogenannten Einzelkosten direkt auf diese Kostenträger verteilt. Ist dies jedoch nicht eindeutig möglich, muss ermittelt werden, wo, d. h. an welchen Kostenstellen, die Gemeinkosten angefallen sind, um auf diesem Wege die Kosten zu verteilen. Nur so ist es möglich, den Erfolg eines Produktes zu ermitteln. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte in der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung näher untersucht.

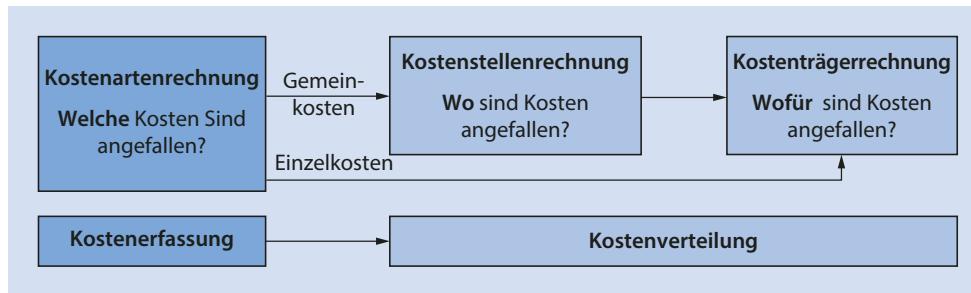


Abb. 21.3 Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung beantwortet die Frage, welche Kosten während einer bestimmten Periode entstanden sind (Abb. 21.3). Dabei werden alle Kosten nach Kostenarten (z. B. Materialkosten, Personalkosten, Raumkosten) gesammelt und gegenüber dem Aufwand in der Finanzbuchhaltung abgegrenzt. Nachfolgend werden Alternativen zur Erfassung und Gliederung von Kostenarten erläutert. Dazu zählen vor allem die Kostenunterscheidung nach dem Verhalten bei Beschäftigungsänderung und nach der Art der Verrechnung.

Verhalten bei Beschäftigungsänderung

Aufgrund des Einflussfaktors Beschäftigung kann eine wesentliche Unterteilung der Kosten gemacht werden, die für viele unternehmerische Entscheidungen bedeutsam ist. Je nachdem, ob die Beschäftigung einen direkten Einfluss auf die Kosten ausübt oder nicht, können fixe und variable Kosten unterschieden werden. Die verschiedenen Kostenverläufe sind in (Abb. 21.4) dargestellt.

1. **Variable Kosten** lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie unmittelbar auf Änderungen des Beschäftigungsgrades reagieren (z. B. Rohstoffkosten). Es können drei verschiedene Fälle unterschieden werden:
 - **Proportionale Kosten**, die im gleichen Verhältnis wie die Beschäftigungsänderung variieren.
 - **Progressive Kosten**, die überproportional, d. h. stärker als die Beschäftigungsänderung steigen.
 - **Degressive Kosten**, die unterproportional, d. h. weniger stark als die Beschäftigungsänderung steigen.
2. **Fixe Kosten** sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auf Beschäftigungsschwankungen während einer bestimmten Zeitdauer nicht reagieren. Sie fallen unabhängig vom Beschäftigungsgrad an und sind deshalb konstant (z. B. Miete, Versicherungsgebühren). Sie können weiter unterteilt werden in absolut-fixe und sprungfixe Kosten:
 - **Absolut fixe Kosten** bleiben unabhängig von Beschäftigungsschwankungen konstant.
 - **Sprungfixe Kosten** sind nur für bestimmte Beschäftigungsintervalle fix – deshalb werden sie auch

intervallfixe Kosten genannt – und steigen treppenförmig an. Je kleiner die Beschäftigungsintervalle sind, umso mehr nähern sie sich den variablen Kosten an.

Aufgrund des effektiven Beschäftigungsgrades können bei Fixkosten zudem sogenannte Leer- und Nutzkosten unterschieden werden:

- **Leerkosten** entstehen bei Unterbeschäftigung, d. h. bei einer negativen Abweichung von der prognostizierten Beschäftigung. Sie entsprechen denjenigen fixen Kosten, die infolge ungenutzter Kapazitäten nicht auf die erstellten Produkte verrechnet werden können (sofern mit einem festen Kostenzurechnungssatz gerechnet wird).
- **Nutzkosten** sind demzufolge jener Teil der fixen Kosten, der auf die effektiv produzierten Einheiten zugerechnet wird. Die Nutzkosten betragen 100 %, wenn eine Maschine voll ausgelastet ist, und null, wenn die Maschine überhaupt nicht läuft. Die Nutzkosten entsprechen der Differenz aus fixen Kosten und Leerkosten.

Die fixen Kosten fallen also unabhängig vom Beschäftigungsgrad an und können, zumindest kurzfristig, nicht verändert oder angepasst werden. Umso wichtiger ist es deshalb für ein Unternehmen zu wissen, weshalb überhaupt fixe Kosten entstehen. Dafür sind mehrere Gründe zu nennen:

- **Unternehmerische Entscheidung:** Fixe Kosten bzw. deren Höhe werden vielfach durch eine unternehmerische Entscheidung festgelegt. Zu diesen Kosten gehören z. B. die Werbekosten oder die Ausbildungskosten für Mitarbeiter.
- **Entscheidungszeitraum:** Je kürzer der Entscheidungszeitraum, desto mehr fixe Kosten werden tendenziell in einem Unternehmen anfallen, d. h., umso weniger können die Kosten an Beschäftigungsschwankungen angepasst werden. Eine Abgrenzung der variablen und fixen Kosten kann deshalb oft nicht eindeutig vorgenommen werden, da die Zuteilung zur einen oder anderen Kostenkategorie in erster Linie vom betrachteten Entscheidungszeitraum abhängt. Diese

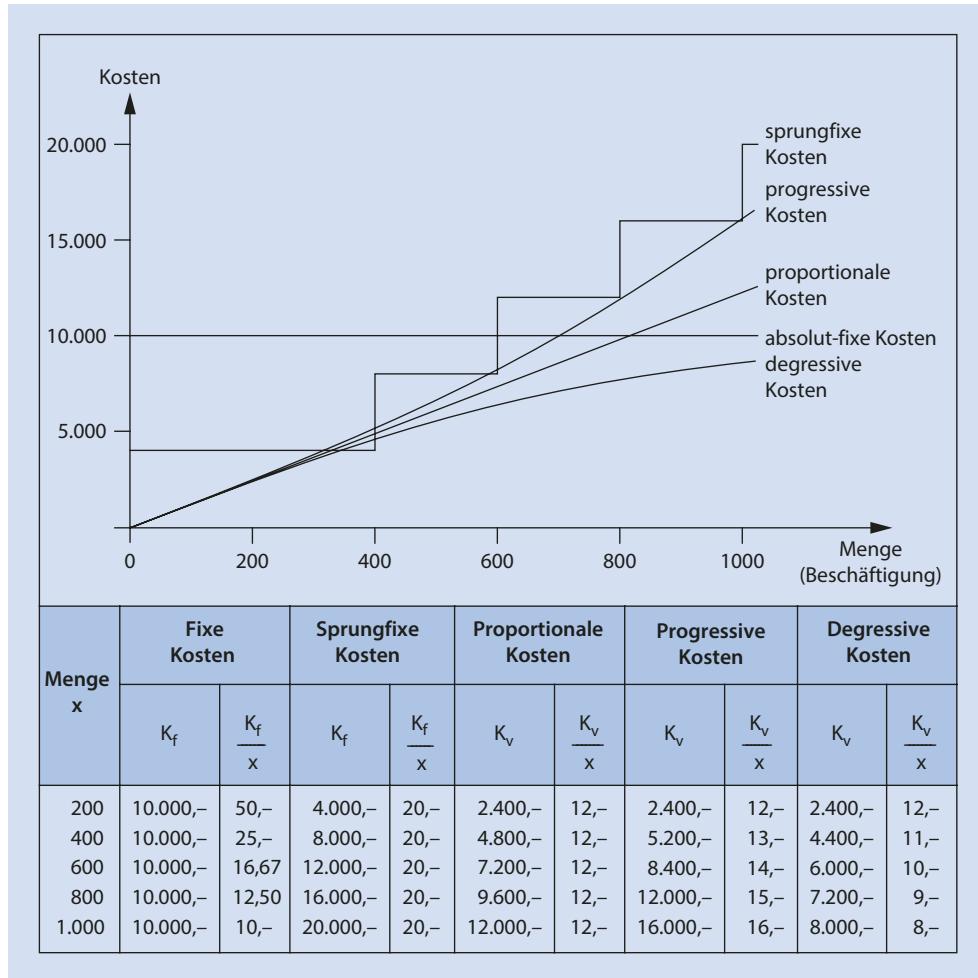


Abb. 21.4 Kostenverläufe

Tatsache wurde bereits durch die Unterscheidung von absolut fixen und sprungfixen Kosten angedeutet.

- **Kostenremanenz:** Bei solchen Kosten, die von ihrem Charakter her kurzfristig veränderbar wären, aufgrund situativer Einflüsse aber bei einem rückläufigen Beschäftigungsgrad nicht entsprechend angepasst und gesenkt werden können, spricht man von remanenten Kosten (Abb. 21.5). Das Phänomen der Kostenremanenz kann man vor allem bei intervallfixen, aber auch bei variablen Kosten beobachten, wenn z. B. die Mitarbeiter aus Angst vor einer Entlassung bei Beschäftigungsrückgang ihre Arbeit strecken oder qualifiziertes Personal Hilfsarbeiten übernehmen muss.

Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Gründe, die für die Entstehung von fixen Kosten verantwortlich sind. Als typische Beispiele sind zu nennen:

- rechtliche Bindungen (z. B. Leasingverträge, die nicht gekündigt werden können),
- soziale Ziele (z. B. keine kurzfristigen Entlassungen von Mitarbeitern),
- Beibehaltung von qualifiziertem Personal, um dieses nicht an die Konkurrenz zu verlieren oder um dieses

nicht zu einem späteren ungünstigeren Zeitpunkt – beispielsweise bei angespanntem Arbeitsmarkt – wieder suchen zu müssen,

- Kosten der Anpassung (falls diese größer sind als die fixen Leerkosten).

Verrechnung

Bei einer Unterscheidung der Kosten nach Art der Verrechnung differenziert man zwischen Einzel- und Gemeinkosten. Unter **Einzelkosten** werden die Kosten subsumiert, die der einzelnen Bezugsgröße (zumeist Kostenträger, z. T. wird auch von Kostenstelleneinzelkosten gesprochen) direkt zugerechnet werden können. Als **Gemeinkosten** gelten jene Kosten, die der Bezugsgröße nicht direkt zugeordnet werden können („echte Gemeinkosten“) oder sollen, weil sie gemeinsam für mehrere Leistungen anfallen oder die Zurechnung zu aufwendig wäre („unechte Gemeinkosten“). So können z. B. Abschreibungen, Versicherungen, Strom oder Wasser nicht direkt zugeordnet werden, während dies für Kosten z. B. für Hilfsstoffe wie Leim oder Nägel zwar möglich, aber nicht effizient wäre.

Im Rahmen der Kostenrechnung kann die Gliederung der Kostenarten auch nach folgenden Kriterien erfolgen:

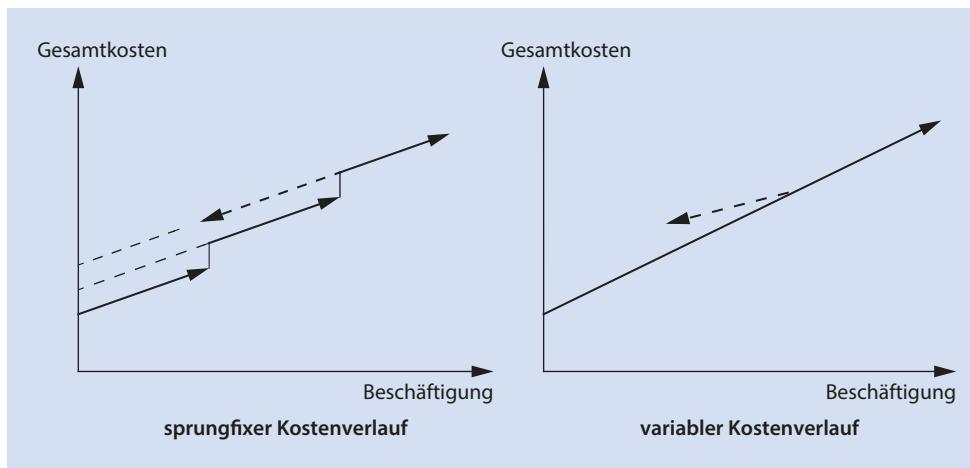


Abb. 21.5 Kostenremanenz bei sprungfixen und variablen Kosten

- **Herkunft der Kostenträger:** Entstehung der Kosten als **primäre** (externer Bezug der Produktionsfaktoren) oder als **sekundäre Kosten** (Bezug innerbetrieblicher Leistungen),
- **Bereich der Kostenentstehung:** Beschaffung, Lagerhaltung, Fertigung, Vertrieb, Verwaltung, Forschung und Entwicklung.

Nach Erfassung sämtlicher Kosten werden diese auf die Kostenstellen und Kostenträger verrechnet (Abb. 21.3), die in den beiden folgenden Abschnitten näher betrachtet werden. Um eine Kostenzurechnung zur jeweiligen **Bezugsgröße** (Kostenträger, Kostenstelle) gewährleisten zu können, bedarf es unterschiedlicher **Kostenverrechnungsprinzipien**:

- **Verursachungsprinzip:** Nach dem Verursachungsprinzip werden die Bezugsgrößen mit genau den Kosten belastet, die sie auch verursacht haben. Die Verteilung der Kosten nach diesem Prinzip stellt eine wirklichkeitsgetreue Abbildung der anfallenden Kosten für Produktion der Güter und Dienstleistungen dar. Jedoch ist die Durchführbarkeit in einzelnen Fällen (z. B. Verteilung von Gemeinkosten) eingeschränkt, sodass die beiden folgenden Prinzipien Anwendung finden.
- **Tragfähigkeitsprinzip:** Das Tragfähigkeitsprinzip basiert auf der Grundlage der Verteilung von Kosten auf die Kostenträger im Verhältnis der Preise oder der Stückdeckungsbeiträge und wird vor allem bei Verrechnung von fixen Kosten berücksichtigt. Je höher die Preise bzw. die Stückdeckungsbeiträge eines Kostenträgers sind, desto mehr Kosten werden auf diesen Kostenträger verrechnet. Als **Deckungsbeitrag** bezeichnet man die Differenz zwischen dem erzielbaren Verkaufspreis und den variablen Kosten der Verkaufseinheit. Die Kostenzurechnung nach dem Tragfähigkeitsprinzip erlaubt nur in Ausnahmefällen eine realitätsnahe Abbildung des Kostenanfalls.
- **Durchschnittsprinzip:** Beim Durchschnittsprinzip werden die Gemeinkosten durchschnittlich den

Kostenträgern zugerechnet. Dieses Verfahren ist lediglich als Hilfsmethode zu beurteilen, weil weder eine realitätsgerechte Abbildung der Kostensituation noch eine wirtschaftlichkeitsbezogene Darstellung der Leistungssituation des Unternehmens erreicht wird.

Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung ist das Bindeglied zwischen der Kostenarten- und der Kostenträgerrechnung (Abb. 21.3). Sie übernimmt die Kostenarten aus der Kostenartenrechnung, die nicht unmittelbar (einzelne oder direkt) der betrieblichen Leistung (Kostenträger) zugerechnet werden können (Gemeinkosten). Diese werden anteilig und verursachungsgerecht den Stellen im Unternehmen zugeordnet, an denen sie bei der Leistungserstellung und -verwertung entstanden sind (Kostenstellen).

Damit die Zurechnung der Kosten zu den einzelnen Kostenstellen eindeutig ist, muss das Unternehmen in solche Teilbereiche untergliedert werden, die eine einheitliche und kalkulierbare Leistung erbringen (z. B. Betriebsabteilungen wie Einkauf oder Arbeitsvorbereitung) und nach Verantwortung abgegrenzte Bereiche darstellen. Außerdem ist es möglich, die Bildung von Kostenstellen nach:

- räumlichen Gesichtspunkten (einzelne Betriebsteile),
- Kostenträgergesichtspunkten (Betriebsbereiche, die nur von einem Kostenträger beansprucht werden) und
- leistungstechnischen Gesichtspunkten (Haupt-/Hilfskostenstellen)

zu strukturieren. Die Einteilung der Kostenstellen in eindeutig voneinander abgrenzbare Bereichseinheiten erleichtert die Kostenverrechnung. Sofern es gelingt, Kostenstellen in klar voneinander abgrenzbare Bereiche (z. B. Werkstatt Nr. 1, Nr. 2, Nr. 3) zu gliedern, lassen sich die Leistungsinanspruchnahme und teilweise auch die Gemeinkostenverursachung dem jeweiligen Verantwortungsbereich präziser zuordnen.

Die Bildung von Kostenstellen ist erforderlich, da die im betrieblichen Prozess angefallenen Gemeinkosten zur

Kosten- arten	Kosten-	Kosten	Hilfskostenstelle		Fertigungsstelle		Material- stelle	Verwaltung und Vertrieb
			Gebäude	Fuhr- park	Fertigung I	Fertigung II		
Umlage primärer Gemeinkosten								
Personalkosten	104	4	12		10	10	8	60
Zinsen	23	12	2		2	2	3	2
Abschreibungen	20	6	4		3	3	2	2
Übriger Betriebsaufwand	58	3	5		12	8	4	26
Summe	205	25	23		27	23	17	90
Umlage sekundärer Gemeinkosten								
Umlage Gebäude (nach m ² genutzter Fläche)			-25	3	8	5	4	5
Umlage Fuhrpark (nach gefahrenen km)				-26	0	0	11	15
Summe		0	0		35	28	32	110
Summe primäre und sekundäre Gemeinkosten	205				35	28	32	110
Summe Einzelkosten/Leistungsmenge				100		4.000 Std.	320	500
Art der Leistung/ Einzelkosten					Fertigungseinzelkosten	Maschinenstunden	Material-einzelkosten	HK verkaufte Produkte

Abb. 21.6 Betriebsabrechnungsbogen eines Industriebetriebes (Zahlen in 1000 €)

Wirtschaftlichkeitsprüfung sowohl von einzelnen Produkten als auch von gesamten Unternehmensbereichen berücksichtigt werden müssen. Die Gemeinkostenverteilung als zentrale Aufgabe innerhalb der Kostenstellenrechnung ist folglich entscheidend, um Unternehmensentscheidungen bzgl. der Steuerung von einzelnen Betriebseinheiten, Wirtschaftlichkeitskontrollen, Budgetvorgaben und innerbetrieblichen Leistungsverrechnungen ableiten zu können.

Um die Gemeinkosten über die Kostenstellen auf die Kostenträger zu verteilen, werden Verrechnungssätze ermittelt. Die Verteilung der Gemeinkosten und die Ermittlung der Verrechnungssätze erfolgt im **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**, der tabellarisch strukturiert ist (Abb. 21.6). Der BAB ist zeilenweise nach Kostenarten und spaltenweise nach Kostenstellen gegliedert. Innerhalb der Kostenstellen lassen sich in einem Unternehmen Haupt- und

Hilfskostenstellen unterscheiden. Die **Hilfskostenstellen** (allgemeine Hilfskostenstellen, Fertigungs-Hilfskostenstellen) sind dadurch gekennzeichnet, dass sie innerbetriebliche Leistungen an andere Kostenstellen erbringen. Die Kostenverrechnung im BAB erfolgt in drei Schritten:

1. Zuerst werden die **primären Gemeinkosten** aufgestellt, die den Kostenstellen direkt zugerechnet werden können. Bei primären Gemeinkosten unterscheidet man zwischen Kosten, die sich anhand von Belegen (z. B. Entnahmescheine, Gehaltslisten) auf Kostenstellen verteilen lassen, und Kosten, die aufgrund von Verteilungsschlüsseln (Raumgröße, Zahl der Beschäftigten) zugerechnet werden müssen. Im Beispiel in Abb. 21.6 sind Personalaufwand, Zinsen, Abschreibungen sowie der übrige Betriebsaufwand als Beispiele für primäre Gemeinkosten angeführt.

Zuschlagssätze	Berechnung	Ergebnis
Umlage Materialstelle	$\frac{\text{Materialgemeinkosten}}{\text{Materialeinzelkosten}} \cdot 100 = \frac{32.000}{320.000} \cdot 100$	10 %
Umlage Fertigung I	$\frac{\text{Fertigungsgemeinkosten I}}{\text{Fertigungseinzelkosten}} \cdot 100 = \frac{35.000}{100.000} \cdot 100$	35 %
Umlage Fertigung II	$\frac{\text{Fertigungsgemeinkosten II}}{\text{Maschinenstunden}} \cdot 100 = \frac{28.000}{4.000} \cdot 100$	7,-/Maschinenstunde
Umlage Verwaltungs- und Vertriebskosten	$\frac{\text{Verwaltungs- und Vertriebskosten}}{\text{Herstellkosten verkauft Produkte}} \cdot 100 = \frac{110.000}{500.000} \cdot 100$	22 %

Abb. 21.7 Berechnung Zuschlagssätze

Die gesamten im BAB zu verteilenden primären Gemeinkosten betragen somit 205 €. Aus Abb. 21.6 wird deutlich, dass zunächst die primären Gemeinkosten auf die Hilfs- (Gebäude, Fuhrpark) und Hauptkostenstellen (Fertigung I, Fertigung II, Materialstelle, Verwaltung und Vertrieb) verteilt werden. Dadurch wird jede Kostenstelle mit dem von ihr verbrauchten Bruchteil jeder Kostenart belastet.

- Im Anschluss erfolgt die Umlage der **sekundären Gemeinkosten**. Die in den Hilfskostenstellen angefallenen Kosten müssen anhand von Bezugsgrößen (z. B. Umlage Gebäude nach m² genutzter Fläche) auf die **Kostenstellen** weiterverrechnet werden, die diese innerbetrieblichen Leistungen empfangen haben (Stufenverfahren).
- Abschließend werden für die Kostenstellen die für die Verteilung auf die Kostenträger benötigten Verrechnungssätze gebildet, die sich aus dem Quotienten von Gemeinkosten (primäre und sekundäre) und einer Zuschlagsbasis ergeben (Abb. 21.7). Diese Zuschlagsbasis oder Bezugsgröße (Mengengrößen, z. B. Arbeits- oder Maschinenstunden, Raum- oder Flächenmaße; Wertgrößen, z. B. Einzellöhne, Herstellkosten) sollte, wie bereits erwähnt, ein proportionales Verhältnis zu den Gemeinkosten der jeweiligen Kostenstelle aufweisen, sodass diese verursachungsgerecht auf den jeweiligen Kostenträger verrechnet werden können. In dem in Abb. 21.7 dargestellten Beispiel werden für die Materialstelle die Materialeinzelkosten, für die Fertigung I die Fertigungseinzelkosten, für die Fertigung II die Maschinenstunden und für Verwaltung und Vertrieb die Herstellkosten der verkauften Produkte herangezogen.

Zusammenfassend handelt es sich beim Betriebsabrechnungsbogen um eine tabellarische Aufstellung der Gemeinkosten, systematisiert nach Kostenarten und Kostenstellen zur Berechnung der Gemeinkostenzuschlagssätze, um die Gemeinkosten eines Produktes im Unternehmen zu

ermitteln. Zusätzlich dient der Betriebsabrechnungsbogen der Ermittlung der Zuschlagssätze für die Kostenträgerrechnung.

Kostenträgerrechnung

Nach der Erfassung der Kostenarten im Unternehmen und der Festlegung der Kostenzuschlagssätze zur Kalkulation werden den Kostenträgern in der Kostenträgerrechnung die Einzel- und Gemeinkosten zugerechnet. Diese Zurechnung erfolgt, um jedem Produkt diejenigen Kosten zu beladen, die es verursacht hat. Die Wirtschaftlichkeit eines Produktes zeichnet sich dadurch aus, dass es neben den direkt (Einzelkosten) auch die indirekt auf das Produkt zurechenbaren Kosten (Gemeinkosten) erlöst. Die Einzelkosten stammen aus der Kostenartenrechnung und die Gemeinkosten werden über die Kostenstellenrechnung ermittelt. Mit der Kostenträgerrechnung wird abschließend die Frage beantwortet, wofür die Kosten entstanden sind (Abb. 21.3).

Ein wesentlicher Aufgabenbereich der Kostenträgerrechnung liegt somit in der Ermittlung der Herstell- und Selbstkosten je Einheit oder für einen Zeitraum, die bei der Erstellung von absatzfähigen oder innerbetrieblichen Leistungen entstanden sind. Die Kostenträgerrechnung wird aufgeteilt in eine Kostenträgerstückrechnung und eine Kostenträgerzeitrechnung.

In der **Kostenträgerstückrechnung** können die Kosten nach vier wesentlichen Verfahren (Abb. 21.8) auf die Kostenträger zugerechnet werden:

- Die **Zuschlagskalkulation** wird üblicherweise dann angewandt, wenn es sich bei der Produktion um eine Einzel- oder Serienfertigung handelt, bei der mehrstufige Produktionsabläufe auftreten, unterschiedliche Kosten verursacht werden und sich die Lagerbestände an Halb- und Fertigerzeugnissen laufend verändern. Die Ermittlung der Selbstkosten erfolgt über die direkte Zurechnung der Einzelkosten und die Verrechnung der Gemeinkosten mithilfe der Zuschlagssätze aus dem

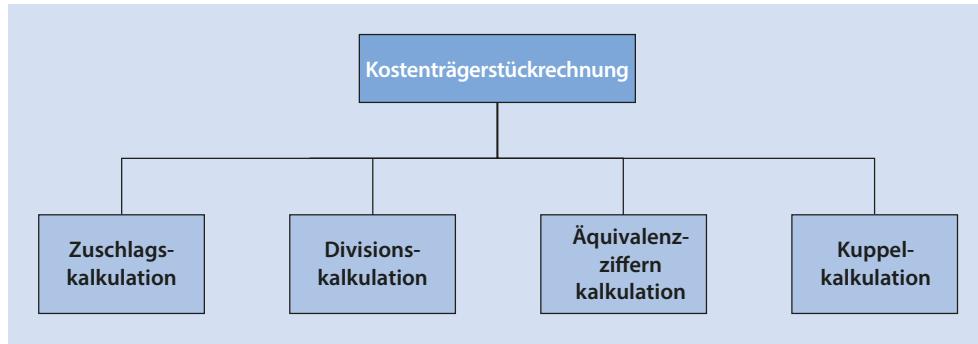


Abb. 21.8 Gliederung der Kostenträgerstückrechnung

BAB auf die jeweiligen Kostenträger. Alle weiteren Verfahren der Kostenträgerstückrechnung sind in der Praxis nur von untergeordneter Bedeutung und eignen sich meist nur für spezielle Produktfertigungsarten (einheitliche Massenfertigung, Sortenfertigung).

2. Bei der **Divisionskalkulation** werden die gesamten oder variablen Kosten eines Abrechnungszeitraumes durch eine Schlüssel- oder Bezugssgröße geteilt. Die Divisionskalkulation unterteilt sich in Abhängigkeit von der Anzahl unabhängiger Abrechnungsbereiche in eine einstufige-, zweistufige- oder mehrstufige Divisionskalkulation. Die Divisionskalkulation eignet sich als Kalkulationsverfahren besonders für die einheitliche Massenfertigung eines Produktes.
3. Die **Äquivalenzziffernkalkulation** ist eine Art der Divisionskalkulation und wird bei einer Sortenfertigung (artgleiche Erzeugnisse) angewendet. Zwischen den einzelnen Produktarten besteht ein festes Kostenverhältnis, das durch Verhältniszahlen ausgedrückt wird. Dieses Kostenverhältnis gibt die unterschiedlich starke Inanspruchnahme der Ressourcen wider. Als Bezugssorte wird ein Hauptprodukt festgelegt und pro Mengeneinheit die Äquivalenziffer 1 zugeordnet. Den übrigen Produktvarianten werden in Relation zu ihren Mehr- oder Minderkosten abweichende Äquivalenzziffern zugewiesen. Diese bringen zum Ausdruck, wie viele Kosten ihnen pro Mengeneinheit, im Vergleich zur Bezugssorte, angerechnet werden. Für jede Sorte wird dann die produzierte Menge mit der relevanten Äquivalenziffer multipliziert und man erhält sogenannten Rechnungseinheiten. Anschließend dividiert man die gesamten Selbstkosten der Abrechnungsperiode durch die Summe der Rechnungseinheiten. Die ermittelten Selbstkosten je Einheit des Hauptproduktes dienen dann der Berechnung der Selbstkosten je Rechnungseinheit.
4. Bei der **Kuppelproduktion** (z. B. Hochofen) fallen im Rahmen des Produktionsprozesses gleichzeitig mehrere verschiedene Produktarten an, sodass sich die auftretenden Gesamtkosten nur der Gesamtheit der Produkte zurechnen lassen. Um jedoch die Kosten eines Kuppelproduktionsprozesses auf die einzelnen

Produktarten zurechnen zu können, gibt es nach dem Prinzip der Tragfähigkeit zwei Methoden:

- **Marktpreisverhältnisrechnung:** In diesem Verfahren werden die Kosten des Produktionsprozesses anteilig im Verhältnis der mit ihren Marktpreisen gewichteten Mengenanteile aufgeschlüsselt. Die Anwendung der Marktpreisverhältnisrechnung konzentriert sich auf Kuppelproduktionsprozesse mit mehreren Hauptprodukten.
- **Restwertmethode:** Für den Fall, dass bei der Kuppelproduktion nur ein Hauptprodukt und mehrere Nebenprodukte entstehen, ist die Restwertmethode geeignet. Bei dieser Methode wirken die Erlöse der Nebenprodukte kostenmindernd auf das Hauptprodukt. Die restlichen, noch zu deckenden Kosten (Restwert) werden daraufhin dem Hauptprodukt direkt zugerechnet und die Selbstkosten können anhand einer einstufigen Divisionskalkulation bestimmt werden.

In Abb. 21.9 wird die beispielhafte Berechnung der Herstell- und Selbstkosten sowie des Verkaufspreises für ein Produkt nach dem Zuschlagskalkulationsverfahren dargestellt. Es wird deutlich, dass zur Ermittlung der Herstellkosten bzw. Selbstkosten zunächst die Einzel- und Gemeinkosten aus den Bereichen Material und Fertigung zu berücksichtigen sind. Während sich die Einzelkosten aus der Buchhaltung bzw. der Kostenartenrechnung für jedes Produkt ableiten lassen, sind die Gemeinkostenzuschlagssätze aus dem BAB zu entnehmen und dem jeweiligen Einzelkostenbetrag zuzuschlagen. Aus der Summe der Material- und Fertigungskosten ergeben sich die Herstellkosten der produzierten Produkte. Werden diese um eventuelle Bestandsänderungen angepasst, lassen sich die Herstellkosten der verkauften Produkte ermitteln. Unter Zurechnung der Kosten für Vertrieb und Verwaltung resultieren schließlich die **Selbstkosten**. Dies sind jene Kosten, die bei der Herstellung und dem Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung anfallen. Exemplarisch wird von einem Gewinnzuschlag von 10 % ausgegangen, sodass sich im Fall des Beispiels ein Verkaufspreis von 402,60 € ergibt.

Bestandteil des Verkaufspreis	Zuschlagssatz aus BAB	Beträge in €
Materialeinzelkosten		200,-
+ Materialgemeinkosten	10 %	20,-
= Materialkosten		220,-
Fertigungslohn Fertigungskostenstelle I		60,-
+ Fertigungsgemeinkosten	35 %	21,-
+ Fertigungslohn Fertigungskostenstelle II		0,-
+ Fertigungsgemeinkosten (3 Std.)	7,- / Maschinenstunde	21,-
= Fertigungskosten		102,-
= Herstellkosten Gesamtproduktion Produkt A		322,-
- Bestandsänderungen an Halb- und Fertigfabrikaten		22,-
= Herstellkosten der verkauften Produkte A		300,-
+ Verwaltungs- und Vertriebskosten	22 %	66,-
= Selbstkosten Produkt A		366,-
+ Gewinnzuschlag	10 %	36,60
= Verkaufspreis Produkt A		402,60

Abb. 21.9 Beispielhafte Berechnung des Verkaufspreises für Produkt A (das Beispiel beruht auf Abb. 21.7)

Im Gegensatz zur **Kostenträgerstückrechnung** (Kostenermittlung je Produkteinheit und je Periode) werden in der **Kostenträgerzeitrechnung** die in einer Abrechnungsperiode anfallenden gesamten Kosten nach betrieblichen Leistungen gegliedert und auf die Kostenträger verteilt. Mittels der Zusammenführung der Kostenträgerzeitrechnung und der Periodenerlöse gelangt man zu einer kalkulatorischen Erfolgsrechnung, die zur Ermittlung des kurzfristigen Unternehmenserfolges die Kosten und Erlöse eines Unternehmens verbindet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Kosten- und Leistungsrechnung zunächst die Aufgabe der Differenzierung sämtlicher Kosten nach verschiedenen Kostenarten im betrieblichen Produktionsprozess übernimmt. Die Ermittlung der Gemeinkosten und der zugehörigen Zuschlagsätze innerhalb des BAB ist ein weiterer Aufgabenbestandteil der Kosten- und Leistungsrechnung. Abschließend werden die Einzelkosten aus der Kostenartenrechnung in die Kostenträgerrechnung übertragen und den Kostenträgern, nebst den verrechneten Gemeinkosten, belastet.

21.1.4 Kostenrechnungssysteme

Betriebliche Kostenrechnungen können nach unterschiedlichen Systemen durchgeführt werden (Abb. 21.10). Die einzelnen Kostenrechnungssysteme eignen sich für verschiedene Aufgabenbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung.

Kostenrechnungssysteme werden unterschieden **nach dem Sachumfang** der auf Kostenträger verrechneten Kosten und **nach dem Zeitbezug**. Zu den Abrechnungssystemen nach dem Umfang der verrechneten Kosten zählen die Vollkosten- und die Teilkostenrechnung. Davon abzugrenzen sind die Abrechnungssysteme mit unterschiedlichem Zeitbezug. Dazu sind die Ist-Kostenrechnung, die Normalkostenrechnung und die Plankostenrechnung zu zählen.

Kostenrechnungssysteme nach Sachumfang der verrechneten Kosten

Die Kostenermittlung und -verrechnung von der Kostenartenrechnung über die Kostenstellen- bis zur Kostenträgerrechnung können nach dem Sachumfang der auf

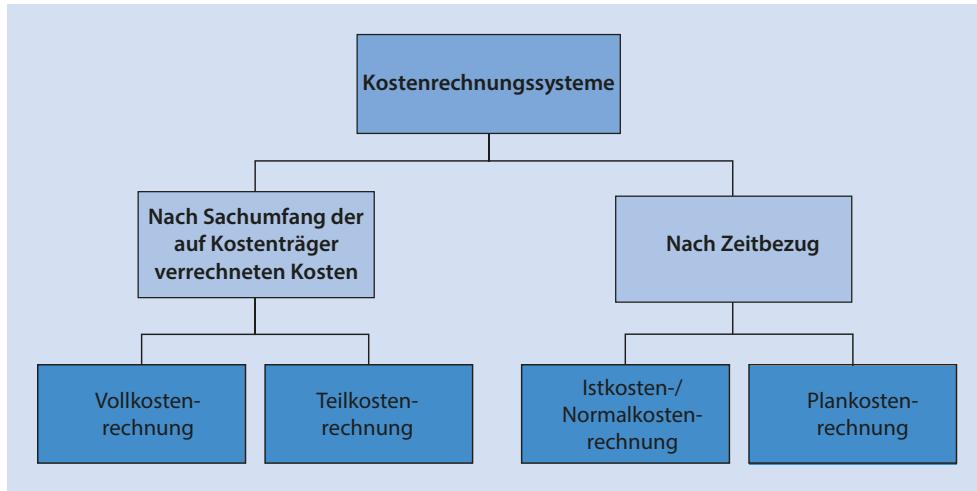


Abb. 21.10 Kostenrechnungssysteme

Kostenträger verrechneten Kosten in Form der **Vollkostenrechnung** oder der **Teilkostenrechnung** durchgeführt werden. Wesentliche Unterscheidungskriterien von Voll- und Teilkostenrechnungssystem sind Art, Umfang oder Differenzierungsgrad der Kostenverteilung. In beiden Kostenrechnungssystemen werden alle Kosten erfasst, jedoch anschließend unterschiedlich auf die Produkte zugerechnet. Entscheidendes Merkmal der Vollkostenrechnung ist, dass keine Aufspaltung der Kosten in fixe und variable Bestandteile erfolgt.

Vollkostenrechnungssystem

In der Vollkostenrechnung werden alle Kosten nach der Kostenerfassung vollständig auf die Kostenträger verrechnet. Dies erfolgt direkt oder indirekt über den Betriebsabrechnungsbogen. Es findet dabei ausschließlich eine Trennung in Einzel- und Gemeinkosten, nicht aber in fixe und variable Kosten statt.

Aufgrund der fehlenden Kostenaufteilung in fixe und variable Bestandteile in der Vollkostenrechnung werden somit auch die fixen Kosten auf die Kostenträger proportional umgelegt (Fixkostenproportionalisierung). Unter der Fixkostenproportionalisierung ist somit die Schlüsselung der Fixkosten pro Periode auf einzelne Kostenstellen oder Kostenträger zu verstehen. Die Proportionalisierung fixer Kosten hat zur Folge, dass Stückkosten für einzelne Kostenträger ermittelt werden, die ein ungenaues Bild der Kostensituation im Unternehmen widerspiegeln. Da diese Vorgehensweise dem Verursachungsprinzip widerspricht, stellt dies zugleich den wesentlichen Kritikpunkt an der Vollkostenrechnung dar.

Diese Kritik an der Vollkostenrechnung macht eine eingeschränkte Anwendbarkeit der Vollkostenrechnungssysteme im betrieblichen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess deutlich. Dazu zählen Mängel bei der Planung und Analyse von Betriebserfolgen und von Produktprogrammen. Auf

Basis einer Programmplanung nach Vollkostenrechnung zufolge könnten z. B. Produkte eliminiert werden, die zwar die durch sie verursachten Kosten decken, jedoch über die Gemeinkostenzuschlagssätze mit hohen Fixkosten belastet werden und dadurch eventuell einen negativen Stückerfolg hervorrufen. Diese Mängel lassen sich auf weitere betriebliche Entscheidungsprozesse übertragen:

- **Probleme bei der Preiskalkulation:** Diese ergeben sich vor allem, wenn der Verkaufspreis auf Basis eines prozentualen Gewinnzuschlags auf die Selbstkosten eines Produktes festgelegt wird und dieser Verkaufspreis aufgrund der proportionalen Kostenverteilung über den Marktpreisen für Konkurrenzprodukte liegt.
- **Fremdbezug von Produkten statt Eigenfertigung:** Bei der betrieblichen Entscheidungsfindung bezüglich der Eigenfertigung oder des Fremdbezugs von Produkten, beispielsweise zur Produktweiterverarbeitung im Betriebsprozess, ist deren Kostenstruktur von maßgeblicher Bedeutung. Sofern das Unternehmen diese Produkte am Markt günstiger als zu Herstell- bzw. Selbstkosten einkaufen könnte, wäre ein Fremdbezug der Eigenfertigung unter Umständen vorzuziehen. Werden Produkte mit nicht verursachungsgerecht zugerechneten Kosten belastet, können diese teurer erscheinen und die Entscheidungswahl zugunsten des Fremdbezugs statt der ggf. sinnvolleren Eigenfertigung, beeinflussen.

Aus diesen Gründen sollten Kosten in fix und variabel getrennt werden, um eine verursachungsgerechte Kostenzurechnung sicherzustellen.

Teilkostenrechnungssystem

Aufgrund der erläuterten Mängel der Vollkostenrechnung wurden verschiedene Systeme der Teilkostenrechnung zur besseren Anwendbarkeit der Kostenrechnung entwickelt.

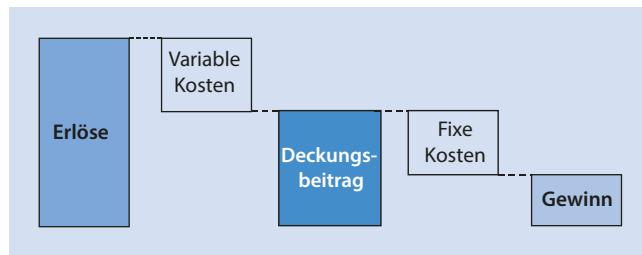


Abb. 21.11 Ermittlung des Deckungsbeitrags

Der entscheidende Unterschied der Teilkostenrechnung gegenüber der Vollkostenrechnung besteht in der Trennung von fixen und variablen Kosten (**Teilkostenrechnung auf Basis variabler Kosten**) (Abb. 21.11).

Die fixen Kosten werden – im Unterschied zur Vollkostenrechnung – von den variablen Kosten getrennt als Fixkostenblock von der Kostenartenrechnung in die Kostenträgerzeitrechnung überführt und nach verschiedenen Formen der Teilkostenrechnung unterschiedlich behandelt:

- Deckungsbeitragsrechnung (einstufiges Direct Costing),
- mehrfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung.

Der **Deckungsbeitrag** lässt sich als Differenz aus Erlösen und variablen Kosten ermitteln (Abb. 21.11) und sagt aus, welcher Teil des Erlöses zur Deckung fixer Kosten und zur Erzielung des Gewinns beiträgt.

Die Deckungsbeitragsrechnung eignet sich zur Beurteilung der Erfolgssituation eines Produkts und liefert Informationen für absatzpolitische Entscheidungen.

In der Teilkostenrechnung auf Basis variabler Kosten werden den Kostenträgern – im Gegensatz zur Vollkostenrechnung – nur von der Beschäftigung abhängige Kosten belastet (Abb. 21.12). Zunächst werden in der Kostenartenrechnung die variablen Kosten in Einzel- und Gemeinkosten (nach Zurechenbarkeit auf die Kostenträger) unterteilt und die Kostenträgereinzelkosten vorbei an der Kostenstellenrechnung direkt dem jeweiligen Kostenträger zugerechnet. Die in der Kostenartenrechnung separierten Gemeinkosten werden nicht unmittelbar in die Kostenträgerrechnung übertragen, sondern in Kostenstellengemeinkosten und Kostenstelleneinzelkosten gegliedert. Allerdings werden nur die variablen Gemeinkosten verrechnet.

Der entscheidende Vorteil der Teilkostenrechnung gegenüber der Vollkostenrechnung liegt vor allem in der besseren Planungs- und Analysemöglichkeit von Produktionsprogrammen und Betriebserfolgen. Dies lässt sich damit begründen, dass durch die Kostenzerlegung in fixe und variable Bestandteile in der Teilkostenrechnung eine verursachungsgerechte Kostenzurechnung durchgeführt werden kann. Die fixen Kosten werden nicht proportional,

sondern dem jeweiligen Kostenträger gemäß der eigenen Verursachung zugerechnet. Darauf aufbauend besteht die Möglichkeit, eine Deckungsbeitragsrechnung durchzuführen, die vom Unternehmen für weitere Entscheidungshilfen bzgl. der Zusammensetzung des Produktionsprogramms, der Eigenfertigung bzw. des Fremdbezugs und der Festlegung von Preisuntergrenzen genutzt werden können.

Wie in Abb. 21.13 dargestellt, werden bei der Deckungsbeitragsrechnung (**einstufiges Direct Costing**) zuerst die variablen Kosten von den Nettoerlösen abgezogen, um den Deckungsbeitrag zu ermitteln. Die Fixkosten werden zur Ermittlung des Betriebserfolges als Block behandelt und nicht weiter aufgeschlüsselt. Der Periodenerfolg ergibt sich aus der Summe der Perioden-Deckungsbeiträge je Produktart (Gesamtdeckungsbeitrag des Unternehmens) abzüglich der gesamten fixen Kosten. Die Deckungsbeitragsrechnung ist – neben den bereits genannten Vorzügen – leicht zu berechnen, es bestehen jedoch Defizite vor allem in der pauschalen Fixkostenbehandlung. Somit wird nicht näher betrachtet, dass Fixkosten auf verschiedenen Unternehmensebenen in unterschiedlicher Höhe anfallen bzw. von unternehmerischen Entscheidungen aktiv beeinflusst werden können. Ein weiterer Nachteil liegt in der fehlenden Berücksichtigung anderer Kosteneinflussgrößen als der Beschäftigung begründet. Somit wird übersehen, dass sich in manchen Produktionsbetrieben nicht alle variablen Kosten jeweils einer Leistung bzw. einem Produkt zurechnen lassen.

Die **mehrfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung** (Abb. 21.14) zeichnet sich dadurch aus, dass die gesamten Fixkosten nach rechnungszielabhängigen Merkmalen in verschiedene Anteile gegliedert und stufenweise vom jeweils verbleibenden Restdeckungsbeitrag abgezogen werden. Die gesamten Fixkosten werden z. B. in Produkt-, Produktgruppen-, Bereichs- und Unternehmensfixkosten differenziert. Anhand von Abb. 21.14 wird ein Unternehmen beschrieben, dass vier Produkte (1 bis 4) herstellt, die sich zwei Produktgruppen zuordnen lassen (A und B) und in zwei Bereichen produziert werden (I und II). In diesem Beispiel wird deutlich, dass der Deckungsbeitrag I im Unternehmensbereich II (Produkt 4) vergleichsweise hohe Fixkosten des Produktes, der Produktgruppe und des Bereiches zu tragen hat. Nach Abzug anteiliger Unternehmensfixkosten ergibt sich im Vergleich zur Produktgruppe A ein relativ geringer Beitrag zum Gesamtbetriebserfolg. Somit ist in der Folge zu analysieren, welchen Einfluss Veränderungen einzelner Parameter des Deckungsbeitrags auf das Gesamtergebnis haben. Zu diesen Faktoren zählen:

- produktspezifische Fixkosten, z. B. für Miete einer Produktionshalle, in der nur Produkt 4 hergestellt wird, oder für die Entwicklung dieses Produktes,
- produktgruppenspezifische Fixkosten für z. B. Gehälter eines Produktgruppenleiters,
- bereichsspezifische Fixkosten für Kapitalkosten dieses Bereiches, Gehälter des Bereichsvorstandes.

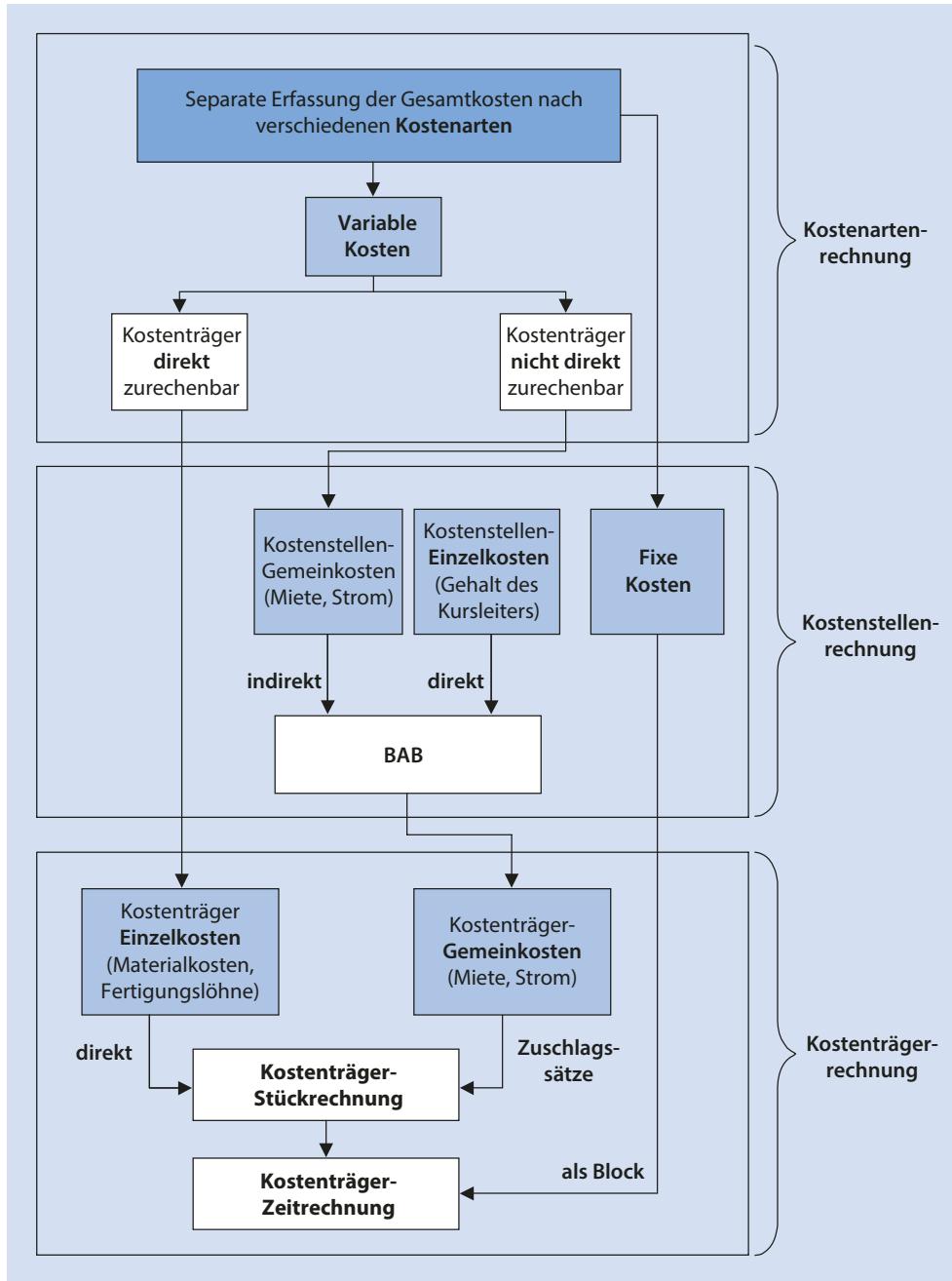


Abb. 21.12 Ablauf der Teilkostenrechnung – (einstufiges) Direct Costing

Auf Basis dieser Angaben kann das Unternehmen Informationen bezüglich der Produktionsplanung, der Erfolgsrechnung sowie der Absatz- und Investitionspolitik ableiten, die sich beispielsweise auf Anpassungen der Absatzmengen, Veränderungen der Sortimentsstruktur, Wahl zwischen Fremdbezug oder Eigenfertigung von Produkten und auf Maßnahmen zur Kosteneinsparung beziehen können. Dies kann ggf. mit einschließen, dass Produktionsbereiche stillgelegt, restrukturiert oder verkauft werden müssen. Vor

allem wird aber deutlich, wie differenziert Fixkosten bei einer Veränderung des Produktionsprogramms abgebaut werden können.

Insgesamt resultiert aus der Berechnung des Betriebserfolgs nach der Deckungsbeitragsrechnung und der mehrfach gestuften Deckungsbeitragsrechnung derselbe Betriebserfolg, jedoch erhält das Unternehmen nur bei der mehrfach gestuften Deckungsbeitragsrechnung Informationen, wie z. B. verschiedene Fixkostenebenen

21.1 · Kosten- und Leistungsrechnung

Parameter	Produkte			
	1	2	3	4
Nettoerlöse	500	700	400	800
– variable Kosten	400	500	250	600
= Deckungsbeitrag	100	200	150	200
Summe der Deckungsbeiträge	650			
– fixe Kosten	400			
= Betriebserfolg	250			

Abb. 21.13 Deckungsbeitragsrechnung. (einstufiges Direct Costing)

Bereiche	I			II
Produkte	1	2	3	4
Produktgruppen	A			B
Nettoerlös	500	700	400	800
– variable Kosten	400	500	250	600
= Deckungsbeitrag I	100	200	150	200
– Produktfixkosten I (Bsp.: Miete einer Produktionshalle)	5	5	10	30
= Produktdeckungsbeitrag II	95	195	140	170
= Summe der Deckungsbeiträge II	430			170
– fixe Produktgruppenkosten (Bsp.: Gehalt eines Marketingleiters)	50			50
= Produktgruppen-Deckungsbeitrag III	380			120
= Summe der Deckungsbeiträge III	380			120
– Bereichsfixkosten (Bsp.: Gehälter der technischen Bereichsleitung)	70			60
= Bereichs-Deckungsbeitrag IV	310			60
= Summe der Deckungsbeiträge IV	370			120
– Unternehmensfixkosten (Bsp.: Vorstandsgehälter)	120			
= Betriebserfolg	250			

Abb. 21.14 Mehrfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung

in zeitlicher Reihenfolge abgebaut werden können bzw. welchen Beitrag ein Produkt zum Gesamterfolg des Unternehmens leistet. Insbesondere bei mehreren Produktionsbereichen mit jeweils verschiedenen Produk-

ten und Produktgruppen ist es nur nach der mehrfach gestuften Deckungsbeitragsrechnung möglich, ertrags schwache Produktbereiche eindeutig zu identifizieren, um geeignete Veränderungen einzuleiten.

Ermittlung des Betriebserfolges nach der Vollkostenrechnung				
Produkt	A	B	C	D
Fertigungsmaterial	191,57	303,15	135,91	358,84
+ Materialgemeinkosten (14,78 %)	28,31	44,81	20,09	53,04
= Materialkosten	219,88	347,96	156,00	411,88
Fertigungslöhne	50,00	50,00	50,00	50,00
+ Fertigungsgemeinkosten (100 %)	50,00	50,00	50,00	50,00
= Fertigungskosten	100,00	100,00	100,00	100,00
Herstellkosten	319,88	447,96	256,00	511,88
+ Verwaltungsgemeinkosten (20 %)	63,98	89,59	51,20	102,38
+ Vertriebsgemeinkosten (20 %)	63,98	89,59	51,20	102,38
= Selbstkosten	447,84	627,14	358,40	716,63
Nettoerlöse	500,00	700,00	400,00	800,00
- Selbstkosten	447,84	627,14	358,40	716,63
= Stückgewinn	52,16	72,86	41,60	83,37
= Betriebserfolg	250,00			
Ermittlung des Betriebserfolges nach der einfach gestuften Deckungsbeitragsrechnung				
Produkt	A	B	C	D
Fertigungsmaterial	191,57	303,15	135,91	358,84
+ variable Materialgemeinkosten (5 %)	9,58	15,16	6,80	17,94
= Materialkosten	201,15	318,31	142,71	376,78
Fertigungslöhne	50,00	50,00	50,00	50,00
+ variable Fertigungsgemeinkosten (20 %)	30,00	30,00	30,00	30,00
= Fertigungskosten	80,00	80,00	80,00	80,00
Herstellkosten	281,15	398,31	222,71	456,78
+ variable Verwaltungsgemeinkosten (20 %)	56,23	79,66	44,54	91,36
+ variable Vertriebsgemeinkosten (10 %)	28,11	39,83	22,27	45,68
= variable Kosten/Stück	365,49	517,80	289,52	593,82
Nettoerlöse	500,00	700,00	400,00	800,00
- variable Kosten/Stück	365,49	517,80	289,52	593,82
= Stückdeckungsbeitrag	134,51	182,20	110,48	206,18
= Summe der Deckungsbeiträge	633,37			
- fixe Gemeinkosten	383,37			
= Betriebserfolg	250,00			

Abb. 21.15 Vollkostenrechnung versus Teilkostenrechnung

Abschließend soll eine beispielhafte Rechnung zeigen, dass sowohl die Berechnung des Betriebserfolges nach der Vollkostenrechnung als auch nach der einfach gestuften Deckungsbeitragsrechnung zum selben Ergebnis führen (Abb. 21.15).

Beide Berechnungen führen dann zum gleichen Ergebnis, wenn die Summe der ermittelten Selbstkosten aller Produkte den kumulierten variablen Kosten/Stück plus den fixen Kosten entsprechen. Die Deckungsbeitragsrechnung führt somit nicht

nur zum selben Betriebserfolg, sondern liefert auch zusätzliche Informationen (Ermittlung des Deckungsbeitrages) für bereits oben erläuterte betriebliche Entscheidungen.

Kostenrechnungssystem nach Zeitbezug

Berücksichtigt man statt dem Sachumfang der auf die Kostenträger verrechneten Kosten den Zeitbezug (vergangenheitsbezogene, zukunftsorientierte Kostenbetrachtung), können

21.1 · Kosten- und Leistungsrechnung

die Ist- und die Normalkostenrechnung von der Plankostenrechnung unterschieden werden.

- **Ist-Kostenrechnungssysteme:** **Ist-Kosten** sind tatsächlich angefallene Kosten, d. h. mit Ist-Preisen (Anschaffungspreisen) bewertete Ist-Verbrauchsmengen. In der Ist-Kostenrechnung werden vergangenheitsorientiert nur die tatsächlich angefallenen Kosten der Periode verrechnet. Nachteilig ist, dass sich zufällige Schwankungen der Preise und Mengen direkt auf die Ergebnisse der Ist-Kostenermittlung auswirken und sich die Ist-Kostenrechnung somit nicht für die Planung der Preis-, Programm- und Verfahrenspolitik eignet.
- **Normalkostenrechnungssysteme:** **Normalkosten** ergeben sich aus dem Durchschnitt der Ist-Kosten vergangener Perioden. Durch die Weiterentwicklung der Ist-Kostenrechnung zur Normalkostenrechnung wird durch die Nutzung von durchschnittlichen Ist-Kosten eine Stabilisierung der Kostenermittlung erreicht.

Beide Kostenrechnungssysteme erfüllen die Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung aufgrund der Orientierung an realisierten Werten nur unzureichend (► Abschn. 21.1.1). Während der Ist-Zustand des Kosten- und Leistungsprozesses erfasst, dokumentiert und abgebildet werden kann, ist weder die Planung noch die Kontrolle des Unternehmensprozesses möglich. Aus diesem Grund sind die beiden Kostenrechnungssysteme für Planungs- und Steuerungsaufgaben innerhalb des Unternehmens nur eingeschränkt geeignet.

Anders als die Ist-Kostenrechnung ist die **Plankostenrechnung** eine Vorrechnung künftig erwarteter oder künftig angestrebter Kosten (Plankosten), die innerhalb unternehmerischer Prozesse anfallen. Mithilfe dieser Rechnung ist nach Ablauf der Abrechnungsperiode sowohl eine Gegenüberstellung der tatsächlich angefallenen Kosten mit

den bestimmten Plankosten (Soll-Ist-Vergleich) als auch ein Betriebsvergleich zur Kontrolle des Unternehmensprozesses möglich. Daran anschließend kann eine Analyse der Kostenabweichungen durchgeführt werden, die Aufschluss für die Planung kurzfristiger betrieblicher Entscheidungen liefert. Es wird deutlich, dass die Mängel der Ist- und Normalkostenrechnung durch die Entwicklung der Plankostenrechnung behoben wurden und die Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung besser erfasst werden.

In der **Grenzplankostenrechnung** erfolgt eine Trennung fixer und variabler Gemeinkosten. Die fixen Kosten werden als nicht relevant für die zu lösenden operativen Planungsaufgaben der Unternehmensführung angesehen und direkt bei der Kostenerfassung von den variablen Kosten losgelöst, da sie kurzfristig nicht angepasst werden können. Die Fixkosten werden aus dem Grenzplankostenrechnungssystem ausgegrenzt. Die variablen Gemeinkosten werden mit in den geplanten Gemeinkostenverrechnungssatz übernommen. Die Grenzplankostenrechnung wird vor allem zur Ermittlung einer optimalen Produktlagerpolitik, der Losgrößenplanung, der Planung von Produktionsverfahren und der Planung von Beschaffungspreisobergrenzen eingesetzt.

In □ Abb. 21.16 werden die verschiedenen Kostenrechnungssysteme nach dem Umfang der Kostenzurechnung und dem Zeitbezug der Kostengrößen differenziert dargestellt. Unterscheidet man Kostenrechnungssysteme nach zeitlichem Bezug, erfolgt die Trennung in die vergangenheitsbezogene Ist- und Normalkostenrechnung und eine zukunftsorientierte Plankostenrechnung. Bei der Kombination der Kostenrechnungssysteme entstehen Mischformen, die bewirken, dass die Ist-, Normal- und Plankostenrechnung jeweils auf Voll- oder Teilkostenbasis durchgeführt werden können.

Umfang der Kostenzurechnung	Zeitbezug der Kostengrößen		Vergangenheitsorientierung	Zukunftsorientierung
	Ist-Kosten	Normalkosten	Plankosten	
Vollkostenrechnung Verrechnung der „vollen“ Kosten auf die Kalkulationsobjekte, insbesondere Kostenträger	Ist-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	Normalkostenrechnung auf Vollkostenbasis	Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	
Teilkostenrechnung Verrechnung nur bestimmter Kategorien von Kosten auf die Kalkulationsobjekte, insbesondere Kostenträger	Ist-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis	Normalkostenrechnung auf Teilkostenbasis	Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis ■ Variable Kosten ■ Deckungsbeitragsrechnung ■ Mehrfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung ■ Grenzplankostenrechnung	

□ Abb. 21.16 Gliederung der Kostenrechnungssysteme

21.2 Controlling

21.2.1 Controllingkonzeptionen

Das Controlling ist eine vergleichsweise junge Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, die sich mittlerweile in Praxis und Wissenschaft etabliert hat. Über Gegenstand und Abgrenzung des Controllings werden jedoch in Wissenschaft und Praxis vielfältige, teilweise deutlich voneinander abweichende Auffassungen vertreten. Deswegen kann man keine allgemeingültige Definition erstellen.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden drei wesentliche Theoriekonzeptionen vertreten:

- **Informationsorientierte Controllingkonzeptionen**

sehen die Aufgabe des Controllings in der Informationsversorgung der Unternehmensführung. Dies umfasst die Beschaffung, Aufbereitung und Koordination von Informationen für die Unternehmensführung.

- **Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen** sehen die zentrale Aufgabe des Controllings in der Koordination unterschiedlicher Teilsysteme der Unternehmensführung. Diese Konzeptionen wurden wesentlich durch deren beiden Hauptvertreter Küpper et al. (2013) und Horvath et al. (2019) geprägt. Sie wählen einen systemorientierten Ansatz und gehen von einer Differenzierung des Führungssystems eines Unternehmens in einzelne Führungsteilsysteme aus. Durch die Differenzierung entsteht ein Koordinationsbedarf zwischen den Teilsystemen, der durch das Controlling gedeckt werden soll. Die Konzeption von Horvath et al. beziehen die Koordination auf die Teilsysteme Planungs-, Kontroll- sowie Informationsystem. Küpper et al. hingegen beziehen zusätzlich das Personalführungssystem und die Organisation in die Koordinationsfunktion mit ein. Die Koordinationsaufgabe umfasst sowohl die Beziehungen zwischen den einzelnen Führungsteilsystemen (z. B. Abgleich von Planungs- und Kontrollinformationen) als auch die Interdependenzen innerhalb der einzelnen Teilsysteme (z. B. Koordination der strategischen mit der operativen Planung).

- **Rationalitätssichernde Controllingkonzeptionen** sehen die zentrale Aufgabe des Controllings in der Rationalitätssicherung der Unternehmensführung. Controlling dient damit der Sicherstellung von Effizienz und Effektivität der Führung. Rationalitätsdefizite können im Unternehmen durch Defizite im Können (begrenzte Fähigkeiten) und Wollen (abweichende Ziele) der Führung entstehen. Controller können durch von ihnen ausgeübte Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben zu einer optimalen Allokation der Managementressourcen beitragen: Controller entlasten das Management (z. B. durch Übernahme des Berichtswesens) und erhöhen damit die Wirtschaftlichkeit der Führung. Fach- und Methodenwissen sowie Perspektiven von Controllern ergänzen das Management. Durch Hinterfragen von Handlungsergebnissen können Controller Manager aber auch in möglichem opportunistischem Handeln begrenzen.

21.2.2 Aufgaben des Controllings

Die Aufgaben des Controllings lassen sich im Wesentlichen in drei Teilbereiche unterteilen:

- Planung (z. B. Koordination und Aggregation von Teilplänen, Budgetierung),
- Kontrolle (z. B. Soll-Ist-Vergleich zur Messung des Grades der Zielerreichung, Abweichungs- und Ursachenanalysen),
- Berichtswesen (z. B. Bereitstellung von aussagekräftigem Zahlenmaterial zur Kontrolle und Steuerung des Unternehmens, Aufbau eines führungsorientierten Finanz- und Rechnungswesens).

Die größte Bedeutung innerhalb des Aufgabenspektrums eines Controllers kommt der Führung des Berichtswesens zu. Das **Berichtswesen** dient der Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen für das Management eines Unternehmens. Dazu zählen sowohl Informationen aller wesentlichen internen Betriebsvorgänge als auch unternehmensexterne Informationen. Diese Informationen, welche an die Informationsbedürfnisse der Adressaten auszurichten sind, sind vergangenheits- und zukunftsbezogen und bilden die Grundlage für die Unternehmenssteuerung. Somit ist das Berichtswesen als Klammer aller Informationsversorgungssysteme zu verstehen, das sämtliche relevanten Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung, der Investitionsrechnung und dem internen und externen Rechnungswesen verbindet.

Zur Erstellung des Berichtswesens ist zunächst der Informationsbedarf der jeweiligen Adressaten zu evaluieren, um darauf aufbauend die relevanten Informationen zu beschaffen, zu verdichten, benutzerorientiert aufzubereiten und nachvollziehbar darzustellen. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auf die Verwendung von Tabellen, Schaubildern und Kennzahlen, in deren Mittelpunkt die Rentabilität und die Liquidität sowie weitere ausgewählte Finanzkennzahlen stehen, zurückgegriffen (► Abschn. 23.2). Es ist besonders darauf zu achten, dass der Informationswert von der Schnelligkeit der Informationsbereitstellung und der Aussagekraft (Aktualität und Genauigkeit) der aggregierten Daten abhängt. Dies bedeutet beispielsweise, dass rechtzeitige Gegenmaßnahmen bei Soll-Ist-Abweichungen nur möglich sind, wenn relevante Informationen hierzu in geeigneter Darstellungsform frühzeitig vorliegen.

Bei der Informationsbereitstellung ist außerdem zu beachten, dass der objektive Informationsbedarf nicht immer gedeckt werden kann. Dies liegt zum einen daran, dass Interessenten nur ihren subjektiv wahrgenommenen Informationsbedarf kommunizieren (Informationsnachfrage) und zum anderen daran, dass die benötigten Informationen nicht immer zur Verfügung stehen (Informationsangebot). Ziel des Controllings sollte es sein, eine große Schnittmenge von Informationsangebot und Informationsbedarf zu schaffen. □ Abb. 21.17 verdeutlicht den geschilderten Zusammenhang.

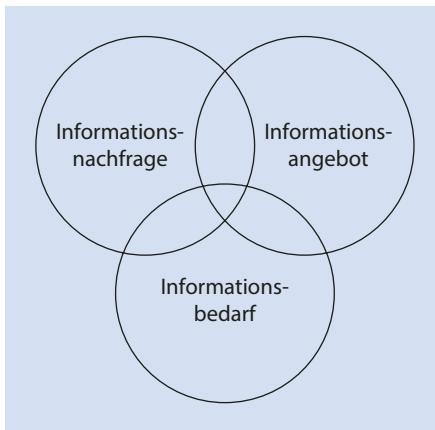


Abb. 21.17 Spannungsfeld zwischen Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot. (In Anlehnung an Weber/Schäffer 2016, S. 93)

Alle weiteren Aufgaben des Controllings werden aufgrund des Schnittstellencharakters des Controllings in anderen Kapiteln dieses Buches näher erläutert, sodass im Rahmen dieses Abschnitts auf eine detaillierte Beschreibung verzichtet wird. Es ist jedoch anzumerken, dass neben der Führung des Berichtswesens der Schwerpunkt der operativen Controllingaufgaben auf der operativen Planung, der Kostenrechnung und den Abweichungsanalysen liegt. Die Budgetierung (► Abschn. 23.3) baut auf der operativen Planung auf und zählt ebenfalls zu den Haupttätigkeitsbereichen eines Controllers.

Von diesen operativen Tätigkeitsfeldern sind weitere Aufgaben zu unterscheiden, die jedoch bisher nur zum Teil in den Verantwortungsbereich eines Controllers fallen. Dazu zählen u. a. sowohl die strategische Planung als auch der Jahresabschluss.

Es ist zu erwarten, dass z. B. die Relevanz der strategischen Planung insbesondere im Zusammenhang mit einer wertorientierten Unternehmensführung und der Ausrichtung von Unternehmen auf die Anforderungen des Kapitalmarktes zunehmen wird. In diesem Zusammenhang sind u. a. Kennzahlen zur wert- und erfolgszielorientierten Steuerung von Unternehmenseinheiten zu definieren, die sich von den klassischen Steuerungsgrößen der finanziellen Führung unterscheiden. Die klassischen Steuerungsgrößen weisen durchweg Defizite dahingehend auf, dass:

- keine ausreichende zukunftsorientierte Betrachtung durchgeführt wird,
- die verwendete Erfolgsgröße buchhalterische Manipulationsspielräume durch bilanzpolitische Maßnahmen zulässt,
- kapitalmarktorientierte Kosten für aufgenommenes Eigenkapital nicht berücksichtigt werden,
- Risikofaktoren des Kapitalmarktes und der Finanzstruktur ebenfalls nicht integriert werden.

In den vergangenen Jahren wurden diesbezüglich zunehmend Cashflow-basierte Shareholder-Value-Konzepte entwickelt, die sich im Zuge der Ausrichtung auf eine stärker kapitalmarkt- bzw. wertorientierte Unternehmenssteuerung mittlerweile auch in Deutschland durchgesetzt haben. Mit dem **Shareholder-Value-Ansatz** wird das Ziel der aktiven Steuerung des Unternehmenswertes und des Börsenkurses sowie die Bereitstellung eines geschlossenen Kennzahlensystems verfolgt.

Die Berechnung des Shareholder Value kann mit Hilfe verschiedener Unternehmensbewertungsmethoden erfolgen (► Abschn. 30.5). Sofern eine Unternehmensbewertung durchgeführt werden soll, wird eine Totalerfolgsgröße (z. B. Market Value Added) betrachtet, die sich aus dem Barwert der zukünftig geplanten Periodenerfolgsgrößen ergibt. Im Rahmen der erfolgszielorientierten Steuerungsfunktion des Controlling kommt es jedoch stärker auf die Messung des periodischen Erfolgszuwachses an. In diesem Fall ist statt der Totalerfolgsgröße die Vorgabe geplanter Periodenerfolgswerte relevant, die in regelmäßigen Abständen mit den realisierten Werten verglichen werden können.

Zusammenfassend ist der Controller innerhalb des gesamten Aufgabenspektrums für vielfältige Arbeitsbereiche verantwortlich. Diese umfassen die Durchführung kurz- und mittelfristiger Kosten- und Ergebnisplanungen (Budget, Prognose), die Erstellung monatlicher Kosten- und Leistungsrechnungen, Auftrags- und Projektabrechnungen sowie Erfolgsrechnungen. Weiterhin sind Abweichungsanalysen im Rahmen von periodischen Plan/Ist-Vergleichen mit entsprechendem Kosten- und Ergebnisberichtswesen zu erarbeiten und Maßnahmen zur Beeinflussung und Steuerung von Kosten bzw. Ergebnissen mit den Verantwortlichen abzustimmen. Abschließend besteht die Möglichkeit, das Controlling unterstützend bei der wertorientierten Unternehmensführung einzusetzen, indem Shareholder-Value-Konzepte sowohl auf ihre operative Umsetzbarkeit hin untersucht als auch periodische Kontrollen in Form von Vergleichen der vorgegebenen mit den realisierten Shareholder-Value-Werten durchgeführt werden.

Literatur

-
- Küpper, H.-U./Friedl, G./Hofmann, C./Hofmann, Y./Pedell, B.: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Stuttgart 2013
 Schierenbeck, H./Wöhle, C.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 19., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, München/Wien 2016
 Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 15. Aufl., Stuttgart 2016

Literaturhinweise

Literaturhinweise

Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S.: Bilanzen. 14., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2017

Dieses Lehrbuch vermittelt das komplexe Themengebiet der externen Rechnungslegung umfassend und praxisnah. Der Fokus liegt auf dem Jahresabschluss und betrachtet alle in Bilanzen notwendigen Bestandteile.

Baetge, J./Kirsch, H.-J./Thiele, S.: Konzernbilanzen. 12., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2017

Aufbauend auf dem Buch „Bilanzen“ liegt der Fokus dieses Lehrbuches auf dem Konzernabschluss und geht auf die hierfür notwendigen speziellen Rechtsvorschriften, wie z. B. Quoten- und Vollkonsolidierung sowie Spezialfälle der Konzernrechnungslegung, ein. Wie auch in „Bilanzen“ wird die Thematik umfassend und mit zahlreichenden Abbildungen praxisnah vermittelt.

Coenenberg, A. G./Haller, A./Schultze, W.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse – Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundsätze – HGB, IFRS, US-GAAP. 25., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2018

Dieses Standardwerk des finanziellen Rechnungswesens bietet einen umfassenden und detaillierten Überblick über die Erstellung von Jahresabschlüssen mit HGB, IFRS und US-GAAP. Neben der Bilanzerstellung umfasst das Buch auch Ansätze und Methoden zur Bilanzanalyse.

Friedl, G./Hofmann, Ch./Burkhard, P.: Kostenrechnung. Eine entscheidungsorientierte Einführung. 3., überarbeitete Auflage, München 2017

Dieses Lehrbuch führt in die grundlegenden Konzepte und aktuellen Entwicklungen der Kostenrechnung ein. Didaktisch gut umgesetzt mit Lernzielen, Fallstudien, Beispielen, Verständnis- und Übungsaufgaben. Horváth, P/Gleich, R./Seiler, M.: Controlling. 14., komplett überarbeitete Auflage, München 2019

Seit drei Jahrzehnten gilt dieses Werk als die Einführung in das umfassende Themengebiet Controlling. Es behandelt von der theoretischen Einführung von Planungs- und Kontrollsysteem bis hin zu der Gesamtorganisation alle relevanten Aufgabengebiete der Praxis.

Pellens, B./Fülbier, R. U./Gassen, J./Sellhorn, T.: Internationale Rechnungslegung. IFRS 1 bis 16, IAS 1 bis 41, IFRIC-Interpretationen, Standardentwürfe. Mit Beispielen, Aufgaben und Fallstudie. 10., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2017

Bei dem Werk handelt es sich um eine umfassende Einführung in die internationale Rechnungslegung mit Fokus auf IAS/IFRS, das die Standards theoretisch und praxisnah mit Fallbeispielen und Buchungssätzen erklärt. Zusätzlich beschreibt das Buch auch die wesentlichen Unterschiede der einzelnen IAS/IFRS Standards zu den Regelungen des HGBs und der US-GAAP.

Pfaff, D./Peters, G./Hummel, K.: Richtig gutes Controlling. Mehr wissen, besser steuern. Zürich 2015

Dieses praxisorientierte Buch vermittelt in kompakter Form das Grundwissen Controlling und erklärt die wichtigsten Methoden und Instrumente mit anschaulichen Beispielen.

Finanzierung

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 22 Grundlagen der Finanzierung – 307

Kapitel 23 Finanzplanung und Finanzkontrolle – 315

Kapitel 24 Beteiligungsfinanzierung – 325

Kapitel 25 Innenfinanzierung – 341

Kapitel 26 Fremdfinanzierung – 349

Kapitel 27 Optimierung der Unternehmensfinanzierung – 363

Literaturhinweise – 372



Grundlagen der Finanzierung

- 22.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe – 308**
 - 22.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt – 308
 - 22.1.2 Kapital und Vermögen – 308
 - 22.1.3 Finanzierung und Investition – 308
 - 22.1.4 Zusammenhänge – 309
- 22.2 Systematisierung der Finanzierung – 309**
- 22.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung – 311**
- 22.4 Corporate Governance – 313**
 - Literatur – 313

22.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe

22.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt

Der Umsatzprozess eines Unternehmens kann in einen güterwirtschaftlichen und einen finanzwirtschaftlichen Prozess unterteilt werden (► Abschn. 1.2.2). Beide sind stark miteinander verknüpft; der finanzwirtschaftliche Prozess ist dabei Voraussetzung für den güterwirtschaftlichen. In einer ersten Phase müssen die finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden, um die für den Produktionsprozess notwendigen Güter und Dienstleistungen beschaffen zu können.

Unter **finanziellen Mitteln** versteht man alle flüssigen Zahlungsmittel, Buch- bzw. Girogeld, Bankguthaben und Wertpapiere. Die Beschaffung der finanziellen Mittel erfolgt auf den Finanzmärkten, die sich in den Geld- und den Kapitalmarkt unterteilen.

Der **Geldmarkt** ist ein Markt für die kurz- bis mittelfristige Geldanlage und -aufnahme, auf dem Zentralbankgeld, Geldmarktinstrumente sowie kurzfristige Wertpapiere öffentlicher und privater Schuldner gehandelt werden.

Unter **Kapitalmarkt** versteht man den Markt für längerfristige Kapitalanlage und -aufnahme. Der Kapitalmarkt lässt sich nach Primärmarkt (= Emissionsmarkt) und Sekundärmarkt (= Zirkulationsmarkt) unterscheiden. Der Primärmarkt stellt den Markt für Neuemissionen von Wertpapieren dar. Hier stehen sich Emittenten von Beteiligungs- und Schuldtiteln als Verkäufer (Unternehmen und Staat) und Investoren als Käufer (Unternehmen, institutionelle und private Anleger), meist unter Zwischenschaltung von Banken, gegenüber. Auf dem Sekundärmarkt vollzieht sich der Handel bereits emittierter Wertpapiere zwischen den Anlegern. Für die ständige Möglichkeit der Veräußerung (Liquidität) der Finanztitel haben die Wertpapierbörsen eine besondere Bedeutung.

Im Folgenden werden die Begriffe Kapital, Vermögen, Finanzierung und Investition erläutert, welche die Grundlage für die Betrachtung der wesentlichen finanzwirtschaftlichen Entscheidungstatbestände bilden.

22.1.2 Kapital und Vermögen

Im Rahmen der Finanzierung bezeichnet man als bilanzielles **Kapital** (Passiva der Bilanz) eine Geldwertsumme, die dem Unternehmen zugeführt wird.¹ Sobald diese finanziellen Mittel investiert sind, verkörpert das Kapital den in Geldeinheiten ausgedrückten Wert der im Unternehmen insgesamt vorhandenen materiellen und (bilanzierten) immateriellen Güter.

Das Kapital zeigt primär die Herkunft der investierten finanziellen Mittel bzw. aus rechtlicher Sicht die Ansprüche der Kapitalgeber. Entsprechend der Art dieser rechtlichen Ansprüche wird das Kapital in Eigen- und Fremdkapital unterteilt:

- Das **Eigenkapital** steht dem Unternehmen auf unbegrenzte Zeit zur Verfügung. Es wird entweder von außen (so z. B. durch den Unternehmer) zur Verfügung gestellt (Grundkapital, Kapitalrücklage) oder ist vom Unternehmen verdient und einbehalten (= einbehaltene Gewinne, Gewinnrücklagen).
- Im Gegensatz dazu steht das **Fremdkapital**, das von Dritten für eine bestimmte Zeitdauer zur Nutzung überlassen wird (= Gläubigerkapital). Hierzu zählen auch Rückstellungen (► Abschn. 20.5.6).

Es gibt in der Praxis zudem Finanzierungsformen, welche Eigenschaften des Eigenkapitals und des Fremdkapitals aufweisen: das sogenannte **Mezzanine-Kapital**. Hierzu zählen z. B. stille Beteiligungen, Genusscheine, Wandel- und Optionsanleihen oder nachrangige Darlehen und Gesellschafterdarlehen. Die individuelle Ausgestaltungsstruktur der einzelnen Mezzanine-Finanzierungsformen bestimmt dabei, ob sie dem Eigen- oder Fremdkapital in der Handels- bzw. Steuerbilanz zugeordnet werden. Aufgrund der großen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die jeweilige Unternehmenssituation und -struktur wird Mezzanine-Kapital u. a. bei der Finanzierung von Wachstumsunternehmen, Akquisitionen oder auch von Unternehmensübernahmen durch ein externes oder internes Management eingesetzt.

Das Vermögen (Aktiva der Bilanz) eines Unternehmens besteht aus der Gesamtheit der materiellen und (bilanzierten) immateriellen Güter, in die das Kapital eines Unternehmens umgewandelt wurde.

Kapital und Vermögen sind deshalb in Geldeinheiten ausgedrückt immer gleich groß. Die Vermögensteile eines Unternehmens werden meistens danach gegliedert, wie lange die finanziellen Mittel durch sie gebunden sind. Grundsätzlich wird dabei zwischen Anlage- und Umlaufvermögen unterschieden (► Abschn. 19.1.3).

22.1.3 Finanzierung und Investition

Unter **Finanzierung** versteht man die Bereitstellung von Kapital, welches benötigt wird, um Investitionen zu tätigen.

Je nach den Aufgaben, die man der Finanzierung zuordnet, kann diese unterschiedlich interpretiert werden.

1. Oft führt die Beschaffung eines Potenzialfaktors zu einem zusätzlichen Kapitalbedarf, da durch dessen

¹ Nach § 27 AktG kann bei der Gründung eines Unternehmens auch die sogenannten Sachgründung gewählt werden, bei der nicht eine Bar-, sondern eine Sacheinlage (z. B. Lieferwagen, Grundstück) getätigkt wird.

22.2 Systematisierung der Finanzierung

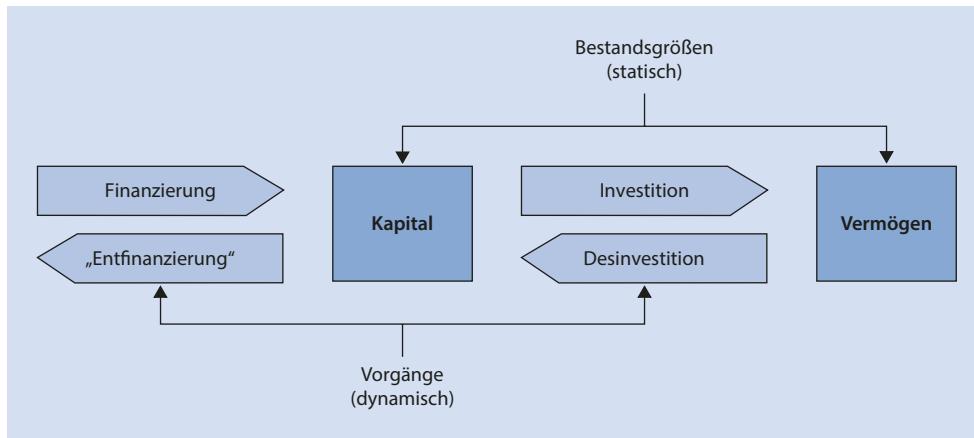


Abb. 22.1 Zusammenhänge zwischen Kapital, Vermögen, Finanzierung und Investition

Inbetriebnahme Auswirkungen auf andere betriebliche Bereiche (z. B. Repetierfaktoren, Debitorenbestände) zu erwarten sind. Man spricht deshalb von einer **Unternehmensfinanzierung** (= Finanzierung i. e. S.) und meint damit die Versorgung des gesamten Unternehmens mit finanziellen Mitteln zur Aufrechterhaltung des betrieblichen Umsatzprozesses.

2. Betrachtet man lediglich die Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Anschaffung bestimmter bedeutender Potenzialfaktoren (z. B. Flugzeuge), so handelt es sich um eine **Projektfinanzierung**.
3. Betrachtet man die Finanzierung als umfassende unternehmerische Funktion, so spricht man von **Unternehmensfinanzierung** oder **Corporate Finance** (= Finanzierung i. w. S.). Diese beinhaltet nach Boemel und Stolz (2010, S. 4) „alle mit der Kapitalbeschaffung, dem Kapitaleinsatz, der Kapitalbewirtschaftung und der Kapitalrückzahlung zusammenhängenden Maßnahmen.“

Schließlich bleibt noch der Begriff der Investition.

Unter **Investition** versteht man die Ausstattung eines Unternehmens mit den erforderlichen materiellen und immateriellen Vermögensteilen, oder mit anderen Worten, die Umwandlung des Kapitals in Vermögen (► Abschn. 28.1).

22.1.4 Zusammenhänge

Aus ► Abb. 22.1 wird ersichtlich, dass die Finanzierung i. e. S. der Beschaffung von Kapital dient, das im Rahmen der Investition in konkrete Vermögensteile übergeführt wird. Während die beiden Begriffe Finanzierung und Investition **dynamische** Vorgänge beinhalten (Stromgrößen), sind die

beiden Begriffe Kapital und Vermögen als Resultat dieser beiden Vorgänge **statische** Bestandsgrößen. Die Finanzierung i. w. S. schließlich umfasst alle Aufgaben, die in den Prozessen der Finanzierung und Investition bzw. der Entfinanzierung und Desinvestition enthalten sind.

22.2 Systematisierung der Finanzierung

Finanzierungsvorgänge können nach verschiedenen Kriterien charakterisiert werden (► Abb. 22.2). Betrachtet man alle Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung, so können die in ► Abb. 22.3 aufgeführten Finanzierungsquellen unterschieden werden.

Die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung sind sowohl abhängig von der Rechtsform als auch vom Lebenszyklus (► Abschn. 2.7) des Unternehmens. ► Abb. 22.4 zeigt die Veränderung der Finanzierungsstruktur über den Lebenszyklus eines Unternehmens.

Bei der **Außenfinanzierung** erhält das Unternehmen das Kapital entweder über den privaten Kapitalmarkt direkt von Einzelpersonen oder Institutionen (Finanzinvestoren, Banken) oder über den öffentlichen Kapitalmarkt.

- Wird das Kapital nur für eine bestimmte Dauer überlassen (Lieferanten-, Bankkredite, Darlehen, Hypothekendarlehen, Schuldverschreibungen), so liegt eine **Fremdfinanzierung** vor.
- Wird das Kapital zeitlich unbefristet zur Verfügung gestellt, so handelt es sich um eine **Beteiligungsfinanzierung**.

Bei der **Innenfinanzierung** kann zwischen der Selbstfinanzierung, der Finanzierung aus Rückstellungen, der Finanzierung aus Abschreibungsrückflüssen und der Finanzierung aus freigesetztem Kapital (Vermögensumschichtung) unterschieden werden.

- Bei der **Selbstfinanzierung** findet eine Finanzierung über die Zurückbehaltung von erzielten Gewinnen statt.

Kriterium	Formen
Finanzierungsanlass	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gründungsfinanzierung ■ Wachstumsfinanzierung ■ Übernahmefinanzierung ■ Sanierungsfinanzierung
Rechtsstellung des Kapitalgebers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenfinanzierung ■ Fremdfinanzierung
Mittelherkunft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Außenfinanzierung (externe Finanzierung) ■ Innenfinanzierung (interne Finanzierung)
Dauer der Mittelbereitstellung (Fristigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> ■ unbefristete Finanzierung ■ befristete Finanzierung <ul style="list-style-type: none"> □ kurzfristig: bis 1 Jahr □ mittelfristig: 1 bis 5 Jahre □ langfristig: über 5 Jahre
Häufigkeit der Finanzierungsakte	<ul style="list-style-type: none"> ■ einmalige, gelegentliche Finanzierung ■ laufende, regelmäßige Finanzierung

Abb. 22.2 Charakterisierung der Finanzierung

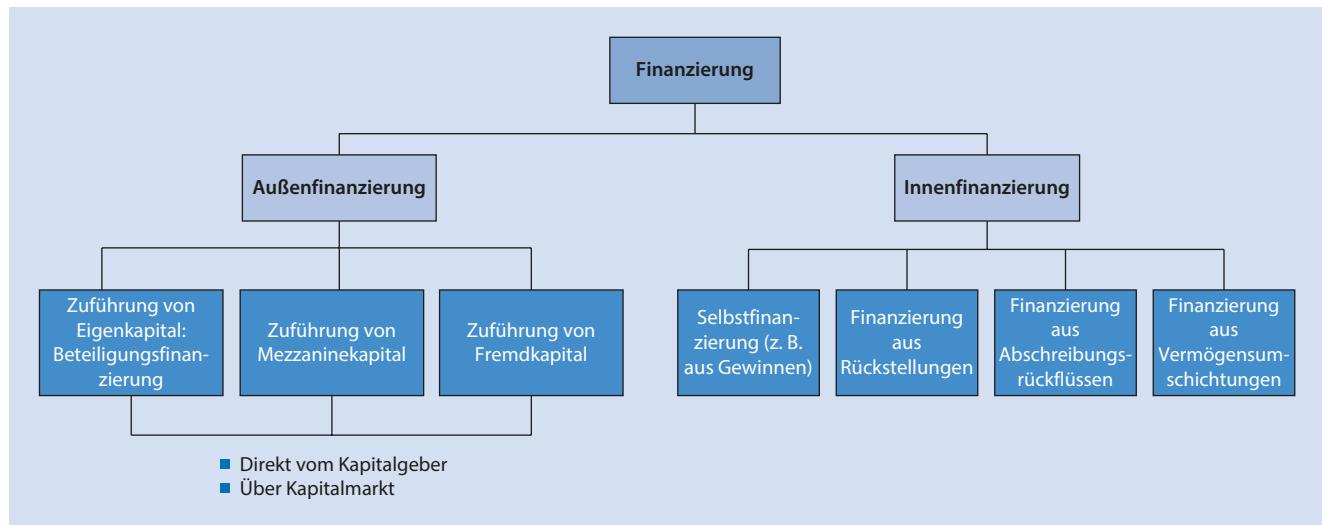


Abb. 22.3 Finanzierungsquellen eines Unternehmens

- Der **Finanzierung aus Rückstellungen** liegt die Bildung von Rückstellungen zugrunde. Rückstellungen stellen Verpflichtungen gegenüber Dritten dar, von denen man noch nicht weiß, in welcher Höhe und zu welchem Zeitpunkt sie anfallen. Beispiele sind Pensionsrückstellungen, Steuerrückstellungen oder Rückstellungen für Verpflichtungen aus Garantieleistungen.
- Die **Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten** beinhaltet die Bereitstellung von finanziellen Mitteln

durch Umschichtung der in den abgesetzten Gütern gebundenen Abschreibungsgegenwerte.²

2 Oft liest man auch den Ausdruck „Finanzierung aus Abschreibung“. Diese Umschreibung ist aber nicht nur verwirrend, sondern auch falsch, denn Abschreibung bedeutet primär einen Wertverzehr (z. B. einer Maschine). Diesem Wertverzehr im Sinne eines Nutzenabgangs steht aber ein Wertzuwachs bei den mit dieser Maschine hergestellten Produkten gegenüber. Werden diese Produkte verkauft und erhält man dafür die finanziellen Mittel, so wird dieser Wertzuwachs, der dem Abschreibungsgegenwert entspricht, „verflüssigt“.

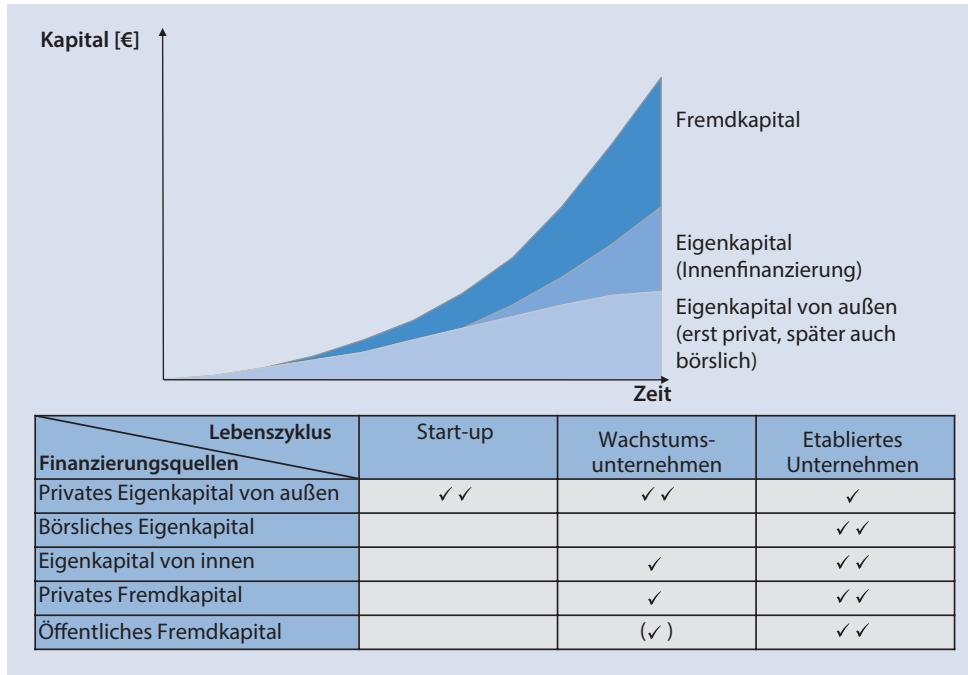


Abb. 22.4 Finanzierungsstruktur über den Lebenszyklus. (In Anlehnung an Natusius 2001, S. 200)

- Die Finanzierung aus **Vermögensumschichtung** umfasst alle Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, durch Veränderung der Vermögensstruktur Liquidität zu schaffen oder einen ursprünglich gegebenen Kapitalbedarf zu senken. Ansatzpunkte sind vor allem die Liquidation von Vermögensteilen (z. B. Verkauf von Forderungen) und der effizientere Einsatz von Kapital (z. B. Verkürzung der Umschlagsdauer).

Da die nicht ausgeschütteten Gewinne zusammen mit den Einlagen der Eigentümer das Eigenkapital des Unternehmens bilden, handelt es sich bei der Beteiligungs- und Selbstfinanzierung um eine **Eigenfinanzierung**, im Gegensatz zur Kreditfinanzierung, die Fremdkapital darstellt und somit als **Fremdfinanzierung** bezeichnet werden kann. Zur Fremdfinanzierung zählt neben der Kreditfinanzierung noch die Finanzierung aus Rückstellungen.

22.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung

Die unternehmerischen Aufgaben der Finanzierung können aus dem Problemlösungsprozess der Finanzierung abgeleitet werden. Dieser gliedert sich in folgende Phasen (Abb. 22.5):

- Analyse der Ausgangslage:** In einer ersten Phase ist zu klären, welches die finanziellen Bedürfnisse des Unternehmens sind und wie der daraus resultierende Kapitalbedarf gedeckt werden kann. Neben der Analyse unternehmensbezogener Einflussfaktoren wie Unternehmensziele und Umfang der voraussichtlichen Geschäftstätigkeit kommt der Analyse umweltbezogener Faktoren wie beispielsweise dem Geld- und

Kapitalmarkt eine große Bedeutung zu. In ▶ Kap. 23 wird im Rahmen der Finanzplanung ausführlich darauf eingegangen.

- Formulierung der Ziele der Finanzierung:** Aus den allgemeinen Unternehmenszielen lassen sich vorerst folgende Ziele ableiten:

- Versorgung des Unternehmens mit genügend **Kapital**, damit der angestrebte leistungswirtschaftliche Umsatzprozess ermöglicht wird und ggf. auftretende Verluste aufgefangen werden können,
- Gewinnerzielung bzw. die Erzielung einer angemessenen **Rentabilität** des eingesetzten Kapitals,
- Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts, d. h., dass das Unternehmen jederzeit seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann und somit über eine ausreichende **Liquidität** verfügt bzw. die Zahlungsbereitschaft gewährleistet ist,
- Schutz des Unternehmens vor unerwünschten Einflüssen und somit Bewahrung der **Unabhängigkeit**.

Daraus ergeben sich die Ziele für die **Kapitalausstattung** und **Kapitalverwendung**, die durch eine Reihe von Finanzierungsgrundsätzen und -regeln konkretisiert werden. Auf sie wird in ▶ Kap. 27 eingegangen. Das eigentliche Sachziel der Finanzierung wird sich aber unter Berücksichtigung des güterwirtschaftlichen Umsatzprozesses darauf richten, die für die Unternehmenstätigkeit notwendigen finanziellen Mittel bereitzuhalten, und zwar

- im notwendigen Umfang,
- in der erforderlichen Art,
- zum angemessenen Preis,
- zum richtigen Zeitpunkt und

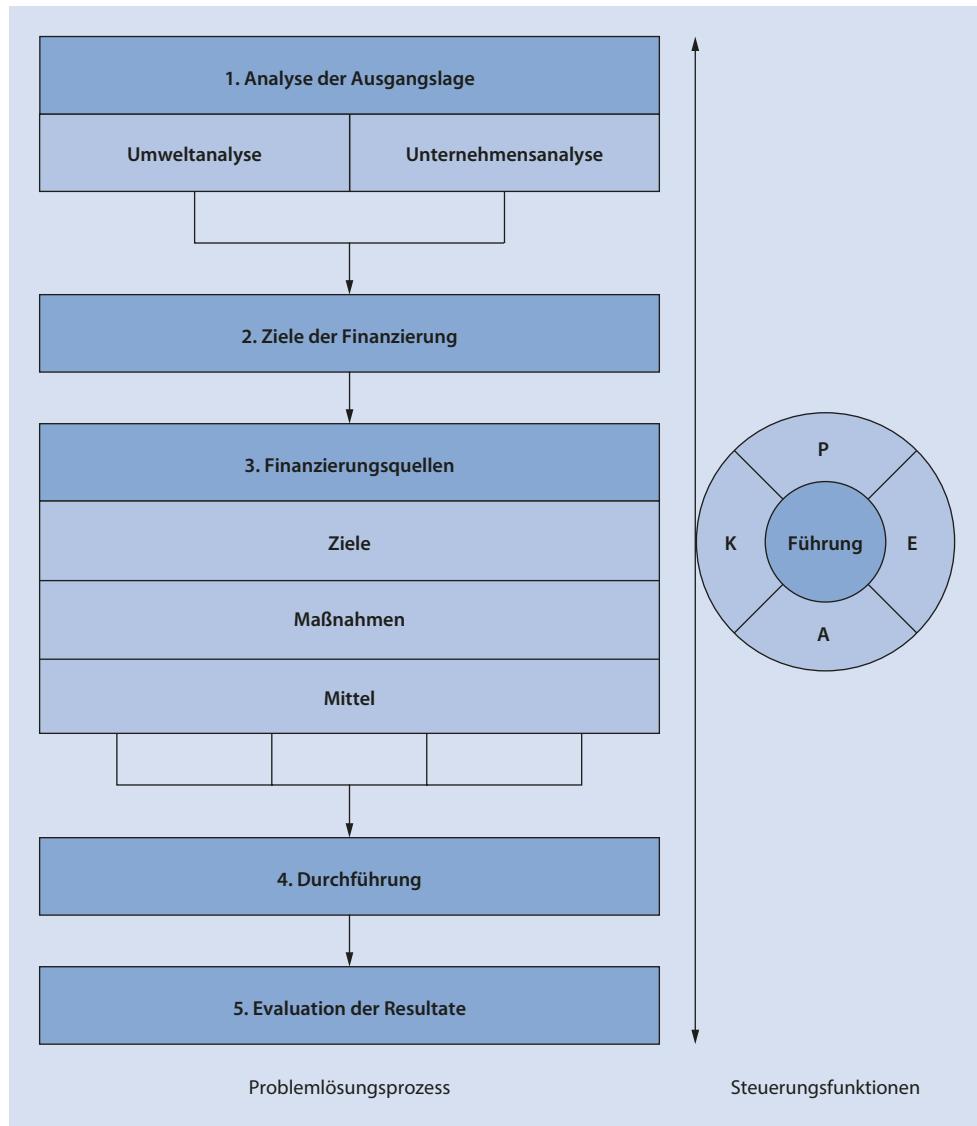


Abb. 22.5 Problemlösungsprozess der Finanzierung

- am richtigen Ort.
- 3. **Bestimmung der Ziele, Maßnahmen und Mittel der einzelnen Finanzierungsquellen:** Ausgehend von den allgemeinen Unternehmens- sowie Finanzierungszielen können die Ziele, Maßnahmen und Mittel bezüglich der einzelnen Finanzierungsquellen, wie sie sich auch aus Abb. 22.3 ergeben, festgelegt werden. Sie werden in ▶ Kap. 24–27 ausführlich behandelt.
- 4. **Durchführung:** Sind die Ziele, Maßnahmen und Mittel festgelegt, so müssen sie realisiert werden. Je nach Entscheidungstatbestand handelt es sich um eine einmalige Durchführung (z. B. Börsengang) oder um häufig und regelmäßig zu erledigende Geschäfte (z. B. Inanspruchnahme von Lieferanten- oder Bankkrediten).
- 5. **Evaluation der Resultate:** Die Ergebnisse des finanzwirtschaftlichen Problemlösungsprozesses zeigen,

inwieweit die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Dies wird besonders deutlich durch die Kapitalstruktur, die vorhandene Liquidität und die Eigen- oder Gesamtkapitalrentabilität.

Die zunehmende Komplexität des finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses führte dazu, dass der **Steuerung des finanzwirtschaftlichen Problemlösungsprozesses** ein immer größeres Gewicht beigemessen wurde. Wie aus Abb. 22.5 ersichtlich, setzt sich auch im Finanzbereich die Steuerung aus den vier Elementen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle zusammen. Diese können mit dem Begriff **Finanzmanagement** zusammengefasst werden. Bei einer gesamtheitlichen Betrachtung des finanzwirtschaftlichen Prozesses kommt der Finanzplanung und -kontrolle als Grundlage der finanziellen Entscheidungen und Aufgabenübertragungen eine große Bedeutung zu. Sie werden deshalb in ▶ Kap. 23 dargelegt.

22.4 Corporate Governance

Insbesondere für kapitalmarktorientierte Unternehmen ist die Ausgestaltung der Management- und Kontrollstrukturen, die Corporate Governance, ein zentrales Thema. Die Diskussion über Corporate Governance beruht darauf, dass es in vielen Unternehmen eine Trennung zwischen dem Eigentum am Unternehmen und dem Management dieses Unternehmens gibt. Das Management kann dabei von Kapitalgebern abweichende Ziele verfolgen. Dem Management müssen daher durch Verträge Anreize geschaffen werden, um dieselben Ziele wie die Eigentümer zu verfolgen. Da aber keine vollkommenen Verträge möglich sind, die eine vollständige Regelung des Verhaltens des Managements beziehen würden, kann das Management entgegen den Interessen der Eigentümer handeln. Eine gute Corporate Governance kann dies verhindern.

Aufgrund der relativ jungen Historie der Corporate-Governance-Diskussion gibt es eine Vielzahl definitorischer Abgrenzungen. Auch wenn das Themengebiet schwerpunktmäßig im Finanzbereich eingebunden ist, sind Teilfragen ebenfalls Gegenstand anderer Fachgebiete, wie z. B. Organisation, Management (► Abschn. 45.3.2) und Recht. Unterschiedliche Abgrenzungen lassen sich zudem danach unterscheiden, welche Interessensgruppen bzw. welche Interessen berücksichtigt werden.

Corporate Governance umfasst die Gesellschafts- bzw. Managementstrukturen sowie die Möglichkeiten und Instrumente der Unternehmenskontrolle. Corporate Governance bezieht sich damit auf die Leitungsorgane des Unternehmens, deren Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens.

Grundsätzlich kann man zwischen internen (z. B. anreizkompatible Entlohnungssysteme, Kontrolle durch einen Aufsichtsrat) und externen Corporate-Governance-Instrumenten

(z. B. rechtliche Regelungen auf Produkt- und Arbeitsmärkten, Markt für Unternehmenskontrolle) unterscheiden.

Zur Regelung der Corporate Governance von deutschen Unternehmen wurde 2001 die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex eingesetzt. Der von der Kommission formulierte und kontinuierlich weiterentwickelte Kodex gibt zum einen gesetzliche Vorschriften zur verantwortlichen Unternehmensführung wieder. Zum anderen enthält er sowohl nationale als auch internationale anerkannte Standards guter Unternehmensführung, die als Empfehlung oder Anregung ausgestaltet sind. Der Kodex hat dabei sowohl eine Kommunikations- sowie Ordnungsfunktion. Im Rahmen der Ordnungsfunktion setzt er neben dem geltenden Recht Standards für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Im Zuge der Kommunikationsfunktion schafft er Transparenz und Nachvollziehbarkeit über das deutsche Corporate-Governance-System für verschiedene Interessensgruppen des Unternehmens (Stakeholder), wie z. B. nationale und internationale Investoren, Kunden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit. In § 161 AktG ist zur Unterstützung dieses Ziels geregelt, dass börsennotierte Aktiengesellschaften sowie Unternehmen mit Kapitalmarktzugang im Sinne des § 161 Abs. 1 S. 2 AktG im Rahmen einer Entsprechenserklärung Auskunft geben müssen, ob sie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex befolgt haben oder weshalb ggf. einzelnen Empfehlungen nicht entsprochen wurde (Grundsatz des „comply or explain“).

Literatur

- Baums, T.: Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts. Bericht der Regierungskommission „Corporate Governance“, Köln 2001
- Boemle, M./Stoltz C.: Unternehmungsfinanzierung Band 1: Grundlagen und Kapitalbeschaffung. 14., neubearbeitete Auflage, Zürich 2010
- Nathusius, K.: Grundlagen der Gründungsfinanzierung, Instrumente – Prozesse – Beispiele. Wiesbaden 2001



Finanzplanung und Finanzkontrolle

23.1 Finanzplanung – 316

- 23.1.1 Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung – 316
- 23.1.2 Kapitalbedarfsrechnung – 316
- 23.1.3 Finanzpläne – 316

23.2 Finanzkontrolle – 319

- 23.2.1 Aufgaben der Finanzkontrolle – 319
- 23.2.2 Statische Finanzkontrolle – 319
- 23.2.3 Dynamische Finanzkontrolle – 322

23.3 Budgetierung – 323

Literatur – 324

23.1 Finanzplanung

23.1.1 Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung

Ausgangspunkt der Finanzplanung bildet der **Kapitalbedarf**, dessen Höhe sich aus der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ergibt. Dieser wird beeinflusst durch:

- **interne** Faktoren wie
 - Unternehmensgröße,
 - Produktionsverfahren,
 - Produktions- und Absatzprogramm,
 - vorhandenes Kapital und
 - Liquidität sowie
- **externe** Faktoren wie
 - Bedingungen des Kapitalmarktes (z. B. Zinssätze),
 - Inflationsrate,
 - allgemeines Lohnniveau,
 - Preisniveau der eingesetzten Güter,
 - Zahlungsgewohnheiten der Kunden,
 - technologische Entwicklung und
 - rechtliche Aspekte (insbesondere Steuern).

Der Kapitalbedarf unterliegt daher ständigen Schwankungen. In einem ersten Schritt gilt es deshalb, in einer **Kapitalbedarfsrechnung** den erwarteten Kapitalbedarf abzuschätzen. Ist dieser in seiner Höhe für einen bestimmten Zeitpunkt festgelegt, so kann in einem nächsten Schritt die **Deckung** dieses Bedarfs betrachtet werden. Dies geschieht mithilfe von **Finanzplänen**, wobei je nach Zielsetzung und Betrachtungszeitraum zwischen kurz- und langfristigen Finanzplänen unterschieden wird.

23.1.2 Kapitalbedarfsrechnung

Der Kapitalbedarf setzt sich aus dem Bedarf für das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen. Der Kapitalbedarf für das Erstere ergibt sich aufgrund der Preise oder Kostenvoranschläge für die Potenzialfaktoren. Da diese Güter über eine längere Zeitperiode genutzt werden, folgt daraus ein langfristiger Kapitalbedarf, d. h., das Kapital

wird für eine längere Zeit benötigt. Demgegenüber handelt es sich beim Umlaufvermögen um einen kurzfristigen Kapitalbedarf.

Bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen ist zu beachten, dass die Produktion und der Absatz von Gütern und damit die Ein- und Auszahlungen zeitlich auseinander fallen. Zusätzlich müssen noch die Zahlungsfristen der Kunden sowie die Zahlungsfristen des Unternehmens gegenüber den Lieferanten miteinbezogen werden. □ Abb. 23.1 zeigt schematisch die Kapitalbindung des Umlaufvermögens, aus welcher der Kapitalbedarf abgeleitet werden kann.

Die Berechnung des Kapitalbedarfs für das Umlaufvermögen soll am Beispiel in □ Abb. 23.2 illustriert werden. (Zur Vereinfachung geht das Jahr mit 360 Tagen in die Berechnungen ein.)

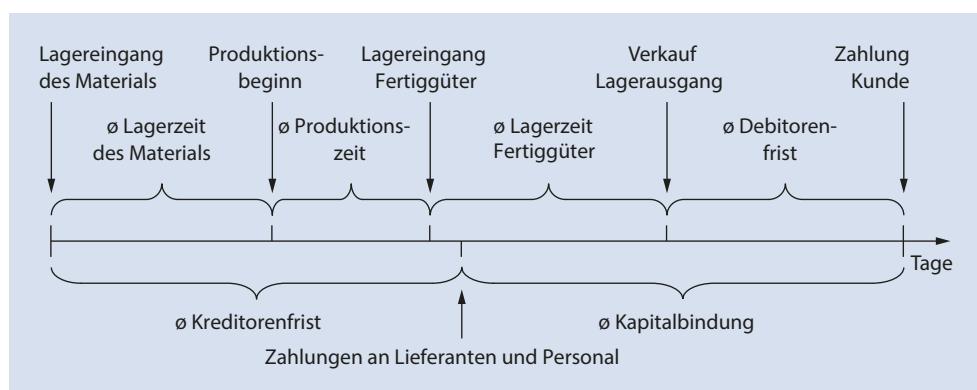
23.1.3 Finanzpläne

Mit den **Finanzplänen** wird versucht, die finanziellen Auswirkungen aller Unternehmensbereiche zusammenzufassen. Sie dienen dazu, die Art, den Umfang sowie die Verwendung der finanziellen Mittel aufzuzeigen.

Mithilfe der Finanzpläne soll die permanente Zahlungsfähigkeit sowie die Finanzierung der für die betrieblichen Tätigkeiten erforderlichen Mittel sichergestellt werden. Je nach Fristigkeit dieser Pläne kann zwischen lang- und kurzfristigen Finanzplänen unterschieden werden.

Langfristige Finanzpläne

Der langfristige Finanzplan ergibt sich in der Regel aus den Teilplänen der übrigen Unternehmensbereiche (z. B. Absatz-, Produktions- und Personalplan). Er soll zeigen, wie die zukünftigen Geschäftstätigkeiten finanziert werden können. Gerade bei Unternehmen, die sich in einer starken Wachstumsphase befinden, ist es wichtig, die Konsequenzen für alle Unternehmensbereiche zu antizipieren, um den Finanzierungsbedarf abschätzen zu können.



□ Abb. 23.1 Schema der Kapitalbindung

1. Ausgangslage							
a) Fristen des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses:				15 Tage 60 Tage 15 Tage 30 Tage 30 Tage			
<ul style="list-style-type: none"> ▫ ø Lagerzeit des Materials ▫ ø Produktionszeit ▫ ø Lagerzeit Fertiggüter ▫ ø Debitorenfrist ▫ ø Kreditorenfrist 							
b) Umsatz und Kosten (in €):				1.440.000 576.000 360.000 216.000 144.000			
<ul style="list-style-type: none"> ▫ geplanter Umsatz pro Jahr ▫ Materialkosten pro Jahr ▫ Lohnkosten pro Jahr ▫ Herstellgemeinkosten (HGK) pro Jahr ▫ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK) pro Jahr 							
c) Fälligkeiten der Kosten:				<ul style="list-style-type: none"> ▫ ø Fälligkeit der Lohnkosten: 15 Tage nach Produktionsbeginn ▫ ø Fälligkeit der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten (VVGK): 20 Tage vor Verkauf ▫ ø Fälligkeit der Herstellgemeinkosten (HGK): bei Produktionsbeginn 			
2. Berechnungen							
Kostenart	Auszahlungen		Bindungs-dauer (Tage)	kumu-lierte Aus-zahlungen			
	pro Jahr	pro Tag					
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Material ▫ Löhne ▫ HGK ▫ VVGK 	576.000 360.000 216.000 144.000	1.600 1.000 600 400	90 90 105 50	144.000 90.000 63.000 20.000			
Maximaler Kapitalbedarf				317.000			
3. Grafische Darstellung							
<p>The timeline diagram illustrates the timing of cash flows and costs. The horizontal axis represents time from day 0 to day 120. Key milestones are marked at day 15 (Eingangslager), day 75 (Fertiglager), and day 90 (Debitorenfrist). The Kreditorenfrist (30) is shown as a gap between day 90 and day 120. The Produktionszeit (60) is the duration from day 15 to day 75. The VV-Gemeinkosten (50 x 400) occur from day 75 to day 90. Materialkosten (90 x 1.600) occur from day 15 to day 75. Lohnkosten (90 x 1.000) occur from day 15 to day 75. Herstellgemeinkosten (105 x 600) occur from day 15 to day 75.</p>							

Abb. 23.2 Beispiel zur Berechnung des Kapitalbedarfs

Der langfristige Finanzplan zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass er einen längeren Zeitraum (mehrere Jahre) umfasst, sondern dass er auch Finanzentscheidungen enthält, die wegen ihrer langfristigen Auswirkungen eine sorgfältige Planung bedingen. Man denke beispielsweise an Kapitalerhöhungen, Anleiheemissionen oder Veräußerungen von Beteiligungen.

Bei der Aufstellung eines langfristigen Finanzplans kann von der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung ausgegangen werden. Aus dieser lässt sich der Netto-Cashflow (► Abschn. 23.2.3) ermitteln, indem dem Reingewinn die Abschreibungen (oder sonstigen nicht liquiditätswirksamen Aufwendungen) und die langfristigen Rückstellungen hinzugerechnet sowie die Gewinnausschüttungen abgezogen

werden (► Abb. 23.3). Der Netto-Cashflow zeigt den Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Analog zu einer Mittelflussrechnung, welche die Ursachen für die Veränderung bestimmter Bilanzpositionen aufzeigt, müssen auch die anderen Mittelbeschaffungsvorgänge sowie sämtliche Mittelverwendungsvorgänge erfasst werden (► Abschn. 23.2.3). Aus einer solchen ganzheitlichen Rechnung werden Überschüsse oder Unterdeckungen ersichtlich. Sind diese Abweichungen erheblich, so müssen weitere Maßnahmen zum Ausgleich der beschafften und verwendeten Mittel ergriffen werden.

Allerdings ist zu beachten, dass ein langfristiger Finanzplan als dynamische Rechnung zwar die Ursachen für einen Mittelüberschuss bzw. eine -unterdeckung aufzuzeigen vermag, dass damit aber noch keine Aussagen

Finanzplan (in 1.000 €)	Ist 20_0	Plan 20_1	Plan 20_2	Plan 20_3
Gewinn	200	300	400	450
+ Abschreibungen	100	200	250	300
= Cashflow (brutto)	300	500	650	750
- Gewinnausschüttungen	50	75	100	100
= Cashflow netto	250	425	550	650
+ Kreditoren	50	–	–	–
+ Darlehen	100	–	–	–
+ Kapitalerhöhung	–	500	–	–
+ Verkauf von Beteiligungen	–	–	350	–
totaler Mittelzufluss (1)	400	925	900	650
Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen	50	600	400	150
+ Debitoren	50	200	150	100
+ Warenlager	100	300	300	100
+ Befriedigung Kreditoren	–	50	100	100
+ Rückzahlung Darlehen	–	–	–	100
totale Mittelverwendung (2)	200	1.150	950	550
Mittelbedarf/Mittelüberschuss				
■ pro Jahr	+200	-225	-50	+100
■ kumuliert	+200	-25	-75	+25

Abb. 23.3 Beispiel eines langfristigen Finanzplans

Kurzfristiger Finanzplan (in 1.000 €)	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
Geldzugänge	2.050	2.260	2.070
Geldabgänge	2.050	2.190	2.140
Saldo	–	+ 70	- 70
Anfangsbestand an flüssigen Mitteln	20	20	90
Endbestand an flüssigen Mitteln	20	90	20

Abb. 23.4 Beispiel eines vereinfachten kurzfristigen Finanzplans

über die Vermögens- oder Kapitalstruktur vorliegen. Somit können auf Basis des langfristigen Finanzplans auch keine Aussagen über eine optimale Finanzierung getroffen werden. Dazu sind ergänzende Informationen notwendig, wie sie z. B. aus einer Planbilanz und aus zusätzlichen Rechnungen (z. B. Debitorenfrist, Lagerumschlag) entnommen werden können.

Kurzfristige Finanzpläne

Kurzfristige Finanzpläne unterstützen die Bemühungen, die Zahlungsbereitschaft in jedem Zeitpunkt zu gewährleisten. Es werden die Zahlungseingänge und -ausgänge in einem Zeitraum von 3 bis 12 Monaten betrachtet. Je nach

Unternehmen und Situation umfassen diese Pläne auch kürzere Perioden. Gerade bei Banken oder Warenhäusern wird wegen der kurzfristigen starken Schwankungen mit Tagen oder Wochen gerechnet. Dabei müssen diese Teilperioden nicht für die gesamte Planungsperiode gelten. Je weiter sich die Planung in die Zukunft erstreckt, umso größer werden die Planperioden gewählt. Abb. 23.4 zeigt ein Beispiel für einen kurzfristigen Finanzplan.

Aus der kurzfristigen Finanzplanung sind die Überschüsse oder Fehlbeträge ersichtlich. Es ist die Aufgabe des **Cash Management**, die Zahlungsströme nicht nur zu überwachen, sondern auch rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, die sich aufgrund dieser kurzfristigen Prognoserechnung aufdrängen.

23.2 Finanzkontrolle

Dem Cash Management als Teil des finanziellen Managements des Unternehmens kommen folgende Aufgaben zu:

- Liquiditätsplanung und -disposition,
- rechtzeitige Beschaffung der erforderlichen Liquidität zu geringen Kapitalkosten,
- vorteilhafte Anlage von vorübergehend oder längerfristig überschüssiger Liquidität,
- optimale Ausnutzung der Zahlungsfristen,
- Beschleunigung der Zahlungsabwicklung,
- Überwachung des Währungsrisikos, ggf. mit Kurs sicherung,
- Koordination der Liquiditätspolitik mit derjenigen von verbundenen Gesellschaften (Konzernclearing).

Primäres Ziel ist es, die Einzahlungs- und Auszahlungsströme so aufeinander abzustimmen, dass keine größeren Zahlungsüberschüsse oder Fehlbeträge entstehen. Da sich die kurzfristigen Zahlungsströme allerdings meist aus bereits früher getroffenen Entscheidungen ergeben, ist der diesbezügliche Handlungsspielraum relativ klein. Deshalb wird man sich vor allem darauf beschränken, größere Überschüsse, die kurzfristig zur Verfügung stehen, optimal anzulegen, beispielsweise als Festgeld bei Banken oder am Euromarkt. Im umgekehrten Fall wird man bestrebt sein, eine Unterdeckung mit den dafür notwendigen Krediten zu überbrücken.

23.2 Finanzkontrolle

23.2.1 Aufgaben der Finanzkontrolle

Die Finanzkontrolle beinhaltet die laufende Überwachung der Einzahlungs- und Auszahlungsströme sowie den Vergleich der geplanten Soll-Zahlen mit den effektiven Werten der Finanzbuchhaltung. Wie beim Cash Management gezeigt worden ist, sind bei der Feststellung von Abweichungen sofort Maßnahmen zu ergreifen, um größere Fehlbeträge oder Überschüsse zu vermeiden. Eine weitere Aufgabe der Finanzkontrolle ist die Auswertung der Abweichungen, z. B. Ursachen von Abweichungen. Darüber hinaus ergeben sich bei der Finanzkontrolle neue Erkenntnisse für die Planung der zukünftigen Finanzzahlen.

Die Finanzkontrolle kann sich entweder auf finanzielle Tatbestände zu einem bestimmten Zeitpunkt (statisch) oder auf die finanzielle Entwicklung während einer bestimmten Periode (dynamisch) beziehen.

23.2.2 Statische Finanzkontrolle

Die statische Finanzkontrolle bezieht sich immer auf die Werte eines bestimmten Zeitpunktes (z. B. Bilanzstichtag), wobei durch einen Vergleich von statischen Kennzahlen über mehrere Jahre hinweg eine „quasidynamische“ Analyse erreicht werden kann. Bei solchen zeitpunktbezogenen Analysen stehen die Rentabilität, die Liquidität,

die Kapitalstruktur, die Deckung der Anlagen sowie die Vermögensstruktur im Vordergrund. Verschiedene Kennziffern zu diesen Bereichen werden im Folgenden dargestellt. Eine ausführliche Darstellung der zeitpunkt- und zeitraumbezogenen Instrumente (mit praktischen Beispielen) findet sich bei Perridon et al. (2016, S. 719 ff.); zu Rentabilität und Liquidität sei auf ▶ Abschn. 3.2.1 „Finanzziele“ verwiesen.

Um mithilfe einer Kennzahlenanalyse die finanzielle Situation eines Unternehmens beurteilen zu können, ist es erforderlich, Kennzahlen mehrerer Jahre miteinander zu vergleichen. Außerdem sollen Vergleiche mit anderen Unternehmen, die der gleichen oder einer ähnlichen Branche angehören, herangezogen werden.

Liquidität

Mit den Kennzahlen zur Liquidität wird die Zahlungsbereitschaft eines Unternehmens beurteilt und gesteuert (▶ Abschn. 3.2.1 „Finanzziele“).

Bei der **absoluten** Liquidität berechnet man einen bestimmten Liquiditätsfonds. Dieser umfasst jene Bilanzpositionen, die für ein Unternehmen bezüglich seiner Liquidität von Bedeutung sind. In der Regel werden drei Liquiditätsstufen berechnet:

$$\begin{aligned} & \text{Liquiditätsstufe 1} \\ & = \text{liquide Mittel} - \text{kurzfristiges Fremdkapital} \end{aligned} \quad (23.1)$$

$$\begin{aligned} & \text{Liquiditätsstufe 2} \\ & = \text{liquide Mittel} + \text{Geldforderungen} - \text{kurzfr. Fremdkapital} \end{aligned} \quad (23.2)$$

$$\begin{aligned} & \text{Liquiditätsstufe 3} \\ & = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristiges Fremdkapital} \end{aligned} \quad (23.3)$$

Für Liquiditätsstufe 1 wird der Begriff **Bar- oder Kassалиquidität** verwendet, Liquiditätsstufe 3 stellt das betriebsnotwendige **Nettoumlauvermögen** (Net Working Capital) dar.

Unter der **relativen** Liquidität versteht man das Verhältnis zwischen Vermögensteilen und Verbindlichkeiten. Sie kann durch folgende Kennziffern ausgedrückt werden:

$$\text{Liquiditätsgrad 1} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \quad (23.4)$$

$$\text{Liquiditätsgrad 2} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{Geldforderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \quad (23.5)$$

$$\text{Liquiditätsgrad 3} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \quad (23.6)$$

Liquiditätsgrad 1 wird auch als **Cash Ratio**, Liquiditätsgrad 2 als **Quick Ratio** und Liquiditätsgrad 3 als **Current Ratio** bezeichnet. Für Liquiditätsgrad 1 ist es schwierig, einen Richtwert anzugeben, während für die beiden anderen Kennzahlen folgende grobe Erfahrungswerte genannt werden: Der Liquiditätsgrad 2 sollte leicht über 100 %

liegen, und für den Liquiditätsgrad 3 werden Werte zwischen 120 bis 200 % genannt. Allerdings sind hier branchenbezogene und andere Besonderheiten zu beachten.

Vermögensstruktur

Kennzahlen zur Analyse und Gestaltung der Vermögensstruktur zeigen das Verhältnis zwischen einzelnen Vermögensteilen. Im Vordergrund stehen:

$$\text{Investitionsverhältnis} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Anlagevermögen}} \quad (23.7)$$

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \quad (23.8)$$

$$\text{Anlageintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \quad (23.9)$$

Obwohl sich diese Kennzahlen genau berechnen lassen, können kaum allgemein gültige Angaben über die optimale Vermögensstruktur gemacht werden – zu sehr sind die Zahlenverhältnisse und die konkrete Gliederung des Vermögens von der Branche und der Finanzierungsart des Vermögens (und damit den Eigentumsverhältnissen) abhängig.

Kapitalstruktur

Zur Analyse und Gestaltung der Kapitalstruktur stehen folgende Kennzahlen zur Verfügung:

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \quad (23.10)$$

(auch FK-Quote genannt)

$$\text{Eigenfinanzierungsgrad} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \quad (23.11)$$

(auch EK-Quote genannt)

$$\text{Finanzierungsverhältnis} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \quad (23.12)$$

(auch Verschuldungsgrad genannt)

Deckung der Anlagen

Mit den Kennzahlen zur Deckung des Anlagevermögens kann die Finanzierung des Anlagevermögens analysiert und gesteuert werden:

$$\text{Anlagendeckungsgrad 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \quad (23.13)$$

$$\text{Anlagendeckungsgrad 2} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \quad (23.14)$$

Rentabilität

Die Rentabilität lässt sich für das Eigen- und das Gesamtkapital berechnen. Entsprechend lauten die Formeln (► Abschn. 3.2.2 „Rentabilität und Gewinn“):

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\phi \text{ Eigenkapital}} \quad (23.15)$$

$$\begin{aligned} \text{Gesamtkapitalrentabilität} \\ = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\phi \text{ Gesamtkapital}} \end{aligned} \quad (23.16)$$

Die Gesamtkapitalrentabilität wird auch als **Return on Investment (ROI)** bezeichnet.

Durch Erweiterung der Formel (► Gl. 23.16) mit dem Umsatz kann die Gesamtkapitalrentabilität auch in die **Umsatzrendite** und den **Kapitalumschlag** zerlegt werden:

$$\begin{aligned} \text{Gesamtkapitalrentabilität} \\ = \text{Umsatzrendite} \cdot \text{Kapitalumschlag} \\ = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\phi \text{ Gesamtkapital}} \end{aligned} \quad (23.17)$$

Rein rechnerisch ändert sich am Endergebnis nichts, die einzelnen Faktoren erlauben jedoch detaillierte und aussagekräftige Informationen über das Zustandekommen der Gesamtkapitalrentabilität. Diese Zerlegung lässt sich noch weiterführen, indem zusätzliche Größen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung einbezogen werden. Bekannt ist vor allem das **DuPont-Schema**, das vom amerikanischen Chemiekonzern DuPont de Nemours & Co entwickelt worden ist (► Abb. 23.5). Es erlaubt, die genauen Ursachen für das Zustandekommen der Gesamtkapitalrentabilität zu erforschen sowie auf Schwachpunkte hinzuweisen und somit Ansatzpunkte zur Verbesserung der Gesamtkapitalrentabilität aufzuzeigen. Dieser Analyse kommt deshalb nicht nur eine Planungs-, sondern auch eine Kontrollfunktion zu. Die Vorteile des DuPont-Schemas liegen in der übersichtlichen Darstellung wichtiger Größen und deren Zusammenhänge. Es ersetzt aber nicht weitergehende Detailanalysen. Die einzelnen Größen bzw. deren Ausprägung besitzen lediglich eine grobe Signalfunktion, um gewisse Entwicklungstendenzen anzudeuten.

Finanzkennzahlen

Für die Beurteilung eines Unternehmens können auch externe Finanzkennzahlen herangezogen werden. Zu betonen ist, dass die Beurteilung dieser Kennziffern unter besonderer Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Branche sowie der allgemeinen Umweltbedingungen (z. B. wirtschaftliche Lage, Inflation) erfolgen sollte. In diesem Sinne sind auch die angegebenen Richtwerte zu verstehen. Es ist sinnvoll, die berechneten Kennzahlen

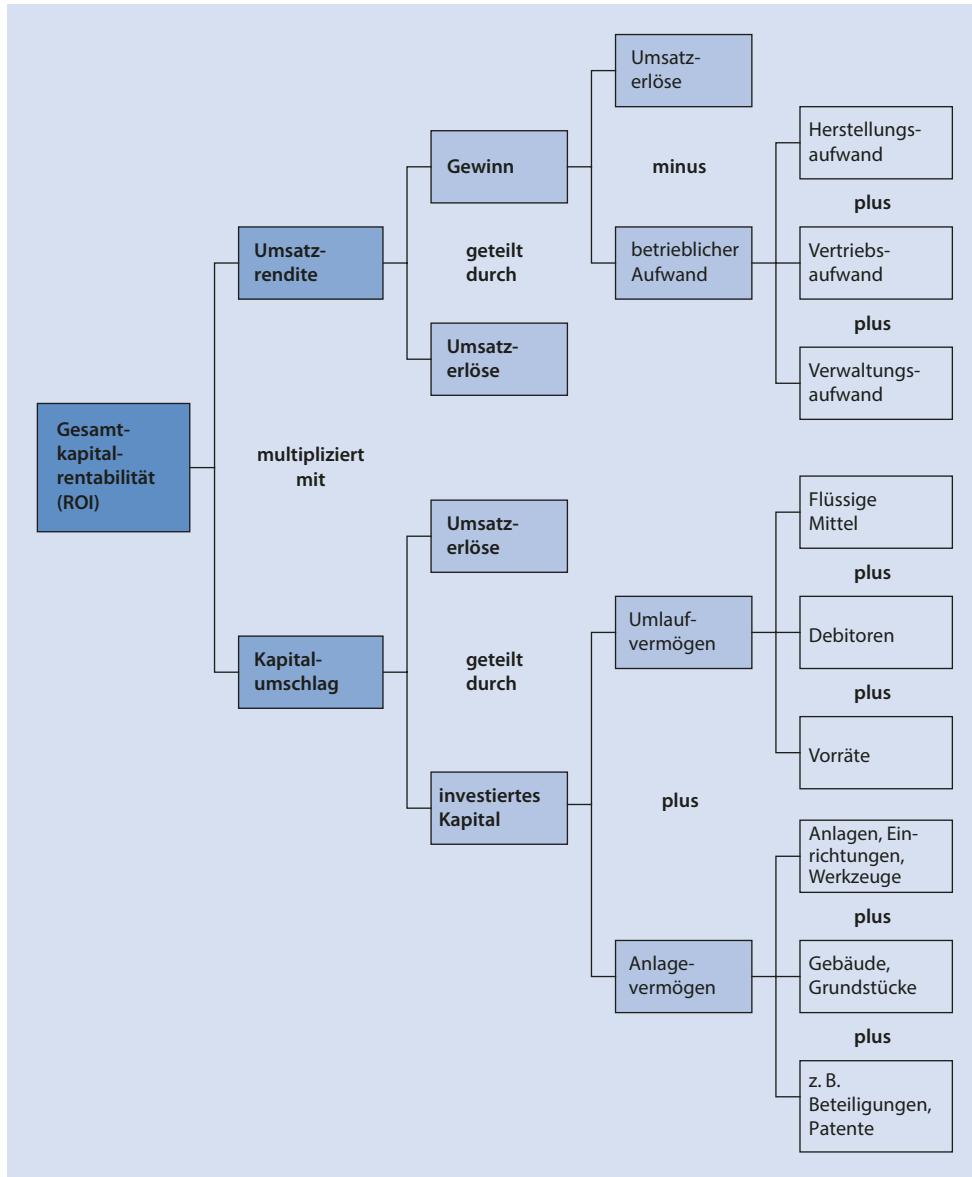


Abb. 23.5 DuPont-Schema. In diesem Renditeschema ist zu beachten, dass beim Gewinn keine Fremdkapitalzinsen wie in Formel (► Gl. 23.16) berücksichtigt werden. Der Grund liegt darin, dass das ursprüngliche Schema in den Geschäftsbereichen der Firma DuPont angewendet wurde, die nicht mit verzinslichem Fremdkapital arbeiten durften. Dies ist übrigens auch der Grund dafür, dass in der Literatur die Formel (► Gl. 23.17) häufig nur den Gewinn, nicht aber die Fremdkapitalzinsen beinhaltet

- in einem Zeitvergleich über mehrere Perioden zu berechnen und auszuwerten und
- in einem Unternehmensvergleich das Unternehmen mit solchen Unternehmen zu vergleichen, die der gleichen oder einer ähnlichen Branche angehören.

Die Aussagekraft der Kennziffern hängt von der Qualität der zugrunde liegenden Bezugsgrößen ab. Ein hohes Umlaufvermögen bietet beispielsweise noch keine Gewähr für eine gute Liquidität, wenn die Warenvorräte wegen unzureichender Lagerbewirtschaftung oder die Debitoren als Folge eines schlecht organisierten Inkassowesens und einer fragwürdigen Zahlungsmoral der Kunden überhöht sind. Deshalb sind einzelne Bilanzpositionen durch

zusätzliche Rechnungen zu analysieren. Neben den bereits erwähnten Kennziffern das Supply-Management (z. B. Lagerumschlagshäufigkeit; ► Abschn. 11.2) können in diesem Zusammenhang genannt werden:

$$\text{Debitorenumschlag} = \frac{\text{Kreditverkäufe}}{\phi \text{ Debitorenbestand}} \quad (23.18)$$

$$\phi \text{ Debitorenfrist} = \frac{360}{\text{Debitorenumschlag}} \quad (23.19)$$

Mit diesen Kennzahlen kann geprüft werden, ob die effektive durchschnittliche Kreditfrist mit den Zahlungsbedingungen des Unternehmens in Einklang steht.

Bilanz (vereinfacht)							
Aktivseite	t ₁	t ₂	(+/-)	Passivseite	t ₁	t ₂	(+/-)
Anlagevermögen	10	15	5	Eigenkapital			
Umlaufvermögen				• Gezeichnetes Kapital	20	20	0
• Vorräte	20	30	10	• Jahresüberschuss	0	25	25
• Liquidität	35	50	15	Verbindlichkeiten	45	50	5
Bilanzsumme	65	95	30	Bilanzsumme	65	95	30

Kapitalflussrechnung t ₂	
Jahresüberschuss	25
- Vorratserhöhung	10
= Cashflow aus operativer Tätigkeit	15
- Auszahlungen für Investitionen ins Anlagevermögen	-5
= Cashflow aus Investitionstätigkeit	-5
+ Einzahlungen aus der Erhöhung von Verbindlichkeiten	5
= Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	5
Gesamtzufluss Finanzmittelfonds in t ₂	15
+ Bestand t ₁ (Anfangsbestand)	35
= Gesamtbestand Finanzmittelfonds in t₂	50

Abb. 23.6 Beispiel einer Kapitalflussrechnung (in €)

$$\text{Kreditorenumschlag} = \frac{\text{Wareneinkäufe auf Kredit}}{\phi \text{ Kreditorenbestand}} \quad (23.20)$$

$$\phi \text{ Kreditorenfrist} = \frac{360}{\text{Kreditorenumschlag}} \quad (23.21)$$

Eine hohe Kreditorenfrist könnte beispielsweise bedeuten, dass vom Lieferanten gewährte Skonti und Rabatte bei Einhaltung bestimmter Zahlungsfristen nicht geltend gemacht werden können.

Zu nennen sind zudem zwei Kennzahlen, die vor allem bei der externen Finanzanalyse von börsennotierten Aktiengesellschaften eine große Bedeutung erhalten haben und deshalb auch vom Unternehmen beachtet werden müssen:

Gewinn/Aktie(earnings per share)

$$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Anzahl Aktien}} \quad (23.22)$$

Kurs-Gewinn-Verhältnis (price earnings ratio, P/E-ratio)

$$= \frac{\text{Börsenkurs Aktie}}{\text{Gewinn/Aktie}} \quad (23.23)$$

Das Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) gibt einen Anhaltspunkt für die Bewertung des Unternehmens durch den

Kapitalmarkt. Ein im Verhältnis zu vergleichbaren Unternehmen niedriges KGV kann auf eine Unterbewertung, ein relativ hohes KGV auf eine Überbewertung des Unternehmens hinweisen.

23.2.3 Dynamische Finanzkontrolle

Die dynamische Finanzkontrolle versucht, die Veränderung finanzieller Größen über die Zeit zu erfassen und zu analysieren. Als Instrumente können die bereits besprochenen Finanzpläne eingesetzt werden, indem diese durch die effektiven Werte ergänzt werden. Eine wichtige Kennzahl stellt der **Cashflow** dar. Wie seine Verwendung im Zusammenhang mit dem langfristigen Finanzplan zeigt, kann der Cashflow auch als Plangröße verwendet werden.

Der **Cashflow** zeigt den Mittelzufluss aus operativer Tätigkeit sowie aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit.

Zur Ermittlung der Cashflows lassen sich die direkte und die indirekte Methode unterscheiden. Während sich der Cashflow nach der direkten Methode als Differenz aus Einzahlungen und Auszahlungen berechnen lässt, ist nach der

23.3 · Budgetierung

indirekten Methode der Periodenerfolg um nicht zahlungswirksame Aufwands- und Ertragsgrößen sowie um Aufwand und Ertrag aus Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit zu bereinigen. Die Cashflows aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit sind nur nach der direkten Methode ableitbar, hingegen besteht für die Ermittlung des Cashflows aus operativer Tätigkeit ein Wahlrecht.

Alle drei Cashflow-Arten (aus operativer Tätigkeit sowie aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit) finden innerhalb der Kapitalflussrechnung Berücksichtigung. Die Kapitalflussrechnung verfolgt das Ziel, in strukturierter Art und Weise Veränderungen des Finanzmittelbestands im Zeitablauf darzustellen und deren Ursachen transparent zu machen (► Abschn. 19.2.4).

Ausgangspunkt für die Durchführung einer Kapitalflussrechnung stellen zwei aufeinander folgende Bilanzen dar. In □ Abb. 23.6 wird die Kapitalflussrechnung anhand einer vereinfachten Bilanz, welche die Ergebnisse von zwei Perioden abbildet (t_1-t_2), erläutert. Die Kapitalflussrechnung erfolgt für Periode t_2 und basiert auf den Veränderungen der einzelnen Bilanzpositionen.

Für den Cashflow aus operativer Tätigkeit nach der indirekten Methode ist zunächst der erzielte Periodenerfolg in t_2 (Jahresüberschuss) relevant, der in der Folge um sämtliche nicht zahlungswirksamen Vorgänge, die sich auf die Erlöserzielung des Unternehmens beziehen, zu bereinigen ist. Hierzu zählt (in diesem Beispiel) die Erhöhung der Vorräte, die sich auf die betriebliche Leistungserstellung bezieht, jedoch nicht zahlungswirksam ist. Weitere Bereinigungen beinhalten regelmäßig Veränderungen von Verbindlichkeiten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (nicht im Beispiel).

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit (direkte Methode) wird prinzipiell durch Einzahlungen und Auszahlungen bestimmt, die u. a. mit Investitionen in das Anlagevermögen (z. B. Sach- und Finanzanlagevermögen) verbunden sind. Demzufolge stellt die Erhöhung des Anlagevermögens im vorliegenden Beispiel einen auszahlungswirksamen Vorgang dar, der den Cashflow aus Investitionstätigkeit um den Betrag der Erhöhung reduziert.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit (direkte Methode) lässt sich anhand von Einzahlungen aufgrund von Kapitalzuführungen und von Auszahlungen für Kapitalrückzahlungen ermitteln. Die Erhöhung der Verbindlichkeiten bewirkt somit eine Zunahme des Cashflows. Der in Periode t_2 zur Verfügung stehende Finanzmittelfonds setzt sich aus der Summe der drei Cashflows und dem Anfangsbestand in t_1 zusammen.

23.3 Budgetierung

Unter einem **Budget** wird eine systematische Zusammenstellung der während einer Periode erwarteten Mengen- und Wertgrößen verstanden.

Die Budgetierung hat die Aufgabe, den unternehmerischen Erfolg auf der Basis von Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Umwelt und des Unternehmens zu schätzen. Sie dient damit in zweifacher Hinsicht als Entscheidungsgrundlage für Eigentümer, Management und Gläubiger:

1. Mithilfe von Budgets können die finanziellen Auswirkungen (z. B. Gewinn, Liquidität, Investitionen) verschiedener Annahmen über die erwartete Umweltentwicklung, insbesondere über die geschätzten Absatzzahlen, untersucht werden. Dies erlaubt eine quantitativ abgestützte Entscheidung über die zu verfolgenden Unternehmensziele und die zu wählenden Maßnahmen.
2. Das Budget wird in der modernen Managementlehre als eines der wichtigsten Managementinstrumente begriffen, das verbindliche quantitative (mengen- und wertmäßige) Zielvorgaben und Restriktionen aufstellt.

Das Budget umfasst in diesem Sinne

- die Gesamtheit der Ressourcen (z. B. Finanzen, Personal, Betriebsmittel),
- die einem organisatorischen Verantwortungsbereich (z. B. Abteilung, Stelle)
- für einen bestimmten Zeitraum (langfristig, mittelfristig, kurzfristig)
- zur Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben
- durch eine verbindliche Vereinbarung zur Verfügung gestellt wird.

Unterschieden wird zwischen starren und flexiblen Budgets. **Starre Budgets** enthalten Größen, die während einer Budgetperiode unbedingt eingehalten werden müssen, während **flexible Budgets** mit Vorgaben arbeiten, die bei sich verändernden Rahmenbedingungen (z. B. Beschäftigungsschwankungen) angepasst werden können.

Das Budgetierungssystem besteht aus einer Anzahl interdependenten Teilpläne, die sowohl objektbezogen (z. B. Produktlinien, Filialen) als auch funktionsbezogen (z. B. Beschaffung, Produktion, Absatz, Investitionen, Personal) formuliert werden können.

Die Zusammenfassung aller Teilpläne führt zum Unternehmensbudget (Planbilanz, Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und Plankapitalflussrechnung, Planliquiditätsrechnung).

Durch den Prozess der Budgetierung werden die verantwortlichen Führungskräfte veranlasst, ihre Annahmen über die Umweltentwicklung sowie die angestrebten Ziele und Maßnahmen so weit offenzulegen und zu operationalisieren (d. h. zu konkretisieren und zu präzisieren), dass sie in wertmäßigen Größen (Kosten, Erlöse, Gewinn) ausgedrückt werden können. Das Budget hat damit einen maßgeblichen Einfluss auf das zielkonforme Verhalten der Führungskräfte. Im Einzelnen können ihm folgende Funktionen zugewiesen werden:

- **Orientierungs- und Entscheidungsfunktion:** Das Budget vermittelt den Handlungsrahmen und stellt ein verbindliches Entscheidungskriterium für die Messung der Zielwirksamkeit von Entscheidungen dar.
- **Integrations- und Koordinationsfunktion:** Das Budget ist ein sehr wichtiges Instrument zur Verteilung und Abstimmung der Ressourcen im Unternehmen. Ausgehend von den langfristigen Unternehmenszielen und -strategien sowie von den zur Verfügung stehenden Ressourcen können konkrete Teilbereichsbudgets sowohl über verschiedene Zeithorizonte als auch für bestimmte organisatorische Verantwortungsbereiche (z. B. für Abteilungen bis zu einzelnen Stellen) abgeleitet werden.
- **Motivationsfunktion:** Das Budget beschneidet ohne Zweifel die Handlungsfreiheit der Führungskräfte. Die Identifikation mit den Zielvorgaben (die z. B. im Rahmen eines Management by Objectives (► Abschn. 42.1.2) entwickelt werden und als Basis für die Leistungsbeurteilung dienen können) sowie vorhandene Freiräume im Rahmen der konkreten Umsetzung des Budgets wirken jedoch tendenziell motivierend.
- **Kontrollfunktion:** Budgets sind genau definierte operationale Zielgrößen (z. B. Umsätze, Kosten, Erträge) und erfüllen damit in idealer Weise die Bedingungen der Überprüfbarkeit und Messbarkeit. Im Rahmen von Abweichungsanalysen können zudem weitere Erkenntnisse über Produkte, Märkte und Unternehmen gewonnen werden.

Die Anwendung von Budgets zur Verhaltenssteuerung der Führungskräfte beinhaltet jedoch auch Risiken:

- Gefahr der **Ressourcenverschwendug:** Werden Budgetbeträge aufgrund vergangener Budgetausschöpfungen festgelegt, so entsteht die Tendenz, dass überschüssige, noch nicht in Anspruch genommene Beträge am Ende der Budgetperiode noch ausgegeben werden, obwohl sie eigentlich für die Aufgabenerfüllung nicht erforderlich wären („budget wasting“). Zudem können im Rahmen der Budgetplanung bewusst oder unbewusst durch zu pessimistische Schätzungen

Reserven aufgebaut werden („budgetary slack“). Beide Phänomene führen zum suboptimalen Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

- Gefahr der **mangelnden Flexibilität:** Eine starre Beurteilung der Führungskräfte anhand von Budgetvorgaben fördert tendenziell die mechanistische und unreflektierte Orientierung an diesen Vorgaben, auch wenn deren Prämissen sich in der Zwischenzeit geändert haben. Dies kann dazu führen, dass versucht wird, das Budget ohne Rücksicht auf die späteren Folgen einzuhalten. Initiative und Innovationsbereitschaft können unter diesem starren Budgetdenken leiden. Problematisch ist beispielsweise, wenn notwendige Investitionen aufgrund von Budgetrestriktionen nicht getätigter werden.
- Gefahr des **Ressortegoismus:** Durch die starke Bereichs- und Verantwortungsorientierung von Budgets besteht die Gefahr, das Budget unter allen Umständen erreichen zu wollen, auch wenn dies auf Kosten der übrigen Teilbereiche des Unternehmens geschieht. Ein solches Verhalten kann zu Konflikten führen und vermindert die Kooperationsbereitschaft.

Einen Ansatz, diesen Gefahren teilweise zu begegnen, stellt das **Zero Base Budgeting** dar. Die Kernidee dieser Methode ist, dass das Budget nicht als Fortschreibung vergangener Perioden betrachtet wird, sondern aus den tatsächlich geplanten Aktivitäten eines organisatorischen Teilbereichs abgeleitet wird. Damit können die knappen Ressourcen aufgabengerecht ermittelt und verteilt werden. Diese Art der Budgetierung ist jedoch viel aufwendiger und erfordert genauere Informationen und eine präzisere Planung. Sie ist deshalb eher im Abstand von mehreren Jahren einzusetzen (Weilenmann 1994, S. 98).

Literatur

-
- Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016
Weilenmann, P.: Planungsrechnung in der Unternehmung. 8., neu bearbeitete Auflage, Zürich 1994



Beteiligungsfinanzierung

24.1 Eigenkapital – 326

24.2 Börsliches Aktienkapital – 326

24.2.1 Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft – 326

24.2.2 Ausgestaltung der Aktien – 327

24.3 Going Public – 328

24.3.1 Begriff und Gründe – 328

24.3.2 Voraussetzungen für ein Going Public – 329

24.3.3 Planung und Durchführung eines Going Public – 329

24.3.4 Probleme und Gefahren eines Going Public – 329

24.3.5 Going Private – 331

24.4 Kapitalerhöhung – 331

24.4.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung – 331

24.4.2 Arten der Kapitalerhöhung – 331

24.4.3 Emissionsparameter – 332

24.4.4 Bezugsrechte – 332

24.4.5 Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln – 334

24.4.6 Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung – 334

24.5 Emission von Genussscheinen – 335

24.6 Der private Kapitalmarkt: Business Angel, Venture Capital und Private Equity als Finanzierungsformen – 336

24.6.1 Business Angel und andere private Investoren – 336

24.6.2 Finanzinvestoren: Venture Capital (VC) und Private Equity (PE) – 336

Literatur – 339

24.1 Eigenkapital

Beim **Eigenkapital** handelt es sich um Kapital, das dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung steht.

24

Zu unterscheiden ist dabei zwischen dem effektiv einbezahnten und dem nicht einbezahlten Eigenkapital. Letzteres ergibt sich als Differenz zwischen dem vertraglich oder statutarisch festgelegten Eigenkapital und dem einbezahlten Eigenkapital. Das nicht einbezahlte Eigenkapital wird auch als **Garantiekapital** bezeichnet, da es in erster Linie eine zusätzliche Sicherheit (Garantie) für die Gläubiger darstellt.

Die Eigenkapitalposition einer Kapitalgesellschaft ist in § 266 Abs. 3 HGB geregelt (► Abschn. 19.1.3 „Passiva“). Wenn die Vermögenswerte des Unternehmens unterbewertet (z. B. werden Wertsteigerungen der Immobilien nicht berücksichtigt) oder die Verbindlichkeiten überbewertet werden (z. B. weil zu hohe Rückstellungen gebildet werden), ist das faktische Eigenkapital des Unternehmens höher als das ausgewiesene.

Die Differenz zwischen dem aus der Bilanz ersichtlichen und dem tatsächlichen Eigenkapital bezeichnet man als **stillle Reserven**.

Dem Eigenkapital eines Unternehmens kommen folgende Funktionen zu:

1. Die Basis zur Finanzierung des Unternehmens bildet das Eigenkapital.
2. Es trägt die aus der allgemeinen Unternehmensaktivität anfallenden Risiken, fängt somit Verluste auf und dient den Gläubigern als Sicherheit. Somit übernimmt es eine Haftungsfunktion. Erleidet das Unternehmen aber hohe Verluste, ist auch das Fremdkapital gefährdet.
3. Wird das Unternehmen in Form einer Gesellschaft geführt, so zeigt das Eigenkapital die Beteiligungs- und Haftungsverhältnisse und bildet damit auch die Grundlage für die Gewinnverteilung.
4. Die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens wird maßgeblich durch die Höhe des Eigenkapitals bestimmt.
5. Aus der Sicht der Kapitalgeber dient das Eigenkapital dazu, ihr Vermögen ertragbringend zu investieren.

Wie bereits bei der Darstellung der verschiedenen Rechtsformen ersichtlich wurde, hängt die Struktur des Eigenkapitals stark von der gewählten Rechtsform ab (► Abschn. 2.5). In ► Abb. 24.1 sind die Erscheinungsbilder des Eigenkapitals in den Bilanzen der verschiedenen Rechtsformen skizziert.

In den folgenden Abschnitten wird vornehmlich auf die Möglichkeit der Eigenkapitalaufnahme über Aktienkapital im Rahmen einer Börsennotierung eingegangen.

Wie in ► Abb. 24.1 ersichtlich, können auch Unternehmen, die nicht an der Börse notiert sind (ein Großteil der AGs verbleibt privat, außerdem natürlich GmbHs, Personengesellschaften und Einzelunternehmen), Eigenkapital akquirieren. Allerdings können diese Unternehmen i. d. R. nur auf die Gesellschafter als Kapitalgeber zurückgreifen. Eine Öffnung des Gesellschafterkreises hat somit oftmals eine Neuordnung der Managementstrukturen zur Folge (eine Ausnahme bildet der stille Gesellschafter). Das Eigenkapital der Gesellschafter kann entweder von außen durch die Vermögenswerte der einzelnen Gesellschafter eingebracht werden (Beteiligungsfinanzierung) oder aber im Rahmen der Selbstfinanzierung durch zurückbehaltene Gewinne. Ein Überblick sowie eine Bewertung der Finanzierungsmöglichkeiten für die einzelnen Rechtsformen findet sich auch in ► Abb. 24.1. Zusätzlich ergibt sich gerade für private, wachstumsorientierte Unternehmen die Möglichkeit, über den privaten Kapitalmarkt Eigenkapital zu akquirieren. Darauf wird in ► Abschn. 24.6 näher eingegangen.

24.2 Börsliches Aktienkapital

24.2.1 Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft

Es entspricht der Idee der Aktiengesellschaft, dass das gezeichnete Kapital durch den Aktionär nicht gekündigt werden kann und somit dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung steht. Im Gesetz finden sich verschiedene Vorschriften, die im Zusammenhang mit dem gezeichneten Kapital beachtet werden müssen. Die wichtigsten sind:

- Die Mindesthöhe des gezeichneten Kapitals einer Aktiengesellschaft beträgt 50.000 € (§ 7 AktG).
- Es dürfen Nennbetragsaktien oder nennwertlose Aktien (Stückaktien) emittiert werden. Nennungsbetragsaktien müssen auf mindestens 1 € lauten (§ 8 Abs. 2 S. 1 AktG).
- Für einen geringeren Betrag als den Nennbetrag oder den auf eine Stückaktie entfallenden anteiligen Betrag dürfen Aktien nicht ausgegeben werden (§ 9 Abs. 1 AktG).
- Scheinlagen oder Sachübernahmen können nur Vermögensgegenstände sein, deren wirtschaftlicher Wert feststellbar ist; Verpflichtungen zu Dienstleistungen können nicht Scheinlagen oder Sachübernahmen sein (§ 27 Abs. 2 AktG).
- Bei Bareinlagen muss der eingeforderte Betrag mindestens ein Viertel des geringsten Ausgabebetrags und bei der Ausgabe der Aktien für einen höheren als diesen auch das Agio umfassen (§ 36a Abs. 1 AktG). Ein Agio erhält ein Unternehmen, wenn im Zuge der Ausgabe von Aktien für diese mehr als der Nennwert bezahlt wird. Es wird in der Bilanz in die Kapitalrücklage eingestellt und ist somit Bestandteil des Eigenkapitals des Unternehmens.

Rechtsform	Eigenkapitalformen
Einzelunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenkapital des Unternehmers
Offene Handelsgesellschaft Partnerschaftsgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalkonten der Gesellschafter ■ Kapitalkonten der Partner
Kommanditgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalkonten der Komplementäre ■ Kommanditkapital
Aktiengesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gezeichnetes Kapital (Aktienkapital, Grundkapital) ■ Kapitalrücklage (Rücklagen aus Einzahlungen) ■ Gewinnrücklagen (Rücklagen aus nicht ausgeschütteten Gewinnen) ■ Gewinnvortrag
GmbH	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stammkapital der Gesellschafter ■ Rücklagen ■ Gewinnvortrag ■ evtl. Nachschusskapital¹
Genossenschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anteilscheinkapital ■ Rücklagen² ■ Gewinnvortrag ■ evtl. Nachschusskapital³
<p>1) Das Nachschusskapital kann nach § 26 Abs. 1 GmbHG im Gesellschaftsvertrag bestimmt werden, wobei die Einzahlung der Nachschüsse nach dem Verhältnis der Geschäftsanteile zu erfolgen hat. Die Nachschusspflicht kann nach § 28 Abs. 1 GmbHG beschränkt oder nach § 27 Abs. 1 auch unbeschränkt sein. 2) Bildung eines Reservefonds gemäß § 7 Nr. 2 GenG. 3) Nach § 6 Nr. 3 GenG muss das Statut Bedingungen darüber enthalten, ob von den Genossen Nachschüsse zur Konkursmasse unbeschränkt auf eine Haftsumme oder überhaupt nicht zu leisten sind.</p>	

Abb. 24.1 Eigenkapitalformen bei verschiedenen Rechtsformen

- Die Eintragung der Gesellschaft beim Gericht darf erst erfolgen, wenn auf jede Aktie, so weit nicht Sacheinlagen vereinbart sind, der eingeforderte Betrag ordnungsgemäß eingezahlt worden ist (§ 38 AktG).

24.2.2 Ausgestaltung der Aktien

Bei der Ausgestaltung von Aktien kann nach den mit der Aktie verbundenen Rechten sowie nach der Übertragbarkeit der Aktien differenziert werden.

In Bezug auf die Rechte, die ein Aktionär mit dem Aktienkauf erwirbt, werden Stammaktien und Vorzugsaktien unterschieden. **Stammaktien** bieten dem Aktionär grundsätzlich alle Rechte, d. h. sowohl das Mitgliedschaftsrecht (Stimmrecht, Auskunftsrecht, Recht der Anfechtung von Hauptversammlungsbeschlüssen) als auch finanzielle Rechte auf Dividendenzahlungen, Liquidationserlöse und Bezugsrechte.

Von dieser Ausstattung mit Rechten kann durch Ausgabe von **Vorzugsaktien** abgewichen werden. Dabei sind verschiedene Varianten denkbar. In der Regel schließen Vorzugsaktien das Stimmrecht der Aktionäre auf der Hauptversammlung aus, beinhalten jedoch als Ausgleich für

die Stimmrechtseinschränkung einen generellen Vorzug bei der Gewinnausschüttung in Form der Dividendenzahlung. Dies bedeutet, dass auf Vorzugsaktien eine Dividende in bestimmter Höhe vor Berücksichtigung der Stammaktionäre ausbezahlt werden soll. Ausgefallene oder unvollständige Dividendenzahlungen müssen in den Folgejahren nachgeholt werden, sofern dies aufgrund der Ertragslage des Unternehmens möglich ist. Fällt diese Nachzahlung jedoch in der Folgeperiode – unabhängig von der Vorzugszahlung der laufenden Periode – teilweise oder vollständig aus, erhalten auch die Vorzugsaktionäre aufgrund § 140 Abs. 2 AktG ihr volles Stimmrecht für ein oder mehrere Jahre bis zur Nachzahlung der Rückstände.

Vorzugsaktien werden häufig bei Sanierungen ausgegeben, wenn neue Geldgeber durch Bevorzugung gegenüber den bisherigen Aktionären gewonnen werden können. Daneben bietet das Instrument der Vorzugsaktie für Familiengesellschaften im Rahmen eines Börsengangs die Möglichkeit, die Einflussnahme Dritter zu begrenzen, indem die neuen Aktien stimmrechtslos ausgestaltet werden. Allerdings weisen Vorzugsaktien aufgrund der erläuterten Benachteiligungen hinsichtlich der Mitgliedschaftsrechte in der Regel einen Abschlag von 10–20 % zum Kurs der Stammaktie auf.

Werden die Aktien nach der Art der Aktienübertragung unterschieden, erfolgt eine Differenzierung nach **Inhaber** und **Namensaktien**.

1. Die **Inhaberaktien** stellen ein **Inhaberpapier** dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die Übertragung durch Einigung und bloße Übergabe vollzogen wird (§ 929 S. 1 BGB). Der Gesellschaft sind somit die Eigentümer nicht bekannt. Dem Vorteil der leichten Übertragbarkeit und Geltendmachung steht der Nachteil gegenüber, dass auch ein nicht berechtigter Inhaber aufgrund des bloßen Aktienbesitzes die darin beurkundeten Rechte geltend machen kann.
2. Anders verhält es sich bei den **Namensaktien**. Entgegen dem irreführenden Wortlaut handelt es sich bei diesen Papieren in rechtlicher Terminologie nicht um Namens-, sondern um **Orderpapiere**. Namensaktien bedürfen der Eintragung des Erwerbers in ein von der Gesellschaft in der Regel elektronisch geführtes Aktienbuch, in welchem die Aktionäre mit Namen und Wohnort eingetragen werden (§ 67 Abs. 1 S. 1 AktG). Durch die Ausgabe von Namensaktien erhalten Unternehmen Informationen über ihre Aktionärsstruktur.
 - Kann sich jeder Erwerber einer Namensaktie ins Aktienbuch aufnehmen lassen, so spricht man von **gewöhnlichen** Namensaktien.
 - Sollen unerwünschte Aktionäre von der Ausübung der Mitgliedschaftsrechte ausgeschlossen werden, kann dies durch die Ausgabe von **vinkulierten** Namensaktien geschehen. Diese können nur durch Zustimmung des Vorstandes der Gesellschaft übertragen werden. Die Vinkulierung ist dann zwingend erforderlich, wenn es sich um sogenannte Nebenleistungsaktiengesellschaften handelt, bei denen die Aktionäre verpflichtet sind, außer der Kapitaleinlage gewisse ständig wiederkehrende und nicht in Geld bestehende Leistungen zu erbringen. Solche Nebenleistungen sind z. B. Zuckerrübenlieferungen an eine Zuckerfabrik oder Milchlieferungen an eine Molkerei. Diese gesetzliche Regelung soll verhindern, dass Aktien an Personen verkauft werden, welche die Nebenleistungen nicht erbringen können.

24.3 Going Public

24.3.1 Begriff und Gründe

Unter einem **Going Public** bzw. einer Börsenerst einführung, auch unter dem Begriff Initial Public Offering (IPO) bekannt, versteht man die Umwandlung einer privaten Aktiengesellschaft in eine börsenorientierte Publikumsgesellschaft.

Ein bisher geschlossener Kreis von (Eigen-)Kapitalgebern (z. B. Familien-AG) sucht neue Kapitalgeber, indem

Beteiligungspapiere der Gesellschaft einem breiten Anlagepublikum offeriert werden. Es handelt sich also um die Beanspruchung des Kapitalmarktes im Rahmen einer Beteiligungsfinanzierung. Hierbei können sowohl alte, d. h. schon unabhängig von diesem Anlass bestehende, als auch neue Aktien zum Einsatz kommen. Werden alte Aktien platziert, so ändert sich lediglich die Eigentümerstruktur des Unternehmens. Bei der Platzierung neuer Aktien ist zunächst eine Kapitalerhöhung notwendig und die Emissionserlöse erhöhen das Eigenkapital des Unternehmens.

Auch wenn die Gründe für ein Going Public sehr vielfältig sind und letztlich verschiedene Motive zusammen den Ausschlag zu einem solchen Schritt geben, steht doch meistens ein im Zusammenhang mit Wachstums- oder Expansionszielen auftretender **ungedeckter (zukünftiger) Kapitalbedarf** im Vordergrund. Dieser Kapitalbedarf kann weder durch Innenfinanzierung noch durch Zuschüsse der bisherigen Aktionäre oder Kredite gedeckt werden. Gerade bei kleineren, stark wachsenden Unternehmen, die einen großen Kapitalbedarf haben, sind die Aktionäre oft nicht mehr fähig, zusätzliches Kapital zur Verfügung zu stellen. Daneben gibt es eine Reihe weiterer Gründe, die den Ausschlag zugunsten eines Going Public geben können:

- Bisherige Eigentümer können sich zum Zeitpunkt des Going Public ganz oder teilweise **aus dem Unternehmen zurückziehen** bzw. die Nachfolge einleiten.
- Eine Öffnung der Gesellschaft mit Verbreiterung des Aktionärskreises bedeutet gleichzeitig auch eine **Teilung des Unternehmensrisikos** zwischen mehreren Investoren. Dies ist insbesondere im Interesse der Alteigentümer, die bislang die alleinigen Träger des Unternehmensrisikos waren und durch einen teilweisen Verkauf ihrer Anteile (Teilrealisierung) eine Risikodiversifizierung erreichen.
- Ein Going Public gibt den bisherigen Aktionären die Möglichkeit, die **Handelbarkeit** der Aktien zu verbessern.
- Die Wachstumsfinanzierung steht in engem Zusammenhang mit der zunehmenden Zahl an Unternehmensübernahmen und -fusionen. Diese können zum einen durch die Emissionserlöse finanziert werden, zum anderen wird durch den Börsengang eine **Akquisitionswährung** geschaffen, die einen Unternehmenskauf durch Anteile ermöglicht.
- Eine breite **Beteiligung der Mitarbeiter** wird erleichtert. In vielen Fällen wird bei einem Going Public ein bestimmter Teil des Aktienkapitals für die bisherigen Mitarbeiter reserviert und zur freien Zeichnung aufgelegt.

Die Vorteile eines Going Public sowohl für die bisherigen Aktionäre als auch für das Unternehmen liegen somit auf der Hand. Dazu kommt, dass nicht nur ein größerer Kapitalbedarf gedeckt, sondern auch – nach einem erfolgreichen Going Public – das Fremdkapital oft zu günstigeren Konditionen (längere Laufzeiten, geringere Zinssätze) und

24.3 • Going Public

mithilfe des Kapitalmarktes beschafft werden kann. Ferner kann die Erhöhung des Bekanntheitsgrades infolge eines Going Public zu einem positiven Public-Relations-Effekt beitragen. Über den öffentlichen Kapitalmarkt haben auch private Anleger die Möglichkeit, an der Entwicklung von Unternehmungen teilzuhaben.

24.3.2 Voraussetzungen für ein Going Public

Voraussetzung für einen Börsengang ist die Börsenreife eines Unternehmens. Hierbei ist die Bereitschaft des Unternehmens zu einer offenen Kommunikationspolitik zu nennen. Die Umwandlung einer privaten Gesellschaft in eine börsennotierte Publikumsgesellschaft erfordert nämlich ein entsprechendes Handeln und vor allem ein Umdenken. Eine offene Informationspolitik bzw. Öffentlichkeitsarbeit (Investor Relations) mit zu erstellenden Geschäftsberichten und regelmäßigen Pressekonferenzen ist nötig, um den Aktionär auf dem Laufenden zu halten und sein Interesse an der Aktiengesellschaft aufrechtzuerhalten.

Weiterhin muss das Unternehmen die Anforderungen des Kapitalmarktes und der potenziellen zukünftigen Anteilseigner erfüllen. Es versteht sich von selbst, dass sich die zukünftigen Aktionäre nur an Unternehmen beteiligen wollen, welche für die Zukunft ein entsprechendes Gewinnpotenzial ausweisen. Zur Begründung der zukünftigen Entwicklung dient die **Equity Story**, die beispielsweise das Geschäftsmodell, die Unternehmensgröße, die Finanzlage, die Produkte und deren Marktstellung sowie das zu platzierende Volumen umfasst (zur Börsenreife s. auch Wöhle et al. 2013, S. 133 ff.).

Des Weiteren sind für den Erfolg eines Börsengangs die Kompetenz des Managements, klar definierte Ziele und Strategien und die Finanzlage (Liquidität, Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital, Vermögenssubstanz) von Bedeutung. Anzumerken ist, dass die Beurteilung der Börsenreife immer vor dem unternehmensindividuellen Hintergrund vorzunehmen ist.

24.3.3 Planung und Durchführung eines Going Public

Bei der Durchführung eines Going Public sind folgende Entscheidungstatbestände zu planen, festzulegen und zu realisieren:

1. Zuerst muss die Herkunft der im Publikum zu platzierenden Beteiligungspapiere bestimmt werden. Je nach Motiv des Going Public können zwei verschiedene Vorgehen bzw. eine Kombination der beiden Vorgehensweisen gewählt werden:
 - Die bisherigen Aktionäre stellen einen Teil ihrer Aktien zur Verfügung (Umplatzierung bestehender Aktien).

- Es erfolgt eine Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts der bisherigen Aktionäre (Begebung neuer Aktien).

2. Die Ausgestaltung der Beteiligungspapiere in Bezug auf Art und Ausstattung (Inhaber- oder Namensaktie, Stamm- oder Vorzugsaktie), Nennwert und Anzahl muss festgelegt werden.
3. Die betreffende Börse und hier das Börsensegment, in dem die Aktie gehandelt werden soll, muss bestimmt werden. Des Weiteren sind die übrigen Konsortialmitglieder und andere am Börsengang beteiligte Berater (z. B. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte) auszuwählen.
4. Einen wichtigen Punkt stellt die Öffentlichkeitsarbeit (Investor Relations) dar. Sie äußert sich vor allem in Presse- und Analystenkonferenzen, Vorstellungen durch Banken, Gesprächen mit Investoren (Roadshows) sowie Finanzanzeigen und dient dazu, die anstehende Emission zu bewerben. Dabei stellt die Konzeption der Equity Story des Unternehmens eine wichtige Aufgabe dar.
5. Ein zentrales Problem beinhaltet die Festlegung des Ausgabekurses. Folgende Einflussfaktoren können dabei eine Rolle spielen:
 - Substanzwert des Unternehmens,
 - Ertragswert des Unternehmens (zukünftige Gewinne),
 - Vergleich mit ähnlichen Unternehmen derselben Branche,
 - Umfang der Kapitalverwässerung bei Ausschluss bisheriger Aktionäre vom Bezugsrecht,
 - externe Faktoren wie Börsenverfassung oder Liquidität des Kapitalmarktes.
6. Schließlich müssen noch die Bezugsmodalitäten festgelegt werden, die im Wesentlichen die Zeichnungs- bzw. Bezugsfrist und den Zahlbarkeitstag beinhalten.

24.3.4 Probleme und Gefahren eines Going Public

Im Zusammenhang mit einem Going Public ist auf verschiedene Herausforderungen und Gefahren aufmerksam zu machen, die bei nicht sorgfältiger Planung zu einem – unter Umständen nicht unerheblichen – Schaden für das gesamte Unternehmen führen können:

- Der Zeitpunkt eines Going Public ist ungünstig gewählt. Auch wenn unternehmensintern alle Voraussetzungen erfüllt sind, kann beispielsweise eine schlechte Börsenverfassung herrschen.
- Der Markt für die neuen Titel ist zu eng, weil die Anzahl der Aktien zu gering ist oder die Titel nicht breit genug gestreut worden sind. Kursfluktuationen stellen sich ein, die nichts mit den realen Gegebenheiten gemeinsam haben. Zum Teil können Kurspflegeaktivitäten durch die



Abb. 24.2 Ablauf des Bookbuilding-Verfahrens

Emissionsbank (Designated Sponsoring) diese Probleme kompensieren.

- Schließlich besteht die Gefahr, dass der Ausgabekurs zu hoch oder zu tief angesetzt worden ist. Im ersten Fall kann eine negative Konsequenz für das Unternehmen darin bestehen, dass zukünftige Eigenkapitalbeschaffungen nur zu schlechten Bedingungen möglich sind. Ist der Kurs dagegen zu niedrig angesetzt, so entgeht dem Unternehmen ein (größeres) Agio. In der Praxis beobachtet man, dass die Börsenkurse am ersten Handelstag im Durchschnitt deutlich über den Ausgabekursen liegen, die Kurse somit zu niedrig angesetzt wurden. Dieses Phänomen bezeichnet man als **Underpricing**. Dadurch erzielt der bei der Zuteilung berücksichtigte Anleger eine positive Emissionsrendite (Zeichnungsgewinn). Die Emissionsrendite hätte durch einen höheren Ausgabekurs dem Unternehmen zufließen können. Diese Kosten können bei größeren Börsengängen sogar alle anderen direkten Kosten übersteigen.

Die Fixierung des Emissionspreises determiniert wesentlich den Erfolg oder Misserfolg eines Going Public. Der faire Interessenausgleich zwischen Emittent und Investoren ist die Aufgabe der emissionsbegleitenden Bank.

Früher wurde der Emissionskurs im Rahmen des **Festpreisverfahrens** bestimmt. Dabei wurde in gemeinsamen Verhandlungen zwischen dem Emittenten und der Bank (bzw. dem Bankenkonsortium) vor Eröffnung der Zeichnungsfrist ein Emissionspreis vereinbart, der auf einer fundamentalen Unternehmensbewertung, der Berücksichtigung der Marktbewertung vergleichbarer Unternehmen sowie der allgemeinen Marktverfassung beruht. Obwohl die potenzielle Marktakzeptanz des neuen Wertes durch umfangreiche Analysen abgestützt wird, hat dieses Verfahren den Nachteil, dass der Ausgabepreis der neuen Aktien nicht die Kaufbereitschaft und Preiselastizität der

Nachfrageseite (Investoren) berücksichtigt. Die zu dem festgelegten Ausgabepreis tatsächlich vorhandene Marktnachfrage kann erst verbindlich während der Zeichnungsfrist ermittelt werden. Der Emissionspreis kann sich daher ex post als zu hoch („overpricing“) oder zu niedrig („underpricing“) erweisen.

Um das Problem eines im Voraus festgelegten Emissionskurses zu lösen, wird in Deutschland inzwischen nahezu ausschließlich das **Bookbuilding-Verfahren** verwendet. Das Bookbuilding-Verfahren zeichnet sich durch fünf aufeinander abgestimmte und teilweise zeitlich überlagernde Phasen aus, wie in Abb. 24.2 dargestellt. Ziel ist es, auf Basis der fundamentalen Unternehmensdaten einen marktgerechten Preis zu ermitteln, wie er durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage zustande kommt.

Das Bookbuilding im engeren Sinne ist ein Verfahren zum Aufbau eines Zeichnungsbuches. Zunächst wird auf Basis von Gesprächen mit institutionellen Investoren auf Roadshows in der Pre-Marketingphase eine Preisspanne für den Emissionskurs ermittelt.¹ Während der Zeichnungsfrist stellt der Bookrunner (konsortialführende Bank) in einem „Buch“ sämtliche durch die Konsortialbanken übermittelten Zeichnungswünsche der Investoren dar. Der Emissionspreis wird auf Basis der gesammelten Zeichnungswünsche erst mit Abschluss der Zeichnungsphase festgelegt. Insbesondere durch Einbeziehung der Investoren ist das Bookbuilding-Verfahren eine flexible, marktnahe Methode der Emission bzw. Platzierung von Aktien mit der Zielsetzung, das Volumen der Emission,

1 Diese Sondierungsphase dauert in der Regel ein bis zwei Wochen, kann jedoch durch ein beschleunigtes Bookbuilding-Verfahren (Accelerated Bookbuilding) erheblich verkürzt werden.

den Emissionspreis und die Stabilität der Platzierung zu optimieren sowie ein zu großes Underpricing zu vermeiden.

24.3.5 Going Private

Ein **Going Private** bezeichnet die Umwandlung einer börsennotierten Publikumsgesellschaft in eine nicht mehr börsennotierte private Gesellschaft.

Als typische Kennzeichen dieser Transaktion lassen sich die Konzentration der Gesellschaftsanteile in wenigen Händen sowie die vollständige Aufgabe der Börsennotierung (Delisting) nennen. Going Privates sind in den angelsächsisch geprägten Ländern USA und Großbritannien seit Langem etablierte Erscheinungen.

Going Privates können im Rahmen von Übernahmen durch strategische Investoren, die das Unternehmen in ihren Konzern eingliedern, von Akquisitionen durch Finanzinvestoren² und/oder durch das Management erfolgen. Dementsprechend können die Beweggründe für ein Going Private sehr unterschiedlicher Natur sein. Selbst wenn die Transaktion von einer einzelnen Partei durchgeführt wird, ist sie in der Regel auf eine Kombination von mehreren Faktoren zurückzuführen. Ein Going Private ist daher stets eine Abwägung von Vor- und Nachteilen.

- Ein zentraler Vorteil einer öffentlichen Notierung an der Börse besteht darin, den Aktienmarkt als Finanzierungsquelle nutzen zu können. Börsenunternehmen können beispielsweise ihr Eigenkapital durch die Ausgabe von neuen Aktien erhöhen oder ihre Aktien als Zahlungsinstrument bei Übernahmen einsetzen.
- Ein Nachteil einer öffentlichen Notierung sind der Zeit- und Ressourcenaufwand für Publizitätspflichten und Investor-Relations-Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz. In der Regel wird ein Going Private dann durchgeführt, wenn die Nachteile einer Börsennotierung und die damit verbundenen Kosten aus Sicht des Unternehmens dominieren.
- Bei Akquisitionen ist oftmals die Streuung der Mitspracherechte über die verschiedenen Aktionärsgruppen nicht mehr erwünscht.

² Finanzinvestoren sammeln von (institutionellen) Kapitalgebern Geldmittel ein, um mit einem begrenzten Anlagehorizont von in der Regel fünf bis acht Jahren in Unternehmen zu investieren. Durch verschiedene Maßnahmen der Wertsteigerung in den erworbenen Unternehmen verfolgen die Finanzinvestoren das Ziel, eine finanzielle Rendite für ihre Investoren zu erzielen (► Abschn. 24.6.2).

24.4 Kapitalerhöhung

24.4.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, die dazu führen, dass eine Aktiengesellschaft ihr Aktienkapital erhöhen will. Primär steht dabei die Finanzierung des betrieblichen Umsatzprozesses im Vordergrund, der bei einem Wachstum des Unternehmens finanziell abgesichert werden muss. Eine Kapitalerhöhung wird in diesem Fall immer dann in Erwägung gezogen, wenn eine Fremdfinanzierung nicht möglich oder zu teuer ist oder die einbehaltenen Gewinne nicht ausreichen, um das **Unternehmenswachstum** zu finanzieren. Daneben gibt es weitere Gründe, die für eine Kapitalerhöhung verantwortlich sein können:

- Bei Banken und Versicherungen können **rechtliche Vorschriften** bestehen, die eine Kapitalerhöhung bedingen, um das Eigenkapital an den Geschäftsumfang oder an das eingesetzte Fremdkapital anzupassen.
- Das Unternehmen kann zu **vorteilhaften Bedingungen** Eigenkapital beschaffen. Bei einem günstigen Kapitalmarkt kann die Gesellschaft Aktien mit einem hohen Agio ausgeben.
- Eine Kapitalerhöhung kann ferner zur **Erweiterung des Aktionärskreises** durchgeführt werden. Dies bedingt, dass die Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechtes der bisherigen Aktionäre vorgenommen wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass meist mehrere Gründe für eine Kapitalerhöhung aufgeführt werden können. Diese Gründe werden z. T. bereits aus den Bedingungen der Kapitalerhöhung ersichtlich, beispielsweise daraus, ob eine Kapitalerhöhung mit oder ohne Bezugsrecht erfolgt.

24.4.2 Arten der Kapitalerhöhung

Eine Kapitalerhöhung kann bei der Aktiengesellschaft auf unterschiedliche Arten vorgenommen werden.

1. Die Kapitalerhöhung erfolgt durch **Zufluss neuer Geldmittel**, wobei der Zufluss auf verschiedene Arten erfolgen kann:

- **Ordentliche** Kapitalerhöhung (§§ 182–191 AktG): Es werden neue (junge) Aktien gegen Zahlung der Einlage ausgegeben, wobei in der Regel den bisherigen Aktionären ein Bezugsrecht entsprechend ihrem Anteil am bisherigen Grundkapital zusteht (zu den Möglichkeiten des Bezugsrechtsausschlusses s. § 186 Abs. 3 AktG und auch die Ausführungen in ► Abschn. 24.3).

- **Bedingte** Kapitalerhöhung (§§ 192–201 AktG): Die Hauptversammlung beschließt zwar eine Erhöhung des Grundkapitals, diese jedoch nur unter bestimmten Bedingungen (z. B. nach § 192 AktG zur Gewährung von Umtausch- oder Bezugsrechten

aufgrund von Wandelschuldverschreibungen). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur zu bestimmten Zwecken beschlossen (Bezug von Aktien aufgrund von Wandelschuldverschreibungen – ▶ Abschn. 26.3.4 „Wandelschuldverschreibungen (Wandelanleihen)“ und „Optionsschuldverschreibungen“, Vorbereitung von Fusionen, Gewährung von Bezugsrechten an Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführung der Gesellschaft). Der Nennbetrag des bedingten Kapitals darf die Hälfte des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung vorhandenen Grundkapitals nicht übersteigen.

- **Genehmigte Kapitalerhöhung** (§§ 202–206 AktG): Der Vorstand wird ermächtigt, in den nächsten fünf Jahren mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zu einem bestimmten Nennbetrag (genehmigtes Kapital) durch Ausgabe neuer Aktien gegen Einlagen zu erhöhen. Dadurch kann ein günstiger Zeitpunkt am Kapitalmarkt, d. h. eine hohe Börsenbewertung (Börsenkurs) für die Kapitalerhöhung abgewartet werden, die niedrige Kapitalkosten für das Unternehmen implizieren. Zu beachten ist wiederum, dass das genehmigte Kapital die Hälfte des zur Zeit der Ermächtigung vorhandenen Grundkapitals nicht übersteigen darf.
2. Im Rahmen der **Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln** (§§ 207–220 AktG) können Kapital- und Gewinnrücklagen in Grundkapital umgewandelt werden, wobei den Aktionären neue Aktien im Verhältnis ihrer Anteile am bisherigen Grundkapital zugeteilt werden (Berichtigungsaktien).

Bei der **Ausgabe von neuen Aktien** ist zu beachten, dass eine Kapitalerhöhung eine Satzungsänderung zur Folge hat, da das gezeichnete Kapital in den Statuten aufgeführt werden muss. Da Satzungsänderungen nur von der Hauptversammlung vorgenommen werden können (§ 179 Abs. 1 S. 1 AktG), hat dieselbe die Entscheidung über eine Kapitalerhöhung zu fällen. Der Beschluss der Hauptversammlung über die Kapitalerhöhung bedarf der Zustimmung von mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen gezeichneten Kapitals. Die neuen Aktien werden dabei von einem Bankenkonsortium übernommen und im Rahmen eines Seasoned Public Offerings platziert.

24.4.3 Emissionsparameter

Mit der Herausgabe neuer Aktien ist eine Reihe von Fragen verbunden, die im Wesentlichen das Ausmaß der Kapitalerhöhung und die Festlegung des Ausgabekurses betrifft.

Das **Bezugsverhältnis** gibt das Verhältnis zwischen dem bestehenden und dem neuen Aktienkapital (d. h. dem Betrag der Kapitalerhöhung) wieder und zeigt, wie viele alte Aktien zum Bezug einer neuen Aktie notwendig sind (▶ Abschn. 24.4.4).

1. Eine anspruchsvolle Aufgabe ist die Festlegung des **Ausgabekurses** oder Emissionskurses. Neben der Einhaltung der rechtlichen Vorschriften sind folgende Einflussfaktoren zu beachten:
 - **Börsenkurs:** Primär hat sich der Ausgabekurs nach dem Börsenkurs auszurichten. Dieser kann jedoch selbstverständlich nicht überschritten werden.
 - **Festlegung des Agios:** Das Agio stellt die Differenz zwischen Nennwert und Bezugskurs der neuen Aktien dar. Das Agio ist insofern von Bedeutung, als damit eine Kapitalverwässerung vermieden oder zumindest gemindert werden kann. Unter einer Kapitalverwässerung versteht man die Verminderung des Eigenkapitalanteils pro Aktie. In diesem Zusammenhang ist das Bezugsrecht von Relevanz, auf das im nächsten Abschnitt eingegangen wird.
 - **Rendite:** Der Aktionär erwartet eine angemessene Rendite des neuen Kapitals.
 - **Aufnahmebereitschaft des Marktes:** Als bedeutendster unternehmensexterner Bestimmungsfaktor ist die Verfassung des Kapitalmarktes zu erwähnen.
2. **Bezugsfrist, Zahlbarkeitstag, Dividendenberechtigung:** Neben der Festlegung des Ausgabekurses ist die Zeitspanne zu bestimmen, in der die neuen Aktien bezogen werden können.

24.4.4 Bezugsrechte

Beim **Bezugsrecht** handelt es sich um das Recht zum Bezug zusätzlicher neuer Aktien im Verhältnis zur bisherigen Beteiligung.

Bezugsrechte, welche in der Regel Altaktionären zustehen, verkörpern einen bestimmten Wert. Dieser entspricht dem Preis, den ein Käufer junger Aktien dem Altaktionär bezahlen muss, wenn dieser die neuen Aktien nicht selbst bezieht, sondern das Bezugsrecht verkauft.

Sind alle Informationen mit Ausnahme des Wertes des Bezugsrechts sowie des Kurses nach Kapitalerhöhung gegeben, so kann der Wert des Bezugsrechts berechnet werden:

BR	=	Wert des Bezugsrechts einer alten Aktie
K_a	=	Kurs der alten Aktie vor Kapitalerhöhung
K_n	=	Kurs der alten und neuen Aktien nach Kapitalerhöhung
K_e	=	Emissionskurs der neuen Aktien
A	=	Anzahl alte Aktien
N	=	Anzahl neue Aktien
$\frac{a}{n}$	=	Bezugsverhältnis
DN	=	Dividendennachteil

Kapitalerhöhung Industrie AG

Die Industrie AG führte eine Kapitalerhöhung durch. Das bisherige Aktienkapital von € 12 Millionen war in 240.000 Aktien zum Nennwert von € 50,– eingeteilt. Gemäß Beschluss der Hauptversammlung soll das Grundkapital um € 3 Millionen aufgestockt werden, wodurch sich ein Bezugsverhältnis von 4:1 ableitet. Der Börsenkurs der alten Aktie beträgt € 350,– pro Aktie zum Nennwert von € 50,–. Der Kurs nach erfolgter Kapitalerhöhung beträgt € 340,–. Der Wertverlust der Altaktie und somit der rechnerische Wert des Bezugsrechts (BR) beläuft sich auf € 10,– gemäß Berechnung mit der Bezugsrechtsformel:

$$BR = \frac{350 - 300}{\frac{4}{1} + 1} = 10$$

Abb. 24.3 Beispiel Kapitalerhöhung

$$K_n = \frac{aK_a + nK_e}{a + n} \quad (24.1)$$

$$BR = K_a - K_n = K_a - \frac{aK_a + nK_e}{a + n} \quad (24.2)$$

und somit ergibt sich die allgemeine Formel für den rechnerischen Wert des Bezugsrechts als

$$BR = \frac{K_a - K_e}{\frac{a}{n} + 1} = \frac{n(K_a - K_e)}{a + n} \quad (24.3)$$

Ein praktisches Beispiel zeigt Abb. 24.3. Sind die jungen Aktien für das Geschäftsjahr ihrer Ausgabe nicht in vollem Umfang dividendenberechtigt, so ist das als Zuschlag zum Ausgabekurs aufzufassen und in der Formel zur Berechnung des Bezugsrechts als Dividendennachteil für den Käufer junger Aktien zu berücksichtigen:

$$BR = K_a - \frac{K_a - (K_e + DN)}{\frac{a}{n} + 1} \quad (24.4)$$

Ökonomisch soll das Bezugsrecht zum Schutz der alten Aktionäre dienen und verhindern, dass sich ihre Rechte als Gesellschafter im Rahmen der Kapitalerhöhung verschlechtern. Durch die Ausgabe junger Aktien kann sich der Marktwert (= Kurs) der Altaktien des Unternehmens verringern. Sinkt der Kurs der Aktien, verschlechtert sich die Vermögensposition der Altaktionäre. Dies ist auf den sogenannten **Verwässerungseffekt** zurückzuführen, weil die Altaktionäre bei Ausgabe junger Aktien zunächst einen Verlust ihres relativen Stimmanteils (Verwässerung der Stimmkraft) und ihres Anteils am Unternehmensgewinn bzw. am Liquidationserlös (Verwässerung der Vermögensposition) erleiden. Diese Werteinbuße wird über das Bezugsrecht rechnerisch exakt ausgeglichen.

Die Aktionäre können ihre Bezugsrechte ausnutzen oder sie innerhalb des Bezugsrechtshandels verkaufen. Der Bezugsrechtshandel dauert mindestens zwei Wochen (in der Regel zwei bis drei Wochen), was der gesetzlichen Bezugsfrist entspricht. In dieser Zeit ergibt sich der tatsächliche Wert des Bezugsrechts, der sich nach Angebot und Nachfrage richtet und z. T. erheblich vom rechnerisch ermittelten Wert abweicht. Das Ausmaß der Verwässerung der Vermögensposition eines Aktionärs hängt beim Verkauf der Bezugsrechte somit von der Schwankung des Bezugskurses ab.

Hat das Unternehmen einen hohen Bezugskurs für die neuen Aktien, d. h. einen relativ geringen Abschlag vom aktuellen Kurs gewählt, ist der Finanzierungseffekt hoch, da durch das Agio zusätzliche Mittel zugeführt werden. Ein zu hoher Bezugskurs birgt jedoch das Risiko, dass der Kurs der alten Aktien innerhalb der Bezugsfrist unter den Neuaufragkurs fällt und damit keine neuen Aktien verkauft werden.

Ein ganzer oder teilweiser **Bezugsrechtsausschluss** ist unter gewissen Bedingungen möglich. Voraussetzung hierfür ist, dass mindestens drei Viertel des bei Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals zustimmen. Ein Ausschluss ist rechtlich nur zulässig, wenn der Ausgabebetrag den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet und die Kapitalerhöhung 10 % des Grundkapitals nicht übersteigt (§ 186 Abs. 3 S. 4 AktG). Des Weiteren muss der Vorstand einen schriftlichen Bericht über den Grund für den Bezugsrechtsausschluss vorlegen, hierzu zählt z. B. die Durchführung einer Kapitalerhöhung unter Bezugsrechtsausschluss im Rahmen der Gewährung von Aktien oder Aktienoptionen für Mitarbeiter. Dieser vereinfachte Bezugsrechtsausschluss bietet den Unternehmen viele Vorteile. So kann eine bezugsrechtsfreie Kapitalerhöhung in wenigen Tagen abgewickelt werden, da die zeitraubende technische Abwicklung des Bezugsrechts entfällt. Eine

Kapitalerhöhung bei Bestehen von Bezugsrechten nimmt dagegen mindestens 50 Tage in Anspruch.³ Eine bezugsrechtsfreie Kapitalerhöhung ermöglicht den Emittenten, schnell und flexibel günstige Situationen am Kapitalmarkt auszunutzen. Die Ausgabe der jungen Aktien nahe des aktuellen Börsenkurses – in Verbindung mit der schnellen Durchführung der Kapitalerhöhung – erreicht eine größtmögliche Kapitalschöpfung und trägt somit erheblich zur Senkung der Kapitalkosten bei. Schließlich wird im Rahmen einer beabsichtigten Veränderung der Aktionärsstruktur die gezielte Ansprache institutioneller Anleger sowie eine direkte Auslandsplatzierung der Aktien ermöglicht. Dadurch kann ein finanzkräftiges Fundament für zukünftige Kapitalerhöhungen geschaffen sowie die Aktionärsstruktur dem relativen Umsatzanteil des Unternehmens angepasst werden.

24.4.5 Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln

Die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln ist nicht zur Beteiligungsfinanzierung zu zählen, da dem Unternehmen dabei keine neuen Mittel zufließen, sondern nur Teile der zuvor im Rahmen der Innenfinanzierung (► Kap. 25) gebildeten Rücklagen durch Ausgabe von zusätzlichen Aktien (Berichtigungsaktien) in dividendenberechtigtes Grundkapital umgewandelt werden. Die Berichtigungsaktien werden vielfach auch fälschlich als Gratisaktien bezeichnet, wobei dieser Begriff insofern terminologisch unscharf ist, als der Wertverlust der ursprünglichen Aktie nach erfolgter Kapitalerhöhung nicht berücksichtigt wird. Der Aktionär stellt sich vermögensmäßig vor und nach der Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln gleich, ebenso wie sich das Realvermögen des Unternehmens nicht verändert.

Es gibt folgende Gründe, die eine Aktiengesellschaft dazu bewegen können, eine Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln vorzunehmen:

1. Werden Berichtigungsaktien ausgegeben, so kann ein Missverhältnis zwischen dem nominellen gezeichneten Kapital und dem gesamten Eigenkapital behoben werden.
2. Mit einer Erhöhung der Zahl der Aktien wird ein Kursrückgang bewirkt. Dieser ist aus markttechnischen Gründen vielfach erwünscht, da Aktien mit einem kleinen Kurswert einen breiteren Markt aufweisen, d. h. für mehr Kapitalgeber infrage kommen als sogenannte schwere Titel mit einem hohen Kurswert.
3. Eine Veränderung des Kurswertes kann auch im Hinblick auf eine Fusion mit einer anderen Gesellschaft angestrebt werden.

³ Diese Zeitspanne wird benötigt, da die Depotbanken die Aktionäre schriftlich informieren und sie zu einer Weisung hinsichtlich des Bezugs der jungen Aktien auffordern müssen. Danach muss den Aktionären eine Bezugsfrist von zwei Wochen eingeräumt werden.

Bei einer Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln wird der dazu notwendige Betrag aus den offenen Rücklagen der Gesellschaft entnommen. Dies können sein (gemäß § 208 AktG):

- die Gewinnrücklagen in voller Höhe (sind diese zweckgebunden, dürfen sie nur umgewandelt werden, soweit dies mit ihrer Zweckbestimmung vereinbar ist),
- die Kapitalrücklage oder die gesetzliche Rücklage, soweit sie den zehnten oder den in der Satzung bestimmten höheren Teil des bisherigen gezeichneten Kapitals übersteigt.

Das vereinfachte Beispiel in □ Abb. 24.4, bei dem Berichtigungsaktien im Verhältnis 4:1 ausgegeben wurden, macht deutlich, dass es sich bei der Ausgabe von Berichtigungsaktien in erster Linie um einen Buchungsvorgang (Passivtausch; ► Abschn. 24.5) handelt. Der Gesamtbetrag des Eigenkapitals ändert sich nicht, sondern lediglich dessen Zusammensetzung.

24.4.6 Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung

Eine besondere Form der Kapitalerhöhung, bei der nicht der Finanzierungszweck im Vordergrund steht, ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Dabei handelt es sich nicht in erster Linie um finanzpolitische, sondern um personalpolitische oder in einem übergeordneten, umweltbezogenen Rahmen um gesellschafts- und sozialpolitische Herausforderungen. Folgende Entscheidungstatbestände sind dabei zu betrachten:

- **Bezugsberechtigte:** Als Kriterium zur Bestimmung der Bezugsberechtigten dienen in der Praxis die hierarchische Stellung und die Anzahl der Dienstjahre im Unternehmen. Ein weiteres, theoretisch sinnvolles Kriterium wäre die Leistung, die ein Mitarbeiter während einer Periode erbracht hat. Diese Variante fällt aus praktischen Gründen (Beurteilungsmaßstab) in der Regel außer Betracht, sodass man auf die oben genannten Kriterien zurückgreifen muss.
- **Beteiligungsform:** Als Beteiligungspapiere kommen Stamm- und Vorzugsaktien sowie Genusscheine (► Abschn. 24.5) in Frage, wobei jede dieser Beteiligungsformen mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden ist.
- **Beteiligungsausmaß:** Folgende Kriterien können zur Bestimmung des Beteiligungsumfangs des einzelnen Mitarbeiters herangezogen werden:
 - Grund oder Anlass der Mitarbeiterbeteiligung,
 - beabsichtigter Umfang der Begünstigung,
 - zumutbarer Verzicht der bisherigen Aktionäre auf das ihnen zustehende Bezugsrecht,
 - das als tragbar erachtete Risiko, das der Mitarbeiter durch den Bezug von Beteiligungspapieren eingehet. Diese sollten nur einen angemessenen Anteil am gesamten Vermögen eines Mitarbeiters ausmachen.

Bilanz vor Kapitalerhöhung (in Mio. €)			
Anlagevermögen	60	Grundkapital	40
Umlaufvermögen	40	Rücklagen	14
		Gewinnvortrag	1
		Fremdkapital	45
	100		100
Bilanz nach Kapitalerhöhung (in Mio. €)			
Anlagevermögen	60	Grundkapital	50
Umlaufvermögen	40	Rücklagen	4
		Gewinnvortrag	1
		Fremdkapital	45
	100		100

Abb. 24.4 Auswirkungen einer Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln auf die Bilanz

- **Ausgabekurs:** Da die Mitarbeiterbeteiligung auf die Vermögensbildung des Arbeitnehmers abzielt, sollten folgende Punkte beachtet werden:
 - Die Aktien oder Genussscheine sollten zu günstigen Konditionen abgegeben werden, d. h. unter dem gegenwärtigen Marktwert.
 - Der Erwerbspreis sollte so angesetzt werden, dass der Mitarbeiter eine angemessene Rendite auf das eingesetzte Kapital erzielen kann. Diese sollte sich in Höhe der alternativen Anlagentmöglichkeiten bewegen.
- **Verfügbarkeit der Beteiligungspapiere:** Folgende Überlegungen spielen bei der Bestimmung des Grades der Verfügbarkeit von Mitarbeiteraktien eine Rolle:
 - Die Abgabe der Aktien soll in erster Linie der Vermögensbildung dienen. Da die Beteiligungspapiere in der Regel erheblich unter dem jeweiligen Börsenkurs abgegeben werden, besteht die Gefahr der Realisierung der Differenz zwischen Kurswert und Emissionspreis und deren Verwendung zu Konsumzwecken.
 - Durch Mitarbeiteraktien soll die Bindung und das Interesse am Unternehmen gefördert werden. Durch den sofortigen Verkauf der Papiere wird diese Absicht unverzüglich zunichte gemacht.
 - Der Mitarbeiter wird als vollwertiger und mündiger Aktionär betrachtet, der die gleichen Rechte und Pflichten wie die übrigen Aktionäre haben soll. Eine Beschränkung der Verfügbarkeit würde aber eine starke Einschränkung der Rechte bedeuten, weshalb man häufig bewusst darauf verzichtet.

24.5 Emission von Genussscheinen

Beim Genussschein handelt es sich um ein Wertpapier, mit dem sogenannte Genussrechte verbrieft sind. Anders als bei Aktien existiert bei diesen Wertpapieren allerdings keine rechtliche Regelung. In der Praxis sind es aber meistens Gläubigerrechte mit solchen Teilrechten, die üblicherweise nur Eigentümern gewährt werden. Da der Genussschein sowohl Elemente von Eigenkapital- als auch von Fremdkapitaltiteln enthält, wird er den Mezzanine-Instrumenten zugeordnet. Im Vordergrund stehen Ansprüche auf

- Anteil am Gewinn,
- Anteil am Liquidationserlös oder
- Gewährung von Bezugsrechten.

Somit handelt es sich in erster Linie um Vermögensrechte. Ausgeschlossen sind hingegen Mitwirkungsrechte, insbesondere das Teilnahmerecht an der Hauptversammlung sowie das Stimmrecht.

Die Emission von Genussscheinen bedarf eines Beschlusses der Hauptversammlung, der mit mindestens 75 % des bei der Beschlussfassung vertretenen gezeichneten Kapitals zu erfolgen hat (§ 221 Abs. 1 AktG). Folgende Gründe können zur Emission von Genussscheinen führen:

- Sie sind ein **Finanzierungsinstrument** zur Beschaffung von Kapital, mit dem keine Mitgliedschaftsrechte verbunden sind.
- Sie stellen eine **Erfolgsbeteiligung** der Mitarbeiter dar, indem diese am Gewinn beteiligt werden, ohne Einfluss auf das Unternehmen ausüben zu können.

- Sie sind einsetzbar zur Abgeltung von besonderen Leistungen im Zusammenhang mit der **Gründung**, **Sanierung** oder **Fusion** von Unternehmen. Für die Emittenten von Genussscheinen ist es vorteilhaft, dass diese flexibel ausgestaltet und somit an die Erfordernisse der Emittenten angepasst werden können. Weitere Vorteile von Genussscheinen sind, dass sich durch ihre Ausgabe nichts an den bestehenden Eigentümerstrukturen ändert und Ausschüttungen im Zusammenhang mit Genussscheinen steuerlich abzugsfähig sind. Im Übrigen ist die Emission von Genussscheinen nicht an bestimmte Rechtsformen gebunden.

24.6 Der private Kapitalmarkt: Business Angel, Venture Capital und Private Equity als Finanzierungsformen

Neben den öffentlichen Kapitalmärkten gibt es auch eine große Zahl an privaten Kapitalgebern, die in verschiedenen Formen (oftmals als Beteiligungen) Kapital für nichtbörsennotierte Unternehmen zur Verfügung stellen. Da Beteiligungsfinanzierungen an privaten Unternehmen mit einem hohen Risiko verbunden sind, zielen die privaten Investoren auf Unternehmen mit einem hohen Wachstumspotential. Die verschiedenen privaten Kapitalgeber haben dabei unterschiedliche Unternehmen in Bezug auf die Lebenszyklusphase im Fokus. Die Investitionen sind aber nicht auf Dauer, sondern auf einen begrenzten Zeithorizont ausgelegt. Da diese Finanzierungen privat gehalten sind, gibt es keine umfassenden Zahlen zu den Gesamtsummen dieser Investitionen.

24.6.1 Business Angel und andere private Investoren

Junge, wachstumsorientierte Unternehmen (Start-ups) haben nur begrenzt Möglichkeiten, externes Kapital zu erlangen. Insbesondere die Aufnahme von Fremdkapital ist aufgrund mangelnder Sicherheiten und geringer Unternehmenshistorie oftmals nicht möglich. Wenn das Eigenkapital der Gesellschafter nicht ausreicht und Gewinne noch nicht erwirtschaftet werden, bleibt Eigenkapital von außen als Finanzierungsmöglichkeit. **Business Angel** – vermögende Privatpersonen mit oftmals eigenem unternehmerischem Hintergrund – investieren in Form von Beteiligungen in junge Unternehmen. Sie überbrücken somit die Finanzierungslücke, bis sich institutionelle Investoren beteiligen. Als Privatpersonen sind Business Angel niemandem Rechenschaft bezüglich ihrer Investitionen schuldig, man bezeichnet sie daher auch als informelle Investoren, die auf Basis ihrer eigenen Maßstäbe und Interessen investieren können. Business Angel stellen nicht nur Kapital zur Verfügung, sondern unterstützen Gründer und junge Unternehmen auch durch ihre eigene

(Gründungs-)Erfahrung und ihr Netzwerk. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag zur Unternehmensentwicklung. Aus diesem Grund spricht man auch von Smart Money.

Seit etwa 2010 hat sich eine neue Form privater Finanzierung etabliert – das **Crowdinvesting**. Auf Internetplattformen können Personen als Kleininvestoren in Unternehmen investieren. Die Finanzierungsformen sind dabei sehr unterschiedlich, von kreditartigem Fremdkapital und nachrangigen Darlehen über stille bis hin zu echten Beteiligungen. Das Crowdinvesting stellt somit ein Hybrid zwischen organisiertem Kapitalmarkt und direktem Finanzierungsverhältnis dar (Achleitner und Braun 2015). Auch ein **Initial Coin Offering** (ICO) kann als Variante des Crowdinvesting gesehen werden. Bei diesem wird – analog zur Emission von Aktien – eine Kryptowährung generiert, die in Form von Token ausgegeben wird. Anders als bei Aktien entsprechen die Token – je nach Ausgestaltung – aber keinem direkten Anspruch am Unternehmen. Ihr Wert entsteht über die zukünftig generierte Nachfrage nach den Token.

24.6.2 Finanzinvestoren: Venture Capital (VC) und Private Equity (PE)

Das Geschäftsmodell von Venture-Capital- und Private-Equity-Gesellschaften

Venture-Capital- und Private-Equity-Gesellschaften sind professionelle Finanzinvestoren. Sie bündeln Kapital von Kapitalgebern in Fonds und investieren in privat gehaltene Portfoliounternehmen. Wie Business Angel unterstützen sie die finanzierten Unternehmen mit Smart Money, indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrung bei der Unternehmensentwicklung einfließen lassen und mit Hilfe ihres Netzwerks wichtige Kontakte herstellen. In Bezug auf die Lebenszyklusphasen der Portfoliounternehmen sind diese formellen Investoren breit gestreut. Von spezialisierten Frühphasenfonds bis zur Finanzierung in Vorbereitung eines Börsengangs finden sich in allen Phasen Beteiligungsfonds. Unterscheidet man zwischen VC und PE, so werden der VC-Finanzierung die früheren, der PE-Finanzierung die späten Entwicklungsphasen im Lebenszyklus zugeschrieben. Abb. 24.5 ordnet den Phasen des Unternehmenslebenszyklus entsprechende Finanzierungsformen zu.

Grundsätzlich basiert das Geschäftsmodell von VC- und PE-Gesellschaften auf der Bereitstellung von privatem Eigenkapital in Form von Beteiligungen für nichtbörsennotierte Unternehmen über einen begrenzten Zeitraum. Ziel ist es somit nicht, unbefristet am Unternehmen beteiligt zu sein, sondern die Unternehmensentwicklung mitzugestalten, daran gewinnbringend zu partizipieren und die Unternehmensanteile nach einer gewissen Zeit wieder zu veräußern.

Das zur Unternehmensfinanzierung notwendige Kapital erhält der Fonds durch Banken, Versicherungen und Pensionskassen, die als institutionelle Investoren diese

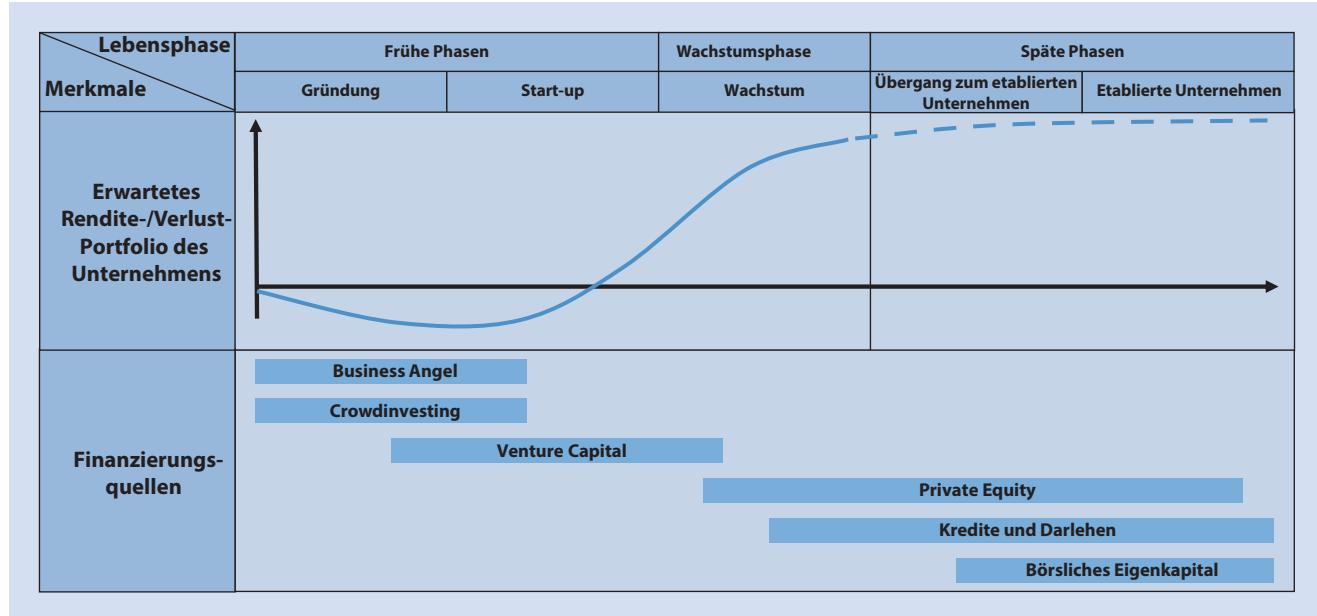


Abb. 24.5 Die Rolle privater und öffentlicher Kapitalmärkte entlang des Lebenszyklus von Unternehmen. (In Anlehnung an Schefczyk 2006, S. 26)

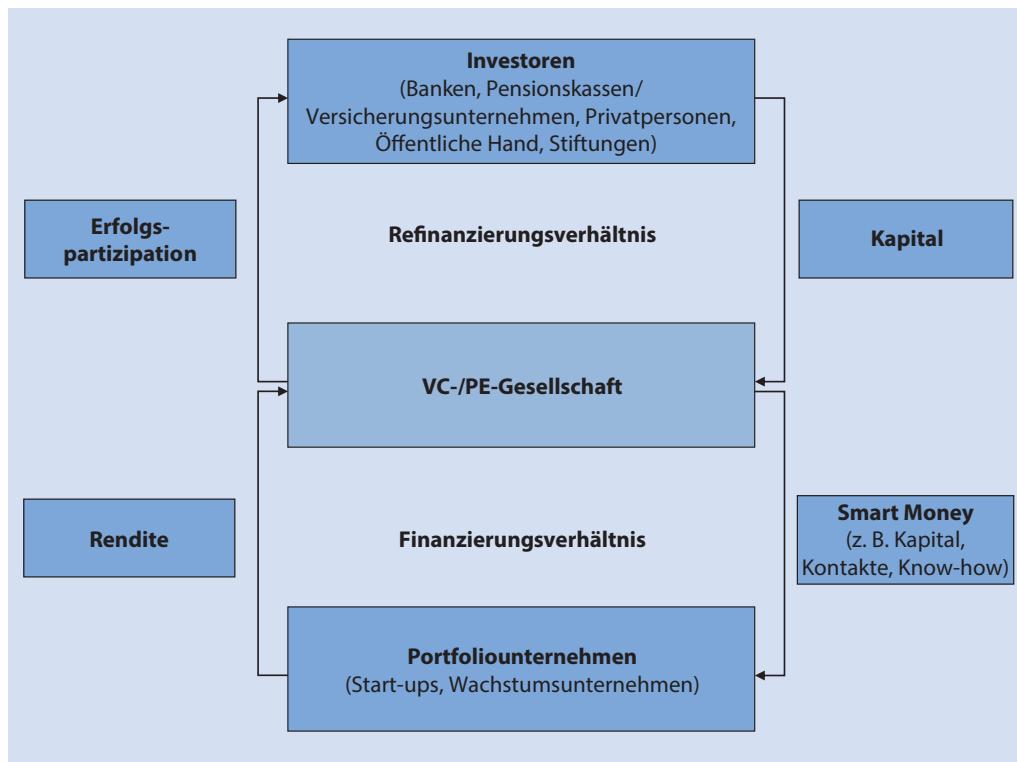


Abb. 24.6 Finanzierungszusammenhänge zwischen Investoren, VC-/PE-Gesellschaften und Unternehmen. (In Anlehnung an Schefczyk 2006, S. 11)

Anlageform als Teil ihrer Diversifizierungsstrategie nutzen. Auch vermögende Privatpersonen investieren in die Fonds. Abb. 24.6 zeigt die Finanzierungszusammenhänge zwischen VC-/PE-Gesellschaften, Investoren und Portfolio-unternehmen.

Rechtlich wird meistens in der Form einer Limited-Partnership-Gesellschaft agiert (ähnlich der GmbH & Co. KG). Die Fonds werden durch die VC-/PE-Firma als General Partner (GPs, analog zum Komplementär) verwaltet. Die Investoren nehmen die Rolle der Limited Partner (LPs, ana-

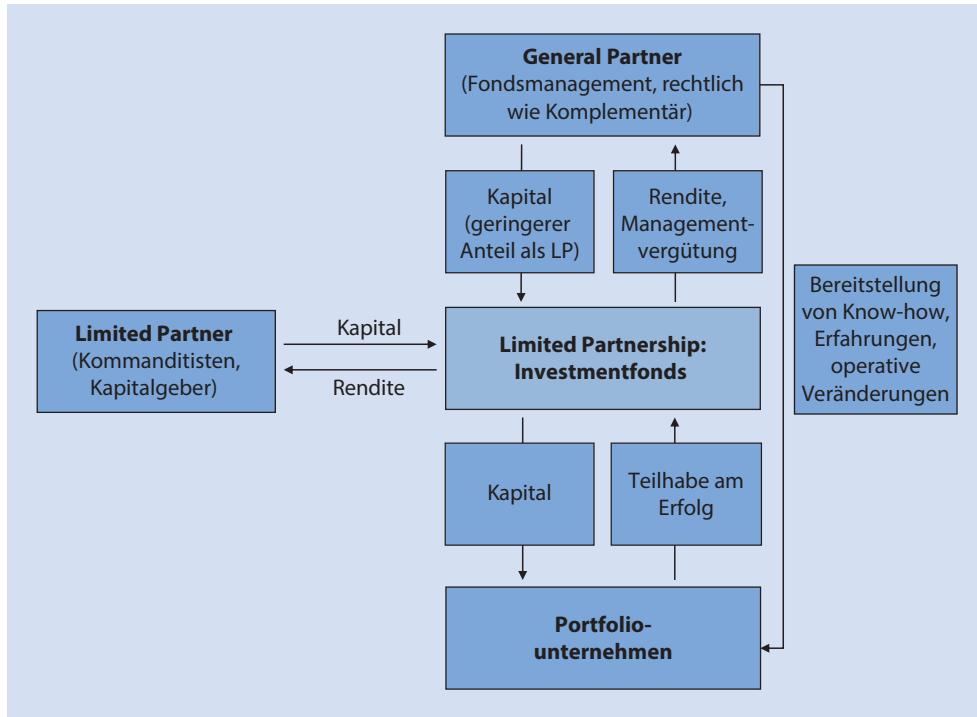


Abb. 24.7 Rechtliche Struktur von VC- und PE-Fonds. (In Anlehnung an Schefczyk 2006, S. 14)

log zum Kommanditisten) ein und sind somit nicht an den Investitionsentscheidungen des Fonds beteiligt. Abb. 24.7 zeigt die rechtliche Struktur der Beteiligungsgesellschaften. Der GP übernimmt die Auswahl der Portfoliounternehmen sowie die anschließende Betreuung und Verwaltung bis hin zum Verkauf der Anteile.

Um eine möglichst hohe Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital zu erreichen, finanzieren viele PE-Fonds die Unternehmenskäufe zu großen Anteilen mit Fremdkapital. So können sie sich den sogenannten Leverage-Effekt zunutze machen (► Abschn. 27.2.1). Man spricht daher auch von Leveraged-Buyouts (LBOs).

- Eine neue strategische Ausrichtung wird notwendig. Dies erfordert Kapital und Know-how, welches die PE-Gesellschaft bereitstellen kann.
- Wachstum oder eine Erweiterung des Geschäftsmodells (z. B. Erschließen neuer Märkte, neuer Produkte) ist angestrebt oder sogar notwendig.
- Das Unternehmen entwickelt sich insgesamt nicht erfolgreich (Unterfinanzierung, drohende Insolvenz) und muss neu ausgerichtet werden. Dies kann auch ein bereits börsennotiertes Unternehmen betreffen. Bei börsennotierten Unternehmen findet im ersten Schritt meist ein Going Private statt (► Abschn. 24.3.5), um die Umstrukturierung ohne weitere Shareholder gestalten zu können.

Auswahl, Wertzuwachs und Exit der Investition

Unternehmen, welche für eine Beteiligung infrage kommen, sind vielfältig. VC-Fonds richten ihren Fokus auf junge, wachstumsorientierte Unternehmen (Start-ups). Auf der Suche nach einem geeigneten Kapitalgeber bewerben sich die Unternehmen oft selber bei den Fonds (Pitch). Allerdings suchen VC-Fonds auch aktiv Unternehmen, die in ihr Portfolio und ihre strategische Ausrichtung passen.

PE-Fonds adressieren meist Unternehmen, die sich in einer späteren Phase des Lebenszyklus befinden. Die Gründe für ein Unternehmen, eine PE-Finanzierung zu suchen, können vielfältig sein:

- KMUs und Familienunternehmen sehen sich oft mit Nachfolgeproblemen konfrontiert. In diesen Fällen kann ein PE-Fonds die Weiterführung des Unternehmens sicherstellen und bei der Suche nach einem neuen Management helfen.

Das Geschäftsmodell von VC- und PE-Fonds basiert maßgeblich auf der gewinnbringenden Veräußerung der Anteile nach einer gewissen Zeit. Dies ist entweder über einen Börsengang und somit über den öffentlichen Kapitalmarkt möglich, oder aber es finden sich neue Käufer aus dem privaten Kapitalmarktfeld.

Mögliche Käufer der Anteile sind z. B. andere Unternehmen (Akquisition). Aber auch weitere Finanzinvestoren können in neuen Finanzierungsrounden Interesse an einem Einstieg in das Unternehmen bekommen haben. Denkbar ist auch ein Rückkauf der Anteile durch das Management (Management Buy-Out) oder durch neue Manager, die Interesse an der Führung des Unternehmens haben (Management Buy-In). Im schlechtesten Fall findet sich kein Käufer und das Unternehmen besteht so lange weiter, bis es liquidiert wird oder insolvent geht. Das Risiko der Investitionen steigt, je jünger und je weniger entwickelt das Portfoliounternehmen ist.

Literatur

- Achleitner, A.-K. und Braun, R.: Entrepreneurial Finance – Ein Überblick.
In: Handbuch Entrepreneurship, Faltin G. (eds), Wiesbaden 2015,
S. 319–342
- Schefczyk, Michael: Finanzieren mit Venture Capital und Private
Equity – Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unter-
nehmer und Wissenschaftler, 2., überarbeitete und aktualisierte
Auflage, 2006 Stuttgart

Wöhe, G., Bilstein, J., Ernst, D. und Häcker, J.: Gründzüge der Unter-
nehmensfinanzierung. 11., überarbeitete und erweiterte Auflage,
München 2013



Innenfinanzierung

25.1 Selbstfinanzierung – 342

25.1.1 Motive der Selbstfinanzierung – 342

25.1.2 Formen der Selbstfinanzierung – 342

25.1.3 Dividendenpolitik – 342

25.2 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten – 343

25.3 Finanzierung aus Rückstellungswerten – 345

25.4 Finanzierung aus Vermögensumschichtungen – 347

Literatur – 347

25.1 Selbstfinanzierung

Unter **Selbstfinanzierung** versteht man die Beschaffung von Kapital durch einbehaltene Gewinne.

Die Selbstfinanzierung hat zur Folge, dass das Unternehmen den Aktionären keine oder eine kleinere Dividende auschüttet, als dies aufgrund der Gewinne möglich wäre. Die Selbstfinanzierung ist somit eng mit der Dividendenpolitik des Unternehmens verbunden (► Abschn. 25.1.3).

Voraussetzung der Selbstfinanzierung ist, dass tatsächlich ein Gewinn erwirtschaftet wurde, d. h. die Erträge des Unternehmens nicht nur alle Aufwendungen decken, sondern darüber hinaus auch einen Gewinnanteil umfassen. Damit bei der Selbstfinanzierung allerdings auch finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, darf es sich nicht um Buchgewinne handeln, sondern nur um echte unternehmerische, d. h. selbsterarbeitete Gewinne, welche sich sowohl erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlagen als auch einen Netto-Finanzmittelzufluss, d. h. positiven Cash-Flow, in der Kapitalflussrechnung nach sich ziehen.

25.1.1 Motive der Selbstfinanzierung

Die Motive der Selbstfinanzierung sind vielfältig. Es können vor allem nachfolgende Gründe genannt werden.

- Zur Wahrung des Marktanteils wird ein Unternehmen gezwungen, in einem wachsenden Markt seine Produktionskapazitäten ständig zu erhöhen. Daraus resultiert ein stetig steigender Kapitalbedarf. Die Deckung dieses je nach Branche und Unternehmenssituation z. T. sehr beachtlichen Kapitalbedarfs kann nur teilweise durch Beteiligungs- und Fremdfinanzierung erfolgen. Eine Beteiligungsfinanzierung bei Publikumsgesellschaften ist beispielsweise bei einer schlechten Börsenverfassung häufig nicht oder nur zu schlechten Konditionen möglich. Bei einem angespannten Kreditmarkt ist es ebenfalls schwierig, Fremdkapital aufzunehmen oder dann nur zu hohen Kapitalkosten. Es kommt noch dazu, dass die Konditionen der Fremdkapitalbeschaffung in starkem Maße von der Selbstfinanzierungskraft abhängen. Das Ausmaß der Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens gilt als ein Indikator für das Risiko, das der Kapitalgeber eingeht. Je größer das Risiko ist, umso eher wollen Kapitalgeber es mit einem hohen Zinssatz entschädigt haben.
- Mit der Selbstfinanzierung werden die Beteiligungsverhältnisse nicht tangiert, obschon das Eigenkapital des Unternehmens erhöht wird.
- Die Selbstfinanzierung ist äußerst liquiditätsschonend, da mit dieser Finanzierungsform keine fixen periodischen Zinszahlungen oder auch Dividendenzahlungen verbunden sind.

Diesen Vorteilen der Selbstfinanzierung für das Unternehmen muss eine Beurteilung aus der Sicht des betroffenen Kapitalgebers, des Aktionärs, gegenübergestellt werden. Als Nachteil ergibt sich für ihn, dass seine Dividende geschmälert wird. Dieser allerdings eher kurzfristigen Betrachtungsweise steht gegenüber, dass der Aktionär an dem mit zurückbehaltenen Gewinnen finanzierten Unternehmenswachstum über seinen Kapitaleinsatz beteiligt ist. Dieser Kapitaleinsatz wird bei steigenden Unternehmenswert wertvoller und erhöht damit die Rendite.

25.1.2 Formen der Selbstfinanzierung

Die Selbstfinanzierung wird in eine offene und eine verdeckte bzw. stille unterteilt, je nachdem, ob sie sich in der Bilanz niederschlägt oder nicht.

- Bei der **offenen** Selbstfinanzierung werden die nicht ausgeschütteten Gewinne den verschiedenen Rücklagenposten zugewiesen (gesetzliche, freiwillige).
- Die **stille** Selbstfinanzierung dagegen wird durch Bildung stiller Reserven vorgenommen. Dies erfolgt entweder durch eine Unterbewertung von Aktiva und/oder eine Überbewertung von Passiva. Von den stillen Reserven, deren Zustandekommen von internen Entscheidungsträgern (Geschäftsleitung) abhängt, sind diejenigen zu unterscheiden, die aufgrund unternehmensexterner Einflüsse entstehen (z. B. durch eine Wertsteigerung von Grundstücken des Unternehmens, die aufgrund der Bilanzierung zu historischen Kosten nicht gezeigt werden darf).

25.1.3 Dividendenpolitik

Als **Dividendenpolitik** bezeichnet man das Verhalten des Unternehmens bei der Festlegung der Dividende an die Aktionäre.

Die **Dividende** ist der ausgeschüttete Anteil am Gewinn, welcher auf eine Aktie anfällt.

Die Ansprüche der Aktionäre auf Dividendenzahlungen ist nach § 58 AktG abhängig vom ermittelten Bilanzgewinn. Normalerweise erfolgt in der Praxis die Ausschüttung in Form einer Bardividende, bei der – wie der Name bereits sagt – eine Geldzahlung an die Aktionäre erfolgt. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, eine Dividende in Form einer Bardividende oder – wenn die Satzung das vorsieht – als Sachdividende (d. h. durch Sachgegenstände) auszuschütten.

Neben der Entscheidung über die Form der Ausschüttung steht bei der Dividendenpolitik die Bestimmung des zur Ausschüttung gelangenden Gewinnanteils im Vordergrund. Auch wenn rechtlich gesehen die Hauptversammlung über die Verwendung des Reingewinns

25.2 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten

entscheidet, ist es in der betrieblichen Praxis der Aufsichtsrat. Dieser arbeitet materiell einen Dividendenvorschlag aus, den die Hauptversammlung formal noch bestätigt. Der Aufsichtsrat hat sich dabei sowohl die Interessen des Unternehmens als auch der Aktionäre zu vergegenwärtigen. Einerseits werden durch die Dividendenzahlungen dem Unternehmen liquide Mittel entzogen und somit die Selbstfinanzierung eingeschränkt. Andererseits muss das Unternehmen eine Dividende bezahlen, um sein Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit nicht negativ zu beeinflussen. Vielfach werden nämlich die Ertragskraft und somit die Zukunftsaussichten eines Unternehmens an den Dividendenzahlungen gemessen. Werden diese als unangemessen betrachtet, kann sich dies sowohl in einem unerwünschten Kursrückgang als auch in Schwierigkeiten bei zukünftigen Kapitalerhöhungen äußern.

In der Praxis können zwei grundsätzlich verschiedene dividendenpolitische Systeme beobachtet werden, nämlich:

1. **Grundsatz stabiler Dividenden:** Nach diesem Grundsatz wird die Dividende pro Aktie im Sinne einer Dividendenkontinuität über eine lange Zeitspanne möglichst konstant gehalten. Bei der Wahl dieses Grundsatzes richtet man sich in erster Linie am langfristig orientierten (privaten) Anleger aus, dem eine stabile Dividende wichtiger und extreme Kurschwankungen seiner Papiere unlieb sind.
2. **Grundsatz der gewinnabhängigen Dividende:** Dieser Grundsatz richtet sich nach dem erzielten Gewinn. Die Dividende soll gemäß den Bewegungen des Jahresgewinns angepasst werden. Damit will man zum Ausdruck bringen, dass der Aktionär direkt am Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens teilhaben soll. Der Aktionär stellt Eigenkapital zur Verfügung, welches primär das Unternehmensrisiko trägt. Entsprechend soll der Charakter dieses Papieres auch in der Dividende zum Ausdruck kommen, im Gegensatz etwa zur fest verzinslichen Anleihe.

Neben den besprochenen Grundsätzen gibt es noch weitere Kriterien, nach denen sich eine Dividendenpolitik zumindest teilweise richten kann:

- Prinzip der Substanzerhaltung des Unternehmens (Berücksichtigung inflationsbedingter Preissteigerungen),
- Ausrichtung auf die Konkurrenz,
- Berücksichtigung der allgemeinen Kapitalmarktlage und des Zinsniveaus.

25.2 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten

Betrachtet man den Wert eines Potenzialfaktors (z. B. Maschine) als Summe der zukünftig zu erwartenden Nutzleistungen aus seinem Gebrauch, so stellen die

Abschreibungen den Verzehr solcher Nutzleistungen dar (► Abschn. 19.1.3). Die Abschreibungen werden in der Finanzbuchhaltung als Aufwand, in der Kostenrechnung als Kosten erfasst. Bei der Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten kommt nur die Kostenbetrachtung infrage, weil dieser Finanzierungsform ein tatsächlicher Leistungsabgang zugrunde liegen muss.

Die Berechnung (und Verbuchung) einer Abschreibung hat allerdings noch nichts mit einem Finanzierungsvorgang gemeinsam. Der Wert dieses Nutzleistungsabgangs eines Potenzialfaktors geht vorerst in die mit diesem Potenzialfaktor hergestellten Produkte über und wird bei der Kalkulation des Verkaufspreises eingerechnet. Damit entspricht ein Teil des Verkaufspreises genau dem Wert des Nutzleistungsabgangs bzw. der erfolgten Abschreibung. Werden diese Produkte in einem nächsten Schritt des betrieblichen Umsatzprozesses verkauft und fließen dem Unternehmen dafür Einzahlungen zu, so stehen diese für neue Investitionen zur Verfügung. Diese Mittel werden in der Regel zur Anschaffung von neuen Potenzialfaktoren als Ersatz für die ausscheidenden eingesetzt. Da diese Ersatzinvestitionen erst zu einem späteren Zeitpunkt als dem tatsächlichen Rückfluss erfolgen, stehen die aus den Abschreibungsgegenwerten erhaltenen finanziellen Mittel vorübergehend zur Verfügung. Allerdings können technologische Neuerungen zu einem schnelleren Nutzleistungsabgang führen als in der ursprünglichen Kalkulation angenommen.

Bei der **Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten** findet eine Vermögensumschichtung statt, indem der Nutzleistungsabgang der Potenzialfaktoren in liquide Mittel umgewandelt wird.

Die freigesetzten Mittel können bis zum Zeitpunkt der Ersatzinvestition entweder in Repetier- oder Potenzialfaktoren investiert werden. Im letzteren Fall wird dadurch die Produktionskapazität erhöht, die unter bestimmten Voraussetzungen sogar auf die Dauer gehalten werden kann. Dieser Sachverhalt wird in der Literatur als Kapitalfreisetzung- und Kapazitätserweiterungseffekt oder Lohmann-Ruchti-Effekt bezeichnet.

In □ Abb. 25.1 wird an einem Beispiel ersichtlich, wie dieser Effekt rein rechnerisch zustande kommt. Der theoretisch maximal mögliche Kapazitätserweiterungseffekt kann berechnet werden, sobald der Anschaffungspreis A einer Anlage sowie ihre Nutzungsdauer n bekannt sind. Die dazu notwendige Formel kann mathematisch hergeleitet werden. Unter der Annahme einer linearen Abschreibung ergibt sich vorerst der in jeder Periode gleich bleibende Abschreibungsbetrag a :

$$a = \frac{A}{n} \quad (25.1)$$

Jahr	Anzahl Maschinen					Wert der Maschinen	Abschreibungen	zur Verfügung stehende Mittel	Reinvestition	Restbetrag
	im 1. Betriebsjahr	im 2. Betriebsjahr	im 3. Betriebsjahr	im 4. Betriebsjahr	insgesamt					
1	5				5	20.000,-	5.000,-	5.000,-	4.000,-	1.000,-
2	1	5			6	19.000,-	6.000,-	7.000,-	4.000,-	3.000,-
3	1	1	5		7	17.000,-	7.000,-	10.000,-	8.000,-	2.000,-
4	2	1	1	5	9	18.000,-	9.000,-	11.000,-	8.000,-	3.000,-
5	2	2	1	1	6	17.000,-	6.000,-	9.000,-	8.000,-	1.000,-
6	2	2	2	1	7	19.000,-	7.000,-	8.000,-	8.000,-	0
7	2	2	2	2	8	20.000,-	8.000,-	8.000,-	8.000,-	0
8	2	2	2	2	8	20.000,-	8.000,-	8.000,-	8.000,-	0

Ausgangslage:

- Bestand zu Beginn: 5 Maschinen.
- Eine Maschine kostet 4.000,- €.
- Die Nutzungsdauer einer Maschine beträgt vier Jahre, der Abschreibungssatz ist somit 25 %.

Abb. 25.1 Beispiel Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten

wobei:		
A	=	Anschaffungspreis einer Anlage
n	=	Nutzungsdauer in Jahren oder Monaten
a	=	gleichbleibender Abschreibungsbetrag (lineare Abschreibung).

Dieser wird jeweils am Ende einer Periode während der gesamten Nutzungsdauer freigesetzt. Damit ergibt sich die gesamte Kapitalbindung während der gesamten Nutzungsdauer als

$$\begin{aligned} & na + (n-1)a + (n-2)a + \dots + a \\ & = \frac{n}{2}(na + a) = a \frac{n(n+1)}{2} \end{aligned} \quad (25.2)$$

Dividiert man die gesamte Kapitalbindung durch die Nutzungsdauer n, so erhält man die durchschnittliche Kapitalbindung pro Periode als

$$a \frac{(n+1)}{2} \quad (25.3)$$

Das durchschnittlich freigesetzte Kapital pro Periode berechnet sich dadurch, dass das durchschnittlich gebundene Kapital vom Anschaffungspreis A abgezogen wird:

$$A - a \frac{(n+1)}{2} = na - a \frac{(n+1)}{2} = a \frac{(n-1)}{2} \quad (25.4)$$

Um die Ausweitung der Kapazität zu berechnen, setzt man schließlich das am Anfang gebundene Kapital (n a) in Beziehung zum durchschnittlich gebundenen Kapital:

$$\frac{na}{a \frac{(n+1)}{2}} = \frac{n}{\frac{(n+1)}{2}} = \frac{2n}{(n+1)} = \frac{2}{1 + \frac{1}{n}} \quad (25.5)$$

Damit ergibt sich folgender Kapazitätsausweitungsfaktor:

$$2 \frac{n}{(n+1)} \quad (25.6)$$

Setzt man in die Formel die Zahlen aus dem Beispiel in Abb. 25.1 ein, so ergibt sich ein Kapazitätsausweitungsfaktor von 1,6, d. h., die Kapazität kann maximal um 60 % erhöht werden.

Damit dieser Kapazitätserweiterungseffekt in der Praxis auch eintritt, ist eine Reihe von Voraussetzungen zu beachten, die erfüllt sein müssen:

- Wichtigste Voraussetzung ist, dass die Abschreibungsgegenwerte tatsächlich über die verkauften Produkte in Form von flüssigen Mitteln in das Unternehmen zurückgeflossen sind und somit für eine Neuinvestition zur Verfügung stehen.
- Die zurückgeflossenen Mittel müssen sofort oder so schnell wie möglich wieder in neue Potenzialfaktoren investiert werden.
- Die Potenzialfaktoren müssen so weit teilbar sein, dass die Investitionen auch tatsächlich vorgenommen werden können. Bei Großanlagen ist dies z. B. oft

25.3 Finanzierung aus Rückstellungswerten

nicht möglich, da die zur Verfügung stehenden Mittel nicht ausreichen, um eine neue zusätzliche Einheit zu kaufen.

- Neben den Potenzialfaktoren müssen auch Repetierfaktoren gekauft und unter Umständen weiteres Personal eingestellt werden. Dazu sind zusätzliche finanzielle Mittel notwendig, die ebenfalls vorhanden sein oder beschafft werden müssen.
- Schließlich müssen die auf den neuen Maschinen zusätzlich hergestellten Produkte abgesetzt werden können. Werden diese beispielsweise nur auf Lager produziert, so ergeben sich daraus keine liquiden Mittel. Damit wäre man wieder bei der zuerst erwähnten Voraussetzung angelangt.

Neben diesen Voraussetzungen gibt es verschiedene Einflussfaktoren, die darüber entscheiden, in welchem Ausmaß der Kapazitätserweiterungseffekt ausgenutzt werden kann:

- Der Kapazitätserweiterungseffekt fällt größer oder kleiner aus, je nachdem, ob die Preise zur Beschaffung der gleichen Potenzialfaktoren gestiegen oder gesunken sind. In Zeiten hoher Inflation wird das Ausmaß des Kapazitätserweiterungseffekts abgeschwächt, es sei denn, man berücksichtigt diesen Sachverhalt mit einem inflationsgerechten Rechnungswesen.
- Von großer Bedeutung ist der effektive Verlauf des Nutzleistungsabgangs über die Nutzungsdauer und somit das gewählte Abschreibungsverfahren. Beim Beispiel in □ Abb. 25.1 sowie in der Literatur wird im Allgemeinen eine lineare Abschreibung unterstellt.
- Ein weiterer Einflussfaktor, der eng mit dem vorher genannten verknüpft ist, ist die gesamte Nutzungsdauer des Potenzialfaktors. Je länger die Nutzungsdauer, umso größer ist der Kapazitätserweiterungseffekt. Bei einer Nutzungsdauer von nur 1 Jahr ist keine Erweiterung feststellbar, bei einer sehr langen Nutzungsdauer kann sich die Ausgangskapazität beinahe verdoppeln, wie die folgende Tabelle zeigt:

Abschreibungssatz in %:	100	50	33	25	20	12,5	10	5	2,5	0
Ausweitungskoeffizient:	1	1,33	1,50	1,60	1,66	1,77	1,81	1,90	1,95	2

Allerdings ist zu beachten, dass der beschriebene Kapazitätserweiterungseffekt nur zu einer Erweiterung der Periodenkapazität führt, die Totalkapazität dagegen bleibt unverändert. Die Periodenkapazität beschreibt das Leistungsvermögen, das von der Maschine bzw. vom Maschinenbestand des Unternehmens in einer Nutzungsdauer abgegeben werden kann. Die Totalkapazität des Maschinenbestandes ergibt sich aus der Summe der noch abzugebenden Nutzungen (Periodenkapazität × Nutzungsdauer). Es ist einsichtig, dass durch Reinvestition der Abschreibungsgegenwerte die Anzahl der Maschinen

und damit der Ausstoß pro Periode (Periodenkapazität) erhöht werden kann, die Gesamt-Totalkapazität, d. h. die Anzahl der Nutzungsjahre aller vorhandener Aggregate dagegen unverändert bleibt. Weniger Anlagen mit höherer Nutzungsdauer werden substituiert durch mehr Anlagen mit einer im Durchschnitt kleineren Restnutzungsdauer.

25.3 Finanzierung aus Rückstellungswerten

Rückstellungen sind Passivposten für jene Verpflichtungen, die am Bilanzstichtag zwar der Art nach sicher oder wahrscheinlich sind, deren genaue Höhe und/oder Fälligkeit aber ungewiss sind (zur handelsrechtlichen Einordnung von Rückstellungen ► Abschn. 20.5.6).

Rückstellungen dienen der periodengerechten Erfolgsrechnung, da der Aufwand im betrachteten Geschäftsjahr verursacht wurde, die dazugehörige Auszahlung aber erst zu einem späteren Zeitpunkt, also nach dem Bilanzstichtag, erfolgen wird. Die Rückstellungen sind in Anspruch zu nehmen, wenn die Auszahlung fällig wird, und erfolgswirksam aufzulösen, wenn der Grund der Bildung entfällt.

Da Rückstellungen zur Begleichung späterer Verbindlichkeiten gebildet werden, stellen sie Fremdkapital des Unternehmens dar. Im Unterschied zur Selbstfinanzierung, zur Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten und der Finanzierung aus Vermögensumschichtungen stehen die Mittel dem Unternehmen nur für eine begrenzte Zeitspanne zur Verfügung.

Der Finanzierungseffekt aus Rückstellungswerten resultiert daraus, dass der Aufwand sofort verrechnet wird, die liquiditätswirksame Auszahlung aber erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt.

Während des dazwischen liegenden Zeitraums steht das Kapital dem Unternehmen zur Verfügung. Man kann **kurz-, mittel- und langfristige Rückstellungen** unterscheiden. Die Fristigkeit hängt insbesondere von der Art der Rückstellung ab. □ Abb. 25.2 zeigt eine Übersicht. Der Finanzierungseffekt ist umso bedeutsamer, je längerfristiger die Rückstellungen ausgerichtet sind. Kurzfristige Rückstellungen, z. B. für unterlassene Instandhaltung, Abraumbeseitigung oder Steuerzahlungen, werden in der Regel im folgenden Geschäftsjahr in Anspruch genommen. Pensionsrückstellungen dagegen stehen dem Unternehmen meist für einen sehr langen Zeitraum zur Verfügung (oft mehrere Jahrzehnte). Ihr Finanzierungseffekt ist darüber hinaus wegen ihrer Höhe von großer Bedeutung. Sie stellen in der Regel den größten Rückstellungsposten in der Bilanz von Unternehmen dar.

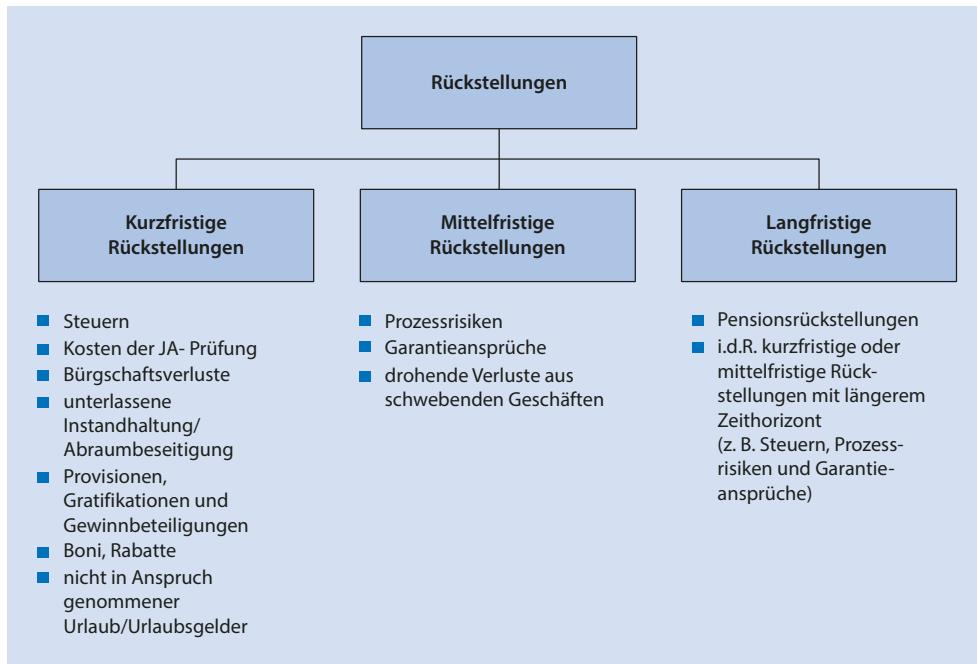


Abb. 25.2 Fristigkeit von Rückstellungen. (In Anlehnung an Olfert 2017)

Neben dem Finanzierungseffekt tritt ein **Steuerstundungseffekt** auf, da die Bildung von Rückstellungen erfolgswirksam ist. Der zu versteuernde Gewinn eines Unternehmens wird zum Zeitpunkt der Bildung von Rückstellungen um die Höhe der gebildeten Rückstellungen gemindert. Die Steuern auf den Betrag der Rückstellungen werden erst fällig, wenn die Rückstellungen aufgelöst oder beansprucht werden. Bis zur Auflösung bzw. Beanspruchung steht die eingesparte Steuerlast dem Unternehmen zinslos zur Verfügung. Der Steuerstundungseffekt tritt nur auf, wenn das Unternehmen im betrachteten Jahr Gewinn erwirtschaftet und folglich Steuern zahlen muss. Gleichermaßen gilt für stillen Reserven, die auch erst bei ihrer Auflösung versteuert werden.

Damit der Finanzierungseffekt aus Rückstellungen auftreten kann, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein. Zunächst muss der Rückstellungsbetrag als Kostenfaktor in die Verkaufspreise einkalkuliert werden. Weiter müssen diese Verkaufspreise am Markt realisiert werden, d. h., es muss Umsatz realisiert werden. Um den Liquiditätseffekt zu erhalten, muss dieser Umsatz in der gleichen Periode zu Einzahlungen führen. Das bedeutet, dass z. B. Rechnungen auch wirklich vom Kunden bezahlt werden und sich nicht nur die Forderungen an Kunden erhöhen. Außerdem dürfen den Einzahlungen keine wirksamen Auszahlungen in gleicher Höhe gegenüberstehen. An den Pensionsrückstellungen kann dies deutlich gemacht werden: Kommt es neben der Bildung von neuen Pensionsrückstellungen zur Auflösung von alten Pensionsrückstellungen in gleicher Höhe (durch Auszahlung an berechtigte Pensionsempfänger), gibt es keinen zusätzlichen Finanzierungseffekt.

Abgesehen vom sogenannten Bodensatz an kurzfristigen Rückstellungen, den ein Unternehmen durch jährliche Neubildung immer aufweist und der somit durchgehend zur Verfügung steht, spielen die langfristigen Rückstellungen für die Innenfinanzierung die bedeutendste Rolle. Deshalb soll der Finanzierungs- und Steuerstundungseffekt der Pensionsrückstellungen an einem Beispiel dargestellt werden. Der Finanzierungseffekt ist vom Ausschüttungsverhalten abhängig. Deshalb wird jeweils unterschieden, ob ein Unternehmen die Gewinne an seine Anteilseigner voll ausschüttet (Fall 1) oder voll thesauriert (Fall 2). Die Beispiele zu Fall 1 und 2 zeigen die Bewegungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und der Liquiditätsrechnung (Einzahlungen/Auszahlungen).

Fall 1: Ausschüttung des Gewinns				
Bildung von Pensionsrückstellung in Höhe v. 500	Nein		Ja	
Art der Unternehmensrechnung	GuV	Liquiditätsrechnung	GuV	Liquiditätsrechnung
Gewinn vor Ertragssteuern und Pensionsrückstellung	1000	+1000	1000	+1000
Pensionsrückstellung	0		500	
Steuerpflichtiger Gewinn	1000		500	
Steuerlast (Steuersatz 40 %)	400	-400	200	-200
Ausschüttung	600	-600	300	-300
Finanzierungsvolumen	0		500	
Zusätzliches Finanzierungsvolumen				+500

Fall 1: Schüttet ein Unternehmen seinen Gewinn nach Steuern in vollem Umfang an die Anteilseigner aus, so hat es bei Bildung einer Rückstellung (500 €) einen Finanzierungseffekt in voller Höhe der Rückstellung (500 €). Die Rückstellung bedeutet eine Aufwandserhöhung von 500 €. Diese ist erfolgswirksam, führt aber zu keiner Auszahlung. Der geringere steuerpflichtige Gewinn resultiert in einer Reduzierung der Ausschüttung an die Anteilseigner um 300 € und eine verminderte Steuerlast um 200 €.

Fall 2: Thesaurierung des Gewinns				
Bildung von Pensionsrückstellung in Höhe v. 500	Nein		Ja	
Art der Unternehmensrechnung	GuV	Liquiditäts-Rechnung	GuV	Liquiditäts-Rechnung
Gewinn vor Ertragssteuern und Pensionsrückstellung	1000	+1000	1000	+1000
Pensionsrückstellung	0		500	
Steuerpflichtiger Gewinn	1000		500	
Steuerlast (Steuersatz 40 %)	400	-400	200	-200
Rücklagenbildung	600		300	
Finanzierungsvolumen	600		800	
Zusätzliches Finanzierungsvolumen			+200	

Fall 2: Thesauriert ein Unternehmen den nach Steuern verbleibenden Gewinn in voller Höhe, kommt es nur zu einem zusätzlichen Finanzierungseffekt der Rückstellungsbildung durch die Steuerstundung. Ohne die Rückstellung würden dem Unternehmen durch offene Selbstfinanzierung in Höhe des Gewinns nach Steuern 600 € als Finanzierungsvolumen zur Verfügung stehen. Durch die Rückstellungsbildung mindert sich der zu versteuernde Gewinn um 500 €, die dadurch eingesparten Steuern in Höhe von 200 € (40 % vom Rückstellungsbetrag) stehen dem Unternehmen bis zur Inanspruchnahme oder Auflösung der Rückstellung zinslos zur Verfügung. Insgesamt erhöht sich das zusätzliche Finanzierungsvolumen des Unternehmens durch die Bildung von Rückstellungen um 200 €.

25.4 Finanzierung aus Vermögensumschichtungen

Die Selbstfinanzierung sowie die Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten und Rückstellungswerten führen dem Unternehmen Liquidität über den planmäßigen Umsatzprozess zu. Bei der Finanzierung aus Vermögensumschichtungen geht es dagegen um Liquiditätsbeschaffung durch außerplanmäßige Freisetzung von Vermögen.

Die **Finanzierung aus Vermögensumschichtung** umfasst alle Maßnahmen, bei denen Kapital außerordentlich freigesetzt wird. Ansatzpunkte sind vor allem die Liquidation von Vermögensteilen und der effiziente Einsatz von Kapital.

Die Liquidation von Vermögensteilen resultiert in einen Aktivtausch in der Bilanz. Materielles oder immaterielles Vermögen wird durch Verkauf in liquide Mittel umgewandelt. Entspricht der Buchwert dem Verkaufserlös, ist der Vorgang steuerlich neutral. Entsteht bei dem Vorgang ein Gewinnbetrag, ist der Liquiditätseffekt aufgrund der darauf zu zahlenden Ertragssteuern geringer als der Verkaufserlös.

Im **Anlagevermögen** können finanzielle Mittel dadurch beschafft werden, dass z. B. nicht betriebsnotwendiges Vermögen verkauft wird. Dabei kann es sich beispielsweise um nicht genutzte Grundstücke, Werkwohnungen, aber auch um Beteiligungen oder andere langfristige Wertpapiere handeln. Kann man das freigesetzte Kapital rentabler als zuvor investieren, kommt es sogar zu einem langfristigen positiven Erfolgsbeitrag der Vermögensumschichtung. Betriebsnotwendiges Vermögen kann im Rahmen von Sale-and-Lease-Back-Geschäften auch verkauft und wieder zurückgemietet werden (► Abschn. 26.4). Dabei ist aber neben dem einmaligen positiven Liquiditätseffekt der auf Dauer negative Effekt durch die Leasingaufwendungen zu beachten.

Im **Umlaufvermögen** sind in der Regel geringere Liquiditätspotenziale durch Vermögensumschichtungen vorhanden als im Anlagevermögen. Dennoch kann das Unternehmen durch Factoring (► Abschn. 26.2.4) oder Forfaitierung (► Abschn. 26.2.5) von Forderungen, also des Vorziehens von Einzahlungen, auch hier Kapital freisetzen.

Längerfristig angelegte **Rationalisierungsmaßnahmen** führen zu einem effizienteren Einsatz des Kapitals und damit zu dauerhaften Vermögensumschichtungen. So kann durch genauere Terminierung und Abstimmung des Bestellwesens eine Verringerung des Lagerbestandes herbeigeführt werden. Auch sind Forderungen durch ein besseres Forderungsmanagement bzw. Mahnwesen abbaubar. Dadurch wird Kapital freigesetzt, das für Investitionen in andere Bereiche zur Verfügung steht. Durch Rationalisierungen im Produktionsprozess können die Aufwendungen (Personal, Energie, Material) bei gleichbleibendem Umsatz vermindert werden. Der dadurch gestiegene Gewinn steht im Rahmen der offenen Selbstfinanzierung zur Rücklagenbildung zur Verfügung.

Literatur

Olfert, Klaus: Finanzierung, 17. aktualisierte Auflage, Ludwigshafen 2017



Fremdfinanzierung

26.1 Fremdkapital – 350

26.2 Kurzfristiges Fremdkapital – 350

26.2.1 Lieferantenkredit – 350

26.2.2 Kundenkredit – 350

26.2.3 Bankkredit – 351

26.2.4 Factoring – 352

26.2.5 Forfaitierung – 353

26.3 Langfristiges Fremdkapital – 354

26.3.1 Langfristige Kredite – 354

26.3.2 Hypothekardarlehen – 355

26.3.3 Schuldscheindarlehen – 355

26.3.4 Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen) – 355

26.4 Leasing – 358

26.4.1 Begriff und Arten des Leasing – 358

26.4.2 Leasingverträge und steuerliche Behandlung von Leasinggegenständen – 360

26.4.3 Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing – 360

Literatur – 361

26.1 Fremdkapital

Fremdfinanzierung (als Teil der Außenfinanzierung) liegt vor, wenn einem Unternehmen Kapital durch Gläubiger zugeführt wird. Sie erwerben durch diese Transaktion kein Eigentum am Unternehmen, sondern sind ihm auf Zeit schuldrechtlich verbunden. Im Gegensatz zum Eigenkapital wird das Fremdkapital von Dritten nur für eine bestimmte Zeitdauer zur Nutzung gegeben. Die Fremdkapitalgeber haben Anspruch auf Verzinsung und Rückzahlung des Kapitals zu einem vereinbarten Termin. Da keine Beteiligung besteht, haben sie auch grundsätzlich keine Mitsprache-, Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass im Falle einer starken Abhängigkeit von einem Großkreditgeber dieser auf Vertragsgestaltungen bestehen kann, die ihm eigentumsähnliche Mitsprache- und Kontrollrechte einräumen.

Das Fremdkapital umfasst alle Verbindlichkeiten des Unternehmens. Diese können nach folgenden Merkmalen charakterisiert werden:

- Entstehungsgrund der Verbindlichkeit (z. B. Warenlieferungen),
- Höhe des Schuldetrages,
- Höhe der Verzinsung,
- Modalität der Tilgung,
- Differenz zwischen dem Ausgabe- und dem Rückzahlungsbetrag,
- Rückzahlungszeitpunkt,
- Natur des Gläubigers.

Je nach Fremdkapitalart sind diese Merkmale mehr oder weniger genau bestimmt. Einen Sonderfall stellt das **bedingte Fremdkapital** dar. Hierunter sind solche Schuldverhältnisse zu verstehen, deren Eintreten von gewissen Bedingungen abhängt. Es handelt sich beispielsweise um Verpflichtungen aus Bürgschaften oder Garantieleistungen. Deshalb spricht man im Rechnungswesen auch von **Eventualverbindlichkeiten**, die im Anhang der Bilanz erläutert werden müssen (vgl. § 251 HGB).

Die primäre Funktion von Fremdkapital ist die Kapitalbedarfsdeckung in Fällen, in denen das verfügbare Eigenkapital nicht ausreicht. Ein Vorteil von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital ist, dass Fremdkapital durch Aufnahme oder Tilgung flexibel an den Kapitalbedarf angepasst werden kann. Außerdem können durch die Nutzung von Fremdkapital die Kapitalkosten eines Unternehmens gesenkt werden, da Fremdkapital meist günstiger ist als Eigenkapital.

Die verschiedenen Formen der Fremdfinanzierung werden nach der Fristigkeit des Kapitals gegliedert. Die Bundesbank weist in ihrer Statistik Kredite bis zu einem Jahr Laufzeit als kurzfristig, Kredite über ein bis unter 5 Jahre als mittelfristig und solche über 5 Jahre als langfristig aus.

26.2 Kurzfristiges Fremdkapital

26.2.1 Lieferantenkredit

Ein Lieferantenkredit entsteht dadurch, dass ein Lieferant seinem Abnehmer eine bestimmte Zahlungsfrist einräumt. Das Zahlungsziel liegt meistens bei 30 Tagen. Kunden mit großer Marktmacht können teils ein weitaus längeres Zahlungsziel aushandeln. Der Lieferantenkredit ist insofern vorteilhaft, als er im Vergleich zu Bankkrediten formlos und ohne besondere Sicherheiten gewährt wird. Demgegenüber muss aber beachtet werden, dass der Lieferantenkredit sehr teuer sein kann. Meistens wird der Abnehmer aufgefordert, den Rechnungsbetrag innerhalb einer festgelegten Frist (z. B. 10 Tage) zu bezahlen, wobei ein bestimmter Skontosatz (z. B. 2 %) vom Rechnungsbetrag abgezogen werden kann. Macht er vom Skonto keinen Gebrauch, so hat er den gesamten Rechnungsbetrag innerhalb einer bestimmten Frist (z. B. 30 Tage) zu bezahlen. Es spielt dann überhaupt keine Rolle mehr, ob er am 11. oder 30. Tag der Kreditfrist die Rechnung begleicht.

Der Skontosatz entspricht dem Zinssatz, den der Abnehmer für die Gewährung eines Lieferantenkredites bezahlen muss, wenn er die Skontofrist nicht ausnützt. Der Skonto ist ein Bestandteil des Verkaufspreises, sodass er oft den Eindruck eines zusätzlichen Rabattes erweckt. Eine kurze Überschlagsrechnung macht aber deutlich, dass die Nichtausnutzung des Skontos für den Kreditnehmer sehr teuer ist. Sie beträgt im obigen Beispiel 2 % des Rechnungsbetrages für 20 Tage. Der effektive Zinssatz des zur Verfügung gestellten Fremdkapitals kann nach folgender Formel berechnet werden:

$$i = \left(\frac{\text{Skontosatz}}{1 - \text{Skontosatz}} \right) \cdot \left(\frac{360}{\text{Zahlungsziel} - \text{Skontosatzfrist}} \right)$$

Im obigen Beispiel beträgt demnach der Zinssatz für den Lieferantenkredit 36,735 % pro Jahr.

Die Kapitalbindungsduer (Fristigkeit) der mit dem Lieferantenkredit finanzierten Gegenstände liegt im Idealfall knapp unter dem Zahlungsziel des Lieferantenkredits. Folglich sollte der Lieferantenkredit in erster Linie zur Finanzierung von Gegenständen des Umlaufvermögens genutzt werden.

Empirisch konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen, die bereits Liquiditätsprobleme haben, dazu tendieren, Lieferantenkredite zur Finanzierung von langfristig gebundenem Kapital zu verwenden, was häufig zur Zahlungsunfähigkeit führt.

26.2.2 Kundenkredit

Kundenanzahlungen sind vor allem in der Investitionsgüterindustrie (Maschinenindustrie) und im Baugewerbe üblich. Der Kunde zahlt entweder bei Bestellung oder bei teilweiser Fertigung einen Teil des Verkaufspreises. Damit kann das

26.2 · Kurzfristiges Fremdkapital

Unternehmen einen Teil der Finanzierung und die daraus entstehenden Zinskosten auf den Kunden überwälzen, denn diese Anzahlungen werden teilweise zinslos – in Abhängigkeit von der Stärke der Marktstellung des Unternehmens und seiner Abnehmer – zur Verfügung gestellt. Die Rückzahlung erfolgt nicht in Geld, sondern in Waren.

Die Kundenanzahlungen können sogar den kurzfristig benötigten Kapitalbedarf für die Produktion des Auftrages übersteigen, sodass die Mittel kurzfristig angelegt werden können und einen Zinsertrag abwerfen.

Neben der **Finanzierungsfunktion** übernehmen Kundenanzahlungen zusätzlich die Funktion der **Verminderung des Unternehmerrisikos**. Sie geben dem Produzenten eine gewisse Sicherheit, dass der Auftraggeber die bestellten Produkte auch abnimmt. Sollte der Kunde trotzdem nachträglich auf eine Lieferung verzichten, so stellt die Anzahlung eine Entschädigung für mögliche Verluste bei einer anderweitigen Verwertung dieser Produkte dar.

26.2.3 Bankkredit

Je nach Zweck, Sicherheiten und Häufigkeit der Inanspruchnahme können verschiedene Formen des Bankkredites unterschieden werden. Im Folgenden soll auf die Kontokorrent-, Diskont- und Akzeptkredite näher eingegangen werden.

Kontokorrentkredit

Der Kontokorrentkredit ist dadurch gekennzeichnet, dass der Kreditnehmer bis zu einem von der Bank festgesetzten Maximalbetrag, der **Kreditlinie**, frei verfügen kann. Der Vorteil dieser Kreditform liegt darin, dass – von möglichen Bereitstellungsprovisionen abgesehen – nur auf den tatsächlich in Anspruch genommenen Kreditbetrag Zinsen bezahlt werden müssen. Der Kontokorrentkredit eignet sich deshalb besonders bei sich wiederholendem, aber in seiner Höhe wechselndem Kapitalbedarf.

Wird der Kredit ohne Sicherheiten gewährt, die im Konkursfall herangezogen werden können, handelt es sich um einen **Blankokredit**. Als Sicherheit kommen bestimmte Vermögenswerte oder die Verpflichtung von Dritten infrage. Je nach Art der Vermögensgegenstände (z. B. Waren, Gebäude) existieren in der Praxis verschiedene spezifische Kreditformen. Als Beispiel sei der **Lombardkredit** erwähnt. Bei diesem handelt es sich um die Gewährung eines kurzfristigen Kredites gegen Verpfändung von beweglichen und marktgängigen Vermögenswerten. Da die bereitgestellten Vermögenswerte im Bedarfsfall leicht liquidierbar sein sollen, kommen als Deckung vor allem börsennotierte Wertpapiere (Aktien, Schuldverschreibungen) und Edelmetalle infrage. Die maximale Kreditlinie wird auf Grundlage der aktuellen Werte (Kurse) berechnet, wobei zur Abdeckung des Kurs- und Währungsrisikos eine Sicherheitsmarge abgezogen wird. Diese richtet sich z. B. nach der Art und Qualität der Wertpapiere.

Diskont- und Akzeptkredit

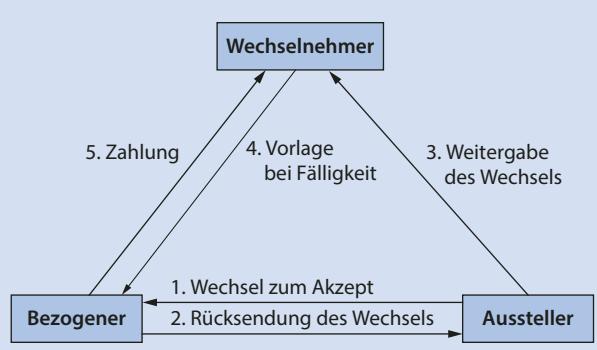
Grundlage des Diskont- und Akzeptkredites bildet der Wechsel.

Der **Wechsel** ist eine schriftliche, unbedingte, befristete, vom Schuldgrund losgelöste (sogenannte abstrakte) Verpflichtung zur Zahlung einer bestimmten Geldsumme zugunsten des legitimierten Inhabers der Urkunde.

Es können zwei Formen des Wechsels unterschieden werden, nämlich der **gezogene Wechsel** (§§ 1–74 WG) und der **Eigenwechsel** (§§ 75–78 WG).

- Der **gezogene Wechsel** (Tratte) wird vom Gläubiger (Wechselaussteller, Trassant) ausgestellt, der den Schuldner (Bezogener, Trassar) auffordert, zu einem bestimmten Zeitpunkt an eine namentlich genannte Person (Wechselnehmer, Remittent) eine bestimmte Geldsumme zu zahlen. Wechselnehmer kann eine Drittperson oder der Wechselaussteller selbst sein. Die Beziehungen und Vorgänge zwischen den Beteiligten beim Ausstellen und bei der Weitergabe eines Wechsels zeigt □ Abb. 26.1.
- Der **Eigenwechsel** (Solawechsel) hingegen wird vom Schuldner selbst ausgestellt. Er verpflichtet sich darin, an den Gläubiger zu zahlen. Aussteller und Schuldner sind somit identisch. Der Gläubiger wird damit automatisch zum Wechselnehmer.

Beim **Diskontkredit** werden noch nicht fällige, in Wechselform gekleidete Forderungen eines Lieferanten unter Abzug der Zinsen (die auch einen Risikoanteil enthalten) von einer Bank angekauft. Die auf den Wechselbetrag berechneten und auf diesen in Abzug gebrachten Kreditzinsen bezeichnet man als **Diskont**, den Vorgang als **Diskontierung**. Der Kreditvertrag enthält eine Vereinbarung, bis zu welchem Höchstbetrag die Bank bereit ist, die vom Lieferanten auf den Kunden gezogenen Wechsel zu diskontieren. Die von der Bank festgesetzte Kreditgrenze, die



□ Abb. 26.1 Ausstellen und Weitergabe eines Wechsels

als Diskontlinie oder **Wechselobligo** bezeichnet wird, hängt primär von der Bonität des Lieferanten ab.

Der **Akzeptkredit** ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Bank einen vom Kunden (Kreditnehmer) ausgestellten Wechsel bis zu einer bestimmten Kredithöhe akzeptiert. Der Kunde (Kreditnehmer) kann einen Wechsel auf seine Bank ziehen. Die Bank verpflichtet sich mit ihrem Akzept, bei Fälligkeit den im Wechsel genannten Betrag zu zahlen. Bezogen ist somit die Bank des Kunden, Aussteller ist der Kunde selbst. Die Bank legt eine Akzeptlinie fest, die darüber bestimmt, bis zu welchem Betrag sie auf sich selbst gezogene Wechsel akzeptiert. Der Kreditnehmer verpflichtet sich, den Wechselbetrag spätestens einen Werktag vor Verfall bereitzustellen. Dies bedeutet, dass die Bank keine flüssigen Mittel zur Verfügung stellen muss, solange der Kunde seine Pflichten erfüllt. Man spricht deshalb auch von einer Kreditleihe im Gegensatz zu einer Geldleihe. Die Bank stellt in erster Linie ihren guten Namen zur Verfügung. Dies hat zur Folge, dass sie den Akzeptkredit nur erstklassigen Kunden gewährt. Das Bankakzept kann vom Kunden an einen seiner Gläubiger (z. B. Lieferanten) weitergegeben werden. Häufig wird es aber vom akzeptgebenden Kreditinstitut selbst diskontiert.

Der Akzeptkredit wird als Finanzierungsinstrument besonders im internationalen Handel (Import-/Exportgeschäft) genutzt. Er wird als Rembourskredit bezeichnet und eingesetzt, wenn ein Exporteur die Kreditwürdigkeit eines ihm nicht oder nur ungenügend bekannten Importeurs nicht beurteilen kann. In diesem Fall übernimmt eine international angesehene Bank mit ihrem Akzept die Wechselverpflichtung für ihren Kunden (Importeur).

26.2.4 Factoring

Unter **Factoring** versteht man den Verkauf von bestehenden Forderungen an einen Dritten (Factor). Der **Factor** verwaltet die Forderung, bevorschusst diese bis zum effektiven Geldeingang und/oder übernimmt das Delkredere-Risiko bis zum Zahlungseingang.

Abb. 26.2 zeigt die Beziehungen zwischen den beteiligten Parteien beim Factoring. Ein bekanntes Beispiel aus dem Alltag ist das Kreditkartengeschäft, bei dem ein Händler seine Forderungen aus einem Verkauf an das Kreditkartenunternehmen abtritt.

Wichtig in Bezug auf die Finanzierung ist die **Absatzfinanzierung**, d. h. die Bevorschussung der abgetretenen Forderungen durch den Factor (spezielles Finanzierungsinstitut oder auch Kreditinstitut). Der Bevorschussungsatz, d. h. die Bevorschussung der Forderung des Kunden, bewegt sich dabei in der Regel zwischen 60 und 80 % der ausstehenden Zahlungen. Die Bevorschussung kann

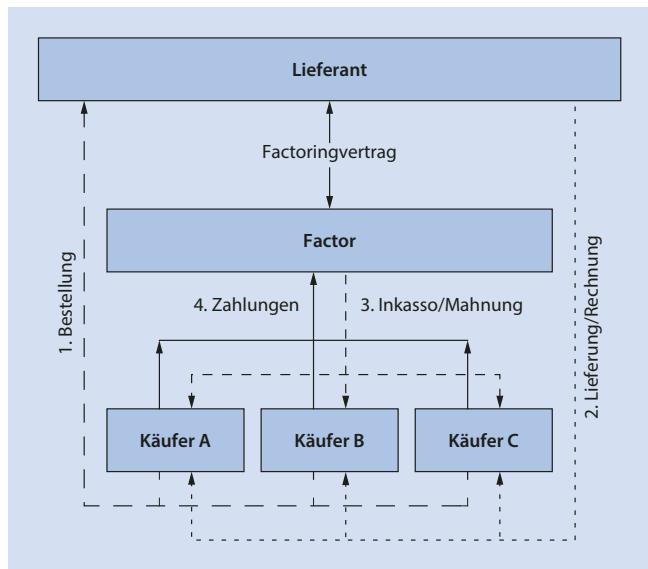


Abb. 26.2 Beziehungen zwischen Lieferant, Kunde und Factoringunternehmen

sich auf sämtliche ausstehenden Forderungen oder nur auf die vom Factor akzeptierten erstrecken. Damit diese Finanzierungsfunktion gegenüber den Debitoren jederzeit uneingeschränkt wahrgenommen werden kann, wird vertraglich eine **Globalzession**, d. h. die Abtretung sämtlicher gegenwärtiger und zukünftiger Forderungen des Factoringnehmers (Lieferant), festgelegt.

Je nach Ausgestaltung des Factoringvertrages kann der Factor zusätzliche Aufgaben übernehmen wie:

- **Delkredererisiko:** Übernahme des Ausfallrisikos der Schuldner, sodass beim Lieferanten nur noch die Haftung für die Mängel und den Bestand der Forderung bleiben,
- **Inkasso und Mahnwesen:** Erstellung der Rechnungen und Übernahme der Überwachung der Zahlungseingänge,
- **Debitorenbuchhaltung und Statistiken:** Bereitstellung von zusätzlichen Informationen zur Beurteilung der Geschäftsentwicklung.

Aus dieser Palette von Aufgaben wird ersichtlich, dass neben der reinen Finanzierungsfunktion eine Kombination weiterer Dienstleistungsfunktionen angeboten wird.

Die Kosten des Factoring sind abhängig von Art und Umfang der in Anspruch genommenen Dienstleistungen. Sie bestehen aus einer Factoringkommission, den banküblichen Sollzinsen für die Finanzierungsfunktion sowie einer Delkrederegebühr für die Übernahme des Ausfallrisikos. Ob für ein Unternehmen das Eingehen eines Factoringvertrags vorteilhaft ist, kann nicht allgemein gesagt werden. Wichtige Einflussgrößen sind:

- die Anzahl der Kunden,
- die durchschnittliche Forderungshöhe,
- das durchschnittliche Ausfallrisiko,

26.2 · Kurzfristiges Fremdkapital

- das durchschnittliche Zahlungsziel,
- die alternativen Finanzierungsmöglichkeiten des Factoringnehmers,
- das eigene Know-how bzw. die anfallenden Kosten in Bezug auf die vom Factor angebotenen Dienstleistungen und
- die Bedeutung des Kapitalfreisetzungseffekts bzw. der aufgrund des Factorings verbesserten Bilanzpolitik.

In der Praxis können verschiedene Formen des Factoring beobachtet werden. Nach den erbrachten Leistungen des Factors unterscheidet man **echtes Factoring** mit Einschluss des Delkredererisikos und **unechtes Factoring**, bei dem das Delkredererisiko ausgeschlossen wird. Je nachdem, ob der Factor oder der Factoringnehmer gegenüber den Kunden auftritt, ergeben sich:

- Offenes Factoring:** Es ist für den Kunden ersichtlich, dass der Lieferant die Forderungen an einen Factor abgetreten hat (offene Zession).
- Stilles oder verdecktes Factoring:** Die Abtretung der Forderungen bleibt dem Kunden verborgen (stille Zession).

26.2.5 Forfaitierung

Unter **Forfaitierung** wird der Ankauf von später fällig werdenden Forderungen aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen – meist Exportgeschäften – „à forfait“, d. h. unter Ausschluss des Rückgriffs auf vorherige Forderungseigentümer verstanden.

Die Forfaitierung beinhaltet einen Vertrag zwischen einem Lieferanten, meist Exporteur, und einem sogenannten Forfaiteur (Finanzierungsgesellschaft oder Kreditinstitut). Der Forfaiteur verpflichtet sich, die in der Regel in Wechselform gekleideten Forderungen aus Warenlieferungen des Exporteurs zu diskontieren. Im Unterschied zum Diskontkredit lässt sich der Exporteur vom Importeur einen Wechsel ausstellen, der auf dessen eigenen Namen lautet. Damit handelt es sich um einen Eigenwechsel. Der Kunde (Importeur) ist somit sowohl Bezogener als auch Aussteller, der Forfaiteur der Wechselnehmer. Ein Rückgriff auf den Einreicher (Exporteur) wird dabei ausgeschlossen, sodass der Kreditwürdigkeit des Schuldners eine große Bedeutung zukommt. Oft wird deshalb eine Garantieerklärung oder eine Bürgschaft einer bekannten internationalen Bank oder einer anderen angesehenen Institution (z. B. der öffentlichen Hand) verlangt (Abb. 26.3). Dies geschieht häufig durch ein sogenanntes **Bankaval**. Ein Aval ist eine Wechselbürgschaft, die auf dem Wechsel selbst dadurch erklärt wird, dass der Wechselbürge (Avalist) seine Unterschrift neben diejenige des Wechselschuldners, des Wechselflasstellers oder eines Indossanten setzt mit dem Zusatz „per Aval“ oder „als Wechselbürge“.

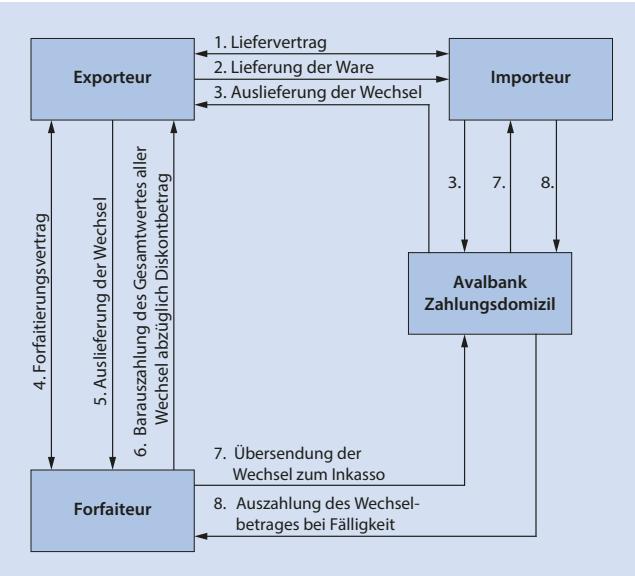


Abb. 26.3 Abwicklung einer Forfaitierung

Sowohl die Garantie als auch die Bürgschaft ergeben sich aus einem einseitig verpflichtenden Schuldvertrag:

- Bei einer **Garantie** verpflichtet sich der Garant, für einen in der Zukunft liegenden Erfolg einzustehen und insbesondere den Schaden zu übernehmen, der sich aus einem bestimmten unternehmerischen Handeln ergeben kann.
- Die **Bürgschaft** ist ein Vertrag, durch den sich der Bürge verpflichtet, dem Gläubiger für die Erfüllung der Verbindlichkeiten des Schuldners einzustehen (§ 765 BGB). Die Bürgschaft ist akzessorisch, d. h., die Verpflichtung des Bürgen ist nach Bestand und Umfang von der Hauptschuld abhängig. Stellt sich z. B. heraus, dass ein Kredit an den Hauptschuldner nicht ausbezahlt wurde, so ist auch der Bürge nicht verpflichtet.

Der Unterschied zwischen Garantie und Bürgschaft besteht somit darin, dass die Garantie nicht akzessorisch, d. h. von der dem Vertragsabschluss zugrunde liegenden Forderung unabhängig ist. Die Verpflichtung des Garanten ist deshalb größer als die des Bürgen.

Der wesentliche Vorteile der Forfaitierung für den Lieferanten ist die Liquiditätsverbesserung und die Entlastung der Bilanz von kurzfristigen Debitorenbeständen. Weitere Vorteile liegen darin, dass der Exporteur die folgenden Risiken dem Forfaiteur übertragen kann:

- Delkredere-Risiko:** Das Delkredere- oder Debitorenrisiko stellt das Risiko dar, dass ein Schuldner oder dessen Garant zahlungsunwillig oder zahlungsunfähig ist.
- Politisches Risiko:** Außerordentliche staatliche Maßnahmen oder politische Ereignisse im Ausland wie Kriege oder Revolutionen können zu Schäden für den Exporteur führen.

Finanzierungsform Merkmale	Factoring	Forfaitierung
Risikodeckung	Delkredererisiko	Delkredererisiko politisches Risiko Transferrisiko Währungsrisiko
Form der Forderungen	Rechnungen	Wechselform
Übertragung der Forderungen	Zession	Indossament
Umfang der Forderungen	nicht feststehend (gegenwärtige, zukünftige)	feststehend
Zahlungsziele	30 bis 150 Tage	6 Monate bis 6 Jahre
Typische Warenarten	Konsumgüter Dienstleistungen	Investitionsgüter

Abb. 26.4 Gegenüberstellung Factoring – Forfaitierung

- Transferrisiko:** Dieses Risiko beinhaltet die Unfähigkeit oder die fehlende Bereitschaft von Staaten, Zahlungen in der vereinbarten Währung abzuwickeln.
- Währungsrisiko:** Falls die Fakturierung oder Kreditgewährung in Fremdwährung erfolgt, können Wechselkursschwankungen den vertraglich vereinbarten Preis in einem beachtlichen Ausmaß verändern und somit beim Exporteur zu einer entsprechenden Einbuße führen.

Dafür entstehen einem Exporteur allerdings höhere Kosten, da neben dem Zinssatz für die Inanspruchnahme eines Kredites auch ein Entgelt für die übertragenen Risiken entrichtet werden muss. Dieser Risikosatz ist je nach politischer und wirtschaftlicher Lage des Schuldnerlandes des Importeurs unterschiedlich hoch. Aus dem Zins- und Risikosatz ergibt sich der sogenannte Forfaitierungssatz.

Da das Factoring und die Forfaitierung ähnliche Merkmale aufweisen, zeigt Abb. 26.4 eine Abgrenzung dieser beiden Geschäfte anhand verschiedener Kriterien.

26.3 Langfristiges Fremdkapital

26.3.1 Langfristige Kredite

Das Darlehen stellt die Grundform der langfristigen Fremdfinanzierung dar. Rechtlich gesehen ist jeder Kredit, mit dem Bar- oder Buchgeld zur Verfügung gestellt wird, ein Darlehen. Deshalb sind die meisten Kreditgeschäfte, die hier im Rahmen der Finanzierung behandelt werden, dem

Darlehen zuzurechnen. Allerdings ist zu beachten, dass das Darlehen auf Geld und vertretbare Sachen beschränkt ist, die vom Schuldner nach Ablauf der vereinbarten Laufzeit zurückzugewähren sind (§ 488 und § 607 BGB). Kann hingegen ein Gläubiger seine Leistung jederzeit zurückfordern, so fehlt es am Darlehenscharakter und es handelt sich lediglich um offene Forderungen (Wöhe et al. 2013, S. 246 ff.).

Als Darlehensgeber kommen primär Kreditinstitute in Frage. Wie bereits bei der Darstellung der kurzfristigen Kreditfinanzierung deutlich geworden ist, werden bei Bankdarlehen meistens Sicherheiten (z. B. Wertpapiere, Grundstücke) verlangt (► Abschn. 26.2.3). Es besteht sogar die Möglichkeit, bis dahin unbekannte private Kapitalgeber anzusprechen. Zudem gewähren auch die öffentliche Hand und ihre (Spezial-)Institutionen (Bund, Länder, Kreditanstalt für Wiederaufbau) gerade für Klein- und Mittelbetriebe Kredithilfen.

Einen Sonderfall stellt das Gesellschafterdarlehen bei Familien- oder Konzerngesellschaften dar. In diesem Fall kann das Fremdkapital die Funktion von Eigenkapital übernehmen (► Abschn. 26.1). Häufig wird dabei den Gesellschaftern ein höherer Zins vergütet, als das Unternehmen bei einem alternativen Darlehen (z. B. Bank) bezahlen müsste. Man spricht in diesen Fällen von verdecktem Eigenkapital sowie verdeckter Gewinnausschüttung. Letztere wird von den Steuerbehörden als steuerbarer Gewinnanteil behandelt.

§§ 488–505e BGB bilden die rechtlichen Grundlagen für einen Darlehensvertrag. Die Darlehensbedingungen werden in einem Darlehensvertrag festgehalten. Da die meisten

26.3 · Langfristiges Fremdkapital

gesetzlichen Regelungen dispositiver Natur sind, kann der Darlehensvertrag weitgehend nach den Vorstellungen und Bedürfnissen der beteiligten Partner ausgestaltet werden. Falls aber über die Kündigungsfrist nichts festgehalten wird, ist nach § 488 BGB das Darlehen innerhalb von 3 Monaten kündbar. Damit wird deutlich, dass das Darlehen auch kurz- oder mittelfristiger Natur (bis 5 Jahre) sein kann.

Vom **gewöhnlichen** Darlehen ist das **partiarische** abzugrenzen. Bei diesem steht dem Darlehensgläubiger neben einer festen Verzinsung auch ein Anteil am Geschäftsgewinn zu. Oft ist der Vertrag von partiarischen Darlehen sogar so ausgestaltet, dass kein fester Zins oder nur ein Zins in geringer Höhe vorgesehen ist. Vom partiarischen Darlehen ist wiederum die **stille Gesellschaft** zu unterscheiden, bei der der Kapitalgeber nicht nur am Gewinn, sondern auch am Verlust beteiligt werden kann (§ 231 HGB). Zudem wird ihm ein Recht auf eine Abschrift des Jahresabschlusses nach § 233 HGB eingeräumt. Bei beiden Finanzierungsformen handelt es sich um Mezzanine-Kapital. Die Trennung zwischen partiarischem Darlehen und stiller Gesellschaft ist im Falle eines Konkurses des Unternehmens von großer Bedeutung. Ein Darlehensgeber (gewöhnlich oder partiarisch) kann seine Forderungen genauso geltend machen wie die übrigen Gläubiger, während der stille Gesellschafter einen auf ihn entfallenden Verlustanteil zu tragen hat. Dies kann im Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen werden (§ 231 HGB).

Im Folgenden sollen drei Darlehensformen betrachtet werden, die in der Praxis eine bedeutende Rolle spielen, nämlich das Hypothekendarlehen, das Schulscheindarlehen sowie die Schuldverschreibung.

26.3.2 Hypothekardarlehen

Bei einem Hypothekendarlehen werden die Darlehensansprüche durch Grundpfandrechte gesichert. Die Grundpfandrechte unterteilen sich grundsätzlich in die **Hypothek** nach §§ 1113 ff. BGB und die **Grundschuld** nach §§ 1191 ff. BGB.

- Die **Hypothek** besitzt einen streng akzessorischen Charakter. Das heißt, sie ist an den Bestand einer persönlichen Geldforderung gebunden. Die Ansprüche aus einer Hypothek erlöschen, sobald die Geldforderung bedient wurde. Es kann zwischen einer Brief- und einer Buchhypothek unterschieden werden. Bei einer Briefhypothek erhält der Gläubiger als Sicherheit für sein Darlehen – zusätzlich zur Grundbucheintragung bei der Buchhypothek – einen Hypothekenbrief nach § 1116 BGB. Die Höhe der Forderung richtet sich dabei nach der Grundbucheintragung.
- Die **Grundschuld** wird ebenfalls als Kreditsicherheit verwendet. Im Gegensatz zur Hypothek ist sie nicht an das Bestehen einer Forderung gebunden und bleibt folglich erhalten, wenn der Kredit getilgt wurde.

26.3.3 Schulscheindarlehen

Das Schulscheindarlehen als besondere Form des Darlehens wird vor allem als Instrument zur langfristigen Finanzierung von Investitionen im Industriebereich verwendet. Kreditgeber sind Kapitalsammelstellen, insbesondere die privaten und öffentlich-rechtlichen Versicherungsunternehmen, die Träger der Sozialversicherung, die Bundesagentur für Arbeit und Banken.

Der Schulschein ist eine **Beweisurkunde**, mit der der Darlehensnehmer bestätigt, den Darlehensbetrag empfangen zu haben. Bei Verlust des Schulscheines hat der Gläubiger allerdings auch meist noch anderweitige Möglichkeiten, sein Recht auf Zahlung von Zinsen und Rückzahlung nachzuweisen. Die Übertragung von Schulscheinen erfolgt meist durch Zession, die häufig an die Zustimmung des Schuldners gebunden ist.

Voraussetzung für die Vergabe von Schulscheindarlehen durch die Versicherungen ist das **Sicherungsvermögen**. Dieses stellt ein Sondervermögen zur Deckung zukünftiger Verpflichtungen aus dem Versicherungsgeschäft dar. Es bildet sich durch die Ansammlung eines Teils der jährlichen Versicherungsprämien und steht nicht im Eigentum der Versicherungsgesellschaft, sondern diese verwaltet es treuhänderisch für ihre Versicherungsnehmer. Aufgrund rechtlicher Vorschriften zum Schutz der Versicherungsnehmer darf dieses Vermögen als Schulscheindarlehen nur an Unternehmen gegeben werden, die besonderen Bonitätsansprüchen genügen (§ 66 VAG).

Schulscheindarlehen können von Unternehmen entweder direkt bei den Kreditgebern (Versicherungen) oder durch Einschaltung von Kreditvermittlern (Banken, Bankenkonsortien, Finanzmaklern) aufgenommen werden. Häufig wird der indirekte Weg gewählt, da sich die Anforderungen des Gläubigers und jene des Schuldners in Bezug auf Umfang oder Fristigkeit des Darlehens nicht decken. Deshalb müssen unter Umständen Schulscheindarlehen mehrerer Kreditgeber zusammengefasst und zeitlich auf die gewünschte Finanzierungsfrist abgestimmt werden. Für den Kapitalgeber hat die Einschaltung von Vermittlern zudem den Vorteil, dass diese die Kreditwürdigkeitsprüfung übernehmen, die erforderlichen Unterlagen (Bestellung von Kreditsicherheiten) beibringen und sich um die Beschaffung der Deckungsfähigkeit bemühen (Perridon et al. 2016, S. 478 ff.).

26.3.4 Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen)

Merkmale der Schuldverschreibung

Eine **Schuldverschreibung** ist ein variabel oder festverzinsliches Wertpapier, mit dem ein Schuldner dem Gläubiger eine bestimmte Leistung (Zinszahlungen und Rückzahlung des Nominalwerts nach Ablauf der Laufzeit) verspricht.

Unter **Anleihen** bzw. **Obligationen** werden langfristige Schuldverschreibungen verstanden. Die Anleihe richtet sich nicht an spezifische Kapitalgeber, sondern wird normalerweise durch Einschaltung von Banken(-konsortien) an Kapitalgeber platziert und nach ihrer Emission am Kapitelmarkt gehandelt. Dabei wird der meist hohe Gesamtbetrag einer Anleihe in standardisierte Teilbeträge, in **Teilschuldverschreibungen**, aufgeteilt. Diese werden – meistens als Inhaberpapiere (► Abschn. 24.2.2) – zu gleichen Bedingungen zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgegeben. Dabei verpflichtet sich der Anleiheschuldner, dem Inhaber einer Obligation den auf dem Titel eingetragenen Geldbetrag nach Ablauf einer im Voraus festgesetzten Frist oder nach vorausgegangener Kündigung in Übereinstimmung mit den Anleihebedingungen zurückzuzahlen. Meist ist der Anleiheschuldner auch zu jährlichen Zinszahlungen verpflichtet. Zinszahlungen sind ebenso in anderen festgelegten Zeitabständen möglich, z. B. halb- oder vierteljährlich. Ein bedeutender Vorteil einer Anleihe besteht darin, dass aufgrund der Aufteilung eines großen Kapitalbetrages in viele kleine Teilschuldverschreibungen auch kleinere Kapitalbeträge verschiedenartiger Kapitalanleger zur langfristigen Finanzierung herangezogen werden können. Die Schuldverschreibungen privater Unternehmen bezeichnet man als Industrieanleihen, auch wenn diese nicht von Industriebetrieben, sondern beispielsweise von Handels- oder Verkehrsunternehmen emittiert werden.

Die Anleihe und die mit ihr verbundenen Entscheidungsmerkmale können wie folgt charakterisiert werden:

- Der **Nennwert** einer Teilschuldverschreibung entspricht der Höhe der Geldforderung des Gläubigers und dient als Basis für die Verzinsung. Bei Privatanlegern beträgt er in der Regel 1.000 €, bei institutionellen Anlegern 50.000 bzw. 100.000 €.
- Die Höhe des **Zinssatzes** ist abhängig von der Bonität des Schuldners, der Laufzeit der Obligation und den Kapitalmarktverhältnissen zum Zeitpunkt der Emission einer Anleihe. Der Zinssatz ist entweder für die ganze Laufzeit fest oder wird an den jeweiligen Zinsterminen neu festgesetzt. Variable Zinssätze, sogenannte Floating-Rate-Notes, orientieren sich an der Entwicklung aktueller Geldmarktsätze als Bezugssätze (z. B. EURIBOR oder €-LIBOR).
- Bei der Festlegung des **Emissionskurses** hat man drei Möglichkeiten:
 1. zu pari, d. h. zu 100 % des Nennwertes,
 2. unter pari, d. h. tiefer als der Nennwert
(Unterpari-Emission),
 3. über pari, d. h. höher als der Nennwert
(Überpari-Emission).
- Im zweiten Fall wird die Differenz zwischen Emissionskurs und Nennwert als **Disagio** (Abgeld), im dritten als **Agio** (Aufgeld) bezeichnet (► Abschn. 24.2.1). Die Bestimmung des Emissionskurses ist deshalb von großer Bedeutung, weil damit der Zinssatz genau

festgelegt werden kann. Oftmals ist es aus psychologischen Gründen ratsam, nicht vom am Markt vorherrschenden Zinssatz abzuweichen. Wird beispielsweise eine Anleihe mit einem nominalen Zinssatz von 3 %, einem Emissionskurs von 101 % und einer durchschnittlichen Laufzeit von 10 Jahren ausgegeben, so entspricht dies bei einer statischen¹ Betrachtung einer jährlichen effektiven Verzinsung von 2,9 %.

- In der Regel erfolgt die **Rückzahlung** am Ende der Laufzeit zu pari, also zum Nennwert. Allerdings behält sich der Schuldner manchmal das Recht vor, die ganze Anleihe oder einen Teil davon zu einem früheren Zeitpunkt zurückzuzahlen. Der Anleiheschuldner legt dabei entweder im Voraus die Rückzahlungsbeträge sowie deren Rückzahlungszeitpunkte fest oder er bestimmt beides während der Laufzeit aufgrund veränderter Marktbedingungen oder der jeweiligen Unternehmenssituation. Bei einer vorzeitigen Rückzahlung wird der Inhaber einer Obligation für die vom Schuldner vorgenommene Kündigung meist in Form eines während der Laufzeit abnehmenden Rückzahlungssagios entschädigt. Sind regelmäßige Rückzahlungen vorgesehen, so werden die zu tilgenden Teilschuldverschreibungen entweder durch das Los bestimmt oder auf dem Markt über die Börse zurückgekauft. Das letztere Vorgehen kommt dann infrage, wenn der Börsenkurs tiefer als der Nennwert liegt.

Wandelschuldverschreibungen (Wandelanleihen)

Zusätzlich zu den üblichen Bedingungen der Industrieanleihen kommt dem Inhaber einer Wandelanleihe das Recht zu, während eines bestimmten Zeitraums oder zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft sowie zu einem im Voraus festgelegten Verhältnis seine Teilschuldverschreibungen in Aktien des Schuldners umzuwandeln. Daraus wird ersichtlich, dass die Wandelschuldverschreibung nicht nur das Fremdkapital, sondern unter Umständen auch das Eigenkapital betreffen kann. Sobald der Anleger von seinem Wandelrecht Gebrauch macht, wird er vom Gläubiger zum Aktionär und für das Unternehmen ergibt sich eine Umwandlung des Fremdkapitals in Eigenkapital. Wandelanleihen werden im Rahmen einer bedingten Kapitalerhöhung nach § 192 AktG vergeben (► Abschn. 24.4.2).

¹ Es handelt sich deshalb um eine statische Berechnung, weil das Agio gleichmäßig auf die Laufzeit verteilt wird (1 % auf zehn Jahre verteilt ergibt 0,1 % Minderbelastung pro Jahr). Bei einer dynamischen und damit finanziellmathematisch exakten Betrachtung würde berücksichtigt, dass das Agio bereits zu Beginn der Laufzeit dem Unternehmen zur Verfügung steht und damit die Verzinsung effektiv noch tiefer wäre (zur Problematik effektiver Zinssätze ► Abschn. 29.3).

26.3 · Langfristiges Fremdkapital

Für den Gläubiger ergeben sich verschiedene Vorteile, die die Beliebtheit dieser Anlageform unterstreichen:

- Der Anleger erzielt einen regelmäßigen Zins.
- Das Wandelrecht ermöglicht dem Anleger eine Beteiligung am Unternehmen.
- Das Risiko des Anlegers ist kleiner als bei einer direkten Aktienbeteiligung.

Die Bedingungen einer Wandelanleihe (insbesondere Wandelpreis, Zinssatz) hängen sehr stark von den allgemeinen Kapitalmarktbedingungen sowie von der Bonität des Schuldners ab. In einer guten Börsenverfassung kann die Verzinsung unter derjenigen von gewöhnlichen Anleihen liegen und der Wandelpreis kann mit dem aktuellen Börsenkurs nahezu übereinstimmen.

Im Zusammenhang mit der Ausgabe einer Wandelanleihe gehört die Bestimmung der Wandelbedingungen – neben der Festlegung des Emissionszeitpunktes – zu den wichtigsten Entscheidungen. Sie umfassen insbesondere:

- **Wandlungsverhältnis:** Dieses gibt an, wie viele Beteiligungspapiere mit einer Teilschuldverschreibung eines bestimmten Nennwertes bezogen werden können.
- **Wandelpreis:** Der Wandelpreis ist der Preis für eine Aktie, die bezogen wird. Dieser kann sich während der Wandelfrist erhöhen.
- **Wandlungs- oder Umtauschfrist:** Diese gibt an, während welcher Zeitdauer bzw. zu welchem Zeitpunkt der Gläubiger von seinem Wandelrecht Gebrauch machen kann.
- **Verwässerungsschutzklausel:** Führt das Unternehmen während der Wandelfrist eine Kapitalerhöhung durch, so ergibt sich für den Inhaber eine Wanderanleihe, der noch nicht gewandelt hat, eine indirekte Kapitalverwässerung. Dem Anleger kann ein Schutz gegeben werden, wenn eine Verwässerungsschutzklausel in die Anleihebedingungen eingebaut wird, die den Wandelpreis der Kapitalerhöhung entsprechend anpasst. Die Berechnung der Verminderung des Wandelpreises kann in Analogie zur Bezugsrechtsformel nach folgender Formel vorgenommen werden:

$$R = \frac{W - E}{a + n} n$$

Wobei:

R	=	Reduktion des Wandelpreises
W	=	Wandelpreis
E	=	Emissionspreis der neu auszugebenden Aktien.
a	=	Anzahl der Aktien vor Kapitalerhöhung (bzw. bisheriges gezeichnetes Kapital)
n	=	Anzahl der neu auszugebenden Aktien (bzw. Betrag der Kapitalerhöhung)

Nach § 221 AktG bedarf die Ausgabe einer Wandelschuldverschreibung mindestens der Zustimmung von drei Viertel

des bei der Beschlussfassung an der Hauptversammlung vertretenen Grundkapitals, da es sich bei Wandlung um eine bedingte Kapitalerhöhung handelt.

Optionsschuldverschreibungen

Wandel- und Optionsschuldverschreibungen ist gemeinsam, dass beide fest verzinsliche Wertpapiere darstellen, die mit einem Sonderrecht auf Aktienbezug ausgestattet sind. Im Gegensatz zu den Wandelschuldverschreibungen werden **Optionsanleihen** beim Aktienbezug nicht in Zahlung gegeben, sondern das Anteilstypier (Aktie) tritt neben das Forderungspapier (Schuldverschreibung). Während bei den Wandelschuldverschreibungen Fremdkapital in Eigenkapital umgewandelt wird und damit aus den Gläubigern des Unternehmens Eigentümer werden, tritt bei der Optionsanleihe zum vorhandenen Fremdkapital zusätzlich Eigenkapital hinzu.

Das mit der Optionsanleihe verbundene Optionsrecht wird in einem separaten Wertpapier, dem Optionsschein, verbrieft. Dies führt dazu, dass dieser Optionsschein allein (ohne Anleihe) gehandelt werden kann und sich somit drei verschiedene Börsennotierungen ergeben:

1. Kurs der ursprünglichen Anleihe, also mit („cum“) Optionsschein,
2. Kurs der Anleihe ohne („ex“) Optionsschein (diese Situation entspricht einer gewöhnlichen Schuldverschreibung),
3. Kurs für den Optionsschein.

Bei der Festlegung der Bedingungen der Optionsanleihe stellen sich die gleichen Probleme wie bei der Wandelanleihe. Zusätzlich ist aus der Sicht des Anlegers hervorzuheben, dass Optionsscheine oft großen Kursschwankungen ausgesetzt sind. Dies schlägt sich im Kurs der Anleihe inklusive Optionsschein nieder. Besonders groß ist das Risiko natürlich dann, wenn die Optionsscheine allein, d. h. ohne die zugehörige Anleihe erworben werden. Diesem Risiko, das im Verlust des gesamten eingesetzten Betrags für die Optionsscheine bestehen kann, steht ein überproportionaler Gewinn bei einer Kurssteigerung der Aktie gegenüber. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem Leverage-Effekt (Hebeleffekt; ► Abschn. 27.2.1) des Optionsscheins (► Abb. 26.5).

Der rechnerische (innere) Wert des Optionsscheins entspricht der Differenz zwischen dem jeweiligen Kurs der Aktie und dem Bezugspreis (= Optionspreis). Die tatsächlichen Kurse der Optionsscheine liegen aber infolge der Kurserwartungen der Anleger in der Regel über dem inneren Wert. Das Aufgeld eines Optionsscheins bzw. dessen Prämie entspricht der Differenz zwischen dem direkten Kauf der Aktie zum jeweiligen Kurs und dem Preis für den Aktienkauf über einen Optionsschein. Der Preis für den Aktienkauf über einen Optionsschein setzt sich zusammen aus dem Bezugspreis für eine Aktie bei Ausübung einer Option und dem Marktpreis des Optionsscheins. Der Bezugspreis und der

Optionsbedingungen	1 Optionsschein berechtigt zum Bezug einer Aktie Optio AG bis zum 1.4.20_3 zum Bezugspreis von 500,- €		
Kursentwicklung	1.4.20_1	1.7.20_2	
	■ Kurs Aktie Optio AG 500,-	600,-	

26

Abb. 26.5 Beispiel Optionsprämie und Leverage-Effekt

Optionsanleihe 4 1/2 % Kreditbank AG 20_0 – 20_8	
1. Konditionen	
■ Anzahl Optionsscheine: Je 6.000,- € sind mit 10 Optionsscheinen ausgestattet	
■ Optionsfrist: bis 14.11.20_4	
■ Bezugspreis: 1.760,- € pro Aktie	
■ Bezugsverhältnis: 5 Optionsscheine berechtigen zum Bezug einer Aktie; $b = \frac{1}{5}$	
2. Kursnotierungen am 13. Februar 20_1	
■ Aktie Kreditbank AG: 1.900,- €	
■ Optionsanleihe inklusive Optionsschein: 102,50 %	
■ Optionsanleihe exklusive Optionsschein: 87,70 %	
■ Optionsschein: 91,50 €	
3. Prozentuales Aufgeld	
$\frac{91,50 \text{ €} + \frac{1}{5} \cdot (1.760,- \text{ €} - 1.900,- \text{ €})}{\frac{1}{5} \cdot 1.900,- \text{ €}} \cdot 100 = 16,7 \%$	

Abb. 26.6 Beispiel Optionsanleihe

Aktienkurs sind jeweils mit dem Bezugsverhältnis zu multiplizieren (für genauere Ausführungen vgl. Perridon et al. 2016, S. 465 ff.).

- Aufgeld = Kurs Optionsschein + Bezugsverhältnis · (Bezugspreis – Aktienkurs).

Die Differenz zwischen dem direkten Aktienkauf und dem Kauf über einen Optionsschein kann als Prozentsatz des jeweiligen Aktienkurses angegeben werden und lässt sich anhand folgender Formel berechnen (Abb. 26.6):

$$\text{Prozentuale Aufgeld} = \frac{\text{Aufgeld}}{\text{Bezugsverhältnis} \cdot \text{Aktienkurs}} \cdot 100$$

Die Höhe des Aufgelds ist von verschiedenen Faktoren abhängig wie beispielsweise dem Erfolg des Unternehmens, den Zukunftsaussichten der Branche oder den Kapitalmarktbedingungen.

26.4 Leasing

26.4.1 Begriff und Arten des Leasing

Unter **Leasing** versteht man die Überlassung von Anlagegegenständen zum Gebrauch oder zur Nutzung auf bestimmte oder unbestimmte Zeit gegen ein periodisch zu entrichtendes fixes Entgelt. Je nach Situation sind noch zusätzliche Vereinbarungen damit verbunden.

Aus dieser Umschreibung wird deutlich, dass Leasing keine Finanzierung im eigentlichen Sinne, d. h. Beschaffung finanzieller Mittel, bedeutet. Betriebswirtschaftlich kommt das Leasing einer Kreditfinanzierung jedoch sehr nahe.

26.4 · Leasing

Sowohl der Fremdkapitalgeber als auch der Leasinggeber ermöglichen die Beschaffung und Nutzung von Gütern. Während im einen Fall zuerst die finanziellen Mittel zufließen, die zur Beschaffung von Potenzialfaktoren dienen, werden im anderen Fall die Potenzialfaktoren direkt zur Verfügung gestellt. Beiden Formen ist aber gemeinsam, dass während der Nutzungsdauer meistens regelmäßig finanzielle Mittel abfließen, sei es als Zinszahlungen oder als Leasinggebühren.

Da das Leasinggeschäft nicht ausdrücklich im deutschen Recht geregelt ist, wird es als Mietvertrag im Sinne des BGB (vgl. §§ 535 ff. BGB) mit verschiedenen zusätzlichen Vertragselementen betrachtet. Aufgrund der verschiedenen Erscheinungsformen in der Praxis kann das Leasing nach folgenden Kriterien gegliedert werden.

1. Leasingobjekt

- **Konsumgüterleasing:** Vermietung höherwertiger Konsumgüter wie Autos, Drucker, Kühlschränke und Waschmaschinen. Im Vertrag eingeschlossen ist meist ein Wartungs- und Reparaturdienst.
- **Investitionsgüterleasing:**
 - **Equipmentleasing:** Vermietung beweglicher Anlagegüter wie Werkzeuge, Maschinen, Computer und Fahrzeuge. Die Laufzeit des Leasingvertrages liegt in der Regel zwischen 3 bis 6 Jahren.
 - **Immobilienleasing** (auch Anlagenpacht, Property Leasing oder Plant Leasing genannt): Vermietung von unbeweglichem Anlagevermögen wie ganzen Industrieanlagen und Verwaltungsgebäuden. Die Laufzeit beträgt in der Regel zwischen 10 und 30 Jahren. Immobilienleasingverträge sind häufig sogenannte Sale-and-Lease-Back-Verträge, bei denen Gebäude und Anlagen an eine Leasinggesellschaft verkauft und von dieser gleich wieder an die ursprüngliche Eigentümerin zurückvermietet werden.

2. Stellung des Leasinggebers

- **Herstellerleasing:** Zwischen Hersteller und Mieter des Investitionsobjekts wird keine Finanzinstitution geschaltet. Es erfolgt ein **direktes** Leasing, weshalb auch von einem Direct Leasing gesprochen wird.
- **Händlerorientiertes Leasing:** Anstelle des Produzenten schließt der Händler die Leasingverträge ab; es treten somit ebenfalls nur zwei Partner auf. Solche Leasingverträge sind oft mit Service- oder anderen Dienstleistungen verbunden, weshalb man auch von **Maintenance Leasing** spricht.
- **Leasinggesellschaften:** Der Leasinggeber kauft das Leasingobjekt beim Produzenten und gibt es an den Leasingnehmer weiter. Es handelt sich somit um ein **indirektes** Leasing. Zu unterscheiden ist:
 - **Objektorientiertes Leasing:** Es werden nur Objekte einer bestimmten Art vermietet. Bekannt ist das Auto- bzw. Fahrzeugleasing, welches das Leasing von einzelnen (Single Leasing) oder von mehreren Fahrzeugen (Flottenleasing) umfasst.

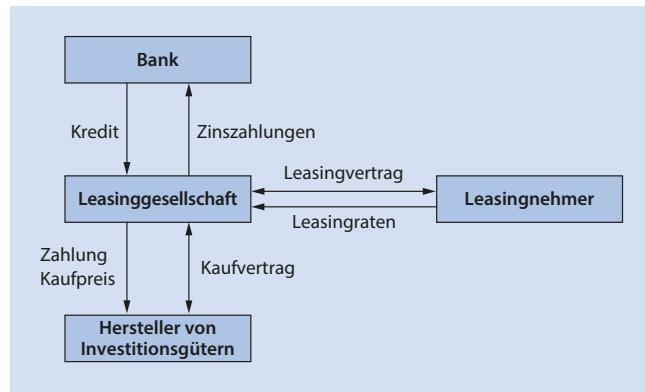


Abb. 26.7 Abwicklung des indirekten Leasinggeschäfts

– **Universell tätige Leasinggesellschaften:** Diese Gesellschaften tätigen Geschäfte mit Objekten jeglicher Art, wobei sie beim Hersteller oder Händler die vom Leasingnehmer ausgewählten Güter einkaufen, um diese an den Auftraggeber (Leasingnehmer) zu vermieten (Abb. 26.7).

3. Rückzahlungsumfang

- **Vollamortisationsverträge:** Bei dieser Form „amortisiert“ der Leasinggeber während der Leasingperiode die Anschaffungs- oder Herstellkosten, die Beschaffungs-, Vertriebs- und Finanzierungskosten, die Steuern sowie einen angemessenen Gewinn vollständig.
- **Teilamortisationsverträge:** Leasingverträge mit unkündbarer Grundmietzeit, während derer das Leasingobjekt nur teilweise amortisiert wird. Nach Vertragsablauf hat der Leasingnehmer drei Möglichkeiten:
 - Kauf des Leasingobjektes zum Restwert,
 - Miete des Leasingobjektes zu einem stark reduzierten Preis,
 - Rückgabe des Leasingobjektes an die Leasinggesellschaft.

4. Kündbarkeit des Leasingvertrags und Zurechnung des Leasingobjektes

- **Operating Leasing:** Kurzfristiges (z. B. 6 Monate), in der Regel jederzeit kündbares Mietverhältnis, das oft mit gewissen Serviceleistungen verbunden ist. Der Leasinggeber trägt ein sehr hohes Risiko, da das Leasingobjekt während der ersten Grundmietzeit nicht amortisiert werden kann. Eine rechtliche Abgrenzung des Operating Leasing von gewöhnlichen Mietverträgen ist oft schwierig. Die Bilanzierung und die Abschreibung über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer erfolgt in der Regel beim Leasinggeber.
- **Financial Leasing:** Der Mieter übernimmt in einem langfristigen und für einen bestimmten Zeitraum unkündbaren Leasingvertrag das Investitionsobjekt (z. B. Flugzeug). Dieses wird während der Dauer des Leasingvertrages vollständig amortisiert. Das Investitionsrisiko trägt in erster Linie der Leasingnehmer.

Der wesentliche wirtschaftliche Unterschied zwischen dem Financial Leasing und den herkömmlichen Miet- und Pachtverträgen ist die Überwälzung des Investitionsrisikos auf den Leasingnehmer, der neben den Reparatur- und Instandhaltungskosten auch die Risiken des Untergangs oder der Verschlechterung des Leasinggegenstandes übernimmt. Aufgrund dieses Unterschieds ist es nicht möglich, Überlegungen zur handels- und steuerrechtlichen Behandlung von Mietzahlungen auf das Financial Leasing zu übertragen und Leasingverbindlichkeiten mit den üblichen Mietzahlungsverpflichtungen gleichzusetzen.

Infolge der besonderen Vertragsgestaltungen beim Financial Leasing ist die Frage der Ordnungsmäßigkeit der Bilanzierung derartiger Verträge nicht so eindeutig zu beantworten wie beim Operating Leasing. Für die steuerliche Behandlung, die maßgeblich entscheidend dafür ist, ob Leasing vorteilhafter ist als ein durch Eigen- oder Fremdkapital finanzierte Kauf, ist von erheblicher Bedeutung, was nach Ablauf der Grundmietzeit mit dem Leasingobjekt geschieht. Folgende Möglichkeiten sind denkbar:

1. **Financial Leasing ohne Option:** Vertragsvereinbarungen beziehen sich nur auf die Grundmietzeit, nach deren Ablauf das Leasingobjekt zurückgegeben wird.
2. **Financial Leasing mit Kaufoptionsrecht:** Der Leasingnehmer hat das Recht, nach Ablauf der Grundmietzeit das Leasingobjekt zu erwerben. Für die bilanzielle Behandlung dieses Miet-Kaufvertrages ist von Bedeutung, ob es sich um einen Kaufvertrag mit gestundeten Kaufpreisraten oder in erster Linie um einen Mietvertrag handelt, der ein Kaufangebot nach Ablauf des Mietvertrages enthält. Die Zuordnung zu einem dieser Typen hängt vom Inhalt des Vertrages ab.
3. **Financial Leasing mit Verlängerungsoptionsrecht:** Räumt dem Leasingnehmer das Recht ein, das Vertragsverhältnis nach Ablauf der Grundmietzeit auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zu verlängern. Für die bilanzielle Behandlung ist das Verhältnis von Grundmietzeit und betriebsgewöhnlicher Nutzungsdauer von Bedeutung.

26.4.2 Leasingverträge und steuerliche Behandlung von Leasinggegenständen

Vertraglich werden zwischen Leasingnehmer und Leasinggeber primär die folgenden Punkte geregelt:

- Nutzungsdauer,
- Monatliche Leasingraten, welche sich aus folgenden Komponenten zusammensetzen:
- Zins für die Finanzierung des Leasingobjektes,
- Verwaltungskosten,
- Risikokosten im Falle einer Insolvenz des Leasingnehmers,
- Wartungs- und Reparaturkosten, falls diese im Leasingvertrag eingeschlossen wurden,
- Gewinnanteil zugunsten der Leasinggesellschaft.

- Einmalige Leasinggebühr bei Vertragsabschluss (0,5 bis 5 % des Kaufpreises),
- Möglichkeiten am Ende der Vertragsdauer (Kauf oder Rückgabe des Leasingobjektes).

Für die Bilanzierung des Leasingobjektes gibt es – je nach Ausgestaltung des Leasingverhältnisses – unterschiedliche Regelungen. Entspricht der Leasingvertrag steuerlich einem Miet- oder Pachtverhältnis, so aktiviert der Leasinggeber den Leasinggegenstand und der Leasingnehmer setzt lediglich die Leasingraten als Betriebsausgaben ab. Dies ist meist beim Operating Leasing der Fall. Falls das wirtschaftliche Eigentum auf den Leasingnehmer übergeht, so hat er das Objekt zu bilanzieren. In den sogenannten Leasingerlassen² sind die Voraussetzungen festgelegt, die nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten die steuerliche Zurechnung der Leasingobjekte festlegen. Die genauen Zuordnungskriterien sind in Abb. 26.8 zusammengefasst.

26.4.3 Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing

Nicht selten wird der Einsatz des Leasing pauschal als gut oder schlecht bzw. vorteilhaft oder nicht vorteilhaft bewertet. Im Vordergrund stehen dabei oft eine reine Kostenüberlegungen. Bei einer Beurteilung des Leasing müssen aber verschiedene Aspekte mit einbezogen werden, welche die spezifische Situation des Unternehmens berücksichtigen. Es werden folgende Gründe für das Leasing aufgeführt:

1. Der Leasinggegenstand muss nicht im Voraus bezahlt werden. Die monatlichen Leasingzahlungen können während der gesamten Mietzeit aus den Erträgen, den der Einsatz des Leasinggegenstandes erbringt, geleistet werden (Pay-as-you-earn-Effekt).
2. Leasing führt nicht zu einer sofortigen Belastung der Liquidität zum Investitionszeitpunkt, wie dies beim (Finanzierungs-)Kauf der Fall ist.
3. Die monatlichen Leasingzahlungen sind im Regelfall für die gesamte Grundmietzeit fest vereinbart und bilden daher eine klare Kalkulationsgrundlage.
4. Bei längerfristigen Leasingverträgen kann über den Verlauf der Leasingzahlungen (degressive, lineare oder progressive Leasingzahlungen) in der Regel verhandelt werden. Leasing bietet damit im Gegensatz zu den relativ starren Tilgungsregeln bei Krediten die Möglichkeit, Investitionskosten nutzungskongruent zu tilgen und trägt damit den betriebsindividuellen und objektbezogenen Gegebenheiten Rechnung.

² Schreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 19.04.1971, IV B/2 – S 2170 – 31/71 BStBl I 1971, S. 264. Zur Erfassung der Besonderheiten siehe auch den Immobilienberlass vom 21.3.1972, BStBl I 1972, S. 188, die Teilmortisationserlasse vom 22.12.1975, BB 1976, S. 72 f. sowie vom 23.12.1991, BStBl I 1992, S. 13.

Vertragstyp Zurechnung des Leasing-objektes	beim Leasinggeber	beim Leasingnehmer
1. Leasingvertrag ohne Optionsrecht	■ Grundmietzeit $\geq 40\%$ und $\leq 90\%$ der Nutzungsdauer.	■ Grundmietzeit $< 40\%$ oder $> 90\%$ der Nutzungsdauer.
2. Leasingvertrag mit Kaufoptionsrecht	■ Grundmietzeit $\geq 40\%$ und $\leq 90\%$ der Nutzungsdauer und ■ Kaufpreis bei Optionsausübung \geq Buchwert auf Basis linearer Abschreibung oder gemeinen Wert des Leasinggegenstandes.	■ Grundmietzeit $< 40\%$ oder $> 90\%$ der Nutzungsdauer oder ■ Kaufpreis bei Optionsausübung $<$ Buchwert auf Basis linearer Abschreibung oder gemeinen Wert des Leasinggegenstandes.
3. Leasingvertrag mit Verlängerungsoptionsrecht	■ Grundmietzeit $\geq 40\%$ und $\leq 90\%$ der Nutzungsdauer und ■ Anschlussmiete deckt Werteverzehr des Buchwerts auf Basis linearer Abschreibung oder des gemeinen Werts.	■ Grundmietzeit $< 40\%$ oder $> 90\%$ der Nutzungsdauer oder ■ Anschlussmiete deckt Werteverzehr des Buchwerts auf Basis linearer Abschreibung oder des gemeinen Werts nicht.
4. Leasingvertrag über spezielle Leasing-gegenstände		■ In jedem Fall.

Abb. 26.8 Zurechnung des Leasingobjektes. (Nach Wöhe et al. 2013, S. 342)

5. Die Alternativen eines Leasingvertrags für das Ende der Grundmietzeit (Weiternutzung durch Kauf, Verlängerung des Leasingvertrages oder Austausch gegen ein neueres Modell) erleichtern den Entschluss für Modernisierungsinvestitionen.
6. Leasing erhöht die Flexibilität des Unternehmens. Während beim Kauf nur die Alternative ja oder nein gegeben ist, hat der Leasingnehmer die Möglichkeit, z. B. durch die Wahl des Vertragsmodells, der Laufzeit oder des vereinbarten Restwertes seinen individuellen Bedürfnissen Rechnung zu tragen.

Die monatlichen Leasingzahlungen sind in der Regel als Prozentsatz des Nettoanschaffungswerts des Leasingobjekts im Vertrag angegeben. Ein möglicher Restwert wird ebenfalls als Prozentsatz dieser Bezugsgröße ausgewiesen. Kann man den durch eine Investition zu erzielenden Ertrag exakt dieser Investition zuordnen, so lässt sich relativ einfach sowohl eine Kosten-Nutzen-Analyse zwischen den einzelnen Leasinginvestitionen als auch ein Vergleich mit anderen Finanzierungsalternativen durchführen. Dabei ist das

Ergebnis selbstverständlich von den zugrunde gelegten Prämissen abhängig, die jedoch vergleichbar sein müssen. So müssen z. B. die zeitlich unterschiedlich anfallenden Zahlungen durch Auf- oder Abzinsung vergleichbar gemacht werden, die Steuer- und Abschreibungssituation des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt, die Risikoposition im Konkurs des Leasinggebers oder alternativen Kreditgebern verglichen werden (zu ausführlichen Vorteilhaftigkeitsvergleichen s. Drukarczyk und Lobe 2014, S. 282 ff.).

Literatur

-
- Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016
- Wöhe, G./Bilstein, J./ Ernst, D./ Häcker, J.: Gründzüge der Unternehmensfinanzierung. 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2013
- Drukarczyk, J./Lobe, S.: Finanzierung. Eine Einführung unter deutschen Rahmenbedingungen. 11, völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 2014



Optimierung der Unternehmensfinanzierung

- 27.1 Kriterien der Kapitalstruktur – 364**
- 27.2 Ausrichtung auf die Rentabilität – 364**
 - 27.2.1 Optimierung der Kapitalstruktur – 364
 - 27.2.2 Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten – 366
- 27.3 Ausrichtung auf die Liquidität – 368**
 - 27.3.1 Liquidität und Solvenz – 368
 - 27.3.2 Finanzierungsregeln – 368
- 27.4 Weitere Finanzierungskriterien – 369**
 - 27.4.1 Flexibilitätsorientierte Finanzierung – 369
 - 27.4.2 Unabhängigkeit – 369
 - 27.4.3 Zusammenfassung – 370
- Literatur – 370**

27.1 Kriterien der Kapitalstruktur

Sobald das Unternehmen den für den güterwirtschaftlichen Prozess notwendigen Kapitalbedarf berechnet hat, geht es in einer nächsten Phase um die Bestimmung der Kapitalart, die zur Deckung dieses Kapitalbedarfs herangezogen werden soll. Wie in den vorhergehenden Kapiteln dargestellt wurde, ist grundsätzlich eine Finanzierung über Eigenkapital oder Fremdkapital möglich. Es ist das Ziel der folgenden Ausführungen zu zeigen, nach welchen Kriterien eine **optimale Kapitalstruktur** gestaltet werden kann. Die Gestaltung einer **optimalen Kapitalstruktur** muss verschiedene Aspekte der Kapitalausgestaltung berücksichtigen. Dabei geht es um

- das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital,
- die Bestimmung der konkreten Kapitalform innerhalb dieser beiden Kapitalarten (z. B. Stamm- oder Vorzugsaktien, Bankkredite oder Anleihen) sowie
- die Kapitalkosten.

Die Gestaltung der Kapitalstruktur hängt primär von den Unternehmenszielen ab, nach denen sich die Kapitalentscheidungen auszurichten haben. Es wurde bereits früher dargelegt, dass die Erzielung eines Gewinns sowie die Sicherung der Liquidität von großer Bedeutung sind.

- Die Erzielung eines **Gewinns** bedeutet, dass das Unternehmen nicht nur seine Kosten deckt, sondern darüber hinaus einen Gewinn erwirtschaftet, der ein Entgelt für das eingegangene unternehmerische Risiko darstellt, ein Zeugnis für ein erfolgreiches Management ausstellt sowie über die Selbstfinanzierung einen Beitrag zur weiteren Unternehmensentwicklung leistet.
- Die Sicherung der **Liquidität** ist demgegenüber darauf ausgerichtet, dass das Unternehmen jederzeit über genügend liquide Mittel verfügt, um bestehende Verbindlichkeiten erfüllen zu können.
- Die Entscheidung über die Unternehmensfinanzierung muss der langfristigen **Sicherheit** des Unternehmens dienen.¹ Das finanzwirtschaftliche Risiko steigt mit zunehmender Verschuldung, weil den festen Zinszahlungen an Fremdkapitalgeber unsichere Einzahlungen aus der Geschäftstätigkeit des Unternehmens gegenüberstehen.

Zwischen den beiden Zielgrößen Rentabilität und Liquidität kann es Zielkonflikte geben. Ein hoher Bestand an Zahlungsmitteln sichert zwar die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens, aber aufgrund zu hoher Zinsbelastung bzw. zu geringer Verzinsung der Liquiditätsreserven kann dem Ziel der Rentabilitäts- bzw. Gewinnmaximierung nicht gefolgt werden.

¹ Diese ist nicht mehr gewährleistet, wenn das Unternehmen überschuldet ist. Nach § 92 AktG wird von einer Überschuldung gesprochen, wenn ein Verlust in Höhe der Hälfte des gezeichneten Kapitals besteht. Der Vorstand hat dann unverzüglich die Hauptversammlung einzuberufen und ihr dies anzuzeigen.

Ein weiteres Ziel ist die Erhaltung der **Flexibilität** des Unternehmens, jederzeit seine aus der Geschäftstätigkeit schwankenden Kapitalbedürfnisse decken und sich den wandelnden Gegebenheiten des Kapitalmarktes anpassen zu können.

Schließlich soll durch das finanzielle Management auch gewährleistet werden, dass das Unternehmen in seiner **Unabhängigkeit** nicht bzw. so wenig wie möglich eingeschränkt wird. So könnten beispielsweise ein hoher Anteil an Fremdkapital oder Zugeständnisse bei den Konditionen den Fremdkapitalgeber dazu bewegen, Informations-, Mitzsprache- oder Kontrollrechte zu fordern. Dies ist sowohl bei der Gestaltung der Kapitalstruktur als auch bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente zu berücksichtigen.

Neben diesen Haupt- oder Unternehmenszielen gibt es eine Reihe weiterer Finanzierungsgrundsätze und -regeln, die bei finanzwirtschaftlichen Entscheidungen eine Rolle spielen können. Diese beziehen sich entweder auf die Kapitalausstattung oder die Kapitalverwendung. Letztere berücksichtigen im Prinzip alle Vermögensteile, wobei Sachanlagen und Finanzinvestitionen (Beteiligungen an anderen Unternehmen) aufgrund ihrer Bedeutung im Vordergrund stehen. Aber auch bezüglich des Umlaufvermögens (z. B. Kasse, Debitoren, Materialvorräte) können Grundsätze aufgestellt werden, die je nach Branche (z. B. Handel) sogar noch eine größere Bedeutung haben können.

Im Folgenden stehen die Zielsetzungen bezogen auf die Kapitalausstattung im Vordergrund. Es werden die Auswirkungen auf die Kapitalstruktur untersucht, die sich unter Berücksichtigung des Gewinns (Rentabilität), der Liquidität, des Risikos, der Flexibilität und der Unabhängigkeit ergeben. Gleichzeitig sollen die wichtigsten Finanzierungsregeln aus Theorie und Praxis dargestellt werden.

27.2 Ausrichtung auf die Rentabilität

27.2.1 Optimierung der Kapitalstruktur

Bei der Gestaltung der Kapitalstruktur nach dem Rentabilitätskriterium ist zu berücksichtigen, dass die Rentabilität des gesamten eingesetzten Kapitals (Eigen- und Fremdkapital) in der Regel ungleich der Kapitalkosten des Fremdkapitals ist. Falls die Gesamtkapitalrentabilität größer ist als die Fremdkapitalverzinsung kann durch eine Erhöhung des Fremdkapitals eine höhere Eigenkapitalrentabilität erzielt werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Hebelwirkung des Fremdkapitals zugunsten der Eigenkapitalrentabilität, dem sogenannten **Leverage-Effekt**. Dieser kann mathematisch wie folgt hergeleitet werden,

wobei:

GK	=	Gesamtkapital
EK	=	Eigenkapital
FK	=	Fremdkapital

27.2 · Ausrichtung auf die Rentabilität

r_g	=	Gesamtkapitalrendite
r_e	=	Eigenkapitalrendite
r_f	=	Fremdkapitalzinssatz bzw. -kostensatz

$$r_g \text{ GK} = r_e \text{ EK} + r_f \text{ FK} \quad (27.1)$$

$$r_e \text{ EK} = r_g \text{ GK} - r_f \text{ FK} \quad (27.2)$$

$$\begin{aligned} r_e &= \frac{r_g \text{ GK} - r_f \text{ FK}}{\text{EK}} = \frac{r_g (\text{EK} + \text{FK}) - r_f \text{ FK}}{\text{EK}} \\ &= r_g \frac{\text{EK}}{\text{EK}} + \frac{r_g \text{ FK} - r_f \text{ FK}}{\text{EK}} \end{aligned} \quad (27.3)$$

Daraus ergibt sich folgende Formel:

$$r_e = r_g + \frac{\text{FK}}{\text{EK}} (r_g - r_f) \quad (27.4)$$

Aus dieser Formel wird ersichtlich, dass die Eigenkapitalrendite durch den Einsatz von zusätzlichem Fremdkapital angehoben werden kann, solange die Gesamtkapitalrentabilität r_g größer ist als der Fremdkapitalzinssatz r_f . Umgekehrt verschlechtert sich die Eigenkapitalrentabilität schlagartig, sobald die Gesamtkapitalrentabilität r_g kleiner wird als die Fremdkapitalverzinsung. In Abb. 27.1 wird der Leverage-Effekt an einem praktischen Beispiel deutlich gemacht.

Die maximale Ausnutzung des Leverage-Effektes stößt allerdings an verschiedene Grenzen. Vorerst ist einmal die Annahme konstanter Fremdkapitalzinsen zu erwähnen. Die Fremdkapitalzinsen sind Schwankungen ausgesetzt. Es

ist daher leicht einzusehen, dass bei einem Anstieg des allgemeinen Zinsniveaus auch die Fremdkapitalzinsen und somit die Fremdkapitalkosten ansteigen werden. Wird die Differenz zwischen Gesamtkapitalrendite und Fremdkapitalzins klein, so besteht für das Unternehmen folglich ein erhöhtes Risiko, da der positive Leverage-Effekt sehr rasch in einen negativen umschlagen kann. Dies bedeutet, dass die Hebelwirkung zuungunsten der Eigenkapitalrentabilität wirken kann, welche ohne den Einsatz des Fremdkapitals viel größer wäre. Zweitens geht man davon aus, dass das Fremdkapital in beliebigem Ausmaß beschafft werden kann. In der Praxis zeigt sich aber immer wieder, dass das Ausmaß der Kreditwürdigkeit sehr stark von der Höhe des Eigenkapitals beeinflusst wird. **Kreditwürdig** sind Unternehmen, von denen die vertragsgemäße Erfüllung der eingegangenen Kreditverpflichtungen erwartet werden kann. Je stärker der Kreditnehmer verschuldet ist, umso größer ist die Gefahr einer Überschuldung. Fremdkapitalgeber werden deshalb nicht oder nur zu steigenden Zinssätzen bereit sein, zusätzliche Kredite zu gewähren.

Bei einer Finanzierung mit Fremdkapital muss berücksichtigt werden, dass eine Fremdkapitalaufnahme mit laufenden Zinszahlungen und einer Rückzahlung oder mehreren Teilrückzahlungen verbunden ist. Diese Zahlungen können die Liquidität erheblich belasten. Es handelt sich dabei um den Zielkonflikt zwischen Gewinn- und Sicherheitsstreben, der mit dem Satz „der Siedepunkt der Rentabilität ist der Gefrierpunkt der Liquidität“ wiedergegeben werden kann.

Ausgangslage	Gesamtkapital: 1.000.000,- € Fremdkapitalzinssatz: 5 % Gesamtkapitalrendite: 10 % Eigenkapital Variante 1: 80 % Eigenkapital Variante 2: 40 %																																										
Frage	Wie groß ist die Eigenkapitalrentabilität in Variante 1 und 2?																																										
Berechnungen	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Variante 1</th> <th style="text-align: right;">Variante 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eigenkapital</td> <td style="text-align: right;">800.000</td> <td style="text-align: right;">400.000</td> </tr> <tr> <td>Fremdkapital</td> <td style="text-align: right;">200.000</td> <td style="text-align: right;">600.000</td> </tr> <tr> <td>Gesamtkapital</td> <td style="text-align: right;"><u>1.000.000</u></td> <td style="text-align: right;"><u>1.000.000</u></td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gewinn vor Abzug FK-Zinsen</td> <td style="text-align: right;">100.000</td> <td style="text-align: right;">100.000</td> </tr> <tr> <td>FK-Zinsen</td> <td style="text-align: right;"><u>10.000</u></td> <td style="text-align: right;"><u>30.000</u></td> </tr> <tr> <td>Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)</td> <td style="text-align: right;">90.000</td> <td style="text-align: right;">70.000</td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ Eigenkapitalrentabilität</td> <td style="text-align: right;">$\frac{90.000}{800.000} \cdot 100 = 11,25\%$</td> <td style="text-align: right;">$\frac{70.000}{400.000} \cdot 100 = 17,5\%$</td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Die gleichen Resultate ergeben sich bei Verwendung der Formel (4):</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ $r_{e1} = 0,1 + \frac{200.000}{800.000} (0,1 - 0,05) = 0,1125$</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ $r_{e2} = 0,1 + \frac{600.000}{400.000} (0,1 - 0,05) = 0,175$</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Variante 1	Variante 2	Eigenkapital	800.000	400.000	Fremdkapital	200.000	600.000	Gesamtkapital	<u>1.000.000</u>	<u>1.000.000</u>	 			Gewinn vor Abzug FK-Zinsen	100.000	100.000	FK-Zinsen	<u>10.000</u>	<u>30.000</u>	Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)	90.000	70.000	 			■ Eigenkapitalrentabilität	$\frac{90.000}{800.000} \cdot 100 = 11,25\%$	$\frac{70.000}{400.000} \cdot 100 = 17,5\%$	 			Die gleichen Resultate ergeben sich bei Verwendung der Formel (4):			■ $r_{e1} = 0,1 + \frac{200.000}{800.000} (0,1 - 0,05) = 0,1125$			■ $r_{e2} = 0,1 + \frac{600.000}{400.000} (0,1 - 0,05) = 0,175$		
	Variante 1	Variante 2																																									
Eigenkapital	800.000	400.000																																									
Fremdkapital	200.000	600.000																																									
Gesamtkapital	<u>1.000.000</u>	<u>1.000.000</u>																																									
Gewinn vor Abzug FK-Zinsen	100.000	100.000																																									
FK-Zinsen	<u>10.000</u>	<u>30.000</u>																																									
Gewinn nach Abzug FK-Zinsen (Reingewinn)	90.000	70.000																																									
■ Eigenkapitalrentabilität	$\frac{90.000}{800.000} \cdot 100 = 11,25\%$	$\frac{70.000}{400.000} \cdot 100 = 17,5\%$																																									
Die gleichen Resultate ergeben sich bei Verwendung der Formel (4):																																											
■ $r_{e1} = 0,1 + \frac{200.000}{800.000} (0,1 - 0,05) = 0,1125$																																											
■ $r_{e2} = 0,1 + \frac{600.000}{400.000} (0,1 - 0,05) = 0,175$																																											

Abb. 27.1 Beispiel Leverage-Effekt

Betriebswirtschaftlich betrachtet müssen beim Versuch, die Kapitalstruktur kostenminimal zu gestalten, nicht nur die Kosten des Fremdkapitals, sondern auch die Kosten des Eigenkapitals berücksichtigt werden. Neben Risikoaspekten sind insbesondere Unterschiede in der Besteuerung der verschiedenen Finanzierungsformen zu berücksichtigen. Dabei tragen die Eigenkapitalgeber aufgrund ihrer Beteiligung am Residualgewinn und ihrer Haftung im Insolvenzfall ein höheres Risiko als die Fremdkapitalgeber, die lediglich einen Anspruch auf kontraktbestimmte Zahlungen haben. Daher haben die Eigenkapitalgeber in der Regel einen Anspruch auf eine höhere Risikoprämie. Dies führt im Vergleich zum Fremdkapital zu höheren Kosten des Eigenkapitals (zu Aspekten des Risikos beider Finanzierungsformen vgl. Drukarczyk und Lobe 2014, S. 157–177).

Abschließend kann fest gehalten werden, dass es in der Praxis sehr schwierig ist, aufgrund reiner Kostenüberlegungen ein optimales Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital zu finden. Dies gilt nicht zuletzt deshalb, weil – abgesehen von anderen Kriterien, die noch behandelt werden – die Substituierbarkeit nur innerhalb gewisser Grenzen möglich ist. Zudem geht eine Analyse meist von einer statischen, d. h. zeitpunktbezogenen Betrachtung (z. B. konstante Zinsen, konstante Gewinne) aus.

27

27.2.2 Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten

Voraussetzungen

Es existieren verschiedene Modelle, welche die Bestimmung eines „optimalen Verschuldungsgrades“ mithilfe von Kostenüberlegungen zum Gegenstand haben. Die meisten stammen aus der amerikanischen Finanzierungsliteratur und sind deshalb von den dortigen Kapitalmarktgegebenheiten geprägt. Für die zu betrachtenden Modelle, deren zentrale These lautet, dass ein optimaler Verschuldungsgrad existiert, gilt die folgende Ausgangslage:

- Das **Kapital** muss so strukturiert werden, dass der Unternehmenswert möglichst groß wird. Da diese „Maximierung“ aus der Sicht des Eigenkapitalgebers vorgenommen wird, handelt es sich beim Unternehmenswert um den Marktwert, der sich aus dem jeweiligen Aktienkurs ableiten lässt. Soweit die Fremdkapitalkosten vom Verschuldungsgrad unabhängig sind, stimmt die Maximierung des Marktwertes des bisherigen Eigenkapitals mit der Maximierung aller Fremd- und Eigenkapitalanteile überein.
- Entscheidend für die Höhe des Unternehmenswertes ist die Erwartung bezüglich der **zukünftigen Gewinne**. Dabei wird unterstellt, dass diese konstant sind und über eine unendliche Lebensdauer anfallen.
- Die **Kapitalkosten** werden direkt aus den Renditeforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber abgeleitet. Den Berechnungen dieser Renditeforderungen liegen aber nicht – wie dies sonst

bei Renditeberechnungen aus der Sicht des Aktionärs üblich ist – die effektiv ausgeschütteten Gewinnanteile zugrunde, sondern der gesamte erzielte Gewinn. Die Höhe der Kapitalkostensätze hängt von den alternativen Anlagemöglichkeiten sowie von den Risiken, die mit einer Kapitalüberlassung verbunden sind, ab. Die Kapitalkosten können wie folgt berechnet werden,

wobei:		
W	=	Marktwert des Gesamtkapitals
EK	=	Marktwert des Eigenkapitals
FK	=	Marktwert des Fremdkapitals
G	=	Bruttogewinn (vor Abzug der Fremdkapitalzinsen)
Z	=	Fremdkapitalzinsen
k_g	=	durchschnittlicher Kapitalkostensatz
k_e	=	effektive Rendite des Eigenkapitalgebers
k_f	=	effektive Rendite des Fremdkapitalgebers

$$k_e = \frac{G - Z}{EK} \quad (27.5)$$

$$k_f = \frac{Z}{FK} \quad (27.6)$$

Der durchschnittliche Kapitalkostensatz k_g ergibt sich als gewogener Durchschnitt der Kosten aus Fremd- und Eigenkapital:

$$k_g = \frac{k_f FK + k_e EK}{W} \quad (27.7)$$

- Der **Unternehmenswert** wird durch Diskontierung der zukünftig anfallenden Gewinne berechnet. Als Zinssatz zur Diskontierung dieser Gewinne wird der Kapitalkostensatz k_g gewählt. Da die Gewinne unendlich lang anfallen, gelangt die Formel für die „ewige Rente“ zur Anwendung:

$$W = \frac{G}{k_g} \quad (27.8)$$

Daraus wird ersichtlich, dass unter der Annahme konstanter Gewinne eine Maximierung des Unternehmenswertes nur über eine Minimierung der Kapitalkosten möglich ist.

Traditionelles Modell

Ein erstes Modell versucht, aufgrund des tatsächlich beobachteten Kapitalverhaltens die Zusammenhänge zwischen Kapitalkosten und deren Einflussfaktoren aufzuzeigen. Ausgangspunkt ist die Formel

$$k_g = \frac{G}{W} \quad (27.9)$$

Werden die zukünftig anfallenden Gewinne wiederum als konstant angenommen, so können die Kapitalkosten k_g nur über eine Erhöhung des Marktwertes W gesenkt werden.

27.2 · Ausrichtung auf die Rentabilität

Dieser setzt sich aus den Marktwerten des Eigen- und Fremdkapitals zusammen, wobei davon ausgegangen werden kann, dass der Nominalwert des Fremdkapitals dem Marktwert entspricht. Weiter wird angenommen, dass die von den Aktionären und Gläubigern geforderte Rendite von verschiedenen Risiken abhängt. Zu nennen sind das gesamtwirtschaftliche Risiko und das Branchenrisiko, das Risiko bezüglich tatsächlicher Erfolgsentwicklung des Unternehmens und das finanzielle Risiko. Letzteres wird direkt aus dem Finanzierungsverhältnis (FK : EK; im Folgenden als Verschuldungsgrad bezeichnet, wie dies bei der Darstellung dieses Modells üblich ist) abgeleitet. Da alle anderen Risiken als konstant unterstellt werden bzw. nur Unternehmen betrachtet werden, die einer in sich homogenen Risikoklasse angehören, ergibt sich folgende funktionale Beziehung:

$$K_e = f \frac{FK}{EK} \quad (27.10)$$

$$k_f = g \frac{FK}{EK} \quad (27.11)$$

Das Modell versucht, den optimalen Verschuldungsgrad zu bestimmen, bei dem der durchschnittliche Kapitalkostensatz minimal ist bzw. der Marktwert des Unternehmens maximal ist. □ Abb. 27.2 zeigt die Verläufe der verschiedenen Kapitalkostensätze in Abhängigkeit des Verschuldungsgrades.

Aus □ Abb. 27.2 wird ersichtlich, dass der Verschuldungsgrad vorerst keinen Einfluss auf die effektive Rendite sowohl der Fremdkapital- als auch der Eigenkapitalgeber hat. Allerdings ist die geforderte Rendite der Eigenkapitalgeber höher, da diese auch ein höheres Risiko tragen. Nimmt der Verschuldungsgrad zu, so steigt die Eigenkapitalrendite k_e aufgrund eines höheren finanziellen Risikos. Ein höherer Verschuldungsgrad schlägt sich auch in einer Zunahme der Fremdkapitalrendite k_f nieder. Der Verlauf des durchschnittlichen Kapitalkostensatzes k_g ist vorerst sinkend, weil durch die Substitution von Eigenkapital durch Fremdkapital billigeres Kapital zugeführt wird. Die durchschnittliche Kapital-

kostenkurve hat dort ihr Minimum, wo sich der positive Rentabilitätsbeitrag des (billigeren) Fremdkapitals und der Kostenanstieg des Eigenkapitals aufgrund der gestiegenen finanziellen Risikobefürchtungen der Eigenkapitalgeber gerade ausgleichen. Bei einem höheren Verschuldungsgrad wird der Rentabilitätsbeitrag des (billigeren) Fremdkapitals durch die noch stärker gestiegene Eigenkapitalrendite überkompensiert. Zudem verlangt auch der Fremdkapitalgeber eine höhere Rendite, wenn sein finanzielles Risiko, d. h. das Risiko einer Überschuldung, gewachsen ist. Zu beachten ist, dass k_e hier die geforderte Rendite des Eigenkapitals, nicht die tatsächliche bedeutet. Dagegen entspricht die tatsächliche der geforderten Verzinsung des Fremdkapitals.

Modigliani-Miller-Modell

Das oben beschriebene traditionelle Modell, das lange Zeit in der Finanzierungsliteratur vorherrschte, wurde Ende der 50er Jahre von Modigliani/Miller infrage gestellt. Sie verneinten einen Zusammenhang zwischen Kapitalkosten und Verschuldungsgrad und entwickelten ein neues Modell, das z. T. ebenfalls auf empirischen Untersuchungen beruhte, z. T. aber auch deduktiv hergeleitet wurde.

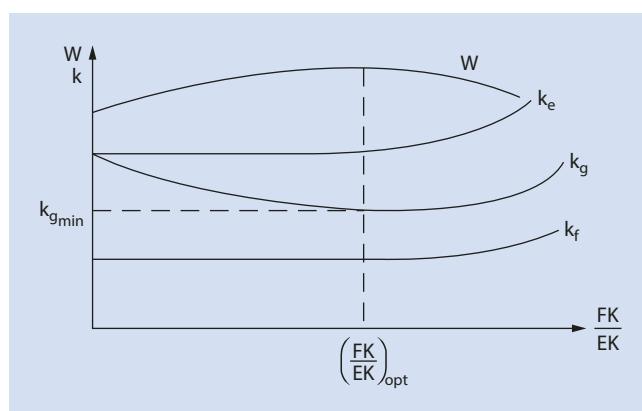
Für ihr Modell nehmen Modigliani/Miller insbesondere an, dass ein vollkommener Kapitalmarkt existiert. Außerdem unterstellen sie, dass es kein Ausfallrisiko für Kapitalgeber gibt und deshalb die Fremdkapitalkosten unabhängig vom Verschuldungsgrad konstant sind. Mit zunehmendem Verschuldungsgrad steigt aufgrund von zunehmendem Kapitalstrukturrisiko die Eigenkapitalrendite k_e linear an. Der durchschnittliche Kapitalkostensatz k_g ist unabhängig vom Verschuldungsgrad und entspricht der Eigenkapitalrentabilität eines unverschuldeten Unternehmens. Außerdem ist im Modell von Modigliani/Miller der Marktwert eines Unternehmens unabhängig von seiner Kapitalstruktur.

In □ Abb. 27.3 wird deutlich, dass sich der optimale Verschuldungsgrad aufgrund der Kostenverläufe nicht bestimmen lässt.

Die Kapitalkosten von Unternehmen hängen bei Modigliani/Miller lediglich vom Geschäftsrisiko eines Unternehmens ab. Unternehmen, die der gleichen Risikoklassen angehören, haben unabhängig vom Verschuldungsgrad die gleichen Kapitalkosten.

Beurteilung der theoretischen Modelle

Ein Modell stellt eine vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit dar. Modelle können deshalb weder alle Fälle erfassen noch den einzelnen Fall ganz genau umschreiben. Es kann sich lediglich um Denkmodelle handeln, die gewisse Prinzipien und Sachverhalte veranschaulichen. So konnte sowohl das traditionelle als auch das Modell von Modigliani/Miller nie empirisch ausreichend bestätigt werden. Insbesondere Letzteres war überwiegend der Kritik ausgesetzt – aufgrund der Annahme vollkommener Kapitalmärkte und nicht vorhandenen Ausfallrisikos für Fremdkapitalgeber – nicht praxistauglich zu sein.



□ Abb. 27.2 Kostenoptimaler Verschuldungsgrad

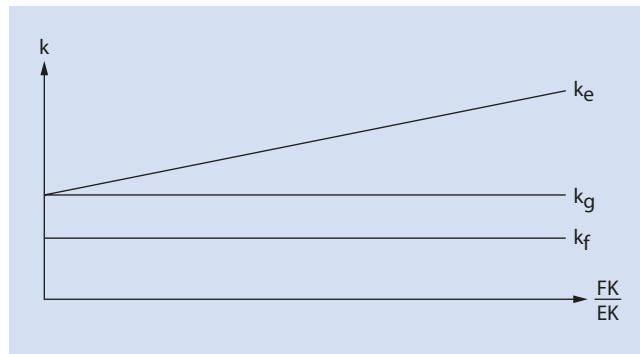


Abb. 27.3 Kapitalkostenverläufe im Modigliani-Miller-Modell

27

27.3 Ausrichtung auf die Liquidität

27.3.1 Liquidität und Solvenz

Für das Unternehmen ist eine ausreichende **Liquidität** und damit die Fähigkeit, die zwingend fälligen Verbindlichkeiten jederzeit uneingeschränkt erfüllen zu können, erforderlich. Zudem ist die auf den betrieblichen Umsatzprozess bezogene Liquidität für einen reibungslosen güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess und damit auch zur Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts notwendig (► Abschn. 3.2.1). Liquiditätsprobleme können unter anderem in der Praxis auftreten, wenn

- die notwendigen finanziellen Mittel nicht beschafft werden können (z. B. Ausfall vorgesehener Finanzierungsquellen),
- der Unternehmenserfolg ausbleibt (z. B. können die hergestellten Produkte aufgrund ausgebliebener Nachfrage nicht verkauft werden und bleiben im Lager),
- die Finanzplanung die Einzahlungs- und Auszahlungsströme falsch prognostiziert (berechnet) hat oder
- die Finanzkontrolle versagt hat, rechtzeitig Fehlbeträge festzustellen und Maßnahmen zu ergreifen, um diese Lücken zu schließen.

Aus diesen Punkten wird ersichtlich, dass einer sorgfältigen Berechnung des Kapitalbedarfs und seiner Deckung unter Berücksichtigung des unternehmerischen Risikos (Unsicherheit) im Rahmen der Finanzplanung und -kontrolle eine große Bedeutung zukommt. Eine laufende Überwachung erlaubt das frühzeitige Erkennen von Abweichungen vom Finanzplan.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang aber, dass das Unternehmen aufgrund seiner Kreditwürdigkeit nicht nur die effektiv im Unternehmen vorhandene Liquidität, sondern auch die potenziell zur Verfügung stehenden liquiden Mittel zu berücksichtigen hat. In diesem Zusammenhang spricht man von der **Solvenz** eines Unternehmens. Solvenz ist die Eigenschaft eines Unternehmens, potenzielle Gläubiger (z. B. Banken, Investoren am Kapitalmarkt) begründet davon überzeugen zu können, seine Schuldtiltel

zu akzeptieren. Daraus ist unmittelbar einsichtig, dass die Liquidität der Solvenz folgt, d. h., wer solvent ist, ist auch in der Lage, sich jederzeit liquide Mittel zu beschaffen.

27.3.2 Finanzierungsregeln

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Bestand des Unternehmens und damit für die Sicherheit der Kapitalgeber ist, dass es der Unternehmensleitung gelingt, das Unternehmen im finanziellen Gleichgewicht zu halten. Insbesondere durch das Sicherheitsbedürfnis der Fremdkapitalgeber haben sich in der Praxis einige Grundregeln für die Kapitalstruktur gebildet, deren Beachtung finanzielle Ungleichgewichtszustände verhindern soll. Diese beziehen sich insbesondere auf

- das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital bzw. zwischen den verschiedenen Fremdkapital- und Eigenkapitalarten (vertikale Finanzierungsregeln) oder
- die Beziehungen zwischen Vermögen und Kapital (horizontale Finanzierungsregeln).

Vertikale Kapitalstrukturregel

Die vertikale Kapitalstrukturregel bezieht sich auf die Zusammensetzung des Kapitals. Bezuglich der Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Fremd- und Eigenkapital werden – insbesondere in Abhängigkeit der Branche – unterschiedliche Relationen genannt, wobei z. T. ein Verhältnis von 1:1 gefordert wird. Die Vertikalregel wird meist damit begründet, dass die Eigentümer des Unternehmens mindestens ebenso viel zur Finanzierung beitragen müssen wie die Gläubiger. Bei gegebener Kapitalverwendung wird das Risiko der Gläubiger umso geringer eingeschätzt, je geringer der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital ist. Solche Verhältniszahlen geben allerdings noch keinen direkten Hinweis auf die Liquidität, da sie weder in einem Zusammenhang mit den vorhandenen Vermögensstrukturen stehen noch die zukünftigen Ein- und Auszahlungsströme berücksichtigen. Indirekt können aber gewisse Rückschlüsse auf die Liquidität gezogen oder zumindest Vermutungen angestellt werden. Je größer beispielsweise der

27.4 Weitere Finanzierungskriterien

Verschuldungsgrad ist, umso höher werden in der Regel liquiditätsbelastende Auszahlungen sein, umso weniger wird aber auch die Möglichkeit einer zusätzlichen Verschuldung bestehen.

Horizontale Kapital- und Vermögensstrukturregel

Die **goldene** oder **klassische Finanzierungsregel** besagt, dass zwischen der Dauer der Bindung der Vermögensteile und somit der Dauer der einzelnen Kapitalbedürfnisse und der Dauer, während welcher das zur Deckung der Kapitalbedürfnisse herangezogene Kapital zur Verfügung steht, Übereinstimmung bestehen muss.

Diese Regel beruht auf dem Prinzip der **Fristenkongruenz** zwischen Vermögen und Kapital. Die Befolgung dieser Finanzierungsregel gibt allerdings noch keine Sicherheit für eine ausreichende Liquidität. Sie berücksichtigt lediglich die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandenen Fristen ohne Beachtung des finanz- und güterwirtschaftlichen Prozesses. Werden beispielsweise durch den Verkauf aus Gütern und Dienstleistungen finanzielle Mittel freigesetzt, so stehen diese in der Regel nicht oder nur teilweise zur Rückzahlung von Kapital zur Verfügung, sondern müssen erneut in den Produktionsprozess investiert werden.

In der Praxis wird dieses Prinzip vor allem bei der Kreditgewährung durch Banken beachtet. Dieses kommt in der sogenannten **goldenen Bilanzregel** zum Ausdruck. Sie besagt, dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristigem Kapital, idealerweise mit Eigenkapital, finanziert werden soll. Damit ergäbe sich folgende Beziehung zwischen Kapital- und Vermögensstruktur:

Anlagevermögen und „eiserner Bestand“	\leftrightarrow	EK und langfristiges FK
Umlaufvermögen	\leftrightarrow	Kurz- und mittelfristiges FK

Dabei wird unter „eisernem Bestand“ das zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft erforderliche Minimum an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen oder an Waren verstanden.

Die goldene Bilanzregel ist theoretisch ebenso wenig fundiert wie die goldene Finanzierungsregel. Zusätzlich ist zu ergänzen, dass die aus der Bilanz ersichtlichen Fristen vielfach nicht mit den effektiven übereinstimmen. Die dieser Finanzierungsregel zugrunde liegende bilanztechnische oder rechtliche Betrachtungsweise vernachlässigt, dass kurz- oder mittelfristig ausgeliehenes Fremdkapital oft langfristig zur Verfügung steht (z. B. Kontokorrentkredit).

27.4 Weitere Finanzierungskriterien

27.4.1 Flexibilitätsorientierte Finanzierung

Der **Grundsatz der flexiblen Finanzierung** besagt, dass ein Unternehmen fähig sein sollte, sich jederzeit an seine schwankenden Kapitalbedürfnisse sowie an die sich dauernd ändernden Bedingungen des Kapitalmarktes anzupassen zu können.

Dieser Grundsatz beruht auf einer dynamischen, zukunftsorientierten Betrachtungsweise und fordert konkret, dass das Unternehmen:

- jederzeit die Möglichkeit hat, zusätzliches Eigen- und Fremdkapital aufzunehmen,
- über eine ausreichende Liquiditätsreserve verfügt, um unvorhergesehene Liquiditätslücken schließen zu können, und
- günstige Kapitalmarktbedingungen (hohe Aktienkurse, tiefe Zinsen) jederzeit ausnutzen kann, um seine Gesamtkapitalkosten möglichst niedrig zu halten.

Die Flexibilität stößt meistens bei der Rentabilität an ihre Grenzen. Eine hohe Flexibilität erfordert eine hohe Liquidität, welche wiederum die Rentabilität beeinträchtigt. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Flexibilität umso größer ist, je höher die Kreditwürdigkeit ist. Diese erlaubt dem Unternehmen, ohne Probleme in kurzer Zeit zusätzliche Mittel zu beschaffen. Sie bedeuten eine große Liquiditätsreserve, ohne damit die Rentabilität zu belasten. Die Flexibilität steigert indirekt die Rentabilität, weil die Mittel in Bezug auf den Zeitpunkt – unter Berücksichtigung des effektiven Kapitalbedarfs – und auf die Finanzierungsform kostenoptimal gewählt werden können.

27.4.2 Unabhängigkeit

Mit der Ausgestaltung der Kapitalstruktur wird meistens auch eine Entscheidung über die Unabhängigkeit des Unternehmens gefällt. Mit der Art und dem Umfang der Kapitalbeteiligung wird entschieden, wie groß der Einfluss auf das Unternehmen ist. Dieser bezieht sich in erster Linie auf die Unternehmensführung in wichtigen Fragen.

Kleinere und mittlere Personenunternehmen und Familienaktiengesellschaften versuchen, sich fremden Einflüssen durch eine hohe Eigenfinanzierung von außen zu entziehen. In einer expansiven Phase (beispielsweise bei wesentlicher Zunahme des Geschäftsumfangs) sehen sich

aber diese Unternehmen ebenso wie größere Publikums- gesellschaften gezwungen, neue Kapitalgeber zu suchen, die dieses Wachstum mitfinanzieren.

In Bezug auf das Eigenkapital stehen verschiedene Möglichkeiten offen, sich fremden Einflüssen zu entziehen. Es wurden bereits im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Aktien (Stamm- und Vorzugsaktien) einige Möglichkeiten gezeigt (► Abschn. 24.2.2). In der Praxis trifft man auch auf **Aktionärsbindungsverträge**. In solchen Verträgen werden Rechte und Pflichten von Aktionären festgelegt. Die Vereinbarungen beziehen sich u. a. auf Veräußerungsrechte (z. B. Einschränkung der Verfügungsrrechte), Stimmbindung, Ausübung von Bezugsrechten, Dividendenzahlungen und Teilnahme an Hauptversammlungen (z. B. Übertragung von Stimmrechten).

Auch bei den verschiedenen Formen der Kreditfinanzierung ist eine Einflussnahme der Kapitalgeber auf die Geschäftsführung, sei es in Form aktiver Mitentscheidung oder bestimmter Kontrollfunktionen, nicht ausgeschlossen. Der Grad des Einflusses hängt dabei vielfach von der Kreditwürdigkeit des Schuldners ab. Je stärker das Vertrauen in die Fähigkeiten des Managements, je größer der gegenwärtige und erwartete Unternehmenserfolg und je weniger die Gesellschaft bereits verschuldet ist, desto kleiner wird das Interesse einer Einflussnahme sein. Dies zeigt sich besonders bei Sanierungen, wo die kreditgebenden Banken meistens einen oder mehrere Sitze im Aufsichtsrat der Notleidenden Gesellschaft einnehmen. Je anonymer hingegen ein Schuldverhältnis ist (z. B. Schuldverschreibung), desto geringer ist der Fremdeinfluss.

27.4.3 Zusammenfassung

Die Betrachtung der Finanzziele des Unternehmens hat gezeigt, dass Antinomien zwischen den einzelnen Teilzielen Rentabilität, Liquidität, Unabhängigkeit bestehen. Auch beim Versuch, die Kapitalstruktur zu optimieren und die Kapitalkosten zu minimieren, sieht sich der Finanzmanager eines Unternehmens einem Dilemma ausgesetzt, bei dem er verschiedene Ziele gegeneinander abwägen muss. Bei der Ausgestaltung der Kapitalstruktur ist entgegen vieler theoretischer Modellbetrachtungen die Ermittlung eines „optimalen Verschuldungsgrades“ schwerlich operationalisierbar und neben der Rentabilität insbesondere von steuerlichen, risiko- und branchenspezifischen Determinanten abhängig. Auch die Bestimmung des richtigen „Mix“ der Finanzierungsinstrumente ist unternehmensindividuell zu bestimmen und auch von den Zielen der beteiligten Anspruchsgruppen abhängig.

Literatur

- Achleitner, A.-K.: Handbuch Investment Banking, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002
- Drukarczyk, J./Lobe, S.: Finanzierung. Eine Einführung unter deutschen Rahmenbedingungen. 11., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 2014
- Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016
- Volkart, R./Wagner, A.: Corporate Finance: Grundlagen von Finanzierung und Investition. 7., aktualisierte Auflage, Zürich 2018

Literaturhinweise

Literaturhinweise

Achleitner, A.-K.: Handbuch Investment Banking. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002

Dieses Handbuch ist ein Grundlagenwerk, das einen Überblick über das Umfeld der Investmentbanken gibt sowie Methoden und Techniken des Investment Banking vermittelt.

Drukarczyk, J./Lobe, S.: Finanzierung. Eine Einführung unter deutschen Rahmenbedingungen. 11., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 2014

Dieses Werk bietet eine ausführliche und leicht verständliche Einführung in das Thema Unternehmensfinanzierung, beginnend bei Zahlungsfähigkeit bis hin zu Bilanz-, Finanz- und Fundamentalanalyse, unterlegt mit umfangreichen Fallstudien.

Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016

Bei „Finanzwirtschaft der Unternehmung“ handelt es sich um ein etabliertes Standardwerk, das mit dem weit gefassten Themenspektrum alle wesentlichen Bereiche der Unternehmensfinanzierung und der Finanzmärkte abdeckt.

Volkart, R./Wagner, A.: Corporate Finance: Grundlagen von Finanzierung und Investition. 7., aktualisierte Auflage, Zürich 2018

Das Werk ist mit seinem großen Umfang, den anschaulichen Beispielen aus der Presse und den enthaltenen Übungsaufgaben ein umfassendes Kompendium zu Finanzierung und Investition.

Wöhe, G./Bilstein, J./Ernst, D./Häcker, J.: Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2013

Das Buch ist ein Standardwerk, das Basis- und Detailwissen der modernen Unternehmensfinanzierung mit zahlreichen Abbildungen, Übungsaufgaben sowie Beispielen aus der Praxis erklärt.

Investition und Unternehmensbewertung

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 28 **Grundlagen der Investition und Unternehmensbewertung – 375**

Kapitel 29 **Investitionsrechnung – 383**

Kapitel 30 **Unternehmensbewertung – 399**

Literaturhinweise – 416



Grundlagen der Investition und Unternehmensbewertung

28.1 Investition – 376

28.1.1 Investition im weiteren und engeren Sinne – 376

28.1.2 Arten von Investitionen – 376

28.1.3 Hauptprobleme bei Investitionen – 377

28.2 Problemlösungsprozess der Investition – 377

28.3 Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses – 378

28.3.1 Investitionsplanung – 379

28.3.2 Investitionsentscheidung – 379

28.3.3 Realisierung von Investitionen – 380

28.3.4 Investitionskontrolle – 380

Literatur – 381

28.1 Investition

28.1.1 Investition im weiteren und engeren Sinne

Der Begriff „investieren“ entspricht – wie das vom lateinischen „investire“ (einkleiden) abgeleitete Wort zum Ausdruck bringt – der Einkleidung des Unternehmens mit Vermögenswerten. Formal beginnt eine Investition mit einer Auszahlung. Im Folgenden wird überwiegend eine Normalinvestition unterstellt, die nach der Anfangsauszahlung nur Einzahlungsüberschüsse aufweist. Wenn man an Generalüberholungen, Rückbaukosten oder Risiken einer Investition denkt, können in der Realität auch nach dem Investitionszeitpunkt in einzelnen Perioden die Auszahlungen größer sein als die Einzahlungen. Finanzierungen sind hingegen durch eine Anfangseinzahlung gekennzeichnet, der dann Auszahlungen (Zins- oder Tilgungszahlungen) folgen.

Unter Investition wird die zielgerichtete Umwandlung von Kapital in Vermögensgegenstände verstanden.

Je nach Umfang der betrachteten Investitionsobjekte können dabei zwei verschieden weit gefasste Begriffe unterschieden werden:

- **Investition im weiteren Sinne:** In einem sehr weiten Sinne umfassen die Vermögenswerte, in welche investiert wird, sämtliche Unternehmensbereiche, und zwar unabhängig von ihrer bilanziellen Erfassung oder Erfassbarkeit. Zu denken ist beispielsweise an
 - das Umlaufvermögen (z. B. Vorräte, Forderungen),
 - das materielle (z. B. Maschinen, Grundstücke), immaterielle (z. B. Patente, Lizzenzen) und finanzielle (z. B. Beteiligungen) Anlagevermögen,
 - Informationen und Know-how (z. B. Informationssysteme des Rechnungswesens),
 - das Humanvermögen oder Human Capital (z. B. Ausbildung von Mitarbeitern).
- Es handelt sich somit um alle Investitionen, die ein Leistungspotenzial, d. h. einen erwarteten zukünftigen Nutzenzugang, darstellen (► Abschn. 18.2).
- **Investition im engeren Sinne:** Beschränkt man sich dagegen auf einen ganz bestimmten Unternehmensbereich oder eine bestimmte Art von Gütern, in die investiert wird, so handelt es sich um eine enge Fassung des Investitionsbegriffes. Insbesondere versteht man darunter die Umwandlung finanzieller Mittel in Anlagevermögen. Bei dieser Abgrenzung macht man sich aber abhängig von den verschiedenen Definitionen der Rechnungslegung zum Anlagevermögen. Insbesondere Investitionen in immaterielle Werte würden dann nicht als Investitionen verstanden, weil diese u. U. nicht aktiviert werden dürfen.

Den folgenden Ausführungen liegt ein enger Investitionsbegriff zugrunde, wobei die Produktionsanlagen (Maschinen und Maschinenkomplexe) von Industriebetrieben im Vordergrund stehen werden.

28.1.2 Arten von Investitionen

In Anlehnung an die vorhergehende Abgrenzung des Investitionsbegriffes kann bezüglich des **Investitionsobjekts** zwischen Sachinvestitionen (materielle oder immaterielle) und Finanzinvestitionen unterschieden werden.

Nach dem **zeitlichen Ablauf** lassen sich Gründungsinvestitionen (auch Anfangs- oder Errichtungsinvestitionen genannt) und laufende Investitionen unterscheiden. Letztere lassen sich je nach **Investitionszweck** bzw. Investitionsmotiv einteilen in:

1. **Ersatzinvestitionen:** Ersatz alter, nicht mehr perfekt funktionierender Anlagen durch neue gleiche oder zumindest gleichartige Anlagen.
2. **Rationalisierungsinvestitionen:** Auswechslung noch funktionierender und einsetzbarer Anlagen mit dem Zweck,
 - Kosten zu senken,
 - qualitativ bessere Produkte herzustellen,
 - die Kostenstruktur zu verändern (z. B. energie-sparende Anlagen).
3. **Erweiterungsinvestitionen:** Beschaffung zusätzlicher Anlagen, um das bereits vorhandene Leistungspotenzial in quantitativer Hinsicht zu vergrößern.
4. **Umstellungsinvestitionen:** Ersatz der alten Maschinen durch neue, andere Maschinen, um anstelle der bisherigen Erzeugnisse neue Produkte herzustellen.
5. **Diversifikationsinvestitionen:** Zusätzlich zu den bisherigen Leistungen werden neue erbracht, die in das bestehende Produktionsprogramm passen (horizontale oder vertikale Diversifikation) oder die keinen sachlichen Zusammenhang zu den bisherigen Gütern haben (laterale Diversifikation).

In der betrieblichen Praxis lassen sich die einzelnen Investitionszwecke nicht immer genau abgrenzen, oder es werden mehrere Motive gleichzeitig verfolgt. Vielfach ist beim Ersatz einer älteren Anlage auch zu beobachten, dass aufgrund des technischen Fortschritts selten eine quantitativ und/oder qualitativ gleichwertige Anlage wiederbeschafft werden kann. Schließlich sind noch weitere Motive zu erwähnen, die in der Praxis neben den bereits genannten eine wesentliche Rolle spielen können:

- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (z. B. im Zusammenhang mit Umweltschutzmaßnahmen),
- soziale Anliegen zur Verbesserung der Arbeitsqualität der Mitarbeiter (z. B. Betriebssicherheit).

28.1.3 Hauptprobleme bei Investitionen

Da Investitionen häufig mit einer hohen Kapitalbindung verbunden sind und finanziell erheblichen Liquiditäts- und Erfolgsrisiken unterliegen, kann der Bestand des Unternehmens leicht gefährdet werden, wenn die Investitionen nicht nach sorgsamen Überlegungen getätigt werden. Dieses wird anhand der folgenden Sachverhalte verdeutlicht:

1. **Langfristiger Zeithorizont:** Investitionsentscheidungen haben in der Regel langfristige Auswirkungen. Dies hat u. a. folgende Konsequenzen:
 - langfristige Kapitalbindung, verbunden mit fixen Belastungen wie Abschreibungen und Zinsen,
 - starre Kostenstruktur,
 - großes Risiko: Je langfristiger die Auswirkungen, umso weniger genau können die für eine Investition relevanten Daten (z. B. Absatzmenge, Entwicklung neuer Maschinen, Liquidationswert) vorausgesagt werden, umso größer wird damit die Gefahr von Abweichungen der erstellten Prognosen.
 Zusammenfassend ergibt sich daraus eine erhebliche Einschränkung der unternehmerischen Flexibilität.
2. **Knappheit finanzieller Mittel:** Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass nicht beliebig finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Oder mit anderen Worten: Es stehen mehr Investitionsprojekte zur Auswahl, als finanziert werden können. Dies führt dazu, dass eine Auswahl bzw. eine Ablehnung von Investitionsprojekten vorgenommen werden muss. Ein Hauptproblem besteht dabei in der Festlegung der Beurteilungskriterien.
3. **Komplexität:** Investitionen stehen nicht nur im Bereich der Finanzwirtschaft im Zentrum, sondern zeigen in allen Unternehmensbereichen erhebliche Auswirkungen. Speziell davon betroffen sind das Personalwesen, das Marketing, das Supply-Management und das Produktionsmanagement.
4. **Datenmenge:** Es fällt eine Vielzahl von Daten an, die für eine Investitionsentscheidung relevant sind. Neben innerbetrieblichen Informationen ist insbesondere die Umwelt des Unternehmens einzubeziehen. Hierzu gehören z. B. Informationen über den Markt, die Konkurrenz, die Technologie, die Gesamtwirtschaft und die politische Situation.
5. **Erfolg des Unternehmens:** Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Investitionen einen maßgeblichen Einfluss auf den Gesamterfolg (Gewinn oder Aktienkursentwicklung) und sogar auf das Bestehen eines Unternehmens haben.

Aufgrund dieser Tatbestände wird verständlich, warum dem Problemlösungsprozess der Investition und dessen Steuerung besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Im Folgenden soll dieser Problemlösungsprozess dargestellt werden.

28.2 Problemlösungsprozess der Investition

Auch im Investitionsbereich kann ein Problemlösungsprozess charakterisiert werden, wie er bei den anderen Teilbereichen des Unternehmens gezeigt wird. Die einzelnen Phasen lassen sich wie folgt beschreiben:

1. **Analyse der Ausgangslage:** In der Ausgangslage geht es darum, die sich aufgrund der veränderten Umwelt (z. B. Technologie, rechtliche Vorschriften, Kundenbedürfnisse) oder neuer Unternehmensbedingungen (z. B. neue Zielformulierung, neue Unternehmensstrategie) ergebenden Probleme für den Investitionsbereich zu erkennen, zu erfassen und einer ersten groben Analyse zu unterziehen.
2. **Festlegung der Investitionsziele:** Aus den allgemeinen Unternehmenszielen und unter Berücksichtigung der Analyse der Ausgangslage lassen sich die spezifischen Investitionsziele herleiten. Wie im Rahmen der Finanzierung bereits dargelegt, geht es grundsätzlich um die optimale Kapitalverwendung. Im Vordergrund stehen die drei Zielkategorien **technische, wirtschaftliche** und **soziale Ziele**. Aus diesen lassen sich die Kriterien ableiten, nach denen die Beurteilung eines Investitionsvorhabens vorgenommen werden kann.
3. **Festlegung der Investitionsmaßnahmen:** Sind die Investitionsziele umschrieben, so lassen sich die Maßnahmen zur Zielerreichung bestimmen. Ausgehend von den verschiedenen Investitionsarten können Maßnahmen unterschieden werden, die
 - auf den Ersatz (bei ausgedienten Maschinen) oder die Erweiterung (bei Erhöhung der Ausbringungsmenge) der bisherigen Anlagen abzielen,
 - auf eine effizientere Herstellung der Produkte (z. B. neue Fertigungstechnik, neue Ablauforganisation) ausgerichtet sind,
 - bestehende Anlagen veränderten Marktverhältnissen anpassen wollen,
 - die Arbeitssicherheit der Mitarbeiter erhöhen sollen (z. B. Vollautomatisierung gefährlicher Arbeitsgänge, Lärmdämpfungsmaßnahmen),
 - einen besseren Schutz der Umwelt beabsichtigen (z. B. neues Abwassersystem, Alarmanlage).
4. **Festlegung der Investitionsmittel:** Die Bestimmung der zur Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahmen notwendigen Ressourcen beinhaltet in erster Linie die Entscheidung über die finanziellen Mittel, die eingesetzt werden sollen.

Fasst man die finanziellen Mittel zusammen, die für sämtliche Investitionsvorhaben während einer Planperiode (z. B. ein Jahr) zur Verfügung stehen, so erhält man das **Investitionsbudget**.

Da das Investitionsbudget meistens vorgegeben wird, stellt sich in der Praxis das Problem, wie diese Mittel

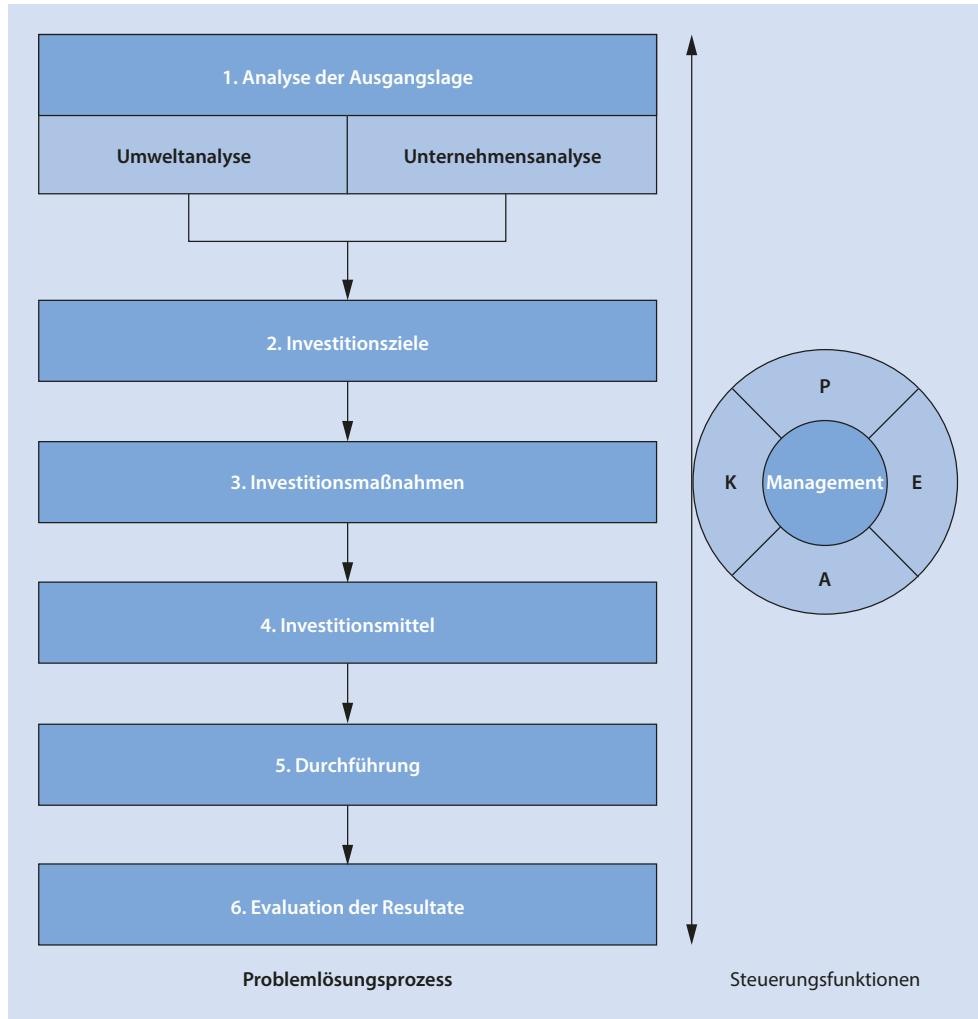


Abb. 28.1 Problemlösungsprozess der Investition

auf die verschiedenen Investitionsprojekte aufgeteilt werden sollen.

5. **Durchführung:** Diese Phase umfasst die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen in konkrete Investitionen unter Berücksichtigung des Investitionsbudgets. Die Gestaltung des Investitionsablaufs bei der Beschaffung und Inbetriebnahme von Investitionen wird in ▶ Abschn. 28.3 dargestellt.
6. **Evaluation der Resultate:** Investitionen zeigen vielfach direkt messbare Resultate, die über den Zielerreichungsgrad sowie die Zweckmäßigkeit der Maßnahmen und des Mitteleinsatzes Auskunft geben.

Sind die Investitionsziele (z. B. betriebssichere und umweltschonende Investitionen, welche ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 5 % ermöglichen) bestimmt, die vorgeschlagenen Maßnahmen (z. B. Ausbau der bestehenden Produktionsanlagen unter Berücksichtigung neuer Fertigungstechniken) genehmigt und die zu investierenden Mittel (in Form eines Investitionsbudgets) festgelegt, so bilden diese Ziele, Maßnahmen und

Mittel zusammen die **Investitionspolitik**. Sie bringt das Investitionsverhalten eines Unternehmens zum Ausdruck.

Wie aus Abb. 28.1 ersichtlich, treten die vier Steuerungsfunktionen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle, wenn auch in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Bedeutung, in allen Phasen des Problemlösungsprozesses auf. So müssen beispielsweise die Investitionsziele geplant werden, es muss über sie entschieden werden, sie müssen durchgesetzt und schließlich kontrolliert werden.

28.3 Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses

Betrachtet man den Ablauf bei der Beschaffung und Inbetriebnahme eines Investitionsobjektes, so zeigt sich in der Praxis, dass in Anlehnung an die allgemeinen Managementfunktionen folgende Phasen unterschieden werden können: Investitionsplanung, Investitionsentscheidung, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle.

28.3.1 Investitionsplanung

Der Planungsphase kommt insofern eine große Bedeutung zu, als sie – als Ausgangspunkt des Investitionsentscheidungsprozesses – die Grundlagen für die nachfolgenden Phasen, d. h. für die Investitionsentscheidung, -realisierung und -kontrolle schafft. Die Investitionsplanung kann ihrerseits in mehrere Teilphasen gegliedert werden:

1. **Anregungsphase:** In einer ersten Phase geht es darum, konkrete Investitionsmöglichkeiten zu bestimmen. Diese können aus Erfahrungen ermittelt, systematisch gesucht oder anhand von Abweichungsanalysen abgeleitet werden. Ergebnisse von Abweichungsanalysen sind beispielsweise:
 - Die Kapazität ist nicht ausreichend.
 - Die Ist-Qualität entspricht nicht der Soll-Qualität.
 - Die Durchlaufzeit ist zu lang.
2. **Machbarkeitsprüfung:** Liegen Anregungen vor, so müssen die Auswirkungen einer Investition sowie deren Vorteilhaftigkeit überprüft werden. Aufgrund der bestehenden Investitionsziele lassen sich spezifische Bewertungskriterien ableiten, wie sie die Übersicht in □ Abb. 28.2 zeigt. Darauf aufbauend können folgende Analysen vorgenommen werden:
 - **Technische Prüfung:** Ausarbeitung eines technischen Anforderungskataloges für das Investitionsobjekt und Vergleich mit den technischen Möglichkeiten der infrage kommenden Investitionsobjekte.
 - **Wirtschaftliche Prüfung:** Abklärung der wirtschaftlichen Aspekte und Auswirkungen von Investitionsvorhaben, insbesondere
 - die Ermittlung des Kapitalbedarfs,
 - die Schätzung der Kosten und Erlöse sowie
 - die Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer.
 Aus betriebswirtschaftlicher Sicht steht die wirtschaftliche Analyse im Vordergrund. Mithilfe von Investitionsrechnungen (► Kap. 29) lässt sich eine quantitative Analyse durchführen.
 - **Soziale Prüfung:** Betrachtung der Auswirkungen einer Investition auf die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter (z. B. Lärm) oder die Umwelt des Unternehmens (z. B. Abfälle).

Neben den rein quantitativen Merkmalen von Investitionsvorhaben spielen in der Praxis auch die wertmäßig nicht oder nur schlecht quantifizierbaren Einflussfaktoren eine nicht unbedeutende Rolle. Sie werden als **Imponderabilien** bezeichnet, d. h. seitens des Entscheidungsträgers „unwägbare“ Faktoren. Diese können sowohl technische und wirtschaftliche als auch soziale Tatbestände umfassen:

 - Einfachheit und Unfallsicherheit bei der Bedienung von Maschinen,
 - Hitze-, Lärm- und Staubbelästigung,
 - Arbeitsgenauigkeit,

- Absatzsteigerung infolge geringfügiger Qualitätsverbesserung,
- Einhaltung von Lieferterminen,
- Zuverlässigkeit des Lieferanten.

Bei der Beurteilung spielen vielfach auch **psychologische Einflussfaktoren** eine große Rolle. Als solche sind z. B. die Risikofreudigkeit, der Expansionszwang, das Prestige sowie die soziale Einstellung zu nennen. Wegen der Unsicherheit der Daten und nur schlecht einschätzbarer Einflussfaktoren werden häufig mehrere Investitionsvarianten aufgestellt und miteinander verglichen. Als Hilfsmittel dazu dient die **Nutzwertanalyse** (► Abschn. 2.8.2). Sie ermöglicht, sowohl technische und wirtschaftliche als auch soziale Faktoren zu bewerten.

3. **Investitionsantrag:** Hat sich aufgrund der Investitionsanalyse eine Variante ergeben, die den Zielvorstellungen des Antragstellers entspricht, so ist ein Investitionsantrag an den oder die Entscheidungsträger einzureichen. Dieser muss alle entscheidungsrelevanten Informationen enthalten, damit sich derjenige, der über die Investition zu entscheiden hat, ein genaues Bild vom eingereichten Vorschlag machen kann. Deshalb ist es in der Regel unumgänglich, dass die meist umfangreiche Datenmenge auf die wesentlichen Informationen reduziert wird.

28.3.2 Investitionsentscheidung

In der Regel stehen mehrere Investitionsvorschläge zur Auswahl, aus denen unter Berücksichtigung des Investitionsbudgets die vorteilhaftesten Anträge ausgewählt werden müssen. Vorteilhaft heißt in diesem Falle, dass die aus der Investitionspolitik vorgegebenen Zielkriterien am besten erfüllt werden. Dabei entsteht regelmäßig das Problem, dass aufgrund mehrerer Ziele und den daraus resultierenden Zielkonflikten Entscheidungen mit Kompromissen getroffen werden müssen. Nicht selten werden für einzelne Vorhaben Varianten berechnet, die sich aufgrund einer wahrscheinlichen, optimistischen oder pessimistischen Zukunftsbewertung („base case“, „best case“ und „worst case“) ergeben. Dadurch kann nicht zuletzt das Risiko, das mit der Wahl eines bestimmten Investitionsprojektes eingegangen wird, besser abgeschätzt werden.

Wird schließlich eine Entscheidung gefällt, so stellt sich in der Praxis die Frage der Übertragung der Entscheidungskompetenzen auf die Entscheidungsträger (Stellen). Je nach Größe des Unternehmens und Höhe der Investitionssumme erfolgt eine differenzierte Regelung. Grundsätzlich werden einzelne Investitionsentscheidungen in Abhängigkeit von der Bedeutung der Investition von den Abteilungen oder von der Geschäftsleitung getroffen. Bei einzelnen bedeutsamen Investitionen kann die Zustimmung des Aufsichtsrates sinnvoll oder gar notwendig sein.

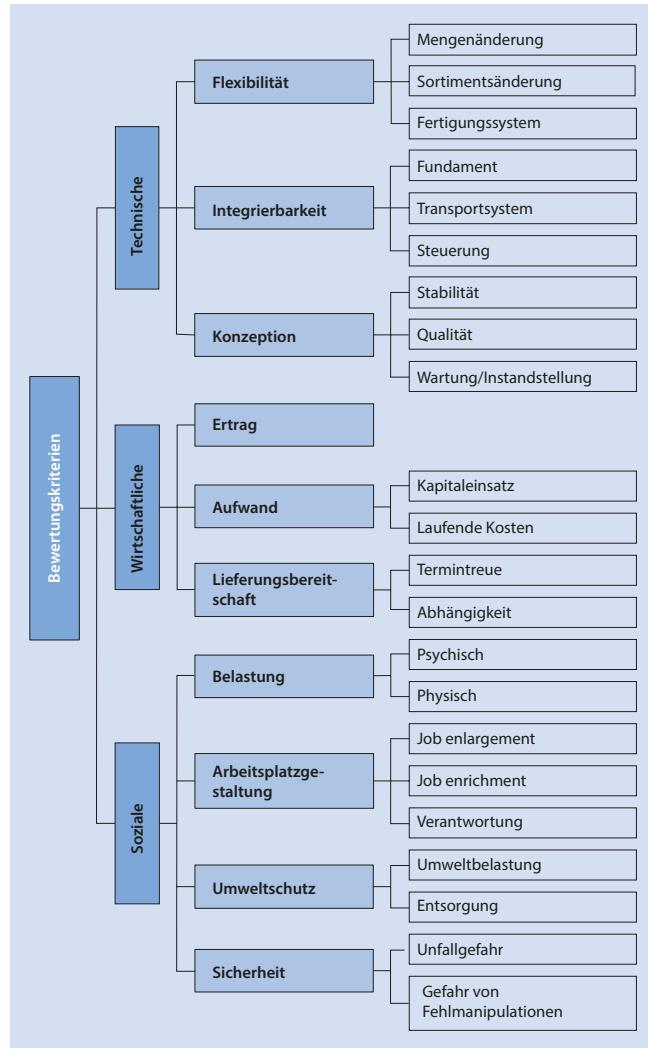


Abb. 28.2 Zielbewertungskriterien. (Siegwart und Kunz 1982, S. 55)

28.3.3 Realisierung von Investitionen

Ist die Entscheidung zugunsten eines Projektes gefallen, so müssen entsprechende **Maßnahmen** eingeleitet werden, um das Investitionsvorhaben zu realisieren. Je nachdem, ob es sich um eine Eigenherstellung oder um einen Fremdbezug handelt, stellen sich unterschiedliche Probleme. Bei größeren Investitionsprojekten wird die Realisierung geplanter Investitionsvorhaben eine längere Zeitperiode in Anspruch nehmen und schrittweise vollzogen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Termine aufeinander abgestimmt sind und den direkt Betroffenen eindeutig mitgeteilt werden. Als Instrument eignet sich dazu der Netzplan (► Abschn. 17.3). Bei kleineren oder regelmäßigen Investitionen handelt es sich hingegen meist um routinemäßige Abwicklungen.

Neben den Maßnahmen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Beschaffung eines Investitionsobjekts stehen, müssen weitere Vorbereitungen getroffen

werden, die verschiedene Unternehmensbereiche betreffen. Zu erwähnen sind z. B.:

- Bereitstellung des Kapitals in Form liquider Mittel (Wahl der Finanzierungsform),
- Bereitstellung der notwendigen Räumlichkeiten (evtl. Bau neuer Gebäude),
- Schulung der Mitarbeiter,
- Verfassung der Bedienungsanleitung,
- Durchführung von Marketingmaßnahmen bei neuen Produkten oder die Information der Verkaufsorganisation,
- Beschaffung von Repetierfaktoren,
- Einstellung neuer Mitarbeiter.

28.3.4 Investitionskontrolle

Die **Kontrolle** als letztes Element der Steuerung des Investitionsentscheidungsprozesses erfüllt verschiedene

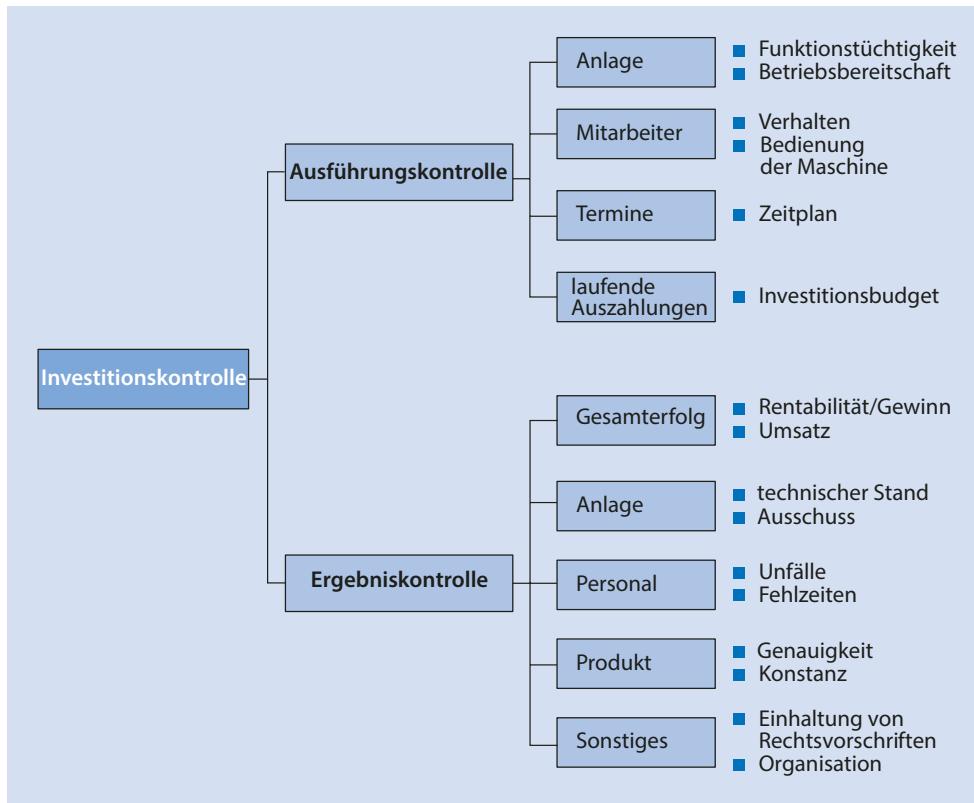


Abb. 28.3 Kontrollfunktionen

Funktionen (Abb. 28.3). Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen einer

- **Ausf\u00fchlungskontrolle**, d. h. der Kontrolle der mit der Investition verbundenen T\u00e4tigkeiten, und einer
- **Ergebniskontrolle**, d. h. der Kontrolle der aus der Investition resultierenden Ergebnisse.

Grundlage einer **Wirtschaftlichkeitskontrolle** bildet die Investitionsplanung. Im Rahmen der Investitionsplanung werden Daten generiert (insbesondere bei der Investitionsrechnung), die Vorgabewerte darstellen. Diese Vorgabewerte k\u00f6nnen dann mit den effektiven Zahlen verglichen und m\u00f6gliche Abweichungen k\u00f6nnen interpretiert werden. Die Investitionskontrolle dient somit in erster Linie einer Soll-Ist-Analyse. Daneben dient sie aber auch als Grundlage f\u00fcr zuk\u00f6nftige Investitionsplanungen und -entscheidungen.

Die Ausgestaltung der Investitionskontrolle wird je nach Gr\u00f6\u00dfe und Bedeutung des Investitionsprojektes verschieden ausfallen. Insbesondere muss entschieden werden \u00fcber

- die Stelle, welche die Kontrolle durchf\u00fchrt (z. B. Gesch\u00e4ftsleitung, Rechnungswesen, Finanz- oder Produktionsabteilung),
- den Zeitpunkt und die Intensit\u00e4t der Kontrolle. Je nach Zweck der Kontrolle wird diese in sehr kurzen Zeitabschnitten (z. B. t\u00e4gliche Kontrolle der Betriebsbereitschaft einer Anlage) oder in gr\u00f6\u00dferen Zeitabst\u00e4nden (z. B. Erfolgskontrolle in Form der Rentabilit\u00e4t) stattfinden.

Literatur

Siegwart, H./Kunz, B. R.: Brevier der Investitionsplanung. Bern/Stuttgart 1982



Investitionsrechnung

29.1 Überblick über die Verfahren – 384

29.2 Statische Verfahren – 384

29.2.1 Kostenvergleichsrechnung – 384

29.2.2 Gewinnvergleichsrechnung – 385

29.2.3 Rentabilitätsrechnung – 388

29.2.4 Amortisationsrechnung – 388

29.2.5 Beurteilung der statischen Verfahren – 390

29.3 Dynamische Verfahren – 390

29.3.1 Barwertberechnung – 390

29.3.2 Kapitalwertmethode (Net-Present-Value-Methode) – 392

29.3.3 Annuitätenmethode – 393

29.3.4 Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode) – 394

29.3.5 Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren – 396

29.3.6 Praktische Anwendung von Investitionsrechenverfahren – 396

Literatur – 397

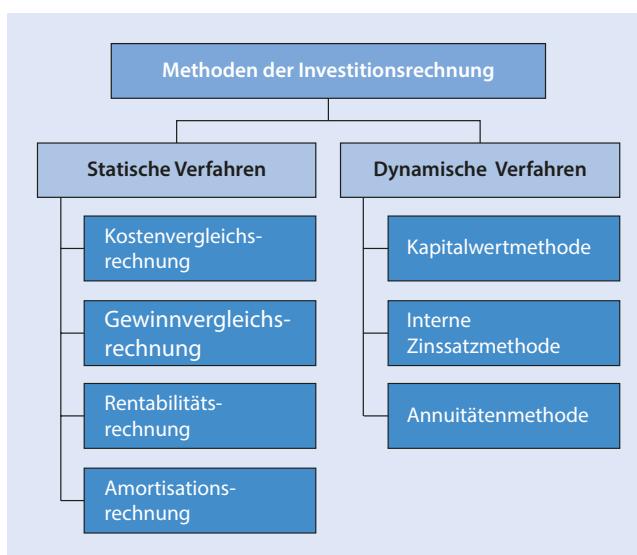
29.1 Überblick über die Verfahren

Mithilfe von Investitionsrechnungen ist es möglich, die quantitativen Aspekte einer Investition oder eines Investitionsprojektes zu erfassen und zu bewerten. Sie bilden damit ein wesentliches Instrument zur Planung und Kontrolle einer rationalen Investitionsentscheidung, die auf der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit einer Investition basiert. In der betriebswirtschaftlichen Theorie und unternehmerischen Praxis wurden verschiedene Verfahren entwickelt, die sich gemäß

■ Abb. 29.1 in zwei wesentliche Gruppen einteilen lassen:

1. Die statischen Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Unterschiede des zeitlichen Anfalls der jeweiligen Rechnungsgrößen nicht berücksichtigen und damit auf eine Ab- oder Aufzinsung verzichten. Da für alle Perioden die gleichen Werte angenommen werden, liegt den Rechnungen in der Regel lediglich eine Periode zugrunde. Dies bedeutet, dass man sich mit Durchschnittswerten der Erlöse und Kosten bzw. Erträge und Aufwendungen zufriedengeben muss. Es handelt sich somit um relativ einfache Rechnungen, welche sich aus den Informationen des betrieblichen Rechnungswesens ableiten lassen. Sie finden – gerade wegen ihrer Einfachheit und Übersichtlichkeit – in der Praxis häufig Anwendung.
2. Die dynamischen Verfahren zeichnen sich demgegenüber dadurch aus, dass sie versuchen, die Zahlungsströme über die gesamte Nutzungsdauer zu erfassen. Dies hat zur Folge, dass an die Stelle von Kosten- und Nutzengrößen **Einzahlungen und Auszahlungen** treten und damit bestimmte Notwendigkeiten der buchhalterischen Abgrenzung (z. B. bei Abschreibungen) entfallen. Die Vergleichbarkeit von zeitlich unterschiedlich anfallenden Einzahlungs- und Auszahlungsströme wird dadurch erreicht, dass diese auf einen bestimmten Zeitpunkt **abgezinst** werden.

29



■ Abb. 29.1 Übersicht über die Investitionsrechenverfahren

Neben den statischen und dynamischen Verfahren, welche als die beiden klassischen Verfahrensgruppen angesehen werden, gibt es eine Fülle an alternativen Ansätzen (z. B. Modellansätze des Operations Research) sowie Weiterentwicklungen bestehender Verfahren (vgl. hierzu Götz et al. 2015; Perridon et al. 2017). Diese versuchen, die Schwächen der klassischen Verfahren zu beseitigen und deren Anwendbarkeit bzw. den Nutzen in der unternehmerischen Praxis zu erhöhen. Im Folgenden werden die klassischen Verfahren der statischen und dynamischen Investitionsrechnung dargestellt und beurteilt.

29.2 Statische Verfahren

29.2.1 Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung ermittelt die Kosten von zwei oder mehreren Investitionsprojekten und stellt sie einander gegenüber.

Kriterium für die Vorteilhaftigkeit einer Investition ist somit die Kostengröße. Man entscheidet sich für jene Investitionsvariante, bei der die Kosten am kleinsten sind. Grundsätzlich kann dabei gerechnet werden mit

- den Kosten pro **Rechnungsperiode** (z. B. ein Jahr) oder
- den Kosten pro **Leistungseinheit**.

Letztere bieten sich als Maßgröße vor allem dann an, wenn die zu vergleichenden Alternativen unterschiedliche Kapazitäten aufweisen und sich in der jährlichen Produktionsmenge unterscheiden. Der Erlös bleibt unberücksichtigt, da man davon ausgeht, dass der Erlös

- für alle betrachteten Investitionsvorhaben gleich groß ist,
- nicht auf eine einzelne Investition zugerechnet werden kann oder
- überhaupt nicht gemessen werden kann.

In die Kostenvergleichsrechnung gehen grundsätzlich nur jene Kosten ein, die durch das jeweilige Investitionsprojekt verursacht werden. Vernachlässigt werden allerdings jene Kosten, die für alle Investitionsvarianten in gleicher Höhe anfallen. Entscheidungsrelevant sind damit die folgenden Kosten:

1. Betriebskosten (K_b), die als Kosten der laufenden Fertigung ausbringungsabhängig anfallen (variable Kosten), d. h. im wesentlichen Lohn-, Material-, Instandhaltungs-, Energie- sowie Werkzeugkosten,¹

¹ Bei einer weiteren Differenzierung können noch ausbringungsunabhängige Kosten (fixe Kosten) der Betriebsbereitschaft unterschieden werden. Hierzu zählen z. B. Versicherungs- oder Raumkosten. Vielfach handelt es sich dabei um sprungfixe Kosten.

2. Kapitalkosten, die ausbringungsunabhängig anfallen (fixe Kosten). Diese setzen sich zusammen aus
- den Abschreibungen (K_a) pro Zeitperiode und
 - den Zinskosten (K_z) des durchschnittlich gebundenen Kapitals.

Unter der Annahme eines kontinuierlichen Nutzungsverlaufs und somit linearer Abschreibungen können die Kosten wie folgt berechnet werden,

wobei:		
I	=	Investitionsbetrag (Kapitaleinsatz)
L	=	Liquidationserlös des Investitionsobjekts am Ende der Nutzungsdauer
n	=	Laufzeit des Investitionsprojektes
p	=	Zinssatz (in Prozenten/Jahr) $(i = \frac{p}{100})$

$$K = K_b + K_a + K_z \quad (29.1)$$

$$K_a = \frac{(I - L)}{n} \quad (29.2)$$

$$K_z = \left(L + \frac{(I - L)}{2} \right) \cdot \frac{p}{100} = \frac{(I + L)}{2} \cdot \frac{p}{100} \quad (29.3)$$

Somit ergeben sich die gesamten Periodenkosten K als

$$K = K_b + \frac{(I - L)}{n} + \frac{(I + L)}{2} \cdot \frac{p}{100} \quad (29.4)$$

und die Kosten pro Leistungseinheit k bei einer hergestellten Menge x als

$$k = \frac{K}{x} \quad (29.5)$$

Wie das Beispiel der Kostenvergleichsrechnung in Abb. 29.2 zeigt, sind bei einer Investitionsentscheidung nicht nur die Ermittlung der Kosten für eine bestimmte Kapazitätsauslastung von Bedeutung, sondern auch die Kosten bei alternativen Kapazitätsauslastungen.

Für den Entscheidungsträger ist von Interesse, bei welcher Ausbringungsmenge zwei Alternativen die gleiche Kostenhöhe aufweisen. Dieser als kritische Menge bezeichnete Output x_{krit} kann mithilfe einer Break-even-Analyse² ermittelt werden:

$$K_1 = K_2 \quad (29.6)$$

$$K_{z1} + K_{a1} + k_{b1}x_{krit} = K_{z2} + K_{a2} + k_{b2}x_{krit} \quad (29.7)$$

$$x_{krit} = \frac{K_{z2} + K_{a2} - K_{z1} - K_{a1}}{k_{b1} - k_{b2}} \quad (29.8)$$

Die grafische Darstellung der Break-even-Analyse (allgemeiner Fall, d. h. beide Maschinen haben die gleiche Kapazität) in Abb. 29.3 zeigt, dass Maschine 1 vorteilhafter arbeitet, solange die effektiv hergestellte Menge kleiner ist als die kritische Menge x_{krit} . Sobald die kritische Menge aber überschritten wird, erweist sich Maschine 2 als vorteilhaft. Bei der vergleichenden Beurteilung von zwei Maschinen muss somit nicht nur die vorhandene Kapazität, sondern auch die wahrscheinliche Auslastung berücksichtigt werden. Je höher oder je tiefer die geschätzte Produktionsmenge über bzw. unter dem kritischen Punkt liegt, desto kleiner ist das Risiko einer Fehlentscheidung.

Eine Beurteilung der Kostenvergleichsrechnung ergibt, dass dem Vorteil eines in der Praxis einfach zu handhabenden Verfahrens einige schwerwiegende Mängel gegenüberstehen:

- Die Erlösseite wird nicht in die Berechnungen mit einbezogen (Man kann damit nicht einmal bei der kostengünstigsten Alternative sicher sein, dass sie einen Gewinnbeitrag generiert.)
- Es wird keine Beziehung zur Höhe des eingesetzten Kapitals hergestellt.
- Die Kostenstruktur bleibt unbeachtet.
- Mögliche Veränderungen der Kosteneinflussgrößen (z. B. Änderung der Lohnkosten, der Rohstoffpreise) werden nicht berücksichtigt.

29.2.2 Gewinnvergleichsrechnung

Im Gegensatz zur Kostenvergleichsrechnung zieht die Gewinnvergleichsrechnung die Erlösseite mit in die Überlegungen ein. Dieses Verfahren empfiehlt sich somit immer dann, wenn die zur Auswahl stehenden Investitionsprojekte aufgrund unterschiedlicher quantitativer und/oder qualitativer Absatzmengen unterschiedliche Erlöse aufweisen.

Bei der Gewinnvergleichsrechnung wird aus mehreren Investitionsmöglichkeiten jene Variante ausgewählt, die den größten Gewinnbeitrag verspricht.

Die Gewinnvergleichsrechnung eignet sich neben einfachen Ersatzinvestitionen hauptsächlich für Erweiterungsinvestitionen, bei denen mehrere Investitionsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Gewinnerwartungen zur Verfügung stehen.

Obwohl die Gewinnvergleichsrechnung durch Berücksichtigung der Erlöse einen wichtigen Mangel der Kostenvergleichsrechnung behebt, können bei diesen beiden statischen Investitionsrechnungsverfahren grundsätzlich die gleichen Nachteile aufgeführt werden. Zusätzlich ist zu

2 Eigentlich geht es bei einer Break-even-Analyse darum, die Gewinnschwelle eines Produktes bzw. einer Dienstleistung zu bestimmen. Analog kann man eine Break-even-Analyse zur Bestimmung der Outputmenge x_{krit} durchführen (► Abschn. 8.2.3 „Gewinnorientierte Preisbestimmung“).

A. Kosten pro Jahr	Anlage 1	Anlage 2
Ausgangsdaten		
Anschaffungskosten	260.000	190.000
Nutzungsdauer (in Jahren)	5	6
Liquidationserlös	10.000	10.000
Kapazität/Periode	12.000	10.000
Auslastung/Periode	10.000	10.000
Kapitalkosten/Jahr		
Abschreibungen	50.000	30.000
Zinsen (10 %)	<u>13.500</u>	63.500
Betriebskosten/Jahr		
Lohnkosten	30.000	40.000
Materialkosten	25.000	26.000
Unterhaltskosten	10.000	12.000
Energiekosten	4.000	6.000
sonstige Betriebskosten	<u>15.000</u>	84.000
Gesamtkosten/Jahr	147.500	142.000
B. Kosten pro Leistungseinheit	Anlage 1	Anlage 2
Ausgangsdaten wie A, aber Auslastung/Periode	10.000	12.000
Kapitalkosten/Leistungseinheit	6,35	5,29
Betriebskosten/Leistungseinheit	<u>8,40</u>	<u>8,40</u>
Kosten/Leistungseinheit	14,75	13,69
		14,20

Abb. 29.2 Beispiel Kostenvergleichsrechnung (in €)

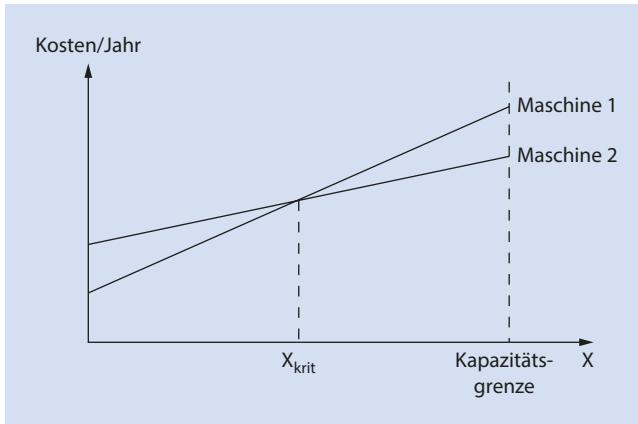


Abb. 29.3 Break-even-Analyse

erwähnen, dass der Gewinn zwar eine aussagefähige ökonomische Größe als die Kosten darstellt, die Ermittlung dieses Gewinns aber in der Regel auf Schwierigkeiten stößt. Unproblematisch ist die Zurechnung eines Gewinns nur dann, wenn mit einer einzigen Anlage, nämlich der zu beurteilenden, das vollständige Produkt hergestellt wird. Der aus dem Verkauf dieses Produkts erzielte Gewinn

steht dann in direktem Zusammenhang mit der Anlage. In der betrieblichen Realität durchlaufen die Endprodukte jedoch mehrere Produktionsstufen, sodass eine Zurechnung des Gewinns auf einen bestimmten Teil des gesamten Anlagenkomplexes schwierig wird. Eine solche Verteilung des Gewinns wird zusätzlich dadurch erschwert, dass umgekehrt auf einer einzelnen Maschine vielfach mehrere Produkte (Halbfabrikate) hergestellt werden. Schließlich ist zu beachten, dass eine Schätzung des Gewinns auch deshalb schwieriger ist als eine Schätzung der Kosten, da fixe Kosten (z. B. die Kapitalkosten), die einen wesentlichen Bestandteil der Gesamtkosten ausmachen, fest vorgegeben sind. Der Absatz und somit der Gewinn hängen dagegen von vielen außerbetrieblichen Faktoren ab, sodass das Risiko der Fehleinschätzung eines Investitionsvorhabens auf der Grundlage einer Gewinnvergleichsrechnung erhöht wird.

Weisen die zur Diskussion stehenden Varianten eine unterschiedliche Nutzungsdauer oder unterschiedlich hohe durchschnittliche Kapitaleinsätze auf, so sind weitere Überlegungen in die Gewinnvergleichsrechnung einzubeziehen. Vorerst ist zu untersuchen, wie die nicht verwendeten finanziellen Mittel anderweitig eingesetzt werden können und welchen Gewinn sie dabei abwerfen. Man spricht in diesem Zusammenhang von Differenzinvestitionen.

Differenzinvestitionen sind definiert als Investitionen, die aus dem Einsatz derjenigen finanziellen Mittel getätigt werden, die sich aufgrund unterschiedlicher Laufzeiten und Kapitaleinsätze beim Vergleich mehrerer Investitionsvorhaben ergeben.

Um das Problem unterschiedlicher Laufzeiten zu mildern, kann anstelle einer Perioden- eine Gesamtgewinnvergleichsrechnung erstellt werden. Dies geschieht im Beispiel in □ Abb. 29.4. Bezuglich des unterschiedlichen Kapitaleinsatzes muss untersucht werden, ob überhaupt genügend liquide Mittel zur Verfügung stehen, oder ob diese nicht ausreichend vorhanden sind und somit eine Restriktion darstellen. Ist dies nicht der Fall, so wird das

Investitionsvorhaben mit dem absolut größten Gewinnbeitrag gewählt, sofern dieser mindestens die Höhe der Kapitalkosten erreicht. Sind die finanziellen Mittel hingegen beschränkt, müssen weitere Kriterien zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit eines Investitionsvorhabens herbeigezogen werden. Als zweckmäßig erweist sich dabei eine Ergänzung durch eine Rentabilitätsrechnung (► Abschn. 29.2.1).

Wie bereits bei der Kostenvergleichsrechnung dargelegt, können sich zusätzliche Untersuchungen aufdrängen, um weitere Informationen und Entscheidungsunterlagen zu erhalten. Vorerst kann mithilfe einer Break-even-Analyse überprüft werden, bei welcher kritischen Ausbringungsmenge die Gewinne von zwei Investitionsalternativen gleich groß, d. h. $G_1 = G_2$, sind. Diese berechnet sich analog zur Kostenvergleichsrechnung:

1. Ausgangsdaten	Anlage 1	Anlage 2
■ Anschaffungskosten	100.000	50.000
■ Nutzungsdauer in Jahren	10	8
■ Liquidationserlös	10.000	10.000
■ Kapazität/Jahr	10.000	8.000
■ Erlös/Leistungseinheit	2,50	2,00
■ variable Betriebskosten/Leistungseinheit	0,40	0,50
■ fixe Betriebskosten	2.000	1.000
■ Zinssatz	10 %	10 %
2. Kostenvergleich	Anlage 1	Anlage 2
a) Fixe Kosten		
□ Abschreibungen	9.000	5.000
□ Zinsen	5.500	3.000
□ Sonstige	2.000	1.000
Total fixe Kosten/Jahr	16.500	9.000
b) Variable Kosten/Jahr	4.000	4.000
c) Gesamtkosten/Jahr	20.500	13.500
d) Stückkosten	2,05	1,625
3. Gewinnvergleich	Anlage 1	Anlage 2
a) Erlös pro Periode	25.000	16.000
b) Gewinn pro Periode	4.500	3.000
c) Gewinn pro Stück	0,45	0,375
d) Projektgewinn (ganze Nutzungsdauer)	45.000	24.000
4. Zusatanalysen	Anlage 1	Anlage 2
a) Deckungsbeitrag/Leistungseinheit	2,10	1,50
b) Deckungsbeitrag/Periode	21.000	12.000
c) Gewinnschwelle		
□ absolut	7.857	6.000
□ in % der Kapazität	78,57 %	75 %
d) Sicherheitskoeffizient	21,43 %	25 %
e) Deckungsbeitragsquote	84 %	75 %

□ Abb. 29.4 Beispiel Gewinnvergleichsrechnung (in €)

$$p_{1x} - (K_{z1} + K_{a1} + k_{b1}x) = p_{2x} - (K_{z2} + K_{a2} + k_{b2}x) \quad (29.9)$$

$$x_{\text{krit}} = \frac{(K_{z1} + K_{a1} - K_{z2} - K_{a2})}{(p_1 - k_{b1} - p_2 + k_{b2})} \quad (29.10)$$

wobei:		
x	=	Ausbringungsmenge
p	=	Erlös pro verkaufte Leistungseinheit
K _z	=	Zinskosten pro Periode
K _a	=	Abschreibungen pro Periode
k _b	=	Betriebskosten pro Leistungseinheit

Um sich ferner über die Gewinnstruktur der verschiedenen Investitionsprojekte ein genaueres Bild machen zu können, lassen sich die folgenden Kennzahlen berechnen:

Gewinnschwelle

$$= \frac{\text{Fixe Kosten}}{\text{Deckungsbeitrag pro Leistungseinheit}} \quad (29.11)$$

Deckungsbeitragsquote

$$= \frac{\text{Deckungsbeitrag pro Leistungseinheit}}{\text{Erlös pro Leistungseinheit}} \cdot 100 \quad (29.12)$$

Sicherheitskoeffizient

$$= \frac{\text{Gewinn pro Periode}}{\text{Deckungsbeitrag pro Periode}} \cdot 100 \quad (29.13)$$

Die Gewinnschwelle, auch Break-even-Punkt genannt (► Abschn. 8.2.3 „Gewinnorientierte Preisbestimmung“), gibt an, ab welcher Ausbringungsmenge x die betrachtete Investitionsvariante in die Gewinnzone tritt. Die Deckungsbeitragsquote zeigt den prozentualen Anteil des Deckungsbeitrags am Erlös pro Leistungseinheit,³ während der Sicherheitskoeffizient angibt, um wie viel Prozent der Deckungsbeitrag pro Periode sinken kann, bevor Verluste eintreten. Ein Investitionsprojekt ist unter Berücksichtigung dieser drei Kennzahlen umso vorteilhafter,

- je tiefer die Gewinnschwelle,
- je höher die Deckungsbeitragsquote und
- je höher der Sicherheitskoeffizient ist.

29.2.3 Rentabilitätsrechnung

Benötigen die betrachteten Investitionsvorhaben unterschiedliche Kapitaleinsätze, so ist es sinnvoll, die Rentabilitäten bei der Beurteilung zu berücksichtigen. Ausgehend

von der Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung setzt die Rentabilitätsrechnung den durchschnittlich erzielten Jahresgewinn in Beziehung zum durchschnittlich eingesetzten Kapital (► Abschn. 3.2.2 „Rentabilität und Gewinn“). Somit ergibt sich:

$$\text{Rentabilität} = \frac{\phi \text{ Jahresgewinn}}{\phi \text{ eingesetztes Kapital}} \cdot 100 = \frac{G}{(I+L)} \cdot 100 \quad (29.14)$$

Mithilfe der Rentabilitätsrechnung können sowohl mehrere Investitionsmöglichkeiten als auch einzelne Projekte beurteilt werden. Stehen mehrere Varianten zur Auswahl, so wird man sich für jene mit der höchsten Rentabilität entscheiden. Geht es hingegen um die Beurteilung eines einzigen Vorhabens, so wird dieses als vorteilhaft beurteilt, wenn seine Rentabilität eine vorgegebene Mindestrendite überschreitet. Die Rentabilitätsrechnung eignet sich nicht nur für Erweiterungs-, sondern auch für Rationalisierungsinvestitionen. Im letzteren Fall muss obige Formel wie folgt modifiziert werden:

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Kostenersparnis pro Periode}}{\text{zusätzlicher } \phi \text{ Kapitaleinsatz}} \cdot 100 \quad (29.15)$$

Bei der Beurteilung der Rentabilitätsrechnung können ähnliche Argumente vorgebracht werden wie bei den beiden bereits besprochenen Verfahren. Hervorzuheben ist allerdings, dass sich die Rentabilitätsrechnung durch Einbezug des eingesetzten Kapitals an einem Wirtschaftlichkeitskriterium orientiert. Obschon der Kapitalbezug hergestellt wird, bleibt unberücksichtigt,

- wie lange das Kapital gebunden bleibt,
- ob die Kapitaldifferenzen anderweitig eingesetzt bzw.
- zu welchen Konditionen sie anderweitig angelegt werden können.

29.2.4 Amortisationsrechnung

Bei der Amortisationsrechnung – auch als Pay-back- oder Pay-off-Methode bezeichnet – wird die Zeitdauer z ermittelt, die bis zur Rückzahlung des Investitionsbetrages I durch die Einzahlungsüberschüsse verstreicht.

Die Einzahlungsüberschüsse⁴ ergeben sich grundsätzlich aus Einzahlungen abzüglich Auszahlungen pro Periode, wobei sie der Einfachheit halber aus den Größen der Gewinn- und Kostenvergleichsrechnung unter

3 Der (absolute) Deckungsbeitrag als Differenz zwischen Erlös pro Leistungseinheit und variablen Betriebskosten pro Leistungseinheit wird auch als **Deckungsspanne** bezeichnet.

4 Diese Einzahlungsüberschüsse werden auch als „Cashflow“ bezeichnet, wobei dieser objektbezogene Cashflow nicht mit dem periodenbezogenen Cashflow der Kapitalflussrechnung wechselt werden darf, der i. d. R. auch vergangenheitsorientiert ist (► Abschn. 23.2.3).

A. Durchschnittsrechnung	Anlage 1	Anlage 2	Anlage 3
■ Anschaffungskosten	100	80	80
■ Nutzungsdauer in Jahren	8	8	5
■ Abschreibungen/Jahr	12,5	10	16
■ Gewinn/Jahr	7,5	7,5	9
■ Rückfluss/Jahr	20	17,5	25
■ Amortisationszeit (in Jahren)	5	4,57	3,2
B. Kumulationsrechnung	Anlage 1	Anlage 2	Anlage 3
■ Anschaffungskosten	50	50	50
■ Nutzungsdauer	5	5	5
■ Abschreibungen			
1. Jahr	10	5	10
2. Jahr	10	10	20
3. Jahr	10	20	10
4. Jahr	10	10	5
5. Jahr	10	5	5
■ Gewinn			
1. Jahr	4	2	4
2. Jahr	4	4	8
3. Jahr	4	8	4
4. Jahr	4	4	2
5. Jahr	4	2	2
■ Rückflüsse kumuliert			
1. Jahr	14	7	14
2. Jahr	28	21	42
3. Jahr	42	49	56
4. Jahr	56	63	63
5. Jahr	70	70	70
■ Amortisationszeit (in Jahren)	3,57	3,07	2,57

Abb. 29.5 Beispiel Amortisationsrechnung (in 1000 €)

der Annahme einer gleichmäßigen Verteilung über die Periode wie folgt berechnet werden:

1. Rationalisierungsinvestitionen: Kostenerparnis pro Periode + Abschreibungen
2. Erweiterungsinvestitionen: Gewinn pro Periode + Abschreibungen

Die Wiedergewinnungszeit z , auch Rückflussfrist oder Amortisationszeit genannt, kann mit zwei Methoden berechnet werden (Abb. 29.5):

1. Kumulationsrechnung: Die Einzahlungsüberschüsse jeder Periode werden so lange addiert, bis die Summe der kumulierten Werte dem ursprünglichen Investitionsbetrag entspricht. Dieses Vorgehen ist immer dann anwendbar und sogar notwendig, wenn der Gewinn pro Periode nicht konstant ist oder sich die Abschreibungen nicht linear berechnen lassen. Sind diese Prämisse jedoch erfüllt, so empfiehlt sich wegen der Vereinfachung der Berechnung die Durchschnittsmethode.
2. Durchschnittsmethode: Bei dieser Methode wird der Investitionsbetrag durch die regelmäßig anfallenden und gleich bleibenden Rückflüsse dividiert. Dies ergibt folgende Formeln:

$$z = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Kostenerparnis} + \text{Abschreibungen}}$$

$$z = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen}}$$

Die Vorteilhaftigkeit eines Investitionsvorhabens ist somit dann gegeben, wenn entweder

- die als Ziel vorgegebene Amortisationszeit (Soll-Zeit) größer ist als die effektiv berechnete Amortisationszeit (Ist-Zeit) oder
- ein bestimmtes Investitionsprojekt im Vergleich zu anderen Projekten die kürzeste Amortisationszeit aufweist.

Die Amortisationsrechnung weist gegenüber den bisher betrachteten Verfahren einige Vorteile auf:

- Zum einen beruht das Verfahren grundsätzlich auf liquiditätsorientierten Überlegungen, wenngleich Gewinn und Abschreibungen nicht liquiditätswirksam vorliegen dürften.
- Zudem wird dem Risiko Rechnung getragen: Je länger die Wiedergewinnungszeit, umso größer ist das Risiko, dass sich die Investition nicht bezahlt macht. Denn je langfristiger die Planung, umso größer ist auch die Wahrscheinlichkeit unvorhergesehener bzw. unvorhersehbarer Ereignisse, welche die vorausgesagten Werte wesentlich verändern können.

Diesem einfach anwendbaren Verfahren stehen aber auch einige spezifische Nachteile gegenüber:

- So sagt die Rückflussfrist z nichts über die zu erwartende Rentabilität aus. Möglicherweise wird selbst bei Durchführung des nach dieser Methode vorteilhaftesten Investitionsprojektes nicht der Kapitalmarktzinssatz (Opportunitätskosten) verdient.
- Probleme ergeben sich auch dann, wenn die Investitionsprojekte eine unterschiedliche Nutzungsdauer aufweisen. So beeinflusst die Höhe der jährlichen Abschreibungen die Amortisationsdauer wesentlich. Deshalb sind in der Regel weitere Rechnungen und Analysen nötig, die neben dem Sicherheits- und Liquiditätsdenken weitere Aspekte (z. B. Rentabilität) einbeziehen.
- Die zeitliche Struktur der Einzahlungsüberschüsse (Cashflows) bleibt unberücksichtigt (die Einzahlungen und Auszahlungen werden nicht diskontiert).

29.2.5 Beurteilung der statischen Verfahren

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die statischen Investitionsrechenverfahren durch ihre große Praktikabilität auszeichnen. Es handelt sich um einfache Verfahren mit leicht verständlichen Berechnungen und betriebswirtschaftlich verständlichen Basisdaten. Allerdings weisen sie auch einige grundlegende Nachteile auf, die nochmals kurz dargestellt werden sollen:

- **Zeitliche Unterschiede in Bezug auf effektive Ein- und Auszahlungen bleiben weitgehend unberücksichtigt.** Für ein Unternehmen spielt dieser Aspekt nicht nur bezüglich der Liquidität, sondern auch der Rentabilität eine Rolle. Je weiter der Einzahlungsüberschuss in der Zukunft liegt, umso kleiner wird die Rentabilität, weil das Geld zur Reinvestition erst in einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung steht.
- Die Betrachtung einer einzigen Periode und somit die Rechnung mit Durchschnittswerten ist eine grobe Vereinfachung, die nicht der betrieblichen Wirklichkeit entspricht.
- Die unterschiedliche Zusammensetzung der Kosten wird nicht untersucht und in die Rechnungen einbezogen. Substitutionsmöglichkeiten (z. B. beim Ersatz von Mitarbeitern durch eine hochwertige, kapitalintensive Anlage werden Löhne durch Abschreibungen und Zinsen auf das eingesetzte Kapital substituiert), welche im Hinblick auf Beschaffungsrestriktionen bedeutsam sein können, werden vernachlässigt.
- Die Zurechnung von Kosten und Gewinnen auf einzelne Investitionsvorhaben ist in der betrieblichen Praxis äußerst schwierig.
- Die effektive Nutzungsdauer bleibt unberücksichtigt. Damit besteht die Gefahr, dass längerfristige Investitionsprojekte unterbewertet werden. Dies wird

besonders deutlich bei Anwendung der Amortisationsrechnung.

- Innerbetriebliche Interdependenzen werden nicht in die Betrachtung einbezogen. Schon bestehende – seien es bereits realisierte oder erst genehmigte – Investitionsprojekte bleiben z. B. unberücksichtigt.
- Restriktionen anderer Unternehmensbereiche (z. B. Finanzen, Personalmanagement, Supply-Management), die vom Investitionsprojekt betroffen sind, werden nicht beachtet.

Die statischen Investitionsrechnungen können somit vor allem dann eingesetzt werden, wenn die zu beurteilenden Investitionsobjekte nicht durch schwankende, voneinander abweichende Zahlungsströme gekennzeichnet sind. Sie eignen sich zudem als Entscheidungsgrundlage für kleinere Investitionen, die wenig innerbetriebliche Abhängigkeiten aufweisen.

29.3 Dynamische Verfahren

29.3.1 Barwertberechnung

Die dynamischen Investitionsrechenverfahren versuchen, einige Schwächen der statischen Verfahren zu beseitigen. Dies geschieht im Wesentlichen in zweifacher Hinsicht:

1. Es wird nicht mit Durchschnittswerten (Ein-Perioden-Betrachtung) gerechnet, sondern mit **Zahlungsströmen**, die während der ganzen Nutzungsdauer der Investition auftreten. Bei der Investitionsrechnung sind nur die Zahlungen zu erfassen, die durch die zu beurteilende Investition zusätzlich anfallen. Für die folgenden Ausführungen sind die zu bewertenden Zahlungen bereits bekannt; damit ist ein wichtiges Problem der Investitionsrechnung in der Praxis bereits gelöst.
2. Der **zeitlich unterschiedliche Anfall** von Einzahlungen und Auszahlungen wird berücksichtigt.

Aus letzterem Punkt ergibt sich, dass sämtliche zukünftigen Ein- und Auszahlungen auf den Zeitpunkt diskontiert (abgezinst) werden müssen, zu welchen die erste Zahlung erfolgt. Der für diese Diskontierung bzw. Abzinsung benötigte Abzinsungsfaktor v lautet:

$$v = \frac{1}{(1 + i)^t} \quad (29.16)$$

wobei:

i	=	$\frac{p}{100}$ (= Diskontierungszinssatz)
t	=	Jahr, in dem die Zahlung anfällt ($t = 1, 2, \dots, n$)

29.3 · Dynamische Verfahren

Alle im Folgenden betrachteten Investitionsrechenverfahren sind Partialkalküle, weil im Diskontierungszinssatz alle Investitions-, Finanzierungs- oder Ausschüttungs-/Konsumalternativen verdichtet sind. Sollte auf einem unvollenommenen Kapitalmarkt dieser Kalkulationszinsfuß nicht bekannt sein, müssten die alternativen Investitions-, Finanzierungs- oder Ausschüttungs-/Konsumententscheidungen simultan gelöst werden. Erst mit der Annahme eines vollkommenen Kapitalmarktes gelingt diese Separation der zu bewertenden Investition von allen anderen Alternativen (Fisher-Separation). Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden eine flache Zinsstrukturkurve bei Sicherheit unterstellt, d. h. der Zinssatz ist unabhängig von der Perioden t , in der die Zahlung anfällt.

Die Höhe des Diskontierungszinssatzes i für ein Investitionsprojekt ist in der Realität schwierig zu bestimmen, da das mit der Investition verbundene Risiko berücksichtigt werden muss. Eine Möglichkeit besteht darin, die am Kapitalmarkt zu erzielende Rendite für eine risikofreie Geldanlage um einen für das jeweilige Investitionsprojekt angemessenen Risikozuschlag zu erhöhen. Die risikofreie Geldanlage kann durch die Rendite eines vom Bund emittierten Wertpapiers (z. B. einer Bundesanleihe mit einer Laufzeit von 10 Jahren) approximativ bestimmt werden, da der deutsche Staat aufgrund des kontinuierlichen Steueraufkommens und der stabilen politischen Verhältnisse als Emittent mit sehr guter Bonität gilt. Dagegen unterliegt die Bestimmung des angemessenen Risikozuschlags einer subjektiven Einschätzung des Projektrisikos.

Soll der Barwert Z_0 einer zukünftigen Zahlung Z_t in t Jahren auf den heutigen Zeitpunkt t_0 berechnet werden, so ergibt sich

$$Z_0 = Z_t \frac{1}{(1+i)^t} \quad (29.17)$$

Die Diskontierungsfaktoren sollen hier aus Anschaulichkeitsgründen, um die Wirkungen der Zeit und der Höhe des Zinssatzes auf den Diskontierungsfaktor zu zeigen, aus einer Abzinsungstabelle entnommen werden, in welchen sie für eine bestimmte Anzahl an Jahren und für verschiedene Zinssätze zusammengestellt sind (Abb. 29.6, Tabelle A). In der (betrieblichen und studentischen) Praxis kommen (programmierbare) Taschenrechner oder Tabellenkalkulationsprogramme zum Einsatz.

Jahre	Zinssatz p (%)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	0,833	0,820	0,806	0,794	0,781	0,769
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826	0,797	0,769	0,743	0,718	0,694	0,672	0,650	0,630	0,610	0,592
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751	0,712	0,675	0,641	0,609	0,579	0,551	0,524	0,500	0,477	0,455
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683	0,636	0,592	0,552	0,516	0,482	0,451	0,423	0,397	0,373	0,350
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621	0,567	0,519	0,476	0,437	0,402	0,370	0,341	0,315	0,291	0,269
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564	0,507	0,456	0,410	0,370	0,335	0,303	0,275	0,250	0,227	0,207
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513	0,452	0,400	0,354	0,314	0,279	0,249	0,222	0,198	0,178	0,159
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467	0,404	0,351	0,305	0,266	0,233	0,204	0,179	0,157	0,139	0,123
9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500	0,460	0,424	0,361	0,308	0,263	0,225	0,194	0,167	0,144	0,125	0,108	0,094
10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463	0,422	0,386	0,322	0,270	0,227	0,191	0,162	0,137	0,116	0,099	0,085	0,073
11	0,896	0,804	0,722	0,650	0,585	0,527	0,475	0,429	0,388	0,350	0,287	0,237	0,195	0,162	0,135	0,112	0,094	0,079	0,066	0,056
12	0,887	0,788	0,701	0,625	0,557	0,497	0,444	0,397	0,356	0,319	0,257	0,208	0,168	0,137	0,112	0,092	0,076	0,062	0,052	0,043
13	0,879	0,773	0,681	0,601	0,530	0,469	0,415	0,368	0,326	0,290	0,229	0,182	0,145	0,116	0,093	0,075	0,061	0,050	0,040	0,033
14	0,870	0,758	0,661	0,577	0,505	0,442	0,388	0,340	0,299	0,263	0,205	0,160	0,125	0,099	0,078	0,062	0,049	0,039	0,032	0,025
15	0,861	0,743	0,642	0,555	0,481	0,417	0,362	0,315	0,275	0,239	0,183	0,140	0,108	0,084	0,065	0,051	0,040	0,031	0,025	0,020

Jahre	Abzinsungssummenfaktor $a_n = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	0,833	0,820	0,806	0,794	0,781	0,769
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783	1,759	1,736	1,690	1,647	1,605	1,566	1,528	1,492	1,457	1,424	1,392	1,361
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,624	2,577	2,531	2,487	2,402	2,322	2,246	2,174	2,106	2,042	1,981	1,923	1,868	1,816
4	3,902	3,808	3,717	3,630	3,546	3,465	3,387	3,312	3,240	3,170	3,037	2,914	2,798	2,690	2,589	2,494	2,404	2,320	2,241	2,166
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993	3,890	3,791	3,605	3,433	3,274	3,127	2,991	2,864	2,745	2,635	2,532	2,436
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623	4,486	4,355	4,111	3,889	3,685	3,498	3,326	3,167	3,020	2,885	2,759	2,643
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206	5,033	4,868	4,564	4,288	4,039	3,812	3,605	3,416	3,242	3,083	2,937	2,802
8	7,652	7,325	7,020	6,733	6,463	6,210	5,971	5,747	5,535	5,335	5,968	4,639	4,344	4,078	3,837	3,619	3,421	3,241	3,076	3,925
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	7,802	6,515	6,247	5,995	5,759	5,328	4,946	4,607	4,303	4,031	3,786	3,566	3,366	3,184	3,019
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,722	7,360	7,024	6,710	6,418	6,145	5,650	5,216	4,833	4,494	4,192	3,923	3,682	3,465	3,269	3,092
11	10,368	9,787	9,253	8,760	8,306	7,887	7,499	7,139	6,805	6,495	5,938	5,453	5,029	4,656	4,327	4,035	3,776	3,543	3,335	3,147
12	11,255	10,575	9,954	9,385	8,863	8,384	7,943	7,536	7,161	6,814	6,194	5,660	5,197	4,793	4,439	4,127	3,851	3,606	3,387	3,190
13	12,134	11,348	10,635	9,986	9,394	8,853	8,358	7,904	7,487	7,103	6,424	5,842	5,342	4,910	4,533	4,203	3,912	3,656	3,427	3,223
14	13,004	12,106	11,296	10,563	9,899	9,295	8,745	8,244	7,786	7,367	6,628	6,002	5,468	5,008	4,611	4,265	3,962	3,695	3,459	3,249
15	13,865	12,849	11,938	11,118	10,380	9,712	9,108	8,559	8,061	7,606	6,811	6,142	5,575	5,092	4,675	4,315	4,001	3,726	3,483	3,268

Abb. 29.6 Abzinsungsfaktoren und Rentenbarwertfaktoren

Beispiel Diskontierungsfaktor

$$p = 10\%$$

$$z_5 = 5000 \text{ €}$$

$$Z_0 = 5000 \frac{1}{(1+0,1)^5} = 5000 \frac{1}{1,611} = 5,000 \cdot 0,621 = 3105 \text{ [€]}$$

Einen Spezialfall stellt die Berechnung des Barwertes Z_0 dar, wenn während n Jahren eine Zahlung jeweils am Jahresende fällig wird, die in ihrer Höhe konstant bleibt. In diesem Fall erhält man Z_0 durch Addition der diskontierten Jahreszahlungen:

$$\begin{aligned} Z_0 &= \frac{Z}{(1+i)^1} + \frac{Z}{(1+i)^2} + \cdots + \frac{Z}{(1+i)^n} \\ &= Zv_1 + Zv_2 + \cdots + Zv_n \end{aligned} \quad (29.18)$$

Da die rechte Seite der Gleichung (► Gl. 29.18) einer geometrischen Reihe entspricht, kann die folgende Summenformel einer solchen Reihe für die Berechnung des Barwerts Z_0 genommen werden:

$$a_{\bar{n}} = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \quad (29.19)$$

Damit ergibt sich der Barwert wie folgt:

$$Z_0 = a_{\bar{n}} Z = Z \times \left(\frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \right) \quad (29.20)$$

Der Abzinsungssummenfaktor wird auch als Kapitalisierungs- oder Rentenbarwertfaktor bezeichnet. Er soll aus Anschaulichkeitsgründen – wie der Abzinsungsfaktor – für verschiedene Jahre und Zinssätze den entsprechenden Tabellen entnommen werden (► Abb. 29.6, Tabelle B). Da es sich bei der Zahlung Z um eine während n Jahren jährlich anfallende, nachschüssige (d. h. am Ende des Jahres fällige) Rente handelt, nennt man den Barwert Z_0 auch den Rentenbarwert. Sollte eine unendliche Laufzeit der Investition unterstellt werden ($n \rightarrow \infty$), vereinfacht sich der Rentenbarwertfaktor zu $(1/i)$.

Beispiel Rentenbarwert

$$i = 10\%$$

$$Z = 1000 \text{ €}$$

$$N = 5$$

$$Z_0 = 1000 \cdot 3,791 = 3791 \text{ [€]}$$

**29.3.2 Kapitalwertmethode
(Net-Present-Value-Methode)**

Bei der Kapitalwertmethode werden alle durch eine Investition verursachten Einzahlungen und Auszahlungen auf einen bestimmten Zeitpunkt abgezinst.

Die Differenz aus den abgezinsten Einzahlungen und Auszahlungen bezeichnet man als Kapitalwert oder Net-Present-Value (NPV) einer Investition. Der Kapitalwert entspricht der Vermögensänderung bei Durchführung der Investition.

Zur Berechnung des Kapitalwerts ist die Kenntnis folgender Größen erforderlich:

t	=	Zeitindex, wobei $t = 0, 1, 2, \dots, n$
n	=	Nutzungsdauer der Investition in Jahren
i	=	Diskontierungszinssatz (Kalkulationszinssatz)
I_0	=	Auszahlungen im Zusammenhang mit der Beschaffung des Investitionsobjekts, z. B. Kaufpreis einer Maschine, Auszahlungen für Transport und Installation oder Kosten für das Anlernen der Mitarbeiter
a_t	=	Auszahlungen während der Nutzungsdauer, fällig am Ende der jeweiligen Zeitperiode t wie z. B. Zahlungen für Reparaturkosten, Löhne, Reparaturen
e_t	=	Einzahlungen während der Nutzungsdauer, fällig am Ende der jeweiligen Zeitperiode t ; diese beinhalten in erster Linie die Erlöse aus dem Verkauf der erstellten Leistungen
g_t	=	Einzahlungsüberschuss, also $e_t - a_t$
L_n	=	Liquidationserlös am Ende der Nutzungsdauer

Der Kapitalwert K ergibt sich aus der Differenz sämtlicher diskontierter Einzahlungen E_0 und Auszahlungen A_0 :

$$K_0 = E_0 - A_0 \quad (29.21)$$

$$E_0 = \sum_{t=0}^n \frac{e_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} \quad (29.22)$$

$$A_0 = \sum_{t=0}^n \frac{a_t}{(1+i)^t} + I_0 \quad (29.23)$$

$$K_0 = \sum_{t=0}^n \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0 \quad (29.24)$$

Fallen die Einzahlungsüberschüsse g_t gleichmäßig über die gesamte Nutzungsdauer an, so kann mithilfe der Rentenbarwertrechnung die Formel wie folgt vereinfacht werden:

$$K_0 = a_{\bar{n}} g + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0 \quad (29.25)$$

Beispiel Kapitalwertmethode

$$I_0 = 60.000 \text{ €}$$

$$L_n = 10.000 \text{ €}$$

$$i = 10 \%$$

$$t = 3$$

a) $g_1 = 20.000 \text{ €}$

$$g_2 = 30.000 \text{ €}$$

$$g_3 = 25.000 \text{ €}$$

$$K_0 = 0,9091 \cdot 20.000 + 0,8264 \cdot 30.000 + 0,7513 \cdot (25.000 + 10.000) - 60.000 = 9.271 \text{ [€]}$$

b) $g_1 = g_2 = g_3 = 25.000,-$

$$K_0 = 2,487 \cdot 25.000 + 0,751 \cdot 10.000 - 60.000 = 9.685 \text{ [€]}$$

Aus der Kapitalwertformel und den Zahlenbeispielen wird deutlich, dass die Höhe des Kapitalwerts durch die folgenden Faktoren bestimmt wird:

- Höhe und zeitliche Verteilung der jährlichen Auszahlungen und Einzahlungen,
- Kalkulationszinssatz.

Daraus wird ersichtlich, dass der Wahl des Kalkulationszinssatzes ein besonderes Gewicht zukommt. Grundsätzlich stehen drei Möglichkeiten offen, diesen Zinssatz zu bestimmen:

1. Man legt die Finanzierungskosten zugrunde und verlangt, dass die Investition mindestens eine Rendite in der Höhe der Kosten des eingesetzten Kapitals erzielt.
2. Man nimmt die Rendite, die bei alternativen Anlagermöglichkeiten erzielt werden könnte, sei dies bei sachähnlichen oder sachfremden Investitionsprojekten.
3. Man gibt eine Zielrendite vor, die man unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren (z. B. Markttchancen, Risiko) erreichen möchte.

In Abb. 29.7 wird anhand der Kapitalwertfunktion (vgl. Schmidt und Terberger 1997, S. 152 ff.) gezeigt, welche

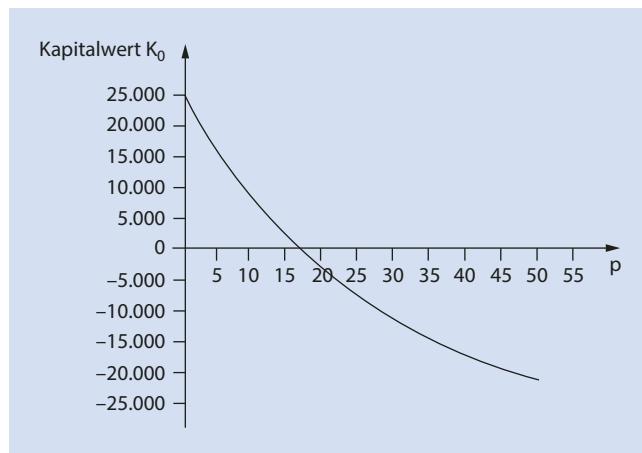


Abb. 29.7 Zusammenhang Kapitalwert – Kalkulationszinsfuß (Kapitalwertfunktion)

Beziehung zwischen Kalkulationszinssatz und Kapitalwert besteht. Je höher der Kalkulationszinssatz ist, desto kleiner ist der Kapitalwert und umgekehrt (Die Darstellung beruht auf den Zahlen des Beispiels zur Kapitalwertberechnung.).

Die Vorteilhaftigkeit einer einzelnen Investition (**Ja-Nein-Entscheidung**) ergibt sich immer dann, wenn der Kapitalwert positiv ist. Dieser zeigt an, dass über die geforderte Mindestverzinsung in Form des Kalkulationszinssatzes i sowie die Rückzahlung des eingesetzten Kapitals ein Überschuss erwirtschaftet worden ist. Wird die geforderte Mindestverzinsung dagegen nicht erreicht, d. h. ist der Kapitalwert negativ, so genügt die Investition den Anforderungen nicht. Bei einem Kapitalwert von null kann keine pauschale Aussage über die Vorteilhaftigkeit getroffen werden. Die Vorteilhaftigkeit ist abhängig davon, welcher Kalkulationszinssatz gewählt wurde.

Bei einem **Vergleich zwischen mehreren sich gegenseitig ausschließenden Investitionsprojekten** wird man sich demzufolge für jenes entscheiden, das den größten Kapitalwert aufweist. Bei der Entscheidung über ein Investitionsprogramm werden alle Investitionsvorhaben mit einem positiven Kapitalwert durchgeführt.

Bei der Ermittlung des Kapitalwertes wird die Handlungsmöglichkeit „Investition“ mit der Alternative verglichen, die Investition nicht durchzuführen. Hat der Investor die benötigten finanziellen Mittel, werden diese stattdessen am Kapitalmarkt zum Diskontierungszins angelegt. Um die impliziten Annahmen aufzuzeigen wird das obige Beispiel im Rahmen eines Finanzplans dargestellt (Abb. 29.8):

Die Differenz zwischen der Investitionsauszahlung und der Kreditaufnahme von 9.271 € entspricht dem Reichtumszuwachs, wenn die Investition durchgeführt wird. Die Kreditaufnahme von 69.271 € könnte alternativ auch als der Preis aufgefasst werden, zu dem die Investition auf einem vollkommenen Markt verkauft werden könnte. Der Erwerber der Investition hätte dann allerdings einen Kapitalwert von null.

Das Beispiel zeigt auch die Bedeutung des Kalkulationszinsfußes als Wiederanlagezins bzw. als Kosten der Kapitalaufnahme an. Nur wenn die Wiederanlage bzw. Kreditaufnahme zum Kalkulationszins möglich ist, entspricht der Kapitalwert dem Vermögenszuwachs. Auf einem vollkommenen Kapitalmarkt sind Wiederanlage- bzw. Kreditaufnahmehins gleich hoch.

29.3.3 Annuitätenmethode

Die Annuitätenmethode stellt eine Modifikation der Kapitalwertmethode dar. Während bei der Kapitalwertmethode der Kapitalwert die Einzahlungen und Auszahlungen über sämtliche Perioden der Investitionsdauer wiedergibt, wandelt die Annuitätenmethode diesen Kapitalwert in gleich große jährliche Einzahlungsüberschüsse um. Diese bezeichnet man als

Periode Ein-/Auszahlungen	t_0	t_1	t_2	t_3
Investitionsbetrag I_0	-60.000			
Kreditaufnahme I_0	+69.271			
Einzahlungsüberschuss g_1		+20.000		
■ Verzinsung (10 %)		-6.927		
■ Rückzahlung		-13.073		
Restbetrag		+56.198		
Einzahlungsüberschuss g_2			+30.000	
■ Verzinsung (10 %)			-5.620	
■ Rückzahlung			-24.380	
Restbetrag			+31.818	
Einzahlungsüberschuss g_3				+25.000
Liquidationserlös				+10.000
■ Verzinsung (10 %)				-3.182
■ Rückzahlung				-31.818
Restbetrag				0

29

Abb. 29.8 Beispiel Kapitalwert

Annuität. Damit wird eine Periodisierung des Kapitalwerts auf die gesamte Investitionsdauer unter Verrechnung von Zinseszinsen erreicht:

$$K_0 = \sum_{n=0}^{t=0} A \frac{1}{(1+i)^t} = A \sum_{n=1}^{t=1} A \frac{1}{(1+i)^t} = A a_{\bar{n}} \quad (A = \text{Annuität}) \quad (29.28)$$

Die Berechnung der Annuität erfolgt in zwei Schritten. Zuerst wird der Kapitalwert K_0 berechnet:

$$K_0 = \sum_{t=0}^n \frac{g_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0 \quad (29.29)$$

Anschließend wird der Kapitalwert mit dem Wiedergewinnungsfaktor bzw. Annuitätenfaktor multipliziert:

$$A = \frac{1}{a_{\bar{n}}} K_0 \quad (29.30)$$

Der Wiedergewinnungsfaktor stellt den Kehrwert des Rentenbarwertfaktors – dar, der aus der entsprechenden Zinstabelle entnommen werden kann.

Während der Kapitalwert als Vermögensänderung verstanden werden kann, der bei Durchführung der Investition eintritt, kann die Annuität als Einkommensänderung interpretiert werden, die in jeder Periode möglich wird.

Ein Investitionsprojekt erweist sich dann als vorteilhaft, wenn seine Annuität größer Null ist (**Ja-Nein-Entscheidung**). Aus mehreren Projekten wird jenes mit der größten Annuität gewählt, wenn die Laufzeiten identisch sind. Da sich die Methode prinzipiell nicht von der Kapitalwertmethode unterscheidet, gelten die gleichen Bemerkungen, wie sie zur Kapitalwertmethode gemacht worden sind.

unterscheidet, gelten die gleichen Bemerkungen, wie sie zur Kapitalwertmethode gemacht worden sind.

29.3.4 Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode)

Die Methode des internen Zinssatzes lässt sich auf einfache Weise aus der Kapitalwertmethode ableiten.

Der interne Zinssatz oder Internal Rate of Return (IRR) ist derjenige Zinssatz, bei dem sich ein Kapitalwert von null ergibt. Der interne Zinssatz entspricht dem Kapitalanlage- bzw. Kapitalaufnahmезinssatz.

Dieser Zinssatz stellt somit die interne oder effektive Verzinsung einer Investition dar. Die Formel dafür lautet, abgeleitet aus (4):

$$I_0 = \sum_{t=0}^n \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} \quad (29.26)$$

Zur Ermittlung des internen Zinssatzes i muss die obige Gleichung nach i aufgelöst werden. Bei Investitionsprojekten mit mehr als zwei Nutzungsperioden ergeben sich dabei erhebliche mathematische Lösungsschwierigkeiten, sodass mit Näherungslösungen gearbeitet werden muss. Man geht dabei wie folgt vor:

29.3 · Dynamische Verfahren

1. Man bestimmt einen Kalkulationszinssatz, bei dem der damit berechnete Kapitalwert möglichst nahe bei null liegt, aber noch positiv ist.
2. Man wählt einen zweiten Kalkulationszinssatz, bei dem sich ebenfalls ein Wert nahe bei null, allerdings ein negativer ergibt.
3. Man nimmt die beiden ermittelten Werte und berechnet mithilfe der Interpolation den Zinssatz, bei dem der Kapitalwert gerade Null wird.

Eine Vereinfachung ergibt sich allerdings dann, wenn – wie beim Kapitalwert bereits als Spezialfall erwähnt – mit konstanten Rückflüssen gerechnet werden kann. Der Rentenbarwertfaktor, bei dem sich ein Kapitalwert von null ergibt, berechnet sich dann wie folgt:

$$a_{\bar{n}} = \frac{I_0}{e - a} \text{ wobei } L_n = 0 \quad (29.27)$$

Der interne Zinssatz stellt die Rentabilität (vor Abzug der Zinsen) dar, mit der sich der jeweils noch nicht zurückgeflossene Kapitaleinsatz jährlich verzinst. Man geht also davon aus, dass die jährlichen Rückflüsse, die über die interne Verzinsung hinausgehen, zur Rückzahlung des Investitionsbetrages I_0 benutzt werden.

Die Darstellung in □ Abb. 29.9, beruhend auf dem Beispiel zur Kapitalwertberechnung in ▶ Abschn. 29.3.2, soll diese Aussage verdeutlichen (der interne Zinssatz beträgt 17,8 %). Formal entspricht der interne Zinssatz der Nullstelle der Kapitalwertfunktion.

Während bei der Kapitalwertmethode die Verzinsung zum Kalkulationszinsfuß unterstellt wird, wird das zwischenzeitlich gebundene Kapital zum internen Zinssatz angelegt oder aufgenommen, wie in der □ Abb. 29.9. deutlich wird.

Die Vorteilhaftigkeit eines Investitionsprojektes (**Ja-Nein-Entscheidung**) ergibt sich immer dann, wenn der interne Zinssatz über dem geforderten Mindestzinssatz liegt. Werden Anleihen anhand des Effektivzinssatzes beurteilt, handelt es sich dabei um den internen Zinssatz.

Werden mehrere Investitionsprojekte miteinander verglichen, so wird jenes mit dem höchsten internen Zinssatz gewählt.

Der interne Zinssatz führt jedoch nur bei einer Normalinvestition zu einer eindeutigen Entscheidung. Sollte am Ende der Laufzeit durch den Rückbau der Investition oder während der Laufzeit eine Generalüberholung notwendig und in diesen Perioden ein Auszahlungsüberschuss entstehen, können sich zwei oder drei interne Zinssätze ergeben. Die Anzahl der möglichen Lösungen wird dabei von der Zahl der Vorzeichenwechsel im erwarteten Zahlungsstrom bestimmt.

Durch die Wiederanlage bzw. Kreditaufnahme zum internen Zinssatz ist die Methode des internen Zinssatzes angreifbar, weil unklar ist, wo eine solche Anlage- bzw. Kreditaufnahmemöglichkeit bestehen soll. Wegen dieser impliziten Annahme über Geldanlage- und Finanzierungsmöglichkeiten sollte die Interne-Zinssatzmethode nur mit Vorsicht verwendet werden.

Insbesondere bei Auswahlentscheidungen zwischen verschiedenen Investitionen können Kapitalwertmethode und die Interne-Zinssatzmethode zu unterschiedlichen Entscheidungen führen, weil der Wiederanlagezins nicht identisch ist. Wegen der realistischen Wiederanlageprämisse bei der Kapitalwertmethode, die eine Anlage zum Diskontierungszinssatz am Kapitalmarkt unterstellt, im Vergleich zur Internen Zinssatzmethode, die eine Anlage zum internen Zinssatz unterstellt – wo soll diese realisiert werden? – ist die Kapitalwertmethode das methodisch angemessenere

Periode	t_0	t_1	t_2	t_3
Ein-/Auszahlungen				
Investitionsbetrag I_0	-60.000			
Kreditaufnahme I_0	+60.007*			
Einzahlungsüberschuss g_1		+20.000		
■ Verzinsung (17,8 %)		-10.681		
■ Rückzahlung		-9.319		
Restbetrag		50.689		
Einzahlungsüberschuss g_2			+30.000	
■ Verzinsung (17,8 %)			-9.023	
■ Rückzahlung			-20.977	
Restbetrag			-29.711	
Einzahlungsüberschuss g_3				+25.000
Liquidationserlös				+10.000
■ Verzinsung (17,8 %)				-5.289
■ Rückzahlung				-31.818
Restbetrag				0

* Rundungsfehler

□ Abb. 29.9 Beispiel interner Zinssatz

Investitionsrechenverfahren, das sich auch aus der oben angesprochenen Fisher-Separation herleiten lässt. Gleichwohl wird in der Praxis gern mit einem internen Zinssatz argumentiert, um eine „Kapitalknappheit“ implizit zu erfassen.

Vergleich Kapitalwertmethode und Internezinssatzmethode

Stellen Sie sich vor, Sie können wählen zwischen einer Investition von 10 €, die nach einer Stunde zu einer Rückzahlung von 12 € führt oder einer Investition von 1 €, die auch nach einer Stunde zu einer Rückzahlung von 2 € führt? Welche Investition führen Sie durch?

Durch die kurze Zeitspanne (und die aktuell niedrigen Zinsen am Kapitalmarkt) können wir auf eine Abzinsung verzichten.

- Der **Kapitalwert** der ersten Investition beträgt 2 €, der zweiten Investition 1 €. Sie nehmen Investition 1.
- Der **interne Zinssatz** beträgt für die erste Investition 20 %, für die zweiten Investition 100 %. Sie nehmen die zweite Investition.

Der absolute Reichtumszuwachs nach Durchführung der ersten Investition beträgt 2 €, für die zweite Investition 1 €. Es ist also vorteilhafter die erste Investition zu wählen. Im zweiten Fall wurde ihnen nicht angeboten, die Investition noch neun weitere Male durchzuführen! Außerdem wurde angenommen, dass sie über 10 € verfügen, um die erste Alternative anzunehmen.

29

29.3.5 Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren

Die Vorteile der dynamischen Verfahren ergeben sich in erster Linie daraus, dass sie den zeitlichen Ablauf eines Investitionsprojektes berücksichtigen und damit einen höheren Realitätsbezug aufweisen. Das bedeutet insbesondere, dass

- sämtliche Daten über alle Perioden der Nutzungsdauer einzeln erfasst werden und
- der zeitlich unterschiedliche Anfall aller relevanten Zahlungsgrößen auf der Grundlage der Zinseszinsrechnung berücksichtigt wird.

Trotzdem vermögen die dynamischen Verfahren nicht alle Nachteile der statischen zu beheben. Als Mängel lassen sich anführen:

- Annahme vollkommener Informationen: Da die zukünftigen Daten unsicher sind, können sie nur geschätzt werden. Das Risiko, einzelne Investitionsmöglichkeiten allzu positiv zu bewerten, kann durch folgende Maßnahmen verringert werden, ohne die Methode zu wechseln:
 - Wahl eines größeren Kalkulationszinssatzes,
 - Verkleinerung der Einzahlungsströme oder Vergrößerung der Auszahlungsströme,
 - Verkürzung der Nutzungsdauer.

Zudem kann eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt werden. Diese ermittelt auf systematische Weise die

„Empfindlichkeit“ der Investitionsresultate auf Änderungen der Eingabedaten wie Absatzmenge, Investitionssumme, Kalkulationszinsfuß oder Lebensdauer.

- Zurechnung von Einzahlungs- und Auszahlungsströmen auf einzelne Investitionsobjekte. Dies ist nur möglich, wenn keine
 - zeitlich-horizontalen Interdependenzen, d. h. Verflechtung mit den bestehenden Unternehmens- und Marktstrukturen, sowie keine
 - zeitlich-vertikalen Interdependenzen, d. h. Abhängigkeit von zukünftigen Investitionsprojekten, vorhanden sind.
- Wiederanlage der Einzahlungsüberschüsse: Es wird unterstellt, dass sämtliche Einzahlungsüberschüsse zum vorgegebenen Kalkulationszinssatz (Kapitalwertmethode) oder internen Zinssatz reinvestiert werden können.
- Annahme der Differenzinvestition: Stehen verschiedene Investitionsprojekte zur Auswahl, die sich insbesondere durch eine unterschiedliche Nutzungsdauer und Investitionssumme auszeichnen, so entsteht das Problem der Verwendungsmöglichkeiten der Differenz zwischen den verschiedenen Kapitaleinsätzen und/oder der zeitlichen Verfügbarkeit des Kapitals. Deshalb geht man davon aus, dass
 - bei unterschiedlicher Lebensdauer Nachfolge- oder Anschlussinvestitionen und
 - bei unterschiedlichen Kapitaleinsätzen und/oder Rückflussdifferenzen
 - Ergänzungsinvestitionen vorgenommen werden können, die in Bezug auf die betrachteten Merkmale die gleichen Strukturen aufweisen.

29.3.6 Praktische Anwendung von Investitionsrechenverfahren

Eine empirische Untersuchung zur Anwendung von Investitionsrechenverfahren bei deutschen Unternehmen ergab die in Abb. 29.10 dargestellten Resultate (Mehrfachnennungen waren möglich).

Die Untersuchung belegt eine erstaunliche Methodenvielfalt. Sie ist insbesondere überraschend, wenn man bedenkt, dass verschiedene Methoden zu unterschiedlichen Ergebnissen für das gleiche Entscheidungsproblem führen. Das Untersuchungsergebnis zeigt die große Bedeutung der statischen Amortisationsrechnung. Im Rahmen der dynamischen Investitionsrechnungen fällt die Bedeutung der Kapitalwertmethode auf. Bei einer genaueren Analyse wird deutlich, dass insbesondere kleine Unternehmen statische Verfahren anwenden. Unternehmen, die angegeben haben, ihren Shareholder Value zu maximieren, nutzen statische Verfahren hingegen weitaus seltener. Die Studie wurde auch für Großbritannien, die Niederlande, Frankreich und die USA durchgeführt. Die Ergebnisse der anderen europäischen Länder entsprechen in großen Teilen denen

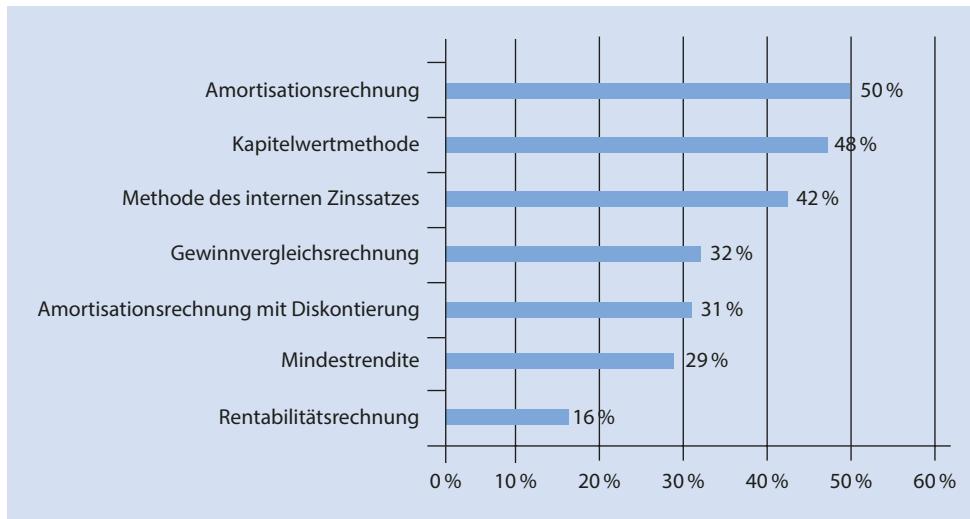


Abb. 29.10 Einsatz der Investitionsrechenverfahren. (Nach Brounen et al. 2004, S. 83)

Deutschlands. In den USA wird hingegen am häufigsten die interne Zinssatzmethode angewandt und die Amortisationsrechnung steht erst an dritter Stelle. Neuere Untersuchungen, die für weitere Länder durchgeführt wurden, zeigen keine wesentlich anderen Befunde. Die hohe Präferenz für die statischen Investitionsrechenverfahren dürfte an der leichteren Kommunikation der Ergebnisse liegen, die auch eine Verbindung zu Periodengrößen vermuten lassen.

Literatur

- Götze, U./Northcott, D./Schuster, P.: *Investment Appraisal. Methods and Models*, 2. Auflage, Berlin u. a. O. 2015
Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2017
Schmidt, R. H./Terberger, E.: *Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie*. 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 1997
Brounen, D./De Jong, A./Koedijk, K. C. G.: *Corporate Finance in Europe Confronting Theory with Practice*. In: *Financial Management* 4/33, 2004, S. 71–101



Unternehmensbewertung

- 30.1 Hintergrund der Unternehmensbewertung – 400**
 - 30.1.1 Unternehmensbewertung als Investitionskalkül – 400
 - 30.1.2 Bewertungsanlässe – 400
 - 30.1.3 Bewertungszwecke – 401
 - 30.1.4 Bewertungsverfahren im Überblick – 402
- 30.2 Einzelbewertungsverfahren – 402**
 - 30.2.1 Liquidationswertermittlung – 402
 - 30.2.2 Substanzwertmethode – 403
- 30.3 Barwertorientierte Gesamtbewertungsverfahren – 404**
 - 30.3.1 Äquivalenzprinzipien – 404
 - 30.3.2 Ertragswert – 405
 - 30.3.3 Discounted-Cashflow-Methode – 408
- 30.4 Marktorientierte Gesamtbewertungsverfahren (Multiplikatoren) – 410**
- 30.5 Unternehmensbewertung und wertorientierte Steuerung – 411**
 - 30.5.1 Einführung – 411
 - 30.5.2 Economic Value Added – 412
 - 30.5.3 Cashflow Return On Investment – 412
- 30.6 Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung – 413**
- Literatur – 414

30.1 Hintergrund der Unternehmensbewertung

30.1.1 Unternehmensbewertung als Investitionskalkül

Bei der Bewertung eines Unternehmens als Ganzes oder von Teilen eines Unternehmens (z. B. Tochtergesellschaften) handelt es sich um das gleiche Problem wie bei der Beurteilung eines einzelnen Investitionsobjektes (z. B. Maschine). Beide Problemstellungen gehen im Prinzip von der Frage aus: Wie groß ist der zukünftige Nutzen, den man durch den Einsatz von Kapital für eine bestimmte Investition erhält? Trotzdem ergeben sich aufgrund spezifischer Merkmale einige Unterschiede, die sich auch auf die Rechenverfahren auswirken. Die Verfahren der Investitionsrechnung (für einzelne Vorhaben) und diejenigen der Unternehmensbewertung unterscheiden sich insbesondere in folgenden Punkten □ Abb. 30.1.

Die Bewertung eines Unternehmens verursacht vor allem deshalb große Probleme, weil der gesamte Unternehmenswert in der Regel von der Summe der einzelnen **Vermögensteile** abweicht. Sie unterscheidet sich dadurch wesentlich von der Beurteilung einzelner Investitionsvorhaben, die relativ klar abgegrenzt werden können. Diese Tatsache wird schon daraus ersichtlich, dass Unternehmen der gleichen Branche mit gleichen oder zumindest ähnlichen Produktionsfaktoren eine unterschiedliche Rentabilität erzielen können. Deshalb sind die zukünftigen Erfolge, die auf verschiedenen nicht oder nur schlecht erfass- oder

messbaren Faktoren beruhen (z. B. gute Organisation, qualifiziertes Personal), zu berücksichtigen.

30.1.2 Bewertungsanlässe

Die **Anlässe** für eine Unternehmensbewertung können sehr unterschiedlicher Natur sein, wie u. a.:

- Kauf bzw. Verkauf ganzer Unternehmen oder Unternehmensanteile,
- Fusion, Entflechtung, Umwandlung – verbunden mit einer Eigentumsübertragung von Anteilen,
- Aufnahme oder Ausscheiden von Gesellschaftern,
- Börseneinführung des Unternehmens,
- Eingehen von Joint Ventures,
- Teilungen nach Erbrecht oder ehelichem Güterrecht (Ehescheidungen),
- gerichtliche oder schiedsgerichtliche Auseinandersetzungen, bei denen der Wert des Unternehmens eine Rolle spielt,
- Berechnung eines gerechten Abfindungsangebots für die Restaktionäre im Rahmen eines Squeeze-Out-Verfahrens.

All diesen Anlässen ist gemein, dass es zu **Veränderungen in der Eigentümerstruktur** kommen kann. Dabei ist es möglich, dass sich unter Umständen Teile der Eigentümer nicht gegen diese Veränderung stellen können. Daneben gibt es Bewertungsanlässe für Unternehmen, bei denen die Eigentümerstruktur nicht verändert wird:

Merkmal	Methode	Investitionsrechnung	Unternehmensbewertung
Bewertungsobjekt		Meist klar abgegrenzte Projekte	Ganze Unternehmen oder Unternehmensteile
Projekte		I. d. R. werden alternative Investitionsobjekte gegeneinander abgewogen. Die Unterlassung einer Investition wird als Null-alternative berücksichtigt	Das Unternehmen besteht aus vielen Projekten, die wegen der gegenseitigen Beeinflussung in einem Gesamtbewertungskalkül bewertet werden
Laufzeit		I. d. R. durch Projektlaufzeit bestimmt	Wenn nicht ökonomische oder rechtliche Begrenzungen bestehen, wird eine unendliche Lebensdauer des Unternehmens unterstellt mit einer Vielzahl revolvierender Projekte
Fragestellung		<ul style="list-style-type: none"> • Übersteigt der Barwert der Einzahlungsüberschüsse in künftigen Perioden die Anschaffungsauszahlung heute? • Lohnt sich die Investition? • Welche Alternative ist die vorteilhafteste? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Preis darf ich höchstens zahlen, wenn ich das Unternehmens kaufe, bzw. welchen Preis muss ich mindestens erhalten, wenn ich verkaufe, sodass der Kauf/Verkauf vorteilhaft ist? • Welchen Wert haben die künftigen Entnahmerwartungen aus dem Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt?
Unternehmenskonzept		Im Allgemeinen als zu beachtende Rahmenbedingung bereits festgelegt	Ein optimales Unternehmenskonzept ist im Rahmen der Bewertung zu entwickeln und dient als Basis der Entnahmeschätzung
Daten		Anschaffungsauszahlung bekannt, unternehmensexterne Projekteinzahlungsüberschüsse müssen prognostiziert werden	Künftige Entnahmerwartungen aus dem Unternehmen müssen prognostiziert werden

□ Abb. 30.1 Vergleich Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung

30.1 · Hintergrund der Unternehmensbewertung

- Wertsteigerungsmanagement,
- Analyse eines Unternehmens im Hinblick auf Strukturänderungen (z. B. Reorganisation, Sanierung, Umfinanzierung, Liquidation) und andere Managemententscheidungen,
- Festsetzung des Vermögenssteuerwertes (durch den Fiskus), andere steuerliche Anlässe (z. B. Umwandlungen).

30.1.3 Bewertungszwecke

In der Literatur wurde lange Zeit versucht, einen „richtigen“ bzw. „objektiven“ Unternehmenswert zu ermitteln. Aus der sich daraus ergebenden Diskussion kann zusammenfassend festgehalten werden, dass es einen „objektiven“ Wert – für Unternehmen und andere Objekte – nicht gibt bzw. nicht geben kann. Bewertungen beruhen immer auf subjektiven Werten von Entscheidungssubjekten. So existieren auch in der Betriebswirtschaftslehre keine allgemein anerkannten objektiven Bewertungskriterien. Zu weit gehen die Wertvorstellungen auseinander, zu verschieden sind die Interessen, das Entscheidungsfeld und die Handlungsmöglichkeiten (z. B. Besteuerung, Verschuldungsmöglichkeiten, Alternativen, Risikoneigung) der beteiligten Personen im Zusammenhang mit einer Unternehmensbewertung.

Die subjektive Werttheorie stellt im Rahmen der Bewertung jeweils auf das Bewertungssubjekt und dessen subjektive Anlagemöglichkeiten und Präferenzen ab. Bei Ermittlung dieses entscheidungsorientierten Unternehmenswerts ergeben sich in der Regel unterschiedliche Werte für den Käufer und den Verkäufer. Eine solche rein subjektive Bewertungstheorie wird jedoch nicht allen Bewertungsanlässen und -aufgaben gerecht.

Um einen Kompromiss zwischen den objektiven und subjektiven Werttheorien zu finden, wurde in den 1970er Jahren in Deutschland die **Funktionslehre** entwickelt. Demnach lassen sich drei Hauptfunktionen (bzw. Bewertungszwecke) der Unternehmensbewertung unterscheiden, in deren Abhängigkeit sich unterschiedliche Unternehmenswerte ergeben können:

1. Beratungsfunktion: Bei der Beratungsfunktion wird ein **Entscheidungswert** oder **Grenzpreis** ermittelt. Der Entscheidungswert oder Grenzpreis berücksichtigt subjektiv gewichtete Daten und vertritt somit – im Gegensatz zum Schiedswert – die Meinung und das Interesse einer bestimmten Partei. Der Zweck seiner Ermittlung ist das Bereitstellen einer Entscheidungsgrundlage. Beispiele:

- Bei Verhandlungen über den Kauf/Verkauf eines Unternehmens gibt der Entscheidungswert/Grenzpreis den Höchstpreis an, den man gewillt ist zu bezahlen bzw. den Mindestpreis, den man beim Verkauf erzielen möchte.
- Ein Mehrheitsaktionär überlegt sich, wie viel das Unternehmen wert ist und bei welchem Preis er sein Aktienpaket verkaufen würde.

■ Ein Konzern lässt ein Gutachten erstellen, um zu prüfen, ob ein geforderter Unternehmenspreis im Rahmen der Konzernbeteiligungspolitik akzeptiert werden soll.

2. Vermittlungsfunktion: Sie führt zu einem Arbitrium- oder Schiedswert, der möglichst unparteiisch, losgelöst von den beteiligten Parteien, ermittelt werden soll. Er beruht auf betriebswirtschaftlichen Daten und soll den Interessengegensatz der Parteien überbrücken. Beispiele:

- Auftrag an einen Sachverständigen, eine unabhängige Gerichtsexpertise zu erstellen,
- Bestimmung des Aktienaustauschverhältnisses durch einen Fachmann im Zusammenhang mit einer Fusion,
- Ermittlung eines verbindlichen Werts bei Ausschluss eines Minderheitsgesellschafters oder Abschluss eines Gewinnabführungs- und Beherrschungsvertrags.

3. Argumentationsfunktion: Der **Argumentationswert** ist ein parteiischer Wert, weil er Begründungen liefern soll, um bei Verhandlungen die Position einer Partei zu stärken. Er wird bei Verhandlungen als Kommunikationsmittel und Beeinflussungsinstrument eingesetzt. Beispiele:

- Die Geschäftsführung eines Unternehmens will sich einer nicht erwünschten Übernahme (Unfriendly Takeover) entziehen und versucht u. a. zu dokumentieren, dass der gebotene Kaufpreis viel zu niedrig ist.
- Der Verkäufer eines Mehrheitsaktienpakets sucht einen Berater, der ihm die Begründungen für einen möglichst hohen Wert seines Anteils liefert.

Daneben gibt es noch Nebenfunktionen:

4. Die Steuerbemessungsfunktion der Unternehmensbewertung ist nach der aktuellen Gesetzeslage u. a. relevant, um die Vermögensmehrung durch unentgeltlichen Erwerb bei der Übertragung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften sowie von Anteilen an Kapitalgesellschaften zu bestimmen („gemeine Wert“) oder bei der Verlagerung von Funktionen in andere Länder. Die Besteuerung hat sich an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auszurichten. Im Rahmen der Steuerbemessungsfunktion ermittelte Unternehmenswerte müssen zudem rechtssicher und nachprüfbar sein. Bei Massenvorgängen haben geringe Kosten der Wertermittlung einen hohen Stellenwert, sodass dann auch stark normierte Verfahren gerechtfertigt sind. Dabei wird häufig nicht nur die Besonderheit des einzelnen Falls, sondern u. U. ganzer Gruppen vernachlässigt.

5. Die Bilanzfunktion ist in den letzten Jahren immer bedeutsamer geworden. Bei den Bewertungskategorien der Handelsbilanz sind die jeweiligen Bilanzierungszwecke und -regeln zu beachten. So ist nach HGB bei der Folgebewertung von Geschäftsanteilen/Aktien oder des Geschäfts- oder Firmenwerts ein niedrigerer beizulegender Wert zu bestimmen, um dem Niederstwertprinzip zu genügen. In den IFRS wird ein Fair Value

(beizulegende Zeitwert) von Eigenkapitalinstrumenten und im Rahmen des (Goodwill-)Impairment-Test der beizulegende Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Fair Value less Costs of Disposal) oder der Nutzungswert (Value in Use) von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ermittelt. Ziel ist es, intersubjektiv nachprüfbare Informationen über die Ertragskraft und Werthaltigkeit der Beteiligung/Anteile oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zu liefern.

Schließlich ist auch die Bewertungsmethode zu nennen, die den Unternehmenswert maßgeblich beeinflusst. Wie bereits dargelegt, können sich selbst bei Verwendung ein und desselben Verfahrens von Käufer bzw. Verkäufer durch unterschiedlichen Ansatz von Bewertungsparametern (z. B. Steuerbelastung, Prognose der künftig entziehbaren Überschüsse) verschiedene Ergebnisse einstellen. Da die einzelnen Bewertungsverfahren darüber hinaus auch methodisch große Unterschiede aufweisen, überrascht es nicht, dass zum Teil sehr divergierende Ergebnisse resultieren können.

30

30.1.4 Bewertungsverfahren im Überblick

Systematisieren wir die Methoden der Unternehmensbewertung (Abb. 30.2), so wird neben der Orientierung an bezahlten Preisen für Aktien oder größeren Paketen an Unternehmen zwischen **Barwertmethode** und **Multiplikatorverfahren** – den Gesamtbewertungsmethoden – sowie den **substanzwert- oder liquidationsorientierten Einzelbewertungsverfahren** unterschieden (Ballwieser und Hachmeister 2016, S. 8–11).

Bei **Einzelbewertungsverfahren** ergibt sich der Unternehmenswert als Summe der Werte der einzelnen Vermögensgegenstände abzüglich der Schulden des Unternehmens. Ausgangspunkt der Bewertung ist das tatsächliche Vermögen oder das bilanzielle Vermögen. Ökonomisch sinnvolle Werte liefert dabei unter bestimmten Bedingungen nur der Liquidationswert. Ein **Substanzwert** ist aussagelos, weil u. a. ein Nachbau des vorhandenen

Unternehmens auf der grünen Wiese unterstellt wird, ohne zu prüfen, ob sich dieser auch lohnt; zum anderen werden nicht alle relevanten Erfolgsfaktoren durch den „Nachbau“ erfasst (Teil-Rekonstruktionswert). **Kombinationsverfahren** kombinieren (vereinfachende, normierte) Barwertverfahren mit dem Substanzwert. Hinter den Kombinationsverfahren steht die Idee eines Substanzwertes als Normalwert des Unternehmens, was ökonomisch nicht haltbar ist. Mischanverfahren unterliegen daher den gleichen Beschränkungen wie Substanzbewertungsverfahren. Auf eine Darstellung der Kombinationsverfahren wird im Folgenden verzichtet (Ballwieser und Hachmeister 2016, S. 206–208).

Die **Gesamtbewertungsverfahren** verfolgen eine investitionstheoretische Ausrichtung. Mithilfe **barwertorientierter Methoden** werden die erwarteten Zahlungsströme abgezinst. Bei den Bruttoansätzen wird zunächst der Wert des operativen Geschäfts ermittelt, von dem anschließend der Anteil der Fremdkapitalgeber abgezogen wird; bei den Nettomethoden werden hingegen die erwarteten finanziellen Nettobeiträge an die Anteilseigner abgezinst und direkt der Wert aus Eigentümersicht ermittelt. **Marktorientierte Verfahren** verweisen auf die gezahlten Preise oder Börsenkurse vergleichbarer Unternehmen, die mithilfe einer Bezugsgröße und einem korrespondierenden Multiplikator auf ein Bewertungsobjekt übertragen werden. Sie haben damit einen am Gesamtwert orientierten Charakter, gelten aber in Abgrenzung zu den barwertorientierten – fundamentalen – Gesamtbewertungsmethoden als stärker marktorientiert.

30.2 Einzelbewertungsverfahren

30.2.1 Liquidationswertermittlung

Einzahlungsüberschüsse können sich entweder aus dem Umsatzprozess des Unternehmens ergeben oder durch eine vorgezogene Beendigung der Unternehmenstätigkeit bei Liquidation des Vermögens. Es stehen daher die Fortführung und die Liquidation des Unternehmens alternativ nebeneinander. Insbesondere bei schlechter Ertragslage

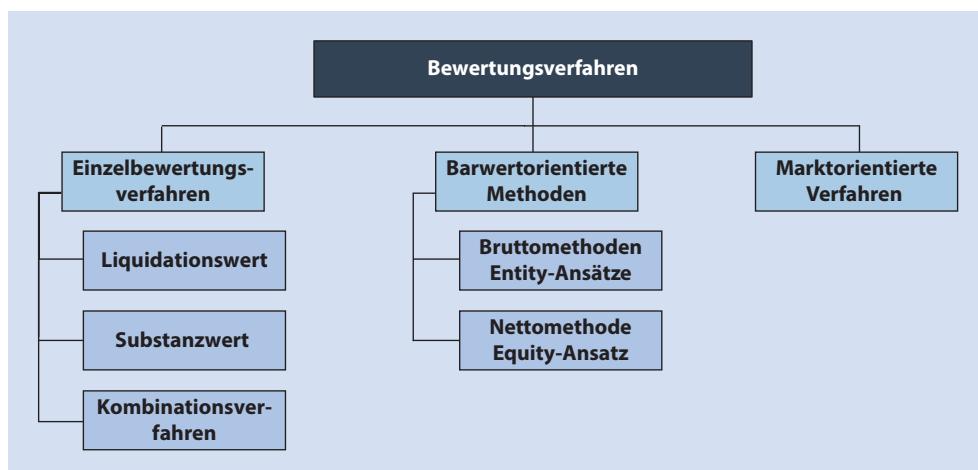


Abb. 30.2 Überblick über Bewertungsmethoden

30.2 · Einzelbewertungsverfahren

kann der Barwert der Einzahlungsüberschüsse aus der Liquidation höher sein als derjenige bei Fortführung des Unternehmens. In solchen Fällen ist der Liquidationswert die Wertuntergrenze.

Ausgangspunkt der Liquidationswertermittlung ist das Inventar, da das Unternehmen gewöhnlich mehr Vermögensgegenstände enthält als die Bilanz des Unternehmens ausweist, weil nicht alle Vermögensgegenstände aktiviert werden dürfen (z. B. voll abgeschriebenes Vermögen oder geringfügige Wirtschaftsgüter). Die im Inventar identifizierten Vermögensgegenstände sind mit den Liquidationswerten (Zerschlagungswerten, Verkaufspreisen) anzusetzen. Von dieser Wertsumme sind anschließend die Rückzahlungsbeträge der Schulden im Zerschlagungszeitpunkt abzuziehen.

Da die Zerschlagungsgeschwindigkeit und -intensität sowie die mit der Zerschlagung verbundenen Auszahlungen (z. B. Veräußerungs-, Rückbau- oder Abbruchkosten sowie Steuern) maßgeblich den Liquidationswert beeinflussen und geschätzt werden müssen, wird die Wertermittlung erschwert.

Ferner sind Zahlungsverpflichtungen zu berücksichtigen, die bei einer Zerschlagung anfallen, jedoch nicht aus dem Inventar abgeleitet werden können. Dazu gehören z. B. Sozialplanausbaben. Allerdings entfallen bestimmte Rückstellungen, insbesondere die Aufwandsrückstellungen und die Rückstellungen für Kulanz (vgl. Ballwieser und Hachmeister 2016, S. 203 f.), die bei der Ermittlung von Liquidationswerten vernachlässigt werden.

Bei Berücksichtigung ausschließlich finanzieller Zielbeiträge ist der Liquidationswert deshalb mit dem Wert zu vergleichen, der mithilfe eines Gesamtbewertungskalküls ermittelt wird (► Abschn. 30.3). Bei schlechten Zukunftsaussichten des Unternehmens kann der Liquidationswert den Ertragswert bei unterstellter Fortführung der Gesellschaft übersteigen. In diesem Fall werden rational handelnde Eigentümer das Unternehmen liquidieren und das Kapital einer günstigeren Verwendung zuführen; bei rentablen Unternehmen liegt der Ertragswert hingegen über dem Liquidationswert. Ökonomisch ist der Liquidationswert als Wertuntergrenze heranzuziehen und grundsätzlich bei jeder Unternehmensbewertung zu ermitteln, die einen Wert der Unternehmensfortführung bestimmen soll. Da bei Anwendung des Liquidationswerts das Zerschlagungspotenzial des Unternehmens im Vordergrund steht, kann dieser z. B. als *ergänzendes Entscheidungskriterium* für die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens herangezogen werden.

30.2.2 Substanzwertmethode

Bis in die 60er Jahre des 20. Jahrhunderts war man bemüht, den Wert eines Unternehmens als „Substanzwert“ darzustellen. Im Gegensatz zum Liquidationswert handelt es sich dabei nicht um einen Verkaufs- oder Zerschlagungswert, sondern um einen Fortführungs- oder Gebrauchswert

der betrieblichen Substanz des Unternehmens. Bei den Einzelbewertungsverfahren wird das Bewertungsobjekt nicht als eine Einheit betrachtet, sondern die im Unternehmen zusammengefassten Ressourcen werden in einzelne Bestandteile aufgelöst und einzeln bewertet (vgl. Ballwieser und Hachmeister 2016, S. 204 f.).

Der **Substanzwert** kann definiert werden als derjenige Betrag, der für eine identische Reproduktion des zu bewertenden Unternehmens aufzuwenden ist.

Dabei wird das betriebsnotwendige Vermögen aus dem Inventar abgeleitet und zu geltenden **Wiederbeschaffungspreisen** bewertet. Zu dieser Position wird das nicht betriebsnotwendige Vermögen, bewertet zu Liquidationswerten, addiert und davon schließlich der Wert sämtlicher Schulden subtrahiert. Durch den Rückgriff auf Wiederbeschaffungspreise beim betriebsnotwendigen Vermögen stellt die Bewertung auf das „**Hineinzusteckende**“ ab und der Unternehmenswert entspricht den Auszahlungen für einen Nachbau des Unternehmens auf der grünen Wiese. Diese Unternehmenswerte werden als **Reproduktionswerte** bezeichnet. Damit besteht kein Bezug zum Kapitalmarkt. Zu beachten ist jedoch, dass der Unternehmenserfolg nicht ausschließlich ein Ergebnis der Substanz ist, sondern von der zweckgerichteten Kombination der Produktionsfaktoren innerhalb des Unternehmens abhängt. Auch kann sich das einzusetzende Kapital nicht aus der Addition des zu Wiederbeschaffungspreisen bewerteten Bilanzvermögens eines existierenden Unternehmens ergeben, da in diesem Ansatz die Summe aller nicht bilanzierten immateriellen Werte fehlt. Unter ökonomischen Aspekten sollte daher auch nicht der Nachbau eines Unternehmens in seiner bilanziellen Gestalt im Vordergrund der Betrachtung stehen, sondern die Duplikation (Nachbildung) des Ausschüttungsstroms, den das zu bewertende Unternehmen verspricht. Diese Ausschüttungen hängen zwar z. T. von der Unternehmenssubstanz ab, aber auch in erheblichem Maße von Faktoren, die weder im Inventar noch in der Bilanz aufgeführt werden. Additiv kann daher bestenfalls ein „Teil-Reproduktionswert“ ermittelt werden. Ein Vollreproduktionswert, der auch die originären Goodwillkomponenten¹ (z. B. Standortvorteil, Mitarbeiterqualifikation, Markenname) erfasst, kann additiv nicht ermittelt werden, weil der originäre Goodwill der Differenz von Ertragswert abzüglich Substanzwert entspricht. Ist der Ertragswert des Unternehmens bekannt, muss ein Vollreproduktionswert nicht mehr bestimmt werden.

¹ Originärer Goodwill: Dieser Wert stellt den selbstgeschaffenen Goodwill dar, der nicht bilanziert werden darf, da sonst ein nicht realisierter Gewinn ausgewiesen würde.

Als Methode zur Bewertung eines fortbestehenden Unternehmens, z. B. im Rahmen einer Unternehmensveräußerung, ist die Substanzwertmethode ungeeignet und methodisch zweifelhaft. So ist keineswegs ein „Nachbau“ eines bestehenden Unternehmens in jedem Fall ökonomisch sinnvoll, sondern wird durch das Bewertungsverfahren vorgegeben. Der Substanzwert ist daher auch kein „Normal“-Wert des Unternehmens, auf den ein höherer Ertragswert immer wieder zurückfällt, weil Wettbewerbsvorteile und Übergewinne, die den Geschäfts- oder Firmenwert begründen, durch den Wettbewerb „wegkonkurriert“ werden. Auch wenn dieser Gedanke zunächst plausibel klingt, ist er abwegig, da, um ein Unternehmen nachzubauen, auch die Verbundeffekte zwischen den einzeln bewerteten Vermögensposten nachgebaut werden müssten. Damit ist man wieder beim Geschäfts- oder Firmenwert bzw. einem Gesamtbewertungskalkül.

Bei der Ermittlung eines Gesamtwerts des Unternehmens spielt der Substanzwert zwar keine Rolle, die vorhandene *Substanz* hat aber naturgemäß eine große Bedeutung bei der Bestimmung des Unternehmenswerts, da eine vorhandene Substanz, die im Einklang mit der künftigen Unternehmensstrategie im Unternehmen steht, Auszahlungen erspart. Ein Unternehmen mit einem jungen Bestand an Maschinen muss im Gegensatz zu einem Unternehmen mit einem veralteten Maschinenpark etc. erst später die vorhandenen Maschinen ersetzen und kann mithin Auszahlungen für den Erhalt der Substanz in die Zukunft verschieben. Jedoch entspricht der Substanzwert i. S. vorgeleisteter Auszahlungen keinem Unternehmenswert, da keine Alternativen im Sinne eines Investitionskalküls bewertet werden, durch den festgestellt wird, ob man sich durch den Unternehmenskauf wirtschaftlich verschlechtert oder nicht.

30

30.3 Barwertorientierte Gesamtbewertungsverfahren

30.3.1 Äquivalenzprinzipien

Barwertbasierte Methoden werden als Investitionskalkül verstanden und basieren auf dem Kapitalwertgedanken. Kapitalwertkalküle diskontieren zukünftige Zahlungsströme und führen einen Alternativenvergleich mithilfe eines Kalkulationszinsfußes durch; im Folgenden auch als Kapitalisierungszins bezeichnet. Um den Barwertgedanken umzusetzen, muss neben den Zahlungsströmen der relevante Kapitalisierungszins bekannt sein. Dieser dient nicht nur dazu, die Zeitdimension unterschiedlicher Zahlungsströme über den Bewertungszeitraum zu neutralisieren, sondern er ist auch der Vergleichsmaßstab: die alternative Kapitalanlage. Dabei sollte man sich allerdings bewusst sein, dass die Diskontierung erwarteter Zahlungsströme mit einem Kapitalisierungszins einen verkürzten Bewertungsprozess auf einem Kapitalmarkt darstellt. Bei der Berechnung wird implizit ein vollkommener und

vollständiger Kapitalmarkt unterstellt, sodass es nur innerhalb des Modells keinen Unterschied zwischen einem mithilfe einer Barwertmethode ermittelten Unternehmenswert und einem Marktpreis geben kann. Daher kann unter realen Bedingungen mithilfe der folgenden Bewertungsmethoden nur ein potenzieller Marktpreis oder ein subjektiver Wert für ein Unternehmen bestimmt werden.

Um die Vergleichbarkeit zwischen Bewertungs- und Vergleichsobjekt herzustellen, wird in der Praxis insbesondere auf die Einhaltung der folgenden Äquivalenzprinzipien geachtet (Ballwieser und Hachmeister 2016, S. 89–133):

- Arbeitseinsatz- oder Kapitaleinsatzäquivalenz,
- Währungsäquivalenz,
- Kaufkraftäquivalenz,
- Planungshorizontäquivalenz,
- Risikoäquivalenz
- Verfügbarkeitsäquivalenz.

Erträge am Kapitalmarkt sind unabhängig vom eigenen Arbeitseinsatz, während die Erträge im Unternehmen durch den eigenen Arbeitseinsatz bestimmt sind, wenn der Eigentümer Geschäftsführungsaufgaben übernimmt. Um Äquivalenz zur Alternativanlage am Kapitalmarkt herzustellen, sind nur jene Erträge aus dem Unternehmen zu bewerten, die durch den Einsatz von Kapital entstanden sind (**Arbeitseinsatz- oder Kapitaleinsatzäquivalenz**). Die Tätigkeit im eigenen Unternehmen ist bei einer Einzelunternehmung oder Personengesellschaft mit einem kalkulatorischen Unternehmerlohn zu bewerten, der von den erwarteten Entnahmen abzuziehen ist. Die Höhe des Unternehmerlohns ergibt sich aus jener Vergütung, die ein nicht am Unternehmen beteiligter fremder Dritter für die Geschäftsführung erhielt.

Gemäß der **Währungsäquivalenz** müssen Zahlungsflüsse und Alternativanlage in derselben Währung (Recheneinheit) ausgedrückt werden, wobei aufgrund der Gleichgewichtsbedingungen in den Modellen bei Sicherheit kein Unterschied besteht, ob der in Euro prognostizierte Zahlungsstrom mit dem Kalkulationszins gemessen in Euro diskontiert oder der Zahlungsstrom in fremder Währung mit dem Kalkulationszins in fremder Währung diskontiert und dann mit dem Kassakurs in Euro umgerechnet wird. Da in der Realität die idealen Bedingungen nicht gelten, wird die Entscheidung, in welcher Währung der Bewerter rechnet, das Ergebnis vermutlich beeinflussen.

Das Prinzip der **Kaufkraftäquivalenz** erfordert eine Nominal- oder Realrechnung sowohl bei der Erfolgsgröße als auch im Kapitalisierungszins (Recheneinheit). Da der am Kapitalmarkt beobachtbare risikolose Zinssatz eine implizite Inflationsrate enthält, die die Inflationserwartung spiegelt, wird die zu diskontierende Größe im Allgemeinen als Nominalgröße definiert. Ebenso werden Planungen i. d. R. auf Nominalbasis erstellt, wenn nicht sehr hohe Preissteigerungsraten vorliegen. Aus der Tatsache, dass in der Praxis zwischen einer ersten Detailplanungsphase und einer daran anschließenden zweiten Rentenphase mit pauschalen

30.3 · Barwertorientierte Gesamtbewertungsverfahren

Entnahmeerwartungen unterschieden wird, ergeben sich zwei Effekte im Rahmen einer Nominalplanung: In der ersten Detailplanungsphase wird ein nominales, inflationsbedingtes Wachstum der finanziellen Überschüsse regelmäßig direkt in den prognostizierten Erträgen erfasst; für einen Inflationsabschlag beim Kalkulationszinsfuß besteht daher kein Grund. In der zweiten Rentenphase spiegelt ein eventuell erfasster Abschlag im Nenner das nominale Wachstum der unendlich fließenden nominalen Entnahmeerwartungen; es handelt sich nicht um eine Realrechnung, sondern weiterhin eine Nominalrechnung.

Gemäß der **Planungshorizontäquivalenz** müssen Bewertungs- und Vergleichsobjekt den gleichen Planungshorizont aufweisen. Wie der unendliche Zahlungsstrom müssen auch die erwarteten Diskontierungssätze bestimmt werden. Allerdings müssen keine künftigen Zinsentwicklungen prognostiziert werden, es reicht aus, sich an den heutigen Erwartungen zu orientieren, die sich grundsätzlich in den beobachtbaren Preisen der Alternative niederschlagen. Problematisch ist dabei, dass allenfalls unter Sicherheit für einen begrenzten Zeitraum – in Deutschland durch die längste Laufzeit von emittierten Bundesanleihen faktisch 30 Jahre – periodenspezifische Kalkulationszinsfüße ermittelt werden können. Sind keine ökonomischen oder rechtlichen Begrenzungen bekannt, wird bei der Unternehmensbewertung hingegen im Allgemeinen eine unendliche Laufzeit unterstellt.

Da der typische Anleger risikoscheu ist, die erwarteten Entnahmen oder Einzahlungsüberschüsse im Gegensatz zur risikolosen Anlage jedoch unsicher sind, muss **Risikoäquivalenz** zwischen Zähler und Nenner hergestellt werden. Dies kann entweder durch einen Risikozuschlag zum Basiszinssatz (Risikozuschlagsmethode) oder einen Abschlag vom Erwartungswert der Erträge (Sicherheitsäquivalentmethode) erreicht werden, wobei in der Praxis regelmäßig die Risikozuschlagsmethode verwendet wird. Der Risikozuschlagsatz in Nenner bzw. Sicherheitsabschlag im Zähler berücksichtigt die Tatsache, dass Investoren risikoscheu sind. Unterschreitungen eines Erwartungswertes der Erträge um einen bestimmten Betrag werden daher stärker gewichtet als mögliche Überschreitungen in absolut gleicher Höhe. Die Gefahr des Verlusts wirkt stärker als die Chance auf einen Gewinn. Nur wenn der Investor risikoneutral wäre, würde sich die Verlustgefahr durch die Gewinnchance ausgleichen.

Der Grundsatz der **Verfügbarkeitsäquivalenz** erfordert, dass Zähler und Nenner – Bewertungsobjekt und Alternativenlage – nach persönlicher Einkommensteuer ermittelt werden oder – vereinfachungshalber – die persönliche Einkommensteuer bei Bewertungsobjekt und Alternative vernachlässigt und mithin vor Einkommensteuer bewertet wird.

30.3.2 Ertragswert

Spätestens seit Anfang der 1980er Jahre hat sich auch in der Praxis und Rechtsprechung der Gedanke durchgesetzt,

dass sich der Wert eines Unternehmens nicht aus der vorhandenen Substanz, sondern aus den zukünftigen Entnahmen herleiten lässt. Bei der Ermittlung eines Ertragswertes wird davon ausgegangen, dass das Bewertungssubjekt die Maximierung der finanziellen Ergebnisse anstrebt, wobei eine Fortführung des Unternehmens unterstellt wird. Während der Substanzwert von vergangenheits- oder gegenwartsorientierten Bewertungsgrößen ausgeht, legt das Ertragswertverfahren den Berechnungen zukünftige Plandaten zugrunde und ermittelt somit einen „Zukunftserfolgswert“. Der finanzielle Nutzen für den Investor basiert dabei auf einem Nutzenvergleich mit alternativen Investitionsmöglichkeiten.

Der Ertragswert entspricht der Summe aller abgezinsten prognostizierten zukünftigen Entnahmeerwartung, weil im Rahmen der Unternehmensbewertung die dem Eigentümer zufließenden Beträge bewertungsrelevant sind („Zuflussprinzip“).

Ertragswert bedeutet dabei nicht, dass sich die vom Käufer (Verkäufer) zu ermittelnde Anschaffungspreisobergrenze (Abgabepreisuntergrenze) aus bloßer Diskontierung der aus der GuV ersichtlichen Ertragsüberschüsse ableiten ließe. Vielmehr ist bei der Ermittlung des Ertragswerts zu berücksichtigen, dass die bewertbare Ertragskraft grundsätzlich alle zukünftig nachweisbaren Erfolgschancen beinhaltet, sofern diese bereits eingeleitet sind. Dazu gehören u. a. geplante Prozessänderungen, Maßnahmen zur Umsatzausweitung sowie Synergieeffekte oder Effekte einer Restrukturierung, soweit dafür realistische Anhaltspunkte bestehen.

Grundlage der Ertragswertmethode ist in der Praxis noch häufig eine Ertrags-Aufwands-Rechnung, die durch Modifikationen an eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung² angenähert wird. Größere Abweichungen der Erfolgsrechnung von einer Zahlungsrechnung sollen weitgehend ausgeglichen werden, indem zumindest der Finanzbedarf für Investitionen und größere Rückstellungspositionen in einer gesonderten **Finanzbedarfsrechnung** berücksichtigt werden. Im Rahmen dieser Finanzbedarfsrechnung werden die wesentlichen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen/Erträge erfasst. Ergibt sich aus einer Finanzbedarfsrechnung ein Liquiditätsbedarf, wird für diesen eine Fremdfinanzierung unterstellt. Die sich daraus ergebenden Zusatzaufwendungen gehen ertragswertmindernd in die Bewertung ein. Bei dieser gewinnorientierten Ausschüttungspolitik werden bestehende handelsrechtliche Ausschüttungsrestriktionen direkt erfasst. Um diese liquiditätswirksame

² In der Literatur wird von einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung gesprochen, obschon es sich dabei korrekterweise um Einzahlungen und Auszahlungen handelt. Zur Unterscheidung von Auszahlungen und Ausgaben bzw. Einzahlungen und Einnahmen ► Abschn. 18.4

Ausschüttungsfähigkeit sicherzustellen, ist eine vollumfängliche Finanzbedarfsrechnung keine Vereinfachung im Vergleich zu einer integrierten Planung.

Statt vereinfachend auf eine um eine Finanzbedarfsrechnung ergänzte Ertragsüberschussrechnung abzustellen, sollte die Unternehmensbewertung auf eine **integrierte Planungsrechnung** bestehend aus GuV-, Bilanz- und Kapitalflussrechnung aufgebaut werden, um das Zuflussprinzip (wichtiger Grundsatz ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung) umzusetzen. Bei den heute vorhandenen Tabellenkalkulationsprogrammen bestehen kaum noch technische Restriktionen. Handelsrechtliche Ausschüttungssperren lassen sich dort als Nebenbedingung einfügen.

Im Rahmen einer gewinnorientierten Ausschüttungspolitik wird unterstellt, dass die geplanten Ertragsüberschüsse vollständig an die Eigentümer ausgeschüttet werden (**Vollausschüttungshypothese**). Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine vollständige Ausschüttung nur von Mehrheiten durchgesetzt werden kann, d. h. eine Ausschüttung lässt sich vom Erwerber eines kleineren Anteils nicht realisieren. Sollte im Rahmen der oben angesprochenen Vermittlungsfunktion die Ausschüttungspolitik nicht von den abzufindenden Minderheiten umgesetzt werden können, sollte gleichwohl, im Interesse eines fairen Interessenausgleichs von Mehrheits- und Minderheitsaktionären eine optimale Ausschüttungspolitik unterstellt werden.

Der Unternehmenswert berechnet sich nach dem Ertragswertverfahren wie folgt:

$$UW = \sum_{t=0}^T \frac{E_t}{(1+i)^t} \quad (30.1)$$

wobei:

UW	=	Unternehmenswert
E_t	=	Ertragsüberschüsse zum Zeitpunkt t
i	=	Kapitalisierungszins

Soll beim Einsatz des Ertragswertes ein Wert eines Unternehmensanteils bestimmt werden, kann man zunächst den Wert für alle Eigentümer ermitteln, um dann in einem zweiten Schritt, den anteiligen Wert zu bestimmen (indirekte (quotale) Methode), oder die Zahlungen an den bestimmten Anteilseigner werden bestimmt und dann abgezinzt.

Der theoretisch adäquate Zinssatz zur Kapitalisierung der Ertragsüberschüsse ist der interne Zinsfuß der nächstbesten Alternativinvestition. Dieser Vergleich ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die betrachtete Alternativinvestition und das zu bewertende Unternehmen dem gleichen Ertragsrisiko (z. B. konjunktureller Art) unterliegen (**Grundsatz der Risikoäquivalenz**).

Um dies zu gewährleisten, wird in der Bewertungstheorie auf die Verwendung eines Sicherheitsäquivalents zurückgegriffen, das mit dem Zinssatz (Basiszinssatz) einer

quasi-sicheren (risikolosen) langfristigen Kapitalanlage zu diskontieren ist. Alternativ bietet sich die Möglichkeit, die tatsächlich zu erwartenden Zahlungsüberschüsse mit dem – um einen Risikozuschlag korrigierten Basiszinssatz – zu diskontieren. Insbesondere die Bewertungspraxis bedient sich vorzugsweise des letzteren Verfahrens, was bei korrekter Anwendung grundsätzlich zum gleichen Ergebnis führen sollte.

Der Kapitalisierungszins entspricht in dieser Anwendung dem Basiszinssatz, häufig adjustiert um Zuschläge, u. a. für erschwerte Veräußerbarkeit, unternehmensspezifische Faktoren, Branchen- und allgemeine Umweltrisiken aller Art. Allerdings besteht bei einer solchen eklektischen Aufzählung von Risikoeinflüssen die Gefahr, dass es zu Doppel- oder gar Mehrfacherfassung von Risiken kommt.

Auch wenn ein Zuschlag zum Basiszinssatz die gleiche Wirkung wie ein Abschlag vom erzielbaren Unternehmensergebnis bewirkt und damit einen kompensatorischen Effekt ausübt, ist die Zuordnung von Sicherheitsabschlägen im Zähler oder Risikozuschlägen im Nenner im Hinblick auf den Ertragswert nur von methodischer Bedeutung. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht beide Verfahren der Risikoerfassung parallel verwendet werden dürfen (Risikoäquivalenzprinzip). Die Auswirkung und Bedeutung dieser Zu- bzw. Abschläge lassen sich mit Abb. 30.3 verdeutlichen.

Trotz der weiten Verbreitung des Ertragswertverfahrens in der Praxis ist die zugrundeliegende Risikoberücksichtigung eine der Herausforderungen bei der Umsetzung des Ertragswertkalküls. So besteht kein vorgegebenes Berechnungsschema zur Risikoberücksichtigung, mit der Folge, dass rein subjektive Einschätzungen der Entscheidungssubjekte in die Entscheidung einfließen. Bei diesem Verfahren scheint nahezu jeder Kapitalisierungszins vertretbar, was die Transparenz und die Vergleichbarkeit des Verfahrens zwar erschwert, allerdings letztlich unproblematisch ist, wenn ein subjektiver Grenzpreis (aus Käufer- oder Verkäufersicht) bestimmt werden soll. Im Fall der Ermittlung eines Schiedspreises im Rahmen der Vermittlungsfunktion würde eine der Parteien übervorteilt.

Daher werden bei einer Ertragswertermittlung heute in der Unternehmenspraxis auch kapitalmarktorientierte Ansätze herangezogen, um den Risikozuschlag zu bestimmen; auch wenn damit eine streng subjektive Betrachtung verwässert wird. Bei einer kapitalmarktorientierten Bestimmung werden die **Eigenkapitalkosten** r_{EK} aus empirischen Kapitalmarktdaten mithilfe des Capital Asset Pricing Models (CAPM) abgeleitet. Die wesentliche Aussage dieses Modells ist, dass sich Unternehmen in Gruppen gleicher Risikoklassen einteilen lassen und die Rendite eines Wertpapiers sich in linearer Abhängigkeit von der Marktrendite aller verfügbaren Wertpapiere und dem Risikozuschlag der relevanten Risikoklasse ableiten lässt³.

³ Für eine Einführung in das CAPM vgl. Brealey et al. 2017, S. 199 ff., oder Perridon et al. 2017, S. 288 ff.

30.3 · Barwertorientierte Gesamtbewertungsverfahren

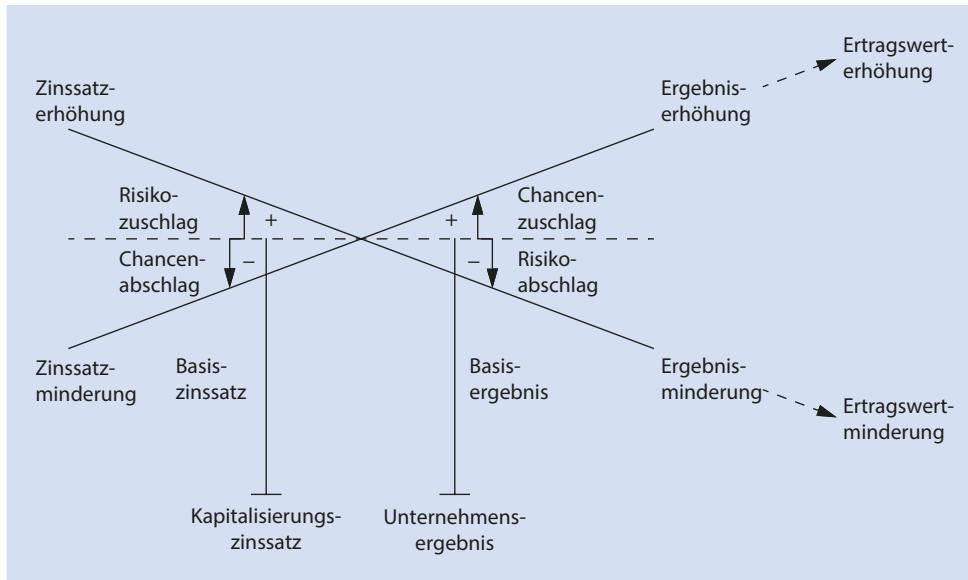


Abb. 30.3 Risikoberücksichtigung beim Ertragswertverfahren. (Institut der Wirtschaftsprüfer 2007)

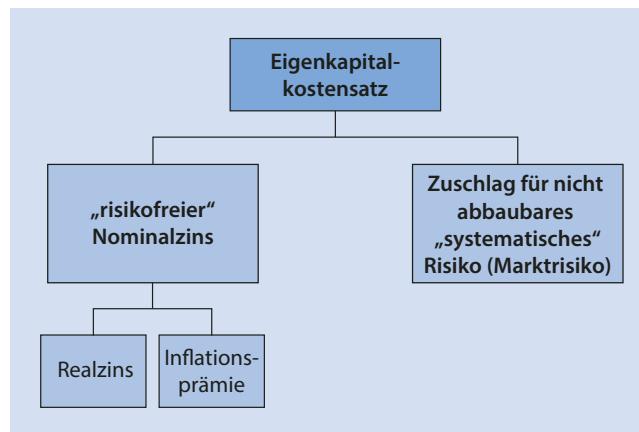


Abb. 30.4 Zusammensetzung des Eigenkapitalkostensatzes

Das CAPM geht davon aus, dass Investoren nur für nicht „wegdiversifizierbare“ Risiken (systematisches Risiko) entlohnt werden. Abb. 30.4 zeigt die Komponenten des Eigenkapitalkostensatzes auf. Der „risikofreie“ Nominalzins wird wie beim Ertragswertverfahren mit der Rendite von langfristigen risikolosen Schuldverschreibungen gleichgesetzt. Dieser Wert wird um einen Risikozuschlag erhöht, um das allgemeine systematische Risiko des Markts für den Investor zu entschädigen. Die Marktrisikoprämie als Differenz zwischen der erwarteten Marktrendite und dem risikofreien Zins hat das mit dem Eingehen einer Unternehmensbeteiligung allgemein einhergehende höhere Risiko gegenüber risikofreien Schuldverschreibungen abzugelenken. Die Marktrisikoprämie wird multipliziert mit dem unternehmensspezifischen „systematischen“ Risiko, das im CAPM als Beta bezeichnet wird. Dieser Beta-Koeffizient gibt an, um wie viel stärker oder schwächer die Rendite eines Unternehmens schwankt als die Rendite der Gesamtheit aller Beteiligungstitel (Marktportfolio). Die risikolose Kapitalanlage hat ein Beta von null; das Marktportfolio

besitzt definitionsgemäß ein Beta von eins. Je größer der Wert von Beta als Kenngröße für das systematische Risiko eines Unternehmens ist, umso höher fallen die Renditeforderungen der Investoren entsprechend dem linearen Zusammenhang des CAPM aus.

Unter Verwendung des CAPM lassen sich die Eigenkapitalkosten somit wie folgt ermitteln:

Eigenkapitalkosten

$$= \text{Risikofreier Nominalzins} + (\text{Beta} \times \text{Marktrisikoprämie}) \quad (30.2)$$

Vorteile dieser Kapitalmarktorientierung bei der Ermittlung des Risikozuschlags werden darin gesehen, dass pauschale Ergebnisabschläge oder eine intersubjektiv nicht nachvollziehbare Ableitung des Kalkulationszinsfußes entfällt. Außerdem wird auf die höhere Transparenz verwiesen, weil ein Zwang besteht, die einzelnen Bewertungsparameter stichhaltiger zu begründen. Allerdings kann dieser Anspruch nicht eingelöst werden, da zum einen das CAPM empirisch nicht nachweisbar ist. Obwohl die

Modellaussagen des CAPM plausibel sind, haben sie insbesondere aufgrund empirischer Testergebnisse an Überzeugungskraft hinsichtlich der Ermittlung von Risikoprämien eingebüßt. Zum anderen werden nun die einzelnen Parameter wie Betafaktor und Marktrisikoprämie kontrovers diskutiert, weil deren empirische Messung keineswegs unstrittig ist. Die in der Praxis festzustellende Akzeptanz ist daher weniger in konkreten Vorteilen begründet, sondern dürfte eher auf fehlende Alternativen zurückzuführen sein.

30.3.3 Discounted-Cashflow-Methode

Im Zusammenhang mit der Verbreitung der Konzepte zur wertorientierten Unternehmensführung⁴ und infolge verstärkt auftretender grenzüberschreitender Unternehmenskäufe könnte das Ertragswertverfahren seine in Deutschland noch vorherrschende Stellung als Bewertungsverfahren langsam zu verlieren. Vor allem Unternehmensberatungsgesellschaften und Investmentbanken bedienen sich der in den USA seit Langem gängigen Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Methode).

Mit der DCF-Methode ermittelt man den Unternehmenswert als Differenz aus den Werten des operativen Unternehmensgesamtwerts und des Fremdkapitals des Unternehmens.

Unter dem Begriff der Discounted-Cash-Flow-Methode werden im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch Bewertungsmethoden subsumiert, die zunächst einen Unternehmensgesamtwert ermitteln. Um zu einem Eigentümerwert zu gelangen, muss der Wert des Fremdkapitals – die Netto-Finanzverbindlichkeiten – vom operativen Unternehmensgesamtwert abgezogen werden (Brutto- oder Entity-Ansätze). Im Vergleich dazu werden beim oben beschriebenen Ertragswertverfahren die Zahlungen an die Gläubiger (Zins- und Tilgungszahlungen) bei der Ermittlung der Entnahmemöglichkeiten direkt abgezogen. Zwar existiert auch ein Flow-to-Equity-DCF-Ansatz, der mit dem oben beschriebenen Ertragswert vergleichbar ist, dieser wird aber überwiegend nur für die Bewertung von Finanzinstituten verwendet (Netto- oder Equity-Ansätze). Weitere Kennzeichen der DCF-Verfahren sind der Verweis auf kapitalmarktorientierte Verfahren zur Bestimmung des Diskontierungsfaktors und der Rückgriff auf die neoklassische Finanzierungstheorie, wenn es darum geht, den Einfluss der Fremdfinanzierung auf den Unternehmenswert zu quantifizieren.

Der Unternehmenswert wird beim WACC-Ansatz – der in der Praxis am weitesten verbreiteten DCF-Methode (Lehrbuchformel) – errechnet, indem die entziehbaren

Einzahlungsüberschüsse, die für Zahlungen an Eigen- und Fremdkapitalgeber des Unternehmens zur Verfügung stehen (**Free-Cash-Flow**), mit dem durchschnittlich gewogenen Kapitalkostensatz („weighted average cost of capital“; WACC) des Unternehmens diskontiert werden.

Wie jede andere zukunftsorientierte Bewertung erfordert auch die DCF-Methode einen erheblichen Aufwand, um den zu erwartenden freien Cashflow prognostizieren zu können. Für die ersten 5 bis 8 Jahre – Detailplanungsphase – werden die freien Cashflows möglichst genau für jedes Jahr geschätzt, danach beschränkt man sich aus Gründen der Vereinfachung auf eine konstante oder konstant wachsenden Free-Cash-Flow. Bei der Definition des freien Cashflows ist als Besonderheit zu beachten, dass aus Vereinfachungsgründen die Finanzierung vernachlässigt wird, weil implizit auch auf die Fremdkapitalzinsen Unternehmenssteuern verrechnet werden, obwohl diese i. d. R. steuerlich abzugsfähig sind (vgl. ► Gl. 30.2). Um diesen Vorteil aus der Fremdfinanzierung – das Tax Shield – zu erfassen, werden die Fremdkapitalkosten in der Formel der durchschnittlichen gewogenen Kapitalkosten mit dem Faktor $(1 - s)$ multipliziert.

Aufgrund der indirekten Herleitung des Unternehmenswerts über den Unternehmensgesamtwert wird der hier vorgestellte Ansatz der DCF-Methode auch als Entity-Konzept bezeichnet. Das Bewertungsmodell der DCF-Methode nach dem Entity-Konzept ist grundsätzlich zweistufig:

1. Ermittlung des Unternehmensgesamtwerts auf folgende Weise:
 - Die für Zahlungen an die Eigen- und Fremdkapitalgeber entziehbaren Einzahlungsüberschüsse (freier Cashflow) werden ermittelt und
 - mit den durchschnittlich gewogenen Kapitalkosten (WACC) kapitalisiert.
2. Ermittlung des Werts des Eigenkapitals, indem der Unternehmensgesamtwert um den Wert des Fremdkapitals reduziert wird.

Die künftig zu erwartenden freien Cashflows werden in der Regel indirekt auf Basis einer integrierten Planung – bestehend aus GuV, Bilanz und Kapitalflussrechnung – ermittelt. Während beim oben beschriebenen Ertragswert von der Praxis eher eine ertragsorientierte Vollausschüttung unterstellt wird, geht die Discounted-Cash-Flow-Methode von einer residualen Vollausschüttung aus, d. h. es werden die Einzahlungsüberschüsse ausgeschüttet, die verbleiben, wenn alle Projekte mit einem positiven Kapitalwert budgetiert sind. Ein konzeptioneller Nachteil, dass eventuell bestehende handelsrechtliche Ausschüttungsgrenzen nicht beachtet werden, kann im Rahmen von Nebenbedingungen erfasst werden.

Der Cashflow ist als Zahlungsüberschuss vor Zinsen und nach Unternehmenssteuern zu verstehen, der einem unverschuldeten Unternehmen zur Verfügung stünde (**Free-Cash-Flow**). Ausgangspunkt für die Ermittlung des freien Cashflow ist das operative Ergebnis vor Zinsen und Unternehmenssteuern (► Abb. 30.5). Davon sind die bei den

⁴ (Vgl. dazu die Bewertungsanleitungen von Rappaport 1999; Koller et al. 2015).

30.3 · Barwertorientierte Gesamtbewertungsverfahren

DCF-Methode: Ableitung des freien Cashflow	
Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern	×
(1 – Grenzsteuersatz)	
= Operatives Ergebnis nach Steuern	
+ Abschreibungen	
= Brutto-Cashflow	
+/- Abnahme bzw. Zunahme des Net Working Capital ¹	
- Investitionsausgaben für Anlagevermögen	
+/- Veränderung sonstiger Vermögensgegenstände	
= Operativer freier Cashflow	
+ Nicht-operativer Cashflow	
= Freier Cashflow	
1 Net Working Capital = Umlaufvermögen (soweit innerhalb eines Jahres liquidierbar) abzüglich kurzfristiges Fremdkapital	

Abb. 30.5 Ableitung des freien Cashflow

Anteilseignern nicht anrechenbaren Unternehmenssteuern abzuziehen. Zum so ermittelten operativen Ergebnis nach (fiktiven) Steuern werden die Abschreibungen addiert und die Erhöhung des Net Working Capital subtrahiert. Von diesem operativen Cashflow werden dann die (Ersatz- und Erweiterungs-)Investitionen im Anlagevermögen subtrahiert, um den freien Cashflow oder Free-Cash-Flow zu erhalten. Bei dieser Berechnung wird fiktiv eine vollständige Eigenfinanzierung unterstellt, da alle Investitionen aus dem operativen Ergebnis und den Abschreibungen getätigt werden bzw. bei einem negativen Free-Cash-Flow durch eine externe Kapitalaufnahme finanziert werden müssen. Letztlich wird aber ein Zahlungsüberschuss ermittelt, der allein durch operative Einflüsse bestimmt wird, weil allein die Zahlungen zwischen Unternehmen einerseits und den „realen“ Märkten, d. h. ohne Kapitalmärkte, andererseits erfasst werden. Der so ermittelte freie Cashflow steht als entziehbare Größe z. B. für Zins- und Tilgungszahlungen sowie für Entnahmen bzw. Ausschüttungen zur Verfügung.

Bei der Ermittlung des Kapitalisierungszins verwendet der WACC-Ansatz die jeweiligen gewogenen durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC) des Unternehmens. Diese werden in mehreren Schritten ermittelt. Da der freie Cashflow den für Zahlungen an alle Kapitalgeber verfügbaren Betrag darstellt, wird der Gesamtkapitalkostensatz als gewogenes Mittel der (Mindest-)Renditeforderungen aller Kapitalgebergruppen ermittelt. Als Gewichtungsfaktoren dienen die Anteile der auf die jeweiligen Kapitalgeber entfallenden Marktwerte am Unternehmensgesamtwert.

$$WACC = r_{EK} \cdot \frac{EK}{GK} + r_{FK} \cdot (1 - s) \cdot \frac{FK}{GK} \quad (30.3)$$

Die Fremdkapitalkosten r_{FK} lassen sich vergleichsweise einfach aus den Renditen von Schuldverschreibungen oder

Bankverbindlichkeiten ableiten. Die Höhe der steuerlichen Begünstigung des Fremdkapitals wird bei der Berechnung der Fremdkapitalkosten durch multiplikative Verknüpfung mit dem Term $1 - s$ (mit s = Grenzsteuersatz) berücksichtigt, um die bei der Ermittlung des Free-Cash-Flows vereinfachend erfassten Unternehmenssteuer zu korrigieren. Auf die Bestimmung der Eigenkapitalkosten wird auf die oben vorgestellte kapitalmarktorientierte Vorgehensweise verwiesen.

Mit dem ermittelten Kapitalkostensatz WACC werden die prognostizierten Cashflows auf den Bewertungszeitpunkt abgezinst.

$$UW = EK = GK - FK = \sum_{t=0}^T \frac{FCF_t}{(1 + WACC)^t} - FK \quad (30.4)$$

wobei:

FCF_t	=	Freier Cashflow zum Zeitpunkt t
EK	=	Marktwert des Eigenkapitals
FK	=	Marktwert des Fremdkapitals
GK	=	$EK + FK = $ Marktwert des Unternehmens
UW	=	Unternehmenswert
$WACC$	=	Weighted Average Cost of Capital

Die in der WACC-Formel unterstellte Eigen- und Fremdkapitalquote, basiert nicht auf bilanziellen Werten, sondern an den **Marktwerten des Eigen- und Fremdkapitals**, wobei der Marktwert des Fremdkapitals i. d. R. durch den Buchwert approximiert wird. Da der Marktwert des Eigenkapitals erst ermittelt werden soll, entsteht ein Zirkularitätsproblem. Schließlich kann der Eigentümerwert erst errechnet werden, wenn der WACC bekannt ist, der auch durch den Eigentümerwert definiert ist. Zur Bewältigung dieser Problematik kommen grundsätzlich zwei Lösungen in Frage:

- Es wird statt der empirischen Kapitalstruktur eine **Zielkapitalstruktur** verwendet. Diese Zielkapitalstruktur, die das Management oder der potenzielle Käufer dem Unternehmen vorgeben könnte, ist im Zeitablauf prinzipiell exakt zu realisieren, wenn das Ergebnis methodisch korrekt sein soll. Dies kann zu Änderungen der Cashflows führen. So wird z. B. durch die Senkung der Fremdkapitalquote durch Tilgung bestehender Verbindlichkeiten auch die Höhe des ausschüttbaren freien Cashflows reduziert.
- Das methodisch richtige Vorgehen ist, das Zirkularitätsproblem von WACC und Kapitalstruktur mathematisch retrograd zu lösen. Dann können mit dem WACC-Ansatz auch schwankende Kapitalstrukturen erfasst werden. Allerdings verliert dann der WACC-Ansatz seine Einfachheit bei der Umsetzung.

Je komplexer darüber hinaus die Steuersysteme und die Kapitalstruktur des jeweiligen Unternehmens sind, desto ungenauer werden die mit dieser Methode erzielten

Ergebnisse. Abhilfe kann die **Adjusted-Present-Value-Methode** (APV-Methode) schaffen, die zur Lösung komplexer Bewertungsprobleme eine komponenten- und schrittweise Vorgehensweise anbietet sowie einen im Vergleich zum WACC-Ansatz deutlich höheren Grad an Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche und im Zeitablauf wechselnde Bedingungen der Kapitalstrukturgestaltung aufweist. Die APV-Methode unterstellt im ersten Schritt eine Eigenfinanzierung aller operativen Tätigkeiten und ermittelt einen Wert der Investitionsstrategien, der losgelöst ist von den Einflüssen der Kapitalstruktur. Im zweiten Schritt werden die Wertbeiträge der vom Unternehmen gewählten Kapitalstruktur ermittelt. Die Summe aus den beiden Schritten ergibt den Unternehmensgesamtwert. Durch Abzug der Ansprüche von Fremdkapitalgebern und Pensionszahlungsberechtigten ergibt sich schließlich der Wert des Eigenkapitals (zur Darstellung und Beurteilung der Leistungsfähigkeit dieser Methode vgl. Drukarczyk und Schüler 2016, S. 161 ff.).

Unter konsistenten Annahmen führen die Entity-Verfahren – hier wurden der WACC- und der APV-Ansatz vorgestellt – zu gleichen Ergebnissen wie der Flow-to-Equity-DCF-Ansatz sodass unter idealen Umständen die Wahl des Verfahren keinen Einfluss auf den Unternehmenswert hat. Gleichwohl können die folgenden Empfehlungen gegeben werden: bei Werthaltigkeitstests im Rahmen der Bilanzierung wird auf die Bruttoverfahren abgestellt, weil die Finanzierung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten gesondert erfasst werden soll; bei Restrukturierungen sollten Bruttoverfahren verwendet werden, weil damit die Werthaltigkeit des operativen Geschäfts explizit im Vordergrund steht; bei der Bewertung von Finanzinstitutionen wird auf Equity-Verfahren zurückgegriffen, weil die komplexen Finanzierungsstrukturen kaum in pauschalen Finanzierungsstrukturen erfasst werden können. Sollten bei praktischen Bewertungen Wertunterschiede zwischen Ertragswert und DCF auftreten muss zudem beachtet, ob die gleichen Annahmen verwendet werden: So kennen die Wirtschaftsprüfer das Konzept des objektivierten Unternehmenswerts, der zum Beispiel echte Synergieeffekte vernachlässigt und eine typisierte Ausschüttungspolitik erfasst. Dieses Konzept stimmt im Allgemeinen nicht mit Darstellungen des Ertragswerts oder des DCF aus der Feder von Vertretern der Bewertungstheorie überein (Ballwieser und Hachmeister 2016, S. 9).

30

30.4 Marktorientierte Gesamtbewertungsverfahren (Multiplikatoren)

Bei einer **marktorientierten Unternehmensbewertung** werden gezahlte Preise oder Börsenkurse vergleichbarer Unternehmen mithilfe einer Bezugsgröße und einem korrespondierenden Multiplikator auf ein Bewertungsobjekt übertragen.

Ausgangspunkt der Multiplikatorverfahren ist die folgende Bewertungsgleichung:

$$\frac{MP_{vo}}{BG_{vo}} = m_{BG} = \frac{UW}{BG_{BO}} \Rightarrow UW = BG_{BO} \times m_{BG} \quad (30.5)$$

wobei:

MP_{vo}	=	Marktpreis Vergleichsobjekt
BG_{vo}	=	Bezugsgröße Vergleichsobjekt
m_{BG}	=	Multiplikator bezogen auf die relevante Bezugsgröße
UW	=	Unternehmenswert Bewertungsobjekt
BG_{BO}	=	Bezugsgröße Bewertungsobjekt

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, entweder gängige Durchschnittsmultiplikatoren einer Branche oder Multiplikatoren, die durch Rückgriff auf eine Gruppe von speziellen Vergleichsunternehmen (Peer Group) gewonnen werden, zu benutzen. Dabei ist auf eine Vergleichbarkeit von Zielunternehmen einerseits und den Unternehmen der Peer Group andererseits bezüglich bestimmter Charakteristika (z. B. Märkte, Produkte, Größe, Ertragskraft und Rechnungslegung) zu achten.

Unter einem Multiplikator versteht man eine Kennzahl, die auf eine bestimmte Bezugsgröße (z. B. Jahresüberschuss oder operatives Ergebnis) ausgerichtet ist. Den approximativen Marktwert eines Unternehmens erhält man dann dadurch, dass man die Ausprägung dieser Bezugsgröße (z. B. Jahresüberschuss oder operatives Ergebnis) des zu bewertenden Unternehmens mit dem Multiplikator multipliziert. Der Marktpreis des Vergleichsobjekts wird dabei entweder durch Kurse vergleichbarer börsennotierter Unternehmen (**Comparable-Company-Analyse**) oder gezahlte Preise vergleichbarer Transaktionen (**Comparable-Transaction-Analyse**) bestimmt.

Um Multiplikatoren zu bestimmen, werden zunächst die bekannten Marktpreise (Börsenkurs oder Kaufpreise zeitnaher Transaktionen) vergleichbarer Unternehmen durch eine aussagekräftige Bezugsgröße (z. B. (bereinigter) Jahresüberschuss, operatives Ergebnis, Umsatz, Buchwert, Kundenanzahl) des Unternehmens dividiert. Der Median oder das harmonische Mittel, weniger das arithmetische Mittel, dieser Peer-Group-Multiplikatoren ist dann der bewertungsrelevante Multiplikator.

Der gesuchte Unternehmenswert ergibt sich, indem der durchschnittliche Multiplikator der Peer Group mit der entsprechenden Bezugsgröße des zu bewertenden Unternehmens multipliziert wird. Wird beispielsweise ein Gewinnmultiplikator erhoben, erhält man durch Multiplikation dieses Multiplikators mit dem Gewinn des zu bewertenden Unternehmens den Unternehmenswert aus Sicht der Eigentümer direkt (Equity-Ansatz). Wird hingegen als Bezugsgröße eine operative Ergebnisgröße wie EBIT (Earnings before Interest and Tax)

oder EBITDA (Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) verwendet, wird zunächst ein Unternehmensgesamtwert ermitteln von dem noch die Netto-Finanzverbindlichkeiten abgezogen werden müssen, um zu einem Unternehmenswert aus Sicht der Eigentümer zu gelangen (Entity-Ansatz).

Häufig werden noch Modifikationen vorgenommen, um bestimmte Einflussgrößen wie Größe, Beherrschung oder schnelle Veräußerbarkeit zu erfassen. Die Höhe dieser Modifikationen kann aber nur pauschal aus vergangenen Transaktionen bestimmt werden. Die Einflussgrößen sind zudem keineswegs überschneidungsfrei, sodass bestimmte Faktoren doppelt erfasst werden können (Abb. 30.6).

Vorteilhaft an der marktorientierten Unternehmensbewertung mithilfe von Multiplikatoren ist der geringe Komplexitätsgrad. Er hat zur weiten Verbreitung dieser Art von Unternehmensbewertung beigetragen. Zusätzlich bilden die Kennzahlen implizit unternehmensbezogene Erwartungsgrößen und Einschätzungen des Markts ab.

Die Anwendung von Multiplikatoren als alleiniges Instrument zur Bewertung von Unternehmen ist jedoch aus folgenden Gründen bedenklich (Ballwieser und Hachmeister 2016, S. 221):

- Vollkommen vergleichbare Unternehmen gibt es in der Regel nicht.
- Internationale Vergleiche werden durch divergierende Rechnungslegungsvorschriften erschwert.
- Die Börsenbewertung unterliegt unterschiedlichen Einflussfaktoren, wie bspw. kurzfristigen Stimmungen, Markttrends und Zufallseinflüssen.
- Strategische Kontrollprämien für Mehrheitsanteile („Paketzuschlag“) oder Möglichkeiten der Wertsteigerung durch Ausnutzung von Synergieeffekten bei

Erwerb einer Anteilsmehrheit und unternehmerischer Kooperation sind in der Bewertung nicht enthalten.

- Vergleichbare börsennotierte Unternehmen müssen sich durch eine ausreichende Marktliquidität bzw. Marktkapitalisierung auszeichnen.
- Sonderfaktoren (z. B. steigende Aktienkurse infolge von Übernahmephantasien) können die Vergleichbarkeit von Peer-Group-Unternehmen einschränken.

Dennoch ist diese Art der Unternehmensbewertung dazu geeignet, die Ergebnisse anderer Verfahren der Unternehmensbewertung auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen.

30.5 Unternehmensbewertung und wertorientierte Steuerung

30.5.1 Einführung

Im Rahmen der wertorientierten Steuerung sollen die Wirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf den Unternehmenswert bewertet werden. Dabei kann auf die oben beschriebenen barwertorientierten Unternehmensbewertungsverfahren verwiesen werden. Gleichzeitig soll aber im Rahmen der wertorientierten Steuerung auch die Verbindung zum Periodenerfolg hergestellt werden, um auch kurzfristig den Erfolg messen zu können. Einzahlungsüberschüsse bzw. Ausschüttungen an die Eigentümer, wie sie im Rahmen der Unternehmensbewertung verwendet werden, sind dabei nur bedingt geeignet, weil diese Größen in einzelnen Perioden durch Investitionen verzerrt werden und damit ein Bezug zur Leistung einer Periode nicht hergestellt werden kann. In den 1990er Jahren kam es daher zur Wiederentdeckung der Residualgewinn- oder Übergewinnkonzepte,

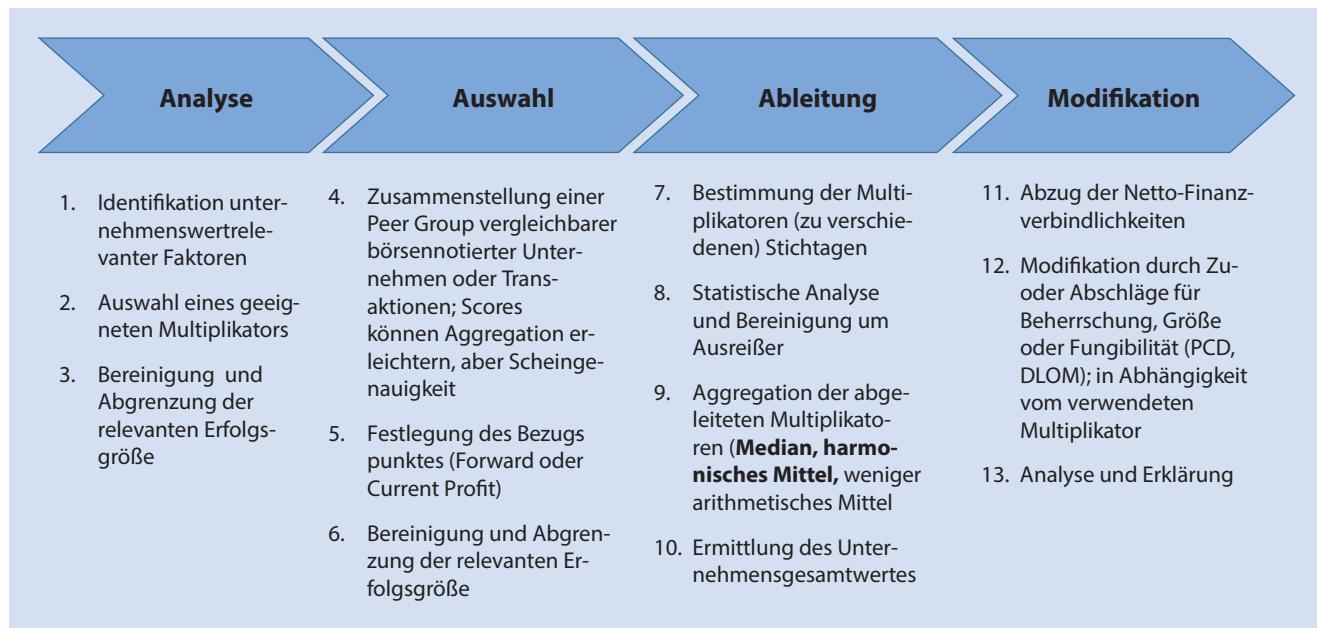


Abb. 30.6 Schritte einer Multiplikatorbewertung

bei denen ausgehend von einem operativen Gewinn die Verzinsung des eingesetzten Vermögens abgezogen werden sollte. Diese Periodenerfolgsgrößen bieten gegenüber den traditionellen Erfolgsgrößen wie einem operativen Gewinn oder einer Rentabilitätsgröße Vorteile, weil die Kosten der Kapitalnutzung überschlägig erfasst werden können.

Wichtigster Vorteil der unten vorgestellten wertorientierten Kennzahlen ist jedoch, dass der Barwert der im Folgenden betrachteten Erfolgsgrößen plus dem eingesetzten Vermögen mit dem Barwert der Einzahlungsüberschüsse übereinstimmt; vorausgesetzt die Clean-Surplus-Annahme – alle Veränderungen des Eigenkapitals mit Ausnahme der Transaktionen mit den Eigentümern wie Ausschüttungen oder Einlagen werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst – wird eingehalten.

30.5.2 Economic Value Added

Der Economic Value Added (EVA) ist ein Residualgewinnkonzept, der sich von der DCF-Methode durch eine unterschiedliche Erfolgsgröße auszeichnet.

Beim **Economic Value Added (EVA)** wird anstatt des freien Cashflows ein korrigierter Jahresüberschuss vor Zinsen und Steuern (**Net Operating Profit After Tax; NOPAT**) als Berechnungsgrundlage verwendet. Diese Größe wird um die kalkulatorischen Kapitalkosten des Unternehmens – definiert als eingesetztes Kapital (Invested Capital; IC) multipliziert mit den gewogenen durchschnittlichen Kapitalkosten (WACC). – vermindert (Abb. 30.7):

$$\text{NOPAT}_t - \text{Invested Capital}_t \times \text{WACC} \quad (30.6a)$$

Verweist man alternativ auf eine Renditeschreibweise, wird eine Wertsteigerung gesehen, wenn ein positiver Spread aus Rendite auf das eingesetzte Kapital (Return on Invested Capital (ROIC)=NOPAT/IC) und WACC erzielt wird. Ein positiver EVA bedeutet, dass in der Periode Wert geschaffen wurde (die erzielte Rendite überstieg die Kapitalkosten).

$$(\text{ROIC}_t - \text{WACC}_t) \times \text{Invested Capital}_t \quad (30.6b)$$

Da es sich beim EVA um eine jährliche Erfolgsgröße handelt, die sich insbesondere für die Messung des Shareholder Value im Rahmen der bereits erwähnten wertorientierten Unternehmensführung eignet, ist eine der DCF-Methode vergleichbare Barwertermittlung der zugrunde gelegten zukünftigen Erfolgsgrößen nötig. Der **Market Value Added (MVA)** stellt den Barwert aller zukünftigen EVA dar und kann als Geschäfts- oder Firmenwert (GoF) interpretiert werden:

$$\text{MVA} = \sum_{t=0}^n \frac{\text{EVA}_t}{(1 + \text{WACC})^t} \quad (30.7)$$

Um nach dem EVA-Konzept den Gesamtwert aus Anteileignersicht zu ermitteln, ist das investierte Kapital der Betrachtungsperiode zum MVA zu addieren und der Marktwert des Fremdkapitals, vergleichbar mit der DCF-Methode, abzuziehen.

In der abschließenden Beurteilung eignet sich der EVA insbesondere für die periodenbezogene Performance-Beurteilung von Managern und kann für vergangenheits- und zukunftsorientierte Betrachtungen herangezogen werden. Zudem ist es möglich, einen EVA-Wert pro Periode oder eine Zeitreihe von EVA-Werten als Totalerfolgsgröße vorzugeben und mit dem jeweiligen realisierten Wert zu vergleichen.

30.5.3 Cashflow Return On Investment

Der **Cashflow Return On Investment (CFROI)** gibt an, wie viele finanzielle Überschüsse pro eingesetzte Investitionseinheit ins Unternehmen zurückfließen.

Der CFROI basiert auf dem Konzept des internen Zinssatzes und legt als Erfolgsgröße den **operativen Cashflow** (OCF) zugrunde. Dieser stellt die Einzahlungsüberschüsse über die betrieblichen Auszahlungen, Ersatzinvestitionen und Steuern pro Periode dar. Davon werden Abschreibungen (AB) abgezogen und mit dem **Bruttobetriebsvermögen** (BBV) ins Verhältnis gesetzt.

Das Bruttobetriebsvermögen umfasst das betriebsnotwendige Sachanlage-, das sonstige Anlage- und das Nettoumlauvermögen. Diese Daten sind der Bilanz des Unternehmens zu entnehmen. Die Abschreibungen beinhalten eine konstante periodische Größe, die unter Beachtung von Zinseffekten am Ende der Nutzungsdauer die ursprüngliche Investitionsauszahlung erbringt. Weiterhin ist zur Ermittlung des CFROI ein Restwert zum operativen Cashflow der letzten Periode zu addieren und ebenfalls auf den Bewertungstichtag abzuzinsen. Unter dem Restwert ist das betriebsnotwendige Vermögen zu Restbuchwerten zu verstehen. Als Diskontierungsfaktor wird der gewichtete Kapitalkostensatz verwendet.

Diese Variante zur Ermittlung des Unternehmenswerts signalisiert einen Wertzuwachs, wenn der interne Zinssatz die Kapitalkosten (WACC) übersteigt und lässt sich ebenfalls als Steuerungsgröße in der wertorientierten Unternehmensführung einsetzen:

$$\text{CFROI} = \frac{\text{OCF} - \text{AB}_{\text{CFROI}}}{\text{BBV}} \quad (30.8)$$

Um jedoch eine den oben beschriebenen Ansätzen vergleichbare Residualgewinngröße zu erhalten, ist nach dem CFROI-Ansatz der **Cash Value Added (CVA)** relevant. Dieser ergibt sich als Differenz aus CFROI und WACC, multipliziert mit dem Bruttobetriebsvermögen:

$$\text{CVA} = (\text{CFROI} - \text{WACC}) \times \text{BBV} \quad (30.9)$$

Net Operating Profit after Tax (NOPAT)	WACC (k)	Investiertes Kapital (IK)
<p>Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Aufwandsaktivierung - Abschreibung auf Aufwandsaktivierung + Zinsanteil für Pensionsrückstellungen + Ergebnis aus nicht operativem Vermögen - Steuern <p>= Operatives Ergebnis vor Zinsen und nach Steuern</p>	Durchschnittlicher gewichteter Gesamtkapitalkostensatz für Fremd- und Eigenkapital	<p>Bilanzsumme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operative Verbindlichkeiten (z.B. Lieferungen und Leistungen, Rückstellungen) + Kumulierte Aufwandsaktivierung – Abschreibungen (derivative Firmenwerte, Miet-, Leasing- und F&E-Aufwendungen) + Pensionsrückstellungen - nicht operatives Vermögen <p>= Investiertes Kapital</p>

Abb. 30.7 NOPAT, Kapitalkosten und investiertes Kapital (IC)

Der CFROI-Ansatz unterliegt aufgrund der Orientierung an Cashflows und dem BBV nur eingeschränkt buchhalterischen Manipulationsspielräumen. Während die Cashflows um nicht zahlungswirksame Aufwandspositionen bereinigt werden, handelt es sich bei den im BBV enthaltenen Daten um bilanzielle Größen, sodass die bilanzpolitische Ausnutzung von Ermessensspielräumen zwar eingeschränkt, aber nicht vollständig ausgeschlossen werden kann. Der CFROI-Ansatz berücksichtigt zudem neben der tatsächlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer einzelner Projekte (Abschreibungen) auch fiktive Zahlungsgrößen.

30.6 Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung

Unternehmensbewertungen werden in der Praxis von einer Vielzahl verschiedenster Akteure vorgenommen. In besonderen Maße besitzen Steuerberater, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, (Investment-)Banken, Kapitalanlagegesellschaften sowie Unternehmensberatungen eine große Expertise hinsichtlich der verschiedenen Verfahren zur Unternehmensbewertung. Da die jeweiligen Akteure verschiedene Motive und Rahmenbedingungen hinsichtlich der Unternehmensbewertung haben, unterscheiden sie sich naturgemäß auch in der Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung.

Eine Untersuchung zur Anwendung der verschiedenen Verfahren der Unternehmensbewertung von Steuerberatern ergab für die in diesem Buch vorgestellten Verfahren die folgenden Ergebnisse (Mehrfachnennungen waren möglich;

Abb. 30.8).

- Das Ertragswertverfahren wird mit Abstand am häufigsten angewandt.
- An zweiter Stelle steht die marktorientierte Unternehmensbewertung auf Basis von Multiplikatoren. Am häufigsten kamen hierbei Gewinn- oder Umsatzmultiplikatoren zum Einsatz.
- Fast ebenso häufig wie Multiplikatoren wird die DCF-Methode angewandt. Die DCF-Methode wird allerdings nur etwa halb so oft genutzt wie das Ertragswertverfahren. Dies wird auf den Umstand zurückgeführt, dass die DCF-Methode sehr kompliziert in ihrer Handhabung ist.
- Die Einzelbewertungsverfahren kommen etwas seltener zum Einsatz. Dabei gibt es eine klare Präferenz zugunsten der Substanzwertmethode⁵

Zur Ermittlung eines Verhandlungs- bzw. Konsensbereichs im Rahmen einer Unternehmensbewertung werden in der Praxis häufig mehrere Bewertungsmethoden nebeneinander eingesetzt. Wie die genannte Studie zeigt, besitzen das Ertragswertverfahren, die DCF-Methode sowie Verfahren anhand von Multiplikatoren die größte Relevanz, wobei der Gebrauch der jeweiligen Verfahren kontextabhängig ist. So kommen oft – insbesondere bei kapitalintensiven Branchen – Mittelwertverfahren zur Anwendung, die eine Kombination zwischen Ertrags- und Substanzwertverfahren vornehmen. Investmentbanken und andere Finanzakteure verknüpfen dagegen meist die DCF-Methode mit Multiplikatoren.

⁵ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse vgl. Fischer-Winkelmann und Busch 2009, S. 635 ff.

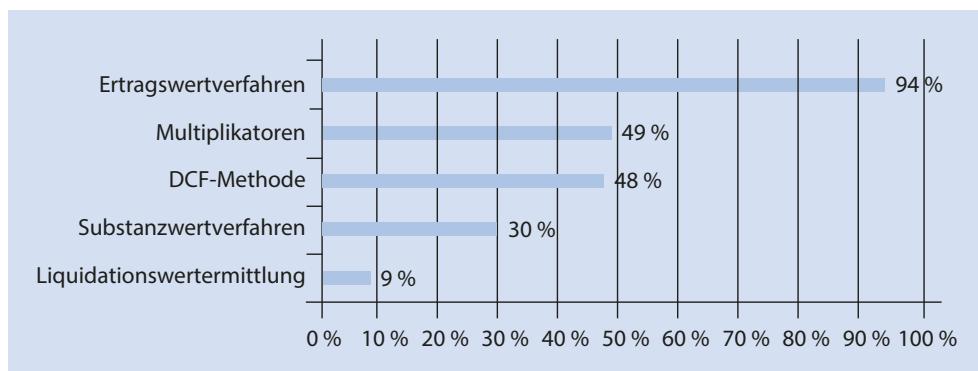


Abb. 30.8 Anwendungshäufigkeit der Verfahren zur Unternehmensbewertung. (Fischer-Winkelmann und Busch 2009)

Literatur

- Ballwieser, W./Hachmeister, D.: Unternehmensbewertung. Prozess, Methoden und Probleme, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2016
 Brealey, R. A./Myers, S. C./Allen, F.: Principles of Corporate Finance. 12. Auflage, New York 2017
 Drukarczyk, J./Schüler, A.: Unternehmensbewertung. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016
 Fischer-Winkelmann, W. F./Busch, K.: Die praktische Anwendung der verschiedenen Unternehmensbewertungsverfahren. In: Finanz-Betrieb Nr. 11, 2009, S. 635–656

- Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.): WP Handbuch 2008, Bd. II, 13. Aufl., Düsseldorf 2007
 Koller, T./Goedhart, M./Wessels, D.: Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies. 6. Auflage, New York u. a. O. 2015
 Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2017
 Rappaport, A.: Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren. 2., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 1999

Literaturhinweise

Literaturhinweise

- Achleitner, A.-K., Natusius, E.: Venture Valuation – Bewertung von Wachstumsunternehmen: Klassische und neue Bewertungsverfahren mit Beispielen und Übungsaufgaben. Stuttgart 2004
In diesem Werk werden Ansätze für die Unternehmensbewertung praxisnah anhand von Übungsaufgaben und Beispielen vermittelt. Hierbei liegt der Fokus auf der Bewertung von wachstumsorientierten Unternehmen.
- Ballwieser, W./Hachmeister, D.: Unternehmensbewertung. Prozess, Methoden und Probleme, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2016
Ausgangspunkt der Autoren ist der Prozess der Unternehmensbewertung, bei dem es um die Datenbeschaffung für die Vergangenheitsanalyse, die Prognose künftiger Zahlungen und deren Diskontierung geht. Detailliert werden die Ertragswertmethode und die Discounted-Cash-Flow-Methoden dargestellt.
- Drukarczyk, J./Schüler, A.: Unternehmensbewertung. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2016
In diesem umfassenden Lehrbuch wird das gesamte Handwerkszeug zur Bewertung von Unternehmen vermittelt. Hervorzuheben ist die Berücksichtigung der steuerlichen Rahmenbedingungen in Deutschland.
- Götze, U.: Investitionsrechnung. Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. 7., durchgesehene und aktualisierte Auflage, Berlin u. a. O. 2014
Das Buch umfasst ein breites Themenspektrum von den Ansätzen der Investitionsbewertung bis hin zur Planung von Investitionsprogrammen. Außerdem enthält es Übungsaufgaben zum Selbststudium.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.): Bewertung und Transaktionsberatung. Betriebswirtschaftliche Bewertungen, Due Diligence, Fairness Opinions u. a. – Teilband der WPH Edition, Düsseldorf 2018
Beschreibt die Sichtweisen und Meinungen des für die Unternehmensbewertung wichtigsten Berufsstandes in Deutschland.
- Koller, T./Goedhart, M./Wessels, D.: Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies. 6. Auflage, New York u. a. O. 2015
Dieses Werk stellt erprobte Methoden aus den Bereichen Performanceanalyse, Kapitalkostenberechnung und Unternehmensbewertung vor und liefert eine Anleitung zur Berechnung und Optimierung des Unternehmenswertes. Die Inhalte basieren auf dem Wissen von renommierten Praktikern.
- Kruschwitz, L./Lorenz, D.: Investitionsrechnung. 15., aktualisierte Auflage, Berlin/Boston 2019
Dieses Werk beschreibt die Grundlagen sowie die wichtigsten Methoden der Investitionsrechnung bei Sicherheit und Unsicherheit. Die Funktionsweise der unterschiedlichen Methoden wird mit Rechenbeispielen verständlich und praxisnah erklärt.
- Volkart, R.: Unternehmensbewertung und Akquisitionen. 3., vollständig überarbeitete Auflage, Zürich 2010
Dieses Lehrbuch vermittelt verschiedene Methoden zur Ermittlung des Unternehmenswerts anhand von Fallbeispielen. Darüber hinaus werden verschiedene Anwendungsfälle beschrieben, bei denen Wertbestimmungen durchgeführt werden: bei Entscheidungen des strategischen Managements, bei Akquisitionen sowie beim Aktienkauf.

Personalmanagement

Inhaltsverzeichnis

- Kapitel 31 Grundlagen des Personalmanagements – 419**
- Kapitel 32 Personalbedarfsermittlung – 429**
- Kapitel 33 Personalbeschaffung – 437**
- Kapitel 34 Personaleinsatz – 443**
- Kapitel 35 Personalmotivation und -honorierung – 449**
- Kapitel 36 Personalentwicklung – 471**
- Kapitel 37 Personalfreistellung – 477**
- Literaturhinweise – 482**



Grundlagen des Personalmanagements

31.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens – 420

31.2 Menschenbilder – 420

31.2.1 Theorie X und Y – 420

31.2.2 Scientific Management – 422

31.2.3 Human-Relations-Bewegung – 422

31.2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie) – 424

31.3 Aufgaben des Personalmanagements – 424

31.3.1 Problemlösungsprozess im Personalbereich – 424

31.3.2 Entwicklung des Personalmanagements – 426

Literatur – 428

31.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens

Menschen als Mitarbeiter eines Unternehmens bilden zusammen mit den Potenzialfaktoren (Betriebsmittel) diejenigen Produktionsfaktoren, welche die dauerhaft nutzbaren, produktiv tätigen Elemente eines Unternehmens darstellen. Nach H. Ulrich (1970, S. 246 f.) unterscheidet sich der Mensch aber trotz dieser Gemeinsamkeit in vielerlei Hinsicht von den sachlich-maschinellen Betriebsmitteln:

- Der Mensch trägt als Lebewesen einen Sinn in sich selbst und ist nicht nur Mittel zum Zweck. Er weist einen Selbstwert auf und stellt Anforderungen an seine Umwelt.
- Der Mensch ist nur teilweise in das Unternehmen einbezogen. Sein Dasein beschränkt sich nicht nur auf seine Funktion im Unternehmenszusammenhang, vielmehr ist er in mannigfaltige soziale Kontakte eingebunden.
- Der Mensch ist selbttätig, mit Denkvermögen, Initiative und Willen ausgestattet. Deshalb ist er nicht nur passives Objekt, sondern Träger von selbstständigen und sinnhaften Handlungen.
- Der Mensch weist eine sehr große Varietät seines möglichen Verhaltens auf und ist daher in vielen Bereichen des Unternehmens einsetzbar.
- Die Leistungsabgabe des Menschen ist nicht nur von seiner körperlichen Konstitution und physischen Umgebung, sondern ebenso von seinem Willen und seinen psychischen Fähigkeiten (Veranlagungen) abhängig. Die Leistungsabgabe ist deshalb veränderlich. Zwar kann sie von den Organen des Unternehmens beeinflusst, aber nie vollständig beherrscht werden.
- Der Mensch kann durch das Unternehmen nicht gekauft werden. Er stellt lediglich seine Arbeitskraft gegen periodisches Entgelt zur Verfügung. Er ist damit wesentlich an personalpolitischen Entscheidungen wie Eintritt, Einsatz und Austritt mitbeteiligt.
- Der Mensch tritt dem Unternehmen nicht nur als Individuum, sondern gleichzeitig als soziales Wesen entgegen. Diese soziale Dimension des Menschen führt dazu, dass er sich im Unternehmen Gruppen anschließt, innerhalb derer die Menschen ihr Verhalten gegenseitig beeinflussen.

Dieser Überblick zeigt, dass bei der Behandlung des „Produktionsfaktors Mensch“ andere Entscheidungskriterien und Entscheidungslogiken anzuwenden sind, als dies z. B. für die Beschaffung, die Verwaltung und den Einsatz von technischen Anlagen oder Werkstoffen der Fall ist. Als Einsatzfaktoren benötigt das Unternehmen zwar Arbeitskräfte in bestimmter Qualität und Menge, was es aber bekommt, sind Menschen mit individuellen Motivationen, mit eigenem Willen und mit verschiedenartigen Ansprüchen. Das Unternehmen stellt ein soziales Beziehungsgefüge dar, aufgebaut aus Individuen und Menschengruppen. In statischer Betrachtung entsteht ein Netz zwischenmenschlicher Beziehungen, in dynamischer ein Komplex von sich verändernden Beziehungen und Interaktionen zwischen den Menschen.

Da die Aktivitäten des Unternehmens von Menschen gestaltet und gelenkt werden, kann das Unternehmensgeschehen ohne das Erfassen menschlichen Verhaltens gar nicht verstanden werden. Dies führt dazu, dass in der Betriebswirtschaftslehre viele Erkenntnisse aus anderen Wissenschaften, in denen ausschließlich der Mensch im Vordergrund steht, Eingang gefunden haben. Diese können summarisch als Verhaltenswissenschaften bezeichnet werden, denen vor allem Disziplinen wie die Psychologie, die Soziologie und die Pädagogik sowie die verschiedenen Spezialgebiete dieser Richtungen zugeordnet werden.

Aussagen über den Menschen liegen meistens Vorstellungen über den allgemeinen Charakter von Menschen zugrunde. Auch in der Betriebswirtschaftslehre ist zu beobachten, dass Annahmen über die menschliche Natur zu bestimmten Aussagen, Systematisierungen, Prognosen und sogar Gestaltungsempfehlungen geführt haben. Umso wichtiger ist es deshalb, sich dieser grundsätzlichen Wertvorstellungen bewusst zu sein. Diese Grundannahmen über das Wesen des Menschen sind stark durch gesellschaftliche Werte geprägt und unterliegen einem ständigen Wandel. Im Folgenden sollen einige dieser Menschenbilder dargestellt werden, wie sie in der Literatur anzutreffen sind.

31.2 Menschenbilder

31.2.1 Theorie X und Y

Gerade im Personalmanagement, aber auch in anderen Bereichen des Unternehmens, spielen bei der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Entscheidungstatbestände die Grundannahmen über die menschliche Natur eine große Rolle. Diese Grundannahmen über den Menschen und insbesondere seine Motivierbarkeit drücken sich in einem bestimmten Menschenbild aus.

Wenn im Folgenden verschiedene Menschenbilder besprochen werden, so sollen diese nicht den Eindruck von Werturteilen¹ wecken, sondern lediglich mögliche Idealtypen von Modellen des Menschen als Leistungs-, Bedürfnis- und Entscheidungsträger abgeben, damit Hypothesen über das menschliche Verhalten gewonnen und überprüft werden können. Zudem liegen allen theoretischen Konzeptionen der Arbeitswelt Vorstellungen über den Menschen zugrunde. Bevor auf die historische Entwicklung des Menschenbildes eingegangen wird, soll das in der Literatur verbreitete Modell von McGregor dargestellt werden, das zwar in seiner Aussage sehr einfach ist, dafür aber das Grundproblem umso prägnanter und anschaulicher darstellt.

¹ Mit Werturteilen sind normative Aussagen gemeint, die aufgrund einer subjektiven Wertung eine Einstellung oder Verhaltensweise als gerechtfertigt erklären. Sie sind von deskriptiven Aussagen abzugrenzen, die auf objektiv beobachtbaren Phänomenen beruhen.

31.2 · Menschenbilder

Der amerikanische Unternehmensberater **Douglas McGregor** hat in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts grundlegende Annahmen, die von Führungskräften über die Natur des Menschen gemacht wurden, gesammelt und die Auswirkungen dieser Annahmen auf das Führungsverhalten sowie das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter untersucht. Ausgehend von der Überzeugung, dass wirtschaftliche Ineffizienz dadurch hervorgerufen wird, dass die Mitarbeiter nur unzulänglich ihre Bedürfnisse befriedigen und ihre Ziele verwirklichen können, hat McGregor (1970) zwei idealtypische Theorien in Bezug auf das Menschenbild formuliert.

McGregor hält die traditionellen Ansichten der herkömmlichen Managementlehren über Führung und Leistung für Vorurteile. Er bezeichnet diese Vorstellungen als **Theorie X**, welche nach Greif (1983, S. 61 f.) die folgenden Aussagen über die Natur des Menschen beinhaltet:

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Weg zu gehen, wo er nur kann.
- Aufgrund dieser Abneigung gegenüber der Arbeit (Arbeitsunlust) muss der Mensch zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und unter Androhung von Strafe bewegt werden, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit ausgerichtet.

Begreift ein Vorgesetzter den Menschen und damit seine Mitarbeiter (wobei er in der Regel sich selbst davon ausnimmt) in dieser Weise, so leitet er für sich daraus ein bestimmtes Vorgesetztenverhalten ab: Er wird der direkten Aufgabenübertragung und Kontrolle vermehrt Aufmerksamkeit widmen und um eine Arbeits- und Organisationsgestaltung bemüht sein, die an den Mitarbeiter möglichst geringe Anforderungen stellt. Die in der Theorie X angelegten Vorurteile führen zu einem Führungsverhalten mit Betonung von Autorität und Kontrolle. Dabei handelt es sich aber nach McGregor um eine Verwechslung von Ursache und Wirkung. Gibt man den Mitarbeitern wenig oder gar keine Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln und besteht nur wenig Möglichkeit, Verantwortung tatsächlich wahrzunehmen, dann werden die Menschen in der Tat solche Verhaltensweisen an den Tag legen, die das Menschenbild des Vorgesetzten bestätigen. Der Führungsstil hat damit scheinbar seine Bestätigung gefunden, der Teufelskreis hat sich geschlossen, wie Abb. 31.1 grafisch veranschaulicht.

Als Alternativhypothese formulierte McGregor die **Theorie Y**, die – auf der Grundlage der Motivations- und Persönlichkeitstheorie des humanistischen Psychologen Abraham Maslow entwickelt – folgende grundlegenden Annahmen enthält (McGregor 1970, S. 61 f.):

- Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe.

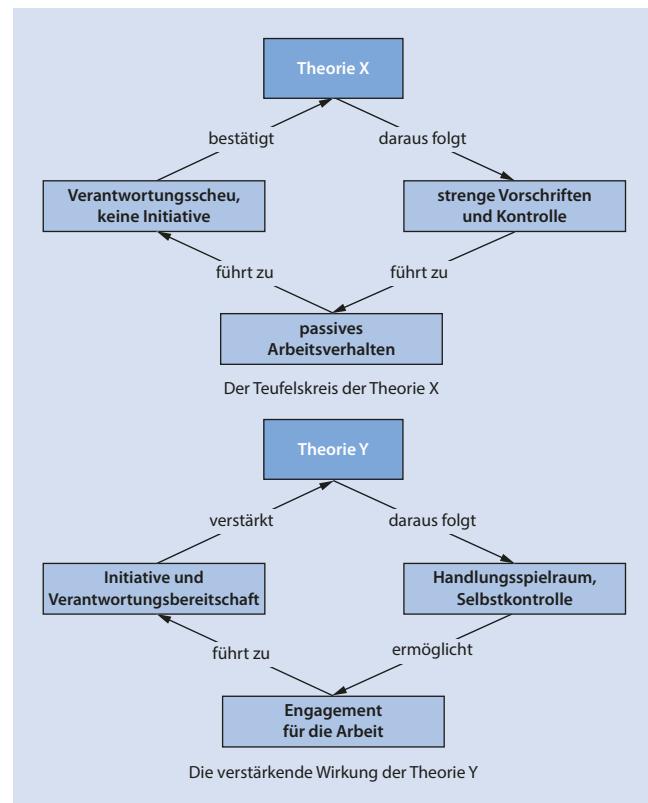


Abb. 31.1 Theorie X und Theorie Y. (Ulich et al. 1983, S. 18 f.)

- Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht zu werden ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
- Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnung, die mit dem Erreichen dieser Ziele verbunden ist.
- Der Durchschnittsmensch lernt, bei geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
- Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur vereinzelt anzutreffen.
- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskräften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil ausgenutzt.

Gehört zu den grundlegenden Einstellungen des Vorgesetzten das Menschenbild Y, so wird er seinen Mitarbeitern auch einen Freiraum zur selbstständigen Gestaltung zugestehen, sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen und eine Arbeits- und Organisationsgestaltung anstreben, die

Initiative und Engagement der Mitarbeiter ermöglicht. Auch in diesem Fall kann beobachtet werden, dass sich der gewählte Führungsstil selbst bestätigt. Der entsprechende Wirkungszusammenhang wird in Abb. 31.1 festgehalten.

31.2.2 Scientific Management

Als Begründer des Scientific Management wird der Ingenieur **Frederick W. Taylor** bezeichnet, der die weltweite Rationalisierungsbewegung auslöste, die bis heute nicht abgeschlossen ist und deren produktivitätssteigernde Wirkung trotz aller negativen Effekte nicht bestritten werden kann. Die Anfänge einer systematischen Wissenssammlung über Organisation und Management sind grundsätzlich eng verbunden mit der industriellen Revolution gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Sie bedeutet die weitgehende Mechanisierung der Produktion in Großbetrieben, die Ablösung traditioneller handwerklicher Fertigung durch angelernte monotone Routinetätigkeiten, einen großen Angebotsüberschuss am Arbeitsmarkt mit Löhnen auf der Höhe des Existenzminimums und das Fehlen jeglicher sozialer Sicherheit. Dem entsprach ein Menschenbild, das den Menschen

- als billigen Produktionsfaktor (instrumentaler Aspekt),
- ohne höhere Bedürfnisse (motivationaler Aspekt) und
- mit streng rationalem Verhalten eines „homo oeconomicus“ (rationaler Aspekt) betrachtete (Hill et al. 1998, S. 408).

31

Der Mensch wurde lediglich als ein Produktionsfaktor angesehen, der nicht ganz so zuverlässig und gut wie eine Maschine arbeitet. Die grundsätzliche Problemstellung des Scientific Management bestand deshalb in der Annäherung des Menschen an die Maschine, die zum Vorbild für den arbeitenden Menschen wurde. Ziel war eine Steigerung der Produktivität durch

- starke Arbeitszerlegung,
- physiologisch exakte Arbeitsausführung,
- physiologisch vernünftige Arbeitszeit (kürzerer Arbeitstag, unterbrochen durch kurze Erholungspausen) sowie
- leistungsfördernde Lohnmethoden (Hill et al. 1998, S. 409).

Taylors herausragende Leistung bestand in seiner systematischen Analyse, die sich nach Hill et al. (1998, S. 410 f.) in folgenden Resultaten äußerte:

1. Ein erster Ansatz bestand in der Einführung methodischer Arbeits- und Zeitstudien, mit denen die kürzesten und physiologisch günstigsten Bewegungsabläufe ermittelt werden sollten.
2. Ein zweiter Ansatz bestand in der systematischen Auswahl der am meisten geeigneten Personen für jede Arbeit sowie ihrer systematischen Anweisung, um die theoretisch optimalen Bewegungsabläufe zu erreichen.
3. Ein dritter Ansatz beruhte auf der Schaffung eines materiellen Anreizsystems, das die Leistungsbereitschaft

möglichst hoch hielt: Es war dies das auf Zeitstudien aufgebaute System des Zeitakkords.

4. Ein vierter Ansatz ging vom Arbeitsplatz selbst aus: Lichtstärke, Raumklimatisierung, Farbgebung und Anordnung der Maschinen sollten möglichst leistungsfördernd sein.
5. Ein fünfter Ansatz ging vom Problem der Ausdauer und Ermüdung aus. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und notwendiger Erholungszeit wurde erkannt. Kurze Erholungspausen wurden eingeführt.
6. Durch starke Arbeitsteilung sollten die Anforderungen am eigenen Arbeitsplatz so weit reduziert werden, dass eine kurze Anlern- und Einführungszeit genügte, um die maximale Leistungsfähigkeit zu erreichen.
7. Das Prinzip der Spezialisierung wurde schließlich auch auf die Werkmeister übertragen. Damit gelangte Taylor zum Modell der Funktionalorganisation mit acht sogenannten Funktionsmeistern.

Taylors Menschenbild beinhaltet eine äußerst simplifizierte Motivationsstruktur des Menschen, welche unterstellt, dass der Mensch seine Leistung ausschließlich wegen des finanziellen Anreizes erbringe. Trotz dieser eindimensionalen Betrachtungsweise des Menschen sind die positiven Auswirkungen des Scientific Management aber nicht zu übersehen. Die Produktivitätssteigerungen waren enorm und brachten auch für die Beschäftigten eine Verkürzung der Arbeitszeit und Reallohnnerhöhungen. Diesem Produktivitätsgewinn stehen aber folgende Bedenken gegenüber (Hill et al. 1998, S. 412 f.):

- Das instrumentale, mechanistische Menschenbild entwürdigt den Menschen und stellt ihn auf die gleiche Ebene wie die sachlich-maschinellen Anlagen. Dies führt zu einer fast vollständigen Zerstörung des traditionellen Handwerksethos. Liebe zum eigenen Produkt, Qualitätsarbeit, Fleiß, Verantwortungsbewusstsein, Ordentlichkeit, Disziplin und Arbeitszufriedenheit aufgrund der Arbeitstätigkeit (des Arbeitsinhalts) werden nachhaltig zerstört. Die Arbeit hat im Leben der meisten Arbeiter ihre frühere zentrale Bedeutung verloren. Das Lebenszentrum wird im Freizeitbereich angesiedelt.
- Solange das Individuum als eine Art Spezialmaschine eingesetzt wird, kommen die spezifischen menschlichen Qualitäten nicht zu ihrer Entfaltung. Besonders offensichtlich wird dies bei komplexeren Arbeitsvollzügen, bei denen der tayloristische Ansatz völlig versagt. Die Qualität der zu erzielenden Leistung bleibt teilweise ebenfalls unberücksichtigt.

31.2.3 Human-Relations-Bewegung

Entwickelte sich das mechanistische Menschenbild Taylors unter den Bedingungen der industriellen Revolution am Ende des letzten Jahrhunderts, so hat das Menschenbild der Human-Relations-Bewegung einen prinzipiell veränderten

31.2 · Menschenbilder

historischen Bezugsrahmen. Ausgangspunkt dafür waren die sogenannten **Hawthorne-Experimente** der General Electric Company, durchgeführt in der kurzen Phase der Prosperität nach dem Ersten Weltkrieg (vgl. Mayo 1945; Roethlisberger und Dickson 1939). Diese Zeit ist (in den USA) gekennzeichnet durch zunehmenden Wohlstand und abnehmende Gefahr der Arbeitslosigkeit bei den werktätigen Massen. Damit treten durch den aufkommenden Wohlfahrtsstaat Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse gegenüber sozialen Bedürfnissen in den Hintergrund.

Obschon in den Hawthorne-Werken der General Electric Company in Chicago in bemerkenswert fortschrittlicher Weise für das materielle Wohl der Angestellten gesorgt wurde, blieben viele Arbeiter mürrisch und unzufrieden. Deshalb wurde der Psychologe **Elton Mayo** 1924 beauftragt, zunächst ganz konventionell (im Sinne des Scientific Management) mögliche Zusammenhänge zwischen Leistung und Helligkeit am Arbeitsplatz zu erforschen. Für die Erforschung der Beziehung zwischen Beleuchtung und Arbeitsleistung bildete Mayo zwei voneinander getrennte Gruppen von Arbeitnehmern. Für die erste Gruppe, die sogenannte Kontrollgruppe, wurde die Beleuchtung während des gesamten Experiments konstant gehalten, während die andere Gruppe zum Arbeiten stärkeres Licht erhielt. Wie erwartet stieg die Leistung dieser Gruppe. Gänzlich unerwartet stieg aber auch die Leistung in der Kontrollgruppe. Die erstaunten Tester ließen daraufhin ihre Experimentalgruppe bei schwächerem Licht arbeiten – abermals stieg die Leistung. Offensichtlich spielte ein Faktor eine Rolle, der die Arbeitenden unabhängig vom Grad der Beleuchtung zu mehr Leistung anspornte. Um diesen Faktor zu erforschen, wurden zwischen 1927 und 1932 unter der Leitung der beiden Harvard-Professoren **Elton Mayo** und **Fritz J. Roethlisberger** die Arbeitsbedingungen von weiblichen Arbeitskräften bei der Herstellung von Telefon-Relais systematisch variiert. Jede dieser Veränderungen wurde ungefähr für jeweils drei Monate aufrechterhalten. Die wichtigsten Resultate dieses Experiments lauten:

1. Im Durchschnitt wurden im Laufe einer 48-Stunden-Woche, einschließlich der Samstage und ohne Ruhepausen, von jeder Frau wöchentlich 2400 Relais hergestellt.
2. Die Beleuchtung wurde verbessert – die absolute Leistung stieg.
3. Die Frauen wurden im Akkord eingesetzt – die Leistung stieg.
4. Eine 10 min Pause am Vormittag wurde eingeführt – die Leistung stieg.
5. Eine 10 min Pause am Nachmittag wurde eingeführt – die Leistung stieg.
6. Einführung von sechs 5 min Pausen – der Ertrag sank leicht. Die Frauen erklärten, durch die häufigen Pausen sei ihr Arbeitsrhythmus gestört worden.
7. Rückkehr zu zwei 10 minütigen Pausen, die erstere mit einer warmen Mahlzeit auf Kosten der Firma – die Leistung stieg.

8. Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 45 h – die absolute Leistung stieg.
9. Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 42 h – die Leistung stieg.
10. Zuletzt wurden stufenweise sämtliche der aufgeführten Verbesserungen wieder zurückgenommen, worauf die Leistung kontinuierlich stieg. Ihr Maximum, durchschnittlich 3000 Stück pro Woche, erreichte die Arbeitsleistung bei einer Beleuchtung, die gemäß Mayo einer hellen Mondnacht entsprochen habe.

Die Resultate der Hawthorne-Studien zeigen, dass nicht allein die physikalisch messbaren Arbeitsbedingungen das Verhalten der Arbeiter bestimmen. Die Erklärung der steigenden Produktivität der Arbeiter liegt vielmehr in einer neuen Form der Zusammenarbeit, hervorgerufen durch die Beachtung und Aufmerksamkeit vonseiten der Forscher. Dieser Sachverhalt wird heute in der Sozialpsychologie als **Hawthorne-Effekt** bezeichnet. Folgende Entdeckungen und Schlussfolgerungen ergeben sich nach Hentze und Kammel (2001, S. 13) aus den Hawthorne-Experimenten:

1. Das Produktionsergebnis wird durch soziale Normen in der Arbeitsgruppe bestimmt und nicht durch physiologische Leistungsgrenzen.
2. Nichtfinanzielle Anreize und Sanktionen beeinflussen das Verhalten der Arbeiter bedeutend und begrenzen zum großen Teil die Wirkungen finanzieller Anreize.
3. Häufig handeln oder reagieren die Arbeiter nicht als Individuum, sondern als Mitglieder einer Gruppe.
4. Die Bedeutung der Führung in Bezug auf Festsetzung und Erzwingung von Gruppennormen und der Unterschied zwischen formeller und informeller Führung wurden erkannt.
5. Die Bedeutung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Rangstufen bei der Aufklärung der Mitarbeiter über die Notwendigkeit bestimmter Arbeitsabläufe wurde erkannt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass keine mechanistisch-kausale Beziehung zwischen objektiven Arbeitsgegebenheiten und Leistung besteht. Daraus hat Mayo die etwas einseitige Forderung nach Arbeitszufriedenheit als wichtigsten Faktor hoher Produktivität abgeleitet.

Der Hauptverdienst der Human-Relations-Bewegung ist und bleibt die Überwindung des mechanistischen Menschenbildes. Dennoch blieben auch mit diesem Ansatz einige Probleme und Fragen offen, die in Anlehnung an Hill et al. (1998, S. 422 f.) wie folgt zusammengefasst werden können:

- Die psychologischen Faktoren wurden einseitig überbetont, strukturelle und technische Faktoren vernachlässigt.
- Im Mittelpunkt stand allein die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Konflikte im Betrieb wurden deshalb zu unterdrücken versucht, weil man sich vor deren negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima fürchtete. Dies hatte zur Folge, dass man die Mitarbeiter weitgehend gewähren ließ (Laissez-faire-Führungsstil).

- Weniger eine echte innere Befriedigung wurde den Werktäglichen vermittelt als vielmehr ein „Gefühl der Zufriedenheit“. Darin wurde die instrumentale Ausrichtung auf die Produktivität sichtbar, die im Grunde genommen noch identisch war mit jener des Scientific Management, nur dass sie sich im Weg unterschied.
- Die Bedeutung der Arbeit selbst für die Motivation bzw. für die Erbringung einer Leistung wurde noch nicht erkannt. Mit „Leistung dank Zufriedenheit“ statt „Zufriedenheit dank Leistung“ kann diese Problemstellung schlagwortartig wiedergegeben werden.

31.2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)

Die auf den Arbeiten von **Chester I. Barnard** (1938) sowie **James G. March** und **Richard M. Cyert** (1963) aufbauende Anreiz-Beitrags-Theorie geht davon aus, dass sämtliche Organisationsteilnehmer selbstständige Entscheidungsträger sind, die ihre Entscheidungen aufgrund ihrer persönlichen Ziele treffen. Der einzelne Mitarbeiter wählt dabei den Nutzen der vom Unternehmen angebotenen Anreize mit dem Wert seiner eigenen Beiträge ab. Aus der daraus resultierenden subjektiv empfundenen Nutzendifferenz ergibt sich eine Entscheidung. Da dieses Anreiz-Beitrags-Modell sowohl für potenzielle (externe) Organisationsmitglieder als auch für die gegenwärtigen (internen) Mitarbeiter gilt, ergeben sich folgende Entscheidungstatbestände:

1. Eintritt in das Unternehmen (Teilnahmeentscheidung),
2. Auflösung des Arbeitsverhältnisses (Austrittsentscheidung),
3. Leistungsbeitrag zur Erreichung der Organisationsziele und somit rollenkonformes Verhalten (Verhaltensorentscheidung).

In Anlehnung an Kupsch und Marr (1991, S. 745 f.) lassen sich die Hauptthesen der Anreiz-Beitrags-Theorie wie folgt zusammenfassen:

- Eine Organisation, wie sie auch ein Unternehmen darstellt, ist meistens ein System von Personen, die in wechselseitiger Abhängigkeit handeln.
- Alle Organisationsteilnehmer und alle Gruppen empfangen von der Organisation Anreize, die sowohl monetärer als auch nichtmonetärer Natur sein können (z. B. Lohn, Aufstiegsmöglichkeiten), und leisten dafür gewisse Beiträge (z. B. Arbeitsleistungen, kooperatives Arbeitsverhalten).
- Die Belegschaftsmitglieder halten ihr Arbeitsverhältnis nur so lange aufrecht, wie die gewährten Anreize den geleisteten Beiträgen entsprechen oder diese übersteigen. Der Nutzen der Anreize richtet sich dabei nach den Wertmaßstäben des einzelnen Arbeitnehmers. Die Bewertung der Beitragsleistung durch den Arbeitnehmer hängt von den wahrgenommenen Einsatzmöglichkeiten in anderen Organisationen ab.

- Die Organisation befindet sich in einem Gleichgewichtszustand, wenn aufgrund der Beiträge den Arbeitnehmern so viele Anreize gewährt werden, dass diese ihr Arbeitsverhältnis fortsetzen.

Basierend auf dieser Anreiz-Beitrags-Theorie formulierten Cyert und March (1963) die These vom Unternehmen als politische Koalition, an der verschiedene Interessengruppen (Staat, Kapitalgeber, Kunden usw.) beteiligt sind. Das Unternehmen selbst stellt eine Koalition von Individuen dar, die wiederum in verschiedenen Subkoalitionen Mitglied sind (z. B. Mitarbeiter mit gleicher Arbeit, Mitarbeiter auf der gleichen Führungsstufe, Mitglieder der Firmenfußballmannschaft). Es wird unterstellt, dass alle Organisationsmitglieder Individualziele haben, die in einem Verhandlungsprozess in globale, übergeordnete Organisationsziele (Koalitionsziele) umgewandelt werden. Die dabei auftretenden Interessensgegensätze müssen beseitigt werden, indem über die zu leistenden Beiträge und die dafür angebotenen monetären und nichtmonetären Anreize ein Ausgleich geschaffen wird.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie betrachtet den Menschen als eigenständigen Entscheidungsträger, der nicht nur den Nutzen eines Eintritts oder Austritts aus dem Unternehmen sowie den Nutzen seines konkreten Verhaltens im Vergleich zu den erhaltenen Vergütungen abwägt, sondern auch als ein Element, welches das Verhalten des Unternehmens mitbeeinflusst. Allerdings wird der Anreiz-Beitrags-Theorie vorgeworfen, dass die verschiedenartigen Beiträge und Anreize nicht in einer einzigen Nutzengröße zusammengefasst werden können, die als Grundlage für eine Verhaltensorentscheidung dienen soll. Zudem unterstellt sie, dass sich das Anspruchsniveau über die Zeit nur langsam ändert und sich die Dynamik der Bedürfnisbefriedigung nicht bemerkbar mache. Würde diese Annahme nicht zutreffen, so ergäbe sich – wenn überhaupt – ein äußerst instabiles Gleichgewicht, da dauernd neue Verhandlungsprozesse aufgenommen werden müssten. Kritisiert wird auch die Annahme, dass keine eigenständigen Unternehmensziele bestehen, sondern nur die Ziele der Organisationsmitglieder eine Rolle spielen.

31.3 Aufgaben des Personalmanagements

31.3.1 Problemlösungsprozess im Personalbereich

Personalmanagement – auch Human Resource

Management genannt – ist die Steuerung der Aufgaben, die sich aus den einzelnen Phasen des Problemlösungsprozesses ergeben.

Überträgt man den allgemeinen Problemlösungsprozess auf den Personalbereich (Abb. 31.2), so können die einzelnen Phasen wie folgt umschrieben werden:

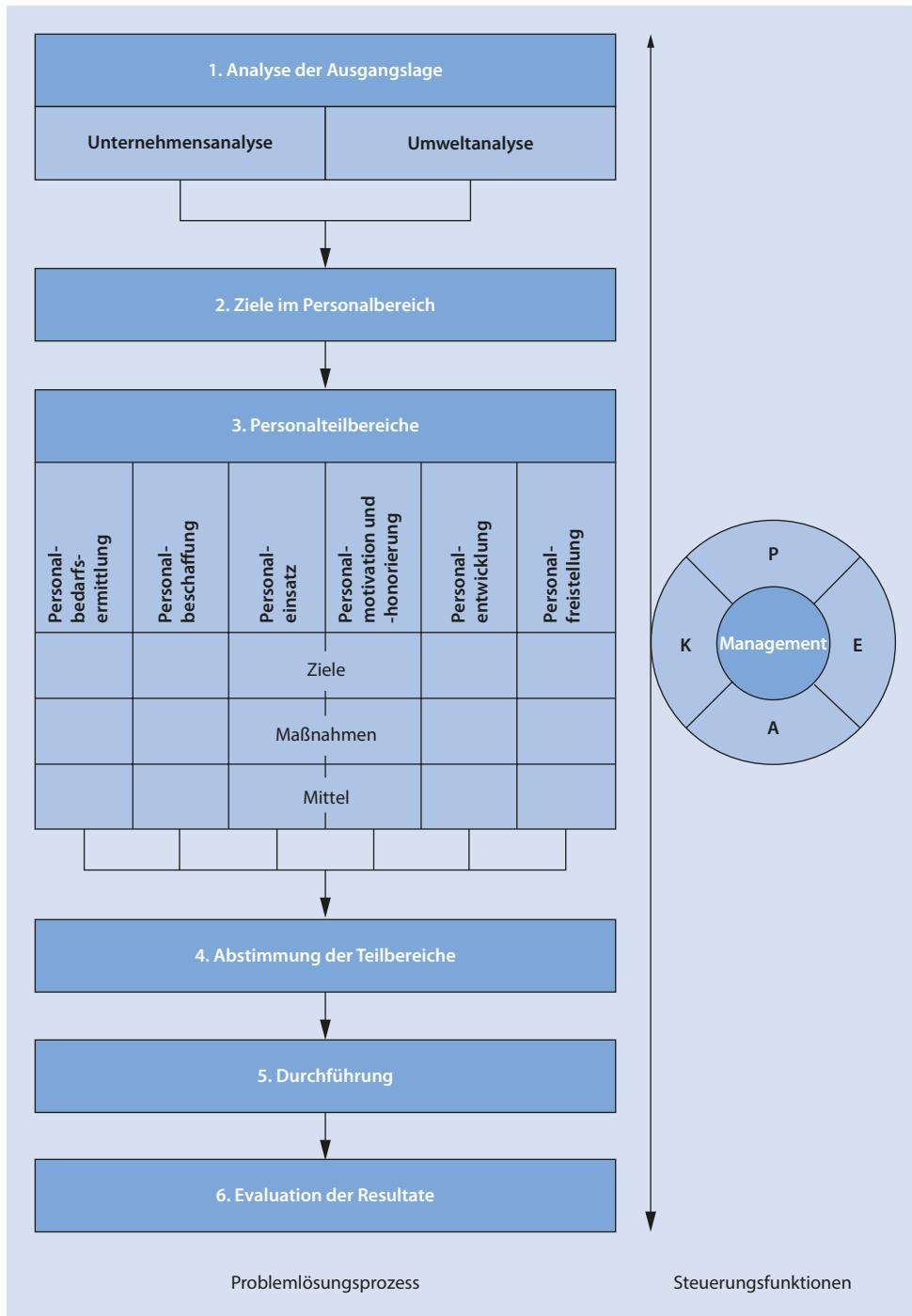


Abb. 31.2 Steuerung des Problemlösungsprozesses im Personalbereich

- Analyse der Ausgangslage:** In dieser ersten Phase geht es darum, die mitarbeiterbezogenen Probleme zu erkennen, zu beschreiben und zu beurteilen. Voraussetzung dazu ist, dass die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiter analysiert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass man sich des Menschenbildes bewusst wird, das den jeweiligen Untersuchungen zugrunde liegt, denn es ist offensichtlich, dass Art und Umfang der erkannten Bedürfnisse maßgeblich vom vorherrschenden Menschenbild abhängen. Neben

diesen unternehmensinternen Tatbeständen spielen auch die gesellschaftlichen Wertvorstellungen oder die Personalpolitik anderer Unternehmen (insbesondere der Konkurrenz) eine Rolle. Somit ist die Umwelt des Unternehmens ebenfalls zu berücksichtigen.

- Ziele im Personalbereich:** Die allgemeinen Ziele des Personalbereichs beruhen stark auf dem vorhandenen Menschenbild und den gesellschaftlichen Normen. Sie beziehen sich in der Regel auf folgende Aspekte:
 - Sicherung der Arbeitszufriedenheit,

- Gewährung eines sicheren Arbeitsplatzes,
- Anerkennung des Mitarbeiters als Partner,
- Förderung des Mitarbeiters in beruflicher und außerberuflicher Hinsicht,
- Schutz der Gesundheit des Mitarbeiters.

Das aus dem güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess abgeleitete Sachziel wird darin bestehen, die verschiedenen Unternehmensbereiche wie z. B. Marketing, Materialwirtschaft und Produktion mit den notwendigen Mitarbeitern zu besetzen, und zwar

- in quantitativer Hinsicht,
- mit den erforderlichen Qualifikationen,
- zum richtigen Zeitpunkt und
- am richtigen Ort.

3. **Bestimmung der Ziele, Maßnahmen und Mittel der Personalteilbereiche:** Bei der Lösung der vielfältigen Probleme aus dem Personalbereich scheint eine Systematisierung sinnvoll zu sein. Nach den zu lösenden Hauptaufgaben im Personalbereich ergibt sich nachstehende Einteilung, die auch der Gliederung der folgenden Kapitel dient:

- Personalbedarfsermittlung,
- Personalbeschaffung,
- Personaleinsatz,
- Personalmotivation und -honorierung,
- Personalentwicklung,
- Personalfreistellung.

Für alle diese Teilstufen sind die Ziele, Maßnahmen und Mittel festzulegen, um die übergeordneten Unternehmensziele und die allgemeinen Ziele des Personalbereichs zu erreichen. Daneben lassen sich verschiedene Querschnittsfunktionen abgrenzen, die alle Prozessfunktionen betreffen. Es handelt sich dabei insbesondere um:

- **Personalmarketing:** Darunter versteht man sämtliche Maßnahmen in allen Personalbereichen, die der Akquisition von zukünftigen und der Motivation von gegenwärtigen Mitarbeitern dienen.
- **Personalcontrolling:** Im Vordergrund steht in diesem Bereich die Überwachung der Wirtschaftlichkeit personalwirtschaftlicher Maßnahmen und der Zielerreichung.
- **Personalinformationsmanagement:** Dieses umfasst die computerunterstützte Sammlung und Verarbeitung wichtiger Informationen über alle Personalbereiche. Beispiele: Personalstatistik, Personalaufwand, Fehlzeiten, Überstunden.

1. **Abstimmung der Teilbereiche:** Ein Blick auf die verschiedenen Teilstufen genügt, um zu erkennen, dass Zielkonflikte nicht zu vermeiden sind. Die Ziele, Maßnahmen und Mittel sind deshalb in der Weise aufeinander abzustimmen, dass Widersprüche möglichst ausgemerzt und Zielkonflikte durch Setzen von Prioritäten abgeschwächt werden.
2. **Durchführung:** Der Formulierung von Zielen und Maßnahmen sowie Bestimmung der dazu notwendigen Mittel folgt in einer nächsten Phase deren Umsetzung.

3. **Evaluation der Resultate:** Am Schluss des Problemlösungsprozesses stehen die Ergebnisse, die über das Erreichen der gesetzten Ziele Auskunft geben. Besonders beachtet werden dabei die Erfüllung der Unternehmensaufgabe einerseits und die Erfüllung der Bedürfnisse des Arbeitnehmers andererseits.

Sämtliche konkreten Ziele und Maßnahmen sowie die zu deren Realisierung vorgesehenen Mittel im Personalbereich, die sich aufgrund des Problemlösungsprozesses ergeben, stellen als Ganzes die **Personalpolitik** eines Unternehmens dar.

Aus der Sicht einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre steht dabei die Gestaltung und Steuerung des Problemlösungsprozesses mit den Elementen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle im Vordergrund (Abb. 31.2).

- Besonders wichtig ist die **Planung**, stellt sie doch als Entscheidungsvorbereitung die Grundlage für die Lösung personalpolitischer Problemstellungen dar. In diesem Sinne umfasst sie sämtliche Phasen des Problemlösungsprozesses für alle Teilbereiche und kann deshalb als **Personalplanung** bezeichnet werden. Gelegentlich wird der Begriff Personalplanung in Literatur und Praxis auch als Synonym für die Teilstufe Personalbedarfsermittlung verwendet. Diese Sichtweise ist aber zu einschränkend.
- **Entscheidungen** im Personalbereich sind oft dadurch gekennzeichnet, dass sie aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen der beteiligten Interessengruppen unter großen Zielkonflikten getroffen werden müssen. Man denke beispielsweise an Entscheidungen über das Lohnsystem und die Lohnhöhe, Arbeitszeitregelungen oder Kündigungen.
- **Aufgabenübertragungen** sind vor allem in der Durchführungsphase zu treffen, wenn die geplanten und genehmigten Maßnahmen realisiert werden müssen.
- Die **Kontrolle** im Personalbereich kann unterteilt werden in eine
 - **Verfahrenskontrolle**, welche die Überwachung der Steuerung des Personalproblemlösungsprozesses beinhaltet, und in eine
 - **Ergebniskontrolle**, welche die Ergebnisse des Problemlösungsprozesses erfasst und bewertet sowie insbesondere die Abweichung der Ist-Werte von den Soll-Werten in Bezug auf Ziele, Maßnahmen und Mittel analysiert.

31.3.2 Entwicklung des Personalmanagements

Als organisatorischer Bereich hat sich das Personalmanagement erst zu Beginn der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts etablieren können. Vorher bildete es in der Regel einen Teilbereich der kaufmännischen Verwaltung, wie dies heute noch bei kleineren Firmen der Fall ist. Wie Abb. 31.3 zeigt, können fünf Phasen in der Entwicklung des Personalmanagements unterschieden werden.

Merkmale Phasen	Philosophie	Strategie	Hauptfunktionen	organisatorische Verantwortung
1. Phase (bis ca 1960): Bürokratisierung	Kaufmännische Bestandspflege der „Personalkonten“	Aufbau vorwiegend administrativer Personal-funktionen	Verwaltung der Personalakten, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen – z. T. in Nebenfunktion	Kaufmännische Leitung
2. Phase (ab ca. 1960): Institutionalisierung	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen (Sozialisationskonzepte)	Professionalisierung der Personalleiter, Zentralisierung des Personalwesens, Spezialisierung der Personalfunktion	Neben Kernfunktionen wie Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung und juristischer Konfliktregelung zusätzlich Ausbau der qualitativen Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze)	Personalleiter im Groß- und z. T. im Mittelbetrieb
3. Phase (ab ca. 1970): Humanisierung	Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter (Akkomodationskonzepte)	Spezialisierung, Ausbau sowie Mitarbeiterorientierung der Personalfunktionen	Humanisierung, Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktionen wie Aus- und Weiterbildung (off-the-job), kooperative Mitarbeiterführung, Human Relations, Personalbetreuung, Humanisierung von Arbeitsplätzen, Arbeitsumgebung und Arbeitszeit, Organisations- und Personalentwicklung	Personalressort in der Geschäftsleitung, Personalstäbe, Arbeitnehmer-Vertretung
4. Phase (ab ca. 1980): Ökonomisierung	Anpassung von Organisation und Personal an veränderte Rahmenbedingungen nach Wirtschaftlichkeitsaspekten	Dezentralisierung, Generalisierung, Entbürokratisierung, Rationalisierung von Personalfunktionen	Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte, Rationalisierung der Arbeit und der Arbeitsplätze, Bewertung des Arbeitspotenzials und des Entwicklungspotenzials, Abbau quantitativer und freiwilliger Personalleistungen, Orientierung auf Freisetzungspolitik	Geschäftsleitung, Personalwesen, Lini曼agement
5. Phase (ab ca. 1990): Entre- und Intrapreneuring	Mitarbeiter als wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource. Das Personalmanagement soll sie als Mitunternehmer gewinnen, entwickeln und erhalten. Wertschöpfung („added value“) als Oberziel	Zentralisierung des strategischen und konzeptionellen Personalmanagements bei gleichzeitiger Delegation operativer Personalarbeit an die Linie	Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten in allen wesentlichen Unternehmensentscheidungen. So mit integrierte und gleichberechtigte Mitwirkung bei der Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie mit besonderer Berücksichtigung von „Mensch und Arbeit“. Evaluation der ökonomischen und sozialen Folgen von Unternehmensentscheidungen (Personal-Controlling)	Die Geschäftsleitung, insbesondere ein für Personal (Humanressourcen und Humankapital) verantwortliches Mitglied, das zentrale Personalmanagement als „Wertschöpfungs-Center“ sowie die Linie (als dezentrales Personalmanagement)

Abb. 31.3 Entwicklung des Personalmanagements. (Wunderer 1993, S. 3 f.)

Literatur

- Barnard, Ch. I.: *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass. 1938
- Cyert, R. M./March, J. G.: *Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J. 1963
- Greif, S.: *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern u.a.O. 1983
- Hentze, J./Kammel, A.: *Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*. 7., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2001
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: *Organisationslehre 2. Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme*. 5., verbesserte Auflage, Bern/Stuttgart 1998
- Kupsch, P. U./Marr, R.: *Personalwirtschaft*. In: Heinen, Edmund (Hrsg.): *Industriebetriebslehre*. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991, S. 729–896
- Mayo, E.: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston, Mass. 1945 McCarthy, J. E.: *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 7. Auflage, Homewood, Ill. 1981
- McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*. New York u.a.O. 1960 (deutsch: *Der Mensch im Unternehmen*. Düsseldorf 1970)
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J.: *Management and the Worker*. Cambridge, Mass. 1939
- Ulich, E./Baitsch, Ch./Alioth, A.: *Führung und Organisation. Die Orientierung*, Nr. 81, Bern 1983
- Ulrich, H.: *Die Unternehmung als produktives soziales System*. 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1970
- Wunderer, R.: Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: Schweizerische Gesellschaft für Personalfragen, Mitteilungen, Nr. 2, 1993, S. 3 ff.



Personalbedarfsermittlung

- 32.1 **Grundlagen der Personalbedarfsermittlung – 430**
- 32.2 **Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs – 431**
 - 32.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung – 431
 - 32.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung – 433
- 32.3 **Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs – 433**
 - 32.3.1 Arbeitsanalyse – 433
 - 32.3.2 Stellenbeschreibung – 434
 - 32.3.3 Anforderungsprofile – 436
- Literatur – 436**

32.1 Grundlagen der Personalbedarfsermittlung

Die Höhe des Personalbedarfs eines Unternehmens ergibt sich aus dem Umfang der einzelnen Leistungsbeiträge zur Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe. Der Umfang der einzelnen Teilaufgaben (Beiträge) ist dabei in verschiedener Hinsicht zu betrachten, nämlich

- quantitativ: wie viele Mitarbeiter?
- qualitativ: welche Qualifikationen?
- zeitlich: wann, in welcher Zeitperiode?
- örtlich: wo, welches ist der Einsatzort?

Vorerst ist zu unterscheiden zwischen dem Brutto- und dem Nettopersonalbedarf. Letzterer wird wie folgt berechnet:

	Bruttopersonalbedarf im Zeitpunkt t_i (= Soll-Personalbestand in t_i)
./.	Personalbestand im Zeitpunkt t_0
+	Personalabgänge im Zeitraum t_0 bis t_i
	– feststehende Abgänge (Pensionierungen, Kündigungen)
	– statistisch zu erwartende Abgänge (Invalidität, Todesfälle)
./.	Personalzugänge (feststehend) im Zeitraum t_0 bis t_i
=	Nettopersonalbedarf

Aus dieser Berechnung wird ersichtlich, dass es sich

- beim **Bruttopersonalbedarf** um den gesamten Personalbedarf in einem bestimmten Zeitpunkt t_i ($i = 1, 2, \dots, n$) handelt, während
- der **Nettopersonalbedarf** lediglich die zusätzlich (zum vorhandenen Personalbestand) notwendigen Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Personalfluktuationen darstellt (Abb. 32.1).

Der (Netto-)Personalbedarf wird durch eine Reihe von externen und internen Faktoren beeinflusst. Als wichtige **externe** Einflussfaktoren sind zu nennen:

- die sozialpolitische Situation,
- die gesamtwirtschaftliche Entwicklung (Konjunktur),
- die Entwicklung innerhalb der Branche,
- der technologische Fortschritt.

Wichtigster **interner** Einflussfaktor ist die Unternehmensstrategie. Verfolgt man beispielsweise eine Wachstumsstrategie durch Innovationen oder durch eine Internationalisierung (Export), so ergibt sich daraus ein erhöhter Personalbedarf.

Sind der Soll- und der voraussichtliche Ist-Personalbestand (unter Berücksichtigung der bereits feststehenden Personalzugänge und -abgänge) zu einem bestimmten Zeitpunkt ermittelt, so ergibt sich entweder eine personelle Deckung, Überdeckung oder Unterdeckung, und zwar in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und/oder örtlicher Hinsicht. Eine **Überdeckung** tritt beispielsweise dann auf, wenn infolge eines schlechten Auftragseinganges oder einer Verbesserung der Produktivität (im Anschluss an eine Reorganisation) die Anzahl Arbeitsplätze, die wegzuordnen wären, größer ist als die Anzahl der Mitarbeiter, von denen bereits feststeht, dass sie das Unternehmen verlassen werden. Auch wenn langfristig mit entsprechenden personalpolitischen Entscheidungen (Entlassung, Umschulung, Beförderung) ein Ausgleich zwischen Personalbedarf und Personalbestand geschaffen werden kann, verhindern oft rechtliche und ethische Gründe einen sofortigen Abbau des Mitarbeiterbestandes und somit eine Anpassung der Ist-Werte an die Soll-Werte. Im Falle einer **Unterdeckung** muss mit entsprechenden Personalbeschaffungsmaßnahmen ebenfalls ein Ausgleich angestrebt werden.

Die Bestimmung des Personalbedarfs erfolgt aufgrund von Informationen aus anderen Funktionsbereichen,

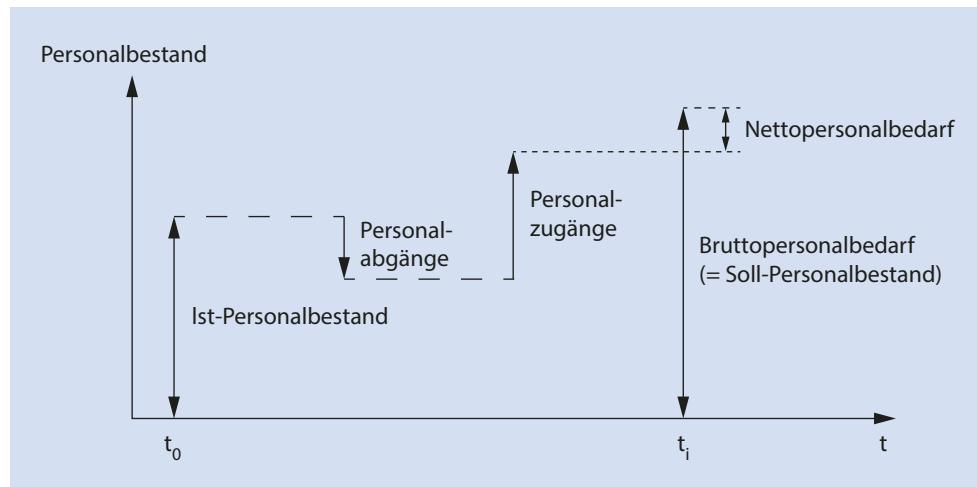


Abb. 32.1 Schema Personalbedarf

32.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

insbesondere des Marketings und der Produktion. Deshalb bezeichnet man diese Personalplanung auch als **Sekundärplanung** und bringt damit zum Ausdruck, dass es sich um eine aus übergeordneten Plänen abgeleitete Planung handelt.

32.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

32.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung

Bei der Ermittlung des quantitativen Personalbestandes stellen sich verschiedene Probleme. Das erste Problem ergibt sich dadurch, dass nicht alle Aufgaben (Arbeitsleistungen) quantifizierbar sind, d. h., keine Maßstäbe zur Festlegung der Vorgabezeiten für bestimmte Aufgabenarten gefunden werden können. Schwierigkeiten ergeben sich vor allem bei kreativen Aufgaben oder Führungsaufgaben, während bei rein ausführenden Tätigkeiten im Fertigungsbereich bessere Voraussetzungen für die Quantifizierung gegeben sind. In diesem Bereich können die benötigten Mitarbeiter bei mehr oder weniger konstantem Fertigungsprogramm und Fertigungsverfahren aufgrund der erzeugten Mengen berechnet werden. Die genauen Zahlen ergeben sich aus den Maschinenbelegungsplänen und den Vorgabezeiten. Je genauer und detaillierter die Planung der Arbeitsvorbereitung (AVOR) und die Planungsunterlagen (Werkstatt-papiere) sind, umso genauer kann die Zahl der notwendigen Arbeitskräfte ermittelt werden.

Die Bestimmung des quantitativen Nettopersonalbedarfs (Abb. 32.1) bereitet auch wegen der unsicheren Informationen große Schwierigkeiten. Abgesehen von der Ungewissheit über die zu erstellende Leistung ergeben sich vor allem Probleme aufgrund der Mitarbeiterfehlzeiten, deren Ausmaß meistens nur ungenügend vorausgesagt werden kann. Fehlzeiten werden sowohl in der Literatur als auch in der Praxis sehr unterschiedlich definiert, je nach dem Zweck der Ermittlung von Fehlzeiten. Dies röhrt in erster Linie daher, dass einerseits die Bezugsgröße, auf die

sich die Fehlzeiten beziehen, und andererseits die Arten von Fehlzeiten unterschiedlich weit gefasst werden.

Im Rahmen der Nettopersonalbedarfsplanung ist es sinnvoll, Fehlzeiten in die Betrachtung einzubeziehen.

Fehlzeiten umschreiben jedes Fernbleiben von der vertraglich festgelegten Arbeitszeit, denn diese Fehlzeiten müssen – unabhängig von ihrer Ursache – durch andere Mitarbeiter abgedeckt werden.

Geht man hingegen von rechtlichen Überlegungen aus, so können Fehlzeiten als in Tagen gemessene Abwesenheiten vom Betrieb, die nicht durch gesetzliche, gesamtvertragliche (tarifvertragliche) oder einzelvertragliche Regelungen und Betriebsvereinbarungen begründet sind, definiert werden. Abb. 32.2 zeigt eine Klassifikation von Fehlzeiten, aus der ersichtlich wird, dass die Gründe für das Auftreten von Fehlzeiten sehr vielschichtig sind.

Für das Unternehmen interessant wäre natürlich eine Unterscheidung in Fehlzeiten, die beeinflussbar, und in solche, die nicht beeinflussbar sind. Nützlich wäre ebenso eine Unterscheidung in Fehlzeiten, die bereits zu Beginn der Planperiode feststehen und in solche, die zwar noch nicht feststehen, deren Eintreten aber meistens mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit geschätzt werden kann. Eine eindeutige Klassifizierung aufgrund dieser Kriterien ist aber wegen der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren fast unmöglich. Abb. 32.3 zeigt einen Überblick über solche Faktoren, welche Fehlzeiten verursachen oder zumindest mitverursachen können.

Für eine weitere Unsicherheit in der Bestimmung des Nettopersonalbedarfs sorgen die **Personalfluktuationen**. Zu den Fluktuationen werden primär die freiwilligen (Kündigungen der Mitarbeiter) und unfreiwilligen (Kündigungen des Unternehmens) Arbeitsplatzwechsel gezählt. Dazu kommen jene Fälle, bei denen sich wegen Erreichen der Altersgrenze oder durch Eintreten von Invalidität oder Tod Veränderungen ergeben. Diese Fluktuationen versucht man durch eine Kennzahl, die Fluktuationsrate, statistisch zu erfassen.

1. Urlaub (Beurlaubung)	<ul style="list-style-type: none"> ■ gesetzlich-vertraglich zustehender Urlaub ■ unbezahlter Urlaub ■ Sonderfälle (Todesfall in der Familie, Umzug)
2. Krankheit und Unfall	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unfall (Berufsunfall/sonstige Unfälle) ■ Krankheit ■ Kuren
3. Betriebliche Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bildungsurlaub ■ Umschulung
4. Staatsbürgerliche Pflichten	<ul style="list-style-type: none"> ■ öffentliche Ämter (z. B. Schöffe)
5. Unentschuldigtes Fehlen	

Abb. 32.2 Fehlzeiten

Persönliche Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alter ■ Ausbildung ■ Geschlecht ■ Nationalität und die damit verbundene Landeskultur ■ Persönliche Wertvorstellungen und Motive ■ Persönliche Veranlagung, Anfälligkeit ■ Familienstand
Private Situation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einfluss der Familie ■ Finanzielle Situation ■ Einflüsse aus der weiteren privaten Umwelt ■ Weg zur Arbeit
Verhältnis zu Firma als Institution	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wertvorstellungen der Firma ■ Rationalisierungsgrad ■ Sozialpolitik ■ Betriebsklima ■ Image der Firma
Menschliche Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorgesetztenverhalten ■ Verhältnis zu benachbarten Bereichen ■ Verhältnis zu Kollegen ■ Verhältnis zu Mitarbeitenden ■ Image des Arbeitsbereiches, intern
Arbeitsumwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität der Luft (Hitze, Feuchtigkeit, Zug, Gerüche) ■ Lärmbelästigung und -störung ■ Sauberkeit – Schmutz ■ Optische Atmosphäre
Struktur der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monotonie ■ Entscheidungs- und Handlungsspielraum des Einzelnen/der Gruppe ■ Zeitstruktur der Arbeit (Schicht, flexible Arbeitszeit, Spitzenbelastung) ■ Kontinuität des Arbeitseinsatzes ■ Gefährdungsgrad
Art der Entlohnung, Höhe des Einkommens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akkordlohn ■ Prämienlohn ■ Zeitlohn ■ Garantierte Einkommensvorteile
Aktuelle Situation des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auftragslage, Menge der anfallenden Arbeit ■ Jahreszeitliche Einflüsse ■ Fehlzeitenstand ■ Sicherheit des Arbeitsplatzes
Gesellschaftspolitische Einflüsse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Freizeitansprüche ■ Einflüsse der Tarifpartner, politische Einflüsse

32

Abb. 32.3 Einflussfaktoren auf Fehlzeiten. (Nach Grimm 1981, S. 240)

Die **Fluktuationsrate** bringt eine Beziehung zwischen den Abgängen und den beschäftigten Mitarbeitenden in einer bestimmten Planperiode zum Ausdruck:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Anzahl Austritte}}{\phi \text{Anzahl Beschäftigte}} \cdot 100$$

Ziel der Personalpolitik sollte sein, die Fluktuationsrate möglichst tief zu halten, da Personalwechsel oft mit sehr

hohen Kosten verbunden sind. Um die Flukturationsrate als aussagekräftiges Instrument sinnvoll einsetzen zu können, sollte sie nicht nur für das Gesamtunternehmen berechnet werden, da damit keine direkten und präzisen Kausalzusammenhänge ausgedrückt werden können. Ziel der Berechnung dieser Kennzahl sollte sein, einen ursächlichen Zusammenhang zwischen der Höhe der Fluktuationsrate und einem vom Unternehmen beeinflussbaren betrieblichen Entscheidungstatbestand (z. B. Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung, Führungsstil) zu erkennen, damit das Unternehmen steuernd eingreifen kann. Voraussetzung

32.3 · Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

m_1 : 5.000 Kreditanträge prüfen
 m_2 : 4.000 Kreditanträge ausarbeiten
 t_1 : 40 Minuten
 t_2 : 15 Minuten
 T : 38 Stunden pro Woche und Mitarbeiter
VZ: Nebearbeitszeitfaktor = 1,3; Erholungszeitfaktor = 1,1; Ausfallzeitfaktor = 1,2

Bei einem Planungszeitraum von 4 Wochen beträgt der **Soll-Personalbestand** für diesen Zeitraum:

$$\blacksquare \text{ Personalbestand (PB)} = \left(\frac{5.000 \cdot 40 + 4.000 \cdot 15}{4 \cdot 38 \cdot 60} \right) 1,3 \cdot 1,1 \cdot 1,2 = 48,92$$

Es werden somit 49 Mitarbeiter benötigt, um die anfallenden Arbeiten zu erledigen.

■ Abb. 32.4 Beispiel für die quantitative Personalbedarfsermittlung

dafür ist die Bildung von Mitarbeitergruppen, die bezüglich eines bestimmten Kriteriums homogen sind. Als Gruppenbildungskriterien kommen beispielsweise die organisatorische Einheit (verschiedene Abteilungen), das Alter (Lebensaltersgruppen), Geschlecht (männliche oder weibliche Mitarbeiter) oder die Führungsebene (Top, Middle und Lower Management) infrage.

32.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung

Der quantitative Personalbedarf wird aus den betrieblichen Teilplänen abgeleitet. Im Vordergrund stehen der Absatzplan und der Produktionsplan, wobei Letzterer ebenfalls aus Ersttem abgeleitet wird. Damit wird deutlich, dass der Personalbedarf hauptsächlich auf der Grundlage der produzierten Menge bzw. des Beschäftigungsgrades ermittelt wird. Neben einfachen Schätzungen des zukünftigen Bedarfs können auch die statistischen Methoden der Trendextrapolation oder Regressionsanalyse angewendet werden. Allerdings scheint es wenig sinnvoll zu sein, globale Bedarfszahlen für ein ganzes Unternehmen zu ermitteln, da der Personalbedarf – wie bereits ausgeführt – immer unter Berücksichtigung von quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekten berechnet werden muss. Es nützt mit anderen Worten wenig, wenn beispielsweise im Fertigungsbereich zu viele Mitarbeiter vorhanden sind, aber dringend einige Computerfachleute gebraucht werden. Daraus folgt, dass der Personalbedarf sinnvollerweise nur für einzelne Teilebereiche, unter Umständen nur für bestimmte Aufgabenarten, ermittelt wird. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass in einigen Fällen durch Umschulung Mitarbeiter in neuen Bereichen eingesetzt werden können.

Der Bruttopersonalbedarf (Soll-Personalbestand) für repetitive Büroarbeiten auf der Grundlage von Vorgabezeiten, wie sie mithilfe arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen ermittelt werden können, kann mit folgender Formel berechnet werden:

$$PB = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \cdot VZ \quad (32.1)$$

Wobei:

PB	=	Personalbedarf für den Planungszeitraum (z. B. Monat, Jahr)
m_i	=	Anzahl der zu bearbeitenden gleichartigen Geschäftsfälle der Kategorie i während des Planungszeitraums
t_i	=	Durchschnittliche Bearbeitungszeit für einen Geschäftsvorfall der Kategorie i , wobei $i = 1, 2, \dots, n$
T	=	Arbeitszeit laut Arbeitsvertrag im Planungszeitraum
VZ	=	Verteilzeitfaktor, der als Korrekturfaktor der reinen Bearbeitungszeit folgende zusätzliche Zeitaufwendungen berücksichtigt: – Zeit für vergessene Arbeiten, Korrekturen und Nebentätigkeiten (z. B. Telefongespräche, Auskunftserteilungen an Besucher), – Zeit für Erholung aufgrund der Ermüdung durch Arbeitserledigung, – Ausfallzeiten, in denen der Mitarbeiter nicht anwesend war.

■ Abb. 32.4 zeigt ein Beispiel für die Berechnung des quantitativen Personalbedarfs.

32.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

32.3.1 Arbeitsanalyse

Grundlage für die Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs bildet die Arbeitsanalyse (► Abschn. 38.3.2 „Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese“).

Anforderungsart	Kenntnisse	Ausbildung	bei festgelegten Ausbildungsplänen in Klassen beschreibbar, Zahl der Jahre schätzbar
		Erfahrung, Denkfähigkeit	zum Teil in Klassen beschreibbar
	geistige Belastung	Aufmerksamkeit, Denkfähigkeit	Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommenszählbar, Höhe in Klassen beschreibbar
	Geschicklichkeit	Handfertigkeit, Körpergewandtheit	in Klassen beschreibbar
	muskelmäßige Belastung	dynamische, statische und einseitige Muskelarbeit	Höhe und Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommenszählbar
	Verantwortung	für die eigene Person, für andere Personen, für Funktion, Struktur und Prozess	allgemein beschreibbar, Höhe der möglichen Schäden schätzbar, Schadenswahrscheinlichkeit in Klassen beschreibbar
	Umweltbedingungen	Klima, Lärm, Beleuchtung, Schwingung, Staub	Höhe und Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommenszählbar
		Nässe, Öl, Fett, Schmutz, Gase, Dämpfe	Höhe in Klassen beschreibbar, Dauer messbar, Häufigkeit zählbar
		Schutzkleidung, Erkältungsgefahr, negatives Sozialprestige	allgemein beschreibbar

32

Abb. 32.5 Anforderungsarten. (Pfeiffer et al. 1977, S. 190)

Als **Arbeitsanalyse** bezeichnet man die systematische Untersuchung der zu lösenden Aufgaben in Bezug auf Arbeitsobjekt, Arbeitsmittel und Arbeitsvorgänge. Sie dient zur Festlegung der Anforderungsarten sowie deren Umfang.

Mit der **Stellen-** bzw. **Arbeitsplatzbeschreibung** werden dann die Anforderungen an eine Stelle bzw. an einen Arbeitsplatz umschrieben, mit dem **Anforderungsprofil** wird die Höhe der verschiedenen Anforderungsarten festgelegt.

Je nach Detaillierungsgrad erfolgt die Analyse der Einzelaufgaben über eine Tätigkeitsanalyse bis hin zu Bewegungsanalysen (Bewegungs- und Zeitstudien). Allerdings ist zu beachten, dass eine zu starke Detaillierung die Festlegung bestimmter Anforderungsarten erschwert. Ersstens würden sich zu viele Anforderungsarten ergeben und zweitens wären diese nicht operational. Zudem besteht die Gefahr, dass die Summe der Einzelanforderungen nicht mehr der Gesamtanforderung einer Stelle entspricht. Dies führt in der Praxis dazu, dass standardisierte Anforderungslisten mit bestimmten Anforderungskategorien verwendet werden (Abb. 32.5).

32.3.2 Stellenbeschreibung

In der **Stellenbeschreibung** werden die für eine Stelle relevanten Führungs- und Leistungsanforderungen sowie deren Einordnung in die Organisationsstruktur beschrieben.

Von dieser Umschreibung ausgehend führt die Analyse des Stellenbildes zu einem Instanzenbild, Aufgabenbild und Leistungsbild. Nach Hentze und Kammel (2001, S. 227 ff.) können diese drei Bereiche wie folgt umschrieben werden (Abb. 32.6):

1. **Instanzenbild:** Das Instanzenbild besteht aus der Stellenkennzeichnung, der Regelung der hierarchischen Einordnung und Angaben über die Zusammenarbeit mit anderen Stellen.
Zur **Stellenkennzeichnung** zählt zunächst die Stellenbezeichnung, welche die Position des Stelleninhabers (z. B. Leiter Werbung und Public Relations) und den Leitungsbereich (z. B. Marketing), dem sie angehört, umfasst. Dazu gehört auch die Bezeichnung des Dienstranges, da durch diesen zum

32.3 · Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

Unternehmen: Beschäftigungsart:		
<p>1. Instanzenbild</p> <p>a) <i>Stellenkennzeichnung</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stellenbezeichnung: 2. Stellennummer: 3. Abteilung: 4. Stelleninhaber: 5. Dienststufe: 6. Gehaltsbereich: <p>b) <i>Hierarchische Einordnung</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Der Stelleninhaber erhält fachliche Weisungen von: 8. Der Stelleninhaber gibt fachliche Weisungen an: 9. Stellvertretung <ul style="list-style-type: none"> ■ Stellvertretung des Stelleninhabers: ■ Stellvertretung für andere Stellen: 10. Anzahl der disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter (z. B. Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sachbearbeiter, Meister, Vorarbeiter): 11. Kompetenzen (z. B. Prokura, Handlungsvollmacht) <p>c) <i>Kommunikationsbeziehungen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Der Stelleninhaber liefert folgende Berichte ab: 13. Der Stelleninhaber erhält folgende Berichte: 14. Teilnahme an Konferenzen: 15. Die Zusammenarbeit mit folgenden Stellen (intern/extern) ist erforderlich: 		
<p>2. Aufgabenbild</p> <p>16. Beschreibung der Tätigkeit <ul style="list-style-type: none"> ■ Sich wiederholende Sachaufgaben: ■ Unregelmäßig anfallende Sachaufgaben: </p> <p>17. Arbeitsmittel:</p> <p>18. Richtlinien, Vorschriften:</p>		
<p>3. Leistungsbild</p> <p>a) <i>Leistungsanforderungen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen: 20. Arbeitscharakteristische Züge (z. B. Genauigkeit und Sorgfalt, Kontaktfähigkeit): 21. Verhalten (z. B. Führungsqualitäten, Durchsetzungsvermögen): <p>b) <i>Leistungsstandards</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 22. Quantitative Leistungsstandards (z. B. Umsatz): 23. Qualitative Leistungsstandards (z. B. Betriebsklima): 		
Personalleiter	Unterschriften mit Datum: Stelleninhaber	Vorgesetzter

Abb. 32.6 Schema Stellenbeschreibung. (Nach Hentze und Kammel 2001, S. 230 ff.)

Teil die sachlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zum Ausdruck kommen. Es sind beispielsweise Rangbezeichnungen wie Sachgebiets-, Abteilungs- oder Hauptabteilungsleiter anzugeben. Es können auch weiterhin Rangbezeichnungen, die nichts mit der Aufgabenerfüllung zu tun haben, wie z. B. Handlungsbevollmächtigter, Prokurst, Direktor, angeführt werden. Für personalpolitische Zwecke werden in Stellenbeschreibungen häufig auch Lohn- oder Gehaltsgruppen angegeben.

- Zur Regelung der **hierarchischen Einordnung** der Stelle zählen die Über- und Unterstellungsverhältnisse, besondere Vollmachten bzw. Kompetenzbeschränkungen und die Stellvertretung.
- Die **Zusammenarbeit** mit **anderen Stellen** scheint nicht nur im Hinblick auf den Führungsstil ein wichtiger Punkt zu sein, sondern auch für die Kommunikationsbeziehungen. Die internen Kommunikationsbeziehungen betreffen die Mitwirkung in Ausschüssen und das Berichtswesen.

Auch externe Kommunikationsbeziehungen sind aufzunehmen, wenn der Stelleninhaber in Kommissionen, Ausschüssen oder Verbänden mitwirkt.

1. **Aufgabenbild:** Die bereits oben angesprochene Zielsetzung der Stellenbeschreibung wird im Verzeichnis der Aufgaben und Befugnisse präzisiert. Der Kern der Stellenbeschreibung ist die Analyse der Aufgaben sowie der Entscheidungs- und Weisungskompetenzen. Alle Aufgaben, gleichgültig ob sie täglich, wöchentlich oder monatlich anfallen, sollten aufgenommen werden. Der Vorteil der Stellenbeschreibung ist darin zu sehen, dass der Aufgabenbereich des Betriebsangehörigen geregelt und dass sein Handlungs- und Entscheidungsspielraum klar umrissen ist. Die Formulierung der Aufgaben sollte knapp, verständlich und genau sein.
2. **Leistungsbild:** Das Leistungsbild als dritter Teilbereich der Stellenbeschreibung gibt die Anforderungen an den Stelleninhaber wieder. Die Anforderungsanalyse sollte nicht so umfangreich wie jene bei der analytischen Arbeitsplatzbewertung sein. Häufig reicht eine verbale Beschreibung der wichtigsten Anforderungen aus. Zum Leistungsbild gehören außer der Festlegung der Leistungsanforderungen auch Leistungsstandards. Mit diesen wird festgehalten, was vom Stelleninhaber erwartet wird; sie beinhalten die Ziele einer Stelle.

32

32.3.3 Anforderungsprofile

Nach der Bestimmung der wesentlichen Anforderungsarten anhand der Arbeits- bzw. Stellenbeschreibung muss in einem weiteren Schritt die **Anforderungshöhe** festgelegt werden. Üblicherweise wird dazu eine grafische Darstellung mit sogenannten Anforderungsprofilen gewählt, in denen die Anforderungshöhen einzelner Anforderungsarten eines Arbeitsplatzes festgelegt werden.

Sind die Anforderungsarten und deren Höhe festgelegt, so müssen sie mit den Fähigkeitsmerkmalen des aktuellen oder potenziellen Stelleninhabers verglichen werden, um dessen Eignung beurteilen zu können. Ein Vergleich zwischen den geforderten und vorhandenen Fähigkeiten ergibt entweder eine Deckung, Überdeckung oder Unterdeckung:

- Bei einer **Unterdeckung** sind die Fähigkeiten niedriger als die gestellten Anforderungen. Der Mitarbeiter ist unterqualifiziert und es stellt sich die Frage, ob mit entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen

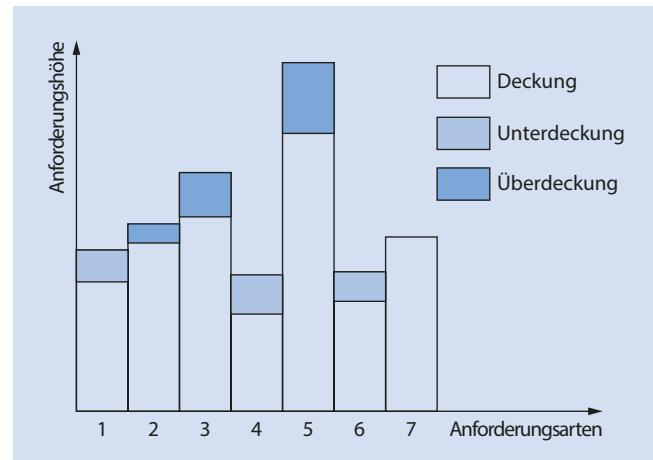


Abb. 32.7 Schematisches Anforderungs- und Fähigkeitsprofil

(Ausbildung) die Fähigkeiten an die Anforderungen angepasst werden können oder ob der Mitarbeiter an einer anderen, seinen Fähigkeiten adäquaten Stelle eingesetzt werden soll oder kann. Falls beide Varianten nicht infrage kommen, sind weitere Personalfreistellungsmaßnahmen in Betracht zu ziehen.

- Bei einer **Überdeckung** ist der Stelleninhaber überqualifiziert, d. h., seine Fähigkeiten sind höher als die Anforderungen. In diesem Fall muss überlegt werden, ob dem Mitarbeiter nicht eine höher qualifizierte Arbeit zugewiesen werden sollte.

Da eine Über- oder Unterdeckung nur für jeweils ein Anforderungsmerkmal (Abb. 32.7) bestimmt werden kann, ist ein pauschales Urteil für eine ganze Stelle oft schwierig. Wird eine Person beispielsweise aufgrund einer fachlichen Überqualifikation befördert, so besteht die Gefahr, dass ihr die für die höherwertige Stelle notwendigen Führungseigenschaften fehlen.

Literatur

-
- Grimm, W.: Zur Beeinflussbarkeit von Fehlzeiten. In: Personal, Heft 6, 1981, S. 239–241
 Hentze, J./Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz 7., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2001
 Pfeiffer, W./Doerrle, U./Stoll, E.: Menschliche Arbeit in der industriellen Produktion. Göttingen 1977



Personalbeschaffung

33.1 Aufgaben und Ziele – 438

33.2 Personalwerbung – 438

33.3 Personalauswahl – 439

33.3.1 Beurteilungsverfahren – 439

33.3.2 Auswahlmethoden – 440

Literatur – 442

33.1 Aufgaben und Ziele

Die **Personalbeschaffung** hat die Aufgabe, die in der Personalbedarfsermittlung festgestellte Unterdeckung nach Anzahl (quantitativ), Art (qualitativ), Zeitpunkt und Dauer (zeitlich) sowie Einsatzort (örtlich) zu decken. Hauptaufgaben der Personalbeschaffung bilden die beiden Bereiche **Personalwerbung** und **Personalauswahl**.

Grundsätzlich ist zwischen interner und externer Personalbeschaffung zu unterscheiden:

- Die **internen** Beschaffungsmaßnahmen lassen sich aufteilen in solche, die eine **Mehrarbeit** in Form von Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeit (Überstunden) und in solche, die eine **Aufgabenumverteilung**, verbunden mit Beförderungen und Versetzungen, beinhalten.
- Die **externe** Personalbeschaffung mit Bewerbern vom Arbeitsmarkt kann in Form von **Neueinstellungen** oder durch den Einsatz **temporärer Arbeitskräfte** vorgenommen werden.

Inwiefern eine interne oder externe Stellenbesetzung vorgenommen werden soll, kann nicht allgemein gesagt werden. Die Entscheidung, in welchem Ausmaß Bewerbern aus dem eigenen Unternehmen oder solchen vom Arbeitsmarkt der Vorzug gegeben werden soll, hängt eng mit der Personalentwicklungspolitik (Laufbahn- und Ausbildungsplanung) zusammen. Im Einzelnen sind die Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abzuwegen, wobei als Erschweris viele nicht quantifizierbare Faktoren berücksichtigt werden müssen. Die interne Personalbeschaffung weist meist folgende **Vorteile** auf:

- Kosteneinsparung aufgrund entfallender Einstellungskosten, kürzere Einarbeitungszeiten oder weniger Fehlbesetzungen.
- Das Unternehmen hat gute Beurteilungsunterlagen, um die Fähigkeiten des Mitarbeiters mit den gestellten Anforderungen der neuen Stelle vergleichen zu können. Das Risiko von Fehlbesetzungen wird dadurch erheblich reduziert.
- Die Eingliederungsschwierigkeiten sind kleiner, da der Mitarbeiter mit den betrieblichen Gegebenheiten vertraut ist.
- Die Aufstiegsmöglichkeiten stellen ein Anreizinstrument dar, das zu größerer Motivation und Zufriedenheit führen kann.

Diesen Vorteilen innerbetrieblicher Maßnahmen stehen einige **Nachteile** gegenüber, die gleichzeitig auf die Vorteile der externen Personalbeschaffung aufmerksam machen:

- Die Betriebsblindheit wird gefördert. Es werden keine neuen Ideen von außen in das Unternehmen getragen.

- Man kennt die Arbeitsmarktverhältnisse zu wenig und kann keinen Vergleich mit den Qualifikationen und Forderungen externer Arbeitskräfte anstellen.
- Es müssen zwei Stellen neu besetzt werden, da der beförderte Mitarbeiter eine offene Stelle hinterlässt, die in der Regel wieder besetzt werden muss. Dadurch können zusätzliche Kosten eine Ersparnis vereiteln.
- Die Beförderung kann von den nicht berücksichtigten Mitarbeitern als ungerechte „Belohnung“ im Vergleich zur eigenen Leistung empfunden werden. Dies könnte zu einem schlechteren Betriebsklima führen.

Mithilfe der Personalentwicklung und -bildung lassen sich in Form einer individuellen Laufbahnplanung und/oder gezielter betrieblicher Weiterbildung einige Nachteile der innerbetrieblichen Stellenbesetzung beseitigen oder zumindest abschwächen.

33.2 Personalwerbung

Aufgabe der **Personalwerbung** ist die Vermittlung der vom Unternehmen angebotenen Anreize an die Umwelt mit dem Ziel, geeignete Mitarbeiter für die Besetzung von freien Stellen zu finden.

Je nachdem, ob die Wirkung auf die Gestaltung optimaler Beziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitsmarkt ausgerichtet ist oder auf die Suche potenzieller Mitarbeiter für eine nicht besetzte Stelle, spricht man von **mittelbarer** oder **unmittelbarer** Personalwerbung.

Die **mittelbare** Personalwerbung als Teil der Public Relations will mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit günstige Voraussetzungen schaffen, um einen Personalbedarf ohne große Schwierigkeiten decken zu können. Sie sieht sich dabei drei Problembereichen gegenübergestellt:

1. Um eine möglichst hohe Werbewirkung zu erreichen, muss die **Zielgruppe** genau definiert werden, um an die tatsächlichen zukünftigen Bewerber zu gelangen.
2. Die **Werbebotschaft**, d. h. die vom Unternehmen angebotenen Anreize, muss mit den Bedürfnissen und Ansprüchen der festgelegten Zielgruppe übereinstimmen. Inhalt der Werbebotschaft können folgende Informationen sein:
 - Allgemeine Informationen über das Unternehmen (z. B. über Geschäftstätigkeiten, Umsatz, Gewinn, Anzahl Mitarbeiter), aus denen auf den Erfolg des Unternehmens (und damit die Arbeitsplatzsicherheit) und auf Einsatzmöglichkeiten geschlossen werden kann.
 - Personalpolitische Informationen, welche über die angebotenen Sozialleistungen (insbesondere die freiwilligen wie z. B. Betriebswohnungen, Sportanlagen), sowie die Mitarbeiterausbildung berichten.

33.3 Personalauswahl

3. Schließlich sind die geeigneten **Werbemedien** auszuwählen. Als solche kommen Zeitungen und Fachzeitschriften, Geschäftsberichte, Internetportale, Firmenvorstellungsbroschüren oder -filme, Betriebsbesichtigungen sowie externe Kurse und Referate von Persönlichkeiten aus dem Unternehmen infrage.

Die mittelbare Personalwerbung dient der Vorbereitung der **unmittelbaren** Personalwerbung, bei der es um die Besetzung von frei werdenden oder neu geschaffenen Stellen geht. Als Werbemedien werden häufig Inserate in Zeitungen und Fachzeitschriften gewählt. Die Gestaltung des Stelleninserates ist dabei mitentscheidend für den Erfolg der Personalwerbungsmaßnahmen. Das Inserat sollte die Aufmerksamkeit bei den Umworbenen wecken und diese dazu bringen, den Inhalt zu lesen. Dieser sollte den Leser soweit informieren, dass er die für eine erste Beurteilung der Stelle notwendigen Informationen erhält und angeregt wird, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen. Der Inhalt sollte deshalb folgende Punkte umfassen:

- Bezeichnung der Stelle,
- Anforderungen, die an den Stelleninhaber gestellt werden,
- Qualifikationen, die vom Bewerber erwartet werden,
- Informationen über die Arbeitsbedingungen (z. B. über Arbeitsort, Führungsstil, Arbeitszeit),
- Beschreibung des Bewerbungsvorganges.

Je nach Zielgruppe werden häufig Institutionen dazwischen geschaltet, die entweder einen engen Kontakt mit den potenziellen Bewerbern haben oder sich als Spezialisten für Stellenbesetzungen anbieten. Als Beispiele können Ausbildungsinstitutionen (Universitäten, Fachhochschulen), Berufsverbände sowie Arbeitsvermittlungen, Personalberatungen und Jobbörsen im Internet genannt werden.

Für Führungskräfte sind insbesondere die Executive-Search-Unternehmen von Bedeutung:

Unter Executive Search versteht man die systematische Suche von Führungskräften, in der Regel für das mittlere und obere Management.

Die Ansprache erfolgt über eine direkte Kontaktaufnahme mit den potenziellen Kandidaten. Da diese Methode in den meisten Fällen ein Abwerben vom bisherigen Arbeitgeber bedeutet, wird oft etwas abschätzig von Head Hunting gesprochen. Executive Search bietet sich immer dann an, wenn die Stellenbesetzung ein diskretes Vorgehen erfordert oder wenn eine Suche über Stelleninserate von vornherein aussichtslos ist. Es wird heute von vielen Personal- und Unternehmensberatungen angeboten.

33.3 Personalauswahl

33.3.1 Beurteilungsverfahren

Die Aufgabe der **Personalauswahl** besteht darin, aus den zur Auswahl stehenden Bewerbern den oder diejenigen auszusuchen, die die Anforderungen der zu besetzenden Stelle am besten erfüllen.

Diese Hauptaufgabe erfordert die Überprüfung folgender Faktoren:

1. **Leistungsfähigkeit:** Feststellung des Übereinstimmungsgrades zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten des Bewerbers, d. h. ein Vergleich zwischen Anforderungs- und Fähigkeitsprofil.
2. **Leistungswille:** Abklärung, ob der potenzielle Stelleninhaber gewillt ist, die seinen Fähigkeiten entsprechenden Leistungen zu erbringen und damit den Rollenerwartungen des Unternehmens gerecht zu werden. Die Deckung oder sogar Überdeckung der Anforderungen durch die vorhandenen Fähigkeiten bietet nämlich noch keine Gewähr, dass diese Fähigkeiten auch in die verlangte Leistung umgesetzt werden. Andererseits kann eine Unterdeckung dazu führen, dass der Arbeitnehmer durch einen erhöhten Leistungseinsatz seine Fähigkeitsdefizite auszugleichen vermag.
3. **Entwicklungsmöglichkeiten:** In der Regel wird es selten der Fall sein, dass die Anforderungen und die Qualifikationen genau übereinstimmen. In Bezug auf bestimmte Anforderungsarten wird es immer Unter- oder Überdeckungen geben. Bei Unterdeckungen muss abgeklärt werden, inwiefern der Bewerber durch entsprechende Ausbildungsmaßnahmen auf die neue Stelle genügend vorbereitet und ausgebildet werden kann.
4. **Leistungspotenzial:** Schließlich sollte auch untersucht werden, inwieweit der Bewerber zu einem späteren Zeitpunkt für höherwertige Aufgaben (z. B. Führungsaufgaben) infrage kommt.

Wird eine offene Stelle mit einem Bewerber aus dem eigenen Unternehmen besetzt, so kann in der Regel auf bestehende Informationen zurückgegriffen werden, die durch aktuelle Beurteilungsgespräche mit Vorgesetzten, Gleichgestellten oder Untergebenen ergänzt werden. Stehen hingegen externe Bewerber zur Auswahl, so besteht ein großer Mangel an Informationen, der durch ein entsprechendes Beurteilungsverfahren behoben werden muss. □ Abb. 33.1 zeigt ein allgemeines Schema, wie die relevanten Daten bei der Beurteilung eines Bewerbers ermittelt werden können, die schließlich zur Einstellung oder Ablehnung führen. Die Anzahl und der Umfang der verschiedenen Beurteilungsphasen richtet sich nach den damit verbundenen Nutzen- und Kostenerwartungen.

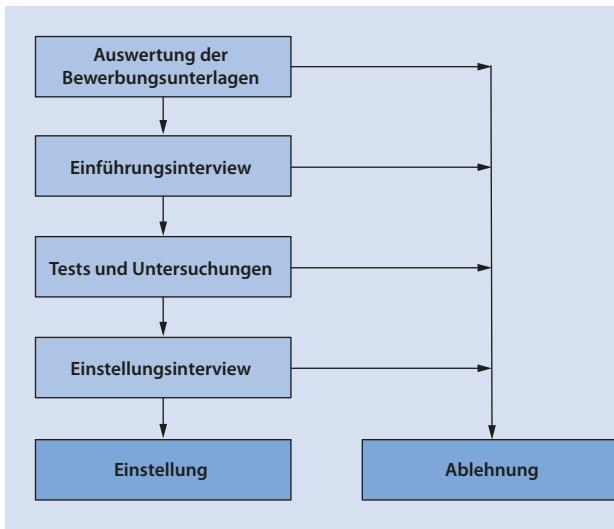


Abb. 33.1 Schema der Bewerberauswahl

Die Kosten bei der Auswahl eines Bewerbers ergeben sich aus den aktuellen und den potenziellen Kosten.

- Die **aktuellen Kosten** sind die unmittelbaren Kosten, die mit dem Auswahlverfahren verbunden sind. Sie beinhalten die Lohnkosten der mit den Abklärungen beauftragten Personen sowie die anteiligen Verwaltungskosten der Personalabteilung. Dazu kommen die Kosten für extern vergebene Gutachten.
- Die **potenziellen Kosten** beruhen auf falschen Selektionsentscheidungen. Solche entstehen dadurch, dass entweder ungeeignete Bewerber eingestellt und/oder besser geeignete Bewerber abgelehnt wurden.

33

33.3.2 Auswahlmethoden

Bewerbungsunterlagen

Die Bewerbungsunterlagen ergeben ein erstes Bild über die sich bewerbende Person. Sie dienen als Vorselektion, ob überhaupt eine weitere, meist sehr zeitintensive und damit kostspielige Prüfung infrage kommt. Bereits die Art und Weise der Zusammenstellung sowie der Umfang der Bewerbungsunterlagen lassen erste Rückschlüsse zu. Daneben sind folgende Unterlagen von Interesse:

1. **Lebenslauf:** Der Lebenslauf sollte eine vollständige Darstellung der persönlichen und beruflichen Entwicklung des Bewerbers wiedergeben. Diese kann unter drei Aspekten betrachtet werden:
 - die berufliche Entwicklung (Arbeitsplatzwechsel, Positionsveränderungen, Berufswechsel),
 - die sozialen Aspekte (Familie, Freizeit, außerberufliche Verpflichtungen),
 - die individuellen (physische und psychische) Merkmale.

Bei einem handgeschriebenen Lebenslauf kann ein grafologisches Gutachten angefertigt werden, um zusätzliche Informationen zu erhalten.

2. **Zeugnisse:** Üblicherweise werden den Bewerbungsunterlagen die Schul- und Arbeitszeugnisse beigelegt. Sie ergeben weitere Informationen, doch müssen diese mit Vorsicht interpretiert werden. Aus Schulzeugnissen können nach Hentze und Kammel (2001, S. 300) Schlüsse auf bestimmte Interessensgebiete und die allgemeine Leistungsbereitschaft gezogen werden.
3. **Referenzen:** Die Angabe von Referenzen dient dazu, weitere Informationen bei Personen einzuholen, die den Bewerber gut kennen und eine Beurteilung abgeben können. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass die Referenzperson unvoreingenommen und vom Bewerber unbeeinflusst eine möglichst objektive Beurteilung abgibt.

Interview

Ein verbreitetes Instrument im Rahmen der Bewerberauswahl stellt das Interview dar. Es kann in verschiedenen Phasen des zeitlichen Ablaufs einer Beurteilung eingesetzt werden. Grundsätzlich wird zwischen Einführungs- und Einstellungsinterviews unterschieden.

- **Einführungsinterviews** dienen einem ersten Informationsaustausch und einer Vorselektion. Sie haben zum Ziel, dem Bewerber einen Einblick in das Unternehmen zu geben sowie die Anforderungen zu präzisieren und die zukünftigen Aufgaben vorzustellen. Dies ermöglicht dem Bewerber zu entscheiden, ob er seine Bewerbung weiter aufrechterhalten oder zurückziehen soll. In einem solchen Gespräch ist es auch möglich, den aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen gewonnenen Eindruck zu überprüfen und einen Einblick in die aktuelle Situation des Bewerbers zu erhalten.
- Das **Einstellungsinterview** findet demgegenüber in einer späteren Phase des Auswahlprozesses statt. Mit ihm sollen die bestehenden Informationen ergänzt werden. Zudem tritt man in einen ersten Verhandlungsprozess über die Beitrags- und Anreizstrukturen wie Lohn, Arbeitszeit und Urlaubstage. Nach dem Einstellungsinterview sollten so viele Daten vorhanden sein, dass eine Entscheidung über die Einstellung oder Ablehnung des Bewerbers getroffen werden kann.

Mit dieser kurzen Beschreibung wird bereits angedeutet, dass das Interview je nach Zielsetzung ein sehr vielfältig einsetzbares Instrument ist. Sein Vorzug besteht denn auch in der großen Flexibilität in Bezug auf die Informationsgewinnung. Zudem wird dem Bewerber erschwert, seine persönlichen Eigenschaften zu verstecken, da er oft auf unvorbereitete und überraschende Situationen reagieren muss. Als Nachteil lässt sich aufführen, dass das Interview stark von den subjektiven Wertungen des Interviewers geprägt wird, die einer objektiven Beurteilung entgegenstehen können. Diesem Nachteil kann jedoch entgegengewirkt werden, indem verschiedene Personen ein Interview durchführen oder mehrere Personen an einem Interview teilnehmen.

Testverfahren

Weit verbreitete Auswahlinstrumente bilden die psychologischen Einstellungstests, die je nach Zielgruppe unterschiedlich stark eingesetzt werden. Dem Einsatz solcher psychologischer Untersuchungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Bewerber durch eine Reihe relativ stabiler Persönlichkeitsmerkmale unterscheiden, die erstens messbar und zweitens signifikant genug sind, um aufgrund dieser Informationen Prognosen über die zukünftigen Leistungsunterschiede der getesteten Personen abgeben zu können. Es wird also mit anderen Worten versucht, eine Kausalbeziehung zwischen bestimmten persönlichen Eigenschaften und dem zukünftigen Verhalten herzustellen. Je nach den zu testenden Persönlichkeitsmerkmalen bzw. Gruppen von Merkmalen unterscheidet man zwischen Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests.

Intelligenztests versuchen – wie der Name bereits sagt – die Intelligenz zu untersuchen. Allerdings ist dies nicht so einfach, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Die Intelligenz ist nämlich kein isolierter Faktor, der das gesamte Denk- und Urteilsvermögen des Menschen bestimmt, der angeboren ist und der durch seine Umwelt nur unwesentlich beeinflusst werden kann. Inter- und intrakulturelle Vergleiche haben gezeigt, dass Intelligenz in verschiedenen Formen auftritt. Um eine eindeutige Beziehung zwischen Intelligenz und (Leistungs-)Verhalten aufzuzeigen zu können, ist deshalb eine Aufteilung der Intelligenz in verschiedene Bereiche notwendig. Erfasst werden können beispielsweise die sprachlichen Fähigkeiten, Rechenfähigkeiten, Analysefähigkeiten, Erinnerungsvermögen, geistige Flexibilität und Auffassungsgabe. Ein in der Praxis häufig eingesetzter Test ist der **Hamburg Wechsler Intelligenztest für Erwachsene** (HAWIE; seit 2013 in Anlehnung an das englischsprachige Original – „Wechsler Adult Intelligence Scale“ – auch als WAIS IV bezeichnet). Dieser unterscheidet einen Verbalteil und einen Handlungsteil: Im Ersteren werden allgemeines Wissen, allgemeines Verständnis, Zahlennachsprechen, rechnerisches Denken und der Wortschatz geprüft, der zweite Teil besteht aus Figurenlegen, Mosaiktest, Bilderergänzen, Bilderordnen und Zahlen-Symbol-Test.

Mit **Leistungstests** sollen Merkmale untersucht werden, die einen Rückschluss auf die zu erwartende Leistung erlauben, und die zeigen, inwieweit der Getestete seine Intelligenz, sein Wissen und seine Erfahrung in eine bestimmte Leistung umzusetzen vermag. Im Vordergrund stehen die Merkmale Konzentration, Aufmerksamkeit, Ausdauervermögen, Genauigkeit und Arbeitsintensität. Ferner kann zwischen sensorischen Leistungstests, welche die Gesichts-, Gehör- oder Tastfunktion prüfen, und motorischen Leistungstests, welche die Reaktionszeit, die Zweihandkoordination, Fingergeschicklichkeit und Muskelkraft untersuchen, unterschieden werden.

Eine letzte Kategorie bilden die **Persönlichkeitstests**, die je nach Zielsetzung oder untersuchten Merkmalen in Eigenschafts-, Interessens-, Einstellungs-, Charakter- und Typentests unterteilt werden können. Diese Tests ver-

suchen, mithilfe geeigneter Methoden persönliche psychische Merkmale bzw. deren Ausprägung zu messen, die bei der Erfüllung der zukünftigen Aufgaben von Bedeutung sind. Meistens wird dabei die unbewusste Ebene der Psyche angesprochen, damit die latent vorhandenen, aber nur in spezifischen Situationen aktualisierten und zum Vorschein kommenden Eigenschaften erfasst werden können. Beispiele psychischer Merkmale sind Durchsetzungsvermögen, Einfühlungsvermögen, Kooperationsbereitschaft, Toleranzfähigkeit. Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass vor allem das soziale Verhalten sowie die Führungseigenschaften mit diesen Tests angesprochen werden.

Die Vielzahl der in der Praxis anzutreffenden Tests deutet an, dass es keine eindeutige Methode gibt, um zu einem klaren Ergebnis zu kommen. Bei einer **Beurteilung** und somit bei einem Einsatz dieser Tests sind deshalb folgende Probleme zu beachten:

- Es ist – wie auch empirisch nachgewiesen wurde
– äußerst schwierig, eindeutige kausale Zusammenhänge zwischen den getesteten Merkmalen und den gefundenen Fähigkeiten und Eigenschaften herzustellen. Die isolierte Betrachtung einzelner Faktoren kann zu Fehlschlüssen führen. Der Mensch handelt als ein ganzheitliches Wesen.
- Zudem berücksichtigen die Tests nicht, dass das zukünftige Verhalten des Mitarbeiters von seiner zukünftigen Arbeitsumwelt maßgeblich beeinflusst wird. So kann ein Mitarbeiter durch einen motivationsfähigen Vorgesetzten zu einer guten Leistung geführt werden. Die Tests lassen auch außer Acht, dass das Anreizsystem einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten des Bewerbers ausüben kann.
- Testsituationen entsprechen nicht realen Gegebenheiten. Die bei vielen Menschen beobachtbare Testangst führt zu Stressreaktionen und kann die Ergebnisse verzerren. Im gleichen Zusammenhang sind Widerstände und die daraus folgenden Abwehrreaktionen gegen solche Tests zu erwähnen.
- Empirische Untersuchungen zeigen auch, dass die Testresultate maßgeblich durch die Testsituation beeinflusst werden. Wesentliche Elemente der Testsituation bilden dabei der Testende, die Teststart, die Testzeit und die momentane persönliche Situation des zu Testenden selbst.
- Viele Tests (z. B. Rorschach-Test) bedürfen einer qualitativen Interpretation, d. h. es resultieren keine quantitativ eindeutig messbaren Ergebnisse. Jede Interpretation enthält aber subjektive Elemente.

Die erwähnten Nachteile können teilweise aufgehoben werden, indem verschiedene Tests eingesetzt werden. Man spricht dann von sogenannten Testbatterien. Unbedingt muss auch darauf geachtet werden, dass der Einsatz von Tests, insbesondere deren Interpretation (v. a. bei qualitativen), nur von geschulten und erfahrenen Personen vorgenommen wird. Zudem wäre es fahrlässig, eine

Einstellungsentscheidung nur auf Tests abzustützen. Diese sollen nur ein einzelnes Element des gesamten Auswahlverfahrens bilden.

Assessment-Center

Das Assessment-Center (AC) ist ein komplexes und standardisiertes Verfahren, das zur Beurteilung der Eignung und des Entwicklungspotenzials von Bewerbern und Bewerberinnen dient.

Das besondere Kennzeichen des Assessment-Center liegt darin, dass sowohl mehrere Bewerber (meist Gruppen von 6 bis 8 Teilnehmern) als auch – um die Resultate zu objektivieren – mehrere Beurteiler (Linienvorgesetzte, Mitarbeiter der Personalabteilung oder externe Berater und Psychologen) gleichzeitig daran teilnehmen. Außerdem werden mehrere Beurteilungsverfahren (z. B. Interviews, Fallstudien, Gruppendiskussionen ohne Gruppenleiter, Rollenspiele oder Präsentationen) eingesetzt und miteinander kombiniert. Deshalb dauert ein intensives Assessment-Center zwei bis drei Tage, manchmal sogar noch länger.

Das Assessment-Center hat nicht nur im Rahmen der Personalauswahl, sondern auch als Instrument der Personal-

entwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Empirische Untersuchungen belegen eine äußerst hohe Validität der Ergebnisse dieser Methode. Als weitere **Vorteile** werden zudem genannt (vgl. Scholz 2014, S. 551):

- systematischer Ablauf,
- Fokussierung auf direkt beobachtbare Verhaltensmerkmale aus dem zukünftigen Tätigkeitsfeld,
- mehrfache Erfassung des gleichen Fähigkeitsmerkmals im Methodenverbund,
- Einsatz mehrerer Beobachter,
- Möglichkeit des direkten Vergleichs zwischen den Bewerbern.

Als **Nachteil** ist in erster Linie auf die hohen Kosten hinzuweisen, die mit der Konzipierung, Durchführung und Auswertung von Assessment-Centers verbunden sind.

Literatur

- Hentze, J./Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 7., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2001
 Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2014



Personaleinsatz

- 34.1 Aufgaben und Ziele – 444
- 34.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung – 444
- 34.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen – 444
- 34.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen – 445
 - 34.4.1 Arbeitsteilung – 445
 - 34.4.2 Arbeitsplatzgestaltung – 447
 - 34.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung – 448
- Literatur – 448

34.1 Aufgaben und Ziele

Aufgabe des **Personaleinsatzes** ist die Zuordnung der im Unternehmen verfügbaren Mitarbeitenden zu den zu erfüllenden Aufgaben in Bezug auf Quantität, Qualität, Einsatzzeit und Einsatzort. Ziel ist der ihrer Eignung entsprechende Einsatz aller Mitarbeitenden und die mengen-, qualitäts- und termingerechte Erfüllung aller Unternehmensaufgaben unter Einhaltung der übergeordneten Sach- und Formalziele des Unternehmens.

34

Aus dieser Umschreibung können drei Problembereiche abgeleitet werden, die gleichzeitig für die Gliederung der folgenden Abschnitte gewählt werden:

1. Personaleinführung und -einarbeitung,
2. Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen,
3. Anpassung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen an den Menschen.

34.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung

Die **Personaleinführung** beschäftigt sich mit der sozialen und organisatorischen Integration neuer Mitarbeitenden sowohl in die zukünftige Arbeitsgruppe als auch in das Gesamtunternehmen, während die **Personaleinarbeitung** das Schwergewicht auf die arbeitstechnische Seite der zukünftigen Aufgabe legt.

Beide Bereiche haben eine große Bedeutung, entscheiden sie doch darüber, wie schnell ein neuer Mitarbeiter die von ihm erwartete Normalleistung erbringt.

Bezüglich des **Inhalts** der Personaleinführung geht es um die systematische Vermittlung von Informationen über die Organisation, die Aufgabenstellung der jeweiligen Abteilung, die Aufgabe, Kompetenzen und Verantwortung des jeweiligen Mitarbeiters sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Betriebsablauf, über die Vorgesetzten und Kollegen, über Unfall- und Gesundheitsgefahren und über Maßnahmen und Einrichtungen, die zur Abwehr dieser Gefahren dienen (Hentze und Kammel 2001, S. 442).

Der **Umfang** der zu vermittelnden Informationen wird von den folgenden Faktoren beeinflusst:

- Tätigkeit, Größe und Struktur des Unternehmens,
- Aufgabenstellung der Abteilung, in die der neue Mitarbeiter eintritt,
- Art der Aufgabe des Mitarbeiters und deren Einordnung in den Gesamtlauf sowie Beziehungen zu anderen Aufgaben,

- Unfall- und Gesundheitsgefahren sowie den Maßnahmen und Einrichtungen zur Verminderung dieser Risiken.

Ist der Inhalt bestimmt, so müssen in einem nächsten Schritt die **Maßnahmen** festgelegt werden, mit denen die Inhalte vermittelt werden sollen. Infrage kommen beispielsweise:

- allgemeine Dokumentationen über das Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeiten (z. B. Geschäftsberichte, Jubiläumsfestschriften, Filme),
- Abgabe von firmenspezifischen Dokumenten (Führungshandbuch, Leitbild, Organigramm),
- Betriebsbesichtigungen,
- Vorstellung und Einführung des neuen Mitarbeiters bei allen Stellen, mit denen er künftig zu tun haben wird,
- Zuweisung eines Betriebspaten, der sich besonders um den neuen Mitarbeiter kümmert und an den sich dieser jederzeit wenden kann,
- Einführungsvorträge, die einen Überblick über das Unternehmen geben und in deren Anschluss Fragen gestellt werden können,
- Vorträge über Arbeitssicherheit und Unfallverhütung mit Abgabe von entsprechenden Merkblättern.

Während der **Personaleinarbeitungszeit** geht es um das Kennlernen der eigenen Aufgaben und der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitsinstrumente. Handelt es sich um eine eigentliche Anlernzeit, so wird damit auch die Lücke zwischen dem Anforderungsprofil und dem Fähigkeitsprofil geschlossen. Je nach der Art der Aufgabe kann die Einarbeitung innerhalb und/oder außerhalb des Unternehmens vorgenommen werden. Die Dauer der Einarbeitungszeit wird durch die vorhandenen Vorkenntnisse und Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters sowie durch die Anforderungen des Arbeitsplatzes bestimmt.

34.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen

Im Rahmen des Personaleinsatzes geht es um die optimale Zuordnung von Mitarbeitern zu den vorhandenen Arbeitsplätzen. Um eine optimale Lösung zu finden, müssen folgende Ziele und Bedingungen beachtet werden:

- Die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter sind so einzusetzen, dass die Unternehmensaufgabe in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht optimal erfüllt wird.
- Die Zuordnung ist so vorzunehmen, dass die Anforderungen an die Mitarbeiter mit deren Fähigkeiten möglichst genau übereinstimmen. Sowohl Unterdeckungen als auch Überdeckungen sollten vermieden werden, da Überforderung oft Stress und Frustration, Unterforderung ebenfalls Frustration und Arbeitsunlust hervorrufen kann.

34.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen

- Die persönlichen Wünsche und Interessen der Mitarbeiter sind bestmöglich zu berücksichtigen, um eine maximale Arbeitszufriedenheit und Motivation zu erreichen.

Informationsgrundlagen der **qualitativen** Personaleinsatzplanung bilden die aus der Arbeitsanalyse gewonnenen Daten sowie die Informationen der Leistungs- und Personalbeurteilung. Aus den daraus abgeleiteten Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen (► Abb. 32.7) ergeben sich die relevanten Entscheidungsgrundlagen. Im optimalen Fall stimmen die beiden Profile bei jedem Mitarbeiter überein. Da dieser Idealfall praktisch nie eintritt, gilt es eine Lösung zu finden, welche eine möglichst große Annäherung zwischen den beiden Profilen erreicht (z. B. durch Weiterbildung).

34.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen

Die menschliche Arbeitsleistung zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab (► Kap. 31). Diese wirken je nach Situation und Mitarbeiter unterschiedlich stark und sind zum Teil voneinander abhängig. Betrachtet man die Bedingungen, unter denen eine Arbeitsleistung erbracht wird, so kann zwischen objektiven und subjektiven Leistungsbedingungen unterschieden werden. Letztere sind im Mitarbeiter selbst begründet. Sie beinhalten im Wesentlichen die Fähigkeiten des Mitarbeiters. Inwieweit er diese Fähigkeiten einsetzt, hängt von seiner Leistungsbereitschaft ab, welche ihrerseits wieder durch das Anreizsystem des Unternehmens beeinflusst wird. Die objektiven Leistungsbedingungen sind hingegen in den unmittelbaren Arbeitsbedingungen zur Erledigung einer bestimmten Aufgabe begründet. Diese können eingeteilt werden in

- technische Bedingungen,
- organisatorische Bedingungen,
- Führungsbedingungen,
- soziale Bedingungen,
- rechtliche Bedingungen.

Allerdings können die objektiven Leistungsbedingungen nicht immer eindeutig vom Anreizsystem getrennt werden. Im Gegenteil, geht man davon aus, dass das Anreizsystem die Motivationsfunktion übernimmt, so enthalten beinahe alle Leistungsbedingungen Motivationselemente. Sie werden deshalb auch zum Teil in anderen Abschnitten und Kapiteln behandelt. Auf folgende Arbeitsbedingungen soll näher eingegangen werden:

1. Arbeitsteilung,
2. Arbeitsplatzgestaltung,
3. Arbeitszeitgestaltung.

34.4.1 Arbeitsteilung

Um die unternehmerische Gesamtaufgabe erfüllen zu können, muss diese in Teilaufgaben aufgeteilt und auf Stellen und Arbeitsplätze verteilt werden. Dabei können diese Aufgaben unterschiedlich stark in ihre Teile zerlegt werden, sodass sich ein eher großer oder eher geringer **Spezialisierungsgrad** ergibt (► Abschn. 38.1.1). Führt jeder Mitarbeiter nur eine ganz bestimmte Tätigkeit aus, die er dauernd wiederholt, so stellt dies eine Spezialisierung dar. Im Gegensatz dazu steht eine weniger umfassende Arbeitszerlegung, die dazu führt, dass der Mitarbeiter verschiedenartige Verrichtungen zur Erfüllung seiner Teilaufgabe ausführen muss.

Als mögliche **Vorteile** der Arbeitsplatzspezialisierung nennen Kupsch und Marr (1991, S. 803):

1. Die Spezialisierung engt die Anzahl der möglichen Arbeitsverrichtungen ein, sodass sich diese in kürzeren Zeitabständen wiederholen. Dadurch wird der Grad der Übung und Gewöhnung erhöht. Es kann sich in körperlicher Hinsicht ein nahezu gewohnheitsmäßiger Bewegungsablauf ergeben, sodass sich beinahe ohne kräftemäßigen Mehraufwand die Beitragsmengen erhöhen lassen.
2. Der Arbeitnehmer braucht sich gedanklich nicht auf häufig wechselnde Arbeitsverrichtungen umzustellen, die verwendeten Arbeitsmittel werden seltener durch andere ersetzt. Die Arbeitsleistung kann dadurch ebenfalls ohne Mehraufwand steigen.
3. Bei einer Spezialisierung von Stellen wächst die Möglichkeit, Arbeitsplatz und Arbeitsmittel den spezifischen Erfordernissen des Arbeitsvorgangs anzupassen. Der Kräfteaufwand für die Beitragserstellung kann sich dadurch verringern.
4. Die Stellenzuordnung wird erleichtert, da jedem Mitarbeiter die Stelle übertragen werden kann, für die er sich am besten eignet, während bei weniger spezialisierten Stellen auch Verrichtungen auszuführen sind, die seinen Fähigkeiten weniger entsprechen.
5. Anlern- und Einarbeitungsvorgänge werden verkürzt.
6. Die Spezialisierung bewirkt wegen der ständigen und gleichmäßigen Ausführung weniger Beitragsarten häufig Qualitätsverbesserungen.

Diesen Vorteilen, die sich bis zu einem gewissen Grad in einer produktivitätssteigernden Wirkung niederschlagen können, steht eine Reihe von **Nachteilen** gegenüber, die Kupsch und Marr (1991, S. 804) wie folgt umschreiben:

1. Die Spezialisierung hat einseitige Belastungen zur Folge und führt zu starken Ermüdungserscheinungen, sodass der Bedarf an Erholung wächst und gesundheitliche Schäden auftreten.
2. Tendenziell steigen die Transportzeiten und -kosten, so weit nicht wirtschaftliche Fördermittel eingesetzt werden,

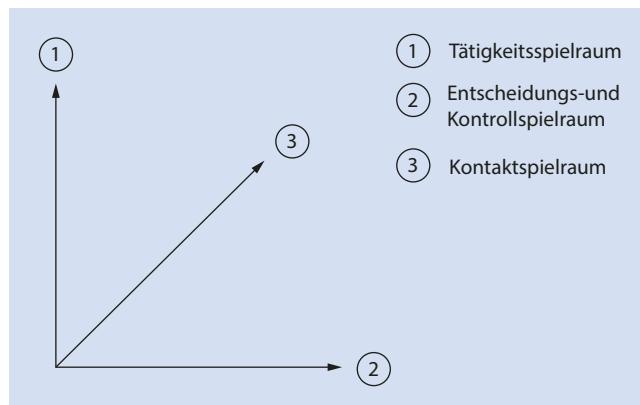
weil jeder Stelleninhaber nur wenige Beitragsarten zur Erfüllung der Gesamtaufgabe leistet.

3. Spezialisierung bewirkt eine Einengung des realisierten Fähigkeitspotenzials der arbeitenden Menschen, ihre Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit wird geringer.
4. Die Aufspaltung des Gesamtbeitrags in wenige Beitragsarten kann bei den Arbeitnehmern ein Gefühl der Eintönigkeit und Langeweile (Monotonie) hervorrufen und zu psychischen Störungen führen. Der Blick für den Gesamtzusammenhang des Leistungsvollzugs und für die Bedeutung der eigenen Beitragserstellung geht verloren (Entfremdung). Der Arbeitnehmer identifiziert sich nicht mehr mit der monotonen Verrichtungsfolge, höhere Bedürfnisschichten bleiben deshalb unbefriedigt.

Die negativen Erscheinungen einer weit gehenden Arbeitszerlegung und der damit verbundenen Spezialisierung sind vor allem mit dem zunehmenden technischen Fortschritt deutlich geworden (► Abschn. 38.1.1). Viele Unternehmen versuchen deshalb, diesen Tendenzen entgegenzuwirken und der Forderung nach Humanisierung der Arbeit durch Vergrößerung des **Handlungsspielraums** des einzelnen Mitarbeiters Rechnung zu tragen. Mit der Veränderung des Handlungsspielraums ist nach Rosenstiel (1992, S. 105 f.) insbesondere gemeint (■ Abb. 34.1):

- Erweiterung des **Tätigkeitsspielraums**, d. h. eine weniger starke Arbeitszerlegung und somit ein kleinerer Spezialisierungsgrad,
- Vergrößerung des **Entscheidungs- und Kontrollspielraums**, d. h. eine Übernahme von Führungsfunktionen,
- Ausweiterung des **Kontaktspielraums**, d. h. eine Möglichkeit zur Kooperation und Kommunikation mit anderen Mitarbeitern oder Anspruchsgruppen des Unternehmens.

Der Forderung nach einem größeren Handlungsspielraum kann mit verschiedenen Maßnahmen nachgekommen werden. Bekannt sind folgende Methoden:



■ Abb. 34.1 Handlungsspielraum des Mitarbeiters

1. **Job Enlargement** (Aufgabenerweiterung): Bei dieser Methode werden dem Mitarbeiter mehr Teilaufgaben übertragen. Damit wird die Arbeitszerlegung rückgängig gemacht. Diese Maßnahmen führen dazu, dass zwar die Anzahl der Teilaufgaben erhöht wird, dass aber gleichzeitig die Anzahl der Ausführungen einer Teilaufgabe vermindert wird. Empirische Untersuchungen bestätigen, dass eine Aufgabenerweiterung nicht zwangsläufig zu einer Verminderung der Produktivität führen muss, da folgende Faktoren einen starken Einfluss ausüben, die leistungssteigernd wirken:
 - Die Arbeitsmonotonie geht stark zurück.
 - Der Arbeiter erkennt einen größeren Sinnzusammenhang in seiner Arbeit.
 - Negative Auswirkungen einer starken Arbeitszerlegung (häufige krankheitsbedingte Fehlzeiten, hohe Fluktuationsrate) werden abgeschwächt.
2. **Job Enrichment** (Aufgabenbereicherung): Während beim Job Enlargement in erster Linie eine Ausweitung von ausführenden Aufgaben stattfindet, versucht das Job Enrichment eine Anreicherung der Arbeit durch Führungsaufgaben (z. B. Planungs- und Kontrollaufgaben) zu erreichen. Diese Methode führt zwangsläufig zu einer verstärkten Delegation und somit auch zu einer Entlastung des Vorgesetzten. Umgekehrt führt diese Delegation gemäß Maslow zur Befriedigung einer neuen Bedürfnisstufe. Werden tatsächlich die Voraussetzungen für eine Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung geschaffen, so kann ebenfalls mit Produktivitätssteigerungen gerechnet werden.
3. **Job Rotation** (Arbeitsplatzwechsel): Mit dieser Methode wird ein planmäßiger Wechsel von Arbeitsaufgaben und Arbeitsplatz angestrebt. Die Arbeitszerlegung bleibt damit unverändert, lediglich der zeitliche oder örtliche Personaleinsatz und die Aufteilung der Teilaufgaben auf die Mitarbeiter verändern sich. Der Arbeitsplatzwechsel ermöglicht dem Mitarbeiter, unterschiedliche Leistungsbeiträge zu erbringen und somit der Arbeitsmonotonie entgegenzuwirken. Zudem wird die soziale Isolation des Einzelnen vermindert, indem sich für ihn auch sein soziales Umfeld verändert. Der Arbeitsplatzwechsel erfolgt meistens auf der gleichen hierarchischen Ebene. Die Zeitdauer, während der ein Mitarbeiter an einem bestimmten Arbeitsplatz tätig ist, hängt ebenfalls von der Leistungsstufe sowie der Art der Aufgaben (z. B. notwendige Einarbeitungszeit) ab.
4. **Teilautonome Arbeitsgruppen**: Die autonome oder teilautonome Arbeitsgruppe ist weitgehend eine Variante des Prinzips der Aufgabenbereicherung (Job Enrichment) (für eine produktionstechnische Betrachtung der teilautonomen Arbeitsgruppe vgl. ► Abschn. 16.2.3). Einer Arbeitsgruppe wird eine relativ umfassende Aufgabe übertragen, für deren Erfüllung sie die Ausführungs- und Führungsaufgaben übernehmen

34.4 · Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen

muss. Damit erhält sie zusätzliche Kompetenzen, muss aber gleichzeitig die entsprechende Verantwortung tragen. Ziel wäre es, dass alle Mitarbeiter alle Arbeiten übernehmen können, um eine Job Rotation zu ermöglichen, bei Schwierigkeiten aushelfen oder bei Abwesenheit kurzfristig einspringen zu können. Unter Berücksichtigung der vom Unternehmen vorgegebenen Rahmenbedingungen (Unternehmensziele, Betriebsmittel, Budget, Termine) kann die Gruppe beispielsweise Entscheidungen treffen über

- Aufgabenverteilung auf die Gruppenmitglieder,
- Rotationszyklen,
- Arbeitsplatzgestaltung,
- Arbeitszeit- und Pausengestaltung sowie
- Neueinstellungen.

Neben der Befriedigung höherer Bedürfnisschichten (Selbstverwirklichung) werden mit den teilautonomen Arbeitsgruppen auch der Kontakt und die sozialen Beziehungen mit anderen Mitarbeitern gefördert.

5. **Ansätze der Selbstorganisation:** In den letzten Jahren sind verschiedene organisatorische Ansätze entwickelt worden, um einerseits der zunehmenden Komplexität Rechnung zu tragen und andererseits die Mitarbeitenden stärker zu motivieren. Zu nennen sind insbesondere die Ansätze Scrum, agiles Management und Holakratie. Ihnen gemeinsam ist, dass Anweisung und Kontrolle durch Vertrauen und Partizipation ersetzt werden und damit der Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeitenden eine große Bedeutung.¹

34.4.2 Arbeitsplatzgestaltung

Mit der Arbeitsplatzgestaltung sollen für den Mitarbeiter optimale objektive Leistungsbedingungen geschaffen werden. Sie umfasst folgende Bereiche:

1. Die **Arbeitsablaufgestaltung**, welche die optimale zeitliche und räumliche Reihenfolge der einzelnen Arbeitsvorgänge beinhaltet.
2. Die **Arbeitsmittelgestaltung**, welche die optimale Gestaltung der für die Ausführung der Arbeit benötigten Arbeitsinstrumente wie Maschinen, Werkzeuge, Arbeitstische und -stühle zum Gegenstand hat.
3. Die **Raumgestaltung**, die dafür sorgt, dass die räumlichen Voraussetzungen optimal sind. Es sollte genügend Raum zur Verfügung gestellt werden, um gegenseitige Arbeitsbehinderungen zu vermeiden.
4. Die allgemeine **Arbeitsumfeldgestaltung**, die zum Ziel hat, unter Berücksichtigung der Licht-, Temperatur- und Lärmverhältnisse sowie der Schadstoffe

optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen. Unangenehme Erscheinungen in diesem Bereich lassen sich beispielsweise durch Klimaanlagen, künstliche Beleuchtung, Verwendung schalldämpfender Materialien beseitigen. In einem weiteren Sinne gehören zur Arbeitsumfeldgestaltung auch die Farbgestaltung der Arbeitsräume und das Aufstellen nicht direkt mit der Arbeit zusammenhängender Gegenstände (Kunstwerke, Grünpflanzen). Diese Fragen betreffen allerdings weniger die industrielle Fertigung als vielmehr Büroräume, insbesondere sogenannte Großraumbüros, in denen mehrere Mitarbeiter gleichzeitig ihre Arbeiten erledigen.

5. Die **Arbeitssicherheit**, die wegen ihrer großen Bedeutung speziell hervorgehoben werden soll. Neben der Vermeidung von Arbeitsunfällen durch Aufklärung und Schulung der Mitarbeiter müssen auch Maßnahmen ergriffen werden, mit denen das Entstehen von Gefahren vermindert werden kann. Diese Forderung entspringt zwar primär sozialetischen Wurzeln, doch zeigen Statistiken, dass aus wirtschaftlichen Gründen infolge von Kostenbelastungen des Unternehmens bzw. der Volkswirtschaft eine höhere Arbeitssicherheit angestrebt werden sollte.

Eine neue Form der Arbeitsplatzgestaltung stellt die **Telearbeit** dar. Im Zuge der technischen Entwicklungen kommt es zu einer Virtualisierung des Arbeitsortes, d. h., viele Arbeiten müssen nicht mehr zwangsläufig am Arbeitsplatz im Unternehmen erledigt werden, sondern können an beliebigen Standorten ausgeführt werden. Holtbrügge (2018, S. 187) unterscheidet vier verschiedene Formen der Telearbeit:

1. **Heimbasierte Telearbeit:** Sie umfasst alle Formen der Tätigkeit am häuslichen Arbeitsplatz des Mitarbeiters.
2. **Center-based Telearbeit:** Sie erfolgt in eigens für diese Form der Telearbeit eingerichteten Satelliten- oder Nachbarschaftsbüros. Damit wird ein kunden- bzw. wohnortnahe Arbeiten ermöglicht.
3. **On-site Telearbeit:** Sie findet vor Ort bei dem Kunden oder Lieferanten statt. Die Mitarbeiter sind bei dieser Form über Telemedien mit ihrer Unternehmung verbunden.
4. **Mobile Telearbeit:** Sie umfasst alle Arbeiten, bei denen Mitarbeiter auf mobile Informations- und Kommunikationstechnologien zurückgreifen können.

Holtbrügge (2018, S. 187 f.) nennt folgende **Vorteile**, die mit der Telearbeit verbunden sind:

- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-life-balance),
- individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter können besser berücksichtigt werden,
- Einrichtung neuer Arbeitsplätze in strukturschwachen Gebieten,

¹ Vgl. dazu ▶ Abschn. 41.4.2, in welchem ausführlich auf diese Ansätze eingegangen wird.

- Einrichtung neuer Arbeitsplätze für Behinderte.

Diesen Vorteilen stehen folgende **Nachteile** gegenüber:

- Angst vor sozialer Isolation,
- neuartige Führungs- und Kontrollprobleme,
- Datenschutzprobleme,
- erhöhter organisatorischer und technischer Aufwand,
- Auftreten von arbeitsrechtlichen Problemen (z. B. Kontrolle der Arbeitszeit).

34.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung

34

Ein Unternehmen muss die Arbeitszeit für den Mitarbeiter unter Einhaltung der gesetzlichen und gesamtarbeitsvertraglichen Bestimmungen gestalten. Die Regelungen bezüglich der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit sowie der Jahres- und Lebensarbeitszeit werden unter dem Begriff Arbeitszeitflexibilisierung zusammengefasst:

Unter **Arbeitszeitflexibilisierung** versteht man eine differenzierte Regelung der Arbeitszeit, die durch die Gestaltung der Lage (Chronologie) und der Dauer (Chronometrie) der Arbeitszeit – in Übereinstimmung mit wirtschaftlichen, technologischen, sozialen, gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen – die Optimierung des individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Gesamtnutzens aus der Arbeit zum Ziel hat.

Durch eine solche Regelung wird eine starre und einheitliche Gestaltung der Arbeitszeit vermieden, und es können die Bedürfnisse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern berücksichtigt werden. Regelungen über die Arbeitszeit können die folgenden Bereiche betreffen:

1. Regelungen bezüglich **Arbeitsbeginn** und -ende:
Diese Regelungen haben mit dem Aufkommen der **gleitenden Arbeitszeit** eine große Bedeutung erlangt. Der Mitarbeiter kann seinen Arbeitsbeginn und sein Arbeitsende selbst bestimmen, wobei aber meistens unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Gegebenheiten (z. B. Schalterstunden) Fixblöcke (sogenannte Kernarbeitszeit) festgelegt werden. Während dieser vorgegebenen Zeit muss er anwesend sein und seine Leistung erbringen.
2. Regelungen von **Schicht- und Nacharbeit**: Bei der Festlegung von Schichten sind physiologische Voraussetzungen des Menschen besonders zu berücksichtigen, um keine gesundheitlichen Langzeitschäden zu verursachen. Grundsätzlich können zwei Entscheidungstatbestände unterschieden werden:

- a. **Länge** einer Schicht: Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Produktivität des Menschen – insbesondere bei schwerer körperlicher Arbeit – mit zunehmender Arbeitszeit stark abnehmen kann.
- b. **Schichtrhythmus**: Die Leistung ist auch von der Tageszeit abhängig. Leistungstiefpunkte liegen in der Regel am frühen Nachmittag und in der späten Nacht. Inwieweit diese Tagesperioden angeboren bzw. gelernt oder durch Umweltgegebenheiten wie soziale Kontakte bestimmt sind, ist empirisch nicht eindeutig nachgewiesen.
3. Regelungen bezüglich **Teilzeitarbeit**: Unter Teilzeitarbeit wird üblicherweise ein Arbeitsverhältnis verstanden, das eine kürzere als die gesetzliche oder gesamtvertraglich festgelegte Arbeitszeit beinhaltet. Eine neuere Form der Teilzeitarbeit stellt das **Job Sharing** dar, dessen Besonderheit darin besteht, dass sich zwei oder mehrere Personen einen oder mehrere Vollarbeitsplätze teilen.
4. **Sabbatical**: Ein Sabbatical ist ein bezahlter Langzeiturlaub (häufig 3 bis 12 Monate), der es einem Mitarbeitenden erlaubt, sich weiterzubilden oder persönliche Bedürfnisse (z. B. Hobby, Familie) zu befriedigen. Das Arbeitsverhältnis bleibt während des Sabbatical bestehen.

Neben der Arbeitszeitflexibilisierung sind auch die **Pausen** zu regeln. Diese werden während der Arbeitszeit eingeschaltet, um dem Mitarbeiter eine Erholung von seiner Arbeit zu ermöglichen. Eine Pause ist dann als optimal zu bezeichnen, wenn sie gerade so lang gewählt wird, dass der durch die Arbeitsbelastung entstandene Leistungsrückgang ausgeglichen wird. Die Gesamtlänge der Pausenzeit (pro Arbeitstag) sowie die zeitliche Verteilung auf die gesamte Arbeitszeit hängt von verschiedenen Faktoren ab wie beispielsweise der Art der zu verrichtenden Arbeit (geistige/körperliche), der Einstellung des Mitarbeiters oder den zusätzlichen Funktionen von Pausen (z. B. soziale Kontakte pflegen, Arbeitsplatzwechsel).

Literatur

-
- Hentze, J./Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 7., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2001
- Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg 2018
- Kupsch, P. U./Marr, R.: Personalwirtschaft. In: Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991, S. 729–896
- Rosenstiel, L. von: Grundlagen der Organisationspsychologie. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1992



Personalmotivation und -honorierung

- 35.1 Aufgaben und Ziele – 450**
- 35.2 Motivationstheorien – 450**
 - 35.2.1 Motivation und Motivationsprozess – 450
 - 35.2.2 Inhaltstheorien – 451
 - 35.2.3 Prozesstheorien – 453
- 35.3 Monetäre Anreize – 457**
 - 35.3.1 Lohn und Lohngerechtigkeit – 457
 - 35.3.2 Arbeitsbewertung – 458
 - 35.3.3 Leistungsbewertung – 461
 - 35.3.4 Traditionelle Lohnformen – 462
 - 35.3.5 Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung – 465
 - 35.3.6 Betriebliche Sozialleistungen – 466
 - 35.3.7 Betriebliches Vorschlagswesen – 467
- 35.4 Nichtmonetäre Anreize – 468**
 - 35.4.1 Gruppenmitgliedschaft – 469
- Literatur – 469**

35.1 Aufgaben und Ziele

Aufgabe der Personalmotivation und -honorierung ist es, durch ein System von Anreizen

1. die Entscheidung eines potenziellen Mitarbeiters zum Eintritt in das Unternehmen im positiven Sinne zu beeinflussen,
2. das vorhandene Personal an das Unternehmen zu binden und zu verhindern, dass es zu einer Austrittsentscheidung kommt,
3. die Leistung der Mitarbeiter zu aktivieren, damit der Leistungsbeitrag den Erwartungen bzw. den Plangrößen entspricht.

Daraus ergibt sich, dass das Ziel der Personalmotivation und -honorierung sowohl die **Teilnahmemotivation** als auch die **Leistungsmotivation** beinhaltet. Da sich aber die verschiedenen Maßnahmen und Mittel zur Erreichung dieser beiden Ziele nicht genau auseinanderhalten lassen, soll auf eine getrennte Behandlung verzichtet werden.

Um ein zweckmäßiges Anreizsystem aufzustellen zu können, muss man zuerst wissen, auf welche Anreize die Mitarbeiter überhaupt reagieren. Im Mittelpunkt steht deshalb die Frage, welches die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind und welche Motive zu einem bestimmten Verhalten (z. B. Leistungserbringung, Eintrittsentscheidung) führen. Sind diese Bedürfnisse und Motive bekannt, so können sie gezielt angesprochen werden. Mithilfe einiger bekannter Motivationstheorien (Maslow, Herzberg, Porter und Lawler, Adams) sollen im Folgenden die Grundzusammenhänge aufgezeigt werden. Allerdings ist es schwierig, allgemeine Aussagen zu machen, da die Bedürfnis- und Motivationsstruktur individuell unterschiedlich ausgestaltet ist.

Grundsätzlich lassen sich die Anreize in **materielle** (monetäre) und **immaterielle** (nichtmonetäre) Anreize unterteilen. ▶ Abb. 35.1 zeigt einen Überblick über den Inhalt dieser beiden Kategorien von Anreizen. Allerdings ist zu betonen, dass sich nicht alle Anreize eindeutig einer dieser beiden Kategorien zuordnen lassen. Betrachtet man beispielsweise eine Beförderung, so bedeutet diese primär einen immateriellen Anreiz, doch ist damit oft eine Lohnerhöhung verbunden, die einen monetären Aspekt darstellt. Auch das betriebliche Vorschlagswesen kann sowohl materielle als auch immaterielle Anreize enthalten (▶ Abschn. 35.3.7).

In diesem Kapitel wird nur ein Teil der monetären und vor allem der nichtmonetären Anreize besprochen, da diese teilweise in anderen Kapiteln der Personalwirtschaft (z. B. Arbeitsinhalt und Arbeitsplatzgestaltung in ▶ Kap. 34) und auch in anderen betrieblichen Funktionen behandelt werden (vgl. z. B. die Ausführungen zur Mitarbeiterakcie in ▶ Abschn. 24.4.6). In einigen Fällen wird sogar nicht einmal explizit darauf eingegangen. Aufgrund der individuellen Bedürfnis- und Motivstrukturen, die sowohl rationale als auch irrationale Elemente enthalten, existiert auch eine Vielzahl von individuellen Anreizen. Zu erwähnen wären etwa Teilnahmeentscheidungen aufgrund der Tatsache, dass

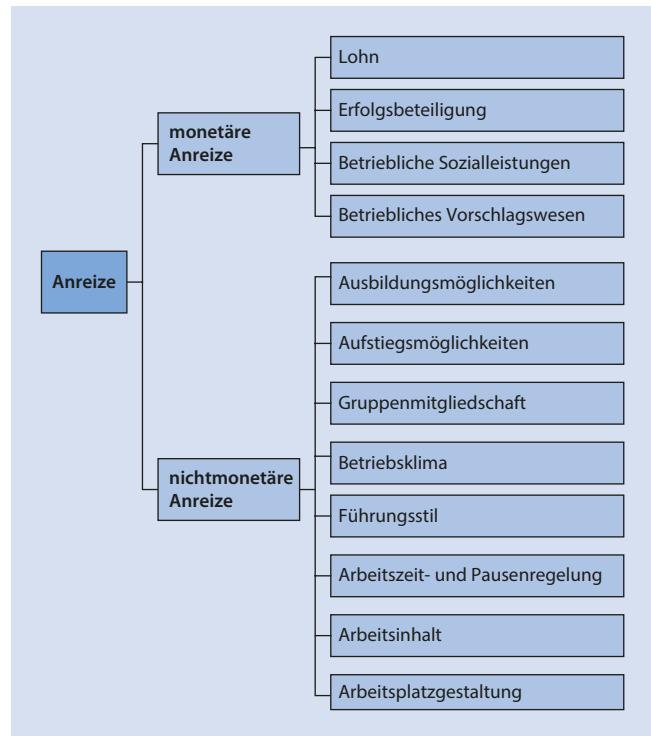


Abb. 35.1 Anreizarten

- man sich mit den Produkten oder der ganzen Firma identifiziert,
- bereits mehrere Generationen der eigenen Familie in diesem Unternehmen gearbeitet haben oder
- es das einzige Unternehmen ist, das infrage kommt (beispielsweise infolge von Berufsspezialisierung, örtlicher Abhängigkeit oder der gesamtwirtschaftlichen Lage).

35.2 Motivationstheorien

35.2.1 Motivation und Motivationsprozess

Ausgangspunkt der Motivationstheorien ist die Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens. Die Motivationstheorie nimmt an, dass die Gründe für ein bestimmtes beobachtbares Verhalten des Menschen in ihm selbst vorhanden sind. Das Verhalten kann nicht unmittelbar von der Umwelt bestimmt werden, sondern höchstens mittelbar, indem die Umwelt auf die im Menschen bereits vorhandenen Motive einwirkt. Unter **Motiv** bezeichnen wir nach Hentze und Graf (2005, S. 14) eine isolierte Verhaltensbereitschaft, die latent vorhanden und zunächst noch nicht aktualisiert ist. Sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch wie auch in der psychologischen Fachliteratur gibt es eine Vielzahl von Begriffen (wie Trieb, Instinkt, Wunsch, Verlangen, Lust), die zum Teil als Synonyme, zum Teil aber auch mit unterschiedlichem Begriffsinhalt verwendet werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Abgrenzung zum Begriff **Bedürfnis**. **Bedürfnisse** stehen rangmäßig vor den Motiven.

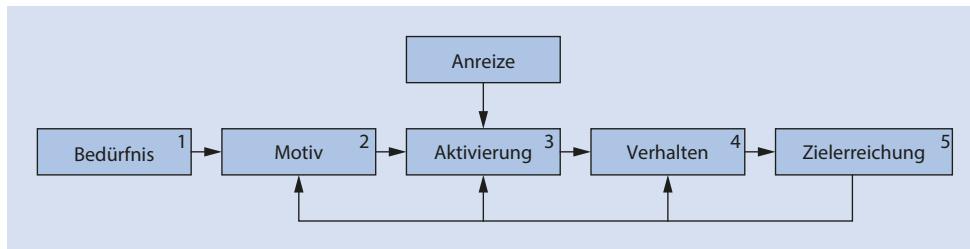


Abb. 35.2 Einfaches Motivationsmodell. (Nach Staehle 1999, S. 167)

Sie bezeichnen ein allgemeines Mangelempfinden, während ein Motiv bereits die inhaltliche Ausprägung eines Bedürfnisses im Hinblick auf ein anzustrebendes Ziel darstellt. Hunger ist beispielsweise ein Bedürfnis, während das Verlangen nach einem bestimmten Nahrungsmittel ein Motiv darstellt.

Man geht davon aus, dass Bedürfnisse bereits angeboren oder in frühestem Kindheit von der Umwelt über- oder angenommen worden sind und im späteren Leben dauernd und latent vorhanden sind, während die Motive sich im Laufe der Sozialisation¹ bilden und sich mit der Zeit als relativ stabile Werte etablieren. Um diese Motive zu aktualisieren, ist eine Motivation notwendig.

Unter Motivation versteht man die Aktivierung oder Erhöhung der Verhaltensbereitschaft eines Menschen, bestimmte Ziele, welche auf eine Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet sind, zu erreichen.

Damit es zu einer erhöhten Verhaltensbereitschaft kommen kann, sind somit Aktivierungsmaßnahmen (= Anreize) notwendig. Diese stammen entweder aus der Person selbst (z. B. körperliche Anreize) oder aus der Umwelt (z. B. Werbung, Geld, sozialer Kontakt). Motive sind zwar immer vorhanden, werden aber erst wirksam, wenn sie durch innere Zustände körperlicher oder seelischer Natur angesprochen werden. Zusammenfassend kann ein einfaches Motivationsmodell mit Abb. 35.2 wiedergegeben werden. Der Ablauf kann folgendermaßen beschrieben werden:

1. Es ist eine allgemeine Mangelempfindung vorhanden.
2. Es besteht eine zielgerichtete latente Bereitschaft zur Bedürfnisbefriedigung.
3. Die Spannung zwischen dem Empfinden eines Mangels und der Bereitschaft zu dessen Befriedigung wird erhöht, d. h., der Bereitschaftsgrad wird gesteigert.
4. Die Aktivierung bzw. die Spannung wurde so stark, dass sie zu einem bestimmten Verhalten geführt hat.
5. Das Resultat des Verhaltens ist eine Bedürfnisbefriedigung. Je nach Befriedigungsgrad führt es zu einer Korrektur des Motivs, einer erneuten Aktivierung und somit zu einem neuen Verhalten.

1 Sozialisation ist ein „Begriff zur Beschreibung und Erklärung aller Vorgänge und Prozesse, in deren Verlauf der Mensch zum Mitglied einer Gesellschaft und Kultur wird“ (Hartfiel 1976, S. 603).

Für das Unternehmen ist es von Interesse zu wissen, welche Bedürfnisse und Motive im Menschen vorhanden sind, damit es diese durch geeignete Anreize aktivieren kann, denn für das Verhalten eines Menschen sind nur diejenigen Anreize bestimmd, die eine Befriedigung der aktuellen Bedürfnisse versprechen. Von Bedeutung ist dabei die Unterscheidung von Inhalts- und Prozesstheorien:

- **Inhaltstheorien** versuchen aufzudecken, *was* im Individuum oder seiner Umwelt ein bestimmtes Verhalten erzeugt und aufrechterhält. Sie zeigen mögliche Bedürfnisse auf, fassen diese in Kategorien zusammen und legen die Beziehungen untereinander offen. Zu diesen Theorien gehören jene von Maslow und Herzberg.
- **Prozesstheorien** versuchen demgegenüber zu erklären, *wie* ein bestimmtes Verhalten erzeugt, gelenkt, erhalten und abgebrochen werden kann. Ihnen geht es somit weniger um das Aufzählen konkreter Bedürfnisse als vielmehr um das Aufzeigen des Motivationsprozesses.

Alle Theorien sind aber letztlich darauf ausgerichtet, die Zusammenhänge zwischen Bedürfnissen, Motiven, Leistung und Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters aufzuzeigen.

35.2.2 Inhaltstheorien

Theorie von Maslow

Das Motiv, das ein bestimmtes Verhalten zur Erreichung eines Ziels auslösen kann, wird seinerseits durch das hinter dem Motiv stehende Bedürfnis ausgelöst. Zwar sind die menschlichen Bedürfnisse äußerst vielfältig und im Hinblick auf ihre Bedeutung sehr verschieden, doch existieren Ähnlichkeiten in der Reihenfolge, in der die Bedürfnisse aufgrund ihrer Dringlichkeit befriedigt werden müssen. Ausgehend von dieser Feststellung hat **Abraham Maslow (1943, 1954)** eine systematische Aufstellung der menschlichen Bedürfnisse vorgenommen.

Die Motivationstheorie von Maslow setzt sich aus zwei Hauptkomponenten zusammen, nämlich aus den Motivationsinhalten und der Motivationsdynamik. Bezüglich der **Motivationsinhalte** versucht Maslow, alle beim Menschen auftretenden Verlangen auf fünf Grundbedürfnisse zurückzuführen. Diese Grundbedürfnisse zeichnen sich durch eine unterschiedliche Dringlichkeit ihrer Befriedigung aus. Aufgrund dieses Dringlichkeitsmerkmals lassen sich diese Bedürfnisse in eine hierarchische Ordnung



Abb. 35.3 Bedürfnispyramide von Maslow

35

bringen. Vorerst unterscheidet Maslow zwischen den primären und den sekundären Bedürfnissen:

- **Primäre** Bedürfnisse dienen der Selbsterhaltung; ihre Befriedigung ist lebensnotwendig.
- **Sekundäre** Bedürfnisse sowie deren Art und Weise der Befriedigung sind hingegen über einen Lernprozess aufgenommen worden.
- Auf dieser Unterscheidung aufbauend hat Maslow eine **Bedürfnispyramide** mit folgenden Bedürfnistufen aufgestellt (Abb. 35.3):

1. Die **physiologischen Bedürfnisse** (z. B. Schlaf, Nahrung) haben eine körperliche Grundlage und ihre Befriedigung ist eine nicht zu umgehende Voraussetzung für die Lebenserhaltung. Die verschiedenen primären Bedürfnisse treten unabhängig sowohl von einander als auch von den höher eingestuften sekundären Bedürfnissen auf.
2. Die Bedürfnisse nach **Sicherheit** beziehen sich auf den Schutz vor möglichen Bedrohungen und Gefahren. Ihre Befriedigung erfolgt durch Sicherung eines bestimmten Einkommens und des Arbeitsplatzes durch Schutz bei Krankheit und Unfall oder durch eine Altersvorsorge.
3. Die **sozialen** Bedürfnisse äußern sich im Wunsch nach Geborgenheit in der menschlichen Umwelt. Liebe, Freundschaft, Zusammengehörigkeitsgefühl vermögen dieses Verlangen zu befriedigen.
4. Beim Bedürfnis nach **Wertschätzung** verspürt der Mensch das Verlangen nach einer Anerkennung durch seine Umwelt. Soziales Ansehen, Macht und Beachtung befriedigen diese Bedürfnisse.
5. Die Bedürfnisse nach **Selbstverwirklichung** bringen zum Ausdruck, dass der Mensch das sein will, was er sein kann, und das machen will, wozu er fähig ist. Er strebt danach, die in ihm verborgenen Möglichkeiten und Fähigkeiten voll auszuschöpfen, um damit sich selbst zu entfalten.

Bezüglich der **Motivationsdynamik** dieser Bedürfnisse stellt Maslow fest, dass das Verhalten des Menschen durch die unbefriedigten Bedürfnisse bestimmt ist, d. h., bisher unbefriedigte Bedürfnisse bilden den eigentlichen Motivator menschlichen Verhaltens (Hill et al. 1994, S. 68):

- Die fünf Bedürfniskategorien stehen zueinander in einer hierarchischen Beziehung. Die Befriedigung niedrigerer Bedürfnisse bildet jeweils die Voraussetzung für die Befriedigung höherer Bedürfnisse (zuerst werden die physiologischen Bedürfnisse befriedigt, dann die Sicherheitsbedürfnisse usw.).
- Entsprechend der angegebenen Bedürfnishierarchie ist immer jenes Bedürfnis am stärksten wirksam, das unmittelbar auf das letzte gerade noch befriedigte Bedürfnis folgt. Dieses Bedürfnis ist das dominante Handlungsmotiv.
- Immer dann, wenn ein Bedürfnis in einem bestimmten Ausmaß befriedigt ist, hört es auf, dominantes Handlungsmotiv zu sein. An seine Stelle tritt ein neues, in der Regel höheres Bedürfnis, das jetzt vorherrscht.

Die Befriedigung der verschiedenen Bedürfnisse zeigt unterschiedliche Wirkung, je nachdem welchen Bedürfnisstufen sie angehören. Nach Lattmann (1982, S. 128) stellen aufgrund der beobachtbaren Wirkungen die Bedürfnisse in den ersten vier Stufen Mangelbedürfnisse, jenes der letzten Stufe ein Wachstumsbedürfnis dar:

- **Mangelbedürfnisse** nehmen in dem Maße an Stärke ab, in dem sie befriedigt werden. Sie drängen nach ihrer eigenen Beseitigung, treten auf und verschwinden wieder, um später wiederzukehren. Sie können in der Regel nur durch andere Menschen befriedigt werden. In den vier Grundbedürfnissen ergibt sich eine hohe Umweltabhängigkeit des Menschen.
- **Wachstumsbedürfnisse** dagegen nehmen in dem Maße, in dem sie befriedigt werden, an Stärke zu. Sie drängen nach ihrer eigenen stetigen Steigerung. Der nach Selbstverwirklichung begehrende Mensch strebt nach persönlichem Wachstum als Selbstzweck.

35.2 · Motivationstheorien

- Das Modell von Maslow ist wegen seiner leichten Verständlichkeit und Übersichtlichkeit gut geeignet, einen ersten Einblick in die Motivationsproblematik zu geben. Eine direkte Anwendung dieses Modells in der betrieblichen Wirklichkeit stößt jedoch auf gewisse Grenzen:
- Maslow stellt selber fest, dass die Stufen 1 bis 4 in der westlichen Zivilisation weitgehend erfüllt sind. Dies hat zur Folge, dass eine Leistungsmotivation nur noch über die 5. Stufe, die der Selbstverwirklichung (Autonomie, geistige Herausforderung), möglich ist. Dies trifft für die Mitarbeiter der oberen Führungsstufen zwar zu, lässt sich aber auf den unteren Führungs- und Ausführungsstufen nur schwer erreichen. Trotzdem hat Maslow seine Theorie für alle Mitarbeiter formuliert.
- Ferner muss beigefügt werden, dass keines der Elemente der Maslow'schen Theorie in empirischen psychologischen Experimenten eindeutig verifiziert werden konnte. Dies hat zur Folge, dass sich aus seiner Konzeption auch keine Operationalisierungen im Sinne einer eindeutigen Gestaltung des Anreizsystems des Unternehmens ableiten lassen.

Theorie von Herzberg

Im Gegensatz zur Maslow'schen Motivationstheorie, die auf intuitiver Einsicht, unsystematischer Beobachtung und teilweise auf reiner Spekulation beruht, ist die Theorie von **Frederick Herzberg** und seinen Mitarbeitern (1959) hinreichend empirisch überprüft.

Aufgrund einer Studie, in der über 200 Ingenieure und Buchhalter befragt wurden, kam Herzberg zum Schluss, dass diejenigen Faktoren, die zu Arbeitszufriedenheit führen, von jenen Faktoren zu trennen sind, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen. Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist also Nicht-Arbeitszufriedenheit und das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit heißt Nicht-Arbeitsunzufriedenheit. Faktoren der ersten Dimension nennt Herzberg Motivatoren (intrinsische Faktoren oder Kontextfaktoren), Faktoren der zweiten Dimension Hygienefaktoren (extrinsische Faktoren oder Kontextfaktoren):

- **Hygienefaktoren** oder **Frustratoren** wirken in der Weise, dass sie, sind sie nicht vorhanden, im Individuum Arbeitsunzufriedenheit hervorrufen. Sind dagegen diese Bedingungen vorhanden, dann besteht zwar keine Unzufriedenheit, aber die Mitarbeiter sind trotzdem nicht motiviert. Nach Herzberg beziehen sich Frustratoren nicht auf die Arbeit selbst, sondern ihren Kontext.
- Daneben existiert ein zweiter Satz von Arbeitsbedingungen, die sich als **Motivatoren** auf die Arbeit selbst beziehen. Nur sie sind in der Lage, im Individuum Motivation aufzubauen und eine gute Arbeitsausführung zu bewirken (Abb. 35.4).

Ähnlich wie Maslow unterscheidet also auch Herzberg zwischen Grundbedürfnissen, die den Menschen im Unternehmen „gesund“ erhalten, und Bedürfnissen höherer Ordnung, die geistig seelisches Wachstum bewirken.

Das Individuum sucht zu seiner Erfüllung Stimulation, Autonomie und Gefordertsein am Arbeitsplatz. Diese Bedürfnisse werden nur durch Verrichtung einer verantwortungsvollen und Sinn stiftenden Arbeit befriedigt, nicht jedoch durch den Kontext der Arbeitsverrichtungen. Abb. 35.5 zeigt das zweigeteilte Kontinuum von Arbeitszufriedenheit/-unzufriedenheit nach Herzberg.

Der Zustand der Motivierung wird nach Herzberg am besten dadurch erreicht, dass der Aufgaben- und Arbeitsbereich des Einzelnen mit interessanten und stimulierenden Tätigkeiten angereichert wird (Job Enrichment), um dauernd Motivationsbedürfnisse entstehen zu lassen.

35.2.3 Prozesstheorien

Theorie von Porter und Lawler

Eduard E. Lawler und **Lyman W. Porter** (1968) versuchten, mittels eines Motivationsmodells die Beziehung zwischen der Arbeitsleistung und dem Endzustand im Arbeitsprozess, der Arbeitszufriedenheit, herzustellen. Arbeitsverhalten im Unternehmen wird über die rationalen und kognitiven Komponenten menschlichen Verhaltens erklärt und zwar im Hinblick auf die Erwägungen des Individuums gegenüber erwarteten Ereignissen, welche die Bedürfnismodelle von Maslow und Herzberg ignorieren.

Abb. 35.6 zeigt die Struktur der einzelnen Variablen im Modell von Porter und Lawler. Diese Darstellung macht deutlich, dass die Anstrengungen des Individuums für das Unternehmen vom Wert der Belohnung und von der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der Belohnung für die Anstrengungen abhängen. Die Leistung ergibt sich nicht nur aus den Anstrengungen, sondern auch aus den Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der Rollenwahrnehmung des Mitarbeiters. Die Leistung hat, ist sie intrinsisch motiviert, direkt Zufriedenheit zur Folge. **Arbeitsintrinsische** Belohnungen sind solche, die aus der Arbeit selbst resultieren; sie decken sich mit der fünften Bedürfnisstufe nach Maslow. Erfolgt die Motivation **extrinsisch**, so ist die wahrgenommene Angemessenheit äußerer Belohnungen für die Arbeitszufriedenheit relevant. Extrinsische Motivation ergibt sich aus den ersten vier Grundbedürfnissen Maslows. Nach Weinert (1987, S. 277 ff.) bedeuten die einzelnen Komponenten, die sowohl in zeitlicher wie genetischer Hinsicht eine Reihenfolge darstellen, Folgendes:

1. Die erste Komponente „subjektiver Wert der Belohnung“ (1) beschreibt die Anziehungskraft (Valenz), die verschiedene Resultate der verrichteten Arbeit für das Individuum besitzen. Verschiedene Individuen haben dabei unterschiedliche Werte für unterschiedliche Ziele oder Endergebnisse, die sie bevorzugen.
2. Die „geschätzte Wahrscheinlichkeit zwischen Bemühung und Belohnung“ (2) bezieht sich auf die subjektive Wahrscheinlichkeit, mit der das Individuum annimmt, dass erhöhte Bemühungen seinerseits zum Erhalt bestimmter,

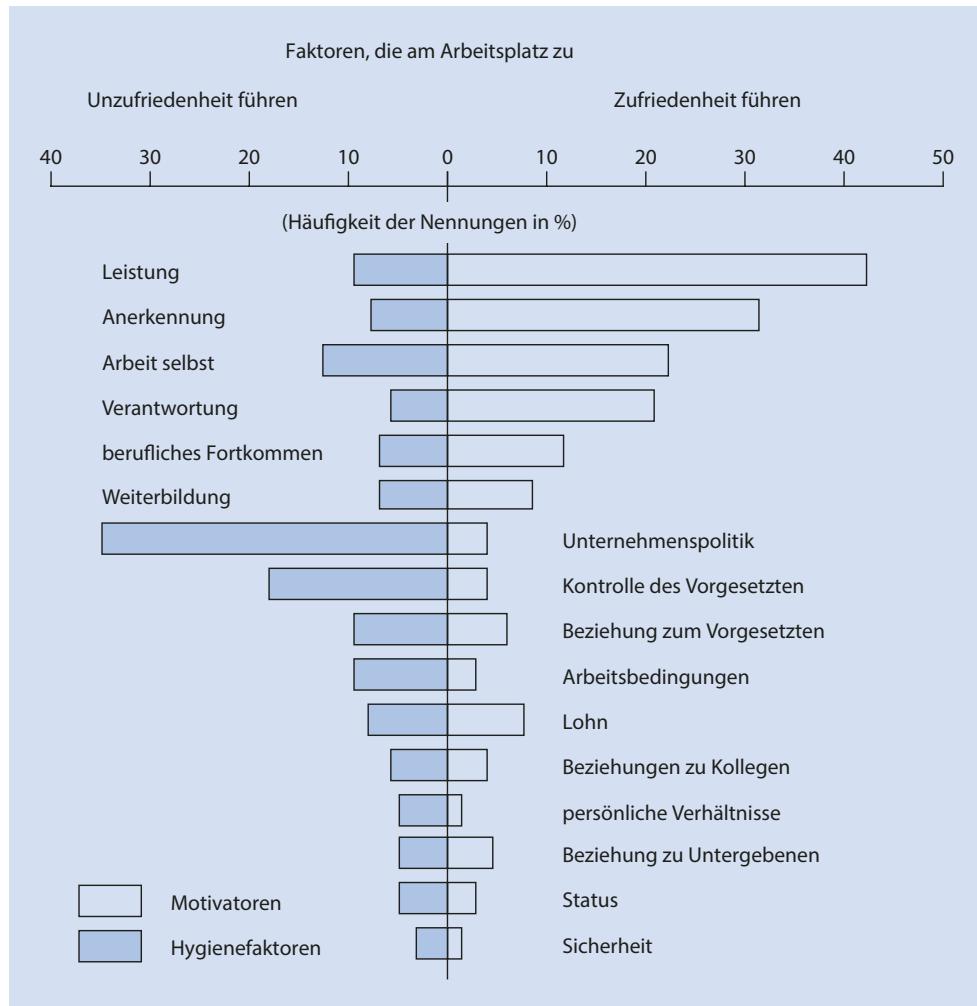


Abb. 35.4 Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit. (Herzberg 1968, S. 57)

		Motivatoren	
		nicht befriedigend	befriedigend
Hygienefaktoren	nicht befriedigend	Unzufriedenheit mit der Arbeit	Unzufriedenheit mit der Arbeit
	-	-	
	befriedigend	keine Unzufriedenheit	keine Unzufriedenheit
	keine Arbeitszufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	

Abb. 35.5 Schema der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

- von ihm als nützlich und wertvoll angesehener Resultate der Be- und Entlohnung führen werden.
- Die dritte Komponente des Modells besteht aus der „Bemühung“ (3), die ein Teilnehmer des Unternehmens aufwendet, um eine bestimmte Arbeitsleistung zu erbringen. Wichtig ist zu beachten, dass das Modell zwischen Bemühung (= eingesetzte Energie) und tatsächlich erbrachter Arbeitsleistung (= Effizienz der Arbeitsleistung) differenziert.
 - Als vierte Komponente ist der Bereich individueller „Fähigkeiten und Eigenschaften“ (4) zu nennen (z. B. Intelligenz, psychomotorische Fertigkeiten). Diese individuellen Charakteristika bilden Grenzen der Arbeitsleistung eines jeden Individuums.

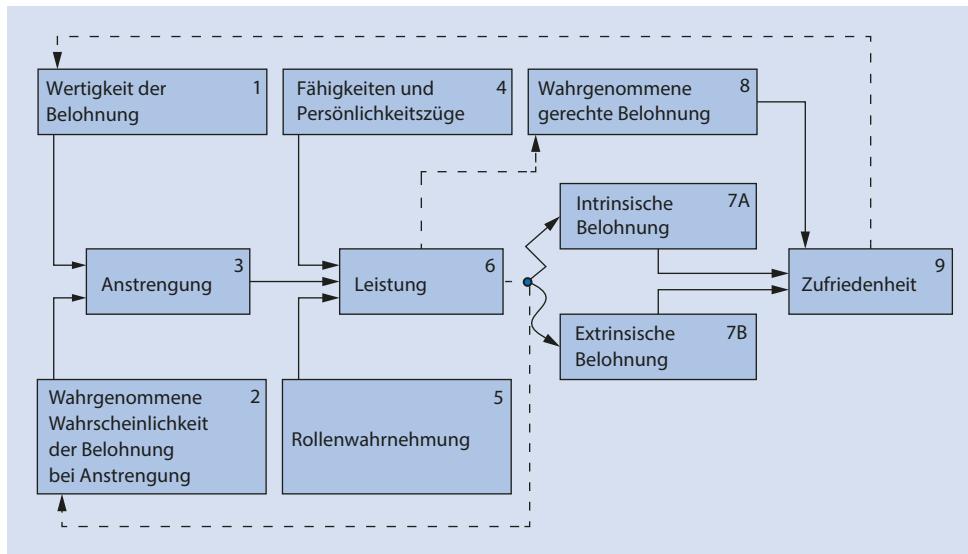


Abb. 35.6 Zirkulationsmodell von Porter und Lawler. (1968, S. 165)

5. Die „Rollenwahrnehmung“ (5) basiert auf der Definition von Erfolg und erfolgreicher Arbeitsausführung durch den Mitarbeiter. Sie ist ein Maß für die Richtung der Bemühungen des Mitarbeiters und bestimmt die Effizienz der Arbeitsleistungen. Eine inadäquate Rollenwahrnehmung würde demnach heißen, dass der Mitarbeiter zwar mit großem Einsatz arbeitet, aber nicht die vom Unternehmen benötigten Resultate erzielt und damit seine Bemühungen vergeblich sind.
6. Die „Arbeitsdurchführung“ (6) bezieht sich auf das Niveau der Arbeitsleistung, das ein Mitarbeiter erreicht.
7. Die Komponente „Belohnung“ setzt sich aus zwei Teilkomponenten zusammen: Die „intrinsische Belohnung“ (7A) gibt sich das Individuum selbst, die „extrinsische“ (7B) wird durch das Unternehmen (Vorgesetzte) vermittelt. Eine intrinsische Belohnung wird aber nur dann empfunden, wenn das Individuum glaubt, eine schwierige Aufgabe gemeistert zu haben (daher die gewellte Linie zwischen Arbeitsdurchführung und intrinsischer Belohnung). Andererseits kann eine extrinsische Belohnung (auch hier die gewellte Linie) vom Individuum nur dann empfunden werden, wenn die erfolgreiche Arbeitsdurchführung vom Vorgesetzten auch bemerkt und entsprechend zum Ausdruck gebracht wird, was aber nicht häufig der Fall ist.
8. Die Komponente „vom Individuum als angemessen empfundene Belohnung“ (8) bezieht sich auf das Ausmaß an Belohnung, die vom Individuum aufgrund seiner Arbeitsausführung als gerecht und angemessen empfunden und vom Unternehmen erwartet wird.
9. Der Grad der Zufriedenheit kann als Ergebnis des vom Individuum angestellten Vergleichs zwischen der tatsächlich vom Unternehmen erhaltenen Belohnung und der vom Individuum als angemessen und fair erwarteten Belohnung, als Kompensation für die Durchführung der Arbeit verstanden werden. Je

größer die Differenz zwischen diesen beiden Werten ist, desto höher wird der Grad der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ausfallen.

Das Zirkulationsmodell geht von einem Bild des rationalen Menschen aus, der überlegt, welche positive oder negative Konsequenz sein Handeln hat. Soll mit dem betrieblichen Anreizsystem ein bestimmtes Leistungsverhalten erreicht werden, ist es erforderlich, dass die Belohnungen von den einzelnen Mitarbeitern auch hoch bewertet werden. Weiterhin müssen alle Aufstiegs- und Lohnentscheidungen allein an der Leistung orientiert und auch in dieser Weise subjektiv wahrnehmbar sein. Ferner sollte der einzelne Mitarbeiter die Möglichkeit haben (und diese auch wahrnehmen), durch eigene Anstrengungen sein Leistungsverhalten tatsächlich beeinflussen zu können. Ist der Einzelne durch die Anforderungen des Arbeitsplatzes überfordert oder aber sind Quantität und Qualität der Leistung durch situative Umstände weitgehend festgelegt, so dürfte ein noch so attraktives Anreizsystem ohne Einfluss auf die Leistungsbereitschaft bleiben.

Theorie von Adams

Der Kerngedanke der **Gleichgewichtstheorie** von **John S. Adams** (1963) besteht darin, dass Mitarbeiter Vergleiche anstellen zwischen ihren Beiträgen (Inputs) und den daraus resultierenden Ergebnissen (Outcomes) einerseits und den Beiträgen und den Ergebnissen ihrer Kollegen in der gleichen Arbeitssituation andererseits. Das Individuum vergleicht die Relation zwischen seinem Beitrag und Ergebnis nicht mit der eines beliebigen Kollegen, sondern vielmehr mit einer als signifikant ausgewählten Bezugsperson.

- Die **Erträge** (Outcomes) eines Mitarbeiters können definiert werden als die von ihm wahrgenommenen positiven oder negativen Konsequenzen, die ihm aus seiner Beziehung mit einer anderen Person entstehen. Sie werden berechnet, indem die Summe der negativen

35

Inputs	Outcomes
Erziehung	Bezahlung
Intelligenz	intrinsischer Wert
Erfahrung	befriedigende Führung
Ausbildung	Prämien für die Länge des Beschäftigungsverhältnisses
Fähigkeiten	zusätzliche Sozialaufwendungen
Länge des Beschäftigungsverhältnisses	Sozialprestige der Arbeitstätigkeit
Alter	Statussymbole
Geschlecht	Ausstattung des Arbeitsplatzes
nationale und ethnische Herkunft	schlechte Arbeitsbedingungen
sozialer Status	Monotonie
Arbeitsanstrenungen	ungewisse berufliche Perspektive
persönliche Erscheinung	interessante Arbeit
Gesundheit	Verantwortung
Besitz von Arbeitsmitteln	Anerkennung
Merkmale des Ehepartners	Aufstiegsmöglichkeiten

Abb. 35.7 Inputs und Outcomes nach Adams. (Greif 1983, S. 214)

Konsequenzen (Kosten) von der Summe der erhaltenen positiven Konsequenzen (Belohnungen) subtrahiert wird.

- Demgegenüber setzen sich die **Beiträge** (Inputs) eines Mitarbeiters aus den von ihm wahrgenommenen „Investitionen“ zu einem sozialen Austausch (z. B. zur Abgabe von Arbeitsleistungen) zusammen.

Die im Arbeitsverhältnis ausgetauschten Inputs und Outcomes sind in Abb. 35.7 zusammengestellt. Formal kann ein ausgewogenes oder gerechtes Verhältnis, in dem ein Gleichgewicht besteht, wie folgt formuliert werden:

$$\frac{\text{Belohnungen von A} - \text{Kosten von A}}{\text{Investitionen von A}} = \frac{\text{Belohnungen von B} - \text{Kosten von B}}{\text{Investitionen von B}}$$

Oder in gekürzter Form:

$$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} = \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$$

Wobei:	=	
A	=	Mitarbeiter A
B	=	Bezugsperson B
Kosten	=	das, was eine Person aufgrund der sozialen Beziehung aufgibt
Investitionen	=	das, was eine Person in die soziale Beziehung einbringt (z. B. Fertigkeiten, Anstrengungen, Erziehung, Erfahrung, Alter)
Belohnungen	=	Vorteile aufgrund der sozialen Beziehung

Für das Individuum am Arbeitsplatz besteht ein Gleichgewicht, wenn es erkennen kann, dass das Verhältnis zwischen den eigenen Beiträgen und den daraus entstehenden Erträgen demjenigen entsprechender Personen in einer gleichen oder ähnlichen Arbeitssituation äquivalent ist. Besteht ein Ungleichgewicht für das Individuum, entsteht bei ihm eine innere Spannung, die es motiviert, diese Spannung zu vermindern im Sinne einer Wiederherstellung des Gleichgewichts. In Anlehnung an Wunderer und Grunwald (1980, S. 150) kann das Individuum, unabhängig von den Gründen und der Stärke der empfundenen Ungleichheit, aus einer Anzahl verschiedener Handlungsalternativen auswählen, um die wahrgenommene Ungleichheit zu reduzieren:

1. Die Person verändert ihre Inputs. Je nach Situation erhöht oder verringert sie ihre Inputs (arbeitet mehr oder weniger), wobei in der Regel die Inputs verringert werden, da
 - a) Nachteile in einer sozialen Beziehung gemeinhin eher wahrgenommen werden als Vorteile,
 - b) gemäß dem ökonomischen Prinzip das Individuum bemüht ist, Kosten zu minimieren und Belohnungen zu maximieren.
2. Die Person verändert ihre Outputs. Je nach Situation erhöht oder verringert sie ihre Outputs, wobei eine Erhöhung am wahrscheinlichsten ist (z. B. Forderungen nach Gehaltserhöhung oder nach besseren Arbeitsbedingungen).
3. Die Person reduziert die soziale Beziehung auf ein Minimum (z. B. durch Fehlzeiten oder Krankheit) oder kündigt sie ganz auf (Kündigung).
4. Die Person verzerrt ihre Wahrnehmung der Inputs und/oder Outputs (durch psychische Abwehrmechanismen wie Verdrängen, Verleugnen usw.). Dies ist besonders

35.3 · Monetäre Anreize

- dann der Fall, wenn eine reale Veränderung der Input-Output-Beziehungen nicht möglich ist.
5. Die Person veranlasst die Vergleichsperson,
 - a) ihr Input-Output-Verhältnis zu ändern,
 - b) ihre Wahrnehmung der Input-Output-Beziehung zu verändern oder
 - c) sie zum Verlassen des „Feldes“ zu bewegen.
- Dabei ist es in der Regel leichter, bei anderen Personen eine Verringerung der Inputs als eine Erhöhung der Outputs zu bewirken.
6. Die Person wählt eine andere Vergleichsperson bzw. einen anderen Maßstab. Im Allgemeinen wählt man Vergleichspersonen nach den Kriterien der Ähnlichkeit (soziokulturell, wertmäßig, statusmäßig) und der räumlichen Nähe.

Obwohl die Gleichgewichtstheorie für alle Beiträge gilt, die innerhalb des Unternehmens einsetzbar erscheinen, steht in der Praxis die Beziehung zwischen Leistung und finanzieller Entlohnung im Vordergrund. Die wichtigste Konsequenz für die Ausgestaltung des betrieblichen Anreizsystems ist, will man eine optimale Leistung und eine optimale Zufriedenheit erreichen, eine leistungsgerechte Bezahlung zu fordern: Ein faires Gehalt wirkt in diesem Sinne besser als ein hohes Gehalt.

35.3 Monetäre Anreize

35.3.1 Lohn und Lohngerechtigkeit

Aufgabe der Personalpolitik ist es, den Lohn des Mitarbeiters zu bestimmen. Der Lohn ist das dem Arbeitnehmer bezahlte Entgelt dafür, dass er dem Unternehmen seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Von diesen Lohnzahlungen im engeren Sinne sind zu unterscheiden:

- die betriebliche Erfolgsbeteiligung,
- die Sozialleistungen,
- die Prämien des betrieblichen Vorschlagswesens.

Im Rahmen der Entgeltpolitik sind zwei wichtige Probleme zu lösen, nämlich die Bestimmung der absoluten und der relativen Lohnhöhe. Bei der Festlegung der **absoluten** Lohnhöhe handelt es sich um die Frage, wie der von einem Unternehmen geschaffene Wert (= Wertschöpfung) auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital verteilt werden soll. Bei der Beantwortung dieser Frage spielen individuelle und gesellschaftliche Wertvorstellungen eine große Rolle.² Dieses Verteilungsproblem kann vor allem unter historischen, sozialen, politischen und ethischen Aspekten gesehen

werden, wobei auch die jeweilige Situation auf dem Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle spielen mag.

Die Festlegung der **relativen** Lohnhöhe beinhaltet das Problem, die auf die Arbeitnehmer entfallende Lohnsumme auf die einzelnen Mitarbeiter zu verteilen. Es geht also um das Verhältnis der einzelnen Löhne zueinander. Die Lösung dieses Verteilungsproblems hat sich an der Lohngerechtigkeit auszurichten. Dies bedeutet einerseits, dass der Lohn gerecht sein sollte, d. h. in ursächlichen Zusammenhängen zu den Leistungen und zur Person des Lohnempfängers stehen sollte, und dass andererseits der Mitarbeiter den Lohn auch als gerecht empfindet. Denn erst wenn dieses subjektive Gerechtigkeitsgefühl eintritt, ist der Lohnempfänger bereit, die geforderte Leistung zu erbringen oder ein gewünschtes Rollenverhalten zu zeigen.

Da es erstens nicht möglich ist, eine verursachungs-gerechte Zuordnung der betrieblichen Wertschöpfung auf die einzelnen Mitarbeiter vorzunehmen, und zweitens verschiedene Aspekte bei der Verteilung einer bestimmten Gesamtlohnsumme eine Rolle spielen, versucht man, eine Objektivierung des Verteilungsproblems durch Berücksichtigung verschiedener Gerechtigkeiten zu erreichen. Im Vordergrund stehen folgende Kriterien:

1. **Anforderungsgerechtigkeit:** Die Anforderungsgerechtigkeit beruht auf der Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades der Arbeit. Im Mittelpunkt stehen die Anforderungen, die an den Mitarbeiter gestellt werden. Diese müssen in einer **Arbeitsbewertung** ermittelt werden. Sie führen zu einer **Lohnsatzdifferenzierung**, d. h., für unterschiedliche Anforderungen werden unterschiedliche Lohnsätze bestimmt. Ausgangspunkt ist eine definierte (Normal-)Leistung, die vom Mitarbeiter erwartet wird.
2. **Leistungsgerechtigkeit:** Bei der Leistungsgerechtigkeit steht der vom Arbeitnehmer erbrachte Leistungsbeitrag im Vordergrund. Damit wird eine über oder unter der definierten Normalleistung liegende Leistung berücksichtigt. Das Unternehmen richtet auf die Leistungsgerechtigkeit ein besonderes Augenmerk, da es an einer Steigerung der Leistung und somit an einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität stark interessiert ist. Allerdings hat es durch den Einsatz geeigneter Lohnformen auch die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass der Lohn tatsächlich zu einem Leistungsanreiz wird.
3. **Verhaltengerechtigkeit:** Mit der Verhaltengerechtigkeit versucht man, das Verhalten gegenüber
 - anderen Mitarbeitern (Gleichgestellte, Untergebene, Vorgesetzte), also Solidarität und Hilfsbereitschaft,
 - den Einrichtungen und Arbeitsmitteln des Unternehmens, also Pflichtbewusstsein und Sorgfaltspflicht,
 - der Öffentlichkeit (Identifikation mit seinem Unternehmen)

einzubeziehen. Grundlage bietet eine Verhaltensbewertung, die jedoch schwierig vorzunehmen ist, da das Verhalten schwer quantifizierbar ist. Aus diesem Grund versucht man, dieses indirekt zu bewerten, beispielsweise über die Verbundenheit mit dem Betrieb (Anzahl Dienstjahre).

2 Dieser und ähnlichen Fragen ist die Betriebswirtschaftslehre als wertfreie Wissenschaft lange Zeit aus dem Wege gegangen (vgl. dazu ▶ Abschn. 1.3). Allerdings wurde in jüngerster Zeit der Wertbezug der Betriebswirtschaftslehre wieder vermehrt erkannt und als Thema behandelt. Als Beispiel sei in diesem Zusammenhang das Teilgebiet „Unternehmensexistenz“ erwähnt (▶ Kap. 47).

4. **Sozialgerechtigkeit:** Die soziale Gerechtigkeit berücksichtigt soziale und sozialpolitische Anliegen. Dazu gehören beispielsweise Altersvorsorge, Lohnzahlungen bei Krankheit oder Unfall, garantierter Mindestlohn bei einem Leistungslohn oder Kinder-/Familienzulagen.
5. **Personalmarktgerechtigkeit:** Neben den bisher genannten internen Kriterien spielt auch der externe Personal- bzw. Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle. Deshalb sollten Vergleichslöhne der gleichen Branche herangezogen werden.
6. **Unternehmenserfolsgerechtigkeit:** Da die Wirkung der Leistung eines einzelnen Mitarbeiters oft nicht direkt gemessen werden kann (z. B. positiver Einfluss auf die Unternehmenskultur), sollte der Mitarbeiter auch am Unternehmenserfolg beteiligt sein.

35

Gerade das Kriterium der Sozialgerechtigkeit macht deutlich, dass die Lohnbemessung aufgrund einzelner Gerechtigkeitskriterien stark von gesellschaftlichen Wertvorstellungen abhängt. Abschließend kann gesagt werden, dass eine Objektivierung der Problematik der Lohngerechtigkeit bereits dadurch erreicht wird, wenn

- man versucht, verschiedene Kriterien bei der Ermittlung des Lohnes zu berücksichtigen,
- alle Mitarbeiter an diesen Kriterien gemessen und somit gleich behandelt werden,
- die Kriterien bzw. die Bewertungsgrundlagen offen gelegt werden, damit der Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen seinem Leistungsbeitrag bzw. seiner Person und dem Lohn erkennen kann. Dies ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass er seinen Lohn als gerecht empfindet.

35.3.2 Arbeitsbewertung

Begriff und Arten der Arbeitsbewertung

Ziel der **Arbeitsbewertung** ist die Ermittlung der Anforderungen (Arbeitsschwierigkeit) einer Arbeit oder eines Arbeitsplatzes an den Mitarbeiter im Verhältnis zu anderen Arbeiten oder Arbeitsplätzen unter Verwendung eines einheitlichen Maßstabes.

Die Arbeitsbewertung dient als Grundlage zur Festlegung der Lohnsätze (Lohnsatzdifferenzierung), aber auch zur Bestimmung des qualitativen Personalbedarfs, zur Besetzung von offenen Stellen mit geeigneten Personen und zur Arbeitsgestaltung.

Die Arbeitsbewertung besteht aus zwei Schritten. In einem ersten Schritt wird in einer qualitativen Analyse die Arbeit bzw. der Arbeitsplatz umschrieben und erfasst. In einem zweiten Schritt – auf dem ersten aufbauend – können in einer quantitativen Analyse die charakteristischen Anforderungsarten miteinander verglichen und bewertet werden.

Zur Ermittlung des Arbeitswertes stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Gemeinsam ist allen Verfahren, dass sie von der Person des Stelleninhabers abstrahieren. Grundlage bildet die Normalleistung eines fiktiven Stelleninhabers.

Unter einer **Normalleistung** verstehen wir die Leistung, die von jedem geeigneten, geübten und eingearbeiteten Mitarbeiter über eine längere Zeitperiode erbracht werden kann.

Die verschiedenen Verfahren ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Ermittlung und Quantifizierung der Anforderungen:

1. **Art der Ermittlung der Arbeitsschwierigkeit:** Bei der **qualitativen** Analyse für die Ermittlung der Anforderungen wird zwischen summarischen und analytischen Methoden unterschieden:
 - Die **summarischen** Methoden beurteilen die Anforderungen eines Arbeitsplatzes global. Es wird die Arbeitsschwierigkeit eines einzelnen Arbeitsplatzes ermittelt.
 - Die **analytischen** Methoden dagegen versuchen, einen Arbeitsplatz in kleine Bewertungseinheiten aufzuteilen, für welche die spezifische Anforderungsart festgelegt wird.
2. **Quantifizierung der Anforderungen:** In der **quantitativen** Analyse stehen die beiden Methoden der Reihung und der Stufung zur Verfügung:
 - Bei der **Reihung** werden die zu beurteilenden Arbeiten nach ihrem Schwierigkeits- oder Anforderungsgrad in eine Reihenfolge gebracht. Zuoberst auf der Rangliste steht die Arbeit mit den höchsten Anforderungen, während diejenige mit den tiefsten Anforderungen am Ende der Liste steht.
 - Wählt man die **Stufung**, werden die Arbeiten einzelnen Merkmalskategorien zugeordnet, die sich durch einen bestimmten Anforderungsgrad auszeichnen. Damit können inhaltlich unterschiedliche Arbeiten (z. B. produktive und administrative Arbeiten) in die gleiche Merkmalsstufe eingeordnet werden.

Aus der Kombination dieser zwei Kriterien und den sich daraus ergebenden Prinzipien (summarisch und analytisch auf der einen, Reihung und Stufung auf der anderen Seite) lassen sich vier Verfahren der Arbeitsbewertung ableiten (Abb. 35.8), auf die in den folgenden Abschnitten näher eingegangen werden soll. Ob bei einer Arbeitsbewertung die summarischen oder die analytischen Methoden vorzuziehen sind, hängt in erster Linie von den betrieblichen Gegebenheiten ab. Da es in der Regel um die Bewertung einer Vielzahl von Tätigkeiten geht, bieten die analytischen Methoden einen genaueren Maßstab für die Einstufungen der Arbeiten. Sie sind letztlich durch eine größere Objektivität

Art der Quantifizierung	Art des Bewertungsvorganges	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren	
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren	

Abb. 35.8 Verfahren der Arbeitsbewertung

gekennzeichnet, da sich ihre Ergebnisse jederzeit und von jedermann nachvollziehen und überprüfen lassen.

Summarische Methoden

Die summarische Arbeitsbewertung nimmt eine globale Beurteilung eines Arbeitsplatzes vor. Auf eine detaillierte Gliederung der einzelnen Anforderungsarten wird verzichtet, wenn entweder eine Aufgliederung sehr schwierig und/oder nicht sinnvoll ist oder der Aufwand in keinem Verhältnis zum Nutzen steht (z. B. bei kleineren Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern). Nach der Art der Quantifizierung ergeben sich zwei Verfahren:

1. **Rangfolgeverfahren:** Beim Rangfolgeverfahren werden sämtliche Arbeitsplätze in eine Reihenfolge gebracht. Mithilfe von Stellenbeschreibungen können alle Arbeitsplätze miteinander verglichen und in eine Rangreihe nach dem jeweiligen Schwierigkeitsgrad überführt werden. Der **Vorteil** dieses Verfahrens liegt in der einfachen Handhabung und leichten Verständlichkeit. Diesem Vorteil steht allerdings eine Reihe von **Nachteilen** gegenüber:
 - Das Verfahren eignet sich nur für Unternehmen mit kleinem Mitarbeiterbestand bzw. kleiner Anzahl von Arbeitsplätzen mit unterschiedlichem Arbeitsinhalt. Je größer das Unternehmen, umso größer wird die Gefahr einer Fehlbeurteilung, da die Unübersichtlichkeit steigt (zu viele verschiedene Arbeitsplätze).
 - Das Verfahren setzt umfassende Kenntnisse aller Stellen voraus. Müssen beispielsweise mehrere Bewerter eingesetzt werden, so steigt die Subjektivität der Beurteilung, da sich die persönlichen Wertvorstellungen der einzelnen Bewerter unterschiedlich auswirken können.
 - Mit dem Aufstellen einer Rangreihenfolge wird noch keine Aussage über die qualitativen Abstände zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen gemacht. Somit liefert das Verfahren keine exakte Bezugsgröße für die Überführung eines Arbeitswertes in einen Lohnwert.
2. **Lohngruppenverfahren:** Das Lohngruppenverfahren, auch Katalogisierungsmethode genannt, bildet eine abgestufte Anzahl von Lohngruppen oder Lohnklassen, in denen die unterschiedlichen Schwierigkeitsgrade der Arbeiten zum Ausdruck kommen. Die einzelnen Stufen werden inhaltlich umschrieben und oftmals durch

sogenannte Richtbeispiele ergänzt, welche eine Einordnung erleichtern sollen. Anschließend werden alle Arbeitsplätze einer bestimmten Gruppe bzw. Klasse zugerechnet. Wie das Beispiel in Abb. 35.9 zeigt, wird für eine bestimmte Lohngruppe ein Ecklohn festgesetzt, der mit 100 % die Bezugsgröße für die übrigen Lohngruppen bildet.

Die **Vorteile** des Lohngruppenverfahrens liegen wie beim Rangfolgeverfahren in der leichten Handhabung und Verständlichkeit. Es setzt allerdings eine exakte Definition der Lohngruppenmerkmale und Umschreibung der Richtbeispiele voraus, da sonst Fehlzuordnungen möglich sind. Zudem besteht die Gefahr, dass – falls zu wenige Lohngruppen gewählt wurden – eine Nivellierung der Lohnsätze stattfindet.

Analytische Verfahren

Um die Nachteile der summarischen Methoden zu vermeiden, werden mit den analytischen Methoden die einzelnen Arbeiten in charakteristische Anforderungsarten unterteilt, die einzeln beurteilt werden. Der Arbeitswert einer Arbeit lässt sich dann aus der Summe der Einzelbewertungen ableiten. Nach der Unterscheidung der Quantifizierung der Anforderungsarten ergeben sich ebenfalls zwei Verfahren, nämlich das Rangreihenverfahren und das Stufenwertzahlverfahren:

1. **Rangreihenverfahren:** Das Rangreihenverfahren wendet das Prinzip der Reihung für jede einzelne Anforderungsart an. Hat man sich auf die Anforderungsarten geeinigt, so können alle zu bewertenden Arbeitsplätze in eine Rangreihe je Merkmal gebracht werden. Zuoberst auf der Liste steht dann jene Arbeit, welche bezüglich des Merkmals die höchsten Anforderungen stellt. Ein erstes Problem bildet die Bestimmung der verschiedenen Anforderungsarten. In Abb. 32.5 ist ein detaillierter und umfangreicher Anforderungskatalog dargestellt. Ein zweites Problem ergibt sich bei der Berechnung des Gesamtarbeitswertes eines Arbeitsplatzes. Ein mögliches Vorgehen besteht darin, die einzelnen Merkmale zu gewichten und durch Addition der gewichteten Rangreihenplätze den Gesamtarbeitswert (GAW) zu bilden:

35

Lohngruppe I	Arbeiten, die nach kurzfristiger Einarbeitungszeit und Unterweisung durchgeführt werden (81 %)
Lohngruppe II	Arbeiten, die bei gleicher Voraussetzung über die Anforderungen der ersten Gruppe hinausgehen (82,4 %)
Lohngruppe III	Arbeiten, die Kenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen und eine Anlernung erfordern (85,3 %)
Lohngruppe IV	Arbeiten, die bei gleicher Voraussetzung über die Anforderungen der vorherigen Gruppe hinausgehen (88,6 %)
Lohngruppe V	Arbeiten, die umfassende Sach- und Arbeitskenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen, wie sie durch Sonderausbildung oder entsprechende Erfahrung erreicht werden (90,5 %)
Lohngruppe VI	Arbeiten, die ein Spezialkönnen voraussetzen, das entweder durch eine abgeschlossene zweijährige Ausbildung oder lange Erfahrung erreicht wird (94,5 %)
Lohngruppe VII	Facharbeiten, die ein Können voraussetzen, das durch eine fachliche und abgeschlossene Ausbildung erreicht wird, oder Arbeiten, die gleichwertige Spezialfähigkeiten und -kenntnisse erfordern, auch ohne eine abgeschlossene Ausbildung (100 % = Ecklohn)
Lohngruppe VIII	Schwierige Facharbeiten, die besondere Fähigkeiten und langjährige Erfahrung voraussetzen (110 %)
Lohngruppe IX	Besonders schwierige und hochwertige Facharbeiten, die große Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein voraussetzen (120 %)
Lohngruppe X	Hochwertigste Facharbeiten, die überragendes Können, völlige Selbstständigkeit und weitere Qualifikationen erfordern (133 %)

Abb. 35.9 Lohngruppen der Metallindustrie der neuen deutschen Bundesländer

$$GAW = \sum_{i=1}^n RP_i GF_i \quad (35.1)$$

Wobei:		
RP	=	Rangreihenplatz
GF	=	Gewichtungsfaktor
I	=	Anzahl Anforderungsmerkmale ($i = 1, 2, \dots, n$)

Ist der Gesamtarbeitswert bestimmt, ist schließlich noch jedem Gesamtarbeitswert ein Lohnwert zuzuordnen. Dabei kann so vorgegangen werden, dass der niedrigste Gesamtarbeitswert mit dem minimal vorgeschriebenen Lohn und der höchste Gesamtarbeitswert mit dem maximal möglichen Lohn versehen wird. Sind diese beiden Extremwerte bestimmt, so lassen sich sämtliche Löhne leicht berechnen. Schwierigkeiten bereitet beim Rangreihenverfahren vor allem die Gewichtung der Anforderungsarten bzw. deren Ausprägung. Es gilt, ein zweifaches Problem zu lösen:

- Erstens muss die Bedeutung der einzelnen Anforderungsarten unabhängig von den jeweiligen Arbeitsplätzen festgelegt werden, denn im Normalfall haben nicht alle Einzelanforderungen die gleiche Bedeutung. Es ist also

das Verhältnis der Anforderungsarten zueinander festzulegen. Ist beispielsweise Berufserfahrung oder eine Ausbildung, eine körperliche oder eine geistige Arbeit höher einzuschätzen? Meistens sind die verschiedenen Gewichtungsfaktoren Ausdruck historischer Entwicklungen und gesellschaftlicher Wertvorstellungen.

- Ein zweites Problem ist die Frage nach der jeweiligen Ausprägung eines Anforderungsmerkmals an einem bestimmten Arbeitsplatz. Diese Gewichtung ist zwar ebenfalls schwierig vorzunehmen, doch kann im Allgemeinen ein erfahrener Berufsmann gut beurteilen, ob eine Arbeit im Verhältnis zu einer anderen – bezüglich eines Merkmals – schwieriger ist oder nicht. Es muss also kein exakter Wert bestimmt werden, sondern – ausgehend von der Idee der Reihung – lediglich eine Rangfolge.
- 2. **Stufenwertzahlverfahren:** Für jedes Anforderungsmerkmal werden verschiedene Wertungsstufen festgelegt, die es ermöglichen, der Ausprägung einer bestimmten Anforderung einen Punktewert zuzuordnen. Die maximal verteilbaren Punkte pro Anforderungsart können dabei variieren, je nach-

dem wie man die jeweilige Anforderung im Vergleich zu anderen Anforderungen gewichtet. Auf wie viele Anforderungsstufen man die maximale Punktzahl pro Anforderungsart aufteilen will, hängt von der Unterscheidungsfähigkeit des jeweiligen Merkmals ab (Abb. 35.10). Der Gesamtarbeitswert ergibt sich ebenfalls aus der Summe der einzelnen Punktewerte pro Anforderungsart. Die Lohnfestsetzung kann dann in analoger Weise zum Rangreihenverfahren bestimmt werden (Abb. 35.11).

Der **Vorteil** des Stufenwertzahlverfahrens liegt in der leichten Handhabung für den Bewerter und der guten Verständlichkeit für den Mitarbeiter, dessen Arbeitsplatz einer Bewertung unterzogen wurde. Der Lohnwert kann einfach berechnet werden, indem

- die einzelnen Punktewerte addiert und mit einem Geldfaktor multipliziert werden,
- die der Gesamtpunktzahl entsprechende Lohngruppe – wie im Beispiel in Abb. 35.11 ersichtlich – einer Tabelle entnommen wird.

Anforderungsart	Wertstufe	Punktzahl
Verantwortung	klein	0,5
	mittel	2
	groß	4
körperliche Belastung	leicht	1
	mittel	2
	mittel/schwer	3
	schwer	4
	äußerst schwer	5

Abb. 35.10 Beispiel Stufenwertzahlverfahren

Punktzahl des Gesamtarbeitswertes	Lohngruppe	Abstufung in Prozenten
bis 5	1	75 %
5–10	2	80 %
10–15	3	86 %
15–20	4	93 %
20–25	5	100 % (Ecklohn)
25–30	6	107 %
30–35	7	115 %
35–40	8	124 %
40–45	9	133 %

Abb. 35.11 Beispiel Lohnbestimmung

Lohnsatzdifferenzierung

Sind die Arbeitswerte ermittelt, so stellt sich das Problem der Lohnsatzdifferenzierung, d. h. die Frage, wie die Arbeitswerte in Lohnwerte umgerechnet werden. Grundsätzlich ergibt sich aufgrund der Anforderungsgerechtigkeit, dass steigende Arbeitswerte höhere Lohnsätze zur Folge haben sollen. Nicht beantwortet bleibt dabei aber die Frage, in welchem Verhältnis die Lohnsatzdifferenzierung vorgenommen werden soll. Je nach dem Ziel bzw. dem Ergebnis, das man sich von der Lohnsatzdifferenzierung verspricht, wird eine stärkere oder schwächere Differenzierung angestrebt.

Geht man davon aus, dass das Unternehmen einen Mindestlohn bezahlen muss, so kann die von diesem Lohn ausgehende Lohnkurve grundsätzlich linear, progressiv oder degressiv ansteigen (Abb. 35.12):

- Bei einer **linearen** Lohnkurve (1) erhält der Mitarbeiter proportional zu den steigenden Arbeitswerten einen höheren Lohnsatz.
- Bei einem **progressiven** Kurvenverlauf (2) unterstellt man, dass für einen Mitarbeiter mit einer sehr schwierigen Aufgabe auch große Anreize geboten werden müssen, damit er diese Aufgabe übernimmt und gut ausführt, während bei einem Mitarbeiter mit einem tiefen Lohnsatz eine relativ kleine Lohnsatzsteigerung als Anreiz genügt.
- Der **degressiven** Staffelung (3) liegt demgegenüber die Überlegung zugrunde, dass die monetären Aspekte eine umso geringere Rolle spielen, je schwieriger und verantwortungsvoller die Aufgabe ist. Die Anreize ergeben sich in diesem Fall aus der Aufgabe als solcher. Mitarbeitern, die hingegen einen Lohn nahe dem Minimallohn (und somit dem Existenzminimum) erhalten, können mit einer möglichst hohen Lohnerhöhung die größten Leistungsanreize geboten werden.
- Daneben sind noch weitere Kurvenverläufe denkbar wie beispielsweise die **treppenförmige** Kurve (4).

35.3.3 Leistungsbewertung

Während die Arbeitsbewertung letztlich den Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe bzw. einer Stelle ermittelt und bewertet, versucht die Leistungsbewertung, den persönlichen Leistungsbeitrag eines Mitarbeiters zu erfassen und zu beurteilen. Die Leistungsbewertung erfüllt damit den Grundsatz der Leistungsgerechtigkeit, indem unterschiedliche Leistungsbeiträge bei Aufgaben mit gleichem Schwierigkeitsgrad zu unterschiedlichen Entgelten führen. Im Mittelpunkt steht die Erfassung der persönlichen Leistung, die zu einer Normalleistung in Bezug gesetzt wird. Diese Beziehung wird als **Leistungsgrad** bezeichnet. Die Normalleistung ergibt sich entweder aus der Erfahrung, aufgrund einer Konvention oder aus arbeitsanalytischen Untersuchungen.

Schwierigkeiten der Leistungsbewertung ergeben sich einerseits bei der Bestimmung der Bezugsgrößen, auf die sich eine Bewertung abstützt, und andererseits bei der Messung des Leistungsbeitrages in Bezug auf dieses Merkmal. Eine eindeutige Beurteilung des Leistungsergebnisses ist dann gegeben, wenn quantitative Größen wie Menge und Zeit betrachtet werden. Daneben kommen aber noch weitere Beurteilungskriterien infrage. In Anlehnung an Kupsch und Marr (1991, S. 827) ergibt sich folgende Systematisierung:

1. Leistungsergebnis:
 - quantitativ (Zeit, Menge),
 - qualitativ (Leistungsgüte, Fehlerhäufigkeit).
2. Leistungsverhalten:
 - Bei der **aufgabenbezogenen** Komponente steht die Art und Weise der Aufgabenerfüllung im Mittelpunkt. Leistungsmerkmale sind Initiative und Einfallsreichtum, geistige Beweglichkeit, Konzentration, Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Einsatzbereitschaft, Flexibilität in der Verhaltensanpassung.
 - Der **ressourcenbezogene** Aspekt des Leistungsverhaltens bezieht sich auf die zielgerechte Nutzung der Produktionsfaktoren.
 - Die **soziale** Komponente kann unterteilt werden in einen **soziofunktionalen** Aspekt, der die aufgabenbezogene Interaktionsfähigkeit beinhaltet und als solcher die **Vorgesetztenfähigkeit** (z. B. Motivationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter) und die Repräsentationsfähigkeit umfasst, sowie in einen **sozioemotionalen** Bereich, der die Fähigkeit zur Gestaltung der von der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung losgelösten zwischenmenschlichen Verhältnisse unter den Mitarbeitern (z. B. Fähigkeit zur Kontaktaufnahme, Kooperation, Spannungsausgleich, Kritikakzeptanz) hervorhebt.

Sind die für eine Arbeit wesentlichen Beurteilungskriterien festgelegt und untereinander gewichtet, so muss in einem weiteren Schritt mit einer entsprechenden Lohnform eine leistungsgerechte Entlohnung gefunden werden, die diesen Beurteilungskriterien Rechnung trägt.

35.3.4 Traditionelle Lohnformen

Mit der Wahl einer geeigneten Lohnform werden die individuellen Leistungsunterschiede berücksichtigt. Zugleich versucht man, die Lohnform als Anreizinstrument einzusetzen. Dazu ist allerdings zu bemerken, dass sich wegen der Vielzahl der auf die Leistung (Arbeitsproduktivität) einwirkenden Einflussfaktoren keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen Lohnform und Leistung ergeben. Es können lediglich tendenzielle Aussagen gemacht werden, wobei die übrigen das Arbeitsverhalten beeinflussenden Determinanten als konstant betrachtet werden.

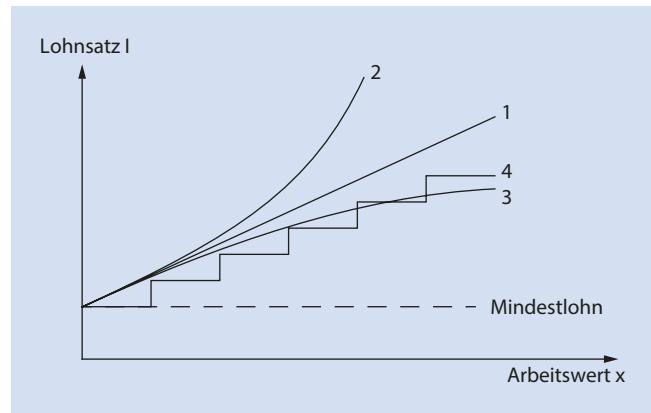


Abb. 35.12 Möglichkeiten der Lohnsatzdifferenzierung

Als Bewertungsgrundlagen für eine Systematisierung kommen in erster Linie die **Leistungszeit** und die **Leistungsmenge** in Frage. Abb. 35.13 zeigt die auf diesen Kriterien basierenden möglichen Lohnformen, wobei im Folgenden nur die reinen Formen besprochen werden.

Zeitlohn

Beim **Zeitlohn** wird der Lohn nach der aufgewandten Arbeitszeit berechnet. Der Lohn verläuft damit proportional zur Arbeitszeit des Mitarbeitenden.

In der Praxis erscheint der Zeitlohn vor allem als Stunden-, Wochen- oder Monatslohn. Damit ergibt sich eine einfache Berechnung:

- $\text{Lohn/Periode} = \text{Lohnsatz}/\text{Zeiteinheit} \times \text{Anzahl Zeiteinheiten/Periode}$

Obwohl sich der Zeitlohn bzw. dessen Berechnung grundsätzlich auf die Anwesenheit und nicht auf die erbrachte Arbeitsleistung bezieht und somit kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen besteht, ist der Zeitlohn ein Leistungslohn. Mit der Festlegung des periodenbezogenen Lohnsatzes wird eine Leistung erwartet, die entweder der Normalleistung entspricht oder bei höheren Ansätzen (progressiver Verlauf der Lohnsatzkurve) auf einem über der Normalleistung liegenden Leistungsgrad beruht. Diese Beziehung wird besonders deutlich, wenn der Mitarbeiter – wie im Falle der Fließbandfertigung mit vorgegebener Taktzeit – keinen Einfluss auf die Arbeitsgeschwindigkeit hat.

Der reine Zeitlohn bietet in der Regel keinen großen Leistungsanreiz, da die effektiv erbrachte Leistung nicht direkt berücksichtigt wird. Trotzdem erweist sich der Zeitlohn als **vorteilhaft** bei Arbeiten,

- die einen hohen Qualitätsstandard verlangen,
- die sorgfältig und gewissenhaft ausgeführt werden müssen,

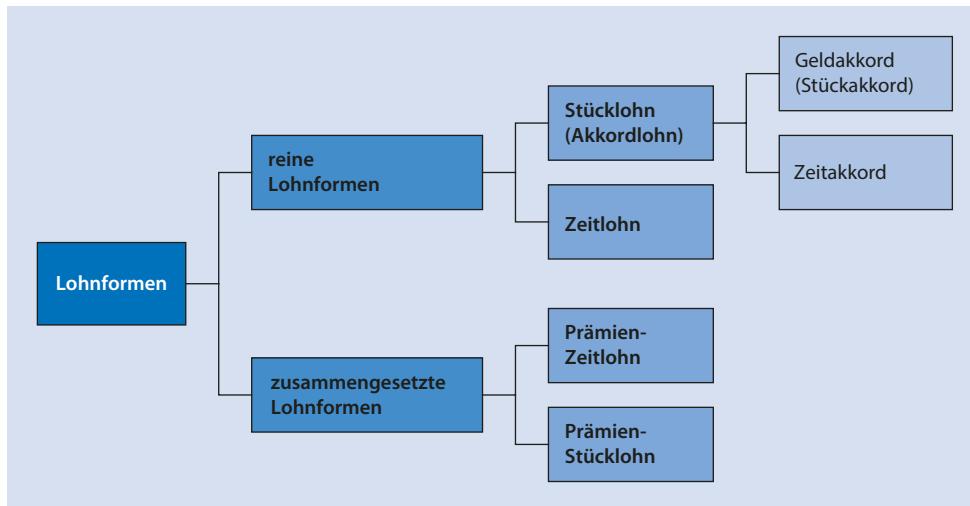


Abb. 35.13 Übersicht Lohnformen

- bei denen eine große Unfallgefahr besteht,
- deren Leistung nicht oder nur sehr schwer (quantitativ) messbar ist, wie dies bei kreativen Aufgaben der Fall ist,
- bei denen die Gefahr besteht, dass Mensch oder Maschine überfordert oder zu stark beansprucht werden.

Zudem ist der Zeitlohn immer dann sinnvoll, wenn der Arbeiter die Arbeitsgeschwindigkeit – wie weiter oben erklärt – nicht innerhalb bestimmter Grenzen selbst bestimmen kann.

Akkordlohn

Beim Akkordlohn handelt es sich um einen unmittelbaren Leistungslohn, da der Lohn nicht aufgrund der Arbeitszeit, sondern nur aufgrund der erbrachten Leistung berechnet wird.

Die Ermittlung des Lohnsatzes pro Mengeneinheit beruht auf einem Normallohnsatz, den ein Mitarbeiter im Zeitlohn für eine Zeiteinheit mit durchschnittlicher normaler Leistung erreichen würde. Auf diesen Normallohnsatz wird ein **Akkordzuschlag** gewährt, der den Mitarbeiter dafür entschädigt, dass die Arbeitsintensität und Beanspruchung beim Akkordlohn größer sind als beim Zeitlohn. Normallohnsatz und Akkordzuschlag ergeben den **Akkordrichtsatz**. Dieser gibt somit den Verdienst eines Mitarbeiters im Akkord für eine Zeiteinheit (vielfach Stunde) bei normaler Leistung wieder.

Um den Lohn eines Mitarbeiters im Akkord berechnen zu können, muss in einem ersten Schritt festgestellt werden, wie viele Stücke pro Stunde bei einer Normalleistung produziert werden können oder wie viel Zeit für die Herstellung eines Stückes bei Normalleistung benötigt wird. Ist die Normalleistung bekannt, so bestehen zwei Möglichkeiten der Berechnung:

1. **Geldakkord:** Beim Geldakkord wird dem Mitarbeiter für jedes hergestellte Stück ein bestimmter Geldbetrag vergütet. Dieser **Geldsatz je Mengeneinheit** (G_e) ergibt sich aus der Division des Akkordrichtsatzes durch die Normalmenge/Stunde.

Beispiel Geldakkord

- Normalmenge/Stunde: 5 Stück
- Effektiv hergestellte Menge/Stunde (m): 6 Stück
- Akkordrichtsatz/Stunde: 30,- €
- Geldsatz/Mengeneinheit (G_e): 6,- €
- Stundenverdienst = $m \cdot G_e = 6 \cdot 6,- € = 36,- €$

2. **Zeitakkord:** Dem Mitarbeiter wird für jede Erzeugniseinheit eine bestimmte Zeit gutgeschrieben. Diese entspricht der Vorgabezeit, die für die Herstellung eines Stückes bei Normalleistung notwendig ist. Die Berechnung des Lohnes für eine bestimmte Zeitperiode ergibt sich wie folgt: Zuerst wird der **Minutenfaktor** (G_m) ermittelt, der dem Geldbetrag pro Minute entspricht. Dieser ergibt sich aus der Division des Akkordrichtsatzes durch 60. Ist die Vorgabezeit pro Stück bekannt, so kann beispielsweise der Stundenverdienst durch Multiplikation des Minutenfaktors mit der Vorgabezeit und den in einer Stunde hergestellten Einheiten berechnet werden.

Beispiel Zeitakkord

- Akkordrichtsatz/Stunde: 24,- €
- Vorgabezeit (t_s): 10 min
- effektiv hergestellte Menge/Stunde (m): 8 Stück
- Minutenfaktor $G_m = \frac{24,- €}{60 \text{ min}} = 0,40 €/\text{min}$
- Stundenverdienst = $m \cdot G_m \cdot t_s = 8 \cdot 0,40 \cdot 10 = 32,- [€]$

Der Zeitakkord hat gegenüber dem Geldakkord den Vorteil, dass bei Lohnänderungen – sowohl realen als auch inflationsbedingten – die Vorgabezeiten nicht neu berechnet werden müssen. Diese ändern sich nur, wenn infolge der Anwendung einer neuen Technologie die Arbeitsprozesse

angepasst werden müssen. Sonst muss jeweils nur der Minutenfaktor verändert werden. Ein weiterer Vorteil des Zeitakkords besteht darin, dass die dem Mitarbeiter vergütete Zeit als Vorgabezeit auch in der Kalkulation und Planung verwendet werden kann. Beispielsweise kann bei der Personalbedarfsermittlung mithilfe der Vorgabezeit bei bekannter Produktionsmenge – unter Berücksichtigung von erfahrungsgemäß eintretenden Abweichungen – der Netto- oder Bruttopenzialbedarf berechnet werden.

Voraussetzung für den Einsatz des Akkordlohnes ist, dass die im Akkord hergestellten Erzeugnisse die Akkordfähigkeit und Akkordreife besitzen. Eine Arbeit bezeichnet man als **akkordfähig**, wenn der Ablauf dieser Arbeit im Voraus bekannt ist oder bestimmt werden kann, sich ständig wiederholt und die dafür aufgewandte Zeit und das daraus resultierende Ergebnis gemessen werden können. Unter **Akkordreife** versteht man dagegen, dass eine akkordfähige Arbeit von einem für diese Arbeit geeigneten Mitarbeiter nach einer bestimmten Einarbeitungszeit beherrscht wird sowie keine störenden Einflüsse (z. B. wenn eine neue Maschine noch nicht richtig eingestellt ist) mehr auftreten. Sobald sich Änderungen im Produktionsprozess oder im Produktionsverfahren (z. B. aufgrund neuer Technologien) ergeben, müssen die Akkordfähigkeit und Akkordreife überprüft werden. Auch wenn diese noch vorhanden sind, können sich Änderungen bei der Höhe des Akkordrichtsatzes ergeben. Eine zusätzliche Voraussetzung besteht darin, dass die Arbeitsgeschwindigkeit bzw. Arbeitsintensität vom Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Automatisierung ist diese Bedingung aber immer weniger gegeben.

Der Akkordlohn hat gegenüber dem Zeitlohn den **Vorteil**, dass er als direkter Leistungsanreiz eingesetzt werden kann. Er entspricht dem Prinzip der Leistungsgerechtigkeit, da ein erhöhter Einsatz des Mitarbeiters auch belohnt wird. Zudem sind die Lohnkosten/Fertigungseinheit stets bekannt und konstant. Als **Nachteile** ergeben sich:

- Gefahr der Überbeanspruchung von Mensch und Maschine,
- schlecht einsetzbar bei Arbeiten mit großer Unfallgefahr,
- wenig geeignet für Qualitätsarbeiten,
- Gefahr einer großen Ausschussquote,
- Probleme bei Gruppenarbeiten.

Bestimmten Nachteilen kann durch modifizierte Gestaltung des Akkordlohnes begegnet werden. So kann beispielsweise vertraglich ein **Mindestlohn** zugesichert werden, der dem Wesen nach einem Zeitlohn entspricht. Der Akkord wird dann in der Weise ermittelt, dass sich der Akkordrichtsatz aus diesem Grundlohn oder Mindestlohn zuzüglich eines Akkordzuschlages berechnen lässt. Bei Gruppenarbeiten ist es möglich, einen **Gruppenakkord** anzuwenden. Grundsätzlich ist gleich wie beim Einzelakkord zu verfahren, doch ergeben sich Probleme bei der Verteilung des erzielten Akkordlohnes, da eine Aufteilung nach der anteiligen Arbeitsleistung sehr schwierig ist.

Prämienlohn

Der Prämienlohn setzt sich aus einem festen Grundlohn und einem veränderlichen Zuschlag, der Prämie, zusammen. Die Höhe der Prämie hängt von einer vom Mitarbeiter über die Normalleistung erbrachten Mehrleistung ab. Der Prämienlohn enthält damit sowohl anforderungs- wie auch leistungsabhängige Lohnkomponenten.

Es können verschiedene Prämienarten unterschieden werden, die in erster Linie vom Fertigungsverfahren abhängen:

- Anzahl der an der Prämie **Beteiligten**:
- **Einzelprämie**, wenn die Prämie einem einzelnen Mitarbeiter zusteht.
- **Gruppenprämie**, die einer Gruppe von Mitarbeitern zugeteilt wird.
- **Häufigkeit** der Prämiengewährung:
- **Zusatzprämien**, die einmalige Zuwendungen darstellen. Es sind in der Regel qualitativ orientierte Prämien.
- **Grundprämien**, die regelmäßig gewährt werden für das Überschreiten der Normalmenge oder Unterschreiten der Normalzeit.
- Art des **Grundlohnes**:
- **Prämienzeitlohn**, bei dem zu einem festen Zeitlohn eine Grundprämie zugeschlagen wird.
- **Prämienstücklohn**, bei dem zu einem festen Stücklohn eine Grundprämie zugerechnet wird. Überschreitet der Mitarbeiter die Normalmenge, erhöht sich der Lohnsatz pro Stück um einen bestimmten Prozentsatz für die gesamte hergestellte Menge.
- **Bezugsgröße** der Prämie:
- **Mengenleistungsprämie** (Mengenprämie), welche eine zusätzliche quantitativ messbare Leistung vergütet. Sie wird dann eingesetzt, wenn sich der Akkordlohn nicht eignet. Dies ist beispielsweise bei veränderlichen Arbeitsbedingungen mit nicht genau bestimmbarer Vorgabezeiten der Fall.
- **Qualitätsprämien** (Güteprämien), die für genaues Arbeiten gewährt werden, um Ware der zweiten Wahl oder unnötige Arbeitsunterbrechungen zu vermeiden.
- **Ersparnisprämien**, die für den sorgfältigen Einsatz der Produktionsfaktoren (Maschinen, Werkzeuge, Rohstoffe, Halbfabrikate, Hilfs- und Betriebsstoffe) ausbezahlt werden.
- **Prämienverlauf** in Abhängigkeit der Bezugsgröße: Je nach Art der Bezugsgröße oder Ziel, das mit der Gewährung von Prämien angestrebt wird, ergibt sich ein linearer (proportionaler), progressiver, degressiver, treppenförmiger oder S-förmiger Prämienverlauf.

Der Prämienlohn zeichnet sich dadurch aus, dass er sehr vielseitig anwendbar ist. Im Gegensatz zum Akkordlohn können verschiedene Bezugsgrößen und nicht nur die Leistungsmenge gewählt werden. Er erfüllt auch die Bedingungen eines anforderungs- und leistungsgerechten Lohnes. Die Gewährung eines Grundlohnes – neben

Qualitäts- und Ersparnisprämie – sorgt zudem dafür, dass die Gefahr einer Überbeanspruchung des Menschen und der Betriebsmittel möglichst klein gehalten werden kann. Als Nachteil ergibt sich beim Prämienlohn die Kompliziertheit des Systems. Oft ist es auch schwierig, die nicht quantifizierbaren Bezugsgrößen in eine Prämie einzubeziehen.

35.3.5 Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung

Moderne Vergütungsformen, wie sie im Zuge einer zunehmenden Leistungsorientierung üblich geworden sind, betonen zum einen die Ergebnisabhängigkeit und sind zum anderen häufig mit einer langfristigen Kapitalbeteiligung verbunden.

Varianten der Leistungsvergütung

Der Anteil der variablen Leistungsvergütung am Gesamtgehalt kann von wenigen Prozenten bis nahezu 100 % variieren. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass der Prozentsatz umso geringer ausfällt, je formalisierter die zugrunde liegende Regelung ist. Tarifvertragliche Vereinbarungen über leistungsbezogene Vergütungen führen kaum zu variablen Leistungsgehaltsanteilen von über 10 %.

Den anderen Extremfall bilden die Gehaltsregelungen von Geschäftsführern in Krisensituationen.

Grundsätzlich ist zwischen verhaltens- und ergebnisbezogenen Leistungskriterien zu unterscheiden:

- **Verhaltensbezogene** Leistungskriterien stellen die Anstrengungen, welche die Person zur Erreichung bestimmter Ziele unternimmt, in den Mittelpunkt. Beispiel hierfür ist eine Leistungszulage für einen Vertriebsmitarbeiter, die von der Anzahl der Kundenbesuche abhängt. Verhaltensbezogene Kriterien sind vor allem dann geeignet, wenn der Mitarbeiter in der Erreichung der Leistung im Wesentlichen von Entscheidungen anderer Personen abhängig ist, die er selbst nur wenig beeinflussen kann.
- **Ergebnisbezogene** Leistungskriterien berücksichtigen dagegen nur die erzielten Erfolge in quantitativer oder qualitativer Hinsicht, unabhängig von dem dafür notwendigen Aufwand. Ein Beispiel dafür ist eine Leistungszulage im Vertrieb, die sich am Gesamtvolumen der Verkaufsabschlüsse orientiert. Geeignet sind solche Kriterien da, wo die Ergebnisse leicht messbar sind und der Erfolg vor allem von den Fähigkeiten und dem Engagement des Mitarbeiters abhängt.

Die **Leistungsperiode** ist der Zeitraum, der für die Bewertung der Leistung zugrunde gelegt wird. Sie kann von einem Monat bis zu mehreren Jahren reichen, was vor allem von der Art der Tätigkeit und der Hierarchieebene abhängt: Je größer die Bedeutung einer Tätigkeit für den Gesamterfolg eines Unternehmens, umso länger wird die Leistungsperiode dauern. Der wesentliche Grund liegt darin, dass

kurze Leistungsperioden zu entsprechend kurzfristig orientierten Anstrengungen der Leistungsmaximierung führen, während mittel- und langfristige Nebeneffekte außer Acht gelassen werden. Beispielsweise wird die monatliche Ergebnisbewertung eines Verkäufers diesen jeweils zum Monatsende dazu verleiten, risikoreiche Abschlüsse zu tätigen, um kurzfristig ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Bei der **Leistungsbeurteilung** lässt sich das Leistungsresultat nicht immer mithilfe objektiver Zahlen bestimmen. Alternativ bietet sich an, eine Beurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter zugrunde zu legen (vgl. dazu die Methode der 360°-Beurteilung im Rahmen der Personalbeurteilung in ▶ Abschn. 36.2). Häufig wird ein jährliches Beurteilungsgespräch mit dem direkten Vorgesetzten als Grundlage für die Leistungsbewertung herangezogen. Alternativ dazu können aber auch Befragungen von Kollegen oder Kunden durchgeführt werden.

Anreizsysteme gelten in der Praxis in aller Regel nicht nur für eine einzelne Person, sondern betreffen stets einen größeren Kreis von Beschäftigten. Dabei stellt sich die Frage, ob sich die Bemessung des Leistungsentgelts an der individuellen Leistung orientieren soll oder ob die Leistung einer ganzen Gruppe zugrunde gelegt wird. In diesem Fall spricht man von einem **Teamanreiz**. Damit sich Teamanreize im Vergleich zu individuellen Anreizen positiv auf die Motivation der Gruppenmitglieder auswirken, sollten möglichst viele der folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- **Transparenz:** Das Gruppenergebnis ist für die Mitglieder als Einheit klar erkennbar (z. B. der Prototyp eines Entwicklungsprojekts oder ein erfolgreicher Vertragsabschluss), während die Einzelbeiträge (z. B. Ideen, Aktivitäten oder Ressourcen) am Ende nur schwer voneinander zu trennen sind.
- **Motivationsstruktur:** Bei den Gruppenmitgliedern sind das Sicherheits- und das Zugehörigkeitsbedürfnis im Durchschnitt stark ausgeprägt, während die individuellen Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse eher im Hintergrund stehen. Die Motivationsstruktur in einer Gruppe hängt nicht allein von den individuellen Voraussetzungen ab, sondern wird durch die Unternehmenskultur überlagert: In einer Organisation, in der die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung hoch bewertet wird, ist auch die Akzeptanz von Teamanreizen wahrscheinlich.
- **Homogenität:** Die Gruppenmitglieder sind sich in ihren Fähigkeiten, Zielen und Interessen ähnlich. Außerdem bewerten die Gruppenmitglieder ihre Beiträge als gleichwertig oder zumindest als vergleichbar.
- **Interdependenz:** Die Gruppenmitglieder sind sich darüber bewusst, dass sie von der Unterstützung der übrigen Mitglieder abhängig sind, um ihren eigenen Beitrag zum Gruppenergebnis leisten zu können.
- **Dauer:** Die Gruppe besteht bereits über einen längeren Zeitraum hinweg in derselben Zusammensetzung. Mit der Dauer der Zusammenarbeit nimmt in der Regel das gegenseitige Vertrauen zu, weil das Wissen über die

Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft der anderen Teammitglieder größer wird.

- **Beitragssicherheit:** Die Mitglieder können sich darauf verlassen, dass jeder Einzelne seinen Beitrag leistet und keine Möglichkeiten zum sogenannten „freeriding“ (Trittbrettfahren) bestehen. Dazu kann es beispielsweise bei räumlicher Distanz der Gruppenmitglieder kommen, wenn die Leistungen durch die anderen Mitglieder nur eingeschränkt einsehbar sind.

Falls mehrere dieser Voraussetzungen nicht erfüllt sind, ist ein Anreizsystem, das jeden Einzelnen für seine Leistungen belohnt, effizienter als ein Teamanreiz.

Erfolgsbeteiligung

Die Erfolgsbeteiligung ist eine variable Vergütung, welche in ihrer Höhe von der Erreichung eines Unternehmensziels abhängt. In der Regel bezieht sich eine Erfolgsbeteiligung auf den Erfolg des gesamten Unternehmens oder strategisch selbstständiger Einheiten (z. B. Profit Center). Eine Kopplung an den Erfolg funktional gegliederter Einheiten ist weniger verbreitet und setzt das Vorliegen messbarer Erfolgskriterien voraus.

Der Kreis der Beschäftigten, die an einem Erfolgsbeteiligungssystem teilnehmen, kann unterschiedlich weit gefasst werden, wobei sich zwei Grundtypen unterscheiden lassen: Entweder gilt das System nur für die Mitglieder der Geschäftsführung – es nehmen die oberen und mittleren Führungskräfte des Unternehmens teil – oder das System erstreckt sich über die gesamte Belegschaft. Als mögliche Erfolgskriterien bieten sich neben einer Reihe von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch operative Größen an (z. B. Marktanteil, Auslastungskennzahlen oder Personalfluktuation).

Während in börsennotierten Unternehmen zunehmend die Form der Aktienoption gewählt wird, die in nächsten Abschnitt als Kapitalbeteiligungsmodell näher beleuchtet wird, steht in den übrigen Unternehmen die Form der direkten Gehaltszulage immer noch im Vordergrund. Darüber hinaus kann die Erfolgsbeteiligung aber auch als Cafeteria-System angelegt werden, indem die Person eine Wahlmöglichkeit über die Beteiligungsform erhält.

Mit der Erfolgsbeteiligung werden in der Praxis unterschiedliche Ziele verfolgt. Bei der Beteiligung der obersten Führungsebenen stehen die Leistungsförderung und die Personalbindung im Vordergrund. Dagegen verfolgen Unternehmen, welche die Gesamtbelegschaft einbeziehen, häufig auch unternehmenspolitische Ziele, wie beispielsweise die Erhöhung des Firmenimages als Arbeitgeber, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Management und Belegschaft, die Verminderung des Interessenkonflikts zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder die Förderung der Vermögensbildung.

Kapitalbeteiligung

Die Kapitalbeteiligung ist jede Form der finanziellen Beteiligung der Beschäftigten eines Unternehmens am

Kapital der Gesellschaft. Mit der Kapitalbeteiligung sind je nach Anlass und Ausgestaltung vor allem zwei Motive verbunden: Zum einen bietet sich die Kapitalbeteiligung als Selbstfinanzierungsquelle an, indem ein Teil der Wertschöpfung über die Gehaltszahlung in Form der Kapitalbeteiligung im Unternehmen bleibt. Zum anderen ist mit der Kapitalbeteiligung der Beschäftigten die Erwartung verbunden, dass damit die Bindung erhöht wird.

Je nach Rechtsform der Gesellschaft und Kapitalart lassen sich mehrere Beteiligungsformen unterscheiden:

- Mit der **Mitarbeiteraktie** erwerben die Beschäftigten Anteile am Grundkapital der Aktiengesellschaft. Über den Aktienbesitz sind die Beschäftigten unmittelbar am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt und erwerben auch die damit verbundenen Stimmrechte.
- Mit einem **Partizipationschein** können Beschäftigte am Gewinn und Verlust einer Gesellschaft beteiligt werden, ohne damit ein Stimmrecht zu erwerben.
- **Stille Beteiligungen** bieten sich als Beteiligungsform bei Personengesellschaften an. Hier leistet der Mitarbeiter eine Einlage, die in das Vermögen des Unternehmers übergeht. Die rechtliche Gestaltung erfolgt entweder über Einzelvertrag oder über eine Betriebsvereinbarung.
- In den letzten Jahren hat sich im Zuge der Börseneuphorie mit **Aktienoptionsplänen** („stock options“) eine besondere Form der leistungsabhängigen Kapitalbeteiligung verbreitet. Es handelt sich dabei um terminierte Bezugsrechte auf Aktien des Unternehmens, die allen Beschäftigten oder häufig auch nur dem oberen und mittleren Führungskreis angeboten werden. Sie berechtigen zum Kauf der Aktien zu einem vorher festgesetzten Preis an einem ebenfalls vorher festgesetzten Zeitpunkt oder in einem bestimmten Zeitraum. Der Kaufpreis wird in Relation zum aktuellen Aktienkurs derart bestimmt, dass sich bei der zu erwartenden Marktentwicklung ein Gewinn für den Beschäftigten ergibt. Liegt der Marktpreis allerdings entgegen den Erwartungen unter dem in der Option festgelegten Preis, wird die Option nicht ausgeübt und verfällt in der Regel.

35.3.6 Betriebliche Sozialleistungen

Die betrieblichen Sozialleistungen beruhen primär auf dem Grundsatz der Sozialgerechtigkeit. Infolge komplementärer Zielbeziehungen werden aber neben ethischen Zielen der Fürsorge und Wohlfahrtspflege folgende Aspekte berücksichtigt:

- Unmittelbare Leistungssteigerung durch zusätzliche Anreize.
- Förderung eines guten Images des Unternehmens und somit Public-Relations-Instrument.
- Bei der Personalbeschaffung kann das Sozialleistungssystem des Unternehmens als Eintrittsargument eingesetzt werden.
- Die soziale Integration eines Mitarbeiters in das Unternehmen kann gefördert werden (z. B. durch Firmensport).

35.3 · Monetäre Anreize

- Forderungen der Gewerkschaften werden erfüllt und mögliche Angriffspunkte abgeschwächt.

Bei der Betrachtung der betrieblichen Sozialleistungen unter rechtlichen Aspekten können folgende fünf Arten von Regelungen unterschieden werden:

- gesetzliche Regelungen,
- gesamtarbeitsvertragliche (tarifvertragliche) Regelungen,
- Betriebsvereinbarungen,
- einzelvertragliche Abmachungen zwischen Unternehmen und dem einzelnen Mitarbeiter,
- freiwillige Leistungen des Unternehmens.

Allerdings ist eine eindeutige Abgrenzung nicht immer möglich, da im Gesetz oft nur Minimalleistungen festgelegt sind, die häufig durch andere Regelungen ergänzt werden.

Betriebliche Sozialleistungen können sich auf verschiedene Tatbestände beziehen. Die wichtigsten **Arten** sind: Altersvorsorge, Krankheits- und Unfallversicherung, Schutz gegen Arbeitslosigkeit, Wohnungen des Unternehmens, Familien-/Kinderzulagen, Verpflegungsmöglichkeiten, Transportkostenbeiträge, Geschäftswagen, Freizeitgestaltung sowie Sonderunterstützung (z. B. persönliche Hilfe in Notlagen). Allerdings tritt bei diesen Leistungen der soziale Aspekt immer häufiger in den Hintergrund und sie werden als zusätzliche Lohnzahlungen betrachtet. Man spricht in diesem Zusammenhang deshalb auch von **Fringe Benefits**.

Schließlich können die betrieblichen Sozialleistungen weiter eingeteilt werden nach

- der **Form**, in der diese Leistungen gewährt werden:
- **Geldzahlungen** (z. B. Pensionszahlungen, Kinderzulagen),
- **Sachleistungen** (z. B. Abgabe von Produkten, die vom Unternehmen hergestellt werden, Jubiläumsgeschenke),
- **Nutzungsgewährung** (z. B. unternehmenseigene Sportanlagen, Bibliotheken),
- der **Häufigkeit** des Leistungsempfangs:
- kontinuierliche Leistungen (z. B. Kantine, Altersfürsorge),
- periodische Leistungen (z. B. zusätzliche Gratifikationen),
- einmalige Leistungen (z. B. Jubiläumsgeschenke),
- dem **Empfängerkreis**, der in den Genuss betrieblicher Sozialleistungen kommt:
- gegenwärtige Mitarbeiter,
- ehemalige Mitarbeiter,
- Angehörige von Mitarbeitern.

35.3.7 Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen ist eine Einrichtung mit dem Ziel, systematisch Ideen und Initiativen der Mitarbeitenden – auch über ihren Aufgabenbereich hinaus – zu fördern.

Das betriebliche Vorschlagswesen wird immer häufiger auch als **Ideenmanagement** bezeichnet. Es hilft den Führungsverantwortlichen insbesondere bei ihren Bemühungen um

- Rationalisierung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit,
- Erhöhung der Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter sowie
- permanente Innovationen in kleinen Schritten (Thom 2003, S. 21).

Nach dem **zeitlichen** Einsatz des Vorschlagswesens kann unterschieden werden zwischen

- einem **zeitlich begrenzten** Ideenwettbewerb, der meist auf bestimmte Problemstellungen ausgerichtet ist, und
- einem **ständig** bestehenden Vorschlagswesen, das in die Unternehmensorganisation fest integriert ist.

Als **Qualitätszirkel** hat diese Form des Vorschlagswesens besondere Aufmerksamkeit auf sich gezogen (Abb. 35.14).

Die Belohnung eines Vorschlages kann entweder mit materiellen und/oder immateriellen Mitteln erfolgen, wobei sich die Höhe der Belohnung in erster Linie nach dem Umfang der erbrachten Leistung richten sollte sowie danach, ob der Vorschlag auch tatsächlich realisiert worden ist und eine entsprechende Verbesserung gebracht hat. Im Wesentlichen können folgende Anreizformen unterschieden werden:

- **Materielle Belohnungen:**
- Geldprämien als Ersparnisprämien in der Höhe eines Prozentsatzes der eingesparten Kosten,
- Sachprämien, beispielsweise in Form von Gutscheinen für Bücher,
- zusätzliche bezahlte Ferientage.
- **Nichtmaterielle Belohnungen** wie beispielsweise:
- (persönliche) schriftliche oder mündliche Anerkennung,
- Erwähnung in der Firmenzitung,
- Beförderungen (die allerdings vielfach indirekt eine materielle Komponente beinhalten können).

Mit der Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens ist eine Reihe von Problemen verbunden, die bei dessen Ausgestaltung besonders beachtet werden müssen:

- Die Tatsache, dass der Vorschlag eine über die erwartete Aufgabenerfüllung hinausgehende zusätzliche Sonderleistung beinhaltet, ist zwar einleuchtend, aber eine praktische Abgrenzung ist schwierig vorzunehmen. Es ist deshalb zu fragen, **wer** belohnt werden sollte. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass je höher der einen Vorschlag einreichende Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie steht, es sich umso weniger um eine zusätzliche Leistung handelt, da von ihm neue Ideen erwartet werden dürfen.
- Weiter stellt sich die Frage, **was** belohnt werden soll. Sind es alle eingereichten Vorschläge oder sollen nur die später realisierten Ideen honoriert werden? Trifft Letzteres zu, so müssen zumindest die Gründe für eine

Qualitätszirkel (Quality Circles)	
<p>Das Konzept der Qualitätszirkel wurde während der 1950er-Jahre an amerikanischen Universitäten als ein Instrument zur Qualitätsverbesserung von Produkten (später auch Dienstleistungen) entwickelt, fand jedoch aufgrund des Widerstandes von Gewerkschaften, Arbeitnehmern wie auch fest verwurzelter Traditionen keine Anwendung in amerikanischen Firmen.</p> <p>Unter der Leitung der JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) nahmen 1962 die Qualitätszirkel ihren Anfang in Japan. Sie dienten ursprünglich der Gestaltung angenehmerer und sinnvoller Arbeitsplätze. Das Anfangsziel bestand somit nicht in erster Linie in der Verbesserung von Produktivität und Qualitätskontrolle.</p> <p>Aufgrund des großen Erfolges japanischer Unternehmen aufmerksam geworden, kamen amerikanische Firmen auf das Qualitätszirkel-Konzept zurück. Zu diesem Zeitpunkt hatten die japanischen Unternehmen aber bereits einen Vorsprung von ungefähr zwanzig Jahren in der Anwendung dieses Konzepts.</p> <p>Die Fülle der verschiedenen Formen von Qualitätszirkeln lassen sich durch folgende Merkmale zusammenfassen: Ein Qualitätszirkel</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ besteht aus etwa fünf (oder mehr) Mitarbeitern mit gemeinsamer Verantwortung für ein Produkt bzw. für eine Produktpalette, ■ kommt auf freiwilliger Basis, regelmäßig zusammen (etwa eine Stunde pro Woche), ■ beschäftigt sich mit Datensammlung, Problem-/Störungsanalyse und Vorschlägen/Ent- 	<p>scheidungen hinsichtlich der Lösung von Qualitätsproblemen,</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ trägt die Verantwortung von Qualitätsproblemen sowie die Durchsetzung entsprechender Maßnahmen, ■ arbeitet auf der Basis vorher vermittelter Methoden und Techniken, ■ zieht bei Bedarf entsprechende Informanten und Experten aus dem Unternehmen hinzu, ■ wird durch einen zuständigen Mitarbeiter (Vorarbeiter/Meister/Betriebsingenieur) mit entsprechender Ausbildung geleitet. ■ In vielen Betrieben gibt es Preise für hervorragende Beiträge zur Verbesserung der Produktivität und Qualität. <p>Der Qualitätszirkel wird heute über die Erzielung konkreter Verbesserungsvorschläge hinaus ganz allgemein als Personalentwicklungsmaßnahme betrachtet, die geeignet ist, die Innovationsbereitschaft und die Eigenständigkeit im Denken zu steigern und die Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen zu verbessern.</p> <p>Erfahrungsberichte verweisen allerdings auch auf die Gefahr, die Qualitätszirkel als isolierte Maßnahme zu betreiben, ohne die Kontextabhängigkeit von solchen Änderungsvorhaben zu bedenken. Qualitätszirkel werden heute nämlich tendenziell <i>neben</i> der Arbeit geplant, auf die Dauer werden sie aber nur Erfolg haben können, wenn sie zum integrativen Bestandteil der regulären Arbeit werden.</p>

Abb. 35.14 Qualitätszirkel. (Imai 1992, S. 132 ff.; Steinmann und Schreyögg 1997, S. 505 ff.)

- Ablehnung mitgeteilt werden, damit der Mitarbeiter erkennen kann, dass man sich mit seiner Idee auseinander gesetzt hat.
- Probleme ergeben sich auch bei der Bestimmung des Ausmaßes der Belohnung (**wie viel**). Während bei Kostenersparnissen ein prozentualer Ansatz gerechtfertigt erscheint, so wird dies bei nicht quantifizierbaren Verbesserungsvorschlägen (z. B. Verkleinerung der Unfallgefahr) problematisch, da eindeutige Bezugsgrößen fehlen.
 - Vielfach sind mehrere Leute an einem Vorschlag in unterschiedlichem Ausmaß beteiligt, und es stellt sich die Frage, wie die **Verteilung** innerhalb einer Gruppe vorgenommen werden sollte.
 - Nicht zuletzt können auch **zwischenmenschliche Probleme** entstehen. Den Mitarbeitern, die sich am betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen, wird häufig vorgeworfen, sie verhalten sich unsolidarisch und als Einzelgänger, um sich bei den Vorgesetzten beliebt zu machen und Vorteile für sich zu gewinnen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn aufgrund von Vorschlägen Rationalisierungsmaßnahmen mit Freistellung von Arbeitskräften erfolgen.

- Es ist auch möglich, dass die **Frustration** eines Mitarbeiters steigt, wenn seine gut gemeinten Vorschläge ständig abgelehnt werden und er mit den jeweiligen Begründungen für die Ablehnung nicht einverstanden ist.

35.4 Nichtmonetäre Anreize

Nichtmonetäre Anreize sind sehr vielfältig und für ein Unternehmen zum Teil nur schwer zu erfassen und demzufolge auch schwierig zu gestalten. Dies hat seinen Grund in folgenden Gegebenheiten:

- Nichtmonetäre Anreize haben ihren Ursprung vielfach in den sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern oder Gruppen von Mitarbeitern. Insbesondere spielen dabei die informalen Beziehungen (Gruppen) und damit die informale Organisation eine große Rolle (► Abschn. 38.1). Diese Anreize kann das Unternehmen nur teilweise beeinflussen (z. B. Bau von Sportanlagen, Unterstützung von Freizeitgruppen).
- Will man ein nichtmonetäres Anreizsystem gestalten, so sollte man die verschiedenen Anreizarten und deren Wirkungsweise kennen. Soziale Anreize werden aber

in der Regel sehr unterschiedlich empfunden. Es hängt sogar vom Mitarbeiter ab, was er als sozialen Anreiz einstuft und was nicht.

Abgesehen von den sozialen Beziehungen können die folgenden Bereiche zum nichtmonetären Anreizsystem gezählt werden (► Abb. 35.1): Führungsstil, Aufstiegsmöglichkeiten, Mitarbeiterorschulung, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsinhaltsstrukturierung und Arbeitsplatzgestaltung.³

Obwohl der Führungsstil eine starke Beziehung zu den sozialen Aspekten im Unternehmen aufweist, wird er im Rahmen eines integrierten Führungsansatzes – als zwischenmenschliche Dimension – besprochen (► Abschn. 44.2). Die Aufstiegs- und Ausbildungsanreize werden aus didaktischen Gründen in ► Kap. 36, die Arbeitsinhaltsstrukturierung, Arbeitsplatzgestaltung sowie die Arbeitszeitregelungen in ► Kap. 34 ausführlich besprochen.

35.4.1 Gruppenmitgliedschaft

Als soziales Wesen ist der Mensch immer auch Mitglied von mehreren Gruppen. In Bezug auf das Unternehmen ist er primär Mitglied einer Arbeitsgruppe. Neben dieser formalen Gruppe gibt es aber eine Vielzahl anderer Gruppen, denen er meist freiwillig angehört. Gerade diese letzteren informalen Gruppen bilden nicht un wesentliche Anreize, weil durch eine Zugehörigkeit verschiedene Bedürfnisse des Menschen befriedigt werden können. Folgende Anreize sowie Bedürfnisbefriedigungen sind hervorzuheben:

- **Soziale Geborgenheit:** Eine Gruppe aus Bekannten und Freunden erzeugt ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das das Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit befriedigt.
- **Informationsaustausch:** Die Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern führt zu einem erhöhten Informationsaustausch, der dafür sorgt, dass der Mitarbeiter gut informiert ist. Damit sind für ihn bessere Voraussetzungen gegeben, um seinen Handlungsspielraum abzugrenzen und seine Chancen und Risiken schneller und genauer zu erkennen.
- **Statussymbole:** Durch die Teilnahme an einer exklusiven Gruppe, die ein besonderes Ansehen genießt, werden die Prestigebedürfnisse befriedigt. Bereits der Eintritt in ein Unternehmen, das sich durch besondere Merkmale auszeichnet (z. B. beliebtes und bekanntes Produkt), kann ein solches Bedürfnis befriedigen.
- **Gruppenanerkennung:** Wertschätzungen durch andere Gruppenmitglieder erhöhen das Selbstwertgefühl und befriedigen das Bedürfnis nach Wertschätzung.
- **Gruppenarbeit:** Viele Menschen arbeiten lieber in einer Gruppe, weil ihre Arbeitsleistung dadurch gesteigert wird. Dies ist häufig bei Mitarbeitern mit einseitigen Fähigkeiten der Fall. Bei entsprechender

Gruppenzusammensetzung kommen diese Fähigkeiten aufgrund von Synergieeffekten voll zum Tragen.

Gerade die letzten beiden Punkte machen deutlich, dass durch den Einsatz dieser sozialen Anreize die Arbeitszufriedenheit und sicher auch die Leistung gesteigert werden kann. Wie die Resultate der Human-Relations-Bewegung gezeigt haben, üben aber die drei ersten Aspekte ebenfalls einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung aus. Allerdings weisen empirische Untersuchungen darauf hin, dass sich das Gruppenverhalten auch negativ auf die Leistung auswirken kann. Die Gruppe bzw. die das Gruppenverhalten maßgeblich beeinflussenden Gruppenmitglieder können bestimmte Gruppennormen festlegen. In Bezug auf die Arbeitsleistung spricht man beispielsweise von einer sogenannten „fair day work“, d. h. einer informalen Vorschrift, wie groß die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters pro Tag sein soll. Überschreitet er dieses Arbeitsniveau, so muss er mit Sanktionen der Gruppe rechnen. Das Aufstellen solcher Normen besteht beispielsweise darin, schlechte Mitarbeiter zu decken, damit sie von der vorgesetzten Stelle nicht bestraft werden (z. B. weniger Lohn) oder auch darin, eine bestimmte, als angenehm empfundene Arbeitsintensität aufrecht zu erhalten.

Literatur

- Adams, J. S.: Toward an Understanding of Inequity. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 67. Jg., 1963, S. 422–436
- Greif, S.: Konzepte der Organisationspsychologie. Bern u.a.O. 1983
- Hartfiel, G.: Lexikon der Soziologie. Zürich 1976
- Herzberg, F.: One More Time: How Do You Motivate Employees? In: Harvard Business Review, Vol. 46, January/February 1968, S. 53–63
- Herzberg, F./Mausner, B./Snydermann, B. B.: The Motivation to Work. New York 1959
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart 1994
- Imai, M.: Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success. New York 1986 (deutsch: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München 1992)
- Kupsch, P. U./Marr, R.: Personalwirtschaft. In: Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre. 9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991, S. 729–896
- Lattmann, Ch.: Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern/ Stuttgart 1982
- Maslow, A. H.: Motivation and Personality. New York u.a.O. 1954 (deutsch: Motivation und Persönlichkeit. Olten/Freiburg i. Br. 1977)
- Maslow, A. H.: A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review, 50. Jg., 1943, S. 370–396
- Porter, L. W./Lawler, E. E.: Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill. 1968
- Staehle, W. H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, Stuttgart 1999
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997
- Thom, N.: Betriebliches Vorschlagswesen. Ein Instrument der Betriebsföhrung und des Verbesserungsmanagements. 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern 2003
- Weinert, A. B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2., erweiterte Auflage, München/Weinheim 1987
- Wunderer, R./Grundwald, W.: Führungslehre. Band 1: Grundlagen der Führung. Berlin New York 1980

³ Zu nennen wäre auch das betriebliche Vorschlagswesen, das aber wegen seiner monetären Komponenten bereits bei der Darstellung der monetären Anreize besprochen worden ist.



Personalentwicklung

- 36.1 Aufgaben und Bedeutung – 472
- 36.2 Laufbahnplanung (Karriereplanung) – 472
- 36.3 Personalaus- und -weiterbildung – 473
- 36.4 Coaching – 474
- Literatur – 475

36.1 Aufgaben und Bedeutung

Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht.

Die Personalentwicklung kann in zwei Hauptbereiche eingeteilt werden:

1. Die **Laufbahn- oder Karriereplanung**, bei welcher der zeitliche, örtliche und aufgabenbezogene Einsatz für eine bestimmte Zeitdauer festgelegt wird.
2. Die betriebliche **Personalaus- und -weiterbildung**, welche die Maßnahmen festlegt, mit denen der Mitarbeiter auf die gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden soll.

Der Personalentwicklung kommt im Rahmen der Personalpolitik eine große Bedeutung zu:

- Vielfach kann das erforderliche Personal nicht extern über den Arbeitsmarkt gefunden werden, sodass nur eine interne Personalbeschaffung infrage kommt. Gründe dafür können in einem großen Nachfrageüberhang liegen oder darin, dass eine den Anforderungen genügende allgemeine Ausbildung nicht existiert.
- Die Qualität der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Einflussfaktor für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Je besser die Mitarbeiter auf ihre Aufgaben vorbereitet sind, umso größer wird die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens.
- Die Maßnahmen der Personalentwicklung stellen große immaterielle Investitionen dar, die hohe Kosten verursachen. Eine gezielte Personalentwicklung ist deshalb unter ökonomischen Aspekten notwendig.
- Der betrieblichen Bildung kommt auch eine gesellschaftliche Bedeutung zu. Der Staat liefert zwar in der Regel die Ausbildung vor Eintritt in den Beruf, doch muss zur Erlernung eines Berufs, bei einem Berufswechsel oder bei einer Veränderung der Berufsanforderungen eine zusätzliche Ausbildung erfolgen.
- Die Personalentwicklung ist ein Teil des Anreizsystems. Dieses hat seine Wirkung sowohl bei der externen Personalbeschaffung (akquisitorische Wirkung) als auch bei der Personalerhaltung und Förderung der Arbeitsleistung.

36

36.2 Laufbahnplanung (Karriereplanung)

Grundgerüst der individuellen Laufbahnplanung ist die **Laufbahnlinie**. Darunter versteht man eine bestimmte Reihenfolge von Stellen, für die der betreffende Mitarbeiter vorgesehen ist. Die Festlegung solcher Laufbahnlinien wird durch vier Faktoren bestimmt. Es sind dies

- die aufgrund des Stellenplanes notwendigen Mitarbeiter,
- das Leistungspotenzial, das der Mitarbeiter aufgrund der vorhandenen Fähigkeiten mitbringt,
- die persönlichen Interessen und Wünsche, die der Mitarbeiter verfolgt,
- das erweiterte soziale Umfeld des Mitarbeiters (Familie, Freunde).

Im Vordergrund steht bei der Gestaltung eines Laufbahnsystems die Festlegung von **Beförderungskriterien**. Grundsätzlich stehen zwei Beurteilungsmaßstäbe zur Verfügung, nämlich

- die **persönliche Beitragsleistung**, die der Mitarbeiter in der Vergangenheit erbracht hat, und
- die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

In der Praxis werden diese beiden Kriterien miteinander kombiniert. Grundsätzlich ist aber die individuelle Leistung als Beförderungsgrundlage vorzuziehen, da damit die zukünftige Leistung besser beurteilt werden kann. Betrachtet man allerdings die Beförderung als Anreizelement, so wird deutlich, dass mit diesem Instrument zwei verschiedene Zielsetzungen verfolgt werden. Im einen Fall steht die Leistungsförderung, im anderen die Loyalität und Treue gegenüber dem Unternehmen im Vordergrund. Grundsätzlich handelt es sich bei einer Beförderung sowohl um einen materiellen wie auch um einen immateriellen Anreiz. Einerseits wird nämlich das Bedürfnis nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung befriedigt, andererseits ist damit meist eine Lohnerhöhung verbunden. Eine Laufbahnplanung vermittelt aber auch ein Gefühl der Sicherheit, weil damit die berufliche Zukunft mit den damit verbundenen Unsicherheiten bis zu einem gewissen Grad abgesichert wird.

Erfolgen Beförderungen auf der Grundlage der persönlichen Leistung, so muss immer eine Beurteilung der individuellen Leistung vorgenommen werden. Der **Personalbeurteilung** kommt dabei die Aufgabe zu, in einer systematischen Analyse sowohl eine vergangenheitsbezogene quantitative und qualitative Beurteilung als auch eine zukunftsbezogene Abklärung des Leistungspotenzials vorzunehmen. Sie kann nach folgenden Kriterien abgegrenzt werden:

1. **Bewertungsmethode:** Man unterscheidet ähnlich wie bei der Arbeitsbewertung zwischen einem **summatischen** und einem **analytischen** Beurteilungsverfahren. Erstere bewertet den Mitarbeiter in einem globalen Vorgang ohne Berücksichtigung der einzelnen Leistungen, während Letzteres in verschiedenen Bewertungsvorgängen einzelne Leistungsmerkmale beurteilt.
2. **Beurteilungsperson:** Eine Personalbeurteilung kann von verschiedenen Personen durchgeführt werden. Grundsätzlich kommt eine Beurteilung durch den Vorgesetzten allein oder durch den Vorgesetzten und den Mitarbeiter gemeinsam infrage. Die Lösung dieses Problems ist eine Frage des Führungsstils. Ziel sollte es jedoch sein, dass eine Einschätzung möglichst objektiv vorgenommen wird und frei von subjektiven Einflüssen ist.
3. **Beurteilungsvorgehen:** Die Bewertung kann entweder mithilfe eines vorgegebenen standardisierten Merkmal-

36.3 Personalaus- und -weiterbildung

katalogs (Checkliste) oder in einer unstrukturierten Form, bei der die wesentlichsten und hervorstechendsten Merkmale und Ereignisse festgehalten werden, durchgeführt werden.

War die Personalbeurteilung traditionell eine Hauptaufgabe der Führungskräfte, sind im Zuge der Verbreitung des Organisationsentwicklungsansatzes verschiedene Konzepte einer Mehrfachbeurteilung entwickelt worden, die schließlich zur Idee der **360°-Beurteilung** führten. Bei diesem Verfahren werden neben der konventionellen Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten vor allem die Beurteilung durch Kollegen (auch Peer Rating genannt), die Beurteilung durch die direkt unterstellten Mitarbeiter sowie die Selbstbeurteilung angewendet:

- Die Beurteilung durch die **unterstellten Mitarbeiter** hat nicht nur die Aufgabe, Führungsfähigkeiten zu bewerten, sondern sie wird als Partizipationsansatz verstanden, um die Mitarbeiter an der Gestaltung der Führungsbeziehungen zu beteiligen. In vielen Unternehmen widerspricht die Vorgesetztenbeurteilung der traditionellen Hierarchielogik, welche die Akzeptanz einer Führungskraft an ihre Unangreifbarkeit koppelt.
- Die **Kollegenbeurteilung (Peer Rating)** wird häufig in Ergänzung zur Beurteilung durch den Vorgesetzten eingesetzt, jedoch seltener als vollständige Beurteilung. Sie bietet sich vor allem zur Beurteilung des Teamverhaltens und der Leistungsmotivation an. Widerstände gegen eine Kollegenbeurteilung sind vor allem seitens der Beurteilenden zu erwarten, da sie häufig als Verstoß gegen das Kollegialitätsgebot in der Auseinandersetzung mit dem gemeinsamen Vorgesetzten empfunden wird.
- Die **Selbstbeurteilung** spielt immer nur in Kombination mit einer der anderen Urteilsquellen eine Rolle, etwa wenn sich eine Person zu einem Fremdurteil äußert. Selbstbeurteilungen sind grundsätzlich problematisch, weil die Person die Konsequenzen ihres Urteils selbst tragen muss und sie sich bis zu einem gewissen Grad selber bloßstellen muss.

Neben diesen vier wesentlichen Hauptformen sind auch die Beurteilung durch den **nächsthöheren Vorgesetzten** oder durch **außenstehende Beobachter** wie z. B. Kunden oder Trainer im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen möglich.

36.3 Personalaus- und -weiterbildung

Unter der **betrieblichen Aus- und Weiterbildung** sind alle zielgerichteten, bewussten und planmäßigen personalpolitischen Maßnahmen und Tätigkeiten zu verstehen, die auf eine Vermehrung bzw. Veränderung der Kenntnisse, der Fähigkeiten sowie der Verhaltensweisen der Belegschaftsmitglieder gerichtet sind.

Diese Maßnahmen können unterteilt werden in eine

- **betriebliche Grundausbildung**, welche dem Mitarbeiter die notwendigen Grundkenntnisse und -fähigkeiten vermittelt, um einen Beruf ausüben oder eine Tätigkeit aufnehmen zu können, und in eine
- **betriebliche Weiter- oder Fortbildung**, die darauf ausgerichtet ist, das vorhandene Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten zu erweitern und zu vertiefen.

Die Personalbildung kann auf verschiedene Art und Weise erfolgen, wobei die Ausbildungsmethoden nach folgenden Kriterien charakterisiert werden können:

1. **Träger** der Ausbildung: Mitarbeiter können entweder durch eigene Ausbilder und Instruktoren oder in betriebsfremden Institutionen ausgebildet werden. Dementsprechend unterscheidet man zwischen **betriebsinterner** oder innerbetrieblicher Ausbildung und **betriebsexterner** oder außerbetrieblicher Ausbildung.
2. **Ort** der Ausbildung: Während die außerbetriebliche Ausbildung in der Regel außerhalb des Unternehmens erfolgt, unterscheidet man bei der innerbetrieblichen zwischen **On-the-Job-Training** (Ausbildung unmittelbar am Arbeitsplatz) und **Off-the-Job-Training** (außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes). Anlernen an eine bestimmte Tätigkeit findet beispielsweise direkt am Arbeitsplatz, Führungsausbildung meistens außerhalb des Unternehmens statt. Häufig werden aber auch beide Methoden miteinander kombiniert (z. B. Lehrlingsausbildung). Eine neue Form des Off-the-Job-Trainings sind **Corporate Universities**. Diese bieten die Möglichkeit, unternehmensspezifisches Wissen zu vermitteln und damit die Lerninhalte auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens auszurichten.
3. **Inhalt** der Ausbildung: Bezüglich des vermittelten Inhalts der Ausbildung kann unterschieden werden zwischen einer **allgemeinen** Ausbildung und einer **aufgabenorientierten** Ausbildung. Letztere lässt sich weiter unterteilen in eine Führungsausbildung und eine Fach- oder Berufsausbildung.
4. **Zielpersonen** der Ausbildung: Die Ausbildung kann sich grundsätzlich an alle Mitarbeiter richten, also beispielsweise an Lehrlinge, Mitarbeiter ausführender Tätigkeiten, Kadermitarbeiter und die Ausbilder selbst. Möglich sind sogar externe Gruppen (z. B. Lieferanten, Kunden).

■ Abb. 36.1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung, wobei noch weitere Kriterien – wie beispielsweise Dauer und Häufigkeit der Ausbildung oder verwendete Lernmethode – eine Rolle spielen.

Eine zunehmende Rolle spielen auch die verschiedenen Ansätze des **E-Learning**. Grundsätzlich können dabei zwei Formen unterschieden werden (Holtbrügge 2018, S. 148):

- Beim **Computer-based Training (CBT)** werden Lehrinhalte programmiert und multimedial, d. h. mithilfe

Konzept	Maßnahmen
Into-the-Job	Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position (z. B. Berufsausbildung, Einarbeitung, Trainee-Programm)
On-the-Job	Neue Arbeitsstrukturierung, wird unmittelbar am Arbeitsplatz umgesetzt (z. B. Job Enlargement, Job Enrichment, Projektarbeit)
Near-the-Job	Maßnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeit stehen (z. B. Qualitätszirkel)
Off-the-Job	Maßnahmen, die in räumlicher, oft auch in zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Arbeit durchgeführt werden (z. B. interne oder externe Seminare, Kongresse, Outdoor-Training)
Along-the-Job	Festlegung des zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatzes, wobei sich der Planungshorizont meist auf zwei bis fünf Jahre erstreckt (Laufbahnplanung)
Out-of-the-Job	Maßnahmen, die den Übergang in den Ruhestand vorbereiten sollen (z. B. gleitender Ruhestand, interne Consulting-Tätigkeit)
Parallel-to-the-Job	Maßnahmen, die den Mitarbeitenden bei der Erfüllung seiner Aufgaben in Form qualifizierter Beratung unterstützen und motivieren (z. B. Coaching, Mentoring)

Abb. 36.1 Instrumente der Personalentwicklung

von Texten, Bildern, Filmen und Tönen auf elektronischen Speichermedien bereitgestellt. Die einfachste Form sind sequenzielle Programme, bei denen der Mitarbeiter Aufgaben in einer vorgegebenen Reihenfolge lösen muss und anschließend eine Rückmeldung über die richtige oder falsche Lösung erhält. Anspruchsvoller sind Hypertext-Programme, welche die selbstständige Navigation und den individuellen Zugriff auf Lerninhalte ermöglichen.

- Beim **Web-based Training (WBT)** besteht zusätzlich die Möglichkeit, Informationen aus dem Internet oder Intranet einzubeziehen und mit anderen Teilnehmern oder Tutoren zu kommunizieren. Dies kann entweder synchron (z. B. in Chatrooms) oder asynchron (durch E-Mails oder in Newsgroups) geschehen.

Vorteil des E-Learning ist die orts- und zeitunabhängige Vermittlung von Lehrinhalten durch die Nutzung multimedialer und interaktiver Anwendungen. Zudem können sich durch die Standardisierung und beliebige Reproduktion der Lehrmaterialien erhebliche Kosteneinsparungen ergeben. Ein Nachteil besteht darin, dass sich komplexe Zusammenhänge nur schwer vermitteln lassen. Zudem kann durch die fehlende persönliche Interaktion mit anderen Teilnehmern die soziale Kompetenz nur begrenzt gefördert werden.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Coachings in der Praxis soll in einem nächsten Abschnitt auf dieses Instrument näher eingegangen werden.

36.4 Coaching

Unter **Coaching** versteht man die professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext.

Als Instrument der Personalentwicklung dient es dazu,

- die Problemlösungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden zu verbessern,
- gleichzeitig die individuelle Veränderungsfähigkeit zu erhöhen und
- schließlich das Spannungsfeld zwischen den persönlichen Bedürfnissen, den wahrzunehmenden Aufgaben (Rolle) und den übergeordneten Unternehmenszielen auszubalancieren (Abb. 36.2).

In der Praxis haben sich im Verlauf der Zeit verschiedene Ansätze und Arten von Coaching entwickelt. Die verschiedenen Konzepte unterscheiden sich vor allem in ihrer Zielsetzung und Methodik. In Bezug auf die Zielsetzung werden drei Ausrichtungen unterschieden:

- Beim **Defizitansatz** soll mithilfe des Coachings eine bestimmte aktuelle Problemsituation behoben werden. Durch diese Unterstützung sollen die vorgegebenen Leistungsstandards besser erreicht werden.
- Mit dem **Präventivansatz** sollen bestimmte, als störend empfundene Verhaltensweisen oder Situationen in Zukunft verhindert werden.

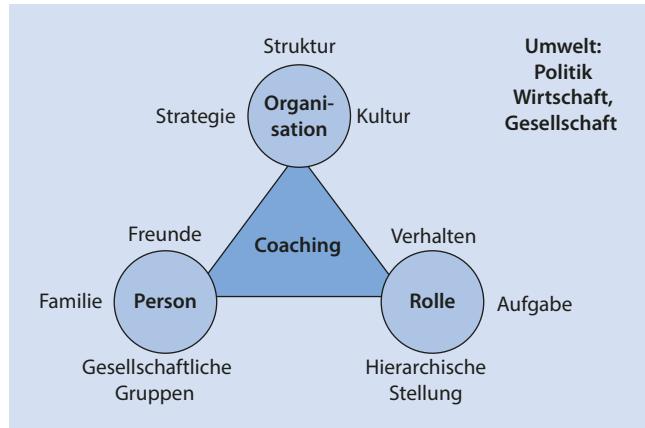


Abb. 36.2 Spannungsfeld Coaching. (Nach Backhausen und Thommen 2017, S. 3)

- Beim **Potenzialansatz** geht es nicht nur um die effektive Nutzung vorhandener, aber noch nicht ausgeschöpfter Potenziale, sondern oft sogar um deren Entdeckung. Es sollen neue Wege und Möglichkeiten aufgezeigt werden, solche Potenziale zu erschließen. Dieses Coaching wird häufig eingesetzt, wenn es um die Vorbereitung auf neue Aufgaben, insbesondere Führungsaufgaben geht.

Die Coachingmethode legt das prägende Grundverständnis und somit die grundsätzliche Arbeitsweise in einem Coachingprozess fest. Zwei Formen werden unterschieden:

1. Beim **Expertencoaching** – auch Fachcoaching genannt
– steht die inhaltliche Beratung im Vordergrund.

Mit anderen Worten, Coach und Coachee erarbeiten gemeinsam eine Problemlösung, wobei der Coach aufgrund seiner großen Erfahrung bzw. Fachexpertise Lösungsvorschläge macht und Ratschläge erteilt. Dieser Form ist auch das **Mentoring** als eine spezielle Form des Coachings zuzurechnen, bei dem eine ältere, erfahrene Führungskraft eine junge oder neu in die Organisation eingetretene Person betreut. Ziele des Mentorings sind neben fachlicher Unterstützung auch eine schnellere und bessere Integration in die neue Organisationskultur.

2. Das **Prozesscoaching** ist eine Hilfe zur Selbsthilfe, d. h. der Coach unterstützt den Coachee darin, sich in dem komplexen Umfeld, in dem er arbeitet und lebt, selber orientieren und handeln zu können.

Die Wahl einer bestimmten Methode hängt sehr stark von der jeweiligen Coachingkultur in einem Unternehmen ab. Darüber hinaus kann zwischen internem und externem Coaching sowie zwischen Einzel- und Gruppencoaching unterschieden werden.

Literatur

- Backhausen, W./Thommen, J.-P.: Coaching. Durch innovatives Denken zu innovativer Personalentwicklung. 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2017
Holtbrügge, D.: Personalmanagement. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg 2018



Personalfreistellung

37.1 Funktion und Ursachen der Personalfreistellung – 478

37.2 Personalfreistellungsmaßnahmen – 478

37.2.1 Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse – 479

37.2.2 Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses – 479

Literatur – 480

37.1 Funktion und Ursachen der Personalfreistellung

Aufgabe der **Personalfreistellung** ist die Beseitigung personeller Überdeckungen in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

Es ist zu beachten, dass eine solche Beseitigung nicht notwendigerweise zu einer Personalfreisetzung und damit zu einem Abbau des Personalbestandes führen muss. Wie im nächsten Abschnitt ausführlicher dargelegt wird, beziehen sich Personalfreistellungsmaßnahmen entweder auf die **Veränderung** oder auf die **Beendigung** bestehender Arbeitsverhältnisse.

Die **Ursachen** von Personalfreistellungsmaßnahmen sind vielfältiger Natur. Nach Hentze und Kammel (2005, S. 357 f.) lassen sich die meisten Maßnahmen auf eine oder mehrere der folgenden Hauptursachen zurückführen:

1. **Absatz- und Produktionsrückgang:** Eine rückläufige Nachfrage nach Produkten – unabhängig, ob diese konjunkturell, strukturell oder durch eine andere Ursache ausgelöst wird – führt zu einem geringeren Personalbedarf. Sofern der Personal-Ist-Bestand größer ist als der Personalbedarf, entsteht ein Personalfreistellungsbedarf.
2. **Strukturelle Veränderungen:** Durch strukturelle Veränderungen der Nachfrage, beispielsweise durch die Substitution eines Gutes durch ein anderes, kann ebenfalls ein Personalfreistellungsbedarf entstehen.
3. **Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen:** Für einige Branchen und Unternehmen stellt sich aufgrund saisonal stark schwankender Nachfrage das Problem eines variierenden Personalbedarfs in Abhängigkeit von der jeweiligen saisonalen Auslastung.
4. **Managementfehler:** Unabhängig von der objektiven Unternehmenssituation können Fehlleistungen des Managements beschäftigungsrelevante Folgen aufweisen, die mit Personalfreistellungen einhergehen. In der Regel ist es allerdings oft schwierig zu entscheiden, ob (vermeidbare) Managementfehler vorliegen oder ob unvermeidbare Ereignisse ausschlaggebend für die entsprechende Unternehmenssituation sind.
5. **Individuelle mitarbeiterbezogene Ursachen:** Neben den bisher dargestellten Ursachen, die zu unternehmensbedingten Personalfreistellungen führen können, lassen sich auch mitarbeiterbezogene Ursachen von Freistellungen ausmachen. Mangelnde Fähigkeiten oder nicht vertragskonformes Verhalten können dazu führen, dass einzelne Personen von ihrem aktuellen Arbeitsplatz freigestellt werden, wobei auch hier wieder zu unterscheiden ist, ob die Freistellung intern oder extern erfolgt.
6. **Betriebsstilllegungen, Betriebsvernichtung, natürliches Betriebsende:** Betriebsstilllegungen als gewollte oder ungewollte Schließung einer Betriebsstätte oder

eines Teils davon (z. B. Abteilung) können betriebswirtschaftliche, wirtschafts- und außenpolitische, gesetzliche oder führungspersonelle Ursachen haben. Betriebsvernichtung ist die Auflösung der Arbeitsplätze durch höhere Gewalt (z. B. Brand, Explosion). Das natürliche Betriebsende ist auf Erschöpfen, z. B. von Bodenschätzen, zurückzuführen. Alle drei genannten Ursachen haben je nach Form und Auswirkung eine interne (=Versetzung) oder externe Freistellung (=Ausscheiden) zur Folge.

7. **Standortverlegung:** Standortanalysen können für einzelne Unternehmen die Notwendigkeit eines Standortwechsels mit entsprechenden Auswirkungen auf den Personalbestand aufzeigen. Beispielsweise kann die starke Marktstellung eines neuangesiedelten Handelsbetriebs, der zu einer Filialkette gehört, ein alteingesessenes Unternehmen dazu veranlassen, sich in einer anderen Region niederzulassen.
8. **Reorganisation:** Reorganisation bedeutet im traditionellen Sinne eine Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Anliegen, die Betriebszwecke sicherer oder wirtschaftlicher zu erfüllen. Das Reorganisationsproblem liegt in der zweckmäßigeren Zuordnung von Teilaufgaben, Menschen und Sachmitteln im Vergleich zum Ist-Zustand. Sofern durch die Reorganisation der Personalbedarf verringert wird, folgt unter der wirtschaftlichen Zielsetzung eine externe Freistellung, während bei einer Neuordnung der Aufgaben die interne Freistellung dominiert. Die externe Freistellung tritt hierbei nur bei zusätzlicher Verringerung des Personalbedarfs in Erscheinung.
9. **Mechanisierung und Automation:** Die Mechanisierung und Automation bewirkt eine Substitution der menschlichen Arbeit durch technische Arbeit. Ein steigender Technisierungsgrad ist durch einen verringerten Personalbedarf gekennzeichnet. Mechanisierung und Automation beeinflussen auch stark den qualitativen Personalbedarf in den betroffenen Betriebsbereichen, sodass sich als Folgewirkung die Personalstruktur erheblich ändern kann.

37.2 Personalfreistellungsmaßnahmen

Je nach Ursachen ergeben sich unterschiedliche Personalfreistellungsmaßnahmen. Abb. 37.1 zeigt einen systematischen Überblick über die möglichen Arten der Personalfreistellung, wobei jeweils die rechtlichen Grundlagen beachtet werden müssen. Beizufügen ist, dass Personalfreistellungsmaßnahmen in erster Linie bei langfristigen personellen Überdeckungen angewendet werden sollten. Kurzfristige Überdeckungen aufgrund von saisonalen Schwankungen oder Rohstoffversorgungsschwierigkeiten können durch andere Maßnahmen aufgefangen werden, die zum Teil in den Personalbereich gehören (Personaleinsatzplanung), zum Teil aber auch andere Abteilungen betreffen.

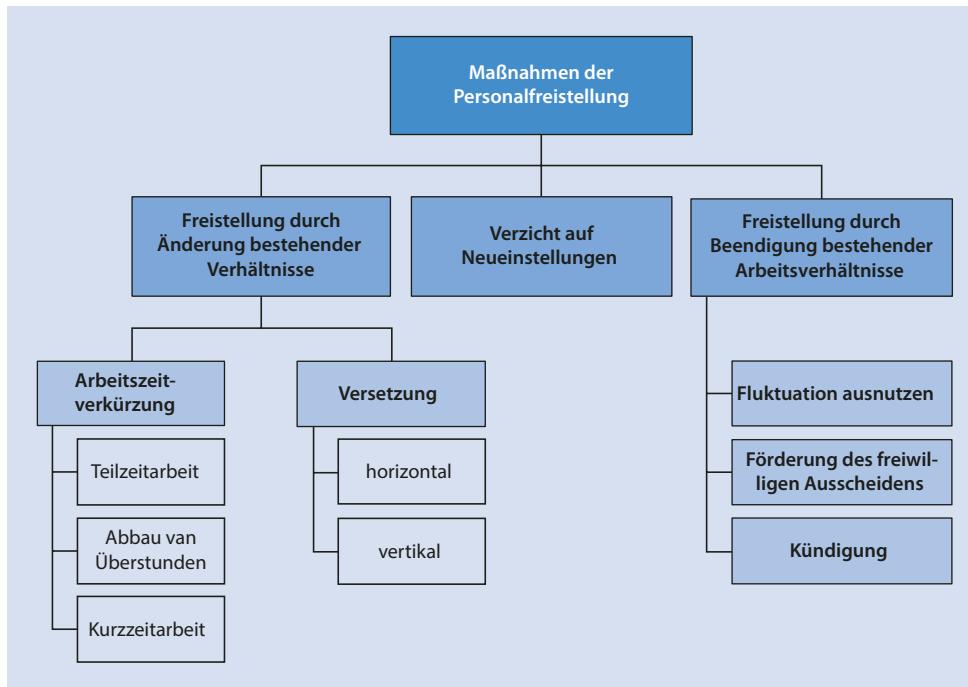


Abb. 37.1 Überblick über Personalfreistellungsmaßnahmen. (Nach Hentze und Graf 2005, S. 373)

Als typische Beispiele für solche Maßnahmen sind zu nennen:

- Produktion auf Lager,
- Annahme von Fremdaufträgen von Unternehmen, die nicht allen Kundenaufträgen selbst nachkommen können,
- Herstellung von Zwischenprodukten statt Verteilung von Fremdaufträgen,
- Diversifikation in andere Produkte und/oder Märkte.

37.2.1 Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse

Arbeitszeitverkürzungen sind dadurch charakterisiert, dass sie in der Regel mit finanziellen Einbußen für den Arbeitnehmer verbunden sind. Im Falle der Kurzarbeit wird aber diese Einbuße durch die Leistungen der Arbeitslosenversicherung vermindert. Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass sie nur vorübergehender Natur sind. Bei einer Beurteilung dieser Maßnahmen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Die finanziellen Einbußen treffen Mitarbeiter mit einem tiefen Einkommen besonders hart.
- Für Mitarbeiter mit hohem Einkommen kann dagegen unter Umständen das Bedürfnis nach mehr Freizeit befriedigt werden.
- Wegen des vorübergehenden Charakters haben die Maßnahmen auch nur kurzfristige Auswirkungen. Momentane Einschränkungen müssen in Kauf genommen werden, dafür besteht die Gewissheit eines gesicherten Arbeitsplatzes.

- Oft ist die einzige Alternative zur Arbeitszeitverkürzung nur die Entlassung, die für den Arbeitnehmer aber viel schwerwiegender Konsequenzen nach sich ziehen würde.

Versetzungen können dann vorgenommen werden, wenn in anderen Abteilungen personelle Unterdeckungen auftreten. Bei einer **horizontalen** Versetzung bleibt der Mitarbeiter auf der gleichen hierarchischen Stufe, während bei der **vertikalen** Versetzung ein hierarchischer Auf- oder Abstieg erfolgt. Probleme ergeben sich insbesondere bei einer Versetzung auf einen tiefer eingestuften Arbeitsplatz, die sich auch auf die Lohneinstufung auswirken kann. Vielfach wird dabei allerdings das Prinzip der Besitzstandswahrung angewandt, welches besagt, dass der Mitarbeiter in Bezug auf die Entlohnung nicht schlechter gestellt werden darf.

37.2.2 Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses

Als erste Maßnahme im Rahmen der langfristigen Personalfreistellung drängt sich die Nichtersetzung natürlicher Abgänge infolge Pensionierung, Kündigung des Arbeitnehmers, Tod usw. auf. Kann eine personelle Überdeckung durch einen Einstellungsstopp nicht abgebaut werden, muss entweder das **freiwillige Ausscheiden** von Mitarbeitern gefördert oder die Kündigung ausgesprochen werden. Als Maßnahmen bei der Förderung der freiwilligen Kündigung stehen zur Verfügung:

- Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Stelle,
- finanzielle Abfindung,
- Ermöglichung einer vorzeitigen Pensionierung.

Die **Kündigung** ist die härteste Maßnahme für den Arbeitnehmer, da sie die schwerwiegendsten Konsequenzen mit sich bringt. Sie sollte deshalb nur im Ausnahmefall erfolgen. Je nach der persönlichen Lage und Konstitution oder der Arbeitsmarktsituation können sich nämlich aufgrund des Verlustes der sozialen Kontakte, der beruflichen Anerkennung oder von Identifikationsmöglichkeiten gesundheitliche (psychisch und physisch) und soziale (Familie, Freundeskreis) Probleme einstellen. Diese verhindern das Finden einer neuen Stelle, verstärken in einem Teufelskreis die genannten Probleme und können zu einer Langzeitarbeitslosigkeit führen.

Sowohl bei der Förderung des freiwilligen Ausscheidens als auch bei der Kündigung hat sich als unterstützende Maßnahme das Outplacement als wertvoll erwiesen.

Outplacement soll sowohl dem Unternehmer als auch dem betroffenen Mitarbeiter unter Mitwirkung eines spezialisierten Personalberaters eine einvernehmliche („sanfte“) Trennung ermöglichen.

Das Outplacement soll vor allem dem Ausscheidenden helfen, durch eine gezielte Marketingstrategie für seine eigene Person aus einem (sicheren) Arbeitsverhältnis heraus eine adäquate neue Stelle zu finden (Schulz et al. 1989, S. 12). Der Outplacement-Berater leistet also nur Hilfe zur Selbsthilfe. Die Betreuung von Führungskräften erfolgt durch Einzelberatung. Bei Schließung, Fusion oder Standortwechsel von Unternehmen werden jeweils auch (stufengerechte) Gruppenprogramme – meist in Form von Seminaren oder Workshops – durchgeführt.

Literatur

- Hentze, J./Graf, A.: Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. 7., überarbeitete Auflage, Bern 2005
 Hentze, J./Graf, A./Kammel, A.: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4., aktualisierte Auflage, Stuttgart 2005
 Schulz, D./Fritz, W./Schuppert, D./Seiwert, L. J./Walsch I.: Outplacement. Personalfreisetzung und Karrierestrategie. Wiesbaden 1989

Literaturhinweise

Literaturhinweise

- Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2013
Dieses Buch enthält eine umfassende Darstellung der verschiedenen Aspekte der Personalentwicklung, die sowohl in wissenschaftlicher wie auch in praxisorientierter Hinsicht überzeugt. Mit einem Glossar am Ende des Buches.
- Blessin, B./Wick A.: Führen und Führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 8., neubearbeitete, Konstanz/München 2017
Ein umfassender und fundierter Überblick über die wichtigsten Richtungen der Führungsforschung. Eignet sich auch gut als Nachschlagewerk.
- Gmür, M./Thommen, J.-P.: Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2019
Dieses Buch zeigt, wie erfolgreiches Human Resource Management zu gestalten ist. Es richtet sich sowohl an Studierende als auch an Führungskräfte. Didaktisch gut gestaltet und mit vielen Praxisbeispielen.
- Hilb, M.: Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente. 21. Auflage. Köln 2017
Eine kompakte und praxisorientierte Darstellung der wichtigsten Instrumente des Personalmanagements mit Betonung der strategischen Ausrichtung. Ein Klassiker von der Hochschule St. Gallen.
- Scholz, Chr.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2014
Dieser Klassiker des Personalmanagements vermittelt fundierte Konzepte über alle Themenbereiche moderner Personalarbeit auf operativer, taktischer und strategischer Ebene.
- Stock-Homburg, R.: Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2019
Dieses Lehrbuch vermittelt einen umfassenden und interdisziplinären Überblick des State of the Art des Personalmanagements. Didaktisch gut aufgearbeitet verknüpft es traditionelle Themen mit modernen Konzepten.
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 8., aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln 2009
Ein Standardwerk zu den Grundlagen der Führung. Es präsentiert übersichtlich nicht nur die neuesten Forschungsergebnisse, sondern auch die modernen Instrumente der Führung und Zusammenarbeit.

Organisation

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 38 Grundlagen der Organisation – 485

Kapitel 39 Organisationstheoretische Ansätze – 499

Kapitel 40 Organisationsformen – 511

**Kapitel 41 Organisation als geplanter organisatorischer
Wandel – 531**

Literaturhinweise – 544



Grundlagen der Organisation

- 38.1 Organisieren und Arbeitsteilung – 486**
 - 38.1.1 Organisation als Managementaufgabe – 486
 - 38.1.2 Begriff Organisation – 486
 - 38.1.3 Formale und informale Organisation – 487
 - 38.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation – 487
 - 38.2 Formale Elemente der Organisation – 487**
 - 38.2.1 Aufgabe – 487
 - 38.2.2 Stelle – 488
 - 38.2.3 Kompetenzen und Verantwortung – 490
 - 38.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen – 490
 - 38.3 Aufbau- und Ablauforganisation – 491**
 - 38.3.1 Aufbauorganisation – 491
 - 38.3.2 Ablauforganisation – 492
 - 38.3.3 Zusammenfassung – 494
 - 38.4 Organisatorische Regelungen – 494**
 - 38.4.1 Organisationsinstrumente – 494
 - 38.4.2 Organisationsgrad – 496
- Literatur – 497**

38.1 Organisieren und Arbeitsteilung

38.1.1 Organisation als Managementaufgabe

Ein Unternehmen muss primär organisieren, um eine **Arbeitsteilung** vorzunehmen, da an der Erfüllung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens mehrere Personen beteiligt sind. Jeder Person soll eine bestimmte Teilaufgabe zugeordnet werden. Damit stellt sich das Problem, wie eine solche Arbeitsteilung aussehen kann. Wie jeder aus eigener Erfahrung weiß (z. B. Familie, Schule, Kirche, Verein), kann sie auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden. Entsprechend vielfältig sind auch die beobachtbaren Organisationsformen.

Grundsätzlich strebt ein Unternehmen nach einer möglichst effizienten Organisation. Bereits **Adam Smith** beschrieb 1776 die Auswirkungen verschiedener Formen der Arbeitsteilung auf die Effizienz des Unternehmens: In einer Stecknadelfabrik konnte er feststellen, dass insgesamt zehn Arbeiter, von denen jeder zwei bis drei Verrichtungen auszuführen hatte, pro Tag 48.000 Nadeln fabrizierten. Dies ergab 4800 Nadeln pro Arbeiter und Tag. Hätte hingegen jeder Arbeiter alle Verrichtungen, die für die Fertigung einer Stecknadel notwendig sind, allein ausführen müssen, so hätte ein jeder nur gerade 20 Nadeln pro Tag herstellen können! Dieses Beispiel zeigt sehr anschaulich, dass mit einer zunehmenden Arbeitsteilung im Sinne einer Spezialisierung eine höhere Produktivität erreicht wird.

Ausgehend von diesen Überlegungen kann die Aufgabe der Organisation wie folgt umschrieben werden:

Organisieren bedeutet, die Gesamtaufgabe des Unternehmens, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss, sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese zueinander in Beziehung zu setzen, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden.

Mit jeder Form der **Arbeitsteilung** sind aber bestimmte Konsequenzen verbunden, die nicht nur positiver, sondern auch negativer Art sein können. Bei einer zunehmenden Spezialisierung ist beispielsweise festzustellen, dass neben der Erhöhung der Produktivität folgende Phänomene auftreten können:

- **Zunahme der Abhängigkeiten:** Fällt ein Arbeiter in der Kette des arbeitsteiligen Produktionsprozesses aus, so steht die ganze Produktion still. Bestände hingegen keine spezialisierte Arbeitsteilung, so würde lediglich ein Arbeiter ausfallen und die produzierte Gesamtmenge würde nur durch dessen Leistung verringert.
- **Zunahme der Komplexität** der Organisation: Die verschiedenen Verrichtungen des Gesamtprozesses müssen genau aufeinander abgestimmt werden. Arbeitet ein

Mitarbeitender beispielsweise zu schnell oder zu langsam, so entstehen Zwischenlager oder der nachfolgende Mitarbeitende ist überlastet bzw. nicht ausgelastet.

Jeder Form der Arbeitsteilung sind deshalb **Grenzen** gesetzt. Eine extreme Arbeitsteilung scheitert beispielsweise daran, dass

- die **Kosten** für die Koordination so groß werden, dass sie den Nutzen aus dem Produktivitätsfortschritt überkompensieren,
- aufgrund der **technologischen Gegebenheiten** eine weiter gehende Arbeitsteilung gar nicht mehr möglich ist,
- der Mensch infolge der ebenfalls zunehmenden **Mono-tonie der Arbeit** bestimmte Reaktionen zeigt, die nicht nur ihm, sondern auch dem Unternehmen oder der Gesellschaft Schaden zufügen (z. B. gesundheitliche Schäden, Kommunikationsschwierigkeiten, häufiger Stellenwechsel).

38.1.2 Begriff Organisation

Der Begriff **Organisation** wird sowohl umgangssprachlich als auch betriebswirtschaftlich in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Betriebswirtschaftlich stehen folgende Interpretationen im Vordergrund:

1. **Gestalterischer Aspekt:** Das Unternehmen *wird* organisiert: Bei dieser Orientierung steht die Tätigkeit des Gestaltens im Vordergrund. Organisation in diesem Sinne kommt deshalb eine **Gestaltungsfunktion** zu. In ▶ Abschn. 38.1.4 wird ein allgemeines Vorgehensschema vorgestellt, während in ▶ Abschn. 41.3 eine Vorgehensweise unter partizipativem Einbezug der Mitarbeitenden dargestellt wird.
2. **Instrumentaler Aspekt:** Das Unternehmen *hat* eine Organisation: Dieser Begriff beruht darauf, dass in der Regel jedes Unternehmen eine bewusst geschaffene Ordnung hat, mit der bestimmte Ziele erreicht werden sollen. Diese Ordnung bezieht sich auf die Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Ablauforganisation) des Unternehmens. Gegenstand sind die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden sowie zwischen den Menschen und den Sachmitteln. Organisation in dieser Bedeutung hat eine **Ordnungsfunktion**. Sie dient als Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele.
3. **Institutionaler Aspekt:** Das Unternehmen *ist* eine Organisation: Dieser Bezeichnung liegt die Frage zugrunde, welche in der Realität vorkommenden Gebilde als Organisationen bezeichnet und somit von einer Organisationslehre untersucht werden. Wie bereits dargestellt, können neben dem Unternehmen auch öffentliche Betriebe und Verwaltungen, aber auch religiöse, karitative, militärische oder viele andere gesellschaftliche Institutionen Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre und somit auch einer Organisationslehre sein (▶ Abschn. 1.1.3).

38.1.3 Formale und informale Organisation

Die bewusst gestaltete Organisation stellt die **formalen** Strukturen und Abläufe eines Unternehmens dar. Neben dieser fest vorgegebenen Ordnung bilden sich in der betrieblichen Wirklichkeit in unterschiedlichem Ausmaß **informale** Strukturen, die neben (komplementär) oder anstelle (substituierend) der formalen Organisation wirksam werden. Als Ursachen dieser Erscheinung können genannt werden:

- menschliche Eigenheiten (z. B. Sympathie, gemeinsame Interessen),
- der soziale Status der Mitglieder des Unternehmens,
- die zu lösende Aufgabe,
- die Arbeitsbedingungen (z. B. Zeitdruck).

In der Praxis bestehen formale und informale Organisationsstrukturen meist nebeneinander. Über die Auswirkungen einer informalen auf die bewusst gestaltete Organisationsstruktur können keine allgemeinen Aussagen gemacht werden. Sie hängen von der jeweiligen Situation und den Zielen einer Organisation ab. Wichtig ist es aber, sich dieser informalen Organisation bewusst zu werden sowie positive Wirkungen zu fördern, hemmende Konflikte jedoch zu beseitigen.

38.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation

Für die Lösung organisatorischer Probleme ist es ebenfalls sinnvoll, den Problemlösungsprozess als formales Schema aufzuzeichnen. Aus dem allgemeinen Problemlösungsprozess können für die Organisation folgende Phasen abgeleitet werden (Abb. 38.1):

1. **Analyse der Ausgangslage:** Eine Vielzahl von Einflussfaktoren wirkt auf die Organisation eines Unternehmens. Eine große Rolle spielen dabei sowohl die Umweltbedingungen (z. B. Unsicherheit der Umwelt, gesetzliche Regelungen, Größe des Absatzmarktes) als auch die unternehmensspezifischen Faktoren (z. B. Größe des Unternehmens, historische Entwicklung, Anzahl der Produkte).
2. **Bestimmung der Ziele der Organisation:** Oberstes Ziel organisatorischer Tätigkeit ist es letztlich immer, durch eine optimale Arbeitsverteilung die Effizienz einer Organisation und somit den Erfolg eines Unternehmens zu erhöhen. Dieses Ziel kann sich entweder auf die **Aufbauorganisation** (Struktur) oder die **Ablauforganisation** (Prozess) beziehen.
3. **Bestimmung der Organisationsmaßnahmen:** Zur Erreichung organisatorischer Ziele (z. B. effiziente Arbeitsteilung, optimale Kommunikationswege) steht dem Unternehmen eine Vielzahl organisatorischer Maßnahmen zur Verfügung. Im Vordergrund stehen dabei die verschiedenen Formen der Aufbau- und Ablauforganisation.

4. **Bestimmung der Mittel:** Um organisatorische Maßnahmen durchführen zu können, müssen die entsprechenden Mittel zur Verfügung gestellt werden. Neben finanziellen Mitteln sind dies vor allem Personen, die sowohl die organisatorischen Maßnahmen und die für deren Durchführung notwendigen **Organisationsinstrumente** (z. B. Stellenbeschreibung, Netzplan) ausarbeiten als auch die geplanten Maßnahmen umsetzen.
5. **Durchführung:** Ein besonderes Gewicht wird der Implementierung organisatorischer Maßnahmen beigemessen. Da solche Maßnahmen eine Veränderung bestehender Strukturen und Abläufe bedeuten, betreffen sie immer auch Menschen, die sich an neue Situationen anpassen müssen. Dabei können erhebliche **Widerstände** und **Konflikte** auftreten.
6. **Evaluation der Resultate:** Das Ergebnis organisatorischer Tätigkeiten besteht in einer Neuordnung der Aufgaben. Es zeigt, inwieweit es dem Unternehmen gelungen ist, den Anforderungen der Umwelt, der Mitarbeitenden und des Unternehmens selbst mit einer zweckmäßigen Aufbau- und Ablauforganisation gerecht zu werden.

Aus der Sicht einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre steht die Gestaltung und Steuerung dieses Problemlösungsprozesses mit den Elementen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle im Vordergrund (Abb. 38.1). Diese Aufgabe wird auch als **Organisationsmanagement** bezeichnet.

38.2 Formale Elemente der Organisation

38.2.1 Aufgabe

Unter einer **Aufgabe** ist bei **statischer** Betrachtung eine bestimmte Soll-Leistung zu verstehen. Bei einer **dynamischen** Sichtweise werden zusätzlich die Aktivitäten einbezogen, die zur Erfüllung dieser Soll-Leistung durchgeführt werden müssen.

Eine Aufgabe lässt sich durch folgende Merkmale abgrenzen:

- **Verrichtungen**, die zur Erfüllung einer Aufgabe zu vollziehen sind (z. B. Forschung und Entwicklung, Marketing, Produktion).
- **Objekt**, an dem oder in Bezug auf das eine Tätigkeit ausgeübt wird (Rohstoffe, Zwischenfabrikate, Endprodukte, Produktgruppe, Dienstleistungen).
- **Sachmittel** bzw. Betriebsmittel, die zur Durchführung einer Aufgabe erforderlich sind.
- **Ort**, an dem eine Aufgabe erfüllt wird. Zu unterscheiden ist zwischen **gesamtbetrieblichen** (Absatzgebiete, Produktionsstätten) und **innerbetrieblichen** Standorten

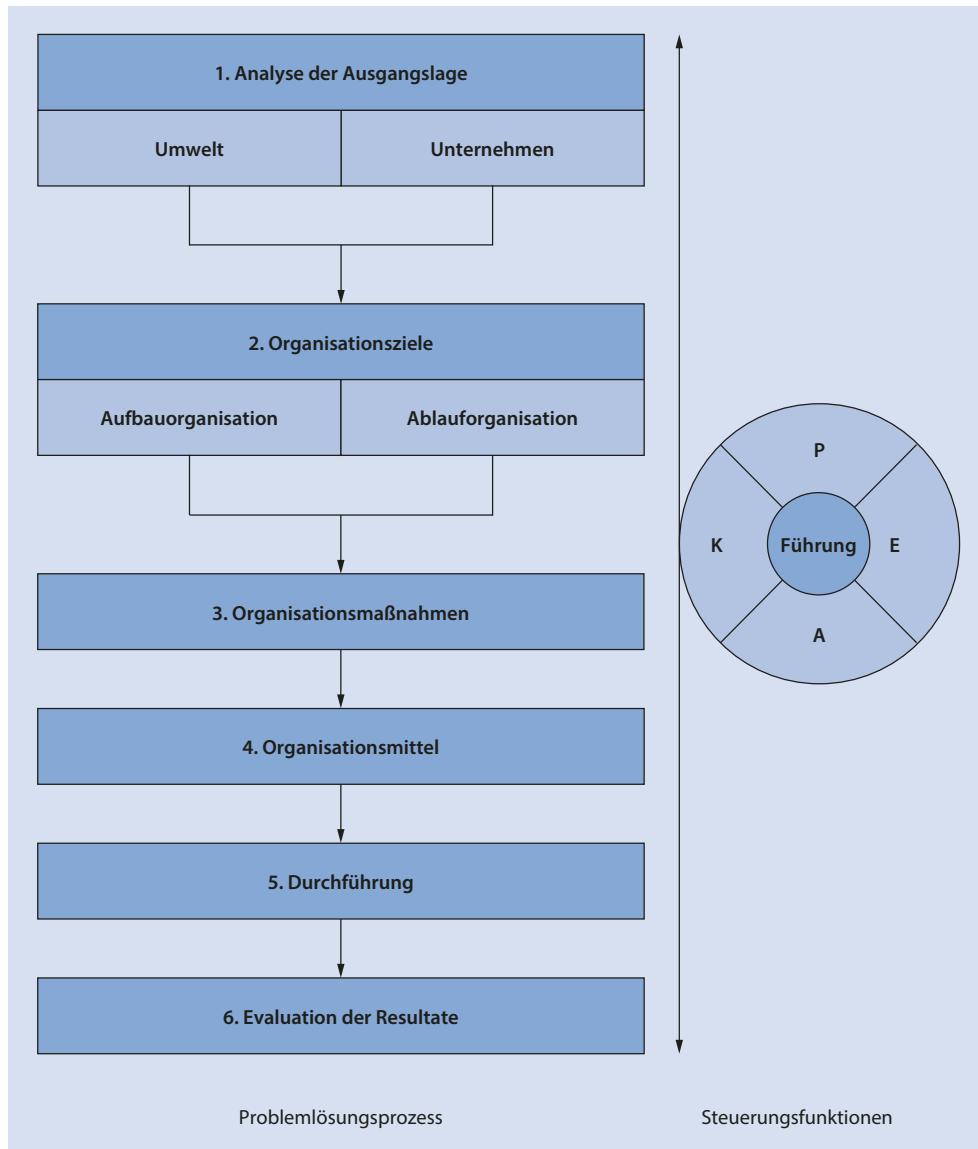


Abb. 38.1 Problemlösungsprozess der Organisation

38

(z. B. Zuordnung der Räumlichkeiten auf verschiedene Funktionsbereiche, Anordnung der Betriebsmittel).

- **Rang** des Führungsprozesses, wobei zwischen Leitungs- und Ausführungsaufgaben unterschieden werden kann.
- **Phase** des Führungsprozesses, wobei vier Phasen unterschieden werden können: Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung, Kontrolle.
- **Zweckbeziehung**, wobei zwischen Primäraufgaben, die dem unmittelbaren Betriebszweck (z. B. Produktion) dienen, und sekundären oder Verwaltungsaufgaben (z. B. Rechnungswesen) unterschieden werden kann.
- **Zeit**, die zur Erledigung einer Aufgabe notwendig ist.
- **Person**, der die Aufgabe übertragen wird.

Diese Kriterien bilden die Grundlagen der Aufbau- und Ablauforganisation. Während aber bei der Aufbauorganisation

die Merkmale Verrichtung, Objekt, gesamtbetrieblicher Standort, Rang, Phase und Zweckbeziehung im Vordergrund stehen, sind es bei der Ablauforganisation die Merkmale innerbetrieblicher Standort, Sachmittel, Person und Zeit (► Abschn. 38.3).

38.2.2 Stelle

Begriffe

Eine **Stelle** ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Sie setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen (z. B. Schreiben, Telefonieren, Daten eingeben), die einen bestimmten **Aufgabenkomplex** bilden (z. B. Sekretariatsarbeiten).

Grundsätzlich können Linienstellen und unterstützende Stellen unterschieden werden. Linienstellen dienen der unmittelbaren Steuerung und Umsetzung der Hauptaufgaben im Rahmen des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses. Sie können in ausführende Stellen auf der Ausführungsebene und Leistungsstellen (Instanzen) auf der Führungsebene unterteilt werden:

- **Ausführende Stellen** sind einerseits einer oder mehreren Linienstellen (Instanzen) unterstellt und haben andererseits keine eigenen Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Stellen.
- **Leistungsstellen** hingegen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie bestimmten Stellen hierarchisch übergeordnet sind, sie können aber ihrerseits auch wieder einer oder mehreren Leistungsstellen unterstellt sein.

Als unterstützende Stellen sind insbesondere die Stabsstellen und die zentralen Dienste zu erwähnen.

Stabsstellen werden vor allem zur Entlastung und Unterstützung von Geschäfts- und Bereichsleitern (Leistungsstellen) für zeitraubende Nachforschungen und Planungsarbeiten eingesetzt. Es kommen ihnen dabei primär folgende Aufgaben zu:

- Beratung und Unterstützung,
- Informationsverarbeitung,
- Vorbereitung von Entscheidungen.

Der **Stab** ist somit dadurch gekennzeichnet, dass er im Führungsprozess an der Entscheidungsvorbereitung beteiligt ist und dass er keine Anordnungsbefugnisse gegenüber Linienstellen besitzt.

Inwieweit der Einsatz von Stabsstellen zweckmäßig ist, hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation ab. Folgende Einflussfaktoren dürften dabei eine große Rolle spielen:

- Qualität des Stabes (personelle Besetzung),
- Art der Aufgaben,
- Größe des Unternehmens,
- Führungsstufe,
- Intensität der Zusammenarbeit zwischen Stäben und Linienstellen.

Die zentralen Dienste werden auch Zentralstellen, Zentralabteilungen oder Servicecenter genannt.

Zentrale Dienste übernehmen fachlich zentralisierbare Aufgaben und besitzen ein fachtechnisches Weisungsrecht in Bezug auf die Erfüllung dieser Aufgaben.

Zur Abgrenzung der zentralen Dienste von den Stabsstellen können somit aufgrund dieser Definition zwei Unterscheidungsmerkmale festgehalten werden:

- Zentralabteilungen übernehmen im Gegensatz zu Stabsstellen nicht nur Sachaufgaben der übergeordneten Instanz, sondern auch der untergeordneten Instanzen. Es handelt sich dabei um eine Zentralisation von gleichartigen Aufgaben.
- Zentralabteilungen haben im Gegensatz zu den Stabsstellen fachtechnische Anordnungsbefugnisse, soweit diese ihren Fachbereich betreffen.

Stellenbildung

Werden zuerst die Stellen gebildet und nachher auf konkrete Personen übertragen, spricht man von einem **sachbezogenen** Organisieren. Beim umgekehrten Verfahren, dem **personenbezogenen** Organisieren, geht man von den vorhandenen Personen aus und prüft, welche Aufgaben ihnen übertragen werden können. Ob personen- oder sachbezogen organisiert werden soll, hängt beispielsweise von folgenden Faktoren ab:

- **Grund des Organisierens:** Gründung, Erweiterung, Reorganisation.
- **Vorhandene Mitarbeitende:** Es muss auf die Qualifikation der im Unternehmen tätigen Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden.
- **Führungsstufe:** Je höher eine Stelle in der Führungs hierarchie eingeordnet ist, desto eher wird personen bezogen organisiert, da der Persönlichkeit des Stelleninhabers eine große Bedeutung zukommt.
- **Flexibilität der Mitarbeitenden:** Je besser sich ein Mitarbeitender den Anforderungen einer Stelle anpassen kann, desto eher wird man sachbezogen organisieren.
- **Arbeitsmarktlage:** Je schwieriger es ist, auf dem Arbeits markt geeignete Mitarbeitende zu finden, desto eher wird man gezwungen, eine personenbezogene Vor gehensweise zu wählen.

Auf die inhaltliche Stellenbildung wird ausführlich in ▶ Abschn. 40.1.1 eingegangen.

Stelle und Arbeitsplatz

Im organisatorischen Sinne ist zwischen einer Stelle und einem Arbeitsplatz zu unterscheiden.

Unter einem **Arbeitsplatz** ist der jeweilige konkrete Ort und Raum der Aufgabenerfüllung zu verstehen.

Bei der **Stelle** handelt es sich hingegen nicht um einen konkreten Arbeitsplatz, sondern um einen abstrakten Aufgabenkomplex, bei dessen Bildung man von einem oder mehreren gedachten Aufgabenträgern ausgeht. Eine Stelle kann deshalb mehrere Arbeitsplätze aufweisen und ebenso kann eine Stelle von mehr als einer Person als Aufgabenträger besetzt sein, wenn die Personen die gleiche Aufgabe erfüllen oder die Aufgabe aufgrund ihres Umfangs auf mehrere Personen verteilt werden muss.

Stelle und Abteilung

Werden mehrere Stellen, welche gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben erfüllen, zu einer Stellengruppe zusammengefasst und einer Instanz (Leitungsstelle) unterstellt, so spricht man von einer **Abteilung**.

Je nach Größe einer Abteilung kann diese in Unterabteilungen aufgeteilt werden (Abb. 38.2).

38.2.3 Kompetenzen und Verantwortung

Damit der Inhaber einer Stelle die ihm übertragenen Aufgaben erfüllen kann, muss er die dazu notwendigen Kompetenzen besitzen.

Als **Kompetenzen** bezeichnet man die Rechte und Befugnisse, alle zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Handlungen und Maßnahmen vornehmen zu können oder ausführen zu lassen.

Mit der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen wird der Stelleninhaber aber auch verpflichtet, seine Aufgabe zu erfüllen und die entsprechenden Kompetenzen wahrzunehmen. Es handelt sich dabei um die Verantwortung.

Unter **Verantwortung** versteht man die Pflicht eines Aufgabenträgers, für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen.

Ein Organisationsgrundsatz besagt, dass die übertragenen Aufgaben, die zugewiesenen Kompetenzen und die zu übernehmende Verantwortung einander entsprechen müssen (Abb. 38.3). Ein Aufgabenträger muss nach diesem Gesetz der Einheit jene Kompetenzen erhalten, die er benötigt, um seine Aufgabe richtig erfüllen zu können. Andererseits trägt

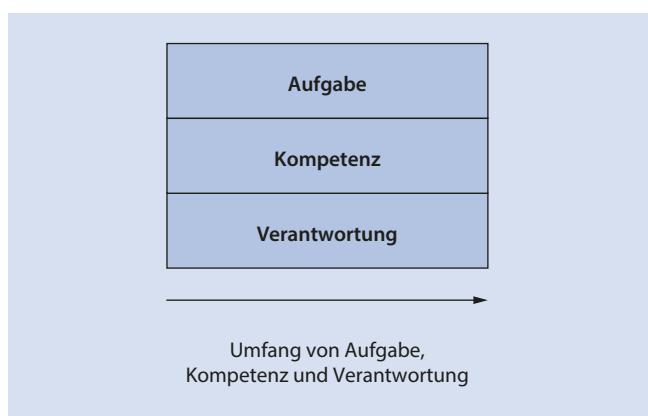


Abb. 38.3 Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung

er die Verantwortung für die korrekte Aufgabenerfüllung sowie allenfalls die Verantwortung bei einer Überschreitung seiner Kompetenzen.

38.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen

Da eine Stelle nur eine bestimmte Aufgabe erfüllt und deshalb ein einzelnes Element eines ganzen Beziehungsgefüges darstellt, sind für die Koordination und Zusammenarbeit unter den Stellen verschiedene Verbindungswege notwendig. Diese Verbindungswege dienen entweder dem Austausch von Informationen oder von physischen Objekten. Demzufolge kann zwischen **Transportwegen** und **Kommunikationswegen** unterschieden werden.

Wie aus Abb. 38.4 ersichtlich, können die Kommunikationswege wie folgt aufgeteilt werden (Hill et al. 1994, S. 136 f.):

- **Reine Mitteilungswege**, die horizontal, vertikal und diagonal durch die Organisationsstruktur verlaufen können. Sie sind meistens zweiseitig und werden zum Austausch von Informationen benutzt.
- **Entscheidungswege**, die der Willensbildung und Willensdurchsetzung dienen. Sie können folgende Wege beinhalten:
 - **Anrufungswege** finden sich dann, wenn eine Stelle zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe der Entscheidung einer anderen Stelle bedarf. Der Anrufung können aber auch die **Rückfrage**, der **Vorschlag**, der **Antrag** und die **Beschwerde** zugeordnet werden. Während die meisten Anrufungswege sowohl horizontal als auch vertikal verlaufen, sind Beschwerdewege nur vertikal, wobei meist noch Zwischeninstanzen übersprungen und direkt höhere Instanzen (z. B. Personal- oder Abteilungsleiter) angerufen werden können.
 - **Mitsprachewege** ergeben sich dann, wenn mehrere Stellen an einer Entscheidung beteiligt sind. Dabei

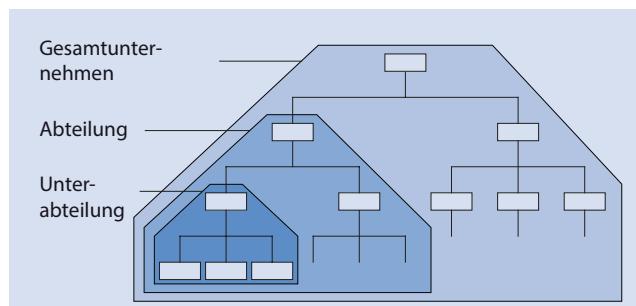


Abb. 38.2 Abteilung und Unterabteilung

38.3 · Aufbau- und Ablauforganisation

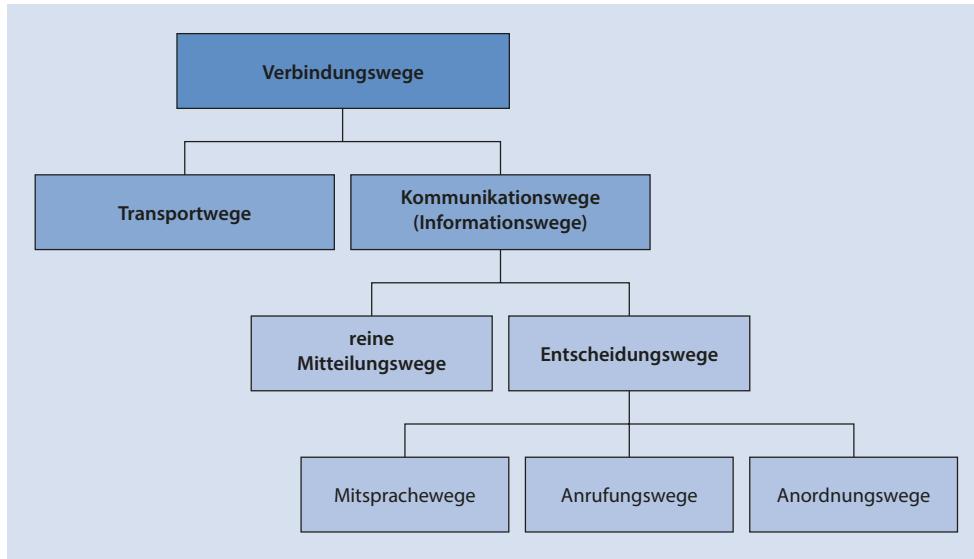


Abb. 38.4 Verbindungswege zwischen Stellen. (Hill et al. 1994, S. 138)

kann der Grad der Entscheidungsbeteiligung unterschiedlich groß sein.

- **Anordnungswege** sind im Gegensatz zu den Anrufungs- und Mitsprachewegen nur vertikal. Es geht dabei um die direkten Anordnungen einer Instanz an die ihr unterstellt Stelle.

Sind die Informations- bzw. Kommunikationswege festgelegt, welche die Organisationsmitglieder verbindlich einzuhalten haben, so spricht man vom **formalen Dienstweg**.

38.3 Aufbau- und Ablauforganisation

38.3.1 Aufbauorganisation

Der erste Schritt zur Gestaltung der Aufbauorganisation besteht darin, die Gesamtaufgabe eines Unternehmens (z. B. Herstellung von Schuhen) in einzelne Teilaufgaben zu gliedern. In dieser **Aufgabenanalyse** wird die Gesamtaufgabe so lange in einzelne Aufgaben gegliedert, bis diese nicht weiter zerlegbar sind oder in der anschließenden Arbeitssynthese ohnehin wieder zusammengefasst werden müssten und deshalb eine weitere Zerlegung nicht sinnvoll wäre. Dadurch erhält man die sogenannten **Elementaraufgaben**, mit denen in der nachfolgenden **Aufgabensynthese** einzelne zweckmäßige Aufgabenkomplexe gebildet werden, die auf eine Stelle (mit einem oder mehreren Aufgabenträgern) übertragen werden können. Schließlich müssen die verschiedenen Stellen zu einer Gesamtstruktur zusammengefasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Dies ergibt die formale Aufbauorganisation eines Unternehmens.

Abb. 38.5 zeigt einen Überblick über das Vorgehen bei der Bildung der Aufbauorganisation. Im Vordergrund stehen die folgenden Probleme:

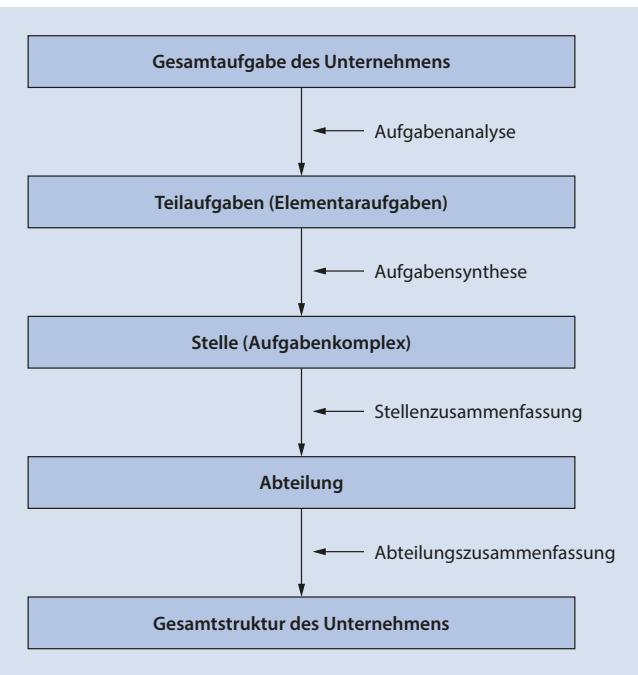


Abb. 38.5 Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation

- Nach welchen Kriterien kann die Gesamtaufgabe gegliedert und in Elementaraufgaben zerlegt werden?
- Nach welchen Kriterien können die Elementaraufgaben zu Aufgabenkomplexen (Stellen) zusammengefasst und strukturiert werden?
- Nach welchen Kriterien können die einzelnen Stellen in Beziehung zueinander gesetzt werden?

Die Kombination dieser Kriterien ergibt die verschiedenen Ausprägungen von Organisationsformen in der betrieblichen Praxis.

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation stellt sich die Frage der **Breite der Leitungsgliederung**, die mit der Kontroll- oder Leitungsspanne ausgedrückt werden kann.

Unter der **Kontrollspanne** wird die Anzahl der einem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeitenden verstanden.

Je größer die Kontrollspanne ist, umso umfangreicher fallen die durch den Vorgesetzten zu erfüllenden Leitungsaufgaben aus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur die direkten Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Unterstellten anwachsen, sondern auch die möglichen Gruppenbeziehungen oder die möglichen Beziehungen zwischen den Untergebenen selbst. Es stellt sich daher die Frage, welches die **optimale Kontrollspanne** ist. In der Literatur werden keine einheitlichen Maßstäbe angegeben; die Empfehlungen schwanken zwischen 5 und 30. Statt eine Bandbreite oder absolute Zahl anzugeben, scheint es allerdings wesentlich sinnvoller zu sein, Einflussfaktoren aufzuzeigen, die Auswirkungen auf die Kontrollspanne haben können. In Anlehnung an Hill et al. (1994, S. 221 ff.) können genannt werden:

- **Häufigkeit und Intensität** der Beziehungen. Nicht die theoretisch möglichen Beziehungen, sondern nur die relevanten sind entscheidend.
- **Unterstützung** des Vorgesetzten: Je stärker der Vorgesetzte durch persönliche Assistenten oder Stäbe unterstützt wird, umso größer kann die Kontrollspanne sein.
- **Führungsstil**: Bei einem partizipativen Führungsstil – verbunden mit einer Delegation von Aufgaben und einer klaren Definition von Kompetenzen und Verantwortung – wird eine Entlastung erreicht, die eine größere Leitungsspanne erlaubt.
- **Eigenschaften der beteiligten Personen**: Fachliche Qualifikation und charakterliche Fähigkeiten (z. B. Führungsfähigkeiten) beeinflussen in starkem Maße den Umfang der notwendigen Beziehungen.
- **Art der Aufgaben**: Komplexität, Interdependenz und Gleichartigkeit der Aufgaben der Untergebenen sind zu beachten.
- **Produktionstechnologie**: Je ausgeprägter die Mechanisierung und Automatisierung im Produktionsprozess ist, umso mehr nehmen die Führungsaufgaben des Vorgesetzten ab.
- **IT-Einsatz**: Die Belastung des Vorgesetzten kann durch den Einsatz geeigneter IT-Systeme reduziert werden, beispielsweise durch die Nutzung von Führungsinformationssystemen oder Performance Management Systemen.
- **Verfügbarkeit und Kosten von Leitungskräften**: Besteht auf dem Arbeitsmarkt ein knappes Angebot an Leitungskräften und/oder verursachen die Leitungskräfte hohe (Personal-)Kosten, so besteht die Tendenz zu einer großen Kontrollspanne.

Schließlich muss beachtet werden, dass die Größe der Kontrollspanne eng verbunden ist mit der **Tiefe der Leitungsgliederung**, d. h. mit der Anzahl der Managementebenen. Im Gegensatz zur Kontrollspanne handelt es sich dabei um eine vertikale Spanne. Bei gleichbleibender Mitarbeiteranzahl führt eine Verkleinerung der Kontrollspanne zu einer Vergrößerung der vertikalen Spanne und umgekehrt.

38.3.2 Ablauforganisation

Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese

Während sich die Aufbauorganisation mit der Strukturierung des Unternehmens in organisatorische Einheiten (Stellen, Abteilungen) beschäftigt, steht bei der Ablauforganisation die Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen im Mittelpunkt.

Ausgangspunkt der Ablauforganisation stellen die durch die Aufgabenanalyse gewonnenen Elementaraufgaben dar. Sie bilden die Grundlage für die Arbeitsanalyse und die Arbeitssynthese.

- In der **Arbeitsanalyse** werden die aus der Aufgabenanalyse gewonnenen Elementaraufgaben weiter in einzelne Arbeitsteile, d. h. Tätigkeiten zur Erfüllung einer Aufgabe, zerlegt. Die Gliederung des Arbeitsprozesses in verschiedene Arbeitsteile kann wiederum nach den Merkmalen Verrichtung, Objekt, Sachmittel, Ort, Rang, Phase, Zweckbeziehung, Zeit und Person des Aufgabenträgers vorgenommen werden.
- In der **Arbeitssynthese** werden die in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsteile unter Berücksichtigung der Arbeitsträger (Person oder Sachmittel), des Raumes und der Zeit zu Arbeitsgängen zusammengesetzt. Ein Arbeitsgang besteht dabei – wie aus Abb. 38.6 ersichtlich ist – aus den Arbeitsteilen, die ein Arbeitsträger zur Erfüllung einer bestimmten Teilaufgabe im Rahmen seiner Stellenaufgabe ausführt. Die Gesamtheit jener Arbeitsteile und -gänge, die zur Herstellung eines bestimmten Zwischen- oder Endproduktes notwendig sind, bezeichnet man als Stückprozess. Bei der Arbeitssynthese werden drei Stufen unterschieden:
 1. **Arbeitsverteilung (personale Arbeitssynthese)**: Bei der Arbeitsverteilung werden einzelne Arbeitsteile zu einem Arbeitsgang kombiniert und auf einen Arbeitsträger übertragen. Dabei ist das Leistungsvermögen von Personen und Arbeitsmitteln zu berücksichtigen, um ihnen ein Arbeitspensum zuzuteilen, das unter normalen Bedingungen ohne Überlastung von Person und Maschine über eine längere Zeitperiode bewältigt werden kann.
 2. **Arbeitsvereinigung (temporale Arbeitssynthese)**: Die temporale Synthese befasst sich mit der Festlegung und Abstimmung der Arbeitsgänge in zeitlicher Hinsicht.

38.3 · Aufbau- und Ablauforganisation

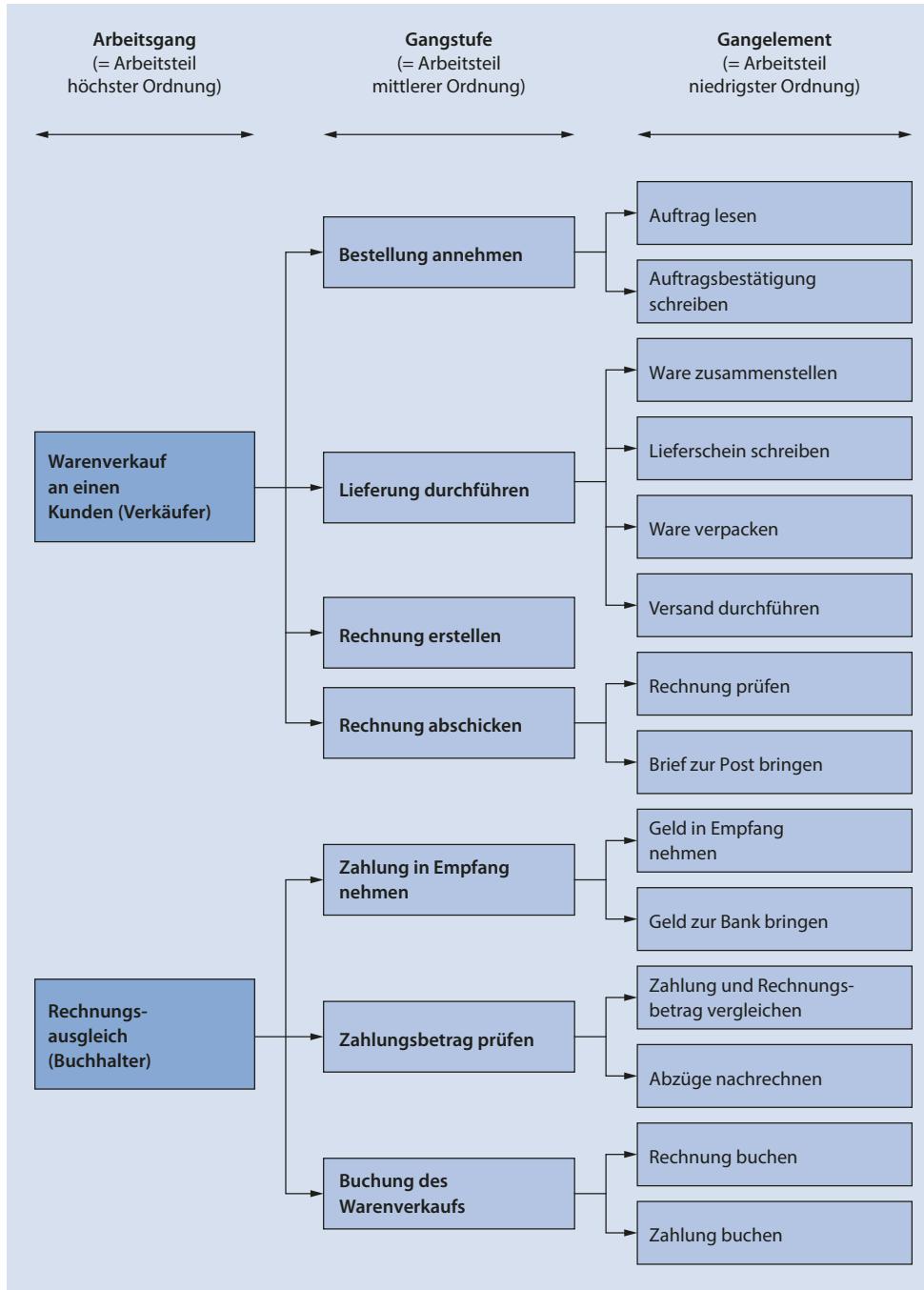


Abb. 38.6 Beispiel für Arbeitsteile und Arbeitsgänge. (Spitschka 1975, S. 47)

3. Raumgestaltung (lokale Arbeitssynthese): Bei der räumlichen Betrachtung der Ablauforganisation geht es um die zweckmäßige Anordnung und Ausstattung der Arbeitsplätze. Die Regelungen der lokalen Arbeitssynthese führen zu den verschiedenen Fertigungsverfahren der Produktion (► Abschn. 16.2).

Die Ablauforganisation geht in der Regel noch stärker ins Detail als die Aufbauorganisation. Sie beginnt vielfach dort,

wo die Aufbauorganisation aufhört, wobei in der Praxis der Übergang fließend ist. Vielfach wird auch durch eine bestimmte Ablauforganisation die Aufbauorganisation stark beeinflusst (z. B. im Falle der Fließfertigung).

Die Arbeitsprozesse als Gegenstand der Ablauforganisation können gemäß früherer Unterscheidung (Abb. 38.4) wiederum in materielle (Transportwege) und informationelle (Informations- und Kommunikationswege) unterteilt werden.

Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung

Im Vordergrund der Ablauforganisation steht die Gestaltung des Fertigungsprozesses in Bezug auf Auftrag, Zeit und Kapazität. Sie hat dafür zu sorgen, dass folgende Grundsätze eingehalten werden:

1. **Prinzip der Termineinhaltung:** Dieser Grundsatz beinhaltet die optimale Abstimmung der Fertigungstermine mit den Auftragsterminen.
2. **Prinzip der Zeitminimierung:** Dieses Prinzip verlangt, die Durchlaufzeiten des zu bearbeitenden Materials so zu gestalten, dass möglichst keine Wartezeiten entstehen, in denen das Material nicht bearbeitet wird.
3. **Prinzip der Kapazitätsauslastung:** Dieser Grundsatz fordert eine möglichst hohe Kapazitätsauslastung und damit eine Minimierung der Leerzeiten, in denen Betriebsmittel und Arbeitskräfte nicht genutzt werden.

Da sich Grundsatz 2 und 3 nur selten *gleichzeitig* verwirklichen lassen, spricht Gutenberg (1979a, S. 216) vom **Dilemma der Ablaufplanung**. Das eigentliche Ziel der Ablauforganisation besteht somit in der optimalen Abstimmung dieser beiden Forderungen, d. h. der gleichzeitigen Minimierung der Durchlaufzeit des Materials und der Leerzeiten von Maschinen und Menschen. Dies wird dann erreicht, wenn die Bearbeitungszeiten möglichst den Förderzeiten entsprechen.

38.3.3 Zusammenfassung

Aufbau- und Ablauforganisation hängen sehr eng miteinander zusammen. Beide betrachten das gleiche Objekt, wenn auch unter verschiedenen Aspekten. Sie bedingen sich gegenseitig und bauen aufeinander auf: Die Aufbauorganisation liefert den organisatorischen Rahmen, innerhalb dessen sich die erforderlichen Arbeitsprozesse vollziehen können. Andererseits ist ein solcher Rahmen nur dann sinnvoll festlegbar, wenn genaue Vorstellungen über die Arbeitsprozesse bestehen, die sich innerhalb dieses Rahmens vollziehen sollen. Abb. 38.7 bringt diesen Zusammenhang grafisch zum Ausdruck.

Die klassische Organisationslehre geht in der Regel allerdings von der Aufbauorganisation aus und erst dann werden die Abläufe als raumzeitliche Strukturen hinzugefügt. Diese Dominanz der Strukturen über die Prozesse hat aber zu zahlreichen Schnittstellenproblemen geführt, die durch immer komplexere aufbauorganisatorische Maßnahmen gelöst werden sollten, wie z. B. durch die Matrixorganisation (► Abschn. 40.2.4). Im Gegensatz dazu steht beim Business Reengineering die Ablauforganisation im Vordergrund, an die sich die Aufbauorganisation anpassen muss. Dadurch sollen Schnittstellenprobleme vermieden und die erwünschte Kundenorientierung erreicht werden (► Abschn. 41.2).

38.4 Organisatorische Regelungen

38.4.1 Organisationsinstrumente

Zur organisatorischen Gestaltung der **Aufbau- und Ablauforganisation** des Unternehmens stehen verschiedene organisatorische Hilfsmittel (Organisationsinstrumente) zur Verfügung. Die Ausgestaltung der Organisationsinstrumente kann in einem **Organisationshandbuch** festgehalten werden. Als wichtigste Instrumente können genannt werden:

- Aufbauorganisation:
 - Organigramm,
 - Stellenbeschreibung,
 - Funktionendiagramm.
- Ablauforganisation:
 - Ablaufplan,
 - Ablaufkarte,
 - Balkendiagramm,
 - Netzplan.

Auf die Instrumente der Ablauforganisation (Balkendiagramm, Netzplantechnik) wurde bereits in ► Abschn. 17.2.1 und ► Abschn. 17.3.1 eingegangen. Im Vordergrund stehen deshalb die Instrumente der Aufbauorganisation.

Organigramm

Das **Organigramm** zeigt die vereinfachte Darstellung der Organisationsstruktur zu einem bestimmten Zeitpunkt, wobei Rechtecke als Symbole für Stellen dienen und die Verbindungslien den Dienstweg und die Unterstellungsverhältnisse zum Ausdruck bringen.

Das Organigramm kann – wie Abb. 38.8 zeigt – auf verschiedene Arten dargestellt werden, wobei alle Darstellungsformen die gleiche Aussagekraft haben und die Wahl in erster Linie vom zur Verfügung stehenden Platz abhängt. Es zeigt – je nach Ausgestaltung und Beschriftung – folgende Informationen:

- die Eingliederung der Stellen in die Gesamtstruktur des Unternehmens,
- die Art der Stelle (Instanz, Ausführungsstelle, Stab, zentrale Dienste),
- die Unterstellungsverhältnisse (Dienstweg),
- weitere Beziehungen zwischen den Stellen (z. B. als Mitglied eines Ausschusses),
- die Bereichsgliederung, die Zusammensetzung einer Abteilung und die Stellenbezeichnung,
- je nach Zweck des Organigramms kann dieses die Namen der Stelleninhaber, die Mitarbeitendenzahl, die Kostenstellennummern sowie weitere Informationen enthalten.

Das Organigramm ist eines der in der Praxis am meisten verbreiteten Instrumente zur grafischen Darstellung der

38.4 · Organisatorische Regelungen

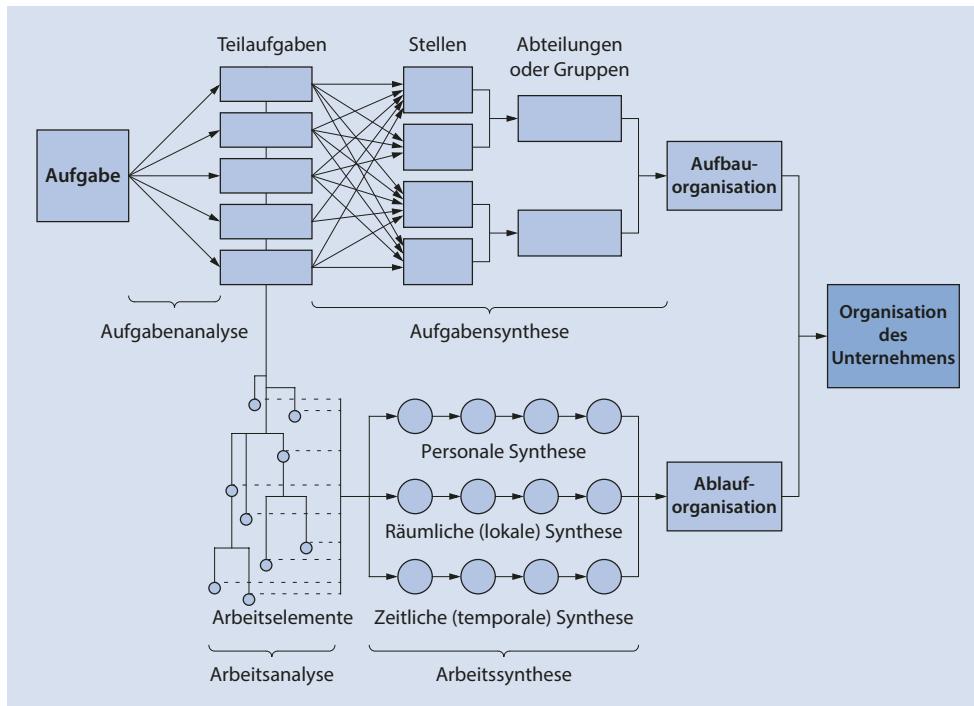


Abb. 38.7 Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation. (Bleicher 1991, S. 49)

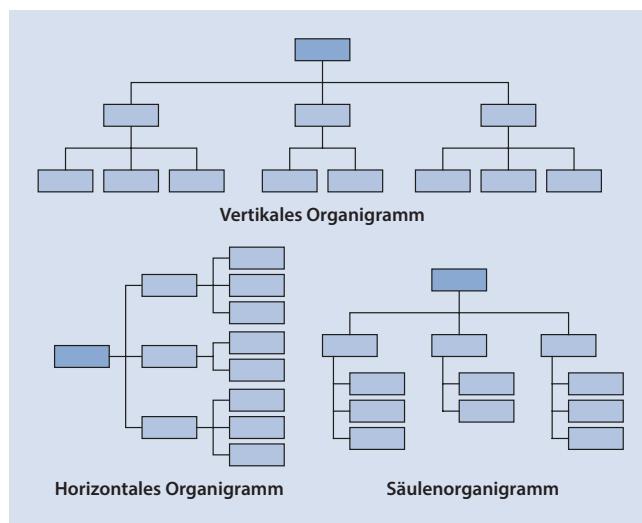


Abb. 38.8 Darstellungsformen des Organigramms

Organisationsstruktur eines Unternehmens. Es ermöglicht, einen raschen Überblick zu gewinnen. Allerdings ist es ein sehr einfaches Organisationsinstrument, das nur beschränkte Informationen liefert. Insbesondere zeigt es nicht die detaillierte Aufgabenverteilung und die spezifischen Funktionen bei der Bearbeitung gemeinsamer Aufgabenkomplexe. Deshalb werden Organigramme häufig mit zusätzlichen Organisationsinstrumenten ergänzt und kombiniert. Zudem ist es schwierig, komplexe Beziehungsgefüge großer und sehr stark gegliederter Unternehmen

auf vernünftigem Raum darzustellen. Man beschränkt sich deshalb oft auf die obersten hierarchischen Stufen und stellt einzelne (Unter-)Abteilungen separat dar.

Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung wurde bereits ausführlich dargestellt und beurteilt (► Abschn. 32.3.2). Im Personalbereich dient sie in erster Linie als Hilfsmittel bei

- der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs,
- der Besetzung einer Stelle und
- der Mitarbeitendenbeurteilung.

Aus organisatorischer Sicht ermöglicht die **Stellenbeschreibung** eine genaue Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle.

Die Stellenbeschreibung trägt damit zur Vermeidung von Unklarheiten, Missverständnissen und Konflikten bei. Sie fördert die Transparenz der Organisation eines Unternehmens. Für die Darstellung und den Inhalt von Stellenbeschreibungen gibt es keine allgemeinen Regelungen (vgl. auch das Beispiel in ► Abb. 32.6).

Hauptproblem bei der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen ist die Frage nach dem zweckmäßigen **Detaillierungsgrad**. Je umfassender und genauer eine Stellenbeschreibung ist, umso aufwendiger ist dieses Instrument und es birgt die Gefahr in sich, zu einem formalistischen, starren und sach- statt personenbezogenen Denken

Aufgaben	Stellen	Verwaltungsrat	Geschäftsleitung	Bereiche				Bemerkungen
				F & E	Produktion	Marketing	Administration	
Festlegung der Unternehmenspolitik	E	P	M	M	M	M	M	
Erstellung der 5-Jahrespläne ■ Umsatzentwicklung ■ Kosten-Ertragsentwicklung ■ Investitionen	E E E	P	P	P	P P	P		
Erstellung des Jahresbudgets ■ Umsätze ■ betriebliche Kosten ■ Investitionen		E E E	P	P P	P P	P		bis 10.11.
Aufstellung und Überwachung der Jahresaktionspläne		A						
Erarbeiten von Führungskennziffern							A	

P = Planen, E = Entscheiden, M = Mitspracherecht, A = Ausführen

Abb. 38.9 Beispiel Funktionendiagramm. (Nauer 1993, S. 171)

zu führen. Zudem wird es bei einem hohen Detaillierungsgrad sehr unübersichtlich und muss ständig überarbeitet und auf den neuesten Stand gebracht werden, wenn es als aktuelles Organisationsinstrument eingesetzt werden soll, denn in einem Unternehmen ergeben sich häufig Veränderungen in der Aufgabenverteilung und zudem können niemals alle Aufgaben vorausgesehen werden.

Funktionendiagramm

Das **Funktionendiagramm** zeigt in matrixförmiger Darstellung das funktionelle Zusammenwirken mehrerer Stellen zur Bewältigung einer Aufgabe.

Das Funktionendiagramm ist so angelegt, dass die eine Dimension der Matrix die an einer Aufgabe beteiligten Stellen, die andere die zu bewältigenden (Teil-)Aufgaben beinhaltet (Abb. 38.9). Somit werden in knapper und übersichtlicher Form die wesentlichen Aufgaben und Kompetenzen einer Stelle sowie das Zusammenwirken verschiedener Stellen bei der Erfüllung einer Aufgabe ersichtlich. Allerdings ist es kaum möglich, komplexe Beziehungen darzustellen. Zur genaueren Umschreibung und Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bedarf es deshalb oft ergänzender organisatorischer Hilfsmittel.

38.4.2 Organisationsgrad

Die Organisationsinstrumente enthalten Regelungen und Anweisungen, wie bestimmte Situationen organisatorisch

gelöst werden können oder sollen. Dabei kann zwischen allgemeinen und speziellen Regelungen betrieblicher Tatbestände unterschieden werden.

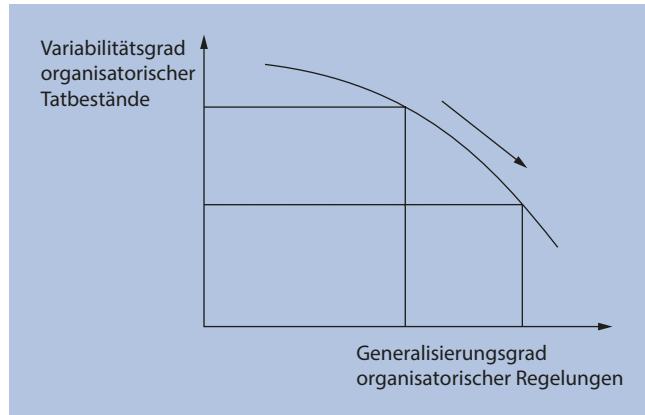
- Eine **allgemeine** Regelung bedeutet, dass bestimmte Tatbestände ein für alle Mal geregelt werden. Dies erweist sich vor allem dann als sinnvoll, wenn es sich um Situationen handelt, die sich in gleicher oder ähnlicher Weise wiederholen. Damit verbunden ist allerdings eine Einschränkung der Entscheidungsfreiheit des betroffenen Mitarbeitenden bei der Erfüllung seiner Aufgaben.
- Bei einer **speziellen** Regelung hingegen hat der jeweilige Mitarbeitende einen größeren Entscheidungsspielraum, da er jede Situation der Problemlösung entsprechend neu regeln kann.

Je größer die Gleichartigkeit, Regelmäßigkeit und Wiederholbarkeit betrieblicher Prozesse ist, desto mehr allgemeine Regelungen können festgelegt werden und desto weniger spezielle Anordnungen müssen getroffen werden. Gutenberg (1979a, S. 240) bezeichnet diesen Sachverhalt, dass mit abnehmender Veränderlichkeit betrieblicher Tatbestände die Tendenz zur allgemeinen Regelung zunimmt, als das Substitutionsprinzip der Organisation.

Das Substitutionsprinzip der Organisation

(Abb. 38.10) besagt, dass mit abnehmender Veränderlichkeit betrieblicher Tatbestände die Tendenz zur allgemeinen Regelung zunimmt.

Die organisatorische Gestaltung mit einer Vielzahl allgemeiner Regelungen nimmt dem Mitarbeitenden oft



■ Abb. 38.10 Substitutionsprinzip der Organisation. (Kieser 1981, S. 71)

verantwortungsvolle Entscheidungen ab. Damit sind folgende **Gefahren** und **Nachteile** verbunden:

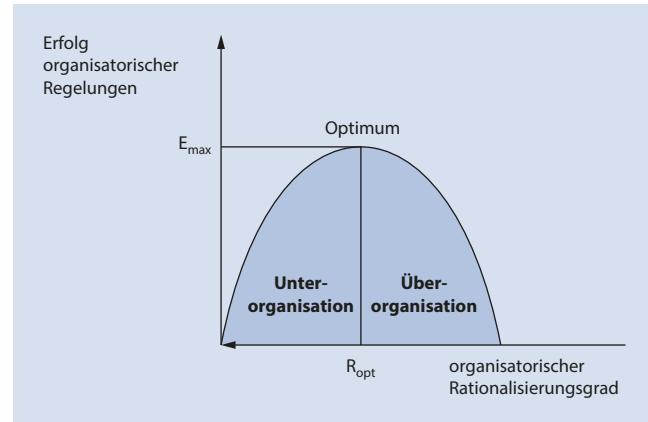
- Der individuelle Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum wird sehr stark eingeschränkt.
- Die Schematisierung von Betriebsabläufen führt zu starren und schwerfälligen Organisationsprozessen und -strukturen.
- Die Anpassungsfähigkeit gegenüber sich ändernden Anforderungen wird vermindert.

Die Tendenz zu generellen Regelungen kann aber folgende **positive Auswirkungen** auf das Unternehmen und seine Mitglieder haben:

- Die Rationalisierung des Betriebsablaufs wird erhöht.
- Die leitenden und ausführenden Stellen werden entlastet.
- Konflikte werden verhindert, da weniger Unklarheiten (z. B. bezüglich Kompetenzabgrenzungen) herrschen.

Die zu lösende organisatorische Aufgabe besteht nun darin, das organisatorische Optimum oder Gleichgewicht zu finden, das durch das Substitutionsprinzip bestimmt wird.

Das **organisatorische Optimum** ist dann erreicht, wenn alle gleichartigen und sich wiederholenden betrieblichen Vorgänge allgemeinen und keinen speziellen Regelungen unterliegen (■ Abb. 38.11).



■ Abb. 38.11 Optimaler Organisationsgrad. (Kieser 1981, S. 72)

Der **organisatorische Rationalisierungsprozess** hat das Optimum noch nicht erreicht, wenn zu wenige sich wiederholende Vorgänge allgemein geregelt werden (Unterorganisation). Andererseits ist das Optimum überschritten, wenn ungleichartige Tatbestände mit allgemeinen Regeln gelöst werden, obwohl sie fallweise zu behandeln wären (Überorganisation).

Literatur

-
- Bleicher, K.: Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991
 Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Band: Die Produktion. 23. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1979a
 Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart 1994
 Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München 1981
 Nauer, E.: Organisation als Führungsinstrument. Ein Leitfaden für Vor- gesetzte. Bern/Stuttgart/Wien 1993
 Spitschka, H.: Praktisches Lehrbuch der Organisation. München 1975
 Ulrich, H.: Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 3., überarbeitete und ergänzte Aufl., Stuttgart 1994, S. 161–178



Organisationstheoretische Ansätze

- 39.1 Scientific Management – 500
- 39.2 Administrative Ansätze – 500
- 39.3 Human-Relations-Ansatz – 501
- 39.4 Situativer Ansatz (Contingency Approach) – 501
 - 39.4.1 Ausgangspunkt situativer Ansätze – 501
 - 39.4.2 Umweltveränderung als Situationsvariable – 502
 - 39.4.3 Technologie als Situationsvariable – 505
- 39.5 Institutionenökonomische Ansätze – 507
 - 39.5.1 Entwicklung und Annahmen der institutionenökonomischen Ansätze – 507
 - 39.5.2 Zentrale Aussagen der institutionenökonomischen Ansätze – 508
 - 39.5.3 Kritische Würdigung der institutionenökonomischen Ansätze – 508
 - 39.5.4 Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie – 508
- Literatur – 510

39.1 Scientific Management

Als Begründer des Scientific Management (► Abschn. 31.2.2) wird der Ingenieur **Frederick W. Taylor** betrachtet. In seinem 1911 erschienenen Buch *The Principles of Scientific Management* stellte er die Grundlagen für eine neue Betrachtung des Menschen als Produktionsfaktor und für eine neue Denkweise im Management auf. Diese wurden bereits bei der Darstellung der Menschenbilder, die der Einstellung gegenüber dem Mitarbeitenden zugrunde liegen, ausführlich besprochen (► Abschn. 31.2).

Taylors Aussagen beruhen auf der **Hypothese**, dass eine auf den Ingenieurwissenschaften basierende Spezialisierung und eine Entlohnung nach dem Leistungsprinzip eine maximale Produktivität mit sich bringen.

Diese Annahmen Taylors führten zu folgenden **Prinzipien der Betriebsführung**:

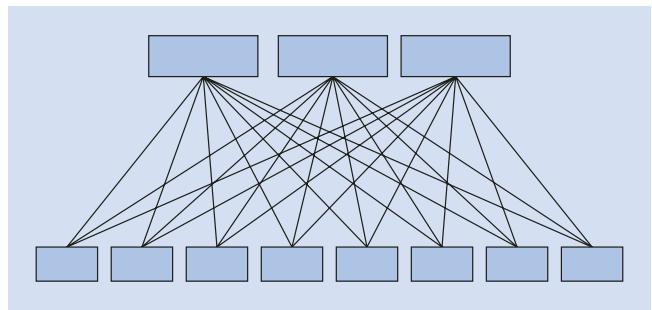
- auf Bewegungs- und Zeitstudien beruhende Arbeitsmethoden,
- starke Spezialisierung auf einzelne Verrichtungen,
- Trennung von Führungs- und Ausführungsfunktionen,
- starke Betonung der Kontrolle,
- Prinzip des Leistungslohnes,
- Ausrichtung nach dem Maximalprinzip: Mit den gegebenen Mitteln (Input) soll ein möglichst hohes Ergebnis (Output) erreicht werden.

Die organisatorische Konsequenz aus diesen Forderungen ist das sogenannte **Funktionsmeistersystem**, bei dem Taylor zwei hierarchische Ebenen unterscheidet: die Führungsebene mit den Funktionsmeistern und die Ausführungsebene mit den Arbeitern. Die Ebene der Funktionsmeister wird zudem in zwei Gruppen unterteilt:

- **Meister des Arbeitsbüros:**
 - Arbeitsverteiler,
 - Unterweisungsbeamter,
 - Zeit- und Kostenbeamter,
 - Aufsichtsbeamter.
- **Ausführungsmeister:**
 - Verrichtungsmeister,
 - Geschwindigkeitsmeister,
 - Prüfmeister,
 - Instandhaltungsmeister.

Da sowohl jeder Arbeiter als auch jeder Meister auf eine bestimmte Tätigkeit spezialisiert ist, müssen alle Arbeiter jedem Funktionsmeister unterstellt sein (► Abb. 39.1). Damit ergibt sich das **Mehrliniensystem**.

Eine **Beurteilung** des Funktionsmeistersystems zeigt, dass dem Vorteil der kurzen Mitteilungs- und Entscheidungswege sowie dem Einsatz von Spezialwissen aufgrund der starken Spezialisierung die Nachteile gegenüberstehen, dass



► Abb. 39.1 Mehrliniensystem

Weisungskonflikte entstehen können und der Koordinationsaufwand sehr groß ist. Zudem ist auf die Gefahren der Arbeitsmonotonie hinzuweisen.

Taylor entwickelte seine Ideen und Grundsätze primär im Hinblick auf die Rationalisierung handwerklicher Arbeit. **Henry Ford** war es dann, der 1913 diese Denkweise auf die Rationalisierung des industriellen Fertigungsprozesses bei der Massenproduktion von Automobilen übertrug. Mit einer optimalen Anordnung von Mensch und Maschine nach dem Fließprinzip (Fließbandfertigung), starken Lohn erhöhungen und Kürzung der Wochenarbeitszeit erreichte Ford erhebliche Produktivitätssteigerungen. Dies ermöglichte eine Senkung der Verkaufspreise, welche die Voraussetzung für die Steigerung der Absatzmengen bildete.

39.2 Administrative Ansätze

Wie das Beispiel Taylors zeigt, beschäftigte sich das Scientific Management vor allem mit den arbeitstechnischen Problemen auf den unteren Führungsebenen im Bereich der Fertigung und Verwaltung eines Unternehmens. Demgegenüber zielen die administrativen Ansätze auf die organisatorische Gestaltung des Gesamtunternehmens. Wichtigster Vertreter ist der Franzose **Henry Fayol**, der 1916 mit seinem Werk *Administration industrielle et générale* die Grundlagen dazu schuf. Mit dem Wort „générale“ wollte er bereits im Titel klarmachen, dass seine Aussagen nicht nur auf Industriebetriebe, sondern auf alle Arten von Organisationen angewendet werden können.

Fayol ging bei seinen Arbeiten von der **Hypothese** aus, dass eine optimale Organisation dann erreicht ist, wenn übersichtliche und eindeutige Beziehungen zwischen den Elementen einer Organisation bestehen.

In den Vordergrund rückte er deshalb die beiden folgenden **Grundprinzipien**:

- Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung bzw. des Auftragsempfangs: Jeder Organisationsteilnehmer soll nur von einem einzigen Vorgesetzten Anordnungen erhalten.

39.4 · Situativer Ansatz (Contingency Approach)

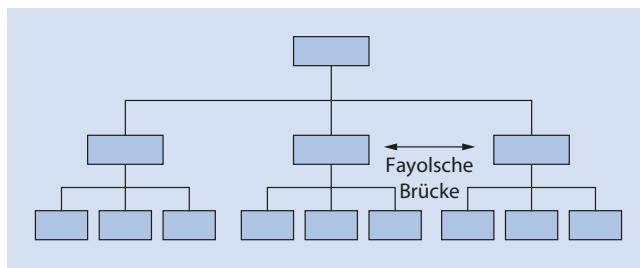


Abb. 39.2 Einliniensystem

- Prinzip der optimalen Kontrollspanne: Kein Vorgesetzter soll mehr Untergebene haben, als er selbst überwachen kann.

Die organisatorische Konsequenz der Forderungen Fayols führt zum **Einliniensystem**, wie es in Abb. 39.2 dargestellt ist. Die Kommunikationswege verlaufen grundsätzlich vertikal. Allerdings kann im Ausnahmefall die direkte horizontale Kommunikation gewählt werden (sogenannte Fayol'sche Brücke). Das durch eine hohe Formalisierung gekennzeichnete Organisationssystem zeigt wegen der klaren Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie der klaren Kommunikationswege eindeutige Beziehungen zwischen den Organisationsteilnehmern. Weisungskonflikte können kaum auftreten. Dafür erweist sich dieses System aber als starre Organisationsform, die durch lange und umständliche Mitteilungs- und Entscheidungswege gekennzeichnet ist.

39.3 Human-Relations-Ansatz

Als Begründer der Human-Relations-Bewegung werden die Harvard-Professoren **Elton Mayo** und **William Roethlisberger** angesehen, die in ihren Experimenten in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company von 1927 bis 1932 zu neuen organisationstheoretischen Erkenntnissen gelangten (vgl. Roethlisberger und Dickson 1939). Ausgehend von einer typischen Problemstellung des Scientific Management, nämlich der Untersuchung des Einflusses der (physischen) Arbeitsbedingungen auf die Produktivität, gelangten sie zu den Erkenntnissen, wie sie bereits in (► Abschn. 31.2.3) dargestellt worden sind. Zusammengefasst können sie mit der **Hypothese** wiedergegeben werden, dass die Produktivität des Mitarbeitenden nicht nur von den physikalischen Arbeitsbedingungen, sondern ebenso von seiner Behandlung (Aufmerksamkeit und Interesse, das man ihm entgegenbringt), seinen Gruppenzugehörigkeiten und den Gruppennormen abhängt. Aus **organisatorischer Sicht** ergibt sich aus diesen Aussagen die Konsequenz, dass neben der formalen Organisation die informale eine ebenso große Rolle spielen kann und entsprechend beachtet werden sollte.

39.4 Situativer Ansatz (Contingency Approach)

39.4.1 Ausgangspunkt situativer Ansätze

In den 1950er und 60er Jahren zeigten verschiedene Arbeiten in der Organisationsforschung, dass die bisherigen Ansätze zu einseitig auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet waren. Dies führte zu absoluten Aussagen, die zu wenig Rücksicht auf die jeweilige Situation nahmen, in der sich ein Unternehmen befand. Vertreter von neueren Ansätzen waren deshalb der Meinung, dass die jeweiligen Gegebenheiten einen entscheidenden Einfluss auf die Organisation eines Unternehmens haben. Man spricht deshalb von situativen Ansätzen oder situativen Denkweisen. Im englischsprachigen Raum kennt man zwar analog den Ausdruck **Situational Approach**, doch häufiger trifft man auf den Begriff **Contingency Approach**. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Organisation eines Unternehmens von verschiedenen Größen abhängig (=contingent) ist. Ausgangspunkt der situativen Ansätze sind folgende Grundhypthesen (Scott 1986, S. 163):

1. Es gibt keine beste Organisationsmethode: Es kann keine Aussage darüber gemacht werden, welches die beste Organisationsform sei.
2. Nicht jede Organisationsmethode ist gleich effizient: Je nach Situation kann eine Methode mehr oder weniger wirkungsvoll sein.
3. Die Wahl der Organisationsmethode ist abhängig von der Beschaffenheit der Umwelt, welche für ein Unternehmen relevant ist.

Die situativen Ansätze bemühen sich deshalb, Zusammenhänge zwischen Organisationsformen und möglichen Umweltsituationen aufzuzeigen. Die Strukturvariablen der Organisation stellen dabei die abhängigen, die Situationsvariablen der Umwelt die unabhängigen Variablen dar, d. h., die Organisation wird als Funktion ihrer Umwelt betrachtet. Abb. 39.3 gibt einen schematischen Überblick über die dabei zu ermittelnden Grundzusammenhänge.

Dieses **analytisch** oder **explikativ** (=erklärend) orientierte Grundmodell kann durch die Ziele ergänzt werden,

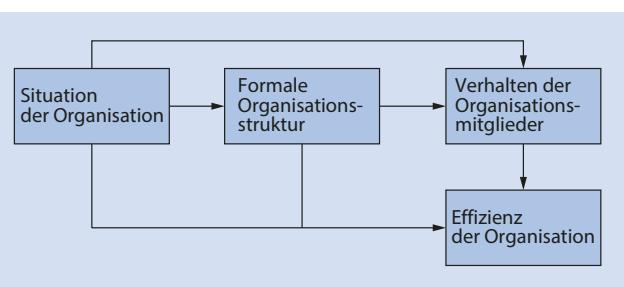


Abb. 39.3 Grundmodell situativer Ansätze. (Kieser und Kubicek 1992, S. 57)

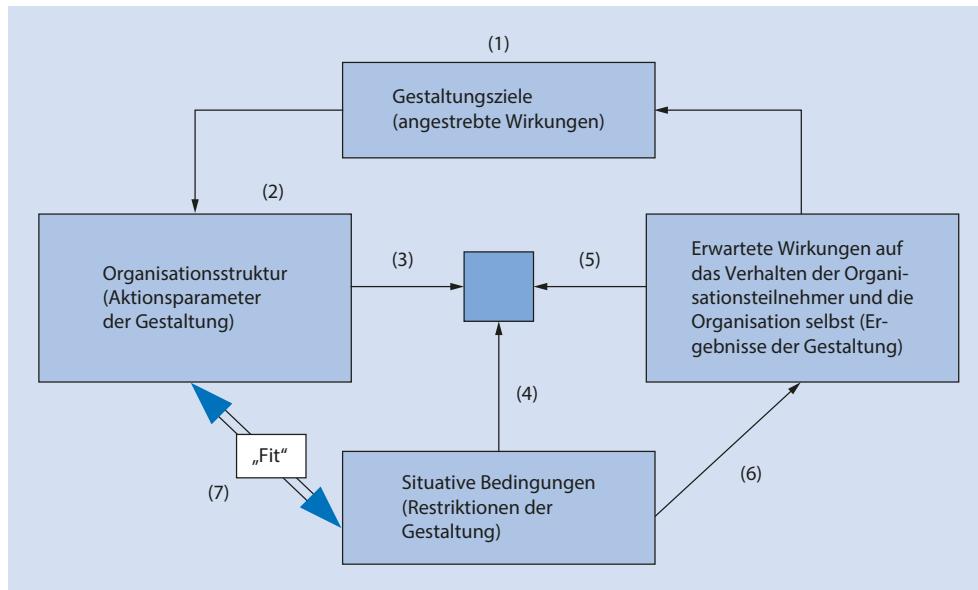


Abb. 39.4 Handlungsorientiertes Grundmodell. (Kieser und Kubicek 1992, S. 60)

die man durch die Gestaltung der Organisation zu erreichen sucht (z. B. höhere Flexibilität, Integration verschiedener Produktlinien). Es gilt dann, jene Organisationsform zu finden, die unter Berücksichtigung der verfolgten Ziele die größte Übereinstimmung mit der Umweltsituation aufweist. Dieses **pragmatisch** oder **handlungsorientierte** Grundmodell kann mit Abb. 39.4 wiedergegeben werden.

In Abb. 39.4 stellen die einfach ausgezogenen Pfeile Kausalbeziehungen dar, während der doppelt ausgezogene Pfeil auf die Notwendigkeit eines gestaltenden Eingriffs hinweisen soll. Nach Kieser und Kubicek (1992, S. 61) können die einzelnen Beziehungen wie folgt umschrieben werden:

- Ausgangspunkt bilden die Gestaltungsziele, die auch als angestrebte Wirkungen in Form bestimmter Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder verstanden werden können.

- Diese Wirkungen sollen herbeigeführt werden, indem die Organisationsstruktur als Instrument der Verhaltenssteuerung in geeigneter Weise gestaltet wird. Da sie im Mittelpunkt der Gestaltung steht, spricht man von einem Aktionsparameter.
- Die Organisationsstruktur beinhaltet bestimmte Vorgaben und Erwartungen für die betroffenen Organisationsmitglieder und schreibt bestimmte Verhaltensweisen vor.
- Die Aufgaben, welche die Organisationsmitglieder zu bewältigen haben, werden jedoch wesentlich durch die situativen Bedingungen bestimmt, unter denen die Organisation arbeitet. Aus diesen situativen Bedingungen ergeben sich somit ebenfalls Anforderungen an die Organisationsmitglieder.
- Charakteristisch für die situative Betrachtung ist nun, dass die erwarteten Wirkungen organisatorischer Regelungen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder als Kombination von Struktur- und Situations-

effekten verstanden werden. Es kommt darauf an, die Organisationsstruktur so zu gestalten, dass sie den situativen Bedingungen entspricht.

- Zusätzlich ist zu beachten, dass von den situativen Bedingungen auch direkte Verhaltenswirkungen ausgehen.
- Stellt man in einer konkreten Situation fest, dass die tatsächlichen oder erwarteten Verhaltenswirkungen von den angestrebten abweichen, so wird vermutet, dass dies an einer nicht situationsgerechten Organisationsstruktur, d. h. an einer mangelnden Übereinstimmung zwischen organisatorischen Gegebenheiten und situativen Anforderungen liegt. Aus dieser Diagnose ergibt sich zugleich die Therapie: Die Entsprechung, der „Fit“ zwischen Struktur und Situation, ist herzustellen, indem die Struktur der Situation angepasst wird und/oder versucht wird, die Situation so zu verändern, dass die bestehende Struktur passt.

Im Folgenden werden vier situative Ansätze betrachtet, von denen je zwei eine andere Situationsvariable zum Gegenstand haben. Es handelt sich um die Ansätze von

- Burns und Stalker und von Lawrence und Lorsch (Umweltveränderung als Situationsvariable) sowie von
- Woodward und von Perrow (Technologie als Situationsvariable).

39.4.2 Umweltveränderung als Situationsvariable

Ansatz von Burns und Stalker

Tom Burns und George M. Stalker veröffentlichten 1961 ein Buch mit dem Titel *The Management of Innovation*, in dem sie eine empirische Studie in zwanzig britischen

39.4 · Situativer Ansatz (Contingency Approach)

Industriebetrieben, vorwiegend aus der Elektronikbranche, vorstellten. Die Resultate dieser Studie können mit folgender **Hypothese** zusammengefasst werden: „Sobald Neuartigkeit und Unvertrautheit sowohl im Markt als auch in der Technologie zur Regel geworden sind, wird ein anderes Managementsystem erforderlich, das sich völlig von dem unterscheidet, das bei einer relativ stabilen ökonomischen und technologischen Umwelt passt“ (Staehle 1999, S. 466). Burns und Stalker stellen somit das Managementssystem (abhängige Variable) in Abhängigkeit von den Umweltveränderungen (unabhängige Variable) dar. Das **Managementsystem** setzt sich aus der Organisation, der Mitarbeitendenführung sowie den Steuerungsfunktionen Planung und Kontrolle zusammen. Unter der **Umwelt** verstehen sie vor allem die jeweilige Marktsituation und die technologischen Grundlagen der Produktion. Verändert sich die Marktsituation und/oder die Technologie, so sind Veränderungen im Organisations- und Führungssystem notwendig.

Burns und Stalker unterscheiden zwei grundsätzliche Managementsysteme, wobei verschiedene Varianten zwischen diesen beiden Extremen auftreten können. Die Ausprägung der wichtigsten Merkmale des Managementsystems zeigt □ Abb. 39.5. Das **mechanistische System** ist allgemein durch Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit an die Umweltveränderungen, das **organische System** durch Flexibilität gekennzeichnet. Deshalb stellt das mechanistische System in einer relativ stabilen Umwelt mit entsprechend geringen Innovationsraten und das organische System in relativ dynamischen Umweltsituationen mit entsprechend hohen Innovationsraten das angemessene Managementsystem dar.

Ansatz von Lawrence und Lorsch

Paul R. Lawrence und Jay W. Lorsch (1967) führten in zehn Unternehmen (sechs aus der Kunststoff-, zwei aus der Nahrungsmittel- und zwei aus der Verpackungsindustrie) mit jeweils 30 bis 50 Mitgliedern des oberen und mittleren Managements schriftliche und mündliche Befragungen durch, denen folgende Hypothesen zugrunde lagen:

1. Mit zunehmender Größe teilt sich das Unternehmen aufgrund der notwendigen Arbeitsteilung in verschiedene Teilbereiche (Abteilungen, Subsysteme) auf. Dieser **Differenzierung** steht aber eine **Integration** gegenüber. Je mehr Abteilungen bestehen, umso stärker müssen diese aufeinander abgestimmt und deren Aktivitäten koordiniert werden.
2. Entscheidend für die Art der Differenzierung ist vorerst die Umwelt eines Unternehmens. Diese stellt nicht einen einheitlichen Block dar, sondern setzt sich aus verschiedenen **Umweltsektoren** (Subumwelten) zusammen. Jedem Umweltsektor muss nun ein Subsystem des Unternehmens gegenüberstehen, das sich an den spezifischen Gegebenheiten seines Umweltsektors orientiert. □ Abb. 39.6 zeigt ein Beispiel einer solchen Differenzierung. Lawrence und Lorsch haben

sich allerdings bei ihrer Untersuchung auf die wesentlichen Subsysteme eines Industrieunternehmens beschränkt, nämlich die Bereiche Produktion, Marketing sowie Forschung und Entwicklung. Diesen haben sie entsprechend die drei Umweltsektoren technooökonomischer Bereich, Markt (Kunden, Konkurrenz) und Wissenschaft gegenübergestellt.

3. Die Charakterisierung der Umwelt erfolgt grundsätzlich nach dem vorherrschenden **Grad der Sicherheit** der einzelnen Umweltsektoren. Die Sicherheit bzw. Unsicherheit kann nach den folgenden drei Dimensionen bestimmt werden:
 - Bestimmtheit und Verlässlichkeit der Informationen,
 - Häufigkeit der Informationsänderungen,
 - Zeitspanne zwischen Aktivität des Subsystems des Unternehmens und Rückmeldung aus der Umwelt.
 Können anhand dieser Kriterien die Subumwelten entweder in der Mehrzahl als sicher oder in der Mehrzahl als unsicher beurteilt werden, so ergibt sich für das Unternehmen das Bild einer **homogenen** oder **gleichartigen Umwelt**. Unterscheiden sich die einzelnen Subumwelten hingegen erheblich voneinander, ist beispielsweise der Marktbereich unsicher und der technisch-ökonomische Bereich sicher, so handelt es sich um eine **heterogene** oder **ungleichartige Umwelt**.
4. Unter der **Differenzierung** verstehen aber Lawrence und Lorsch nicht nur die Aufteilung des Unternehmens in mögliche Teilbereiche, sondern auch die mit dieser Aufteilung einhergehende Verhaltensweise der Mitglieder eines Teilbereichs. Je nach Umweltsituation ergeben sich nämlich unterschiedliche Organisations- und Führungsstrukturen. Diese werden durch vier Kriterien zu erfassen versucht:
 - Formalisierungsgrad: Wie stark ist die Organisation durch Regelungen formalisiert?
 - Zwischenmenschliche Orientierung: Steht die Sache (Aufgabe) oder der Mensch im Vordergrund?
 - Zeitliche Orientierung: Auf welchen Zeithorizont richtet man sich aus (kurz-, mittel- oder langfristig)?
 - Zielorientierung: Welches ist der Inhalt der Ziele?
5. Die **Integration** der verschiedenen Teilbereiche erfolgt primär auf der Basis einer hierarchischen Organisationsstruktur. Sie ist aber nur dort ausreichend, wo eine relativ homogene Umwelt vorhanden ist. Je heterogener aber die Umwelt, umso mehr zusätzliche Integrationsmittel sind erforderlich. Lawrence und Lorsch nennen beispielsweise Projektgruppen, Matrixorganisationen, Integrationsabteilungen oder Mitarbeitende mit einer Integrationsfunktion.
6. Der **Erfolg** eines Unternehmens bzw. die Effizienz der Organisation hängt letztlich davon ab, wie gut es dem Unternehmen gelingt, die aufgrund der Differenzierung entstandene Segmentierung durch eine optimale Integration zu kompensieren.

Merkmale Managementsystem		Systemtyp	mechanistic system	organic system
1. Organisation	Struktur	funktionsorientiert	aufgabenorientiert	
	Spezialisierung	stark	schwach	
	Arbeitsteilung	starr	flexibel	
	Hierarchie	spitz, rigide	flach, lose	
	Kontrollspanne	klein	groß	
	Führungsebenen	viele	wenige	
	Vorschriften	stark formalisiert	schwach formalisiert	
	Autorität	zentralisiert	dezentralisiert	
	■ Position	hoch	niedrig	
	■ Wissen	niedrig	hoch	
2. Führung	Befehlswege	klar, vertikal	unklar, lateral	
	Entscheidungsfindung	meist an der Spitze	überall	
	Koordination	auf oberen Ebenen	auf niederen Ebenen	
	Interaktion zw. Abteilungen	gering	stark	
	Informelle Beziehungen	vernachlässigt	wichtig	
3. Planung und Kontrolle	Stil	autoritär	partizipativ	
	zwischenmenschl. Bezieh.	befehlend	kooperativ	
	Formalisierung	stark	schwach	
	Besprechungen	formell	informell	
	Motivation	Angst, Bedrohung, Bestrafung, monetäre Anreize	Engagement, Befriedigung psychischer Bedürfnisse	
Anweisungen	Verhalten d. Untergebenen	Konformität	Initiative, Kreativität	
	Anweisungen	detailliert vorgeschrieben, Entscheidung und Instruktion	allgemein empfehlend, Rat und Information	
	Macht	an der Spitze	überall	
Kommunikation	Verantwortung für Ziele	an der Spitze	überall	
	Zielfindung	Befehl von oben	Teamarbeit	
	Zielbeschreibung	stark	schwach	
	Schwergewicht	Quantität, Risiko	Qualität, Gelegenheit	
	Planung	durch Stäbe	alle sind beteiligt	
Plandetaillierungen	Plandetaillierungen	viele	wenige	
	Art der Kontrolle	formal, schriftlich, häufig	informal, persönlich, selten	
	Ort der Kontrolle	Spitze, Vorgesetzte	alle Ebenen, Kollegen, Selbstkontrolle	
Kommunikation	Kommunikation	vertikal	lateral	

Abb. 39.5 Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale mechanistischer und organischer Systeme. (Staehle 1973, S. 39)

39

Abb. 39.7 zeigt das Grundmodell des Kontingenzkonzeptes von Lawrence und Lorsch.

Die empirischen Ergebnisse bestätigten, dass sich die verschiedenen Sicherheitsgrade der Umweltsektoren tatsächlich in einer unterschiedlichen Ausgestaltung der Differenzierungsdimensionen auswirken. Am Beispiel der Kunststoffindustrie sei die Bestätigung dieser Hypothese veranschaulicht (Abb. 39.8). Bestätigt wurde auch die Hypothese, dass die Differenzierung und Integration umso größer ist, je ungleichartiger die Umwelt ist (Abb. 39.9). Erfolgreiche Unternehmen innerhalb einer Branche weisen

dabei eine höhere Differenzierung und Integration auf als nicht erfolgreiche Konkurrenten.

Lawrence hat seinen mit Lorsch 1967 erarbeiteten Ansatz mit Dyer weiterentwickelt. In ihrem Buch *Renewing American Industry* (1983) stellen sie die **Hypothese** auf, dass die beiden wesentlichsten Einflussfaktoren der Umwelt auf die Organisation

- die Informationskomplexität und
- die Ressourcenknappheit (z. B. bezüglich Mitarbeitender, Rohstoffe)

39.4 · Situativer Ansatz (Contingency Approach)

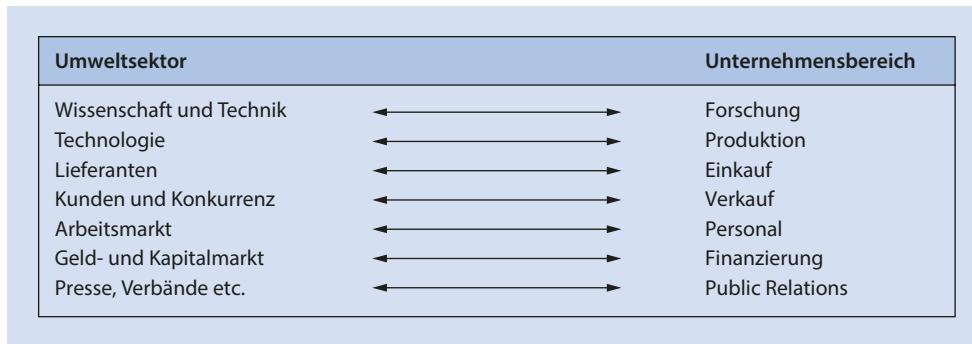


Abb. 39.6 System-Umwelt-Beziehungen. (Staehle 1973, S. 75)

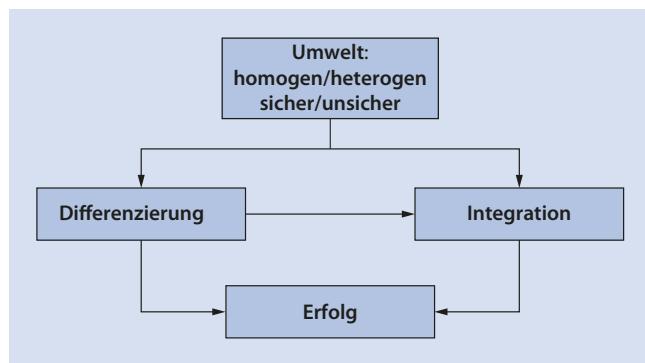


Abb. 39.7 Modell von Lawrence und Lorsch. (Schreyögg 1978, S. 26)

sind. Je größer die Informationskomplexität und die Ressourcenknappheit sind, umso stärker muss mit organisatorischen Maßnahmen versucht werden, die Komplexität bzw. Knappheit zu reduzieren. **Resultat** der umfangreichen empirischen Studien in sieben wichtigen Industriebereichen der USA war, dass ein Unternehmen dann effizient und innovativ ist, wenn es durch eine hohe Differenzierung und Integration eine mittlere Informationskomplexität und eine mittlere Ressourcenknappheit erreichen kann.

39.4.3 Technologie als Situationsvariable

Ansatz von Woodward

Grundlegend für die Betrachtung der **Technologie** als wesentlichen Einflussfaktor auf die Organisation eines Unternehmens sind die Untersuchungen von **Joan Woodward**, die sie 1958 in ihrem Buch „Management and Technology“ ausführlich darlegte. Mittels einer breit angelegten empirischen Erhebung in 100 Industrieunternehmen mit über 100 Mitarbeitenden in Südengland versuchte sie herauszufinden, welche Faktoren für die unterschiedlichen Ausprägungen der Organisationsstrukturen verantwortlich sind. Woodward entdeckte dabei, dass weder der jeweilige Industriezweig noch die jeweiligen Führungspersönlichkeiten eines Unternehmens einen entscheidenden Einfluss auf die Organisations- und Führungsstrukturen ausüben, sondern vielmehr die technologischen Unterschiede im Produktionsprozess. Dies führte sie zur **Hypothese**, dass unterschiedliche Technologien – bzw. verschiedene Organisationsformen der Fertigung (► Abschn. 16.2) – auch unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeitenden und die Organisation eines Unternehmens stellen, denen durch eine angemessene Struktur begegnet werden muss.

Merkmale Sub-system	Umweltbedingungen	Differenzierungsdimensionen			
		Formalisierungsgrad	zwischenmenschliche Orientierung	Zeitorientierung	Zielorientierung
Produktion	sicher	stark	aufgabenorientiert	kurzfristig	Kosten
Marketing	unsicher	mittel	personenorientiert	kurzfristig	Markt
Forschung	sehr unsicher	schwach	aufgabenorientiert	langfristig	Wissenschaft

Abb. 39.8 Differenzierung in der Kunststoffindustrie. (Lawrence und Lorsch 1967, S. 29 ff.)

Merkmale		Branche	Kunststoff	Nahrungsmittel	Verpackung
Umweltbedingungen			sehr heterogen	ziemlich heterogen	ziemlich homogen
Differenzierungsgrad			hoch	mittel	gering
Integration	primäre Integrationsmittel	Teams, Koordinationsabteilungen, Pläne, Vorschriften, Hierarchie	Hierarchie, Pläne, Vorschriften, einzelne Koordinatoren, Teams	Hierarchie, Pläne, Vorschriften	
	Anteil der mit Integration Beschäftigten am Gesamtmanagement	22 %		17 %	0 %
	Verteilung von Macht und Autorität	gleichmäßig	gleichmäßig	oben: stark unten: schwach	
	einflussreichste Teilbereiche	Koordinationsabteilung	Marketing und Forschung	Marketing	

Abb. 39.9 Heterogenität der Umwelt, Differenzierung und Integration. (Lawrence und Lorsch 1967, S. 91 ff., 137 ff.)

Als Resultat ihrer Arbeiten hat Woodward die untersuchten Unternehmen nach dem primär vorherrschenden **Fertigungstyp** in drei Hauptklassen, welche aber lediglich die Zusammenfassung einer elfstufigen Technologieklassifikation darstellen, eingeteilt:

- **1. Klasse:** Einzel- und Kleinserienfertigung,
- **2. Klasse:** Großserien- und Massenfertigung,
- **3. Klasse:** Kontinuierliche oder Prozessfertigung (bei Chemikalien).

Abb. 39.10 zeigt einen Überblick über die Ausprägungen der Strukturmerkmale dieser drei Kategorien.

Gleichzeitig stellte sich Woodward die Frage, ob es die effizienteste Organisationsform gäbe. Dazu teilte sie die untersuchten Unternehmen in drei Erfolgskategorien ein, nämlich

1. unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen,
2. durchschnittlich erfolgreiche Unternehmen,
3. überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen.

Die Zuordnung in eine bestimmte Klasse beruhte auf folgenden ökonomischen Kriterien:

- Entwicklung des Marktanteils,
- Gewinnentwicklung in den letzten fünf Jahren,
- Entwicklung der Erweiterungsinvestitionen,
- Entwicklung des Börsenkurses.

Es zeigte sich, dass erfolgreiche Unternehmen einer jeden Fertigungsklasse Organisations- und Führungssysteme aufwiesen, die weitgehend mit den in Abb. 39.10

angegebenen Mittelwerten übereinstimmten. Allerdings bestand zwar innerhalb einer Klasse eine große Ähnlichkeit, zwischen den Klassen ergaben sich aber erhebliche Unterschiede, welche Eigenschaften ein erfolgreiches Unternehmen ausmachen.

Ansatz von Perrow

Charles Perrow baute seine Hypothesen (1970) auf den Arbeiten von Woodward auf. Er versuchte insbesondere, den Einflussfaktor Technologie, d. h. den technischen Transformationsprozess, in welchem die Produktionsfaktoren (menschliche Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) in absatzfähige Güter umgewandelt werden, genauer zu charakterisieren. Damit sollte es möglich sein, die Unterschiede in den technischen Systemen besser zu erfassen und die Untersuchungen auch auf nichtindustrielle Organisationen auszuweiten. Dafür schienen Perrow zwei Dimensionen von Bedeutung zu sein:

1. **Varietät** des Transformationsprozesses: Wie häufig sind die erwarteten und unerwarteten Ereignisse bzw. wie häufig treten Ausnahmefälle auf, für die zuerst eine Problemlösung gefunden werden muss?
2. **Zerlegbarkeit** des Transformationsprozesses: Wie stark kann der Transformationsprozess in einzelne mechanistische Arbeitsschritte zerlegt werden?

Damit ergibt sich die in Abb. 39.11 dargestellte Klassifizierung mit den organisatorischen Konsequenzen, wie sie in den Matrixfeldern eingetragen sind.

Fertigungstyp Organisatorisches Merkmal	Einzel- und Kleinserienfertigung	Großserien- und Massenfertigung	Prozessfertigung
Managementebenen	3	4	6
Verhältnis Manager/Ausführende	1 : 23	1 : 16	1 : 8
Verhältnis indirekte/direkte Arbeit	1 : 9	1 : 4	1 : 1
Kontrollspanne eines Werkmeisters	23	49	13
kritischer Funktionsbereich	Forschung und Entwicklung	Produktion	Marketing
Managementsystem	organisch, flexibel Delegation schwach partizipativ	mechanistisch klare Aufgabenbeschreibung autoritär	organisch, flexibel stark partizipativ

Abb. 39.10 Klassifikation von Woodward; die Zahlen stellen Medianwerte dar. (1973, S. 90)

Varietät Zerlegbarkeit	tief	hoch
tief	Handwerkstechnologie (z. B. Schuhmacher)	Nichtroutine-Technologie (z. B. Unternehmensberatung)
hoch	Routine-Technologie (z. B. Stahlwalzwerk)	Ingenieur-Technologie (z. B. Maschinenbau)

Abb. 39.11 Klassifikation nach Perrow. (Perrow, Ch.: Organizational Analysis: A Sociological View. London 1970, S. 75 ff.)

39.5 Institutionenökonomische Ansätze

39.5.1 Entwicklung und Annahmen der institutionenökonomischen Ansätze

Ein von Ronald Coase 1937 veröffentlichter Artikel über das Zustandekommen der Institution „Unternehmen“ ist Ausgangspunkt der Forschungsansätze in der Institutionenökonomik (Coase 1937). In diesem Aufsatz zeigt Coase, dass unter bestimmten Umständen die **Koordination ökonomischer Aktivitäten** innerhalb eines Unternehmens der Koordination derselben Aktivitäten am Markt vorzuziehen ist. So kann es vorteilhaft sein, bestimmte Vorleistungen, die zur Herstellung eines Gutes notwendig sind, in dem Unternehmen zu erbringen, das dieses Gut produziert. Die Alternative – die Vorleistung am Markt zu beziehen – ist vergleichsweise schlechter, weil sie mit Kosten (wie z. B. Kosten der Informationsbeschaffung) verbunden

ist. Die einzelnen Umstände, die dazu führen, dass die Koordination ökonomischer Aktivitäten durch bestimmte Institutionen (wie z. B. Unternehmen) der Koordination durch andere Institutionen (wie z. B. den Markt) vorzuziehen ist, haben unterschiedliche Ursachen. Sie ergeben sich aus der Art der zu koordinierenden Aktivitäten sowie aus bestimmten markt- und unternehmensbezogenen Konstellationen, wie im Folgenden ausführlich gezeigt wird.

An den erwähnten Artikel von Coase anknüpfend, entwickelte sich in den 1960er Jahren der Forschungsansatz der **Neuen Institutionenökonomik**, dessen Forschungsschwerpunkt die theoretisch fundierte Analyse von Institutionen unter Zugrundelegung dreier charakteristischer Annahmen darstellt:

1. Die erste Annahme ist der **methodologische Individualismus**, der das einzelne Entscheidungssubjekt in den Mittelpunkt der Analyse stellt. Hinter dieser Prämissen steht die Idee, dass eine Institution, wie

- z. B. ein Unternehmen, nicht als eigenständiges einheitliches Konstrukt gesehen werden kann, sondern durch die individuellen Verhaltensweisen seiner Mitglieder geprägt wird. Deshalb basiert die institutionenökonomische Analyse von Unternehmen hauptsächlich auf der Analyse von Verhaltensweisen einzelner Mitglieder.
2. Weiterhin unterstellt die Neue Institutionenökonomik die Prämisse stabiler **individueller Präferenzen**. Man geht davon aus, dass Individuen konsequent darauf bedacht sind, ihre eigenen Interessen zu verfolgen und ihren Nutzen im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu maximieren.
 3. Als dritte Annahme wird unterstellt, dass Entscheidungssubjekte sich rational verhalten. Dabei geht es nicht um ein vollständig rationales Verhalten, sondern um die sogenannte **eingeschränkte Rationalität** („bounded rationality“). Es wird unterstellt, dass ein vollständig rationales Verhalten der Wirtschaftssubjekte nicht möglich sei, da das einzelne Individuum nicht in der Lage ist, alle Arten von Informationen und Einflüssen aufzunehmen und unter rationalen Gesichtspunkten zu verarbeiten.

39.5.2 Zentrale Aussagen der institutionenökonomischen Ansätze

Die Neue Institutionenökonomik ist kein einheitlicher Ansatz, sondern setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die jeweils unterschiedliche Aspekte institutioneller Arrangements (wie z. B. Verträge oder mündliche Vereinbarungen) untersuchen.

1. Ein erster Baustein der Neuen Institutionenökonomik ist die Theorie der **Property Rights**. Sie geht von der Erkenntnis aus, dass für den Wert eines Guts nicht allein der Besitz und die physischen Eigenschaften des Guts relevant sind, sondern insbesondere die daran bestehenden Verfügungsrechte. Dabei handelt es sich um Rechte, welche die Verfügbarkeit über ein Gut oder die mit diesem Gut in Zusammenhang stehenden Erträge regeln.
2. Ein zweites Element der Neuen Institutionenökonomik ist der **Transaktionskostenansatz**, der unterschiedliche Institutionen im Hinblick auf die mit ihnen verbundenen Transaktionskosten untersucht und beurteilt. Solche Transaktionskosten fallen an für die Anbahnung, Aushandlung und Absicherung von Verträgen oder ähnlichen institutionellen Arrangements. In Abhängigkeit von bestimmten Transaktionseigenschaften (wie z. B. Komplexitätsgrad oder Häufigkeit der Transaktion) können geeignete institutionelle Arrangements ausgewählt werden, um die mit der Abwicklung der Transaktion verbundenen Kosten zu minimieren.
3. Schließlich ist als dritter Ansatz der Neuen Institutionenökonomik die ökonomische Theorie der Vertretung

– oder auch **Prinzipal-Agenten-Theorie** – zu nennen. Diese Theorie behandelt arbeitsteilige Beziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent). Diese Beziehung kann als Vertragsverhältnis aufgefasst werden, da der Agent bestimmte Handlungen auszuführen hat, für die er eine Vergütung erhält. Auf der anderen Seite erhält der Prinzipal das durch die Handlungen des Agenten entstehende Ergebnis. Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent ist durch ein Informationsgefälle geprägt, d. h., der Agent verfügt in der Regel über einen höheren Informationsstand als der Prinzipal. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der sogenannten **Informationsasymmetrie** zugunsten des Agenten. Zudem zeichnet sich der Agent im Gegensatz zum Prinzipal durch eine erhöhte Risikobereitschaft aus.

Abb. 39.12 zeigt die drei Ansätze der Neuen Institutionenökonomik im Überblick. Neben diesen drei Aspekten der Neuen Institutionenökonomik wird als vierter Bestandteil häufig noch die Informationsökonomik genannt. Allerdings sind Bereiche der Informationsbeschaffung, -verarbeitung oder -übermittlung auch in den drei bereits erwähnten Bausteinen enthalten, sodass eine gesonderte Betrachtung der Informationsökonomik an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden soll.

39.5.3 Kritische Würdigung der institutionenökonomischen Ansätze

Die in diesem Abschnitt dargestellten Bausteine der Neuen Institutionenökonomik gelten als wesentlicher Ansatz der neueren organisationstheoretischen Forschung. In ihrem Mittelpunkt steht die Analyse bestimmter institutioneller Arrangements und die damit verbundenen Effizienz- und Kostenaspekte. Da es sich bei der unternehmensbezogenen Organisation ebenfalls um die Gestaltung bestimmter institutioneller Gegebenheiten handelt, lässt sich diese mithilfe der Teilbereiche der Neuen Institutionenökonomik analysieren und gestalten. Abb. 39.13 fasst die wesentlichen Vor- und Nachteile dieses Ansatzes zusammen.

39.5.4 Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie

Die besondere Bedeutung der Neuen Institutionenökonomik für Organisationen und für die Organisationstheorie wird deutlich, wenn man den Begriff der Institution definiert. Eine Institution kann verstanden werden als ein System formaler und informaler Regelungen einschließlich der mit der Durchsetzung dieser Regelungen verbundenen Vorkehrungen (Richter und Furubotn 1996, S. 7). Wird dieses System von Regeln ergänzt durch den Faktor Mensch, so

Merkmal \ Ansatz	Property-Rights-Theorie	Transaktionskosten-Theorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
Untersuchungsgegenstand	Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten	Transaktionsbeziehungen	Principal-Agent-Beziehungen
Untersuchungseinheit	Individuum	Transaktion	Individuum
Verhaltensannahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung ■ begrenzte Rationalität ■ Opportunismus ■ Risikoneutralität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Nutzenmaximierung ■ beschränkte Rationalität ■ Opportunismus ■ Risikobereitschaft/Risikoaversion
Gestaltungsvariable	Handlungs- und Verfügungsrechtssystem	Koordinationsmechanismus	Vertrag oder Vereinbarung
Beschreibung der Austauschbeziehung	keine spezifische Beschreibung	Beschreibung mit Hinweis auf Häufigkeit und Unsicherheit der Transaktion und auf Problematik transaktionsspezifischer Investitionen	Beschreibung mit Hinweis auf ungleiche Informationsverteilung, die Verteilung von Risiken und bestehende Unsicherheiten

Abb. 39.12 Überblick über die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einfache und präzise Theoriekonstruktion ermöglicht Darstellung und Analyse organisatorischer Regelungen. ■ Die Unterteilung in die drei Einzelansätze der Property-Rights-, der Transaktionskosten- und der Prinzipal-Agenten-Theorie erlaubt die Anwendung auf verschiedene organisatorische Problembereiche. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Häufig Beschränkung auf den Einzelfall bei der Analyse bestimmter institutioneller Arrangements. ■ Schwierigkeiten bei der Messung von Transaktionskosten und bei der Festlegung von Zielen im Zusammenhang mit Prinzipal-Agenten-Beziehungen.

Abb. 39.13 Vor- und Nachteile der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik

spricht man von Organisation, die also eine besondere Ausprägungsform der Institution ist.

Die Rolle der Neuen Institutionenökonomik als Organisationstheorie lässt sich besonders eindrucksvoll am Beispiel der Organisation Unternehmen verdeutlichen. Die drei Ansätze der Neuen Institutionenökonomik liefern Erklärungskonzepte für verschiedene Sachverhalte im Unternehmen.

So wird ein Unternehmen im Sinn der Property-Rights-Theorie verstanden als **Kooperation von Individuen** und somit als System von kurzfristig oder jederzeit kündbaren Einzelverträgen über den Austausch von Property Rights. Folglich ergibt sich das Handeln der Organisation Unternehmen aus der Summe der Handlungen

der Organisationsmitglieder. Im Vordergrund steht die individualistische Perspektive, die das Unternehmen aus vertragstheoretischer Sicht betrachtet. Hierfür bietet die Property-Rights-Theorie einen idealen Ansatz.

Ebenso ist der Transaktionskostenansatz als organisationstheoretisches Fundament zur Erklärung bestimmter Sachverhalte in der Organisation Unternehmen geeignet. Mithilfe des Transaktionskostenansatzes kann man beispielsweise begründen, warum die Abwicklung bestimmter Aufgaben im Unternehmen durchgeführt wird, während andere Aufgaben ausgelagert werden (Outsourcing). Der Transaktionskostentheorie zufolge lohnt sich ein **Outsourcing** immer dann, wenn die jeweilige Aufgabe spezifisch ist (wenn also beispielsweise ein ganz spezi-

fisches Know-how nötig ist) oder zu selten durchgeführt wird, um im Unternehmen eigens dafür eine Stelle oder Abteilung einzurichten.

Auch der dritte Ansatz der Neuen Institutionenökonomik – die Prinzipal-Agenten-Theorie – kann als organisationstheoretisches Grundgerüst zur Erklärung bestimmter Sachverhalte im Unternehmen herangezogen werden. So ist beispielsweise das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden häufig durch die für die Prinzipal-Agenten-Theorie typische **Informationsasymmetrie** gekennzeichnet. Dabei nimmt der Vorgesetzte die Rolle des Prinzipals ein, während sich der Mitarbeitende in der Position des besser informierten Agenten befindet.

Literatur

- Burns, T./Stalker, G. M.: *The Management of Innovation*. London 1961
 Coase, R. H.: *The Nature of the Firm*. In: *Economica* 4, 1937, S. 386–405
 Fayol, H.: *Administration industrielle et générale*. Paris 1916
 Kieser, A./Kubicek, H.: *Organisation*. 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin/New York 1992

- Lawrence, P. R./Dyer, D.: *Renewing American Industry: Organizing for Efficiency and Innovation*. New York 1983
 Lawrence, P. R./Lorsch, J. W.: *Organization and Environment*. Cambridge, Mass. 1967
 Perrow, Ch.: *Organizational Analysis: A Sociological View*. London 1970
 Richter, R./Furubotn, E.: *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen 1996
 Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J.: *Management and the Worker*. Cambridge, Mass. 1939
 Schreyögg, G.: *Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenzttheoretischen Ansatzes*. Bern/Stuttgart 1978
 Scott, R. W.: *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J. 1981 (deutsch: *Grundlagen der Organisationstheorie*, Frankfurt/Main 1986)
 Staehle, W. H.: *Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie*. Stuttgart 1973
 Staehle, W. H.: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Auflage, Stuttgart 1999
 Taylor, F. W.: *The Principles of Scientific Management*. New York 1911 (deutsch: *Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung*. Berlin/München 1917)
 Woodward, J.: *Management and Technology*. London 1958



Organisationsformen

- 40.1 Strukturierungsprinzipien – 512**
 - 40.1.1 Prinzipien der Stellenbildung – 512
 - 40.1.2 Leitungsprinzipien – 513
 - 40.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen – 515

- 40.2 Organisationsformen in der Praxis – 515**

- 40.2.1 Funktionale Organisation – 515
- 40.2.2 Spartenorganisation – 517
- 40.2.3 Managementholding – 518
- 40.2.4 Matrixorganisation – 521
- 40.2.5 Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen – 522
- 40.2.6 Projektorganisation – 523
- 40.2.7 Teamorganisation – 525

- 40.3 Zusammenfassung – 527**

Literatur – 529

40.1 Strukturierungsprinzipien

In der Praxis wird die jeweilige Organisationsform eines Unternehmens durch eine Vielzahl von individuellen und situativen Gegebenheiten bestimmt. Trotzdem lassen sich fast alle Organisationsstrukturen auf die Ausrichtung einiger allgemeiner **Strukturierungsprinzipien** zurückführen, wie sie in Abb. 40.1 dargestellt sind. Die Kombination dieser Prinzipien ergibt verschiedene Organisationsformen mit spezifischen Eigenschaften, welche bestimmte Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder bewirken bzw. verlangen können.

40.1.1 Prinzipien der Stellenbildung

Aufgabe der **Stellenbildung** ist es, die Vielzahl der aus der Aufgabenanalyse gewonnenen Aufgaben so auf Stellen zu verteilen, dass dadurch eine zweckmäßige Organisation entsteht, welche die Beziehungen zwischen den Stellen innerhalb des Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und der Umwelt optimal gestaltet. Damit werden die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, um die Unternehmensziele möglichst effizient zu erreichen. Hauptproblem bildet dabei die Frage, nach welchen Merkmalen eine solche Stellenbildung vorgenommen werden soll. Grundsätzlich kommen infrage:

1. Stellenbildung nach dem **Verrichtungsprinzip** bedeutet die Zusammenfassung gleichartiger Verrichtungen zu Aufgabenkomplexen. Es handelt sich dabei um eine **Verrichtungszentralisation** und man spricht von einer **verrichtungsorientierten** oder **funktionalen** Struktur (Abb. 40.2). Mit dieser Organisationsform sind folgende **Vorteile** verbunden:
 - Aufgabenspezialisierung, verbunden mit entsprechend großen Kenntnissen und Erfahrungen auf einem bestimmten Gebiet.
 - Verhinderung von Doppelprüfungen.
 - Kostenvorteile durch den Einsatz spezieller Maschinen, Menschen und Arbeitsmethoden. Diese erlauben eine gezielte und effiziente Problemlösung.

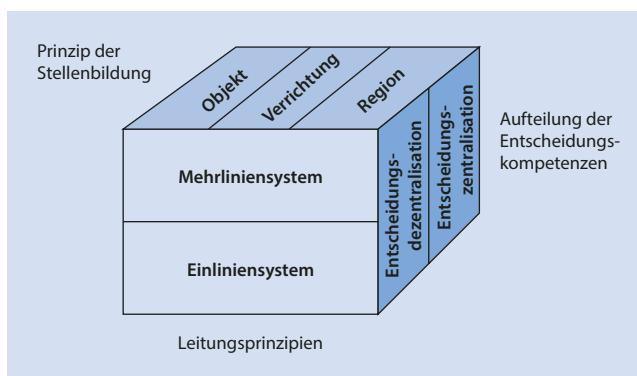


Abb. 40.1 Strukturierungsprinzipien

- Berücksichtigung spezifischer Neigungen und Fähigkeiten.
- 2. Stellenbildung nach dem **Objekt** bedeutet die Zusammenfassung unterschiedlicher Verrichtungen, die bei der Bearbeitung eines Produktes oder einer Produktgruppe mit gleichartigen Produkten anfallen. Es handelt sich dabei um eine **Objektzentralisation**, und man spricht von einer **objektorientierten** oder **divisionalen** Organisationsstruktur (Abb. 40.2). Als **Vorteile** dieser Organisationsform ergeben sich:
 - Verkürzung der Transportwege und Durchlaufzeiten der einzelnen Produkte, wenn die objektzentralisierten Stellen auch räumlich zusammengefasst sind.
 - Vermeidung von Arbeitsmonotonie durch den engen Kontakt der Mitarbeitenden mit dem produzierten Objekt und den übrigen daran beteiligten Mitarbeitenden.
 - Verkürzung der Kommunikationswege und geringe Kommunikation zwischen den objektzentralisierten Stellengruppen.
 - Kostenvorteile durch den geringen Koordinationsaufwand.
- 3. Eine Stellenbildung nach **Regionen** liegt dann vor, wenn die Subsysteme oder Tätigkeiten eines Unternehmens auf räumlich verschiedene Gebiete verteilt sind (Abb. 40.2). Einer solchen **regionalen Organisationsstruktur** können folgende Gliederungskriterien zugrunde liegen:
 - **Standorte** eines Unternehmens, wobei zwei Fälle zu unterscheiden sind:
 - Eine rechtlich-organisatorische Einheit wird nach geografischen Gebieten aufgeteilt, wie z. B. das Filialnetz von Großbanken, Versicherungen und Warenhäusern oder auch von Fabrikationswerken.
 - Eine wirtschaftlich-organisatorische Einheit (Konzern) besitzt rechtlich, aber nicht wirtschaftlich selbstständige Einheiten (Tochtergesellschaften), die nach geografischen Gebieten strukturiert werden.
 - **Absatzmärkte** eines Unternehmens: Ein Unternehmen kann zwar nur einen Standort haben, aber seine Produkte in mehrere Länder exportieren (internationales Unternehmen).

Neben den besprochenen Kriterien der Stellenbildung sind noch andere Kriterien denkbar, wie beispielsweise die Ausrichtung nach **Projekten** oder nach **Kundengruppen**. Letztere ist dann sinnvoll, wenn die verschiedenen Kundengruppen (z. B. Groß- und Einzelhandel) unterschiedliche Vertriebswege, Kundenbetreuung oder Akquisitionsmethoden erfordern, sodass eine getrennte Bearbeitung zweckmäßig ist. Zudem ist zu beachten, dass sich ein einzelnes Kriterium jeweils nur auf eine bestimmte hierarchische Ebene bezieht. Betrachtet man mehrere Leistungsstufen, so wird ersichtlich, dass jede Stufe nach einem anderen Kriterium strukturiert ist. Ist beispielsweise

40.1 · Strukturierungsprinzipien

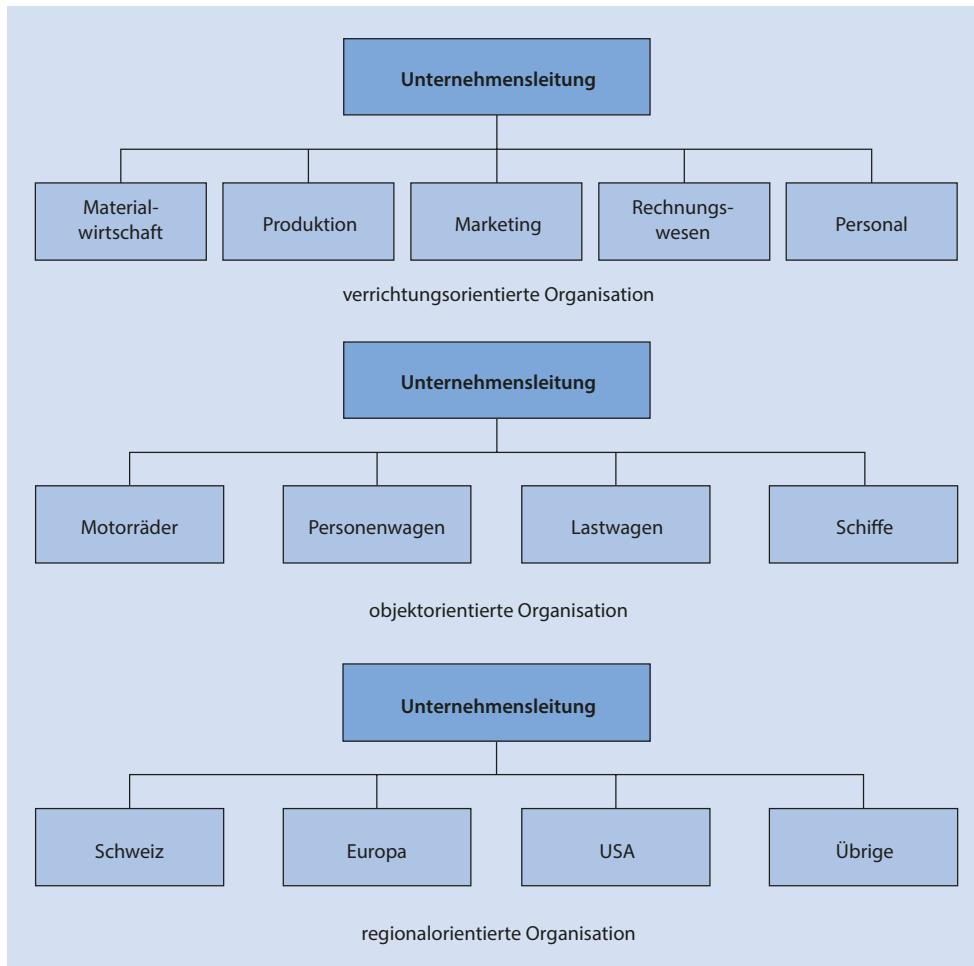


Abb. 40.2 Prinzipien der Stellenbildung

die oberste Ebene nach dem Verrichtungsprinzip gegliedert, so ist die zweite in der Regel nach dem Objektprinzip strukturiert. Man spricht in diesem Fall von einer Verrichtungscentralisation bei gleichzeitiger Objektdezentralisation.

Abb. 40.3 zeigt, dass auch eine Objektcentralisation bei gleichzeitiger Verrichtungsdezentralisation möglich ist.

Schließlich ist nicht nur eine Kombination verschiedener Gliederungskriterien auf unterschiedlichen Organisationsstufen möglich. In der betrieblichen Wirklichkeit wird man oft auf Unternehmen stoßen, bei denen auf der gleichen Führungsstufe mehrere Gliederungskriterien angewandt worden sind (Abb. 40.4). Diese Tatsache hat verschiedene Gründe, wie beispielsweise

- die historische Entwicklung des Unternehmens,
- die Bedeutung der einzelnen Stellen im Gesamtunternehmen sowie
- der Führungsstil im Unternehmen.

40.1.2 Leitungsprinzipien

Aus der arbeitsteiligen Erfüllung der Aufgaben im Unternehmen ergibt sich, dass zwischen den einzelnen Stellen

Beziehungen hergestellt werden müssen. Im Folgenden werden in erster Linie Leitungsbeziehungen betrachtet, die sich aus der getrennten Zuordnung von Führungs- und Durchführungsaufgaben ergeben: So müssen getroffene Entscheidungen zu ihrer Ausführung angeordnet und zudem die Ergebnisse sowie alle für die Entscheidungen notwendigen Informationen gemeldet werden. Diese Kommunikationsbeziehungen werden als **Leitungssystem** bezeichnet. Grundsätzlich lassen sich zwei idealtypische Beziehungen zwischen Instanzen und ausführenden Stellen unterscheiden, nämlich das **Einliniensystem** und das **Mehrliniensystem**.

Einliniensystem

Das **Einliniensystem** ist dadurch gekennzeichnet, dass jede Stelle nur durch eine einzige Verbindungsleitung mit ihrer vorgesetzten Instanz verbunden ist und somit eine Stelle nur von einer einzigen Instanz Anweisungen erhält. Man spricht deshalb vom Prinzip der **Einheit der Auftragserteilung** (Fayol) bzw. vom Prinzip der **Einheit des Auftragsempfangs** (Ulrich).

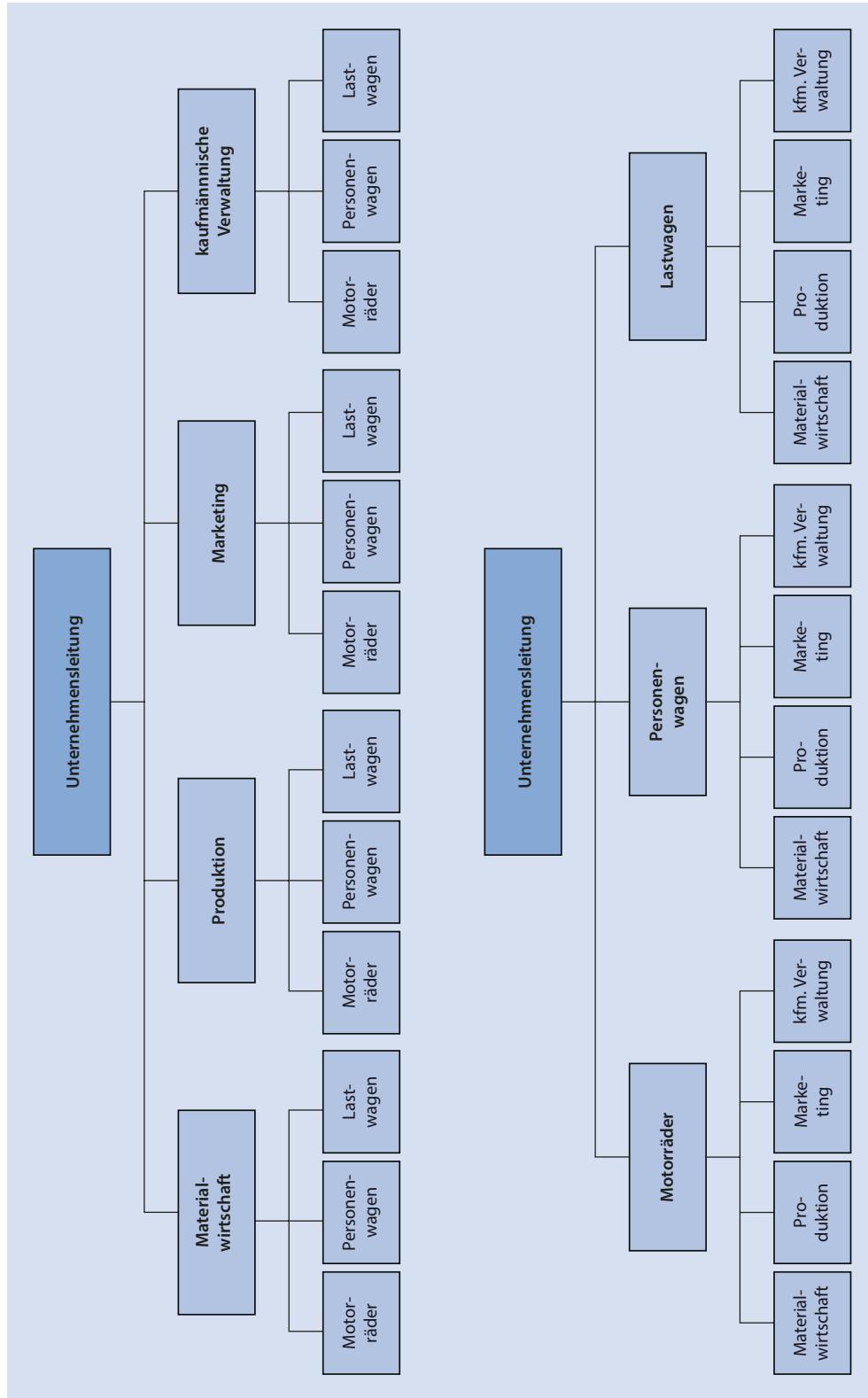


Abb. 40.3 Stellengliederungskriterien bei drei Leistungsstufen

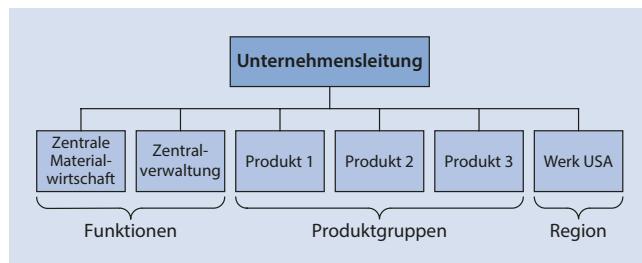


Abb. 40.4 Verschiedene Gliederungskriterien auf einer Leitungsstufe

Beim idealtypischen Einliniensystem, wie es Fayol vorgeschlagen hat (► Abschn. 39.2), beinhalten die Verbindungswege sowohl die Entscheidungs- als auch die Mitteilungswege. Die Verbindungswege entsprechen den formalen Dienstwegen. Eine solch absolute Regelung aller Kommunikationsbeziehungen ist in vielen Fällen allerdings nicht sinnvoll. Deshalb werden Querverbindungen, sogenannte Fayol'sche Brücken, zugelassen. Diese verbinden Stellen auf gleicher hierarchischer Ebene (Instanzen) miteinander, sind aber ausschließlich als Mitteilungswege vorgesehen (Abb. 39.2). Eine Beurteilung des Einliniensystems ergibt folgende Vor- und Nachteile:

- Vorteile:
 - straffe Regelung der Kommunikationsbeziehungen,
 - Klarheit und Übersichtlichkeit, Einfachheit,
 - klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung.
- Nachteile:
 - Starrheit,
 - Länge und Umständlichkeit der formalen Dienstwege,
 - starke Belastung der Zwischeninstanzen.

Mehrliniensystem

Das idealtypische Mehrliniensystem, wie es bereits Taylor vorgeschlagen hat, beruht auf dem Prinzip der Mehrfachunterstellung (► Abschn. 39.1). Im Unterschied zum Einliniensystem ist jede Stelle einer Mehrzahl von übergeordneten Stellen (Instanzen) unterstellt. Das Prinzip der Einheit der Auftragsteilung wird durch das Prinzip des kürzesten Weges ersetzt (Abb. 39.1). Als Vor- und Nachteile können festgehalten werden:

- Vorteile:
 - Ausnutzung der Vorteile einer Spezialisierung,
 - Ausnutzung des kürzesten Weges zwischen den Stellen,
 - Motivation durch Ausrichtung auf spezifische Fähigkeiten der beteiligten Personen.
- Nachteile:
 - Gefahr der Aufgabenüberschneidungen,
 - Kompetenz- und Verantwortlichkeitskonflikte,
 - komplexes System bei wachsender Stellenzahl.

40.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen

Das Merkmal „Entscheidung“ einer Organisationsstruktur beruht auf der Unterscheidung zwischen Entscheidungsaufgaben und Durchführungs- bzw. Realisierungsaufgaben.

Entscheidungszentralisation bedeutet deshalb eine getrennte Zuordnung dieser beiden Arten von Aufgaben, während bei der **Entscheidungsdezentralisation** von einer **Delegation** der Entscheidungen an rangtieferen Stellen gesprochen werden kann.

Allerdings ist zu beachten, dass es sich im Falle der Entscheidungszentralisation selten um eine absolute und vollständige Trennung von Entscheidungs- und Durchführungsaufgaben, sondern meist um eine teilweise Übertragung der Entscheidungskompetenzen handelt (Abb. 40.5). Ein Teil der zur Realisationsaufgabe gehörenden Entscheidungen wird der leitenden Stelle übertragen, während der andere Teil der Entscheidungen bei der ausführenden Stelle bleibt.

40.2 Organisationsformen in der Praxis

40.2.1 Funktionale Organisation

Rein funktionale Organisation

Die funktionale Organisation knüpft an die Kernfunktionen des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses vom Eingang der Rohstoffe bis zum Absatz der Produkte bzw. an den Auftragsdurchlauf von der Auftragsannahme im Marketing über die Auftragsabwicklung in der Produktion bis zur Bereitstellung der Ressourcen durch die Beschaffung an (Bleicher 1991, S. 388 f.). Die funktionale Organisation basiert somit auf einer **Verrichtungsgliederung**, die zur Schaffung von Funktionsbereichen führt (Abb. 40.6).

Ideale **Anwendungsbedingungen** der funktionalen Organisationsform sind bei Unternehmen mit nur einem Produkt oder mit Massen- und Sortenfertigung gegeben. Darüber hinaus sollte die Unternehmensumwelt relativ stabil sein, weil dieses Organisationsmodell wenig geeignet ist, kurz- und mittelfristige Umweltveränderungen zu bewältigen.

Bei einer **Beurteilung** der funktionalen Organisation sind folgende Gefahren hervorzuheben, die mit dieser Organisationsform verbunden sein können:

- Da jeder Teilbereich der funktionalen Organisation nur für eine bestimmte Funktion, d. h. einen bestimmten Ausschnitt der Wertschöpfungskette verantwortlich ist, besteht die Gefahr, dass aufgrund unterschiedlicher Zielorientierungen der einzelnen Teilbereiche **Interessenkonflikte** entstehen (z. B. der klassische Konflikt

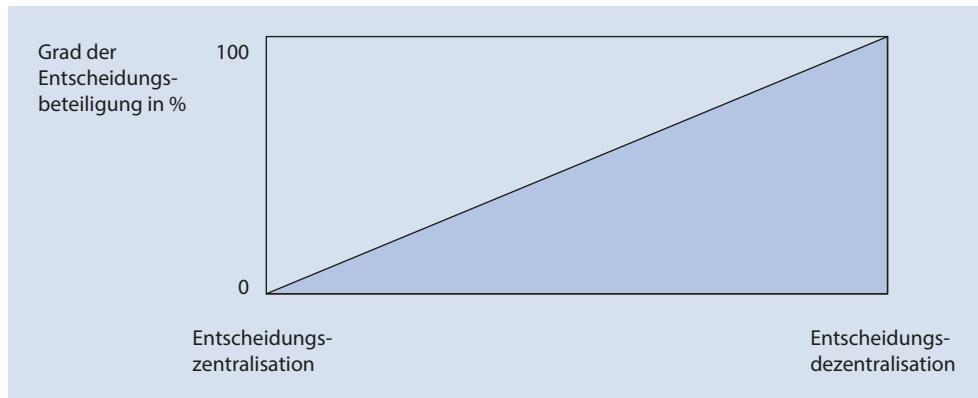


Abb. 40.5 Intensitäten der Entscheidungsbeteiligung

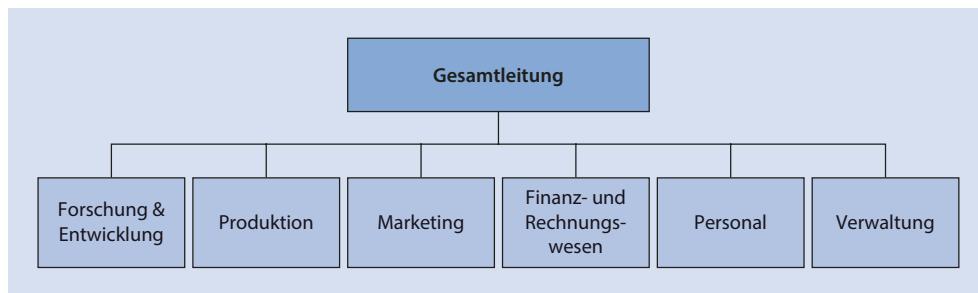


Abb. 40.6 Rein funktionale Organisation

zwischen der Produktion und dem Marketing). Zudem können auch die einzelnen Teilbereichsziele mit den obersten Unternehmenszielen in Konflikt stehen.

- Die hohe Leitungsspanne dieser Organisationsform und die damit verbundene hohe Zahl von Schnittstellen erfordert einen höheren horizontalen **Koordinationsaufwand**. Damit besteht die Gefahr der Überlastung der Unternehmensleitung. Eine Entlastung von diesen Koordinationsaufgaben bringt die Einrichtung von Stäben. In diesem Falle spricht man von einer Stablinienorganisation (► Abschn. 40.2.1 „Stablinienorganisation“).
- Um eine ganzheitliche Problemlösung zu gewährleisten, ist in einer funktionalen Organisation eine hohe Zahl von Stellen und Aufgabenträgern unmittelbar in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dies erhöht den **Zeitbedarf** bis zur Entscheidungsfindung und verhindert ein schnelles Reagieren auf Veränderungen in den einzelnen Funktionsbereichen.
- Die starke Arbeitsteilung und der enge Handlungsspielraum können sich negativ auf die **Motivation der Mitarbeitenden** auswirken.
- Das Einliniensystem und die damit verbundene eindeutige und transparente Zuordnung schafft zwar eine klare Regelung der Weisungsbeziehungen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Vorgesetzte häufig direkt Kontakt zu Mitarbeitenden in anderen Funktionsbereichen aufnehmen, weil diese das entsprechende Fachwissen haben. Die Gefahr der direkten Kontaktaufnahme und

Kommunikation kann bewirken, dass ein ausführender Mitarbeiter unter Umständen mehrere – formale und informale – Vorgesetzte hat, nämlich seinen eigentlichen Abteilungsleiter und die Leiter anderer Abteilungen (vgl. Probst 1993, S. 54).

Stablinienorganisation

Die starke Entscheidungszentralisation der funktionalen Organisation erschwert sowohl die Koordination zwischen den Abteilungen als auch die strategische Ausrichtung der Unternehmensspitze. Ein rein funktionales Einliniensystem ist deshalb in der Praxis selten oder nur in kleineren Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden anzutreffen. In der Regel werden nämlich zur Entlastung der Instanzen **Stäbe** geschaffen (► Abb. 40.7; ► Abschn. 38.2.2 „Begriffe“).

Neben den Vorteilen einer funktionalen Organisation mit Stabsstellen, wie z. B. die Entlastung der Linieninstanzen und sorgfältige Entscheidungsvorbereitung, ergibt sich in der Praxis auch eine Reihe von **Nachteilen** und **Konflikten**:

- Konflikte entstehen primär aus der starken Trennung von Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsakt und Entscheidungsdurchsetzung. Dies wird vor allem dann zu einem großen Problem, wenn die Vorschläge der Stäbe nicht anerkannt und in genügendem Maße – aus der Sicht des Stabes – berücksichtigt werden.
- Andererseits bauen sich Stäbe aufgrund ihres großen Wissens als Konkurrenz zu den Linienstellen auf. Man

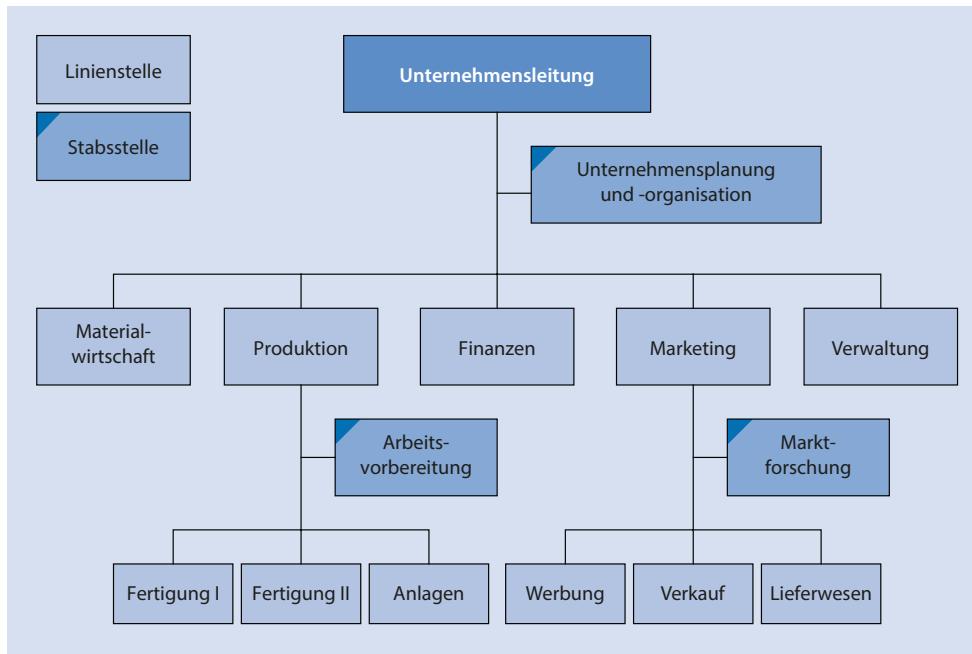


Abb. 40.7 Schema der Stablinienorganisation

spricht dann von „grauen Eminenzen“, weil die Stäbe eine Macht ohne Verantwortung darstellen und die direkt vorgesetzten Linieneinheiten übergehen.

- Gegen Stabsmitarbeitende wird häufig der Vorwurf der Praxisfehler erhoben. Dies trifft oftmals auch zu, weil junge Mitarbeitende zuerst in einer Stabsstelle eingeordnet werden, um erste Erfahrungen zu sammeln, bevor sie eine Linieneinheit übernehmen dürfen.
- Zudem besteht die Gefahr, dass sich überdimensionierte, „wasserkopfartige“ Stabsstrukturen bilden, die Entscheidungsprozesse verlangsamen und sehr hohe Kosten verursachen.

40.2.2 Spartenorganisation

Bei der Spartenorganisation ist das Gesamtunternehmen in verschiedene **Sparten** bzw. **Divisionen** durch Anwendung des Objektprinzips gegliedert. Dabei werden gleiche oder gleichartige Produkte oder Produktgruppen zu autonomen Divisionen zusammengefasst.

Infrage kommt aber auch eine Abgrenzung nach Kundengruppen oder nach geografischen Merkmalen. Diesen werden in der Regel alle leistungsbezogenen Funktionen (Leistungsgestaltung, -erstellung, -abgabe) zugeordnet. Je nach Grad der Entscheidungsdelegation werden einer Division weitere Funktionen wie Finanzierung, Personalwirtschaft usw. übertragen.

Daneben werden auch **zentrale Dienste (Zentralabteilungen)** geschaffen, die aus Gründen der Spezialisierung bestimmte Funktionen zentral für alle Divisionen ausüben (Abb. 40.8; ▶ Abschn. 38.2.2 „Begriffe“).

Ziel der Spartenorganisation ist es, das infolge von Diversifikationen heterogene Produktionsprogramm durch Gliederung nach dem Objektprinzip in homogene Einheiten aufzuteilen. Es erfolgt damit eine Reduktion der komplexen Beziehungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Für die Wahl einer Spartenorganisation können somit die folgenden **Einflussfaktoren** aufgezählt werden:

- Heterogenität des Produktions- und/oder Absatzprogramms,
- angewandter Führungsstil, d. h. Ausmaß der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung,
- Größe des Unternehmens,
- geografische Aufteilung des Unternehmens.

Je nach Intensität der Entscheidungsdelegation (Abb. 40.5) und Umfang der Verantwortung werden verschiedene Formen der Spartenorganisation unterschieden:

1. **Costcenter-Organisation:** Werden die Divisionen einer Spartenorganisation als Costcenter organisiert, so sind diese nur für ihre Kosten verantwortlich. Gemäß den beiden Ausprägungen des ökonomischen Prinzips können der Division die beiden folgenden Zielvorgaben übertragen werden:
 - Einhaltung eines vorgegebenen Kostenbudgets unter Maximierung des Umsatzes;
 - Erreichung eines vorgegebenen Umsatzes unter Minimierung der Kosten.

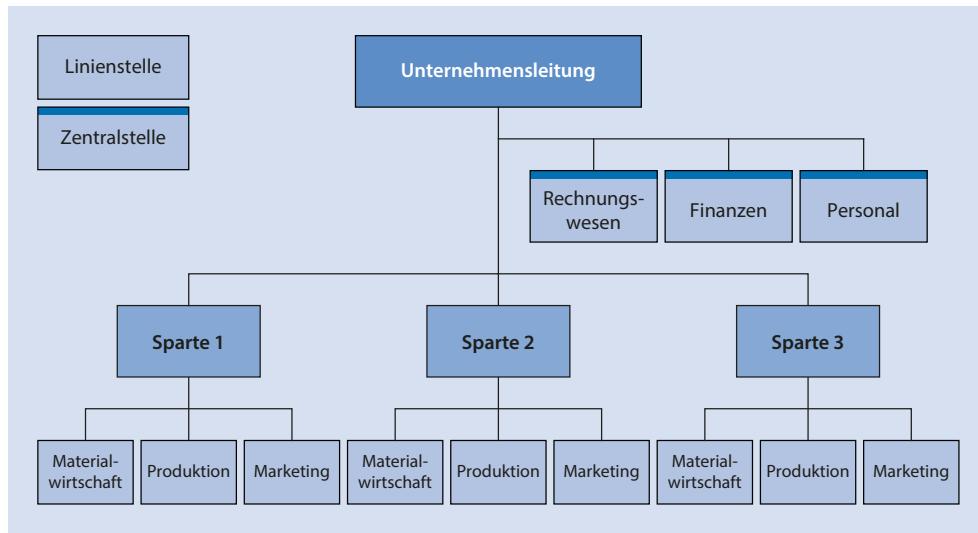


Abb. 40.8 Schema der Spartenorganisation

2. **Profitcenter-Organisation:** Werden die einzelnen Divisionen als Profitcenter konzipiert, so sind diese für ihren selbstständig erarbeiteten Gewinn verantwortlich. Meist wird dem Profitcenter eine Gewinngröße vorgegeben, die es unter Einhaltung bestimmter Nebenbedingungen (z. B. Qualität der Produkte, Serviceleistungen) zu erreichen gilt. Entsprechend den Gewinnformulierungen kann entweder ein absoluter Gewinn oder ein relativer Gewinn (Rentabilität) vorgegeben werden. Da die einzelnen Divisionen nicht frei über die vorhandenen Mittel des Unternehmens verfügen können, sondern diese von der Geschäftsleitung auf die verschiedenen Divisionen verteilt werden müssen, ist die Vorgabe einer relativen Kennzahl sinnvoller.
3. **Investmentcenter-Organisation:** Die weitestgehende Form der Entscheidungsdelegation stellt die Investmentcenter-Organisation dar, bei der jede Division zusätzlich die Entscheidungskompetenzen und die Verantwortung für ihre Investitionen hat. Der Gesamtunternehmensleitung kommt darin vor allem die Aufgabe der Beschaffung finanzieller Mittel zu. In der Praxis wird es aber dennoch so sein, dass die Geschäftsleitung im Sinne eines kooperativen Führungsstils und einer bestmöglichen Koordination an den wichtigen Entscheidungen der einzelnen Divisionen teilnimmt.

Bei einer Beurteilung der Spartenorganisation ergeben sich folgende Vor- und Nachteile:

- **Vorteile:**
 - Motivation,
 - übersichtliche Organisationsstruktur,
 - Flexibilität,
 - Marktnähe,
 - schnelle Entscheidungen,
 - kurze Kommunikationswege.

— **Nachteile:**

- Gegeneinanderarbeiten der einzelnen Divisionen,
- Koordinationsprobleme,
- Nichtausnutzen von Synergieeffekten,
- großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften,
- Verrechnungspreise als Konfliktpotenzial.

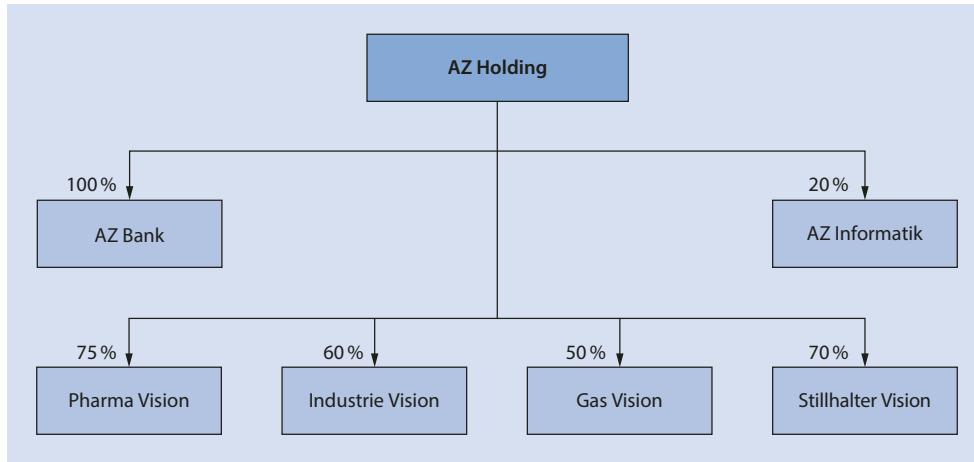
40.2.3 Managementholding

Charakterisierung und Abgrenzung

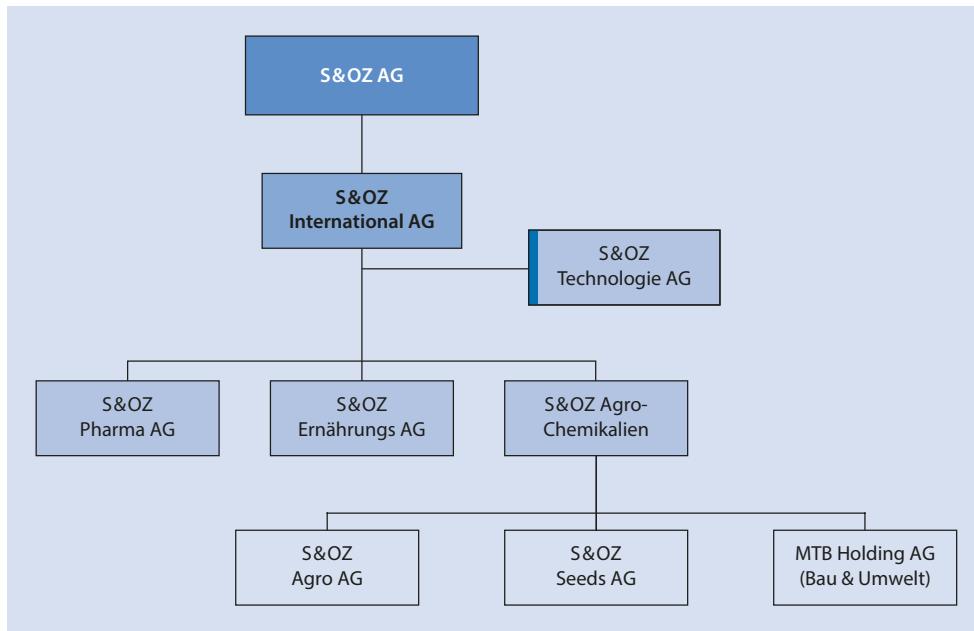
Unter **Holding** ist ein Unternehmen zu verstehen, dessen betrieblicher Hauptzweck in einer auf Dauer angelegten Beteiligung an **rechtlich selbstständigen** Unternehmen liegt.

Eine Holding kann neben Verwaltungs- und Finanzierungsfunktionen auch Führungsfunktionen gegenüber den rechtlich selbstständigen Geschäftsbereichen wahrnehmen. Entsprechend den Funktionen, die eine Holding übernimmt, können deshalb zwei Formen unterschieden werden (► Abschn. 2.6.3 „Konzern“):

- Als **Finanzholding** hält und verwaltet sie Beteiligungen, übt jedoch keinerlei Führungsfunktionen aus. Im Vordergrund steht die „Finanzierungsfunktion“, oft handelt es sich jedoch um reine Investmentgesellschaften, die nur an der Rendite ihrer Finanzinvestitionen interessiert sind (Abb. 40.9).
- Im Gegensatz zu einer reinen Finanzholding ist die **Managementholding** für unternehmensstrategische Aufgaben zuständig, ohne sich in die Funktionen des operativen Geschäfts einzumischen. Die geschäftsführenden Bereiche sind rechtlich selbstständige



■ Abb. 40.9 Beispiel Finanzholding



■ Abb. 40.10 Beispiel Managementholding

Tochtergesellschaften, die über einen hohen Grad an wirtschaftlicher Selbstständigkeit verfügen.

Die Managementholding ist eigentlich eine dezentrale Form – und somit eine Weiterentwicklung – der divisionalen Organisation, jedoch mit dem Ziel, deren Nachteile zu beheben. Es zeigte sich nämlich, dass das Streben nach Synergien in stark gewachsenen divisionalen Organisationen zu hohen Koordinationskosten und zu einer übermäßigen Bedeutung der Zentralbereiche wie z. B. Personal, Forschung und Entwicklung oder Finanzen führte. Das Prinzip des Profitcenters als wichtiger Vorteil der divisionalen Organisation wurde dadurch zunichte gemacht. In der Managementholding sollen deshalb Wettbewerbsvorteile

durch eine noch stärkere Konzentration auf die verschiedenen Kerngeschäfte angestrebt werden.

Strukturen der Managementholding

Eine Managementholding besteht aus der Holdingobergesellschaft (Holdingleitung), den Geschäftsbereichen und wenigen Zentralbereichen (■ Abb. 40.10). Diese können wie folgt charakterisiert werden:

- Die **Holdingobergesellschaft** hat unternehmensstrategische Aufgaben wahrzunehmen und die Geschäftsbereiche beratend zu unterstützen (■ Abb. 40.10, **S&OZ International**). Sie bestimmt wesentlich die Unternehmensstrategie und legt fest, in welchen Geschäften das Unternehmen künftig

tätig sein will („corporate strategy“). Weiter berät, koordiniert und überwacht sie die Geschäftsbereiche, weist die Ressourcen zu und beschäftigt sich mit der Besetzung von Führungspositionen in den Geschäftsbereichen.

- Die **Geschäftsbereichsleitung** bestimmt und implementiert die Geschäftsstrategie („business strategy“) und nimmt alle operativen Funktionen des Geschäftsbereichs wahr (in Abb. 40.10 z. B. die S&OZ Pharma AG oder die S&OZ Ernährungs AG).
- **Zentralbereiche** erbringen Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche, die für das Gesamtunternehmen und für die langfristige Entwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind (in Abb. 40.10 die S&Z Technologie AG).

Eine Managementholding kann mehrere Ausprägungsformen einnehmen (Abb. 40.11), die sich nach dem rechtlichen Autonomiegrad der Zentralbereiche unterscheiden (vgl. Bühner 1992, S. 58 ff.):

- **Integrierte Managementholding:** Die integrierte Managementholding ist der „Normalfall“ einer Managementholding. Sie zeichnet sich durch die Zusammenfassung der Unternehmensleitung und der Zentralbereiche in der Holdingobergesellschaft aus.
- **Holding mit Finanzierungs- und/oder Managementgesellschaften:** Die Ausgliederung der Finanzierungsaufgaben aus der Holdingobergesellschaft bringt z. B. Kostenvorteile durch eine Niederlassung in Ländern mit geringerem Steuersatz oder Zinsniveau (**Finanzierungsgesellschaft**). Die

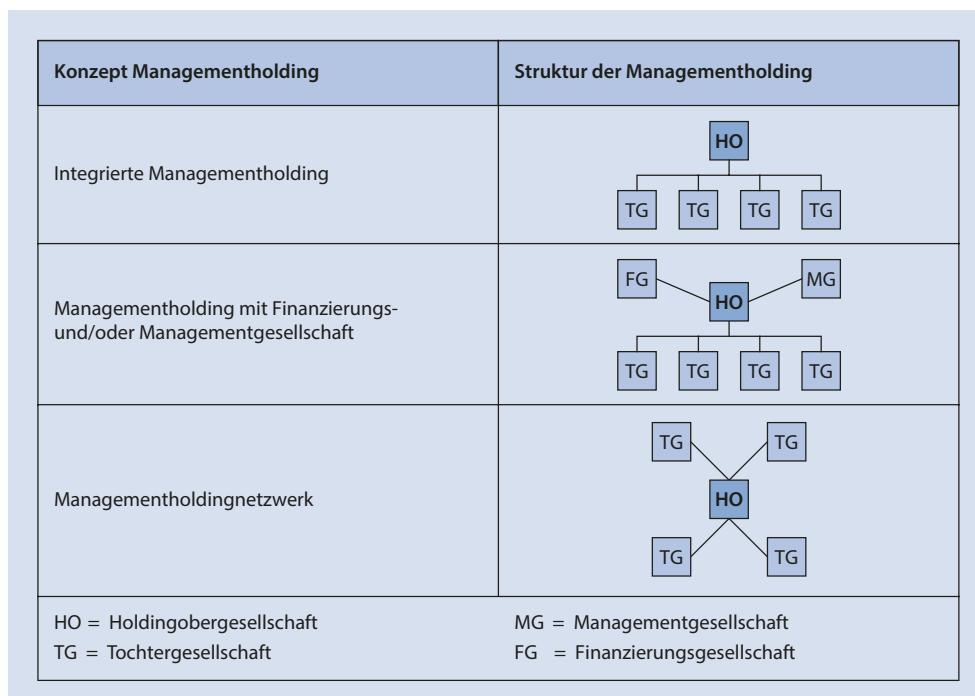
Holdingobergesellschaft kann ihre strategischen Aufgaben an eine **Managementgesellschaft** delegieren, welche die Rolle einer externen Unternehmensberatung für strategische Fragen übernimmt.

- **Managementholdingnetzwerk:** Ein Managementholdingnetzwerk entsteht, wenn auch Zentralbereiche wirtschaftlich und rechtlich verselbstständigt und als Profitcenter geführt werden. Diese können ihre Leistungen sowohl internen (Unternehmensleitung, Geschäftsbereiche) als auch externen Abnehmern zu Marktpreisen anbieten.

Nach der Ausgestaltung der Geschäftsbereiche einer Managementholding kann eine weitere Differenzierung vorgenommen werden (vgl. Bühner 1992, S. 61 ff.):

- Aufgrund der rechtlichen Selbstständigkeit kann zwischen einer typischen und einer atypischen Managementholding unterschieden werden:
 - In einer **typischen** Managementholding sind die Geschäftsbereiche sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbstständig.
 - Bei einer **atypischen** Managementholding sind die Geschäftsbereiche zwar rechtlich nicht selbstständig, werden aber als wirtschaftlich selbstständige Einheiten geführt, die erfolgsverantwortlich sind.

Bei der typischen Managementholding wird somit die wirtschaftliche Selbstständigkeit durch die rechtliche Struktur untermauert, während bei der atypischen die Identität zwischen wirtschaftlichen Organisationsstrukturen und Rechtswirklichkeit nicht gegeben ist.



■ Abb. 40.11 Formen der Managementholding. (Bühner 1992, S. 58)

- Zusätzlich kann sich eine Managementholding als eine reife oder unreife Holding erweisen.
 - Wenn die Geschäftsbereiche in ihrer strategischen Bedeutung für das Holdingergebnis annähernd gleichwertig sind, spricht man von einer **reifen** Managementholding.
 - Eine **unreife** Managementholding ist durch Geschäftsbereiche gekennzeichnet, die sich in der Höhe des Umsatzes wesentlich voneinander unterscheiden.

Beurteilung

Die bei der divisionalen Organisation erwähnten Vorteile gelten auch für die Managementholding (► Abschn. 40.2.2). Diese zeichnet sich durch folgende zusätzliche Merkmale aus:

- Eine Hervorhebung der **strategischen Ausrichtung** und eine klare Unterscheidung zwischen Unternehmensstrategie („corporate strategy“) und Geschäftsstrategie („business strategy“).
- Eine größere **Autonomie** und stärkere **Ergebnisorientierung** der Geschäftsbereiche, deren Ergebnis nicht mehr vom Liefer- und Abnahmewang interner Leistungen sowie von internen Verrechnungspreisen abhängt.
- Eine erhöhte **strategische Flexibilität** der Managementholding, die rasch und einfach Tochtergesellschaften aus der Struktur herauslösen und verkaufen sowie neu erworbene Tochtergesellschaften in die bestehende Struktur integrieren kann.
- Verbesserung des **Kapitalmarktzugangs**, da einzelne Tochtergesellschaften ganz oder in Teilen an die Börse gebracht werden können.

40.2.4 Matrixorganisation

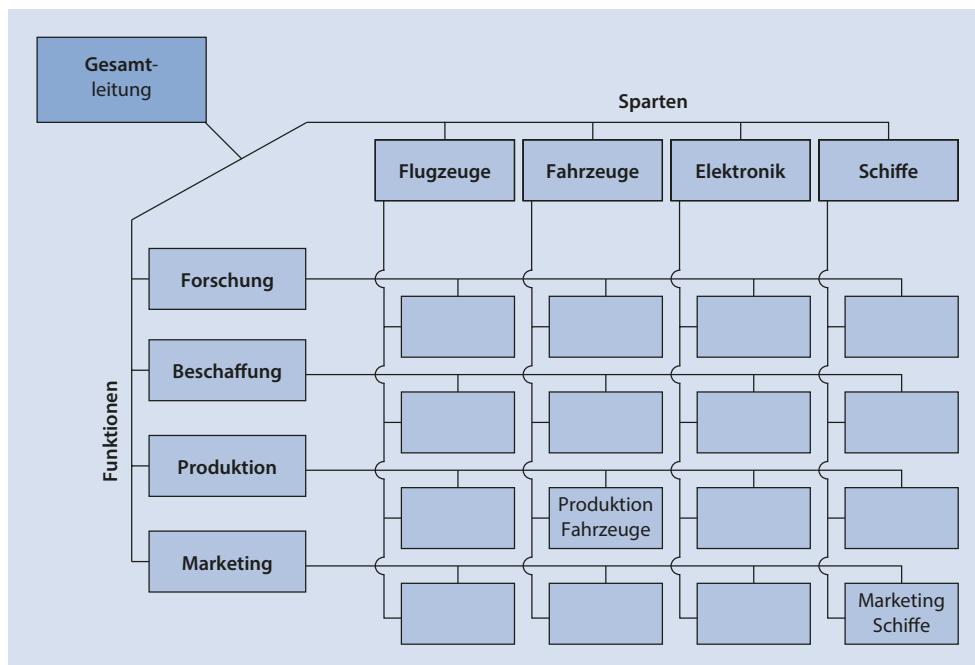
Die **Matrixorganisation** ist eine Mehrlinienorganisation. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien *gleichzeitig* erfolgt, also beispielsweise nach Produkten oder Produktgruppen, Funktionen, Regionen und Projekten (► Abb. 40.12).

Die gewählten Kriterien sind gleichwertig: Die Aufteilung nach verschiedenen Dimensionen und somit die Spezialisierung tritt an die Stelle der „Einheit der Auftragserteilung“ bzw. „des Auftragsempfangs“ (► Abschn. 40.1.2 „Einliniensystem“). Einseitige Interessenvertretungen sollen damit verhindert werden.

Als Voraussetzung für die Wahl einer Matrixorganisation können die folgenden **Einflussfaktoren** genannt werden:

- vielfältige, dynamische und unsichere Umwelt,
- mindestens zwei Gliederungsmerkmale haben etwa die gleiche Bedeutung bei den zu bewältigenden Aufgaben,
- beteiligte Menschen müssen offen gegenüber anderen Menschen sein,
- Bereitschaft zur Konfliktlösung,
- kooperativer Führungsstil,
- Größe des Unternehmens.

Das zentrale organisatorische Problem der Matrixorganisation liegt in der eindeutigen Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen den beiden hierarchisch



■ Abb. 40.12 Schema der Matrixorganisation

gleichwertigen Leitungsebenen. Bei einer Gliederung nach Produkten (oder Projekten) und Funktionen wird meistens folgende Regelung getroffen: Der Produkt- oder Projektmanager hat die Aufgabe, seine Produkte oder Projekte quer durch alle Funktionen zu betreuen und zu koordinieren. Er behandelt dabei vor allem Fragen des „Was?“ und des „Wann?“ in Bezug auf die Produkte oder Projekte. Beim Funktionsmanager treten hingegen die Fragen des „Wie?“, welche seinen Funktionsbereich betreffen, sowie die Koordination seines Fachgebietes in den Vordergrund.

Der Hauptvorteil der Matrixorganisation besteht darin, dass die Integration der verschiedenen Unternehmensbereiche durch eine formale Organisationsstruktur festgelegt wird, von der eine hohe Koordinationswirkung ausgeht (► Abschn. 39.4.2 „Ansatz von Lawrence und Lorsch“). Daneben ergeben sich folgende Vor- und Nachteile:

■ **Vorteile:**

- Motivation durch Partizipation am Problemlösungsprozess,
- umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben,
- Spezialisierung nach verschiedenen Gesichtspunkten,
- Entlastung der Leitungsspitze (Entscheidungsdelegation),
- direkte Verbindungswege.

■ **Nachteile:**

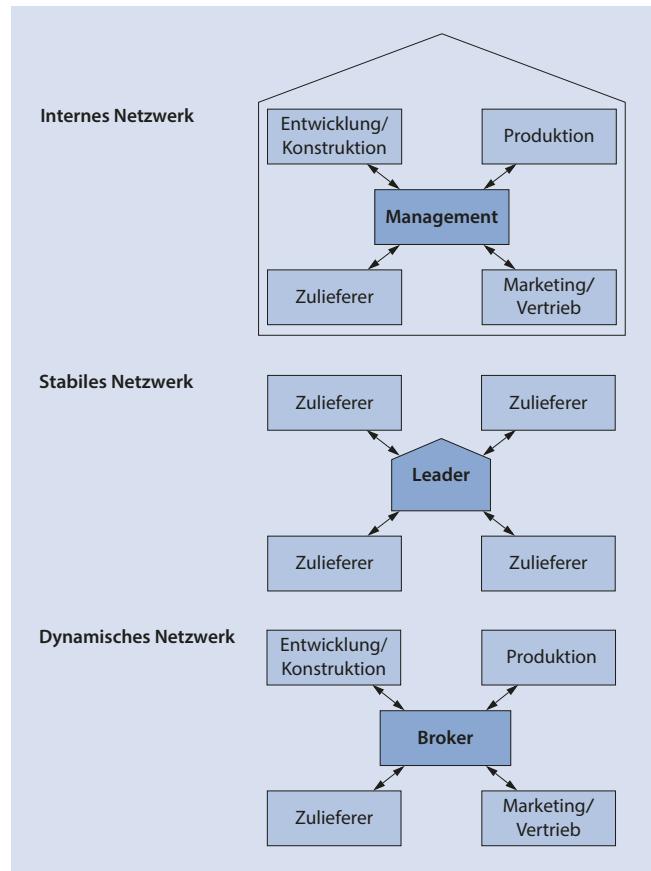
- ständige Konflikt austragung,
- unklare Unterstellungsverhältnisse,
- Gefahr von „faulen“ (schlechten) Kompromissen,
- verlangsame Entscheidungsfindung (Zeitverlust),
- hoher Kommunikations- und Informationsbedarf.

40.2.5 Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen

Eine **Netzwerkorganisation** besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen), die durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind und zur gemeinsamen Leistungserstellung ein komplementäres Know-how einbringen.

Netzwerke lassen sich grundsätzlich in interne und externe Netzwerke unterteilen:

- Ein **internes (intraorganisationales) Netzwerk** ist ein Beziehungsgefüge aus selbstständigen organisatorischen Einheiten (Personen, Gruppen, Abteilungen) innerhalb eines Unternehmens (► Abb. 40.13). Abweichend von den hierarchischen Strukturen mit streng formalen Dienstwegen (z. B. funktionale Organisation oder Spartenorganisation) zeichnet sich die Netzwerkorganisation durch direkte und intensive Beziehungen zwischen den Mitgliedern sowohl auf gleichen (horizontal, z. B. zwischen Abteilungen) als auch auf



■ Abb. 40.13 Formen der Netzwerkorganisation

unterschiedlichen (vertikal) Hierarchieebenen aus. Im Vordergrund steht eine partnerschaftliche Teamstruktur, weshalb interne Netzwerke oft der Teamorganisation zugeordnet werden (► Abschn. 40.2.7).

- Unter **externen (interorganisationalen) Netzwerken** ist die mittel- bis langfristige vertragliche Zusammenarbeit zwischen mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zur gemeinschaftlichen Erfüllung von Aufgaben zu verstehen. Primäres Ziel ist es, dass jeder Partner sich auf jenen Ausschnitt der Wertschöpfungskette konzentriert, in welchem er ein großes Know-how, sogenannte Kernkompetenzen, besitzt (► Abschn. 45.2.2 „Konzept der Kernkompetenzen“; zur Wertschöpfungskette vgl. ► Abschn. 41.2).

In der Praxis haben vor allem externe Netzwerke eine große Bedeutung erlangt. Dabei lassen sich zwei Formen unterscheiden (► Abb. 40.13):

- Im **stabilen Netzwerk** umgibt sich ein führendes Unternehmen mit zahlreichen Zulieferern, die einen Großteil der Wertschöpfung am Produkt erbringen (z. B. Automobilindustrie). Stabile Netzwerke sind deshalb langfristig angelegte Wertschöpfungspartnerschaften. Bezieht sich die Kooperation auf bestimmte strategische Kernbereiche (z. B. Forschung und

Entwicklung, Marketing), spricht man auch von strategischen Netzwerken.¹

- Das **dynamische Netzwerk** ist die flexibelste Form der Netzwerkorganisation. Je nach Projekt oder Auftrag arbeiten temporär verschiedene Partner zusammen. Die Partner treten gegenüber Dritten aber als einheitliche Unternehmen auf. Diese Form der Netzwerkorganisation wird auch als **virtuelle Organisation** oder **virtuelles Unternehmen** bezeichnet.

Sowohl stabile als auch dynamische Netzwerke sind eine Form des Outsourcing, bei dem bestimmte betriebliche Funktionen ausgelagert werden (► Abschn. 14.4.1). Sie zeichnen sich auch durch geringe Zentralisierung und Formalisierung in Bezug auf Führung und Organisation aus.

Externe Netzwerkorganisationen sind aufgrund ihrer flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten äußerst gut geeignet, den Anforderungen einer sich ständig ändernden Unternehmungsumwelt Rechnung zu tragen. Voraussetzung für den Erfolg einer Netzwerkorganisation sind folgende Punkte:

1. Ein großes gegenseitiges **Vertrauen**, das sich in einem offenen Austausch von Wissen und Informationen zeigt.
2. Ein umfassender Einsatz von **Informations- und Kommunikationstechnologien**, um den beträchtlichen Koordinations- und Kommunikationsaufwand zu bewältigen (z. B. leistungsfähige Datennetze, gemeinsame Datenbanken, gleiche Software, Kommunikation per E-Mail).

Externe Netzwerke, insbesondere virtuelle Organisationen, werden vor allem in Situationen aufgebaut, in denen ein Unternehmen

- sich auf unsicheren Märkten hohen Innovationskosten und Marktrisiken gegenüber sieht (z. B. Mikroelektronik),
- die mit einem Projekt verbundenen Risiken nicht allein übernehmen möchte,
- nicht das notwendige Know-how (Kernkompetenzen) besitzt,
- nicht das notwendige Kapital hat,
- eine einzelne Komponente mit komplexen Produktmerkmalen (z. B. Systemtechnologie) anbietet,
- mit den Netzwerkpartnern Branchenstandards (aufgrund eines hohen Marktanteils) durchsetzen will.

Mit der Netzwerkorganisation sind verschiedene Vor- und Nachteile verbunden, die es je nach Situation gegeneinander abzuwägen gilt:

- **Vorteile:**
 - Kostensenkung durch Reduzierung der Entwicklungskosten,

- Skalenvorteile („economies of scale“) durch Erreichung einer kritischen Größe,
- Risikostreuung durch Verteilung bzw. Abwälzung von Entwicklungskosten,
- Know-how-Gewinn durch das Ausnutzen des Know-how der Netzwerkpartner,
- hohe Flexibilität durch die Möglichkeit, Partnerschaften je nach den Erfordernissen eines Projektes zusammenzustellen,
- Marktzutritt durch zusätzliche Absatzkanäle anderer Netzwerkmitglieder,
- bessere Kapazitätsauslastung,
- partnerschaftliche Hilfe (Partner werden beim nächsten Projekt bevorzugt),
- gemeinsames Sourcing (Zurückgreifen auf gemeinsame Ressourcen, gemeinsamer Einkauf),
- kostenloses Benchmarking (z. B. durch Vergleich der Prozesse in den beteiligten Unternehmen).

— **Nachteile:**

- hohe Abhängigkeit von der Qualität und Zuverlässigkeit der Netzwerkpartner,
- Verlust von Know-how,
- Austauschbarkeit der Hauptprodukte bei Belieferung mehrerer Unternehmen mit den gleichen Komponenten (Systembauteil dient nicht mehr als Differenzierungsmerkmal),
- Kosten und Zeitverluste durch hohen Abstimmungsaufwand zwischen den Unternehmen,
- ungewollter Technologietransfer bis hin zum „Technologiekla“,
- Probleme mit der technischen Infrastruktur (z. B. Inkompatibilität der IT-Systeme),
- unzureichend entwickelte Standards unter den Netzwerkpartnern,
- Gefahr opportunistischen Handelns einzelner Mitglieder,
- fehlende Reputation (Vertrauensdilemma, speziell bei virtuellen Unternehmen),
- geringere Stabilität.

40.2.6 Projektorganisation

Projektmerkmale

Projektaufgaben zeichnen sich durch die drei Merkmale Komplexität, Singularität und originäres Zielsystem aus (Grün 1992, S. 2102 f.):

- Projekte weisen meistens einen **hohen Komplexitätsgrad** auf, der sich hauptsächlich an der Zahl der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Aktivitäten, der Zahl der am Projekt beteiligten Personen und den Interdependenzen der Teilaufgaben messen lässt.
- **Singularität** bedeutet, dass die Aufgabe für die betrachtete Institution neu ist.
- Jedes Projekt beinhaltet drei miteinander konkurrierende Ziele, die das **originäre Zielsystem** bilden:

¹ Ein strategisches Netzwerk entspricht in diesem Fall einer strategischen Allianz auf vertraglicher Grundlage, wie sie in ► Abschn. 2.6.3 behandelt worden ist.

Qualitäts-, Kosten- und Terminziele. Projektaufgaben sollen qualitativ herausragend sein, ohne jedoch das zugeteilte Kosten- und Zeitbudget zu überschreiten.

Formen der Projektorganisation

Die Ausprägungsformen der Projektorganisation grenzen sich vor allem im Hinblick auf zwei Kriterien voneinander ab, nämlich:

- Ressourcenautonomie und
- Verselbstständigung gegenüber der Hauptorganisation.

Unterschieden werden die Stabprojektorganisation, die reine Projektorganisation und die Matrixprojektorganisation.

1. **Stabprojektorganisation:** Die Stabprojektorganisation wird auch als Einflussprojektorganisation oder als Projektkoordination bezeichnet (Abb. 40.14). Der Projektleiter ist der Unternehmensleitung direkt unterstellt und hat gegenüber den Linienvorgesetzten ausschließlich Informations-, Beratungs- und Planungsbefugnisse. Damit kann der Projektleiter die Projektverantwortung (Erreichung der Qualitäts-, Kosten- und Terminziele) nicht übernehmen. Die Ressourcenautonomie und die Verselbstständigung

dieser Projektorganisationsform gegenüber der Basisorganisation ist schwach ausgeprägt. Die Stabprojektorganisation eignet sich vor allem für Projekte, die einen niedrigen Komplexitäts- und Neuigkeitsgrad aufweisen.

2. **Reine Projektorganisation:** Bei reinen Projektorganisationen werden ausschließlich für die Erfüllung von Projektaufgaben Organisationseinheiten (sogenannte „task forces“) geschaffen (Abb. 40.15). Der Projektleiter verfügt wie eine Linieninstanz über eigene personelle und sachliche Ressourcen. Im Gegensatz zur Stabprojektorganisation sind die Ressourcenautonomie und die Verselbstständigung gegenüber der Basisorganisation hoch. Für Großprojekte, die durch einen hohen Komplexitäts- und Neuigkeitsgrad gekennzeichnet sind, erweist sich diese Projektorganisationsform als effizient.
3. **Matrixprojektorganisation:** In letzter Zeit wurden die begrenzte Dauer und die Einmaligkeit von Projekten allerdings stark relativiert. Die durchschnittliche Dauer eines Projektes ist aufgrund der technologischen Entwicklung stark gestiegen. Der Anteil von innovativen Aufgaben nimmt im Verhältnis zu Routineaufgaben zu. Verschiedene Projekte laufen

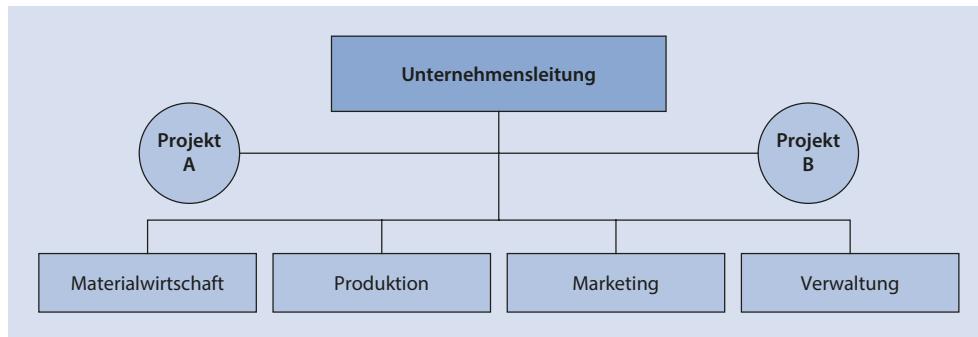


Abb. 40.14 Stabprojektorganisation. (Frese et al. 2012, S. 496)

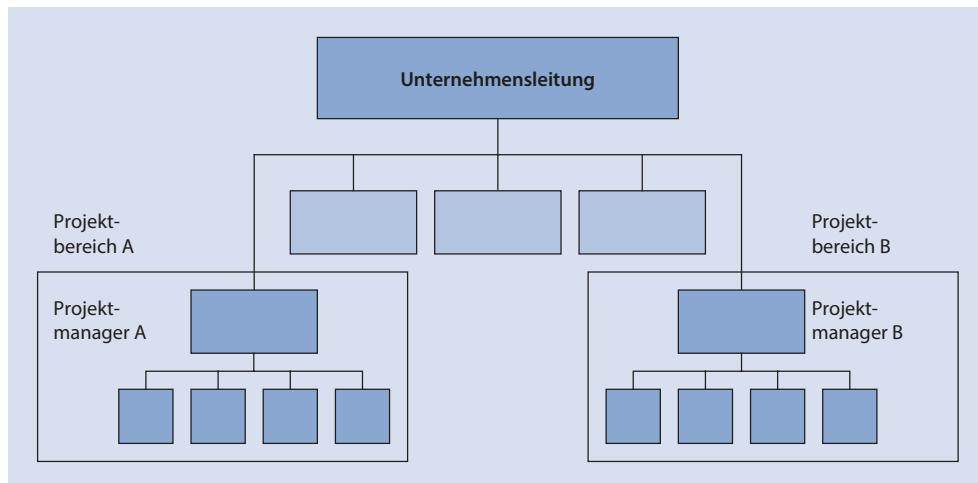


Abb. 40.15 Reine Projektorganisation. (Frese et al. 2012, S. 498)

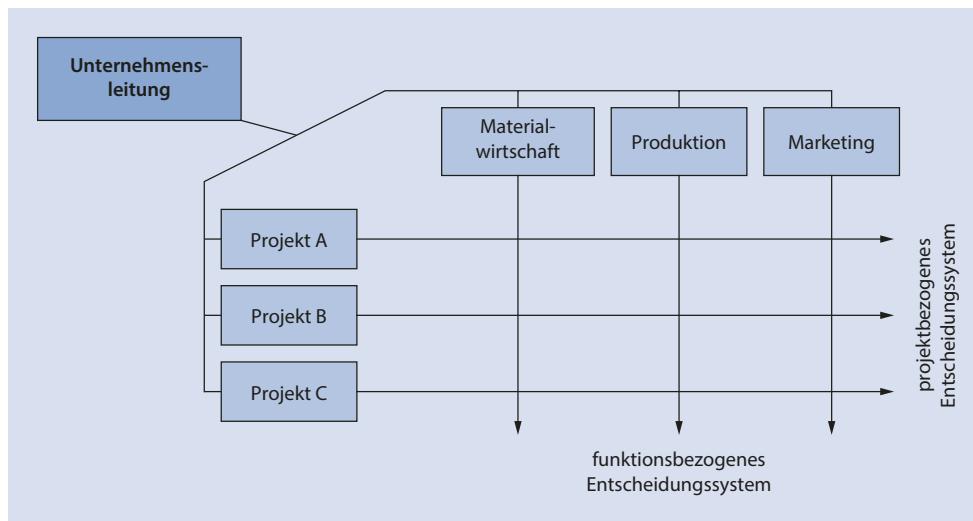


Abb. 40.16 Matrixprojektorganisation. (Frese et al. 2012, S. 497)

gleichzeitig und sollen organisatorisch integriert werden, um Synergien auszuschöpfen und die vorhandenen personellen und sachlichen Ressourcen am effizientesten zuzuweisen. Die Matrixprojektorganisation (Abb. 40.16) bietet eine Lösung, um diesen Entwicklungstendenzen zu begegnen. Der Projektleiter kann sich insbesondere auf das originäre Zielsystem konzentrieren. Die fachbereichsinterne Aufgabenverteilung und die Verfahrensregelungen obliegen der Fachbereichsleitung.

Beurteilung

Die uneingeschränkte Verfügbarkeit von projektspezifischen Ressourcen erhöht die Chance der reinen Projektorganisation, die Projektziele zu erreichen. Diesem Vorteil stehen allerdings Probleme bei der Bereitstellung von Projektressourcen und deren hinreichenden Auslastung gegenüber.

Die Stab- und Matrixprojektorganisation können Auslastungsschwankungen besser bewältigen, weil sie enger mit der Basisorganisation kooperieren müssen.

Die Wiedereingliederung der Projektmitarbeitenden in die Basisorganisation nach Projektabschluss ist bei der reinen Projektorganisation schwieriger zu planen, als bei den zwei anderen Formen. Dafür identifizieren sich die Mitarbeitenden bei der reinen Projektorganisation stärker mit den Projektaufgaben.

40.2.7 Teamorganisation

Eine weitere Organisationsstruktur ist dadurch charakterisiert, dass Teams gebildet werden.

Unter einem **Team** im organisatorischen Sinne versteht man eine Stelle, deren Aufgabenbereich von einer Gruppe von Personen gemeinsam und weitgehend autonom bearbeitet wird.

Dabei ist grundsätzlich zwischen zwei Arten von Teams zu unterscheiden:

1. Teams als **Ergänzung** zu einer bestehenden Organisationsstruktur.
2. Teams als **konstitutive Elemente** einer eigentlichen Teamorganisation. Eine solche Organisationsstruktur setzt sich nur aus Teams zusammen, man spricht deshalb auch von einer **Teamkonzeption**.

Im Folgenden sollen die Teams als Ergänzung einer vorhandenen Struktur näher charakterisiert werden sowie aus der Vielzahl der bekannten Teamkonzeptionen diejenige von Likert ausführlich dargestellt werden.

Teams als Ergänzung bestehender Strukturen

Teams als Ergänzung bestehender Strukturen (z. B. eines Stabliniensystems) übernehmen zusätzliche Aufgaben, an denen mehrere Stellen beteiligt sind. Diese Teams können nach folgenden Gesichtspunkten charakterisiert werden:

- Nach der **Art der Entstehung** können zwei Arten beobachtet werden:
 - **formale Teams**, die bewusst gebildet worden sind, und
 - **informale Teams**, die sich aufgrund der zu lösenden Aufgaben, der Arbeitsverhältnisse und der beteiligten Personen spontan gebildet haben.
- Nach der **Existenzdauer** von Teams ist zu unterscheiden zwischen

- **dauernden** Teams (z. B. Personalausschuss zur Regelung der Arbeitszeit, Schlichtung von Arbeitskonflikten usw.) und
- **vorübergehenden** Teams (z. B. zur Beschaffung eines IT-Systems oder Betreuung eines großen Forschungsprojektes). In diesem Fall spricht man in der Regel von **Projektteams**.
- Nach der **Zusammensetzung der beteiligten Stellen** können drei Teamarten unterschieden werden:
 - **Vertikale** Teams setzen sich aus Stellen zusammen, die hierarchisch direkt miteinander verbunden sind.
 - **Horizontale** Teams setzen sich aus Stellen der gleichen Führungsstufe zusammen.
 - **Diagonale** Teams setzen sich aus Stellen verschiedener Führungsebenen ohne Berücksichtigung der Unterstellungsverhältnisse zusammen.
- Nach der **Funktion** ergibt sich in Anlehnung an die Unterscheidung von Führungs- und Ausführungsaufgaben folgende Aufteilung:
 - **Initiativteams:** Austausch von Informationen, Aufwerfen von Problemen und Auslösen von Prozessen zur Problemlösung.
 - **Planungsteams:** Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung. Je nach Einfluss auf die ausstehenden Sachentscheidungen spricht man von Informationsteams und von Beratungsteams.
 - **Entscheidungsteams:** Fällen von Sachentscheidungen (z. B. größere Investitionsentscheidungen, wichtige Personaleinstellungen).
 - **Realisierungsteams:** Teams, welche vornehmlich mit der Realisierung gefällter Entscheidungen betraut werden.
 - **Kontrollteams:** Überwachung der Durchführung der Maßnahmen sowie der Zielerreichung.
- **Häufigkeit des Einsatzes:** Die Mitglieder eines Teams treffen sich entweder
 - regelmäßig oder
 - fallweise, wenn aufgrund der Aufgabenstellung ein zu lösendes Problem ansteht.

Teams können nicht bei allen Aufgaben eingesetzt werden. Sie eignen sich besonders bei Projekten und Aufgaben, die folgende Eigenschaften aufweisen:

- groß, komplex, für das Unternehmen von Bedeutung,
- mehrere Bereiche werden davon in starkem Ausmaß betroffen,
- es ist ein unterschiedliches Fachwissen erforderlich,
- Objektivität der Aufgabenbetrachtung und -erfüllung steht im Vordergrund.

Über den Erfolg von Teamarbeit lassen sich keine allgemeinen Aussagen machen. Bei einer Entscheidung für oder gegen Teamarbeit sollten folgende wesentlichen Einflussfaktoren beachtet werden:

- Art der Aufgabe bzw. der Aufgabenlösung (Kreativität, Innovation),
- Terminplan (bei Zeitdruck tendenziell weniger geeignet),
- Einstellung der einzelnen Mitglieder des Teams,
- Personalfluktuationen, welche die Zusammensetzung des Teams betreffen,
- Umschreibung der Zielsetzungen, Aufgabenumschreibungen, Kompetenzenregelungen des Teams,
- Größe eines Teams,
- Zusammensetzung, interne Struktur eines Teams.

Mit der Bildung von Teams ist zudem eine Vielzahl von Vor- und Nachteilen verbunden, die im Einzelfall gegeneinander abgewogen werden müssen. Zu denken ist an folgende Aspekte:

- **Vorteile:**
 - Verkürzung der Kommunikationswege,
 - Nutzung der Informationen, des Wissens und der Kreativität aller Mitarbeitender,
 - Synergievorteile,
 - Erhöhung der Flexibilität der Organisation,
 - Selbstentfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden,
 - Konfliktminimierung bei Problemen, die mehrere Stellen betreffen infolge direkter Kontakte,
 - Motivation,
 - Koordinationsvorteile,
 - gutes Betriebsklima.
- **Nachteile:**
 - Zeitaufwand, Kosten,
 - Gefahr von Kompromissen, lange Diskussionen,
 - schwierige Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung,
 - Frustrationen von Minderheiten, deren Vorschläge nicht berücksichtigt werden,
 - Dominanz einzelner Mitglieder,
 - Konflikte in der Gruppe,
 - Missbrauch von Informationen,
 - Mehrbelastung der Teammitglieder durch Teamsitzungen.

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen neue Ansätze der Teamorganisation wie beispielsweise **Scrum** implementiert (► Abschn. 41.4.2), um sich besser an die sich rasch wandelnden Umweltbedingungen anzupassen. Zumeist basieren diese Ansätze auf dem Konzept der Selbstorganisation (► Abschn. 41.4).

Teamkonzeption von Likert

Auf der Grundlage eigener empirischer Untersuchungen (1967) entwickelte **Rensis Likert** das sogenannte **Linking Pin Model**. Die ganze Organisationsstruktur setzt sich aus Teams zusammen, wobei sich die einzelnen Gruppen jeweils überlappen. Dieses System von Gruppen wird durch Verbindungsglieder („linking pins“) miteinander verbunden, wie □ Abb. 40.17 zeigt.

40.3 Zusammenfassung

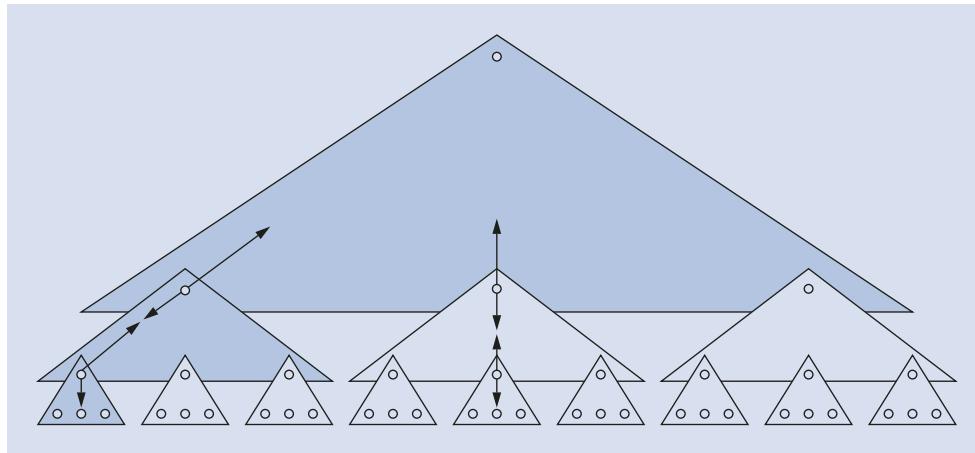


Abb. 40.17 Gruppenstruktur nach Likert. (1967, S. 50)

Die Verbindungsmitglieder gehören zwei Gruppen gleichzeitig an und ihre Aufgabe ist es, neben ihrer eigentlichen Sachaufgabe die vertikale wie auch die horizontale Koordination und Kooperation aufrechtzuerhalten und zu fördern.

Daneben schlägt Likert (1967, S. 103 ff.) für diese Organisationsstruktur folgende Prinzipien vor:

- Prinzip der „**supportive relationships**“: Dieses Prinzip besagt, dass fruchtbare zwischenmenschliche Beziehungen auf gegenseitigem Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung und Hilfe beruhen.
- Prinzip des „**group decision making**“: Dieses Prinzip verlangt, dass sämtliche Gruppenmitglieder am Entscheidungsprozess aktiv partizipieren, indem sie ihr praktisches und theoretisches Wissen zur Verfügung stellen. Das Modell von Likert wird nach diesem Prinzip oft auch als **Partizipationsmodell** bezeichnet. Für den Fall, dass eine Gruppe nicht zu einer gemeinsamen Entscheidung kommt, ist vorgesehen, dass dem Gruppenleiter die Stichentscheidung zukommt, wobei er sich nach Möglichkeit auf eine Gruppenmehrheit abstützen sollte.
- Prinzip der „**group methods of supervision**“: Die Gruppe sorgt selber für ein reibungsloses Funktionieren der Zusammenarbeit und sämtliche Gruppenmitglieder sind gruppenintern in der gleichen Art und Weise für die Erfüllung der Aufgabe verantwortlich. Nur die Verantwortung gegenüber der nächsthöheren Ebene liegt allein beim Gruppenleiter.
- Prinzip der „**high performance aspirations**“: Ziel der Gruppenbildung und deren Gestaltung soll es sein, über die Erreichung der Gruppenziele auch die individuellen Bedürfnisse zu befriedigen.

Als **Kritik** am Modell von Likert wird vorgebracht, dass die hierarchische Struktur der „klassischen“ Organisationsformen beibehalten und lediglich die Art der Aufgabenlösung („Partizipation“) betrachtet wird. Damit ergeben sich für die Vor- und Nachteile ähnliche Überlegungen, wie sie

bereits bei den Teams als Ergänzung zu bestehenden Strukturen geäußert wurden.

40.3 Zusammenfassung

Abschließend wird in Abb. 40.18 ein zusammenfassender Überblick über die Ausprägungen der besprochenen Organisationsformen in Bezug auf die zu Beginn dieses Kapitels erläuterten Strukturierungskriterien gegeben. Wie bei jeder Zusammenfassung handelt es sich auch bei dieser um eine Vereinfachung der Zusammenhänge. Die Angabe der Ausprägung eines Kriteriums soll und kann deshalb lediglich eine Tendenz zum Ausdruck bringen.

Die idealtypische Betrachtungsweise der verschiedenen Organisationsformen darf nicht darüber hinweg täuschen, dass in der Praxis diese Formen selten in reiner Form in Erscheinung treten. Vielmehr lässt sich beobachten, dass die Übergänge zwischen den einzelnen Strukturformen fließend sind. So sind z. B. Stäbe in fast jeder Organisationsform anzutreffen, also auch in Sparten-, Matrix- und Teamorganisationen. Auch die Übergänge von einem Einlinien- zu einem Mehrliniensystem sind manchmal kaum zu erkennen. So kann beispielsweise eine sehr große Übereinstimmung bestehen zwischen einer Spartenorganisation, die bekanntlich nach Produkten gegliedert ist und bei der einige Funktionen als Zentralabteilungen ausgestaltet sind, und einer Matrixorganisation, die nach Funktionen und nach Produkten gegliedert ist.

Zudem ist zu beobachten, dass ein Unternehmen in seiner Geschichte meist verschiedene Formen aufweist. In Abb. 40.19 ist schematisch eine Entwicklung dargestellt, wobei sich die jeweilige Organisationsform vor allem nach dem Kriterium „Größe“ gerichtet hat.

Aus praktischer Sicht interessiert in erster Linie, welche Organisationsform am geeignetsten ist, um die vorgegebenen Unternehmensziele zu erreichen. Schon die Vielfalt bestehender Organisationsstrukturen in der Praxis

Organisationsform		Funktionale Organisation	Sparten-organisation	Managementholding	Matrix-organisation	Netzwerk- und virtuelle Organisation	Projekt-organisation	Team-organisation
Strukturierungsprinzip								
Stellenbildung	Objekt		•	•	•		•	•
	Verrichtung	•			•	•		•
	Region		•	•	•	•		•
Leitungsprinzip	Einliniensystem	•	•	•			•	•
	Mehrliniensystem				•	•	•	•
Entscheidungskompetenzen	Zentralisation	•					•	
	Dezentralisation (Delegation)		•	•	•	•	•	•

Abb. 40.18 Gegenüberstellung der Organisationsformen

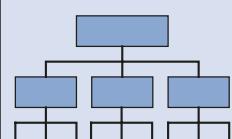
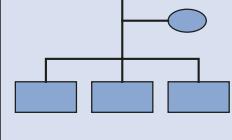
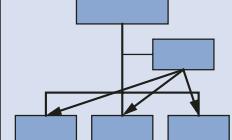
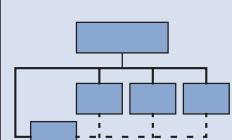
Phase	Organigramm	Entwicklung
Phase 1: Reine Einlinienstruktur		Ein Geschäftsmann gründete ein Unternehmen und stellte einen Buchhalter, einen Produktionsleiter sowie einen Verkaufsleiter ein. Er wollte absolut klare Verhältnisse haben und entschied sich deshalb für eine reine Einlinienstruktur . Jeder wusste, was er zu tun hatte und das Geschäft lief bestens.
Phase 2: Stablinienstruktur		Ein Freund überzeugte unseren Geschäftsmann, dass mit einem Computer administrative Tätigkeiten effizienter erledigt werden könnten. Unser Chef war Neuerungen gegenüber aufgeschlossen. Damit seine Organisation nicht beeinträchtigt werde, entschloss er sich, einen Assistenten einzustellen, welcher sich unter seiner Aufsicht mit der EDV zu befassen hatte.
Phase 3: Zentrale Dienste		Die neu geschaffene EDV-Stabsstelle brachte schon bald erhebliche Erleichterungen. Weil jede Änderung von unserem Chef beurteilt werden musste, bevor sie bei den Linienelementen durchgesetzt werden konnte, gab es wiederholt Schwierigkeiten. Unser Chef entschloss sich daher, dem EDV-Mann für seine Tätigkeit fachtechnische Weisungsrechte zu erteilen. Die Stabsstelle wurde somit zur Stelle „ Zentrale Dienste “ umfunktioniert.
Phase 4: Matrixstruktur		Das Unternehmen wurde zunehmend größer und die damit verbundenen EDV-Probleme komplexer. Die EDV-Stelle übernahm zusätzlich logistische Aufgaben und lieferte wichtige Entscheidungsgrundlagen. Da mit die für das Unternehmen bedeutungsvolle Stelle ihre Aufgabe ausüben konnte, wurde die EDV-Abteilung als gleichberechtigte Stelle in die Organisation integriert. Damit verfügte unser Chef, ohne es zu wissen, über eine Matrixstruktur .

Abb. 40.19 Von der Liniенstruktur zur Matrixstruktur. (Nach Nauer 1993, S. 76)

deutet an, dass es *die* effizienteste Organisationsstruktur nicht geben kann. Auch die Forschung hat gezeigt, sofern überhaupt eindeutige und schlüssige Resultate gefunden werden konnten, dass die Eignung einer Organisationsstruktur situativ beurteilt werden muss. Neben den vor allem in ▶ Kap. 39 genannten Einflussfaktoren kommen noch viele andere infrage, die in unterschiedlichstem Ausmaß für die Wahl einer bestimmten Organisationsform ausschlaggebend sein können. Zusammenfassend sei deshalb nochmals eine Liste der wichtigsten Einflussfaktoren gegeben:

- Rechtsform,
- historische Entwicklung des Unternehmens,
- Branche,
- Unternehmensgröße,
- beteiligte Personen,
- Produkte, Produktions- und Absatzprogramm (Diversifikationsgrad),
- geografische Verbreitung,
- Absatzwege,
- Absatzmärkte,
- Produktionsverfahren,
- Digitalisierungsgrad,
- Führungsstil,
- Unternehmensziele,
- gesamtwirtschaftliche Lage,
- branchenspezifische Situation.

Die Vielzahl dieser Einflussfaktoren und die Tatsache, dass sich sowohl die Umwelt als auch die Ziele des Unternehmens und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden laufend verändern, lässt darauf schließen, dass sich auch die Organisation eines Unternehmens über die Zeit wandeln muss. Eine Organisation ist nichts Statisches, sondern unterliegt einer dynamischen Entwicklung. Sie muss sich dauernd neuen Umweltsituationen anpassen. Als Folge dieser Erkenntnisse ging man in der betrieblichen Wirklichkeit immer mehr dazu über, diesen ständigen Wandel der Unternehmensorganisation als fortlaufende Aufgabe zu betrachten. Auf diese Sichtweise und ihre Konsequenzen wird in ▶ Kap. 41 eingegangen.

Literatur

- Bleicher, K.: Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991
Bühner, R.: Management-Holding. Unternehmensstruktur der Zukunft. 2. Auflage, Landsberg/Lech 1992
Frese, E./Graumann, E./Theuvsen, L.: Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 10. Auflage, Wiesbaden 2012
Grün, O.: Projektorganisation. In: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage, Stuttgart 1992, S. 2102–2116
Likert, R.: The Human Organization. New York 1967
Nauer, E.: Organisation als Führungsinstrument. Ein Leitfaden für Vorgesetzte. Bern/Stuttgart/Wien 1993
Probst, G.: Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven. Landsberg/Lech 1993



Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

41.1 Grundmodell der organisatorischen Gestaltung – 532

41.1.1 Phasenschema organisatorischen Wandels – 532

41.1.2 Erkennen des Organisationsproblems – 532

41.1.3 Initiierung und Förderung der Reorganisation – 532

41.1.4 Planung der Reorganisation – 532

41.1.5 Einführung der gewählten Organisationslösung – 533

41.1.6 Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung – 533

41.2 Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel – 533

41.3 Organisationsentwicklung – 534

41.3.1 Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel – 534

41.3.2 Prozess der Organisationsänderung – 535

41.3.3 Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung – 536

41.4 Wandel durch Selbstorganisation – 537

41.4.1 Konzept und Ziele der Selbstorganisation – 537

41.4.2 Ansätze zur Selbstorganisation in Unternehmen – 539

Literatur – 541

41.1 Grundmodell der organisatorischen Gestaltung

41.1.1 Phasenschema organisatorischen Wandels

Zur Bewältigung einer Reorganisation bzw. Neuorganisation kann die organisatorische Gestaltung in Anlehnung an den allgemeinen Problemlösungsprozess (► Abschn. 1.2.3) in verschiedene Schritte zerlegt werden, die auf unterschiedlichen Detailebenen ablaufen (Abb. 41.1).

Dieses **Phasenschema** ist als grundlegendes Denkmodell für verschiedene Konzepte des organisatorischen Wandels anzusehen, das der Entwicklung und Steuerung von organisatorischen Gestaltungsprozessen dient. Die Aktivitäten dieses Prozesses werden häufig als Projekte gestaltet. Es handelt sich dabei um zeitlich abgegrenzte Aufgaben, die je nach Reorganisationsumfang verschiedene Komplexitäts- und Neuigkeitsgrade aufweisen.

41.1.2 Erkennen des Organisationsproblems

Organisatorische Probleme müssen zuerst identifiziert werden. Denn häufig lassen sich die Probleme, die zu organisatorischen Gestaltungsprozessen führen können, nicht unmittelbar erkennen. Der Ausgangspunkt für Reorganisationsmaßnahmen kann entweder in der Organisation selbst oder außerhalb der Organisation begründet sein. Von organisatorischen Problemen kann man sprechen, wenn die bestehenden organisatorischen Regeln nicht oder nicht in ausreichendem Maße genügen, um die zur effizienten Aufgabenerfüllung notwendige Ordnungsfunktion zu

leisten (z. B. Doppelspurigkeiten, unklare Zuständigkeiten). Die Existenz organisatorischer Gestaltungsprobleme kann aber auch auf Änderungen der Unternehmensziele sowie der unternehmensinternen oder -externen Bedingungen zurückzuführen sein. Als Beispiele sind die vermehrte Berücksichtigung ethischer Aspekte (Unternehmensziele), das Wachstum des Unternehmens (interne Bedingungen) oder eine Erhöhung des Konkurrenzdruckes (externe Bedingungen) zu nennen.

41.1.3 Initiierung und Förderung der Reorganisation

Ist das organisatorische Gestaltungsproblem erkannt, so löst dies keineswegs zwangsläufig einen Gestaltungsprozess aus. Erstens sollen die Beiträge und Kosten organisatorischer Maßnahmen abgewogen werden, wobei die unmittelbaren Kosten und Folgekosten einer Reorganisation bzw. Neuorganisation die erwarteten Leistungen nicht übersteigen dürfen. Zweitens bestehen in jedem Unternehmen Befürworter und Gegner der Einleitung eines Reorganisationsprozesses. In der Zeitspanne zwischen der Problemerkennung und dem tatsächlichen Antrag zur Reorganisation können somit hemmende und fördernde Kräfte auftreten.

41.1.4 Planung der Reorganisation

Im Rahmen der Projektplanung einer Reorganisation sollen folgende **Hauptfragen** besprochen und geklärt werden (vgl. Haberfellner 1992, S. 2093 f.):

- Welcher **Nutzen** soll mit dem Organisationsprojekt erzielt werden und für wen? (Projektziel)
- Wer soll **Projektleiter** sein? Er sollte möglichst frühzeitig bekannt sein und die Vorbereitungsarbeiten maßgeblich mittragen. Es geht dabei um die Vereinbarung eines zweckmäßigen Projektauftrags sowie um die personelle Zusammensetzung der Projektgruppe (Projektbeauftragte).
- Was ist **Gegenstand** des beabsichtigten Projektes? Was nicht? Innerhalb welcher Bereiche sollen Veränderungen vorgenommen werden, welche anderen Bereiche stehen damit in Verbindung? (Projektabgrenzung und -strukturierung, Aufgabenabgrenzung)
- Wie soll das Gesamtprojekt inhaltlich und zeitlich untergliedert werden? Es geht dabei um die Bildung in sich geschlossener Aufgabenpakete (**Teilprojekte**) und um die Gliederung des Projektes in **Projektphasen** bzw. um die Entwicklung von Etappenzielen.
- Wie hoch ist der **Aufwand** für die Durchführung des Reorganisationsprojektes?
- Wie soll das **Dokumentations- und Berichtswesen** organisiert werden?

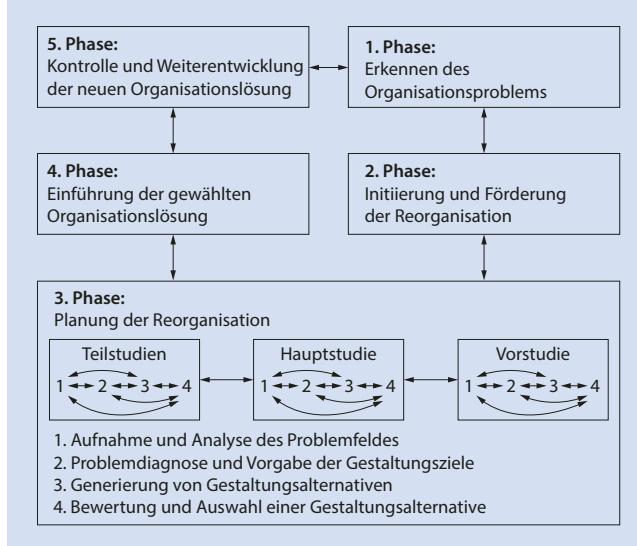


Abb. 41.1 Aktivitäten im organisatorischen Gestaltungsprozess.
(Nach Schmidt 2000a, S. 44 ff.; Grochla 1982, S. 44 ff.)

41.2 · Business Reengineering als fundamentaler ...

In der Planungsphase sollte ein Vorgehen vom Allgemeinen zum Speziellen gefördert werden. Es geht dabei um die weitere Untergliederung der Planung in drei Phasen, die sich aufgrund ihres Detaillierungsgrades voneinander abgrenzen. Es handelt sich um die Vorstudie, Hauptstudie und um Teilstudien:

- Als Ergebnis der **Vorstudie** kann etwa die Angabe einer groben Lösungsrichtung angesehen werden.
- Die **Hauptstudie** setzt sich mit der groben Lösungsrichtung auseinander und arbeitet diese zu Lösungskonzepten aus. Das Gesamtproblem wird in abgrenzbare Problemfelder zerlegt.
- In den **Teilstudien** werden die Problemfelder bis zu realisationsreifen Detailplänen ausgearbeitet.

In jeder dieser Studien der Planungsphase ist ein sich wiederholendes Durchlaufen einzelner Gestaltungsschritte zu beobachten:

- Bei der **Aufnahme und Analyse des Problemfeldes** wird der Ist-Zustand der organisatorischen Regeln ermittelt und analysiert. Ebenso werden die relevanten Gestaltungsbedingungen abgegrenzt und auf ihre zukünftige Entwicklung hin geprüft. Mithilfe dieser Informationen werden die neuen Anforderungen an die organisatorischen Regeln gestellt und deren Ist-Zustand aufgrund der neuen Situation beurteilt.
- In der Phase der **Problemdiagnose** und der **Vorgabe der Gestaltungsziele** werden einerseits die Ursachen von erkannten Schwachstellen und Mängeln ermittelt und andererseits die groben Ziele konkretisiert.
- Dann folgt auf jeder Detailebene die Generierung von Lösungsalternativen, um die herausgearbeiteten und festgelegten Ziele zu erreichen (**Generierung von Gestaltungsalternativen**).
- Es soll nun eine Auswahl unter den generierten Lösungsalternativen getroffen werden (**Bewertung und Auswahl einer Gestaltungsalternative**).

41.1.5 Einführung der gewählten Organisationslösung

Nach Abschluss der Planungsphase kann erst die tatsächliche Implementierung der gewählten Lösung beginnen. Die Einführung selbst muss wiederum geplant bzw. vorbereitet werden. Folgende Fragen müssen dabei beantwortet werden (Schmidt 2000b, S. 54):

- Wer ist zu informieren bzw. zu schulen?
- Was muss den Adressaten vermittelt werden?
- Wie wird die Lösung eingeführt?
- Wer übernimmt die Einführungsaktivitäten?
- Wie wird die Lösung zeitlich eingeführt?
- Wann und wo finden die Einführungsmaßnahmen statt?

Erst nach Beantwortung dieser Fragen kann die Einführung bis zur Übergabe in das Tagesgeschäft durchgeführt werden.

41.1.6 Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung

Nach Einführung der gewählten Organisationslösung ist die Erreichung des Gestaltungszwecks zu kontrollieren. Falls die Ziele nicht erreicht worden sind, ist der Gestaltungsprozess weiterzuführen bzw. ein neuer zu initiieren. Eine Weiterentwicklung ist aber auch deshalb notwendig, weil organisatorische Regeln zwangsläufig eine beschränkte Geltungsdauer aufweisen. Die Kontrolle und Weiterentwicklung bilden damit eine wesentliche Voraussetzung für eine systematische Problemerkennung.

Abschließend ist zu erwähnen, dass nicht alle Phasen in jedem Gestaltungsprojekt linear zu durchlaufen sind. Je nach Komplexitäts- und Neuigkeitsgrad der Reorganisationsmaßnahmen werden gewisse Phasen zusammengelegt, stärker gegliedert oder überlappen sich.

41.2 Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel

Das Business Reengineering stellt ein aus der Beratungspraxis in den 90er Jahren entwickeltes Gestaltungskonzept dar, dessen Hauptziel darin besteht, sich aufgrund von ökonomischen und kundenorientierten Erfolgskriterien von der Konkurrenz stark abzugrenzen.

Business Reengineering bedeutet ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind außerordentliche Verbesserungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit (Hammer und Champy 1994, S. 48).

Nach diesem Gestaltungsansatz sollen organisatorische Maßnahmen fundamental und radikal geschehen. „**Fundamental**“ bezieht sich auf die Frage des „Was?“, d. h., welches die wesentlichen Aufgaben eines Unternehmens sind. Um das festgelegte Ziel zu erreichen, wird die bestehende Struktur nicht nur angepasst, sondern „**radikal**“, d. h. völlig neu umgestaltet. Es geht nicht lediglich um eine Verbesserung, Erweiterung oder Modifizierung der bestehenden Struktur, sondern um eine neue prozessorientierte Rahmenstruktur. Das Schwergewicht dieses Ansatzes liegt dabei in der Identifikation von Kernprozessen im Rahmen der Wert schöpfungskette eines Unternehmens (Abb. 41.2):

Kernprozesse bestehen aus einem Bündel funktionsübergreifender Tätigkeiten, das darauf ausgerichtet ist, einen Kundenwert zu schaffen.

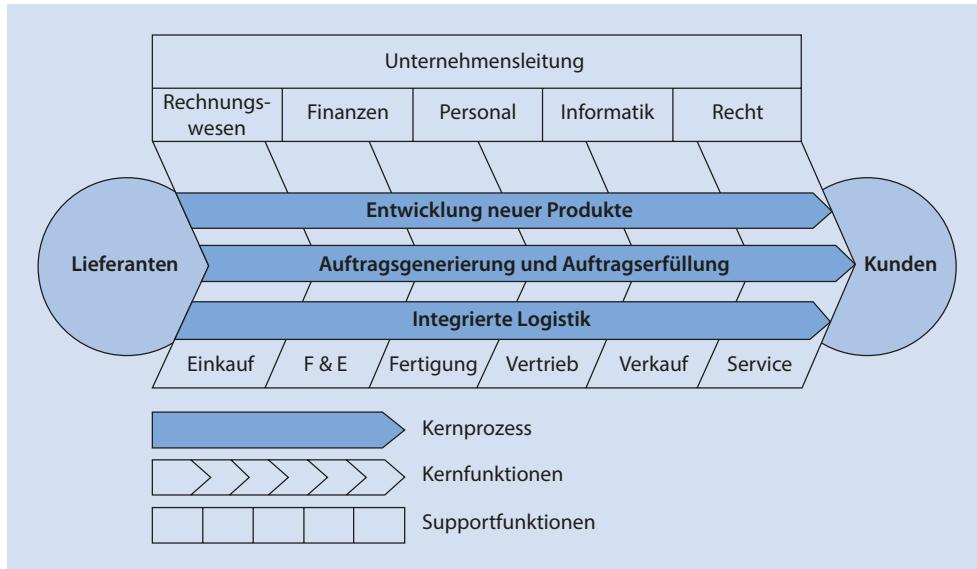


Abb. 41.2 Wertschöpfungskette mit Kernprozessen

Je nach Größe des Unternehmens sollte die Anzahl von fünf bis acht Kernprozessen nicht überschritten werden.

Während Unternehmen ihre Organisationsstrukturen lange Zeit und zum Teil auch noch heute hauptsächlich nach den Gliederungsmerkmalen „Verrichtungen“ bzw. „Objekte“ gestaltet haben bzw. gestalten, werden im Business Reengineering Prozesse zur Grundlage der Unternehmensstruktur. Dadurch soll der Kunde schneller und kostengünstiger beliefert werden.

Im Vergleich zu den traditionellen Organisationsformen (► Abschn. 40.2) zeichnet sich die organisatorische Lösungsvariante des Business Reengineering durch folgende Gestaltungsvariablen aus (Abb. 41.2):

- **Arbeitsteilung:** Die zu erledigenden Aufgaben werden nach Kernprozessen gegliedert (z. B. Entwicklung neuer Produkte, Abb. 41.2).
- **Arbeitskoordination:** Die Bildung von Prozessketten und die Benennung eines Prozessverantwortlichen trägt zur Koordination bei. Hammer und Champy (1994, S. 134 ff.) unterscheiden verschiedene Rollen für die am Prozess Beteiligten. Es handelt sich insgesamt um fünf mitwirkende Gruppen:
 - Der **Leader** spielt die Rolle des Machtromotors. Er ist Mitglied der obersten Unternehmensleitung und besitzt genügend Einfluss, um radikale und fundamentale organisatorische Änderungen in Gang zu setzen.
 - Der **Prozessverantwortliche** übernimmt die Rolle des Prozessromotors. Er ist für die Gestaltung eines spezifischen Unternehmensprozesses zuständig. Er kann als Projektleiter einer Teilstudie angesehen werden. Im Gegensatz zum Projektleiter behält er aber nach dem Gestaltungsabschluss seine Funktion.
 - Die Mitglieder des **Reengineering-Teams** sind die eigentlichen Ausführenden der organisatorischen

Gestaltung eines bestimmten Unternehmensprozesses. Sie können mit den Sachbearbeitern eines Teilprojektes verglichen werden.

- Der **Leitungsausschuss** besteht aus Führungskräften des oberen Kaders, welche die Reengineering-Strategie für das Gesamtunternehmen planen und überwachen.
- Der **Reengineering-Zar** ist der Stabschef des Leaders und übernimmt die Rolle eines Fachpromotors. Er kennt sich in Reengineering-Prozessen gut aus und verfügt über das notwendige Know-how, um die Prozessromotoren und Machtromotoren zu beraten.

41.3 Organisationsentwicklung

41.3.1 Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel

Organisatorische Veränderungen stoßen meistens auf Widerstände der Unternehmensangehörigen. Widerstand ist eine beinahe selbstverständliche Begleiterscheinung bei Veränderungen bzw. Neuerungen und lässt sich in vielen Fällen damit erklären, dass die betroffenen Menschen befürchten, gewisse Nachteile gegenüber ihrer bisherigen Situation zu erfahren. Widerstände lassen sich meistens nicht objektiv begründen, sondern beruhen auf subjektivem Empfinden der mit Veränderungen konfrontierten Individuen.

Widerstände können durch **Information** teilweise abgebaut werden. Vor dem Änderungsprozess soll deshalb der Sinn der Veränderungsvorhaben erklärt und der Endzustand bekannt gegeben werden. Während des Veränderungsprozesses soll

41.3 · Organisationsentwicklung

stufenweise über die Entwicklungsfortschritte informiert werden. Eine andere Lösung zum Abbau der Widerstände besteht in der **Partizipation** der Betroffenen am Veränderungsprozess, wie dies im Konzept der Organisationsentwicklung verwirklicht wird. Dadurch wird den vom Wandel betroffenen Individuen die Möglichkeit geboten, sowohl auf den Verlauf als auch auf das Ergebnis des Veränderungsprozesses Einfluss zu nehmen.

Die Organisationsentwicklung (Organizational Development) als eine in den 1940er Jahren des von Sozialpsychologen entwickelte Form des geplanten organisatorischen Wandels strebt sowohl nach einer besseren organisatorischen Leistungseffizienz (ökonomische Ziele) als auch nach der Schaffung von **Potenzialen zur individuellen Bedürfnisbefriedigung** (individual-soziale Ziele). Die **Organisationsentwicklung** kann im Allgemeinen als ein langfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen verstanden werden. Der Prozess der Organisationsentwicklung beruht auf dem **Lernen aller Betroffenen** durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) (Thom 1992, S. 1478).

Um die Idee der Organisationsentwicklung zu verwirklichen, werden drei grundlegende Prinzipien formuliert:

- **Betroffene zu Beteiligten machen:** Darunter soll verstanden werden, dass diejenigen, die später bestimmte Verhaltensregeln zu beachten haben, an der Ausarbeitung dieser Regeln zu beteiligen sind.
- **Hilfe zur Selbsthilfe:** Die Betroffenen selbst bestimmen mit der Hilfe von Prozessberatern den Inhalt der Veränderungsprozesse.
- **Machtausgleich:** Mit den zwei obigen Grundwerten ist der generelle Wert der Demokratisierung und Enthierarchisierung des Lebens in Unternehmen eng verbunden.

Steht bei der Organisationsentwicklung in erster Linie die Veränderung von Werten und Wissen im Vordergrund, so spricht man von der **lernenden Organisation** bzw. von **organisationalem Lernen**. Auf dieses Konzept wird im Rahmen des Wissensmanagements eingegangen (► Abschn. 46.3).

41.3.2 Prozess der Organisationsänderung

Bei Veränderungsprozessen im Rahmen einer Organisationsentwicklung können verschiedene Phasen unterschieden werden. □ Abb. 41.3 zeigt das Modell von Larry Greiner (1967), welches sechs idealtypische Phasen für einen erfolgreichen Wandlungsprozess festhält.

Ein weitverbreitetes Instrument zur Gestaltung des Prozesses der Organisationsentwicklung ist das von dem Psychologen Kurt Lewin (1947) entwickelte Phasenschema,

das sich in drei wiederkehrende Phasen aufgliedert (□ Abb. 41.4):

- **Auftauen** („unfreezing“): Am Anfang jedes Wandels soll die Bereitschaft zur Veränderung bei den betroffenen Individuen gefördert werden. Sie sollen von der Notwendigkeit der Umgestaltung überzeugt werden.
- **Ändern** („moving“): In der zweiten Phase beginnt die eigentliche Veränderung des alten Zustands. Daten werden gesammelt und aufgearbeitet, Handlungen geplant und durchgeführt. Je nach Problem empfehlen sich organisatorische oder personelle Entwicklungsmaßnahmen. Bevor organisatorische Lösungen generiert werden, sollte beispielsweise die Teamfähigkeit der in einer Gruppe zusammenarbeitenden Personen verbessert werden.
- **Wiedereinfrieren** („refreezing“): „Wiedereinfrieren“ im Sinne der Organisationsentwicklung ist kein starres Festschreiben von einzuführenden Neuerungen. Vielmehr soll die Grundlage für weitere Verbesserungen gelegt werden, wodurch eine Vorstufe zum erneuten „Auftauen“ und „Ändern“ gebildet wird. In dieser Phase wird die implementierte Lösung stabilisiert, um zu vermeiden, dass das Unternehmen nach einer Weile in den alten Zustand zurückfällt.

Um dem Veränderungskonzept der Organisationsentwicklung zu entsprechen, müssen drei **Hauptrollen** im Veränderungsprozess wahrgenommen werden (Thom 1992, S. 1480 f.):

- **Change Agent** (Veränderungshelfer): Es handelt sich um die Rolle des Organisationsentwicklungsberaters bzw. des Prozessberaters. Das Hauptziel seiner Bemühungen besteht darin, dem Klientensystem zu helfen, eigene Ressourcen zu entwickeln, um immer selbstständiger agieren zu können. Der Prozessberater soll vermeiden, sein organisatorisches Fachwissen dem Klientensystem unmittelbar zu übermitteln, da er sonst die traditionelle Rolle des Beraters, der selbst organisatorische Probleme löst, übernimmt.
- **Client System** (Kundensystem): Das Klientensystem besteht aus Individuen, die direkt von den organisatorischen Maßnahmen betroffen sind. Sie kooperieren eng mit dem Prozessberater, um ihre eigenen organisatorischen Lösungsansätze zu entwickeln. Im Laufe des Veränderungsprozesses ändert sich das Klientensystem je nach Betroffenheit und Bereitschaft an einer Mitwirkung der Mitarbeitenden. Die Beiträge dieses Systems liegen in erster Linie in der genauen Kenntnis der Ist-Zustände (z. B. Schwachstellen), in der Formulierung wünschenswerter und sinnvoller Soll-Zustände sowie in der Kenntnis möglicher Hindernisse auf dem Weg zum Soll-Zustand und in der Beseitigung solcher Hindernisse.
- **Change Catalyst**: Dieser nimmt eine vermittelnde Funktion zwischen dem Kundensystem und dem Veränderungshelfer ein. Meistens hat er einen umfassenden Blick über das Gesamtunternehmen und verfügt über

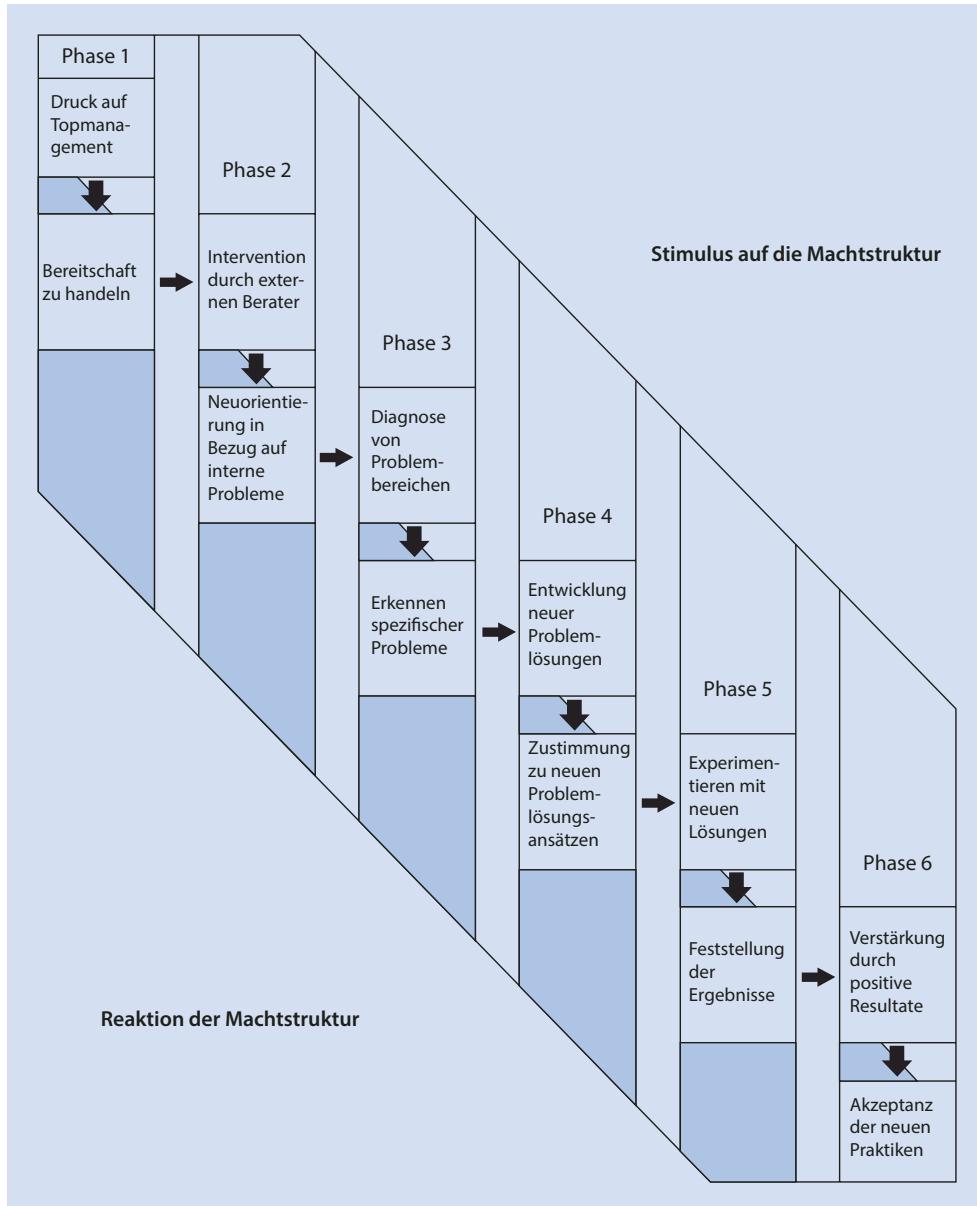


Abb. 41.3 Phasen erfolgreicher Veränderungsprozesse. (Greiner 1967, S. 126, modifiziert von Schreyögg und Geiger 2016, S. 375)

Entscheidungsbefugnisse, die ihm erlauben, eine Machtpromotorenrolle zu übernehmen, wenn z. B. der Veränderungsprozess zu beschleunigen bzw. zu verlangsamen ist.

Gestaltungsmaßnahmen der Organisationsentwicklung können sowohl auf Veränderungen von Personen als auch auf die Verbesserung der Organisationsstruktur des Kundensystems einwirken. Dementsprechend unterscheidet man zwischen einem **personalen** und einem **strukturellen** Ansatz der Organisationsentwicklung. Beide Ansätze sollten möglichst gleichzeitig zur Anwendung kommen. Die

Prioritätenfestlegung hängt jedoch von der jeweiligen Unternehmenssituation ab.

41.3.3 Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung

In Abb. 41.5 werden die Eigenschaften der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung zusammengestellt. Abb. 41.6 zeigt die Stärken und Schwächen dieser beiden Konzepte.

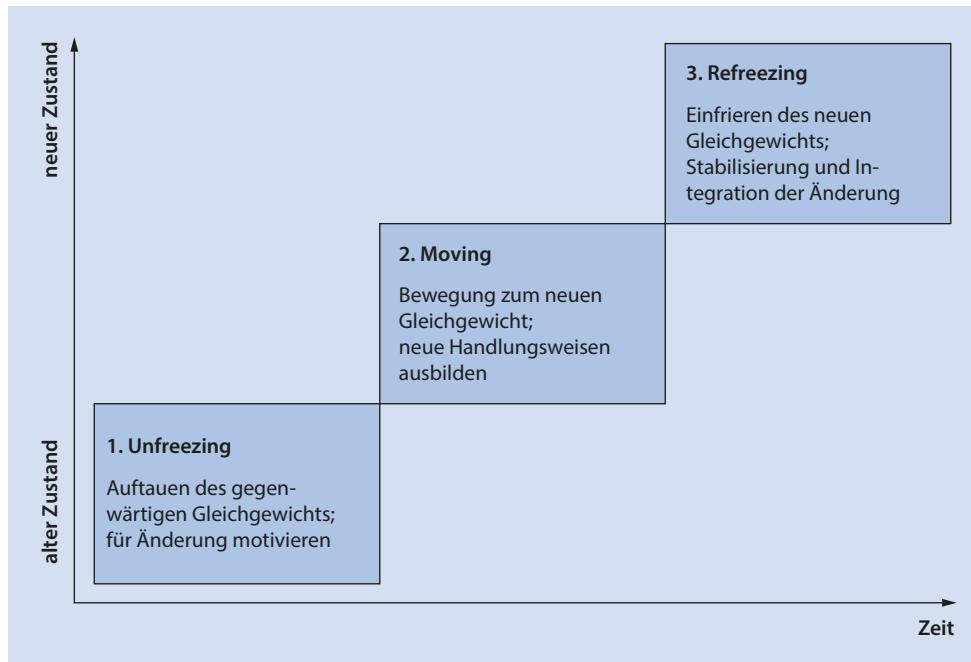


Abb. 41.4 Dreistufiges Modell des Veränderungsprozesses. (Kiechl 1995, S. 291)

41.4 Wandel durch Selbstorganisation

41.4.1 Konzept und Ziele der Selbstorganisation

Das Konzept der **Selbstorganisation** erfährt in jüngster Vergangenheit eine vermehrte Beachtung. Disruptive Veränderungen von ganzen Branchen, eine zunehmende Dynamik der Umwelt und die Notwendigkeit, ständig Innovationen zu generieren, drängen etablierte, aber auch junge Unternehmen dazu, sich mit flexibleren und innovativeren Formen der Organisation zu beschäftigen. Um einen erforderlichen **organisatorischen Wandel** zu initiieren, etablieren viele Unternehmen möglichst hierarchielose Organisationsformen, sie dezentralisieren Verantwortlichkeiten und steigern die Möglichkeiten der Partizipation der Mitarbeitenden. Gemäß dieser Logik müssen sich Mitarbeitende und Teams bzw. ganze Unternehmen selbst organisieren, um die notwendige Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf die sich ständig ändernden Herausforderungen von außen sicherzustellen.

In diesem Kontext entstanden in den letzten Jahren zahlreiche neue Organisationsansätze, die in der Praxis zur Anwendung kommen. Besonders wichtige Ansätze sind:

- Scrum,
- agiles Management,
- Holakratie.

Die Beschäftigung mit dem Konzept der Selbstorganisation ist allerdings nicht neu. Der Ansatz wurde schon lange in der Kybernetik, Biologie, Chemie und Physik diskutiert, bevor er schließlich in der Soziologie und

Betriebswirtschaftslehre zur Kenntnis genommen wurde (vgl. Probst 1992).

Selbstorganisation bedeutet, dass eine bestimmte Ordnung nicht durch Eingriffe von außen, sondern durch eine nicht fremdbestimmte Eigendynamik aus einer Organisation heraus selbst entsteht.

Das Konzept der Selbstorganisation bricht mit der Idee eines Planers, der eine bestimmte Organisationsstruktur entwirft und diese im Unternehmen umsetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die vielfältigen und miteinander in Beziehung stehenden Handlungen in einem sich selbst organisierenden System führen vielmehr zu **spontanen Ordnungen**, die nicht vorhergesehen und geplant wurden.

Selbstorganisierende Systeme weisen nach Probst (1992, S. 2259–2261) insbesondere vier **Charakteristika** auf:

1. **Autonomie:** Ein selbstorganisierendes System entwickelt, steuert und gestaltet sich aus sich selbst heraus. Akteure erhalten Handlungsspielräume und sind nicht fremdbestimmt.
2. **Redundanz:** Ein selbstorganisierendes System baut stets Mehrfachqualifikationen auf, um seine Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Es orientiert sich nicht am Prinzip der Hierarchie, sondern Ordnung ist stets das Ergebnis dezentral über das System verteilter Verantwortlichkeiten und Maßnahmen.
3. **Komplexität:** Ein selbstorganisierendes System ist stets das Ergebnis verschiedener interagierender Teile und Dimensionen. Beziehungen und Interaktionen sind

Methode Kriterium	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Herkunft der Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingenieurwissenschaften/Beratungspraxis (managementorientiert) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sozialpsychologie/Beratungspraxis (sozialorientiert)
Grundidee	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen und Unternehmensprozessen (revolutionärer Wandel) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Längerfristig angelegter, organisationsumfassender Veränderungs- und Entwicklungsprozess von Organisationen und der darin tätigen Menschen (evolutionärer Wandel)
Normative Grundposition (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diskontinuierliches Denken ■ Frage nach dem Warum ■ Überzeugte zu Beteiligten machen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hilfe zur Selbsthilfe ■ Betroffene zu Beteiligten machen ■ Demokratisierung und Enthierarchisierung
Menschenbild	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tendenziell Theorie X 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Theorie Y
Charakterisierung der Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tief greifender und umfassender Wandel ■ Diskontinuität ■ Veränderung in größeren Schüben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dauerhafter Lern- und Entwicklungsprozess ■ Kontinuität ■ Veränderung in kleinen Schritten
Zeithorizont	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mehrjährig mit Druck auf raschen Erfolg (in quantifizierbaren Größen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Langfristig mit Geduld und Offenheit (z. B. für Eigendynamik)
Veränderungsobjekt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtunternehmen bzw. Kernprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtunternehmen bzw. Teilbereiche
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) und der Humanität (soziale Effizienz)

Abb. 41.5 Gegenüberstellung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung. (Thom 1995, S. 875)

von der Vergangenheit abhängig, nicht-trivial und nicht vorhersagbar.

4. **Selbstreferenz:** Ein selbstorganisierendes System schirmt sich stets ab, wirkt auf sich selbst zurück und erhält seine Grenzen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem autopoietischen System. Es setzt auf teamorientierte Führung und Formen der Kooperation.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Selbstorganisation ein vielversprechender Ansatz ist, um organisatorischen Wandel in Unternehmen zu befördern. Das Management setzt demnach nur die Rahmenbedingungen, in denen sich die Organisation dann selbst entwickeln kann, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen.

Problematisch ist, dass Selbstorganisation in einem System nicht immer zwangsläufig in die gewünschte Richtung führt, und ungeplant verlaufende Prozesse der Selbstorganisation in Unternehmen bedürfen durchaus der Steuerung. Dies erscheint insbesondere deshalb erforderlich, da ein selbstorganisierendes System nicht auch automatisch selbsterhaltend ist. Eingriffe der Steuerung sind insbesondere dann sinnvoll, wenn aus der Selbstorganisation dysfunktionale Entwicklungen für das Unternehmen drohen. Als Beispiel kann ein sich selbst organisierendes Team dienen, welches im Rahmen seiner Arbeit die Ziele des Gesamtunternehmens aus den Augen verliert. In diesem Fall wäre der steuernde Eingriff einer Führungskraft sinnvoll, um die Arbeit des Teams wieder mit den übergeordneten Zielen der Organisation in Übereinstimmung zu bringen.

Methode Beurteilung	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klare Abgrenzung der Veränderungsphasen ■ Möglichkeit zum Neuanfang ■ Chance zur deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit ■ Schnelligkeit des Wandels ■ Konzeptionelle Einheitlichkeit der Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sozialverträglichkeit ■ Natürliche Veränderung ■ Berücksichtigung der Entwicklungsfähigkeit der Systemmitglieder ■ Förderung des Selbstmanagements bzw. der Selbstorganisation ■ Langfristige Optik ■ Vermeidung/Reduktion von Änderungswiderständen
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instabilität in der Phase der Veränderung ■ Zeit- und Handlungsdruck ■ Druck auf kurzfristige Resultatverbesserung ■ Ausschluss alternativer Veränderungsstrategien ■ Mangelnde Sozialverträglichkeit (Berücksichtigung von Widerständen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reaktionsgeschwindigkeit ■ Extrem hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz der am Organisationsentwicklungsprozess Beteiligten ■ Zwang zur Suche nach Kompromissen ■ Unzureichende Möglichkeiten zur Durchsetzung unpopulärer, aber notwendiger Entscheidungen (Unterschätzung der Machtkomponente)

Abb. 41.6 Beurteilung des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung. (Thom 1995, S. 876)

41.4.2 Ansätze zur Selbstorganisation in Unternehmen

Scrum

Unter Scrum versteht man eine Form des agilen Projektmanagements, bei der sich Teams unter Rückgriff auf nur wenige Grundregeln selbst organisieren, um inkrementell und iterativ ein jeweils vorgegebenes Ziel zu erreichen.

Die Idee für Scrum geht zurück auf ein im Jahr 2001 verfasstes **Manifest für Agile Softwareentwicklung**. Die dort kodifizierten Prinzipien wurden später auf andere Branchen übertragen (Abb. 41.7). Heute nutzen Unternehmen Scrum nicht nur zur Entwicklung von Software, sondern auch in vielen anderen Bereichen (z. B. Produktion, Innovationsmanagement, Marketing). Unternehmen versprechen sich von Scrum eine Antwort auf die zunehmende Komplexität der Umwelt. Durch selbstorganisierende Teams sollen sich Entwicklungszeiten verkürzen, mehr Innovationen generieren sowie die Zufriedenheit von Mitarbeitenden erhöhen lassen (Hohberger 2018, S. 115–128).

Ausgangspunkt von Scrum ist das Ziel, den **Kunden** zufriedenzustellen. In agilen Prozessen organisieren sich Teams dabei selbst, und die Mitglieder einer Arbeitsgruppe

reflektieren in regelmäßigen Abständen über ihr Vorgehen im Hinblick auf die Zielerreichung. In den Teams soll es eine weitgehend **hierarchiefreie Kommunikation** geben, damit rechtzeitig auf notwendige Veränderungen reagiert werden kann. Die Reaktion auf Veränderungen der Umwelt ist dabei stets wichtiger als das Befolgen eines vordefinierten Plans.

Bei Scrum spielen die **Selbstbestimmung** und eine **klare Rollenzuweisung** innerhalb der Teams eine wichtige Rolle. Im Scrum-Ansatz gibt es insbesondere folgende drei **Rollen**:

- **Scrum-Entwicklungsteam:** Das Team ist typischerweise funktionsübergreifend zusammengesetzt und hat die Verantwortung, sich selbst zu organisieren und zu bestimmten Zeitpunkten konkrete Ergebnisse zu liefern.
- **Product-Owner:** Er ist für den Gesamterfolg des Projekts verantwortlich, führt das Team und hat die Entscheidungshoheit.
- **Scrum-Master:** Er ist eine Art Moderator und Trainer, der die Grundideen von Scrum vermittelt sowie durch Meetings führt.

Beim Scrum-Ansatz erfolgt die Weiterentwicklung eines Projekts stets in Iterationen, die in der Terminologie von Scrum **Sprints** heißen und in der Regel maximal vier Wochen lang sind. Was genau innerhalb eines Sprints entwickelt werden soll, wird im **Sprint-Planning** festgelegt. In regelmäßigen **Sprint-Reviews** demonstriert das Team

Das Scrum-Manifest — Prinzipien	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Höchste Zielsetzung ist es, den Kunden durch die rechtzeitige und kontinuierliche Lieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen. 2. Anforderungsänderungen, auch zu einem späten Entwicklungszeitpunkt, werden positiv gesehen. Agile Prozesse nutzen den Wandel als Wettbewerbsvorteil für den Kunden. 3. Funktionierende Software wird in kurzen Intervallen (alle paar Wochen oder Monate) ausgeliefert, wobei kürzere Zeiträume zu bevorzugen sind. 4. Business-Personen und Entwickler sollen im Projekt täglich zusammenarbeiten. 5. Im Projekt müssen motivierte Personen eingesetzt werden. Für sie sind eine entsprechende Arbeitsumgebung und Unterstützung bereitzustellen und das Vertrauen, dass sie ihre Aufgabe erledigen. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Die Face-to-face Kommunikation ist die effizienteste und effektivste Art der Informationsweitergabe an und in einem Entwicklungsteam. 7. Das primäre Maß für Fortschritt ist die funktionierende Software. 8. Agile Prozesse fördern die nachhaltige Entwicklung. Sponsoren, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichbleibendes Tempo ohne Unterbrechung einhalten. 9. Agilität wird durch die ständige Beachtung der technischen Exzellenz und eines guten Designs verbessert. 10. Einfachheit der Lösung und der Vorgehensweisen. 11. Selbstorganisierte Teams entwickeln die besten Architekturen, Anforderungen und Designs. 12. Das Team reflektiert in regelmäßigen Intervallen sein Vorgehen, überlegt, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Abb. 41.7 Das Scrum-Manifest: Prinzipien

relevanten Anspruchsgruppen die Zwischenergebnisse der Arbeit und erhält ein Feedback, um das jeweilige Produkt zu optimieren. Das Team wiederum trifft sich innerhalb eines Sprints täglich, um über den Arbeitsfortschritt zu beraten und anstehende Aufgaben abzustimmen.

Die Einführung von Scrum führt zu grundsätzlichen Veränderungen sowohl der Organisationsstruktur als auch der Unternehmenskultur. Es kommt zu einer weitgehenden Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen an die Teams. Dadurch ergeben sich in der Praxis nicht nur große Freiräume für die Mitarbeitenden, die es verantwortlich zu nutzen gilt. Scrum bedingt auch, dass die Mitarbeitenden eine gewisse Qualifikation aufweisen, um überhaupt weitgehend selbstbestimmt arbeiten zu können.

Agiles Management

Auf der Basis von Scrum hat sich in den letzten Jahren ein Ansatz zur Führung von Unternehmen entwickelt, der sich am besten mit dem Begriff agiles Management beschreiben lässt (vgl. Grote und Goyk 2018). Ausgehend von der Annahme, dass klassische Ansätze der Fremdorganisation nicht ausreichen, um mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität innerhalb und außerhalb von Unternehmen umzugehen, setzt das agile Management auf sich selbst organisierende, interdisziplinäre Teams, um Aufgaben innerhalb einer Organisation zu lösen. Ähnlich wie bei Scrum haben die Teams eine weitgehende **Eigenverantwortung** und müssen ihre Zusammenarbeit selbst organisieren. Führungskräfte gewähren den Teams einen großen

Freiraum im Hinblick auf die Erreichung vorab vereinbarter Ziele.

Während es bei Scrum insbesondere um die Frage der Selbstorganisation auf der Ebene der Teams geht, steht beim Ansatz des agilen Managements das gesamte Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung. In diesem Kontext geht es darum, Unternehmen erfolgreich zu transformieren und das traditionelle Silodenken zwischen Abteilungen zu überwinden. Klassische Ansätze der Führung durch Anweisung und Kontrolle werden ersetzt durch **Vertrauen** und die Zuweisung von **partizipativer Mitbestimmung** und Freiräumen. Diese Freiräume sollen die Mitarbeitenden nutzen, um auf die sich ständig wandelnden Kundenbedürfnisse sowie auf die disruptiven Umweltveränderungen eingehen zu können. Voraussetzung dafür ist Transparenz, die durch effiziente Besprechungen und flexible Planungsinstrumente gewährleistet wird.

Im agilen Management geht man zudem davon aus, dass Mitarbeitende hoch qualifiziert und stets motiviert sind. Sie müssen selbstständig arbeiten können und in der Lage sein, Fehler zu akzeptieren und die Ergebnisse ihrer Arbeit kritisch zu reflektieren. Fehler zu machen gehört mithin zur konstruktiven Weiterentwicklung einer Organisation und bildet eine wesentliche Voraussetzung für diese Form der Selbstorganisation. **Führungskräfte** spielen im agilen Management eher die Rolle eines Mentors oder Coachs und versuchen, Mitarbeitende zu motivieren, nicht zu kontrollieren. Führungskräfte müssen zudem willens und in der Lage sein, umfassende Aufgaben an Teams zu delegie-

ren. Den **Teams** kommt die Erfüllung der Aufgabe und der Führungskraft die Entwicklung und Motivation der Teams zu.

Von besonderer Bedeutung für die Abstimmung der Arbeit innerhalb eines Unternehmens sind moderne Formen der Kommunikation, wie z. B. die Verwendung eigener sozialer Netzwerke. Eine zeitgemäße IT-Strategie und die Fähigkeit zur Auswertung von Big Data ergänzen das notwendige Bündel an Kompetenzen, um agiles Management in Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

Holakratie

Auch der Ansatz der Holakratie¹ basiert auf der Idee der **Selbstorganisation** und weist Überschneidungen mit den Konzepten des Scrum sowie des agilen Managements auf. Entwickelt wurde der Ansatz von Brian J. Robertson in seinem Unternehmen Ternary Software Corporation. Um die Verbreitung der Holakratie voranzutreiben, hat Robertson seine Ideen in einem Buch veröffentlicht und das Unternehmen HolocracyOne gegründet (vgl. Robertson 2016).

Ausgangspunkt der Holakratie ist die Beobachtung, dass Unternehmen im Rahmen ihrer Tätigkeit heutzutage mit zunehmender **Volatilität** (engl. Volatility), **Unsicherheit** (Uncertainty), **Komplexität** (Complexity) und **Ambiguität** (Ambiguity) konfrontiert werden, ein Umstand, der in der Managementlehre mit dem Begriff **VUCA** abgekürzt wird.

Die Umweltbedingungen haben sich im Zeitalter der Digitalisierung dramatisch verändert und herkömmliche Methoden der Organisation scheinen zunehmend an ihre Grenzen zu stoßen, wenn es darum geht, Geschäftsmodelle an sich rasant verändernde Kontexte anzupassen. Organisationen müssen sich laut Robertson (2016, S. 6) deshalb nicht nur immer weiterentwickeln, sondern vielmehr evolutionär sein. Dies bedeutet, dass sie sich weitgehend selbst organisieren und ständig an die VUCA-Welt anpassen müssen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die **Dezentralisierung** von Verantwortung in Unternehmen und die Nutzung der **Wahrnehmungsfähigkeit** der einzelnen Mitarbeitenden bezüglich der Identifikation von Veränderungsnotwendigkeiten. Gemäß der Holakratie funktioniert das traditionelle Organisationsmodell der Vorhersage, Planung und Kontrolle nicht mehr, da es zu unbeweglich ist, wenn es um notwendige Veränderungen geht.

Das Konzept der Holakratie basiert auf einigen wenigen **Grundprinzipien**. Die wichtigsten sind folgende:

- Machtverteilung durch Governance statt Hierarchie.
- Holakratie stellt nur formale Strukturen und Prozesse zur Verfügung (das „Betriebssystem“).
- Konkrete inhaltliche Ausgestaltung und Problemlösung ist Aufgabe der Organisation bzw. von deren Mitgliedern.
- Es gilt das Prinzip der Selbstorganisation.

¹ Im Deutschen wird auch der Begriff Holokratie und im Englischen der Begriff Holacracy verwendet.

Im Mittelpunkt steht das „Betriebssystem“, die **Holakratie-Verfassung**, sie definiert klare **Rollenbeschreibungen**, die drei Elemente aufweisen:

- **Aufgaben** (Purpose), die erfüllt werden müssen,
- **Bereiche** (Domains), die kontrolliert werden und
- **Verantwortlichkeiten** (Accountabilities) für die Umsetzung der notwendigen Aktivitäten.

Wie bei Scrum, erfolgt auch im Ansatz der Holakratie eine strikte Trennung zwischen der **Rolle**, die ein Mitarbeitender einnimmt, und der **Person**. Mitarbeitende sind dazu aufgefordert, Spannungen und für das Unternehmen relevante Veränderungsnotwendigkeiten selbstständig und eigenverantwortlich wahrzunehmen und in die Organisation zurückzuspielen. Dazu gibt es **operative Meetings**, in denen Spannungen und die sich daraus ergebenden nächsten Schritte besprochen und synchronisiert werden. Außerdem gibt es **Governance-Meetings**, in denen Rollenstrukturen geklärt und weiterentwickelt werden. Es wird zudem besprochen, welche fortlaufenden Aktivitäten besonders relevant sind und wer welche Entscheidungen wann treffen darf, ohne ein weiteres Meeting einzuberufen. In den Governance-Meetings werden aber vor allem die Spannungen zwischen den Rollen in einer Organisation aufgegriffen und aufgelöst. Die Governance-Meetings dienen somit als Grundlage für die kontinuierliche und evolutionäre Weiterentwicklung der Organisation. Operative Meetings finden eher häufig statt (z. B. wöchentlich), Governance-Meetings deutlich seltener (z. B. monatlich oder quartalsweise).

Wie bei den anderen Konzepten der Selbstorganisation, resultiert aus der Holakratie eine weitgehende Entscheidungsfreiheit und -verantwortung für die Mitarbeitenden. In der Organisationspraxis zeigt sich, dass nicht jeder Mitarbeitende damit umgehen kann oder will. Zudem sind die Zuordnungen der Verantwortlichkeiten oft unklar und die Verteilung von Rollen innerhalb einer Organisation lässt sich nicht immer eindeutig klären.

Literatur

-
- Greiner, L. E.: Patterns of organization change. In: Harvard Business Review, Nr. 5, 1967
- Grochla, E.: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Poeschel, Stuttgart 1982
- Grote, S./Goyk, R.: Agile Führung – das neue Gutwort im Management? In: Grote, S./Goyk, R.: Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen, Berlin 2018, S. 17–35
- Haberfellner, R.: Projektmanagement. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2090–2102
- Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. 3. Auflage, Frankfurt a.M./New York 1994
- Hohberger, P.: SCRUM – Die „neue“ Art des Projektmanagements. In: Grote, S./Goyk, R.: Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen, Berlin 2018, S. 115–128
- Kiechl, R.: Management of Change. In: Thommen, Jean-Paul (Hrsg.): Management-Kompetenz. Zürich 1995, S. 283–300
- Lewin, K.: Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, 1. Jg., 1947, S. 5–41

- Probst, G. J. B.: Selbstorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 2255–2269, 1992
- Robertson, B. J.: Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München 2016
- Schmidt, G.: Grundlagen der Aufbauorganisation. 4. überarb. und erw. Auflage, Giessen 2000a
- Schmidt, G.: Methode und Techniken der Organisation. 12. Auflage, Gießen 2000b
- Schreyögg, G./Geiger, D.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2016
- Thom, N.: Organisationsentwicklung. In: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1477–1491
- Thom, N.: Change Management. In: Corsten, H./Reiss, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmungsführung. Konzepte, Instrumente, Schnittstellen. Wiesbaden 1995

Literaturhinweise

Literaturhinweise

- Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York 2014
Das umfassende, praxisorientierte Standardwerk zum Thema Veränderungsprozesse im Unternehmen.
- Kieser, A./Ebers, M.: Organisationstheorien. 8., erweiterte und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2019
Dieses Buch bietet eine übersichtliche Einführung in die wichtigsten Organisationstheorien. Es werden sowohl klassische als auch neuere Ansätze dargestellt und kritisch beleuchtet.
- Kieser, A./Walgenbach, P.: Organisation. 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2010
Dieses didaktisch gut aufgebaute und wissenschaftlich fundierte Lehrbuch ist ein Klassiker der Organisationsliteratur.
- Osterloh, M./Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2006
Dieses Buch beschäftigt sich eingehend mit der Umwandlung einer traditionellen (funktionalen) Organisation in eine Prozessorganisation. Zahlreiche Fallstudien veranschaulichen die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S.: Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 7., aktualisierte Auflage, Stuttgart 2015
- Dieses Buch entwickelt auf der Basis des institutionenökonomischen Ansatzes eine Organisationslehre. Am Ende eines jeden Kapitels finden sich Fragen und Aufgaben zur Verständnis- und Lernkontrolle.
- Schreyögg, G./Geiger, D.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2016
Ein didaktisch gut aufgebautes Lehrbuch, das sich für das Bachelorstudium eignet. Zahlreiche Fallbeispiele veranschaulichen die theoretischen Ansätze und Fallstudien erlauben die Wissensanwendung und -vertiefung.
- Schulte-Zurhausen, M.: Organisation. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2014
Dieses bewährte Standardwerk stellt das breite Spektrum einer modernen Organisationsbetrachtung und -gestaltung in übersichtlicher und praxisorientierter Form dar.
- Vahs, D.: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2015
Dieses Lehrbuch gibt eine umfassende Einführung in die Organisationslehre. Viele Beispiele, Lernziele und Kontrollfragen mit Lösungen sind für Studierende besonders hilfreich.
- Wolf, J.: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2013
Dieses Buch gibt einen fundierten Überblick über die verschiedenen Theorien, Ansätze und Paradigmen der Organisations- und Managementlehre.

Management

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 42 Grundlagen des Managements – 547

Kapitel 43 Managementfunktionen – 557

Kapitel 44 Unternehmenskultur und Führungsstil – 569

Kapitel 45 Strategisches Management – 579

Kapitel 46 Wissensmanagement – 611

Kapitel 47 Unternehmensethik – 623

Literaturhinweise – 634



Grundlagen des Managements

- 42.1 Was heißt Management? – 548
 - 42.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze – 548
 - 42.1.2 Managementtechniken – 548
 - 42.1.3 Integrierte Managementmodelle – 548
 - 42.2 Zürcher Managementansatz – 551
 - 42.3 Neues St. Galler Managementmodell – 553
 - 42.4 Lean Management – 553
 - 42.5 Total Quality Management (TQM) – 555
- Literatur – 556

42.1 Was heißt Management?

Der Umsatzprozess eines Unternehmens bedarf einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion, damit er koordiniert und zielgerichtet ablaufen kann. Diese Funktion wird als **Management** bezeichnet (► Abschn. 1.2.3 „Steuerungsfunktionen“). Die Begriffe „Management“ und „Führung“ werden meistens synonym verwendet – so auch in diesem Buch. Oft werden aber unter Management sämtliche Führungsaufgaben verstanden, während mit Führung nur die Mitarbeitendenführung gemeint ist. Was allerdings im Einzelnen unter der Managementfunktion zu verstehen ist, darüber gehen die Meinungen zum Teil weit auseinander. Hunderte von Büchern und Tausende von Artikeln werden jährlich zu diesem Thema geschrieben. Auch die Praxis zeigt großes Interesse an solchen Publikationen, weil eine gute oder schlechte Führung sich früher oder später entscheidend im Unternehmenserfolg niederschlägt. Zudem sind fast alle Menschen mehr oder weniger stark von der Führung direkt betroffen, sei es als Mitarbeitende eines Unternehmens oder als Mitglied anderer Organisationen wie Familie, Verein, Kirche, Militär usw.

Aus dem Umfang und der Vielfalt der Publikationen wird aber auch deutlich, dass die Führung ein äußerst komplexes Phänomen ist. Die Führung zu umschreiben, Zusammenhänge aufzuzeigen und Empfehlungen abzugeben ist deshalb ein schwieriges Unterfangen. Doch die Praxis benötigt, gerade wegen der großen Bedeutung der Führung für den Unternehmenserfolg, konkrete Empfehlungen und Rezepte. Dies führt nicht selten dazu, dass bei der Betrachtung des Führungsphänomens nur einzelne Aspekte und Probleme in den Vordergrund gerückt werden.

Aufgrund der Art und der Anzahl der berücksichtigten Aspekte können drei **Betrachtungarten** der Führung unterschieden werden, aus denen sich spezifische Empfehlungen für die Führungspraxis ableiten lassen, nämlich

- Unternehmens- und Führungsgrundsätze,
- Managementtechniken und
- Managementmodelle.

42.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze

Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind allgemein gehaltene Richtlinien, die alle Führungskräfte ihrem Handeln zugrunde legen sollten. Sie dienen dazu, alle Teilbereiche des Unternehmens auf eine gemeinsame, aufeinander abgestimmte Politik auszurichten. Sie müssen deshalb in erster Linie eine beabsichtigte und realistische Gesamtorientierung geben, Präferenzen für die Arbeit setzen, gemeinsam zu verfolgende Absichten festhalten, konfliktäre Interessen ausgleichen und helfen, einmal festgelegte Ziele durchzusetzen.

- Während die **Unternehmensgrundsätze** das Verhalten des gesamten Unternehmens gegenüber seiner Umwelt (Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende, Staat usw.) betreffen, beziehen sich

- die **Führungsgrundsätze** primär auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Beide Arten von Grundsätzen werden in der Praxis häufig in einem **Leitbild** festgehalten (► Abschn. 45.3.1).

42.1.2 Managementtechniken

Konkreter als die Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind die **Managementtechniken**. Diese berücksichtigen zwar meistens nur einen spezifischen Aspekt der Führung (z. B. Zielvorgabe, Delegation), doch zeigen sie zum Teil sehr ausführlich deren Auswirkungen auf die gesamte Organisation und Führung eines Unternehmens. Sie haben in der Praxis als sogenannte „Management-by“-Techniken eine große Verbreitung gefunden. Auch wenn gegenwärtig eine Vielzahl solcher Konzepte existiert, werden vor allem folgende immer wieder erwähnt:

- **Management by Objectives**: Führung durch Zielvorgabe bzw. durch Zielvereinbarung.
- **Management by Exception**: Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff nur im Ausnahmefall.
- **Management by Delegation**: Führung durch Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
- **Management by System**: Führung durch eine umfassende Systemsteuerung.

Abb. 42.1 und Abb. 42.2 enthalten eine Zusammenfassung des Inhalts sowie eine Beurteilung dieser Management-by-Techniken.

42.1.3 Integrierte Managementmodelle

Integrierte Managementmodelle versuchen, das Führungsphänomen in seiner Ganzheit unter allen relevanten Aspekten sowohl in Bezug auf die Gesamtsteuerung des Unternehmens und seiner Teilebereiche als auch in Bezug auf die Führung des einzelnen Mitarbeitenden zu erfassen. Im deutschsprachigen Raum sind zwei solche ganzheitlichen Führungssysteme bekannt:

- Der **Zürcher Managementansatz**, der von Edwin Rühli (1985) zu Beginn der 1970er Jahre entwickelt worden ist.
- Das **St. Galler Managementmodell**, das von Hans Ulrich (1970) erstmals Ende der 1960er Jahre vorgestellt, von Knut Bleicher in den 1990er Jahren zum **St. Galler Managementkonzept** weiterentwickelt und schließlich von Johannes Rüegg-Stürm (2003) stark überarbeitet als **neues St. Galler Managementmodell** im Jahre 2002 erstmals veröffentlicht worden ist.

Da diese beiden Modelle den folgenden Kapiteln zugrunde liegen, sollen sie in den nachstehenden Abschnitten ausführlich beschrieben werden.

	Management by Objectives (Mbo) Führung durch Zielvereinbarung bzw. Führung durch Vorgabe von Zielen	Management by Exception (MbE) Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen
Konzept	Vorgesetzte und Untergebene erarbeiten gemeinsam Zielsetzungen für alle Führungsebenen (zielorientiertes Management). Es werden nur Ziele festgelegt, nicht aber bereits Vorschriften zur Zielerreichung. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger. Die Ausübung der Leistungsfunktion erfolgt auf allen Führungsebenen an den jeweils vereinbarten Subzielen. Grundpfeiler dieses Führungsmodells ist der arbeitstypische Aufgabenfüllungsprozess und die Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen mit der dazugehörigen Verantwortung.	Der Mitarbeiter arbeitet so lange selbstständig, bis vorgeschriebene Toleranzen überschritten werden oder das Auftreten nicht vorhergesehener Ereignisse (Ausnahmefall) ein Eingreifen der übergeordneten Instanz erfordert. Die übergeordnete Instanz behält sich nur in Ausnahmefällen die Entscheidung vor. Ansonsten sind Verantwortung und Kompetenz für die Durchführung aller normalen Aufgaben unter der Voraussetzung delegiert, dass bestimmte, klar definierte Ziele angestrebt werden. Dieses Konzept erfordert:
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Ist-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten jeder Stelle. ■ Die Unternehmensziele müssen in ein hierarchisches System operationaler Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden (Übertragung der Unternehmensziele in Sollwerte). ■ Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten. ■ Offenlegung der Beurteilungsmaßstäbe. ■ Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorhandensein eines Informationssystems, das den „Ausnahmefall“ signalisiert (Kontroll- und Berichtssystem). ■ Klare Regelung der Zuständigkeit. ■ Alle Organisationsmitglieder müssen Ziele und Abweichungstoleranzen kennen.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft). ■ Weitgehende Entlastung der Führungsspitze. ■ Mehrzentriger Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation (Zielkonvergenz); harmonisches „Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht“. ■ Ausrichtung aller Subziele und Sollwerte auf die Oberziele. ■ Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, aber auch Förderung. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitgehende Zeiterparnis und damit Einsatz für Aufgaben der Problemlösung. ■ Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte. ■ Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen und kritischer Probleme.
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die operationale Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch. ■ Mehrzentriger Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwändig. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreativität und Initiative werden tendenziell dem Vorgesetzten vorbehalten. ■ Ausrichtung auf die Vergangenheit (Soll-Ist-Abweichung); fehlendes feed forward. ■ Ausrichtung auf nur negative Zielabweichungen; positive Abweichungen bleiben weitgehend unbekannt (Auswirkungen auf die Motivation).

Abb. 42.1 Management-by-Techniken. (Nach Häusler 1977, S. 59, 66 f.)

		Management by Delegation (MbD) Führung durch Aufgabendelegation (Harzburger Modell: Führung im Mitarbeiterverhältnis)	Management by System (MbS) Führung durch Systemsteuerung
		<p>Die Durchsetzung des Konzepts erfordert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Mitarbeiter erhalten einen eindeutig definierten Aufgabenbereich mit den entsprechenden Kompetenzen, in dem sie selbstständig handeln und entscheiden können. ■ Die unternehmerischen Entscheidungen werden auf die organisatorische Ebene verlagert, wo sie am fachgerechtesten gelöst werden können. ■ Die mit Weisungsbefugnis ausgestatteten Führungskräfte sind allein für ihre Entscheidungen verantwortlich; die Verantwortung des Vorgesetzten beschränkt sich auf Führungsverantwortung, d. h. auf Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle. 	<p>Führungsmodell, das mit dem Ziel, ein Gesamtoptimum zu erreichen, eine Integration aller Teilsysteme des Unternehmens durch computergestützte Informations-, Planungs-, und Kontrollsysteme ermöglicht und herbeiführt.</p> <p>Management by System besteht im Wesentlichen aus einer Systematisierung folgender Elemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verfahrensordnung (procedures) = Regelung der Aufeinanderfolge der Aktivitäten, die von mehreren Organisationsmitgliedern bzw. Subsystemen erbracht werden (Welche Arbeit muss erbracht werden? – Wer sind die Beteiligten? – Wann sind die verschiedenen Teilaufgaben auszuführen?). ■ Methoden = wie soll eine Arbeit ausgeführt werden? ■ Systeme als Netzwerke von miteinander verknüpften Verfahrensordnungen im Sinne integrierter Regelkreise.
	Konzept	<p>Voraussetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vorhandensein von Stellenbeschreibungen. ■ Bestimmung der Ausnahmefälle ■ (delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben). ■ Transparenz des Zielsystems; ausreichende Information der Mitarbeiter. ■ Vorhandensein eines Berichts- und Kontrollsystems. ■ Tendenzzieller Abbau einer ausgeprägten Hierarchie und des autoritären Führungsstils, Hinwendung zur partizipativen Führung. 	<p>Entscheidungsdezentralisation (Delegation).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsfähiges, integriertes Planungs-, Informations- und Kontrollsystem. ■ Zielorientierte Organisation.
	Vorteile	<p>Voraussetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entlastung der Vorgesetzten und damit Freisetzung für Problemlösungen. ■ Förderung der Eigeninitiative, der Leistungsmotivation und der Verantwortungsbereitschaft. ■ Entscheidungen werden auf der Ebene getroffen, auf der am sachgerechtesten entschieden werden kann. 	<p>Weitgehend automatische Steuerung von Routine-Prozessen durch Computerunterstützung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Weitgehende Berücksichtigung der Parameter aller Subsysteme im Entscheidungsprozess. ■ Verbesserte Informationsversorgung aller Führungsebenen. ■ Beschleunigung der Entscheidungsprozesse.
	Kritik	<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Partizipative Führung wird weitgehend nicht erreicht, Tendenz zur „einsamen“ Einzelentscheidung. ■ Gefahr, dass Vorgesetzte nur uninteressante Aufgaben delegieren. ■ Hierarchie wird nicht zwangsläufig abgebaut. ■ Das Führungsprinzip berücksichtigt nur vertikale Hierarchiebeziehungen, verzerrt aber die notwendigen horizontalen Koordinationen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bisher nicht realisierbar wegen Fehlens eines integrierten Management-, Planungs-, Informations- und Kontrollsysteams. ■ Verursacht hohe Kosten sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Einführung. ■ Großer Zeitaufwand von der Entwicklung bis zur Implementierung.

Abb. 42.2 Management-by-Techniken. (Nach Häusler 1977, S. 60, 68)

Abschließend wird auf zwei weitere Managementansätze kurz eingegangen, die in Literatur und Praxis große Verbreitung gefunden haben, nämlich das **Lean Management** und das **Total Quality Management**.

42.2 Zürcher Managementansatz

Rühli (1996, S. 64 f.) geht bei der Herleitung des **Führungs-begriffs** davon aus, dass jeder, der führt, dank besonderer Legitimation oder Autorität andere Menschen bei einer gemeinsamen Problemlösung beeinflusst. Demnach ist das Phänomen der Führung immer dort zu beobachten, wo mehrere Personen Beiträge zu einer gemeinsamen Aufgabe oder Problemlösung zu leisten haben. Sind nämlich mehrere Personen an einer Problemlösung beteiligt, so muss aus verschiedenen Gründen (wie z. B. Zielerreichung, Effizienzsteigerung, Sicherheit, Lösung von Konflikten oder Konsensbildung) ihr Verhalten beeinflusst werden.

Somit beinhaltet das Phänomen Führung die **Einflussnahme (Steuerung) bei der multipersonalen Problemlösung**.

Wesentliches Merkmal der Führung ist deshalb das **arbeits-teilige Problemlösungsverhalten**, bei dem ein Problem oder eine Aufgabe von Menschen übernommen oder diesen übertragen wird. Dabei stellt sich die Frage, welche Führungsfunktionen zur Erfüllung dieser Aufgabe notwendig sind und wie sie auf die einzelnen daran beteiligten Mitarbeitenden verteilt werden können.

Bei einer Aufteilung der gesamten Steuerungsfunktion „Führung“ können vier grundsätzlich verschiedene Teilfunktionen abgegrenzt werden, welche die **konstitutiven Elemente der Führung** bilden:

- **Planung:** Die Aufgabe der Planung besteht in einem systematischen Vorgehen zur Problemerkennung und Problemlösung sowie zur Prognose der zu erzielenden Resultate.
- **Entscheidung:** Eine von der Planung ausgearbeitete Handlungsvariante wird für gültig erklärt und es erfolgt die definitive Zuteilung der zur Verfügung stehenden Mittel.
- **Aufgabenübertragung:** Es handelt sich um die Übertragung von Aufgaben im Rahmen des Problemlösungsprozesses. Diese Funktion ist vor allem bei der Realisierung von geplanten Maßnahmen von Bedeutung.
- **Kontrolle:** Diese Funktion umfasst die Überwachung des gesamten Problemlösungsprozesses und die Kontrolle der dabei erzielten Resultate.

Die Elemente Planung und Entscheidung dienen primär der **Willensbildung**, die Elemente Aufgabenübertragung und Kontrolle der **Willensdurchsetzung**. Wie in den nachfolgenden Abschnitten gezeigt wird, können diese

vier Führungsfunktionen zudem unter einem führungs-technischen und einem menschenbezogenen Aspekt betrachtet werden (► Abb. 42.3):

1. **Führungstechnische Aspekte:** Stellt man die führungs-technische Betrachtungsweise des arbeitsteiligen Problemlösungsverhaltens in den Vordergrund, so können die Elemente der Führung unter drei Aspekten betrachtet werden:
 - Der **institutionelle** Aspekt berücksichtigt, dass alle Führungsfunktionen im sozialen System des Unternehmens Personen oder Stellen übertragen werden müssen. Es geht somit vor allem um die organisatorische Gliederung des Unternehmens. Da es sich um Stellen mit Führungsfunktionen, d. h. um Instanzen handelt, bezeichnet man diese als **Leitungsorganisation** (► Kap. 40). Betrachtet man die obersten Organe eines Unternehmens – in einer Aktiengesellschaft der Vorstand und Aufsichtsrat – so spricht man von der **Corporate Governance** (► Abschn. 45.3.2).
 - Die **prozessuale** Betrachtungsweise beschäftigt sich mit dem zeitlichen und sachlich-logischen Ablauf der Führungsfunktionen, also beispielsweise mit dem Planungs- oder Entscheidungsprozess.
 - Beim **instrumentalen** Aspekt betrachtet man die Hilfsmittel, die als Instrumente bei der Ausübung der Führungsfunktionen eingesetzt werden können. Solche Führungsinstrumente wurden bereits bei der Besprechung der einzelnen Teilebereiche dargestellt (z. B. lineare Programmierung, Break-even-Analyse, Netzplantechnik, Finanzpläne, Mittelflussrechnung, Investitionsrechenverfahren, Stellenbeschreibung, Organigramm).
2. **Menschenbezogene Aspekte:** Aus der Tatsache, dass bei jeder multipersonalen Problemlösung und somit in jeder Führungssituation Interaktionen zwischen Menschen stattfinden, entstehen vielfältige **zwischen-menschliche Beziehungen**. Dieser Sachverhalt erfordert aufgrund der komplexen Natur des Problems eine differenzierte Sichtweise. Insbesondere sind nach Rühli (1996, S. 40) zu beachten:
 - Die beteiligten **Individuen** mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Charakter, Grundwerte) und ihren spezifischen Zielsetzungen (z. B. bezüglich Karriere, Betriebsklima; individualistische Perspektive; ► Abschn. 35.1). In diesem Zusammenhang spielt die Motivation eine große Rolle (► Abschn. 35.2).
 - Die vielfältigen Beziehungen im **Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis**. Diese werden durch den gewählten Führungsstil maßgeblich beeinflusst (dualistische Perspektive; ► Abschn. 44.2).
 - Der **soziokulturelle Kontext**, d. h. die hoch differenzierten Interaktionen zwischen den am Führungsakt direkt Beteiligten und ihrem sozialen Umfeld (kollektivistische Perspektive; ► Abschn. 44.1).

Damit ergibt sich nach Rühli (1985, S. 28) folgende Definition der Führung:

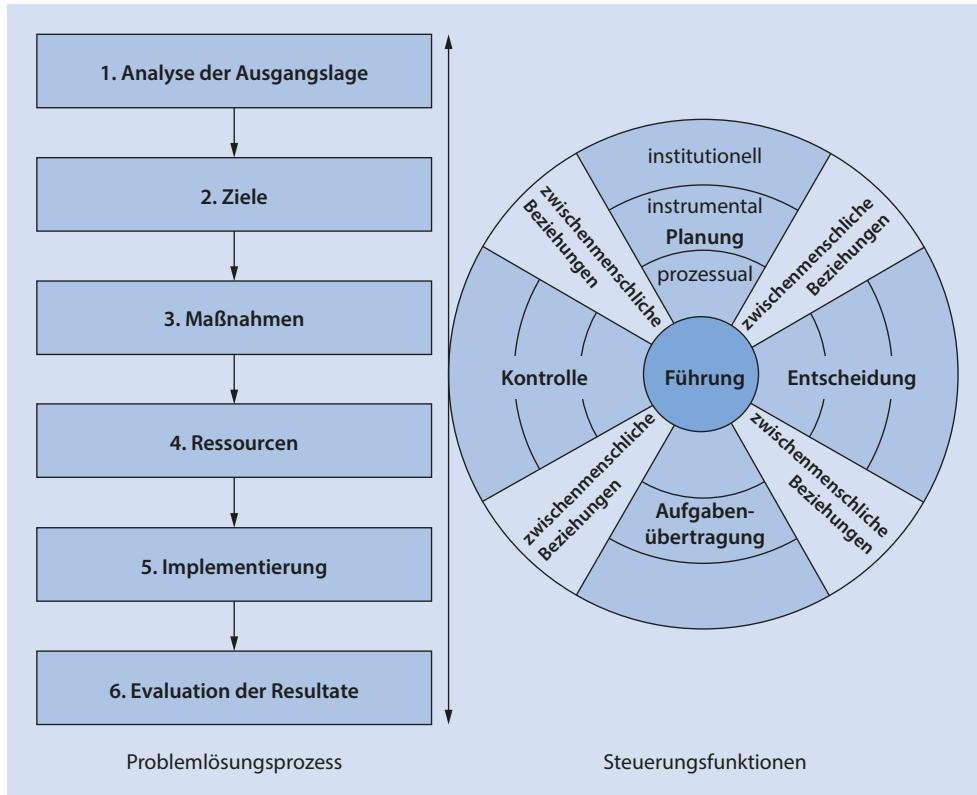


Abb. 42.3 Managementmodell im Überblick

Unter **Führung** verstehen wir die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personengemeinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen) der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Aufgabenübertragung und Kontrolle) dient.

Die Ausgestaltung der Führungselemente kann auf verschiedene Art und Weise vorgenommen werden. Eine große Rolle spielt dabei die **Unternehmenskultur**. Nach Ausgestaltung aller Führungselemente ergibt sich eine bestimmte Ausprägung der Führung. Diese bezeichnet man als **Führungsstil**, wobei sich jedes Unternehmen durch einen eigenen, spezifischen Führungsstil auszeichnet (► Kap. 44).

Bisher wurde die Führung unter formalen Aspekten betrachtet und der eigentliche Inhalt, d. h. die zu lösenden Aufgaben, außer Acht gelassen. Da sich in jedem Funktionsbereich und auf jeder Führungsstufe andere Probleme stellen, wird auch der Inhalt der Führung entsprechend variieren. Dies ist bei der Besprechung der verschiedenen Teilbereiche des Unternehmens deutlich geworden.

Betrachtet man jene Probleme, die bei der Steuerung des Verhaltens des Gesamtunternehmens gelöst werden müssen, so handelt es sich um die Gesamtpolitik des Unternehmens. Kernaufgabe der Unternehmensführung wird damit die Entwicklung und Durchsetzung einer **Unternehmenspolitik**.

bzw. einer **Unternehmensstrategie**. Im Vordergrund stehen dabei folgende Hauptaufgaben:

1. Formulierung einer Unternehmensvision.
2. Klärung, Wahl und Anpassung der Unternehmensziele.
3. Entwicklung, Ausgestaltung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien.
4. Bereitstellung und Einsatz der erforderlichen Ressourcen.

Betrachtet man den gesamten Problemlösungsprozess bei der Entwicklung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik (Abb. 42.3), so spricht man vom **strategischen Problemlösungsprozess**. Dieser wird in ► Kap. 45 ausführlich besprochen.

Unter Berücksichtigung der formalen und inhaltlichen Aspekte der Führung ergibt sich abschließend folgende Definition der Unternehmensführung (Rühli 1996, S. 65):

Unternehmensführung ist die effiziente Steuerung der multipersonalen Problemlösung im Kontext des Systems Unternehmen auf der Grundlage der formalen Elemente der Führungstechnik (Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung, Kontrolle) und des Beeinflussungsvorganges zwischen Menschen (Absichtskundgebung, Absichtsübertragung, Absichtsannahme) zur Gestaltung des Führungsinhaltes (Analyse der Ausgangslage, Ziele, Strategien, Ressourcen) der verfolgten Unternehmenspolitik.

Die Führung dient der Gestaltung und Steuerung des finanz- und leistungswirtschaftlichen Umsatzprozesses. Deshalb tritt sie sowohl bei der Gesamtführung als auch in allen Funktionsbereichen des Unternehmens (wie z. B. Marketing, Produktion, Materialwirtschaft) auf. Sie ist damit eine typische Querfunktion (► Abschn. 1.3.2 „Funktionelle Gliederung“).

42.3 Neues St. Galler Managementmodell

Das neue St. Galler Managementmodell (► Abb. 42.4) von Rüegg-Stürm (2003) ist eine Weiterentwicklung des St. Galler Managementmodells von Hans Ulrich, das Ende der 1960er Jahre als erstes ganzheitliches Managementmodell auf systemtheoretischen Grundlagen entwickelt worden war. Das neue St. Galler Managementmodell begreift das Unternehmen als komplexes System und unterscheidet die sechs zentralen Begriffskategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi:

1. **Umweltsphären** sind zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit. Je nach Branche und Tätigkeitschwerpunkten sind diese Umweltsphären auf wichtige Veränderungstrends hin zu analysieren.
2. **Anspruchsgruppen** sind organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen, die von den unternehmerischen Wertschöpfungs- und manchmal auch Schadschöpfungsaktivitäten betroffen sind.
3. Mit **Interaktionsthemen** werden „Gegenstände“ der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen bezeichnet, um die sich die Kommunikation des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen dreht. Dabei werden einerseits personen- und kulturgebundene Elemente (Anliegen, Interessen, Normen und Werte) und andererseits objektgebundene Elemente (Ressourcen) unterschieden. Bei den Interaktionsthemen handelt es sich somit teils um thematische Felder der Auseinandersetzung (im Sinne von Issues), teils um handelbare Güter und Rechte. Zusammenfassend werden unter Interaktionsthemen verschiedene Typen von Inhalten kommunikativer Prozesse mit den Anspruchsgruppen verstanden.
4. Die unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten laufen nicht beliebig, sondern in mehr oder weniger geordneten Bahnen ab – auch wenn die entsprechenden Kommunikations- und Handlungsmuster meistens nicht einfach zu erkennen (rekonstruieren) sind. Die **Ordnungsmomente** geben dem organisationalen Alltagsgeschehen eine kohärente Form, indem sie diesem eine gewisse Ordnung auferlegen und auf diese Weise das Alltagsgeschehen auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten. Unter einem Ordnungsmoment ist in diesem Sinne eine übergreifende ordnende und strukturierende Kraft

zu verstehen, die vergleichbar ist mit den Strukturen (Grammatik, Semantik) einer Sprache.

5. Alle Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens und die dazu notwendige Führungsarbeit werden in **Prozessen** erbracht, die sich durch eine bestimmte sachliche und zeitliche Logik beim Vollzug spezifischer Aufgabenfelder charakterisieren lassen.
6. Die hohe **Umweltdynamik**, an deren Erzeugung menschliche Neugierde und Kreativität im Allgemeinen und innovative Unternehmen im Besonderen maßgeblich beteiligt sind, verlangt von jedem Unternehmen die kontinuierliche Weiterentwicklung. Die **Entwicklungsmodi** beschreiben grundlegende Muster der unternehmerischen Weiterentwicklung.

Auch das neue St. Galler Managementmodell gibt keine inhaltlichen Lösungen. Es bietet in erster Linie einen Bezugsrahmen zur Betrachtung, Diagnose und Lösung von Managementproblemen. Ein solcher Bezugsrahmen will einen differenzierten Überblick über die verschiedenen Dimensionen eines integrierten Managements vermitteln. Er soll den Manager auf die wesentlichen Probleme und ihre Interdependenzen sowie auf mögliche Inkonsistenzen hinweisen, die er bei seinen grundlegenden Entscheidungen berücksichtigen muss.

42.4 Lean Management

Das Konzept des **Lean Management** ist die Weiterentwicklung des vom MIT (Massachusetts Institute of Technology) in einer großen Vergleichsstudie der weltweiten Automobilindustrie geprägten Begriffs „lean production“ (schlanke Produktion; Womack et al. 1992). Dieser bezeichnet ein von Toyota nach dem Krieg entwickeltes Produktionssystem, aufgrund dessen die japanische Autoindustrie ihre Überlegenheit in Bezug auf Produktivität, Flexibilität, Schnelligkeit und Qualität entwickeln konnte. Lean Management umfasst zusätzlich ein besonderes Verhältnis zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden und kann durch folgende Merkmale charakterisiert werden (nach Bösenberg und Metzen 1993, S. 8 und 23):

- Lean Management ist ein überwiegend von japanischen Unternehmen verwendetes **Managementsystem**, das Serienprodukte und Dienstleistungen mit ungewohnt niedrigem Aufwand in vorzüglicher Qualität erstellen kann.
- Lean Management ist ein **komplexes System**, welches das gesamte Unternehmen umfasst. Es stellt den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens und enthält fundierte geistige Leitlinien, Strategien mit neuen Organisationsüberlegungen und naturwissenschaftlich-ingenieurmäßigen Methoden sowie eine Reihe pragmatischer Arbeitswerkzeuge für Mitarbeitende.

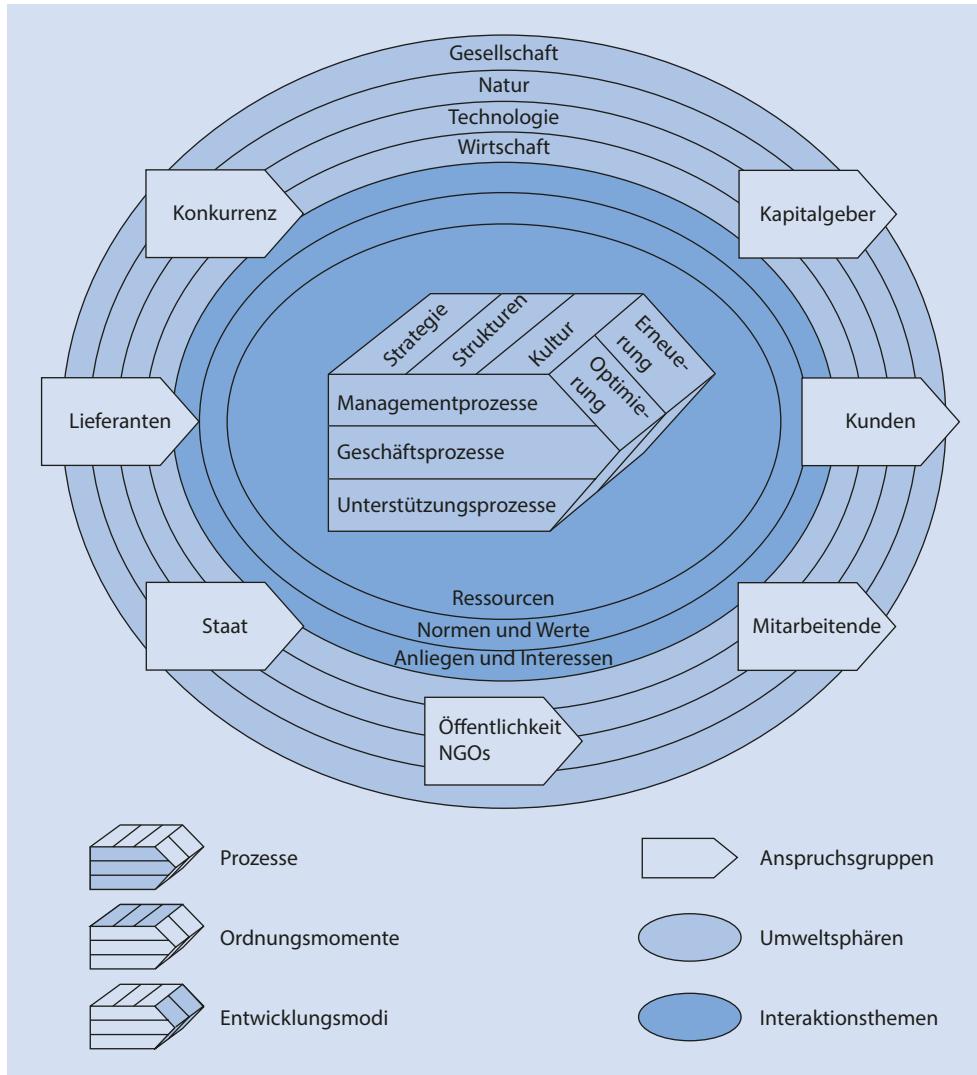


Abb. 42.4 Neues St. Galler Managementmodell. (Rüegg-Stürm 2003, S. 22)

- In den **geistigen Grundlagen** werden die Leitgedanken des Unternehmens zum Teil mit neuer Bedeutung bestimmt, die z. B. die Vermeidung jeder Verschwendungen mit einer konsequenten Verringerung nichtwertschöpfender Tätigkeiten (Leeraktivitäten) gleichsetzt. Es können dabei sieben verschiedene Arten der Verschwendungen unterschieden werden:
 1. Überproduktionen,
 2. Wartezeiten,
 3. überflüssige Transporte,
 4. suboptimale Herstellungsprozesse,
 5. hohe Lagerbestände,
 6. Produktionsfehler und
 7. unnötige logistische Transporte.
 Das **Konsensprinzip** bezieht bei der Nutzung aller Ressourcen Lieferanten und Kunden in das Unternehmen ein und nutzt somit das gesamte geistige Potenzial der einfachen Mitarbeitenden ebenso wie das der Manager.
- Die **partnerschaftliche Zusammenarbeit** sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation hat einen hohen Stellenwert. Strategische Allianzen mit Zulieferern sollen z. B. dazu beitragen, eine kontinuierliche Verbesserung der Produktionseinheiten zu realisieren.
- Lean Management **organisiert dezentral** mit ungewöhnlich gleichgerichteten Arbeitsprinzipien wie strikter Kunden- und Qualitätsorientierung, Gruppenarbeit und sorgfältiger Planung der Aktivitäten. Zur Umsetzung werden Konzepte wie Kaizen (ständige Verbesserung), Kanban (produktionsinterne Kundenorientierung), Just-in-Time-Produktion (gleichmäßiger, lagerloser Materialfluss in der Fertigung), Total Quality Management (umfassende Qualitätserzeugung als Unternehmensfunktion) sowie Qualitätszirkel (Form der Arbeitsorganisation und der Mitarbeitendenbeteiligung) eingesetzt.

42.5 Total Quality Management (TQM)

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Anbieters wird unter anderem durch Produktionskosten beeinflusst, die auch die Kosten für die Qualität umfassen. Die traditionelle Sicht behauptet, dass eine Verbesserung der Qualität mit höheren Kosten verbunden sei. Weltweit führende Unternehmer haben jedoch das Gegenteil bewiesen. Indem sie bestimmte **Instrumente zur Qualitätssicherung** anwandten, erreichten sie gleichzeitig eine bessere Qualität ihrer Produkte und eine Senkung der Kosten. Zu diesen Instrumenten zählen beispielsweise die Methoden von Taguchi und die „Statistische Prozesskontrolle“ (Statistical Process Control, SPC). Untersuchungen des japanischen Ingenieurs Taguchi haben ergeben, dass nur 20 % der Fehler, die beim Gebrauch eines Produktes auftreten, auf Produktionsmängeln beruhen. Die Ursachen für die restlichen 80 % liegen bei schlechten Rohstoffen und in schlechtem Produktdesign. In Taguchis Qualitätskonzept sorgt ein robustes Produktdesign dafür, dass ein Produkt die definierten Eigenschaften über die geplante Lebensdauer zuverlässig erfüllt.

Damit Fehler gar nicht erst entstehen, muss der Produktionsprozess entsprechend gestaltet werden. Die Prozesse werden statistisch kontrolliert, damit Abweichungen sofort analysiert und korrigiert werden können. Das Ziel heißt **Zero Defects** und bedeutet, dass der Prozess so sicher beherrscht wird, dass kein fehlerhaftes Teil entsteht. Jeder beteiligte Mitarbeitende (zum Teil auch in Qualitätszirkelgruppen; ▶ Abschn. 35.3.7, insbesondere □ Abb. 35.14) verfolgt dieses Ziel und bemüht sich, Schwachstellen aufzudecken und den Prozess zu verbessern (▶ Abschn. 14.4.4 und ▶ Abschn. 14.3.1).

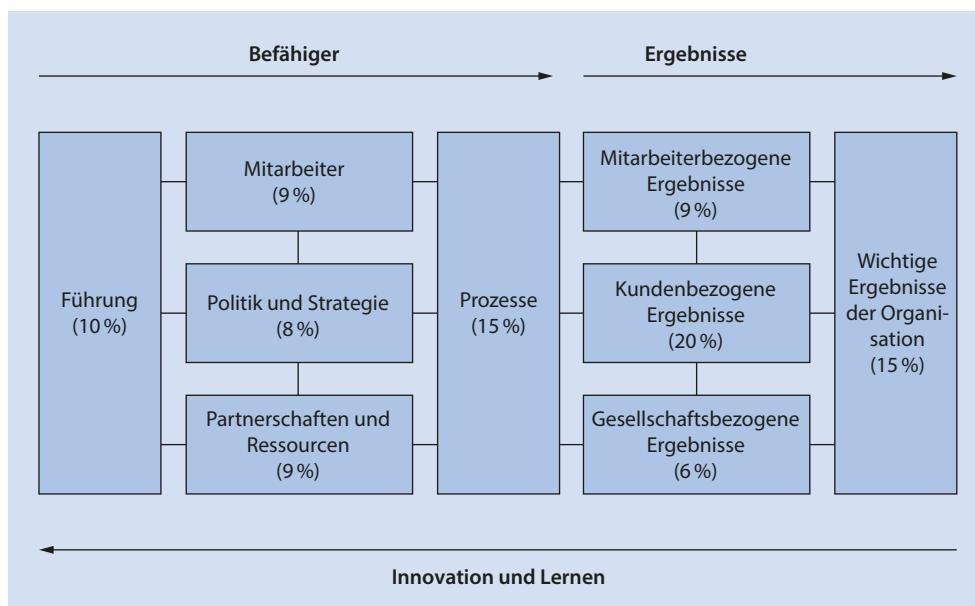
Die wirksamste Sicherungsmaßnahme ist ein funktionierendes **Qualitätssystem**. Dieses muss auf die Eigenheiten und Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt

werden. Einführung und Unterhalt des Systems bedingen einen gewissen Aufwand. Systemwirksamkeit, Produkt- und Prozessqualität sind dauernd zu überwachen. Hierzu dienen sogenannte „System-Audits erster Art“, die von ausgebildeten Auditoren der eigenen Unternehmen durchgeführt werden.

Die „Audits erster Art“ (auch interne Audits genannt) stellen die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des firmeneigenen Qualitätssystems oder des gesamten Führungssystems sicher. Führen Firmen bei ihren Lieferanten Audits durch (sogenannte „Audits zweiter Art“), so handelt es sich um eine Überprüfung der Qualitätsfähigkeit der Lieferanten im Sinne von Risikoerkennung und -reduktion. „Audits zweiter Art“ werden zunehmend durch Audits von akkreditierten **Zertifizierungsunternehmungen** („Audits dritter Art“) abgelöst, die aufgrund der Normenreihe ISO 9000 bis 9004 (ISO 1994) international anerkannte Zertifikate ausstellen können.

Die Gesamtheit aller Maßnahmen, die einerseits die Qualität der Produkte verbessern und andererseits die Herstellkosten senken, wird als Total Quality Management (TQM) oder Total Quality Control (TQC) bezeichnet.

Sobald ein Unternehmen einen hohen Stand des Qualitätsmanagements erreicht hat, ist zu erwarten, dass sich seine Anstrengungen immer mehr auf das Erreichen von Spitzenleistungen unter Einsatz von exzellenter Führung und Organisation ausrichten. Hierfür gibt es unterstützende Modelle, wie beispielsweise das europäische EFQM-Excellence-Modell (□ Abb. 42.5). Ursprünglich folgten diese Modelle der Philosophie des Total Quality Managements. In ihrer weiteren Entwicklung haben sie sich jedoch generell auf Excellence ausgerichtet. Sie dienen damit als breite Basis für die Führung und sind nicht nur auf das Qualitätsmanagement beschränkt. Die Anwendung von Excellence-Modellen ermöglicht einen Vergleich mit den Besten der Welt.



□ Abb. 42.5 EFQM-Excellence-Modell. (Quelle: ▶ <https://www.efqm.org/>, 19.6.2019)

Literatur

- Bösenberg, D./Metzen, H.: Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte. 4. Auflage, Landsberg/Lech 1993
- Häusler, J.: Führungssysteme und -modelle. Köln 1977
- Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. 2., durchgesehene Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2003
- Rühli, E.: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik. Band 1. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Bern u.a.O. 1996

- Rühli, E.: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik. Band 1. 2., veränderte Auflage Bern u.a.O. 1985
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1970
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Die Zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt a.M. 1992



Managementfunktionen

43.1 Planung – 558

43.1.1 Merkmale der Planung – 558

43.1.2 Planungskonzept – 559

43.2 Entscheidung – 561

43.2.1 Merkmale der Entscheidung – 561

43.2.2 Arten von Entscheidungen – 562

43.2.3 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risikosituationen – 562

43.3 Aufgabenübertragung – 564

43.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung – 564

43.3.2 Autorität und Macht – 565

43.4 Kontrolle – 567

43.4.1 Merkmale der Kontrolle – 567

43.4.2 Controlling – 568

Literatur – 568

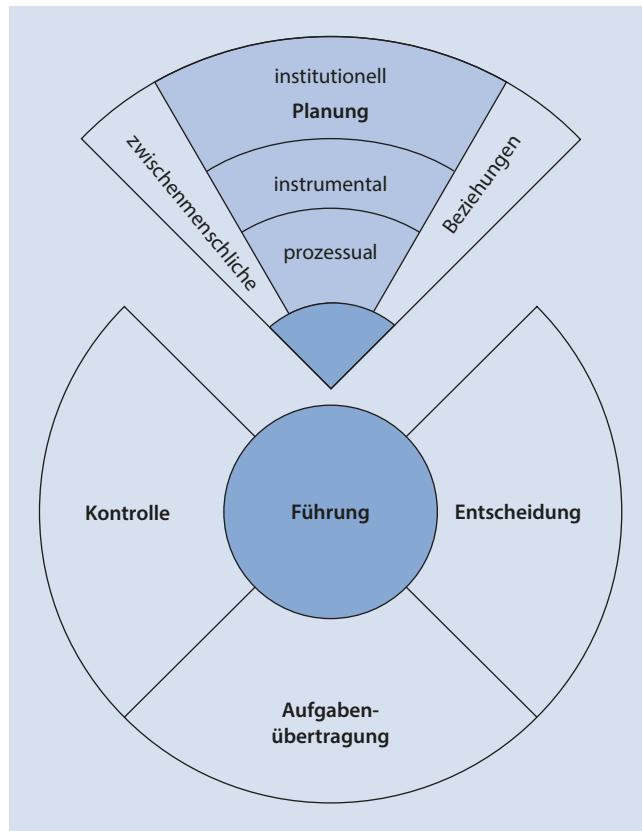


Abb. 43.1 Planung

43.1 Planung

43.1.1 Merkmale der Planung

Der Planung kommt im Rahmen des Managements eine große Bedeutung zu. Als erstes Element des Führungsprozesses bildet sie die Grundlage für die weiteren Managementfunktionen:

1. Als systematische **Entscheidungsvorbereitung** beeinflusst sie wesentlich das zukünftige Verhalten des Unternehmens. Zwar werden bei der Ausübung der Planungsfunktion keine eigentlichen Entscheidungen gefällt, doch werden diese in starkem Maße durch die Planung beeinflusst:
 - Erstens steckt die Planung das mögliche Entscheidungsfeld ab und trifft damit Vorentscheidungen. Sie zeigt beispielsweise die aus ihrer Sicht möglichen Handlungsalternativen auf und macht Vorschläge, welche ausgewählt werden sollen.
 - Zweitens hängt die Qualität der Entscheidungen zu einem großen Teil von der Qualität der Planungsunterlagen (z. B. Genauigkeit, Aktualität) ab.
2. Im Rahmen der Realisierung getroffener Entscheidungen bietet die Planung die **Grundlage für die Übertragung von Aufgaben**, sei es in Form von zu erreichenden Zielen oder in Form von Instruktionen, wie ein Problem zu lösen ist.

3. Erst die Planung ermöglicht die **Kontrolle**, da die Zielerfüllung nur durch einen Vergleich zwischen geplanten und tatsächlich erreichten Ergebnissen überprüft werden kann.

Im Rahmen der Steuerung des **Problemlösungsprozesses** kommen der Planung folgende Aufgaben zu:

- die effektive Ausgangslage zu erfassen,
- mögliche Ziele zu formulieren,
- mögliche Maßnahmen zu entwickeln,
- die dazu notwendigen Mittel aufzuzeigen,
- die Durchführung der für gültig erklärten Maßnahmen und den Einsatz der genehmigten Ressourcen vorzubereiten,
- die aus der Umsetzung der Maßnahmen erwarteten Ergebnisse aufzuzeigen (Prognose) und zu beurteilen (Bewertung).

Da es sich in der Regel um eine Vielzahl von Maßnahmen handelt, müssen diese aufeinander abgestimmt werden. Damit erfüllt die Planung eine wichtige **Koordinations- und Integrationsfunktion**.

In Anlehnung an die führungstechnischen Aspekte des Zürcher Managementansatzes (► Abschn. 42.2) können bei der konkreten Ausgestaltung drei Bereiche abgegrenzt werden (■ Abb. 43.1):

1. **Planungsträger:** Welche Personen oder Stellen sind in welchem Ausmaß an der Planung beteiligt? Bei einer gesamtheitlichen Betrachtung aller Planungsträger und deren Zusammenwirken spricht man von der **Planungsorganisation** eines Unternehmens.
2. **Planungsprozesse:** Welches ist der Ablauf der Planung und wie ist bei der Ausarbeitung der Pläne vorzugehen?
3. **Planungsinstrumente:** Welche Instrumente können zur Unterstützung und Gestaltung der Planung eingesetzt werden? Zu nennen sind vor allem die Pläne der verschiedenen Teilbereiche eines Unternehmens (z. B. Investitionsplan, Finanzplan, Produktionsplan, Materialbeschaffungsplan). Die Gesamtheit aller Pläne bildet das **Planungssystem**. Daneben existieren verschiedene Prognosemethoden, wie sie bereits in Teil 2 „Marketing“ und Teil 3 „Supply-Management“ beschrieben worden sind (► Abschn. 5.3 und ► Abschn. 13.2).

Das Planungssystem, der Planungsprozess und die Planungsorganisation bilden zusammen die Elemente eines **Planungskonzepts**.

Die Ausprägung dieser drei Elemente kann in der Praxis sehr verschiedenartig ausfallen (► Abschn. 43.1.2), doch kann man einige allgemeine **Grundsätze** festhalten, die es zu berücksichtigen gilt:

43.1 · Planung

- Grundsatz der **Vollständigkeit**: Die Planung soll sämtliche Informationen erfassen und verarbeiten, welche für die Steuerung des Unternehmens nützlich sind. Es müssen alle inner- und außerbetrieblichen Tatbestände berücksichtigt werden, welche für eine Entscheidung von Bedeutung sind.
- Grundsatz der **Relevanz**: In der Regel wird die Planung mit einer ungeheuren Informationsflut konfrontiert. Deshalb muss sie sich auf jene Informationen konzentrieren, welche für das Unternehmen besonders relevant sind.
- Grundsatz der **Genauigkeit**: Dieses Prinzip besagt, dass die Planungsunterlagen eine bestimmte Genauigkeit aufweisen müssen. Allerdings ist damit nicht eine absolute, sondern nur eine relative Genauigkeit gemeint. Die Plangenaugkeit bezieht sich nämlich lediglich auf die für die Problemlösung notwendige Genauigkeit. Es ist deshalb auch wichtig, das Planungsziel zu formulieren. So wird man beispielsweise von einer Grobplanung eine andere Genauigkeit erwarten als von einer Feinplanung.
- Grundsatz der **Aktualität**: Die Planung sollte bemüht sein, die jeweils aktuellsten Daten zu beschaffen und zu verarbeiten. Dies bedeutet, entweder die neuesten erhältlichen Daten zu sammeln oder die gewünschten Daten selber zu erheben.
- Grundsatz der **Objektivität**: Alle Daten sollten so objektiv wie möglich erfasst, verarbeitet und dargestellt werden. Eine subjektive Bewertung erfolgt erst bei der Entscheidung. Dies bedeutet auch, dass die zugrunde gelegten Annahmen deutlich gekennzeichnet werden.
- Grundsatz der **Flexibilität**: Die Planung sollte der Dynamik der Umwelt Rechnung tragen und nicht zu einem starren Verhalten verleiten. Dies kann erreicht werden durch die
 - Angabe von Bandbreiten, die einen gewissen Handlungsspielraum offenlassen,
 - Aufstellung von Eventualplänen, die beispielsweise von später eintreffenden Ereignissen abhängig sind,
 - Möglichkeit der Planrevision bei neuen Umweltsituationen.
- Grundsatz der **Klarheit**: Unklare Pläne führen zu Interpretationsschwierigkeiten und Missverständnissen. Deshalb sollten Pläne übersichtlich und der jeweiligen Führungsstufe angepasst formuliert werden.
- Grundsatz der **Realisierbarkeit**: Die Planung soll bemüht sein, realistische Pläne aufzustellen, die den Umweltbedingungen (z. B. bezüglich der Nachfrage) und den Unternehmensgegebenheiten (z. B. bezüglich vorhandener oder beschaffbarer finanzieller Mittel) entsprechen. Utopische Pläne sind keine Durchsetzungsgrundlagen und führen bei den Mitarbeitenden zu Frustrationen.
- Grundsatz der **Konsistenz**: Der Inhalt der einzelnen Teilpläne sollte aufeinander abgestimmt sein und Widersprüche sollten ausgemerzt werden.

- Grundsatz der **Zielbezogenheit**: Die Planung hat sich an bereits vorhandenen Zielen oder beschlossenen Maßnahmen auszurichten.
- Grundsatz der **Effizienz**: Über die Effizienz der Planung entscheidet schließlich das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Planung. An diesem Prinzip haben sich auch die anderen Grundsätze auszurichten.

Die gemeinsame Betrachtung dieser verschiedenen Grundsätze macht deutlich, dass **Zielkonflikte** auftreten können, so z. B. zwischen dem Grundsatz der Vollständigkeit und jenem der Klarheit: Je vollständiger und ausführlicher die Planungsunterlagen sind, umso schwieriger kann es sein, sich in den komplexen Zusammenhängen zurechtzufinden. Es gilt deshalb häufig abzuwägen, welcher Teilanforderung ein größeres Gewicht zukommt.

43.1.2 Planungskonzept

Planungssystem

Das **Planungssystem** eines Unternehmens umfasst sämtliche Pläne, die ausgearbeitet worden sind, und zeigt deren Beziehungen zueinander auf.

Das Planungssystem kann von jedem Unternehmen frei gewählt werden, wobei folgende Aspekte beachtet werden müssen:

1. **Planungsbezug**: Hier geht es um die Frage, auf welchen Bereich des Unternehmens sich die Planung bezieht. Unterschieden werden kann zwischen:
 - **Unternehmensplanung**, welche auf das Verhalten des Unternehmens als Ganzes ausgerichtet ist.
 - **Teilbereichsplanung**, bei der sich die Planung auf einzelne Verantwortungsbereiche (z. B. Abteilungen wie Marketing, Fertigung, Lagerhaltung) beschränkt.
 - **Projektplanung**, die als Grundlage zur Durchführung einmaliger Vorhaben (z. B. Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes, Erweiterungsbau) vorgesehen ist.
2. **Planungstiefe**: Der Detaillierungsgrad eines Planes wird durch die Planungstiefe ausgedrückt. Man unterscheidet zwischen einer Grobplanung, welche die allgemeinen Rahmenbedingungen beinhaltet, und einer Feinplanung, welche die Grundlagen für die Realisierung der Ziele und Maßnahmen enthält.
3. **Planungszeitraum**: Mit dem Planungszeitraum wird die zeitliche Reichweite der Pläne angegeben. In der Regel unterscheidet man zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizonten (► Abschn. 3.3.2).
4. **Planungsstufe**: Mit der Entscheidung über die Planungsstufe wird festgelegt, für welche Führungsstufen (z. B. obere, mittlere, untere) Pläne zu erstellen sind.

Art der Planung Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
Hierarchische Stufe	Schwerpunkt auf der obersten Führungsebene	Involvierung aller Stufen; Schwerpunkt mittlere Führungsstufen
Unsicherheit	relativ groß	relativ klein
Art der Probleme	meistens unstrukturiert und relativ komplex	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
Zeithorizont	Akzent langfristige Perspektive	Akzent kurz- bis mittelfristige Perspektive
Informationsbedürfnisse	primär außerbetrieblich (Umwelt)	primär innerbetrieblich (Teilbereiche)
Alternativen	Spektrum der Alternativen grundsätzlich weit	Spektrum eingeschränkt
Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche und intergriert alle Teilpläne
Grad der Detaillierung	relativ tief; globale Aussagen	relativ hoch; konkrete Aussagen

Abb. 43.2 Abgrenzung strategische und operative Planung. (Nach Schierenbeck und Wöhle 2016, S. 150)

Unter Berücksichtigung des Planungszweckes, des Detailierungsgrades, der Fristigkeit und der Führungsstufe sowie weiterer Abgrenzungsmerkmale (Abb. 43.2) kann zwischen strategischer, operativer und dispositiver Planung differenziert werden:

- Die **strategische** Planung ist langfristig ausgerichtet und enthält Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Sie umfasst deshalb die allgemeinen Unternehmensziele und die dabei zu verfolgenden Strategien (insbesondere bezüglich des Produktionsprogrammes und der zu bearbeitenden Märkte).
- Bei der **operativen** Planung stehen die einzelnen Teilbereiche (z. B. Finanzen, Produktion) im Vordergrund, für die vielfach ein detaillierter Jahresplan erstellt und ein Grobplan für die nächsten zwei bis drei Jahre beigefügt wird. Deshalb handelt es sich bei der operativen Planung um eine mittelfristige Planung.
- Die **dispositive** Planung dient der Steuerung sich wiederholender Prozesse im Rahmen des finanz- und leistungswirtschaftlichen Umsatzprozesses (z. B. Fertigungssteuerung, Terminplanung, Personaleinsatzplanung, Planung der Bestell- und Lagermengen, kurzfristige Finanzplanung). Damit wird der kurzfristige Zeithorizont der dispositiven Planung ersichtlich.

Abb. 43.2 zeigt eine Gegenüberstellung der strategischen und operativen Planung nach verschiedenen Kriterien.

Planungsprozess

Bei der Gestaltung des Planungsprozesses geht es vorerst um die Frage, wie dieser **organisatorisch** in das

Unternehmen eingegliedert werden soll. Grundsätzlich stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung:

- **Top-down-Planung:** In diesem Fall erfolgt die Planung von oben nach unten. Die obersten Führungskräfte des Unternehmens formulieren die allgemeinen Geschäftsgrundsätze und Ziele, welche die Rahmenbedingungen für die Erstellung der Teilpläne der einzelnen Verantwortungsbereiche abgeben.
- **Bottom-up-Planung:** Beim umgekehrten Vorgang stellen die untersten Führungskräfte, die noch mit Planungsaufgaben betraut sind, die Pläne für ihren Verantwortungsbereich zusammen und geben sie den übergeordneten Instanzen weiter. Diese fassen die Teilpläne zusammen, stimmen sie aufeinander ab und geben sie nach oben weiter. Dieser Prozess verläuft so lange, bis die obersten Führungskräfte einen integrierten Unternehmensplan für das gesamte Unternehmen formulieren können.
- **Gegenstromverfahren:** Beim Gegenstromverfahren werden grundlegende Analysen von nachgeordneten Planungsträgern durchgeführt, während wesentliche Prämissen der Planung sowie Strategien und Ziele für das Gesamtunternehmen als Kontextbedingungen durch die Unternehmensführung vorgegeben werden. Obere und untere Hierarchieebenen überprüfen jeweils die Planvorgaben auf deren Realisierbarkeit. Verschiedene Gremien (z. B. Planungsausschüsse) übernehmen dabei die wichtige Aufgabe hierarchieübergreifender Abstimmungsprozesse.

Ist eine Planung eingeführt, so geht es im Rahmen des Planungsprozesses um die Regelung einer späteren, periodisch durchzuführenden **Planrevision**. Bei diesem Problem

43.2 · Entscheidung

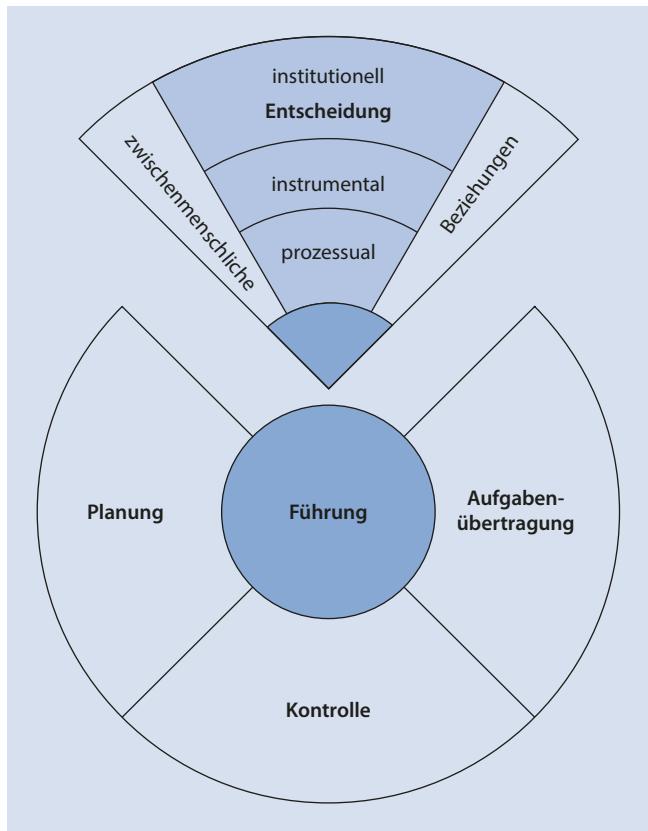


Abb. 43.3 Entscheidung

steht die Frage im Vordergrund, mit welcher **Periodizität** die mittel- bis langfristigen Pläne überarbeitet und angepasst werden sollen. Als Lösungsmöglichkeiten bieten sich die rollierende Planung und die Blockplanung an, wobei in der Praxis die beiden Verfahren oft vermischt werden (Rühli 1988, S. 100 ff.):

- Bei der **rollierenden Planung** wird die ursprüngliche Planung in einem bestimmten Rhythmus revidiert und um eine Teilperiode ergänzt, wie das nachfolgende Schema für eine Vierjahresplanung zeigt:

Revisionsjahr:	Planjahre:
Jahr 1	2 3 4 5
Jahr 2	3 4 5 6
Jahr 3	4 5 6 7
Jahr 4	5 6 7 8

- Bei der **Blockplanung** erfolgt hingegen eine Neuplanung am Ende der ursprünglichen Planperiode:

Revisionsjahr:	Planjahre:
Jahr 1	2 3 4 5
Jahr 5	6 7 8 9
Jahr 9	10 11 12 13

Planungsorganisation

Bei der Planungsorganisation stellt sich die Frage, wer am Planungsprozess beteiligt ist. Geht man davon aus, dass die Planung ein Element der Führung ist, so gehört sie zum Aufgabenbereich eines jeden Mitarbeitenden, der führt. Dadurch entsteht eine Aufgliederung der Planungsaufgaben auf Führungsinstanzen verschiedener hierarchischer Ebenen. Man spricht von einer **Planungsdezentralisation**, im Gegensatz zu einer **Planungszentralisation**, bei der die Planungsaufgaben vorwiegend bei einer einzigen Stelle konzentriert werden. Eine dezentralisierte Lösung hat zur Folge, dass das Erstellen der Pläne für die einzelnen Teilbereiche dezentral durch die jeweiligen Teilbereichsleiter, die Gesamtplanung jedoch durch die oberste Geschäftsleitung erfolgen muss (Rühli 1988, S. 109 f.).

Eine weitere Forderung geht dahin, dass jene Stelle planen soll, welche die relevanten Informationen zur Verfügung hat. Auch diese Forderung führt zu einer Planungsdezentralisation. Es ist aber abzuklären, ob die bessere Ausnutzung von Spezialkenntnissen und Erfahrungen nicht auf Kosten der bei einer zentralen Stelle vorhandenen Übersicht geht. Damit wird deutlich, dass mit einer Planungsdezentralisation auch Nachteile verbunden sein können. Insbesondere können der Mangel an Einheitlichkeit und die fehlende Berücksichtigung übergeordneter Interessen genannt werden (Rühli 1988, S. 111).

In der Praxis stellt sich häufig die Frage, inwieweit die Planungsaufgaben **Linien-** oder **Stabsstellen** zuzuordnen sind. Während einige Autoren bei der Planung von einer nicht delegierbaren Führungsaufgabe sprechen, zeigen andere auf, dass eine teilweise Delegation in bestimmten Fällen erforderlich oder zumindest sinnvoll ist.

43.2 Entscheidung

43.2.1 Merkmale der Entscheidung

Sind die Planungsgrundlagen erarbeitet, so muss definitiv über sie entschieden werden. Damit werden die Pläne zur Steuerung des unternehmerischen Handelns für gültig erklärt. In Anlehnung an die führungstechnischen Aspekte des Zürcher Managementansatzes (► Abschn. 42.2) kann die Entscheidung unter drei Fragestellungen betrachtet werden (Abb. 43.3):

- Entscheidungsträger:** Wer ist an einer Entscheidung beteiligt und wem kommen die eigentlichen Entscheidungskompetenzen über die endgültige Annahme oder Ablehnung eines Vorschages zu? Die Regelung der Entscheidungskompetenzen findet sich primär in den Stellenbeschreibungen (► Abschn. 32.3.2) und Funktionendiagrammen (► Abschn. 38.4.1 „Funktionendiagramm“).
- Entscheidungsprozess:** Wie verläuft der Entscheidungsprozess und welche Phasen sind zu unterscheiden?

3. **Entscheidungsinstrumente:** Welche Instrumente stehen zum Treffen von Entscheidungen zur Verfügung (z. B. Investitionsrechenverfahren, Deckungsbeitragsrechnung, lineare Programmierung, ABC-Analyse, Entscheidungsregeln)?

Unter einer Entscheidung wird in der Regel die Auswahl einer von zwei oder mehreren Handlungsmöglichkeiten (Alternativen) verstanden, die dem oder den Entscheidungsträgern zur Realisierung eines Ziels zur Verfügung stehen. Für eine Entscheidung müssen also immer mindestens zwei Handlungsmöglichkeiten vorliegen.

43.2.2 Arten von Entscheidungen

In der betrieblichen Praxis ist täglich eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen. Zudem kann vermutet werden, dass es sehr unterschiedliche Arten von Entscheidungen gibt. Bei einer Charakterisierung nach verschiedenen Merkmalen können beispielsweise folgende **Entscheidungsarten** unterschieden werden:

- innovative Entscheidungen und Routineentscheidungen,
- Entscheidungen bei sicheren und unsicheren Erwartungen,
- Kollektiventscheidungen und individuelle Entscheidungen,
- rationale und nichtrationale Entscheidungen,
- bewusste und unbewusste Entscheidungen,
- Entscheidungen in unterschiedlichen Funktionsbereichen wie Marketing-, Produktions-, Finanzentscheidungen usw.,
- strategische und operative Entscheidungen.

Entscheidungen werden in der Praxis nicht nur aufgrund sachlogischer Argumente und Zusammenhänge getroffen. Soziale und emotionale Aspekte spielen ebenfalls eine wichtige, oft sogar sehr bedeutende Rolle. Besonders zu beachten sind die gruppendifferenten Prozesse und Strukturen, das informale Machtgefüge und die emotionalen Verbindungen zwischen den Mitarbeitenden gleicher oder unterschiedlicher Führungsstufen.

Es ist für ein Unternehmen wichtig zu wissen, welches die wesentlichen Entscheidungen sind, denn nicht alle Entscheidungen haben die gleiche Bedeutung. Gutenberg (1962, S. 59 ff.) spricht deshalb von **echten Führungsentscheidungen**, welche sich durch drei Merkmale auszeichnen:

1. Die echten Führungsentscheidungen haben eine große Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage und damit für den Bestand eines Unternehmens.
2. Die Entscheidungsträger müssen – aufgrund ihrer besonderen Verantwortung für das Unternehmen als Ganzes – Führungsentscheidungen aus der Kenntnis des Gesamtzusammenhangs treffen.
3. Echte Führungsentscheidungen können im Interesse des Unternehmens nicht delegiert werden.

Im Mittelpunkt echter Führungsentscheidungen werden deshalb Entscheidungen über

- die zu verfolgenden Unternehmensziele,
- die zur Erreichung dieser Ziele vorgeschlagenen Strategien und Maßnahmen sowie
- die Verteilung der Mittel (Allokation der Ressourcen) stehen.

43.2.3 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risikosituationen

Für Entscheidungen unter Unsicherheit und unter Risiko sind mehrere Regeln entwickelt worden. Da diese verschiedene Auswahlvorschriften aufweisen, führt deren Anwendung beim gleichen Entscheidungsproblem zu voneinander abweichenden Resultaten. Diese Tatsache beruht darauf, dass den Entscheidungsregeln jeweils unterschiedliche Annahmen über die Risikoeinstellung bzw. Risikobereitschaft zugrunde liegen. Damit kann eine Entscheidungsregel auch nicht richtig oder falsch sein, sondern sie kann letztlich nur die Risikobereitschaft eines Entscheidungsträgers richtig oder falsch widerspiegeln, d. h. für diesen geeignet sein oder nicht.

Im Folgenden werden fünf verschiedene Entscheidungsregeln für die gleiche Entscheidungssituation betrachtet (Abb. 43.4 und 43.5). Ausgegangen wird von vier verschiedenen Umweltsituationen s_i und vier Alternativen a_i , die dem Unternehmen zur Verfügung stehen und aus denen es eine auswählen muss. Je nach Alternative und Umweltsituation kann das Unternehmen mit unterschiedlichen Gewinnzahlen rechnen, wie jeweils aus der Ergebnismatrix ersichtlich wird.

- **Entscheidungsregel 1: Maximaler Gesamterwartungswert.** Bei dieser Entscheidungsregel wird der jeweilige Ergebniswert einer jeden Alternative mit der Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer bestimmten Umweltsituation multipliziert. In Abb. 43.4 wurde mit folgenden Eintrittswahrscheinlichkeiten gerechnet: $s_1: 10\%$, $s_2: 50\%$, $s_3: 30\%$, $s_4: 10\%$. Man wählt dann jene Alternative, deren gewichtete Ergebniswerte aller Umweltsituationen die größte Summe und somit den maximalen Gesamterwartungswert aufweist. Damit haben die unwahrscheinlichsten Werte einen relativ kleinen Einfluss auf die Entscheidung. Der Entscheidungsträger zeichnet sich bei Anwendung dieser Regel durch eine mittlere Risikofreudigkeit aus, da die Extremwerte nicht besonders untersucht und somit weder die möglichen negativen noch die möglichen positiven Folgen der Wahl einer Alternative beachtet werden.
- **Entscheidungsregel 2: Minimax-Regel.** Diese Regel ist dadurch charakterisiert, dass durch ihre Anwendung die Gefahr der Enttäuschung minimiert wird. Es ist jene Alternative zu wählen, deren kleinstes Ergebnis (aller Umweltsituationen) größer ist als das kleinste

1. Entscheidungsregel: maximaler Gesamterwartungswert					
Ergebnismatrix			Entscheidungsmatrix		
$a_i \setminus s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	
a_1	15	15	3	13	a_i gewichtete Zeilenwerte
a_2	20	5	10	8	a_1 $0,1 \cdot 15 + 0,5 \cdot 15 + 0,3 \cdot 3 + 0,1 \cdot 13 = 11,2$
a_3	4	9	7	22	a_2 $0,1 \cdot 20 + 0,5 \cdot 5 + 0,3 \cdot 10 + 0,1 \cdot 8 = 8,3$
a_4	17	18	0	8	a_3 $0,1 \cdot 4 + 0,5 \cdot 9 + 0,3 \cdot 7 + 0,1 \cdot 22 = 9,2$
					a_4 $0,1 \cdot 17 + 0,5 \cdot 18 + 0,3 \cdot 0 + 0,1 \cdot 8 = 11,5$ Maximum

2. Entscheidungsregel: Minimax-Regel					
Ergebnismatrix			Entscheidungsmatrix		
$a_i \setminus s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	
a_1	15	15	3	13	a_i Zeilenminima
a_2	20	5	10	8	a_1 3
a_3	4	9	7	22	a_2 5 Maximum
a_4	17	18	0	8	a_3 4
					a_4 0

3. Entscheidungsregel: Maximax-Regel					
Ergebnismatrix			Entscheidungsmatrix		
$a_i \setminus s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	
a_1	15	15	3	13	a_i Zeilenmaxima
a_2	20	5	10	8	a_1 15
a_3	4	9	7	22	a_2 20
a_4	17	18	0	8	a_3 22 Maximum
					a_4 18

4. Entscheidungsregel: Pessimismus-Optimismus-Regel					
Ergebnismatrix			Entscheidungsmatrix		
$a_i \setminus s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	
a_1	15	15	3	13	a_i gewichtete Zeilenwerte
a_2	20	5	10	8	a_1 $0,6 \cdot 15 + 0,4 \cdot 3 = 10,2$
a_3	4	9	7	22	a_2 $0,6 \cdot 20 + 0,4 \cdot 5 = 14$
a_4	17	18	0	8	a_3 $0,6 \cdot 22 + 0,4 \cdot 5 = 14,8$ Maximum
					a_4 $0,6 \cdot 18 + 0,4 \cdot 0 = 10,8$

Abb. 43.4 Entscheidungsregeln 1 bis 4

Ergebnis jeder anderen zur Auswahl stehenden Alternative (Abb. 43.4). Diese Regel ist somit für große Pessimisten mit geringer Risikobereitschaft geeignet. Man rechnet mit dem schlechtesten Fall, dessen Gewinn maximiert werden soll. Die möglichen positiven Folgen der zur Auswahl stehenden Alternativen werden außer Acht gelassen.

- Entscheidungsregel 3: Maximax-Regel. Diese Regel steht im Gegensatz zur Minimax-Regel. Gewählt

wird jene Alternative, deren größtes Ergebnis (aller Umweltsituationen) größer ist als das größte Ergebnis jeder anderen zur Auswahl stehenden Alternative (Abb. 43.4). Diese Regel wird vom Optimisten angewandt, der keine Rücksicht auf die möglichen negativen Konsequenzen seines Handelns nimmt.

- Entscheidungsregel 4: Pessimismus-Optimismus-Regel. Mithilfe dieser Regel – nach ihrem Erfinder auch Hurwicz-Regel genannt – kann ein Kompromiss aus den beiden zuvor behandelten Entscheidungsregeln

5. Entscheidungsregel: Minimax-Risiko-Regel					
		Ergebnismatrix			
		s_1	s_2	s_3	s_4
a_1	15	15	3	13	
a_2	20	5	10	8	
a_3	4	9	7	22	
a_4	17	18	0	8	
		Spaltenmaxima			
		20	18	10	22
Matrix der relativen Nachteile					
a_i	s_1	s_2	s_3	s_4	
a_1	5	3	7	9	
a_2	0	13	0	14	
a_3	16	9	3	0	
a_4	3	0	10	14	

Entscheidungsmatrix	
	Zeilenmaxima
a_1	9 Minimum
a_2	14
a_3	16
a_4	14

Abb. 43.5 Entscheidungsregel 5: Minimax-Risiko-Regel

angestrebt werden. Es werden nämlich sowohl die Minima als auch die Maxima berücksichtigt, indem beide mit dem sogenannten Pessimismus-Optimismus-Faktor α gewichtet werden. Dieser darf Werte zwischen 0 und 1 annehmen und drückt die subjektive Einstellung des Entscheidungsträgers zur Unsicherheit der Umweltsituation aus. Das größte Ergebnis jeder Alternative wird mit dem subjektiven Faktor α , jedes kleinste Ergebnis mit dem Faktor $1 - \alpha$ gewichtet. Dem Beispiel in Abb. 43.4 wurde ein $\alpha = 0,6$ unterstellt. Vorteilhaft ist jene Alternative, deren Summe aus den beiden Werten am größten ist. Mit $\alpha = 1$ und $\alpha = 0$ umfasst diese Regel auch die Maximax- und die Minimax-Regel.

- **Entscheidungsregel 5: Minimax-Risiko-Regel.** Die Minimax-Risiko-Regel oder Savage-Niehans-Regel weicht dadurch von den bisher besprochenen Regeln ab, dass sie nicht direkt die Höhe der Ergebnisse berücksichtigt, sondern indirekt die relativen Nachteile daraus berechnet. Damit muss für jede Umweltsituation die Differenz zwischen dem größtmöglichen Ergebnis und den Ergebnissen der anderen Alternativen bestimmt werden. Der Entscheidungsträger wählt jene Alternative, bei der die maximal mögliche Enttäuschung, nicht die beste Alternative gewählt zu haben, am geringsten ist. Dies ist bei jener Alternative der Fall, bei welcher der größtmögliche Nachteil verglichen mit den größtmöglichen Nachteilen der übrigen Alternativen am kleinsten ist (Abb. 43.5). Damit kommt in dieser Entscheidungsregel zwar ein Pessimismus zum Ausdruck, da aber auch eine gewisse Risikobereitschaft vorhanden ist, kann von einem vorsichtigen Pessimismus gesprochen werden.

43.3 Aufgabenübertragung

43.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung

Während Planung und Entscheidung der Willensbildung dienen, steht bei der Aufgabenübertragung als drittem Element der Führung die Willensdurchsetzung im Vordergrund. Unter Berücksichtigung der führungstechnischen und menschenbezogenen Aspekte der Führung kann die Aufgabenübertragung wie folgt definiert werden (Rühli 1993, S. 18):

Die Aufgabenübertragung als Element der Führung umfasst alle institutionellen, prozessualen und instrumentalen Erscheinungen, welche der Willenskundgebung eines Vorgesetzten, der Willensübertragung und der Willensübernahme der ihm unterstellten Mitarbeitenden zwecks Realisierung einer gewählten Handlungsalternative dienen.

In Anlehnung an die führungstechnischen Aspekte des Zürcher Managementansatzes (► Abschn. 42.2) sind drei Problembereiche zu unterscheiden (Abb. 43.6):

1. **Beteiligte der Aufgabenübertragung:** Welche Personen sind an der Aufgabenübertragung beteiligt? Primär kann zwischen einem Aufgabenverteiler und einem Aufgabennehmer bzw. -empfänger unterschieden werden. Allerdings sind neben diesen direkt auch die indirekt Beteiligten zu beachten. Gemeint sind damit all jene Personen, die aufgrund der informalen Organisation einen Einfluss sowohl auf den Aufgabenempfänger als auch auf den Aufgabenverteiler ausüben.

43.3 · Aufgabenübertragung

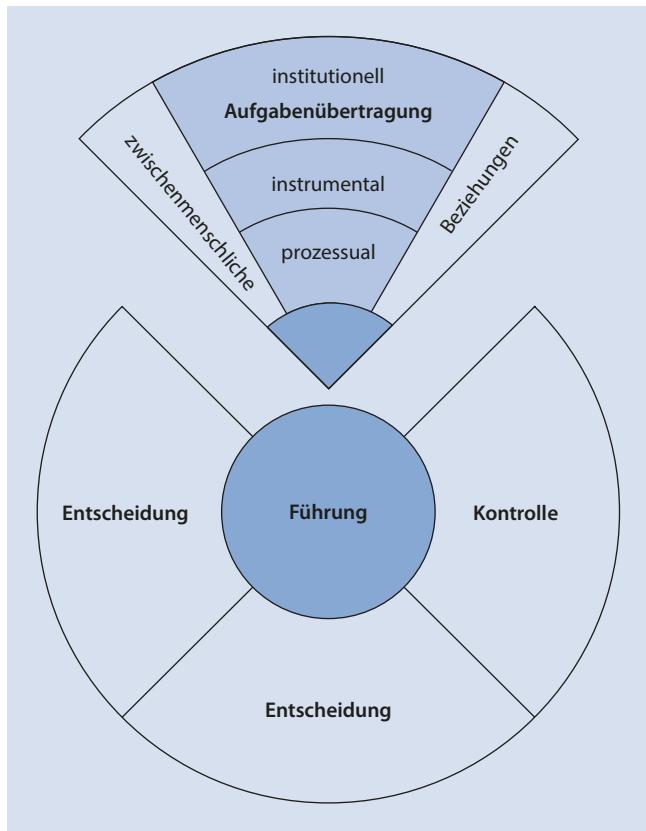


Abb. 43.6 Aufgabenübertragung

2. **Prozess der Aufgabenübertragung:** Wie wird eine Aufgabe weitergegeben? Dabei stellt die technische Übermittlung eines schriftlich oder mündlich formulierten Auftrages nur einen Teilaspekt des gesamten Prozesses der Aufgabenübertragung dar. Zu beachten ist eine Vielzahl von Faktoren, die den Prozess der Aufgabenübertragung beeinflussen und in starkem Maße dafür verantwortlich sind, dass eine Aufgabenübertragung auch zum angestrebten Ergebnis führt. Neben den zwischenmenschlichen Beziehungen spielt die Autorität des Aufgabenverteilers und die Bereitschaft des Aufgabenempfängers aufgrund seiner Motivation (► Abschn. 35.2) eine große Rolle.
3. **Instrumente der Aufgabenübertragung:** Welche Hilfsmittel stehen zur Unterstützung einer Übertragung von Aufgaben zur Verfügung? In diesem Zusammenhang kann einerseits auf die Organisationsinstrumente (z. B. Organigramm, Stellenbeschreibung, Funktionendiagramm, Netzplan, Ablaufkarte) und andererseits auf die Pläne und Arbeitspapiere der einzelnen Funktionsbereiche (z. B. Finanzplan, Werkstattpapier, Stückliste) verwiesen werden.

Unter Vernachlässigung der zwischenmenschlichen Beziehungen sind bei der Aufgabenübertragung vier Grundsätze zu beachten:

1. Grundsatz der **Klarheit:** Aufgaben müssen so übertragen werden, dass die Aufgabenverteilung für alle Beteiligten eindeutig ist.
2. Grundsatz der **Vollständigkeit:** Die Aufgabenübertragung sollte so gehalten werden, dass keine Rückfragen und Ergänzungen notwendig sind.
3. Grundsatz der **Begründbarkeit:** Aufgabenübertragungen sollten begründet sein. Dies bedeutet aber nicht, dass jede Übertragung von Aufgaben dem Aufgabenempfänger begründet werden muss. Im Normalfall wird sich der Sinn einer Aufgabenübertragung ohnehin aus der Situation ergeben.
4. Grundsatz der **Angemessenheit:** Aufgabenübertragungen sollten auf den jeweiligen Aufgabenempfänger ausgerichtet sein und diesen – besonders bei Betrachtung einer längeren Zeitperiode – weder über- noch unterfordern.

Unklarheiten und Unvollständigkeiten einer Aufgabenübertragung können vermieden werden, indem folgende Fragen gestellt und eindeutig beantwortet werden:

- **Ergebnis:** Was ist das Ziel der Aufgabenübertragung bzw. welches Resultat wird erwartet?
- **Zeit:** Wie viel Zeit steht zur Erledigung der Aufgabe zur Verfügung und bis wann muss der Auftrag ausgeführt sein?
- **Vorgehen:** Wie soll der Auftrag ausgeführt werden? Dabei ist auf möglicherweise auftretende Schwierigkeiten und Problemlösungsansätze aufmerksam zu machen.
- **Hilfsmittel:** Welche Hilfsmittel dürfen oder müssen verwendet werden (z. B. Maschinen, Werkzeuge, finanzielle Mittel)?
- **Ort:** Wo soll der Auftrag ausgeführt werden?

43.3.2 Autorität und Macht

Wesentlich für die Übertragung einer Aufgabe ist die Autorität des Aufgabenverteilers. Da es verschiedene Formen der Autorität gibt, finden sich in der Literatur auch zahlreiche Definitionen für diesen Begriff. Im Management bezeichnet Autorität vor allem die Möglichkeit einer Person, Einfluss auszuüben und den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen.

Unter Autorität wird das Recht einer Person A verstanden, Macht zu haben und Einfluss auf das Verhalten einer Person B zu nehmen. Person B wird dabei zu einem Handeln veranlasst, das sie ohne Einflussnahme nicht vornehmen würde.

Die Autorität des Aufgabenverteilers kann in der betrieblichen Praxis auf einer Vielzahl von Ursachen beruhen (► Abb. 43.7):

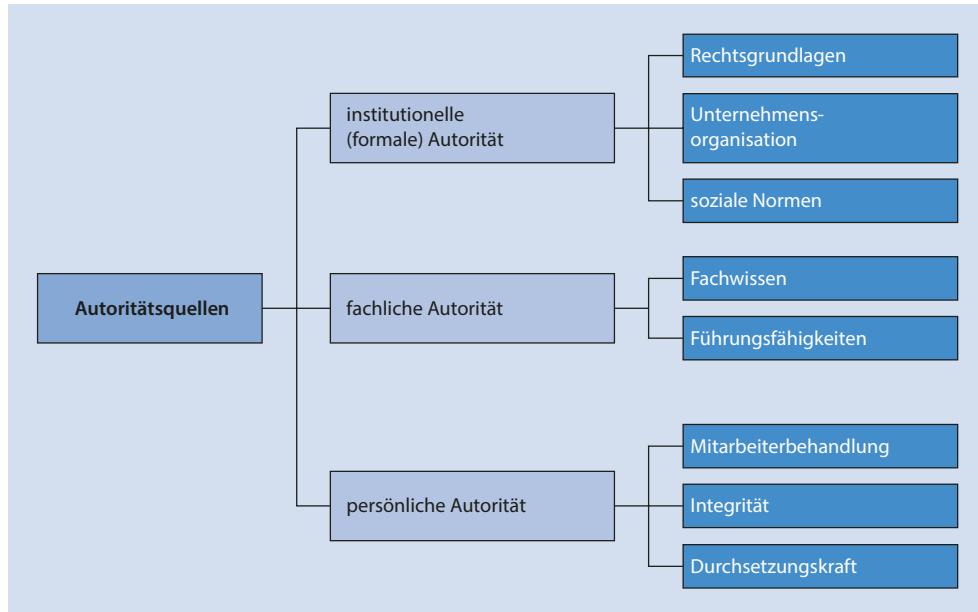


Abb. 43.7 Autoritätsquellen

1. **Institutionelle oder formale Autorität:** Diese Form der Autorität ergibt sich aufgrund der Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Je nach Grundlage werden unterschieden:
 - **Rechtsgrundlagen:** Ausgangspunkt sind die gesetzlichen Regelungen zum Dienstvertrag §§ 611ff. BGB, Werkvertrag §§ 631ff. BGB sowie die weiteren Regelungen im ArbG. Danach stehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einem Subordinationsverhältnis, bei welchem dem Arbeitgeber ein Direktionsrecht (Leitungsbefugnis) und dem Arbeitnehmer eine Gehorsams- bzw. Folgepflicht zukommt.
 - **Unternehmensorganisation:** Aus dem organisatorischen Aufbau und Ablauf ergeben sich die unternehmensexternen Regelungen. Diese werden primär in Organigrammen, Stellenbeschreibungen und Funktionendiagrammen festgehalten (► Abschn. 38.4.1).
 - **Soziale Normen:** Wenn Menschen etwas Gemeinsames unternehmen, spielen soziale Normen eine Rolle, die nirgends explizit festgehalten werden. Sie sind entweder in der Gesellschaft oder im Unternehmen selbst begründet.
2. **Fachliche Autorität:** Oft erweist sich die formale Autorität als alleinige Grundlage zur Verhaltensbeeinflussung als nicht genügend. Zusätzlich braucht man auch das Vertrauen der Mitarbeitenden, dass die vom Vorgesetzten erteilten Anweisungen im Zusammenhang mit einer Aufgabe begründet und der Situation angepasst sind. Grundlage bilden:
 - **Fachwissen:** Der Vorgesetzte kennt sich in seinem Fachgebiet gut aus und kann bei ggf. auftauchenden Problemen bei der Aufgabenausführung Ratschläge erteilen.
 - **Führungsfähigkeit:** Neben dem Fachwissen ist der Vorgesetzte befähigt, seine Mitarbeitenden zu führen. Dies bedeutet beispielsweise die Vorgabe von klaren Zielen, das Fällen eindeutiger Entscheidungen oder eine den Mitarbeitenden angepasste Kontrolle.
3. **Persönliche Autorität:** Die dritte Form der Autorität beruht darauf, dass bei zwischenmenschlichen Beziehungen die Gefühle in Form von Zuneigung und Abneigung eine große Rolle spielen. Ihr Einfluss ist schwer zu erfassen, da die ursächlichen Faktoren schwer identifizierbar sind. Zudem besteht die Tendenz, dass diese Gefühle rationalisiert werden, d. h., man gibt eine rationale Begründung für emotionales, nicht rational erkläbares Verhalten. Lattmann (1982, S. 78) unterscheidet drei Faktoren, die dabei im Vordergrund stehen:
 - Die **Behandlung der Mitarbeitenden** durch den Vorgesetzten, die sich vor allem in einem gerechten Verhalten im Sinne der Anwendung gleicher Regelungen für alle zeigt.
 - Die **Beispielhaftigkeit** (Integrität) des Vorgesetzten, die sich in seiner eigenen Aufgabenerfüllung und in seiner Grundhaltung (Wertvorstellungen) zeigt.
 - Die **Durchsetzungskraft** des Vorgesetzten, die sich in der persönlichen Ausstrahlung äußert und der sich der Untergebene nicht entziehen kann. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer charismatischen Autorität.

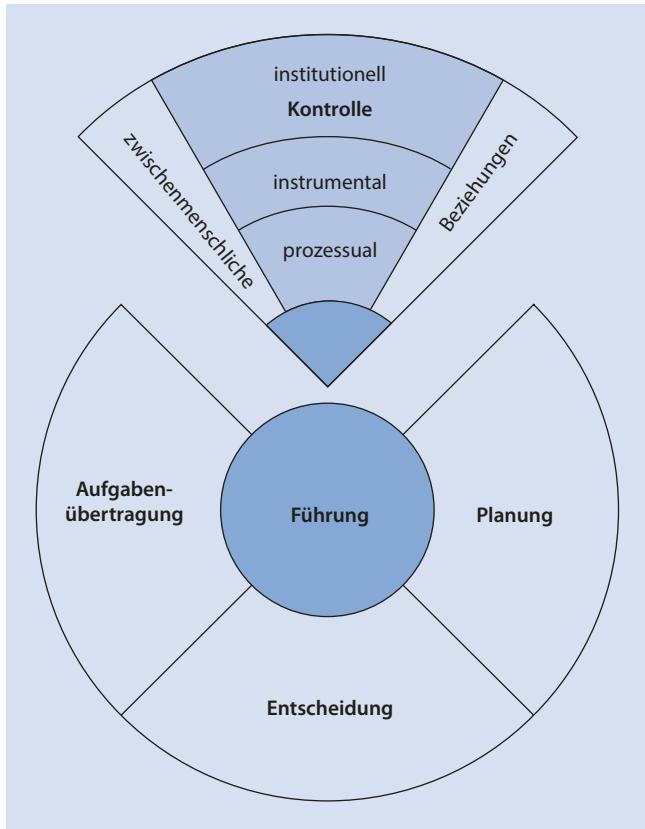


Abb. 43.8 Kontrolle

43.4 Kontrolle

43.4.1 Merkmale der Kontrolle

Die Kontrolle stellt das abschließende konstitutive Element der Führung dar. Unternehmerisches Handeln ist zielgerichtet, weshalb die Führungskräfte versuchen, die Resultate mit den gesetzten Zielen in Übereinstimmung zu bringen. Aufgabe der Kontrolle ist es, die tatsächlich realisierten Ergebnisse mit den angestrebten Ergebnissen zu vergleichen, um daraus den Zielerfüllungsgrad erkennen zu können. Damit lässt die Kontrolle Rückschlüsse auf die Effizienz des unternehmerischen Handelns zu, darüber hinaus liefert sie wesentliche Informationen für die Planung, indem aus der Analyse der Abweichungen neue Erkenntnisse für das zukünftige Verhalten abgeleitet werden können. Damit wird auch die enge Verknüpfung von Planung und Kontrolle ersichtlich.

Neben einem **Soll-Ist-Vergleich**, d. h. einem Vergleich der geplanten mit den effektiv erreichten Ergebnissen, geben auch **Ist-Ist-Vergleiche** Informationen über den Erfolg des eigenen Handelns. Ist-Ist-Vergleiche können unter folgenden Aspekten durchgeführt werden:

- **Branchenorientierte** Kontrolle: Man vergleicht die Resultate des eigenen Unternehmens mit denjenigen der gleichen Branche (Konkurrenten) oder mit dem Durchschnitt der ganzen Branche.

- **Mitarbeitendenbezogene** Kontrolle: Die Ergebnisse der Mitarbeitenden, die eine gleiche oder zumindest ähnliche Arbeit ausführen, werden miteinander verglichen.
- **Vergangenheitsorientierte** Kontrolle: Verglichen werden die Ist-Werte der Vergangenheit mit denjenigen der Gegenwart. Gerade bei einem Vergleich über mehrere Jahre hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass die neuesten Ergebnisse im Rahmen einer Entwicklung gesehen und deshalb relativiert werden.

In Anlehnung an die führungstechnischen Aspekte des Zürcher Managementansatzes (► Abschn. 42.2) können drei **Problembereiche** unterschieden werden (Abb. 43.8):

1. **Kontrollsubjekt:** Welche Personen oder Stellen werden mit Kontrollaufgaben betraut? Bei der Bestimmung des Kontrollsubjektes kann weiter zwischen einer Selbst- und Fremdkontrolle differenziert werden:
 - Bei einer **Selbstkontrolle** ist der Kontrollierende für das Zustandekommen des Gegenstandes oder Sachverhaltes, den er zu kontrollieren hat, vollständig oder teilweise selbst verantwortlich. Es besteht also eine direkte Beziehung zwischen Kontrollsubjekt (= Person, die kontrolliert) und Kontrollobjekt (= der zu kontrollierende Tatbestand). Beispielsweise übernimmt ein Mitarbeitender die Überprüfung der Qualität der von ihm hergestellten Produkte selbst.
 - Bei einer **Fremdkontrolle** hingegen steht der Kontrollierende in keinerlei Beziehung zum Objekt, das er zu kontrollieren hat. Beispielsweise wird dem Personalbereich die Aufgabe übertragen, die Einhaltung der Arbeitszeiten zu kontrollieren.
2. **Kontrollprozesse:** Wie ist der Ablauf der Kontrolle und welche Phasen sind dabei zu unterscheiden?
3. **Kontrollinstrumente:** Welche Führungsinstrumente können bei der Kontrolle eingesetzt werden? Zu erwähnen ist primär auf die verschiedenen Pläne (z. B. Finanz-, Personal-, Absatzplan) oder auf die betrieblichen Kennziffern (z. B. Lagerumschlags-, Produktivitäts- oder Liquiditätskennzahlen; ► Abschn. 3.2.2 „Produktivität“ bzw. 23.2.2 „Liquidität“), die zur Analyse der Ist-Zahlen herangezogen werden können.

Um eine gezielte Kontrolle verwirklichen zu können, d. h. Informationen für die zukünftige Planung zu erhalten, müssen verschiedene **Kontrollbereiche** unterschieden werden:

1. **Prämissenkontrolle:** Die Kontrolle hat zu untersuchen, inwieweit überhaupt das unternehmerische Handeln auf korrekten Annahmen basierte. Kontrollobjekt wären damit beispielsweise die Daten der Unternehmens- und Umweltanalyse, welche den Ausgangspunkt des Problemlösungsprozesses bilden. Ist man nämlich bereits von falschen Voraussetzungen ausgegangen, so kann damit bereits ein Abweichen von den geplanten Resultaten erklärt werden. Zusätzlich kann die Kontrolle überprüfen, ob die Ausgangsdaten

immer noch zutreffen oder ob neue Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden müssen.

2. **Zielkontrolle:** Es muss überprüft werden, ob die gesetzten Ziele überhaupt realistisch waren oder ob man nicht zu hohe oder zu tiefe Ziele formuliert hat.
3. **Maßnahmenkontrolle:** Bei der Maßnahmenkontrolle wird untersucht, inwieweit die durchgeführten Maßnahmen grundsätzlich geeignet waren, die angestrebten Ziele zu erreichen.
4. **Mittelkontrolle:** Diese Kontrolle untersucht, ob die Mittel ausreichend hoch angesetzt waren und zweckmäßig eingesetzt wurden. Zudem wird überprüft, ob die Budgets eingehalten worden sind.
5. **Verfahrenskontrolle:** Diese umfasst die Kontrolle der Verfahren, die im Rahmen der finanz- und leistungswirtschaftlichen Prozesse eingesetzt werden. Es handelt sich beispielsweise um die Fertigungsverfahren, Bestellverfahren, Personaleinstellungsverfahren, Kapitalbeschaffungsvorgänge usw.
6. **Ergebniskontrolle:** Im Mittelpunkt steht die Kontrolle der erzielten Resultate. Es können folgende Phasen unterschieden werden:
 - Ermittlung der **Ist-Resultate:** Welches sind die tatsächlich realisierten Ergebnisse?
 - **Vergleich** zwischen Ist-Resultaten und Soll-Resultaten: Wie groß ist der Zielerfüllungsgrad?
 - Durchführung einer **Abweichungsanalyse:** Warum weichen die tatsächlichen von den angestrebten Ergebnissen ab?
7. **Verhaltenskontrolle:** Diese umfasst die Kontrolle des Verhaltens der einzelnen Mitarbeitenden (z. B. Mitarbeitendenqualifikation) sowohl in Bezug auf die erbrachte Leistung als auch auf das soziale Verhalten gegenüber Mitarbeitenden, Kunden oder anderen umweltrelevanten Institutionen (z. B. Lieferanten, Kapitalgeber usw.).
8. **Führungskontrolle:** Auch die Führung selbst muss sich einer Kontrolle unterziehen. Diese beinhaltet die Kontrolle
 - der Führungsprozesse (z. B. Planungs- und Entscheidungsprozesse),
 - der Führungsorganisation (z. B. Aufteilung der Kompetenzen, Unternehmensorganisation) und
 - der Führungsinstrumente (z. B. Pläne, Stellenbeschreibung, Investitionsrechenverfahren).

Genauso wie an die Planung sind auch an die Kontrolle gewisse **Anforderungen** zu stellen, um ihre Zweckmäßigkeit und ihren Erfolg zu garantieren. Besonders hervorzuheben sind folgende Grundsätze:

- **Grundsatz der Relevanz:** Dieser Grundsatz besagt, dass die Kontrolle sich nur auf jene Bereiche beziehen soll, welche für die zukünftige Steuerung des Unternehmens von Bedeutung sind.
- **Grundsatz der Genauigkeit:** Je genauer die Kontrollergebnisse sind, umso präzisere Aussagen können über das Kontrollobjekt gemacht werden.
- **Grundsatz der Aktualität:** Die Kontrolle hat sich an der aktuellen Situation auszurichten, sonst läuft sie Gefahr etwas zu bemängeln, was bereits behoben worden ist.
- **Grundsatz der Eindeutigkeit:** Die Kontrollergebnisse sollen eindeutig zugeordnet werden können (z. B. Mitarbeitenden, Abteilung). Dies ist besonders wichtig bei der Abgrenzung der Verantwortlichkeiten.
- **Grundsatz der Effizienz:** Die Kontrolle darf niemals Selbstzweck sein. Sie hat sich am Nutzen auszurichten, den sie für das zukünftige Handeln bringt.

Der letzte Grundsatz (Effizienz) steht über allen anderen Grundsätzen, die aufgrund vorliegender Zielkonflikte niemals alle gleichzeitig befolgt werden können. Deshalb ist immer zu überlegen, welcher Grundsatz bei der jeweiligen Problemstellung im Vordergrund stehen soll.

43.4.2 Controlling

In der Praxis können die einzelnen Führungsfunktionen nicht immer genau voneinander getrennt werden. Oft werden die einzelnen Funktionen auch bewusst zusammengefasst, wie dies beispielhaft beim Controlling der Fall ist. Dies wird ausführlich in ▶ Abschn. 21.2 dargestellt.

Literatur

-
- Gutenberg, E.: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden 1962
- Lattmann, Ch.: Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern/ Stuttgart 1982
- Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik. Band 3, Bern u. a. O. 1993
- Rühli, E.: Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik. Band 2. 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1988
- Schierenbeck, H./Wöhle, C. B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Berlin 2016.



Unternehmenskultur und Führungsstil

44.1 Unternehmenskultur – 570

- 44.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur – 570
- 44.1.2 Kulturytypen – 570
- 44.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen – 571
- 44.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur – 572
- 44.1.5 Interkulturelles Management – 573
- 44.1.6 Gestaltungsebenen der Kultur – 573

44.2 Führungsstil – 575

- 44.2.1 Klassifikation von Führungsstilen – 575
- 44.2.2 Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton – 577

Literatur – 578

44.1 Unternehmenskultur

44.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur

Das Unternehmen stellt wie jede andere Organisation ein soziales Gebilde dar. In diesem Gebilde handeln Menschen, die auf vielfältige Art und Weise zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben miteinander in Beziehung stehen. Dabei kann man beobachten, dass aufgrund solcher Beziehungen und Handlungen spezifische Denk- und Handlungsmuster gebildet werden. Diese werden von gemeinsamen Werten getragen und oft über symbolhaftes Handeln unter den Mitarbeitenden weitervermittelt. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer Unternehmenskultur.

Als **Unternehmenskultur** bezeichnet man die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeitenden und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.

Wie Abb. 44.1 zeigt, sind dabei verschiedene Kernfaktoren für die Ausprägung einer Unternehmenskultur verantwortlich. Zur Charakterisierung der spezifischen Ausprägung einer Unternehmenskultur dienen die folgenden Kriterien (Heinen 1997, S. 26 ff.):

- Der **Verankerungsgrad** gibt das Ausmaß an, mit dem der einzelne Mitarbeitende kulturelle Werte und Normen verinnerlicht hat. Je stärker diese Verankerung ausfällt, desto stärker ist die verhaltensbeeinflussende Wirkung der Unternehmenskultur.

- Das **Übereinstimmungsausmaß** betont den kollektiven Charakter von kulturellen Werten und Normen. Je mehr Mitarbeitende die kulturellen Werte und Normen teilen, desto breiter ist die Wirkung der Unternehmenskultur.
- Die **Systemvereinbarkeit** ist der Grad der Harmonie der Unternehmenskultur mit anderen Systemen des Unternehmens (z. B. Führungs- und Organisationsystem, Unternehmenspolitik). Je stärker die kulturellen Normen und Werte diese Systeme unterstützen, desto besser können diese durchgesetzt und verwirklicht werden.
- Die **Umweltvereinbarkeit** ist nach außen gerichtet. Die Werte der Unternehmenskultur sollten nicht im Widerspruch zu den kulturellen Werten der Gesellschaft stehen. Wenn eine Unternehmenskultur sich nicht in Harmonie mit der Gesellschaftskultur entwickelt, besteht die Gefahr, dass beispielsweise die Kundenorientierung verloren geht, das Image des Unternehmens sich verschlechtert oder das Unternehmen als Arbeitgeber unattraktiv wird.

Je nach Ausprägung dieser vier Kriterien spricht man von einer „starken“ oder „schwachen“ Unternehmenskultur. Eine starke Kultur wäre demnach durch einen hohen Verankerungsgrad, ein ausgeprägtes Übereinstimmungsausmaß, eine große Systemvereinbarkeit sowie eine hohe Umweltvereinbarkeit gekennzeichnet.

44.1.2 Kulturytypen

Gerade aufgrund der Komplexität des Phänomens Unternehmenskultur besteht das Bedürfnis nach einer Unterscheidung

Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lebensläufe: Soziale Herkunft; beruflicher Werdegang; Dienstalter; Verweildauer in einer Funktion usw. ■ Werte und Mentalitäten: Ideale; Sinn für Zukunftsprobleme; Visionen; Innovationsbereitschaft; Widerstand gegen Veränderungen; Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen; Ausdauer; Lernbereitschaft; Risiko-einstellung; Frustrationstoleranz usw.
Rituale und Symbole	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rituellles Verhalten der Führungskräfte: Beförderungspraxis; Selektion von Nachwuchsführungskräften; Sitzungsverhalten; Entscheidungsverhalten; Beziehungsverhalten; Bezugspersonen; Vorbildfunktion usw. ■ Rituellles Verhalten der Mitarbeiter: Besucherempfang; Begrüßung durch Kundenservice; Umgang mit Reklamationen; Wertschätzung des Kunden usw. ■ Räumliche und gestalterische Symbole: Erscheinungsbild; Zustand und Ausstattung der Gebäude; Gestalt des Firmenwandels; Anordnung, Gestaltung und Lage der Büros (Bürologik); Berufskleidung; Firmenwagen usw. ■ Institutionalisierte Rituale und Konventionen: Empfangsrituale von Gästen; Kleidungsnormen; Sitzungsrituale; Parkplatzordnung usw.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationsstil: Informations- und Kommunikationsverhalten; Konsens- und Kompromissbereitschaft usw. ■ Kommunikation nach innen und außen: Vorschlagswesen; Qualitätszirkel und übrige Mitwirkungsformen; Dienstwege; Öffentlichkeitsarbeit usw.

Abb. 44.1 Kernfaktoren der Unternehmenskultur. (Pümpin et al. 1985, S. 12)

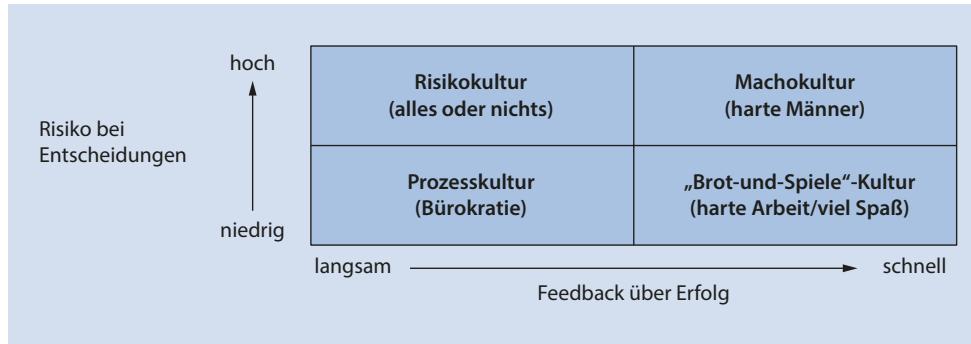


Abb. 44.2 Kulturtypen nach Deal und Kennedy (1982)

verschiedener Kulturtypen. Die bekannteste Typologie ist jene von Deal und Kennedy (1982, S. 107 ff.), der zwei Aspekte von Unternehmenskulturen zugrunde gelegt werden:

1. **Risikograd**, mit dem die unternehmerischen Entscheidungen und Tätigkeiten verbunden sind.
2. Geschwindigkeit des **Feedbacks** über den Erfolg oder Misserfolg der getroffenen Entscheidungen.

Aufgrund dieser beiden Dimensionen ergibt sich eine Matrix, die vier verschiedene Kulturtypen enthält (Abb. 44.2):

1. **Machokultur:** In dieser Kultur sind Individuen gefragt, die ein hohes Risiko eingehen. Diese zeichnen sich durch große Ideen, ein draufgängerisches Handeln und ein extravagantes Erscheinungsbild aus. Das Ansehen wird durch Erfolg, Einkommen und Macht bestimmt. Große Erfolge werden überschwänglich gefeiert, Misserfolge führen zum persönlichen Absturz. Beispiele sind Werbeagenturen, Filmproduktionen, exklusive Kosmetikhersteller und Modedesigner.
2. „**Brot-und-Spiele**“-Kultur: Diese Kultur ist dadurch charakterisiert, dass deren Mitglieder einerseits relativ kleine Risiken zu tragen haben und andererseits einen schnellen Informationsrückfluss bezüglich des Erfolgs der getroffenen Entscheidungen erhalten. Im Vordergrund steht die Umwelt, die viele Chancen bietet und die es zu nutzen gilt. Gepflegtes Auftreten nach außen und unkomplizierte Zusammenarbeit im Team sind charakteristisch für diesen Kulturtyp. Es gibt viele ungezwungene Feste, bei denen oft Auszeichnungen für besonders verdiente Mitarbeitende vergeben werden (z. B. für den „Verkäufer des Jahres“). Beispiele: Autohandel, Computer-Unternehmen, Verkaufsabteilungen großer Unternehmen.
3. **Risikokultur:** In dieser Kultur müssen Entscheidungen von großer Bedeutung getroffen werden, deren Erfolg oder Misserfolg aber erst nach vielen Jahren deutlich wird. Es handelt sich meistens um größere Projekte, die lange dauern und die sehr hohe Investitionen verlangen. Typische Beispiele sind deshalb kapitalintensive Tätigkeiten wie der Flugzeugbau, die Großmaschinenindustrie, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen

großer Unternehmen. Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch eine ruhige und analytische Arbeitsweise aus und sind unauffällig, aber korrekt gekleidet. Typisches Ritual für diese Kultur ist die häufig stattfindende Geschäftssitzung mit strenger Sitz- und Redeordnung.

4. **Prozesskultur:** Bei dieser Kultur besteht ein kleines Risiko und gleichzeitig ist der Informationsrückfluss über den Erfolg der getroffenen Entscheidungen sehr langsam. Im Vordergrund steht der Prozess, nicht das Produkt bzw. das Kundenbedürfnis. Die Dinge richtig zu tun (Effizienz) ist wichtiger, als die richtigen Dinge zu machen (Effektivität). Die Mitarbeitenden versuchen, sich gegen mögliche Vorwürfe abzusichern und Misstrauen zu vermeiden. Eine streng hierarchische Ordnung bestimmt nicht nur das Einkommen sowie die Größe und Ausgestaltung der Büoräume, sondern auch die Kleidung, die Umgangsformen und die Sprache. Dienstjubiläen (z. B. 20-jährige Betriebszugehörigkeit) sind wichtig. Spontane und ungezwungene Feste finden nicht statt, da Emotionen nicht erwünscht sind. Beispiele sind öffentliche Verwaltungen, Elektrizitätswerke.

Eine solche Typologie, wie sie Deal und Kennedy (1982) aufgestellt haben, ist zwar sehr hilfreich, weil sie eine Vereinfachung und somit eine leichte Erfassung des komplexen Phänomens Unternehmenskultur erlaubt. Gerade darin liegt aber auch die Gefahr. Vereinfachung bedeutet immer auch eine undifferenzierte Betrachtung, die dem komplexen Tatbestand und auch den einzelnen Unternehmen bzw. ihren Mitarbeitenden unter Umständen nicht genügend Rechnung trägt.

44.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen

Die Wirkungen von Unternehmenskulturen sind vielfältiger Art. Allerdings muss hervorgehoben werden, dass starke Unternehmenskulturen nicht nur positive, sondern auch negative Wirkungen zeigen können. Als wichtigste positive

Effekte lassen sich festhalten (Steinmann und Schreyögg 2013, S. 668 f.):

1. **Handlungsorientierung:** Starke Unternehmenskulturen vermögen ein klares Bild von der Realität zu vermitteln. Dies gibt dem Mitarbeitenden eine klare Orientierung, weil die verschiedenen möglichen Sichtweisen und Interpretationen von Ereignissen und Situationen eindeutig definiert sind. Diese Funktion ist vor allem dort von großer Bedeutung, wo keine oder nur ungenügende formale Regelungen vorhanden sind oder diese nicht beachtet werden.
2. **Reibungslose Kommunikation:** Die Unternehmenskultur ermöglicht ein komplexes informales Kommunikationsnetz, welches eine einfache und direkte Kommunikation erlaubt. Informationen werden deshalb weniger verzerrt weitergegeben und weniger durch notwendige Interpretationen verfälscht.
3. **Rasche Entscheidungsfindung:** Gemeinsame Werte schaffen ein tragfähiges Fundament für schnelle Entscheidungen. Eine Einigung wird rasch erzielt und Kompromisse werden in gegenseitigem Einverständnis geschlossen.
4. **Umgehende Implementation:** Getroffene Entscheidungen, Pläne und Projekte lassen sich rasch umsetzen, da sich diese auf eine breite Akzeptanz stützen. Bei auftretenden Unklarheiten geben die fest verankerten Leitbilder eine rasche Orientierungshilfe.
5. **Geringer Kontrollaufwand:** Der Kontrollaufwand ist gering, da die Kontrolle weitgehend auf indirektem Wege geleistet wird. Die Orientierungsmuster sind so stark verinnerlicht, dass wenig Notwendigkeit besteht, dauernd deren Einhaltung zu überprüfen.
6. **Motivation und Teamgeist:** Die gemeinsame Ausrichtung und die fortwährende gegenseitige Verpflichtung auf klare gemeinsame Werte des Unternehmens motivieren zu einer hohen Leistungsbereitschaft und zur Identifikation mit dem Unternehmen, die häufig auch nach außen offen kundgetan wird.
7. **Stabilität:** Eine starke Unternehmenskultur mit klarer Handlungsorientierung reduziert die Angst des einzelnen Mitarbeitenden. Sie gibt ihm stattdessen Sicherheit und Selbstvertrauen. Damit besteht auch kaum Veranlassung, dem Arbeitsplatz fernzubleiben oder diesen zu wechseln. Daraus resultiert eine geringe Fluktions- und Fehlzeitenrate.

Neben diesen positiven Aspekten einer starken Unternehmenskultur sind aber unverkennbar auch negative Auswirkungen zu beobachten. Es sind dies im Wesentlichen (Steinmann und Schreyögg 2013, S. 670 f.):

1. **Tendenz zur Abschottung:** Eine starke Verinnerlichung von Werten kann leicht zu einer alles beherrschenden Kraft werden. Kritik und Warnsignale, die zur bestehenden Unternehmenskultur im Widerspruch stehen, werden überhört, verdrängt oder gar verleugnet. Damit besteht die Gefahr, dass das Unternehmen zu einem isolierten System wird.

2. **Blockierung neuer Orientierungen:** Starke Unternehmenskulturen widersetzen sich neuen Ideen, weil damit die eigene Identität in starkem Maße bedroht wird. Neuartige Vorschläge werden deshalb frühzeitig abgeblockt oder später abgelehnt. Man vertraut nur auf bekannte Erfolgsmuster, die auf den bisherigen Werten aufbauen und die sich in der Vergangenheit bewährt haben.
3. **Implementationsbarrieren:** Selbst wenn neue Ideen aufgenommen und genehmigt worden sind, erweist sich deren Umsetzung bei einer starken Unternehmenskultur häufig als Hemmschuh. Durch offenen oder versteckten Widerstand versucht man die geplanten Maßnahmen zu umgehen.
4. **Mangel an Flexibilität:** Aufgrund der bisherigen Aufzählungen negativer Auswirkungen wird verständlich, dass sich starke Unternehmenskulturen durch Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit auszeichnen. Diese „unsichtbare“ Barriere ist dann besonders gefährlich, wenn sich das Unternehmen in einem sich rasch verändernden Umfeld befindet. Gelingt es ihm nicht, sich an die neuen Herausforderungen anzupassen und seine Unternehmensstrategie neu auszurichten, besteht die Gefahr eines Misserfolgs.

44.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur

Ziel eines Unternehmens wird es sein, seine Kultur so zu beeinflussen, dass sie mit den Unternehmenszielen und den Unternehmensstrategien optimal übereinstimmt. Damit eine Unternehmenskultur aber bewusst entwickelt werden kann, muss sie einer Analyse zugänglich sein. Dabei lassen sich zwei Möglichkeiten der Erfassung einer Unternehmenskultur unterscheiden (Rühli und Keller 1989, S. 688):

1. Die Werte und Normen können als solche **direkt**, d. h. durch Befragung der Betroffenen, erhoben werden. Dies hat den Vorteil, dass unmittelbar bei den ursächlichen Einflussfaktoren angesetzt wird, welche die jeweilige Unternehmenskultur entscheidend beeinflussen. Dieses Vorgehen ist allerdings mit dem Nachteil von Verfälschungen und Verzerrungen verbunden, die durch bewusste Manipulation von Aussagen oder unbewusste Wunschprojektionen hervorgerufen werden können.
2. Die Wesenszüge der Unternehmenskultur können **indirekt** über ihre Auswirkungen und Symptome erfasst werden. Diese müssen beobachtet und interpretiert werden. Symptome sind beispielsweise die Ausgestaltung von Gebäuden und Büroräumlichkeiten, die Form von Sitzungsprotokollen, Anekdoten, die man sich über das Unternehmen und seine Mitarbeitenden erzählt, die Art des Führungsstils oder die Ressourcenverteilung (Abb. 44.1). Eine bewusste Verfälschung ist bei dieser Methode viel schlechter möglich. Der

Nachteil liegt aber in der Fehlerquelle, die der Interpretationsspielraum in sich birgt.

In der Praxis erweist sich eine Kombination der beiden Methoden oft als der beste Weg, um mögliche Fehlerquellen zu vermeiden und die Resultate zu überprüfen.

Aus einer solchen Analyse ergibt sich ein Bild der gegenwärtigen Unternehmenskultur. Falls diese Schwächen aufweist, etwa ein schlechtes Übereinstimmungsmaß oder eine Unverträglichkeit mit der Umwelt, werden zunächst **Soll-Vorstellungen** bezüglich der Entwicklungsrichtung festgelegt. Auf diese Soll-Kultur werden dann mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Ist-Kultur ausgerichtet. Solche Maßnahmen sind beispielsweise:

- Schulungskurse, Workshops, Rollenspiele,
- symbolische Handlungen,
- Versetzungen, Freistellungen,
- Veränderung von Rekrutierungs-, Beförderungs- und Belohnungskriterien,
- Neugestaltung des Anreizsystems,
- Veränderung der Ressourcenzuteilung,
- Einbezug von kulturellen Kriterien in die Umweltanalyse.

Ein zentraler, wenn nicht der wichtigste Einflussfaktor bei der Pflege und Gestaltung der Unternehmenskultur ist dabei das glaubwürdige Vorbild der Führungskräfte (► Abschn. 47.5).

44.1.5 Interkulturelles Management

Bedeutung des interkulturellen Managements

Der ökonomische Erfolg grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten hängt wesentlich von einem möglichst reibungslosen Zusammenspiel zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Untergebenen unterschiedlicher Nationalität und kultureller Herkunft ab. Bei den meisten Menschen bewirkt die Entsendung an einen Arbeitsort, an dem sie verschiedene Kulturen – und dabei eine kulturelle Andersartigkeit – erfahren, ein Gefühl von Fremdheit und Unsicherheit. Vertraute Wert- und Orientierungsmuster verlieren ihre Gültigkeit, und die Vorhersagbarkeit des Verhaltens der Interaktionspartner sowie der Erfolg des eigenen Managementhandelns werden oft in unerwarteter Weise reduziert. Vor diesem Hintergrund kommt dem interkulturellen Management eine große Bedeutung zu:

Das interkulturelle Management beschäftigt sich mit Managementproblemen, die sich beim Aufeinandertreffen von unterschiedlichen und einander fremden Kulturen ergeben.

Dabei geht es einerseits um das Managementhandeln von Führungskräften, die nicht in der sie umgebenden Kultur

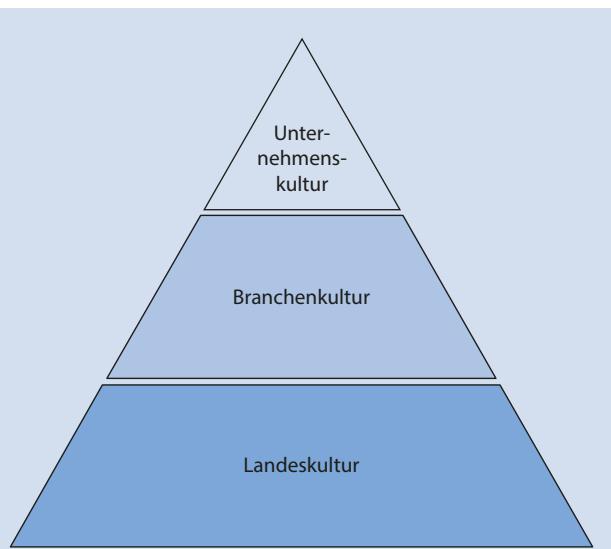
beheimatet sind. Andererseits geht es aber auch um die Erwartungen von kulturfremden Mitarbeitenden an das Managementagieren ihrer lokal beheimateten Führungskräfte. Das interkulturelle Management umfasst zudem das Management von Geschäftsbeziehungen mit mehreren Partnern aus verschiedenen Kulturreihen.

Interpersonelle und über Kulturgrenzen hinweggehende Interaktionssituationen gelten als äußerst komplex und bergen das Potenzial individueller und organisationaler Probleme. So ist prinzipiell davon auszugehen, dass die kulturelle Verschiedenheit der Partner ihre Fähigkeit zur Interaktion beschränkt und dass ein Zusammentreffen der Parteien ein erhebliches Potenzial an Missverständnissen und Konflikten in sich birgt. Die Entwicklung interkultureller Kooperations- und Interaktionsfähigkeit ist deshalb eine zentrale Aufgabe eines interkulturell adäquaten Managements. Konkret geht es um die Gestaltung der Zusammenarbeit von Personen, die aufgrund ihrer kulturellen Zugehörigkeit ein und dieselbe Situation verschieden wahrnehmen, erleben und auf diese folglich „anders“ – und für den Interaktionspartner oftmals überraschend – reagieren. Ziel eines interkulturell adäquaten Managements ist es, kulturbedingte Managementprobleme durch die Bereitstellung effizienter interkultureller Handlungsempfehlungen und -routinen zu bewältigen.

44.1.6 Gestaltungsebenen der Kultur

Die Klassifizierung von Kultur in verschiedene Betrachtungsebenen – veranschaulicht in einem Pyramidenmodell (► Abb. 44.3) – reduziert maßgeblich die Komplexität des Kulturphänomens.

- Auf der Ebene der **Landeskultur** wird die soziale Gruppe gleichgesetzt mit einer Nation bzw. dem Kollektiv



■ Abb. 44.3 Pyramidenmodell der Kulturebenen

der Bürger eines Landes. Menschen werden mit ihrer Geburt automatisch einer Landeskultur zugehörig. Sie sind damit den der Kultur zugrundeliegenden basalen Annahmen unterworfen und erhalten eine Programmierung mit Wertvorstellungen, die später nur bedingt und sehr schwer zu verändern sind. Die Abgrenzung der Landeskulturen entlang nationaler Grenzen ist allerdings problematisch, da Nationalstaaten in ihren Grenzen oft Minderheiten anderer kultureller Gruppen in Form von Volksminderheiten beheimaten (Subkulturen). Umgekehrt gibt es Beispiele von Volksgruppen, welche über Staatsgrenzen hinausreichen bzw. gar keinen eigenen Staat bilden.

- Entsprechend ihrem sozialen Umfeld werden die Angehörigen einer Landeskultur zusätzlich – beispielsweise durch Mitgliedschaft in einer Organisation – begrenzt sozialisiert bzw. sozial überformt. Grundlage einer solchen sozialen Überformung ist die betreffende **Organisations- oder Unternehmenskultur**, die auch als Miniaturgesellschaft bzw. Subkultur der umgebenden Landeskultur aufgefasst werden kann. Die Kernidee der Unternehmenskultur beruht auf der Annahme, dass jedes Unternehmen eine spezifische, eigenständige Kultur entwickelt und damit eine nach außen hin abgegrenzte Kulturgemeinschaft bildet.
- Eine weitere Quelle sozialer Überformung sind branchenspezifische Werte und Normen, sogenannte **Branchenkulturen**. Der Sozialisationsprozess erfolgt durch das Erlernen branchentypischer Organisationspraktiken, die sowohl auf Traditionen als auch auf technologischen Besonderheiten beruhen und von der Art des Produkts oder der Dienstleistung der entsprechenden Branche geprägt sind.

Diese Unterteilung der Kulturebenen bildet die Komplexität des Kulturphänomens allerdings nur stark vereinfacht ab. In der Realität lassen sich die einzelnen Ebenen nur schwer voneinander abgrenzen oder gar dauerhaft fixieren. Die Mitglieder einer sozialen Gruppe repräsentieren die Interdependenzen zwischen den Kulturebenen, indem sie zugleich Teilnehmer verschiedener sozialer Gruppen sind. Sie sorgen durch kulturüberschreitende Kommunikation für die Offenheit und Veränderbarkeit der Kulturebenen. Kultur beeinflusst also einerseits das Verhalten von Menschen und wird andererseits durch soziale Überformungsprozesse einem kontinuierlichen Veränderungsprozess unterzogen. Aus Interaktionen zwischen Individuen verschiedener kultureller Herkunft können demzufolge neue, gemeinsam geteilte soziale Kultursysteme entstehen, wenn sich die Kontakte während längerer Zeit wiederholen und so allmählich bestimmten wiederkehrenden Mustern folgen.

Internationalisierungsstrategien und Kultur

Neben der Frage des richtigen Umgangs mit kulturellen Unterschieden ist ein wesentlicher Faktor für die Gestaltung des interkulturellen Managements der

strategische Stellenwert, den ein Unternehmen der Internationalisierung einräumt. Besonders bei der Integration grenzüberschreitender Akquisitionen kommt der Internationalisierungsstrategie entscheidende Bedeutung im Umgang mit kulturellen Unterschieden zu. Nach Perlmutter (1965) lassen sich verschiedene Alternativen idealtypischer Grundstrategien der Internationalisierung bzw. strategische Grundhaltungen des Managements identifizieren (Scholz 2014, S. 97 f.):

- Die **internationale Strategie (ethnozentristische Grundhaltung)** geht von der prinzipiellen Überlegenheit der eigenen Managementmethoden aus und versucht, diese nach Möglichkeit in fremden Kulturräumen anzuwenden. Ziel der internationalen Strategie ist die Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur und Identität durch völlige Assimilierung des kulturell andersartigen Unternehmens. Im Rahmen eines ethnozentristisch beeinflussten Personalmanagements werden Führungspositionen im Ausland durch Angehörige des Stammhauses besetzt. So verliert ein akquiriertes Unternehmen neben seiner Eigenständigkeit auch einen großen Teil seiner Entscheidungsautonomie, wodurch die im Herkunftsland erfolgreiche Unternehmensphilosophie und -kultur transferiert werden soll.
- Eine **multinationale Strategie (polyzentristische Grundhaltung)** ist gekennzeichnet durch Dezentralisierung mit weitgehender Eigenständigkeit und Verantwortungsfreiraumen in den Tochtergesellschaften. Strukturen und Prozesse im Ausland sind an die Bedürfnisse des jeweiligen Gastlandes angepasst. Im Rahmen der polyzentristischen Grundhaltung und unter Berücksichtigung lokaler Bedürfnisse werden in den Tochtergesellschaften vorrangig lokale Führungskräfte eingesetzt.
- Eine **globale Strategie (geozentristische Grundhaltung)** zielt auf die faktische Aufhebung kultureller Grenzen zwischen In- und Ausland. Im Streben nach globaler Effizienz versucht man, Strukturen, Kulturen und Prozesse mit den übergeordneten Zielen des Gesamtunternehmens zu koordinieren. Die globale Strategie bezweckt eine weitreichende soziale Integration, die sich in einer unternehmensweit einheitlichen Unternehmenskultur mit eigener Unternehmensidentität manifestiert. Bei der Besetzung von Führungspositionen werden ausschließlich die Qualifikationen der Bewerber, und nicht ihre Herkunft, berücksichtigt.
- Die **transnationale Strategie (synergetische Grundhaltung)** geht davon aus, dass Vorteile sowohl aus der (lokalen) Differenzierung als auch aus der Standardisierung (globalen Integration) zu erzielen sind. Inhalt dieser Strategie ist die intensive Berücksichtigung der Anforderungen und Bedürfnisse in den Gastländern bei gleichzeitiger Beachtung der zentralen Unternehmensziele und -fähigkeiten. Die synergetische Grundhaltung verfolgt die Minimierung des Problempotenzials kultureller Diversität durch adäquates Management,

und nicht die Minimierung bzw. Verdeckung kultureller Unterschiede an sich. Das Personalmanagement berücksichtigt sowohl unternehmensweite landeskulturspezifische Gemeinsamkeiten als auch nationalkulturelle Unterschiede.

44.2 Führungsstil

44.2.1 Klassifikation von Führungsstilen

Unter Stil im Allgemeinen versteht man einen Begriff zur unterscheidenden Kennzeichnung spezifischer Haltungen und Äußerungen von einzelnen Personen oder Gruppen (z. B. Völkern, Generationen, sozialen Schichten) in Bezug auf eine bestimmte Zeit. Zwar wurde der Begriff ursprünglich vor allem auf die Literatur, bildende Kunst und Musik angewandt, doch wird er im heutigen Sprachgebrauch auch für die Lebensform oder -einstellung allgemein (Lebensstil) oder für spezifische Lebensbereiche gebraucht (z. B. Fahrstil, Wohnstil). In Analogie zu dieser allgemeinen Umschreibung kann der Führungsstil wie folgt interpretiert werden:

Unter **Führungsstil** ist das Resultat der Ausgestaltung der Führungsfunktionen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle zu verstehen.

Der Führungsstil ergibt sich aus

- der Bestimmung der an der Führung Beteiligten, der Gestaltung der Führungsprozesse sowie der Führungsinstrumente,
- der Integration der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Führungsprozess, der Gestaltung der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung und der Berücksichtigung sozialer und kultureller Normen.

Ein bestimmter Führungsstil hat zur Folge, dass jede Führungssituation durch ein einheitliches Verhalten gekennzeichnet ist.

In der Literatur findet man verschiedene Typen von Führungsstilen. Eine verbreitete Klassifikation geht auf Tannenbaum und Schmidt (1958) zurück, die in ihrer sogenannten Kontinuumstheorie verschiedene Führungsstile aufgrund des Beteiligungsgrades des unterstellten Mitarbeitenden am Entscheidungsprozess beschreiben. Je nach Abstufung können dabei unterschiedlich viele Führungsstile abgegrenzt werden (Abb. 44.4). Am einen Ende des Kontinuums befindet sich der autoritäre, am anderen der kooperative Führungsstil:

- Der **autoritäre** Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass der Vorgesetzte alle Entscheidungen ohne jegliche Mitsprachemöglichkeiten des Untergebenen selber trifft und diese in Form von Befehlen weitergibt.

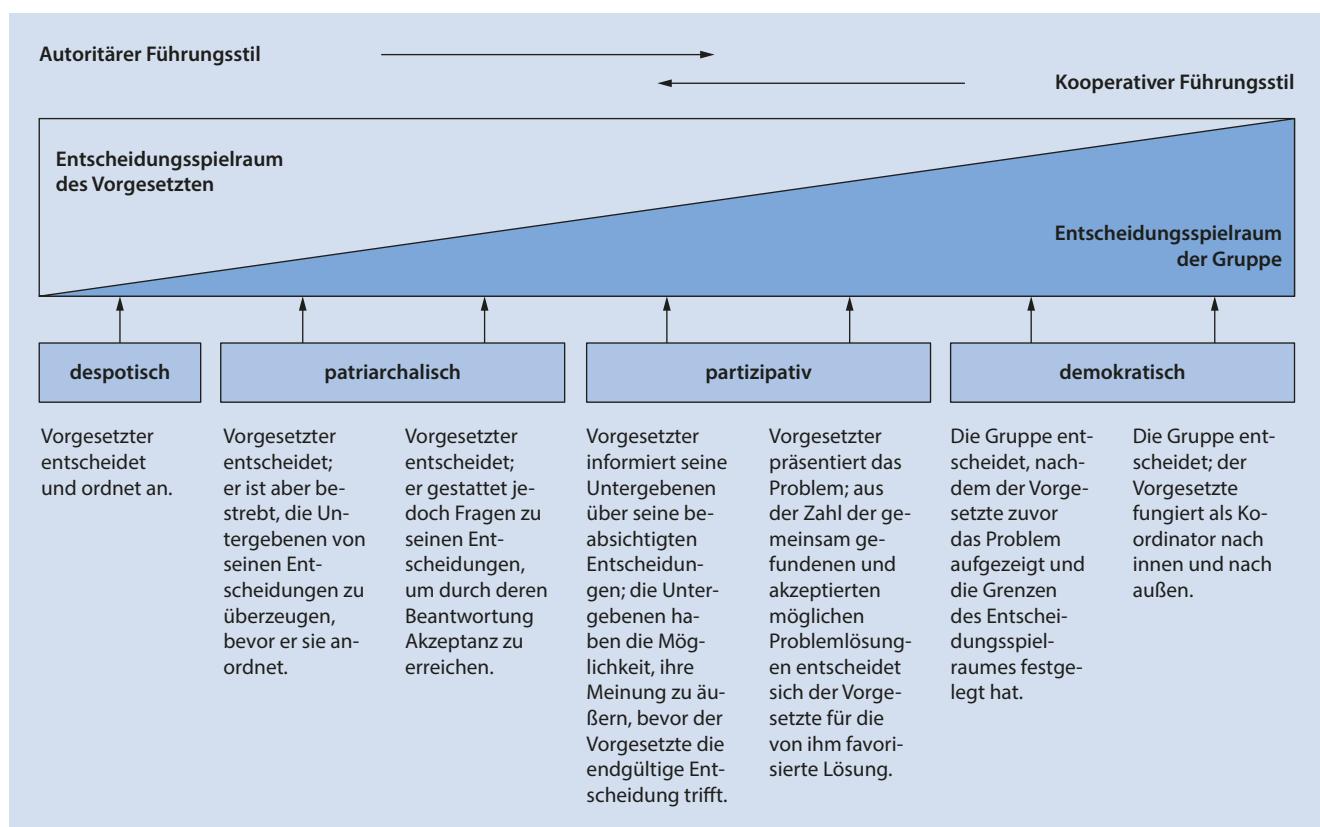


Abb. 44.4 Führungsstile. (Nach Zepf 1972, S. 28)

- Diesem rein vorgesetztenorientierten Führungsstil steht der **kooperative** gegenüber. Dieser kann dadurch charakterisiert werden, dass
 - die Initiative und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden durch **Delegation** von Entscheidungskompetenz und Verantwortung gefördert wird und
 - die Mitarbeitenden durch **Partizipation** am Führungsprozess motiviert werden.

Allerdings ist offensichtlich, dass die Charakterisierung allein aufgrund eines einzigen Kriteriums (Beteiligung am Entscheidungsprozess) eine zu starke Vereinfachung darstellt. Deshalb erscheint eine mehrdimensionale Betrachtungsweise angemessen. Wie aus Abb. 44.5 ersichtlich, spielen viele Faktoren eine Rolle, welche die Führungssituation beeinflussen und damit für den Führungserfolg und das Betriebsklima verantwortlich sind.

Neben der Forderung nach einer mehrdimensionalen Betrachtungsweise wird auch angeführt, dass der anzuwendende Führungsstil von der jeweiligen konkreten Situation abhängig sei. Je nach den vorliegenden Umständen sei ein unterschiedlicher Führungsstil angebracht. Deshalb spricht man von einem **situativen Führungsstil**. Als wichtigste Situationsvariablen, d. h. Faktoren, welche den jeweils zu wählenden Führungsstil bestimmen, werden beispielsweise genannt:

- Eigenschaften des **Vorgesetzten**, wie z. B. seine Führungsqualitäten und -erfahrung oder sein Menschenbild über die ihm unterstellten Mitarbeitenden.
- Eigenschaften der unterstellten **Mitarbeitenden**, wie z. B. das Fachwissen, das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung oder das Interesse an den gestellten Aufgaben.

Unterschiede in Bezug auf	Merkmalsausprägung	Stärke der Merkmalsausprägung							Merkmalsausprägung
		1	2	3	4	5	6	7	
Führungsprozess	Art der Willensbildung	individuell	Extrem autoritärer Führungsstil						kollegial
	Verteilung von Entscheidungsaufgaben	zentral							dezentral
	Art der Willensdurchsetzung	bilateral							multilateral
	Informationsbeziehungen	bilateral							multilateral
	Art der Kontrolle	Fremdkontrolle							Selbstkontrolle
	Bindung der Mitarbeiter an das Führungssystem	schwach							stark
Beziehungssystem	Einstellung des Vorgesetzten zum Mitarbeiter	Misstrauen	Extrem kooperativer Führungsstil						Offenheit
	Einstellung des Mitarbeiters zum Vorgesetzten	Respekt, abwehrende Haltung							Achtung, Vertrautheit
	Grundlage des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	Abstand							Gleichstellung
	Häufigkeit des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	selten							oft
	Handlungsmotive des Vorgesetzten	Pflichtbewusstsein, Leistung							Integration
	Handlungsmotive des Mitarbeiters	Sicherheit, Zwang							Selbstständigkeit, Einsicht
	Soziales Klima	gespannt							verträglich
	Formalisierungs- und Organisationsgrad	stark							schwach

Abb. 44.5 Kriterien zur Abgrenzung des autoritären und kooperativen Führungsstils. (Nach Wöhle 1986, S. 119)

- Art der **Problemstellung**, die zu bewältigen ist:
 - Komplexität: Ist eine Übersicht über globale Zusammenhänge erforderlich, oder handelt es sich um ein Detailproblem?
 - Neuartigkeit: Handelt es sich um wiederkehrende Entscheidungen oder um einmalige?
 - Bedeutung für das Unternehmen: Wie wichtig ist die Problemlösung für den Erfolg des Unternehmens?

Daneben können weitere situative Gegebenheiten eine Rolle spielen, wie beispielsweise

- Gruppenstrukturen,
- organisatorische Regelungen (Organisationsform, -instrumente) oder
- die zur Verfügung stehende Zeit.

Der situative Führungsstil kann somit zwischen dem kooperativen und dem autoritären hin- und herschwanken. Obschon er wegen seiner großen Flexibilität und der Möglichkeit zu einem differenzierten Vorgehen oft empfohlen wird, sind folgende Gefahren, die mit seinem Einsatz verbunden sind, zu beachten:

- fehlende Konstanz, welche zu Unruhe und Missverständnissen führen kann;
- hohe Abhängigkeit von der Fähigkeit des Vorgesetzten, die Situation richtig zu beurteilen;
- großer Aufwand wegen des ständig wechselnden Führungsstils;
- in der Hektik des Alltags lässt sich dieser ideale Führungsstil nur begrenzt realisieren.

44.2.2 Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton

Blake und Mouton (1986) gehen davon aus, dass jedes Führungsverhalten durch zwei Dimensionen gekennzeichnet werden kann. Die eine Dimension ist die Sachorientierung, die andere die Menschenorientierung:

- **Sachorientierung:** Die Sachorientierung lässt sich an der Ausrichtung auf quantitative und qualitative Sachziele erkennen. Es geht beispielsweise um Gewinn- und Umsatzzahlen, Kapazitätsauslastung oder eine bestimmte Produktqualität.
- **Menschenorientierung:** Die Ausrichtung auf den Menschen äußert sich im Bemühen der Führungskräfte um die Zuneigung ihrer Mitarbeitenden. Sie zeigt sich im Erzielen von Ergebnissen auf der Grundlage von Vertrauen, Respekt, Gehorsam, Mitgefühl oder Verständnis und Unterstützung. Dazu gehört aber auch das Interesse an Fragen der Arbeitsbedingungen, der Gehaltsstruktur, über Sozialleistungen und der Arbeitsplatzsicherheit (Blake und Mouton 1986, S. 26 f.).

Die beiden Dimensionen können grafisch mit dem zweidimensionalen Verhaltensgitter dargestellt werden (Abb. 44.6).

Die Ausprägung der beiden Dimensionen ist unabhängig voneinander, doch sollten sie nicht getrennt, sondern nur in Kombination betrachtet werden. Da in jeder Dimension neun verschiedene Ausprägungen möglich sind, ergeben sich daraus 81 unterschiedliche Kombinationen von Menschen- und Sachorientierung. Aus dieser Vielzahl ragen aber nach Blake und Mouton (1986, S. 29 f.) fünf Hauptgitterstile heraus:

- Die **9,1-Orientierung** umfasst ein Höchstmaß an Sachorientierung gepaart mit einem niedrigen Maß an Menschenorientierung. Eine von dieser Kombination ausgehende Führungskraft konzentriert sich auf einen maximalen Output. Sie setzt ihre Macht und Autorität ein und gewinnt Kontrolle über ihre Mitarbeitenden, indem sie ihnen diktiert, was zu tun ist und wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben.
- Die **1,9-Orientierung** ist die Kombination einer niedrigen Sachorientierung mit einer hohen Menschenorientierung. Dieses Führungsverhalten ist darauf ausgerichtet, Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen der Mensch seine persönlichen und sozialen Bedürfnisse am Arbeitsplatz befriedigen kann, auch wenn dies auf Kosten der erzielten Ergebnisse geht.
- Die **1,1-Orientierung** zeigt eine geringe Sach- und Menschenorientierung. Dies bedeutet, dass eine Führungskraft wenig oder gar keine Widersprüche zwischen den Produktionserfordernissen und den Bedürfnissen der Menschen erkennt, da ihr an beiden nur sehr wenig gelegen ist.
- Die **5,5-Orientierung** kombiniert eine mittlere Sachorientierung mit einer mittleren Menschenorientierung. Wer diesen Führungsstil anwendet, versucht das Dilemma zwischen den Leistungserfordernissen und den Bedürfnissen des Menschen mit Kompromissen zu lösen.
- Die **9,9-Orientierung** versucht, eine hohe Sach- mit einer hohen Menschenorientierung zu verbinden. Im Gegensatz zur 5,5-Orientierung strebt eine Führungskraft sowohl bezüglich der Sachziele als auch der Bedürfnisse der Menschen nach einem Optimum. Sie versucht, qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse durch Mitwirkung, Mitverantwortung, gemeinschaftlichen Einsatz und gemeinsame Konfliktlösung zu erreichen.

Blake und Mouton (1986, S. 31 f.) nennen ebenfalls mehrere Einflussfaktoren, welche den vorherrschenden Gitterstil einer Führungskraft in einer bestimmten Situation beeinflussen:

- **Organisation**, die mit ihren Bedingungen und Regeln den Spielraum für die Anwendung von Führungsstilen absteckt.
- **Wertvorstellungen** der Führungskräfte, welche die Grundlagen für die Art des Umgangs mit Menschen oder die Einstellung zur Erreichung von Sachzielen bilden.

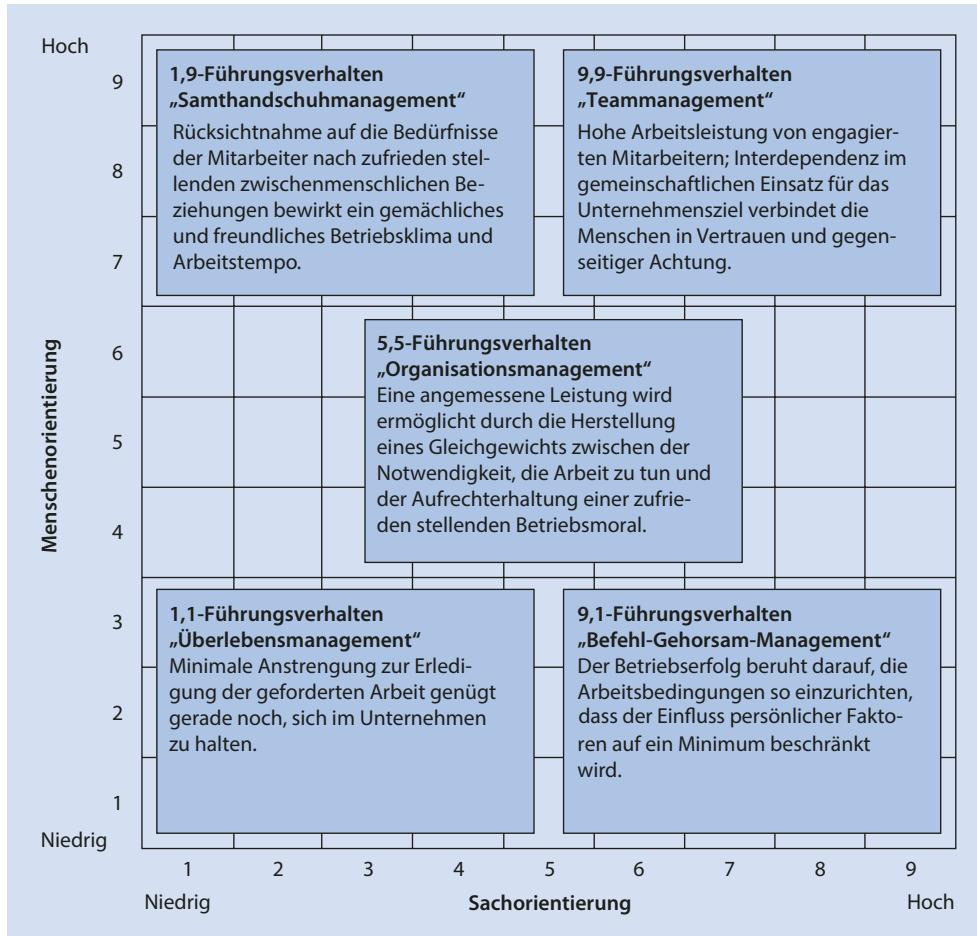


Abb. 44.6 Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1986, S. 28)

- **Persönlichkeitsentwicklung** der Führungskraft aufgrund ihrer eigenen Erfahrung.
- **Kenntnis** der zur Verfügung stehenden möglichen Führungsstile.

Literatur

- Blake, R. R./Mouton, J. S.: The Managerial Grid III. The Key to Leadership Excellence. Houston, Texas 1984 (deutsch: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Der Schlüssel zur Spitzenleistung. Völlig überarbeitete und ergänzte Neuauflage, Düsseldorf/Wien 1986)
- Deal, T. E./Kennedy, A. A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass. 1982
- Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997
- Perlmutter, H. V.: L'entreprise internationale – Trois conceptions. In: Revue économique et sociale, 1/65, 1965, S. 151–165
- Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die Orientierung, Nr. 85, Bern 1985
- Rühli, E./Keller, A.: Unternehmungskultur im Zürcher Ansatz. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 12, 1989, S. 685–691
- Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2014
- Steinmann, H./Schreyogg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 7., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2013
- Tannenbaum, R./Schmidt, W. H.: How to Choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review, March/April 1958, S. 95–101
- Wöhle, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16. Auflage, München 1986
- Zepf, G.: Kooperativer Führungsstil und Organisation. Zur Leistungsfähigkeit und organisatorischen Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen. Wiesbaden 1972



Strategisches Management

- 45.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements – 580**
 - 45.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik – 580
 - 45.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess – 581
- 45.2 Analyse der Ausgangslage – 584**
 - 45.2.1 Umweltanalyse – 584
 - 45.2.2 Unternehmensanalyse – 585
 - 45.2.3 Analyse der Wertvorstellungen – 590
 - 45.2.4 Analyseinstrumente – 590
- 45.3 Unternehmensleitbild und Corporate Governance – 599**
 - 45.3.1 Unternehmensleitbild – 599
 - 45.3.2 Corporate Governance – 600
- 45.4 Unternehmensstrategien – 601**
 - 45.4.1 Strategieentwicklung – 603
 - 45.4.2 Strategieimplementierung und Strategieevaluation – 606
 - 45.4.3 Balanced Scorecard – 608
- 45.5 Strategische Erfolgsfaktoren – 609**
 - Literatur – 610

45.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements

45.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik

Betrachtet man jene Probleme, die es zur Bestimmung des Verhaltens des Gesamtunternehmens zu lösen gilt, so spricht man in Anlehnung an den allgemeinen Problemlösungsprozess vom **strategischen** oder **unternehmenspolitischen** Problemlösungsprozess, der auch als **strategisches Management** bezeichnet wird. Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht die Unternehmenspolitik:

Unter der **Unternehmenspolitik** versteht man sämtliche Entscheidungen, die das Verhalten des Unternehmens nach außen und nach innen langfristig bestimmen.

Als charakteristische Merkmale einer Unternehmenspolitik lassen sich festhalten (vgl. Ulrich 1987, S. 18 ff.):

1. Die Unternehmenspolitik umfasst primär **originäre Entscheidungen**, d. h. Entscheidungen, die nicht aus höherwertigen Entscheidungen abgeleitet werden können.
2. Diese obersten Entscheidungen bilden deshalb die Grundlage für die Entscheidungen in den einzelnen Teilbereichen des Unternehmens und haben den Charakter von **Rahmenbedingungen**.
3. Das Fällen dieser wegleitenden Entscheidungen und somit die Bestimmung der Unternehmenspolitik fällt in den Aufgabenbereich der **obersten Führungsstufe** (Topmanagement).
4. Unternehmenspolitische Entscheidungen sind **allgemein** formuliert und beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes. Sie weisen deshalb einen geringen Konkretisierungsgrad auf und sind **nicht operational**, d. h. unmittelbar in ausführende Handlungen umsetzbar.
5. Zumeist sind unternehmenspolitische Entscheidungen **langfristiger Natur**. Deshalb spricht man auch von strategischen Entscheidungen oder vom **strategischen Management**. Bestimmte strategische Entscheidungen (z. B. Leitbild) sind sogar unterminiert, d. h., sie sind so lange gültig, bis eine neue unternehmenspolitische Entscheidung gefällt wird. Allerdings kann die Fristigkeit strategischer Entscheidungen in Abhängigkeit von den Veränderungen der Umweltbedingungen durchaus variieren. In Industrien, die sehr kurze Produktlebenszyklen aufweisen (z. B. Computer oder Unterhaltung), müssen strategische Entscheidungen oftmals eine sehr kurzfristige Wirkung entfalten, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Verändern sich Umweltbedingungen hingegen langsamer, können strategische Entscheidungen längerfristig geplant werden, ohne Wettbewerbsvorteile zu gefährden.

Das **Ziel** der Unternehmenspolitik besteht darin, die **Existenz** des Unternehmens durch erfolgreiches Handeln langfristig zu sichern. Daraus können zwei grundsätzliche Ausrichtungen abgeleitet werden:

1. Ein Unternehmen kann nur überleben, wenn es von seinem gesellschaftlichen Umfeld akzeptiert wird (z. B. Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten, Staat, Arbeitgeberverbände). Es hat sich deshalb um **Glaubwürdigkeit** gegenüber seinen Anspruchsgruppen zu bemühen (► Abschn. 47.5).
2. Im marktwirtschaftlichen System kann ein Unternehmen nur bestehen, wenn es wirtschaftlich erfolgreich ist. Das strategische Denken und Handeln muss deshalb darauf ausgerichtet sein, strategische Erfolgspositionen des eigenen Unternehmens zu erkennen, zu erarbeiten und auszunutzen.

Unter **strategischer Erfolgsposition** (SEP) versteht man Fähigkeiten, die es dem Unternehmen erlauben, langfristig (nachhaltig) im Vergleich zur Konkurrenz überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Strategische Erfolgspositionen können in jedem unternehmerischen Bereich aufgebaut werden, wie □ Abb. 45.1 veranschaulicht.

Unternehmenspolitische Entscheidungen haben nach Ulrich (1987, S. 29 f.) folgenden allgemeinen **Anforderungen** zu genügen:

1. **Allgemeingültigkeit:** Unternehmenspolitische Entscheidungen sollen als Entscheidungsregeln in vielen zukünftigen Führungssituationen anwendbar sein, sich also nicht nur auf Einzelfälle oder eng abgegrenzte Teilbereiche des Unternehmens beziehen.
2. **Wesentlichkeit:** Unternehmenspolitische Entscheidungen sollen das Wichtige und Grundsätzliche des zukünftigen Unternehmensgeschehens beeinflussen und nicht irgendwelche Nebensachen oder Spezialitäten, die das Gesamtverhalten des Unternehmens nicht betreffen.
3. **Langfristige Gültigkeit:** Unternehmenspolitische Entscheidungen sollen das Unternehmensgeschehen in seinen Grundzügen auf längere Sicht bestimmen.
4. **Vollständigkeit:** Unternehmenspolitische Entscheidungen können zwar nicht in dem Sinne vollständig sein, dass sie zukünftiges Geschehen gänzlich und in allen Einzelheiten im Voraus bestimmen. Im Gegenteil, die angestrebte Allgemeingültigkeit erfordert das Offenlassen von Freiräumen für die anschließende Konkretisierung auf nachgelagerten Führungsstufen. Vollständigkeit ist jedoch in dem Sinne erforderlich, als sich unternehmenspolitische Entscheidungen nicht nur auf die anzustrebenden Ziele, sondern auch auf das einzusetzende Leistungspotenzial und die einzuschlagenden Strategien beziehen sollen.

Bereiche strategischer Erfolgspositionen	Beispiele
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rascher und besser als die Konkurrenz zu erkennen und damit die Sortimente bzw. Produkte und Dienstleistungen schneller den Marktbedürfnissen anpassen zu können. ■ Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice zu bieten. ■ Fähigkeit, einen bestimmten Werkstoff (z. B. Aluminium) in der Herstellung und der Anwendung besser zu kennen und zu beherrschen.
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeit, einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Abnehmergruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten. ■ Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z. B. Qualität) aufzubauen und zu halten.
Unternehmensfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeit, bestimmte Distributionskanäle am besten zu erschließen und zu besetzen (z. B. Direktvertrieb). ■ Fähigkeit, durch laufende Innovationen schneller als die Konkurrenz neue, überlegene Produkte auf den Markt zu bringen. ■ Fähigkeit, überlegene Beschaffungsquellen zu erschließen und zu sichern. ■ Fähigkeit, effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren. ■ Fähigkeit, die bestqualifizierten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.

Abb. 45.1 Beispiele strategischer Erfolgspositionen. (Pümpin und Geilinger 1988, S. 14)

5. **Wahrheit:** Unternehmenspolitische Entscheidungen müssen in dem Sinne „wahr“ sein, dass sie den wirklichen Auffassungen und Absichten der obersten Führungskräfte entsprechen und durch deren Entscheidungen und Handlungen sichtbar bestätigt werden. Eine Unternehmenspolitik kann daher nicht vom Public-Relations-Manager konzipiert werden und soll nicht vom Gesichtspunkt der Imagepflege aus entwickelt worden sein, sondern die ernsthaften Absichten der obersten Führungskräfte widerspiegeln.
6. **Realisierbarkeit:** Unternehmenspolitische Entscheidungen sollen den zukünftigen „Umweltbedingungen“ und den unternehmenseigenen Möglichkeiten angepasst sein. Es darf sich durchaus um hochgesteckte Ziele und anspruchsvolle Verhaltensnormen handeln, die aber grundsätzlich realisierbar sein müssen und nicht den Charakter von idealistischen Wunschvorstellungen haben dürfen.
7. **Konsistenz:** Die Unternehmenspolitik umfasst eine Vielzahl von Entscheidungen. Wenn die beabsichtigten Koordinationswirkungen erzielt werden sollen, ist es außerordentlich wichtig, dass diese Entscheidungen in sich konsistent sind.
8. **Klarheit:** Unternehmenspolitische Entscheidungen sollen trotz ihres allgemeinen und relativ abstrak-

ten Charakters so formuliert werden, dass bei ihrer Interpretation und Konkretisierung durch die Unternehmensangehörigen keine Missverständnisse auftreten. Oft ist es deshalb zweckmäßig, dem allgemeinen Grundsatz interpretierende Erläuterungen hinzuzufügen.

45.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess

Betrachtet man die einzelnen Elemente des strategischen Problemlösungsprozesses (Abb. 45.2), so können daraus folgende **Aufgaben** abgeleitet werden:

1. **Analyse der Ausgangslage:** Zu Beginn des strategischen Problemlösungsprozesses wird in einer Informations- oder Situationsanalyse der Ist-Zustand ermittelt. Diese Analyse schließt folgende Bereiche ein:
 - Analyse der **Wertvorstellungen:** Beim strategischen Problemlösungsprozess handelt es sich ebenfalls um eine multipersonale Problemlösung, d. h., es sind mehrere Personen daran beteiligt. Deshalb müssen die verschiedenen Wertvorstellungen bezüglich des zukünftigen Verhaltens und der Entwicklung des Unternehmens erfasst werden. Dabei entsteht das Problem der Harmonisierung dieser in der Regel

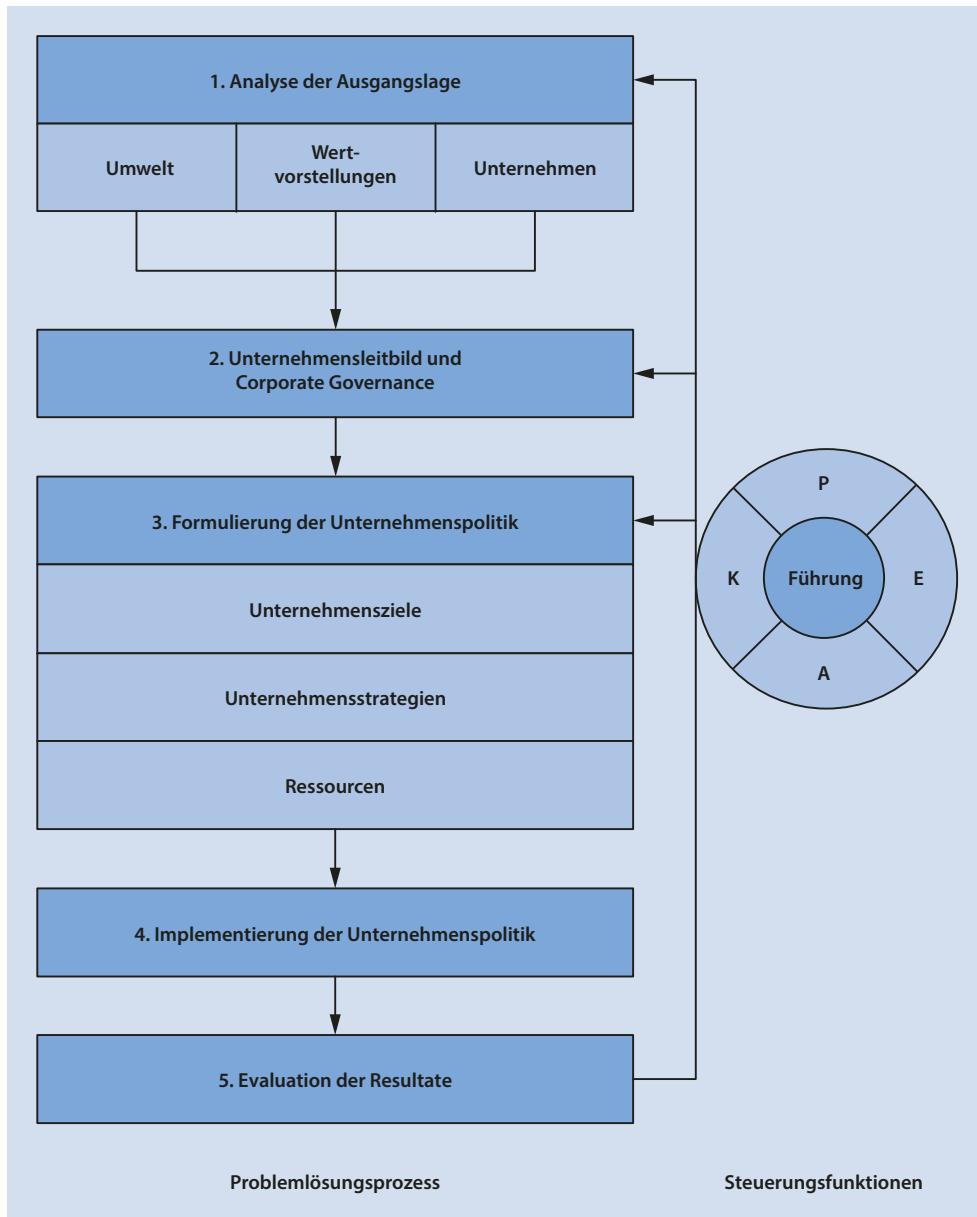


Abb. 45.2 Strategischer Problemlösungsprozess

- mehr oder weniger unterschiedlichen Wertvorstellungen der Mitglieder der Führungsgruppe.
- **Unternehmensanalyse:** Die in dieser Analyse erarbeiteten Informationen sollen den gegenwärtigen Zustand des Unternehmens so objektiv wie möglich darstellen. Erst dann soll eine subjektive Beurteilung des Unternehmens in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse erfolgen.
- **Umweltanalyse:** Während bei der Unternehmensanalyse weitgehend auf relativ sichere Informationen über vorliegende Tatbestände abgestellt werden kann und auch die Auswahl der relevanten Daten keine unüberwindlichen Schwierigkeiten bietet, geht es in der Umweltanalyse um die bedeutend anspruchsvollere Aufgabe, zukünftige Entwicklungen einer

vielschichtigen Umwelt abzuschätzen und in ihrer Bedeutung für das eigene Unternehmen zu beurteilen (► Abschn. 1.2.5). Es handelt sich dabei um eine ausgesprochen schlecht strukturierte Problemstellung, für deren Lösung das interne Informationswesen in der Regel wenig Unterlagen liefert. Aufgrund der voraussichtlichen Umweltentwicklungen erhält man eine umfassende Chancen-Gefahren-Analyse, die der in der Unternehmensanalyse herausgearbeiteten Stärken-Schwächen-Analyse gegenübergestellt werden muss.

Die Ergebnisse der Unternehmens- und Umweltanalyse können in einer SWOT-Analyse („strengths“, „weaknesses“, „opportunities“, „threats“) zusammengefasst werden (► Abschn. 4.2.1).

2. **Unternehmensleitbild und Corporate Governance:** Hat man die Umwelt und das Unternehmen analysiert, so erfolgt unter Berücksichtigung der vorhandenen Wertvorstellungen eine Umschreibung der allgemeinen Grundsätze, auf die sich das zukünftige Verhalten des Unternehmens auszurichten hat. Ein Teil dieser Grundsätze sind auch Gegenstand der Corporate Governance. Diese hat das Ziel, durch entsprechende Regeln die Unternehmenssteuerung und -überwachung sicherzustellen.
3. **Formulierung (Generierung) der Unternehmenspolitik:** Auf Basis des Unternehmensleitbildes sowie der Stärken-Schwächen- und Chancen-Gefahren-Analyse können nun die konkreten Ziele, die zu verfolgenden Strategien sowie die einzusetzenden Ressourcen bestimmt werden:
 - **Formulierung der Unternehmensziele:** Gemäß den Ausführungen in ▶ Abschn. 3.2 „Unternehmen und Umwelt“ können folgende Zielkategorien unterschieden werden:
 - **Leistungsziele** (z. B. Markt- und Produktziele),
 - **Finanzziele** (z. B. bezüglich Zahlungsbereitschaft oder Vermögens- und Kapitalstruktur),
 - **Führungs- und Organisationsziele** (z. B. in Bezug auf das Führungssystem oder die Organisationsstruktur) sowie
 - **soziale Ziele** in Bezug auf die Mitarbeitenden (z. B. Arbeitsplatzgestaltung) und die Gesellschaft (z. B. Umweltschutz).
 - **Entwicklung von Unternehmensstrategien:** In einem weiteren Schritt gilt es, Erfolg versprechende Strategien zu finden, mit denen die angestrebten Ziele erreicht werden können.
 - **Festlegung der Ressourcen:** Ein wichtiges Problem im Rahmen des strategischen Problemlösungsprozesses ist die Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel (Allokation der Ressourcen). Sachlich richtet sich diese Verteilung nach den Unternehmensstrategien. In der Praxis ist aber zu beobachten, dass vielfach die Machtverteilung, d. h. die Aufteilung der Entscheidungskompetenzen innerhalb des Unternehmens, für die Verteilung der Mittel verantwortlich ist.
4. **Implementierung der Unternehmenspolitik:** Sobald die Ziele und die Strategien sowie der Ressourceneinsatz bestimmt sind, müssen diese auch umgesetzt und realisiert werden. Die Probleme bei der Implementierung unternehmenspolitischer Entscheidungen ergeben sich aus dem Charakter dieser Entscheidungen als allgemeine, relativ abstrakte und nicht operationale Grundsatzentscheidungen. Die Verwirklichung einer Unternehmenspolitik kann daher nicht unmittelbar durch eine beschränkte Zahl gezielter ausführender Handlungen erfolgen, sondern nur dadurch, dass bei allen zukünftigen Entscheidungen und Handlungen die Unternehmenspolitik als Richtlinie und Rahmenbedingung betrachtet wird. Es geht somit darum,

die für das Unternehmen entscheidenden und handelnden Mitarbeitenden derart zu informieren und zu beeinflussen, dass sie ihre Aktivitäten nach den unternehmenspolitischen Entscheidungen ausrichten. Sobald deshalb das Unternehmensleitbild sowie die Ziele, Strategien und Mittel festgelegt sind, werden die getroffenen unternehmenspolitischen Entscheidungen in zweckentsprechenden Dokumenten schriftlich festgehalten und ihre Anwendung durch die Unternehmensangehörigen mittels erklärender und motivierender Kommunikation eingeleitet.

5. **Evaluation der Resultate der Unternehmenspolitik:** Am Schluss des strategischen Problemlösungsprozesses stehen die eigentlichen Resultate, die es zu überprüfen gilt. Sie geben Auskunft darüber, ob die Entwicklung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik erfolgreich gewesen ist und die geplanten Ziele erreicht wurden sind. Im Sinne einer Fortschrittskontrolle müssen auch Teilresultate beurteilt werden. Darüber hinaus muss aber der gesamte strategische Problemlösungsprozess überwacht werden, damit eine notwendige Korrekturmaßnahme nicht zu spät erfolgt.

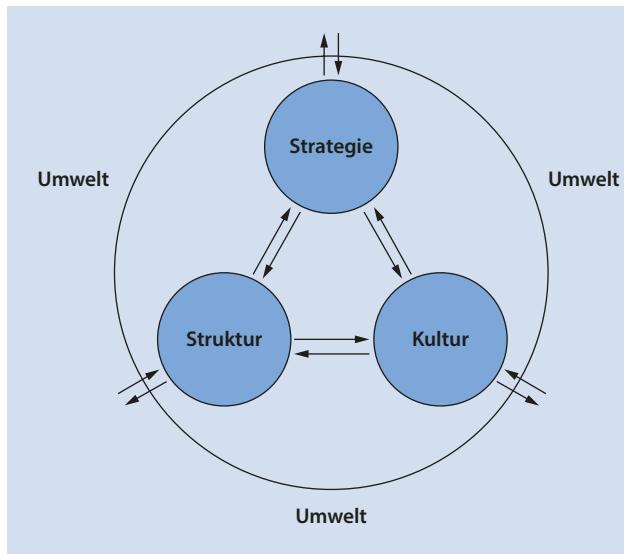
■ Abb. 45.2 zeigt, dass der strategische Problemlösungsprozess kein einmaliger Prozess ist, sondern dass aufgrund der erzielten Resultate oder grundlegender Veränderungen in der Umwelt ein neuer Prozess initiiert werden kann. Zudem ist zu beachten, dass in der Praxis die einzelnen Elemente zeitlich nicht immer hintereinander ablaufen. So müssen beispielsweise vielfach die Ziele oder Maßnahmen aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen neu formuliert werden.

In den letzten Jahren hat sich auch gezeigt, dass eine optimale Steuerung dieses strategischen Problemlösungsprozesses nicht nur von einem analytisch klaren und zielgerichteten Konzept abhängt. Es wurde nämlich deutlich, dass die Gestaltung der Unternehmenspolitik, insbesondere der Strategie, ebenso von der **Unternehmenskultur** – d. h. den Werten und Normen, die sich im Unternehmen über die Jahre gebildet haben – sowie von der **Unternehmensstruktur** stark beeinflusst wird (■ Abb. 45.3; vgl. zur Unternehmenskultur ▶ Kap. 44, zur Organisationsstruktur ▶ Kap. 40).

In den weiteren Abschnitten dieses Kapitels werden aufgrund ihrer großen Bedeutung drei Kernbereiche des strategischen Managements herausgegriffen und besprochen, nämlich

- die Analyse der Ausgangslage,
- die Formulierung eines Unternehmensleitbildes und Gestaltung der Corporate Governance sowie
- die Entwicklung, Implementierung und Evaluation einer Unternehmensstrategie.

In einem letzten Abschnitt wird schließlich auf die verschiedenen Einflussfaktoren (Erfolgsfaktoren) für eine erfolgreiche Formulierung und Implementierung der Unternehmenspolitik eingegangen.



45

■ Abb. 45.3 Trilogie Strategie – Kultur – Struktur. (Rühli 1991, S. 16 f.)

45.2 Analyse der Ausgangslage

Ziel der Analyse der Ausgangslage ist es, die entscheidenden Informationen für die Formulierung der Unternehmenspolitik zu gewinnen. In den folgenden Abschnitten werden deshalb jene Bereiche dargestellt, aus denen diese Informationen gewonnen werden können und die deshalb Gegenstand der Analyse sind. Es sind dies:

1. **Umwelt:** Welches sind die hauptsächlichen **Chancen** und **Gefahren**, die sich aus der voraussichtlichen Umweltentwicklung ergeben?
2. **Unternehmen:** Welches sind die **Stärken** und **Schwächen** des Unternehmens? Besonders interessiert die Frage, wo **strategische Erfolgspositionen** vorhanden sind oder aufgebaut werden können.
3. **Wertvorstellungen:** Die Unternehmens- und Umweltanalyse zeigt zwar bestenfalls das Machbare, aber noch nicht das Wünschbare. Deshalb müssen die **Basiswerte** abgeklärt werden, die dem unternehmenspolitischen Handeln zugrunde liegen.

In der Praxis haben sich verschiedene Methoden zur Analyse und Prognose der Unternehmens- und Umweltentwicklung bewährt. Anschließend an die Beschreibung der verschiedenen Analysebereiche werden deshalb in ▶ Abschn. 45.2.4 folgende Konzepte und Instrumente vorgestellt (auf das Modell des Produktlebenszyklus als weiteres Instrument wurde bereits in ▶ Abschn. 6.3 eingegangen):

- Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse),
- PIMS-Modell,
- Konzept der Erfahrungskurve,
- Portfolioanalyse,
- Gap-Analyse,
- Benchmarking.

45.2.1 Umweltanalyse

In der Umweltanalyse wird versucht, die Entwicklungstendenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren – manchmal noch langfristiger – zu erfassen. Ziel dieser Analyse ist es, Entwicklungstendenzen zu erkennen und daraus mögliche Chancen und Gefahren für das eigene Unternehmen abzuschätzen. Die Umweltanalyse kann nach Pümpin und Geilinger (1988, S. 24 ff.) in folgende Teilanalysen aufgegliedert werden (dazu auch ▶ Abschn. 1.2.5):

1. **Analyse des allgemeinen Umfeldes:** In dieser Analyse werden die Situationen und Entwicklungstendenzen in Bezug auf die Ökologie, die Technologie, die Gesamtwirtschaft, den demografischen und sozialpsychologischen Bereich sowie die Politik und das Recht erfasst und beurteilt. In □ Abb. 45.4 ist eine Checkliste für diese Bereiche aufgeführt.
2. **Marktanalyse:** Grundsätzlich interessieren alle für das Unternehmen relevanten Märkte, also insbesondere die Absatzmärkte, die Beschaffungsmärkte, der Kapitalmarkt sowie der Arbeitsmarkt. Aufgrund der großen Bedeutung des Absatzmarktes steht allerdings die Analyse dieses Marktes im Vordergrund. Dabei ist zwischen quantitativen und qualitativen Marktdaten zu unterscheiden, wie die Checkliste in □ Abb. 45.5 zeigt.
3. **Branchenanalyse:** Diese Analyse umfasst den für das Unternehmen relevanten Wirtschaftszweig als Ganzes. □ Abb. 45.6 zeigt einen Überblick über wesentliche Aspekte. Von besonderer Bedeutung ist die Analyse der Hauptkonkurrenten, damit deren strategische Ausrichtung erkannt und gegenüber der eigenen Position abgegrenzt werden kann (▶ Abschn. 1.2.5).

Die Analyse der Umwelt ist oft keine leichte Aufgabe, und dies aus mehreren Gründen:

- Es handelt sich grundsätzlich um ein **schlecht strukturiertes Problem**, das keine eindeutige Lösung oder Antwort kennt. Deshalb ist es wichtig, die Umwelt zu strukturieren und abzugrenzen (▶ Abschn. 1.2.5), wie dies in □ Abb. 45.4 dargestellt worden ist.
- Auch wenn die Umwelt mithilfe bestimmter Kriterien strukturiert wird, bleibt das Problem der Auswahl der relevanten Informationen aus der riesigen **Datenmenge**, die zur Verfügung steht.
- Um die Chancen und Gefahren der Umwelt für das Unternehmen erkennen zu können, darf nicht nur die gegenwärtige Situation analysiert werden, sondern es muss vor allem auch die zukünftige Entwicklung abgeschätzt werden. Damit verbunden ist das Problem der **Unsicherheit der Prognosen**. Häufig werden deshalb verschiedene Szenarien entwickelt (z. B. optimistische, wahrscheinliche und pessimistische Variante), die mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten gewichtet werden.

Ökologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarkeit von Energie ■ Verfügbarkeit von Rohstoffen ■ Strömungen im Umweltschutz <ul style="list-style-type: none"> □ Umweltbewusstsein □ Umweltbelastung □ Umweltschutzgesetzgebung ■ Recycling <ul style="list-style-type: none"> □ Verfügbarkeit/Verwendbarkeit von Recycling-Material □ Recyclingkosten
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> □ Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie □ Innovationspotenzial □ Automation/Prozesssteuerung/Informationstechnologie/CIM/CAM ■ Produktinnovation <ul style="list-style-type: none"> □ Entwicklungstendenzen in der Produkttechnologie (Hardware, Software) □ Innovationspotenzial ■ Substitutionstechnologien <ul style="list-style-type: none"> □ mögliche Innovationen □ Kostenentwicklung ■ Informatik und Telekommunikation
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens in den relevanten Ländern ■ Entwicklung des internationalen Handels (Wirtschaftsintegration, Protektionismus) ■ Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen und Wechselkurse ■ Erwartete Inflation ■ Entwicklung der Kapitalmärkte ■ Entwicklung der Beschäftigung (Arbeitsmarkt) ■ Zu erwartende Investitionsneigung ■ Zu erwartende Konjunkturschwankungen ■ Entwicklung spezifischer relevanter Wirtschaftssektoren
Demografische und sozialpsychologische Entwicklungstendenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Ländern ■ Sozialpsychologische Strömungen wie z. B. Arbeitsmentalität, Sparneigung, Freizeitverhalten, Einstellung gegenüber der Wirtschaft, unternehmerische Grundhaltungen
Politik und Recht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Globalpolitische Entwicklungstendenzen ■ Parteipolitische Entwicklung in den relevanten Ländern ■ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik ■ Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht ■ Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften ■ Handlungsfreiheit der Unternehmen

Abb. 45.4 Checkliste zur Analyse des allgemeinen Umfeldes. (Nach Pümpin 1992, S. 194 f.)

45.2.2 Unternehmensanalyse

In der Unternehmensanalyse sollen die Stärken und Schwächen des Unternehmens herausgearbeitet und beleuchtet werden. Aus der Analyse der bisherigen Entwicklung und der gegenwärtigen Situation lassen sich mögliche strategische Stoßrichtungen für die Zukunft ableiten.

Im Vordergrund der Unternehmensanalyse sehen Pümpin und Geilinger (1988, S. 17 ff.) folgende Aspekte:

1. **Analyse des Tätigkeitsgebietes:** Aufgrund der dynamischen Entwicklung des Marktes, d. h. der Bedürfnisse

der Nachfrager, muss sich ein Unternehmen immer wieder fragen, ob es die richtigen Produkte anbietet. Die Beantwortung dieser Frage öffnet dem Unternehmen neue Marktchancen, kann aber auch zu einer Einschränkung der bisherigen Tätigkeiten führen. Deshalb sind für jedes Produkt (oder jede Produktgruppe) folgende Fragen zu beantworten:

- **Nutzen:** Welchen Nutzen bringt das Unternehmen den Abnehmern (Kunden) mit seinen Produkten und Dienstleistungen?

Quantitative Marktdaten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktvolumen ■ Stellung des Marktes im Marktlebenszyklus ■ Marktsättigung ■ Marktwachstum (mengenmäßig, in % pro Jahr) ■ Marktanteile ■ Stabilität des Bedarfs
Qualitative Marktdaten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenstruktur ■ Bedürfnisstruktur der Kunden ■ Kaufmotive ■ Kaufprozesse/Informationsverhalten ■ Marktmacht der Kunden

Abb. 45.5 Checkliste zur Analyse des Absatzmarktes. (Pümpin 1992, S. 196)

Branchenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl Anbieter ■ Heterogenität der Anbieter ■ Typen der Anbieterfirmen ■ Organisation der Branche (Verbände, Absprachen usw.)
Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auslastung der Kapazität ■ Konkurrenzkampf
Wichtigste Wettbewerbsinstrumente/Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität ■ Sortiment ■ Beratung ■ Preis ■ Lieferfristen ■ usw.
Distributionsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geografisch ■ Absatzkanäle
Branchenausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeine Branchenausrichtung (Werkstoffe, Technologie, Kundenprobleme usw.) ■ Innovationstendenzen (Produkte, Verfahren usw.)
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten ■ Substituierbarkeit der Leistungen

Abb. 45.6 Checkliste zur Branchenanalyse. (Pümpin 1992, S. 195 f.)

- **Abnehmer:** Welchen Abnehmern bringt das Unternehmen diesen Nutzen?
 - **Verfahren:** Welche Verfahren und Technologien setzt das Unternehmen ein, um seinen Abnehmern diesen Nutzen zu schaffen?
2. **Analyse der eigenen Fähigkeiten:** In der Fähigkeitsanalyse wird aufgezeigt, in welchen Bereichen das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz überlegene Fähigkeiten aufweist und welche strategischen Erfolgspositionen es bereits besetzt. Abb. 45.7 zeigt mögliche Kriterien, die bei einer solchen Fähigkeitsanalyse herangezogen werden können.
 3. **Analyse der bisherigen Unternehmenspolitik:** Es ist zu überprüfen, inwieweit die bisherigen Ziele sinn-

voll und realistisch waren oder immer noch sind, ob die zur Verwirklichung dieser Ziele gewählte Strategie geeignet war und ob die Ressourcenverteilung und der Ressourceneinsatz zweckmäßig und effizient erfolgt sind.

4. **Analyse der Unternehmenskultur:** Auf die große Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmenspolitik wurde bereits hingewiesen (► Abschn. 45.1.2 und ► Kap. 44). Eine sorgfältige Analyse der Unternehmenskultur erlaubt es deshalb zu beurteilen, inwieweit eine Übereinstimmung zwischen der bestehenden Kultur und der beabsichtigten Unternehmenspolitik besteht. Nach Pümpin (1992, S. 97) stehen bei der Erfassung der Grundorientierungen im

45.2 · Analyse der Ausgangslage

Allgemeine Unternehmensentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzentwicklung ■ Cashflow-Entwicklung/Gewinnentwicklung ■ Entwicklung des Personalbestandes ■ Entwicklung der Kosten und der Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"> □ fixe Kosten □ variable Kosten
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktleistung <ul style="list-style-type: none"> □ Sortiment <ul style="list-style-type: none"> – Breite und Tiefe des Sortiments – Bedürfniskonformität des Sortiments □ Qualität <ul style="list-style-type: none"> – Qualität der Hardware-Leistungen (Dauerhaftigkeit, Konstanz der Leistung, Fehlerraten, Zuverlässigkeit, Individualität usw.) – Qualität der Software-Leistungen (Nebenleistungen, Anwendungsberatung, Garantieleistungen, Liefer-service, individuelle Betreuung der Kunden usw.) – Qualitätsimage ■ Preis <ul style="list-style-type: none"> □ allgemeine Preislage □ Rabatte, Angebote usw. □ Zahlungskonditionen ■ Marktbearbeitung <ul style="list-style-type: none"> □ Verkauf □ Verkaufsförderung □ Werbung □ Öffentlichkeitsarbeit □ Markenpolitik □ Image (evtl. differenziert nach Produktgruppen) ■ Distribution <ul style="list-style-type: none"> □ inländische Absatzorganisation □ Exportorganisation □ Lagerbewirtschaftung und Lagerwesen □ Lieferbereitschaft □ Transportwesen
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionsprogramm ■ Vertikale Integration ■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> □ Zweckmäßigkeit und Modernität der Anlagen □ Automationsgrad ■ Produktionskapazitäten ■ Produktivität ■ Produktionskosten ■ Einkauf und Versorgungssicherheit

Abb. 45.7 Checkliste zur Unternehmensanalyse. (Pümpin und Geilinger 1988, S. 58 f.)

Rahmen der Analyse der Unternehmenskultur folgende Aspekte im Vordergrund:

- **Kundenorientierung:** In welchem Umfang richtet sich das Unternehmen nach seinen Kunden? Wird der Kunde geschätzt und rasch bedient?
- **Mitarbeitendenorientierung:** Welche Wertschätzung wird den Mitarbeitenden entgegengebracht? Basiert die Zusammenarbeit auf Vertrauen? Verfolgt das Unternehmen einen partizipativen Führungsstil?

— **Innovationsorientierung:** Wird ein innovatives Verhalten grundsätzlich gefördert? Wie steht es um die Innovationshäufigkeit? Besteht die Bereitschaft, neuartige Lösungen zu testen? Ermutigen die Führungs Kräfte ihre Mitarbeitenden zu unkonventionellen Lösungen? Hat das Unternehmen in der Vergangenheit die Spielregeln des Marktes bzw. der Branche verändert?

45

Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungsaktivitäten und -investitionen ■ Entwicklungsaktivitäten und -investitionen ■ Leistungsfähigkeit der Forschung ■ Leistungsfähigkeit der Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> □ Verfahrensentwicklung □ Produktentwicklung □ Softwareentwicklung ■ Forschungs- und Entwicklungs-Know-how ■ Patente und Lizenzen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalvolumen und Kapitalstruktur ■ Stille Reserven ■ Finanzierungspotenzial ■ Working Capital ■ Liquidität ■ Kapitalumschlag <ul style="list-style-type: none"> □ Gesamtkapitalumschlag □ Lagerumschlag □ Debitorenumschlag ■ Investitionsintensität
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ■ Arbeitseinsatz ■ Gehaltspolitik/Sozialleistungen ■ Betriebsklima ■ Teamgeist/Unité de doctrine ■ Unternehmenskultur
Führung und Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stand der Planung ■ Geschwindigkeit der Entscheidungen ■ Kontrolle ■ Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte ■ Zweckmäßigkeit der Organisationsstruktur/organisatorische Friktionen ■ Innerbetriebliche Information, Informationspolitik <ul style="list-style-type: none"> □ Rechnungswesen □ Marktinformation
Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung neuer Marktleistungen ■ Erschließung neuer Märkte ■ Erschließung neuer Absatzkanäle
Know-how in Bezug auf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperationen ■ Beteiligungen ■ Akquisitionen
Synergiepotenziale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing, Produktion, Technologie usw.

Abb. 45.7 (Fortsetzung)

- **Flexibilitätsorientierung:** Sind die Entscheidungswege kurz? Operiert das Unternehmen mit überschaubaren, dezentralen Einheiten?
- **Expansionsorientierung:** Ist bei Management und Mitarbeitenden eine positive Grundeinstellung zum Wachstum vorhanden? Werden anspruchsvolle Wachstumsziele gesetzt und akzeptiert?
- **Zeitorientierung:** Wird der Faktor Zeit als wichtige Ressource angesehen und effizient geplant und

eingesetzt? Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um Durchlaufzeiten drastisch zu reduzieren?

- **Produktivitätsorientierung:** Welche Bedeutung hat das Kostendenken? In welchem Umfang werden Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung in die Wege geleitet?

- **Technologieorientierung:** Welche Bedeutung haben Produktions- und Werkstofftechnologie? Welchen

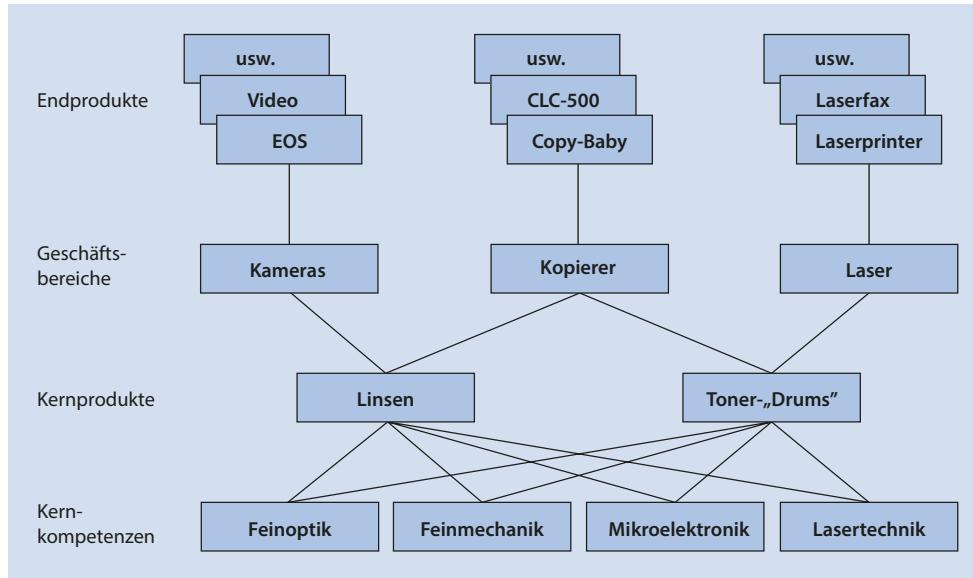


Abb. 45.8 Kernkompetenzenbaum für Canon

Stellenwert besitzt die Technologie der gewählten Lösung?

- **Risikoorientierung:** Ist die Bereitschaft vorhanden, Risiken einzugehen und auch Fehlschläge zu akzeptieren?
 - **Unité de doctrine:** Ist ein Gemeinschaftsgeist im Unternehmen vorhanden?
5. **Analyse der Organisationsstruktur:** Neben der Unternehmenskultur muss auch die Organisationsstruktur eines Unternehmens optimal auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden, damit die gewählte Strategie voll zum Tragen kommt. So zeigt sich beispielsweise, dass stark innovationsorientierte Unternehmen sehr flexible Organisationsstrukturen aufweisen (► Kap. 39, 40).

Zwar stehen bei der Unternehmensanalyse (im Gegensatz zur Umweltanalyse) relativ sichere Informationen zur Verfügung, doch stellen sich auch hier einige Probleme (Ulrich 1987, S. 55 ff.):

- **Relevanz:** Welche Daten sollen erfasst werden, oder mit anderen Worten, welche Daten werden für die Bestimmung der Unternehmenspolitik und somit das zukünftige Verhalten des Unternehmens als relevant betrachtet?
- **Informationsverdichtung:** Die vielen Einzelinformationen müssen zu aussagekräftigen Teilbereichs- oder Unternehmensinformationen zusammengefasst werden, denn die obersten Führungskräfte (welche die Unternehmenspolitik formulieren) benötigen zusammenfassende Gesamtinformationen und nur sehr selektiv detaillierte Daten über einzelne Vorgänge und Tatbestände.
- **Qualitative Daten:** Während bei einem gut ausgebauten Rechnungswesen und Controlling die quantitativen

Daten relativ leicht beschafft werden können, bereitet es oft Mühe, nicht quantitative Informationen (z. B. über Produktqualität, Unternehmenskultur, Mitarbeitendenmotivation) objektiv zu ermitteln.

- **Prognosewert:** Genauso wie bei der Umweltanalyse dürfen nicht nur Daten über die Vergangenheit und Gegenwart einbezogen werden. Inwiefern nun geeignete Prognosewerte zur Verfügung stehen oder nicht, hängt in erster Linie von einem zweckmäßigen Planungssystem und effizienten Planungsmethoden ab (► Abschn. 43.1).

Die in der Analyse generierten Erkenntnisse können abschließend genutzt werden, um die Kernkompetenzen des Unternehmens zu identifizieren.

Unter **Kernkompetenzen** versteht man bestimmte Fähigkeiten oder Bündel von Ressourcen, welche für ein Unternehmen eine herausgehobene strategische Bedeutung haben und den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in verschiedenen Geschäftsbereichen ermöglichen.

Bei den Kernkompetenzen handelt es sich um die in einem Unternehmen vorhandenen, langfristig aufgebauten Kompetenzen in Produkt-, Markt- oder Prozess-Know-how, die eine Basis für die Entwicklung neuer Produkte bilden (► Abb. 45.8).

Durch die Verknüpfung verschiedener Kernkompetenzen mithilfe von Innovationen können neue strategische Geschäftsfelder erschlossen werden. Innovationsprozesse führen zur Entwicklung von sogenannten Kernprodukten, z. B. Motoren. Diese Produkte können in verschiedenen

Geschäftsbereichen eingesetzt werden (z. B. Motoren für Automobile, Schiffe und Rasenmäher bei Honda) und dann den Kundenbedürfnissen entsprechend modifiziert und als Endprodukte auf den Markt gebracht werden.

Zur Identifikation von unternehmerischen Kernkompetenzen dienen folgende Kriterien (Lombriser und Abplanalp 2015, S. 161):

- **Wertvoll:** Sie steigern die Effizienz oder verbessern die Leistung.
- **Einzigartig:** Konkurrenten verfügen nicht über vergleichbare Kompetenzen.
- **Nachhaltig:** Sie sind nicht oder nur schwer **substituierbar** – d. h. nicht durch höherwertige Technologien oder alternative Methoden ersetzbar – oder **imitierbar**. Schwer imitierbar sind Kompetenzen, wenn sie aufgrund einzigartiger historischer Bedingungen entstanden sind, das Resultat komplexer sozialer oder kultureller Prozesse sind oder auf vielfältigen, diffusen Wechselwirkungen aufbauen und/oder aus unbewusstem Wissen („tacit knowledge“) bestehen.

Ziel des Managements muss es sein, sowohl die Anzahl vorhandener Kernkompetenzen nach strategischen Gesichtspunkten zu erhöhen als auch bestehende Kompetenzen so miteinander zu verknüpfen, dass innovative Prozesse in Gang kommen.

45.2.3 Analyse der Wertvorstellungen

Beim allgemeinen wie beim strategischen Problemlösungsprozess handelt es sich um einen multipersonalen Prozess, d. h., es ist in der Regel eine Vielzahl von Mitarbeitenden mit verschiedenen Aufgaben und Führungsfunktionen daran beteiligt. Um das Verhalten des Unternehmens in eine bestimmte Richtung zu lenken, ist es deshalb wichtig, sich über die grundlegenden Wertvorstellungen klar zu werden, welche der zukünftigen unternehmenspolitischen Ausrichtung zugrunde gelegt werden sollen. Dazu sind zwei Schritte notwendig:

1. **Erfassung** der Wertvorstellungen: In einer ersten Phase müssen die individuellen Wertvorstellungen der Mitglieder der Führungsgruppe erfasst werden. In der Praxis hat sich dazu als Hilfsmittel das **Wertvorstellungsprofil** bewährt. Wie Abb. 45.9 zeigt, handelt es sich dabei um einen morphologischen Kasten.
2. **Harmonisierung** der Wertvorstellungen: In einer zweiten Phase müssen die individuellen Wertvorstellungprofile zu einem gemeinsamen Profil zusammengeführt werden. In der Praxis bedingt dies intensive Diskussionen zwischen den Mitgliedern der Führungsgruppe.

Die Erstellung von individuellen Wertvorstellungsprofilen ist auch deshalb von Bedeutung, weil die eigenen Werte von den einzelnen Führungskräften oft nicht bewusst

wahrgenommen werden oder zum Teil ein inkonsistentes Wertsystem besteht. Der Prozess der Erarbeitung gemeinsamer Werte ist somit wichtig, um die persönlichen Wertvorstellungen hervortreten zu lassen und in ein widerspruchsfreies System zu bringen.

Resultat der Analyse der Wertvorstellungen, d. h. der grundlegenden Werte und Normen des Managements, ist die Unternehmens- oder Managementphilosophie (Abb. 45.10).¹

Unter **Managementphilosophie** werden die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen und Werthaltungen verstanden, welche das Denken und Handeln der maßgeblichen Führungskräfte in einem Unternehmen beeinflussen.

45.2.4 Analyseinstrumente

Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)

Neuere Untersuchungen zeigen, dass die Struktur einer Branche² in starkem Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die einem Unternehmen potenziell zur Verfügung stehen, beeinflussen. Deshalb ist es für ein Unternehmen wichtig, jene Einflussfaktoren zu erkennen, welche für die jeweilige Wettbewerbssituation verantwortlich sind. Damit wird es einem Unternehmen möglich, eine Wettbewerbsstrategie zu finden, mit der es sich am besten gegen bestimmte Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann. Dies bedeutet zugleich eine höhere Rentabilität im Vergleich zu vorhandenen oder potenziellen Konkurrenten.

Wie aus Abb. 45.11 hervorgeht, unterscheidet man nach Porter (1999) fünf wesentliche Einflussfaktoren (Wettbewerbskräfte) des Branchenwettbewerbs. Sie alle bestimmen die Wettbewerbsintensität und somit die Rentabilität einer bestimmten Branche. Versucht beispielsweise ein Unternehmen, über tiefere Preise seinen Marktanteil zu erhöhen, so wird ihm das kurzfristig vielleicht gelingen. Die anderen Unternehmen werden aber dazu gezwungen, ihre Preise ebenfalls zu senken, wenn sie ihren Marktanteil halten wollen. Dies hätte zur Folge, dass die Gewinnspanne für alle Unternehmen einer Branche verkleinert und die Rentabilität sinken würde. Allerdings wirken diese Einflussfaktoren je nach Situation unterschiedlich stark. Dies ist insofern von großer Bedeutung, als sich die

1 „Unter **Philosophie** versteht man im Allgemeinen das Bemühen um die ganzheitliche Deutung des Seins, d. h. um eine vernünftige Weltanschauung, die zugleich als Leitbild für die praktische (normative) Lebensausrichtung des Menschen dient“ (Ulrich und Fluri 1995, S. 53).

2 Als Branche wird eine Gruppe von Unternehmen bezeichnet, die Produkte herstellen oder anbieten, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können.

45.2 · Analyse der Ausgangslage

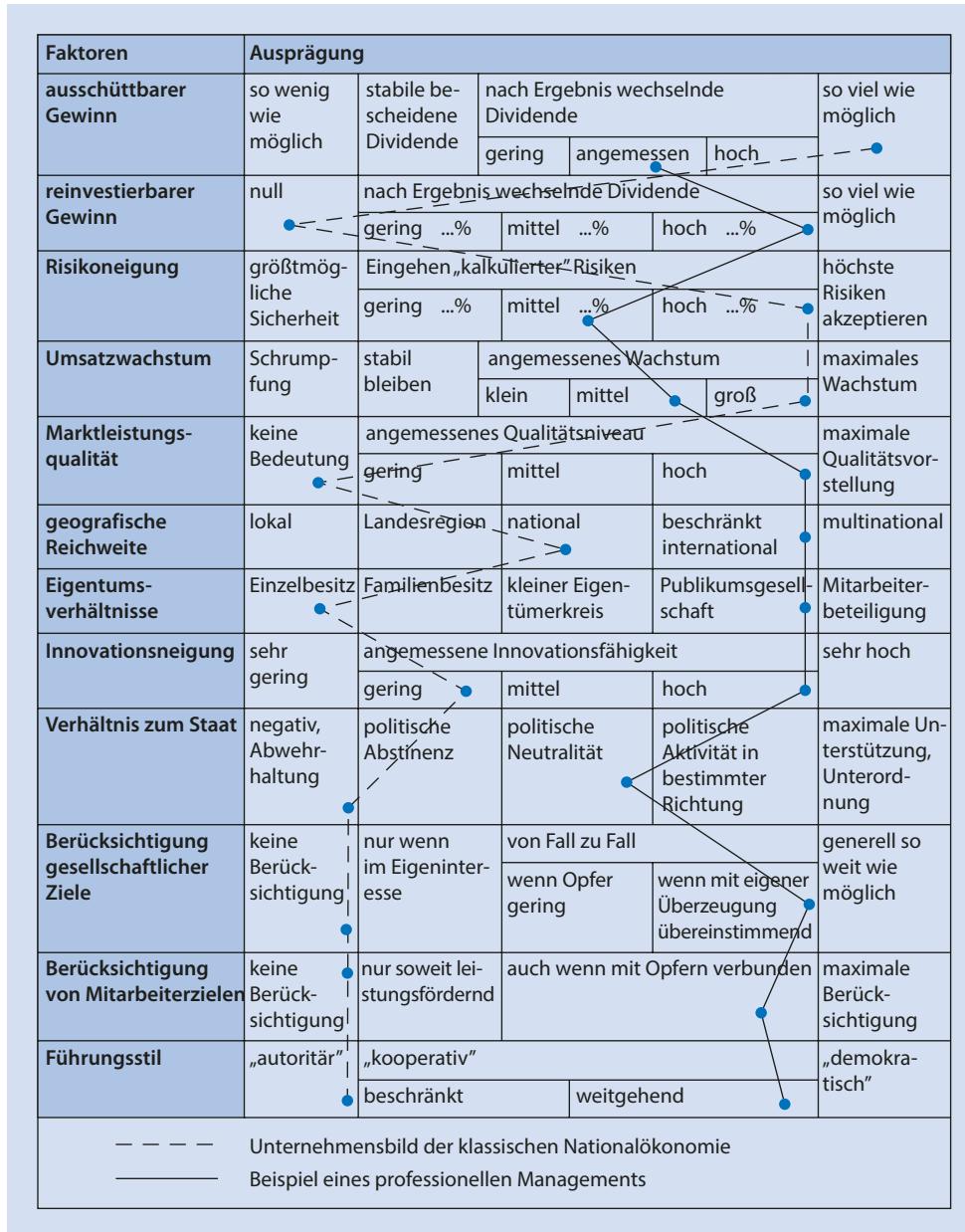


Abb. 45.9 Beispiele von Wertvorstellungsprofilen. (Ulrich 1987, S. 56)

verschiedenen Konstellationen auf die zu wählende Strategie auswirken. Die fünf Wettbewerbskräfte können wie folgt umschrieben werden (Porter 1999, S. 29 ff.):

- Gefahr des Markteintritts:** Neue Marktteilnehmer erhöhen die Kapazität einer Branche und bringen finanzielle Mittel mit sich, welche die Preis- und Kostenstruktur einer Branche verändern können und somit auf die Rentabilität einen Einfluss haben. Die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts hängt im Wesentlichen von den erkennbaren Eintrittsbarrieren (z. B. minimaler Kapitaleinsatz, der notwendig ist, oder minimale Menge, die abgesetzt werden muss, um einen Gewinn zu erwirtschaften) sowie den zu erwartenden Reaktionen der bereits etablierten Marktteilnehmer ab.

2. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern:

Da die Unternehmen in einer bestimmten Branche wechselseitig voneinander abhängig sind, wird jedes Unternehmen durch das Verhalten eines Konkurrenten direkt oder indirekt getroffen. Preisänderungen, neue Produkte oder neue Absatzkanäle eines Unternehmens führen deshalb meistens zu entsprechenden Reaktionen bei der Konkurrenz. Die Intensität des Wettbewerbs kann maßgeblich durch die Branchenstruktur beeinflusst werden, wie folgende Beispiele zeigen:

- Sind viele Konkurrenten vorhanden, so glauben einzelne Wettbewerber oft, ohne Beeinflussung des Gesamtmarktes mit ihren Maßnahmen die eigene

- Unsere Philosophie wird von Grundsätzen getragen, die unser Verhalten in allen Bereichen und Stufen unseres Unternehmensgefüges prägen:
- Wir streben nach einer **Sinnhaftigkeit** in allem, was wir erreichen und tun wollen.
 - Sinn erkennen wir in Leistungen, die einen **Nutzen** für andere außerhalb und innerhalb unseres Unternehmens stiften.
 - Das, was wir erstreben, definieren wir durch eine breite Berücksichtigung unterschiedlicher **Interessen**.
 - **Menschlichkeit** im Urteil und Handeln ist für uns ein übergeordnetes Ziel und niemals Mittel zur Erreichung von Zielen.
 - Sie verlangt eine **Hinwendung** zum Nächsten; was man selbst nicht erdulden möchte, sollte man auch anderen nicht zufügen.
 - Wir verlassen uns auf die **Unabhängigkeit des Urteils** auch bei entgegengesetzten Sachzwängen.
 - Unser Handeln wird von einem hohen **Verantwortungsbewusstsein** gegenüber unserer Umwelt und unseren Mitarbeitern getragen.
 - Wir lassen uns in unserem Verhalten an der **Vertretbarkeit** unseres Handelns messen.

Abb. 45.10 Beispiele für Grundsätze einer Managementphilosophie. (Bleicher 2017, S. 171)

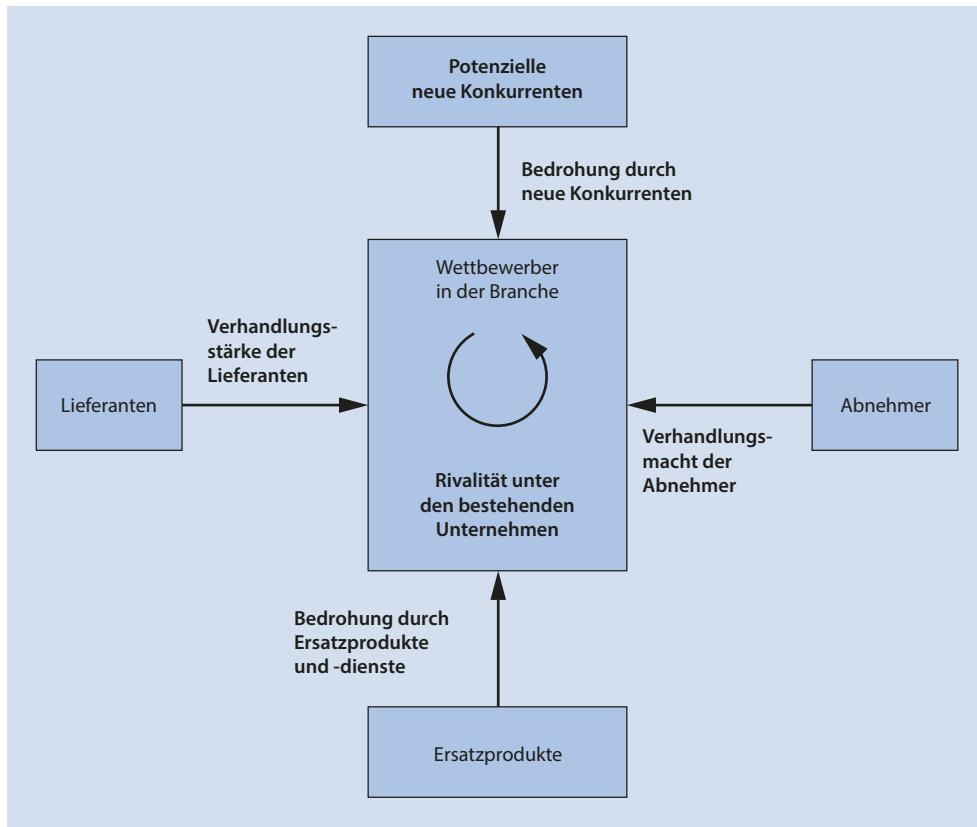


Abb. 45.11 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs. (Porter 1999, S. 26)

Wettbewerbsposition verbessern zu können. Dies erweist sich langfristig allerdings häufig als Trugschluss, da andere Konkurrenten zu ähnlichen Maßnahmen gezwungen werden. Auf diese Situation trifft man seltener in Branchen mit wenigen Anbietern, die

sich entweder absprechen oder von denen sich ein Konkurrent wegen seiner Größe als Branchenführer erweist.

- Bei hohen Fixkosten stehen die Unternehmen unter dem Druck, ihre Kapazitäten möglichst stark

45.2 · Analyse der Ausgangslage

auszulasten, um die Leerkosten zu vermindern. Dies führt in gesättigten Märkten dazu, die Produkte über Preissenkungen abzusetzen. Solche Beispiele finden sich vor allem in der Rohstoffindustrie (z. B. Stahl, Aluminium, Papier).

3. **Druck durch Substitutionsprodukte:** Alle Unternehmen einer Branche stehen in Konkurrenz mit Branchen, die ein ähnliches Produkt (Substitut bzw. Ersatzprodukt) herstellen. Die Gefahr einer Substitution ist dabei umso größer, je mehr die Funktionen der jeweiligen Produkte übereinstimmen und je tiefer der Preis des Ersatzproduktes ist. Dass die Substitution aber vielfach nicht nur vom Preis oder von der eigentlichen Funktion des Produktes abhängt, zeigen verschiedene Beispiele der Vergangenheit, bei denen gesellschaftliche Normen oder ökonomische Zwänge eine nicht unbedeutende Rolle gespielt haben (z. B. Glas/Kunststoff, Margarine/Butter, Öl/Gas/Elektrizität/Solarenergie). Tendenziell kann jedoch festgestellt werden, dass potenzielle Ersatzprodukte das Gewinnpotenzial und die Rentabilität einer Branche beeinflussen, indem sie eine obere Preisgrenze bestimmen.
4. **Verhandlungsstärke der Abnehmer:** Einzelne Abnehmer oder Abnehmergruppen beeinflussen den Wettbewerb und die Rentabilität einer Branche, indem sie versuchen, die Preise hinunterzudrücken, eine bessere Qualität oder Leistung zu verlangen oder die Wettbewerber gegeneinander auszuspielen. Die Stärke des Einflusses eines Abnehmers bzw. einer Abnehmergruppe ist in folgenden Situationen besonders groß:
 - Es gibt nur relativ wenige Abnehmer und viele Anbieter (beschränktes Nachfragermonopol).
 - Die Produkte, welche die Abnehmer von der jeweiligen Branche beziehen, bilden einen wesentlichen Anteil an den gesamten Kosten der Abnehmer.
 - Die Produkte können relativ leicht durch ähnliche Produkte substituiert werden.
 - Die Abnehmer können glaubwürdig damit drohen, durch eine Rückwärtsintegration die Lieferanten zu umgehen.
5. **Verhandlungsstärke der Lieferanten:** Ebenso wie die Abnehmer können die Lieferanten versuchen, durch Veränderung der Preise oder der Qualität der Produkte und Dienstleistungen den Wettbewerb bzw. die Wettbewerbsstruktur einer Branche zu beeinflussen. Sie besitzen – analog zu den Abnehmern – vor allem in den folgenden Fällen eine große Macht:
 - Es gibt nur wenige Lieferanten und relativ viele Nachfrager (Angebotsmonopol oder -oligopol).
 - Die Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig.
 - Die an die Branche gelieferten Produkte werden nicht durch Ersatzprodukte konkurrenziert.
 - Das Produkt der Lieferanten ist ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers.

PIMS-Modell

Das PIMS-Modell (Profit Impact of Market Strategies) entstand in den frühen 60er Jahren des 20. Jahrhunderts aufgrund von Untersuchungen der Firma General Electric. Diese hatte die Absicht, jene Faktoren zu identifizieren, welche für Gewinn bzw. ROI (Return on Investment) und Cashflow verantwortlich sind. Während sich die Untersuchungen vorerst auf etwa 100 Geschäftsbereiche der General Electric selbst beschränkten, wurden im Laufe der Zeit auch andere Unternehmen einbezogen, um verlässlichere Resultate zu erhalten. Später wurde das PIMS-Programm durch das Strategic Planning Institute (SPI) betreut, das eine autonome Non-Profit-Organisation mit Sitz in Cambridge (Massachusetts) ist. Im Jahr 1982 begann die Internationalisierung des Programms mit der Gründung der ersten europäischen Niederlassung – PIMS Europe – in London. PIMS Europe wurde schließlich 2004 vom Malik Management Zentrum St. Gallen übernommen, welches die Datengrundlage des PIMS-Projekts weiterhin zu Forschungs- und Beratungszwecken verwendet. Das PIMS-Programm erstellt eine Datenbasis, anhand welcher die Erfolgsfaktoren für die Leistungsfähigkeit von weltweit rund 450 Unternehmen mit über 3000 Geschäftseinheiten wissenschaftlich untersucht werden. Die in das Projekt involvierten Unternehmen stellen jährlich organisationsinterne Daten (pro Geschäftseinheit rund 300 Kennzahlen) zur Verfügung und erhalten im Austausch dafür das Nutzungsrecht für die gesamte Datenbasis bzw. für die damit erstellte Datenbank.

Insgesamt konnten 37 Faktoren ausgesondert werden, die den ROI (Gewinn vor Steuern in Relation zu dem in einer strategischen Geschäftseinheit investierten Kapital) beeinflussen. Als Schlüsselkriterien können daraus hervorgehoben werden:

- **Stärke der Wettbewerbsposition:** Ein hoher Marktanteil (sowohl absolut als auch relativ im Verhältnis zu den drei größten Konkurrenten) wirkt sich sowohl auf den Gewinn als auch auf den Cashflow positiv aus.
- **Attraktivität des Marktes:** Ein hohes Marktwachstum wirkt sich positiv auf den Gewinn, aber negativ auf den Cashflow aus.
- **Investitionsintensität:** Der Maßstab für die Investitionsintensität ist der Betrag, der in Form von Sachanlage- und Umlaufvermögen eingesetzt wird, um einen Dollar (oder eine andere Währungseinheit) Wertschöpfung zu erzeugen. Eine hohe Investitionsintensität wirkt sich deutlich negativ auf den Gewinn und den Cashflow aus. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass bei stark automatisierter Fertigung, bei der die Investitionsintensität in der Regel sehr hoch ist, die Anbieter bemüht sind, ihre großen Kapazitäten auszulasten. Dies führt gesamtwirtschaftlich gesehen zu einer Überproduktion (d. h. Angebot größer als Nachfrage), wodurch häufig ein Preisverfall ausgelöst wird.
- **Produktivität:** Ein hoher Umsatz pro Beschäftigten wirkt sich positiv auf Gewinn und Cashflow aus.

- **Innovation, Unterscheidung von Konkurrenten:** Maßnahmen zur Erhöhung der Innovation und zur Abgrenzung von der Konkurrenz wirken sich nur dann positiv auf den Gewinn und den Cashflow aus, wenn das Unternehmen über eine starke Wettbewerbsposition verfügt.
- **Qualität der Produkte:** Wird die Produktqualität durch die Kunden hoch bewertet, so korreliert dies positiv mit Gewinn und Cashflow.
- **Vertikale Integration:** Diese wird mit der Wert schöpfung in Relation zum Umsatz gemessen. Eine hohe Integration wirkt sich nur in reifen oder stabilen Märkten positiv auf Gewinn und Cashflow aus. In rasch wachsenden oder schrumpfenden Märkten trifft das Gegenteil zu.

Mit diesen Untersuchungen wurde somit die verbreitete und vielen Modellen (z. B. Portfoliomethode) zugrunde liegende Annahme bestätigt, dass ein hoher Marktanteil und ein hohes Marktwachstum den Gewinn positiv beeinflussen.

Konzept der Erfahrungskurve

Das von der Boston Consulting Group 1966 entwickelte **Modell der Erfahrungskurve** besagt, dass die Kosten pro hergestellte Produktionseinheit mit zunehmender Erfahrung sinken. Als Maß für die gewonnene Erfahrung dient die kumulierte Produktionsmenge.

Das Konzept der Erfahrungskurve stellt eine Erweiterung der Lernkurve dar. Diese beruht darauf, dass mit zunehmender kumulierter Ausbringungsmenge sowohl die Fertigungszeiten als auch die Fehlerquote und damit die Lohnkosten sowie, als Folge davon, auch die Produktionskosten sinken. Dieses Phänomen wurde vor allem auf das Lernen der Arbeiter durch häufige Übung zurückgeführt.

Als **Ursachen** für die Kostenreduzierung bei der Erfahrungskurve werden genannt (Kilger 1986, S. 146):

1. Übergang zu rationelleren Fertigungsverfahren, die aufgrund des technischen Fortschritts zur Verfügung stehen und infolge einer Kostendegression zu Kostensenkungen führen.
2. Übergang zu rationelleren Organisationsformen der Fertigung, z. B. Einführung des Fließprinzips.
3. Verminderung der Personalkosten durch Lerneffekte bei wachsenden Ausbringungsmengen und die Einführung besserer Arbeitsmethoden.
4. Effizientere Lagerung von Material, Halb- und Fertigfabrikaten bei zunehmenden Stückzahlen.
5. Einsatz rationellerer Distributionsverfahren bei wachsenden Umsätzen.
6. Allgemeine Fixkostendegression bei zunehmender Beschäftigung.

Wesentlich ist nun die empirisch beobachtbare Tatsache, dass mit jeder Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge

die Kosten um einen nahezu konstanten Faktor zwischen 20 % und 30 % zurückgehen (► Abb. 45.12). Allerdings stellt sich diese Kostenreduktion nicht automatisch ein. Es handelt sich lediglich um ein Kostenreduzierungspotenzial, das erkannt und mit gezielten Maßnahmen ausgeschöpft werden muss.

Die Erfahrungskurve kann entweder auf linear oder logarithmisch eingeteilten Ordinaten dargestellt werden (► Abb. 45.12).

Das Phänomen der Erfahrungskurve hat weitreichende Konsequenzen für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens sowie dessen strategische Verhaltensmöglichkeiten:

- Unterstellt man, dass die kumulierten Produktionsmengen und die jährlichen Absatzmengen der Marktteilnehmer im gleichen Verhältnis zueinander stehen, so bestimmen die Marktanteile die Kostenstrukturen eines jeden Anbieters. Dasjenige Unternehmen mit dem größten Marktanteil weist dabei die größte Gewinnspanne auf.
- Betrachtet man gleichzeitig die Veränderungen des Preises, so wird deutlich, dass das Unternehmen mit dem größten Produktionsvolumen den größten preispolitischen Handlungsspielraum besitzt (► Abb. 45.13). Kann es sein Kostenreduziertspotenzial nicht ausnutzen, so besteht die Gefahr, dass es in der Phase eines Preiseinbruchs keine kostendeckenden Produkte mehr herstellen kann.

Portfolioanalyse

Grundlage der Portfolioanalyse bildet die von **Markowitz** (1959) entwickelte Portfolio Selection Theory. Diese Theorie ist auf Kapitalanlageentscheidungen ausgerichtet und besagt, dass aufgrund sich verändernder Umweltbedingungen durch gezielte Investitionen eine optimale Mischung von Kapitalanlagen, d. h. ein optimales Portfolio, zusammengestellt werden soll. Optimal heißt in diesem Falle, dass für einen geforderten Ertrag das Risiko minimiert bzw. für eine bestimmte Risikobereitschaft die Gewinnerwartung maximiert wird. Ausgehend von diesen Überlegungen versuchte man, für ein Unternehmen ein **optimales Produktpotfolio** zusammenzustellen.

Ausgangspunkt des Produktpotfolios ist das Modell des Produktlebenszyklus. Dieses besagt, dass der Lebenszyklus eines Produktes durch einen typischen Verlauf mit den fünf Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration gekennzeichnet ist (► Abschn. 6.3). Da der Umsatz, Gewinn und Cashflow in den einzelnen Phasen sehr unterschiedlich ausfällt, wird leicht ersichtlich, dass sich das Produktpotfolio aus Produkten oder Produktgruppen zusammensetzen muss, die sich in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus befinden. Sonst läuft ein Unternehmen Gefahr, dass man plötzlich nur noch nicht gewinnabwerfende, auslaufende Produkte führt, da man nicht rechtzeitig für neue, Erfolg versprechende Produkte gesorgt hat. Dies wird beispiel-

45.2 · Analyse der Ausgangslage

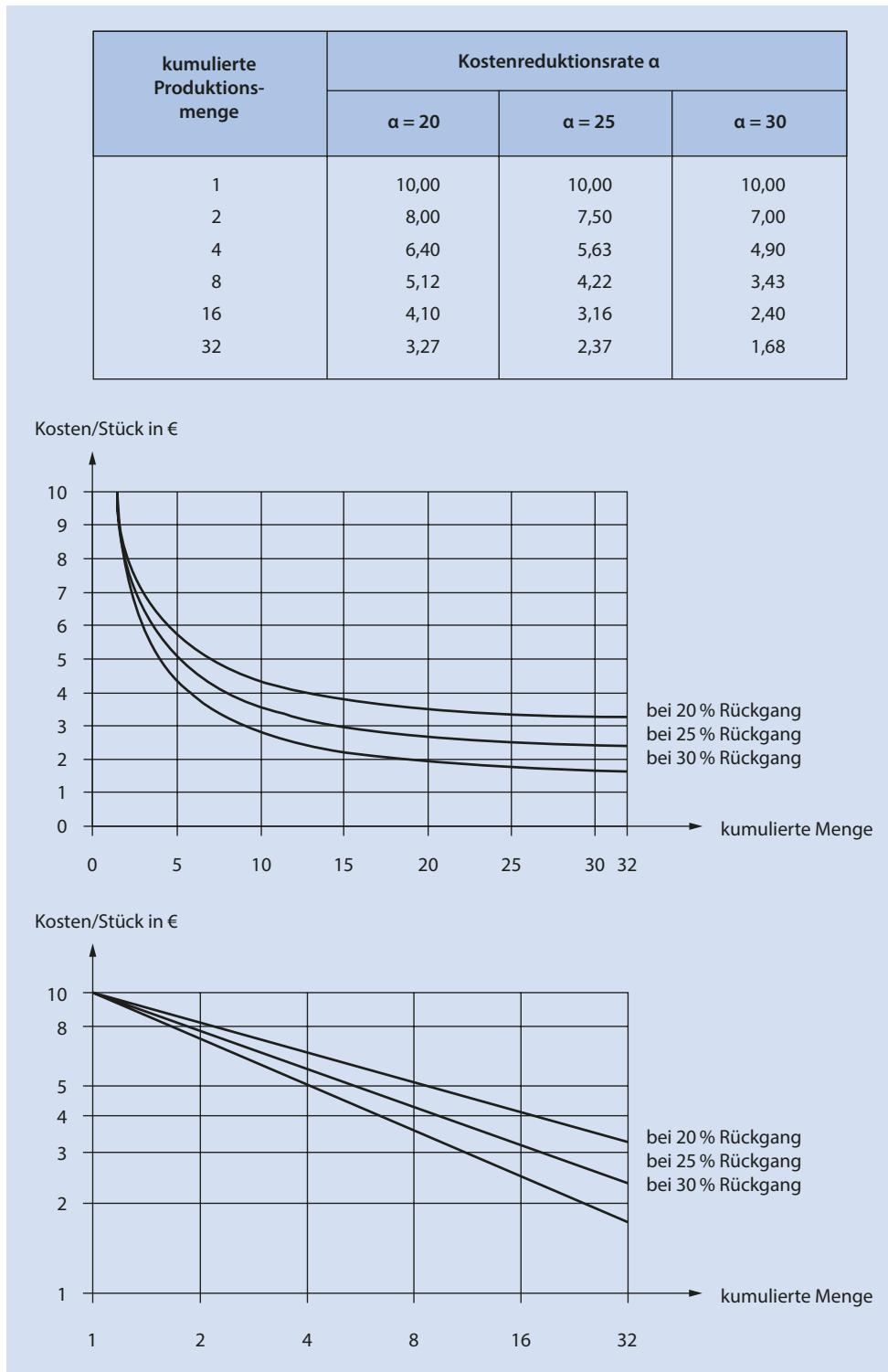


Abb. 45.12 Beispiel und Darstellung der Erfahrungskurve

weise besonders deutlich in der Automobilindustrie, wenn ein bestimmtes Automodell nicht mehr nachgefragt wird und durch ein neues ersetzt werden sollte (z. B. Opel Kadett durch Opel Astra, Opel Vectra durch Opel Insignia).

Ziel der **Produktportfolioanalyse** ist es, die vorhandenen oder potenziellen Ressourcen in Bereiche zu lenken, in denen die Marktaussichten besonders vorteilhaft sind und in denen das Unternehmen seine Stärken ausnutzen kann.

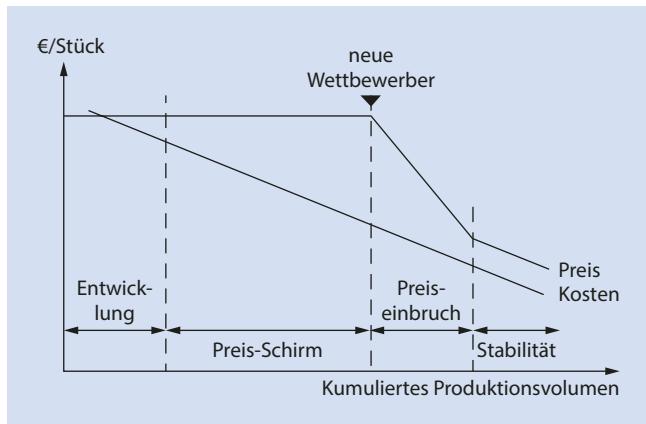


Abb. 45.13 Erfahrungskurve und Preisverhalten. (Henderson 1984, S. 28 ff.)

Andererseits muss es die Ressourcen aus jenen Bereichen abziehen, aus denen keine Vorteile mehr resultieren. Bei einer solchen Produktportfolioanalyse stellen sich zwei Probleme:

- Zuerst sind die Bereiche, die **Geschäftsfelder** und **Geschäftseinheiten**, zu definieren, in welche das Unternehmen investieren bzw. desinvestieren soll. Sowohl der Begriff „strategische Geschäftsfelder (SGF)“ als auch derjenige der „strategischen Geschäftseinheiten (SGE)“ beruht auf dem Segmentierungsgedanken der Geschäftstätigkeiten. Bei einer differenzierten Betrachtung kann man unter SGF eine Segmentierung der Umwelt in Geschäftsfelder verstehen, auf die sich eine Unternehmensstrategie ausrichtet (Außenorientierung). Demgegenüber handelt es sich bei den SGE um eine organisatorische Abgrenzung von Teilbereichen innerhalb des Unternehmens (Innenorientierung), die sich auf bestimmte SGF ausrichten. Das SGF ist deshalb die originäre Entscheidung, die SGE ergibt sich aus der Definition des SGF.
- Es sind **Kriterien** aufzustellen, nach denen die einzelnen Geschäftsfelder beurteilt werden können.

Als Geschäftseinheiten kommen solche Teilbereiche des Unternehmens infrage, die einen bestimmten Produkt-Markt-Bereich bearbeiten (z. B. ausgewählte Kundengruppe, geografisch abgrenzbarer Markt) und für die es sinnvoll erscheint, eigenständige, von anderen Teilbereichen des Unternehmens unabhängige Strategien zu formulieren und durchzusetzen.

Zur Einordnung und Beurteilung der vorhandenen oder zukünftigen Geschäftsfelder werden verschiedene Kriterien herangezogen. Am bekanntesten ist wohl die Kombination der beiden Faktoren

1. **relativer Marktanteil** (eigener Marktanteil der SGE im Verhältnis zum Marktanteil der SGE des stärksten Konkurrenten) und
2. **zukünftiges Marktwachstum** als zukunftsbezogene und vom Unternehmen selbst nicht beeinflussbare Größe.

Diese beiden Kriterien bilden die Grundlage für das von der Boston Consulting Group entwickelte **Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio**, wie es in Abb. 45.14 dargestellt ist. Aufgrund dieser Matrix ergeben sich vier Portfolio-kategorien, aus denen sogenannte **Normstrategien**, d. h. mögliche strategische Verhaltensweisen, insbesondere die sinnvolle Aufteilung der Ressourcen (finanzielle Mittel, Sach- und Humankapital), abgeleitet werden können (► Abschn. 45.4.1 „Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix“). Diese vier Kategorien lassen sich wie folgt umschreiben:

- **„Stars“:** Diese Produkte befinden sich in einem Markt mit einem hohen Marktwachstum. Das Unternehmen hat zwar einen hohen Marktanteil, doch muss es zu dessen Verteidigung weiterhin stark investieren.
- **„Cash Cows“:** Bei diesen Produkten sorgt ein hoher Marktanteil mit niedrigem Marktwachstum dafür, dass das Unternehmen seine Kostenvorteile voll ausschöpfen kann. Mit den hohen Einnahmen können die übrigen Geschäftsbereiche finanziert werden.
- **„Dogs“:** Es handelt sich um **Problemprodukte**, die aufgrund ihres niedrigen Marktanteils eine schwache Wettbewerbsstellung besitzen. Sie werden deshalb als „arme Hunde“ oder „lahme Enten“ bezeichnet. Sie bringen keinen Beitrag zum Cashflow, binden aber Ressourcen, die effizienter eingesetzt werden können.
- **„Question Marks“:** Am schwierigsten ist eine Beurteilung der sogenannten **Nachwuchsprodukte**. Sie sind mit einem Fragezeichen zu versehen, weil sie entweder
 - hoffnungsvolle (neue) Produkte sind, die durch entsprechenden Ressourceneinsatz zu Stars gefördert werden können, oder
 - Produkte darstellen, die wegen eines zu geringen Marktanteils aus dem Markt gezogen werden müssen.

Abb. 45.15 zeigt ein Beispiel einer Produktportfolioanalyse mithilfe der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix. Es handelt sich um ein Unternehmen aus der Metallverarbeitungs-industrie mit drei Sparten und insgesamt 16 Produkten. Für eine Einordnung in die Marktwachstums-Marktanteils-Matrix wurden folgende drei Größen für jedes einzelne Produkt ermittelt:

1. Derzeitiges **Umsatzvolumen** (entspricht der Kreisgröße).
2. Derzeitiger **relativer Marktanteil** im geografischen Markt, auf dem das Unternehmen das Produkt anbietet. Der relative Marktanteil ist dabei auf einer logarithmischen Skala eingetragen. Die Trennlinie zwischen einem hohen und einem niedrigen relativen Marktanteil wurde beim Faktor 1,5 festgelegt.³

³ Der Grund für den Wert 1,5 liegt darin, dass Kostenvorteile sich meist erst dort bemerkbar machen, wo ein Marktführer mindestens einen einehalbmal so großen Umsatz hat wie der nächstkleinere Anbieter.

45.2 · Analyse der Ausgangslage

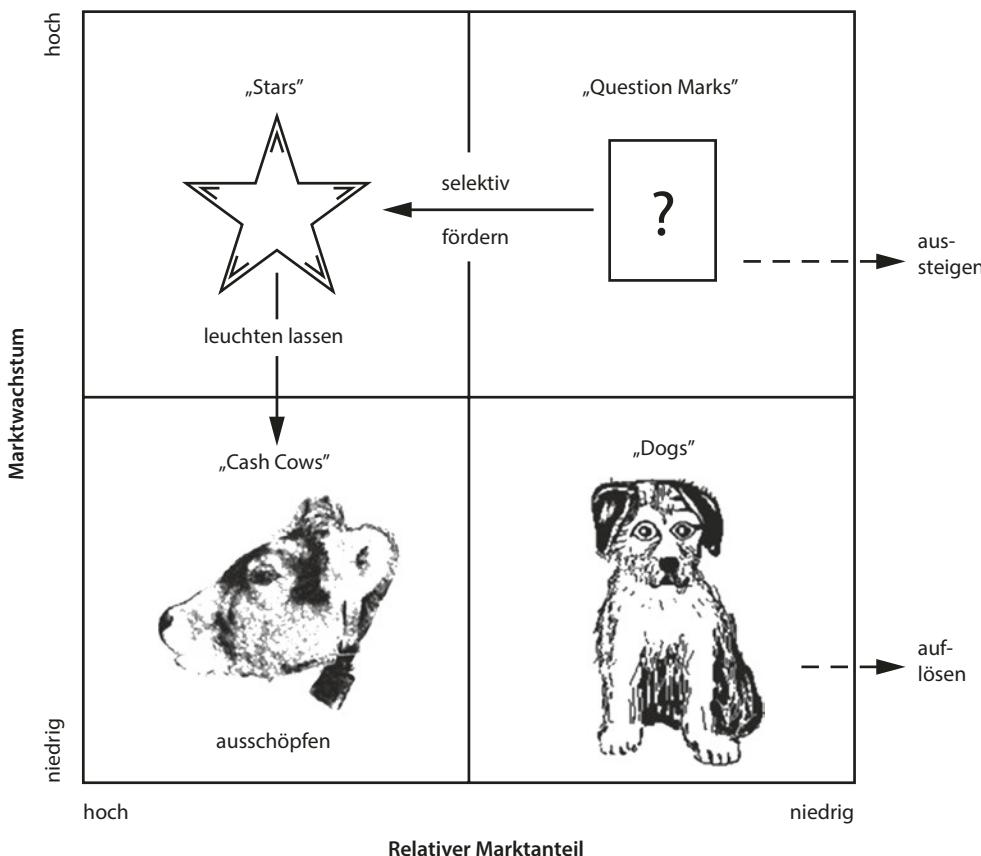


Abb. 45.14 Marktwachstums-Marktanteils-Matrix

3. **Künftiges Marktwachstum** (reale Zuwachsrate, als Durchschnittsgröße der nächsten 5 Jahre geschätzt).

Gap-Analyse

Die Gap-Analyse (Lückenanalyse) stellt ein klassisches Instrument der strategischen Planung dar.

Die **Gap-Analyse** zeigt durch Gegenüberstellung der erwarteten Prognosewerte (z. B. in Bezug auf den Umsatz, Cashflow, Gewinn) bei Fortführung der bisherigen Strategie und der geplanten Zielwerte (Soll-Werte) eine sich mit den Jahren vergrößernde Abweichung, d. h. eine Ziellücke (Abb. 45.16).

Deshalb gilt es, die Ursachen für das Auftreten der Ziellücke zu analysieren und mit entsprechenden Gegenmaßnahmen zu schließen. Dabei kann zwischen zwei Arten von Maßnahmen unterschieden werden:

1. **Strategische Maßnahmen:** Entwicklung neuer Strategien, wie sie in ▶ Abschn. 45.4 dargestellt werden (z. B. Produktinnovationen, Differenzierung gegenüber der Konkurrenz).

2. **Operative Maßnahmen:** Unterstützende Maßnahmen zu den bisherigen oder neuen Strategien (z. B. verstärkter und gezielter Einsatz der verschiedenen Marketing-Instrumente, Rationalisierungsmaßnahmen).

Die Gap-Analyse ist zwar ein relativ einfaches und beschränktes Instrument, da die Zielwerte und vor allem die Prognosewerte aufgrund der unsicheren Daten und vieler nicht quantifizierbarer Einflussgrößen schwierig zu bestimmen sind. Zudem lassen sich nicht unmittelbar Normstrategien ableiten, wie dies beispielsweise beim Produktportfolio der Fall ist. Trotzdem ist diese Methode in der Praxis verbreitet, weil sie

- zu einer sorgfältigen Analyse der Einflussfaktoren zwingt, welche die zukünftige Entwicklung beeinflussen,
- deutlich macht, dass ohne entsprechende Maßnahmen der Gewinn (Cashflow) meistens stark abnimmt,
- die Suche nach Strategien fördert, mit denen die Ziellücke geschlossen werden kann.

Benchmarking

Beim **Benchmarking** misst ein Unternehmen seine Leistung (Produkte, Prozesse) systematisch an jenem Unternehmen, das diese Leistungen am besten erbringt.

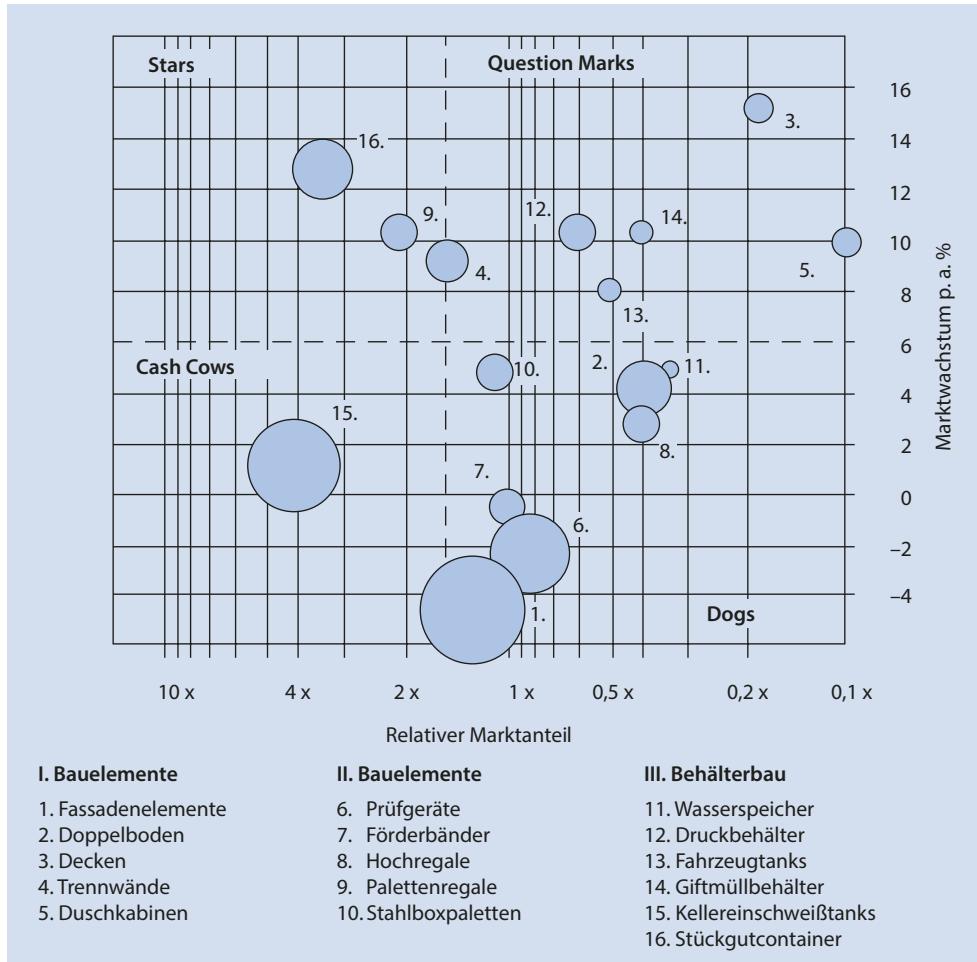


Abb. 45.15 Beispiel Produktpfolio. (Dunst 1979, S. 477)

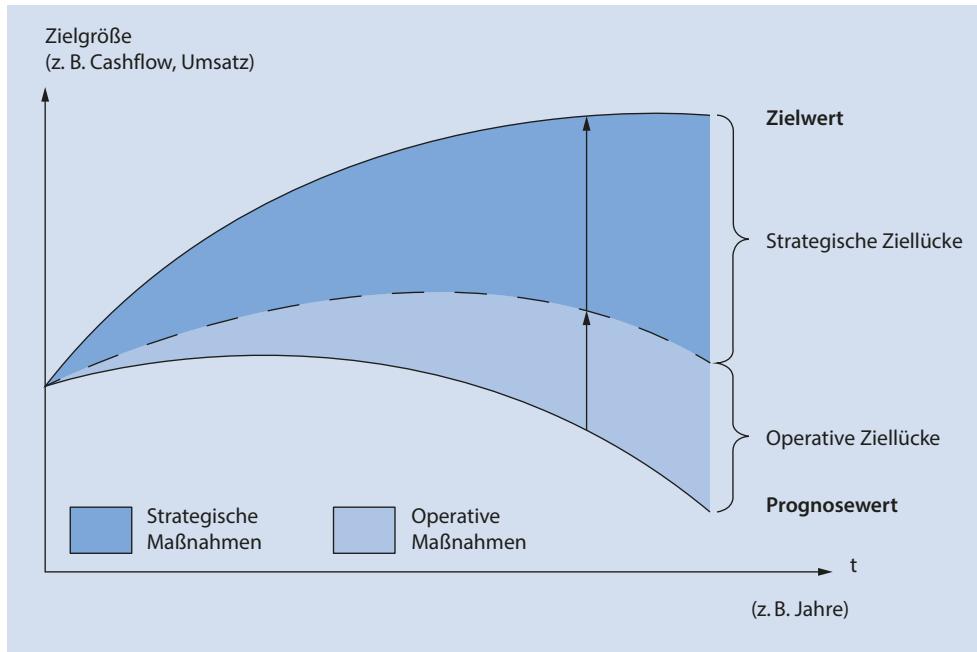


Abb. 45.16 Gap-Analyse

Benchmarking gehört zu den am weitesten verbreiteten Managementtechniken. Studien zufolge nutzen alleine in Europa und Nordamerika gut 50 % der Unternehmen diese Analysemethode (Kreikebaum et al. 2018, S. 245). Durch Benchmarking sollen sogenannte „Best Practices“ identifiziert und dann in das eigene Unternehmen übernommen werden. Die Vergleichspartner können aus dem eigenen Betrieb (internes Benchmarking), aus der gleichen Branche (wettbewerbsorientiertes Benchmarking) oder aus einer fremden Branche (funktionales Benchmarking) stammen. Beispielsweise hat das amerikanische Elektronikunternehmen Xerox Corporation zuerst einen Vertriebskostenvergleich mit Canon und Kodak angestellt, später seine Benchmarkingaktivitäten mit Vergleichen mit dem amerikanischen Textilversandhaus L. L. Bean in Bezug auf den Betrieb und die Logistik erweitert sowie schließlich noch auf den Kreditkartenanbieter American Express im Bereich der Fakturierung ausgedehnt.

Neben der Aufdeckung von Schwachstellen und deren Ursachen liegt der Hauptvorteil von Benchmarking darin begründet, dass hohe Ziele gesetzt werden können, die in der bestehenden Wettbewerbssituation auch zu erreichen sind.

45.3 Unternehmensleitbild und Corporate Governance

45.3.1 Unternehmensleitbild

Das **Unternehmensleitbild** enthält die allgemein gültigen Grundsätze über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen des Unternehmens, an denen sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren sollten.

Ein Leitbild stellt somit einen fundamentalen und offenen Orientierungsrahmen dar. Es enthält allgemeine Aussagen über den Sinn und Zweck des Unternehmens. Mit ihm werden die Verhaltensweisen des Unternehmens gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens umrissen.

Das Leitbild als grundlegende Willenskundgebung der Unternehmensleitung übernimmt als Teil der Unternehmenspolitik verschiedene Aufgaben. Als wichtigste Funktionen sind zu nennen:

1. Klärung des **Selbstverständnisses**: Das Leitbild gibt dem Unternehmen eine eindeutige Identität. Man spricht in diesem Zusammenhang von der **Corporate Identity**. Darunter versteht man die Selbstdarstellung und das Verhalten nach innen und nach außen aufgrund widerspruchsfreier und eindeutiger Werte. Sie gibt Antwort auf die Fragen „Was ist unser Unternehmen?“ und „Was ist der Sinn unserer wirtschaftlichen Tätigkeit?“. Daraus können zwei weitere Funktionen abgeleitet werden:

■ **Legitimationsfunktion**: Die Aufklärung über das unternehmerische Handeln soll Vertrauen und Glaubwürdigkeit und somit letztlich die Legitimationsbasis für wirtschaftliches Handeln schaffen.

■ **Kommunikationsinstrument**: Das Leitbild als Teil der Corporate Identity soll in schriftlicher Form die wichtigsten Verhaltensgrundsätze sowohl nach innen (Mitarbeitende) als auch nach außen (gesellschaftliche Anspruchsgruppen) kommunizieren.

2. **Orientierungsrahmen**: Mit dem Unternehmensleitbild wird die grundlegende zukünftige strategische Ausrichtung festgehalten.
3. **Motivation und Kohäsion**: Der einzelne Mitarbeitende kann auf gemeinsame Werte zurückgreifen, die ihm Sicherheit gewähren und ihn mit seinen Arbeitskollegen verbinden.
4. Gestaltung der **Unternehmenskultur**: Das Leitbild dient dazu, den Übergang von einer bestehenden Ist-Kultur zu einer gewünschten Soll-Kultur zu erleichtern.
5. **Entscheidungs- und Koordinationsfunktion**: Das Unternehmensleitbild erleichtert den Entscheidungsprozess und fördert die Koordination und Abstimmung zwischen verschiedenen Teilbereichen, weil es einen Ausgleich der verschiedenen Interessen ermöglicht.

Damit ein Unternehmensleitbild letztlich alle diese Funktionen übernehmen kann, ist es wichtig, dass es von den Adressaten akzeptiert wird. Deshalb ist darauf zu achten, dass bei der Formulierung des Leitbildes möglichst viele der betroffenen Gruppen berücksichtigt oder beteiligt werden.

Über den Umfang und vor allem über den Inhalt eines Unternehmensleitbildes gehen die Meinungen stark auseinander. Grundsätzlich können drei verschiedene Inhaltskategorien unterschieden werden:

1. **Allgemeine geschäftspolitische Inhalte**: Diese Kategorie umfasst meistens Angaben über das allgemeine Tätigkeitsfeld eines Unternehmens (Produkt-Markt-Bereich), die obersten Unternehmensziele (z. B. Aussagen zur Rentabilität, zum Wachstum, zur gesellschaftlichen Verantwortung) oder die allgemeine strategische Ausrichtung (z. B. bezüglich des Verhaltens gegenüber der Konkurrenz, der Kooperationsbereitschaft oder des Risikoverhaltens).
2. **Aufgabenspezifische Inhalte**: Diese Aussagen beziehen sich auf die einzelnen Teilbereiche des Unternehmens, also z. B. auf den Marketing-, Produktions-, Finanzbereich.
3. **Adressatenspezifische Inhalte**: Im Vordergrund stehen die Anspruchsgruppen des Unternehmens. Meist wird ausführlich auf die Mitarbeitenden eingegangen. Gegenstand sind in diesem Fall das Verhältnis zum Unternehmen, der Führungsstil, die materiellen oder immateriellen Leistungsanreize oder die Sozialleistungen. Daneben kommen sämtliche

The ten principles of business operations			
Consumers	1 Nutrition, health and wellness Our core aim is to enhance the quality of consumers' lives every day, everywhere by offering tastier and healthier food and beverage choices and encouraging a healthy lifestyle. We express this via our corporate proposition Good Food, Good Life.	2 Quality assurance and product safety Everywhere in the world, the Nestlé name represents a promise to the consumer that the product is safe and of a high standard.	3 Consumer communication We are committed to responsible, reliable consumer communication that empowers consumers to exercise their right to informed choice and promotes healthier diets. We respect consumers' privacy.
Human rights and labour practices	4 Human rights in our business activities We fully support the United Nations Global Compact's (UNG) guiding principles on human rights and labour and aim to provide an example of good human rights and labour practices throughout our business activities.		
Our people	5 Leadership and personal responsibility Our success is based on our people. We treat each other with respect and dignity and expect everyone to promote a sense of personal responsibility. We recruit competent and motivated people who respect our values, provide equal opportunities for their development and advancement, protect their privacy and do not tolerate any form of harassment or discrimination.	6 Safety and health at work We are committed to preventing accidents, injuries and illness related to work, and to protect employees, contractors and others involved along the value chain.	
Suppliers and customers	7 Supplier and customer relations We require our suppliers, agents, subcontractors and their employees to demonstrate honesty, integrity and fairness, and to adhere to our non-negotiable standards. In the same way, we are committed to our own customer.	8 Agriculture and rural development We contribute to improvements in agricultural production, the social and economic status of farmers, rural communities and in production systems to make them more environmentally sustainable.	
The environment	9 Environmental sustainability We commit ourselves to environmentally sustainable business practices. At all stages of the product life cycle we strive to use natural resources efficiently, favour the use of sustainably-managed renewable resources, and target zero waste.	10 Water We are committed to the sustainable use of water and continuous improvement in water management. We recognise that the world faces a growing water challenge and that responsible management of the world's resources by all water users is an absolute necessity.	

Abb. 45.17 Unternehmensleitbild Nestlé (► www.nestle.com)

Anspruchsgruppen der Umwelt als Adressaten infrage, also insbesondere die Kunden, die Eigen- und Fremdkapitalgeber, die Lieferanten, die Konkurrenz, der Staat, politische Parteien, Aktivisten-Gruppen usw. In der Praxis findet allerdings meistens eine Vermischung dieser verschiedenen Aspekte statt (Abb. 45.17). Zusammenfassend wird in Abb. 45.18 eine Fragenliste gegeben, deren Antworten den wesentlichen Inhalt eines Unternehmensleitbildes ausmachen.

45.3.2 Corporate Governance

Aufgrund von Fehlverhalten des Topmanagements, das nicht nur auf grobe Managementfehler, sondern auch auf unethisches, in einigen Fällen sogar kriminelles Verhalten zurückzuführen war, haben insbesondere die Aktionäre, aber auch andere Anspruchsgruppen (z. B. Lieferanten, Mitarbeitende, Staat) Schaden erlitten. Deshalb ist der Ruf nach einer wirksamen Unternehmenssteuerung und -überwachung, einer Corporate Governance, erklogen, um

- Welche **Bedürfnisse** wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten, Dienstleistungen) befriedigen?
- Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere **Marktleistungen entsprechen**? (Qualität, Preis, Neuheit usw.)
- Welche **geografische Reichweite** soll unser Unternehmen haben? (lokaler, nationaler, internationaler Charakter)
- Welche **Marktstellung** wollen wir erreichen?
- Welche Grundsätze sollen unser **Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern** (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen?
- Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und **Gewinnverwendung**?
- Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem **Staat**?
- Wie sind wir gegenüber wesentlichen **gesellschaftlichen Anliegen** eingestellt? (Umweltschutz, Gesundheitspflege, Armutbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung usw.)
- Welches ist unser **wirtschaftliches Handlungsprinzip**?
- Wie stellen wir uns grundsätzlich zu **Anliegen der Mitarbeiter**? (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)
- Welches sind die wesentlichsten **Grundsätze der Mitarbeiterführung**, die in unserem Unternehmen gelten sollen?
- Welches sind unsere **technologischen Leitvorstellungen**?

■ Abb. 45.18 Fragenliste zum Unternehmensleitbild. (Ulrich 1987, S. 94)

solche Vorkommnisse durch entsprechende Strukturen und Regeln möglichst zu verhindern.

Unter Corporate Governance versteht man sämtliche Grundsätze und Regeln, mit deren Hilfe die Strukturen und das Verhalten der obersten Führungskräfte gesteuert und überwacht werden können. Im Vordergrund stehen insbesondere die Strukturen von Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Beziehungen mit den verschiedenen Anspruchsgruppen im Innen- und Außenverhältnis.

Durch eine hohe Transparenz soll den Anspruchsgruppen ermöglicht werden, das unternehmerische Verhalten und dessen Resultate jederzeit anhand dieser Regeln und Grundsätze zu überprüfen. Corporate Governance dient deshalb dazu, Unsicherheit bei den Anspruchsgruppen zu reduzieren und unethisches Verhalten des Managements zu verhindern. Im Rahmen einer Corporate Governance stellt sich für ein Unternehmen somit die Frage, wie solche Regeln und Grundsätze formuliert werden sollen und wie es sich zu verhalten habe, damit es den Anforderungen seiner Anspruchsgruppen gerecht wird. Dabei spielt die Glaubwürdigkeit (► Abschn. 47.5) eine entscheidende Rolle.

Es sind verschiedene Richtlinien von Behörden erlassen worden oder aufgrund privatwirtschaftlicher Initiative entstanden, um die Corporate Governance zu verstärken. Zu nennen sind z. B. der Swiss Code of Best Practice in Corporate Governance, der Deutsche Corporate-Governance-Kodex oder der US-amerikanische Sarbanes-Oxley Act. Manche dieser Richtlinien wurden in die Kotierungsreglemente der Börsen aufgenommen und gelten für die börsenkotierten Unternehmen. Das Schwergewicht der Regelungen liegt auf finanziellen Aspekten. Die wichtigsten Ziele der verschiedenen Kodizes lassen sich wie folgt zusammenfassen (Volkart und Wagner 2018, S. 1055 ff.):

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats soll zu einer guten Corporate Governance beitragen, operatives Management und strategisches Controlling sollen getrennt werden, unabhängige Persönlichkeiten sollen einbezogen werden.

- Eine transparente Finanzberichterstattung und aufschlussreichere Daten aus dem internen Controlling sollen die Corporate Governance verbessern.
- Gehalts- und Bonuszahlungen an das Management sollen so gestaltet werden, dass sie im Sinn der Corporate Governance wirksam sind.
- Die Stellung der Aktionäre gegenüber Management und Aufsichtsrat soll gestärkt werden. Die Teilnahme an Aktiönsversammlungen soll auch via Internettechnologien möglich sein (Online-Stimmabgabe).
- Die institutionellen Investoren, die einen immer größeren Aktienanteil besitzen, sollen ihre Überwachungsrolle aktiver wahrnehmen, da eine große Zahl von Kleinaktionären nur beschränkt dazu fähig ist.
- Fremdkapitalgeber (Banken, Kapitalmarkt, Obligationäre) sollen besser informiert werden, was auch die Beurteilung durch Ratingagenturen verbessert.

Diese Richtlinien ergeben aber nur einen allgemeinen Orientierungsrahmen, die konkrete Umsetzung muss jedes Unternehmen selber vornehmen (■ Abb. 45.19).

45.4 Unternehmensstrategien

Die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie ist das zentrale Element der Unternehmenspolitik und die wichtigste Phase im strategischen Problemlösungsprozess

Corporate Governance Fundament für langfristigen Erfolg	
<p>Wirkungsvolle Corporate Governance, die hohen internationalen Standards entspricht, ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Wesentliche Grundlagen sind vor allem das deutsche Aktiengesetz und der Deutsche Corporate Governance Kodex. Da unsere Aktie auch an der New Yorker Börse notiert ist, unterliegen wir zudem den betreffenden US-amerikanischen Kapitalmarktgesetzen und Bestimmungen der Securities and Exchange Commission (SEC) sowie der New York Stock Exchange.</p> <p>Durch unsere Corporate Governance stellen wir eine verantwortungsbewusste, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Leistung und Kontrolle der Deutschen Bank sicher. Vier Elemente sind dafür kennzeichnend: gute Beziehungen zu Aktionären, eine effektive Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, ein am langfristigen Erfolg ausgerichtetes Vergütungssystem sowie eine transparente Rechnungslegung in Verbindung mit frühzeitiger Berichterstattung.</p>	<p>tigen seine Zustimmung. Er legt die Informations- und Berufspflichten des Vorstands fest, bestellt die Vorstandsmitglieder und plant gemeinsam mit dem Vorstand langfristig deren Nachfolge. Jährlich prüft der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Arbeit. Neben dem gesetzlich zu bildenden Vermittlungsausschuss hat der Aufsichtsrat einen Präsidial-, einen Prüfungs-, einen Risiko- sowie einen Nominierungsausschuss.</p> <p>Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben achtet der Aufsichtsrat auf eine ausgewogene Zusammensetzung sowie darauf, dass seine Mitglieder die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten haben. Ebenso berücksichtigt er den Aspekt der Vielfalt im Vorstand und bei Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat. Angesichts unserer globalen Geschäftsaktivitäten gehört dem Aufsichtsrat eine angemessene Anzahl von Mitgliedern mit langjähriger internationaler Erfahrung an. Außerdem ist in unserem Aufsichtsrat eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder vertreten.</p>
<p>Aktionäre</p> <p>Unsere Aktionäre sind per Gesetz an wichtigen Unternehmensentscheidungen wie Satzungsänderungen, der Verwendung des Bilanzgewinns, der Ermächtigung zur Ausgabe neuer Aktien und wesentlichen Strukturveränderungen beteiligt. Die Deutsche Bank hat nur eine einzige Gattung von Aktien, die jeweils eine Stimme verbrieften. Um unseren Aktionären die Wahrnehmung ihrer Rechte zu erleichtern, setzen wir bei der Hauptversammlung neben der Briefwahl auch elektronische Medien ein. Insbesondere können Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Deutschen Bank via Internet erteilt werden.</p>	<p>Vergütung</p> <p>Die Vergütung unserer Vorstandsmitglieder orientiert sich in erster Linie am längerfristigen Erfolg der Deutschen Bank. Maßstab für die Bemessung der variablen Vergütung sind die individuelle Leistung sowie einerseits das Erreichen der geplanten Eigenkapitalrendite im Zweijahresdurchschnitt und andererseits unsere Aktienrendite in einem dreijährigen Zeitraum im Verhältnis zum entsprechenden Durchschnittswert einer Auswahl vergleichbarer Wettbewerber. Ein Großteil der variablen Vergütung wird aufgeschoben, mit Verfallmöglichkeiten und überwiegend aktienbasiert gewährt. Die verzögert fällige Vergütung ist zu einem angemessenen Teil von der nachhaltigen Ergebnisentwicklung der Deutschen Bank sowohl positiv als auch negativ abhängig.</p>
<p>Vorstand</p> <p>Der Vorstand leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung und kontrolliert die Konzerngesellschaften. Er sorgt dafür, dass die gesetzlichen Bestimmungen sowie unternehmensinternen Richtlinien eingehalten werden, und achtet auf Vielfalt bei der Besetzung von Führungsfunktionen. Die Mitglieder des Vorstands, die nicht zum Vorstand gehörenden Leiter der Kerngeschäftsfelder sowie der Deutsche Bank Americas und der asiatisch-pazifischen Region (ohne Japan) bilden zusammen das Group Executive Committee. Dieses Gremium analysiert die Entwicklung der Geschäftsbereiche, erörtert konzernstrategische Fragen und erarbeitet Empfehlungen für den Vorstand zur abschließenden Entscheidung.</p>	<p>Rechnungslegung</p> <p>Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder enthält eine feste und eine variable Komponente. Der variable Teil hängt ab von der Erfüllung festgelegter Ziele, von der Dividende und dem Gewinn je Aktie im Dreijahresdurchschnitt. Der Vorsitz beziehungsweise seine Stellvertretung im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz beziehungsweise die Mitgliedschaft in einem der Ausschüsse werden extra honoriert.</p> <p>Anteilseigner und Öffentlichkeit werden regelmäßig durch den jährlichen Geschäftsbericht, der den Konzernabschluss enthält, sowie die Zwischenberichte informiert. Unsere Konzernrechnungslegung entspricht den International Financial Reporting Standards (IFRS). Dies sorgt für eine hohe Transparenz und internationale Vergleichbarkeit.</p>
<p>Aufsichtsrat</p> <p>Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung. Grundlegende Entscheidungen, welche die Bank betreffen, benötigen seine Zustimmung. Er legt die Informations- und Berufspflichten des Vorstands fest, bestellt die Vorstandsmitglieder und plant gemeinsam mit dem Vorstand langfristig deren Nachfolge. Jährlich prüft der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Arbeit. Neben dem gesetzlich zu bildenden Vermittlungsausschuss hat der Aufsichtsrat einen Präsidial-, einen Prüfungs-, einen Risiko- sowie einen Nominierungsausschuss.</p>	<p>Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben achtet der Aufsichtsrat auf eine ausgewogene Zusammensetzung sowie darauf, dass seine Mitglieder die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten haben. Ebenso berücksichtigt er den Aspekt der Vielfalt im Vorstand und bei Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat. Angesichts unserer globalen Geschäftsaktivitäten gehört dem Aufsichtsrat eine angemessene Anzahl von Mitgliedern mit langjähriger internationaler Erfahrung an. Außerdem ist in unserem Aufsichtsrat eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder vertreten.</p>

Abb. 45.19 Corporate Governance der Deutschen Bank. (Deutsche Bank 2010, S. 27 f.)

45.4 • Unternehmensstrategien

(Abb. 45.2). Auf der Basis der Analyse der Ausgangslage, des Unternehmensleitbildes sowie der Unternehmensziele ergeben sich drei Vorgehensschritte:

1. **Strategieentwicklung:** In einem ersten Schritt wird die grundlegende Ausrichtung des zukünftigen Verhaltens des Unternehmens festgelegt. Es handelt sich um den Inhalt der Unternehmensstrategie.
2. **Strategieimplementierung:** Mit einer Reihe von Maßnahmen und Instrumenten soll die geplante Strategie erfolgreich realisiert werden.
3. **Strategieevaluation:** Implementierte Strategien müssen von Zeit zu Zeit aus zwei Gründen überprüft werden: Erstens können sich die internen und externen Gegebenheiten verändert haben, oder zweitens können sich Schwierigkeiten bei der Implementierung aufgrund nicht berücksichtigter Tatbestände oder Einflussfaktoren ergeben. Beide Gründe führen zu Anpassungen der ursprünglichen Strategie.

45.4.1 Strategieentwicklung

Im Folgenden werden drei verbreitete Strategiekonzepte dargestellt, die jeweils einen spezifischen strategischen Schwerpunkt betonen:

- Produkt-Markt-Strategien,
- Wettbewerbsstrategien nach Porter,
- Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix.

In einem abschließenden Abschnitt werden weitere mögliche strategische Ausrichtungen aufgezeigt.

Produkt-Markt-Strategien

Unternehmensstrategien können grundsätzlich in Überlebensstrategien und in Wachstumsstrategien unterteilt werden. Erstere sind bei rezessiver Wirtschaftsentwicklung oder bei Strukturproblemen einer Branche angezeigt, während Wachstumsstrategien darauf ausgerichtet sind, an einem potenziellen Marktwachstum teilhaben zu können. Eine Systematisierung solcher Wachstumsstrategien nimmt Ansoff (1966) vor. Ausgehend von den vorhandenen oder möglichen Märkten und Produkten unterscheidet er vier Produkt-Markt-Strategien (Abb. 45.20):

1. **Maktdurchdringung:** Intensive Bearbeitung der bestehenden Märkte mit den gegenwärtigen Produkten. Diese kann sowohl durch eine Steigerung der Absatzmenge pro Abnehmer als auch durch Vergrößerung der Zahl der Abnehmer erreicht werden. Bei sich nicht änderndem Marktvolumen bedeutet diese Strategie, dass das Unternehmenswachstum auf Kosten der Marktanteile anderer Unternehmen geht. Bei einem wachsenden Marktvolumen kann diese Strategie darin bestehen, den bestehenden Marktanteil sowohl zu halten als auch zu erhöhen.
2. **Marktentwicklung:** Diese Strategie zielt darauf, neue regionale Märkte zu bearbeiten, neue Anwendungsmöglichkeiten der bestehenden Produkte und/oder neue Käuferschichten zu erschließen. Im letzteren Fall kommt der Marktsegmentierung (► Abschn. 8.2.2 „Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten“) große Bedeutung zu. Sie erlaubt die genaue Abgrenzung von Märkten und die zielgerichtete Bearbeitung homogener Zielgruppen, die nach bestimmten Kriterien (z. B. Verbrauchsgewohnheiten, Ausbildung, Einkommen) gebildet worden sind.
3. **Produktentwicklung:** Mit dieser Strategie will man mit neuen Produkten die Bedürfnisse der Kunden auf den bisherigen Märkten befriedigen. Die neuen Produkte können das alte Produktions- bzw. Absatzprogramm ergänzen oder einzelne Produkte ersetzen. Bei einer Programmerweiterung kann der Neuheitsgrad des neuen Produktes sehr unterschiedlich ausfallen (► Abschn. 6.4 und 6.2).
4. **Diversifikation:** Bei einer Diversifikationsstrategie erfolgt ein Wachstum mit neuen Produkten auf neuen Märkten. Dabei werden in der Regel folgende Diversifikationsformen unterschieden:
 - **Horizontale** Diversifikation: Die neuen Produkte stehen in einem sachlichen Zusammenhang zu den bisherigen Produkten. Dieser kann sich beispielsweise auf die vorhandenen Maschinen und die angewandte Produktionstechnologie (z. B. Brillengläser, Ferngläser, Mikroskope), die verwendeten Rohstoffe (z. B. Milch und Joghurt), den benutzten Absatzkanal (z. B. Bier, Wein und Mineralwasser), Komplementärprodukte (z. B. Tennisschläger, -bälle, -kleider und -schuhe) oder Kuppelprodukte (z. B. Weizen und Stroh) beziehen.

Markt \ Produkt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Abb. 45.20 Produkt-Markt-Matrix. (Nach Ansoff 1966, S. 132)

- **Vertikale** Diversifikation: Die neuen Produkte beziehen sich auf vorgelagerte (Rückwärtsintegration) oder auf nachgelagerte (Vorwärtsintegration) Produktionsstufen. Diese Strategie dient vor allem der eigenen Unabhängigkeit von Lieferanten und/oder Abnehmern (z. B. Stahl-, Blech- und Autoherstellung).
- **Laterale** Diversifikation: Bei einer solchen Strategie besteht überhaupt kein sachlicher Zusammenhang mehr mit der bisherigen Produktion. Freie finanzielle Mittel werden unter Berücksichtigung der Risikostrreuung in neue Branchen investiert (z. B. elektronische Geräte, Versicherungen und Kosmetikartikel).

Wettbewerbsstrategien nach Porter

In der Praxis sind viele Ansätze entwickelt worden, um erfolgreich mit den Wettbewerbskräften umzugehen (► Abschn. 45.2.4 „Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)“). Obwohl eine solche Strategie letztlich eine einmalige Konstruktion ist, welche die besonderen Bedingungen einer Branche widerspiegelt, können nach Porter (1999, S. 62 ff.) drei in sich geschlossene Strategiegruppen unterschieden werden (■ Abb. 45.21):

1. **Kostenführerschaft:** Diese Strategie beruht darauf, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche durch eine Reihe von Maßnahmen zu erlangen:
 - aggressiver Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe,
 - energische Ausnutzung erfahrungsbedingter Kosten senkungspotenziale (► Abschn. 45.2.4 „Konzept der Erfahrungskurve“),
 - strenge Kontrolle der variablen Kosten und der Gemeinkosten,
 - Vermeidung von marginalen Kunden,
 - Kostenminimierung in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Service, Vertreterstab, Werbung usw.

Diese Strategie ermöglicht einem Unternehmen, entweder durch Preissenkungen seinen Umsatz zu vergrößern oder bei gleichen Preisen den Gewinn zu erhöhen.

2. **Differenzierung:** Die Differenzierungsstrategie besteht darin, ein Produkt oder eine Dienstleistung von denjenigen der Konkurrenzunternehmen abzuheben und eine Produktsituation zu schaffen, die in der ganzen Branche als einzigartig angesehen wird. Damit kann sich ein Unternehmen gegen Preissenkungen der Konkurrenz absichern. Ansätze zur Differenzierung sind:
 - ein gutes Design und/oder ein einprägsamer Markenname,
 - eine einzigartige Technologie,
 - ein werbewirksamer Aufhänger,
 - ein hervorragender Kundendienst oder
 - ein gut ausgebautes Händlernetz.

Im Idealfall differenziert sich das Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Nicht zu vernachlässigen sind die dabei anfallenden Kosten, doch sind sie nicht das primäre strategische Ziel.

3. **Konzentration auf Schwerpunkte:** Diese Strategie besteht darin, dass ein Unternehmen sich auf **Marktnischen** konzentriert. Während die Kostenvorsprungs- und Differenzierungsstrategien auf eine branchenweite Umsetzung ihrer Ziele abstellen, geht es bei der Konzentrationsstrategie darum, ein bestimmtes Branchensegment zu bevorzugen und jede Maßnahme auf diesen begrenzten Marktbereich auszurichten. Als Nische kommen infrage:
 - eine bestimmte Abnehmergruppe,
 - ein bestimmter Teil des Produktionsprogramms oder
 - ein geografisch abgegrenzter Markt.

Die Strategie beruht auf der Prämisse, dass das Unternehmen sein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als seine Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb

Strategisches Zielobjekt	Strategischer Vorteil		
	Singularität aus Sicht des Käufers	Kostenvorsprung	Umfassende Kostenführerschaft
Branchenweit	Differenzierung		
Beschränkung auf ein Segment		Konzentration auf Schwerpunkte	

■ Abb. 45.21 Strategietypen. (Porter 1999, S. 67)

Voraussetzungen Strategietyp	Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel	Übliche organisatorische Anforderungen
Umfassende Kostenführerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Investitionen und Zugang zu Kapital ■ Verfahrensinnovationen und Verfahrensverbesserungen ■ Intensive Beaufsichtigung der Arbeitskräfte ■ Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind ■ Kostengünstiges Vertriebssystem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intensive Kostenkontrolle ■ Häufige detaillierte Kontrollberichte ■ Klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeiten ■ Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht
Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gute Marketingfähigkeiten ■ Produktengineering ■ Kreativität ■ Stärken in der Grundlagenforschung ■ Guter Ruf in Sachen Qualität und technologische Spitzenstellung ■ Lange Branchentradition und einmalige Kombination von Fähigkeiten, die aus anderen Branchen stammen ■ Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ strenge Koordination von Tätigkeiten in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung und Marketing ■ Subjektive Bewertungen und Anreize an Stelle von quantitativen Kriterien ■ Annehmlichkeiten, um hoch qualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftler oder kreative Menschen anzu ziehen
Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kombination der oben genannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kombination der oben genannten Maßnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt

Abb. 45.22 Anforderungen der Strategietypen. (Nach Porter 1999, S. 69 f.)

befinden. Als Ergebnis erzielt das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz entweder eine Differenzierung (weil es die Anforderungen des besonderen Zielobjekts besser erfüllen kann) oder niedrigere Kosten – oder beides zusammen.

Abgesehen von den bereits genannten Unterschieden weisen die drei Strategietypen auch in anderer Hinsicht Unterschiede auf, vor allem bezüglich der erforderlichen Mittel und Fähigkeiten auf der einen und des Führungs- und Organisationssystems auf der anderen Seite (Abb. 45.22).

Diese Strategietypen treten getrennt oder unter bestimmten Voraussetzungen kombiniert auf und dienen letztlich dazu, langfristig eine gefestigte Position in einer Branche zu erreichen und andere Unternehmen der gleichen Branche zu übertreffen.

Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix

Aufgrund der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix und den sich daraus ergebenden Portfolio-kategorien (► Abschn. 45.2.4 „Portfolio-Analyse“) können vier Normstrategien abgeleitet werden, die mögliche strategische Verhaltensweisen in Bezug auf eine sinnvolle Aufteilung der Ressourcen (finanzielle Mittel, Sach- und Humankapital) aufzeigen (Abb. 45.23):

- „**Stars**“: Das Unternehmen hat zwar einen hohen Marktanteil, doch muss es zu dessen Verteidigung weiterhin stark investieren. Deshalb ist eine **Investitionsstrategie** zu verfolgen. Die erzielten Einnahmen reichen meistens nur zur Deckung des neuen Finanzbedarfs aus.
- „**Cash Cows**“: Wegen der geringen Wachstumsrate des Marktes sollen keine neuen Investitionen mehr getätigt, sondern nur noch Gewinne realisiert werden. Somit liegt eine **Abschöpfungsstrategie** vor. Die dadurch erzielten hohen finanziellen Überschüsse dienen zur Finanzierung anderer Geschäftsfelder.
- „**Dogs**“: Da eine Verbesserung der Position dieser Problemprodukte nur durch einen unverhältnismäßig hohen Einsatz von Ressourcen erreicht werden kann, sind sie aufzulösen. Es empfiehlt sich eine **Desinvestitionsstrategie**.
- „**Question Marks**“: Für diese Produkte sind grundsätzlich zwei Strategien möglich:
 - **Investitionsstrategie**: Die Produkte werden mit einem erheblichen Ressourceneinsatz gefördert, damit sie einen genügend großen Marktanteil erreichen.
 - **Desinvestitionsstrategie**: Wegen zu geringer Chancen müssen die Produkte zurückgezogen werden. Die Produkte dieser Kategorie erfordern deshalb besondere Aufmerksamkeit, weil sie einen

Strategische Elemente Portfolio-Kategorie	Zielvorstellung (relativer Marktanteil)	Ressourceneinsatz	Risiko
Stars	halten/leichter Ausbau	hoch, Reinvestition des Cashflow	akzeptieren
Cash Cows	halten/leichter Abbau	gering, nur Rationalisierungs- und Ersatzinvestitionen	einschränken
Dogs	Abbau	minimal, Verkauf bei Gelegenheit, evtl. Stilllegung	stark reduzieren
Question Marks	selektiver Ausbau	hoch, Erweiterungsinvestitionen	akzeptieren
	Abbau	Verkauf	einschränken

■ Abb. 45.23 Idealtypische Normstrategien. (In Anlehnung an Ulrich und Fluri 1995, S. 127)

außerordentlich hohen Finanzmittelbedarf aufweisen und gleichzeitig die Starprodukte von morgen sind. Gerade wegen des ersten Sachverhaltes muss sich ein Unternehmen auf wenige Produkte beschränken. Ein Misserfolg würde stark ins Gewicht fallen und wäre nur schwer zu verkraften.

Weitere strategische Ausrichtungen

Neben den dargestellten strategischen Verhaltensweisen können weitere Kriterien zur Abgrenzung von Strategien herangezogen werden, wie sie in ■ Abb. 45.24 dargestellt sind.

45.4.2 Strategieimplementierung und Strategieevaluation

Strategieimplementierung

Viele erfolgversprechende Strategien scheitern deshalb, weil ihre Umsetzung in die Realität nicht gelingt. Deshalb ist es wichtig, die mit einer neuen Strategie verbundenen Veränderungen zu erkennen und sorgfältig vorzunehmen.

In Anlehnung an Pümpin und Geilinger (1988, S. 40 ff.) können folgende allgemeine Voraussetzungen für das Gelingen der Umsetzung einer Unternehmensstrategie genannt werden:

1. Die Führungskräfte sind von Anfang an in die Strategieentwicklung einzubeziehen, um die Identifikation mit der neuen Strategie zu erhöhen.
2. Die oberen Führungskräfte müssen aufgrund ihrer Vorbildfunktion geschlossen hinter der neuen Strategie stehen und dies durch ihr Verhalten klar zum Ausdruck bringen.
3. Es sind alle Mitarbeitenden in die Umsetzung der geplanten Strategie einzubeziehen, da die Realisie-

rung nicht allein Aufgabe der oberen und mittleren Führungskräfte ist. Dies erfordert eine stufengerechte interne Kommunikation. Durch die Auseinandersetzung mit der neuen Strategie und den damit verbundenen Konsequenzen werden die Motivation und das Engagement gefördert.

4. Alle Teilbereiche des Unternehmens müssen einen Beitrag zur Realisierung einer Strategie leisten. Eine Unternehmensstrategie umfasst das ganze Unternehmen, auch wenn einzelne Abteilungen (z. B. Marketing oder Produktion) stärker betroffen sein können als andere.
5. Es werden konkrete Maßnahmen benötigt, um den gewünschten Wandel herbeizuführen.

Bei den Maßnahmen zur Realisierung des gewünschten Wandels im Zusammenhang mit der Implementierung einer neuen Strategie kann zwischen direkten und indirekten Maßnahmen unterschieden werden. Mit **direkten Maßnahmen** soll unmittelbar in die betrieblichen Tätigkeiten eingegriffen werden. Es handelt sich insbesondere um

- **Aktions- und Projektpläne:** Aktionspläne werden dann eingesetzt, wenn die geplante Veränderung von begrenztem Umfang und überblickbar ist. Bei den umfassenden Projektplänen geht es hingegen um komplexe, schwer zu überschauende und umfangreiche Eingriffe, die auch mit beachtlichen Risiken verbunden sind.
- **Planung und Budgetierung:** Es ist ein Mehrjahresplan (z. B. fünf Jahre) zu erstellen, der die zukünftige Entwicklung festhält. Daneben muss die Strategieumsetzung auch in groben Zügen in der Jahresplanung und der Budgetierung ihren Niederschlag finden.
- **Managementsysteme:** Sämtliche Managementsysteme zur Steuerung der Strategieumsetzung sind

Perspektive	Strategien
Nutzung von Synergiepotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> ■ werkstofforientierte Strategien (gleicher Werkstoff) ■ technologieorientierte Strategien (gleiche Produktionsanlagen) ■ abnehmerorientierte Strategien (Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises)
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expansionsstrategie ■ Konsolidierungsstrategie ■ Kontraktionsstrategie (Schrumpfungsstrategie)
Integration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorwärtsintegrationsstrategie (Integration nachgelagerter Produktions- oder Handelsstufen) ■ Rückwärtsintegrationsstrategie (Integration vorgelagerter Produktions- oder Handelsstufen)
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unabhängigkeitsstrategie ■ Kooperationsstrategie (z. B. Strategische Allianz, Joint Venture) ■ Beteiligungsstrategie (finanzielle Beteiligung) ■ Akquisitionstrategie (Übernahme)
Breite der Geschäftstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentrationsstrategie ■ Breitenstrategie
Verhalten gegenüber Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offensivstrategie ■ Defensivstrategie

Abb. 45.24 Strategische Ausrichtungen

entsprechend zu gestalten. Zu erwähnen sind insbesondere

- die Führung durch Zielsetzung (Management by Objectives; ► Abschn. 42.1.2), wobei diejenigen Ziele im Vordergrund stehen, die einen Beitrag zum Aufbau einer strategischen Erfolgsposition leisten, sowie
- das Belohnungs- und Anreizsystem, das konsequent auf ein strategiegerechtes Verhalten ausgerichtet werden muss.
- **Organisation:** Die bestehende Organisationsstruktur ist der neuen Strategie anzupassen, was in der Regel eine grundlegende Reorganisation zur Folge hat. Neben einer solchen einmaligen und größeren Reorganisation wird häufig ein evolutionärer Weg begangen, bei dem die Organisation in kleinen Schritten nach und nach den neuen Bedingungen angepasst wird.
- **Informationssysteme:** Mithilfe moderner IT-Systeme können die notwendigen Daten systematisch ausgewertet und Wissen über strategische Erfolgspositionen aufgebaut werden. Dazu sind sämtliche IT-Systeme (Reporting, Statistiken, Rechnungswesen) zu integrieren.
- **Manage menteinsatz:** Der richtige Einsatz von Führungskräften besteht darin, die fähigsten Führungskräfte dort einzusetzen, wo ein strategischer Durchbruch erzielt werden soll.

Daneben ist eine Reihe von **indirekten Maßnahmen** zu beachten, die als flankierende Maßnahmen zu den direkten gesehen werden können. Es betrifft dies vor allem folgende Bereiche:

- **Information der Mitarbeitenden:** Es handelt sich um allgemeine Orientierungen (z. B. über das Intranet oder eine Hauszeitschrift) über die zukünftige Ausrichtung, ohne dass damit konkrete Aufträge vergeben werden.
- **Corporate Identity:** Das Erscheinungsbild des Unternehmens muss mit der neuen Strategie übereinstimmen. Ein umfassendes Corporate-Identity-Konzept umfasst sämtliche Kommunikationsmittel des Unternehmens (Public Relations, Website, Werbung, Verpackung, Geschäftsbericht, Briefpapier, Gebäudebeschriftung usw.).
- **Ausbildung:** Zu denken ist entweder an eine Ausbildung zur Unterstützung des strategischen Denkens und Handelns ganz allgemein oder an die Förderung notwendiger Fähigkeiten im Hinblick auf eine geplante Strategie. Eine neue Strategie bedeutet nämlich für den einzelnen Mitarbeitenden oft die Übernahme neuartiger Aufgaben, auf die er – durch Schulung – vorbereitet werden muss.
- **Unternehmenskultur:** Auf die große Bedeutung der Unternehmenskultur bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik ist bereits hingewiesen worden

- (► Kap. 44). Eine Einflussnahme kann insbesondere erfolgen durch
- symbolische Handlungen,
 - Zeremonien (z. B. bei Auszeichnungen oder Beförderungen),
 - Geschichten und Anekdoten,
 - Arbeitstagungen (zur Gestaltung der Unternehmenskultur).

Diese umfangreiche Liste direkter und indirekter Maßnahmen macht deutlich, dass die Strategieumsetzung durch eine Vielzahl von Maßnahmen unterstützt werden kann, dass es aber auch dauernde und konsequente Anstrengungen sämtlicher Führungskräfte auf allen Ebenen und in allen Bereichen braucht, um erfolgreich zu sein.

45

Strategieevaluation

Zur Sicherstellung des Erfolges der Strategieimplementierung ist eine Überprüfung der Strategieumsetzung bzw. der daraus resultierenden Ergebnisse notwendig. Grundsätzlich sind nach Pümpin und Geilinger (1988, S. 55) neben einer laufenden Überwachung periodisch folgende Bereiche zu evaluieren:

1. **Prämissenkontrolle:** In einem ersten Schritt sind die der Strategie zugrunde liegenden Prämissen zu überprüfen.
 - Treffen die bei der Strategieentwicklung erkannten Trends und gemachten Annahmen bezüglich des allgemeinen Umfeldes, des Marktes, der Branche und der Konkurrenz noch zu?
 - Zeichnen sich in diesen Bereichen wichtige neue Chancen oder Gefahren ab?
 - Gegebenenfalls werden erste Konsequenzen für eine Anpassung der Strategie abgeleitet.
2. **Fortschrittskontrolle:** In zweiter Hinsicht ist der Fortschritt der Strategieumsetzung in einem Soll-Ist-Vergleich zu kontrollieren:
 - Sind die gesteckten strategischen Ziele in qualitativer (SEP) und quantitativer Hinsicht (Umsätze, Marktanteile usw.) erreicht worden?
 - Wurden die zur Umsetzung eingeleiteten Maßnahmen und Projekte realisiert?
3. **Abweichungsanalyse:** In dieser Analyse werden die Gründe für die festgestellten Soll-Ist-Abweichungen diskutiert. Wichtig ist dabei, dass nicht nur negative Abweichungen, sondern im Sinne des chancengerichteten Managements auch positive Abweichungen analysiert werden. Die Abweichungen werden in einer Beurteilung daraufhin bewertet, wie groß die zu erwartenden Auswirkungen sein werden.

In einem anschließenden Schritt müssen aufgrund der Ergebnisse dieser Strategieevaluation die entsprechenden

Konsequenzen gezogen werden. Diese können sich auf sämtliche Elemente des strategischen Problemlösungsprozesses beziehen, also insbesondere auf

- die Revidierung der Ziele,
- die Korrektur der geplanten Strategie,
- die Veränderung (z. B. Erhöhung oder Verlagerung) des Ressourceneinsatzes,
- die Einflussnahme bei der Strategieimplementierung.

45.4.3 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein umfassendes Managementinformationssystem, das sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen zu einem umfassenden System zusammenführt.

Das Wort „Balance“ weist auf die Bedeutung der Ausgewogenheit hin zwischen

- kurzfristigen und langfristigen Zielen,
- monetären und nichtmonetären Kennzahlen,
- Spätindikatoren und Frühindikatoren,
- externen und internen Leistungsperspektiven.

Die Balanced Scorecard übersetzt die Vision und die daraus abgeleitete Unternehmensstrategie in Ziele und Kennzahlen aus vier Bereichen (► Abb. 45.25):

1. die **finanzwirtschaftliche Perspektive**, die immer mit der Rentabilität verbunden ist, manchmal auch mit Umsatz- und Cashflow-Wachstumskennzahlen;
2. die **Kundenperspektive**, die Kennzahlen enthält wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenrentabilität, Gewinn- und Marktanteile, kurze Durchlaufzeiten;
3. die **interne Prozessperspektive**, die den Schwerpunkt legt auf die Identifizierung neuer Prozesse, die ein Unternehmen zur Erreichung optimaler Kundenzufriedenheit schaffen muss; sie befasst sich mit der Integration von Innovationsprozessen;
4. die **Lern- und Entwicklungsperspektive**, die jene Infrastruktur identifiziert, die ein Unternehmen schaffen muss, um ein langfristiges Wachstum und eine kontinuierliche Verbesserung zu sichern.

Die Balanced Scorecard dient aber nicht nur der Erfassung und Verknüpfung der Ziele und Kennzahlen unterschiedlicher Unternehmensbereiche und -aktivitäten, sondern ist auch ein Instrument der Strategieumsetzung, d. h. der Umsetzung der Vision und Strategie in zielführende Aktivitäten sowie der Strategieevaluation durch ein Feedbacksystem (► Abb. 45.26).

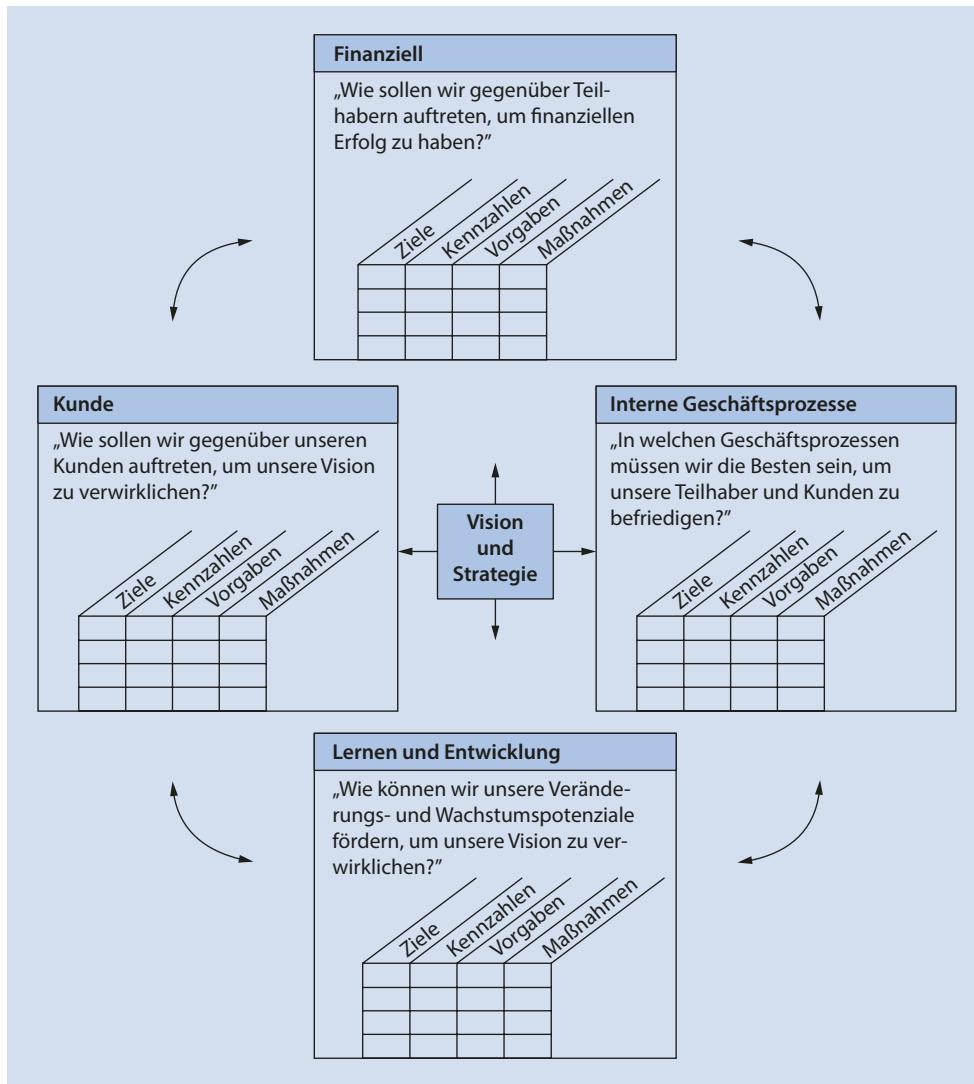


Abb. 45.25 Balanced Scorecard. (Kaplan und Norton 1997, S. 9)

45.5 Strategische Erfolgsfaktoren

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die erfolgreiche Gestaltung und Implementierung einer Unternehmenspolitik von vielen verschiedenen Einflussfaktoren abhängt. Auf der Suche nach solchen **Erfolgsfaktoren** und deren Systematisierung sind Pascale und Athos (1981) und Peters und Waterman (1982) aufgrund empirischer Untersuchungen über amerikanische und japanische Führungskonzepte auf sieben Faktoren gestoßen, die sie im **7-S-Modell** in Form eines Managementmoleküls zusammengestellt haben (Abb. 45.27). In diesem Modell werden zwei Arten von Faktoren unterschieden, die für den unternehmerischen Erfolg von Bedeutung sind:

- „**weiche**“ Faktoren wie kultureller Stil, Personal und Fähigkeiten und
- „**harte**“ Faktoren wie Strategie, Organisationsstrukturen und Managementsysteme.

Im Zentrum dieser sieben Faktoren stehen aber als Ausgangspunkt die übergeordneten Ziele.⁴ Mit diesem Modell wollen die Autoren zum Ausdruck bringen, dass alle Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen, um erfolgreich zu sein, und dass die einzelnen Faktoren in enger Wechselbeziehung zueinander stehen.

Das Modell unterstellt aber nicht, dass es für alle Organisationen nur eine einzige optimale Lösung gibt. Im Gegenteil, jedes Unternehmen hat seinen eigenen Weg zu finden, die Faktoren optimal auszustalten und aufeinander abzustimmen. Darin liegt gerade die unternehmerische Aufgabe und Herausforderung.

⁴ Peters und Waterman (1982, S. 10) sprechen in diesem Zusammenhang nicht von „superordinate goals“ (übergeordneten Zielen), sondern von „shared values“ (gemeinsamen Werten).

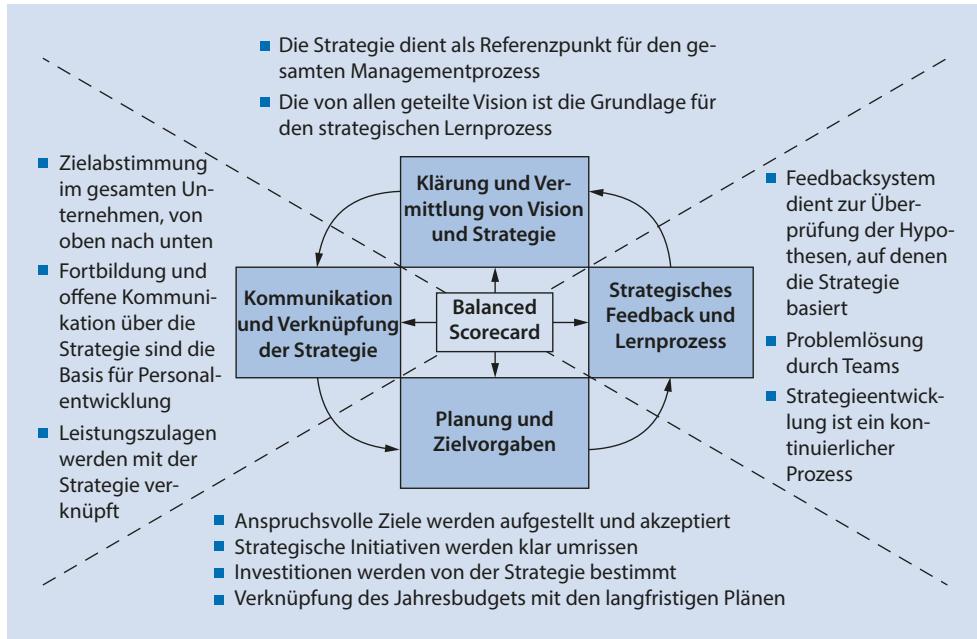


Abb. 45.26 Strategieumsetzung mit BSC. (Kaplan und Norton 1997, S. 191)



Abb. 45.27 7-S-Modell

Literatur

- Ansoff, I. W.: Management-Strategie. München 1966
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. Das St. Galler Management-Konzept. 9., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York 2017
- Deutsche Bank: Geschäftsbericht 2010. Frankfurt a/M 2010
- Dunst, K. H.: Portfolio-Management für die strategische Unternehmensplanung. In: io Management-Zeitschrift, Nr. 11, 48. Jg., 1979, S. 474–477
- Henderson, B. D.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie. 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt/New York 1984
- Kaplan, R./Norton, D.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997
- Kilger, W.: Industriebetriebslehre. Band 1, Wiesbaden 1986
- Kreikebaum, H./Gilbert, D. U./Behnam, M.: Strategisches Management, 8. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2018.
- Lombriser, R./Abplanalp, P.: Strategisches Management. Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotenziale aufbauen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2015
- Markowitz, H. M.: Portfolio Selection: Efficient Diversifications of Investments. New York u. a. O. 1959
- Pascale, R. T./Athos, A. G.: The Art of Japanese Management. Harmondsworth 1981
- Peters, Th. J./Waterman, R. H.: In Search of Excellence. New York 1982 (deutsch: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. München 1983)
- Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Auflage, Frankfurt a. M. 1999
- Pümpin, C.: Strategische Erfolgs-Positionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern u. a. O. 1992
- Pümpin, C./Geilinger, U. W.: Strategische Führung. Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmungspraxis. Die Orientierung, Nr. 76, 2., neu verfasste Ausgabe, Bern 1988
- Rühli, E.: Unternehmungskultur – Konzepte, Methoden. In: Rühli, E./Keller, A. (Hrsg.): Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmungen. Bern u. a. O. 1991
- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik. 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1987
- Ulrich, P./Fluri, E.: Management. Eine konzentrierte Einführung. 7., verbesserte Auflage, Bern u. a. O. 1995
- Volkart, R./Wagner, A.: Corporate Finance. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Zürich 2018



Wissensmanagement

- 46.1 Wissen und Wissensmanagement – 612
 - 46.2 Wissensmerkmale – 612
 - 46.2.1 Wissensqualität – 612
 - 46.2.2 Implizites vs. explizites Wissen – 613
 - 46.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen – 614
 - 46.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen – 614
 - 46.4 Wissensziele und -strategien – 616
 - 46.4.1 Wissensziele – 616
 - 46.4.2 Wissensstrategien – 616
 - 46.5 Konzepte zum Wissensmanagement – 616
 - 46.5.1 Ansatz von Nonaka – 616
 - 46.5.2 Ansatz von Probst, Raub und Romhardt – 618
 - 46.6 Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskapitals – 619
 - 46.6.1 Wissenskapital – 620
 - 46.6.2 Ansatz von Skandia – 620
 - 46.6.3 Weitere Ansätze zum Management des Wissenskapitals – 620
- Literatur – 621

46.1 Wissen und Wissensmanagement

Wissen gilt in der Praxis als genereller Oberbegriff, der verwandte Konzepte wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werthaltungen, Know-how oder Qualifikationen umschließt. Dies führt zu folgender Wissensdefinition (Probst et al. 2012, S. 23):

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.

Wissen an sich ist aber noch nicht von Wert. Dieser kommt ihm erst zu, wenn es auch genutzt wird. Dazu ist ein Wissensmanagement notwendig, das die Aufgabe hat, Wissen zu identifizieren, zu entwickeln, optimal zu nutzen und in neue Produkte oder Geschäftsfelder sowie in effiziente Strukturen und Prozesse umzusetzen, damit der Unternehmenswert – in Analogie zum Finanzkapital – nachhaltig gesteigert werden kann.

Wissensmanagement ist die zielgerichtete Steuerung von Wissen und Wissensflüssen zur optimalen Nutzung von internem und externem Wissen zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Im Vordergrund stehen Beschaffung, Entwicklung, Nutzung und Bewahrung des Wissens.

46.2 Wissensmerkmale

Zur Durchführung eines Wissensmanagements ist es zunächst notwendig, die verschiedenen Wissenselemente zu identifizieren und zu klassifizieren, da das Management von Wissen diese unterschiedlichen Aspekte bzw. die charakteristischen Merkmale berücksichtigen muss. Nachfolgend wird deshalb das Wissen nach diesen drei **Merkmälern** charakterisiert:

- Wissensqualität (Information versus Kompetenz),
- Wissenserkenntbarkeit (implizites versus explizites Wissen),
- Wissensträger (individuelles versus kollektives Wissen).

46.2.1 Wissensqualität

Die **Wissenstreppe** von North veranschaulicht, dass Wissen unterschiedliche Inhalte bzw. Qualitäten aufweisen

kann, die von rein formalen Zeichen bis hin zur unternehmerischen Kernkompetenz als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit gehen (► Abb. 46.1).

Grundelemente des Wissens sind **Zeichen, Daten** und **Informationen**. Daten wie „1,70“ werden für den Empfänger zur Information, wenn er diese beispielsweise als aktuellen Dollarkurs interpretiert. Indem der Empfänger diese Information mit dem Kontext, Erfahrungen oder bereits vorhandenem Wissen vernetzt, bildet sich (neues) Wissen heraus.

Die Befähigung zum Handeln ist das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zwischen den Begriffen Wissen und Information. Informationen sind bei der heutigen Informationsüberflutung von geringer Bedeutung. Dagegen entsteht bei der Entwicklung von Wissen ein hoher Wert, da Wissen im Gegensatz zu Informationen handlungsorientiert ist (Sveiby 1998a, S. 65 ff.). Weil das Hauptproblem für Unternehmen nicht in der Informationsbeschaffung, sondern in der Auswahl der relevanten Informationen liegt, ist menschliche Erfahrung in wissensbasierten Systemen unersetzlich. Informationen sind zwar eine notwendige, jedoch keine ausreichende Bedingung für Wissen, sodass Konzepte zum Wissensmanagement, die das Hauptgewicht auf den Informationsbestandteil des Wissens legen, wesentliche Wissenselemente vernachlässigen. Konzepte zur Aufbereitung von Daten und Informationen zu Wissen stellen operative Fragen in den Vordergrund.

Das Wissen seinerseits bildet die Grundlage für **Kompetenzen** und **Kernkompetenzen**, die letztlich für die Wettbewerbsfähigkeit und somit für den unternehmerischen Erfolg ausschlaggebend sind (► Abschn. 45.2.2). Diese können sich nur bilden, wenn die Mitarbeitenden über das notwendige **Können** und den Willen zum **Handeln** verfügen, um ihr Wissen zielgerichtet zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen. Im Gegensatz zum Wissen sind Kompetenzen und Kernkompetenzen von sich verändernden Umweltfaktoren abhängig. Beispielsweise braucht ein Hufschmied viel Erfahrung und spezifische Fertigkeiten, um seinen Beruf ausüben zu können. Die Art und Weise, wie Pferdehufe beschlagen werden, hat sich in den letzten 500 Jahren kaum geändert. Verändert hat sich hingegen die Relevanz dieser Fähigkeiten für die Umwelt. Aufgrund der gesunkenen Nachfrage gibt es zumindest in den Industriekulturen nur noch sehr wenige Personen, welche diese Fertigkeit besitzen.

Wissen ist eine notwendige Bedingung für Kompetenz, es sind jedoch weitere Faktoren entscheidend dafür, ob sich aus Wissen Kompetenzen entwickeln oder nicht. Im Gegensatz zum Wissen unterliegen Kompetenzen einer externen Bewertung ihrer Nützlichkeit, was den Wert des Wissens relativiert. Der Auf- und Ausbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenskompetenzen steht im Vordergrund von strategischen Wissensmanagementkonzepten.

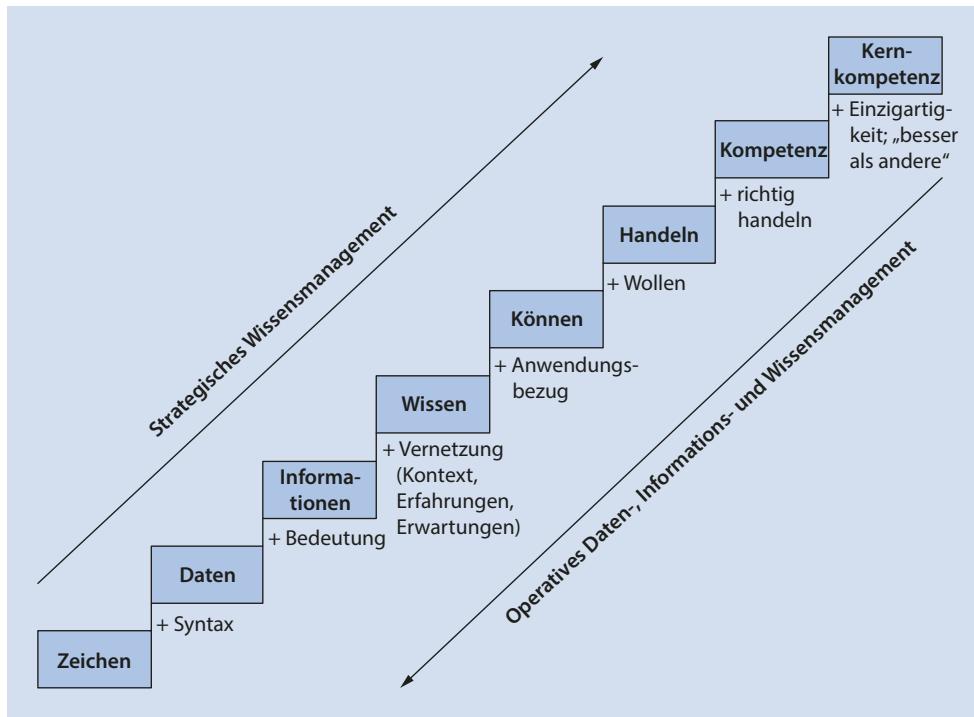


Abb. 46.1 Wissenstreppe. (Nach North 2011, S. 40)

46.2.2 Implizites vs. explizites Wissen

Ein grundlegender Unterschied besteht zwischen implizitem und explizitem Wissen.

- **Explizites Wissen** liegt in schriftlicher Form vor und kann leichter transferiert werden. Auch explizites Wissen braucht zu seiner Ausübung einen spezifischen Kontext und hat ohne diesen nur Informationswert.
- **Implizites Wissen** wird in „*tacit knowledge*“ und in **nicht expliziertes Wissen** unterschieden. Der Begriff „*tacit knowledge*“ geht auf Polanyi (1966) zurück und bezeichnet Wissensformen, die dem Wissensträger nicht bewusst sind oder die nicht mithilfe von sprachlichen Mitteln erklärt werden können. Während „*tacit knowledge*“ Wissensbestandteile kennzeichnet, die nicht expliziert werden können, stellt nicht expliziertes Wissen ein Potenzial dar, das durch Explizierung für die gesamte Organisation erschlossen werden kann.

Die hohe Bedeutung des impliziten Wissens für die Organisation verdeutlicht folgende Expertenaussage: „Wissen kann am besten mit einem Eisberg verglichen werden, bei dem die Dokumentation die oberen irrelevanten 10 % darstellt, während das implizite Wissen für die restlichen 90 % verantwortlich ist“ (Rüstmann 1999, S. 60).

Nonaka und Takeuchi (1997) differenzieren, aufbauend auf der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen, vier verschiedene **Formen des Wissentransfers** zwischen Mitarbeitenden (Abb. 46.2):

- Bei der **Sozialisation** lernt eine Person durch Beobachtung und Nachahmung von einer anderen

		Zielpunkt	
Ausgangspunkt	Implizites Wissen	Explizites Wissen	
	Explizites Wissen	Implizites Wissen	
	Sozialisation (sympathetisches Wissen)	Externalisierung (konzeptionelles Wissen)	
	Internalisierung (operatives Wissen)	Kombination (systemisches Wissen)	

Abb. 46.2 Formen der Wissenumwandlung. (Nonaka und Takeuchi 1997, S. 75)

Person deren implizite Fähigkeiten, ohne dass die Hintergründe für diese Fähigkeiten explizit dargestellt werden müssen.

- Durch den Prozess der **Externalisierung** kann implizites Wissen mithilfe von Metaphern, Modellen und Konzepten in explizites Wissen übergeführt und für weitere Personen zugänglich gemacht werden.
- Die **Internalisierung** beschreibt den Prozess, bei dem neues explizites Wissen allmählich aktiv angewendet und zu einem Bestandteil des impliziten Wissens wird.
- Durch **Kombination** kann aus verschiedenen Teilen des expliziten Wissens ein neues explizites Wissen geschöpft werden. Dies findet beispielsweise in Diskussionsforen im Internet oder an Universitäten statt.

Wesentlich für die Entscheidung für eine Strategie der Wissensexplizierung oder für eine Strategie der Wissenssozialisation

ist die Art des zu transferierenden Wissens. Steht die Bewahrung von impliziten Erfahrungen der Mitarbeitenden im Vordergrund, gibt es häufig keine Alternative zur Wissenssozialisation. Geht es aber beispielsweise um die Bewahrung der Ergebnisse von Kundenkontakten, kann deren Explizierung in Form von Dokumenten oder Datenbanken ausreichend sein.

Die jeweiligen Wissenstransferprozesse verwenden zum Wissenstransfer unterschiedliche **Medien**. Während bei der Sozialisation die persönliche Interaktion im Vordergrund steht und vor allem die Möglichkeiten und Grenzen der gesprochenen Sprache genutzt werden, wird bei der Externalisierung und der Kombination vor allem auf die Form von explizit dokumentierten Texten zurückgegriffen (offline und online). Bei der Internalisierung hingegen dienen sowohl schriftliche Unterlagen (Dokumente, Handbücher, Intranet) als auch mündliche Geschichten dem Wissenstransfer.

46.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen

Die Unterscheidung zwischen **individuellem** und **kollektivem Wissen** informiert das Management darüber, ob ein bestimmtes Wissen an eine Person gebunden ist oder ob es kollektiver Bestandteil einer Gruppe oder der gesamten Organisation ist. Unter dem **kollektiven Wissen** versteht man sowohl jene Fähigkeiten einer Organisation, die über die einzelnen Fähigkeiten der Individuen hinausgehen, als auch das Wissen, das bei mehreren Mitarbeitenden in gleicher Form vorhanden ist. Präziser ist eine Unterteilung des kollektiven Wissens in verteiltes Wissen („distributed cognition“) und gemeinsames Wissen („shared cognition“) (Reinmann-Rothmeier und Mandl 1997, S. 102):

- Beim **verteilten Wissen**, das beispielsweise für komplexe Handlungen wie die Steuerung eines Schiffs benötigt wird, ist das Wissen in hohem Maß auf die verschiedenen Akteure verteilt.
- Dagegen bildet sich **gemeinsames Wissen** in sozialen Konstruktionsprozessen heraus und liegt bei mehreren Akteuren vor.

Insgesamt ist für den Erfolg einer Organisation das Zusammenspiel der einzelnen Wissensträger, das sich in verschiedenen Abhängigkeiten und Beziehungen widerspiegelt, wichtiger als das individuelle Wissen der einzelnen Mitarbeitenden.

46.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen

Die Forschung im Bereich des organisationalen Lernens versucht, eine Beziehung zwischen Lernprozessen und Veränderungen der organisationalen Wissensbasis herzustellen.

Organisationales Lernen bezeichnet den Prozess der Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, um die Problemlösungs- und Handlungskompetenz zu erhöhen sowie den Bezugsrahmen einer Organisation zu verändern. Im Zentrum steht der Aufbau einer unternehmensspezifischen Wissensbasis, d. h. der Aufbau von Wissen, das von allen Unternehmensmitgliedern geteilt wird.

Das Wissensmanagement steht in direktem Zusammenhang mit dem organisationalen Lernen.

Die **organisationale Wissensbasis** repräsentiert den Wissensbestand, der einer Organisation für ihre Handlungen und Entscheidungen zur Verfügung steht (Pautzke 1989, S. 63 ff.). Die Wissensbasis im Sinn des organisationalen Lernens ist aber nicht nur die Summe der Datenbanken innerhalb einer Organisation, sondern sie enthält auch alle Erfahrungen, die das Unternehmen bisher in der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt gesammelt hat. Die Wissensbasis ist somit konstitutiv für das System Unternehmen, da sie die Grundlage sowohl für die Kommunikationsprozesse als auch für die daraus resultierenden Handlungen bildet.

Eine kompakte Darstellung der Beziehungen zwischen den organisationalen Lernprozessen und der Wissensbasis der Organisation zeigt □ Abb. 46.3.

1. Die Organisationen wählen aus der Vielzahl möglicher Informationen der Umwelt bestimmte Informationen aus. Die Auswahlkriterien gibt das in der Wissensbasis vorhandene Wissen vor. Die Wissensbasis wird mithilfe der Dimensionen **individuelles/kollektives** und **dokumentiertes/mentales Wissen** gegliedert. Kollektives Wissen bezeichnet ein Wissen, das bei mehreren Personen in der gleichen Form vorhanden ist. Das mentale Wissen entspricht dem impliziten Wissen und stellt eine subjektive zusammenhängende Deutung der Wirklichkeit dar, die nicht explizit dokumentiert ist.
2. Die ausgewählten Informationen werden interpretiert. Auch die Art und Weise dieser **Interpretation** wird durch die Wissensbasis und die daraus resultierende Wirklichkeitskonstruktion gesteuert. Als Ergebnis dieses Interpretationsprozesses werden Probleme bzw. Differenzen erkannt; dadurch wird entweder der Lernprozess im engeren Sinn ausgelöst oder dieser unterbleibt.
3. Eine Grundvoraussetzung für den eigentlichen **Lernprozess** ist, dass Probleme erkannt und innerhalb der Organisation kommuniziert werden. In diesem kommunikativen Prozess wird das erkannte Problem weiter konkretisiert; mithilfe des Wissens der beteiligten Akteure werden Maßnahmen zur Problemlösung entwickelt und umgesetzt. Wesentlich ist, dass die Akteure bei den verschiedenen Lernprozessen jeweils auf die vorhandene Wissensbasis der Organisation zurück-

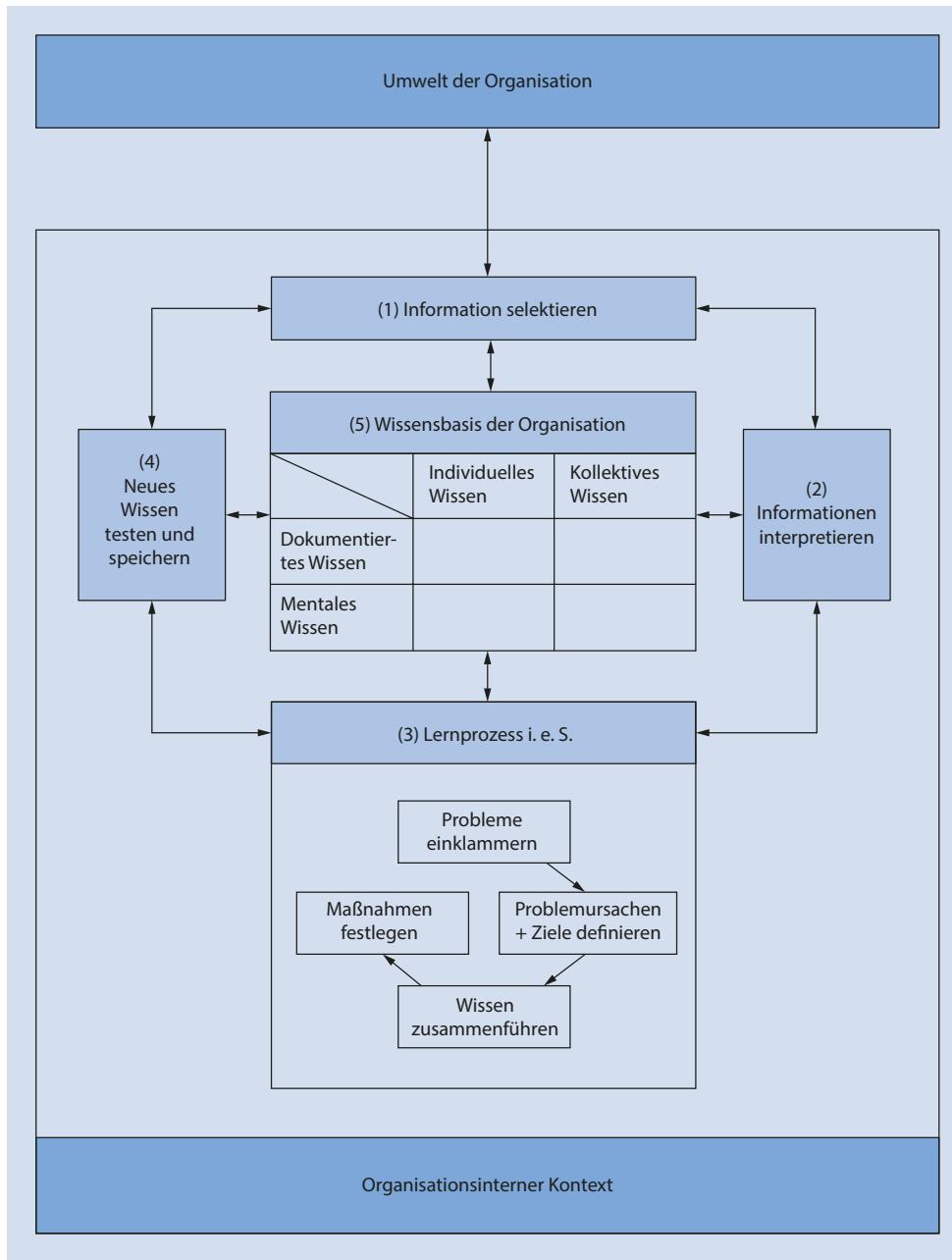
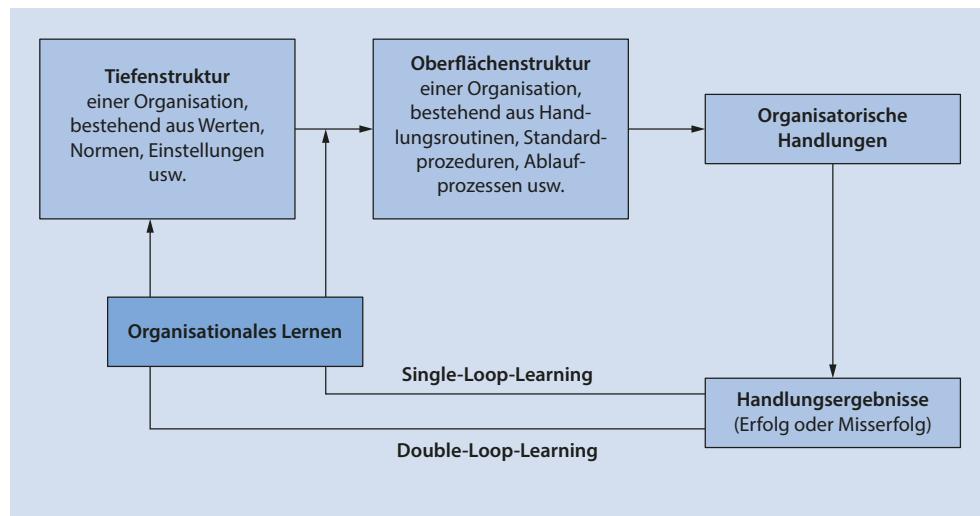


Abb. 46.3 Aspekte bzw. Zyklus des organisationalen Lernens. (Wahren 1996, S. 98)

- greifen und dass als Ergebnis des Lernprozesses neues Wissen der Organisation entsteht.
4. Dieses **neue Wissen** wird schließlich auf seine Eignung zur Problemlösung getestet und gespeichert.
 5. Die gesammelten Erfahrungen fließen in die **organisationale Wissensbasis** ein und lösen wiederum Lernprozesse zur Verbesserung des vorhandenen Wissens aus.

Lernprozesse können als Single-Loop-Learning, Double-Loop-Learning (Abb. 46.4) und Deutero-Learning ablaufen (Argyris und Schön 1978, S. 2 ff.):

- Beim **Single-Loop-Learning** werden erkannte Probleme unkritisch mit vorgegebenen Werten und Zielen verglichen, um anschließend geeignete Aktionen zur Lösung der Probleme einleiten zu können.
- Beim **Double-Loop-Learning** werden diese Werte und Ziele zusätzlich kritisch hinterfragt. Falls diese nicht mehr geeignet sind, muss ein neuer Bezugsrahmen geschaffen werden.
- Erfolgt zusätzlich eine kritische Analyse der bisherigen Lernprozesse und entstehen daraus Maßnahmen zur Förderung organisationaler Lernprozesse, spricht man von **Deutero-Learning**.



■ Abb. 46.4 Basismodell der Lernprozesse

Diese Unterscheidung macht deutlich, dass Lernen auf zwei Ebenen erfolgt. Single-Loop-Learning beschäftigt sich mit der Oberflächenstruktur, d. h. mit der Gesamtheit aller organisatorischen Regeln, welche die Strukturen und Prozesse festlegen, die offiziell dokumentiert, autorisiert und somit gleichsam an der „Oberfläche“ der Organisation sichtbar sind. Das Double-Loop-Learning setzt bei den Tiefenstrukturen an, dem „organisatorischen Unbewussten“, das sich aus Unternehmenskultur, kognitiven Strukturen und etablierten Individual- und Gruppeninteressen zusammensetzt.

46.4 Wissensziele und -strategien

46.4.1 Wissensziele

Zur zielgerichteten Steuerung der Bausteine des Wissensmanagements bedarf es konkreter Wissensziele auf allen Managementebenen:

- **Normative Wissensziele** beziehen sich auf die Wissenskultur und auf die Teilung und Entwicklung der vorhandenen Fähigkeiten.
 - **Strategische Wissensziele** definieren den Bedarf an organisationalem Kernwissen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit (Wissensstrategien) und die dazu notwendigen Organisationsstrukturen (Wissensstruktur).
 - **Operative Wissensziele** sorgen für die notwendige Umsetzung der Bausteine des Wissensmanagements in allen Bereichen (Erstellen der Wissensinfrastruktur, Steuerung von Wissensflüssen, Wissensbroker).

■ Abb. 46.5 zeigt die Erfolgsfaktoren mit dem höchsten Stellenwert für die Umsetzung von Wissensmanagementprojekten aufgrund einer empirischen Untersuchung.

Die Wissensziele sollten so formuliert werden, dass sie auch messbar sind. Allerdings muss dazu das traditionelle

Instrumentarium von Indikatoren und Messmethoden aus dem Finanzbereich erweitert werden, wie dies beispielsweise mithilfe der Balanced Scorecard (► Abschn. 45.4.3) geschieht.

46.4.2 Wissensstrategien

Wissensstrategien dienen der Realisierung der Wissensziele. Mithilfe der beiden Kategorien „Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz“ und „effektive interne Wissennutzung“ können vier Normwissensstrategien abgeleitet werden (► Abb. 46.6):

1. **Outsourcing:** Bei einem geringen Wissensvorsprung und einer geringen Bedeutung des Wissens bietet sich ein Outsourcing an.
 2. **Aufwerten:** Da die Fähigkeit infolge der hohen Nutzung von Bedeutung ist, sollte sie verbessert und in eine Hebefähigkeit übergeführt werden.
 3. **Anwenden:** Das ungenutzte Fähigkeitspotenzial sollte ausgeschöpft werden, um die Wettbewerbsvorteile zu erhöhen.
 4. **Übertragen:** Hoher Wissensvorsprung und Erfahrung sollten dazu genutzt werden, das vorhandene Wissen auf neue Produkte oder Märkte zu übertragen und damit einen „Leverage-Effekt des Wissens“ auszulösen.

46.5 Konzepte zum Wissensmanagement

46.5.1 Ansatz von Nonaka

Nonaka gilt als einer der Begründer der noch jungen Disziplin des Wissensmanagements. Er analysiert, wie Wissen und Informationen über die Interaktion von implizitem und explizitem Wissen innerhalb der Organisation entwickelt werden; es geht ihm vor allem um die Entwicklung

46.5 · Konzepte zum Wissensmanagement

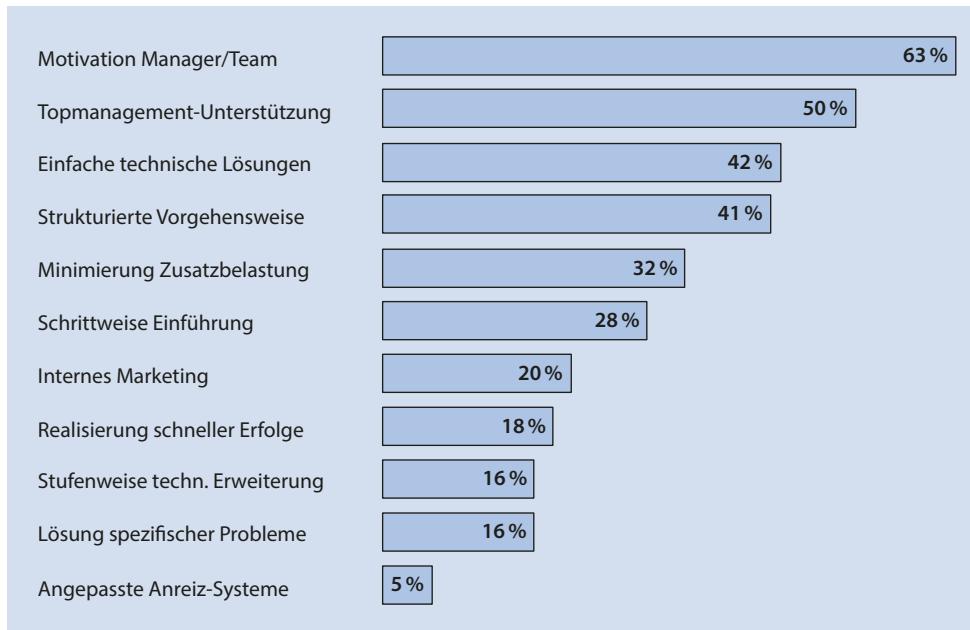


Abb. 46.5 Erfolgsfaktoren Wissensmanagement. (Wienröder 2000, S. 24)

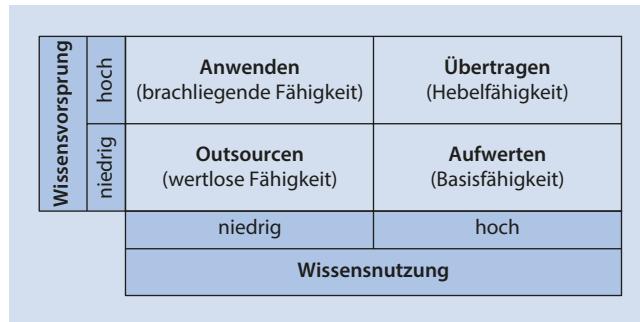


Abb. 46.6 Normwissensstrategien. (Nach Probst et al. 2012, S. 51)

von innovativem Wissen. Nonaka (1994, S. 14 ff.) betont die Bedeutung des **impliziten** bzw. „**tacit**“ **Wissens** der einzelnen Mitglieder in der Organisation und sucht nach Wegen, wie dieses implizite Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit anderen geteilt und entwickelt werden kann. Sein Modell zur Entwicklung von organisationalem Wissen erläutert Abb. 46.7. Die einzelnen Phasen können wie folgt umschrieben werden (Nonaka und Takeuchi 1997, S. 99 ff.):

1. **Wissen austauschen:** Das implizite Wissen einzelner Mitarbeitender enthält ein großes Potenzial für neue Entwicklungen. Es ist aber schwierig zu erschließen, da es in erster Linie durch Erfahrung erworben und kaum je in Worte gefasst worden ist. Deshalb muss in dieser ersten Phase das implizite Wissen ausgetauscht und reflektiert sowie auf andere Personen übertragen werden, was in etwa der Sozialisation entspricht (zu den Formen des Wissenstransfers vgl. ► Abschn. 46.2.2, insbesondere Abb. 46.2).

2. **Konzepte schaffen:** In dieser zweiten Phase wird das explizit gemachte implizite Wissen in konkrete Konzepte umgewandelt. Dazu ist ein intensiver Austausch zwischen implizitem und explizitem Wissen notwendig. Ausgehend von einem gemeinsamen mentalen Modell – oft in Form von Metaphern oder Analogien –, wird es vom selbstverantwortlichen Team durch fortgesetzten Dialog und kollektive Reflexion verdichtet, bis sich konkrete Konzepte herauskristallisieren. Deshalb entspricht diese Phase ungefähr der Externalisierung.
3. **Konzepte erklären:** Sobald ein neues Konzept entstanden und vom Unternehmen zur Weiterentwicklung freigegeben worden ist, muss dieses Konzept eines Einzelnen oder eines Teams den anderen Organisationsmitgliedern erläutert und der kritischen Prüfung ausgesetzt sowie in einem interaktiven Prozess verbessert werden. Dazu gehört auch die Überprüfung, ob das neue Projekt in die bisherige Unternehmensstrategie passt, sowie Umsatzschätzungen und Investitionsrechnungen.
4. **Archetyp bilden:** Nach erfolgter Projektfreigabe muss zunächst ein sogenannter Archetyp geschaffen werden, der das Konzept weiter konkretisiert. Im Fall einer Produktneuentwicklung kann es sich dabei um einen Prototyp handeln, im Fall einer Innovation im Dienstleistungs- oder Organisationsbereich um ein neues Geschäftsmodell. Weil dabei bereits explizite Konzepte in neue, ebenfalls explizite Konzepte umgesetzt werden, entspricht diese Phase weitgehend der Kombination.
5. **Wissen übertragen:** In der letzten Phase muss das Wissen auf andere Organisationsmitglieder übertragen werden: innerhalb einer Abteilung oder von Abteilung

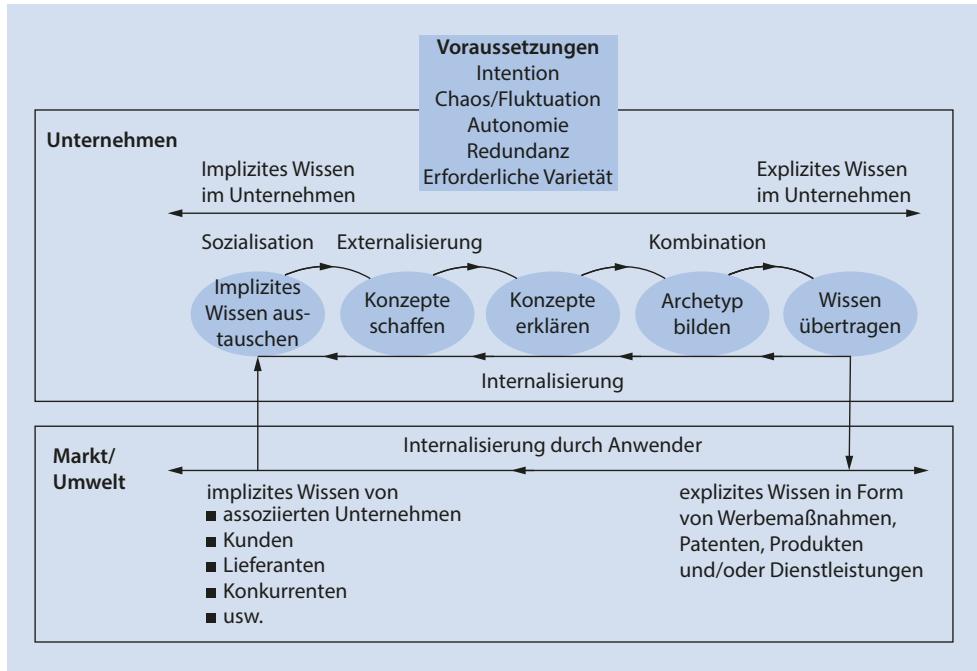


Abb. 46.7 Entwicklung von organisationalem Wissen. (Nach Nonaka und Takeuchi 1997, S. 100)

zu Abteilung. Wie aus Abb. 46.7 ersichtlich ist, agieren Wissen schaffende Unternehmen nicht in einem geschlossenen System. Deshalb profitieren nicht nur die Anwender, sondern z. B. auch assoziierte Unternehmen, Lieferanten, Universitäten oder Konkurrenten von diesem Wissen.

Als wesentliche individuelle Rahmenbedingung für diesen Prozess betrachtet Nonaka das **Commitment** der einzelnen Organisationsmitglieder. Dieses ist abhängig von den Faktoren Intention und Autonomie.

- Unter **Intention** versteht Nonaka die Art und Weise, wie Individuen die Welt wahrnehmen und beispielsweise den Wert von Wissen festlegen. Die Intention kommt meist in Form einer Vision oder Strategie zum Ausdruck.
- **Autonomie** verschafft den Individuen Raum, sich mit neuartigen Informationen aufgrund von Fluktuationen in der Umwelt auseinanderzusetzen. Dies eröffnet nicht nur unerwartete Chancen, sondern fördert auch die Motivation zur Schaffung und Teilung von neuem Wissen.

Auf Organisationsebene unterstützen die Faktoren kreatives Chaos, Redundanz und notwendige Varietät das Management der organisationalen Wissensentwicklung:

1. Fluktuationen in der Umwelt führen zu **Chaos** innerhalb der Organisation, denn Fluktuation in einem Unternehmen bewirkt einen „Zusammenbruch“ von Routineabläufen, Gewohnheiten oder kognitivem Bezugssystem. Dies schafft die Möglichkeit, Grundanschauungen zu überdenken und zu verändern. Um

dieses Chaos kreativ nutzen zu können, muss die Organisation Institutionen schaffen, die dieses Chaos reflektieren und Redundanzen zulassen.

2. Mit **Redundanz** sind Informationen gemeint, die über die operativen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder hinausgehen. Es handelt sich um ein absichtliches Überschneiden von Informationen über geschäftliche Tätigkeiten, Managementaufgaben und das Unternehmen als Ganzes. Dies führt zum Aufbau ungewöhnlicher Kommunikationskanäle sowie zu einem besseren Verständnis der eigenen Aufgaben sowie der Gesamtaufgabe des Unternehmens. Instrumente zur Förderung von Redundanz sind Job Rotations und Teams, die innerhalb der gleichen Problemstellung miteinander konkurrieren.
3. Das Kriterium der **notwendigen Varietät** geht auf Ashby (1956, S. 202 ff.) zurück und bedeutet, dass die Varietät der Organisation möglichst der Varietät ihrer Umwelt entsprechen soll. Nonaka leitet aus diesem Prinzip das Ziel ab, eine Überlastung der Mitarbeitenden mit Informationen zu vermeiden. Eine hohe Wissenstransparenz in der Organisation soll den Mitarbeitenden direkten Zugang zu den für ihre Arbeit benötigten Informationen ermöglichen.

46.5.2 Ansatz von Probst, Raub und Romhardt

Das **Bausteinkonzept** basiert auf dem Versuch, die Probleme der unternehmerischen Praxis im Bereich des Wissensmanagements zu strukturieren und zu kategorisieren.

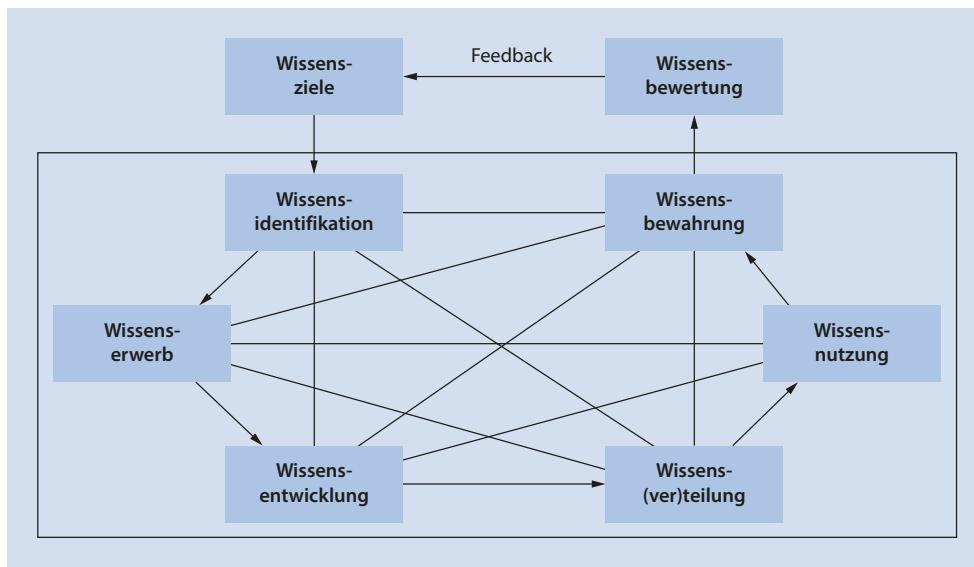


Abb. 46.8 Bausteine des Wissensmanagements. (Probst et al. 2012, S. 28)

Grundlegend werden **acht Elemente** als Bausteine des Wissensmanagements unterschieden, die wechselseitig voneinander abhängig sind, sodass eine isolierte Intervention des Wissensmanagements in einem Baustein vermieden werden sollte (Abb. 46.8):

- **Wissensziele:** Wissensziele legen fest, auf welchen Fähigkeiten aufgebaut werden soll. Normative Ziele liegen in der Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, strategische Wissensziele in der Definition des Kernwissens und operative Ziele geben konkrete Vorgaben für die weiteren Bausteine an.
- **Wissensidentifikation:** Hier geht es um die Schaffung von Transparenz bei den internen Wissensbeständen und beim extern relevanten Wissen.
- **Wissenserwerb:** Unternehmen können fehlendes Wissen über Kunden und Lieferanten oder über eine Akquisition (Experten, Unternehmen) extern erwerben.
- **Wissensentwicklung:** Mithilfe der Wissensentwicklung sollen Innovationen (Ideen, Fähigkeiten, Prozesse, Produkte) im Unternehmen entwickelt werden.
- **Wissens(ver)teilung:** Diese behandelt die geplante Verteilung des vorhandenen Wissens im Unternehmen.
- **Wissensnutzung:** Eine reine Wissensverteilung ist nicht ausreichend, sondern es müssen eine produktive Nutzung sichergestellt und Nutzungsbarrieren überwunden werden.
- **Wissensbewahrung:** Hier steht die Sicherstellung von vorhandenen Fähigkeiten im Vordergrund. Stellenwechsel der Mitarbeitenden können zu Wissensverlusten führen.
- **Wissensbewertung:** Die Wissensbewertung dient dem Controlling der Wissensziele und ermöglicht die Erfolgskontrolle des Wissensmanagements.

Das Bausteinkonzept bietet eine gute Terminologie zur Kategorisierung von Wissensproblemen an. Romhardt (1998, S. 48) sieht den Wert des Bausteinkonzepts vor allem im Aufbau einer gemeinsamen Wissenssprache, welche die Verständigung zwischen den Wissensakteuren fördert. Auf konzeptioneller Ebene kann jedoch Kritik an diesem Ansatz geäußert werden. Beispielsweise werden die Wissensziele ohne eine Analyse der Ist-Situation (Wissensidentifikation) entwickelt, und es ist nicht ersichtlich, weshalb eine Wissensbewertung erst nach der Wissensbewahrung erfolgen kann, da nur über die Festlegung von Bewertungskriterien entschieden werden kann, welche Art von Wissen überhaupt bewahrungswürdig ist.

46.6 Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskapitals

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre galten lange Zeit Arbeit, Kapital und Boden als die drei grundlegenden Produktionsfaktoren. Diese Sichtweise betrachtet Arbeit als Kostenfaktor, den es zu minimieren gilt, um eine Wertschöpfung erzielen zu können. Bereits in den 1960er Jahren versuchte das Human Asset Accounting zu belegen, dass auch Investitionen in die Ausbildung der Mitarbeitenden als Investment anzusehen sind. Allerdings konnten sich diese Konzepte damals nicht durchsetzen, sodass erst in den 90er Jahren das Interesse an dieser Problematik durch die steigende Popularität des Wissensmanagements und durch Konzepte wie **Skandia Navigator** (Abschn. 46.6.2) und **Balanced Scorecard** sowie **Intangible Asset Monitor** (Abschn. 46.6.3) wieder gestiegen ist.

46.6.1 Wissenskapital

Das **Wissenskapital** umfasst das Wissen aller Organisationsmitglieder und die Fähigkeiten, dieses Wissen für die nachhaltige Befriedigung der Kundenerwartungen einzusetzen (Reinhardt 1998, S. 183).

46

Wesentliche Aufgaben für ein Management des intellektuellen Kapitals bzw. des Wissenskapitals sind (Roos 1997, S. 16 ff.):

- die Messung des Wissenskapitals,
- die Verankerung dieses Managements ins Unternehmensleitbild und
- eine eindeutige Klassifizierung des Wissenskapitals.

Zur Messung des **Wissenskapitals** versucht man, Indikatoren zu entwickeln, welche die Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert des Unternehmens erklären sowie Veränderungen analysieren. Während die bisherigen Indikatoren aufgrund der traditionellen Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung eine vergangenheitsorientierte Betrachtung der Organisation darstellen, sollen Indikatoren des intellektuellen Kapitals Aussagen über die zukünftige Ertragskraft von Organisationen ermöglichen. So hielt Drucker bereits 1974 die Fluktuationsrate von Experten für eine wichtigere Information zur Beurteilung des zukünftigen Wachstums- und Gewinnpotentials eines Unternehmens als den letzten Jahresabschluss.

Der Nutzen dieser Betrachtungsweise lässt sich am Beispiel von Microsoft aufzeigen, wo eine Kündigung der wichtigsten Softwareentwickler in der Bilanz aufgrund der geringeren Personalkosten zu einem höheren Gewinn führen würde, obwohl damit dem Unternehmen die Grundlage für weiteres Wachstum entzogen wäre. Eine Realisierung dieses verborgenen Wissenskapitals erfolgt oft erst bei Firmenübernahmen. Beispielsweise wurde bei einer Analyse von Unternehmensübernahmen in den Jahren 1981 bis 1993 festgestellt, dass für Softwareunternehmen im Durchschnitt das Neunfache des Buchwertes gezahlt worden ist, während für Banken nur der zweifache Buchwert realisiert werden konnte (Edvinsson 1997, S. 367). Zusätzlich zum Finanzkapital ist somit auch das Wissenskapital für den Marktwert von Unternehmen maßgeblich. Eine Betrachtung der Börsenkapitalisierung der wertvollsten Unternehmen der Welt stützt diese These. Aktuell sind beispielsweise die fünf an der Börse am höchsten bewerteten Unternehmen weltweit eher wissensorientierte Firmen (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Tencent), deren Geschäftsmodelle auf digitalen Plattformen basieren (Stand Juni 2019). Grundlage für diese Geschäftsmodelle ist vor allem das Wissenskapital der Mitarbeitenden sowie das Wissenskapital über die Kunden.

46.6.2 Ansatz von Skandia

Das Wissenskapital kann in verschiedene Unterkategorien aufgegliedert werden. Im Ansatz von Skandia (1995, S. 4 ff.) erfolgt zunächst eine Unterteilung des Wissenskapitals in Human- und Strukturkapital. Während das **Humankapital** die Kompetenzen, Fähigkeiten und Wertvorstellungen der Mitarbeitenden des Unternehmens verkörpert, bezeichnet das **Strukturkapital** den Wert des Unternehmens ohne seine Mitarbeitenden. Im Ansatz von Skandia wird das Strukturkapital weiter in **Kundenkapital** und **Organisationskapital** unterteilt, wobei das Organisationskapital die internen Strukturen und Systeme enthält. Die Beziehungen zwischen dem Marktwert eines Unternehmens, dem Wissenskapital und dem Finanzkapital zeigt □ Abb. 46.9.

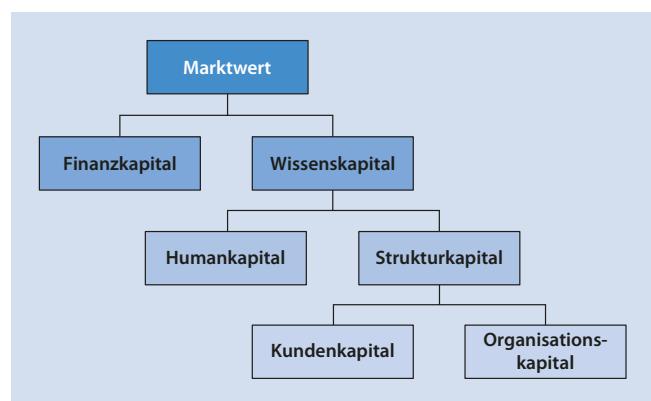
46.6.3 Weitere Ansätze zum Management des Wissenskapitals

Neben dem Ansatz von Skandia wurden von Kaplan und Norton (1997) mit der **Balanced Scorecard** und von Sveiby (1998a) mit dem **Intangible Asset Monitor** weitere Ansätze zum Management des Wissenskapitals entwickelt.

Das Konzept der **Balanced Scorecard** (► Abschn. 45.4.3) soll die Nachteile der kurzfristig- und vergangenheitsorientierten Controllingsysteme überwinden und dazu beitragen, strategische Ziele mit geeigneten Messgrößen zu verbinden. Die Balanced Scorecard leitet ihre Ziele und Kennzahlen aus der Vision und Strategie einer Organisation ab und betrachtet die Organisationsleistung aus vier Blickwinkeln (Kaplan und Norton 1997, S. 8 f.):

- Finanzen,
- Kunden,
- interne Geschäftsprozesse,
- Lern- und Entwicklungsperspektive.

Mit dem **Intangible Asset Monitor** hat auch Sveiby ein Konzept zur Messung von immateriellen Vermögenswerten entwickelt und in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Celemi in die Praxis umgesetzt. Er gruppiert die



□ Abb. 46.9 Wissenskapitalansatz von Skandia. (1995, S. 5)

Sichtbares Eigenkapital (Eigenkapitalwert)	Immaterielle Vermögenswerte (Überschuss des Börsenkurswertes über das ausgewiesene Eigenkapital)		
	Externe Struktur	Interne Struktur	Kompetenz der Mitarbeiter
Materielle Vermögenswerte abzüglich sichtbarer Verbindlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marken ■ Kundenbeziehungen ■ Lieferantenbeziehungen 	<p>Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rechtsform ■ Management ■ Systeme ■ Unternehmenskultur ■ F&E ■ Software 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildung ■ Erfahrung

Abb. 46.10 Ansatz von Sveiby. (1998a, S. 28 ff.)

Ansatz Perspektive	Sveiby	Kaplan/Norton	Edvinsson (Skandia)
Organisation	Interne Struktur	Interne Geschäftsprozesse	Organisationskapital
Kunden	Externe Struktur	Kundenperspektive	Kundenkapital
Mitarbeiter	Mitarbeiterkompetenz	Lern- und Entwicklungs-perspektive	Humankapital

Abb. 46.11 Gegenüberstellung verschiedener Wissenskapitalansätze. (Sveiby 1998b, S. 1)

immateriellen Vermögenswerte der Organisation in die Kategorien Mitarbeitendenkompetenz, interne Struktur und externe Struktur (Abb. 46.10):

- Die **Kompetenz der Mitarbeitenden** gibt deren Ausbildung und Erfahrung wieder und führt zu Handlungen, die sowohl materielle als auch immaterielle Vermögenswerte schaffen.
- Die **interne Struktur** umfasst Unternehmenskultur, interne Netzwerke, Patente, Konzepte sowie Computer- und Verwaltungssysteme.
- Zur **externen Struktur** zählen die externen Netzwerke der Organisation mit den Kunden und Lieferanten sowie das Ansehen und die Reputation der Organisation und ihrer Produkte.

Um den Ansatz des Intangible Asset Monitor besser mit dem Konzept der Balanced Scorecard und dem Ansatz von Skandia vergleichen zu können, hat Sveiby eine Gegenüberstellung der Terminologie der verschiedenen Ansätze zum Wissenskapital vorgenommen (Abb. 46.11).

Literatur

-
- Argyris, Ch./Schön, D.: *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading 1978
- Ashby, W. R.: *An Introduction into Cybernetics*. London 1956
- Edvinsson, L.: *Developing Intellectual Capital at Skandia*. In: *Long Range Planning*, Vol. 30, Nr. 3, 1997, S. 366–373
- Kaplan, R./Norton, D.: *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart 1997
- Nonaka, I.: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. In: *Organization Science*, Nr. 1, 1994, S. 14–37
- Nonaka, I./Takeuchi, H.: *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a. M. 1997
- North, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011
- Pautzke, G.: *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. Herrsching 1989
- Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*. London 1966
- Probst, G./Raub, St./Romhardt, K.: *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2012

- Reinhardt, R.: Das Management von Wissenskapital. In: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement. Wiesbaden 1998, S. 173–208
- Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H.: Kompetenzen für das Leben in einer Wissensgesellschaft. In: Höfling, S./Mandl, H. (Hrsg.): Lernen für die Zukunft – Lernen in der Zukunft: Wissensmanagement in der Bildung. München 1997, S. 97–107
- Romhardt, K.: Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Wiesbaden 1998
- Roos, J.: Das intellektuelle Kapital. In: io Management-Zeitschrift, Nr. 3, 1997, S. 14–18
- Rüstmann, M.: Strategisches Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Frensdorf 1999
- Skandia Intellectual Capital: Value-Creating Processes. Supplement to Skandia's Annual Report 1995
- Sveiby, K. E.: Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Landsberg 1998a
- Sveiby, K. E.: An Emerging Standard. In: ► <http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>, 1998b
- Wahren, H.-K.: Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des Organisationalen Lernens. Berlin 1996
- Wienröder, H.: Die eierlegende Wollmilchsau. In: HandelsZeitung, Nr. 21, 24. Mai 2000, S. 24



Unternehmensethik

- 47.1 Aufgabe einer Unternehmensethik – 624
- 47.2 Ethische Verhaltenstypen im Management – 625
- 47.3 Ethische Problemstellungen – 626
- 47.4 Ethische Grundsätze – 627
- 47.5 Glaubwürdigkeitskonzept – 628
 - 47.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv – 628
 - 47.5.2 Kommunikatives Handeln – 628
 - 47.5.3 Verantwortliches Handeln – 629
 - 47.5.4 Innovatives Handeln – 630
- 47.6 Rationalität und Unternehmensethik – 630

Literatur – 631

47.1 Aufgabe einer Unternehmensethik

In den letzten Jahren ist der Ruf nach mehr Ethik in der Wirtschaft immer lauter geworden. Auf eine Unternehmensethik beruft man sich vor allem im Zusammenhang mit Ereignissen, welche die Wirtschaft und die Gesellschaft in starkem Maße betreffen und nachteilige Auswirkungen zur Folge haben. Als solche Ereignisse lassen sich beispielsweise anführen:

- Schwerwiegende Chemieunfälle, die nicht nur zu starker Belastung und Verschmutzung der Natur, sondern sowohl zum Tod von Menschen als auch zu großem Sterben in der Tier- und Pflanzenwelt geführt haben.
- Der massenhafte Missbrauch persönlicher Daten in sozialen Netzwerken und deren Nutzung zur gezielten Beeinflussung von Wahlen.
- Entlassungen von Mitarbeitern, die bei den betroffenen Menschen oft persönliche Schwierigkeiten physischer, psychischer und sozialer Art verursacht haben.
- Abbau und Verschwendungen von Ressourcen (Rohstoffen), welche die Lebensbedingungen bestimmter Menschengruppen oder sogar der gesamten Menschheit nachhaltig beeinflusst haben und zu irreversiblen Schäden an Natur und Menschen führen können.

Im betrieblichen Alltag trifft man allerdings noch auf eine Vielzahl weniger spektakulärer ethischer Problemstellungen, genauso wie dies im täglichen Leben in der Familie, im Freundes- und Bekanntenkreis sowie am eigenen Arbeitsplatz der Fall ist, wenn Menschen miteinander leben und zu tun haben. Im Folgenden soll deshalb die Rolle einer Unternehmensethik in solchen ethischen Problemstellungen geklärt werden.

Was ist somit unter **Unternehmensethik** zu verstehen, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Management? Diesbezüglich ist zunächst die Unterscheidung von Moral, Ethos und Ethik fundamental. Als **Moral** bezeichnet man die Gesamtheit faktisch herrschender Normen und Werte, die innerhalb eines bestimmten Gesellschafts- und Kulturreises (z. B. eines Landes) als allgemein verbindlich Anerkennung finden und für die Mitglieder dieser Gemeinschaft handlungsanleitend wirken. Unter dem **Ethos** hingegen versteht man das individuelle Wertegefüge einer einzelnen Person und die damit verbundene Akzeptanz, sich entsprechend verinnerlichter Werte und Normen zu verhalten. Unter **Ethik** versteht man schließlich die wissenschaftliche Reflexion des Problembereichs Moral, verbunden mit deren theoretischer Herleitung, Systematisierung und theoriegestützten Anwendung. Ethos und Moral beziehen sich folglich auf konkret praktische Problemstellungen, während die Ethik versucht, aus normativ reflektierender Sicht Maßstäbe für gutes und gerechtes Handeln zu geben.¹

Als wissenschaftliche Disziplin unterteilt man Ethik in die deskriptive und die normative Ethik. Während die deskriptive Ethik beschreibt, wie sich Menschen tatsächlich verhalten, versucht die normative Ethik Antwort auf die Frage zu geben, wie sie handeln sollten:

1. **Beschreibungsfunktion** (deskriptive Ethik): Innerhalb der deskriptiven Ethik wird vor allem der Frage nachgegangen, nach welchen Normen und moralischen Grundsätzen sich Menschen richten oder welche Normen und Regeln überhaupt möglich sind.
2. **Vorschriftsfunktion** (normative Ethik): Im Gegensatz zur deskriptiven Ethik untersucht die normative Ethik, welche Normen und Grundsätze von den Menschen einer Gesellschaft befolgt werden sollen. Im Zuge dessen werden Gebote (Du sollst ...), Verbote (Du sollst nicht ...) und allgemeine Prinzipien (z. B. der Kategorische Imperativ) herausgearbeitet, deren Befolgung ein gutes Leben, gerechtes Handeln und vernünftige Entscheidungen ermöglichen sollen.

Als wissenschaftliche Disziplin befasst sich die **Unternehmensethik** mit den moralischen Werten und Normen von Führungskräften und Unternehmen. Sie reflektiert insbesondere die normativen Bedingungen unternehmerischen Handelns und deren Legitimation.

Die Unternehmensethik bietet eine Orientierung hinsichtlich der **normativen Prinzipien**, an denen Entscheidungsträger ihre Handlungen ausrichten sollen, um mit situationsbedingt verschiedenen Norm- und Wertvorstellungen konstruktiv umzugehen. Gleichzeitig sensibilisiert die Unternehmensethik für die Notwendigkeit, strukturelle und organisationskulturelle Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich ethische Reflexion in Unternehmen entfalten kann. Im angloamerikanischen und deutschen Sprachraum haben sich in den letzten 20 Jahren eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze in der Unternehmensethik entwickelt, die das Verhältnis zwischen Ethik und Ökonomie verschieden beantworten. Einigkeit besteht jedoch darin, dass die Beschäftigung mit Unternehmensethik zwingend notwendig erscheint, denn unternehmerisches Handeln enthält neben der ökonomischen immer auch eine ethische Dimension.

Ausgehend von diesen Überlegungen können der Unternehmensethik folgende **Aufgaben** zugewiesen werden:

1. Beschreibung der Normen und Regeln, nach denen sich die Führungskräfte ausrichten.
2. Umschreibung ethischer Problemstellungen, denen sich ein Unternehmen gegenüber sieht.
3. Beurteilung des Unternehmensverhaltens und Begründung, warum dieses ethisch gut oder schlecht ist.
4. Im Sinne einer angewandten Betriebswirtschaftslehre geht es letztlich darum zu zeigen, welche Konsequenzen sich daraus für das unternehmerische Handeln

¹ Die beiden Adjektive „ethisch“ und „moralisch“ werden aus Gründen der Vereinfachung im Folgenden dennoch synonym gebraucht.

Wahrnehmungsform Problem- bewusstsein	Systemorientierte (Wirtschaft als System)	Kulturorientierte (Wirtschaft als Lebenswelt)
Harmonisten	Ökonomisten	Konventionalisten
Konfliktbewusste	Reformer	Idealisten

Abb. 47.1 Ethische Verhaltenstypen im Management

ergeben. Darüber hinaus müssen Konzepte mit den dazugehörigen Instrumenten zur Verfügung gestellt werden, mit denen ethische Probleme analysiert und gelöst werden können.

47.2 Ethische Verhaltenstypen im Management

Aufgrund empirisch festgestellter Denkmuster und der dabei wesentlichen Bestimmungsfaktoren konstruierten Ulrich und Thielemann (1992) typische **ethische Verhaltensweisen** von Managern. Zu einem späteren Zeitpunkt versuchten sie mithilfe umfangreicher Interviews mit obersten Führungskräften, diese Verhaltenstypen empirisch zu belegen.

Zur Einteilung der verschiedenen Verhaltenstypen haben sich die beiden folgenden **Dimensionen** als entscheidend erwiesen (Ulrich und Thielemann 1992, S. 24 f.):

- In der ersten Dimension geht es um die **Wahrnehmungsform** in Bezug auf die Wirtschaft, wobei zwei Ausprägungen zu unterscheiden sind. Im ersten Fall hat ein Manager ein Bewusstsein darüber ausgebildet, dass das wirtschaftliche Geschehen wesentlich von überpersönlich wirkenden, anonymen Strukturen der Wirtschaft geprägt wird. Diese sogenannten wirtschaftlichen Sachzwänge haben ihre eigene „Sachlogik“, innerhalb derer sich das unternehmerische Entscheiden und Handeln bewegen muss. Ulrich und Thielemann sprechen deshalb vom „systemorientierten“ Typus. Im zweiten Fall wird davon ausgegangen, dass die Wirtschaft ein Lebensbereich sei, genauso wie beispielsweise die Politik, die Familie, die Kunst oder die Wissenschaft. In diesem Falle sieht man von der Existenz spezifisch ökonomischer Sachzwänge ab, und es stellt sich kein besonderes unternehmensexistisches Problem: Ethik ist in den Lebensbereich der Wirtschaft integriert und stellt etwas ganz Normales und Selbstverständliches dar. Manager dieses Typus werden deshalb als „Kulturorientierte“ bezeichnet.
- In der zweiten Dimension geht es um den Grad des **Problembewusstseins** bezüglich des Verhältnisses zwischen Ethik und Erfolg in der Wirtschaft: Entweder ist ein Manager der Ansicht, dass die „Harmonie“ von

Erfolg und Ethik im Wesentlichen und unter normalen Umständen als gegeben angesehen werden kann, oder er geht davon aus, dass zwischen Unternehmenserfolg und ethischen Anforderungen regelmäßig ein Konflikt auftaucht. In diesem zweiten Fall muss die „Harmonisierung“ erst noch erfolgen.

Aufgrund dieser beiden Dimensionen ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix (Abb. 47.1), aus der sich vier **unternehmensethische Grundmuster** ableiten lassen (Ulrich und Thielemann 1992, S. 26):

1. Für den **Ökonomisten** steckt die Ethik im gegenwärtigen Marktsystem. Dabei erzeugt – oder begünstigt zumindest – der Marktmechanismus (Konkurrenzprinzip) automatisch ein ethisch richtiges Handeln bzw. die ethisch richtigen Ergebnisse.
2. Für den **Konventionalisten** ist Unternehmensexistethik eine selbstverständliche Angelegenheit, da die altbekannten „guten Sitten“ der Gesellschaft auch im Wirtschaftsleben gelten, sodass er sich nicht zu außergewöhnlichen Anstrengungen veranlasst sieht.
3. Der **Idealist** ist demgegenüber von der Notwendigkeit eines besonderen Einsatzes überzeugt. Die Überwindung des Konfliktes zwischen unternehmerischem Erfolgsstreben und Ethik erhofft er sich von einem allgemeinen kulturellen „Bewusstseinswandel“ und nicht so sehr von einer Veränderung des „Systems“.
4. Der **Reformer** strebt im Gegensatz zum Idealisten eine Veränderung des Systems an. Die Sachzwangstruktur selbst bedarf aus seiner Sicht der ethisch motivierten Veränderung, der Weiterentwicklung oder der Revision.

Aufgrund ihrer Befragung von Führungskräften kommen Ulrich und Thielemann in der erwähnten Studie zum Schluss, dass insgesamt 75 % der befragten Führungskräfte als ausdrückliche oder unterschwellige, mehr oder minder strikte Ökonomisten einzustufen sind. Der **Neue Unternehmer**, d. h. der zukünftige Unternehmertyp, könnte aber derjenige sein, der als eine mögliche Ausprägung des Reformers ein zweistufiges Konzept einer umfassenden unternehmensexistischen Verantwortung vertritt. Auf der

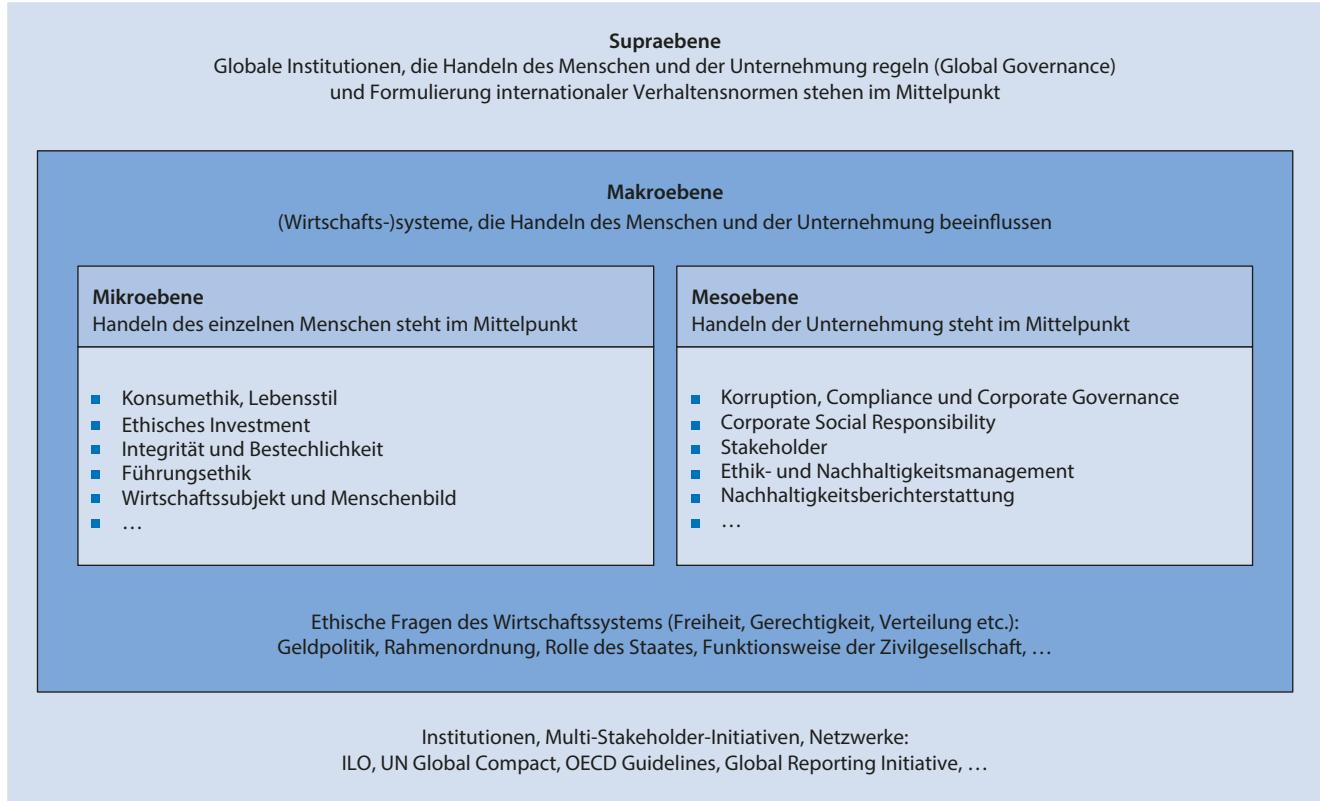


Abb. 47.2 Handlungsebenen ethischer Problemstellungen

Ebene der Unternehmenspolitik sucht er nämlich – möglichst unter Mitwirkung seiner Mitarbeiter und anderer Anspruchspartner – nach finanziell rentablen Wegen ethisch sinnvollen Wirtschaftens. Im Falle echter Sachzwänge sieht er seine ordnungspolitische Mitverantwortung darin, einen Beitrag zur Veränderung der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns zu leisten.

47.3 Ethische Problemstellungen

Jedes Unternehmen sieht sich einer Vielzahl ethischer Probleme gegenüber, weil sein Handeln andere Organisationen und viele Menschen in und außerhalb des Unternehmens betrifft. Für eine differenzierte Betrachtung hat es sich deshalb als zweckmäßig erwiesen, vier **Handlungsebenen** zu unterscheiden, wie in Abb. 47.2 veranschaulicht.

1. Auf der **Mikroebene** stehen die Werte und das Handeln des Individuums im Vordergrund. Untersucht werden das Handeln einzelner Menschen in ihren spezifischen Lebensräumen (z. B. Arbeitsplatz) und die Handlungsbedingungen, die das Handeln in diesen Lebensräumen eingrenzen (z. B. Arbeitsbedingungen). Es geht darum zu beschreiben und zu erklären, wie sich der einzelne Mensch als Arbeitgeber, als Manager, als Konsument usw. verhalten kann oder soll. Beispielsweise wird untersucht, welche Handlungsmöglichkeiten ein Mitarbeiter hat, der über die Sicherheit eines Produktes

sehr besorgt ist, dessen Argumente aber von den Vorgesetzten nicht ernst genommen werden.

2. Auf der **Mesoebene** wird das Handeln von wirtschaftlichen Organisationen betrachtet. Eine Organisation wie das Unternehmen setzt sich zwar aus einzelnen Menschen zusammen, welche es gestalten und lenken, aber es bildet als Ganzes auch eine wirtschaftliche Einheit und ist als ein eigenständiges Handlungssubjekt aufzufassen. Somit ist ein Unternehmen für sein moralisches Verhalten verantwortlich und hat die Konsequenzen für sein Handeln und Tun zu tragen. Es wird zu einer moralischen Person, genauso wie es eine juristische Person ist, und muss deshalb moralische Rechte und Pflichten übernehmen. Dies bedeutet z. B., dass nach einer aus einem Unfall resultierenden Umweltkatastrophe einzelne Mitarbeiter für ihr Fehlverhalten und ihre Fehlentscheidungen zur Verantwortung gezogen werden müssen, dass aber gleichzeitig das Unternehmen für die angerichteten Schäden nicht nur juristisch, sondern auch moralisch verantwortlich ist (und deshalb unter Umständen über die juristisch verpflichteten Schadenzahlungen hinaus weitere Leistungen erbringen muss).
3. Auf der **Makroebene** geht es um die Gestaltung der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Sie fragt nach dem gerechtesten oder besten wirtschaftlichen System, in welchem sich die verschiedenen Organisationen wie Unternehmen, öffentlich-rechtliche

47.4 · Ethische Grundsätze

Institutionen, Berufsverbände oder Konsumentenvereinigungen bewegen. Inwiefern vermag die freie Marktwirtschaft ethischen Grundsätzen zu genügen? Wie sieht eine gerechte Wirtschaftspolitik aus? Wie ist eine wirksame Umwelt- oder Energiepolitik zu gestalten? Solche Fragen werden auf dieser Ebene aufgegriffen.

- Auf der **Supraebene** stehen schließlich diejenigen Fragen im Vordergrund, die im Zuge der zunehmend globalen Tätigkeit von Unternehmen die Reichweite nationaler Rahmenbedingungen übersteigen: Welche Mindeststandards gelten für die Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie in Bangladesch? Wie kann der Palmölanbau in Indonesien nachhaltiger gestaltet werden? Auf derartige Fragen der Global Governance versuchen u. a. sogenannte Multi-Stakeholder-Initiativen eine Antwort zu finden. Die Betroffenen (z. B. Unternehmen, Non-Governmental Organisations und Regierungen) entwickeln darin Prinzipien oder Standards, um globale Regulierungslücken zu schließen. Der United Nations Global Compact beispielsweise enthält 10 Prinzipien verantwortungsbewusster Unternehmensführung, auf deren Einhaltung sich Unternehmen freiwillig verpflichten können. Diese Prinzipien decken inhaltlich die Bereiche Menschen- und Arbeitsrechte, Umweltschutz und Korruptionsprävention ab.

Auch wenn diese vier Ebenen nicht immer eindeutig voneinander getrennt werden können, ist diese Unterscheidung für eine Versachlichung der Diskussion und eine gezielte Problembehandlung und Problemlösung von großer Bedeutung. Die Verbesserung der sozialen Bedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern erfordert andere Akteure und Maßnahmen als die Sozialpolitik eines einzelnen Staates oder die Formulierung eines sozialen Konzeptes für die Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmenspolitik. Soziales Verhalten des einzelnen Mitmenschen wiederum verlangt nochmals nach einer anderen Betrachtungsweise.

Im Rahmen einer Unternehmensethik stehen insbesondere die Fragen der Mesoebene im Vordergrund, auf die in den folgenden Abschnitten näher eingegangen wird.

47.4 Ethische Grundsätze

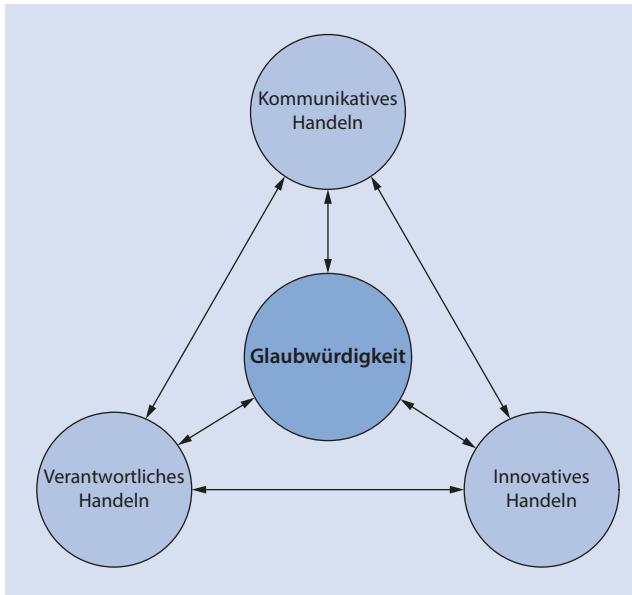
Will man das moralische Verhalten eines Unternehmens beurteilen oder dem Management eine Entscheidungshilfe für ethische Problemstellungen geben, so können vorerst allgemeine Regeln (Moralprinzipien) aus verschiedenen Bereichen (Religion, Gesellschaft, Managerregeln) herangezogen werden, wie beispielsweise:

- Goldene Regel:** Handle in der Weise, in der du erwartest, dass andere dir gegenüber handeln.
- Utilitaristisches Prinzip:** Handle in der Weise, dass der größte Nutzen für die größte Anzahl Menschen entsteht.

- Kants kategorischer Imperativ:** Handle in der Weise, dass deine Handlung in einer spezifischen Situation ein allgemeines Verhaltensgesetz sein könnte.
- Experienethik:** Handle nach dem Rat eines nicht von den Handlungsfolgen betroffenen Expertenteams.

Es wäre nun illusorisch zu glauben, dass es aufgrund solcher Regeln *das* ethische Handeln gäbe. Zu erwähnen sind vor allem drei Gründe:

- Das Unternehmen ist ein soziales System, das durch vielfältige Beziehungen mit seiner Umwelt, d. h. den Konsumenten, den Gewerkschaften, den Lieferanten, den Kapitalgebern, dem Staat usw., verbunden ist. Die Ansprüche dieser verschiedenen Partner sind aber derart unterschiedlich, dass auch die Vorstellungen, was ein moralisch gutes Verhalten des Unternehmens ist, stark voneinander abweichen. Beispielsweise ist der Aktionär in der Regel an einer gerechten Dividende interessiert, welche eine angemessene Entschädigung für das eingegangene Risiko darstellen soll, während die Gewerkschaften eine gerechte Entlohnung fordern, die dem Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit Rechnung trägt. Was allerdings als angemessen oder gerecht zu bezeichnen ist, darüber gehen die Meinungen auseinander.
- Es ist zu beachten, dass einige wenige allgemeine moralische Grundsätze zwar wünschenswert sind (weil sie bei der Lösung sehr vieler ethischer Problemstellungen herangezogen werden können), sich aber immer wieder Schwierigkeiten bei der „richtigen“ Interpretation dieser Regeln in konkreten Situationen ergeben. Dies führt nicht selten dazu, dass aus der gleichen allgemeinen Norm unterschiedliche, sich unter Umständen widersprechende Unternormen abgeleitet werden. Was bedeutet beispielsweise eine gerechte Entlohnung bzw. ein gerechtes Lohnsystem? Ist es gerecht in Bezug auf die erbrachte Leistung, ist es gerecht in Bezug auf die Art der zu verrichtenden Arbeit oder ist es gerecht in Bezug auf soziale Kriterien wie Alter, Familienstand oder Familiengröße? (Zur Lohngerechtigkeit vgl. ► Abschn. 35.3.1). Auf der anderen Seite ist es unmöglich, für alle ethischen Problemstellungen spezifische Regeln aufzustellen. Dies würde wegen der Vielzahl solcher Situationen zu einer starken Bürokratisierung führen, ganz abgesehen davon, dass die Regeln ständig überarbeitet werden müssten und dennoch nie alle Tatbestände erfassen würden.
- Zudem gibt es insbesondere in der Ethik eine Vielzahl von Theorien, die teilweise sehr unterschiedliche Moralprinzipien herleiten, an denen sich Akteure in ihren Handlungen orientieren sollen. Verschiedene Akteure favorisieren in der Praxis vermutlich auch unterschiedliche ethische Theorien. Bei der kritischen Beurteilung einer Handlung kommt es mithin darauf an, welcher Theorie man sich bedient. Daraus folgt beispielsweise, dass die Bewertung ein und derselben



■ Abb. 47.3 Konstitutive Elemente einer Glaubwürdigkeitsstrategie

Handlung unterschiedlich ausfallen kann, je nachdem, ob man zum Beispiel eine utilitaristische oder eine kantische Perspektive zugrunde legt.

Aufgrund dieser Überlegungen scheint es nicht sinnvoll, nach den „richtigen“ moralischen Grundsätzen für unternehmerisches Handeln zu fragen, denn dies würde implizieren, dass es sie erstens gibt und dass sie zweitens auch richtig angewendet werden können. Viel wichtiger scheint die Frage zu sein, wie ethisches Handeln eines Unternehmens konkret zum Ausdruck kommt.

47.5 Glaubwürdigkeitskonzept²

47.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv

Das Unternehmen ist Teil eines übergeordneten Systems, nämlich der Gesellschaft. Dies hat zur Folge, dass das Handeln von Unternehmen in Bezug auf diese Gesellschaft gesehen werden muss, denn vom wirtschaftlichen Handeln sind viele Menschen sowohl unmittelbar als auch mittelbar betroffen. Aus diesem Tatbestand lässt sich die Legitimation einer Gesellschaft ableiten, dass sie beurteilen darf, ob ein Unternehmen moralisch handelt oder nicht, d. h. auch zu einem guten gesellschaftlichen Leben beiträgt oder nicht, wie dies das Ziel der Ethik ist. Um somit als Element einer Gesellschaft existieren zu können, muss ein Unternehmen letztlich von dieser Gesellschaft bzw. von den verschiedenen Anspruchsgruppen dieser Gesellschaft akzeptiert werden. Dies wird ein Unternehmen aber nur dann erreichen,

wenn es offen gegenüber seiner Umwelt ist, ein ehrliches Verhalten an den Tag legt und auf die Anliegen seiner Anspruchspartner eingeht.³ Eine solche Akzeptanz hat zur Folge, dass die Gesellschaft einem Unternehmen vertraut. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen verdient das Vertrauen, es ist würdig, dass man ihm glaubt.

Die Glaubwürdigkeit wird damit zum zentralen Leitmotiv unternehmerischen Handelns.

Sie stellt das Ergebnis ethischen Handelns dar und wird zum Beurteilungskriterium unternehmensethischen Handelns.

Aufgrund dieser Überlegungen wird eine bewusste und aktive **Glaubwürdigkeitsstrategie** zu einer unerlässlichen Voraussetzung für die Erreichung von Glaubwürdigkeit. Ein solches Verhalten setzt sich aus drei Handlungskomponenten zusammen, nämlich

- dem kommunikativen,
- dem verantwortlichen sowie
- dem innovativen Handeln.

Diese drei Komponenten sind als die konstitutiven Elemente einer aktiven Glaubwürdigkeitsstrategie des Unternehmens zu betrachten. Wie aus ■ Abb. 47.3 ersichtlich, hängen diese drei Handlungskomponenten eng miteinander zusammen und führen nur im gegenseitigen Wechselspiel zum gewünschten Ziel, d. h. zu Vertrauen und Glaubwürdigkeit.

47.5.2 Kommunikatives Handeln

Kommunikatives Handeln im Rahmen einer Glaubwürdigkeitsstrategie bedeutet grundsätzlich, dass die verschiedenen **Anspruchsgruppen** des Unternehmens als echte Kommunikationspartner verstanden werden. Damit entsteht eine wechselseitige Beziehung, bei der das Unternehmen diese Anspruchsgruppen nicht nur als Informationsempfänger, sondern auch als Informationssender betrachtet. Das Unternehmen hat deshalb die Wertvorstellungen und Bedürfnisse seiner Umwelt zu beobachten und zu erkennen, genauso wie es beispielsweise schon immer die Bedürfnisse der Konsumenten erforscht hat, um marktgerechte Produkte anbieten zu können. Diese Wertvorstellungen sind jedoch nicht konstant. Erinnert sei in diesem Zusammenhang an den gesellschaftlichen Wertewandel, der in den letzten Jahren durch eine außerordentlich hohe Dynamik gekennzeichnet war.

² Eine ausführliche Darstellung dieses Glaubwürdigkeitskonzepts findet sich in Thommen (2015).

³ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Social Responsiveness des Unternehmens und meint damit seine Fähigkeit, einerseits für die Ansprüche der von seinem Handeln Betroffenen empfänglich zu sein und andererseits diese Ansprüche so weit wie möglich zu berücksichtigen.

47.5 • Glaubwürdigkeitskonzept

Aus der Sicht des Unternehmens steht in der Phase des Informationsaustausches die Öffentlichkeitsarbeit (► Abschn. 9.2) im Vordergrund, in welcher es sich nach außen selber darstellt und sein Handeln verständlich machen will. Diese Selbstdarstellung soll aber über die herkömmlichen Public-Relations-Konzepte hinausgehen. Gefragt sind nicht billige Alibiübungen, welche die Realität eher verschleiern, sondern Maßnahmen, die sich an ihr orientieren und sich mit ihr auseinandersetzen. In diesem Sinne können in Anlehnung an Röglind und Grebmer (1988, S. 70 ff.) fünf Prinzipien der Kommunikation unterschieden werden:

1. Prinzip der verhaltensorientierten Kommunikation:

Der Glaubwürdigkeit des Informanten kommt eine entscheidende Bedeutung zu, wenn es darum geht, ob eine Information angenommen wird oder nicht. Deshalb entscheidet das tatsächliche, konkret überprüfbare und sichtbare Verhalten der Mitarbeiter – von der Geschäftsleitung bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter – über das Vertrauen zwischen Unternehmen und Gesellschaft.

2. Prinzip der mitwirkungsorientierten Kommunikation:

Richtig informieren kann man nur, wenn man weiß, welche Informationen gefragt sind. Deshalb hat das Unternehmen in einen Dialog zu treten, welcher ermöglicht, auf jene Fragen einzugehen, die die Öffentlichkeit auch tatsächlich interessieren. Es können in einem Dialog auch komplexe Sachverhalte geklärt werden, weil Unklarheiten durch Rückfragen ausgeräumt werden können.

3. Prinzip der rückhaltlosen Kommunikation:

Glaubwürdigkeit wird nur mit vollständiger Information erreicht. Ein Unternehmen wirkt nicht glaubwürdig, wenn es nur Positives verkündet, das Negative aber zu verheimlichen oder zumindest nicht zu erwähnen versucht. Dies bedeutet nun nicht, dass in erster Linie das Negative interessieren würde, aber die Erfahrung des Menschen ist es, dass jede Sache meistens eine positive und eine negative Seite hat. Die negative zu verschweigen oder herunterzuspielen hat besonders dann schwerwiegende Konsequenzen, wenn sie in aller Deutlichkeit, z. B. in Form einer Umweltkatastrophe, zum Vorschein kommt.

4. Prinzip der vorurteilslosen Kommunikation:

Vorurteile bedeuten eine Vorverurteilung. Wer ein Vorurteil gegenüber einem Dritten hat, wird dessen Argumente nicht verstehen bzw. verstehen wollen, sondern in einer moralisierenden Weise ablehnen. Meistens wird dem Gegenüber dabei unterstellt, dass es inkompotent, nicht wissend, arglistig, systemuntergrabend oder nur eigene Interessen verfolgend argumentiert. Diese Unterstellungen werden zwar nicht explizit ausgesprochen, schwingen aber in der eigenen Argumentation und vor allem Haltung mit, sodass sie vom Gegenüber latent wahrgenommen werden. Dies führt in der Regel nicht zu einem offenen Dialog und schon gar nicht zu einer Kooperation. Damit werden Feindbilder aufgebaut, die

nicht nur einzelne Personen, sondern ganze Branchen oder Gruppen von Menschen betreffen.

5. **Prinzip der ergebnisoffenen Kommunikation:** Versucht man die einzelnen Mitglieder und Gruppen einer Gesellschaft als echte Partner zu begreifen, dann muss man ihnen auch eine eigene Meinung zugestehen, die von der Meinung und den Wertvorstellungen des Unternehmens abweichen kann. Ziel der Kommunikation kann es nicht nur sein, dass der andere mein Handeln akzeptiert. Dies würde bereits implizieren, dass ich mein Handeln als einzig richtig betrachten würde, das ich deshalb auch nicht zu ändern brauche.

47.5.3 Verantwortliches Handeln

„Verantwortung tragen“ bedeutet vom Wort her nichts anderes als „zu antworten, Rede und Antwort zu stehen“ und damit die Konsequenzen zu tragen, sei es, um beispielsweise einen Schaden so gut wie möglich zu beheben, oder sei es, um einen zukünftigen Schaden zu verhindern. Aus unternehmensexistenter Sicht können daraus drei Aspekte der Verantwortung abgeleitet werden:

1. **Rollenverantwortung:** Verantwortung kann im organisatorischen Sinne als Pflicht eines Aufgabenträgers angesehen werden, für die zielsprechende Erfüllung einer Aufgabe oder Rolle, die ihm zugewiesen worden ist, Rechenschaft abzulegen. Dies gilt auch für ein Unternehmen als Institution. Als Teil der Gesellschaft hat es sich an den Ansprüchen verschiedener Interessengruppen (Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Arbeitnehmer, Staat) zu orientieren. Ein Teil dieser Ansprüche wird über die Austauschbeziehungen des Marktes befriedigt. Es verbleiben aber zusätzliche Ansprüche, die sich aus den Wertvorstellungen der Öffentlichkeit ableiten. Dem Unternehmen wird sozusagen eine bestimmte Rolle in der Gesellschaft zugewiesen, über deren Erfüllung es Rechenschaft ablegen muss.
2. **Kausale Verantwortung:** Gemäß diesem Aspekt ist ein Unternehmen für jene Probleme verantwortlich, die es selber verursacht hat. Falls es beispielsweise ein Gewässer verschmutzt hat, dann ist es dafür und für die sich daraus ergebenden Konsequenzen (z. B. Reinigung, Schadenzahlungen) verantwortlich. Diese Form der Verantwortung lässt sich in der Regel leicht feststellen; hingegen führt die Frage, ob ein Selbstverschulden vorliege oder nicht, häufig zu heftigen Auseinandersetzungen. Eine Antwort hängt dabei nicht unwe sentlich vom Umfang der Fähigkeitsverantwortung ab.
3. **Fähigkeitsverantwortung:** Bei dieser Betrachtung ist ein Unternehmen verantwortlich für alle Situationen, für die es auch fähig ist, eine Problemlösung zu bieten. Die inhaltliche Umschreibung dieser Art von Verantwortung bringt allerdings einige Schwierigkeiten mit sich. Wann ist ein Unternehmen fähig, ein

bestimmtes Problem – z. B. die Entwicklung eines sicheren oder umweltfreundlichen Produktes – zu lösen? Dies hängt in erster Linie von der Innovationsfähigkeit sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen des Unternehmens ab.

47.5.4 Innovatives Handeln

In der unternehmensethischen Diskussion wird oft vergessen, dass sich ethisches und unternehmerisches Handeln in keiner Weise widersprechen müssen, sondern in Einklang miteinander stehen, einander sogar bedingen. Unternehmerisches Handeln bedeutet nämlich primär, innovativ zu sein. Dies ist aber genau, was ethisches Handeln in starkem Maße verlangt. Denn es gilt, sowohl für bestehende Probleme bessere Lösungen als auch für neuartige Probleme gute Lösungen zu finden, welche von den Anspruchs-partnern akzeptiert werden. Innovatives und kreatives Denken ist somit Voraussetzung für ethisches Handeln.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass Innovationen nicht unbedingt aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive neu sein müssen, sondern es auch aus der Sicht eines einzelnen Unternehmens oder einer Branche sein können. Im Allgemeinen werden dabei drei **Arten von Innovationen** unterschieden:

1. **Produktinnovationen**, d. h. Neuerungen bezüglich der Angebotsleistungen, wobei sich diese auf quantitative, qualitative, zeitliche oder geografische Aspekte beziehen können.
2. **Verfahrensinnovationen**, d. h. Neuerungen im güter- und finanzwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozess.
3. **Sozialinnovationen**, d. h. Neuerungen im (zwischen-)menschlichen Bereich, insbesondere im Führungs- und Organisationssystem des Unternehmens.

Innovatives Handeln im Hinblick auf Glaubwürdigkeit kann sich deshalb in verschiedenen Bereichen zeigen, wie folgende Beispiele veranschaulichen:

- Produkte herstellen, die einem echten Bedürfnis entsprechen und versuchen, dieses mit neuen Produkten immer besser zu befriedigen.
- Technologien erfinden, die für die Umwelt (Natur, Mitarbeiter, Gesellschaft) keine Gefahren mit sich bringen bzw. die Umwelt weniger belasten (z. B. Einsparungen beim Materialverbrauch, Wiederverwendung von Abfallmaterialien, Substitution gefährlicher durch ungefährliche Stoffe, Energieeinsparung bei der Produktion).
- Produkte mit neuen Verpackungsformen absetzen, welche weniger umweltbelastend sind (z. B. Verkauf von Motorenöl aus Selbstzapfanlagen an DEA Tankstellen; Verzicht auf Aluminiumdosen).
- Mit originellen Werbekampagnen den Konsumenten mitteilen, dass auch sie einen Beitrag zur Verwirklichung eines ethischen Verhaltens des Unternehmens leisten

müssen. Als Beispiele aus verschiedenen Bereichen wären zu nennen:

- Recycling von Verpackungen, z. B. Rückgabe von Flaschen.
- Bezahlung höherer Preise, wie dies bereits in Ausnahmefällen anzutreffen ist (z. B. bei biologisch angebautem Gemüse oder Fleisch aus Freiland-haltung).
- Verzicht auf umweltbelastende Produkte (z. B. Fluor-chlor-Kohlenwasserstoff (FCKW) in Spraydosen).
- Durch neue Führungs- und Arbeitsformen die Motivation und Arbeitsfreude der Mitarbeiter steigern.

47.6 Rationalität und Unternehmensethik

Entscheidungen des Managements versuchte man lange Zeit (und zum Teil auch heute noch) mit dem Bild des **Homo oeconomicus** zu erklären, der immer rational handelt. Unter rationalen Handlungen wurden dabei solche verstanden, die unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips zur Maximierung des Gewinns führen. Eine derartige Gewinnmaximierung ist möglich, weil der Homo oeconomicus sämtliche Handlungsmöglichkeiten kennt und alle Konsequenzen seines Handelns absolut sicher vorauszusagen vermag. Dieses eindimensionale Bild wird aber den komplexen Realitäten und Entscheidungssituationen, denen sich das Management gegenüberstellt, nicht gerecht. Der Begriff Rationalität ist deshalb für das Management neu zu definieren und mit einem aktuellen und realitätsnahen Inhalt zu füllen.

Unter Berücksichtigung ökonomischer und ethischer Aspekte soll deshalb die unternehmerische Rationalität in drei Komponenten aufgespalten werden:

1. **Technische Rationalität:** Bei diesem Aspekt steht die Effizienz (= Leistungsfähigkeit) des Handelns im Vordergrund. Es geht darum, wie man mit möglichst wenig Input an Arbeitsleistungen oder Rohstoffen einen möglichst großen Output an Gütern erzielen kann. Es handelt sich meistens um (rein mengenmäßige) Produktivitätsbeziehungen, wie Anzahl hergestellte Fahrzeuge pro Mitarbeiter und Jahr (► Abschn. 3.3.3 „Produktivität“).
2. **Ökonomische Rationalität:** Es genügt aber nicht, nur effizient zu sein. Falls ein Unternehmen seine (effizient) produzierten Güter einlagern muss, weil sie niemand kaufen will, wird es früher oder später in Schwierigkeiten geraten. Deshalb ist es wichtig, nur solche Güter herzustellen, die einem echten Bedürfnis der Konsumenten entsprechen, die konkurrenzfähig sind, deren Preise die Kosten decken und darüber hinaus einen Gewinn erzielen. In den Vordergrund rückt deshalb die Effektivität (= Leistungswirksamkeit), d. h. die Wirksamkeit der betrieblichen Tätigkeiten im Hinblick auf das im marktwirtschaftlichen System angestrebte Gewinnziel. Je besser dabei das (wertmäßige) Wirtschaftlichkeitsverhältnis zwischen

Ertrag und Aufwand ist, umso größer wird der Gewinn ausfallen.

3. **Soziökonomische Rationalität:** Wirtschaftliches Handeln und Gewinnerzielung geschehen nicht im luftleeren Raum. Immer stärker setzt sich die Einsicht durch, dass ein Unternehmen nur Teil eines umfassenden politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Systems ist. Will das Unternehmen als Element dieses komplexen Systems langfristig überleben, so hat es nicht nur bestimmte Pflichten gegenüber den Mitarbeitern und den Konsumenten, sondern auch gegenüber der Gesellschaft wahrzunehmen. Die Frage nach ethischen Normen und Werten des Wirtschaftens rückt so in das Zentrum der Unternehmensaktivität und nimmt beispielsweise in der Implementierung eines Ethik- bzw. Verhaltenskodex konkrete Gestalt an.

Diese drei Teirationalitäten dürfen nicht isoliert für sich allein betrachtet und zum reinen Selbstzweck erhoben werden. Effizientes Handeln darf nur im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung der Kunden gesehen werden, während gewinnorientiertes Handeln die gesellschaftlichen Auswirkungen berücksichtigen muss. Umgekehrt bezieht sich eine Unternehmensexethik immer auf Menschen und ihr wirtschaftliches Handeln. Deshalb ist es verständlich, dass sich diese drei Aspekte gegenseitig bedingen und beeinflussen.

Die drei Komponenten dieser neu interpretierten Rationalität stehen zwar oft im Einklang miteinander, indem beispielsweise gut bezahlte Mitarbeiter sehr effizient arbeiten und daraus eine gute Wirtschaftlichkeit resul-

tiert. Gerade in konkreten Entscheidungssituationen und unter dem Druck der täglichen Arbeit stehen diese Teirationalitäten aber nur allzu häufig in einem Widerspruch zueinander und bedeuten auch für den verantwortungsbewussten Manager nur schwer zu lösende Zielkonflikte. Unangenehmerweise zeichnen sich jedoch echte unternehmerische Entscheidungen gerade dadurch aus, dass sie alle drei Aspekte berücksichtigen müssen, um der Realität gerecht zu werden. Deshalb kann ein Unternehmen **langfristig** nur überleben, wenn es gemäß den drei Rationalitäten effizient ist, sich am Gewinn orientiert und ethisch handelt.

In den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen rückt deshalb die Abstimmung dieser drei Forderungen. Je besser es einem Unternehmen dabei gelingt, seine langfristigen Ziele – zu nennen sind beispielsweise die Existenzsicherung, die Erhaltung der Wettbewerbskraft, die Bewahrung der Unabhängigkeit, der Aufbau einer guten Unternehmenskultur – unter Berücksichtigung technischer, ökonomischer *und* ethischer Aspekte zu erreichen, umso glaubwürdiger und umso erfolgreicher wird es langfristig sein.

Literatur

- Rögl, H.-Ch./Grebmer, K. von: Pharma-Industrie und Öffentlichkeit. Ansätze zu einem neuen Kommunikationskonzept. Basel 1988
- Thommen, J.-P.: Glaubwürdigkeit im Stakeholder-Management. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2015
- Ulrich, P./Thielemann, U.: Ethik und Erfolg. Unternehmungsethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie. Bern/Stuttgart 1992

Literaturhinweise

Literaturhinweise

- Aßländer, Michael (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik. 1. Auflage, Stuttgart 2011
Dieses Buch gibt einen fundierten und differenzierten Überblick über theoretische Ansätze und praktische Instrumente der Wirtschafts- und Unternehmensethik.
- Kreikebaum, H./Gilbert, D.U./Behnam, M.: Strategisches Management. 8., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2018
Dieses umfassende Lehrbuch behandelt systematisch und gut verständlich alle Bereiche des strategischen Managements. Darüber hinaus zeichnet sich das Buch durch umfassende Ausführungen zur ethischen Reflexion und zum strategischen Management im Rahmen der Globalisierung aus.
- Lombriser, R./Abplanalp, P.: Strategisches Management. Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotenziale aufbauen. 7. Auflage, Zürich 2018
Dieses Lehrbuch enthält eine umfassende Einführung in die Strategieentwicklung und -umsetzung. Es ist gut strukturiert und enthält zahlreiche Praxisbeispiele sowie größere Fallstudien, die der Wissensanwendung und -vertiefung dienen.
- Maak, Th./Ulrich, P.: Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Stuttgart 2007
Dieses Buch beruht auf dem St. Galler Ansatz einer integrativen Unternehmensethik. Es zeigt, wie Ethik keineswegs als Gegensatz, sondern vielmehr als tragende Grundlage legitimen und sinnvollen wirtschaftlichen Handelns verstanden werden sollte.
- Macharzina, K./Wolf, J.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 10., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2018
Dieses Lehrbuch enthält eine umfassende Darstellung der Unternehmensführung mit Betonung einer internationalen Perspektive. Zahlreiche Fallstudien veranschaulichen die Theorie.
- Schreyögg, G./Koch, J.: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2015
Es handelt sich um eine kompakte Einführung in die wichtigsten Inhalte des Managements. Didaktisch gut aufbereitet mit Lernzielen, Lernkontrollfragen (inkl. Lösungshinweisen) und zahlreichen Fallbeispielen (inkl. Fragen).
- Thommen, Jean-Paul: Glaubwürdigkeit im Stakeholder-Management. 3., vollständig überarbeitete Auflage, Zürich 2015
Dieses Buch gibt eine praxisorientierte Einführung in die Unternehmensethik. Im Mittelpunkt steht dabei die Glaubwürdigkeit von Führungskräften und Unternehmen. Anhand des Glaubwürdigkeitskonzepts wird die praktische Umsetzung einer Unternehmensethik aufgezeigt.

Serviceteil

Stichwortverzeichnis – 637

Stichwortverzeichnis

- 360°-Beurteilung 473
7-S-Modell 609, 610
- ## A
- ABC-Analyse 172
 - Abfallbegrenzung 189
 - Abgangspreis, marktbezogener 261
 - Ablauforganisation 487, 492, 494, 495
 - Ablaufplanung 494
 - Absatz
 - direkter 99, 100
 - indirekter 99, 100
 - Absatzfinanzierung 352
 - Absatzhelfer 62
 - Absatzkanal 98, 99
 - Absatzmarkt 61, 512
 - Absatzmethode 99
 - Absatzmittler 62
 - Absatzorgan 98, 102, 103
 - Absatzprognose 83
 - Absatzprognosemethode 83
 - Absatzprogramm 88, 194
 - Absatzschwankung, saisonale 168
 - Absatzweg 98–100, 102
 - Abschöpfungsstrategie 124, 605
 - Abschreibung 234, 343
 - außerplanmäßige 264
 - degressive 236
 - lineare 236
 - nach Leistung 236
 - nach Leistungsabgabe 235
 - nach Zeit 235
 - planmäßige 264
 - progressive 236
 - verbrauchsbedingte 235
 - wirtschaftlich bedingte 235
 - zeitlich bedingte 235
 - Abteilung 490
 - Abweichungsanalyse 608
 - Abzinsungsfaktor 390, 391
 - Abzinsungssummenfaktor 392
 - Ad-hoc-Umfrage 79
 - Adjusted-Present-Value-Methode 410
 - Affiliate-Marketing 144
 - Agio 238, 356
 - AIDA-Ansatz 134
 - Akkordlohn 463
 - Akkordreife 464
 - Akkordrichtsatz 463
 - Akkordzuschlag 463
 - Akquisitionswährung 328
 - Aktie 327
 - Aktiengesellschaft (AG) 29
 - gezeichnetes Kapital 326
 - kleine 30
 - Aktienkapital 326
 - Aktienkurs 357
 - Aktienoptionsplan 466
 - Aktionärsbindungsvertrag 370
 - Aktionsplan 606
 - Aktiva 232
 - Bewertung 233
 - Struktur 232
 - Akzeptkredit 351, 352
 - Algorithmus 60
 - Allianz, strategische 38
 - Amoroso-Robinson-Gleichung 113
 - Amoroso-Robinson-Relation 125
 - Amortisationsrechnung 388, 389
 - Analyseinstrument 590
 - Anderskosten 224
 - Anforderungsart 434
 - Anforderungsgerechtigkeit 457
 - Anforderungshöhe 436
 - Anforderungsprofil 434, 436
 - Angebotsstruktur 161
 - monopolistische 116
 - Anhang 241, 257
 - Bestandteile 242
 - Funktionen 241
 - Anhangsangabe 265
 - Anlagevermögen 232, 320, 347
 - Anleihe 355, 356
 - Annuität 394
 - Annuitätenmethode 393
 - Anordnungsweg 491
 - Anreiz-Beitrags-Theorie 424
 - Anreizart 450
 - Anreizform 467
 - Anreiz
 - immaterieller 450
 - materieller 450
 - monetärer 457
 - nichtmonetärer 468
 - Anrufungsweg 490
 - Ansatz, institutionsökonomischer 507
 - Ansatz, situativer 501
 - Ansatz
 - administrativer 500
 - Ansatzregel 258
 - Anschaffungskosten 233, 260, 262, 263, 266
 - Anschaffungsnebenkosten 262
 - Anspruchsgruppe 553, 628
 - Anwartschaftsbarwertverfahren 277
 - Äquivalenzprinzip der Unternehmensbewertung 404
 - Äquivalenzziffernrechnung 292
 - Arbeitnehmer 275
 - Arbeitsablaufgestaltung 447
 - Arbeitsanalyse 433, 492
 - Arbeitsbedingung 445
 - Arbeitsbewertung 457, 458
 - analytische 459
 - summarische 459
 - Verfahren 459
 - Arbeitsgang 493
 - Arbeitsgruppe, teilautonome 202, 446
 - Arbeitskoordination 534
 - Arbeitsleistung 469
 - Arbeitsmittelgestaltung 447
 - Arbeitsplatz 489
 - Arbeitsplatzbeschreibung 434
 - Arbeitsplatzgestaltung 447
 - Arbeitsplatzspezialisierung 445
 - Arbeitsplatzwechsel 446
 - Arbeitsschwierigkeit 458
 - Arbeitssicherheit 447
 - Arbeitssynthese 492
 - Arbeitsteil 493
 - Arbeitsteilung 445, 486, 534
 - Grenzen 486
 - Arbeitsumfeldgestaltung 447
 - Arbeitsvereinigung 492
 - Arbeitsverteilung 492
 - Arbeitsvorbereitung 191
 - Arbeitszeit, gleitende 448
 - Arbeitszeitflexibilisierung 448
 - Arbeitszeitgestaltung 448
 - Arbeitszeitverkürzung 479
 - Arbeitszufriedenheit 469
 - Einflussfaktoren 454
 - Arbitriumwert 401
 - Argumentationswert 401
 - Artikel
 - strategischer 160
 - unkritischer 160
 - Assessment-Center 442
 - Audit 555
 - Aufbau- und Ablauforganisation 487, 494
 - Aufbauorganisation 487, 491, 495
 - Aufgabe 487, 490
 - Merkmale 487
 - Aufgabenanalyse 491
 - Aufgabenbereicherung 446
 - Aufgabenbild 436
 - Aufgabenerweiterung 446
 - Aufgabensynthese 491
 - Aufgabenübertragung 551, 564, 565
 - Grundsätze 565
 - Merkmale 564
 - Problembereiche 564
 - Aufgeld 238, 357
 - Auflagendegression 196
 - Aufsichtsrat 30
 - Auftragsabwicklung 108, 109
 - Auftragszeit 208
 - Aufwand 223, 225
 - außergewöhnlicher 223
 - betriebsfremder 223
 - neutraler 223
 - periodenfremder 223
 - Aufwandsrückstellung 238
 - Ausbildung 607
 - betriebliche 473
 - Ausbildungsmethode 473
 - Ausgabe 223, 225
 - Ausgabekurs 329, 332
 - Auslandniederlassung 42
 - Ausschüttungspolitik 410
 - Außendienst 102
 - Außenfinanzierung 309

Außenlager 109
 Ausstellung 143
 Auswertungsobjektivität 82
 Auszahlung 223, 224
 Automatenverkauf 105
 Automation 478
 Autonomie 537
 Autorität 565

- fachliche 566
- formale 566
- institutionelle 566
- persönliche 566

 Aval 353
 awthorne-Experiment 423

B

Balanced Scorecard 608–610, 619–621
 Balkendiagramm 209
 Bankaval 353
 Bankkredit 351
 Barliquidität 319
 Barwert 261, 275, 391

- versicherungsmathematischer 278

 Barwertberechnung 390
 Baukastenprinzip 202
 Bausteinkonzept 618, 619
 Baustellenfertigung 200
 Bedarf 4
 Bedarfsermittlung 166

- deterministische 166
- programmgebundene 167
- stochastische 166
- verbrauchsgebundene 166

 Bedarfsermittlungszeit 176
 Bedarfsschwankung 174
 Bedürfnis 4, 450

- komplementäres 4
- primäres 452
- sekundäres 452

 Bedürfniskategorie 452
 Bedürfnispyramide 452
 Beförderungskriterium 472
 Befragung 77

- persönliche 77
- schriftliche 77

 Befragungsmethode 77
 Beherrschungskonzept 278
 Belohnung

- arbeitsintrinsische 453
- materielle 467
- nichtmaterielle 467

 Benchmarking 597
 Beobachtung 79
 Beobachtungskriterium 79
 Berichtigungsaktie 332
 Beschaffung 154

- fallweise 164
- fertigungssynchrone 164

 Beschaffungsablauf 178
 Beschaffungskondition 163
 Beschaffungskosten 175
 Beschaffungsmarketing 156
 Beschaffungsmarkt 161
 Beschaffungsmarktforschung 161
 Beschaffungsorgan 162
 Beschaffungsplanung 165

Beschaffungspolitik, Instrumente 164
 Beschaffungspotfolio 160
 Beschaffungsprinzip 164
 Beschaffungsquelle, internationale 163
 Beschaffungsrisiko 160
 Beschaffungsstrategie 160
 Beschaffungsweg 162
 Beschaffungszeit 176
 Beschäftigung 286
 Beschäftigungsschwankung 478
 Beschwerdemanagement 91
 Besitzstandswahrung 479
 Bestand, eiserner 369
 Bestandskonto 222
 Bestellmenge 176

- optimale 176, 177

 Bestellmengenplanung 175
 Bestelpunktsystem 177, 178
 Bestellrhythmusystem 177, 178
 Bestellzeit 176
 Beteiligung

- finanzielle 466
- stille 466

 Beteiligungsfinanzierung 309
 Beteiligungsunternehmen 247
 Betrag, erzielbarer 261
 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 290
 Betriebsbuchhaltung 221, 284
 Betriebsende 478
 Betriebsführung, Prinzipien 500
 Betriebsgrößenvariation, mutative 201
 Betriebskosten 384
 Betriebsrat

- Aufgaben 34
- Rechte 34

 Betriebsstillegung 478
 Betriebsstoff 154
 Betriebsverfassungsgesetz 34
 Betriebsvernichtung 478
 Betriebswirtschaftslehre

- als Wissenschaft 18
- angewandte 18
- Einteilung 20
- funktionelle Gliederung 20
- genetische Gliederung 20
- institutionelle Gliederung 20
- managementorientierte 8
- spezielle 20
- Wissenschaftsverständnis 18

 Beurteilungsverfahren 439
 Bewegungsanalyse 434
 Beweisurkunde 355
 Bewerberauswahl 440

- Kosten 440
- Methoden 440

 Bewerberbeurteilung 441
 Bewerbungsunterlage 440
 Bewertungsmaßstab 260
 Bewertungsregel 258
 Bewertungsvereinfachungsverfahren 266
 Bewertungsverfahren, Inputfaktoren 262
 Bezugspreis 357
 Bezugsrecht 332

- Wert 332

 Bezugsrechtsausschluss 333
 Big Data 77, 128, 134, 541

Bilanz 232, 257

- Aufbau 232

 Bilanzierung 262

- Pensionsverpflichtungen 275

 Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) 253
 Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) 253
 Bilanzregel, goldene 369
 Bilanzrichtliniengesetz (BiRiLiG) 252
 Blackboxmodell 63
 Blankokredit 351
 Blockplanung 561
 Bookbuilding-Verfahren 330
 Börsenersteinführung 328
 Börsengang, Voraussetzungen 329
 Börsenkapitalisierung 620
 Bottom-up-Planung 560
 Boutique 105
 Brainstorming 94
 Branche 24
 Branchenanalyse 584, 590

- Checkliste 586

 Branchengliederung 25
 Branchenkultur 574
 Branchenorientierung 123
 Branchenpreis 123
 Branchenwettbewerb 592
 Break-even-Analyse 122, 385–387
 Break-even-Punkt 388
 Brot-und-Spiele-Kultur 571
 Bruttopersonalbedarf 430, 433
 Buchführung

- doppelte 239
- ordnungsgemäße 229

 Buchführungspflicht 228
 Buchhaltung 284
 Buchwertmethode 247
 Budget 323

- Funktionen 323
- Risiken 324

 Budgetierung 323, 606
 Budgetierungssystem 323
 Bürgschaft 353
 Business

- Angel 40, 336
- Reengineering 533, 536, 538

 Business Analytics 12

C

Callcenter 91
 Capital Asset Pricing Model (CAPM) 406, 407
 Carry-over-Effekt 146
 Cash

- Cows 596, 605
- Management 318
- Ratio 319

 Cash-and-Carry-Großhandel 106
 Cash Value Added (CVA) 412
 Cashflow 322

- freier 409
- Return On Investment (CFROI) 412

 Change

- Agent 535
- Catalyst 535

 Charge 198
 Chargenfertigung 198
 Client System 535

Stichwortverzeichnis

Coaching 474, 475
 Commitment 618
 Comparable-Company-Analyse 410
 Comparable-Transaction-Analyse 410
 Completed-Contract-Methode 267
 Computer-based Training (CBT) 473
 Computer Integrated Manufacturing (CIM) 207
 Conceptual Framework 256
 Consumer Promotion 139
 Contingency Approach 501
 Control-Konzept 245
 Controller 301
 Controlling 221, 300, 568
 – Aufgaben 300
 Controllingkonzeption 300
 Convenience-Store 105
 Corporate
 – Finance 309
 – Identity 599, 607
 – Social Responsibility (CSR) 47
 – University 473
 Corporate Governance 313, 551, 600, 602
 – Kodex 601
 – Richtlinien 601
 Costcenter-Organisation 517
 Country-by-Country Reporting 241
 Cournot-Menge 117, 125
 Cournot-Optimum 117
 Cournot-Preis 117
 Cournot-Punkt 118
 Cross-Channel-Management 110
 Crowdinvesting 336
 Current Ratio 319
 Customer
 – Care Center 91
 – Relationship Management (CRM) 56, 59
 – Relationship Marketing (CRM) 60

D

Darlehen 354, 355
 – partiarisches 355
 Darlehensvertrag 354
 Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) 85, 128
 DCF-Methode 408
 Dealer Promotion 139
 Debitorenbuchhaltung 352
 Deckungsbeitrag 194, 289, 295
 – Ermittlung 295
 Deckungsbeitragsquote 388
 Deckungsbeitragsrechnung 121, 295, 297
 Deckungsspanne 388
 Defizitansatz 474
 Degenerationsphase 93
 Delegation 576
 Delkrederisiko 352, 353
 Denken, vernetztes 11
 Design 90
 Desinvestitionsstrategie 605
 Desk Research 76
 Deutero-Learning 615
 Deutscher-Corporate-Governance-Kodex 313
 Dezentralisierung 540
 Dienst, zentraler 489, 517
 Dienstleistung 5
 – wissensintensive 27
 Dienstleistungsbetrieb 24

Dienstzeitaufwand 278
 Differenzierung 503, 505, 506
 Differenzierungsstrategie 604
 Differenzinvestition 387, 396
 Digitale Produkte 99
 Digitalisierung 56, 60, 69, 77, 84, 94, 95, 100, 107,
 110, 126, 128, 143
 Direct Costing 295, 297
 Disagio 356
 Discounted-Cashflow-Methode
 (DCF-Methode) 408
 Discounter 104
 Diskontierungsfaktor 392
 Diskontkredit 351
 Distribution 98
 – akquisitorische 99
 – logistische 99, 107, 108
 Distributionsgrad 99
 Distributionslogistik 99, 107
 Distributionspolitik 99
 Diversifikation 603
 – horizontale 603
 – laterale 604
 – vertikale 604
 Diversifikationsinvestition 376
 Dividende
 – gewinnabhängige 343
 – stabile 343
 Dividendenpolitik 342
 Divisionskalkulation 292
 Dogs 596, 605
 Dokumentation 228
 Double-Loop-Learning 615, 616
 Double Sourcing 163
 Draufgabe 127
 Dreingabe 127
 Drohverlustrückstellung 238
 DuPont-Schema 320, 321
 Durchführungsobjektivität 82
 Durchlaufzeit 187
 Durchlaufzeitensyndrom 209
 Durchschnittsmethode 389
 – gewogene 266
 Durchschnittsprinzip 289
 Dynamic Pricing 126

E

E-Learning 473
 Economic Value Added (EVA) 412
 Effektivität 48
 Effizienz 47
 EFQM-Excellence-Modell 555
 Eigenbedarfsdeckung 6
 Eigenkapital 236, 308, 326
 – Funktionen 326
 Eigenkapitalform 327
 Eigenkapitalgeber 220
 Eigenkapitalinstrument 269, 270
 Eigenkapitalkostensatz 407
 Eigenkapitalspiegel 240, 248
 Eigenkapitalveränderungsrechnung 257
 Eigenmarke 90
 Eigentümer 46
 Eigenverantwortung 540
 Eigenwechsel 351
 Ein-Mann-AG 30

Einführungsinterview 440
 Einführungsphase 92
 Eingangslager 154
 Einheit, zahlungsmittelgenerierende 280
 Einkauf, strategischer 154
 Einkaufsportfolio 160
 Einkaufsportfoliomatrix 160
 Einkaufszentrum 104
 Einliniensystem 501, 513, 516
 Einnahme 223
 Einnahmen-Ausgaben-Rechnung 405
 Einnahmenüberschussrechnung 228
 Einstellunginterview 440
 Einzahlung 223, 231
 Einzelbewertungsprinzip 229
 Einzelbewertungsverfahren 402
 Einzelfertigung 198, 199
 Einzelhandel 103, 104
 – Erscheinungsformen 104
 Einzelkosten 234, 288
 Einzelunternehmen 28
 Elementaraufgabe 491
 Emanzipation 168
 Emissionsbegrenzung 189
 Emissionskurs 330, 332
 – Festlegung 356
 Emissionsmarkt 308
 Emissionsparameter 332
 Emissionspreis 330
 Engpassartikel 160
 Entfremdung 446
 Entscheidung 551, 561
 – Arten 562
 – Merkmale 561
 – unternehmenspolitische 580
 – unternehmerische 631
 Entscheidungsbeteiligung 516
 Entscheidungsinstrument 562
 Entscheidungskompetenz 515
 Entscheidungsprozess 561
 Entscheidungsregel 562, 563
 Entscheidungsspielraum 446
 Entscheidungsträger 561
 Entscheidungsweg 490
 Entscheidungswert 401
 Entscheidungszentralisation 515
 Entsorgungsverpflichtung 263
 Entwicklung 190, 272
 Entwicklungsaufwendung 272
 Entwicklungsmodi 553
 Equipmentleasing 359
 Equity-Methode 247
 Ereignis 211
 Erfahrungskurve 594–596
 Erfolgsbeteiligung 466
 Erfolgsfaktor, strategischer 609
 Erfolgskonto 222
 Erfolgsposition, strategische 580, 581
 Erfolgsziel 47
 Erfüllungsbetrag 261
 Erfüllungstag 270
 Ergebniskontrolle 568
 Erholungszeit 208
 Ersatzinvestition 376
 Ertrag 223
 Ertrags-Aufwands-Rechnung 405
 Ertragswert 405
 Ertragswertverfahren 407

Erweiterungsinvestition 376, 385

Erwerbsmethode 279

Erzeugnisstruktur 168

Eskalation 169

Ethik 624

– deskriptive 624

– Grundsätze 627

– normative 624

– Problemstellungen 626

Ethos 624

Europa-AG 31

Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) 33

Eventualschuld 274

Eventualverbindlichkeit 350

Excellence-Modell 556

Executive Search 439

Existenzbedürfnis 4

Expansionsorientierung 588

Experiment, klassisches 81

Expertencoaching 475

Expertennethik 627

Export 41

Externalität, negative 14

F

Fachgeschäft 104

Fachmarkt 105

Fachwissen 566

Factor 352

Factoring 352, 354

– echtes 353

– offenes 353

– stilles 353

– unechtes 353

– verdecktes 353

Factoringunternehmen 352

Factoringvertrag 352

Factory-Outlet 105

Fähigkeitsprofil 436

Fähigkeitsverantwortung 629

Fair-Value-Hierarchie 262

Familienunternehmen 25

Fayol'sche Brücke 501, 515

Fehlmenge 157, 168

Fehlmengenkosten 175

Fehlzeit 431

Feldbeobachtung 79

Fertigung 186

– auftragsbezogene 168

– automatisierte 202

– flexible 202

– handwerkliche 199

– Organisationstypen 199

– vollautomatische 202

– vorratsbezogene 168

Fertigungsablauf, Terminierung 210

Fertigungsauftrag 266

Fertigungssystem 202

Fertigungstyp 27, 198

Fertigungsverfahren 27, 199

Fertigwarenlager 154

Festpreisverfahren 330

Field Research 77

Filialbetrieb 104

Financial Leasing 359, 360

Finanzanlage 232

Finanzbedarfsrechnung 405

Finanzbuchhaltung 221–223

Finanzdaten, Anforderungen 256

Finanzholding 518, 519

Finanzierung 20, 308, 309

– aus Abschreibungsgegenwerten 310, 343, 344

– aus Rückstellungen 310

– aus Rückstellungswerten 345

– aus Vermögensumschichtungen 347

– Charakterisierung 310

– flexible 369

– Problemlösungsprozess 311

Finanzierungseffekt 346

Finanzierungskriterium 369

Finanzierungsquelle 310, 312

Finanzierungsregel 368

– klassische 369

Finanzinstrument 269

Finanzkennzahl 320

Finanzkontrolle 319

– Aufgaben 319

– dynamische 322

– statische 319

Finanzmanagement 312

Finanzplan 316

– kurzfristiger 318

– langfristiger 316, 318

Finanzplanung 316

Finanzziel 46

Firma 28

Firmenwert, derivativer 279

Flexibilität 158, 188, 364

Flexibilitätsorientierung 588

Fließbandfertigung 202, 500

Fließfertigung 200

– Nachteile 201

– Vorteile 200

Fließprinzip 200, 500

Floating-Rate-Notes 356

Fluktuationsrate 432

Forfaitierung 353, 354

– Abwicklung 353

Formalziel 47

Forschung 20, 190, 272

– anwendungsorientierte 18

– und Entwicklung 190

Forschungsaufwendung 272

Fortschrittskontrolle 608

Franchisegeber 101

Franchisenehmer 101

Franchising 41, 101

Free Cash Flow 408, 409

Fremdfinanzierung 309

Fremdkapital 238, 308

– bedingtes 350

– kurzfristiges 350

– langfristiges 354

Fremdkapitalgeber 220

Fremdkapitalkosten 264

Fremdkontrolle 567

Fremdorganisation 540

Fringe Benefits 467

Fristenkongruenz 369

Frustrator 453

Führung 11, 548

– Betrachtungsarten 548

– Definition 552

– konstitutive Elemente 551

– Merkmale 551

Führungs begriff 551

Führungsentscheidung 562

Führungs fähigkeit 566

Führungs funktion 551

Führungs grundsatz 548

Führungs kontrolle 568

Führungs rad 11

Führungs stil 552, 575

– autoritärer 575, 576

– Klassifikation 575

– kooperativer 576

– situativer 576

Führungs zielpunkt 47

Funktionalorganisation 422

Funktionendiagramm 496

Funktionenlehre der Unternehmensbewertung 401

Funktionsmeistersystem 500

G

Gap-Analyse 597, 598

Garantie 353

Garantiekapital 326

Gebrauchsgut 5

Gegenstromverfahren 560

Geldakkord 463

Geldmarkt 308

Gemeinkosten 234, 288

– primäre 290

– sekundäre 291

Gemeinschaftsunternehmen 39, 247

Gemischtfertigung 168

Gemischtwarengeschäft 104

Generika 90

Genossenschaft 31

Genussrechte 335

Genussschein 335

Gerechtigkeit, Arten 457

Gesamtbewertungsverfahren 402, 404

Gesamtergebnisrechnung 257

Gesamterwartungswert, maximaler 562

Gesamtkostenentwicklung 119

Gesamtkostenverfahren 239

Geschäftsbereichsleitung 520

Geschäftsbetrieb 278

Geschäftsfelder 596

Geschäftsmodell 92, 95, 110, 271, 620

Geschäftssegment 258

Geschäftswert, derivativer 279

Gesellschaft

– bürgerlichen Rechts (GbR) 28

– mit beschränkter Haftung (GmbH) 30

– stille 355

Gesellschafter

– stille 28

Gesellschafterdarlehen 354

Gesellschaftsform 28

Gestaltung, organisatorische 532

Gewinn 49, 364

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) 239, 257

Gewinnentwicklung 119

Gewinnorientierung 24, 122

Gewinnrücklage 238

Gewinnschwelle 122, 388

Stichwortverzeichnis

Gewinnvergleichsrechnung 385, 387
 Gewinnvortrag 238
 Glättung, exponentielle 83, 166
 Glättungsfaktor 83
 Gläubigerschutz 228
 Glaubwürdigkeit 628
 Glaubwürdigkeitskonzept 628
 Glaubwürdigkeitsstrategie 628
 Gleichgewichtspris 118
 Gleichgewichtstheorie 455
 Globalisierungstendenz 38
 Global
 – Reporting Initiative (GRI) 244
 – Sourcing 163
 Globalzession 352
 Going Private 331
 Going Public 328
 – Durchführung 329
 – Gefahren 329
 – Gründe 328
 – Planung 329
 – Voraussetzungen 329
 – Vorteile 328
 Goodwill 279, 403
 – negativer 280
 Graph 211
 Gratiskultur 129
 Grenzplankostenrechnung 299
 Grenzpreis 401
 Großhandel 103, 105
 – Formen 105
 Großserie 198
 Großserienfertigung 164
 Grundausbildung, betriebliche 473
 Grundbedürfnis 4
 Grundkosten 224
 Grundlagenforschung 18
 Grundsatz
 – ordnungsmäßiger Buchführung 229
 – ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung 401, 405, 406
 Grundschuld 355
 Grundzeit 208
 Gruppenakkord 464
 Gruppenfertigung 202
 Gruppenmitgliedschaft 469
 Gruppenstruktur 527
 Gruppenverhalten 469
 Gut 4
 – immaterielles 4
 – materielles 4
 Guthaben 233

H

Halbfabrikat 154
 Handel
 – Absatzorgane 103
 – Funktionen 103
 Handeln
 – innovatives 630
 – kommunikatives 628
 – verantwortliches 629
 Handelsmarke 90
 Handelspanel 79
 Handelstag 270
 Handelsvertreter 102

Handelsware 154
 Handlungsalternative 456
 Handlungsorientiertes Grundmodell 502
 Handlungsspielraum 446
 Hauptversammlung 30
 Haushalt 6
 Haustürgeschäft 105
 Hawthorne-Effekt 423
 Hebelartikel 160
 Hebeleffekt 357
 Herstellerleasing 359
 Herstellermarke 90
 Herstellungskosten 234, 260, 262, 263, 266
 – Ermittlung 234
 Herstellungskostenbestandteil 263
 Hilfskostenstelle 290
 Hilfsstoff 154
 Höchstwertprinzip 231
 Holakratie 447, 537, 541
 Holding 518
 Holdingobergesellschaft 519
 Homo oeconomicus 630
 Human
 – Asset Accounting 619
 – Resource Management 424
 Human-Relations-Ansatz 501
 Human-Relations-Bewegung 422, 469
 Humankapital 620
 Hurwicz-Regel 563
 Hygienefaktor 453
 Hypothek 355
 Hypothekardarlehen 355

I

Ideenmanagement 467
 Immobilienleasing 359
 Impairment-Test 273
 Imperativ, kategorischer 627
 Imponderabilien 379
 Individualismus, methodologischer 507
 Industrie 4.0 94
 Influencer 62, 110, 142
 Informationsasymmetrie 508
 Informationsfunktion 228
 Informationssystem 607
 Inhaberaktien 328
 Inhaltstheorie 451
 Inhaltvalidität 82
 Initial
 – Coin Offering (ICO) 336
 – Public Offering (IPO) 328
 Inkasso 352
 Innovation 630
 Innovationsorientierung 587
 Inspektion 192
 Inspirational Shopping 110
 Instagram 62
 Instandhaltung 191
 Instandsetzung 192
 Instanzenbild 434
 Institutionenökonomik 507
 Institutionenökonomik, neue 507
 – Annahmen 507
 – Ansätze 509
 – Bedeutung 508
 – Bewertung 509
 – zentrale Aussagen 508
 Intangible Asset Monitor 619–621
 Integration 503, 506
 Intelligenztest 441
 Interaktionsthema 553
 Internal-Rate-of-Return-Methode 394
 International Accounting Standards (IAS) 254
 International Accounting Standards Board (IASB) 254
 International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) 254
 International Financial Reporting Standards (IFRS) 253
 – Rahmenkonzept 256
 – Rechnungslegung 253
 Internationalisierungsstrategie 574
 Internationalisierungsstufe 41
 Internet 135
 Interpretationsobjektivität 82
 Interview 440
 – nichtstrukturiertes 77
 – standardisiertes 77
 – strukturiertes 77
 – telefonisches 78
 Interviewart 77
 Inventar 228
 Inventur 228
 Invested Capital (IC) 412, 413
 Investition 20, 309, 376
 – Hauptprobleme 377
 – Kontrollfunktionen 381
 – Problemlösungsprozess 377, 378
 – Zielbewertungskriterien 380
 Investitionsantrag 379
 Investitionsart 376
 Investitionsbudget 377
 Investitionsentscheidung 379
 Investitionsentscheidungsprozess 378
 Investitionsgüterleasing 359
 Investitionsintensität 593
 Investitionskontrolle 380
 Investitionsmaßnahme 377
 Investitionsmittel 377
 Investitionsplanung 379
 Investitionspolitik 378
 Investitionsrealisierung 380
 Investitionsrechenverfahren 384, 397
 Investitionsrechnung 44, 400
 Investitionsstrategie 605
 Investitionsziel 377
 Investmentcenter-Organisation 518
 Iso-Gewinnlinie 195
 Issue 16
 Issue-Management 15, 16

J

Jahresabschluss 221, 228
 Jahresfehlbetrag 238, 239
 Jahresüberschuss 238, 239
 Japan 553
 Job
 – Enlargement 446
 – Enrichment 446
 – Rotation 202, 446
 Joint Venture 38, 39, 42, 247

Just-in-Time-Beschaffung 164
 Just-in-Time-Konzept 209
 Just-in-Time-Produktion 554

K

Kaizen 554
 Kalkulationszinsfuß 393
 Kanban 210, 554
 Kann-Produktion 286
 Kapazität 285
 Kapazitätsauslastung 494
 Kapazitätsausnutzungsgrad 286
 Kapazitätsausweitungsfaktor 344
 Kapazitätserweiterungseffekt 343

- Ausmaß 345
- Voraussetzungen 344

 Kapazitätsplanung 208
 Kapazitätsrestriktion 195
 Kapital 308, 309

- gezeichnetes 238

 Kapitalaufnahmemeerleichterungsgesetz (KapaEG) 253
 Kapitalbedarf 316

- ungedeckter 328

 Kapitalbedarfsrechnung 316, 317
 Kapitalbeteiligung 466
 Kapitalbindung 316
 Kapitalerhöhung 331, 333

- Arten 331
- aus Gesellschaftsmitteln 334, 335
- Gründe 331
- infolge Mitarbeiterbeteiligung 334

 Kapitalflussrechnung 241, 257, 322
 Kapitalfreisetzungseffekt 343
 Kapitalgesellschaft 25, 29, 228
 Kapitalisierungszins 409
 Kapitalkonsolidierung 246
 Kapitalkosten 366, 385, 413

- Minimierung 366

 Kapitalmarkt 308
 Kapitalmarktorientierung 228
 Kapitalrücklage 238
 Kapitalstruktur 320, 364

- optimale 364

 Kapitalstrukturregel

- horizontale 369
- vertikale 368

 Kapitalumschlag 320
 Kapitalwert 392–394
 Kapitalwertfunktion 393
 Kapitalwertmethode 392, 393, 396
 Kardinalskala 50
 Karriereplanung 472
 Kartell 37
 Kartellverbot 40
 Kassaliquidität 319
 Katalogschauraum 104
 Kaufentscheidung 62

- Einflussfaktoren 63

 Käuferverhalten 64
 Kaufhaus 104
 Kaufkraftäquivalenz 404
 Kernarbeitszeit 448
 Kerngruppe 46
 Kernkompetenz 589, 612

– Kriterien 590
 Kernkompetenzenbaum 589
 Kernprodukt 589
 Kernprozess 533
 Kiosk 104
 Kleinserie 198
 Kleinstgesellschaften 228
 Kollegenbeurteilung 473
 Kommanditgesellschaft (KG) 29
 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) 31
 Kommissionär 103, 162
 Kommunikation

- ergebnisoffene 629
- hierarchiefreie 539
- mitwirkungsorientierte 629
- rückhaltlose 629
- verhaltensorientierte 629
- vorurteilslose 629

 Kommunikationsbeziehung 132
 Kommunikationsinhalt 132
 Kommunikationspolitik 132
 Kommunikationssubjekt 132
 Kommunikationsweg 490
 Kompetenz 490, 612
 Komplementärprodukt 127
 Komplexität 537
 Konditionenpolitik 112
 Konkurrenz

- atomistische 117, 118
- heterogene 116
- homogene 116
- polypolistische 119, 120

 Konkurrenzorientierung 123
 Konsensprinzip 554
 Konsistenz 82
 Konsolidierungskreis 245
 Konsolidierungsmaßnahme 246
 Konsolidierungsmethode 246
 Konsolidierungswahlrecht 245
 Konsortium 37
 Konstruktion 190
 Konstruktvalidität 83
 Konsumentenverhalten 62

- Modelle 62

 Konsumgüter 5
 Konsumgüterleasing 359
 Konsumtionswirtschaft 6
 Kontaktspielraum 446
 Kontenplan 222
 Kontenrahmen 222
 Kontokorrentkredit 351
 Kontrollbereich 567
 Kontrolle 551, 567

- Anforderungen 568
- branchenorientierte 567
- Merkmale 567
- mitarbeiterbezogene 567
- vergangenheitsorientierte 567

 Kontrollinstrument 567
 Kontrollprozess 567
 Kontrollspanne 492
 Kontrollspielraum 446
 Kontrollsubjekt 567
 Konversion 60
 Konzentrationsstrategie 604
 Konzern 39
 Konzern-GuV 247
 Konzernabschluss 245

- Aufgaben 245
- Instrumente 247

 Konzernanhang 248
 Konzernbilanz 247
 Konzernlagebericht 245, 248
 Konzernunternehmen 39
 Konzernverbund 228
 Kooperationsdauer 36
 Kooperationsform 106
 Kooperationsgrad 36
 Kosten 223

- auflagefixe 196
- auflageproportionale 196
- fixe 287
- kalkulatorische 224
- variable 287

 Kosten- und Leistungsrechnung 284

- Aufgaben 284
- Gliederung 286

 Kostenart 288
 Kostenartenrechnung 284, 287
 Kosteninflussfaktor 285
 Kostenführerschaft 604
 Kostenfunktion 119
 Kostenminimierung 108, 157
 Kostenorientierung 121
 Kostenrechnungssystem 293, 298, 299
 Kostenremanenz 289
 Kostenstellenrechnung 284, 287, 289
 Kostenträgerrechnung 284, 287, 291
 Kostenträgerstückrechnung 291–293
 Kostenträgerzeitrechnung 293
 Kostenvergleichsrechnung 384, 386

- Beurteilung 385

 Kostenverlauf 119, 288
 Kredit, langfristiger 354
 Kreditlinie 351
 Kreditwürdigkeit 365
 Kreuzpreiselastizität 115, 126
 Kriteriumsvalidität 82
 Kultur 570

- Gestaltungsebenen 573
- Internationalisierungsstrategien 574

 Kulturebene 573
 Kulturtyp 570
 Kumulationsrechnung 389
 Kunden 220
 Kundenbindung 59, 91
 Kundendienst 90
 Kundenkapital 620
 Kundenkredit 350
 Kundenorientierung 587
 Kündigung 480
 Kuppelprodukt 127
 Kuppelproduktion 292

L

Laborbeobachtung 79
 Labortest 80
 Lagebericht 242

- Pflichtbestandteile 243

 Lagerbestand 109, 156
 Lagerbewegung 176, 178
 Lagerdauer 156

- Lagerhaltung 154
 – antizipative 165
 – saisonale 165
 – spekulative 165
 Lagerkosten 175
 – Minimierung 168
 Lagerplanung 177
 Lagersystem 109
 Lagerumschlagshäufigkeit 156
 Lagerverkauf 104
 Lagerwesen 109
 Landeskultur 573
 Laufbahnplanung 472
 Lean Management 553
 Leasing 358–361
 – Arten 358
 – betriebswirtschaftliche Beurteilung 360
 – händlerorientiertes 359
 – objektorientiertes 359
 Leasinggeber 359
 Leasinggeschäft, indirektes 359
 Leasingobjekt 359
 Leasingvertrag 360
 Leerkosten 287
 Leistungen an Arbeitnehmer 275
 Leistungsbedingung 445
 Leistungsbeurteilung 465
 Leistungsbewertung 461
 – Kriterien 462
 Leistungsbild 436
 Leistungserstellungsprozess 186
 Leistungsfähigkeit 439
 Leistungsgerechtigkeit 457
 Leistungsgrad 461
 Leistungskriterium 465
 Leistungsmotivation 450
 Leistungsperiode 465
 Leistungspotenzial 439
 Leistungstest 441
 Leistungsvergütung, Varianten 465
 Leistungswille 439
 Leistungsziel 46
 Leitbild 548, 599
 – Funktionen 599
 Leitungsgliederung 492
 Leitungsprinzip 513
 Leitungsstelle 489
 Lernen, organisationales 614, 615
 Lernprozesse 615
 – Basismodell 616
 Leverage-Effekt 357, 358, 364, 365
 Leveraged-Buyout (LBO) 338
 Lieferant 161, 220
 – Anzahl 163
 – räumliche Verteilung 163
 Lieferantenbeziehung 157
 Lieferantenkredit 350
 Lieferantenmerkmal 161
 Lieferantenschulung 165
 Lieferantenstruktur 162
 Lieferbereitschaftsgrad 108, 164
 Lieferservice 108
 Lieferzeit 108, 176
 Lieferzuverlässigkeit 108
 Linienstelle 489
 Linienstruktur 528
 Linking Pin Model 526
- Liquidationswertermittlung 402
 Liquidität 157, 319, 364, 368
 – absolute 319
 – relative 319
 Liquiditätsstufe 319
 Lizenzvertrag 41
 Logistik 107, 154
 Lohmann-Ruchti-Effekt 343
 Lohn 457
 Lohnbestimmung 461
 Lohnform 463
 – traditionelle 462
 Lohngerechtigkeit 457
 Lohngruppe 460
 Lohngruppenverfahren 459
 Lohnhöhe
 – absolute 457
 – relative 457
 Lohnkurve 461
 Lohnsatzdifferenzierung 457, 461, 462
 Lombardkredit 351
 Lorenz-Kurve 172
 Losgröße, optimale 195, 196
 Low-Cost Countries 163
 Luxusbedürfnis 4
- M**
- Machokultur 571
 Macht 565
 Mahnwesen 352
 Maintenance Leasing 359
 Make-or-Buy-Entscheidung 189
 Makler 103, 162
 Management 20, 46, 548
 – agiles 447, 537, 540
 – Begriffsbestimmung 548
 – Buy-In (MBI) 338
 – Buy-Out (MBO) 338
 – by Delegation 548
 – by Exception 548
 – by Objectives 548
 – by System 548
 – ethische Verhaltenstypen 625
 – interkulturelles 573
 – strategische 583
 – strategische Grundhaltungen 574
 – Wissenskapital 619
 Management-by-Techniken 549
 Managementfehler 478
 Managementholding 518
 – Beurteilung 521
 – Charakterisierung 518
 – Strukturen 519, 520
 Managementholdingnetzwerk 520
 Managementinformationssystem 608
 Managementmodell 548, 552
 Managementphilosophie 590
 – Grundsätze 592
 Managementsystem 503, 553, 606
 Managementtechnik 548
 Managerial Grid 577
 Manufacturing
 – Engineering 191
 – Resource Planning (MRP II) 208
 Market Value Added (MVA) 412
- Marketing 20, 56
 – Anwendungsbereiche 69
 – Beziehungsmarketing 59
 – Problemlösungsprozess 57
 – Relationship Marketing 59
 – strategisches 59
 Marketingbudget 148
 Marketingcontrolling 59
 Marketingevaluation 59
 Marketinginstrument 57, 61
 Marketinginstrument-Markttest 80
 Marketingkonzept 58, 59
 Marketingmanagement 59
 Marketingmix 58, 69, 129, 146
 – optimaler 146, 147
 Marketingstrategie 57
 Marketingüberbau 90
 Marketingziel 57
 Markierung 90
 Markt 13
 – Absatzmarkt 61
 – Klassifikation 115
 – Merkmale 61
 – neuer 253
 – vollkommener 116
 Marktanalyse 584
 – Checkliste 586
 Marktanteil 67, 68
 – relativer 596
 Marktdurchdringung 603
 Markteintritt 591
 Marktentwicklung 603
 Marktforschung 61, 74
 – Abgrenzung 74
 – Auswahlverfahren 81
 – Datenquellen 75
 – Erhebungstechniken 77
 – Problemlösungsprozess 85
 – Steuerung 84
 – Stichprobe 81
 Marktforschungsmethode 75
 – Anforderungen 82
 Marktgröße 65
 Marktorientierung 56
 Marktpartner 61
 Marktpotenzial 67
 Marktpreisverhältnisrechnung 292
 Marktsegmentierung 65, 67
 Marktsegmentierungskriterium 66
 Markttest 80
 Marktvolumen 67, 68
 Marktwachstums-Marktanteils-Matrix 597, 605
 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio 596
 Maschinenbeanspruchung 195
 Maschinenkapazität 195
 Mass Customization 199
 Massenfertigung 164, 198
 Maßnahmenkontrolle 568
 Material 154
 Materialart 173
 – ABC-Einteilung 173
 Materialbedarf, zeitliche Verteilung 168
 Materialbedarfsermittlung 160, 166
 Materialbedarfsplanung 172
 Materialbedarfsprognose 167
 Materialbeschaffung 174
 Materialwirtschaft 20, 154

Matrixorganisation 521
 Matrixprojektorganisation 524, 525
 Matrixstruktur 528
 Maximalprinzip 47
 Maximax-Regel 563
 Maximierungsziel 50
 Mäzenatentum 142
 Mechanisierung 478
 Megatrend 17
 Mehrfachfertigung 198
 Mehrliniенorganisation 521
 Mehrliniensystem 500, 515
 Meinungsbildner 62
 Meldemenge 177
 Menschenbild 420
 Menschenorientierung 577
 Mentoring 475
 Merchandising 139
 Messe 143
 Messskala 50
 – Methode 266
 Mezzanine-Instrument 335
 Mezzanine-Kapital 308, 355
 Minderheitsbeteiligung 38
 Minimalprinzip 47
 Minimax-Regel 562
 Minimax-Risiko-Regel 564
 Mischkalkulation 127
 Missbrauchsaufsicht 40
 Mitarbeitendenorientierung 587
 Mitarbeiter 46, 220
 Mitarbeiterakte 466
 Mitarbeiterkapitalbeteiligung 334
 Mitbestimmung 34
 – partizipative 540
 Mitspracheweg 490
 Mitteilungsweg 490
 Mittel
 – arithmetisches 166
 – finanzielle 308
 – gleitendes 166
 Mittelkontrolle 568
 Mittelwertbildung 166
 Modigliani-Miller-Modell 367, 368
 Modular Sourcing 163
 Möglichkeit, produktpolitische 95
 Monopol 116
 Monotonie 446
 Montan-Mitbestimmungsgesetz(MG) 35
 Moral 624
 Motiv 450
 Motivation 451
 – extrinsische 453
 – intrinsische 453
 Motivationsdynamik 452
 Motivationsmodell 451
 Motivationstheorie 450
 Motivator 453
 Multi-Channel-System 107
 Multichannelling 91
 Multikanalstrategie 107, 110
 Multiple Sourcing 163
 Multiplikatorverfahren zur Unternehmensbewertung 410, 411
 Mutterunternehmen 245

N

Nachfrageorientierung 123
 Nachfragestruktur 161
 Nachhaltigkeitsverständnis 48
 Nachtarbeit 448
 Nachwuchsprodukt 596
 Namensaktie 328
 – gewöhnliche 328
 – vinkulierte 328
 Nebenleistungsaktiengesellschaft 328
 Net
 – Operating Profit After Tax (NOPAT) 412
 – Working Capital 319
 Net-Present-Value-Methode 392
 Nettopersonalbedarf 430
 Nettoumlauvermögen 319
 Nettoveräußerungswert 261, 266
 Netzplan 211, 212
 Netzplantechnik 211
 Netzwerk
 – dynamisches 523
 – externes 522
 – internes 522
 – stabiles 522
 – strategisches 39
 Netzwerk, soziales 84, 110, 143, 541
 Netzwerkorganisation 522
 – Formen 522
 Neubewertungsbilanz 279
 Neubewertungsmethode 246
 Neubewertungsrücklage 264
 New
 – Public Management 7
 New York Stock Exchange 252
 Niederstwertprinzip 231
 No-Name-Produkte 90
 Nominalskala 50
 Non-Profit-Organisation 24
 Normalkostenrechnungssystem 299
 Normalleistung 458
 Normstrategie 596, 605
 Normwissensstrategien 617
 Nutzkosten 287
 Nutzungswert 261, 273
 Nutzwertanalyse 43, 44, 379

O

Objektivierungsprinzip 229
 Objektivität 82
 Objektzentralisation 512
 Obligation 355
 Off-Price-Store 104
 Off-the-Job-Training 473
 Offene Handelsgesellschaft (OHG) 29
 Öffentlichkeitsarbeit 132
 Oligopol 116
 Omni-Channeling 107, 110
 Omnibusumfrage 79
 On-the-Job-Training 473
 Online-Kommunikation 135
 Online-Marktplätze 103, 128
 Online-Plattformen 99, 100, 103, 110, 126
 Online-Werbung 144

Onlinebefragung 78
 Onlinehandel 110
 Onlinemarketing 56, 60
 Onlineshopping 104
 Operating Leasing 359
 Optimalprinzip 47
 Optimum, organisatorisches 497
 Optionsanleihe 357, 358
 Optionspreis 357
 Optionsschein 357
 Optionsschuldverschreibung 357
 Ordinalska 50
 Ordnung, spontane 537
 Ordnungsmoment 553
 Organigramm 494
 Organisation 20, 486
 – Begriff 486
 – Elemente 487
 – formale 487
 – funktionale 515
 – informale 487
 – organisatorische Gestaltung 532
 – Problemlösungsprozess 487, 488
 – Strukturierungsprinzipien 512
 – Substitutionsprinzip 496, 497
 – virtuelle 522, 523
 – Wissensbasis 614
 Organisationsänderung 535
 Organisationsansatz 537
 Organisationsentwicklung 534, 536, 538
 – Phasenschema 535
 – Veränderungskonzept 535
 – Veränderungsprozess 536, 537
 Organisationsform, hierarchilose 537
 Organisationsform 24, 512, 528
 Organisationsgrad 496
 – optimaler 497
 Organisationshandbuch 494
 Organisationsinstrument 486, 494
 Organisationskapital 620
 Organisationslehre 500
 Organisationsstruktur 487, 589
 – divisionale 512
 – objektorientierte 512
 – Prinzipien 527
 – regionale 512
 Organisationstheorie
 – administrativer Ansatz 500
 – Human-Relations-Ansatz 501
 – institutionenökonomischer Ansatz 507
 – situativer Ansatz 501
 Organisationsziel 47
 organisatorischen Wandel 537
 Organisieren
 – personenbezogenes 489
 – sachbezogenes 489
 Outplacement 480
 Outsourcing 189, 509, 523

P

Panel 79
 Partie 198
 Partiefertigung 198
 Partizipation 537, 576

- Partizipationsschein 466
- Partnergesellschaft 29
- Passiva 236
 - Bewertung 239
 - Struktur 236
- Pausen 448
- Pausenregelung 448
- Pay-back-Methode 388
- Pay-off-Methode 388
- Peer
 - Group 410
 - Rating 473
- Penetrationsstrategie 124
- Pensionsrückstellung 277, 345, 346
- Pensionsverpflichtung, Bilanzierung 275
- Percentage-of-Completion-Methode 267
- Periodenergebnis 257
- Periodenkapazität 345
- Periodenmenge 194
- Periodisierungsprinzip 231, 238
- Personal 20
- Personalausbildung 473
- Personalauswahl 439
- Personalbedarf 430
 - qualitativer 433
 - quantitativer 431
 - Überdeckung 430
 - Unterdeckung 430
- Personalbedarfsermittlung 433
 - Methoden 433
 - Probleme 431
- Personalbeschaffung 438
- Personalbeurteilung 472
- Personalcontrolling 426
- Personaleinarbeitung 444
- Personaleinarbeitungszeit 444
- Personaleinführung 444
- Personaleinsatz 444
- Personaleinsatzplanung 445
- Personalentwicklung 472
 - Instrumente 474
- Personalfluktuation 431
- Personalfreistellung 478
 - Ursachen 478
- Personalfreistellungsmaßnahme 478, 479
- Personalinformationsmanagement 426
- Personalmarketing 426
- Personalmarktgerechtigkeit 458
- Personalplanung 426
- Personalweiterbildung 473
- Personalwerbung 438
 - mittelbare 438
 - unmittelbare 439
- Personengesellschaft 28
- Persönlichkeitsentfaltung 446
- Persönlichkeitstest 441
- Pessimismus-Optimismus-Regel 563
- Pflichtlager 166
- PIMS-Modell 593
- Plan
 - beitragsorientierter 276
 - leistungsorientierter 276
- Plankostenrechnung 299
- Planrevision 560
- Planung 551, 558
 - Ausgleichsgesetz 194
 - dispositive 560
- Grundsätze 558
- Merkmale 558
- operative 560
- rollierende 561
- strategische 560
- Planungsbezug 559
- Planungsdezentralisation 561
- Planungsinstrument 558
- Planungskonzept 558, 559
- Planungsorganisation 561
- Planungsprozess 558, 560
 - Planungsrechnung
 - integriertes 406
 - Planungsstufe 559
 - Planungssystem 559
 - Planungstiefe 559
 - Planungsträger 558
 - Planungszeitraum 559
 - Planungszentralisation 561
- Planvermögen 277
- Polypol 116
- Portfolioanalyse 594
- Portfolioikategorie 596
- Portfolio Selection Theory 594
- Postponement 178
- Potenzial, akquisitorisches 119
- Potenzialansatz 475
- Potenzialfaktor 5
- PPS-System 206
- Prämienart 464
- Prämienlohn 464
- Prämienpreisstrategie 124
- Prämissenkontrolle 567, 608
- Präventivansatz 474
- Praxis 18
- Preis, gewinnmaximaler 117
- Preis-Absatz-Funktion 113, 114, 118
 - doppelt geknickte 119
 - inverse 113
- Preis-Absatz-Kurve 119
- Preisänderung 115
- Preisbestimmung
 - branchenorientierte 123
 - gewinnorientierte 122
 - konkurrenzorientierte 123
 - kostenorientierte 121
 - nachfrageorientierte 123
 - praxisorientierte 121
- Preisbündel 128
- Preisdifferenzierung
 - Arten 125
 - Formen 124
 - horizontale 124
 - vertikale 125
- Preisdifferenzierungsstrategie 124
- Preiselastizität 113–115
 - Bestimmungsfaktoren 114
- Preisentwicklung 162
- Preisführerschaft 123
- Preisgestaltung 126
- Preiskalkulation 294
- Preiskartell 124
- Preispolitik 112, 116, 117, 119, 163, 285
 - Strategien 124
- Preistheorie 112
 - Beurteilung 120
- Preisuntergrenze 112, 121
- Primärmarkt 308
- Primärmarktforschung 77
- Prinzipal-Agenten-Theorie 508, 510
- Prinzip
 - der Selbstorganisation 541
 - ökonomisches 47
 - utilitaristisches 627
- Private Equity 336
- Problemlösungsheuristik 146
- Problemlösungsprozess 10
 - Phasen 10
 - Steuerung 10, 12
 - strategischer 581, 582
- Problemprodukt 596
- Product
 - Engineering 190
 - Placement 142
- Produkt, digitales 92, 95
- Produkt-Markt-Matrix 603
- Produkt-Markt-Strategie 603
- Produkt-Markt-Test 80
- Produktbeibehaltung 91
- Produktdifferenzierung 91
- Produktdiversifikation 92
- Produkteliminierung 92
- Produktentwicklung 94, 162, 190, 603
- Produktentwicklungsprozess 94, 95
- Produktgestaltung 90, 95
- Produktgruppe 88
- Produktheterogenität 94
- Produktinnovation 92, 630
- Produktion 20
 - Aufgaben 188
 - Problemlösungsprozess 186
 - Ziele 187
- Produktionsablauf 207
- Produktionsfaktor 25
- Produktionsgüter 5
- Produktionsorientierung 56
- Produktionsplanung 190, 206
- Produktionsprogramm 194
- Produktionsrückgang 478
- Produktionssteuerung 190, 206
- Produktionssteuerungskonzeption 208
- Produktionsstufe 36
- Produktionswirtschaft 6
- Produktivfunktion 166
- Produktivität 48
- Produktivitätsorientierung 588
- Produktkern 90
- Produktlebenszyklus 92, 93
- Produktlinie 88
- Produktlinienpreisgestaltung 127
- Produktmerkmal 88
- Produktmix, Preisgestaltung 126
- Produktnutzen 90
- Produktpolitik 88
- Produktportfolio 594, 598
- Produktportfolioanalyse 595, 596
- Produktvariation 91
- Produktveränderung 91
- Profit-Organisation 24
- Profitcenter-Organisation 518
- Prognosefehler 166
- Programmbreite 88
- Programmierung, lineare 194, 195
- Programmpolitik 285

Programmtiefe 88
 Projektfinanzierung 309
 Projektmerkmal 523
 Projektorganisation 523
 – Beurteilung 525
 – Formen 524
 – reine 524
 Projektplan 606
 Projektteam 526
 Promotionspreisstrategie 124
 Property Rights 508
 Property-Rights-Theorie 509
 Prouktlebenszyklus 93
 Prozesscoaching 475
 Prozesskontrolle, statistische 555
 Prozesskultur 571
 Prozesstheorie 451, 453
 Public Relations 132
 – Funktionen 132
 Pufferzeit 212

Q

Qualität 187
 Qualitätssicherung 191, 207
 – Instrumente 555
 Qualitätssystem 555
 Qualitätszirkel 467, 468, 555
 Question Marks 596, 605
 Quick Ratio 319
 Quotenkonsolidierung 247
 Quotenverfahren 81

R

Rabatt 127
 Rabattpolitik 127
 Rabattsysteem 127
 Rack-Jobber-Großhandel 106
 Random-Verfahren 81
 Rangfolgeverfahren 459
 Rangreihenverfahren 459
 Rationalisierungsinvestition 376
 Rationalisierungsmaßnahme 347
 Rationalisierungsprozess, organisatorischer 497
 Rationalität 630
 – eingeschränkte 508
 – ökonomische 630
 – sozioökonomische 631
 – technische 630
 Raumgestaltung 447, 493
 Real-Time-Advertising 134
 Realisationsprinzip 231, 238
 Rechenwerke
 – Aufbau 256
 – Inhalt 256, 258
 – Struktur 258
 Rechnungsabgrenzungsposten 233
 – antizipativer 239
 – transitorischer 239
 Rechnungslegung 220, 252
 – Adressaten 220
 – Internationalisierung 252
 Rechnungslegungszweck 220
 Rechnungswesen 20
 – betriebliches 12, 220, 222, 223
 – externes 221
 – internes 221

Recht 5, 20
 Rechtsform 27
 Redundanz 537
 Reengineering-Team 534
 Reengineering-Zar 534
 Regel, goldene 627
 Reifephase 93
 Relationship Marketing 59
 Relaunching 93
 Reliabilität 82
 Rembourskredit 352
 Rentabilität 49, 157, 320, 364, 388
 Rentabilitätsrechnung 388
 Rentenbarwert 392
 Rentenbarwertfaktor 391
 Reorganisation 478, 532
 Repetierfaktor 5
 Repräsentativität 81
 Reserve, stille 326
 Resident Engineering 163
 Restrukturierungsrückstellung 275
 Restwertmethode 292
 Return on Investment (ROI) 320
 Risikoäquivalenz 404
 Risikoäquivalenzprinzip 406
 Risikokultur 571
 Risikoorientierung 589
 Rivalität 591
 Rohstoff 154
 Rollenverantwortung 629
 Rorschach-Test 441
 Rückstellung 238, 274, 345
 – Fristigkeit 346
 – langfristige 346
 Rückstellungsart 274
 Rückwärtsterminierung 212
 Rüstzeit 208

S

Sabbatical 448
 Sachanlage 232, 262
 – Bewertung 265
 Sachanlagevermögen 262
 Sachleistungsbetrieb 24
 Sachorientierung 577
 Sachziel 46
 Sachzwang 625
 Sales Promotion 139
 Satisfizierungsziel 50
 Sättigungsphase 93
 Savage-Niehans-Regel 564
 Scheinvorgang 212
 Schichtarbeit 448
 Schiedswert 401
 Schulden 259
 Schuldenkonsolidierung 246
 Schuldinstrument 270
 Schuldscheindarlehen 355
 Schuldverschreibung 355
 – Merkmale 355
 Scientific Management 422, 500
 Scrum 447, 526, 537, 539
 Seasoned Public Offering 332
 Segmentbericht 247, 249, 258
 Segmentberichterstattung 241
 Sekundärmarkt 308
 Sekundärmarktforschung 76
 Selbstbestimmung 539
 Selbstbeurteilung 473
 Selbstfinanzierung 309, 342
 – Formen 342
 – Motive 342
 Selbstkontrolle 567
 Selbstorganisation 447, 537, 541
 Selbstreferenz 538
 Selbstständigkeit
 – rechtliche 36
 – wirtschaftliche 36
 Selbstverwirklichung 446, 447
 Sensitivitätsanalyse 396
 Serienfertigung 198
 Serviceanbieter 62
 Shareholder-Value-Ansatz 301
 Shop-in-the-Shop 105
 Sicherheitskoeffizient 388
 Sicherungsvermögen 355
 Single-Loop-Learning 615, 616
 Single Sourcing 163
 Situational Approach 501
 Skaleneffekt 38
 Skandia Navigator 619
 Snob-Effekt 113
 Social
 – Media 77, 78
 – Sponsoring 142
 Social-Media-Kommunikation 137
 Social-Media-Marketing 60, 134, 144
 Societas Europaea 31
 Solawechsel 351
 Sole Sourcing 163
 Solvenz 368
 Sortenfertigung 198
 Sortiment 88
 Sortimentsbreite 88
 Sortimentstiefe 88
 Sozialgerechtigkeit 458
 Sozialinnovation 630
 Sozialisation 451
 Sozialkosten 14
 Sozialleistung, betriebliche 466, 467
 Sozialunternehmen 24
 Spartenorganisation 517, 518
 Spezialgeschäft 104
 Spezialisierung 445, 486
 Spiegelbildmethode 247
 Spielraum, preispolitischer 163
 Sponsorfeld 142
 Sponsoring 142
 Sponsorship 143
 Squeeze-Out-Verfahren 400
 St. Galler Managementmodell, neues 553, 554
 Staat 220
 Stab 489
 Stabilität 82
 Stablinienorganisation 516, 517
 Stabprojektorganisation 524
 Stabsstelle 489
 Staff Promotion 139
 Stakeholder 14, 15
 – Ansprüche 15
 Stakeholdergruppe 14
 Stakeholdermanagement 15
 Stammaktie 327
 Standing Interpretations Committee (SIC) 254
 Standort 41, 512
 Standortanalyse 41, 42

Stichwortverzeichnis

- Standortfaktor 42
 Standortverlegung 478
 Standortwahl 43
 Stars 596, 605
 Start-up-Unternehmen 40
 Stelle 488, 489
 – ausführende 489
 Stellenbeschreibung 434, 435, 495
 Stellenbildung 489, 512
 – Merkmale 512
 – Prinzipien 513
 Stellengliederungskriterium 514
 Stellenkennzeichnung 434
 Steuerbilanz 221
 Steuerstundungseffekt 346
 Steuerung, wertorientierte 411, 412
 Steuerungsfunktion 11
 Stichprobe 81
 Stimulus-Organismus-Response-Modell 63
 Stimulus-Response-Modell 63
 Straßenfertigung 201
 Strategieentwicklung 603
 Strategieevaluation 603, 608
 Strategie
 – globale 574
 – internationale 574
 – multinationale 574
 – transnationale 574
 Strategieimplementierung 603, 606
 – direkte Maßnahmen 606
 – indirekte Maßnahmen 607
 Strategietyp 604
 Strategieumsetzung 610
 Strukturkapital 620
 Strukturplanung 211
 Stückliste 167
 Stufenwertzahlverfahren 460, 461
 Substanzwert 403
 Substanzwertmethode 403
 Substitutionslücke 116
 Substitutionsprodukt 593
 Summenbilanz 247
 Summen-GuV 247
 Supermarkt 104
 Supply Chain 179
 Supply-Chain-Management 177
 Supply-Management 154
 – Entscheidungstatbestände 158
 – Kontrolle 156
 – Problemlösungsprozess 154
 – Ziele 156
 SWOT-Analyse 57
 Synchronisation 168
 Synergieeffekte 146, 410
 System
 – autopoietisches 538
 – mechanistisches 503, 504
 – organisches 503, 504
 System-Umwelt-Beziehung 505
 Systemlieferant 163
 Systemvereinbarkeit 570
- T**
- Tacit Knowledge 613, 617
 Tagesprogramm 210
 Tageswert 261
 Taktfertigung 164, 201
- Tätigkeitsanalyse 434
 Tätigkeitsspielraum 446
 Team 539, 540
 Teamanreiz 465
 Teamart 525
 Teamkonzeption 526
 Teamorganisation 522, 525
 Technologie 505, 506
 Technologieorientierung 588
 Teilaufmortisationsvertrag 359
 Teilkostenrechnung 121, 296, 298
 Teilkostenrechnungssystem 294
 Teilnahmemotivation 450
 Teilschuldverschreibung 356
 – Nennwert 356
 Teilzeitarbeit 448
 Telearbeit 447
 Telefonmarketing 105
 Termineinhaltung 494
 Termintreue 188
 Terminüberwachung 206
 Test 80
 Testimonial 142
 Testimonialwerbung 143
 Testverfahren 441
 Theorie X 421
 Tiefeninterview 77
 Time-based Management 187
 Time to Market 190
 Tochterunternehmen 42, 245
 Top-down-Planung 560
 Total Quality 165
 – Control (TQC) 191, 555
 – Management (TQM) 191, 554, 555
 Tragfähigkeitsprinzip 289
 Training 474
 Transaktionskosten 261
 Transaktionskostenansatz 508, 509
 Transferrisiko 354
 Transformationsprozess, technischer 506
 Transport 155
 Transportvorgang 154
 Transportweg 490
 Transportwesen 109
 Transportzeit 176
 Tratte 351
 Trendverfahren 83
 Triffin'scher Koeffizient 115
 Tupperware-Party 105
- U**
- Überbeschäftigung 286
 Übereinstimmungsausmaß 570
 Umfeldanalyse 584
 – Checkliste 585
 Umfrage
 – qualitative 77
 – quantitative 77
 Umlaufvermögen 232, 347
 Umsatz 114
 Umsatzkostenverfahren 239
 Umsatzprozess 9
 – betrieblicher 8, 12
 Umsatzreaktionsfunktion 147
 Umsatzrendite 320
 Umstellungsinvestition 376
 Umwelt 13, 506
 Umweltanalyse 584
 Umweltauswirkung, betriebliche 13
 Umweltbeeinflussung 90
 Umweltbelastung 158
 Umweltdynamik 553
 Umweltorientierung 56
 Umweltsektor 503
 Umweltsphäre 13, 553
 Umweltveränderung 502
 Umweltvereinbarkeit 570
 Unabhängigkeit 364
 Underpricing 330
 Unité de doctrine 589
 United States Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) 252
 Unterbeschäftigung 286
 Unternehmen 8
 – assoziiertes 247
 – börsennotierte 26
 – Branche 24
 – gemischtwirtschaftliches 6
 – Größe 25
 – Größenklassen 26
 – Lebenszyklus 40
 – Merkmale 8
 – öffentliches 6
 – privates 6
 – Rechtsform 27, 32
 – Standort 41
 – Standortanalyse 42
 – technisch-ökonomische Struktur 25
 – Umwelt 13, 16
 – virtuelles 523
 Unternehmensanalyse 585
 – Checkliste 587
 Unternehmensbewertung 413, 414
 – Anlass 400
 – marktorientierte 410, 411
 Unternehmenserfolsgerechtigkeit 458
 Unternehmensethik 624
 – Aufgabe 624
 – Grundmuster 625
 – Grundsätze 627
 – Problemstellungen 626
 – Rationalität 630
 Unternehmensfinanzierung 309
 Unternehmensführung 552
 Unternehmensgröße 228
 Unternehmensgrundsatz 548
 Unternehmenskultur 540, 552, 570, 574, 583, 586, 607, 631
 – Analyse 572
 – Grundorientierungen 587
 – Kernfaktoren 570
 – Merkmale 570
 – Wirkungen 571
 Unternehmensleitbild 599
 – Fragenliste 601
 Unternehmenspolitik 552, 580, 586
 – Anforderungen 580
 – Ausgangslage 584
 – Entscheidungen 580
 – Implementierung 583
 – Merkmale 580
 – Umweltanalyse 584
 Unternehmensprozess
 – Abbildung 284
 – Kontrolle 285
 – Planung 285

Unternehmensstrategie 552, 601
 – Voraussetzungen 606
 Unternehmensstruktur 583
 Unternehmertypologie 25
 Unternehmensverbündung 35, 37
 – Formen 37
 – Merkmale 36
 – Wettbewerbsrecht 39
 – Ziele 35
 Unternehmenswert 366
 Unternehmensziel 50, 583
 Unternehmenszusammenschluss 278
 Unternehmerlohn, kalkulatorischer 404
 Unternehmungsleitbild 600

V

Validität 82
 Value Based Management 411, 412
 Variable
 – abhängige 80
 – moderierende 80
 – unabhängige 80
 Venture Capital 336
 Verankerungsgrad 570
 Verantwortung 490
 – kausale 629
 – ökologische 47
 Veräußerungswert 261
 Verbindlichkeit 238, 274
 – finanzielle 269
 Verbindlichkeitsrückstellung 238
 Verbraucherpanel 79
 Verbrauchsfolgeverfahren 266
 Verbrauchsgut 5
 Verfahrensinnovation 630
 Verfahrenskontrolle 568
 Verfahrenspolitik 285
 Vergütung, leistungsabhängige 465
 Verhaltengerechtigkeit 457
 Verhaltensgitter 577, 578
 Verhaltenskontrolle 568
 Verhaltenstyp, ethischer 625
 Verhandlungsstärke 593
 Verkauf, persönlicher 140
 Verkäufermarkt 56
 Verkaufsförderung 139
 – Maßnahmen 139
 Verkaufsniederlassung 102
 Verkaufsorientierung 56
 Verkaufspreis, Berechnung 293
 Verluste 274
 Verlustvortrag 238
 Vermögen 308, 309
 Vermögensbegriff 225
 Vermögensgegenstand 233
 – immaterieller 232
 Vermögensstruktur 320
 Vermögensstrukturregel 369
 Vermögenseumschichtung 311
 Vermögenswert 259
 – finanzieller 269
 – immaterieller 272, 621
 Verpackung 90
 Verpflichtung 259
 – leistungsorientierte 277
 Verrechnung 288

Verrichtungsgliederung 515
 Verrichtungsprinzip 512
 Verrichtungszentralisation 512
 Versandhandel 105
 Verschuldungsgrad, kostenoptimaler 367
 Versetzung 479
 Verteilung 154
 Verteilzeit 208
 Vertrag, belastender 274
 Vertrauen 540
 Verursachungsprinzip 289
 Verwaltung 6
 – öffentliche 7
 Verwaltungsführung, wirkungsorientierte 7
 Verwässerungseffekt 333
 Vollamortisationsvertrag 359
 Vollbeschäftigung 286
 Vollkonsolidierung 246
 Vollkostenrechnung 121, 298
 Vollkostenrechnungssystem 294
 Vollständigkeitsprinzip 229
 Vorgang 211
 Vorgangs-Knoten-Netzplan 211
 Vorgangs-Pfeil-Netzplan 211
 Vorgangsdauer 212
 Vorgangsliste 212
 Vorräte 233, 265
 Vorratsbeschaffung 165
 Vorschlagswesen, betriebliches 467
 Vorsichtsprinzip 231
 Vorsorgeprinzip 188
 Vorstand 30
 Vorwärtsterminierung 212
 Vorzugsaktien 327
 VUCA 541

W

Wachstumsphase 93
 Wachstumsunternehmen 40
 Wahlbedürfnis 4
 Wahrscheinlichkeitskriterium, doppeltes 274
 Währungsrisiko 354
 Wandel, organisatorischer 534
 Wandelanleihe 356, 357
 Wandelbedingung 357
 Wandelschuldverschreibung 356
 Warenannahmezeit 176
 Wartung 191
 Web-based Training (WBT) 474
 Wechsel 351
 – gezogener 351
 Weg, kritischer 214
 Weighted Average Cost of Capital (WACC) 409, 412
 Weiterbildung, betriebliche 473
 Weltabschlussprinzip 245
 Werbebotschaft 134, 135
 Werbebudget 134, 138
 Werbeeinsatz 137
 Werbeerfolgskontrolle 138
 Werbekonzept 133
 Werbemedien 134, 135
 Werbemittel 135, 136
 Werbeobjekt 133
 Werbeort 134
 Werbeperiode 134, 137
 Werbesubjekt 133
 Werbeträger 135, 136
 Werbeziel 133, 135
 Werbung
 – Funktionen 133
 – Zielgruppe 134
 – Zielgruppendifferenzierung 134
 Werkstattfertigung 199, 200
 Werkstattprinzip 199
 Wertkategorie 260
 Wertminderungstest 266
 Wertobergrenze 234
 Wertpapier 233
 Wertprinzip 123
 Wertschöpfungsaktivität 553
 Wertschöpfungskette 534
 Werttheorie 401
 Wertuntergrenze 234
 Wertvorstellungsanalyse 590
 Wertvorstellungsprofil 590, 591
 Wettbewerbsanalyse 590
 Wettbewerbskraft 590
 Wettbewerbsposition 593
 Wettbewerbsstrategie 604
 Wiederbeschaffungswert 266
 Wiedergewinnungsfaktor 394
 Wiedergewinnungszeit 389
 Wirtschaft 4
 Wirtschaftlichkeit 49
 Wirtschaftlichkeitskontrolle 381
 Wirtschaftseinheit 6, 7
 Wirtschaftsgut 4
 – Einteilung 6
 Wissen 612
 – explizites 613
 – gemeinsames 614
 – Grundelemente 612
 – implizites 613, 617
 – individuelles 614
 – kollektives 614
 – organisationales 617, 618
 – verteiltes 614
 Wissensbasis, organisationale 614
 Wissensbewahrung 619
 Wissensbewertung 619
 Wissenschaft, anwendungsorientierte 19
 Wissensentwicklung 619
 – organisationale 618
 Wissenserwerb 619
 Wissensidentifikation 619
 Wissenskapital 620
 – Indikatoren 620
 – Management 619, 620
 – Messung 619
 – Unterkategorien 620
 Wissenskapitalansatz 620, 621
 Wissensmanagement 20, 612
 – Bausteine 619
 – Erfolgsfaktoren 617
 – Konzepte 616
 Wissensmerkmal 612
 Wissensnutzung 619
 Wissensproblem 619
 Wissensqualität 612
 Wissenssprache 619
 Wissensstrategie 616
 Wissenstransfer 613, 614
 Wissenstreppe 612, 613

Stichwortverzeichnis

Wissensumwandlung 613
Wissensverteilung 619
Wissensziel 616, 619
Work-life-balance 447

X

XYZ-Analyse 174

Z

Zahlungsbemessung 228
Zahlungsbericht 241
Zeichnungsgewinn 330
Zeitakkord 463
Zeitlohn 462
Zeitminimierung 494
Zeitorientierung 588
Zeitplanung 209, 212
Zeitwert 273
Zentralabteilung 517
Zentralbereich 520
Zero
– Base Budgeting 324
– Defects 165, 191, 555

Zertifizierungsunternehmung 555
Zession 353, 355
Zielausmaß 50
Ziel
– Bereichsziele 50
– Dimensionen 49
– Erfolgsziele 47
– Finanzziele 46
– Formalziele 47
– Führungsziele 47
– gesellschaftsbezogenes 47
– Leistungsziele 46
– mitarbeiterbezogenes 47
– Mitarbeiterzielen 50
– Nachhaltigkeitsziele 188
– ökologisches 47
– Organisationsziele 47
– organisatorischer Bezug 50
– Produktion 187
– Sachziele 46
– Satisfizierungsziele 50
– soziales 47
– Unternehmensziele 50
– zeitlicher Bezug 50
Zielbeziehung 50, 51
Zielbildung 46

Zielerreichung, Messung 50
Zielfunktion 195
Zielinhalt 46
Zielkapitalstruktur 409
Zielkontrolle 568
Zielmaßstab 50
Zinsaufwand 278
Zinssatz, interner 394–396
Zirkularitätsproblem 409
Zirkulationsmarkt 308
Zirkulationsmodell 455
Zufallsauswahl 81
Zürcher Managementansatz 551
Zusammenschlusskontrolle 40
Zusatzkosten 224
Zusatzauswahl 90
Zusatznutzen 90
Zuschlagskalkulation 291
Zuschlagssätze 291
Zweckaufwand 223
Zwei-Faktoren-Theorie 454
Zwischenlager 154