



**Vorlesungsskript**

**1. Semester**

**DHBW Stuttgart**  
**Fachbereich Technik**  
**TIT**

**Fach:**

**Einführung in die  
allg. Betriebswirtschaftslehre**

**Dozent: H.-E. Lorke**

**Anmerkung des Verfassers:**

**Dieses Skript soll Ihnen bei der Aufnahme und dem Verständnis des Lehrstoffes helfen. Sie können**

**Dieses Skript als begleitende „Lektüre“ zur Vorlesung verwenden.**

**Zusätzliche Literatur ist nicht notwendig und auch teuer.**

**Auch ich mache Fehler, daher erhebt das Ihnen vorliegende Skript keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Fehlerfreiheit. Sollten Sie Fehler erkennen oder Verbesserungsvorschläge haben, so freue ich mich, wenn Sie mir diese schriftlich mitteilen. (In meinem Alter kann man einige Sachen vergessen)**

**Ihr H.-E. Lorke**

**Meine Vorlesung können Sie unter [www.meinprof.de](http://www.meinprof.de) oder aber auf dem DHBW-Portal bewerten.**

**Inhaltsverzeichnis:**

<b>I.</b> <b>Grundlagen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissenschaften, Einordnung der BWL</li> <li>- Erkenntnisobjekte der BWL</li> <li>- Forschungsansätze</li> <li>- Einteilung der BWL / 80/20 Regel</li> <li>- Voraussetzung für Wirtschaften</li> <li>- Güter / Arten von Gütern</li> <li>- Die Produktionsfaktoren / Ökonomisches Prinzip</li> <li>- Die Unternehmung im volkswirtschaftlichen Leistungszusammenhang</li> <li>- Die Eigenleistung des Unternehmens</li> <li>- Betriebsformen (Produktionsbetriebe, Mittlerbetriebe, etc.)</li> <li>- Zusammenhang der Unternehmung mit der Volkswirtschaft</li> <li>- Die Unternehmung als rechtlich-finanzielle Einheit</li> <li>- Zusammenhang zwischen Finanz- und Leistungssphäre</li> <li>- Gesamtbild des betriebswirtschaftlichen Prozesses</li> </ul>	<b>Seiten 6-26</b>
<b>II.</b> <b>Der äußere Aufbau der Unternehmung (Konstituierende Entscheidungen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensziele, (Zielbildungsprozeß, Arten von Zielen, Zielkontrolle)</li> <li>- Unternehmensstandort</li> <li>- Voraussetzungen für die Gründung eines Unternehmens (Geschäftsfähigkeit, Rechtsfähigkeit)</li> <li>- Unternehmensformen (Rechtsformen und Konzentrationsformen)</li> <li>- Handelsregister, Kaufmannseigenschaft, Vollmachten</li> <li>- Finanzierung von Unternehmen</li> <li>- Eigen-/Fremdkapital</li> <li>- Finanzierungsarten und Sicherheiten</li> </ul>	<b>Seiten 27-110</b>
<b>III.</b> <b>Der innere Aufbau der Unternehmung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excurs: Disposition, Improvisation, Organisation</li> <li>- Unternehmensbereiche in der Praxis</li> <li>- Organisation</li> <li>- Organisationsformen</li> <li>- Aufbauorganisation</li> <li>- Ablauforganisation</li> <li>- Produktivfaktor Mensch (Unternehmer, Arbeiter, Angestellter, leitender Angestellter, betr. Mitbestimmung, Sozialpartner)</li> <li>- Die Rolle der Gewerkschaften, Tarifautonomie, Tarifpolitik</li> </ul>	<b>Seiten 111-163</b>
<b>Betrieblichen Einzelbereiche</b>	
<b>IV.</b> <b>Produktionswirtschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fertigungsverfahren</li> <li>- Fertigungsprogramm</li> <li>- Fertigungskosten</li> <li>- Bereiche der Fertigung (AV, Fertigungsplanung, QS)</li> </ul>	<b>Seiten 164-172</b>
<b>V.</b> <b>Absatzwirtschaft / Marketing/ Vertrieb /Marketing Mix</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distributionspolitik (Absatzwege, Absatzkanäle, Angebot/Nachfrage)</li> <li>- Der Kaufvertrag, Liefer- und Zahlungsbedingungen</li> <li>- Finanzierungen, Zahlungsarten (Bar, Scheck, Wechsel) damit verbundene Rechtsfragen wie Geschäftsfähigkeit, Verjährung, etc.</li> <li>- Kontrahierungspolitik (Preispolitik/Preisbildung)</li> <li>- Kommunikationspolitik (CP, CI, CD, CC, CB)</li> <li>- Produktpolitik (Produktlebenszyklus)</li> <li>- Vertriebsformen</li> <li>- Marktforschung, Marktanalyse, Marktbeobachtung, Prognose</li> </ul>	<b>Seiten 173- 259</b>

<b>VI.</b>	<b>Personalwirtschaft</b>	<b>Seiten 260- 288</b>
	- Personalbeschaffung und Auswahl	
	- Personalentwicklung	
	- Führungsmodelle (kooperativ, etc.)	
	- Managementmethoden (Management by.....)	
	- Personalentlohnung (Anreizmodelle, Zeitlohn, Leistungslohn)	
	- Vertragsarten (Anstellungsvertrag, Ausbildungsvertrag)	
	- Personalfreisetzung	
	- Arbeitssicherheit	
	- Soziale Absicherung (Soziale Sicherungssysteme)	
<b>VII.</b>	<b>Materialwirtschaft / Beschaffung / Lagerhaltung</b>	<b>Seiten 289- 315</b>
	- Beschaffungswege	
	- Beschaffungsarten	
	- ABC und XYZ Analyse	
	- Optimale Bestellmenge	
	- Lagerhaltungsstrategien	
<b>VIII.</b>	<b>Jahresabschluß, GuV, Bilanzierung</b>	<b>Seiten 316- 351</b>
	Grundlagen	
	- Bewertungsvorschriften (HGB, IAS, USGAPP)	
	- Gewinnermittlung	
	- Bilanzierung (Arten, Aufbau und Unterschiede)	
	- Bilanzanalyse (Kennzahlen)	
	- Rating / Balance Scorecard	
<b>IX.</b>	<b>Investition und Finanzierung</b>	<b>Seiten 352- 394</b>
	- Grundlagen	
	- Investitionsrechnungen (statische und dynamische)	
	- Finanzinvestitionen	
	- Unternehmensbewertung	
	- Nutzwertanalysen	
	- Finanzierung und Finanzierungsarten	
<b>X.</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>	<b>Seiten 395- 452</b>
	- Grundlagen	
	- Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	
	- Deckungsbeiträge	
	- Plankostenrechnung	
	- Target Costing	
	- Zero – base budgeting	
	- Life-Cycle-Costing	
<b>XI.</b>	<b>Controlling</b>	<b>Seiten 453- 492</b>
	- Strategisches und operatives Controlling	
	- Finanzcontrolling	
	- Bilanzanalyse	
	- Investitionscontrolling	
	- Vertriebscontrolling	
	- Produktionscontrolling	
	- Beschaffungscontrolling	
	- HR – Controlling	
	- R & D Controlling	
<b>XII.</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>Seiten 493- 496</b>
	- Aufgaben der Unternehmensführung	
	- Unternehmensführungsstrategien	

**XIII. Rating****Seiten 497- 500****XIV. Forschung und Entwicklung (R & D)**

- Definitionen von F & E
- Aufgaben von F & E

**Seiten in Überarbeitung****XV. Das Unternehmen in der Krise****Seiten 501- 514**

- Zahlungsunfähigkeit (Fristen und andere wichtige Fragen)
- Insolvenz und Aufgabe des Amtsgerichts
- Insolvenzverwalter
- Ziele der Insolvenzverwalter
- Fortführung des Unternehmens

**XIV. Wichtige betriebswirtschaftliche Begriffe****ab Seite 515****XV. Literaturangaben**

## I. Grundlagen

**In diesem Kapitel sollen Sie die Einordnung der BWL in den Bereich der Wissenschaften, die Grundvoraussetzungen für Wirtschaften, die unterschiedlichen Theorieansätze und deren Erkenntnisobjekte der BWL und erste Begriffe der BWL kennen lernen.**

**Sie sollen die Abgrenzung der BWL zur VWL kennenlernen, die Einordnung der Betriebe innerhalb des Gesamtsystems der Wirtschaft kennen und verstehen lernen.**

**Sie sollen den gesamtwirtschaftlichen Kreislauf kennenlernen.**

**Darüber hinaus sollen Sie die unterschiedlichen Produktionsfaktoren kennen lernen, deren Einteilung verstehen und anwenden können.**

**Sie sollen die unterschiedlichen Einteilungen der Güter kennenlernen.**

**Sie sollen den betriebswirtschaftlichen Erstellungsprozeß kennenlernen, die Eigenleistung des Unternehmens verstehen und die Finanz- und Leistungssphäre kennen.**

## I.1. Einordnung der BWL innerhalb der Wissenschaften

### Die Betriebswirtschaftslehre im System wissenschaftlicher Disziplinen

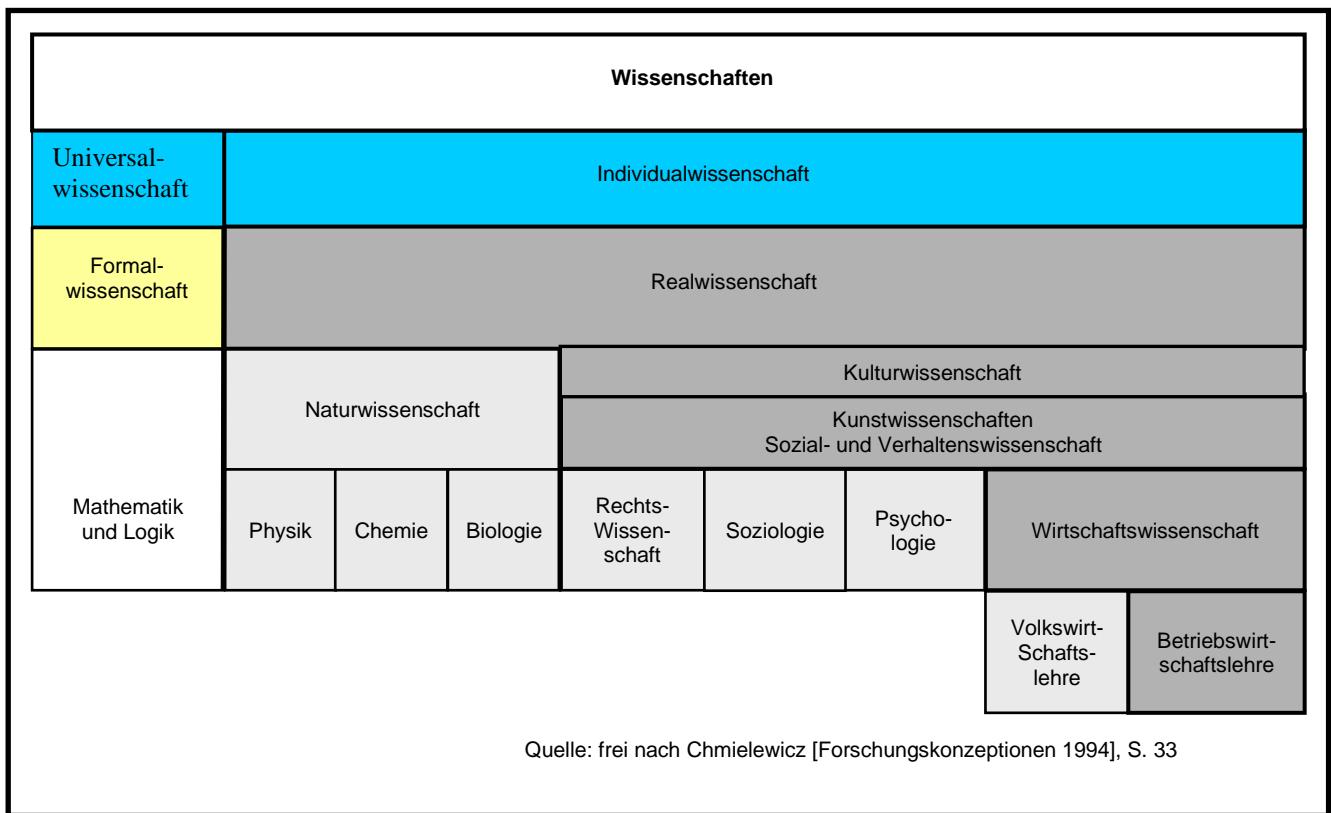


Abb. 1: Einteilung der Wissenschaften

#### 1.1.1 Betriebswirtschaftliche Forschungsansätze

##### Faktortheoretischer Ansatz (Gutenberg)

Ein "Klassiker" unter den betriebswirtschaftlichen Ansätzen ist der sogenannte **faktortheoretische Ansatz**, geprägt von dem Namen Erich Gutenberg. Im Mittelpunkt steht die Idee, dass die BWL eine **Kombination von Produktionsfaktoren ist (menschliche Arbeit und technische Einrichtungen)**. Kritiker meinen, dass hier soziologische bzw. verhaltensorientierte Ansätze zu kurz kommen, "die BWL funktioniert anders". In der Praxis wird ein rein technokratischer Ansatz heutzutage nicht mehr zielführend sein.

- sieht den Betrieb als ein System produktiver Faktoren an, deren Kombination zu betrieblichen Leistungen und in der Folge zum Ertrag aus dem Faktoreinsatz führt
- beschäftigt sich mit der Darstellung des betrieblichen Kombinationsprozesses
- zeigt dabei vorrangig die funktionalen Beziehungen zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag auf

(Quelle: Lechner et. al. [Einführung 1996], S. 53)

**Gutenbergs Ansatz galt überwiegend für produktionsorientierte Unternehmen! Er ging von den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital aus und unterteilte dann in elementare und dispositive Faktoren. Darüber leitete er entsprechende Kostenfunktionen daraus ab.**

### Entscheidungsorientierter Ansatz (Heinen)

Der **entscheidungsorientierte Ansatz** ist verbunden mit dem Namen Edmund Heinen. Dieser Ansatz beschäftigt sich stark mit der Zielfindung in Betrieben. Dabei werden sozialwissenschaftliche Erkenntnisse verstärkt mitberücksichtigt. Dominierende Frage ist: Wie kommt man unter Berücksichtigung von konkreten wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen zu optimalen Entscheidungen?

Im Mittelpunkt bei Heinen steht der Mensch. Die Ziele im Betrieb sind als gegeben anzusehen. Lediglich die Wege und die zugehörigen Alternativen sind zu suchen. Es geht also um die Art und Weise, wie Entscheidungen zustande kommen.

### Systemtheoretischer Ansatz (Ulrich)

- versteht das Unternehmen als produktives soziales System
- begnügt sich nicht mit Erklärungen, sondern bemüht sich um die Schaffung einer Gestaltungslehre (Zukunftsgestaltung)
- unterstützt eine ganzheitliche Sichtweise zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen (Kybernetik)

Durch den systemtheoretischen Ansatz von Ulrich wird der Betrieb als Summe von Elementen und Beziehungen definiert. Dadurch werden sowohl soziale als auch ökologische Aspekte in die Betrachtung mit einbezogen. Ulrich geht von einem offenen und dynamischen System aus, welches mittels Steuerungs- und Reglungsvorgängen von selbst in den gewünschten Bereich (Zielerreichung) zurückkehren kann.

Der **systemorientierte Ansatz** sieht das Unternehmen als System mit Sub-(Unter-)systemen. Stichwort ist hier der sogenannte kybernetische Regelkreis.

### Verhaltenstheoretischer Ansatz (Günther)

- BWL ist Bestandteil der Sozialwissenschaft mit dem Schwerpunkt menschlicher Verhaltensforschung
- Setzt die Lehren von **Maslow**, also die Befriedigung von Bedürfnissen in den Vordergrund.
- Versucht ethische, soziale, moralische, psychologische und rechtliche Bereiche zu integrieren
- „Gilt als Basis für die Definition „Mensch im Betrieb“

Der Ansatz von Günther hatte starken Einfluss auf die ersten Führungs- und Managementtheorien.

### AOWL - Ansatz

Ein anderer Ansatz ist eher gewerkschaftsorientiert: die **AOWL** (Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre) genannt. Diese Entwicklung kommt aus dem kritischen Ansatz der "Nach-68-Ära". Im Mittelpunkt alles wirtschaftlichen Handelns - auch in der BWL (die Einzelwirtschaft) - sollen die Interessen der Arbeitnehmer stehen.

### Informationsorientierten Ansatz

Beim **informationsorientierten Ansatz** wird die Information als wesentlicher Faktor gesehen, dessen Qualität erheblichen Einfluss auf Entscheidungen hat. Hier bekommt die Informationstechnologie (IT) einen hohen Stellenwert.

### Neuere Ansätze seit Mitte der 80er Jahre (Kiese, Kubicek, Kirsch, Malik und Gross)

Die neueren Ansätze beruhen im Wesentlichen auf einer Ausrichtung auf die Umwelt der Unternehmen. Interne Abläufe sind mit den bekannten dargestellten Ansätzen weitestgehend definiert und berücksichtigt.

Der **situative oder auch Kontigenzansatz** von Kieser und Kubicek beschränkte sich ursprünglich auf die Organisationstheorie. Der Einfluß situativer Faktoren wie Technologie, Größe und Alter von Organisationen als auch die formale Ausgestaltung wurden dabei untersucht.

Eine Erweiterung fanden diese Ansätze bei einer verhaltensorientierten Variante, bei der die Einwirkung der Situation auf das Verhalten der Menschen und die Planung untersucht wurde. Das Prinzip der situativen Bedingtheit führt in der Betriebswirtschaft dazu, nicht mehr nach dem „one best way“, d. h. der besten Rechtsform, dem besten Standort zu suchen, sondern der spezifischen Situation des Betriebs angepasste Bedingungen für ein Optimum aufzuzeigen. (siehe später)

Ende der 80er wurde die Situationsorientierung durch die **Marketingorientierung** abgelöst. „Alle Bereiche eines Unternehmens sollten stringent vom Markt hergeführt werden.“

In jüngerer Zeit wird die **ökologische Orientierung**, bei der eigenständige ökologische Betrachtungen entwickelt werden, immer häufiger angewendet. Beispiele dafür sind: Recycling als Wertschöpfung, Ökoprodukte, ökologisch orientiertes Marketing.

Eine starke Einbeziehung ökologischer Faktoren fordert der **ökologisch orientierte Ansatz**. Stichwörter sind dabei Zielkonflikte zwischen Ökonomie und Ökologie, aber auch "Ökologie als Langzeitökonomie".

Neuere Denkmodelle beruhen auf **evolutionären Ansätzen** (aus der Hochschule St. Gallen). Kirsch, Malik und Gross sind hier als Vorkämpfer zu nennen.

Dieser Ansatz fordert ein ganzheitliches und gleichzeitig systematisches Denken. Das Unternehmen wird dabei wie ein lernender und organisierter Organismus betrachtet, welches von der Unternehmensumwelt beeinflusst wird.

Das **Denken in Prozessen** ist hier ein wesentlicher Bestandteil des Ansatzes. Die Auswirkungen kennen wir als **Reengineering - Philosophie** oder auch als **Kaizen-Prozess**.

### **Verhaltensorientierte Ansatz**

Relativ neu ist der **Verhaltensorientierte Ansatz**, bei dem psychologische und soziologische Faktoren stark mit einbezogen werden. "Es ist der Mensch, der entscheidet." Wichtig ist dieser Ansatz vor allem im Marketing (er versucht zu erklären, wie sich Kunden verhalten) oder im Organisationsbereich (Erklärung des Verhaltens von Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen). Die Diskussionen sind nicht abgeschlossen und weitere Ansätze sind im Aufbau.

Derartige Ansätze werden sich nicht im "betriebswirtschaftlichen Tagesgeschäft" niederschlagen, haben aber durchaus ihre praktische Berechtigung beispielsweise bei der Strategiefindung. So finden wir in Leitbildern "moderner Unternehmen" Sätze aus dem verhaltensorientierten Ansatz ("im Mittelpunkt stehen unsere Mitarbeiter") oder aus dem ökologischen Ansatz ("Ziel ist der sanfte Umgang mit der Umwelt"). So wird letztlich aus Theorie betriebswirtschaftliche Praxis.

### **Exkurs: Die Maslowsche Bedürfnispyramide**

Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow erforschte **gesunde, erfolgreiche und glückliche Menschen**. Dabei entdeckte er, dass man die menschlichen Bedürfnisse nach einer bestimmten Rangordnung einteilen kann. Alle Bedürfnisse zusammen kann man sich als Schichten einer Pyramide vorstellen. Sobald eine Stufe erreicht ist, hat der Mensch das Bestreben die nächsthöhere Stufe zu erreichen.

Dieses Modell ist psychologisches Basiswissen und findet naturgemäß häufig Anwendung, z.B. um gezielt zu motivieren -bei Werbung und Verkauf-, um sich Beweggründe zu vergegenwärtigen und diese grob zu klassifizieren.

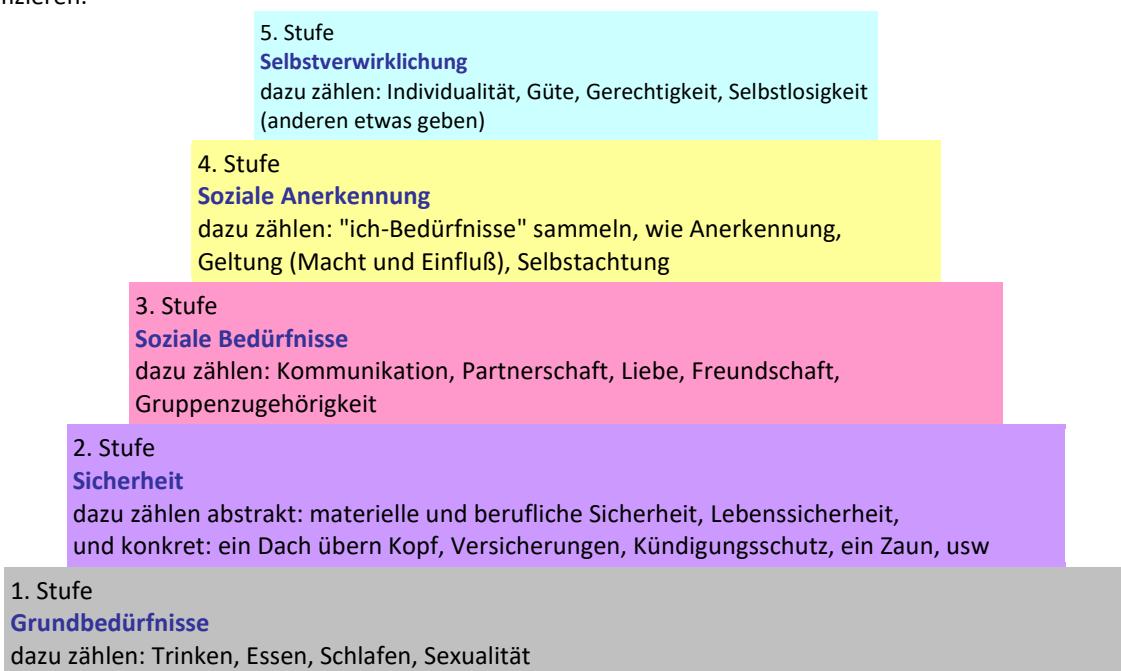


Abb. 2: Masslowsche Bedürfnispyramide

Meist wird sie in 5 Stufen dargestellt. Natürlich kann man die einzelnen Stufen noch feiner modellieren. Aber wichtiger ist: wozu kann man dieses Modell benutzen?

Es wird häufig benutzt, um die Motivation von Menschen zu erkunden und zu berücksichtigen, oft um etwas besser zu verkaufen, Ideen aber auch Waren. Und ganz allgemein, um die Motive von Menschen besser zu verstehen.

Die Stufen 1-3 (teilweise auch auf der vierten) nennt man auch **Defizitbedürfnisse**. Diese Bedürfnisse müssen befriedigt sein, damit man zufrieden ist, aber wenn sie erfüllt sind hat man keine weitere Motivation in dieser Richtung mehr (wenn man nicht durstig ist, versucht man nicht zu trinken). **Wachstumsbedürfnisse** können demgegenüber nie wirklich befriedigt werden. Wachstumsbedürfnisse treten auf der 5. Stufe auf, teilweise aber auch schon auf der vierten. Beispiel: Ein Maler zeichnet zur Selbstverwirklichung, sein Bedürfnis nach Kreativität ist nicht nach einer bestimmten Anzahl Bildern gestillt.

**Beispiel 1 - 1. Stufe:** Schon Brecht sagte: „Erst kommt das Fressen und dann die Moral“. Daraufhin sagten seine Anhänger: Brecht hat einen IQ von 200. Ich meine: Sein IQ war höher als 200 und viel höher als der seiner Anhänger, denn Maslows Aussagen sind viel weitergehender und erklärbar begründet. Ein weiteres Beispiel für die Stufe 1: In den USA ist Prostitution, abgesehen von Bundesstaat Nevada, verboten. In der exDDR war es genauso. Und trotz aller gesetzlichen Verbote und Ächtungen lebt das älteste Gewerbe überall auf der Welt krisensicher. Es wurde schon in dem ersten Buch der Bibel erwähnt. Zuerst im 1. Buch Moses (=Genesis) 38:15, mit der Story über Juda und Tamara.

**Beispiel 2 - von Stufe 3 zu 4:** es wird absolut erfolglos sein, einem Menschen ohne eigene Wohnung, ein Festnetz-Telefon verkaufen zu wollen. Ideal wäre aber der Zeitpunkt, an dem er eine Wohnung bezieht oder diese wechselt will. Denn dann ist die Stufe 2 = Sicherheit abgehakt und Stufe 3 = Komunikation usw., also z.B. ein Telefonanschluß wird nun deutlich wichtiger im Leben.

**Beispiel 3 - Rückstufung:** Ein Mafia-Boss fürchtet sich vor einem guten Mitarbeiter (M). Er will ihm eine erste Warnung zukommen lassen. M hat alles, einschließlich Maslow-Stufe "Soziale Bedürfnisse" und "Soziale Sicherheit". Der Boss fürchtet, daß M als Selbstverwirklichung, ihn verdrängen will. Deshalb entschließt sich der Boss, die Wohnung von M sprengen zu lassen, selbstverständlich, ohne dass jemand zu schaden kommt. Und bis M seine zweite Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide (Sicherheit) wieder repariert bzw ersetzt hat, beobachtet der Boss, ob M nun für ihn ungefährlich geworden ist, sich ggf um einen anderen Job bemüht. Wenn M. diese erste Warnung versteht, also eine deutliche Rückstufung auf der Maslowschen Bedürfnispyramide schluckt, darf er leben bleiben. Ansonsten wäre der nächste logische Schritt, nach den Spielregeln der Mafia, seine physische Vernichtung.

**Beispiel 4 – 5. Stufe, an der Spitze:** Bill Gates verdient viel Geld. Braucht er das für "Masslow Stufe 2" = Sicherheit? Nein, denn er hat eine Wohnung und kann sich bei Aldi mehr Vorräte einkaufen, als er jemals essen kann. Also ist die Stufe "materielle Sicherheit" bei ihm schon erklommen. Gleicher gilt für Gewerkschaftsfunktionäre und Politiker, auch diese bekommen (oft?) mehr Geld als ihrer beruflichen Qualifikation und Leistung entspricht. In all diesen Fällen wird das geerntete Geld für die Stufe 4 = Soziale Anerkennung genutzt, für die Erringung von Ansehen, Geltung und Macht. Während Gewerkschaftsfunktionäre und Politiker in dieser Hinsicht (wegen oft vorhandener charakterlicher Defiziente) kaum zu sättigen sind, ist Bill Gates schon eine Stufe höher angekommen: er verteilt von Zeit zu Zeit und aus eigenem Antrieb ein paar Millionen für gute Zwecke, also ist er schon auf der Stufe 5 der Masslowschen Bedürfnispyramide. Wenigstens so viel Gutes kann man über Bill Gates sagen!

Es ist klar: jeder Mensch hat ein individuelles Maß, für jede Eigenschaft, in jeder Stufe dieser Bedürfnispyramide. Manchen genügt beispielsweise bei der materiellen Absicherung ein Minimum, andere haben höhere Ansprüche. Jeder Mensch hat selbstverständlich Bedürfnisse in einem anderen, in seinem individuellen, Umfang.

**Die von Maslow beobachteten Gesetzmäßigkeiten liegen in der Reihung der Bedürfnisse. Und diese Gesetzmäßigkeit gilt immer, unabhängig von irgendeinem politischen System und sie gilt weltweit.** Ähnlich wie auch das Gesetz von Angebot und Nachfrage (engl. "demand and supply") bekanntlich ebenfalls systemunabhängig und weltweit gilt.

## Allgemeine und besondere Betriebswirtschaftslehre

Die BWL gliedert sich traditionell in

- „**Betriebswirtschaftliche Verfahrenstechnik**“: Hierzu gehört das grundlegende "Handwerkszeug", beispielsweise Buchhaltung und Bilanzierung, Kostenrechnung, Wirtschaftsmathematik, Statistik. Erweitert werden diese Basistechniken noch durch Management- oder Planungstechniken, aber natürlich auch durch Kenntnisse der Informationstechnologie.
- **Allgemeine BWL:** Dies sind Inhalte, die allen Betrieben gemeinsam sind, also allgemeine betriebswirtschaftliche Fragen der *Beschaffung, Leistungserstellung, Finanzierung, des Absatzes und der Verwaltung/Unternehmensführung*. Man kann sie als Fundament bezeichnen, als Basiswissen, auf das dann die besondere bzw. spezielle BWL aufbaut.
- **Besondere und spezielle BWL:** Im Mittelpunkt steht die Beschäftigung mit den **Besonderheiten der einzelnen Wirtschaftszweige (Institutionelle Gliederung)**: So gibt es eine Industriebetriebslehre, die sich speziell mit den betriebswirtschaftlichen Fragen von Industriebetrieben beschäftigt. Schwerpunkte sind Produktions- und Organisationsfragen, industrielle Kostenrechnung. Ferner gibt es die speziellen Schwerpunkte für Handels-, Banken- oder Versicherungsbetriebe. Relativ neu ist die Beschäftigung mit Tourismusfragen (siehe unten stehende Übersicht). Das Spektrum erweitert sich ständig; so gibt es Spezialisierungen in Richtung Internationalisierung oder Einbeziehung kultureller Fragen. Ein weiterer Schwerpunkt sind die **speziellen betrieblichen Funktionen (Funktionale Gliederung)**: Hier werden beispielsweise Fragen des Rechnungswesens, Marketings vertieft.

### Allgemeine und Besondere BWL

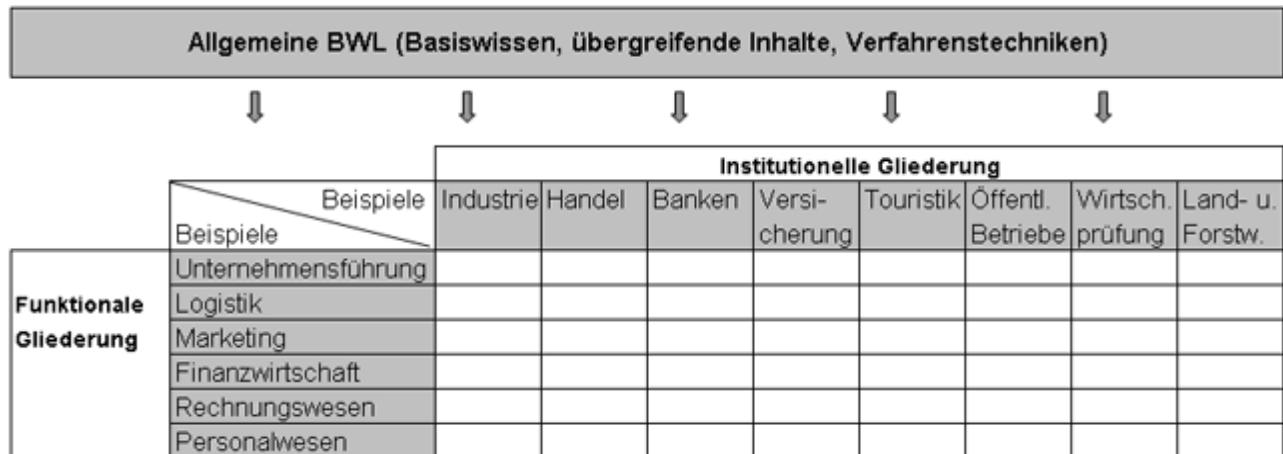


Abb.3: Einteilung der BWL

Daneben gibt es einige Pflichtbereiche, die heutzutage zu einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung gehören, insbesondere Kenntnisse der Datenverarbeitung oder Fremdsprachen in bestimmten Branchen.

Für diejenigen, die sich in einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung befinden, ergibt sich durch die Wahl der Spezialisierungen eine erste Orientierung Richtung spätere praktische Tätigkeit. Hier geht es darum, durch die "kluge Wahl" vor dem Hintergrund eigener Interessen eine zukunftsorientierte Kombination für das Berufsleben zu finden. Beliebt ist eine Kombination eines Wirtschaftszweiges mit einer Funktion, beispielsweise Rechnungswesen und Industriebetriebslehre oder Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre.

### Die 80/20-Regel - mit wenig Aufwand viel erreichen

Viele kennen die Problematik: Man verzettelt sich in einer Aufgabe, wird nie fertig, verliert den Überblick. Der Grund ist, dass man die Aufgabe zu 100 % erledigen möchte, bis ins letzte Detail. Das aber muss nicht immer zielführend sein! Die Praxis zeigt, dass viele Projekte zu ausführlich und bis zum letzten Detail bearbeitet werden. Zu diesem Problem gibt es die **sogenannte 80/20-Regel**: Diese besagt, dass man meistens mit 20 % des Aufwandes (beispielsweise Zeitaufwand) 80 % des Problems beseitigt. Um die restlichen 20 % des Problems zu lösen, braucht man dann allerdings 80 % des Aufwandes.

#### Mit 20% des Aufwandes 80 % der Aufgabe bewältigen

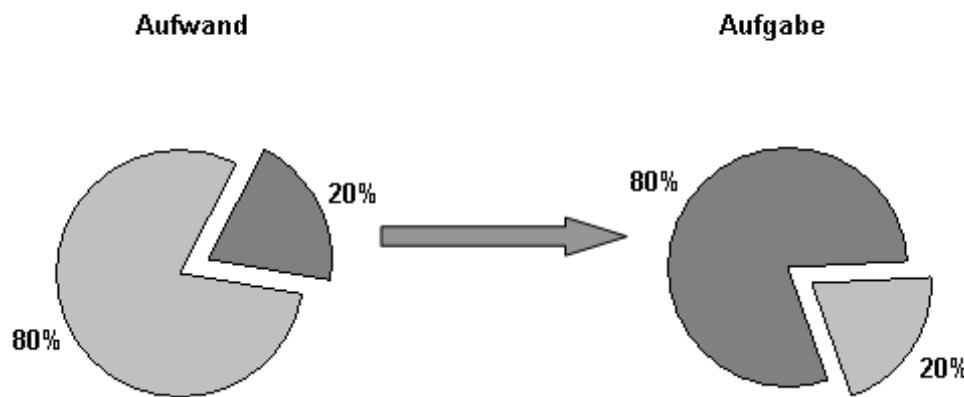


Abb. 4: 80/20-Regel

So bleibt regelmäßig die Feststellung: Es muss nicht immer die 100 %-Zielerfüllung sein. Zugegeben, eine Herzoperation im Krankenhaus muss zu 100 % perfekt geplant sein und ausgeführt werden. Aber wenn Sie die Kosten Ihres Unternehmens analysieren, können Sie sicher auf die letzten 20 % der Kostenanalyse, beispielsweise Fahrtkosten oder Büromaterial, verzichten und sich zunächst mit geringem Aufwand auf die großen Kostenblöcke konzentrieren, die meist 80 % in den Unternehmen ausmachen: Personal- und Materialkosten.

Andere Beispiele: In einem Unternehmen wurden die wichtigsten Servicemängel in kurzer Zeit behoben. Schnell konnten Kunden wieder zufriedengestellt werden. Die letzten Mängel nahmen dann einen erheblichen Zeitaufwand in Anspruch und man verzichtete deshalb auf die Behebung kleiner Mängel. Hätte man bis zur 100 %-Lösung des Projektes Serviceverbesserung gewartet, hätte man in der Zwischenzeit viele Kunden verprellt.

Bei einer Umstrukturierung benötigte der Vertrieb innerhalb kurzer Zeit neue Preise. Schnell wurde kalkuliert, um wenigstens eine 80%ige Preisgenauigkeit zu erreichen. Die Kostenrechnung wehrte sich gegen diese "oberflächliche" Kalkulation. Sonst wäre die Alternative gewesen, überhaupt keine Preise zu haben. Später kam man dann mit sehr hohem Aufwand auf Daten, die auch nicht sehr viel genauer waren als die erste Kalkulation. Ein klassisches 80/20-Beispiel.

Selbst im privaten Bereich trifft die 80/20-Regel oft zu. So haben Sie ihr Urlaubsziel schnell beschlossen und ausgesucht, für die Detailplanung wie Hotel und Veranstaltungen brauchen Sie meist den Großteil der Gesamtplanungszeit.

Natürlich sind die Werte 80/20 lediglich als quasi als Denkansatz zu betrachten. Möglicherweise ist bei Ihrem speziellen Problem eine Relation von 70/30 oder eine 90/10 zielführend.

**Merke:** Wenn es zulässig ist, auf die letzten Genauigkeiten zu verzichten, kann man eine Menge Aufwand sparen!

#### I.1.4 Voraussetzung für Wirtschaften?

Um zu Wirtschaften sind zwei Voraussetzungen nötig!

**Erstens** ein knappes **Gut** und **Zweitens** ein **Bedarf** an diesem Gut.

Ein Gut ist knapp, wenn der Bedarf nicht bedient werden kann. Bedarf ist das konkretisierte Bedürfnis. Bedürfnisse haben wir viele, diese sind jedoch für Dritte nicht erkennbar. Erst wenn ein Bedürfnis angemeldet wird, wird es zum Bedarf!

Güter sind körperliche Gegenstände und Dienstleistungen, die von Menschen nachgefragt werden, um damit Bedürfnisse zu befriedigen. (Quelle: Woll [Volkswirtschaftslehre 1990], S. 49)

Güter sind Mittel zur Bedürfnisbefriedigung. Güter sind nach physikalischen Eigenschaften, Ort und Zeitpunkt der Verfügbarkeit differenziert. (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon [1988], Bd. 3, Sp. 2274)

Güter sind im Verhältnis zu den Bedürfnissen knappe Mittel, die zu deren Befriedigung dienen und zwar durch Nutzenstiftung in Form von lagerfähigen Waren. (Quelle: Woll [Wirtschaftslexikon 1996], (URL: <http://www.woll.de>))

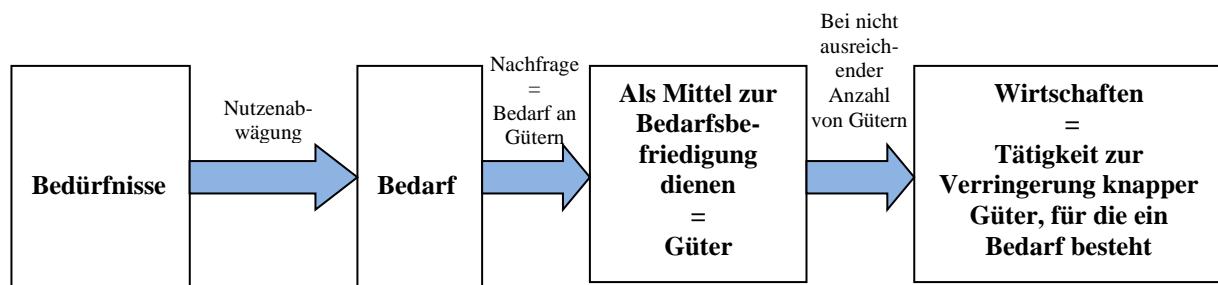


Abb.5: Zusammenhang zwischen Bedürfnissen, Bedarf und Wirtschaften

#### Unterscheidung von Gütern

Güter können wie folgt unterschieden werden:

- nach den Eigentumsrechten: [**Private Güter** (z.B. der CD-Player von Ihnen) und **öffentliche Güter** (z. B. Bücher der Stadtbücherei)]
- nach der Verfügbarkeit: [**Wirtschaftliche Güter** (z. B. sauberes Trinkwasser) und **freie Güter** (z. B. Luft)]
- nach der Stellung im Transformationsprozeß: [**Inputgüter** (z.B. Rohstoffe) und **Outputgüter** (z.B. Maschinen)]
- nach der Art der Bedürfnisbefriedigung: [**Investitionsgüter** (z. B. Maschinen zur Leistungserstellung) und **Konsumgüter** (die private CD zum Musikhören)]
- nach der Beschaffenheit: [**Verbrauchsgüter** (z. B. Toilettenpapier) und **Gebrauchsgüter** (z. B. Waschmaschine)]
- nach den physikalischen Eigenschaften: [**Materielle Güter** (Güter die man anfassen kann) und **immaterielle Güter** (Güter die man nicht anfassen kann wie z. B. Marken, Patente)]

## Exkurs:

**Patent:** Wird erteilt für technisch neue, erstmalige Lösungen von Prozessen, Bauteilen etc. Maximal auf 20 Jahre Erteilbar, verbietet anderen die gewerbliche Nutzung. (ABS-System, Einspritzung bei Motoren)

**Marke:** Wird erteilt für den Schutz eines Bildes, eines Wortes oder eines Wortbildes. Jeweils auf 10 Jahre mit der Möglichkeit der Verlängerung um jeweils 10 Jahre erteilt. (Coa-Cola, Mc Donald, Telekom) Darüber hinaus gibt es die Geschmacks- und Tonmarke.

**Gebrauchsmuster:** Wird erteilt für jeweils 3 Jahre ohne weitere Prüfung. (Tapeten, Geschirr, Textilien)

### I.1.4.1 Die Produktionsfaktoren

Der betriebliche Leistungserstellungsprozess benötigt die verschiedensten Mittel um seinen Unternehmensprozess zu verwirklichen. Diese Mittel werden **Produktionsfaktoren** genannt.

Die Produktionsfaktoren lassen sich wie folgt einteilen:

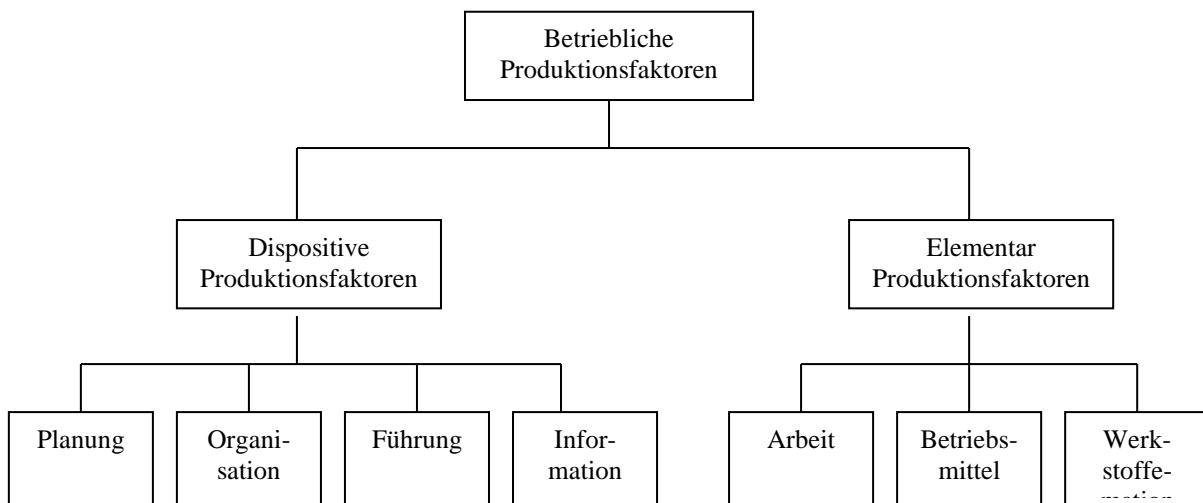


Abb.6: Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren

Zu den **Elementaren Produktionsfaktoren** ist zu bemerken:

- Unter Arbeit wird hierbei die menschliche Arbeitskraft verstanden.
- Unter Betriebsmitteln wird hier Maschinen und Anlagen, Werkzeuge, BGA, Gebäude und Grundstücke verstanden.
- Unter Werkstoffe wird hier Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe verstanden.

Zu den **Dispositiven Produktionsfaktoren** ist zu bemerken:

- Bei der Führung handelt es sich um einen **originären Bestandteil**, da hier eine Entscheidungsgewalt vorliegt, die anderen drei Elemente sind **derivative Bestandteile**.

Im Gegensatz zu den zuvor erläuterten betrieblichen Produktionsfaktoren gibt es in der **Volkswirtschaftslehre** nur drei Produktionsfaktoren. Diese sind:

- Arbeit
- Boden
- Kapital

Hierz ist zu bemerken:

Unter Arbeit wird hier der Faktor Mensch als Anzahl möglicher Arbeitskräfte verstanden.

Unter Boden versteht man die Fläche, welche als Anbau- und Abbauboden genutzt werden kann. Hierzu gehören auch die Wasserflächen und die zugehörige Atmosphäre darüber.

Unter Kapital versteht man hier alles Realkapital, welches noch nicht in den Besitz der Privathaushalte übergegangen ist, und zur Leistungserstellung herangezogen werden kann. Hierzu gehört jedoch kein Geld.

## I.2 Zusammenhang der Unternehmung mit der Volkswirtschaft

Die Leistungserstellung erfolgt immer nur in einer Richtung, nämlich von der Urprodukteseite zur Seite des Konsums. Die einzelnen Stufen der Leistungserstellung erfolgen dabei in der Regel in rechtlich selbständigen Unternehmungen.

Damit stellt sich jedoch die Frage nach der jeweiligen Abgeltung für die übergebene Leistung. Die Frage nach der Abgeltung ist zugleich eine der zentralen Fragen des modernen Wirtschaftslebens.

In primitiven Kulturkreisen erfolgte die Abgeltung durch Tausch.

Auch in unserer heutigen Wirtschaftsform können wir von einer „Art Tauschgeschäft“ sprechen. Im Gegensatz zu den primitiven Kulturen werden in unserem Wirtschaftssystem nicht Gegenstände direkt getauscht, sondern man bedient sich dabei vielmehr eines Hilfsmittels, dem **Geld**.

Ausgegangen wird, dabei von der Gesamtheit der hergestellten Produkte und Leistungen. Jeder der sich an dem Leistungserstellungsprozeß beteiligt erwirbt somit einen Anteil am Gesamtprozeß (*Sozialprodukt*). Das dabei kleinst mögliche Anwartschaftsrecht bezeichnet man als Recheneinheit (*Geld*).

Die Abgeltung von Leistungen erfolgt jedoch genau entgegengesetzt der Leistungserstellung.

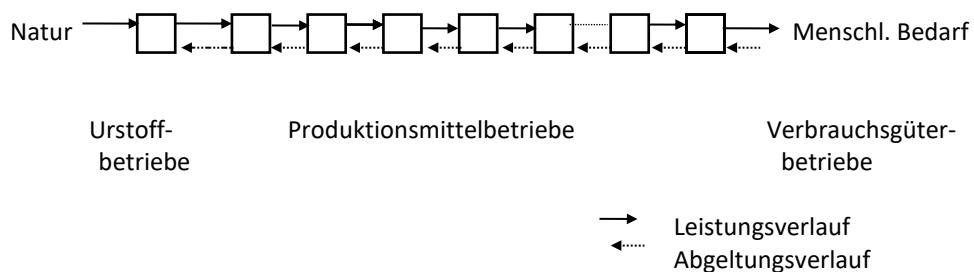


Abb. 7: Leistungs- und Abgeltungsverlauf

Rechen- oder Abgeltungsmittel bzw. Abgeltungseinheit sind in geordneten Volkswirtschaften durch öffentliche Institutionen (Bundesbank in Deutschland) geregelt. Ebenfalls im internationalen Verkehr sind diese über die Wechselkurse der einzelnen Währungen mehr oder weniger klar definiert.

Nicht definiert ist dagegen die Höhe der Abgeltung. Es ist jedoch klar, daß der Übergebende eine möglichst hohe Abgeltung wünscht, der Übernehmende jedoch so wenig wie möglich für die zu übernehmende Leistung als Abgeltung aufwenden möchte. In der Regel findet sich jedoch nicht nur ein Übergebender und ein Übernehmender, sondern jeweils mehrere. Die Höhe der Abgeltungsforderungen können dabei erheblich voneinander divergieren. Diese Auseinandersetzung findet auf den „**Märkten**“ statt. Dabei steuern **Angebot** und **Nachfrage** die Abgeltungshöhe, welche **Marktpreis** genannt wird. Der Marktpreis besagt wieviel Recheneinheiten für eine Einheit (kg, Stück, Meter, etc.) der abzugeltenden Leistung zu vergüten sind.

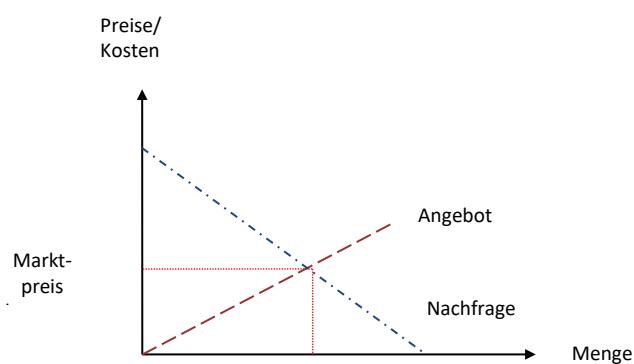


Abb. 8: Markt mit Angebots- und Nachfragekurve

Durch den Umstand, daß jeder Leistungsabgang (Übergabe) mit einem Zugang an Abgeltungseinheiten (Geld) verbunden ist, ergibt sich die Forderung, daß auch die innerbetrieblichen Vorgänge entsprechend

bewertet und abgegolten werden müssen. Diese innerbetriebliche Bewertung und Abgeltung hat jedoch nichts mit der Bildung von Preisen am Markt zu tun und erfolgt gänzlich anders.  
Zur Durchführung dieser geldlichen Abspiegelung der innerbetrieblichen Leistungserstellung bedient sich die Unternehmung des **Rechnungswesens**.

### I.2.1 Wirtschaftskreislauf

#### Der Wirtschaftsprozeß als Kreislauf (einfache Darstellung)

Um einen ersten Eindruck vom Zusammenspiel der Wirtschaftseinheiten in einer Gesamtwirtschaft zu bekommen ist es sinnvoll die Zusammenhänge zu vereinfachen. Wir versuchen dieses an einem Beispiel in dem es nur Haushalte und Unternehmen geben soll. Der Staat nimmt am wirtschaftlichen Leben nicht teil und es gibt keine Beziehungen zum Ausland. Eine solche Wirtschaft nennt man eine *geschlossene Wirtschaft*!

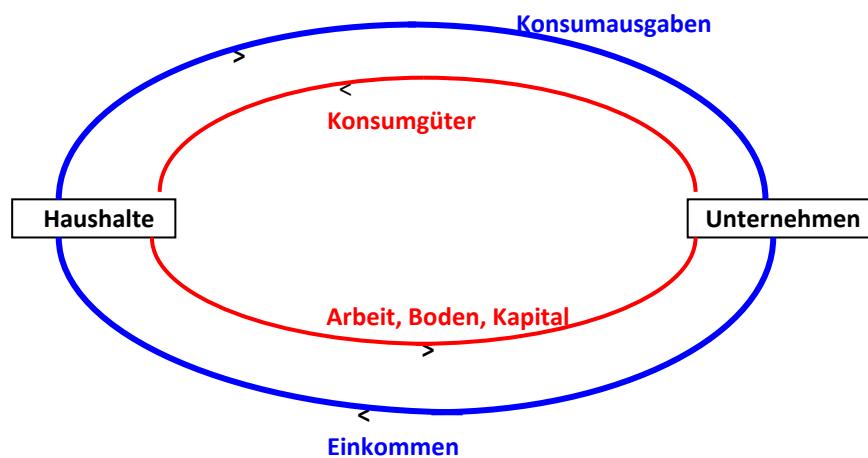
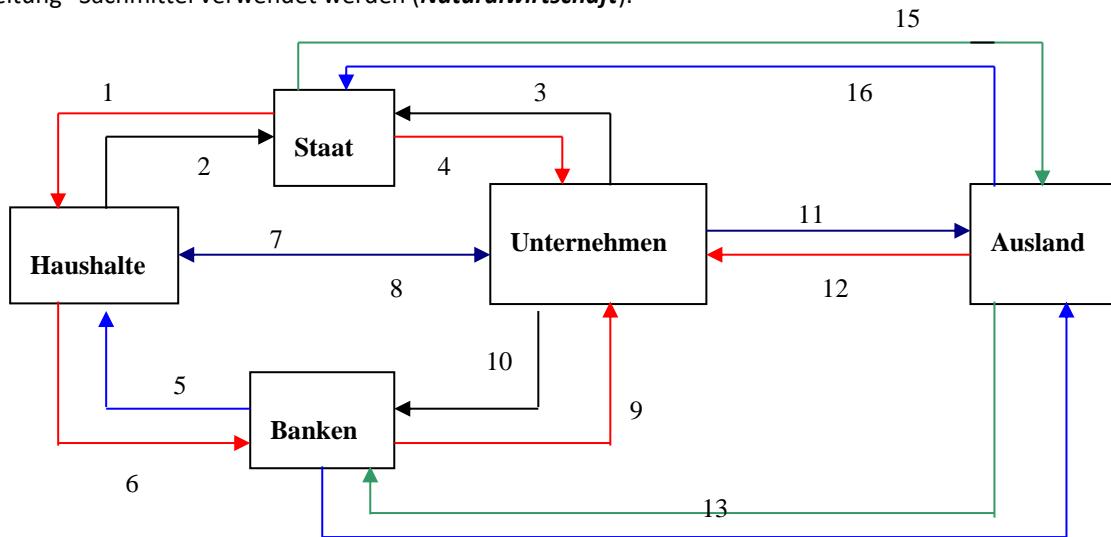


Abb.9: Geschlossene Wirtschaft ohne staatliche Aktivität

Wie zu erkennen ist, stellen die Haushalte den Unternehmen entweder ihre Arbeitskraft oder auch noch Boden und Kapital zur Verfügung. Dafür erhalten sie von den Unternehmen entweder ein Arbeitseinkommen oder auch Dividenden, Zinsen, Mieten und Pachten. Wird nun unterstellt, daß die Haushalte nicht sparen, geben sie die erhaltenen Einkommen für Konsumgüter aus, die sie als Gegenleistung wieder von den Unternehmen erhalten.

In dieser idealisierten Darstellung gibt es also zwei Kreisläufe, den **Geldkreislauf** und **Güterkreislauf**.

Das Geld dient dabei nur als Tauschmittel. Grundsätzlich ist der Geldkreislauf nicht notwendig und es können auch zur „Abgeltung“ Sachmittel verwendet werden (**Naturalwirtschaft**).



14

Abb.10: Geschlossene Wirtschaft mit staatlicher Aktivität und Ausland

#### Erläuterung

- 1 = Skundäreinkommen der Haushalte wie Kindergeld, Wohngeld, Sozialhilfe, etc.
- 2 = Abgaben der Haushalte wie Lohn und Einkommenssteuern, Grundsteuern
- 3 = Abgaben der Unternehmen wie Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Einfuhrsteuern
- 4 = Subventionen und Fördermittel an die Unternehmen
- 5 = Zinseinkommen der Haushalte
- 6 = Sparleistung der Haushalte
- 7 = Konsumausgaben der Haushalte
- 8 = Faktoreinkommen der Haushalte aus der Zurverfügungstellung von Arbeit, Boden, Kapital
- 9 = Kredite an Unternehmen
- 10 = Zinszahlungen der Unternehmen an die Banken
- 11 = Importausgaben
- 12 = Exporteinnahmen
- 13 = Zinseinnahmen der Banken aus dem Ausland
- 14 = Kredite ans Ausland
- 15 = Kredite des Staates ans Ausland
- 16 = Zinseinnahmen des Staates aus dem Ausland

Das **Einkommen der Haushalte „Y“** setzt sich somit aus den **Faktoreinkommen** (Primäreinkommen) und dem **Transfereinkommen** (Sekundäreinkommen) zusammen.

Die Haushalte können dieses Einkommen nun für den **Konsum „C“** oder die **Sparleistung „S“** verwenden.

Die gesparte Summe steht somit allen Unternehmen für **Investitionen „I“** zur Verfügung.

Daraus ergibt sich:

$$Y = C + S \text{ oder aber } Y = C + I$$

### I.2.2 Die Unternehmung als rechtlich-finanzielle Einheit

Die organisatorische Verselbständigung (Ausgliederung, Aufteilung) der einzelnen Leistungsetappen in der modernen Volkswirtschaft bringt es mit sich, daß die einzelne Etappe, genannt Betrieb oder Unternehmung, auch eine rechtlich selbständige Einheit wird. (Auf die damit verbundenen Rechtsformen wird später eingegangen).

Damit kommen wir auf eine der Kernfragen - der Entstehung eines Unternehmens- zu sprechen.

In der modernen Volkswirtschaft setzt dieses zuerst die Übertragung von Rechten voraus. Insbesondere das Recht über einen bestimmten Bestand (Fonds) an Gütern und Dienstleistungen zu verfügen. In einer Volkswirtschaft mit Geldverfassung wird aber über Güter normalerweise mit Geld verfügt. Daher muß dem neu entstehenden Unternehmen die erforderliche *Kaufkraft* (finanzielle Verfügungsmacht) in Form von geldlichem Verfügungsrecht (Abgeltungsmittel) übertragen werden. Erst durch diesen formalen rechtlich-finanziellen Akt wird das neue Unternehmen in die Lage versetzt, sich in den konkreten Leistungszusammenhang der Gesamtwirtschaft einzureihen.

Der Übertragende von Rechten besitzt somit einen bezifferbaren Anteil am Real- oder Sachkapital der Volkswirtschaft. Durch die Übertragung auf ein Unternehmen oder einen Dritten verzichtet der Übertragende damit zeitweilig oder für immer auf die Ausübung der im Anteilsrecht ruhenden Verfügungsmacht zugunsten dessen, dem er das Anteilsrecht überträgt.

### I.2.3 Zusammenhang zwischen Finanz- und Leistungssphäre

Begriffe: ***Unter Leistungssphäre versteht man den Prozess der Leistungserstellung in einer Unternehmung***

***Unter Finanzsphäre versteht man den rechtlich-finanziellen Hintergrund einer Unternehmung.***

Wie wir bereits in I.2.4 sehen konnten, bedarf es zur Unternehmensgründung der Rechteübertragung. Den Prozeß der Unternehmensgründung und der Mittelverwendung wollen wir nun weiter beobachten bzw. verfolgen.

Der Prozeß der Unternehmensgründung und des Teilhabens am Wirtschaftsprozess bis zum Ausscheiden aus diesem, läßt sich in verschiedene Etappen bzw. Schritte einteilen:

- 1) Gedankliche Prozeß der Unternehmensgründung
  - hierunter kann man eine Person oder eine Gruppe verstehen, die den Gedanken hatte, ein Unternehmen zu gründen.
- 2) Gründungsbeschuß
  - hierunter ist zu verstehen, daß sowohl diejenigen die das Unternehmen betreiben wollen, wie diejenigen die die erforderliche Kaufkraft bereitstellen sich in einem rechtlichen Akt darüber einigen, wer welche Pflichten und Rechte hat. Das so gegründete Unternehmen hat somit zuerst einmal Rechte gegenüber den Kapitalgebern.
- 3) Durchführung der Kaufkraftübertragung
  - hierbei übertragen die Kaufkraftgeber dem Unternehmen die Kaufkraft entsprechend ihrer vertraglichen Verpflichtungen.
- 4) Beginn des leistungswirtschaftlichen Aufbaus
  - hierunter ist die teilweise Verwendung der bereitgestellten Mittel für die Beschaffung von Grundstücken, Gebäuden, Maschinen usw. zu verstehen. (Sachanlagen)
- 5) Abschluß des leistungswirtschaftlichen Aufbaus
  - hierunter ist die Beschaffung von Roh- und Hilfsstoffen und sonstigen Betriebsstoffen, aber auch Personal zu verstehen. (Umlaufmittel)
- 6) Beginn des leistungswirtschaftlichen Prozesses

- hierunter ist die Umwandlung der Rohstoffe in Zwischen- und/ oder Endprodukte unter Verwendung der Betriebsstoffe zu verstehen.

- 7) Vollendung des leistungswirtschaftlichen Prozesses
  - hierunter ist der Verbrauch aller Roh- und Hilfsstoffe im Rahmen des leistungswirtschaftlichen Prozesses sowie der Verkauf der hergestellten Produkte zu verstehen.
- 8) Veräußerung der Produktionsanlagen
  - hierunter ist die Desinvestition zu verstehen
- 9) Veräußerung der erworbenen Grundstücke, etc.
  - hierunter ist die Desinvestition der Sachanlagen zu verstehen
- 10) Auflösung der Unternehmung
  - hierunter ist die Löschung des Unternehmens und die Rückführung der erhaltenen Kaufkraft an die Kaufkraftgeber zu verstehen (Liquidation).

In der Regel werden Unternehmungen jedoch auf unbegrenzte Lebenszeit gegründet. In einem solchen Fall kann die Rückzahlung der erhaltenen Kaufkraft auch schon während des leistungswirtschaftlichen Prozesses stattfinden (Rückzahlung von Bankdarlehen oder Auszahlung eines Gesellschafters).

Im Ganzen ergibt diese Betrachtung den Zusammenhang zwischen Finanzsphäre und Leistungssphäre wieder. Am Anfang wie am Ende des Lebenszyklus einer Unternehmung stehen rechtlich-finanzielle Vorgänge.

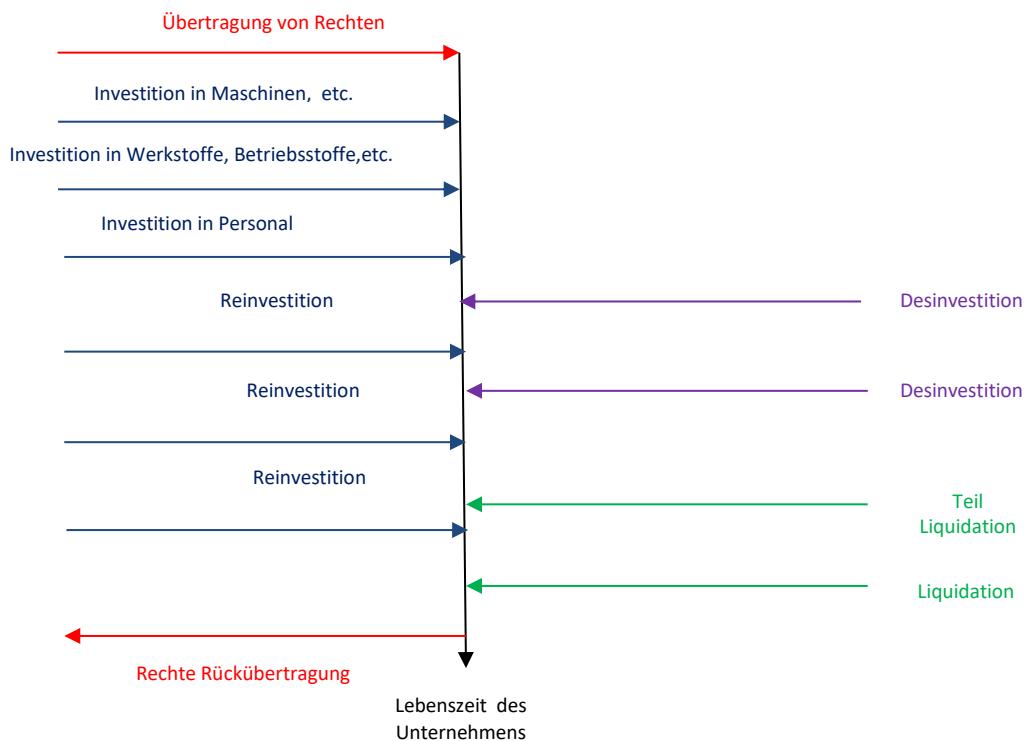


Abb.11: Lebenszyklus mit Rechteübertragung, Investition; Reinvestition, Desinvestition und Liquidation sowie Rechte Rückübertragung

In der Regel werden Unternehmungen jedoch auf unbegrenzte Lebenszeit gegründet. In einem solchen Fall kann die Rückzahlung der erhaltenen Kaufkraft auch schon während des leistungswirtschaftlichen Prozesses stattfinden (Rückzahlung von Bankdarlehen oder Auszahlung eines Gesellschafters).

Im Ganzen ergibt diese Betrachtung den Zusammenhang zwischen Finanzsphäre und Leistungssphäre wieder. Am Anfang wie am Ende des Lebenszyklus einer Unternehmung stehen rechtlich-finanzielle Vorgänge.

## II. Der äußere Aufbau der Unternehmung

In diesem Kapitel sollen Sie den äußeren Aufbau der Unternehmen kennen lernen.

Hierzu gehören insbesondere die Frage der Unternehmensgründung, d.h die Wahl der Rechtsform und andere konstituierende Fragestellungen (z. B. der Standortwahl)

Sie sollen insbesondere dabei die Grundsatzfragen kennen und anwenden lernen, deren Unterschiede erkennen und deren Auswirkungen für das Unternehmen und die Gründer als auch die Umwelt des Unternehmens (Kunden und Lieferanten) verstehen.

Hierzu gehören Fragen

- der Ziele, deren Bildung und Einteilung
- der Kontrolle
- der Rechtsformwahl
- des Standortes
- der Konzentrationsformen
- der Voraussetzungen für Gründer (Geschäftsfähigkeit, Rechtsfähigkeit)
- der Vollmachten
- der Finanzierung und der Sicherheiten

Sie sollen den prinzipiellen Aufbau der Bilanz und der einzelnen Bilanzpositionen kennen und verstehen lernen.

Sie sollen grundsätzlich lernen, wie der Gewinn bzw. der Verlust eines Unternehmens ermittelt wird.

Sie sollen erste Aussagen aus der Bilanz kennen lernen und deren Aussagen verstehen und interpretieren können.

Hierzu gehören insbesondere:

- Anlagendeckung
- Verschuldungsgrad
- Kapitalrentabilitäten (EK-, GK- und Umsatzrentabilität)
- Horizontale- und vertikale Finanzierungsregeln

Nachdem wir versucht haben uns Klarheit über die gesamtwirtschaftliche Einordnung und das Zusammenwirken der Unternehmung innerhalb der wirtschaftlichen Leistungserstellung zu verschaffen, soll in diesem sowie im Kapitel III auf den Aufbau und Leben des einzelnen Unternehmens näher eingegangen werden.

Dabei wird in diesem Kapitel auf den äußeren Aufbau, d. h. die Darstellung des Unternehmens nach außen hin oder anders gesagt auf sein Erscheinungsbild eingegangen. Im Kapitel III beschäftigen wir uns dann mit dem inneren Aufbau, d. h. der inneren Struktur der Unternehmung, dem Zusammenwirken der einzelnen Abteilungen und der möglichen Organisationsformen.

### Konstituierende Entscheidungen

- befassen sich mit Aufbauproblemen von Unternehmungen im Gründungsstadium sowie mit grundlegenden Entscheidungen im Leben einer Unternehmung
- betreffen den gesamtbetrieblichen Rahmen der Aktivitäten
- sind langfristiger Natur
- sind relativ schwer zu verändern

Quelle: Bea [Entscheidungen], S. 339f.,  
in: Bea et. al. (Hrsg.) [Grundfragen 1992]

### Arten von konstituierenden Entscheidungen

- Wahl der Rechtsform
- Wahl der Unternehmensverfassung (Gesellschaftervertrag, Satzung)
- Wahl der Geschäftsfelder (Produkte, Marktsegmente)
- Wahl des Standortes
- Wahl der Unternehmensorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Entscheidung über Unternehmenszusammenschlüsse (Konzentrationsformen)

## II.1. Zielsetzung

**Ziele beschreiben erwünschte zukünftige Zustände**, die das Unternehmen zu erreichen wünscht. Sie stellen somit Aussagen mit normativem Charakter dar. Mit Ihnen erhalten das Unternehmen sowie darin beschäftigten Personen eine Orientierung sowie die Basis für die Steuerung und Kontrolle.

Im Rahmen der Zielsetzung wird wie folgt unterschieden:

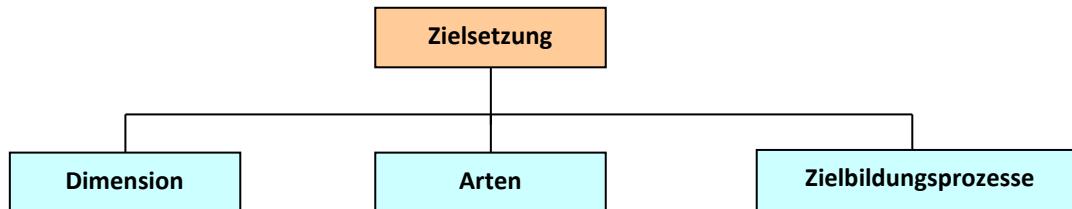


Abb.12: Einteilung der Zielsetzung

### Dimensionen:

Erfolgt die Zielformulierung nicht in angemessener Art und Weise, besteht die Gefahr, dass die angestrebten Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden. Daher ist auf Folgendes zu achten:

- **Eindeutigkeit der Ziele** die folgenden Dimensionen aufweisen.

<b>Inhalt</b>	Hier ist die sachliche Zieldimension festzulegen, wie z. B.: Steigerung des Gewinns, Auslastung der Fertigung, Krankheitsquote
<b>Ausmaß</b>	Hier ist das Ausmaß der Zielerreichung anzugeben, wie z. B.: Steigerung um 5%
<b>Zeitbezug</b>	Hier ist der Zeitbezug anzugeben, wie z. B.: Innerhalb der nächsten 6 Monate, innerhalb des nächsten Geschäftsjahres

- **Operationalität der Ziele**, d. h. ihre Meßbarkeit gegeben ist. So ist z. B. die Aussage eine deutliche Gewinnsteigerung nicht meßbar, da deutlich von jeder Person anders ausgelegt werden kann.
- **Ziele sollen "Motivieren"**. Nur Ziele, die man auch erreichen kann, spornen den Mitarbeiter an und bewegen ihn zu mehr Leistung.

### (SMART-Regel)

 = Spezifisch	 = Messbar	 = Angemessen	 = Realistisch	 = Terminiert
--	---	--	--	--

Abb.13: SMART Regel

## Arten

Die von dem Unternehmen angestrebten Ziele können sehr unterschiedlich sein. Ziele lassen sich nach folgenden Kriterien unterscheiden:

- ◆ Nach dem **Formalisierungsgrad** der Ziele

<b>Formalziele</b>	Sie beziehen sich nicht auf den Leistungserstellungsprozeß, sondern auf die Art und Weise des betrieblichen Handelns und dienen der Ableitung der Verhaltensmaximen, wie z. B.: "Das innovativste Unternehmen zu sein", als Technologieführer zu erscheinen, "Die Saubermänner", Gewinnträchtigste Unternehmen zu sein
<b>Sachziele</b>	Sie dienen zur Realisierung der Formalziele und sind auf die Leistung des Unternehmens in den einzelnen Funktionsbereichen ausgerichtet, wie z.B.: Kostenminimierung im Vertrieb, Ausbau der Forschungsaktivitäten

- ◆ Nach der **unterschiedlichen Bedeutung** der Ziele

<b>Hauptziele</b>	Sie haben eine besondere Bedeutung für die Grundsatzplanung und die strategische Planung. Über sie entscheidet das <b>Top Management</b> , wie z. B.: Corporate Identity, Qualitätsziele
<b>Nebenziele</b>	Sie haben eine geringere Bedeutung. Über sie entscheidet das <b>Middle Management</b> , wie z. B.: Kostenreduktion im Materialbereich, Lagerdauer in einem Zwischenlager, Einstellung von Arbeitskräften (Sekretariat)

- ◆ Nach **der hierarchischen Beziehung** der Ziele

<b>Oberziele</b>	Sie werden in den meisten Fällen relativ global - vom Top Management - formuliert und können <b>Formal- oder Sachziele</b> sein, wie z. B. Gewinnerhöhung oder Liquiditätssicherung. Es sind normalerweise für die Mitarbeiter der nachfolgenden Hierarchieebenen daraus keine konkreten Handlungsanweisungen zu entnehmen.
<b>Unterziele</b>	Sie werden vom Middle-Management aus den Oberzielen abgeleitet und stellen konkrete Handlungsanweisungen an das Lower Management oder Auszuführende dar. Unterziele können nur Sachziele sein, wie z. B. Gewährleistung einer hohen Materialqualität, Minimierung der Kapitalbindung

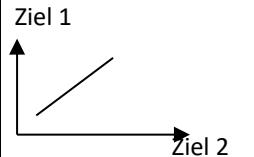
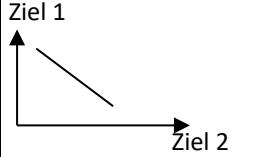
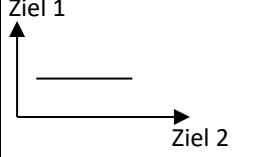
- ◆ Nach der **unterschiedlichen Ausrichtung** der Ziele

<b>Monetäre Ziele</b>	<p>Sie lassen sich in Geldeinheiten erfassen und messen, wie z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Marktleistungsziele: Umsatzsteigerung, Kostensenkung, Ertragssteigerung</li> <li>◆ Rentabilitätsziele: Gewinnerhöhung, Umsatzrentabilität, Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität</li> <li>◆ Finanzwirtschaftliche Ziele: Liquiditätsverbesserung, Kapitalstrukturveränderung, Kapitalkostensenkung</li> </ul>
<b>Nicht monetäre Ziele</b>	<p>Sie sind nicht bzw. nur indirekt in Geldgrößen zu bestimmen, wie z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ökonomische Ziele: Marktanteilsvergrößerung, Qualitätsverbesserung, Besserer Kundendienst</li> <li>◆ Soziale Ziele: soziale Sicherheit, Arbeitszufriedenheit, soziale Integration</li> <li>◆ Macht-/Prestigeziele: Unabhängigkeit, politischer Einfluß, gesellschaftliche Stellung</li> </ul>

◆ Nach der **Fristigkeit** der Ziele

<b>Kurzfristige Ziele</b>	Sie umfassen den Zeitraum <b>bis zu einem Jahr</b> und sind der operativen (kurzfristigen) Planung zuzurechnen
<b>Mittelfristige Ziele</b>	Sie umfassen den Zeitraum von <b>einem bis zu fünf Jahren</b> und werden der taktischen (mittelfristigen) Planung zugerechnet
<b>Langfristige Ziele</b>	Sie umfassen den Zeitraum <b>größer fünf Jahre</b> und sind der strategischen (langfristigen) Planung zuzurechnen.

◆ Nach dem **Zusammenhang** der Ziele

<b>Komplementäre Ziele</b>	Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels wirken sich fördern auf die Erreichung eines anderen Ziels aus, wie z.B.: Kostensenkung in einem Bereich fördert die Gewinnerhöhung	
<b>Konkurrierende Ziele</b>	Maßnahmen zur Erreichung eines Ziels wirken sich negativ oder hemmend auf die Zielerreichung bei einem anderen Ziel aus, wie z. B.: Kostensenkung im Fertigproduktelager wirkt sich negativ auf die Lieferbereitschaft aus	
<b>Indifferente Ziele</b>	Die Erfüllung eines Ziels verhält sich neutral auf den Zielerreichungsgrad eines andern Ziels, wie z.B. : die Kostensenkung im Bereich der Instandhaltung der Gebäude hat keinen Einfluß auf die Neukundenaquisition	

◆ Nach den **Anspruchsgruppen** des Unternehmens

<b>Eigenkapitalgeber</b>	Gewinn, Ausschüttung, Vermögenssicherung, politischer und wirtschaftlicher Einfluß (Macht)
<b>Unternehmensleitung</b>	Einkommen durch Entgelt, Wahrung der Handlungsfreiraume, Ausweitung des Verantwortungsbereiches, Prestige, Macht
<b>Arbeitnehmer</b>	Angemessenes Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, Erfolgsbeteiligung, Mitbestimmung
<b>Fremdkapitalgeber</b>	Risikogerechte Rendite, Sicherung der Kredittilgung, Steigerung des Unternehmenswertes, Möglichkeit zu weiteren Kreditgeschäften
<b>Wettbewerber</b>	Faires Wettbewerbsverhalten, Kooperationsmöglichkeiten, kein Preiskampf, keine Marktverdrängungsstrategie
<b>Staat und Gesellschaft</b>	Einnahmen aus Steuern und Abgaben, Abbau von Arbeitslosigkeit, Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Einsatz umwelt- und rohstoffsichnender Techniken

## II.1.1 Zielbildungsprozess

Ziele können von der Unternehmensführung und /oder Vorgesetzten vorgegeben oder aber unter Mitwirkung der Betroffenen (Mitarbeiter) vereinbart werden.

Grundsätzlich ist damit die Festlegung der Ziele von **oben nach unten** oder aber auch **von unten nach oben** möglich.

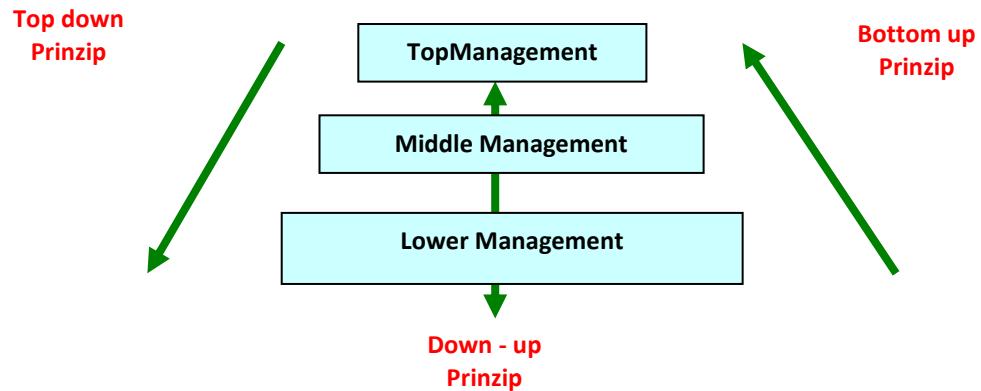


Abb.14: Zielbildungsprozessel

In der Praxis kommen häufig Mischformen vor. Wird sowohl retrograd als auch progressiv verfahren, spricht man vom **Gegenstromverfahren (Down-up)**.

**Zielbildungsprozesse lassen sich in verschiedene Phasen unterteilen:**

Phasen der Zielbildung:

- **Die Zielsuche mit Hilfe von Kreativitätstechniken (Methode 635, Brain Storming, Morphologischer Kasten, u.a.)**
- **Die Zielabstimmung, in der Zielbeziehungen festgelegt werden**
- **Die Zielentscheidung, in der die angestrebten Ziele bestimmt bzw. abgestimmt werden**
- **Die Zielformulierung, in der Ziele operationalisiert und festgehalten werden**
- **Die Zieldurchsetzung, welches die Umsetzung beinhaltet**
- **Die Zielkontrolle, mit Soll - Ist Vergleich**

Ziele, welche ein Unternehmen verfolgt, werden auch durch die ethisch – moralischen Wertvorstellungen der Gründer mitdefiniert. Einen Teil davon finden wir in sogenannten Leitbildern, in welchem Unternehmen ihren Mitarbeitern als auch der Umwelt (Kunden, Lieferanten, etc.) seine Motivationsgründe und sein Verhalten als auch Selbstverständnis mitteilt.

## II.1.2 Kontrolle

**Wer sich Ziele setzt, sollte auch überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden.** Der Überprüfungsvorgang der Zielerreichung wird Kontrolle genannt.

Die Kontrolle ist ein Vorgang, der personen-, sach- und zeitbezogenen Gewinnung von Informationen und Daten, der sich der Durchführung des betrieblichen Geschehens anschließt. Es wird unterschieden in:

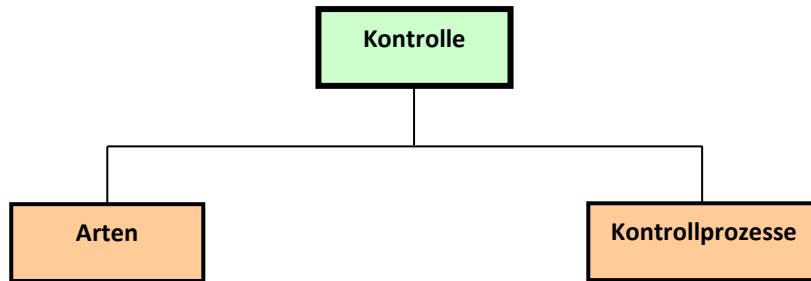


Abb.15: Einteilung der Kontrolle

### Arten der Kontrolle

Es gibt mehrere Arten der Kontrolle. Von Bedeutung sind:

- Nach dem **Objekt** der Kontrolle

<b>Ergebniskontrolle</b>	Bei ihr wird geprüft, ob bzw. in welchem Umfang ein geplantes Ergebnis eingetreten ist, ohne das festgestellt wird, wie dieses erreicht wurde
<b>Verfahrenskontrolle / Prozesskontrolle</b>	Sie bezieht sich auf den Vergleich des geplanten Arbeitsverfahrens im Rahmen des technischen Arbeitsablaufes mit dem tatsächlich angewendeten Arbeitsverfahren sowie auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

- Nach dem **Träger** der Kontrolle

<b>Selbstkontrolle</b>	Hier nimmt der für die Ausführung verantwortliche Mitarbeiter auch die Kontrolle vor. Dieses setzt entsprechendes Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters voraus.
<b>Fremdkontrolle</b>	Die Kontrolle wird durch nicht an der Ausführung der Tätigkeit beteiligte Mitarbeiter oder Einrichtungen vorgenommen. Sie vermeidet Selbstdäuschung und damit dient sie der objektiven Beurteilung und Betrachtung.

- Nach dem **Umfang** der Kontrolle

<b>Gesamtkontrolle</b>	Dabei werden alle geplanten Tätigkeiten bestimmter Art kontrolliert, z. B. indem alle hergestellten Teile auf ihre Maßhaltigkeit kontrolliert werden.
<b>Stichprobenkontrolle</b>	Sie bezieht sich lediglich auf bestimmte, meist zufällig ausgewählte Teile der geplanten Tätigkeiten bestimmter Art, z.B. in dem nur jedes 50. igste Teil einer Fertigungsserie überprüft wird.

Die Kontrolle selbst kann als begleitende Kontrolle, Anfangs- oder Endkontrolle erfolgen. Sie kann darüber hinaus automatisch als auch manuell erfolgen.

### II.1.2.1 Kontrollprozess

Die Durchführung der Kontrolle geschieht in zwei Phasen:

- Die eher **vergangenheitsbezogene Überwachung**. Sie erfasst Ist-Daten, vergleicht diese mit den Ziel- bzw. Plandaten und ermittelt die Differenzen. Dadurch wird deutlich gemacht, ob die vorgegebenen Daten erreicht wurden.

- Der Überwachung folgt die **vergangenheits- bis zukunftsbezogene** Untersuchung. Sie analysiert aufgetretene Soll-Ist-Abweichungen um die Ursachen für die Abweichungen zu ermitteln. Die Ergebnisse der Untersuchungen können eine Ziel- bzw. Plankorrektur bewirken und/oder Steuerungsmaßnahmen auslösen.

Damit hat die Kontrolle neben der **Feststellungs- und Vergleichsfunktion** auch **Aufdeckungs- und Erklärungsfunktionen**.

### II.1.2.2 Steuerung

Die Steuerung dient der Erreichung betrieblicher Ziele oder Pläne. Sie wird wirksam, wenn die Vorgaben der Ziele oder Pläne nicht realisiert wurden bzw. erkennbar wird, dass sie keine Realisierung erfahren werden. Demnach lassen sich unterscheiden:

- Die **Vorsteuerung**, die inputbezogen und zukunftsorientiert ist. Sie erfolgt eigentlich schon vor Eintritt der Störung.
- Die **Nachsteuerung**, die outputbezogen und vergangenheitsorientiert ist. Sie basiert darauf, dass Planwerte als Sollwerte und tatsächlich eingetretene Werte als Istwerte voneinander abweichen.

In der täglichen Praxis sollte die Vorsteuerung angestrebt werden.

## II.2. Gründung von Unternehmen

### II.2.1 Der Unternehmenszweck

Der Urkeim - der Unternehmenszweck- eines Unternehmens ist rein geistiger Natur. Von ihm ist in der Regel weder in der Praxis noch in der Theorie die Rede. Nur bei Eintragungen im Gesellschaftervertrag oder bei Neueintragungen im Handelsregister und der Gewerbeanmeldung ist dieser Unternehmenszweck anzugeben. Man wählt jedoch eine allgemeine, nichtssagende Form für den Handelsregistereintrag, um diesen nicht laufend ändern zu müssen und damit einen gewissen Handlungsspielraum zu behalten.

Durch den Unternehmenszweck oder die Unternehmensidee ist der ökonomische Ort der einzelnen Unternehmung bestimmt.

### II.2.2 Die Unternehmensgründung

Wie bereits erwähnt, ist die Unternehmensidee der Grundstock für eine Unternehmensgründung. Die rechtliche Umsetzung der Idee, d.h. die Gründung und der damit verbundene Aufwand - sowohl Zeit wie Mittel - kann jedoch sehr unterschiedlich sein.

Um ein Unternehmen zu gründen müssen die Gründer „Rechtsfähig und Geschäftsfähig“ sein.

**Unter Rechtsfähigkeit versteht man die Fähigkeit von Personen, Träger von Rechten und Pflichten zu sein (ab der Geburt).**

**Geschäftsfähigkeit ist die Fähigkeit von Personen, Rechtsgeschäfte voll wirksam abzuschließen und damit Rechte zu erwerben und Pflichten einzugehen**

Unterteilt wird in Geschäftsunfähigkeit, beschränkte Geschäftsfähigkeit und volle Geschäftsfähigkeit.

Geschäftsunfähig ist:

- wer nicht das siebente Lebensjahr vollendet hat;
- wer wegen Geisteserkrankung entmündigt ist und
- wer sich in einem die freie Willensbestimmung ausschließenden Zustand krankhafter Störung der Geistesfähigkeit befindet.

Beschränkt Geschäftsfähig ist:

- wer das siebente Lebensjahr vollendet hat.
- wer wegen Geistesschwäche, Trunksucht, Verschwendug oder Rauschgiftsucht entmündigt ist
- wer unter Vormundschaft (Betreuung) steht.

Voll Geschäftsfähig ist:

- wer das 18 Lebensjahr vollendet hat.

Neben diesen beiden Grundvoraussetzungen (Geschäftsfähigkeit und Rechtsfähigkeit) gelten je nach zu gründendem Unternehmen eine Reihe von Gesetzen und Verordnungen, in denen weitere Einzelheiten stehen, wie z. B.: GmbHG, AktG, SteuerG, BGB, Gewerbeordnung, Abgabenordnung,

Wichtig für den Unternehmensgründer ist darüber hinaus die Unterscheidung in Kaufmann oder Freiberufler. Kaufleute müssen ein Gewerbe anmelden (Anmeldeformular als Muster auf der nächsten Seite), Freiberufler nicht. (Details zur Unterscheidung kommen später)

Exkurs: Juristische und natürliche Person

**Natürliche Person:** = Jeder Mensch, kann klagen und verklagt werden, zahlt Steuern

**Juristische Person:** = Zusammenschluss von zwei oder mehreren natürlichen Personen, zwei oder mehr natürliche Personen und Vermögensmassen oder aber zweier oder mehrere Vermögensmassen.

- ➔ Werden behandelt wie natürliche Personen, können klagen und verklagt werden, zahlen Steuern
- ➔ Werden unterteilt in juristische Person des Privatrechts und des öffentlichen Rechts

Name der entgegennehmenden Gemeinde Landeshauptstadt Stuttgart Amt für öffentliche Ordnung	Gemeindekennzahl Betriebsstätte (Sitz) 08.1.11.000	<b>GewA 1</b>	Bitte mit Schreibmaschine, PC oder in Blockschrift vollständig und gut lesbar ausfüllen sowie die zutreffenden Kästchen ankreuzen!
--	---	---------------	--

### Gewerbe-Anmeldung nach § 14 GewO oder § 55 c GewO

#### Angaben zum Betriebsinhaber

Bei Personengesellschaften (z. B. OHG) ist für jeden geschäftsführenden Gesellschafter ein eigener Vordruck auszufüllen. Bei juristischen Personen ist bei Feld Nr. 3 bis 9 und Feld Nr. 30 und 31 der gesetzliche Vertreter anzugeben (bei inländischer AG wird auf diese Angaben verzichtet). Die Angaben für weitere gesetzliche Vertreter zu diesen Nummern sind ggf. auf Beiblättern zu ergänzen.

1 Im Handels-, Genossenschafts- oder Vereinsregister eingetragener Name <b>mit Rechtsform</b> (ggf. bei GbR: Angabe der weiteren Gesellschafter)	2 Ort und Nr. des Registereintrags
---	------------------------------------

#### Angaben zur Person

3 Familienname	4 Vorname(n)	4a Geschlecht <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
5 Geburtsname (nur bei Abweichung vom Familiennamen)		
6 Geburtsdatum	7 Geburtsort und -land	
8 Staatsangehörigkeit(en) <input type="checkbox"/> deutsch <input type="checkbox"/> andere:		
9 Anschrift der Wohnung (Straße, Hausnummer, Postleitzahl, Ort)		Telefon-Nr.   Fax-Nr.   freiw.: E-Mail, Web

#### Angaben zum Betrieb

10 Zahl der geschäftsführenden Gesellschafter (nur bei Personengesellschaften)	Zahl der gesetzlichen Vertreter (nur bei juristischen Personen)
11 Vertretungsberechtigte Person/Betriebsleiter (nur bei inländischen Aktiengesellschaften, Zweigniederlassungen und unselbstständigen Zweigstellen) Familienname, Vorname(n)	

#### Anschriften (Straße, Hausnummer, Postleitzahl, Ort)

12 Betriebsstätte	Telefon-Nr.	Fax-Nr.	freiw.: E-Mail, Web
13 Hauptniederlassung (falls Betriebsstätte lediglich Zweigstelle ist)	Telefon-Nr.	Fax-Nr.	freiw.: E-Mail, Web
14 Frühere Betriebsstätte	Telefon-Nr.	Fax-Nr.	freiw.: E-Mail, Web
15 Angemeldete Tätigkeit - ggf. Beiblatt verwenden (genau angeben: z. B. Herstellung von Möbeln, Elektroinstallationen und Elektro-einzelhandel, Großhandel mit Lebensmitteln usw.; bei mehreren Tätigkeiten bitte Schwerpunkt unterstreichen)			

16 Wird die Tätigkeit (vorerst) im Nebenerwerb betrieben?	17 Datum des Beginns der angemeldeten Tätigkeit	
<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein		
18 Art des angemeldeten Betriebs	19 Zahl der bei Geschäftsaufnahme tätigen Personen (ohne Inhaber) Vollzeit   Teilzeit <input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> Handwerk <input type="checkbox"/> Handel <input type="checkbox"/> Sonstiges	<input type="checkbox"/> keine

<b>Die Anmeldung wird erstattet für</b>				
20	<input type="checkbox"/> eine Hauptniederlassung	<input type="checkbox"/> eine Zweigniederlassung	<input type="checkbox"/> eine unselbstständige Zweigstelle	
21	ein Automatenaufstellungsgewerbe		22	ein Reisegewerbe
<b>Grund</b>				
23	<b>Neueröffnung/Übernahme</b>			
	<input type="checkbox"/> Neugründung	<input type="checkbox"/> Wiedereröffnung nach Verlegung aus einem anderen Meldebezirk	<input type="checkbox"/> Gründung nach Umwandlungsgesetz (z. B. Verschmelzung, Spaltung)	
	<input type="checkbox"/> Wechsel der Rechtsform	<input type="checkbox"/> Gesellschaftereintritt	<input type="checkbox"/> Erbfolge/Kauf/Pacht	
26	Name des/der früheren Gewerbetreibenden oder früherer Firmenname			
<b>Falls der Betriebsinhaber für die angemeldete Tätigkeit eine Erlaubnis benötigt, in die Handwerksrolle einzutragen oder Ausländer ist:</b>				
28	Lieg eine Erlaubnis vor?			
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	Wenn ja: Ausstellungsdatum und erteilende Behörde	
29	<b>Nur für Handwerksbetriebe: Liegt eine Handwerkskarte vor?</b>			
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	Wenn ja: Ausstellungsdatum und Name der Handwerkskammer	
30	Lieg eine Aufenthaltsgenehmigung (ein Aufenthaltsstitel) vor?			
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	Wenn ja: Ausstellungsdatum und erteilende Behörde	
31	Enthält die Aufenthaltsgenehmigung (der Aufenthaltsstitel) eine Auflage oder Beschränkung?			
	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	Wenn ja: sie enthält folgende Auflagen bzw. Beschränkungen	

**Hinweis:** Diese Anzeige berechtigt nicht zum Beginn des Gewerbebetriebs, wenn noch eine Erlaubnis oder eine Eintragung in die Handwerksrolle notwendig ist. Zuwiderhandlungen können mit Geldbuße oder Geldstrafe oder Freiheitsstrafe geahndet werden. Diese Anzeige ist keine Genehmigung zur Errichtung einer Betriebsstätte entsprechend dem Planungs- und Baurecht.

32	33
(Datum)	(Unterschrift)

An  
Landeshauptstadt Stuttgart  
Amt für öffentliche Ordnung  
Gewerbebehörde  
Eberhardstraße 37 (Schwabenzentrum)  
70173 Stuttgart

Abb.16: Muster einer Gewerbeanmeldung

## Unterrichtung nach § 17 Bundesstatistikgesetz

Die allgemein bei allen Gewerbeanzeigepflichtigen durchgeführte Statistik dient der Gewinnung zuverlässiger, aktueller und bundesweit vergleichbarer Daten über die Gewerbean-, -ab- und -ummeldungen. Sie ist unentbehrliche Informationsgrundlage für die Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Strukturpolitik.

Rechtsgrundlage der Statistik ist § 14 Abs. 1 Satz 3 in Verbindung mit § 14 Abs. 8 a der Gewerbeordnung in Verbindung mit dem Gesetz über die Statistik für Bundeszwecke (Bundesstatistikgesetz - BStatG).

Erhoben werden die Tatbestände zu § 14 Abs. 8 a Satz 4 Nr. 1 bis 3 Gewerbeordnung.

Gemäß § 14 Abs. 8 a der Gewerbeordnung in Verbindung mit § 15 BStatG besteht für die nach § 14 Abs. 1 bis 3 Gewerbeordnung Anzeigepflichtigen Auskunftspflicht. Die Auskunftserteilung erfolgt mit der Gewerbeanzeige.

Widerspruch und Anfechtungsklage gegen die Aufforderung zur Auskunftserteilung haben gemäß § 15 Abs. 6 BStatG keine aufschiebende Wirkung.

Die erhobenen Einzelangaben werden nach § 16 BStatG grundsätzlich geheim gehalten. Nur in ausdrücklich gesetzlich geregelten Ausnahmefällen dürfen Einzelangaben übermittelt werden. Nach § 16 Abs. 6 BStatG ist es möglich, den Hochschulen oder sonstigen Einrichtungen mit der Aufgabe unabhängiger wissenschaftlicher Forschung für die Durchführung wissenschaftlicher Vorhaben Einzelangaben dann zur Verfügung zu stellen, wenn diese so anonymisiert sind, dass sie nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft dem Befragten oder Betroffenen zugeordnet werden können. Die Pflicht zur Geheimhaltung besteht für die Personen, die Empfänger von Einzelangaben sind.

Die Angaben zu den Feld-Nummern 1 bis 4, 10 und 12 bis 14 sind Hilfsmerkmale, die lediglich der technischen Durchführung der Erhebung dienen. Die Angabe zu der Feld-Nummer 10 wird nach Abschluss der Prüfung der Angaben vernichtet. Die übrigen Angaben zu den Feld-Nummern werden zusammen mit den Angaben zu den Feld-Nummern 15, 18, 19 und 29 und dem Datum der Aufnahme zur Führung einer Adressdatei nach § 13 BStatG verwendet. Darüber hinaus dienen die vorgenannten Angaben der Durchführung der Verordnung (EWG) Nr. 2186/93 des Rates vom 22. Juli 1993 über die innergemeinschaftliche Koordinierung des Aufbaus von Unternehmensregistern für statistische Verwendungszwecke (ABI. EG Nr. L 196 S. 1).

## Hinweis nach § 14 Landesdatenschutzgesetz

Nach § 14 Abs. 1 der Gewerbeordnung (GewO) sind der Beginn eines selbstständigen Betriebs eines stehenden Gewerbes oder einer unselbstständigen Zweigstelle sowie die Verlegung, Änderung, Erweiterung und Aufgabe des Betriebs der zuständigen Behörde anzugeben. Gleiches gilt nach § 55 c GewO für die selbstständige Ausübung bestimmter reisegewerbekartenfreier Tätigkeiten.

Die Gewerbeanzeige dient der Überwachung der Gewerbeausübung.

Ordnungswidrig handelt, wer eine Gewerbeanzeige nicht, nicht richtig, nicht vollständig oder nicht rechtzeitig erstattet. Die Ordnungswidrigkeit kann mit einer Geldbuße von bis zu 1.000 Euro geahndet werden.

Daten aus der Gewerbeanzeige werden nach § 14 GewO regelmäßig übermittelt an das Landratsamt bzw. die Verwaltungsgemeinschaft, das Finanzamt, das Statistische Landesamt, das Staatliche Gewerbeaufsichtsamt, die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, das Eichamt, das örtlich zuständige Arbeitsamt, den Landesverband Südwestdeutschland der gewerblichen Berufsgenossenschaften, das Registergericht, soweit es sich um die Abmeldung einer im Handelsregister eingetragenen Haupt- oder Zweigniederlassung handelt sowie den örtlich zuständigen Polizeivollzugsdienst (Wirtschaftskontrolldienst).

## Hinweise

1. Diese Anzeige gilt gleichzeitig als Anzeige nach § 138 Abs. 1 der Abgabenordnung bei dem für den angemeldeten Betrieb zuständigen Finanzamt; die übrigen steuerrechtlichen Vorschriften bleiben jedoch unberührt.  
Unberührt bleiben auch die sonstigen öffentlich-rechtlichen Pflichten, z. B. nach dem Arbeits- und Sozialversicherungsrecht oder dem Außenwirtschafts- und Ausländerrecht.  
Diese Bescheinigung berechtigt insbesondere nicht zum Beginn oder zur Änderung oder Erweiterung oder Verlegung eines Gewerbebetriebs, wenn dafür eine Erlaubnis oder eine Eintragung in die Handwerksrolle notwendig ist. Zu widerhandlungen gegen eine Anzeige- oder Erlaubnispflicht oder eine Pflicht zur Eintragung in die Handwerksrolle können mit Geldbuße, in bestimmten Fällen (vgl. § 148 GewO) auch mit Geldstrafe oder Freiheitsstrafe geahndet werden. Die Fortsetzung eines ohne eine etwa erforderliche Erlaubnis oder eine Eintragung in die Handwerksrolle begonnenen Betriebs kann verhindert werden (§ 15 Abs. 2 GewO, § 16 HwO).
2. Ein Wechsel des Betriebsinhabers (z. B. durch Kauf, Pacht, Erbfolge, Änderung der Rechtsform) einschließlich des Ein- oder Austritts geschäftsführender Gesellschafter bei Personengesellschaften (OHG, KG, GbR), ein Wechsel der Betriebstätigkeit (z. B. Umwandlung eines Großhandels in einen Einzelhandel), eine Ausdehnung der Tätigkeit auf Waren oder Leistungen, die bei Betrieben der angemeldeten Art nicht geschäftsüblich sind (z. B. Erweiterung eines Großhandels um einen Einzelhandel), eine Verlegung des Betriebs oder die Aufgabe des Betriebs ist erneut nach § 14 GewO anzugeben.
3. Gewerbetreibende, die eine offene Verkaufsstelle, eine Gaststätte oder eine sonstige jedermann zugängliche Betriebsstätte, eine Spielhalle oder ein ähnliches Unternehmen betreiben oder Automaten außerhalb ihrer Betriebsräume aufstellen, haben ihren Namen und/oder ihre Firma und für das stehende Gewerbe auch ihre Anschrift an der Außenseite oder am Eingang des Betriebs bzw. an Automaten anzubringen.  
Gewerbetreibende, für die keine Firma im Handelsregister eingetragen ist, müssen nach § 15 b Abs. 1 GewO im schriftlichen rechtsgeschäftlichen Verkehr ihren Familiennamen mit mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen verwenden.
4. Bei bereits gegründeten, aber noch nicht im Handelsregister eingetragenen juristischen Personen gilt die Gewerbeanmeldung bis zu ihrer Registereintragung nur als Gewerbeanzeige für die in dem Gesellschaftsvertrag oder in der Satzung angegebenen Gründer; für die juristische Person gilt die Gewerbeanmeldung erst dann, wenn der auf der Gewerbe-Anmeldung angegebenen Behörde ein Auszug über die Registereintragung vorgelegt wird, deren Inhalt mit den Angaben in der Gewerbeanzeige übereinstimmt.
5. Ausländer, mit Ausnahme der EU/EWR - Ausländer (EU/EWR-Bürger), die in eigener Person im Inland eine gewerbliche Tätigkeit ausüben wollen, bedürfen einer Aufenthaltsgenehmigung (eines Aufenthaltsstitels) der dafür zuständigen Ausländerbehörde, nach der (dem) ihnen die Ausübung des betreffenden Gewerbes ausländerrechtlich gestattet ist.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde in diesem Vordruck auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet.

## Die Kaufmannseigenschaft nach dem HGB, (**neue Regelung**)

### Kaufmannsbegriff

**Kaufmann** im Sinne des HGB's sind **alle Gewerbetreibende, die ein Handelsgewerbe betreiben** – ohne Rücksicht auf die Branche.

**Handelsgewerbe ist dabei jeder Gewerbetrieb, es sei denn, daß das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert (HGB § 1 Abs. 2).** Die

obligatorische Eintragung in das Handelsregister ist gem. § 29 deklaratorisch. Die Aufzählung in § 1 Abs. 2 a.F. entfällt. Zu prüfen ist jetzt nur noch, ob es sich bei der ausgeübten Tätigkeit überhaupt um ein Gewerbe handelt (was etwa bei Freiberuflern nicht der Fall ist) und ob nach Art und Umfang eine **kaufmännische Einrichtung** erforderliche ist.

Handelt es sich um einen Gewerbetrieb, der einen solchen Geschäftsbetrieb nicht benötigt ("*Kleingewerbe*"), wird der Gewerbetrieb einer Privatperson (Nichtkaufmann) gleichgestellt.

*Kleinbetriebe* (= Minderkaufleute nach altem Recht), gleich welcher gewerblichen Branche sie angehören, können allerdings gem. HGB § 2 freiwillig durch Eintragung in das Handelsregister zu vollwertigen Kaufleuten werden (konstitutive Eintragung) – dann aber mit allen sich aus dem HGB für Kaufleute ergebenden Rechten und Pflichten (insbesondere aus Handelsgeschäften im Sinne der §§ 343 ff. HGB, z.B. Untersuchungs- und Rügepflicht nach § 377 HGB, kaufmännisches Zurückbehaltungsrecht nach § 369 HGB, insbesondere auch Buchführungspflicht nach § 238 HGB, § 140 AO). Das HGB folgt damit dem "Alles oder Nichts Prinzip". Es kennt keinen "Minderkaufmann" mehr, auf den das Handelsrecht nur zum Teil anzuwenden ist.

Darüber hinaus hat der *Kleingewerbetreibende* die Möglichkeit, sich aus dem Handelsregister wieder streichen zu lassen und sich damit aus dem Kaufmannsstatus zurückzuziehen, sofern er zwischenzeitlich nicht nach § 1 Abs. 2 als Kaufmann anzusehen ist.

In Bezug auf die Behandlung der Land- und Forstwirte sowie der Freiberufler ist durch das Handelsrechtsreformgesetz keine Änderung eingetreten:

**Freiberufler sind nicht als Kaufleute anzusehen.** *Land- und Forstwirte können* – wie bisher – den Kaufmannsstatus wählen ("Kannkaufmann" § 3 HGB), sofern ihr Unternehmen nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Erfolgt die (konstitutive) Eintragung, so ist die Löschung der Firma aber – anders als bei § 2 n.F. – nicht in das Belieben des Kaufmanns gestellt, sondern erfolgt nur nach den allgemeinen Regeln (z.B. Einstellung des Gewerbetriebs).

Unverändert blieb auch die Regelung der Kaufmannseigenschaft von Handelsgesellschaften (§ 6 HGB). Auch in Zukunft gilt, daß die AG gem. § 3 AktG bzw. die GmbH gem. § 13 GmbHG stets als Handelsgesellschaften anzusehen sind. Bezüglich der Handelsgesellschaften gem. § 6 Abs. 1 ist zu beachten, daß eine OHG bzw. KG gem. § 105 nunmehr auch auf den Betrieb eines (bisher) minderkaufmännischen Gewerbes gerichtet sein können, sofern eine Eintragung in das Handelsregister erfolgt (unterbleibt dies, liegt wie bisher eine GbR vor).

## Neuordnung der Kaufmannseigenschaft im HGB ab 01.07.1998

Kaufmann kraft Gewerbebetrieb (§ 1) (Mußkaufmann, Istkaufmann) Jeder, der ein Gewerbe betreibt.  Dienstleistungsbetriebe und Handwerker werden schon durch die tatsächliche Gewerbeausübung Kaufleute, sofern sie einen in kaufmännischer Art und Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb benötigen. Maßgebliche Grenze hierfür werden wiederum die §§ 148, 149 AO. Der Begriff des Minderkaufmannes wird abgeschafft.	Kaufleute kraft Eintragung		Formkaufleute (§6)  Juristische Personen des privaten oder öffentlichen Rechts (z.B. GmbH, Aktiengesellschaft) erwerben durch Eintragung in das Handelsregister Rechtspersönlichkeit und gleichzeitig auch die Kaufmannseigenschaft. §36 HGB, der bislang die juristischen Personen des öffentlichen Rechts von der Eintragung ausnahm, wird abgeschafft und bestehende juristische Personen des öffentlichen Rechts müssen nachgetragen werden.	
	Kleingewerbeaufleute (§2)	Kannkaufleute (§3)		
Handels- und steuerrechtliche Vorschriften für alle im Handelsregister eingetragenen Kaufleute				
Die folgenden besonderen Rechtsinstitute kennt das Handelsrecht für Kaufleute:				
<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Firma</u> (§§ 17-37 HGB): Name des Kaufmannes, unter dem er klagt, verklagt werden kann und seine Geschäfte führt. Nicht der Betrieb des Kaufmannes. Man unterscheidet Sach und Personenfirma sowie Kombinationen aus beidem. Bisherige rechtsformenspezifische Vorschriften werden schon ab 01.11.1998 abgeschafft.</li> <li><u>Handelsregister</u> (§§ 8-16 HGB): Öffentliches Verzeichnis aller Vollkaufleute in einem Gerichtsbezirk. Das Handelsregister verzeichnet Tatbestände wie Gesellschafter, Geschäftsführer, Prokuristen, Kapital und Beteiligungen und ist jedermann jederzeit ohne Bedarfsnachweis zugänglich.</li> <li>Buchführungspflicht (§§ 238ff HGB und §§ 148, 149 AO): Umfaßt Vorschriften über Bewertung, Rechnungslegung und Bilanzierung.</li> <li>Prokura (§§ 48-58 HGB): Generalvertretung in allen gewöhnlichen und außergewöhnlichen Angelegenheiten mit Ausnahme des Verkaufens und Belastens von Grundstücken. Sachverhalte, die nicht bevollmächtigt werden dürfen, wie die Unterzeichnung der Bilanz und der Steuererklärung sind auch dem Prokuristen nicht erlaubt</li> </ol>				
Die Eintragung in das Handelsregister ist...				
...deklaratorisch		...konstitutiv (rechtsbegründend)		
Die Kaufmannseigenschaft besteht vor der Eintragung schon durch die reine Ausübung des Gewerbes und wird durch die Eintragung nur nach außen erklärt und		Die Kaufmannseigenschaft wird erst durch die Eintragung in das Handelsregister bewirkt. Sie besteht erst ab dem Moment der Eintragung. Vor Bewirkung der Eintragung sind ausschließlich bürgerlich-rechtliche Regeln anwendbar. Die Handelnden haften Dritten gegenüber gesamtschuldnerisch (§421 BGB).		
Die Eintragung ist pflicht		Die Eintragung ist freiwillig		
Freie Berufe bleiben Nichtgewerbetreibende und sind daher von der Reform der Kaufmannseigenschaft nicht betroffen.				

Der Begriff der Handwerksmäßigkeit im deutschen Gewerbe- und Handelsrecht

Industrie

Handwerk

**Vorherrschende Produktionsverfahren**

Serien-, Sorten- oder Einzel- oder  
Massenfertigung.

Baustellenfertigung.

**Grad der Mechanisierung**

Hoher Mechanisierungs- und  
Automatisierungsgrad, Hoher  
Kapitalkostenanteil.

Im Wesentlichen manuelle Fertigung,  
hoher Personalkostenanteil.

**Absatz der Produkte**

Fertigung nach vermutetem  
Absatz, evtl. Lagerung von  
Fertigprodukten. Keine oder geringe  
Lagerung.

Arbeit nahezu immer nur auf  
individuelle Bestellung. Regelmäßig  
keine oder geringe Lagerung

Grundsatz:

Der Gesamteindruck entscheidet!

## II.2.2 Eintragung ins Handelsregister

### Wesen und Bedeutung des Handelsregisters

Das HR ist ein Verzeichnis von Vollkaufleuten.  
Es wird bei den Gerichten geführt (§8 HGB).

Eintragungen können sein:

Rechtserzeugend  
(konstituiv)

Rechtserklärend  
(deklaratorisch)

Rechtswirkung tritt erst  
durch Eintragung ein.

Rechtswirkung besteht  
schon von Eintragung.

Firmenmonopol  
(§30HGB),  
Kaufmannseigenschaft  
der Soll- und Kann-  
kaufleute,  
Rechtsform der  
Kapitalgesellschaften,  
Beschränkte Haftung  
der Kommanditisten.

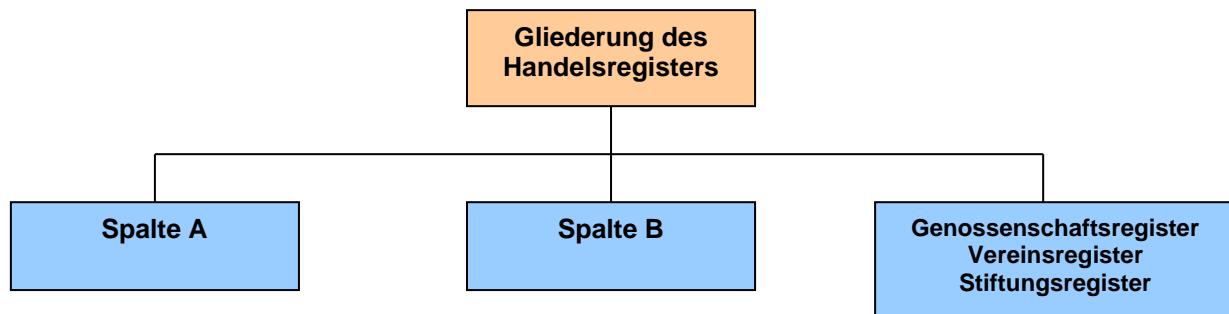
Kaufmannseigenschaft  
der Musskaufleute,  
Rechtsstellung der  
Prokuristen,  
Rechtsform der Perso-  
nengesellschaften.

**§ 29 HGB** Jeder Kaufmann ist verpflichtet, seine Firma und den Ort der Handelsniederlassung bei dem Gericht, in dessen Bezirk sich die Niederlassung befindet, zur Eintragung in das Handelsregister anzumelden; *er hat seine Namensunterschrift unter Angabe der Firma zur Aufbewahrung bei dem Gericht zu zeichnen.*

### Lösung aus dem Handelsregister

Wenn das Handelsgewerbe aufgegeben wird (Liquidation, Konkurs) oder in eine juristische Person umgewandelt wird.

Zusammenfassung	
<b>Eintragung ist Pflicht für:</b> <i>"Pflichtkaufmann"</i>	<b>Eintragungsmöglichkeit für:</b> <i>"Freiwilligen Kaufmann"</i> (Kannkaufmann)
<b>Natürliche Personen,</b> die ein Handelsgewerbe in kaufmännischer Weise betreiben (§1HGB)	<b>Natürliche Personen,</b> deren Handelsgewerbe keinen kaufmännischen Geschäftsbetrieb erfordert (Kleinbetriebe). Lösung jederzeit auf Antrag möglich, es sei denn, inzwischen wurde ein kaufmännischer Geschäftsbetrieb notwendig (§ 2 HGB).
<b>Juristische Personen,</b> die per Gesetz Kaufmannseigenschaft erhalten haben, unabhängig von ihrem Geschäftsbetrieb (§ 6 HGB). Dies sind im Wesentlichen die Aktiengesellschaften (AG), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), und die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).	<b>Land- oder forstwirtschaftliche Unternehmen</b> mit kaufmännischem Geschäftsbetrieb



Personengesellschaften und  
Einzelunternehmen  
(GbR, OHG; KG; GmbH&Co.KG)

Kapitalgesellschaften  
(GmbH, AG, KGaA)

Genossenschaften  
Vereine, Stiftungen  
(e.G), (e. V.)

### Welche Angaben findet man im Handelsregister?

Firmenname, Inhaber und Gesellschafternamen, Namen der Geschäftsführer oder Vorstände, Sitz des Unternehmens bzw. der Gesellschaft, Gegenstand der Unternehmung, Kapitalhöhe der Gesellschaft, Einlagenhöhe der Kommanditisten, Prokuraerteilung und Lösung, Konkurseröffnung, Liquidation, Niederlassungen und Tochtergesellschaften mit Angabe des Sitzes

**Beispiel einer Handelsregistereintragungsmitteilung!**

**Hinweis:**

Die für diese Eintragung entstandenen Gerichtskosten werden ausschließlich von der Landesoberkasse Baden-Württemberg eingefordert. Zahlen Sie bitte nur an die Landesoberkasse.

Amtsgericht Stuttgart  
- Registergericht -  
Hauffstraße 5  
70190 Stuttgart  
Tel. 0711/921-0

Maido Collaboration  
International GmbH

70199 Stuttgart

Mitteilung über die Eintragung im Handelsregister

Seite: 1

Amtsgericht Stuttgart

HRB 24038.

Geschäftsanschrift nach zuletzt vorliegenden Angaben:

Mörikestr. 67  
70199 Stuttgart

Unter der oben angegebenen Registernummer ist im Handelsregister am 17.09.2003 in den Spalten folgendes eingetragen worden:

Spalte 1 (Laufende Nummer):

1

Spalte 2 (Firma, Sitz, Gegenstand)

a) Maido Collaboration International GmbH

b) Stuttgart

c) Der Handel, der Import und Export mit Lebensmitteln und anderen Verbrauchsgütern, insbesondere zwischen den Ländern Asiens und Europas sowie Nordamerikas.

Spalte 3 (Grund- oder Stammkapital)

25.000 EUR

Mitteilung über die Eintragung im Handelsregister

Seite: 2

Amtsgericht Stuttgart

HRB 24038.

Unter der oben angegebenen Registernummer ist im Handelsregister am 17.09.2003 in den Spalten folgendes eingetragen worden:

Spalte 4 (Vorstand, Pers. Haft. Gesellsch., Geschäftsführer, Abwickler)

xxxxxxxxxx, geb.  
24.03.1968, Osaka Japan

XXXXXXXXXX, geb.  
04.11.1971, Osaka Japan

XXXXXXXXXXX, geb.  
....., Gerlingen

XXXXXXX, geb.  
, Stuttgart

Spalte 5 (Prokura)

Spalte 6 (Rechtsverhältnisse)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Gesellschaftsvertrag vom 2. September 2003.

Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, vertritt er die Gesellschaft allein.

Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer oder durch einen Geschäftsführer und einen Prokuristen vertreten.

Die Geschäftsführer XXXXXXXXXX, geb. ,  
Osaka/Japan, , XXXXXXXXXX, geb. , Osaka/Japan",  
XXXXXXXXXXXXX, geb. ....,  
Gerlingen, und XXXXXX, geb. ...., Stuttgart,  
vertreten jeweils stets allein und sind befugt, die  
Gesellschaft auch bei Rechtsgeschäften mit sich selbst oder  
als Vertreter eines Dritten uneingeschränkt zu vertreten, §  
181 BGB.

Mitteilung über die Eintragung im Handelsregister

Seite: 3

Amtsgericht Stuttgart

HRB 24038.

Unter der oben angegebenen Registernummer ist im Handelsregister  
am 17.09.2003 in den Spalten folgendes eingetragen worden:

Spalte 7 (Eintragungstag, Bemerkung)

a) xx.xx.200x

b) Ges. vertr.

Bl. 2/43 SBd.

## Die Firma

Definition:

**Name eines Kaufmanns,**  
 unter dem er seine Geschäfte betreibt und die Unterschrift abgibt  
 (§ 17(1) HGB).

Alle Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften und Einzelkaufleute haben die freie Wahl einer aussagekräftigen und werbewirksamen Firma.

Die Firma muß dabei

- von anderen Gewerbetreibenden zu **unterscheiden** sein,
- die Gesellschafts- und Haftungsverhältnisse offenlegen und
- wahr (nicht irreführend) sein (§ 18 HGB).

Kleinbetriebe, deren Unternehmen keinen vollkaufmännischen Geschäftsbetrieb erfordert können gem. § 105 Abs. 2 HGB ebenfalls die Rechtsform einer OHG oder KG wählen = "**kleingewerbetreibende**

**Personenhandelsgesellschaft**" (eine OHG oder eine KG lag nach bisherigem Recht nur vor, wenn und solange die Personengesellschaft ein vollkaufmännisches Handelsgewerbe betrieb; ansonsten handelte es sich um eine BGB-Gesellschaft). Die auf Antrag erfolgende Handelsregistereingtragung hat dabei rechtsformbegründende (konstitutive) Wirkung und führt außerdem zur Kaufmannseigenschaft.

Die eingetragene kleingewerbetreibende OHG und KG kann die Löschung im Handelsregister beantragen mit der Folge, daß

- die Kaufmannseigenschaft verloren geht und zugleich
- auch die (Rück-)Umwandlung kraft Gesetzes in die Rechtsform der BGB-Gesellschaft bewirkt wird.

Während das frühere Recht für die OHG und KG nicht verbindlich die Angabe der Gesellschaftsform, sondern nur einen das Gesellschaftsverhältnis andeutenden Zusatz (z.B. "& Co") forderte, ist nunmehr stets auf die konkrete Rechtsform hinzuweisen (§ 19 Abs. 1 Nr. 2 und 3 HGB).

<b>Zwingend</b> zu beachten ist bei der Firmenwahl gem. § 19 HGB bei:					
Einzel-kaufleuten	Offener Handels-gesellschaft (OHG)	Kommandit-gesellschaft (KG)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Aktien-gesellschaft (AG)	Kommandit-gesellschaft auf Aktien (KGaA)
<u>zusätzliche Bezeichnung</u> "eingetragener Kaufmann", "eingetragene Kauffrau" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung, insbesondere "e.K.", "e.Kfm.", oder "e.Kfr." (§19 Abs.1 HGB)	<u>zusätzliche Bezeichnung</u> "offene Handelsgesellschaft" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung (§19 Abs.1 Nr. 2 und 3 HGB)	<u>zusätzliche Bezeichnung</u> "Kommandit-gesellschaft" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung	<u>zusätzliche Bezeichnung</u> "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung	<u>zusätzliche Bezeichnung</u> "Aktiengesellschaft" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung	<u>zusätzliche Bezeichnung</u> "Kommandit-gesellschaft auf Aktien" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung

Einer Anmeldung zur Eintragung dieser Zusätze für die Personengesellschaften und Einzelkaufleute in das Handelsregister bedarf es nicht, wenn die Firmierung im Übrigen unverändert bleibt (Art. 38 Abs. 2 EGHGB).

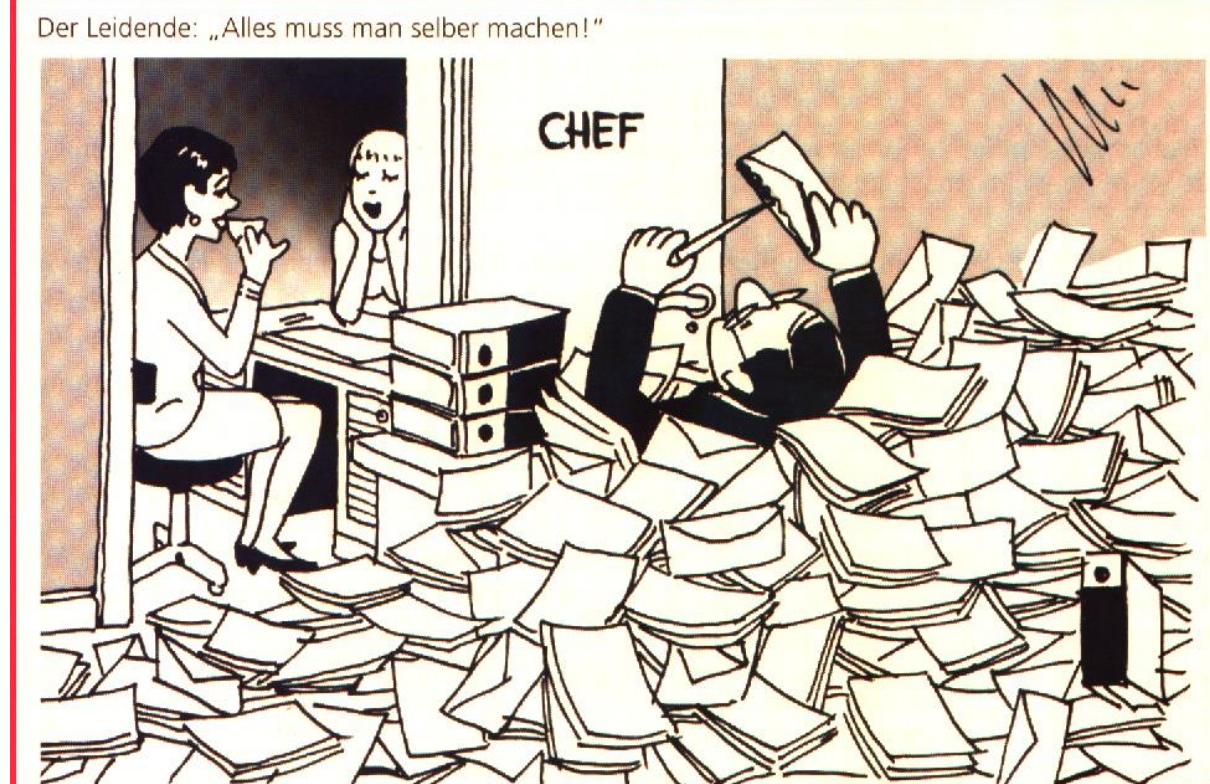
Ansonsten können alle Kaufleute zwischen einer **Personenfirma**, einer dem Unternehmensgegenstand entnommenen **Sachfirma**, einer **gemischten Firma** (Person des Kaufmanns und Unternehmensgegenstand) und einer **Phantasiefirma** wählen. Diese Firmenarten sind nicht mehr ausnahmslos der AG und GmbH vorbehalten. Die Regelung, dass jeder Kaufmann seinen Vor- und Nachnamen in der Firma (OHG und KG: Nachnamen mindestens eines persönlich haftenden Gesellschafters) führen muss, entfällt.

### Handelsrechtliche Angaben auf Geschäftsbriefen (§ 37a HGB)

Um eine eindeutige Identifizierung des Kaufmanns zu ermöglichen, **werden sämtliche kaufmännische Unternehmen verpflichtet, handelsrechtliche Angaben auf Geschäftsbriefen vorzunehmen**. So besteht insbesondere für den Kaufmann die Pflicht, auf seinen Geschäftsbriefen die **Firma** – einschließlich des Zusatzes über die Kaufmannseigenschaft (vgl. § 19 Abs.1 Nr.1) –, den **Ort seiner Handelsniederlassung**, das **Registergericht** sowie die **Nummer, unter der die Firma in das Handelsregister eingetragen ist**, anzugeben (§ 37a HGB; zur entsprechenden Verpflichtung der Personengesellschaften vgl. § 125a HGB).

### II.2.3. Vollmachten

Stellt der Unternehmer einen Mitarbeiter ein, so hat der Mitarbeiter ab dem Datum der Einstellung oder aber erst durch Erklärung bestimmte Vollmachten. Diese finden wir z. B. bei der Unterschrift unter einem Brief. Details dazu sind im BGB § 164 geregelt).



#### a.) Prokura, § 48 HGB (per procura), ital., urspr. vom lat. cura, Sorge

Die Prokura ist die wichtigste handelsrechtliche Form der Stellvertretung. Ihrer Rechtsnatur nach ist sie Vollmacht i.S.v. § 166 Abs. 2 BGB, deren Umfang jedoch gesetzlich fixiert und deren Bestand durch Handelsregistereintragung i.V.m. § 15 HGB gesichert wird. Zu beachten ist, daß die Prokura als Vollmacht das Außenverhältnis betrifft, das streng von dem zugrundeliegenden Grundverhältnis (z.B. Arbeitsvertrag) zu trennen ist.

- Erteilung der Prokura. Gem. § 48 Abs. 1 HGB kann die Prokura nur vom Inhaber des Handelsgeschäfts durch empfangsbedürftige, ausdrückliche Willenserklärung persönlich oder von dessen gesetzlichem Vertreter erteilt werden. Keine Wirksamkeitsvoraussetzung ist die Eintragung der Prokura im Handelsregister; diese ist rein deklaratorisch.
- Umfang der Prokura. Der Umfang der Prokura ist durch § 49 HGB gesetzlich fixiert und kann Dritten gegenüber nicht eingeschränkt werden, § 50 HGB. Überschreitet der Prokurist aber die ihm im Innenverhältnis gesetzten Grenzen und erkennt der Dritte dies, liegt ein Mißbrauch der Vertretungsmacht vor, der ausnahmsweise eine Berufung auf die Unbeschränkbarkeit der Prokura ausschließt. Die gesetzlichen Grenzen der Prokura bestehen zum einen darin, daß sie nur dann zur Belastung und Veräußerung von Grundstücken ermächtigt, wenn der Prokurist hierzu besonders bevollmächtigt ist, § 49 Abs. 2 HGB. Zum anderen sind die sog. Prinzipal- und Grundlagengeschäfte und solche Geschäfte, die außerhalb des Geschäftsbetriebs liegen, nicht durch die Prokura gedeckt.
- Arten der Prokura. Neben der **Einzelprokura** existiert die **Filial- und die Gesamtprokura**. Erstere liegt gem. § 50 Abs. 3 HGB vor, wenn die Prokura auf den Betrieb einer Niederlassung beschränkt wird.

Gesamtprokura nach § 48 Abs. 2 HGB hat zur Folge, daß die betroffenen Personen nur gemeinschaftlich befugt sind, den Geschäftsherrn zu vertreten.

- Erlöschen der Prokura. Die Prokura erlischt durch Widerruf, § 52 Abs. 1 HGB, mit der Beendigung des Grundverhältnisses, § 168 Satz 1 BGB, beim Tod des Prokuristen, arg. e. § 53 Abs. 3 HGB, und bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Kaufmanns gem. § 117 InsO. Folge des Erlöschens ist, daß der Prokurist als Vertreter ohne Vertretungsmacht haftet, § 179 BGB. Da das Erlöschen ins Handelsregister einzutragen ist, § 53 Abs. 3 HGB, wird ein Dritter bei deren Unterbleiben über § 15 Abs. 1 HGB geschützt.

Es gibt Einzel-, Gesamt- und Filialprokura

### **Prokura- für alle gewöhnlichen und außergewöhnlichen Rechtsgeschäfte**

Prokura ist die höchste Vertretungsmacht, die einem Mitarbeiter übertragen werden kann. Sie ermächtigt den Inhaber zu allen Arten von Handlungen (gerichtliche und außergerichtliche), die der Betrieb eines Handelgewerbes mit sich bringt. (§48 HGB)

Bei den Arten der Prokura wird wie folgt unterschieden:

<b>Einzelprokura (HGB § 49)</b>	Ein einzelner Prokurist hat allein die Vertretungsvollmacht für alle gerichtlichen und außergerichtlichen Geschäfte eines Handelgewerbes
<b>Filialprokura (HGB §50)</b>	Die Prokura beschränkt sich auf eine von mehreren Niederlassungen des Geschäftsinhabers. Die Niederlassungen müssen sich zumindest durch einen Zusatz im Namen unterscheiden
<b>Gesamtprokura (HGB § 48)</b>	Die Prokura wird an mehrere Personen gemeinschaftlich erteilt. Die Prokuristen handeln und unterschreiben Geschäftsbriefe gemeinsam.

Für die Erteilung ist eine ausdrückliche Erklärung notwendig. Sie kann nur vom Geschäftsinhaber selbst oder aber seinem Geschäftsführer (als gesetzlichem Vertreter) erteilt werden (§ 48 HGB). Sie ist jedoch zur Eintragung ins Handelsregister anzumelden (§ 53 HGB)

Bevollmächtigte unterzeichnen mit dem Zusatz der das Vollmachtsverhältnis ausdrückt (pp oder ppa. = Per procura § 50 HGB)

Eine Beschränkung ist zwar im Innenverhältnis jedoch nicht im Außenverhältnis möglich!

### **b) i.V. Handlungsvollmacht, § 54 HGB (in Vollmacht, in Vertretung)**

Der Kaufmann ist nicht gezwungen, sich auf die weitgehend unbeschränkbare Prokura einzulassen. Die Handlungsvollmacht ermöglicht es dem Kaufmann, Handlungsbevollmächtigte zu ernennen, deren Vertretungsmacht den Bedürfnissen seines Handelsbetriebs angepaßt werden kann. Zum Schutz des Rechtsverkehrs ist aber auch hier ein gesetzlicher Mindestumfang festgelegt.

- Erteilung der Handlungsvollmacht. Die Handlungsvollmacht wird durch formfreie, empfangsbedürftige Willenserklärung erteilt. Sie muß, anders als die Prokura, nicht zwingend vom Inhaber des Handelsgeschäfts erteilt werden.
- Umfang der Handlungsvollmacht. Der Umfang bestimmt sich nach § 54 Abs. 1 HGB, kann jedoch, anders als bei der Prokura, vom Vollmachtgeber beliebig beschränkt werden, § 54 Abs. 3 HGB. Gleichzeitig schützt § 54 Abs. 3 HGB aber auch den Dritten, weil dieser Beschränkungen nur dann

gegen sich gelten lassen muß, wenn diese ihm bekannt waren oder bekannt hätten sein müssen. Zu den in § 54 Abs. 2 HGB aufgeführten Geschäften bedarf der Handlungsbevollmächtigte einer besonderen Befugnis.

- Arten der Handlungsvollmacht. Bei der Handlungsvollmacht werden die Generalhandlungsvollmacht, die Artvollmacht und die Spezialvollmacht unterschieden.
- Erlöschen der Handlungsvollmacht. Für die Handlungsvollmacht gelten die Erlöschenegründe des BGB. Folge des Erlöschens ist, daß dem Handlungsbevollmächtigten die Vertretungsmacht fehlt und er nach § 179 BGB als Vertreter ohne Vertretungsmacht haftet.

Es gibt Gesamtvollemacht, Artvollmacht und Einzelvollmacht.

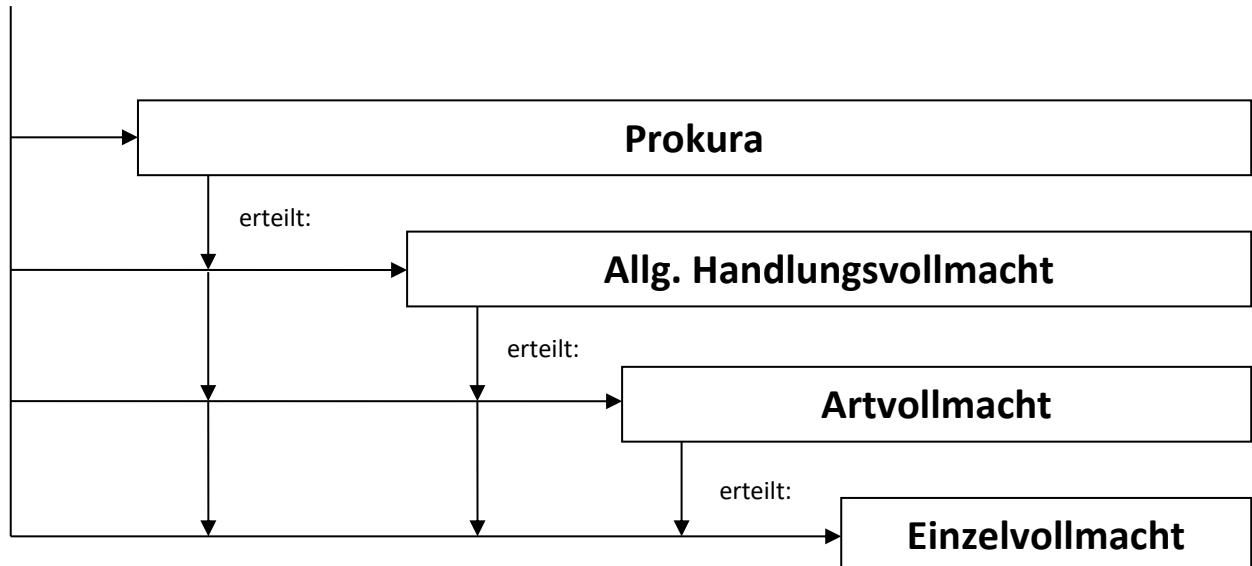
### c) Ladenangestellter, § 56 HGB

Diese Norm begründet eine Scheinhandlungsvollmacht für die Angestellten des Geschäftsherrn, die in seinem Laden oder seinem offenen Warenlager tätig sind, ohne wirklich bevollmächtigt zu sein. Andernfalls gilt § 54 HGB, der deshalb zuerst zu prüfen ist. Für § 56 HGB müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Angestellt in Laden oder offenem Warenlager. Angestellt i.S.d. § 56 HGB ist jede Person, die mit Wissen und Wollen des Geschäftsinhabers im Laden bzw. Lager tätig ist. Hierfür ist kein wirksames Arbeitsverhältnis erforderlich, so daß auch Freunde oder Familienangehörige hierunter fallen können. Erfäßt sind dabei Läden/Warenlager, die dem Publikum offenstehen und in denen der Inhaber seine Geschäfte betreibt.
- Geschäft, das dort üblich ist. Nur Verkäufe oder Empfangnahmen sind von § 56 HGB erfaßt. Damit diese Vorschrift anwendbar ist, müssen diese aber im Laden oder Warenlager getätigt oder zumindest angebahnt worden sein. Branchenfremde Geschäfte fallen nicht unter § 56 HGB.
- Gutgläubigkeit des Dritten hinsichtlich des Bestehens der Vollmacht. Falls der Dritte die fehlende Vertretungsmacht kennt oder fahrlässig nicht kennt, ist er nicht schutzwürdig und § 56 HGB nicht anwendbar, vgl. § 54 Abs. 3 HGB. Denn die Scheinvollmacht kann nicht weiter reichen als die wirklich erteilte Vollmacht des § 54 HGB. Folge des § 56 HGB ist, daß die Hilfsperson Scheinhandlungsvollmacht hat, deren Wirkungen aber nicht weiter gehen als die durch Rechtsgeschäft begründete Handlungsvollmacht; infolgedessen sind auch hier die Beschränkungen des § 54 Abs. 2 HGB zu beachten

Umfang der Vertretungsmacht	Allgemeine Handlungsvollmacht	Prokura
Außergewöhnliche Rechtsgeschäfte wie Berrieb veräußern oder auflösen, Firma ändern oder löschen, Bilanz oder Steuererklärung für den Inhaber unterschreiben, Eid leisten, Prokura erteilen	verboten	
Außergewöhnliche Rechtsgeschäfte wie Grundstücke erwerben, Darlehen aufnehmen, Prozesse im Namen des Inhabers führen, Wechsel akzeptieren, Bürgschaften eingehen	Verboten	erlaubt
Außergewöhnliche Rechtsgeschäfte wie Grundstücke veräußern oder belasten	Mit Sondervollmacht erlaubt	
Gewöhnliche Rechtsgeschäfte wie Ein- und Verkauf von Waren, Einstellung, Entlassung, Anweisung von Mitarbeitern	erlaubt	

## **Erteilung der Vollmacht und Arten von Vollmachten**

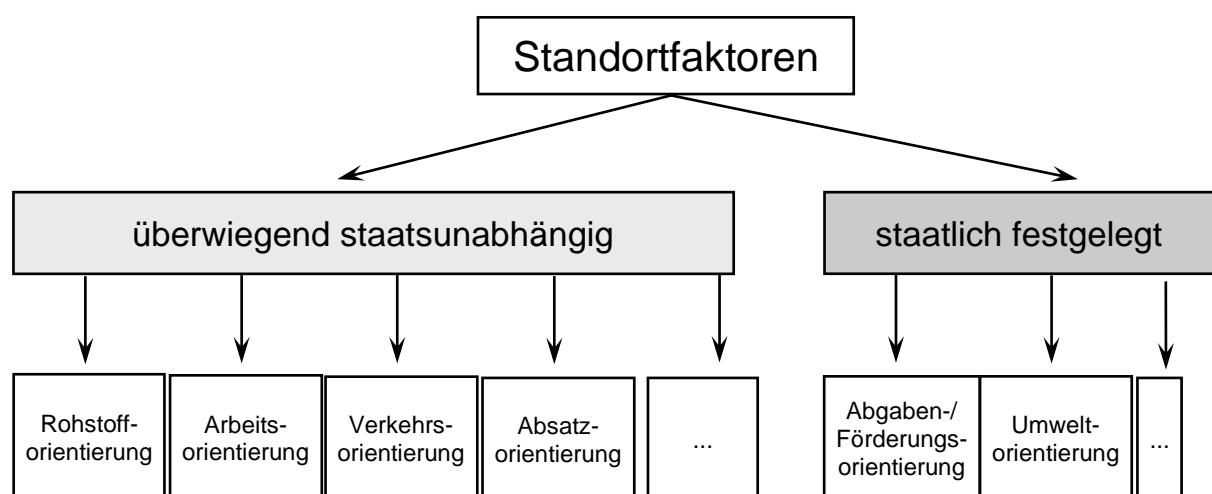
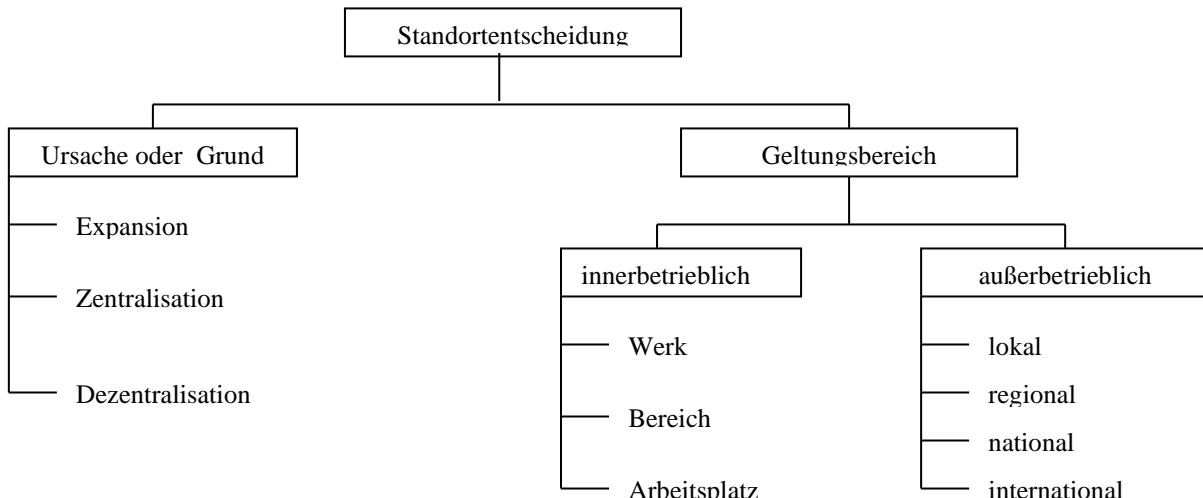


### II.3. Standortfrage

Um ein Unternehmen zu gründen und dieses anzumelden benötigt das Unternehmen eine Unternehmensanschrift, den sogenannten Sitz der Gesellschaft.

Damit kommen wir auf ein weiteres Kernproblem, nämlich die **Standortfrage** zu sprechen.

Standortentscheidungen lassen sich wie folgt unterteilen:



Die Standortfrage wird von vielen Faktoren beeinflusst.

Eine der Haupteinflußgrößen für den Standort ist der Unternehmenszweck.

Will ich z. B. ein Luftkurhotel errichten, werde ich dieses sicherlich nicht inmitten einer Großstadt durchführen. Auf der anderen Seite wird ein Copyshop sicherlich nicht in einer sehr gering besiedelten Zone überleben können.

Insofern ist der Unternehmenszweck schon an sich entscheidend für den Standort. Er kann es jedoch nicht alleine sein.

Weitere Einflußfaktoren sind z. B.:

- Arbeitskräftepotential
- Infrastruktur
- Energieversorgung
- Anbindung an öffentliche Verkehrswägen
- Freizeitangebot
- Mietlage und Mietspiegel
- Rechtliche Aspekte
- Gesetzliche Auflagen
- Steuern und Abgaben
- Umweltauflagen
- Abnehmernähe
- Wettbewerbssituation
- usw.

Eine weitere Einteilung kann sich an den Funktionen des Unternehmens oder der Umwelt des Unternehmens orientieren, wie z. B.:

1. Beschaffungsorientierte Standortfaktoren

- Immobilien- bzw. Mietpreise
- Kosten der Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe, Transportkosten
- HR-Potential
- Infrastruktur (Straße, Schiene, Wasser, Luft)
- Energieversorgung und – Entsorgung (Wasser, Abwasser, Strom, Dampf, Gas)
- Lebensqualität (Soziale Einrichtungen, Freizeitangebot, Ärztliche Versorgung)

2. Fertigungsorientierte Standortfaktoren

- Natürliche Gegebenheiten (Beschaffenheit des Bodens, Klima)
- Technische Gegebenheiten wie z. B. kooperationsbereite Unternehmen, Service Unternehmen, Zulieferfirmen

3. Absatzorientierte Standortfaktoren

- Absatzpotential (Bevölkerungsstruktur, Kaufkraft, Wettbewerb)
- Absatzkontakte zu Multiplikatoren
- Herkunftspräferenzen
- Verkehrsanbindung, Erreichbarkeit, Fläche für Parkplätze
- Image der Gegend, der Region
- usw.

4. Finanzorientierte Standortfaktoren

- Nähe zu Kapitalgebern
- Fördermittel und Subventionen
- Steuern (Hebesätze) und Steuervergünstigungen
- Steuerbefreiungen
- Ratingsysteme
- Inflationsrisiko

5. Politische Standortfaktoren

- Wirtschaftsordnung (Marktwirtschaft oder Verwaltungswirtschaft)
- Parteidynamik
- Bildungssystem
- Wertesystem der Parteien

## 6. Rechtliche Standortfaktoren

- Außenhandelsgesetze
- Umweltschutzgesetze
- Steuer- und Sozialgesetzgebung
- Rechtssicherheit
- Arbeitsgesetzgebung
- Sonstige gesetzliche Einflüsse

Lassen Sie uns dieses an einem Beispiel untersuchen:

Wählen Sie eine Unternehmensidee und ermitteln Sie dafür die aus Ihrer Sicht notwendigen Standortfaktoren, die erfüllt sein müssen, damit Sie Ihr Unternehmen an diesem Standort niederlassen.

Dabei werden die Standortfaktoren für unterschiedliche Standorte bewertet und die einzelnen Faktoren in sich noch gewichtet. Siehe nachfolgende Aufstellung.

Übung Standortauswahl:

<b>Bezeichnung</b>	<b>Gewichtung</b>	<b>Standort A</b>		<b>Standort B</b>		<b>Standort C</b>	
		Punkte	Punkte gew.	Punkte	Punkte gew.	Punkte	Punkte gew.
Infrastruktur	5	4	20	3	15	4	20
Arbeitskräftepotential	10	3	30	5	25	5	50
Mietpreise	10	2	20	4	20	5	50
Grundstücks-preise	5	1	5	4	20	5	25
Energiekosten	5	3	15	4	20	1	5
Wettbewerber	10	1	10	3	15	4	40
Transportkosten	5	2	10	1	5	1	5
Hebesteuersätze	5	3	15	4	20	3	15
Sunventionen	10	1	10	4	20	4	40
Lohnkosten	15	2	30	3	15	4	60
Gesetzl. Regelungen	10	3	30	3	15	2	20
Umweltauflagen	10	1	10	1	5	5	50
Summe	100	26	205	39	195	43	<b>380</b>

1 = Schlechteste Bewertung

5 = Beste Bewertung

## II.4 Die Unternehmensform

Die Unternehmensform, d. h. die rechtliche Stellung der Unternehmung innerhalb unserer Gesellschaft und der Gesamtwirtschaft steht im engen Zusammenhang mit der Finanzierungsart.  
Darüber hinaus spielen jedoch auch steuerliche und haftungsrechtliche Gesichtspunkte bei der Wahl der Unternehmensform eine Rolle.

Eine grundsätzliche Einteilung kann in Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften bzw. Genossenschaften und Betrieben der öffentlichen Hand erfolgen.

Folgende **Unternehmensformen** sind möglich:

### a) Private Unternehmungen

- Einzelunternehmen
  - Vollkaufmann (Unternehmen ist im Handelsregister eingetragen)
  - Nichtkaufmann, Minderkaufmann (Unternehmen ist nicht im Handelsregister eingetragen)
  - **Freiberufler**, ist nicht eingetragen, kann nicht jeder werden, überwiegend geistige Tätigkeit
- Personengesellschaften
  - Offene Handelsgesellschaft (OHG)
  - Kommanditgesellschaft (KG)
  - Stille Gesellschaft (typische und atypische)
  - Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)
  - **Partnergesellschaft**, (Zusammenschluss von Freiberuflern)
- Kapitalgesellschaften
  - Unternehmergegesellschaft (UG) haftungsbegrenzt
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) – Einpersonen und Mehrpersonen
  - Aktiengesellschaft (AG) – Einpersonen (kleine) und Mehrpersonen AG
  - Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
  - Bergrechtliche Gesellschaft (gab es nur bis 1968, danach in GmbH gewandelt)
- Sonderformen (Reederei, Bohrgesellschaft, Off-shore Gesellschaft)
  - Genossenschaften
  - Stiftungen (juristische Person, die vom Stifter mit Vermögen ausgestattet wird)
  - Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VvAG) z.B. DEBEKA hier werden die Versicherungsnehmer mit Abschluß des V-Vertrages gleichzeitig Mitglieder des Vereins.
  - Verein (als nicht rechtsfähiger Verein (BGB-Gesellschaft) oder rechtsfähiger Verein (e.V.)
- Mischformen (Kombination von Personen- und Kapitalgesellschaft)
  - AG & Co. KG
  - GmbH & Co. KG
  - Doppelgesellschaft (Unternehmen, das seine wirtschaftlichen Zielsetzungen durch Verwendung von zwei rechtlich selbständigen Unternehmen realisiert wie z. B. Besitz Personengesellschaft und Betriebs-Kapitalgesellschaft)

### b) Öffentliche Unternehmungen

#### 1. Öffentliche Betriebe in nicht privatrechtlicher Form

- a) ohne eigene Rechtspersönlichkeit:
  - Regiebetriebe (Krankenhäuser)
  - Eigenbetriebe (Verkehrsbetriebe)
  - autonome Wirtschaftskörperschaften
- b) mit eigener Rechtspersönlichkeit:
  - öffentlich-rechtliche Körperschaften (Ortskrankenkasse / Sparkassen)
  - Stiftungen und Anstalten (VW-Stiftung, SWR; WDR)

#### 2. Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Form

- a) rein öffentlich:
  - AG, GmbH, Genossenschaft (DB AG)
- b) gemischtwirtschaftlich:
  - AG, GmbH, Genossenschaft mit oder ohne Mehrheit der öffentlichen Hand. (Telekom AG, Deutsche Post AG)

## II.4.1 Unternehmenszusammenschlüsse (Konzentrationsformen):

Bei Unternehmenszusammenschlüssen können wir zwei Arten unterscheiden.

- **horizontalen Zusammenschlüsse** (gleiche Produktions- oder Handelsstufe)
- **vertikalen Zusammenschlusse** (Verbindung aufeinander folgender Produktions- und/oder Handelsstufen)

darüber hinaus ist eine Unterscheidung dahingehend möglich, ob eine kapital- und/oder finanzwirtschaftliche Verflechtung stattfindet oder eine genossenschaftliche Bindung besteht.

Zur **Bindung auf genossenschaftlicher Basis** gehören

- **die Interessengemeinschaft:** (Verwaltungsgemeinschaft, Eigentümergemeinschaft)
- **Konsortium:** (Zusammenschluß zweier oder mehrerer Unternehmen auf Zeit zur Abarbeitung einer bestimmten Aufgabe. Danach löst sich das Konsortium auf.)
- **Fachverbände oder Fachvereine** (VDI, Arbeitgeberverband)
- **Kartell:** Ein **Kartell** ist ein Zusammenschluß selbständiger Unternehmen. Zweck ist die Beherrschung des Marktes und die Beschränkung des Wettbewerbs  
Es gibt hierbei **Anmeldekartelle**, die bereits mit der Anmeldung wirksam werden (Normen und Typenkartelle), **Widerspruchskartelle**, die erst der Anmeldung bedürfen, jedoch erst wirksam werden, wenn nicht innerhalb von drei Monaten ein Widerspruch der Kartellbehörde vorliegt (Kooperationskartelle, Rabattkartelle) und **Erlaubniskartelle**, die vom Kartellamt genehmigt werden können (Strukturkartelle, Import- oder Exportkartelle).  
Ziel der Kartelle ist die Marktbeherrschung.

Als **Kartell** bezeichnet man vertragsmäßige Zusammenschlüsse grundsätzlich selbständiger Unternehmungen der gleichen Wirtschaftsstufe. Unterschieden werden muß zwischen verbotenen Kartellen, z. B. Preiskartell, bei denen sich die Unternehmen auf Kosten der Verbraucher absprechen, und Kartellen, die für den Verbraucher positive Folgen haben können, wie z. B. das Normenkartell. Hierbei unterwerfen sich verschiedene Hersteller einer Norm, damit Einzelteile verschiedener Unternehmen zusammenpassen und der Verbraucher somit eine größere Auswahl hat.

### Kartellformen

- **Preiskartelle** (Preisabsprachen),
- **Rationalisierungskartelle** (Einigung auf bestimmte Normen, die zu einer Rationalisierung bei den beteiligten Unternehmen führen sollen),
- **Rabattkartelle** (einheitliche Rabattvereinbarungen),
- **Konditionenkartelle** (einheitliche Geschäfts-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen),
- **Normen- und Typenkartelle** (Festlegung einheitlicher Normen zur Sicherung der Marktführerschaft und zur Vereinfachung für den Konsumenten),
- **Quotenkartelle** (Aufteilung der Absatzmengen zwischen den Konkurrenten – oft in Verbindung mit Preiskartellen),
- **Strukturkrisenkartelle** (gemeinsame Kapazitätsanpassung bei Absatzeinbrüchen),
- **Exportkartelle** (Verbindung aus Preis-, Rabatt-, Konditionen- und Quotenkartellen im Exportgeschäft für ein bestimmtes Land oder eine Ländergruppe),
- **Gebietskartelle** (Aufteilung von Absatzmärkten),
- **Syndikate** (gemeinsame Nutzung von Beschaffungs- und Absatzwegen).

### Rechtliche Situation

Die beteiligten Unternehmen suchen bei einer Kartellbildung in der Regel ihren Vorteil. Die Nachfrager werden meist hintergangen. Eine funktionierende Marktwirtschaft setzt jedoch konkurrierende Anbieter voraus. Aus diesem Grund wurde in der Bundesrepublik Deutschland bereits 1958 das "Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen", auch **Kartellgesetz** genannt, erlassen. Der Zweck des Gesetzes ist der Schutz des Wettbewerbs vor Vereinbarungen der Wettbewerber.

Nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sind Kartelle, die geeignet sind, die Produktions- oder Marktverhältnisse spürbar zu beeinflussen, grundsätzlich verboten. Vor einem Unternehmenszusammenschluß ist die Kartellbehörde verpflichtet zu überprüfen, ob sich daraus eine marktbeherrschende Stellung für das neue Unternehmen ergäbe.

- **Syndikat** ist die am weitesten entwickelte Form des Kartells (hier speziell im Absatzbereich z. B. De Beers).

Zur **Bindung auf Kapitalgrundlage** gehören

- **Joint Venture:** Ein *Joint-venture* ist eine Form der Kooperation zwischen voneinander unabhängigen Unternehmen. Das Ziel ist die Durchführung eines Projektes, das für einen Partner allein schwer zu realisieren wäre. Dadurch kann das Risiko verringert und Know-how vom Partner erworben werden. Schwierigkeiten ergeben sich oft durch mangelnde Absprache mit dem Partner und daraus folgenden unterschiedlichen Interpretationen des gemeinsamen Ziels und der Durchführung. Ein **Joint-venture** (deutsch: gemeinsames Wagnis, Risiko) hat als häufigste Rechtsform die der Kapitalgesellschaft.

Die Partner bringen unterschiedliche Faktoren ein:

- Know-how,
- Kapital,
- Arbeitskräfte.

Die Bezeichnung *Joint-venture* wird vor allem für Geschäftsgründungen in Entwicklungsländern zwischen einer einheimischen Unternehmung oder staatlichen Behörde und einem ausländischen Unternehmen aus einem Industrieland verwendet, um dem ausländischen Partner den Markteintritt zu erleichtern oder ihm günstige Rohstoffe und Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen. Häufig werden solche Joint-ventures in den Nachfolgestaaten der UdSSR, Afrika, Südamerika und Asien geschlossen.

- **Fusion:** Zusammenschluß zweier rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen unter Aufgabe ihrer bisherigen Identität und Gründung einer neuen Gesellschaft mit neuer Identität.
- **Konzern:** Ist der Zusammenschluß auf Dauer rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Leitung. Die Unternehmen sind normalerweise finanziell miteinander verbunden. Aufgrund der einheitlichen Leitung sind sie in ihrer internen Willensbildung nicht selbständig.
- **Trust:** Ist eine Bezeichnung aus dem Amerikanischen. Es handelt sich hierbei im Prinzip um eine Holdingstruktur, wobei die angeschlossenen Gesellschaften aufgrund der starken Kapitalverpflechtung mehr oder weniger ihre Eigenständigkeit verloren haben, d. h. sie sind an die Entscheidung der Zentrale gebunden.

## Exkurs Konzern/Holding

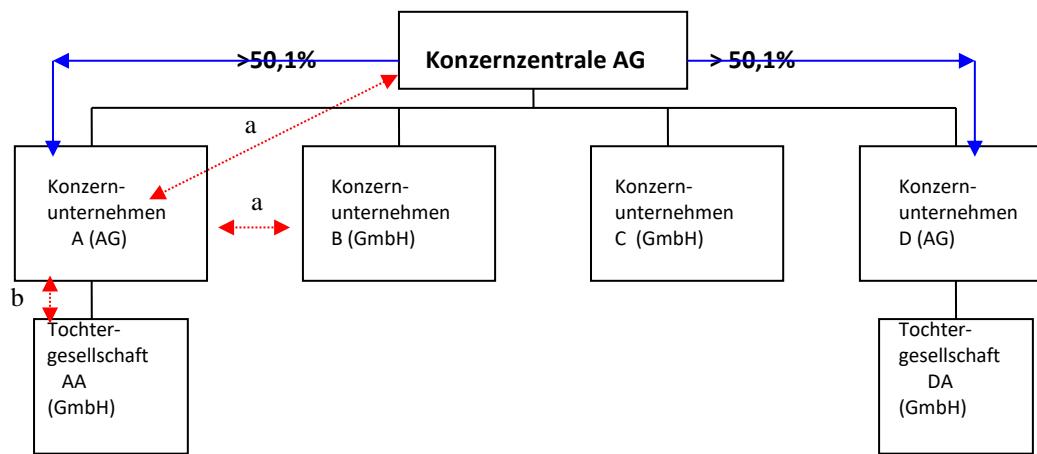
### Konzern

Ein Konzern ist ein Zusammenschluss mehrerer (Groß-)Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Einheit. Die verbundenen Unternehmen sind entweder herrschend oder abhängig: Das Mutterunternehmen führt eine herrschende Rolle als zentrale Konzernleitung aus.

### Definition Konzern

Grundsätzlich ist ein Konzern der **Zusammenschluss mehrerer (Groß-)Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Einheit**. Die verbundenen Unternehmen sind entweder herrschend oder abhängig: Das Mutterunternehmen führt eine herrschende Rolle als **zentrale Konzernleitung** aus, während Tochterunternehmen die abhängigen Einheiten sind. Um als Konzern zu gelten, bedarf es lediglich eines Mutter- und eines Tochterunternehmens, wobei die Tochter ihre wirtschaftliche sowie finanzielle Unabhängigkeit aufgibt. Die Tochter bleibt jedoch **rechtlich selbstständig**.

Laut §§ 15 bis 19 des Aktiengesetzes besteht ein Konzern mindestens zwei rechtlich selbständige Unternehmen und eine einheitliche Leitung voraus. Ursprünglich stammt der Begriff des Konzerns aus dem Aktienrecht und galt zunächst nur für die Aktiengesellschaft (AG) und die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). Mittlerweile wird die Bezeichnung Konzern für **verbundene Unternehmen jeglicher Rechtsform** verwendet.



Erklärung:

a = Gleichordnungskonzern, keine Abhängigkeit von der Zentrale

b = Unterrdnungskonzern, Abhängigkeit von der

### Konzernbildung: Wie entsteht ein Konzern?

Je größer ein Unternehmen wird, desto sinnvoller wird es, wirtschaftliche Risiken aufzuspalten. Für viele Unternehmen wird eine Expansion so erst ermöglicht. Mit der Bildung eines Konzerns ergeben sich viele Möglichkeiten, Veränderungen der Einflussfaktoren eines komplexen Marktes standzuhalten. So können Teile des operativen Geschäfts auf mehrere Unternehmen verteilt werden. Die Abhängigkeit bzw. Beherrschung entsteht durch Kapitalbeteiligung (§ 16 AktG) oder einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (§ 291 AktG). Einige Unternehmer gründen von Beginn an bereits mit einer Holdingstruktur, um den entstandenen Konzern finanziell zusammenzufassen und klare Strukturen bezüglich der Haftung zu schaffen.

### Konzern, Holding, Dachgesellschaft: Unterschiede

Die Begriffe Holding und Konzern überschneiden sich in vielen Punkten. In der Praxis ähneln sich die Organisationsformen eines Konzerns und einer Holding sehr häufig. Deshalb werden die Begriffe oftmals synonym verwendet.

Konzern	Holding
einheitliche Leitung	
rechtlich definiert im Aktiengesetz	keine rechtliche Definition
mind. 2 eigenständige Unternehmen	mind. 2 eigenständige Unternehmen (Mutter und Tochter)
nicht auf bestimmte Rechtsformen beschränkt	nicht auf bestimmte Rechtsformen beschränkt
juristischer Begriff	beschreibender Begriff für wirtschaftliche Organisationstruktur

### Abgrenzung zur Holding

Die Gestalt eines Konzerns ist genau im Aktiengesetz definiert, die der Holding jedoch nicht. Die Holding ist vielmehr eine Organisationsform.

### Konzernarten

#### Vertragskonzern

Ein Vertragskonzern gemäß § 291 AktG entsteht durch den Abschluss eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrags. Hier wird eine Weisungsbefugnis und somit eine einheitliche Leitung verankert, was zu einer starken Form der Konzernbindung führt. Das abhängige Unternehmen unterstellt hiermit seine Leitung dem herrschenden Unternehmen.

#### Eingliederung

Die intensivste Form der konzernrechtlichen Unterordnung ist die Eingliederung nach §§ 319 ff. AktG. Sie stellt eine Zwischenstufe zwischen der Verschmelzung zweier Unternehmen und einem Vertragskonzern dar. Hier wird vorausgesetzt, dass die herrschende Gesellschaft sämtliche Aktien eines Unternehmens besitzt und somit über Weisungsrechte und Vermögen verfügt. Im Gegensatz zur Verschmelzung zweier Unternehmen, bleibt das eingegliederte Unternehmen als juristische Person erhalten. Bei einer Eingliederung dürfen sogar existenzgefährdende Weisungen an das abhängige Unternehmen erteilt werden. Allerdings haftet die herrschende Gesellschaft hier für alle Verbindlichkeiten.

#### Faktischer Konzern

Anders als bei Vertragskonzern und Eingliederung bleibt die Leitungsstruktur und der Vermögensschutz des abhängigen Unternehmens innerhalb eines faktischen Konzerns gemäß §§ 311 bis 318 AktG grundsätzlich intakt. Bei einem faktischen Konzern liegt kein Beherrschungsvertrag vor: Das herrschende Unternehmen übt seine tatsächliche Beherrschungsmacht durch sonstige Unternehmensverträge oder einer anderweitig begründeten Abhängigkeit aus wie etwa durch eine Mehrheitsbeteiligung.

#### Teilkonzerne

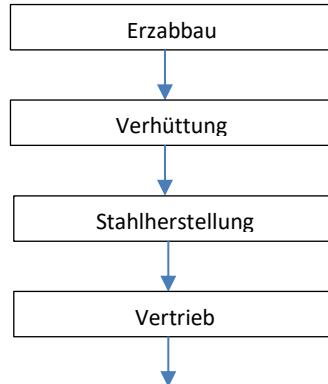
Je größer und mehrgliedriger ein Konzern ist, umso häufiger kommt es vor, dass Konzernebenen installiert werden, die jeweils einen Teilkonzern bilden. Teilkonzerne sind besonders für die Rechnungslegung eines Konzerns relevant, da hier gegebenenfalls Teile eines Konzerns gesondert betrachtet werden.

## Wirtschaftliche Gliederung eines Konzerns

Bei Konzernen gibt es nicht nur verschiedenste Aufbau-Möglichkeiten bezüglich der Rechtsformen, die innerhalb des Konzerns gegliedert werden können, sondern auch verschiedene betriebswirtschaftliche Formen:

### Vertikaler Konzern

Ein Vertikalkonzern bezeichnet den Zusammenschluss von Unternehmen aus verschiedenen Produktionsstufen, der ein breites Spektrum der angebotenen Leistungen bzw. deren Herstellung selbst abdeckt und somit unabhängig von Leistungen externer Unternehmen produziert. Dabei sind die einzelnen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette platziert:



IKEA ist ein bekanntes Beispiel: Vom Design über Produktion, Einkauf, Logistik bis hin zum Vertrieb sind alle Unternehmensbereiche vertikal innerhalb eines Konzerns gegliedert.

Die Form des Vertikalkonzerns ist heutzutage zum Teil überholt, da viele Unternehmen die möglichst günstigen Zulieferungsteile oder Rohstoffe von externen, ausländischen Unternehmen beziehen. Neuerdings gibt es gegen diese Bewegung auch eine Gegenbewegung, die sich auf eigene Produktion oder Ernte beruft und dadurch dem Kunden eine transparente Leistung aus einer Hand bietet.

### Horizontaler Konzern

Die betriebswirtschaftliche Form des Horizontalkonzerns bezeichnet einen Konzern, bei dem mehrere Unternehmen auf der gleichen Hierarchieebene innerhalb des Konzerns gegliedert sind. Beispielsweise produzieren viele Hersteller sowohl Low-End- als auch High-End-Produkte, um eine Monopolisierung in ihrem Markt zu erreichen.

Die Bayer AG ist ein Beispiel für einen horizontalen Konzern in Deutschland. Die operativen Großbereiche Pharmazie, verschreibungsfreie Gesundheitsprodukte und Pflanzenschutz sind nebeneinander angeordnet.

### Diagonaler, lateraler oder Mischkonzern

Ein Mischkonzern, auch als diagonaler oder lateraler Konzern genannt, bezeichnet den Zusammenschluss von Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Weitere Namen sind Multikonzern oder Konglomerat. Hier ist das Hauptmerkmal die starke Diversifikation der einzelnen Unternehmen.

Ein prominentes Beispiel für einen Mischkonzern ist die Trump Organisation im Besitz von Donald Trump. Sie ist ein Multikonzern bestehend aus sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen wie Immobilien, Hotellerie, Golf, Bildung und Bekleidung.

### Organische und anorganische Konzerne

Diese Begriffe beschreiben nicht den strukturellen Aufbau eines Konzerns, sondern den wirtschaftlichen Bezug der selbständigen Unternehmen untereinander. Organische Konzerne entstehen, wenn sich (branchen)verwandte Firmen zusammenschließen (siehe Beispiele IKEA und Bayer). Dagegen zeichnen sich anorganische Konzerne durch den fehlenden wirtschaftlichen Bezug der einzelnen Elemente aus (siehe Beispiel Trump Organisation).

### Organisatorische Gliederung eines Konzerns

Nicht nur auf betriebswirtschaftlicher Ebene wird zwischen verschiedenen Konzernformen unterschieden, sondern auch auf der hierarchischen: Grundsätzlich wird unterschieden zwischen Unterordnungskonzern und Gleichordnungskonzern.

## Unterordnungskonzern

Ein Unterordnungskonzern ist ein Zusammenschluss von mehreren Unternehmen, die wie Tochterunternehmen ihre wirtschaftliche Selbständigkeit aufgeben, aber juristisch weiterhin selbstständig bleiben. Die untergeordneten Konzerne unterstellen sich einer einheitlichen Leitung; diese erfolgt meistens durch die Muttergesellschaft, die auf der obersten Hierarchieebene steht. Ein Unterordnungskonzern wird durch den Abschluss eines Beherrschungsvertrages begründet.

## Gleichordnungskonzern

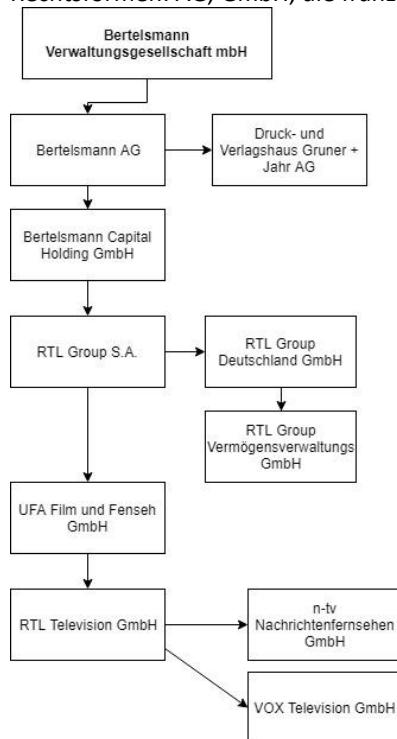
Der Unterschied zum Unterordnungskonzern besteht darin, dass die zusammengeschlossenen Unternehmen von keinem übergeordnetem, herrschendem Unternehmen abhängig sind; die Leitungsorgane des Gleichordnungskonzerns werden in Abstimmung mit den verbundenen Unternehmen vertraglich geregelt. Die Unternehmen des Konzerns befinden sich also in einer gleichrangigen Stellung ohne eine übergeordnete Hierarchieebene. Den Unternehmen der unteren Ebenen wird beispielsweise durch Aktienbeteiligungen Einflussnahme auf die Konzernpolitik ermöglicht. Der Gleichordnungskonzern ist in der Praxis relativ selten anzutreffen, während der Unterordnungskonzern die typische Variante aus der Praxis ist.

## Beispiele für einen Konzern

Es gibt unzählige Arten, wie ein Konzern aufgebaut sein kann. Wenn wir einen bekannten Konzern einmal unter die Lupe nehmen, wird deutlich, wie komplex Aufbau und Struktur eines Konzerns sein können.

### Konzern Beispiel: Bertelsmann

In diesem stark vereinfachten Flussdiagramm zum Bertelsmann-Konzern sehen Sie, wie vielfältig Unternehmen verzweigt sein können. Jede Tochtergesellschaft hat noch weitere **Tochter- und Schwestergesellschaften**. Ebenso wurden sogenannte **Zwischengesellschaften** (die meist in Niedrigsteuerländern sitzen) in den Konzern eingefügt, die zur Vermögensverwaltung dienen und somit eine rein organisatorische (finanzielle) und nicht exekutive Tätigkeit ausführen. Außerdem haben die einzelnen Unternehmen der Konzernstruktur unterschiedliche Rechtsformen: AG, GmbH, die französische Société Anonyme (S.A.) und die Sonderform der GmbH & Co. KG.



## Konzernhaftung

Während für eine Holding klare Grundsätze bezüglich der Haftung gelten, sieht es bei einem Konzern anders aus. Zwar überschneiden sich die meisten Holdingstrukturen begrifflich mit denen eines Konzerns, trotzdem gelten hier andere Spielregeln: Innerhalb von Holdingstrukturen ist die **Haftung immer von der Rechtsform der**

**Tochtergesellschaft abhängig.** Ist die Tochter eine Personengesellschaft, haftet die Holding gesamtschuldnerisch. Handelt es sich bei diesen um Kapitalgesellschaften, verbleibt die Haftung bei der jeweiligen Tochter.

Innerhalb eines Konzerns kann die Haftung zwischen den einzelnen Unternehmen im Verbund variieren. Grundsätzlich gilt die jeweils **eigene und ausschließliche Haftung der verbundenen Gesellschaft** für die von ihr eingegangen Verbindlichkeiten. Die wirtschaftliche Verflechtung der konzerninternen Unternehmen ist allerdings von größter Bedeutung: Da sehr viele Unternehmen in Deutschland konzernverbunden sind, stellt sich für viele Gläubiger die Frage, ob nicht nur das betroffene Unternehmen haftet, sondern zusätzlich der gesamte Konzern oder die Muttergesellschaft.

### Haftung bei Unterordnungskonzernen

Bei Unterordnungskonzernen verhindert der Beherrschungsvertrag, dass bei den Tochterunternehmen ein **Jahresfehlbetrag** entstehen kann: Die Muttergesellschaft muss den Verlust ausgleichen. Durch die **Verlustübernahmepflicht** haftet das Mutterunternehmen also auch für Haftungsansprüche der abhängigen Unternehmen – Dies gilt aber nur, wenn das Mutterunternehmen seine Weisungsrechte (gesetzlich, vertraglich) überschritten oder missbraucht hat. Ein weiteres Szenario ist die **Verletzung der Treupflicht der Geschäftsleitung**, die einen sogenannten existenzvernichtenden Eingriff bewirkt. Sollte die Muttergesellschaft also ihren herrschenden Einfluss dazu nutzen, für die Tochtergesellschaft nachteilige Geschäfte einzugehen, muss die Mutter den entstandenen Schaden noch im laufenden Geschäftsjahr ausgleichen.

### Haftung bei Gleichordnungskonzernen

Häufig fällt es den Gerichten bei Gleichordnungskonzernen schwer zu beurteilen, gegenüber welcher juristischen Person Haftungsansprüche bestehen. Die **rechtliche Lage ist so komplex**, weil zwischen den untergeordneten und den übergeordneten Unternehmen ein Vertrag über die Leitung geschlossen wird, dieser aber im Sinne des Aktiengesetzes nicht als Unternehmensvertrag gilt. Deshalb legen die Gerichte ihr Augenmerk auf den **Verlustausgleich**. Ein Verlustausgleich tritt ein, wenn eine Betriebsspaltung vorliegt, also das Unternehmen aufgeteilt wurde, beispielsweise in ein Organisations- und ein operatives Unternehmen. Da bei einem Gleichordnungskonzern kein Beherrschungsvertrag oder eine einheitliche (übergeordnete) Leitung vorliegt, die zurate gezogen werden können, greift in diesem Fall die **Durchgriffshaftung**.

### Konzernabschluss

Als Konzernabschluss wird der **Jahres- oder Zwischenabschluss** eines Konzerns bezeichnet. Er bündelt **Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** für alle mit der Muttergesellschaft verbundenen Unternehmen und bildet für Außenstehende somit einen Überblick über den gesamten Konzern. Um den Konzernabschluss zu bilden, werden zunächst alle Einzelabschlüsse gebündelt, vereinheitlicht und zu einem **Summenabschluss** verrechnet. Dies dient der besseren Beurteilung des gesamten Konzerns. Innerhalb eines Konzerns werden nämlich Geschäftsbeziehungen eingegangen, die unabhängige, separate Unternehmen sonst nicht eingehen würden (z. B. Gewinnabführungsverträge). So können einzelne Teilunternehmen nicht gesondert betrachtet werden. Bei einem Konzernabschluss werden die Teilabschlüsse nach der Zusammenführung noch bereinigt: Alle wirtschaftlichen Beziehungen und Verflechtungen zwischen den Unternehmen des Konzerns werden durch Konsolidierungsmaßnahmen – der **Einheitsfiktion** – bereinigt. So steht der Konzernabschluss für sich und kann als Abschluss eines einheitlichen Unternehmens betrachtet werden. Die individuellen Jahresabschlüsse der Tochter- und Mutterunternehmen haben aufgrund der vielen Geschäftsbeziehungen innerhalb des Konzerns generell eine geringere Aussagekraft.

### Steuerbesonderheiten bei Konzernen

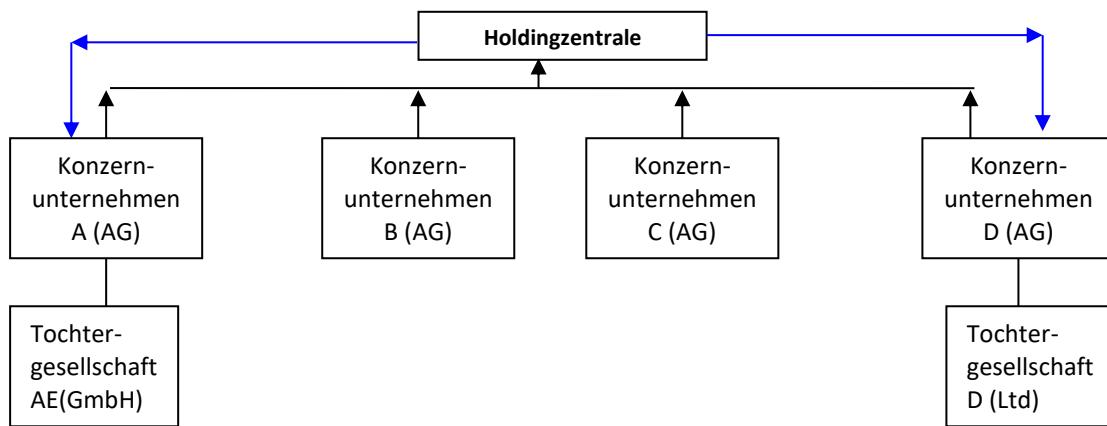
Neben dem wirtschaftlichen Risiko verkleinert sich durch einen Konzern auch die Steuerlast für das einzelne Unternehmen. Für Konzerne gelten einige **steuerrechtliche Besonderheiten**. Unternehmer, die mehrere Unternehmen führen, müssten laut Gesetz einige Steuerarten nämlich mehrfach zahlen, je nachdem, wie viele Unternehmen ihnen gehören. Um diese Doppelbesteuerung zu vermeiden, gibt es unter anderem das sogenannte **Schachtelpatent**, mit dem Konzerne von gekürzter Körperschaft- oder Gewerbesteuer profitieren können.

## Holding:

### Definition und Zweck einer Holding:

Wer umgangssprachlich von einer Holding spricht, meint eigentlich eine Holding-Struktur. Das englische Wort *holding* bedeutet in diesem Zusammenhang so viel wie „haltend“ oder „innehabend“, denn genau dieses Halten definiert ihre Struktur: Mindestens ein übergeordnetes Unternehmen – **das herrschende Mutterunternehmen** – hält **Geschäftsanteile** an einem untergeordneten Unternehmen – **das abhängige Tochterunternehmen**. Dies ist die simpelste Form einer Holding.

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, Holdingunternehmen zu strukturieren. Meistens liegt der Zweck einer Holding-Struktur darin, mehrere Geschäftsbereiche oder **Unternehmensparten zu organisieren**, sodass diese als **eigenständige juristische Personen** handeln können, aber dennoch **von zentraler Stelle kontrolliert** und geführt werden. Die Holding dient dabei als Darstellungsform dieser gegenseitigen Abhängigkeiten.



### Abgrenzung der Holding zu Konzern, Joint Venture und Beteiligungsgesellschaft

Oft verwechselt, aber nicht dasselbe: Ein Konzern und eine Holding überschneiden sich in vielen Eigenschaften, aber sind voneinander abzugrenzen. Während der **Konzernbegriff im Aktiengesetz definiert** wird, existiert keine Rechtsdefinition für die Holding. Ein weiterer entscheidender Unterschied ist die **einheitliche Leitung**, die einen Konzern auszeichnet und im Gesetz verankert ist. Die größte Gemeinsamkeit beider Begriffe wiederum ist die **organisatorische und vertragliche Vernetzung** mindestens zweier eigenständiger Unternehmen.

Kurz gesagt: Jeder Konzern mit mindestens einer abhängigen Tochtergesellschaft ist eine Holding-Struktur, aber nicht jede Holding ist gleichzeitig ein Konzern.

Außerdem ist der Begriff Holding klar abzugrenzen von einem Joint Venture. Hier werden Führung und Kontrolle auf mehrere **kooperierende Partnerunternehmen** verteilt. Dabei basiert das rechtliche Verhältnis auf einem Vertrag, nicht auf gegenseitigen Kapitalbeteiligungen.

Eine Beteiligungsgesellschaft ist der Überbegriff zum Spezialfall Holding. Sie hält ebenfalls Anteile (meist Minderheitsbeteiligungen) an vielen Unternehmen, übt im Normalfall aber **keinerlei direkten Einfluss** auf die Ventures aus.

### Bestandteile und Aufbau der Holding

Wie bereits erwähnt ist die Holding-Struktur flexibel. Jedoch muss mindestens eine Muttergesellschaft vorhanden sein, die Anteile an einer Tochtergesellschaft hält. So entsteht ein **Abhängigkeitsverhältnis**, das oftmals – aber nicht zwingend – in einem **Beherrschungsvertrag** definiert wird. Sowohl Tochter- als auch Mutterunternehmen sind rechtlich **eigenständige Einheiten**, zwischen denen allerdings eine vertragliche und wirtschaftliche Abhängigkeit besteht. Lesen Sie mehr zu Tochtergesellschaften und ihren juristischen Besonderheiten.

### Gründung einer Holdinggesellschaft

In der Regel wird erst die **Muttergesellschaft** gegründet, die dann Gesellschafterin des Tochterunternehmens wird. Wie groß die prozentuale Beteiligung am abhängigen Unternehmen ist, kann frei entschieden werden. Entweder

die Kontrolle entsteht durch eine **mehrheitliche Beteiligung** oder durch eine **vertragliche Definition der Beherrschung**. Oft liegt die Beteiligung bei 100 Prozent, ist aber grundsätzlich variabel.

### Ablauf der Gründung einer Holding

Wie bei tatsächlichen Verwandtschaftsverhältnissen kann es auch bei Gesellschaften ohne Mutter keine Tochter oder Enkel geben. Deswegen wird das Mutterunternehmen in der Regel zuerst gegründet. Meistens sind die einzelnen Unternehmen in einem Holding-Konstrukt Kapitalgesellschaften, damit die **Haftung auf das jeweilige Gesellschaftsvermögen beschränkt** ist. Sobald die Gründung des Mutterunternehmens abgeschlossen ist, können im Anschluss weitere Tochterunternehmen gegründet werden. Hier wird die Mutter Gesellschafterin der Tochter und hält bis zu 100 Prozent der Anteile.

Grundsätzlich dauert das Gründen einer Holding also länger, da mindestens zwei Unternehmen nacheinander gegründet werden.

### Firmierung der Holding

Der Firmenname einer Holding kann Probleme bereiten, wenn Sie das **Wort „Holding“** verwenden möchten. Viele Registergerichte lehnen diesen Zusatz im Firmennamen ab, wenn unklar ist, ob tatsächlich ein Holding-Modell geplant ist. Warum? Der Begriff kann für Außenstehende **irreführend** wirken, was die **Größe und den Einfluss des Unternehmens** angeht. Begriffe wie „Ventures“ oder „Beteiligungs“ sind als Namensbestandteile einer Muttergesellschaft üblich und werden im Regelfall nicht beanstandet.

### Holding-Modelle: Grundtypen einer Holdinggesellschaft

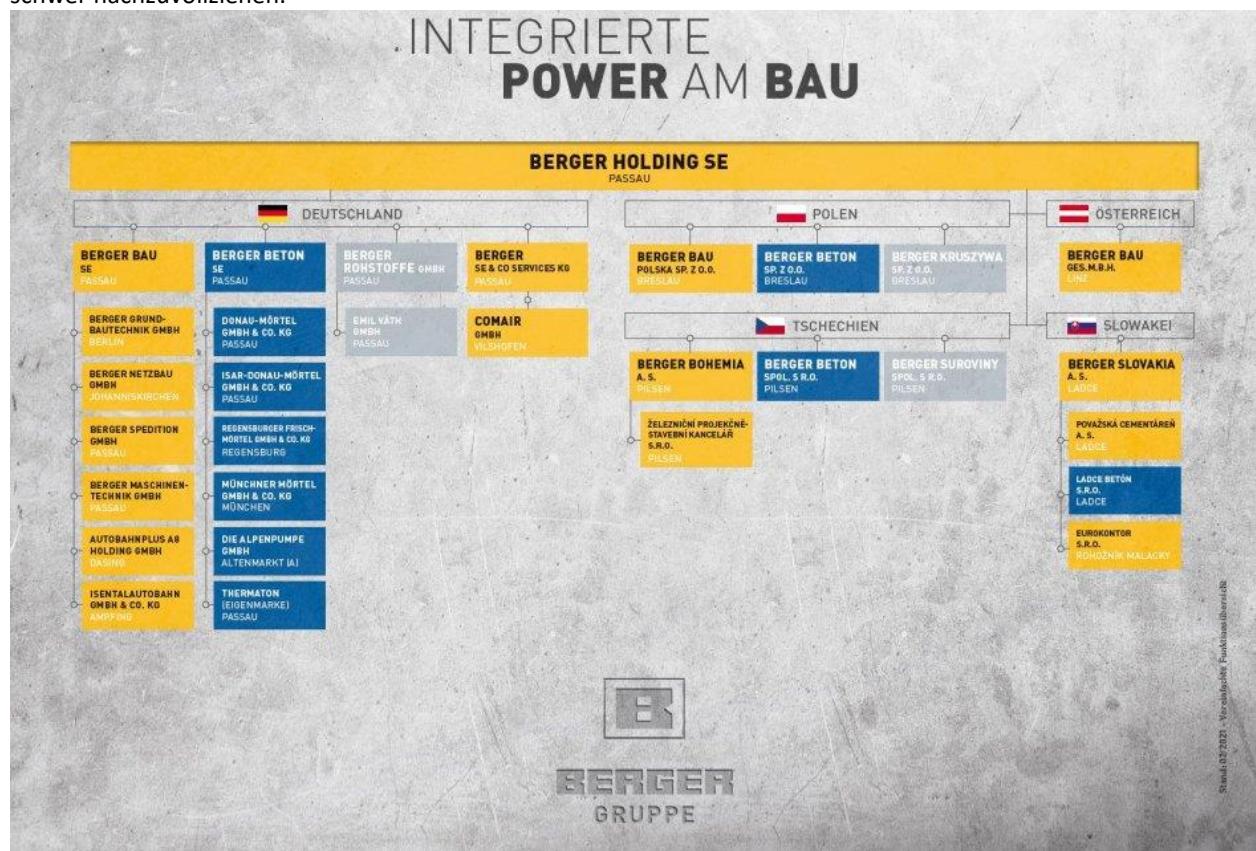
Es gibt einige gängige Arten, wie ein Holding-Konstrukt in der Wirtschaft tatsächlich Anwendung findet.

Auch **Mischformen** sind in größeren Organisationsstrukturen keine Seltenheit. Nachfolgend eine kurzer Überblick der Holding-Modelle:

Holding-Typ	Merkmale der Muttergesellschaft	Merkmale der Tochtergesellschaft(en)
Operational Holding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassischer Holdingtyp, auch "Stammhauskonzern" genannt</li> <li>• Meistens größte Niederlassung</li> <li>• Übernimmt das operative Geschäft</li> <li>• Starker Einfluss auf Tochterunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig mehrere Tochter- und Enkelunternehmen</li> <li>• Häufig Geschäftssitz im Ausland</li> </ul>
Finanzholding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermögensverwaltung der Holding-Struktur</li> <li>• Fungiert als eigene Bank</li> <li>• Keine operativen Geschäfte</li> <li>• Keine Kontrollfunktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernehmen operatives Geschäft</li> <li>• Nutzen Kapitalzufluss von der Muttergesellschaft</li> <li>• Strategische Unabhängigkeit vom Mutterunternehmen</li> </ul>
Management Holding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Kontrollfunktion</li> <li>• Strategische Steuerung</li> <li>• Alleinige Entscheidungsinstanz</li> <li>• Oftmals Geschäftssitz im Ausland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängig von Entscheidungen und Kapitalzufluss der Muttergesellschaft</li> <li>• Übernehmen operatives Geschäft</li> </ul>
Organisational Holding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muttergesellschaft dient nur dazu, Unternehmensstruktur eine obere Hierarchieebene zu geben</li> <li>• Instrument der internen Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Töchter</li> <li>• Häufig Geschäftsbereiche aufgespalten auf individuelle Tochterunternehmen</li> </ul>
Dachholding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff beschreibt nur Position in Hierarchieebene</li> <li>• Herrschendes Unternehmen auf höchster Hierarchieebene</li> <li>• Auch Spaltenunternehmen genannt</li> </ul>	Keine typischen Merkmale
Zwischenholding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff beschreibt nur Position in Hierarchieebene</li> <li>• Zwischenholding ist zwar herrschendes Unternehmen über eigene Tochterunternehmen, aber unterliegt selbst einem herrschenden Mutterunternehmen</li> <li>• Herrschendes und abhängiges Unternehmen zugleich</li> </ul>	Keine typischen Merkmale

## Beispiele für Holdings in der Praxis

In der Theorie ist das Holding-Konstrukt und seine Vorteile für kleine und mittelgroße Unternehmen manchmal nur schwer nachzuvollziehen.

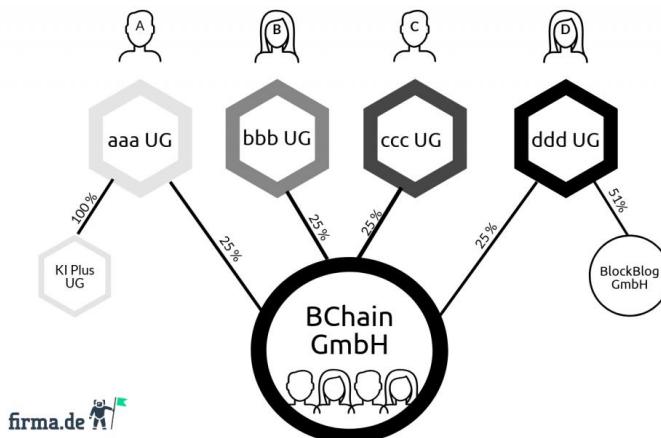


## Start-up Holdings

Bei jungen, schnell wandelbaren Unternehmen wird das Holding-Modell oft auf den Kopf gestellt: Jeder Gründer gründet eine **eigene Muttergesellschaft** als Alleingesellschafter. Danach entsteht ein gemeinsames Tochterunternehmen, an dem jede Mutter den gleichen prozentualen Anteil hält.

### Beispiel für Start-up Holding

Vier Gründer möchten sich mit einer Idee aus dem Bereich Block Chain selbstständig machen, aber parallel jeweils eigene Projekte verfolgen. Gründer A, B, C, D gründen nun jeweils eine eigene UG (haftungsbeschränkt): aaa UG, bbb UG, ccc UG und ddd UG. Sobald alle UGs im Handelsregister eingetragen sind, gründen sie eine gemeinsam Tochter, die BChain GmbH. Die vier UGs halten jeweils 25 Prozent an BChain. So hat jeder Gründer die gleichen Stimmrechte.



Gründer A entscheidet sich nun dazu, ein weiteres Tochterunternehmen zu errichten, um seine eigenen

Geschäftsideen im Bereich künstliche Intelligenz weiterzuentwickeln und gründet eine weitere Unternehmertgesellschaft, die KI Plus UG. aaa hält 100 Prozent an KIplus. Gründerin D gründet parallel eine FinTech Onlineplattform mit Sitz in Frankreich und nennt sie BlockBlog GmbH. Die Mutter ddd UG hält 51 Prozent an BlockBlog.

Wieso ist eine solche **Verschachtelung** sinnvoll? Die **Holding-Struktur schafft Sicherheit**, falls das gemeinsame Unternehmen nicht mehr weitergeführt wird: Selbst wenn sich BChain auflöst oder eine der Gesellschafter-UGs aussteigt, bleiben die jeweiligen Töchter KI Plus und BlockBlog völlig unberührt, da sie in einem eigenen Holding-Konstrukt ausgegründet wurden.

### Risikoverlagerung durch eine Holding

Viele Unternehmen planen die Gründung weiterer Tochterunternehmen (auch Ausgründungen genannt), um ein erhöhtes finanzielles Risiko zu vermeiden.

#### Haftungsrisiko minimieren

Stellen Sie sich ein Bauunternehmen vor, das mehrere Geschäftsbereiche besitzt: **Gewerbebau, Anlagenbau und Neubauten** für Privatpersonen. Gleichzeitig gibt es einen **Fuhrpark**, den alle Geschäftsbereiche einsetzen. In diesem Fall könnte eine Holding-Struktur sinnvoll sein: Jeder Geschäftsbereich ist ein abhängiges Tochterunternehmen. Eine weitere Tochtergesellschaft ist allein für den Betrieb und die Verwaltung des Fuhrparks vorgesehen. Das Mutterunternehmen verwaltet alle Bereiche.

Wenn nun hochdotierte Großaufträge aus der Industrie platzen, gefährdet der Ausfall nicht die Liquidität der anderen Tochterunternehmen oder der gesamten Holding. Zum Beispiel wäre das Vermögen innerhalb der Fuhrpark-Tochter nicht haftbar und würde die **Insolvenz einer anderen Tochter überstehen**. Ohne Holding-Struktur würde das Bauunternehmen **im Insolvenzfall ganzheitlich haften**. Eine Haftungsschaden würde das gesamten Gesellschaftsvermögen betreffen, also auch alle Betriebsanlagen des Fuhrparks. Ein Überleben von Teilbereichen des Unternehmens wäre nicht möglich.

#### Investitionsrisiko minimieren

Angenommen Sie haben eine Geschäftsidee mit hohem Investitionsrisiko, dann ist die Holding eine Möglichkeit, **risikoreiche Geschäftsbereiche von anderen zu trennen**. Stellen Sie sich vor, Sie gründen aus einem bestehenden IT-Unternehmen ein Tochterunternehmen: Das neue Start-up entwickelt neueste Software und nimmt dafür Venture Capital auf. Das Mutterunternehmen investiert in die nötige Ausstattung für das neue Unternehmen und stellt außerdem die Gewerbefläche bereit. Scheitert das Start-up, können die Ausstattung und Anlagen aus der Tochter gezogen werden.

### Vorteile einer Holding

Welche Vorteile die Holding speziell für Ihr Geschäftsmodell hat, müssen Sie individuell abwägen. Dabei sollten Sie **Mehrkosten und -aufwand für die Gründung, Buchhaltung, Steuerberatung** und weitere Kostenpunkte abwägen. Grundsätzlich bietet ein Holding-Modell diese Vorteile:

- Verteilung von Unternehmensrisiken
- Strategische Trennung von Geschäftsbereichen
- Verteilung des Haftungsrisikos
- Schutz vor Insolvenz
- Aufbau einer Dachgesellschaft als Kreditgeber für die Tochterunternehmen
- Nutzung von steuerlichen Vorteilen bei der Gewinnübertragung und Anteilsverkäufen

**Excus: Unternehmung, Unternehmen, Betrieb, Niederlassung, Zweigniederlassung, Betriebsstätte (Filiale), (Firma)**

**Unternehmung:** - Ursprünglich abgeleitet von etwas „Unternehmen“ also die Idee zur Gründung eines Unternehmens, heute gleichbedeutend mit Unternehmen.

**Unternehmen:** - Wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird, je nach der Art der Unternehmung nach dem Prinzip der [Gewinnmaximierung](#) oder dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung. Das Gewinnstreben richtet sich zumindest auf angemessene Verzinsung des [betriebsnotwendigen Kapitals](#).  
In diesem Sinn kann eine Unternehmung aus mehreren bzw. keinem [Betrieb](#) (im technischen Sinn) bestehen (z.B. [Holdinggesellschaft](#)).

**Betrieb:** - Ursprünglich Ort der körperlichen Leistungserstellung. Zunehmend wird „Betrieb“ als übergeordneter Begriff verwendet, um auch die Dienststellen der Behörden u. Verwaltungen im eigentlichen Sinn keine Unternehmung) einordnen zu können, sowie zur besseren Einführung des Begriffs Betriebswirtschaftslehre.

**Niederlassung:** - Eine Niederlassung besteht, wenn eine selbständige gewerbsmäßige Tätigkeit auf unbestimmte Zeit und mittels einer festen Einrichtung von dieser aus tatsächlich ausgeübt wird (§ 4 Abs. 3 [Gewerbeordnung](#)). Zu Unterscheiden sind hierbei die [Hauptniederlassung](#) (Hauptsitz des Unternehmens) und die [Zweigniederlassung](#).  
Als Zweigniederlassung wird eine [selbstständig geführte Niederlassung](#) bezeichnet. Eine unselbstständige Niederlassung wird dagegen als [Betriebsstätte](#) bezeichnet.

**Zweigniederlassung:** Eine Zweigniederlassung ist die Erweiterung des Unternehmens, zumeist an einem anderen Standort als dem seines Sitzes. Eine Zweigniederlassung ist juristisch selbstständig und hat eine auf Dauer angelegte Organisationsstruktur mit einer eigenen Leitung, aber ist keine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie ist dem Recht des Hauptunternehmens unterworfen.  
Gemäß § 13 HGB ist eine Zweigniederlassung bei dem [Handelsregister](#) des Sitzes der Hauptgesellschaft anzumelden bzw. zu führen, wobei der Eintragung der Ort der Zweigniederlassung anzufügen ist. Da die Zweigniederlassung kein eigenständiges Unternehmen, sondern Bestandteil des Gesamtunternehmens ist, ist der Name der Zweigniederlassung in der Regel mit der Firma der Hauptniederlassung identisch. Zusätze (z.B. „Zweigniederlassung Deutschland“ oder Zweigniederlassung der XY GmbH) sind möglich. Der Leiter der Zweigniederlassung vertritt sie nach außen hin selbstständig. Schuldnerin von Verbindlichkeiten ist jedoch immer die natürliche oder juristische Person der Hauptniederlassung.

**Unselbstständige Zweigniederlassung/**

**Betriebsstätte:** - Dasselbe Unternehmen kann mehrere Geschäftslokale (Niederlassungen, [Filialen](#)) haben. Eine solche Filiale, auch gewerblich Betriebsstätte genannt, ist in jeder Beziehung von der Hauptstelle abhängig. Auch Rechnungen werden im Namen der Zentrale ausgestellt. Da hier ein einheitlicher Geschäftsbetrieb an lediglich räumlich verschiedenen Stellen vorliegt, dürfen Filialen keine, von der Hauptniederlassung abweichende eigene Firma führen.  
Jede Betriebsstätte muss beim zuständigen Gewerbeamt angemeldet werden.

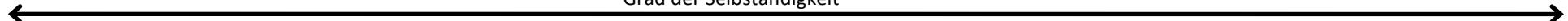
### Übersicht über Konzentrationsformen

Arten	Arbeitsgemeinschaft Konsortium	Kartell Syndikat Interessen-gemeinschaft	Konzern Holding	Trust	Arten
Loser Zusammenschluß					Enger Zusammenschluß
Merkmale	völlig selbständig innerhalb der Kooperation	rechtlich selbständig, teilweise wirtschaftlich unselbständig	rechtlich selbständig, wirtschaftlich unselbständig	rechtlich und wirtschaftlich unselbständig	

Steigend

Fallend

Grad der Selbständigkeit



### **Innengesellschaft (InnenGes)**

Eine Gesellschaft muß nicht in jedem Falle von außenstehenden Dritten als solche erkennbar sein. Mehrere Personen können sich zur Erreichung eines bestimmten Ziels auch zusammenschließen, ohne nach außen in Erscheinung zu treten. Es liegt dann eine sog. Innengesellschaft vor.

Diese Innengesellschaften spielen im Wirtschaftsleben überall dort eine Rolle, wo eine direkte Beteiligung nicht möglich oder nicht gewünscht ist. Der nicht in Erscheinung tretende Unbeteiligte bildet in einem solchen Fall mit dem Inhaber bzw. dem Mehrheitsgesellschafter eine Innengesellschaft. Der Gesellschafter ist in einem solchen Fall an die Beschlüsse der Innengesellschaft gebunden.

Die Innengesellschaft ist in der Regel in der Rechtsform der GdbR. anzutreffen. Es gelten also die dort gemachten Aussagen.

### **Stille Gesellschaft (StG) (typische stille Gesellschaft)**

Die stille Gesellschaft ist die im Geschäftsleben wohl am häufigsten vorkommende Form der Innengesellschaft. Bei ihr muss die nach außen auftretende Person immer ein Kaufmann (Voll- oder Minderkaufmann) sein, an dessen Handelsgewerbe sich der stille Gesellschafter mit einer Einlage beteiligt.

Sowohl der Kaufmann (Geschäftsinhaber) als auch der stille Gesellschafter können natürliche Personen oder Personenvereinigungen sein. Rechtliche Grundlagen finden sich im HGB und im BGB.

### **Gründungskapital**

Ein gesetzlich vorgeschriebenes Gründungskapital oder ein Kapitalnachweis ist nicht erforderlich.

### **Gründungsformalitäten**

Der Abschluß des Gesellschaftervertrages ist an keine Formvorschriften gebunden.

Die stille Gesellschaft wird nicht beim Handelsregister eingetragen.

Da sie nicht nach außen in Erscheinung tritt hat sie keinen Namen.

### **Vermögensbindung**

Die stille Gesellschaft besitzt kein selbständiges Gesellschaftsvermögen. Die vom Stillen geleistete Einlage geht in das Vermögen des Gesellschafters über.

Bei Auflösung der stillen Gesellschaft hat der Stille Anspruch auf Rückzahlung seiner Einlage evtl. abzüglich möglicher Verluste. Verlustübernahme kann vertraglich ausgeschlossen werden.

Eine Beteiligung an dem Vermögenszuwachs ist möglich, muß jedoch zwischen den Gesellschaftern vereinbart werden.

### **Geschäftsleitung, Vertretung, Rechte und Pflichten**

Die Geschäftsleitung für gewöhnliche und außergewöhnliche Geschäfte steht dem Inhaber zu.

Bei außergewöhnlichen Geschäften bedarf es nicht der Zustimmung des stillen Gesellschafters.

Abweichungen hiervon sind möglich, wenn dieses im Gesellschaftervertrag geregelt wird.

Die Vertretungsmacht liegt immer beim Inhaber. Eine Abweichende Vereinbarung ist unwirksam.  
Dem stillen Gesellschafter kann jedoch Prokura oder Handlungsvollmacht erteilt werden.

Soweit der Gesellschaftervertrag nicht anderes bestimmt gilt für den stillen Gesellschafter:

- kein Wettbewerbsverbot
- ein beschränktes Kontrollrecht (Überprüfung der Bücher und Einsicht in den Jahresabschluß)
- ein Anspruch am Gewinn oder Verlust der Gesellschaft.

### **Haftung**

Der Stille ist dem Inhaber (Gesellschafter) zur Einlage der Leistung verpflichtet.

Für die Verbindlichkeiten haftet der Inhaber und nicht der Stille.

**Atypische stille Gesellschaft:** Der stille Gesellschafter nimmt nicht an der Wertsteigerung des Vermögens und auch nicht an der Auflösung stiller Reserven teil. Sonst wie oben.

## Größenklassen bei Kapitalgesellschaften

### Grundlagen

Die Anforderungen, die das Deutsche Recht an die **handelsrechtliche Rechnungslegung eines Unternehmens** richtet, sind unter anderem von der Rechtsform, der Branche und der Börsennotierung des Unternehmens abhängig. So existieren neben den für alle Kaufleute geltenden §§ 242-263 HGB weitergehende Vorschriften, die grundsätzlich nur von solchen Bilanzierenden beachtet werden müssen, die

- in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführt werden (§§ 264-335 HGB),
- in der Rechtsform einer Genossenschaft geführt werden (§§ 336-339 HGB),
- in der Rechtsform einer GmbH geführt werden (§ 42 GmbHG),
- in der Rechtsform einer AG oder KGaA geführt werden (§§ 150-160 AktG),
- in der Rechtsform einer haftungsbeschränkten Personengesellschaft i.S.d. § 264a Abs. 1 HGB ("& Co."-Gesellschaft) geführt werden (§§ 264a-264c HGB),
- Kreditinstitute oder Versicherungsunternehmen sind (§§ 340-340o HGB, §§ 341-341o HGB),
- börsennotiert sind (§ 297 Abs. 1 Satz 2 HGB).

In den unter 1 genannten speziellen Vorschriften für Kapitalgesellschaften, die über § 264 a Abs. 1 HGB auch für "& Co."-Gesellschaften gelten, differenziert der Gesetzgeber weiter nach der Größe des bilanzierenden Unternehmens. Hierdurch wird erreicht, dass bestimmte Anforderungen nur von solchen Kapitalgesellschaften beachtet werden müssen, die eine bestimmte Größe überschreiten.

Grundlage der größenabhängigen Rechnungslegungsvorschriften des HGB bildet die in § 267 HGB kodifizierte Festlegung der drei Größenklassen "klein", "mittelgroß" und "groß". Um als bilanzierende Kapitalgesellschaft die bei der eigenen Rechnungslegung zu beachtenden Vorschriften identifizieren zu können, ist es daher erforderlich, das eigene Unternehmen einer der drei Größenklasse zuzuordnen.

### Bestimmung der Größenklasse eines Unternehmens

§ 267 HGB misst die Größe eines Unternehmens anhand von drei Merkmalen:

- ❖ die Bilanzsumme, d.h. die Summe aller Aktivposten bzw. aller Passivposten. Wird in der Bilanz jedoch ein nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag gem. § 268 Abs. 3 HGB ausgewiesen, so ist die Bilanzsumme um diesen Betrag zu kürzen.
- ❖ die Umsatzerlöse, laut GuV. Im Fall eines durch eine Umstellung des Geschäftsjahrs bedingten Rumpfgeschäftsjahrs ist der ausgewiesene Betrag auf 12 Monate aufzustocken.
- ❖ die Arbeitnehmerzahl im Jahresdurchschnitt, der vierte Teil der Summe aus den Zahlen der am 31. März, 30. Juni, 30. September und 31. Dezember beschäftigten Arbeitnehmern. Hierbei gelten als Arbeitnehmer alle Personen, die mit dem Unternehmen durch einen Arbeitsvertrag gebunden sind. Tab. 1 zeigt die Behandlung von Spezialfällen:

#### Personenkreis

#### Arbeitnehmer i.S.d. § 267 HGB

Teilzeitbeschäftigte	ja
im Ausland beschäftigte Arbeitnehmer	ja
gesetzliche Vertreter des Unternehmens (Mitglieder der Geschäftsleitung bzw. des Vorstands)	nein
Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. eines anderen gesellschaftsrechtlichen Aufsichtsorgans (Beirat, Verwaltungsrat)	nein (Ausnahme: Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat)
Leiharbeitnehmer	nein
den Grundwehrdienst leistende Wehrpflichtige	nein
Auszubildende	nein
Praktikanten, Volontäre	nein
Vorruheständler	nein

Tab. 1: Abgrenzung des Arbeitnehmerbegriffs

Die Abgrenzung der Größenklassen "kleinst", "klein", "mittelgroß" und "groß" anhand dieser drei Merkmale ergibt sich wie folgt:

	<b>Kleinst- unternehmen</b>	<b>Kleine Unternehmen</b>	<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	<b>Große Unternehmen</b>
<b>Bilanzsumme</b>	≤ 450.000 EUR (aktuell ≤ 350.000 EUR)	≤ 7,5 Mio. EUR möglich (aktuell ≤ 6 Mio. EUR)	≤ 25 Mio. EUR (aktuell ≤ 20 Mio. EUR)	> 25 Mio. EUR (aktuell > 20 Mio. EUR)
<b>Umsatzerlöse</b>	≤ 900.000 EUR (aktuell ≤ 700.000 EUR)	≤ 15 Mio. EUR möglich (aktuell ≤ 12 Mio. EUR)	≤ 50 Mio. EUR (aktuell ≤ 40 Mio. EUR)	> 50 Mio. EUR (aktuell > 40 Mio. EUR)
<b>Mitarbeiter</b>	≤ 10 (unverändert)	≤ 50 (unverändert)	≤ 250 (unverändert)	> 250 (unverändert)

Tab. 2: Abgrenzung der Größenklassen nach § 267 HGB ab 01.01.2024

### Achtung

Bei der Zuordnung einer Kapitalgesellschaft auf Basis dieser Kriterien ist Folgendes zu beachten:

- Für die Zuordnung zu einer der genannten Kategorien genügt es, wenn **zwei der drei** Kriterien erfüllt sind.
- Zu einem Wechsel der Größenklasse kommt es nur dann, wenn die entsprechenden Größengrenzen an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren über- bzw. unterschritten werden.
- Die erstmalige Zuordnung nach einer Neugründung oder Umwandlung erfolgt anhand der Werte am ersten Abschlussstichtag nach der Gründung bzw. Umwandlung.
- Börsennotierte Unternehmen gelten unabhängig von ihrer tatsächlichen Größe stets als "große Kapitalgesellschaft". Dabei gilt ein Unternehmen als börsennotiert, wenn es Wertpapiere im Sinne des § 2 Abs. 1 WpHG ausgegeben hat und mit diesen Wertpapieren einen organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 5 WpHG in Anspruch nimmt oder eine entsprechende Zulassung beantragt hat.

### Folgen der Größenzuordnung

Die Anforderungen des HGB an die Rechnungslegung sind umso strenger, je größer das bilanzierende Unternehmen ist. Um dies zu bewerkstelligen regelt das HGB grundsätzlich die Anforderungen an die Rechnungslegung der großen Kapitalgesellschaft. Darauf aufbauende Normen enthalten dann Erleichterungen für kleine und/oder mittelgroße Unternehmen

### Erleichterungen für "kleine Kapitalgesellschaften"

Zu den Erleichterungen für "kleine Kapitalgesellschaften" gehören:

- Verlängerung des Aufstellungszeitraums für den Jahresabschluss von 3 auf 6 Monate (§ 264 Abs. 1 HGB)
- keine Pflicht zur Aufstellung eines Lageberichts (§ 264 Abs. 1 HGB)
- Zulässigkeit einer verkürzten Bilanzgliederung (§ 266 Abs. 1 HGB)
- keine Pflicht zur Erstellung eines Anlagegitters (§ 274a Nr. 1 HGB)
- keine Pflicht zur Aufgliederung der Forderungen und Verbindlichkeiten nach Fristen (§ 274a Nr. 2-3 HGB)
- Recht zur Zusammenfassung der Umsatzerlöse mit bestimmten Aufwendungen zum Posten Rohergebnisse (§ 276 Satz 1 HGB)
- keine Pflicht zur Erläuterung außerordentlicher Ergebniskomponenten (§ 276 Satz 2 HGB)
- Befreiung von bestimmten weiteren Anhangangaben (§ 274a Nr. 4-5 HGB § 288 Satz 1 HGB)
- keine Pflicht, den Jahresabschluss durch einen Abschlussprüfer prüfen zu lassen (§ 316 Abs. 1 HGB)

- keine Pflicht zur handelsrechtlichen Offenlegung der GuV und der auf diese bezogenen Anhangangaben (
- § 326 HGB)

Vor allem die Befreiung von der Pflicht zur Abschlussprüfung ist eine Erleichterung, die deutliche Kostenersparnisse mit sich bringt und damit eine Zuordnung zur Größenkategorie "kleine Kapitalgesellschaft" vorteilhaft macht.

#### **Erleichterungen für "mittelgroße Kapitalgesellschaften"**

Zu den Erleichterungen für "mittelgroße Kapitalgesellschaften" gehören:

- Recht zur Zusammenfassung der Umsatzerlöse mit bestimmten Aufwendungen zum Posten Rohergebnisses (§ 276 Satz 1 HGB)
- keine Pflicht zur Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen oder Regionen (§ 288 Satz 2 HGB)
- Recht zur Offenlegung einer nur verkürzten Bilanz sowie eines verkürzten Anhangs (
- § 327 HGB)

Die wichtigsten Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen im tabellarischen Überblick.

Bezeichnung	Personengesellschaften								Kapitalgesellschaften							
	Einzelunternehmer	Freiberufler	Partner-gesellschaft	GBR	OHG	KG	GmbH & Co. KG	Stille Gesellschaft	Kleine GmbH	normale GmbH	Mini GmbH (UG haftungsbegrenzt)	kleine AG	AG	KGaA	Genossenschaften	Ltd.
Anzahl der Gründer	1	1	Mind. 2	Mind. 2	Mind. 2	Mind. 2	Mind. 2	Mind. 2	1 Person	2 oder >	1 Person oder mehr	1 Person	2 oder >	Mind. 2	Mind. 7	1 Person
Mindestkapital erforderlich	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja	nein	ja	ja	nein	nein	ja
Höhe Mindestkapital bei Gründung in €	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	25.000	25.000	Theoretisch ab 1€	50.000	50.000	entfällt	entfällt	1 Pfund
Davon Bareinlage bei Gründung in €	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	25.000	12.500 bei zwei	Theoretisch ab 1€	50.000	25.000	keine	keine	1 Pfund
% der eingezahlt sein muß je Partner	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	Kommendit- einlage sollte erfolgt sein	Kommendit- einlage sollte erfolgt sein	entfällt	100%	25%	Theoretisch 1€	100%	25%	Kommenditeinlagen der Aktionäre sollten erfolgt sein	10% des Genossenschafts-anteils	100%
Formvorschriften (Inhalt) / Schriftform	Nein / Nein	Nein / Nein	Nein / Nein	Nein / Nein	Nein / Nein	Nein / Nein	Nein / Nein	Nein / Nein	Nein / Ja	Nein / Ja	Nein / Ja	Nein / Ja	Nein / Ja	Nein / Ja	Nein / Ja	ja
Beurkundung des Vertrages und Beglaubigung der Unterschriften Notar erforderlich, Eintragung erforderlich	Nein / nein nein	Nein / nein nein	Nein / nein nein	Nein / nein ab 01.01.24 z. T ja	Nein / ja ja	Nein / ja ja	Nein / nein ja	Nein / nein ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Haftung	Unternehmer haftet voll	Unternehmer haftet voll	Gesellschaft haftet mit ganzem Vermögen, ebenso alle Partner, jedoch kann Haftung der Partner durch AGB begrenzt werden	Alle Gesellschafter mit gesamten Vermögen	Komplementär haftet voll, Kommanditist mit der Höhe seiner Einlage	Komplementär haftet voll, Kommanditist mit der Höhe seiner Einlage	Alle Gesellschafter mit gesamten Vermögen	Gesellschaft mit ihrem Vermögen, mind. 25.000 € bzw. gezeichnetes Kapital	Gesellschaft mit ihrem Vermögen, mind. 25.000 € bzw. gezeichnetes Kapital	Gesellschaft mit ihrem Vermögen oder mind. Stammkapital	Gesellschaft mit ihrem Vermögen, mind. 50.000 € bzw. gezeichnetes Kapital	Gesellschaft mit ihrem Vermögen, mind. 50.000 € bzw. gezeichnetes Kapital	Komplementär ist Vollhafter mit seinem gesamten Vermögen, Kommanditisten haften nur mit der Höhe ihres Aktienanteils	Komplementär ist Vollhafter mit seiner Einlage, Nachschusspflicht möglich, wenn in der Satzung verankert.	Genossen haften nur mit der Höhe ihrer Einlage, Nachschusspflicht möglich, wenn in der Satzung verankert.	Nur mit Gesellschaftskapital
Unternehmensname (Firmierung)	Name des Unternehmers muß im Firmennamen enthalten sein + Rechtsformzusatz	Name des Unternehmers muß im Firmennamen enthalten sein	Name des Unternehmers muß im Firmennamen enthalten sein + Rechtsformzusatz	Sach-, Familien oder Fantasie-name ist möglich + R-formzusatz	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	wie GbR	Sach, Familien oder Fantasie-name ist möglich + Rechtsformzusatz Ltd.
Gesellschaft beginnt zu existieren	Ab Abgabe der Gewerbeanmeldung (deklaratorisch)	Ab Abgabe der Anmeldung beim Finanzamt bzw. angegebener Termin (deklaratorisch)	Ab Vertragsunterschrift (deklaratorisch)	Ab Vertragsunterschrift (deklaratorisch)	Ab Vertragsunterschrift (deklaratorisch)	Ab Vertragsunterschrift (deklaratorisch)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)
Geschäftsführung	Durch Inhaber	Durch Inhaber	Durch Partner	Beide Gesellschafter oder nach Gesellschaftsvertrag	Durch Mehrheitsgesellschafter	Komplementär oder dritte Person möglich	GF der GmbH	entfällt	Durch angestellten Geschäftsführer	Durch angestellten Geschäftsführer	Durch angestellten Geschäftsführer	Durch angestellten Vorstand	Durch angestellten Vorstand	Durch Komplementär, Vorstand für Kommanditistenanteile	Durch Vorstand, der Genosse sein sollte	Durch angestellten Geschäftsführer
Kontrollorgan	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	Beirat	Beirat	Beirat	Beirat	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat	Aufsichtsrat
Kontrollorgan gesetzlich vorgeschrieben	nein	nein	nein	nein	nein	nein	entfällt	nein*	nein*	nein*	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Gesetzliche Regelung	§§ 17 - 37 HGB	§1 Abs. 2 Part.GG	§§ Part GG	§§ 705 - 740 BGB	§§ 105 - 160 HGB	§§ 161 - 177 HGB /GmbHG	HGB	HGB	HGB	AktG	AktG	AktG	AktG	GenG		
Besteuerung	Gewerbesteuer (mit Freibetrag), Einkommensteuer (begünstigt)	Einkommensteuer (begünstigt)	wie Freiberufler	wie bei Einzelfirma,	wie bei Einzelfirma	wie bei Einzelfirma	Einkommenssteuer	Gewerbesteuer / Körperschaftssteuer	Gewerbesteuer / Körperschaftssteuer	wie GmbH	wie GmbH	EKSt, Gewerbesteuer (ohne Freibetrag), KSSt.	Gewerbesteuer / Körperschaftssteuer	Gewerbesteuer / Körperschaftssteuer		
Rechnungslegung	Wenig Vorschriften,	Wenig Vorschriften	Wenig Vorschriften	Wie Einzelfirma	Wenig Vorschriften, Doppelte Buchführung	Wie OHG	Wie OHG	entfällt	Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitäts-pflicht	Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitäts-pflicht	Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitäts-pflicht	Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitäts-pflicht	Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitäts-pflicht	Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitäts-pflicht	ähnlich HGB,	
Kreditwürdigkeit	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	entfällt	gering	gering	gering	höher	höher	gering	gering	
Gründungskosten in €	(51 -102)	(51 -102)	(51 -102)	(256-409 )	(400-512)	(400-512)	(1500- 1800)	(100- 300)	(500 -1000)	(500 -1000)	(40-120)	(ab 1800)	(ab 1800)	(1800-2300)	(800-1200)	(500-1500€)

Abb.: 9 Übersicht Gesellschaftsformen, \* Größen- und Mitarbeiteranzahl abhängig

Die wichtigsten Vor- und Nachteile der einzelnen Rechtsformen im tabellarischen Überblick.

Sonderformen					
Europa AG	EWIV (Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung)	Stiftung	Verein	Europäische Genossenschaft (SCE)	
1 (nur juristische Personen können gründen), Gesellschaft muss Töchter mit Sitz in der EU haben	mind. 2 Gründer aus verschiedenen EU-Mitgliedstaaten, Einzelpersonen, Freiberufler oder Gesellschaften	1 oder mehr	1 oder mehr bei e.V.	mindestens 5 Personen oder Gesellschaften, von denen diese in mindestens 2 EU Staaten ihren Wohnsitz haben müssen	
120.000 €	nicht erforderlich	nicht vorgeschrieben, muss aber ausreichen, um den Erfolg der Stiftung langfristig zu garantieren	entfällt	30.000 €	
120.000	nicht erforderlich	entfällt	entfällt	30.000 €	
120.000	nicht erforderlich	entfällt	entfällt	30.000 €	
100	entfällt	entfällt	entfällt	100	
nein / ja	nein / ja (Statuten)	nein/ja	nein /ja *	nein / ja	
ja	ja	nein / ka	nein / ja*	nein / ja	
begrenzt auf das Gesellschaftskapital aber mind. 120.000 €	alle Gesellschafter haften unbeschränkt und solidarisch nach außen. Im Innenverhältnis ist die Haftung begrenzbar	begrenzt auf das Gesellschaftskapital	begrenzt auf das Verinsvermögen, Haftung der Vorstände möglich	Kapital der Genossenschaft	
Sach, Familien oder Fantasienname ist möglich + Rechtsformzusatz (SE)	Sach, Familien oder Fantasienname ist möglich + Rechtsformzusatz (EWIV))	Sach, Familien oder Fantasienname ist möglich + Rechtsformzusatz Stiftung	Sach, Familien oder Fantasienname ist möglich + Rechtsformzusatz e.V. bei eingetragenen Verein	Sach, Familien oder Fantasienname ist möglich + Rechtsformzusatz SCE	
Ab Veröffentlichung im Hand Reg. (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Handelsregister (Konstitutiv)	Ab Veröffentlichung im Stiftungsregister (Konstitutiv)	ab Vertragsunterschrift, ab Veröffentlichung im Vereinsregister*	Ab Veröffentlichung im Genossenschaftsregister	
angestellter Vorstand	natürliche Person	Vorstand	Vorstand	Vorstand	
Verwaltungsrat		Kuratorium	Aufsichtsrat/ Hauptversammlung	Aufsichtsrat/ Hauptversammlung	
ja		ja	nein / ja*	ja	
AktG, HGB und SEEG	EWG Verordnung 2137/85	BGB und Stiftungsregelungen der Länder	HGB	Verordnung (EG) Nr. 1435/2003	
(§ 3 Nr. 40 EStG) §§ 8 b Abs. 1 und 2 KStG und § 3 c EStG i.V.m § 8 b Abs. 5 KStG	MwSt, Lohnsteuer, jedoch keine Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer (EWIV darf keine Gewinne machen)	Körperschaftssteuer, *Lohnsteuer, MwSt.	EStG, KStG	HGB, Aktiengesetz	
Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitätspflicht	nach HGB bzw. Ländervorschriften der EU-Mitgliedsstaaten	nach HGB, Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitätspflicht	wie GbR, detailliertere Vorschriften bei e.V.*	Det.Vorschriften, evtl. Prüfungs- und Publizitätspflicht	
hoch	hoch	hoch	gering	hoch	
2000 -5000 oder mehr, abhängig von den Staaten in denen die SE ihren Sitz hat	2000-3000 €	2.000 €	100 - 400		

\*entfällt bei Gemeinnützigkeit

\* eingetragener Verein

## Unterschiede in der Besteuerung

Nicht nur über die Gesellschaftsform, sondern auch über die damit verbundenen steuerlichen Konsequenzen muß sich der Unternehmensgründer Gedanken machen.

Dazu ist es erforderlich, dass er die Steuerarten kennt.

Folgende Steuern werden von Gesellschaften oder Privatpersonen die ein Gewerbe betreiben erhoben:

- **Einkommenssteuer**
- **Körperschaftssteuer**
- **Vermögenssteuer**
- **Gewerbesteuer**
- **Umsatzsteuer**
- **Grundsteuer**
- **Grunderwerbssteuer**

### **Einkommensteuer**

Die Einkommensteuer ist keine Geldleistung, die das Unternehmen betrifft. Das sog. **Steuersubjekt** ist immer eine natürliche Person als Privatperson.

Gegenstand der Besteuerung ist das gesamte Einkommen einer im Inland lebenden natürlichen Person, unabhängig davon, ob das Einkommen im Inland oder Ausland erzielt wird. (Achtung Doppelbesteuerungsabkommen!)

Der Besteuerung unterliegen Einkommen aus folgenden Einkunftsarten:

1. **Land- und Forstwirtschaft**
2. **Gewerbebetrieb**
3. **Selbständiger Arbeit**
4. **Nichtselbständiger Arbeit**
5. **Kapitalvermögen**
6. **Vermietung und Verpachtung**
7. **Sonstige Einkünfte**

Unter Einkünften versteht man die **Einnahmen** aus der betreffenden Betätigung abzüglich der zur Erzielung dieser Einnahmen erforderlichen **Ausgaben**.

Die Einkünfte der ersten drei Einkunftsarten bezeichnet man als Gewinn, die der Einkunftsarten 4-7 als Überschuß der Einnahmen über die Werbungskosten.

Empfänger der Einkommensteuer ist das Finanzamt am Sitz des Steuerpflichtigen.

### **Körperschaftssteuer**

Die Körperschaftssteuer ist wie die Einkommensteuer eine Geldleistung. Das sog. **Steuersubjekt** sind Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen, die ihre Unternehmensleitung oder ihren Geschäftssitz im Inland haben, niemals natürliche Personen.

Gegenstand der Besteuerung ist das **gesamte Welteinkommen** jeder im Inland ansässigen Organschaft.

Die Steuer wird von dem zu versteuernden Einkommen der Gesellschaft berechnet.

Die Körperschaftssteuer beträgt 45% für nicht ausgeschüttete Gewinne (Stand 1996) und für ausgeschüttete Gewinne 30%. Empfänger der Körperschaftssteuer ist das Finanzamt am Sitz des Unternehmens.

## Gewerbesteuer

Die Gewerbesteuer zählt zu den Objektsteuern und ist an das Bestehen eines Gewerbebetriebes im Sinne des EStG. gebunden. (Freiberufliche Tätigkeiten unterliegen nicht der Gewerbesteuer).

Das sog. Steuersubjekt ist der Unternehmer bzw. das Unternehmen, d. h. auf dessen Rechnung das Gewerbe betrieben wird. Bemessungsgrundlage für die Steuer ist der Gewerbeertrag und das Gewerbekapital.

Unter Gewerbeertrag ist der Gewinn durch die gewöhnliche Geschäftstätigkeit zu verstehen.

Unter Gewerbekapital ist das Betriebsvermögen zu verstehen.

Die Gewerbesteuer wird aufgrund des einheitlichen Steuermeßbetrages mit einem Hundertsatz (Hebesatz) (Steuermeßzahl für Gewerbeertrag 5vH.; Gewerbekapital 2v.H.) festgesetzt und erhoben.

Aus diesen beiden wird der einheitliche Steuermeßbetrag gebildet und der festgesetzte Steuerhebesatz angewendet (Zwischen 100 und 500%)

Beispiel:

Gewerbeertrag: DM 60.000	Gewerbekapital 400.000
x 5%	x 2%
= 3.000,-	= 800
Summe: 3.800,- (Einheitliche Steuermeßbetrag)	
x 395% (Hebesatz)	
= 15.010,- Gewerbesteuer / Jahr	

Empfänger ist die Gemeindekasse und nicht das Finanzamt.

## Umsatzsteuer

Die Umsatzsteuer ist eine Verkehrs- oder Verbrauchssteuer (Konsumsteuer) die im Endeffekt der Verbrauer zahlt.

Eine direkte Erhebung dieser Steuer beim Verbraucher ist jedoch praktisch nicht durchführbar, daher hat der Gesetzgeber die Abführung auf die Unternehmen verlagert.

Der Umsatzsteuer unterliegen alle Umsätze im Inland.

Der Unternehmer kann die von ihm gezahlte Umsatzsteuer (Vorsteuer) für bezogene Leistungen mit von ihm in Rechnung gestellte Leistungen die der Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer) unterliegen, verrechnen.

Derzeit beträgt die Umsatzsteuer 19% und auf einige Leistungen ist ein Satz von 7% anzuwenden.

Empfänger der Umsatzsteuer ist das Finanzamt.

## Grundsteuer

Der Grundsteuer unterliegen als Steuersubjekte alle natürlichen und juristische Personen, denen ein Grundstück bei der Feststellung des Einheitswertes zugerechnet worden ist.

Der Grundsteuer unterliegt jedoch nur inländischer Grundbesitz, unabhängig davon zu welchem Vermögensbestandteil es letztendlich gehört.

Grundlage für die Besteuerung bildet der Einheitswertbescheid. Dieser Einheitswert wird mit einem Tausendsatz, der Steuermeßzahl, multipliziert. Dieser Meßbetrag wird dann von der Gemeinde mit dem Hebesatz multipliziert.

Die Steuermeßzahl richtet sich nach der Art der Nutzung des Grundstücks und liegt zwischen 3-6 %.

Beispiel:

Einheitswert:	100.000,-
Steuermeßbetrag	2,6%
= Meßbetrag	260,-
Hebesatz	300%
= <b>Grundsteuer/a</b>	<b>780,-</b>

Empfänger ist die Gemeindekasse.

### **Grunderwerbssteuer**

Die Grunderwerbssteuer erfaßt Rechtsvorgänge im Zusammenhang mit inländischen Grundstücken. Steuerschuldner sind alle am Rechtsvorgang beteiligten Vertragspartner, seien es nun natürliche oder juristische Personen. Sie schulden die Steuer als Gesamtschuldner.

Der Steuersatz beträgt zur Zeit 4,5% in BW vom Wert der Gegenleistung und ist innerhalb von 30 Tagen nach Zugang des Bescheides zu zahlen. In anderen Bundesländern gelten z. T. andere Steuersätze

Empfänger ist das Finanzamt, in dessen Bereich das Grundstück liegt.

## II.2.5 Finanzierung von Unternehmen

### II.2.5.1 Eigen-/Fremdkapital der Unternehmung

Allen Gesellschaftsformen gemein ist jedoch, daß sie sich für die Gründung Kapital beschaffen müssen.

Die Kapitalbeschaffung erfolgt in der Regel durch die Zuführung von Geld. In weniger häufigen Fällen werden auch Sachgüter zugeführt. Für den Fall, daß Sachgüter oder Rechte zugeführt werden, fallen **Finanzierung und Investition zeitlich zusammen**.

Die Finanzierung kann dabei durch **Eigenkapital** oder mit Hilfe von **Fremdkapital** erfolgen.

Die Höhe der benötigten Geldmittel richtet sich jedoch nach dem Produktions- und Investitionsplan, sowie weiteren Größen.

Die Kapitalarten lassen sich wie folgt darstellen.

- **Eigenkapital**, das sich aus

- den in der Bilanz ausgewiesenen **Geschäftsanteilen**
- den in der Bilanz ausgewiesenen **Rücklagen**
- den in der Bilanz ausgewiesenen **Gewinnvortrag**
- den in der Bilanz nicht ausgewiesenen **stillen Reserven**

zusammensetzt und folgende Eigenschaften aufweist:

Kriterium	Eigenschaft
Rechtsverhältnis	Es besteht ein Beteiligungsverhältnis
Fristigkeit	Keine, unbefristete Bereitstellung wird angenommen
Verzinsung	Kein Anspruch auf Verzinsung
Steuerliche Absetzbarkeit	Keine Absetzbarkeit
Gewinnbeteiligung	Ja, entsprechend dem Unternehmensgewinn bzw. Gesellschaftervertrag
Mitbestimmung	Ja, entsprechend Gesellschaftervertrag
Geldentwertung	Ja, Risiko beim Gesellschafter
Kapitalsicherung	Es handelt sich um garantierendes Kapital, daher keine Sicherheit für den Gesellschafter
Interessenlage	Interesse am Unternehmenserhalt wird unterstellt

- Fremdkapital, das die Gesamtheit der Schulden darstellt und besteht aus:

- **Rückstellungem**
- **Verbindlichkeiten**

Das Fremdkapital kann kurzfristiger, mittelfristiger und langfristiger Natur sein und weist vornehmlich folgende Eigenschaften auf:

Kriterium	Eigenschagten
Rechtsverhältnis	Es besteht ein Schuldverhältnis
Fristigkeit	Ja, es besteht eine befristete Bereitstellung
Verzinsung	Ja, der Geldgeber hat Anspruch auf Verzinsung
Steuerliche Absetzbarkeit	Ja, Fremdkapitalzinsen sind steuerlich absetzbar
Gewinnbeteiligung	Nein
Mitbestimmung	Keine
Geldentwertung	Wird vom Kapitalgeber getragen
Kapitalsicherung	Es handelt sich um garantiertes Kapital
Interessenlage	Ein Interesse am Unternehmenserhalt ist anzunehmen

## II.2.5.2 Finanzierung

### II.2.5.2.1 Definition und Einteilung

Finanzierung setzt sich aus der **Aktivfinanzierung** (Beschaffung von Finanzmitteln) und der **Passivfinanzierung** (Bereitstellung von Finanzmitteln) zusammen. Beides dient zur Ingangsetzung und oder Aufrechterhaltung des betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozesses.

Finanzierung kann man aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und einteilen:

- nach Zwecken der Finanzierung
- nach Kapitalarten der Finanzierung
- nach Kapitalherkunft der Finanzierung
- nach Fristigkeiten der Finanzierung
- nach Anlässen der Finanzierung

#### II.2.5.2.1.1 Definition von Investition

**Investition ist die Umwandlung der beschafften und bereitgestellten Finanzmittel in Anlagevermögen, Umlaufvermögen oder HR (Human Resources) zur Ingangsetzung und/oder Aufrechterhaltung des betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozesses.**

Investition und Finanzierung fallen bei Einbringung eines Vermögensgegenstandes (Maschine, Patent) von außen in das Unternehmen zeitgleich zusammen. (z. B. Schenkung, Einlage eines Gesellschafters als Sacheinlage)

#### Finanzierung mit unterschiedlichen Zwecken

Zweck der Finanzierung kann sein:

- die Neufinanzierung (für Investitionen über die Bereitstellung von Kapital)
- der Umlanzierung (für finanzierungseigene Zwecke)
- der Prolongation (Verlängerung der Laufzeit bereits bestehender Kredite)
- der Substitution (Austausch von Finanzierung z. B. bei Auslaufen von Kreditverträgen)
- der Transformation (Umwandlung einer Kapitalart in eine andere = Passivtausch)

### Finanzierung mit unterschiedlichen Kapitalarten

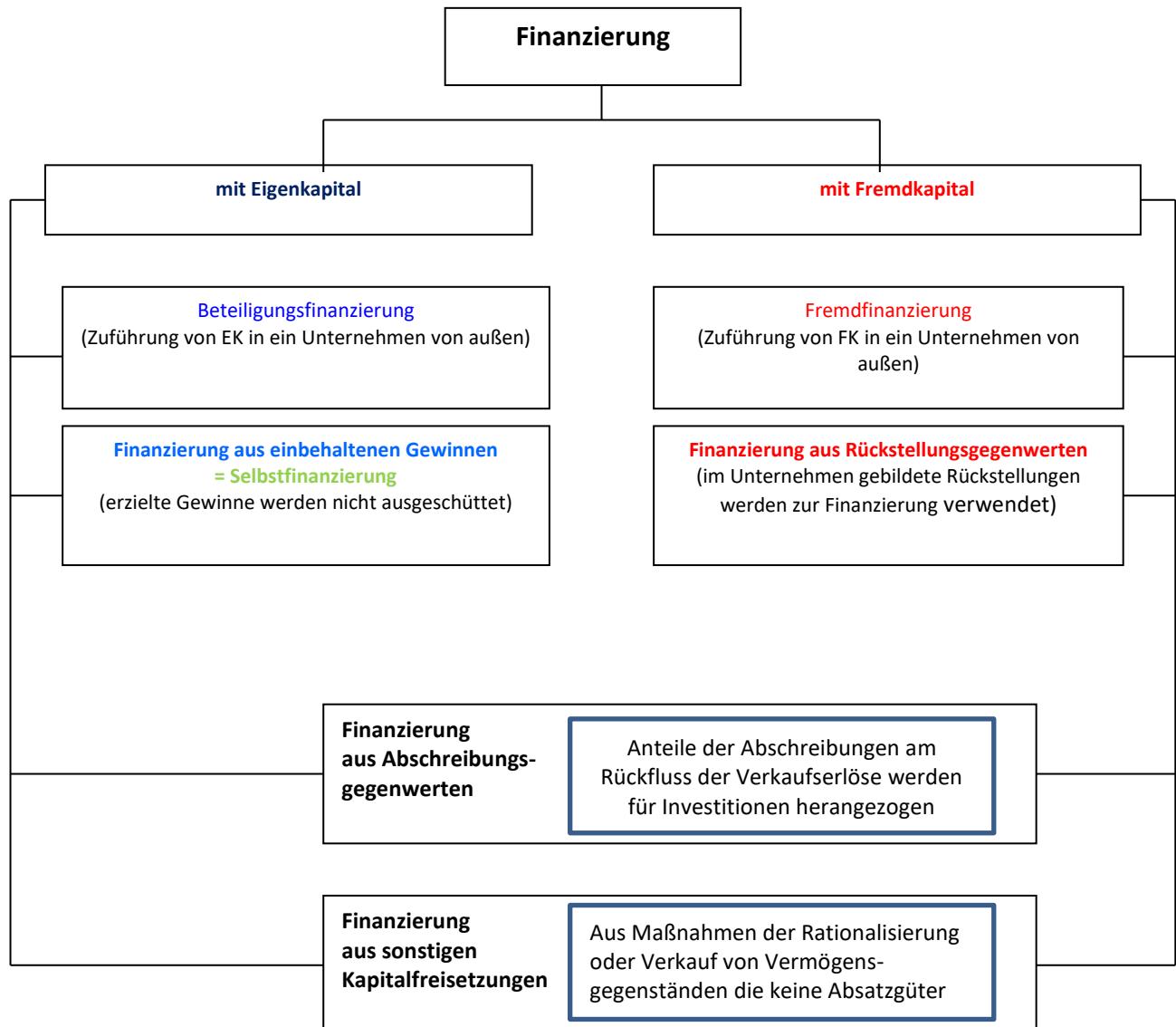


Abb. 37: Finanzierung mit EK und FK

### Finanzierung mit unterschiedlicher Kapitalherkunft

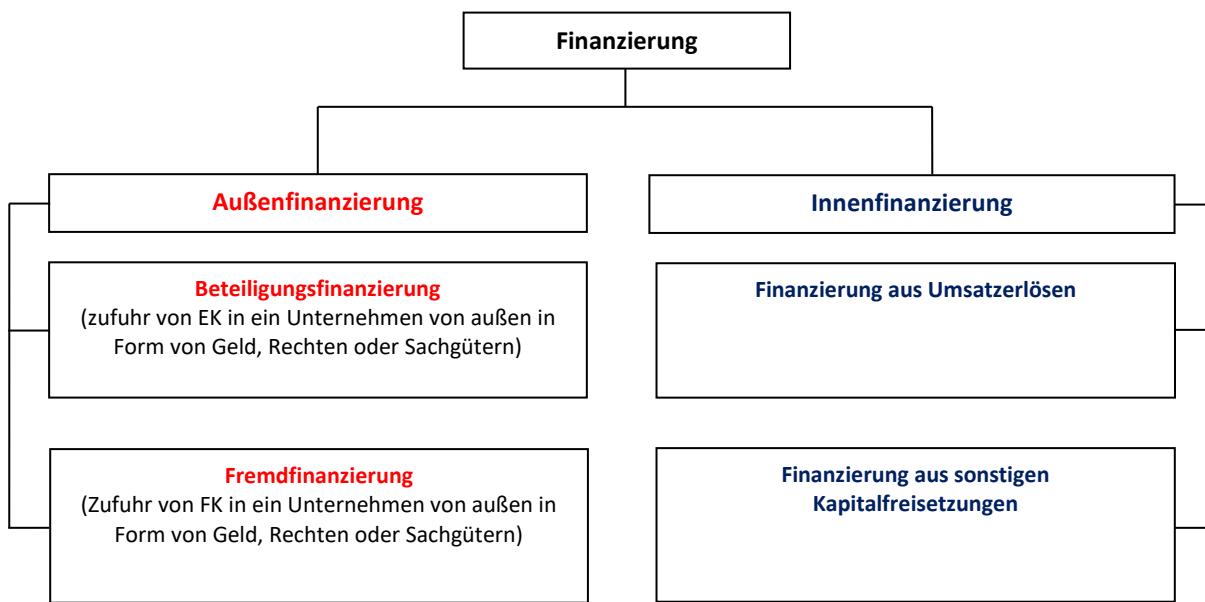


Abb. 38: Außen- und Innenfinanzierung

## II.2.5.2.2 Finanzierungsregeln und wichtige Finanzierungskennzahlen

### Finanzierungsregeln

Mit Hilfe der Finanzierungsregeln beurteilt ein Fremdkapitalgeber die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens!

Unterteilt werden die Finanzierungsregeln in „**Vertikale und Horizontale Finanzierungsregeln**“.

<b>Vertikale Finanzierungs-Regeln</b>	<b>1:1 Regel</b>	Fremdkapital / Eigenkapital $\leq 1$	
	<b>2:1 Regel</b>	Fremdkapital / Eigenkapital $\leq 2$	
<b>Horizontale Finanzierungs-Regeln</b>	<b>Goldene Bilanzregeln</b>	Im engen Sinne	Anlagevermögen / Eigenkapital $\leq 1$ oder Eigenkapital / Anlagevermögen $\geq 1$ (Deckungsgrad A oder Anlagendeckung A)
		Im weiteren Sinne	Anlagevermögen / Eigenkapital + langfristigem Fremdkapital $\leq 1$ oder Eigenkapital + langfr. FK / Anlagevermögen $\geq 1$ (Deckungsgrad B oder Anlagendeckung B)
	<b>Goldene Finanzierungsregeln</b>	Kurzfristiges Vermögen (Umlaufvermögen) / kurzfristigem Kapital $\geq 1$	
		Langfristiges Vermögen (Anlagevermögen) / kurzfristigem Kapital $\geq 1$	

## **Finanzierungskennzahlen**

Kennzahlen dienen der Unternehmensführung als auch externen Analysten zur schnellen Beurteilung der wirtschaftlichen (finanziellen) Lage des Unternehmens.

**Kennzahlen zur Analyse der Finanzierungsstruktur sind:**

**Eigenkapitalanteil (quote)** = Eigenkapital x 100 / Gesamtkapital

**Verschuldungskoeffizient** = Fremdkapital x 100 / Eigenkapital

**Rücklagenquote** = Rücklagen x 100 / Eigenkapital

**Selbstfinanzierungsgrad** = Gewinnrücklagen x 100 / Gesamtkapital

**Anspannungskoeffizient** = Fremdkapital x 100 / Gesamtkapital

## **Finanzkontrolle**

**Deckungsgrad A** = (Eigenkapital / Anlagevermögen) x 100

**Deckungsgrad B** = (Eigenkapital + langfr. Fremdkapital / Anlagevermögen) x 100

**Deckungsgrad C** = (Eigenkapital + langfr. Fremdkapital / Anlagevermögen + langfr. geb. Umlaufv.) x 100

**Gesamtkapitalrentabilität** = (Gewinn + Fremdkapitalzinsen / Gesamtkapital) x 100

**Eigenkapitalrentabilität** = (Gewinn / Eigenkapital) x 100

**Umsatzrentabilität** = (Gewinn / Umsatz) x 100

## **Unternehmensfinanzierung (Möglichkeiten)**

In Zeiten von Basel II, damit verbundenen Ratings und der zunehmend restiktiveren Geldvergabepolitik der Banken wird es für den deutschen Mittelstand immer schwieriger, sich via Bankkrediten zu finanzieren. Solange die Unternehmen nicht hinreichend dafür sorgen, dass ihre finanzielle Stabilität auf gesundem Boden - sprich genügend Eigenkapital - steht, müssen sie die stark gestiegenen Bonitätsanforderungen der Banken dulden bzw. erfüllen, oder aber sie machen sich auf den Weg, Alternativen zum klassischen Bankkredit zu finden.

Diese alternativen Formen der Unternehmensfinanzierung gibt es zuhauf, allerdings werden auch sie keinem Unternehmer nachgeworfen, dazu muss er sich schon gut aufgestellt haben. Um fremdes Kapital muss man sich nämlich auch bewerben. Dazu gehört in erster Linie die umfassende schriftliche Darstellung des eigenen Unternehmenskonzeptes, neudeutsch auch Business-Plan genannt. Je umfangreicher dieser Bericht ausfällt, desto leichter fällt den neuen potentiellen Geldgebern die Bewertung ihres Vorhabens.

Finanzierungen für Existenzgründer und Unternehmensgründer

Für Existenzgründer bzw. Unternehmensgründer haben wir auf der folgenden Seite eine Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten und Förderdarlehen der öffentlich-rechtlichen Hand aufgeführt:

Im Folgenden haben wir die verschiedenen Möglichkeiten der alternativen Unternehmensfinanzierung kurz aufgelistet.

Unter dem Stichwort "Wirtschaftsförderung" werden z.B. Investitionszulagen (zwischen 12,5% und 27,5%) und Investitionszuschüsse in den neuen Bundesländern gewährt, außerdem gibt es noch die so genannten ERF-Darlehensprogramme.

### **BMBF FuE-Programme**

Um den Anteil von Unternehmen mit eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (FuE) zu erhöhen, gewährt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) staatliche Mittel zur Einrichtung derselben.

### **ERP-Kapital für Gründer**

Die European Recovery Programme (ERP) sind aus der Marshallplanhilfe hervorgegangen. Dieses Sondervermögen des Bundes gewährt Kapital sowohl für Gründung als auch für Wachstum. Ferner existiert auch ein ERP-Beteiligungsprogramm, wodurch sich Kapitalgesellschaften, die Kredite an Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) vergeben, refinanzieren können.

### **Bürgschaften**

Hierbei gibt es private und öffentliche Bürgschafts-Geber.

Wer kennt die folgende Situation nicht: man möchte gerne seinen Betrieb vergrößern oder neue Maschinen anschaffen, aber die Hausbank spielt nicht mit, weil die entsprechenden Sicherheiten fehlen? Nun, auch in diesen und vielen ähnlich gelagerten Fällen kann geholfen werden, ohne dass man gleich eine Bank ausrauben muss. Das Schlüsselwort lautet Bürgschaft. Dabei handelt es sich um einen Vertrag, bei dem sich eine Seite gegenüber einer anderen verpflichtet, notfalls für die Erfüllung bestimmter Verbindlichkeiten eines Dritten geradezustehen. Fast alle von uns kennen dies aus der Zeit, als wir unsere erste Wohnung selbst anmelden wollten und der Vermieter auf eine Bürgschaft unserer Eltern bestand.

Im geschäftlichen Bereich sollte man allerdings auf persönliche, beziehungsweise selbstschuldnerische Bürgschaften verzichten, weil die Bürgen dadurch Einfluss auf ihr Unternehmen ausüben könnten. Außerdem verzichtet der Bürge bei einer selbstschuldnerischen Bürgschaft auf die Einrede der Vorausklage, was bedeutet, dass er jederzeit bezahlen muss, wenn der Schuldner nicht zahlen kann, ohne dass man beim Schuldner die Zwangsvollstreckung durchgeführt hat.

Mittlerweile bieten die Landesbanken sämtlicher Bundesländer oder deren Bürgschaftsgemeinschaften Bürgschaften zu Besicherung von Krediten oder Avalen (Was ein Aval ist, erklären wir Ihnen auf der folgenden Seite: Avalkredit) an, vorrangig natürlich, um die gewerbliche Wirtschaft in den entsprechenden Bundesländern zu fördern. Solche Bürgschaften können und sollen in der Regel eine Hebelwirkung haben. So verzeichnete beispielsweise das Land Sachsen in der Zeit von 1990 bis 2007 9.700 Bürgschaften in einer Gesamthöhe von 1,5 Milliarden Euro, wodurch Investitionen in Höhe von 5,1 Milliarden Euro getätigten wurden, welche wiederum 152.000 Arbeitsplätze neu schufen.

In der Regel gewähren die öffentlich-rechtlichen Bürgschaftsgeber für 80 Prozent eine Bürgschaft, die restlichen 20 Prozent übernimmt dann meist die Hausbank. Wie auch bei einem Kredit sind bei einer Bürgschaft gewisse

Voraussetzungen zu erfüllen. So hat man zunächst die banküblichen Unterlagen wie Konzeptbeschreibung, Businessplan, Selbstauskunft, Kapitalbedarfsplanung und Ertragsvorschau und, sofern vorhanden, die Bilanzen der letzten Jahre, sowie eine betriebswirtschaftliche Auswertung vorzuweisen, ehe die Bürgschaft beantragt werden kann.

### **Börsengang**

Für Aktiengesellschaften eine besonders interessante Form der Finanzierung über den Aktienmarkt an der Börse in Form eines Börsenganges (Going Public).

### **Factoring**

Liquiditätserhöhung durch Verkauf von Außenständen, Personalkosteneinsparung durch Wegfall des Mahnwesens und der Debitorenbuchhaltung. Nutzt man die liquiden Mittel zur Rückzahlung der Verbindlichkeiten, erhöht dies langfristig die Eigenkapitalquote und verbessert dadurch das Rating, unrentabel bei Beträgen unter 300 Euro.

#### **Factoring**

Factoring ist in Deutschland schon ein alter Hut. Der Legende nach kannten schon die alten Fugger aus Augsburg vor rund 650 Jahren die Möglichkeit, Forderungen anderer zu kaufen, um damit Profit zu machen.

Heute ist Factoring eine Art Dreiecksgeschäft, bestehend aus dem Factor, dem Factoring-Kunden und dem Abnehmer. Der Factoring-Kunde liefert dabei wie gewohnt seine Waren, beziehungsweise Dienstleistungen an den Abnehmer und verkauft die Forderungen daraus umgehend an den Factor, der sie ihm unter vorübergehender Einbehaltung von 10 bis 20 Prozent wiederum umgehend ausbezahlt. Der größte Teil des Einbehalts abzüglich der eigenen entstandenen Kosten sowie der Zinsen für das gewährte Darlehen wird dem Factoring-Kunden überwiesen, sobald der Abnehmer die Rechnung vollends bezahlt hat.

Der Factoring-Kunde gewinnt zum einen durch diese Dienstleistung an Liquidität, zum anderen sichert er sich dadurch vor einem eventuellen Ausfall seiner Forderungen ab. Die neu gewonnene Liquidität kann er dazu nutzen, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten umgehend zu reduzieren.

### **Arten von Factoring**

Je nach Leistungsumfang unterscheidet man zwischen verschiedenen Formen des Factorings:

- **echtes und unechtes Factoring**

übernimmt der Factor das Ausfallrisiko, spricht man von echtem Factoring, ansonsten von unechtem.

- **Inhouse-Factoring**

hier verbleibt die Buchhaltung beim Factoring-Kunden, auch wenn der Factor das Ausfallrisiko übernimmt.

- **Online-Factoring**

hierbei werden sämtliche Vorgänge computergestützt in Echtzeit ausgeführt

- **Fälligkeits-Factoring**

funktioniert wie das echte Factoring, nur dass der Factoring-Kunde auf die sofortige Auszahlung des Rechnungsbetrages verzichtet

Varianten der Forderungsabtretung

Darüber hinaus unterscheidet man beim Factoring auch noch nach der Art der Forderungsabtretung in folgende Varianten:

- **offenes Factoring**

Hier wird dem Kunden klipp und klar kommuniziert, dass man seine Forderungen an eine Factoring-Firma abgetreten hat und er doch bitteschön an dieselbe seine Zahlungen zu leisten hat.

- **halboffenes Factoring**

Der Kunde erfährt zwar nicht, dass die Forderung gegen ihn verkauft wurde, aber er erhält die Aufforderung, seinen Rechnungsbetrag auf ein Konto zu überweisen, welches dem Factor gehört.

- **stilles Factoring**

Hier erfährt der Kunde nichts vom Verkauf der Forderungen. Allerdings setzt diese Art des Factorings ein hohes Vertrauen in die Rechtmäßigkeit der gestellten Forderungen voraus, da der Factor die Forderungen nicht ohne weiteres überprüfen kann.

#### Auswahl der Forderungen

Eine weitere Unterscheidung beim Factoring ist die der Forderungsauswahl:

- [Inlands-Factoring](#)

Hier werden, wie der Name es vermuten lässt, ausschließlich inländische Forderungen verkauft

- [Auslands-Factoring](#)

Hier dreht sich alles um Schuldner aus dem Ausland

- [Auswahl-Factoring](#)

Hier werden nur ausgewählte in- und/oder ausländische Forderungen an den Factor verkauft

- [Import-Factoring](#)

Wer Waren importiert, muss in der Regel in Vorkasse treten. Beim Import-Factoring übernimmt der Factor diese Zahlungen direkt.

#### **Leasing mit Sonderform Lease-and-saleback**

Bessere Liquidität durch Leasing statt Kauf, also Überlassung eines Investitionsgutes für eine bestimmte Zeit und zu einem bestimmten Betrag. Geeignet für Firmengebäude, Fuhrpark, Industrie-, EDV-Anlagen

#### Leasing

Nicht alles, was ein Unternehmer für sein Unternehmen benötigt, muss er zwangsläufig kaufen. Wer ohne den Einsatz von Eigenkapital investieren möchte, kann dies tun, indem er bestimmte Güter beispielsweise least.

Beim Leasing handelt es sich um eine Sonderform des Mietens. Während man sich beim Mieten wenig Gedanken um Wartung und Instandsetzung des gemieteten Gegenstandes machen muss, wird dies beim Leasing voll auf den Leasingnehmer abgewälzt. Im Gegenzug dafür erhält der Leasingnehmer die Möglichkeit, das Leasinggut nach dem Ende der vertraglich vereinbarten Laufzeit käuflich zu erwerben. Falls er dies jedoch nicht wünscht, gibt er es einfach an den Leasinggeber zurück.

Wer Baumaschinen, Fahrzeuge, Werkzeuge und sonstige Arbeitsmaterialien least, kann die dafür entstehenden monatlichen Leasingkosten steuerlich sofort als Betriebsausgaben absetzen, aber auch nur dann, wenn das Leasinggut später nicht zwangsläufig in den Besitz des Leasingnehmers übergeht.

Man unterscheidet beim Leasing unter anderem zwischen folgenden Vertragsformen:

#### **Vollamortisation**

Hier wird der gesamte Aufwand des Leasinggebers, sprich sowohl die Herstellungskosten des Leasingobjektes, als auch die dafür notwendigen Nebenkosten, wie Finanzierungskosten und der Gewinn des Leasinggebers bis zum Ende der Laufzeit voll bezahlt. Bei diesem Vertrag kann beispielsweise bestimmt werden, dass nach dem Ende der Laufzeit der Leasingnehmer eine Kaufoption ausüben kann oder aber das Objekt zu dann vergünstigten Bedingungen weiter least.

#### **Teilamortisation**

Bei dieser Form wird nur ein Teil der entstandenen Kosten über die Laufzeit amortisiert. Es besteht also ein Restwert zum Ende der vertraglich vereinbarten Laufzeit.

Ein weiterer Vorteil des Leasings besteht unter anderem darin, dass man von Anfang an mit festen Kosten kalkulieren kann, da sich die Leasingraten während der Vertragslaufzeit nicht verändern werden. Laufen Ihre Geschäfte optimal, dann finanziert sich der Leasinggegenstand nicht nur selbst, sondern erwirtschaftet hoffentlich auch einen Überschuss. Die Leasingobjekte verbleiben während der Laufzeit im Eigentum und damit auch in der Bilanz des Leasinggebers, was bilanzielle Vorteile im Vergleich zu einer Finanzierung mit sich bringt, bei welcher das finanzierte Objekt ja in der Bilanz des Unternehmens aktiviert werden muss.

### **Beteiligungskapital**

Entweder über eine direkte Beteiligung, bei der ein Investor Anteile am Unternehmen erwirbt, oder über eine stille Beteiligung, bei der der Investor ein Darlehen gibt. Erhöhung der Eigenkapitalquote, bessere Bonität und Rating-Note.

Mit Beteiligungskapital bezeichnet man dasjenige Kapital, welches ein Investor zur Verfügung stellt, um sich an einer schon vorhandenen Firma zu beteiligen. Diese Art der Beteiligung ist meist längerfristig angelegt und muss auch nicht zwingend zurückbezahlt werden.

Das privat investierte Beteiligungskapital ist im englischen auch unter dem Begriff Private Equity oder Venture Capital bekannt, wobei privat nicht immer bedeutet, dass das Geld aus privaten Quellen stammt. Es gibt mittlerweile Anleger, die ihr Kapital in Firmen organisiert haben, hier spricht man dann von den so genannten institutionellen Anlegern.

Seitdem in Deutschland der Verkauf von Unternehmensbeteiligungen steuerfrei ist, sind auch die hier investierten Summen an privatem Beteiligungskapital explosionsartig nach oben geschnellt. Gerade vor dem Hintergrund stark gestiegener Anforderungen seitens der Banken bei einer Kreditaufnahme - Stichwort Basel II - gewinnt das Beteiligungskapital aus privater Hand zunehmend an Bedeutung. Leider werden solche Unternehmen seit ihrer Brandmarkung durch Herrn Müntefering als Heuschrecken verstärkter Kritik ausgesetzt, was aber hinsichtlich der von ihnen zu erreichenden Ziele eigentlich überflüssig ist. Zugegeben, Private Equity Firmen streben an, dass das von ihnen investierte Geld, welches zum überwiegenden Teil eben auch aus Darlehen besteht, möglichst schnell Gewinne erwirtschaftet, um so das aufgenommene Darlehen möglichst zügig zurückzuzahlen zu können. Aber ist ein solches Vorgehen bei einer Unternehmensbeteiligung verwerflich? Okay, diesen Kapitaldienst kann manches Unternehmen nur leisten, indem es sich sehr starken Veränderungen unterwirft, um massiv Kosten einzusparen. Aber erst dann, wenn dies auch zu Lasten des Ertrages geht, ist langfristig betrachtet niemandem damit geholfen, dass man lediglich um des Sparens willens spart und Unternehmen von Grund auf neu strukturiert.

### **Asset-Backed Securities (ABS)**

Forderungen (Assets), die gedeckt sind (backed) in Form von Schuldscheinen oder Wertpapieren (securities). Für den Forderungsankauf wird extra eine Firma gegründet, die sich durch Ausgabe von Wertpapieren selbst refinanziert. Interessant ab ca. 25 Mio Euro-

#### **Asset-Backed-Securities**

Wenn es um die Kapitalbeschaffung zur Unternehmensfinanzierung geht, erfreuen sich "Asset Backed Securities" (ABS) immer größerer Beliebtheit.

Als Paradebeispiel wird dazu gerne der Fußballverein Schalke 04 genannt. Der hatte nämlich vor einigen Jahren einen Teil seiner Forderungen aus den Eintrittskarten-Abonnements an eine Finanzierungsgesellschaft verkauft. Die wiederum finanziert sich durch die Ausgabe von Anleihen, die Asset Backed Securities genannt werden. Diese Anleihen sind dann an Börsen handelbar. Es handelt sich dabei um verbriegte Forderungen. Oder anders gesagt: bei ABS handelt es sich um Wertpapiere, die mit Vermögensgegenständen unterlegt sind.

Aus Unternehmersicht scheint es sich bei diesen Asset Backed Securities um eine durchaus überlegenswerte Sache zu handeln. Da werden also Finanzaktiva aus der Firmenbilanz ausgegliedert und über die Ausgabe von Wertpapieren an den Kapitalmärkten refinanziert. Realisiert wird dies meist über den Forderungsverkauf an eine eigens dafür gegründete Firma, die dann wiederum die Anleihen emittiert. Sind die Anleihen dann verkauft, führt dies in der Regel zu einer Liquiditätsverbesserung des Unternehmens, da sich ja durch den Rückfluss der Geldmittel deren Verschuldungsgrad reduziert, was sich wiederum positiv auf die Bilanz auswirkt. Gleichzeitig reduziert man mit ABS die hohe Abhängigkeit von den Banken, was in Zeiten von Basel II ja auch ganz angenehm ist.

Allerdings erweist sich die praktische Durchführung als nicht ganz so einfach wie es sich zuerst anhört. Da gilt es vorab, allerhand handelsrechtliche und steuerliche Fragen zu klären, um die richtige ABS-Struktur zu finden. Forderungen sind ja nicht gleich Forderungen. Es können beispielsweise Hypotheken-, Kredit- oder sonstige Forderungen sein. Bei Kreditforderungen wiederum unterscheidet man zwischen echten Krediten und Wertpapieren, während die sonstigen Forderungen sowohl Forderungen aus Kreditkartengeschäften und Leasinggeschäften, aber auch Forderungen von Kunden umfassen.

Zugegeben nutzten bisher überwiegend Großunternehmen diese Art der Unternehmensfinanzierung, schließlich sind die Kosten, die beim Übergang der Forderungen auf das neue Unternehmen entstehen, auch nicht zu verachten. Hauptsächlich liegt es aber daran, dass diese Art der Finanzierung in Deutschland noch recht jung ist und daher nur wenige kompetente Menschen mit dem entsprechenden Fachwissen vorhanden sind.

Für das neu zu gründende Unternehmen, welches den Forderungsbestand ankauf, gibt es mittlerweile zwei verschiedene Modelle auf dem Markt. Einmal in Form einer Ausgliederung einer Firma, die ausschließlich für deren Vermögenswerte geschaffen wird. Und zum anderen als Dienstleister für mehrere Firmen, die also den Verkauf bündelt und dadurch die Kosten gleichzeitig auch senkt. Beiden gemein ist die Tatsache, dass sie von Ratingagenturen meist besser bewertet werden als die jeweiligen Mutterkonzerne, was aber auch den positiven Nebeneffekt hat, dass dadurch der Verkauf der Anleihen forciert wird.

### **Beihilfen der EU**

Verschiedene Beihilfen, Fonds und Programme der Europäischen Kommission, um Gelder unter bestimmten Auflagen zu erhalten.

### **Business-Angels**

vermögende Privatinvestoren mit dem Hang zum Mentorentum

#### **Business Angels**

Business Angels sind keine Untergruppe einer ähnlich lautenden Rockergruppe, sondern Menschen mit einem besonderen "Schlag". Es sind meist berufserfahrene Menschen, die schon das eine oder auch andere Unternehmen gegründet und entwickelt haben und daher wissen, wovon sie sprechen. Darüber hinaus besitzen sie Geld, welches sie samt ihrem Wissen gerne in aussichtsreiche Unternehmen investieren möchten. Dabei geht es ihnen eher um die schnelle Mark, pardon um den schnellen Euro als um ein langfristiges Engagement, finanzieren sie doch vornehmlich Unternehmen, die sich gerade in der Startphase befinden und auf der Suche nach Risikokapital sind.

Anders als bei Beteiligungen an etablierten Unternehmen existieren bei Neugründungen ja naturgemäß kaum verlässliche Zahlen, Daten und Fakten. Hier ist man also sowohl auf seine Erfahrung, als auch auf seinen guten Riecher angewiesen, wenn man sich in so einer frühen Phase an einem Unternehmen beteiligt.

Business Angels bringen in der Regel nicht nur ihr Kapital, sondern auch ihre Kontakte mit in die Firma ein, um ihr so schnell wie möglich einen guten Start zu ermöglichen, was gleichbedeutend mit einer hoffentlich entsprechend guten Rendite ist. Natürlich sucht jeder Business-Angel am liebsten Unternehmen, bei denen er möglichst attraktive Erträge erwarten kann. Er ist sich des Risikos eines Totalverlustes bewusst, deshalb muss das Businessmodell natürlich umso überzeugender wirken.

Je früher ein Business Angel sich an einem Unternehmen beteiligt, desto geringer sind zwar seine Einlagen, aber desto höher ist auch noch das Risiko, dass das Unternehmen scheitern kann. Deshalb beteiligen sie sich in der Regel auch aktiv an den Unternehmensentscheidungen, im Gegensatz zu den Venture Capital Investoren, die erst später in die Firma einsteigen, dafür aber meist mehr Kapital mit einbringen. Jeder Business-Angel hat seine ihm eigenen Schwerpunkte, die er in das Unternehmen, an dem er sich beteiligt, mit einbringt. Meist handelt es sich dabei um fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how und ein privates Netzwerk an möglichen weiteren Investoren oder Fachleuten, mit deren Hilfe bestimmte Defizite gerade in der wichtigen Anfangszeit ausgeglichen werden können.

### **Avalkredite**

Ein Avalkredit ist eine Bürgschaft einer Bank, eines Kreditversicherers oder von landeseigenen Förderinstituten für Auslandsgeschäfte

Ein **Avalkredit** ist eine Form der Kreditleihe. Dabei geht es in erster Linie nicht um einen monetären Betrag, welcher verliehen werden soll, sondern zunächst einmal um die Kreditwürdigkeit an sich. Wenn also ein Unternehmer beispielsweise seine Leistung oder eine Anzahlung in Form von Bürgschaften oder Garantien absichern soll, dann bemüht er sich um einen Avalkredit. Dabei handelt es sich dann zuerst einmal um ein Zahlungsversprechen eines Kreditinstitutes oder eines sonstigen Avalgebers, welcher im Falle der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmers für diesen einspringt. Die Bank beziehungsweise der Avalgeber treten also als Bürge ein. Es entsteht damit ein Dreiecksgeschäft zwischen dem Unternehmer, seinem Kunden und seiner Bank.

Ein Avalkredit ist eine Form der Kreditleihe. Dabei geht es in erster Linie nicht um einen monetären Betrag, welcher verliehen werden soll, sondern zunächst einmal um die Kreditwürdigkeit an sich. Wenn also ein Unternehmer beispielsweise seine Leistung oder eine Anzahlung in Form von Bürgschaften oder Garantien absichern soll, dann bemüht er sich um einen Avalkredit. Dabei handelt es sich dann zuerst einmal um ein Zahlungsversprechen eines Kreditinstitutes oder eines sonstigen Avalgebers, welcher im Falle der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmers für diesen einspringt. Die Bank beziehungsweise der Avalgeber treten also als Bürge ein. Es entsteht damit ein Dreiecksgeschäft zwischen dem Unternehmer, seinem Kunden und seiner Bank.

Wenn alles reibungslos über die Bühne gegangen ist, hat dafür keiner finanzielle Mittel aufwenden müssen. Der Unternehmer spart also durch einen Avalkredit den Einsatz von liquiden Mitteln, bezahlt dafür aber im Gegenzug die so genannte Avalprovision, die im einstelligen Prozentbereich und immer unter den jeweiligen Kreditzinsen liegt. Im Rahmen der Wirtschaftsförderung haben mittlerweile alle Bundesländer eigene Banken, die unter anderem auch Ausfallbürgschaften für die Avalkredite vertrauenswürdiger Kreditnehmer anbieten.

Übrigens steht es dem Unternehmer frei, welchen Avalgeber er sich aussucht. Es muss also nicht immer zwangsläufig die Hausbank sein, bei der man meist eh schon eine Kreditlinie eingeräumt bekommen hat. Es gibt daneben auch schon seit vielen Jahren private Kreditversicherer am Markt, die gewerbsmäßig Avalkredite anbieten. Dies hat außerdem den entscheidenden Vorteil, dass die meist schon gewährten teuren Kredite der Hausbank nicht weiter in Anspruch genommen werden müssen.

Egal, ob sie eine Zollbürgschaft oder eine Lizenzkaution bei der Beantragung von Ausfuhrliczenzen benötigen, Avalangebote gibt es für alle nur erdenklichen Situationen. Ob Vertragserfüllungsavale, Bietungsavale, Anzahlungsavale oder Mängelgewährleistungsavale, immer handelt es sich dabei um Eventualverbindlichkeiten, also nicht um echte Verbindlichkeiten.

Avalkredite können nicht nur kurz- und langfristig, sondern auch unbefristet ausgestellt werden. Nicht immer müssen sie entsprechend gesichert werden. Weitere Einzelheiten hierzu erläutert Ihnen gerne ihre Bank oder ihr Avalgeber.

### **Mezzanine**

Hierbei handelt es sich um Fremdkapital, welches in der Bilanz als Eigenkapital ausgewiesen wird und somit die Eigenkapitalquote erhöht.

#### **Mezzanine-Finanzierung**

Mezzanine-Kapital ist eigentlich alter Wein in neuen Schläuchen. Diese Form dieser Unternehmensfinanzierung existiert schon lange am Kreditmarkt, wenn auch nicht unter diesem Namen. Unternehmen, die sich über diesen Weg zusätzliches Kapital am Kapitalmarkt beschaffen, verbessern dadurch zusätzlich ihre Eigenkapitalquote, da diese Mittel eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellen. daher auch der Begriff Mezzanine, der im italienischen Zwischengeschoss bedeutet.

Mezzanine-Kapital ähnelt dem Eigenkapital insofern, als dass es meist langfristig im Unternehmen bleibt und in Relation zum echten Fremdkapital ausserdem immer nur nachrangig abgesichert ist. Es ähnelt dem Fremdkapital insofern, als dass es auch zurückgezahlt werden muss und dass es im Rang vor dem echten Eigenkapital steht.

Je nach Art und Weise des gewährten Darlehens kann man dies zusätzlich in bilanzielles Eigen- oder Fremdkapital unterscheiden. So wird etwa ein Nachrangdarlehen als Fremdkapital bilanziert, während eine stille Beteiligung dem Eigenkapital zugerechnet wird.

Das gewährte Mezzanine-Kapital wird laufend zu einem zuvor ausgehandelten Zinssatz verzinst, der sich mitunter aber auch an dem Erfolg des Unternehmens orientieren kann. Der Zinssatz ist aufgrund der nachrangigen Sicherung immer höher, als der einer Bank in den vorderen Rängen, und kann mitunter bis zu 20% und mehr betragen. Damit wird dann ein Teil des Risikos ausgeglichen, den die Kapitalgeber mit der Gewährung eingehen. Die Darlehensgewährung ist üblicherweise auf fünf bis zehn Jahre befristet, ausserdem beschränkt sich die Haftung des Darlehengabers stets auf den Darlehensbetrag, eine Beteiligung an eventuell entstehenden Verlusten ist also somit von vorn herein ausgeschlossen. In dem abzuschliessenden Vertragswerk werden ausserdem die Rechte und Pflichten des Investors und des Unternehmens geregelt, dies enthält dann meist auch verpflichtende Quoten hinsichtlich des Eigenkapitals oder bestimmter Ergebniskennzahlen. Ferner wird auch detailliert festgehalten, was genau im Falle von Verletzungen der zuvor genannten Vereinbarungen passiert.

Natürlich dürfen die Nachteile dieser Finanzierungsart nicht übersehen werden. Unternehmer bezahlen wesentlich höhere Zinsen als bei einem banküblichen Bankkredit, und sie benötigen deshalb einen entsprechend hohen Cashflow, um den Kapitaldienst auch leisten zu können.

Typische Geldgeber für Mezzanine-Finanzierungen sind neben Beteiligungsgesellschaften auch Private-Equity-Gesellschaften, Venture-Kapital-Gesellschaften und Mezzanine-Fonds. Da dieser Markt momentan besonders wächst, gibt es auch schon die ersten Banken, die sich daran beteiligen. Weil an die nachfragenden Unternehmen sehr hohe Erwartungen gestellt werden, versteht es sich fast von alleine, dass es ausschliesslich schon am Markt etablierte Firmen sind, die sich darum bewerben.

Die gewährten Darlehen bewegen sich meist im einstelligen Millionenbereich, gehen aber mitunter auch bis in den mittleren zweistelligen Bereich.

Und für wen eignet sich nun dieses Finanzierungsinstrument?

Nun, es eignet sich zum Beispiel für Firmenübernahmen im Rahmen von Management-buy-out oder für etablierte Firmen, die neue Märkte erschliessen wollen.

Verbessert Mezzanine das Rating?

Ja und nein. Zum einen verbessert es die Eigenkapitalstruktur bei gleichzeitiger Verringerung des Leverage-Effektes, zum anderen aber wird das Mezzanine-Kapital ja nicht aus Langeweile aufgenommen, sondern weil in der Regel Investitionen anstehen, die dann aber bewirken, dass der Leverage-Effekt sich umdreht und dass als Ergebnis der Investition hoffentlich ein besserer und höherer Cashflow einsetzt.

Die Kapitalgeber, so sie denn nicht über Barvermögen verfügen, haben seit ein paar Jahren übrigens die Möglichkeit, sich über gewichtete Anleihen am freien Markt zu refinanzieren.

### II.2.5.2.3 Sicherheiten der Finanzierung

Kapital welches von außen in ein Unternehmen fließt oder an Dritte als Kredit gegeben wird, wird in der Regel nur gegen Stellung von Sicherheiten gegeben.

Unterschieden wird dabei in **Personalsicherheiten** und **Realsicherheiten**.

Bei den **Personalsicherheiten** haftet neben dem Kreditnehmer eine weitere (dritte) **Person** für das Fremdkapital

Bei den **Realsicherheiten** stellt der Kreditnehmer bestimmte **Sachwerte** als Sicherung zur Verfügung.

Unterschieden wird dabei in **akzessorische** und **fiduziарische** Sicherheiten.

Akzessorische Sicherheiten sind an das bestehen einer Forderung gebunden, fiduziарische Sicherheiten nicht.

#### Personalsicherheiten

Bei den Personalsicherheiten sind folgende Sicherheitsmöglichkeiten zu unterscheiden:

- Bürgschaft (Ausfallbürgschaft und die Selbstschuldnerische Bürgschaft, entweder als Mitbürgschaft, Nachbürgschaft oder Rückbürgschaft)
- Garantie
- Kreditauftrag
- Schuldbeitritt

#### Realsicherheiten

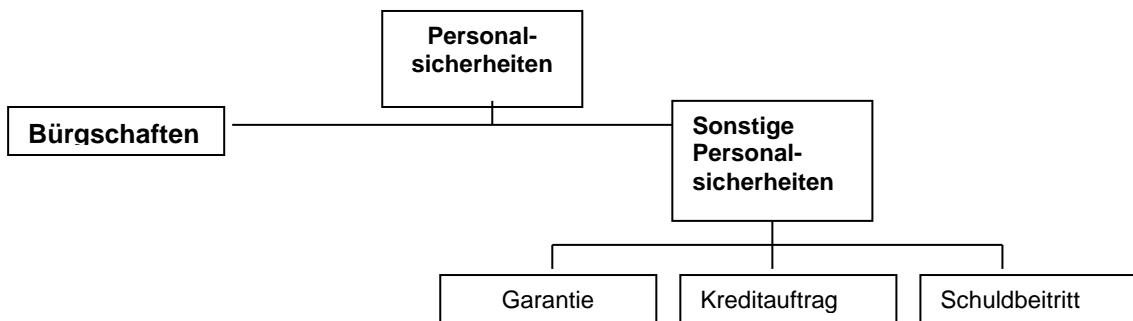
Bei den Realsicherheiten wird wie folgt unterschieden:

- Eigentumsvorbehalt
- Pfandrecht
- Sicherungsübereignung
- Sicherungsabtretung (Zession)
- Grundpfandrecht (Hypothek und Grundschuld)

#### Personalsicherheiten

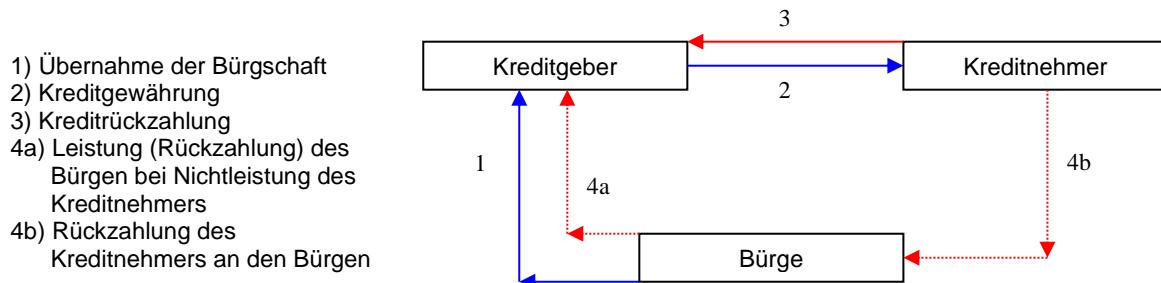
Bei den Personalsicherheiten haftet neben dem Kreditnehmer eine **dritte Person** für den Kredit.

Als Personalsicherheiten sollen unterschieden werden:



## Bürgschaft

Die Bürgschaft (§§ 765 ff. BGB, 349 f. HGB) ist ein Vertrag zwischen dem Bürgen und dem Gläubiger eines Dritten, in dem sich der Bürge dem Gläubiger gegenüber verpflichtet, für die Erfüllung der Verbindlichkeiten des Dritten einzustehen.



Die Bürgschaft ist in ihrer Höhe vom Bestand der **Hauptschuld** abhängig. Erhöht diese sich durch Zinsen und sonstige Kapitalkosten, haftet der Bürge auch dafür. Verringert sich die Hauptschuld, mindert sich die Bürgschaft in ihrer Höhe entsprechend.

Es ist möglich, die Bürgschaft betragsmäßig und zeitlich zu begrenzen.

Grundsätzlich bedarf die Erklärung der Bürgschaft der **Schriftform**. Eine nicht schriftlich erklärte Bürgschaft erlangt ihre Rechtswirksamkeit durch die Erfüllung der sich aus ihr ergebenden Verpflichtungen.

Für Vollkaufleute ist eine schriftliche Bürgschaftserklärung nicht zwingend erforderlich, wenn die Übernahme für sie ein Handelsgeschäft ist. In der betrieblichen Praxis wird aber auch hier – schon aus Beweisgründen – die Schriftform zweckmäßig sein.

Sind **mehrere Bürgen** vorhanden, ist klarzustellen, in welcher Beziehung die Bürgen zueinander stehen. Vereinbart werden können:



Wichtig ist für den Bürgen zudem, welche **Art der Bürgschaft** er eingeht. Es sind zu unterscheiden:

### Ausfallbürgschaft:

Der Bürge haftet ausschließlich für den durch den Gläubiger nachgewiesenen Ausfall

### Selbstschuldnerische Bürgschaft:

Der Bürge muss auf Verlangen des Gläubigers sofort zahlen, wenn der Schuldner seine Verpflichtungen nicht vertragsgemäß erfüllt. (Er wird, wie der Hauptschuldner behandelt).

Bürgschaften, die zur Sicherung von Krediten dienen, werden in den meisten Fällen selbstschuldnerisch vereinbart. Für Vollkaufleute, die Bürgschaften im Rahmen ihres Handelsgeschäfts übernehmen, ist nur selbstschuldnerische Bürgschaft zulässig.

Die Eignung einer Bürgschaft als Mittel der Kreditsicherung hängt von der Kreditwürdigkeit des Bürgen ab.

## Sonstige Personalsicherheiten

Neben der Bürgschaft sind weitere Personalsicherheiten zu unterscheiden:

- Die **Garantie**, bei der – wie bei der Bürgschaft – ein einseitig verpflichtender Schuldvertrag zugrunde liegt. Darin verpflichtet sich der Garantiegeber gegenüber dem Garantenehmer, für den **Eintritt eines bestimmten Erfolges** oder für das Ausbleiben eines Misserfolges Gewähr zu leisten. Anders als die Bürgschaft ist die Garantie nicht akzessorisch.

Die Garantie hat im Außenhandel und bei öffentlichen Ausschreiben besondere Bedeutung erlangt.

- Der **Kreditauftrag**, bei dem ein möglicher Kreditgeber von einer Person beauftragt wird, einem Dritten im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Kredit zu gewähren (§ 778 BGB). Dabei entstehen zwei **Ansprüche**:
  - Der Anspruch des Kreditgebers gegenüber dem Kreditnehmer auf Rückzahlung des Kredites.
  - Der Anspruch des Kreditgebers gegenüber dem Auftraggeber als Bürgen.

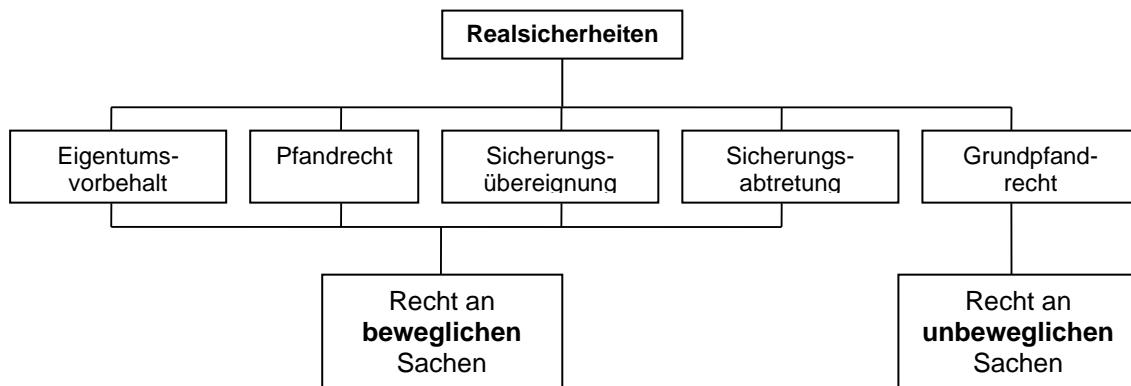
Der Kreditauftrag wird hauptsächlich bei der Finanzierung von Außenhandelsgeschäften verwendet.

- Der **Schuldbeitritt**, der eine vertragliche Vereinbarung ist, wonach einem Kreditnehmer eine weitere Person beitritt und **gesamtschuldnerisch** die Haftung für einen Kreditbetrag übernimmt.

Der Schuldbeitritt muss die Zustimmung durch den Kreditgeber finden.

## Realsicherheiten

Von **Realsicherheiten** wird gesprochen, wenn der Kreditnehmer bestimmte Sachwerte zur Sicherung eines Kredites zur Verfügung stellt: Es werden unterschieden – siehe ausführlich *Computer, Hagenmüller/ Diepen*:



## Eigentumsvorbehalt

Von Eigentumsvorbehalt wird gesprochen, wenn ein Käufer zum Besitzer einer beweglichen Sache wird, der Verkäufer jedoch bis zur vollständigen Zahlung des Kaufpreises Eigentümer bleibt.

Der Eigentumsvorbehalt ist eine vielfach verwendete Form der Kreditsicherung. Man unterscheidet nach dem **Umfang** des Eigentumsvorbehaltes:

- Den **einfachen Eigentumsvorbehalt**, der sich aus § 455 BGB ergibt, wonach ein Verkäufer die Möglichkeit hat, bei Zahlungsverzug des Käufers seinen Rücktritt zu erklären und die Herausgabe der Sache zu fordern (§985 f. BGB).

Der einfache Eigentumsvorbehalt wird allerdings **unwirksam** und das Eigentum geht vom Verkäufer über auf den

- Käufer, wenn er die Sache verarbeitet (§ 950 BGB) oder mit einer anderen verbindet. (§ 947 Abs. 2 BGB)
- Dritterwerber, wenn er gutgläubig war (§§ 932 ff. BGB, 366 f. HGB)
- Eigentümer eines Grundstücks, mit dem die Sache verbunden wird (§ 946 BGB).

- Den **verlängerten Eigentumsvorbehalt**, mit dem verhindert werden soll, dass der Sicherungseffekt des Eigentumsvorbehalts mit der Weiterveräußerung der Sachen entfällt.

Dem Verkäufer werden vom Käufer diejenigen **Forderungen** im Voraus **abgetreten**, die der Käufer durch die Weiterveräußerung der unter Eigentumsvorbehalt stehenden Sachen erwerben wird.

Der verlängerte Eigentumsvorbehalt wird sowohl dem Sicherheitsbestreben des Verkäufers als auch den Notwendigkeiten des Käufers gerecht, mit den Sachen Geschäfte zu betreiben.

- Den **erweiterten Eigentumsvorbehalt**, bei dem der Eigentumsübergang an einer Sache davon abhängig gemacht wird, dass der Käufer auch die Zahlungsverpflichtungen für die anderen vom Verkäufer bezogenen Sachen erfüllt hat.

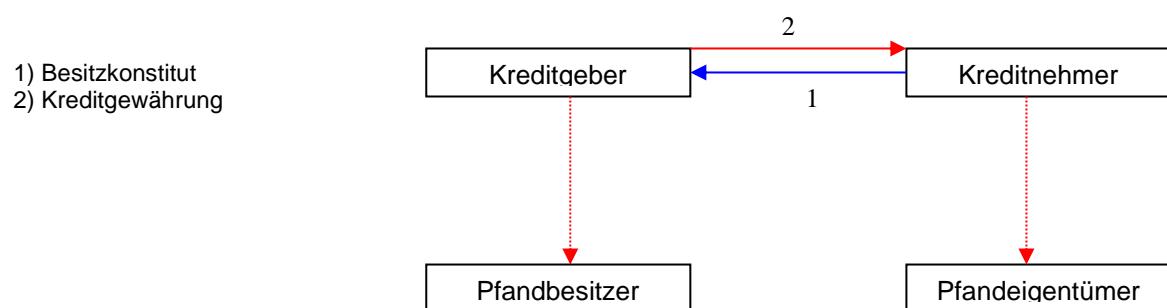
## Pfandrecht

Das Pfandrecht ist die Belastung einer beweglichen Sache (§§ 1204 – 1208 BGB) oder eines Rechtes (§§ 1273 – 1274 BGB) zwecks Sicherung einer Forderung. Seine Entstehung ist an mehrere **Voraussetzungen** gebunden.

- Das Vorliegen einer Forderung, auf die sich das Pfandrecht bezieht.
- Die Einigung der Parteien, dass das Pfandrecht dem Gläubiger zustehen soll.

Die Übergabe des Pfandes, wobei das Pfand zwar im Eigentum des Kreditnehmers bleibt, jedoch in den Besitz des Kreditgebers übergehen muß. Sofern die Sache nicht bereits schon im unmittelbaren Besitz des Kreditgebers ist, gilt als Übergabe:

- Die effektive Übergabe der Sache.
- Die Übergabe des Herausgeberanspruchs gegen einen Dritten, der unmittelbar im Besitz der Sache ist, und die Anzeige der Verpfändung gegenüber dem unmittelbaren Besitzer.
- Die Übergabe eines mit einem Indossament versehenen Orderpapiers, beispielsweise eines Lagerscheines.
- Die Lagerung der Sache unter Mitverschluss des Kreditgebers.



Die **Haftung** des Pfandes erfolgt dem Gesetz nach nur für die Forderung, für die das Pfandrecht bestellt ist. Vertraglich kann die Haftung jedoch auf alle Forderungen des Kreditgebers ausgedehnt werden.

Die **Verwertung** des Pfandes erfolgt durch öffentliche Versteigerung, bei Sachen mit einem Börsen- oder Marktwert ist der freihändige Verkauf durch einen öffentlichen Makler möglich. **Voraussetzungen** für die Verwertung des Pfandes sind:

- Die Forderung muss ganz oder teilweise fällig sein (§ 1228 BGB).
- Verkauf oder Versteigerung sind dem Schuldner anzudrohen (§ 1234 BGB).
- Wartefristen müssen eingehalten werden.

Das Pfandrecht kann nicht als die für alle Sachen geeignete Form der Sicherheitsleistung angesehen werden, da die Sachen dem unmittelbaren Besitz des Kreditnehmers entzogen werden. Vermögensteile, die für den Geschäftsablauf zwingend notwendig sind, eignen sich nicht für eine Verpfändung.

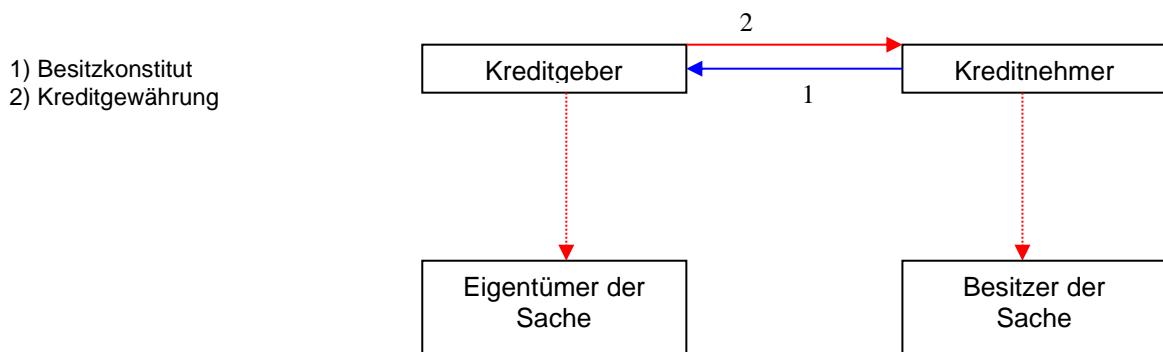
Beispiele: Rohstoffe, Maschinen.

### Sicherungsübereignung

Bei der Sicherungsübereignung ist es dem Kreditnehmer möglich, die sicherungsübereignete Sache – im Gegensatz zur Verpfändung – weiter zu nutzen. Für den Kreditgeber ergibt sich nicht die Notwendigkeit der Verwahrung der sicherungsübereigneten Sache.

Die sicherungsübereignete Sache bleibt in unmittelbarem Besitz des Kreditnehmers.

Der Kreditgeber erwirbt nur den mittelbaren Besitz. Dies ist durch die schriftliche, vertragsmäßige Vereinbarung eines **Besitzkonstitutes** möglich (§ 930 BGB), im Rahmen dessen der Kreditgeber dem Kreditnehmer den Besitz an der Sache überlässt.



Die Sicherungsübereignung kann sein:

#### Einzelübereignung:

Eine bestimmte, konkret bezeichnete Sache (Motornummer, Fabriknummer u.ä.) wird übereignet.

#### Raumübereignung:

Die Sicherungsübereignung erfolgt für Sachen, die sich in einem bestimmten Raum befinden, wobei für Sachen, die unter Eigentumsvorbehalt stehen, ein Anwartschaftsrecht auf Eigentum vereinbart wird.

#### Mantelübereignung:

Sie erfolgt in Form eines Rahmenvertrages, der durch Listen über die einzelnen zu übereignenden Sachen, die der Kreditnehmer dem Kreditgeber zur Verfügung stellt, konkretisiert wird.

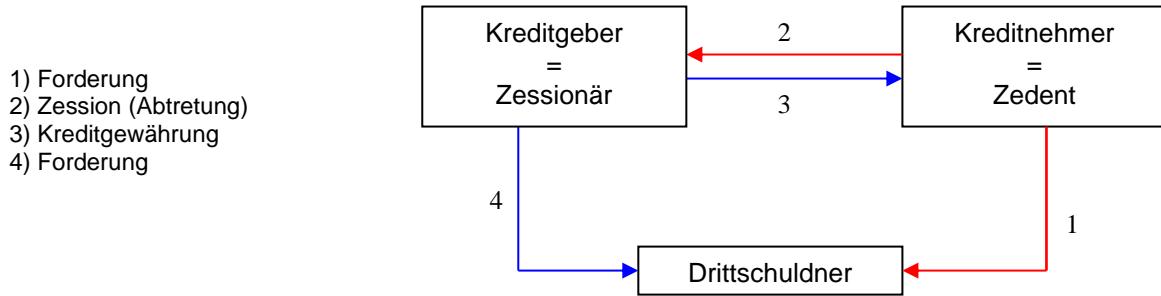
Für den Kapitalgeber wirft die Sicherungsübereignung möglicherweise **Probleme** auf, denn die übereignete Sache kann:

- Unter Eigentumsvorbehalt stehen,
- Bereits einem anderen Gläubiger übereignet worden sein,
- Dem Pfandrecht eines Vermieters unterliegen,
- Nicht bestimmbar sein,
- Wertminderung unterliegen.

Die **Verwertung** der sicherungsübereigneten Sache ist einfacher als beim Pfandrecht.  
Der Kapitalgeber ist berechtigt, die Sache freihändig zu verkaufen.

## Sicherungsabtretung

Die Sicherungsabtretung – auch **Zession** genannt – kommt im Rahmen der Kreditsicherung eine erhebliche Bedeutung zu. Der Kreditnehmer tritt als Zedent Forderungen, über die er verfügt, in einem formfreien Abtretungsvertrag an den Kreditgeber als Zessionär ab:



Nicht abtretbar sind Forderungen, deren Abtretung

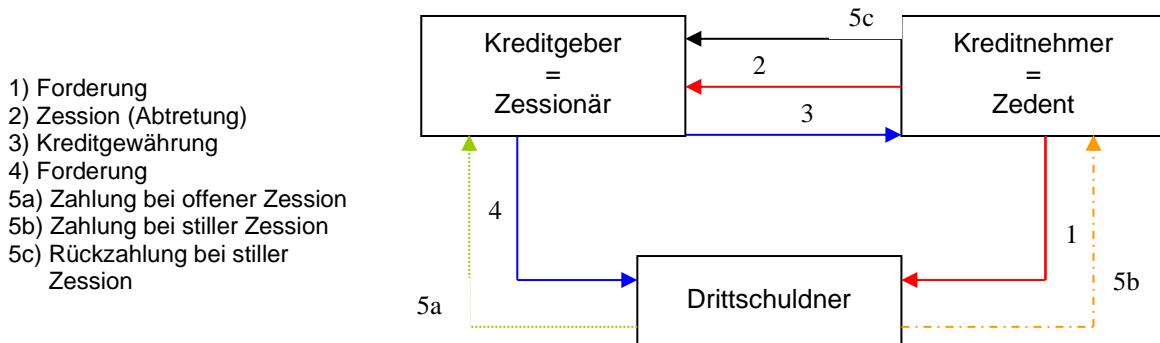
- Vertraglich zwischen Gläubiger und Schuldner ausgeschlossen ist,
- Gesetzlich verboten ist, beispielsweise nicht pfändbare Forderungen (§ 400 BGB).

In der betrieblichen Praxis sind verschiedene Arten der Sicherungsabtretung gebräuchlich. Nach der Anzeige gegenüber dem Drittschuldner unterscheidet man:

- Offene Zession
- Stille Zession

Der **stillen Zession** kommt in der betrieblichen Praxis eine größere Bedeutung zu als der offenen Zession. Allerdings birgt sie auch Gefahren:

- Die Forderung wurde bereits einem anderen Zessionär abgetreten
- Die Forderung wird vom Kreditnehmer nicht abgeführt.
- Der Drittschuldner hat die Abtretbarkeit vertraglich ausgeschlossen.



Die **Sicherungsabtretung** kann unterschiedlichen Umfang aufweisen. Sie kann sich auf einzelne Forderungen beziehen, meist findet sie aber bei einer Forderungsmehrheit Anwendung. Dabei unterscheidet man zwischen Mantelzession und Globalzession.

Die Höhe der Sicherungsabtretung wird vom Kreditgeber meist mit einem Betrag angesetzt, der um 20 % bis 30 % über dem gewährten Kredit liegt.

## Grundpfandrecht

Das Grundpfandrecht ist eine Kreditsicherheit, die durch Verpfändung von unbeweglichen Vermögen entsteht. Sie hat besondere Bedeutung bei der Sicherung langfristiger Kredite, aber auch kurzfristige Kredite können auf diese Weise gesichert werden.

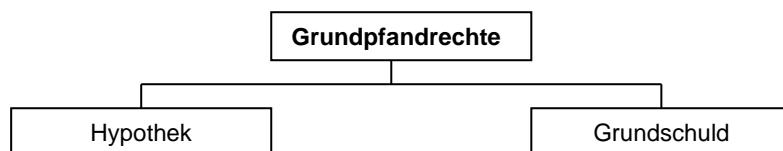
Ein Grundpfandrecht entsteht durch Eintragung im Grundbuch, dem von einem Amtsgericht geführten Verzeichnis aller Grundstücke des betreffenden Amtsgerichtsbezirks.

Der **Inhalt des Grundbuchs** besteht für jedes Grundstück aus:

- Der **Aufschrift**, die den Grundbuchbezirk sowie die Nummer des Bandes und des Grundbuchblattes ausweist.
- Dem **Bestandsverzeichnis**, das die Lage, Art und Größe des Grundstückes sowie die mit dem Eigentum verbundenen Rechte bezeichnet.
- Der **ersten Abteilung**, welche die Namen der Eigentümer sowie den Rechtsgrund und Zeitpunkt des Grundstückserwerbes enthält.
- Der **zweiten Abteilung**, in der Lasten und Beschränkungen des Grundstückseigentums eingetragen sind.
- Der **dritten Abteilung**, welche die Grundpfandrechte sowie deren Veränderungen und Löschungen enthält.
- Ist ein Grundstück mit **mehreren Rechten** belastet, dann haben diese Rechte grundsätzlich unterschiedlichen **Rang**:
- Bei Rechten derselben Abteilung bestimmt sich das Rangverhältnis nach der Reihenfolge der Eintragungen.
- Bei Rechten in verschiedenen Abteilungen bestimmt sich das Rangverhältnis nach dem Datum der Eintragung, wobei Rechte, die am gleichen Tag eingetreten sind, den gleichen Rang erhalten.

Sofern kein Rangvorbehalt (§ 881 BGB) oder nachträglicher Rangrücktritt im Grundbuch eingetragen ist, hat das ältere Recht Vorrang vor dem jüngeren Recht.

Die Arten der Grundpfandrechte zur Sicherung von Krediten sind:



Ein weiteres Grundpfandrecht stellt die Rentenschuld dar, bei der aus dem Grundstück in regelmäßigen Zeitabständen eine bestimmte Geldsumme, die Rente, zu zahlen ist (§ 1199 BGB). Die Rentenschuld besitzt für die Zwecke der Kreditsicherung keine nennenswerte Bedeutung.

### Hypothek

**Die Hypothek (§§ 1113 – 1190 BGB) ist ein Pfandrecht an einem Grundstück, das der Sicherung einer Forderung dient.**

**Die Forderung ist mit der Hypothek fest verbunden.** Die Hypothek kommt zustande durch

- Einigung zwischen dem Kreditgeber und dem Grundstückseigentümer,
- Eintragung der Hypothek in das Grundbuch unter Nennung

- des Gläubigers,
- des Geldbetrages der Forderung,
- des Zinssatzes,
- des Geldbetrages von Nebenleistungen, sofern diese vereinbart sind.

Folgende Arten von Hypotheken sind zu unterscheiden:

- Verkehrshypothek (Briefhypothek, Buchhypothek)
- Sicherungshypothek
- Höchstbetragshypothek

Im Gegensatz zur Verkehrshypothek und Sicherungshypothek, die sich in Höhe des zurückgezahlten Kreditbetrages in eine Eigentümergrundschuld verwandeln, erlischt die Höchstbetragshypothek mit Rückzahlung des Kredites nicht, sondern sie lebt wieder neu auf, wenn die Forderung wieder besteht. Insofern ist die Höchstbetragshypothek geeignet, als Sicherheit bei schwankendem Kreditbedarf zu dienen.

**Die Hypothek begründet einen dinglichen Anspruch, der bei Fälligkeit der gesicherten Forderung geltend gemacht werden kann. Dazu ist ein vollstreckbarer Titel erforderlich, der**

- Im Mahn- und Klageverfahren erworben werden kann,
- Durch Ausfertigung einer vollstreckbaren Urkunde durch einen Notar oder ein Gericht entsteht, wenn der Schuldner sich bei der Bestellung der Hypothek der sofortigen Zwangsvollstreckung unterworfen hat (**Zwangsvollstreckungsklausel** nach § 794 ZPO)

Die Zwangsvollstreckung kann sein:

Zwangsvorsteigerung:

Der Gläubiger erhält den Versteigerungserlös bis in Höhe seiner Forderung, der in der öffentlichen Versteigerung erzielt wurde.

Zwangsvorwaltung:

Vom Gericht wird ein Verwalter bestellt, der dem Gläubiger die Erträge des Grundstückes, beispielsweise Miet- und Pachtzinsen, nach Abzug der Kosten zuführt.

Die Hypothek dient – vor allem als Verkehrshypothek – im langfristigen Kreditgeschäft als Sicherheit.

## Grundschuld

**Die Grundschuld (§§ 1191 – 1198 BGB) ist – im Gegensatz zu der Hypothek – ein Grundpfandrecht, das nicht das Bestehen einer Forderung voraussetzt.** So ist bei einem Kredit, der durch eine Grundschuld abgesichert wird, zwischen dem Kredit und der Grundschuld zwar ein wirtschaftlicher, aber kein rechtlicher Zusammenhang gegeben.

Für die Grundschuld gelten – mit Ausnahme der rechtlichen Verbundenheit zwischen Grundpfandrecht und Forderung – die gleichen Vorschriften wie für die Hypothek.

Entsprechend unterscheidet man:

- Briefgrundschuld
- Buchgrundschuld

Eine Besonderheit ist die **Eigentümergrundschuld** (§ 1196 BGB), die entsteht, indem

- Die **Rückzahlung einer Hypothek** grundsätzlich mit dem Wert dieser Rückzahlungen zu einer Eigentümergrundschuld wird,
- Ein Grundstückseigentümer die Eigentümergrundschuld **im Grundbuch eintragen** lässt, um damit einen bevorzugten Rangplatz für einen später aufzunehmenden Kredit freizuhalten, der dann abgetreten oder verpfändet werden kann.

Die Grundschuld dient besonders beim kurzfristigen Kreditgeschäft als Sicherheit.

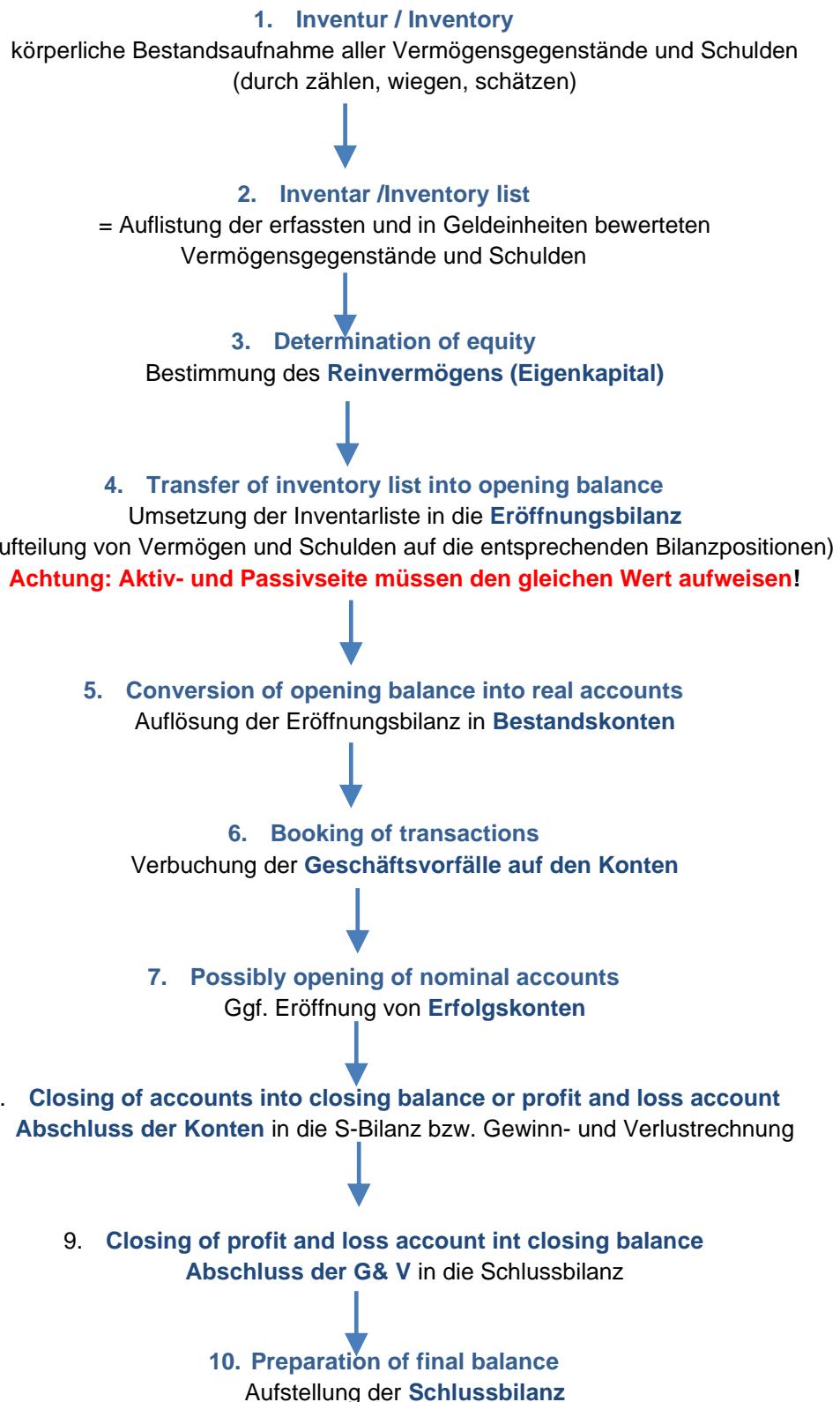
## From inventory to profit

### Von der Inventur zum Unternehmensgewinn

**How do I come from the inventory to annual net profit?**

Wie komme ich von der Inventur zum Unternehmensgewinn (Bilanzgewinn)?

**Schematic discription oft the different steps!**  
Schematische Darstellung der einzelnen Schritte!



Bevor wir etwas später an den Inneren Aufbau der Unternehmung gehen, soll der grundsätzliche Aufbau der nach Außen hin sichtbaren Finanzstruktur des Unternehmens an einem Beispiel dargestellt werden.

(Beispiel ohne MwSt.)

Sie beabsichtigen ein Unternehmen (Einzelunternehmen) zu gründen. Da Sie keine reine Bargründung (nur die Einlage von Geld) vornehmen wollen, sondern eine Gründung aus Bargeld und Vermögensgegenständen (Sachgründung) machen wollen, ist die Aufstellung einer **Inventarliste** mit Hilfe einer **Inventur** notwendig. Das Inventar überführen Sie von Ihrem Privatvermögen in das Unternehmensvermögen. (**Rechteübertragung über die Verfügungsgewalt**)

#### Inventarliste zum ..... Zur Unternehmensgründung:

Anzahl	Bezeichnung	Wert
1	Schreibtisch	500,00
1	Computertisch	200,00
1	Computer incl. Drucker	2000,00
1	Bürostuhl	200,00
1	Aktenschrank	300,00
1	Telefon Siemens Gigaset	300,00
1	div. Kleinteile	200,00
1	div. Büromaterial	300,00
1	Bargeld	3000,00
1	PKW	3000,00
<b>Summe</b>		<b>10.000,00</b>

Diese Inventarliste muss nun in eine **Eröffnungsbilanz** umgearbeitet werden, welche dann wie folgt aussieht:

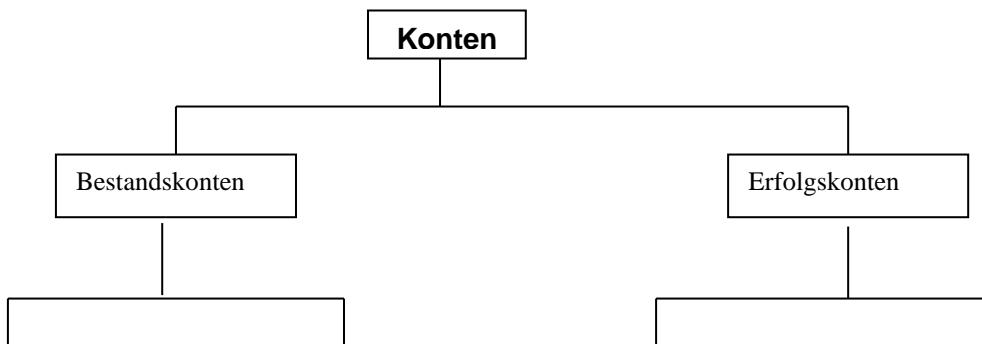
Aktiv	Eröffnungsbilanz zum 01.01.....		Passiv
<b>Anlagevermögen</b>			<b>Eigenkapital</b>
Immaterielle Vermögensgegenstände		10.000	Stammkapital (gezeichnetes Kapital)
Unbebaute und bebaute Grundstücke			Kapitalrücklage
Maschinen und Anlagen	2000,00		Gewinnrücklagen
Büro- und Geschäftsausstattung (BGA)	2000,00		<b>Rückstellungen</b> -für Pensionen - für Steuern - sonstige Rückstellungen
Fuhrpark	3000,00		<b>Bilanzgewinn / -Verlust</b>
Finanzanlagen			<b>Verbindlichkeiten (Fremdkapital)</b>
Beteiligungen			Verbindlichkeiten aus L+L
			Sonstige Verbindlichkeiten
			Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten
<b>Umlaufvermögen</b>			- davon mit einer Laufzeit > 5 Jahre
Rohstoffe			- davon mit einer Laufzeit >1- 5 Jahre
Halbfertige und fertige Erzeugnisse			- davon mit einer Laufzeit bis zu 1 Jahr
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (L + L)			
Guthaben bei Kreditinstituten, Banken			
Kasse	3000,00		
<b>Aktive Rechnungs – abgrenzungsposten (ARAP)</b>			<b>Passive Rechnungs – abgrenzungsposten (PRAP)</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>Bilanzsumme</b>

Die so erstellte Bilanz (Eröffnungsbilanz) muss dann in diverse **Konten** (T-Konten, werden in der Praxis jedoch nicht eingesetzt) gebracht werden, auf denen das Geschehen in dem laufenden Geschäftsjahr in Form von **Kontenbewegungen** festgehalten wird, um zum Jahresende den Erfolg mit Hilfe der **Erfolgsrechnung (G & V)** zu ermitteln. Wie dieses aussieht wird nachfolgend dargestellt.

Bei den Konten unterscheidet man **Erfolgs- und Bestandskonten**:

Bestandskonten werden direkt in die Schlussbilanz abgeschlossen, während Erfolgskonten in die G & V Rechnung abgeschlossen werden.

Nachfolgende Aufstellung stellt dieses dar und zeigt auf, wie gebucht wird.



S	Aktivkonto	H	S	Passivkonto	H	S	Aufwandskonto	H	S	Ertragskonto	H
Anfangsbestand + Zugänge	Abgänge			Abgänge		Anfangsbestand + Zugänge	Aufwand		Saldo = Wertminderung	Saldo = Wertzuwachs	Ertrag
	Saldo = Endbestand			Saldo = Endbestand							

$$\text{Ertrag} - \text{Aufwand} = \text{Erfolg}$$

$$\text{Ertrag} > \text{Aufwand} = \text{Gewinn}$$

$$\text{Ertrag} < \text{Aufwand} = \text{Verlust}$$

Kleinunternehmer müssen nur ein Kassenbuch führen, in dem die Ausgaben und Einnahmen festgehalten werden. Sie machen dann zum Jahresende eine Überschußrechnung aus der Differenzbildung zwischen Einnahmen und Ausgaben.

## Begriffserklärungen

### **Jahresabschluss:**

Unterlagen, die ein Unternehmen zum Jahresende laut HGB zu erstellen hat.

Der Jahresabschluss besteht aus

- Bilanz
- Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)
- Erläuterung zur Bilanz
- Erläuterung der G&V
- Anlagespiegel
- Lagebericht

### **Bilanz:**

Aufstellung von Vermögen und Verbindlichkeiten (Schulden) zum Bilanzstichtag.

### **Gewinn- und Verlustrechnung (G&V):**

Buchungskonto, auf das die Erträge und die Aufwendungen gebucht werden um den Jahresüberschuss (Gewinn) oder Jahresfehlbetrag (Verlust) aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zu ermitteln.

### **Aktiv:**

Die Seite der Bilanz, auf der die Vermögensgegenstände in der Bilanz aufgelistet werden.

### **Passiv:**

Die Seite der Bilanz, auf der die Verbindlichkeiten (Schulden) in der Bilanz aufgelistet werden.

### **Konto:**

Buchhalterische Bezeichnung für ein Hilfsmittel für die Erfassung der Aufwendungen und Erträge nach Kostenarten. Es hat die Bezeichnung der Kostenart, z. B. Rohstoffe, Löhne, Mieten, u.s.w. Es hat die „Soll“ Seite und die „Haben“ Seite.

### **Bestandskonto:**

**Ein Bestandskonto wird aus der Bilanz abgeleitet und trägt die Bezeichnung der entsprechenden Bilanzposition wie z. B. Maschinen und Anlagen, Forderungen aus L+L usw.**

Bestandskonten werden direkt in die Bilanz abgeschlossen!

Bestandskonten werden entsprechend der Bilanzseite auf der sie stehen in **aktive** und **passive Bestandskonten** unterteilt.

### **Erfolgskonten:**

Erfolgskonten sind alle die Konten, welche nicht aus der Bilanz direkt abgeleitet werden können, wie z. B.: Mieten, Verkaufserlöse, KFZ-Betriebskosten, Versicherungsaufwand, usw.. Erfolgskonten werden in **Aufwandskonten** (dort werden die Aufwendungen verbucht) und **Ertragskonten** (dort werden die Erlöse verbucht) unterteilt.

**1. Schritt: Umwandlung der Eröffnungsbilanz in Konten:**

(Aktivkonten haben ihren Anfangsbestand und mögliche Zugänge im Soll, Abgänge im Haben)

(Passivkonten haben ihren Anfangsbestand und mögliche Zugänge im Haben, Abgänge im Soll)

Soll	Maschinen + Anlagen	Haben
AB	2.000,00	

Soll	BGA	Haben
AB	2.000,00	

Soll	Fuhrpark	Haben
AB	3.000,00	

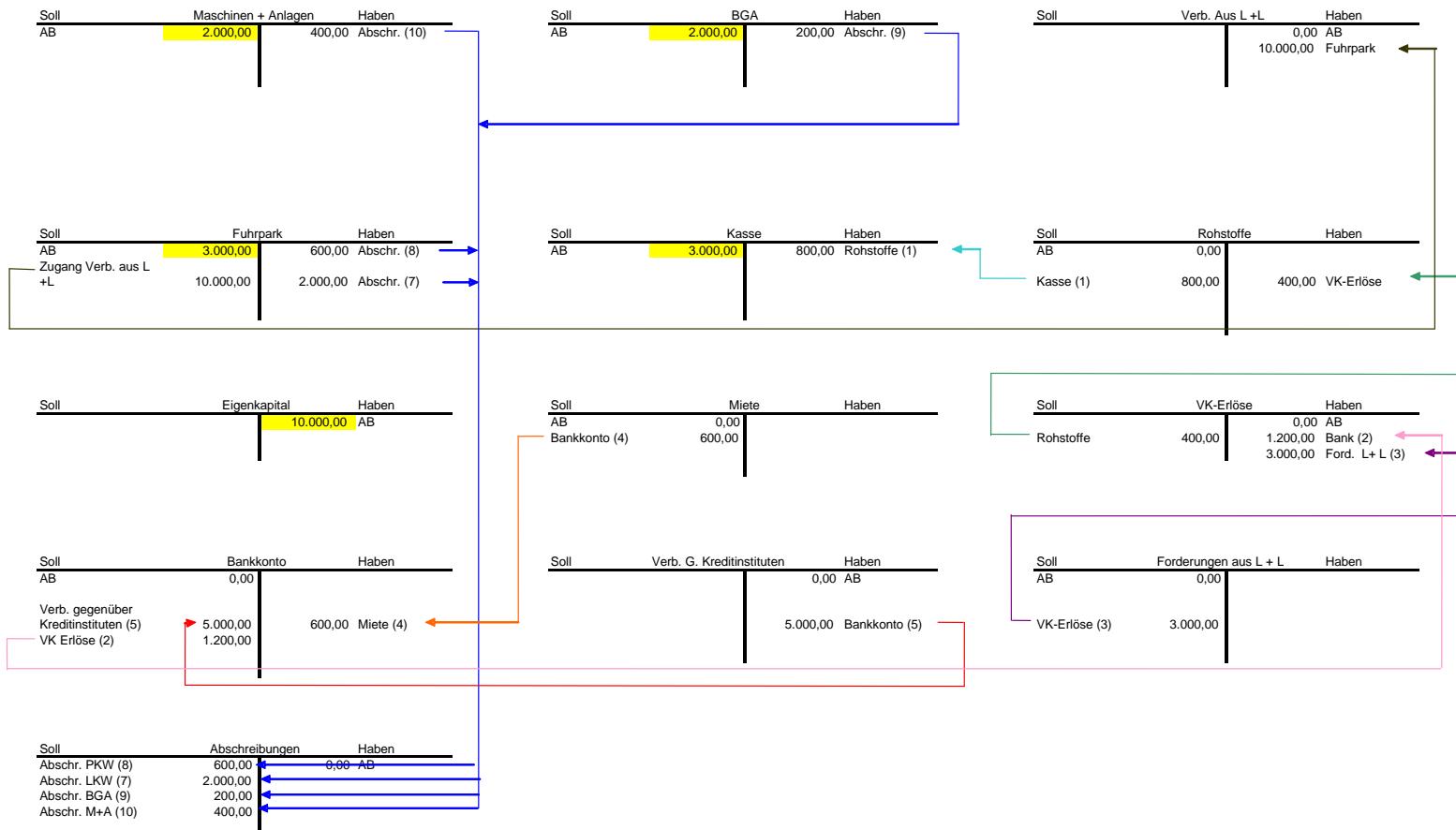
Soll	Kasse	Haben
AB	3.000,00	

Soll	Eigenkapital	Haben
	10.000,00 AB	

**2. Schritt: Verbuchen der Geschäftsvorfälle und Eröffnung weiterer Konten, die dafür Notwendig sind.**

**Geschäftsvorfälle**

1. Wir kaufen Rohstoffe und zahlen bar 800,00 €
2. Kunde begleicht eine Rechnung über 1200,00 € per Überweisung.
3. Verkauf von Erzeugnissen auf Ziel für 3000,00 €. (Materialeinsatz 400€)
4. Banküberweisung für Miete 600,00 €
5. Aufnahme eines Kredites in Höhe von 5000 €
6. Wir kaufen LKW auf Ziel 10.000 €
7. Ein LKW Wert 10.000 € wird am Jahresende mit 20% abgeschrieben.
8. Ein PKW Wert 3.000 € wird am Jahresende mit 20% abgeschrieben.
9. Abschreibung BGA pauschal 10%
10. Abschreibung Maschinen + Anlagen 20%



### 3. Schritt: Kontenabschluß zum Ende des Geschäftsjahres und Erfolgsrechnung

#### Geschäftsverfälle

1. Wir kaufen Rohstoffe und zahlen bar 800,00 €
2. Kunde begleicht eine Rechnung über 1200,00 € per Überweisung.
3. Verkauf von Erzeugnissen auf Ziel für 3000,00 €. (Materialeinsatz 400€)
4. Banküberweisung für Miete 600,00 €
5. Aufnahme eines Kredites in Höhe von 5000 €
6. Wir kaufen LKW auf Ziel 10.000 €
7. Ein LKW Wert 10.000 € wird am Jahresende mit 20% abgeschrieben.
8. Ein PKW Wert 3.000 € wird am Jahresende mit 20% abgeschrieben.
9. Abschreibung BGA pauschal 10%
10. Abschreibung Maschinen + Anlagen 20%

Soll	Maschinen + Anlagen	Haben
AB	2.000,00	400,00 Abschr. (10)
		1.600,00 an S-Bilanz
	2.000,00	

Soll	BGA	Haben
AB	2.000,00	200,00 Abschr. (9)
	2.000,00	1.800,00 an S-Bilanz
		2.000,00

Soll	Verb. Aus L +L	Haben
AB	0,00	10.000,00 Fuhrpark
	10.000,00	
		10.000,00

Soll	Fuhrpark	Haben
AB	3.000,00	600,00 Abschr. (8)
Zugang Verb. aus L +L		
10.000,00	2.000,00 Abschr. (7)	
	10.400,00 an S-Bilanz	
13.000,00	13.000,00	

Soll	Kasse	Haben
AB	3.000,00	800,00 Rohstoffe (1)
	3.000,00	2.200,00 an S-Bilanz
		3.000,00

Soll	Rohstoffe	Haben
AB	0,00	400,00 VK-Erlöse
Kasse (1)	800,00	400,00 an S-Bilanz
	800,00	800,00

Soll	Eigenkapital	Haben
AB	-3.000,00	10.000,00 AB

Soll	Miete	Haben
AB	0,00	600,00
Bankkonto (4)	600,00	
	600,00	600,00 an GuV

Soll	VK-Erlöse	Haben
AB	0,00	1.200,00 Bank (2)
Rohstoffe	400,00	3.000,00 Ford. A. L+L
an GuV	3.800,00	4.200,00

Soll	Bankkonto	Haben
AB	0,00	600,00 Miete (4)
Verb. gegenüber Kreditinstituten (5)	5.000,00	
VK Erlöse (2)	1.200,00	
	5.600,00	5.600,00 an S-Bilanz
	6.200,00	6.200,00

Soll	Verb. G. Kreditinstituten	Haben
AB	0,00	5.000,00 Bankkonto (5)
an S-Bilanz	5.000,00	
	5.000,00	5.000,00

Soll	Forderungen aus L +L	Haben
AB	0,00	3.000,00 an S-Bilanz
	3.000,00	
	3.000,00	3.000,00

Soll	Abschreibungen	Haben
AB	600,00	0,00 AB
Abschr. PKW (8)	2.000,00	
Abschr. LKW (7)	200,00	
Abschr. BGA (9)	400,00	
Abschr. M+A (10)	3.200,00	3.200,00 an GuV
	3.200,00	3.200,00

Soll	G & V	Haben
AB	600,00	3.800,00 VK-Erlöse
Abschreibungen	3.200,00	
an S-Bilanz	0,00	0,00 an S-Bilanz
	3.800,00	3.800,00

Aktiv	Schlussbilanz zum 31.12....	Passiv
<u>Anlagevermögen</u>		<u>Eigenkapital</u>
Immaterielle Vermögensgegenstände		10.000,00 Stammkapital (gezeichnetes Kapital)
Unbebaute und bebaute Grundstücke		Kapitalrücklage
Maschinen und Anlagen	1.600,00	Gewinnrücklagen
Büro- und Geschäftsausstattung (BGA)	1.800,00	0,00 Bilanzgewinn
		Rückstellungen
Fuhrpark	10.400,00	- für Pensionen
Finanzanlagen		- für Steuern
Beteiligungen		- sonstige Rückstellungen
		<u>Verbindlichkeiten (Fremdkapital)</u>
<u>Umlaufvermögen</u>		10.000,00 Verbindlichkeiten aus L+L
Rohstoffe	400,00	Sonstige Verbindlichkeiten
Halbfertige und fertige Erzeugnisse		5.000,00 Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (L + L)	3.000,00	- davon mit einer Laufzeit > 5 Jahre
Guthaben bei Kreditinstituten, Banken	5.600,00	5.000,00 - davon mit einer Laufzeit > 1- 5 Jahre
Kasse	2.200,00	- davon mit einer Laufzeit bis zu 1 Jahr
<u>Aktive Rechnungsabgrenzungsposten (ARAP)</u>		<u>Passive Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP)</u>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00 Bilanzsumme</b>

Rechnungsabgrenzungsposten sind ein Instrument zur zeitlichen Abgrenzung und Zurechnung von Erträgen und Aufwendungen

- **Aktive Rechnungsposten** sind Ausgaben vor dem Abschlußstichtag, soweit sie Aufwendungen für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen, z. B. gezahlte Mieten im Oktober dieses Jahres für 6 Monate im Voraus.
- **Passive Rechnungsabgrenzungsposten** sind Einnahmen vor dem Abschlusstichtag, soweit sie Ertrag für eine bestimmte Zeit nach diesem Tag darstellen, z. B. erhaltene Anzahlungen im Dezember für Lieferungen im Juni des folgenden Jahres.

#### ***Berechnung des Rechnungsabgrenzungspostens***

Die Höhe des Rechnungsabgrenzungspostens richtet sich nach dem Verhältnis der Zeit nach dem Abschlusstichtag zur Gesamtzeit der Abrechnungsperiode.

$$\text{RAP} = \text{Ausgabe} \times \frac{\text{Zeit nach (vor) dem Abschluss}}{\text{Gesamtzeit der Abrechnungsperiode}}$$

### III. Der innere Aufbau der Unternehmung

In diesem Kapitel sollen Sie den internen Aufbau des Unternehmens kennen- und verstehen lernen.

Dazu gehört die Kenntnis über die unterschiedlichen Organisationsformen, deren Vor und Nachteile, und die Art der Bildung.

Sie sollen die unterschiedlichen Personengruppen im Unternehmen kennen lernen, deren Einteilung und deren Interessenvertretungen und die daraus entstehenden Rechte und Pflichten, welches sich für die beteiligten Gruppen ergeben anwenden und umsetzen können.

Sie sollen in der Lage sein, das Erlernte anzuwenden und umsetzen zu können.

### III.I Unternehmensbereiche in der Praxis

Bisher haben wir wenig über die einzelnen Unternehmensbereiche kennen gelernt. Bevor wir nun mit der Aufbau- und Ablauforganisation beginnen wollen, sollen Sie einzelne Abteilungen eines Unternehmens kennen lernen.

Die Bedeutung der einzelnen Abteilungen kann je nach Unternehmensgegenstand unterschiedlich sein. Die nachfolgend dargestellten Abteilungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit weder inhaltlich noch organisatorisch.

Bei den meisten Unternehmen finden wir folgende Bereiche / Abteilungen:

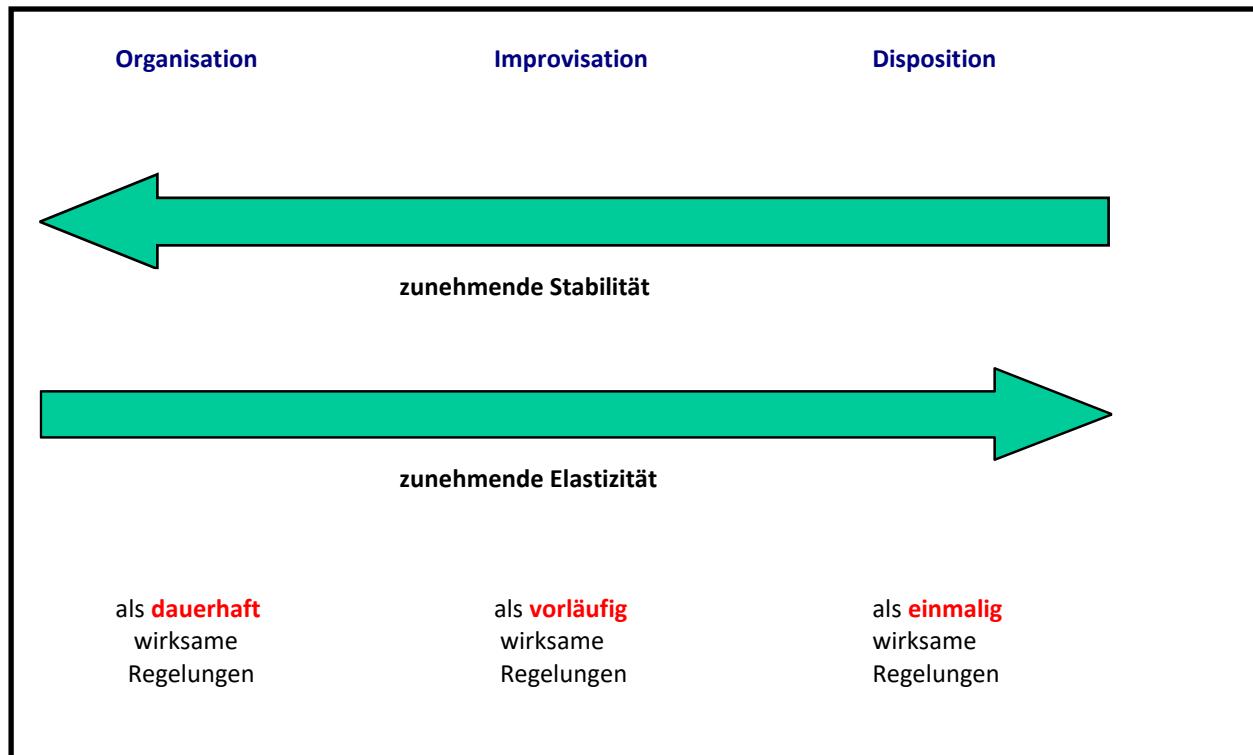
- **Unternehmensführung:** Ihr Zweck ist es die Geschäfte des Unternehmens zu führen, Ziele vorzugeben, Visionen zu entwickeln, das Unternehmen zu Repräsentieren und die Zielvorgaben der Gesellschafter umzusetzen
- **Technische Leitung:** Ihr Ziel ist es, die von der Geschäftsführung vorgegebenen Ziele im technischen Bereich wie z. B. der Produktentwicklung, der Fertigung, der Qualitätssicherung, der Konstruktion, der Arbeitsvorbereitung, der Fertigungssteuerung, zu erreichen, umzusetzen und dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen im technischen Bereich seine Position im Markt hält und/oder ausbaut.
- **Kaufmännische Leitung:** Ihr Ziel ist es, die von der Geschäftsführung vorgegebenen Ziele im kaufmännischen Bereich wie der Personalabteilung, dem Vertrieb, der Finanz- und Betriebsbuchhaltung, der Lohnbuchhaltung, dem Marketing, der EDV, der Rechtsabteilung, dem Controlling, der Beschaffung usw. erreicht und umgesetzt werden. Sie nimmt somit planerische und gestaltende Aufgaben war.
- **Die Finanzbuchhaltung:** Sie ist für die Steuerung und Abwicklung aller mit der Unternehmensumwelt verbundener Zahlungen verantwortlich. Sie erstellt darüber hinaus mit Unterstützung der Betriebsbuchhaltung und anderer Abteilungen häufig den Jahresabschluss aus Bilanz, GuV, Erläuterungen und Anhängen. Sie ist oft Ansprechpartner für Banken und anderer Geldgeber.
- **Die Lohnbuchhaltung:** Sie ist verantwortlich für alle finanztechnischen Operationen im Zusammenhang mit der Erstellung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnungen, der richtigen Ermittlung der Abgaben und der Meldungen an die Sozialversicherungsträger sowie der Finanzämter.
- **Die Betriebsbuchhaltung:** Sie ist zuständig für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung. Mit ihr werden z. B. Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung erst möglich.
- **Beschaffung / Einkauf:** Hauptaufgabe ist hier die Beschaffung aller zur Aufrechterhaltung der Leistungserstellung notwendiger Sachgüter und/oder immaterieller Güter. Neben der direkten Beschaffung obliegt Ihr oft die Beobachtung des Beschaffungs-Marktes, die Beurteilung der Lieferanten, die Lieferantenentwicklung, die Analyse der Beschaffungspreise usw.
- **Das Controlling:** Hauptaufgabe des Controllings ist es, die Geschäftsführung bei der Erarbeitung von Planungsunterlagen zu unterstützen, die tatsächlichen Ist Werte mit Planwerten zu vergleichen, bei Abweichungen mit den entsprechenden Abteilungen Lösungsvorschläge zu unterbreiten, verschiedenste Untersuchungen zur ständigen Verbesserung der Leistungen des Unternehmens vorzunehmen und daraus Handlungsempfehlungen vorzuschlagen.
- **Marketing/Vertrieb:** In vielen Unternehmen gibt es häufig keine zwei Abteilungen, sondern die vorhandene führt die Aufgaben durch, welche z. B. sind: Die Umsetzung der vorgegebenen Ziele in Hinblick auf Preise, Menge, Marktanteil, Marktdurchdringung usw. zu erreichen. Die Beobachtung des Absatzmarktes mit Hilfe der Marktforschung, insbesondere der Marktanalyse und der Marktbeobachtung, der Wettbewerbsbeurteilung usw.
- **Die Fertigung:** Hauptaufgabe der Fertigung ist es, die benötigten Produkte mit kostengünstigen Fertigungsverfahren und Methoden in der gewünschten Menge und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitzustellen. Die zugehörigen Abteilungen Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung und Fertigungsplanung sind Hilfsabteilungen, die die Fertigungsleitung unterstützen.
- **F & E:** Die Hauptaufgabe ist die Entwicklung neuer, verkaufsfähiger Produkte oder aber die Weiterentwicklung bestehender Produkte. Vielfach auch die Einführung bisher nicht genutzter Verfahren oder Technologien im Hinblick auf die besonderen Belange des Unternehmens.
- **Qualitätssicherung:** Hauptaufgabe der Qualitätssicherung ist die nachhaltige Sicherstellung von Qualitätsansprüchen innerhalb aller Unternehmensbereiche, der Aufbau eines entsprechenden Qualitätsmanagements und die Erarbeitung von Vorgaben und Standards, mit denen nach Möglichkeit die Forderung nach einer fehlerfreien Fertigung und nach fehlerfreien Abläufen sichergestellt werden können.
- **Die Personalabteilung:** Hauptaufgabe der Personalabteilung ist die Personalbedarfsplanung, daraus folgend die Personalbeschaffung, -Auswahl, -Qualifizierung, -Freistellung, -Verwaltung und aller damit verbundener einzelner Maßnahmen und Aufgaben.
- **EDV:** Die Hauptaufgabe der EDV Abteilung ist es dafür Sorge zu tragen, dass ein Unternehmen trotz großer Abhängigkeit von der installierten Hardware in der Lage ist, seine Abläufe sicherzustellen, die genutzte Hard- und

Software den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht wird und trotz allem auch einfach zu bedienen und handhaben ist. Die dafür benötigte Unterweisung der Mitarbeiter und Hilfe in Notfällen muss vorhanden sein.

- **Der Versand:** Vielfach eine Abteilung die entweder dem Vertrieb oder der Fertigung zugeordnet ist. Ihre Aufgabe ist es, den Versand von Gütern an die Kunden zu organisieren, die entsprechenden Transportmittel und Wege auszuwählen und für einen Reibungslosen Versand zu sorgen.
- **Das Lager / Die Logistik:** Hauptaufgabe ist die Sicherstellung optimaler Wege innerhalb des Unternehmens, der richtigen und zweckentsprechenden Lagerung der benötigten Teile, der Organisation einer zeitpunktbezogenen Zulieferung von Zulieferteilen (Just in time oder Just in sequence) bis hin zur Lieferung an den Kunden. Hierzu gehört auch die Koordination bei Fertigungen an unterschiedlichen Standorten.
- **Die Rechtsabteilung:** Hauptaufgabe einer Rechtsabteilung ist die rechtliche Beratung des Unternehmens z. B. bei der Abfassung der AGB's, der Formulierung von Verkaufsverträgen, der Gestaltung von Einkaufsbedingungen, Einstellungsverträgen usw.

### III.I.1 Excus: Organisation, Improvisation, Disposition

Zwischen der Organisation, der Improvisation und der Disposition bestehen Zusammenhänge die sich wie folgt darstellen lassen:



**Improvisation** ist das **vorläufig gültige Ordnen bzw. Strukturieren** zielorientierter sozio-technischer Systeme. Sie

unterscheidet sich grundlegend von der Organisation, die auf Dauerhaftigkeit ausgerichtet ist.

Improvisation strebt **fallweise und provisorische Regelungen** an.

Improvisation ist somit eine Vorstufe der Organisation.

Gründe für die Improvisation können sein:

- **Fehlende Erkenntnis oder Erfahrungen**
- **Zeitliche Engpässe, z. B. als Zeitdruck des Organisierens**
- **Sachliche Engpässe, z. B.: Das Fehlen der Sachmittel, um organisatorische Regelungen treffen zu können**

**Disposition** unterscheidet sich von der Improvisation und Organisation dadurch, daß es sich bei ihr **um einmalig gültiges Ordnen oder Strukturieren** zielorientierter sozio-technischer Systeme handelt.

Sie kann erfolgen:

- innerhalb organisatorischer Regelungen
- bei fehlenden organisatorischen Regelungen
- wenn eine Organisation nicht erfolgen kann oder soll

**Organisation** ist das dauerhafte (quasi dauerhafte) Ordnen von sozio-technischen Systemen.

Im Unternehmen soll ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Organisation, Improvisation und Disposition angestrebt werden.

### III.II Organisationsarten

#### III.II.1. Was ist Organisation?

##### III.II.1.1. Grundlegende Definition

Organisation ist allgemein *die Art und Weise, wie die Teile eines Ganzen untereinander und zu diesem Ganzen orientiert sind und zusammenwirken*. Diese Definition ist *sehr allgemein*. Im hier verwendeten Sinn hat Organisation etwas mit einer *dauerhaft gültigen und oberzielkonformen Ordnung sozio-technischer Systeme* zu tun. Hierbei betrachten wir den Betrieb als sozio-technisches System, d.h.,

- technische Aspekte betreffen die verwendeten Sachmittel und
- soziale Aspekte betreffen die Mitarbeiter und Führungskräfte.

##### III.II.1.2. Die zwei Sichtweisen

Der Organisationsbegriff umfaßt aber *zwei grundlegende Perspektiven*:

- Er besteht im dauerhaft gültigen *Ordnung*, also im *Strukturieren* von Systemen. Das ist der *tätigkeitsbezogene Aspekt*.
- Er besteht aber auch im *Management*, also der *Leitung* der so zustandegekommenen Strukturen. Das ist die *institutionelle Sichtweise*.

Diese beiden Sichtweisen rücken den Organisationsbegriff in die Nähe des *Managementbegrif*es. Etwas vereinfachend kann man sagen, daß organisatorische Abläufe häufig *Managementprozesse* sind. Sie dienen der oberzielkonformen Systemgestaltung und sind damit *Sonderfälle von Optimierungsaufgaben*.

##### III.II.1.3. Statik und Dynamik

Die betriebliche Organisation kann weiterhin aus zwei verschiedenen Blickwinkeln untersucht werden

- Einerseits ist die Organisation die Art und Weise, wie betriebliche Kommunikations- und damit Machtstrukturen orientiert sind und zusammenwirken. Man spricht in diesem Zusammenhang von *Aufbauorganisation*. Die Aufbauorganisation ist *statisch*. Sie enthält quasi dauerhaft gültige Strukturen, insbesondere *Institutionen*. Die wichtigste Darstellungsform ist das *Organigramm*.
- Andererseits ist die Organisation aber auch die Art und Weise, wie die Teile des tatsächlichen betrieblichen Arbeitsprozesses zeitlich orientiert sind und zusammenwirken. Diese Form der Organisation heißt auch *Ablauforganisation*. Die Ablauforganisation ist *dynamisch*. Sie enthält dauerhaft gültige Reihenfolge und Zeittauernweisungen an die Mitglieder eines sozialen Systems. Die wichtigsten Darstellungsformen sind der *Netzplan* und das *Gantt-Diagramm*.

### III.II.2. Grundgedanken der Organisation

#### III.II.2.1. Organisationsanlässe

##### III.II.2.1.1. Was organisatorische Maßnahmen auslöst

Allgemein kann man *verschiedene Anlässe* für Maßnahmen der organisatorischen Veränderung identifizieren:

Einrichtung neuer Systeme: Sowohl technische Systeme (neue Software, neue Maschinen) als auch soziale Systeme (neue Interaktion zwischen den Mitarbeitern) erfordern oft Maßnahmen der Organisation. Man spricht in diesem Zusammenhang oft von der Organisationsentwicklung. Die Organisation entwickelt sich als Folge oder in der Folge der Entwicklung äußerer Faktoren: die *Organisation bildet die Umwelt ab*.

Veränderte oder neue Ziele und Aufgaben: in diesem Fall stellt sich die Organisation *andere oder neue Ziele*. Die Organisation dient dann der Erreichung dieser Ziele. In diesem Falle *prägt die Organisation die Umwelt*. Der Fall ist das Gegenteil der vorstehend skizzierten Situation.

Leidensdruck: Faulheit und Beharrungsvermögen lassen die Mitglieder einer Organisationsstruktur oft lange Zeit mit schlechten oder unangemessenen Strukturen leben. Erst ein gewisser *Leidensdruck* erzwingt organisatorische Veränderungen. Allgemein kann man sagen, daß ein Mindestmaß an Leidensdruck die Widerstände gegen Organisationsmaßnahmen am wirksamsten und am schnellsten abbaut; umgekehrt funktionieren viele Maßnahmen ohne Leidensdruck nicht.

### III.II.2.2. Widerstände

#### III.II.2.2.1. Ursachen von Widerständen

Während die Notwendigkeit der Einrichtung neuer organisatorischer Strukturen nur selten bestritten wird, treten bei Änderungen bestehender Strukturen oft viel erheblichere Widerstände auf. Ursachen hierfür sind:

- Allgemeine Angst vor Neuem,
- Kränkung von „Privilegienträgern“,
- Tatsächlicher oder befürchteter Verlust von Privilegien,
- Mangelnde Rücksicht auf informelle Strukturen,
- Begrenzte Fähigkeit, eigene Fehler zu sehen,
- Mangelnde Bereitschaft zur Kritik, insbesondere Selbstkritik
- unverdaute frühere Änderungsprozesse

#### III.II.2.2.2. Abbau und Management von Widerständen

Folgende Maßnahmen haben sich beim Umgang mit Widerständen bewährt:

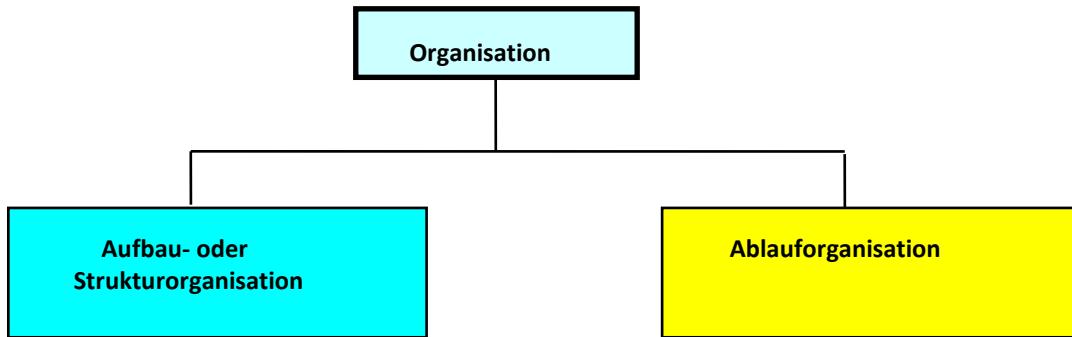
- Vorbehaltlose Information: Offenheit gegenüber den Betroffenen, deren Vorgesetzten, innerbetrieblichen Interessenvertretern (Gewerkschaften, Betriebsrat) oder externen Interessenten (Investoren) verhindert die Bildung von Verschwörungstheorien.
- Beteiligung von Betroffenen: Auf diese Art werden Betroffene zu Gestaltern des Prozesses und opponieren weniger.
- Integration Betroffener in Projektgruppen: Diese Methode dient dazu, Gegner eines Organisationsprojektes „umzudrehen“. Sie fühlen sich nunmehr als externe Organisatoren eher als als machtlose Betroffene.
- Aufbau von Selbstverantwortung: Hierdurch soll Betroffenen das Gefühl vermittelt werden, nicht Gegenstand fremder Interessen zu sein, sondern selbst eigene Interessen artikulieren zu können.
- Begrenzung von Zahl und Häufigkeit organisatorischer Änderungen: Der Gesamtwiderstand gegen eine Vielzahl gleichzeitiger fundamentalkritischer Änderungsprozesse ist oft viel kleiner als die Summe der Angriffe und Sabotageversuche gegen eine Folge kleinerer Änderungen. Zudem bietet dies die Chance der grundlegenden Fundamentalreform anstatt der Detailkritik und des „Herumwurstelns“.
- Aussonderung von „Störern“: Dieser Schritt will in aller Regel wohlüberlegt sein, denn er birgt die Gefahr, „Märtyrer“ zu schaffen, was den ganzen Wandlungsprozeß in Gefahr bringen kann.

Zahl und Intensität organisatorischer Maßnahmen sollte generell auf ein vertretbares Maß reduziert werden, sobald was vertretbar ist von der Organisation sowohl als auch von den Organisierten abhängt. Umfangreiche Informationen, eine gut vorbereitete Einführung und hochrangige Auftraggeber helfen oft aber nicht immer, Widerstände abzubauen.

Die *Vision* muß von oben kommen („top-down“), die *Durchführung* aber stets von unten („bottom-up“). Gelingt es der obersten Leitung nicht, ihre Vision nach unten hin zu kommunizieren, dann wird die Umsetzung mindestens *halbherzig* sein oder *ganz scheitern*.

Die konkreten Methoden sind dabei stets *kulturspezifische Konstanten* und gelten in anderen Ländern und bei Mitarbeitern, die zu anderen Kulturen gehören, nicht oder in veränderter Form. Mit fortschreitender Globalisierung ist es daher immer wichtiger, die Kulturkonstante zu berücksichtigen. Das vorliegende Skript bezieht sich im wesentlichen nur auf mitteleuropäische Verhältnisse.

### III.III Unterteilung der Organisation



#### III.III.1 Aufbauorganisation

**Die Aufbauorganisation gibt die hierarchische Gliederung der einzelnen Unternehmensbereiche an.**

Die Aufbauorganisation ist die dauerhaft (**quasi dauerhaft**) wirksame Gestaltung des statischen Beziehungszusammenhangs eines sozio-technischen Systems. Sie wird auch als **Gebildestrukturierung** bezeichnet, weil sie die Zuständigkeiten und Bestandsphänomene im Unternehmen zeigt. Mit Hilfe der Aufbauorganisation können die Arbeitsaufgaben nach den Merkmalen **Verrichtung (was)** und **Objekt (woran)** festgelegt werden. Auf ihr baut die Ablauforganisation auf.

Die Aufbauorganisation zeigt die Organisationsform, die den organisatorischen Rahmen des Unternehmens definiert. Sie legt fest, welche Aufgaben von welchen Aufgabenträgern zu erfüllen sind.

**Die Aufbauorganisation umfaßt:**

- **Stellenbildung**
- **Aufbaugestaltung**
- **Organisationsstruktur**
- **Aufbaudokumentation**

Die **Aufbauorganisation** gliedert damit die Aufgaben eines Unternehmens in Aufgabenbereiche und bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen. Als Ergebnis zeigt sich eine Struktur als Verknüpfung dieser organisatorischen Grundelemente, die sich als Organigramm darstellen lässt.

#### III.III.2 Bildung von Organisationseinheiten

**Organisationseinheiten sind sämtliche organisatorischen Elemente, die durch dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere existierende oder gedachte Personen entstehen.**

Merkmale einer Organisationseinheit in einem Unternehmen sind:

- Dauerhaftigkeit (Jede Stelle wird langfristig gebildet)
- Zweckorientierung (Sie ist kein Selbstzweck, sondern dient betrieblichen Zwecken)
- Koordinierbarkeit (Die Stelle soll mit anderen Stellen verbindbar sein)
- Konkretisierung (Jeder Stelle müssen Aufgabenträger zuordenbar sein)

**Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit in einem Unternehmen. Sie kann einen Arbeitsplatz oder auch mehrere Arbeitsplätze haben.**

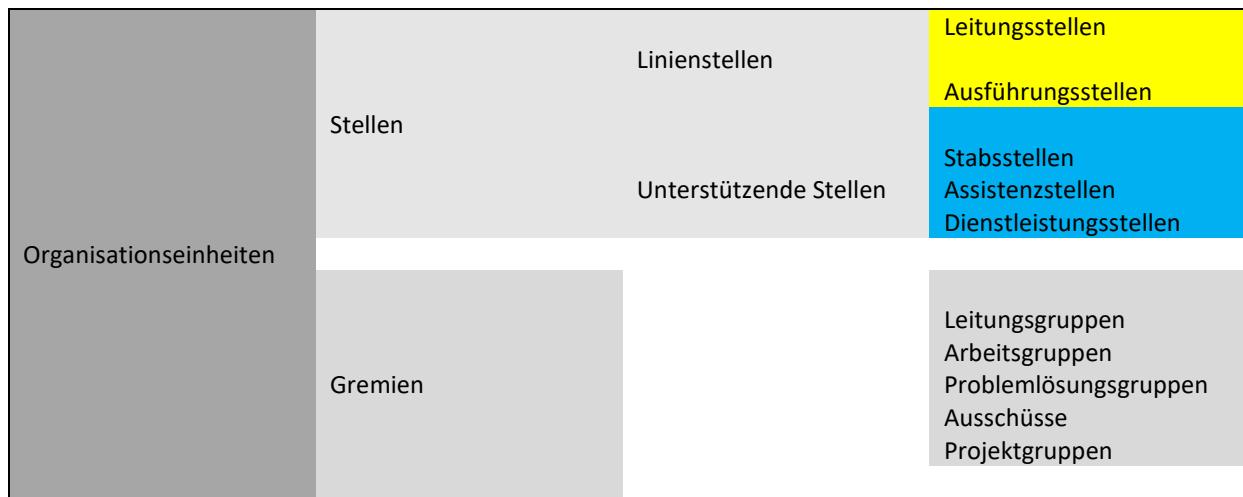


Abb. 66: Arten von Organisationseinheiten (in Anlehnung an Vahs, D2005, S69)

Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sollen sich bei jeder Stelle entsprechen, d. h. eine Aufgabe erfordert eine bestimmte Kompetenz, die Verantwortung soll sich ausschließlich auf den Rahmen beziehen, der durch die Kompetenz vorgegeben ist.

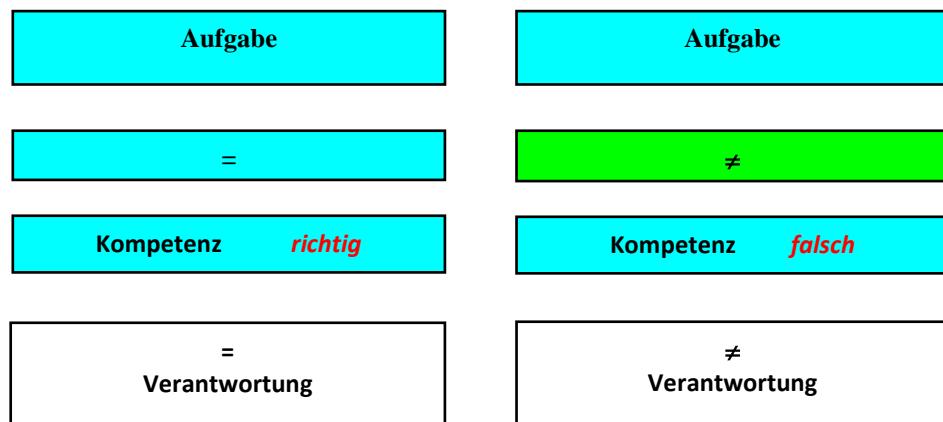


Abb. 67: Aufgabe und Kompetenz

### III.III.3 Organisationsmittel

Organisationsmittel sind im Wesentlichen

- **Instrumentarien** (nicht materielle Mittel)
- **Sachmittel** (materielle Mittel)

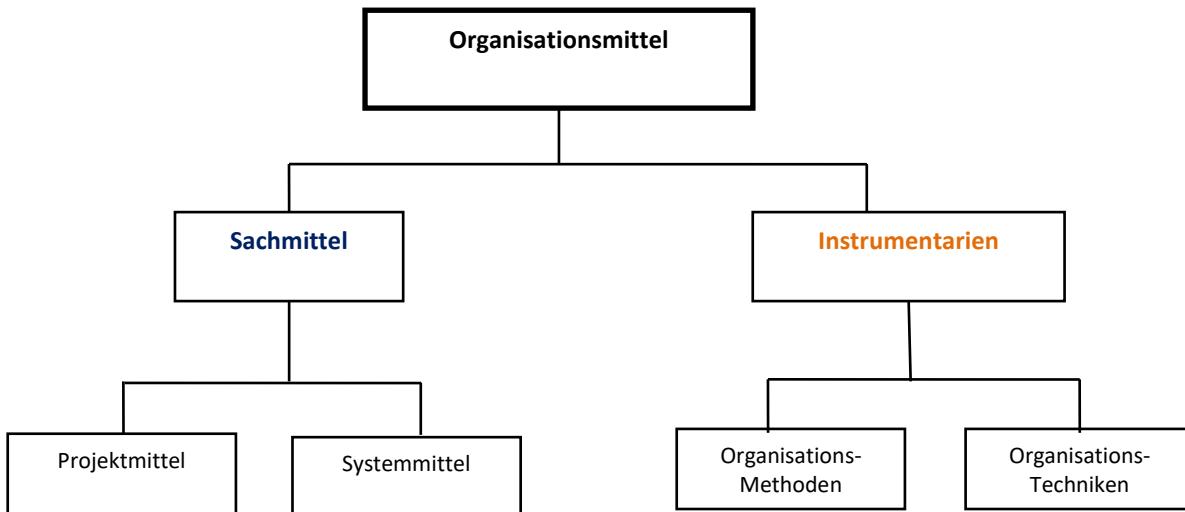


Abb.68: Einteilung der Organisationsmittel

**Sachmittel** können sein:

- Projektmittel:** Technische Organisationshilfen, Bürogeräte  
**Systemmittel:** Computer

**Instrumentarien** sind:

- Organisationsmethoden:** Projektplanung, Unternehmensplanung  
**Organisationstechniken:** NPT (Netzplantechnik), ET-Technik

### III.III.3.1. Aufbaugestaltung (Strukturorganisation)

Die Aufbaugestaltung umfasst:

**- Stellenelemente**

- Immaterielle
  - Aufgaben
  - Befugnisse (Entscheidungen, Anordnungen, Verpflichtungen, (extern), Information)
  - Verantwortung
- Materielle
  - Mitarbeiter
  - Sachmittel

**- Stellenarten**

Bausteine der Aufbauorganisation

**- Stellenstrukturen**

Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen

### III.III.3.2 Stellenarten

#### Definition der Stelle:

**Die Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit zur Erfüllung von Aufgaben. Als Zusammenfassung analytisch gewonnener Teilaufgaben stellt sie ein Aufgabenkombinat dar. Die Stelle kann einem Arbeitsplatz entsprechen, aber auch aus mehreren Arbeitsplätzen bestehen.**

Sie umfasst folgende Elemente:

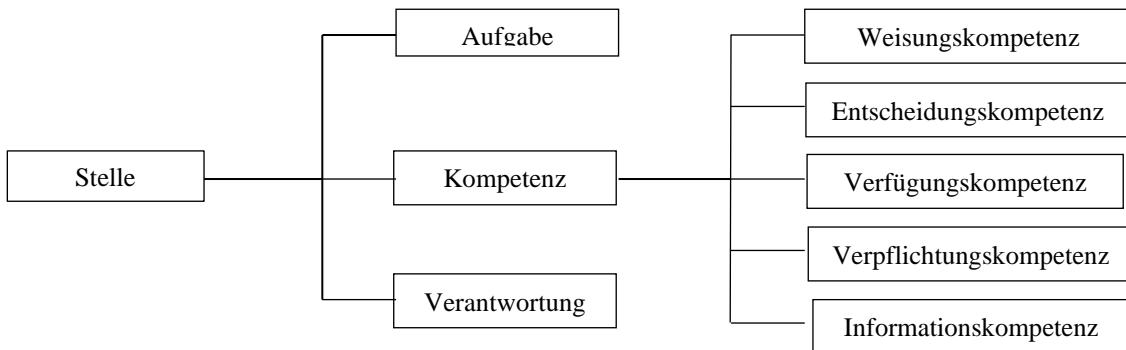


Abb.69: Stellenelemente

Eine Stelle mit Leitungsbefugnis wird als **Instanz** bezeichnet. Ihr unterstehen die Ausführungsstellen.

#### Merkmale

- Befugnis Umfang (Entscheidungs-, Anordnungsbefugnis)
- Aufgabenart (Ausführungsaufgaben, Leistungsaufgaben)
- Aufgabenumfang (groß, klein, haupt- oder nebenberuflich)

#### Arten

Die Aufgabenorganisation kennt verschiedene **Stellen- und Gremienarten**, so z. B.

<b>Stellen</b>	Liniestellen als Instanzen und Stabsstellen und bei
<b>Gremien/</b>	hauptamtliche Projektgruppen und nebenamtliche Ausschüsse
<b>Instanzen</b>	

**Definition:** **Stelle mit Leistungsaufgaben**  
(mit Initiative, Entscheidung, Anordnung, Überwachung und/oder Koordination)

Kriterien für die Bildung einer Instanz:

- räumliche Überschaubarkeit des Aufgabenbereiches
- zeitliche Leistungsmöglichkeit des Stelleninhabers
- Eignung des Stelleninhabers
- realistische Kontrollspanne über zu betreuende Mitarbeiter

Instanzen können sein:

- Singular - Instanz      (Direktorial Prinzip)
- Plural - Instanz      (Kollegialprinzip)

Instanzen - Ebenen:

- Top - Management
- Middle - Management
- Lower - Management

## Ausführungsstelle

**Definition:** **Stelle ohne Leitungsaufgaben**

z.B.: Durchführung von Aufgaben in

- Einkauf
- Verwaltung
- Planung
- Produktion
- Vertrieb und
- Controlling

## Stabsstelle

**Definition:** **Leitungshilfsstelle (hat beratende festgelegte Aufgaben)**

z.B.: - mit Teilkompetenz (auf Zeit) Einkauf  
- als Leitungshilfe

Merkmale:  
- Festgelegte Aufgaben  
- Festgelegte Tätigkeitsbereiche  
- Spezialisten - Aufgaben

## Assistenzstelle

**Definition:** **Leitungshilfsstelle (hat wechselnde Aufgaben)**

z.B.: - ohne Kompetenzen (Vorstandsassistent)  
- als Leitungshilfe

Merkmale:  
- Unterschiedliche Aufgaben  
- keine festgelegten Tätigkeitsbereiche  
- Lösung spezieller Aufgaben nur auf Anweisung einer Instanz

## Dienstleistungsstelle

**Definition:** **Leitungshilfsstelle (mit spezialisierten Aufgaben, z. T. auch für mehrere Leitungsstellen)**

z.B.: - mit Richtlinienkompetenz (zentrales Controlling)  
- als Leitungshilfe

Merkmale:  
- Aufgabenbezogene Aufgaben  
- festgelegter Tätigkeitsbereich  
- Weisungskompetenz

## Leitungsgruppe

**Definition:** **Gruppe mit Leitungsaufgaben (Pluralinstanz)**

Gründe:

- Erhöhung der Leistungsqualität
- Bestehende Gesetze (Vorstand einer AG)
- Bessere Kontrolle

Erscheinungsformen:

- Direktorial - System  
ein Mitglied hat besondere Rechte
- Kollegial - System  
alle Mitglieder haben gleiche Rechte

Leitungsgruppen sind Dauereinrichtungen

### **Projektgruppe (Task Force)**

**Definition:** **Gruppe mit Leitungsaufgaben (Pluralinstanz)**

Grund: Besonders schwierige oder komplexe Problemstellung  
 Besonderes:  
 - gegründet für Sonderaufgabe zeitlich befristet  
 - Neugründung bei neuer Aufgabe

### **Ausschuss**

**Definition:** **Gruppe mit flankierenden Aufgaben**

Arten von Ausschüssen: z.B.:

- Beratungsausschuss
- Kontrollausschuss
- Fachausschuss

Kriterien:

- keine Daueraufgaben
- zeitlich befristet
- pro Ausschuss neue personelle Zusammensetzung
- Teilzeitarbeit, nebenberuflich

### **III.III.3 Unternehmensstruktur**

Hierunter ist die Bildung der **hierarchischen Struktur** aus den Stellen durch zwei Schritte

- a) **Abteilungsbildung**
- b) **Hierarchie - Gestaltung**

zu verstehen!

a) Abteilungsbildung

- Stellenzusammenfassung und
- Instanzenbildung

b) Hierarchie - Gestaltung

- Stelle
- Abteilung
- Hauptabteilung
- Bereich
- Leitungsbereich (z. B. Vorstand)
- Leitung (z.B. Vorstandsvorsitzender)

Damit verbunden ist die **Leitungsspanne**.

Unter ihr versteht man die **optimal betreibbaren, direkten Untergebenen**.

Die Anzahl wiederum ist abhängig von

- Komplexität der Aufgaben
- Qualifikation der Mitarbeiter und
- Führungsstil

### **III.III.4 Stellenbildung**

Die Stellenbildung dient der Gestaltung der Aufbauorganisation und erfolgt in zwei Phasen

- ⇒ **der Aufgabenanalyse, bei der eine schrittweise Aufgabenzerlegung eines Unternehmens in seine Bestandteile erfolgt und**
- ⇒ **Aufgabensynthese**

Eine Aufgabe ist eine bestimmte Tätigkeit, die auf Dauer ausgeführt werden soll, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Beispiel für die Aufgabenanalyse, ausgehend vom Unternehmensziel

	<b>Analyseschritte</b>	<b>Beispiel</b>
1	Unternehmensziele	Gewinnerreichung
2	Gesamtaufgabe	Umsatzerzielung
3	Hauptaufgabe	Vertrieb
4	Teilaufgabe	Aufträge generieren
.		
..		
„	Elementaraufgabe	Auftragsabwicklung

Tab. 16: Beispiel Analyseschritte

### III.III.4. Aufgabenanalyse

Die Aufgabenanalyse kann erfolgen als:

<b>Verrichtungsanalyse</b>	Die Verrichtung gibt an, welche Tätigkeiten anfallen, z. B. Bohren, Fräsen, etc. Sie soll gedanklich vom Objekt losgelöst erfolgen.
<b>Objektanalyse</b>	Objekte können materieller Art (Produkte, Sachmittel) oder immaterieller Art (Texte, Daten) sein.
<b>Ranganalyse</b>	Jeder Ausführungsaufgabe muss eine Entscheidungsaufgabe vorangehen, die ihr qualitativ vor- und übergeordnet ist. Aufgaben sind entsprechend zu zerlegen.
<b>Phasenanalyse</b>	Die Auftragserledigung erfolgt in drei Phasen, die zeitlich und sachlich aufeinanderfolgen (Planung, Durchführung und Kontrolle).
<b>Zweckanalyse</b>	Aufgaben können in unmittelbar und mittelbar den Unternehmenszielen dienenden Aufgaben als <b>Zweck-, bzw. Primäraufgaben</b> und <b>Verwaltungs- bzw. Sekundäraufgaben</b> zerlegt werden.

Tab. 17: Arten der Aufgabeanalyse

### Analyse nach der Verrichtung

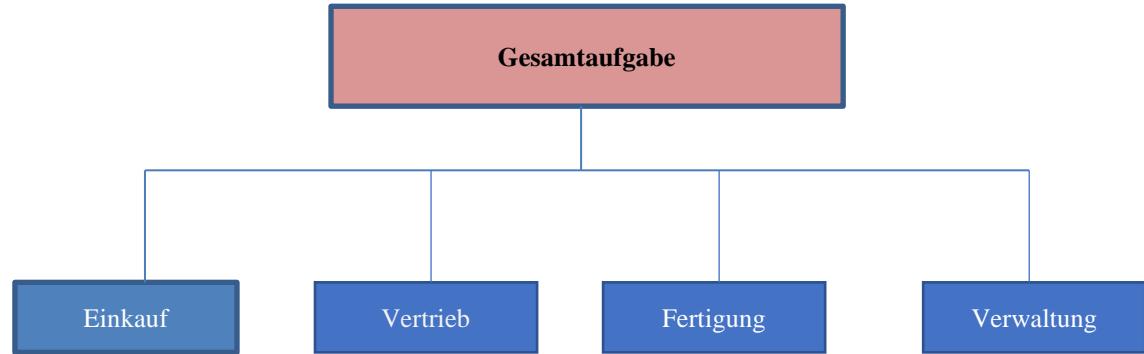


Abb.70: Aufgabenanalyse nach der Verrichtung

### Analyse nach dem Objekt

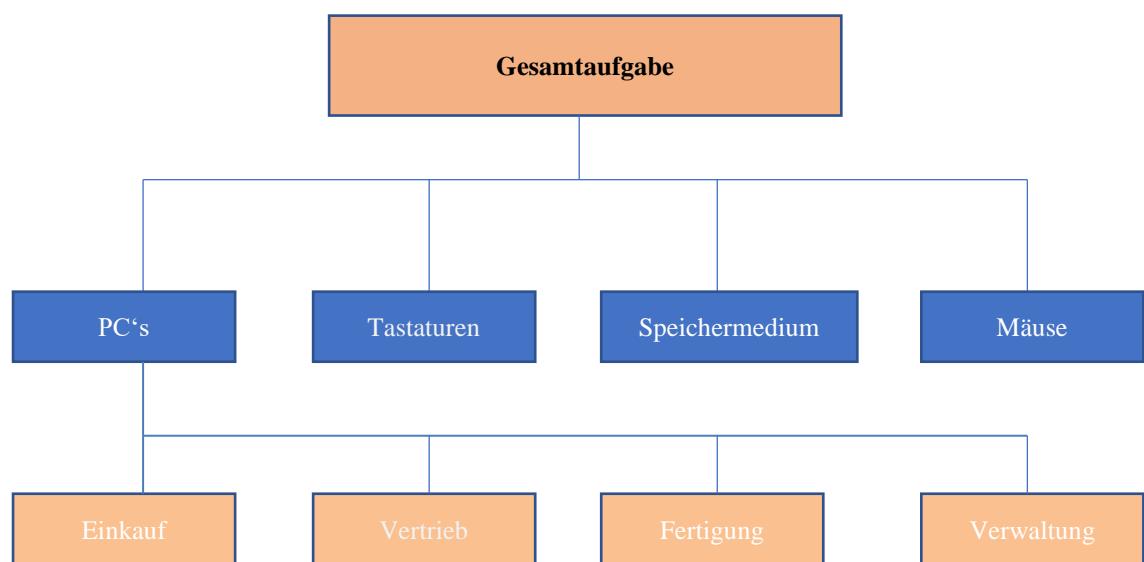


Abb.71: Aufgabenanalyse nach dem Objekt

### Analyse nach dem Rang

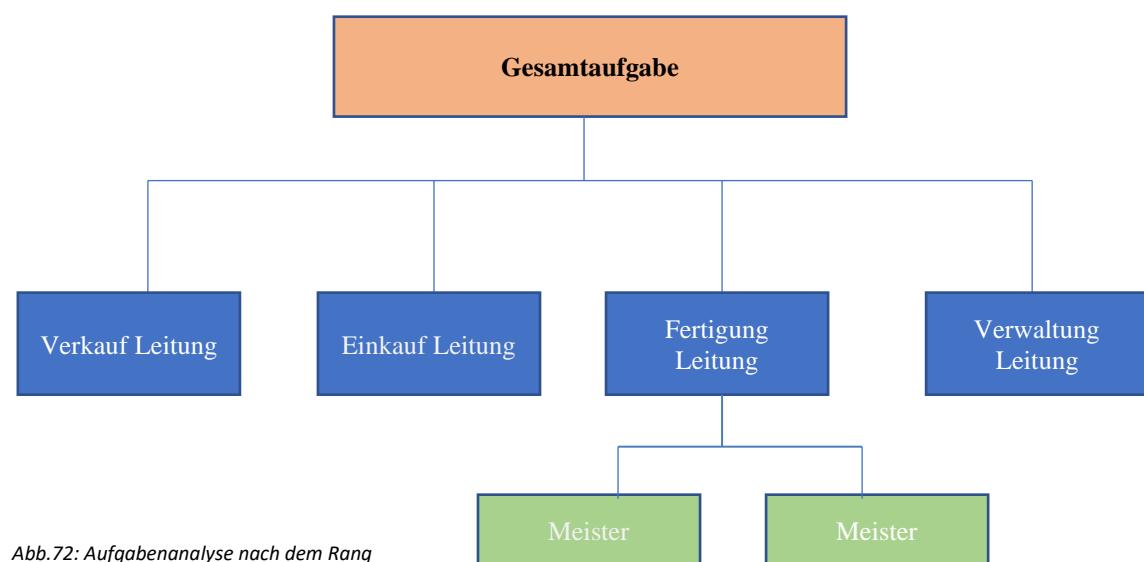


Abb.72: Aufgabenanalyse nach dem Rang

### Analyse der Phase

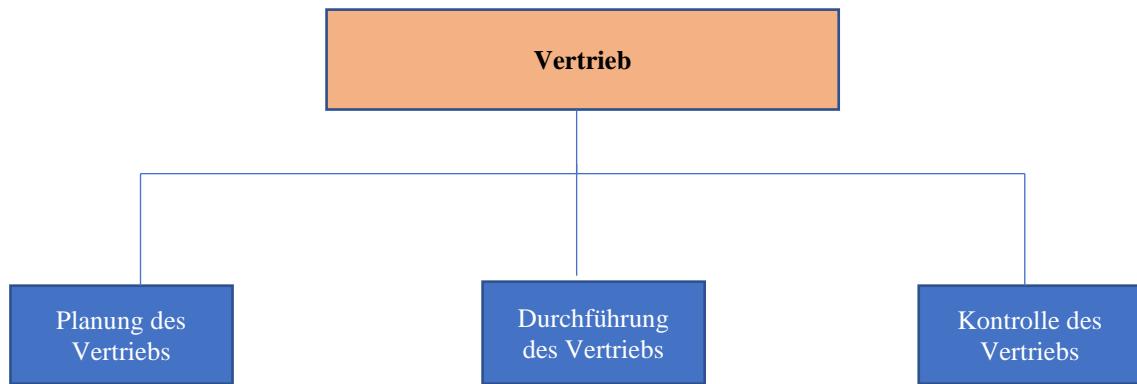


Abb.73: Aufgabenanalyse nach der Phase

### Analyse nach dem Zweck

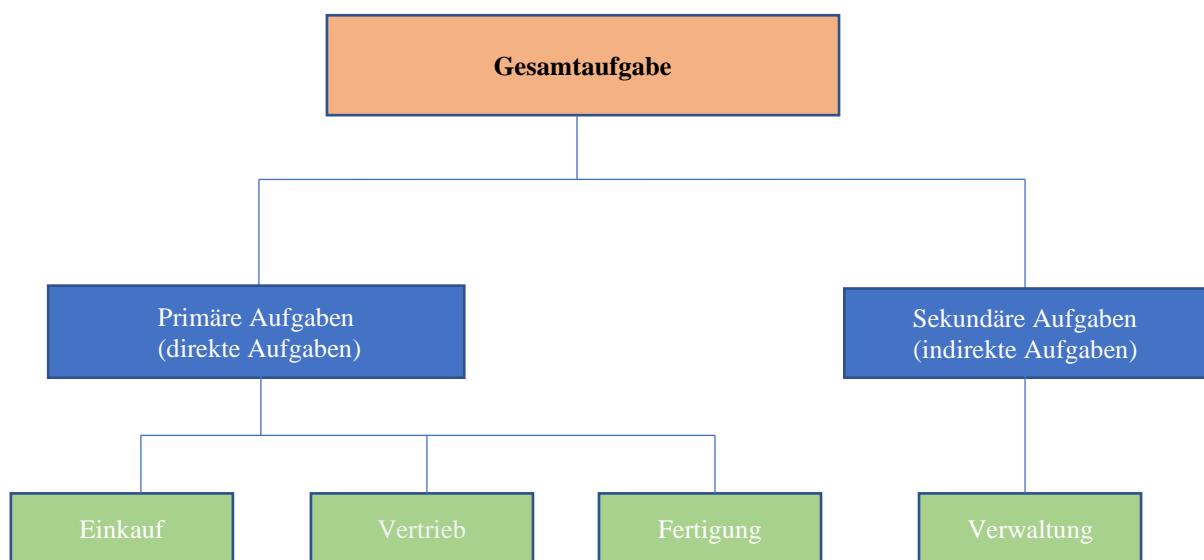


Abb.74: Aufgabenanalyse nach dem Zweck

### III.III.4.1 Arbeitsanalyse

Die Arbeitsanalyse ist eine Fortführung der Aufgabenanalyse. Sie wird notwendig, da bei der Aufgabenanalyse nicht erkenntlich ist, wie die einzelnen Aufgaben in

- Zeitlicher
- Räumlicher
- Personeller

Art zusammenhängen.

Gliederungspunkte der Arbeitsanalyse sind die gleichen Kriterien wie bei der Aufgabenanalyse. (Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweckbeziehung)

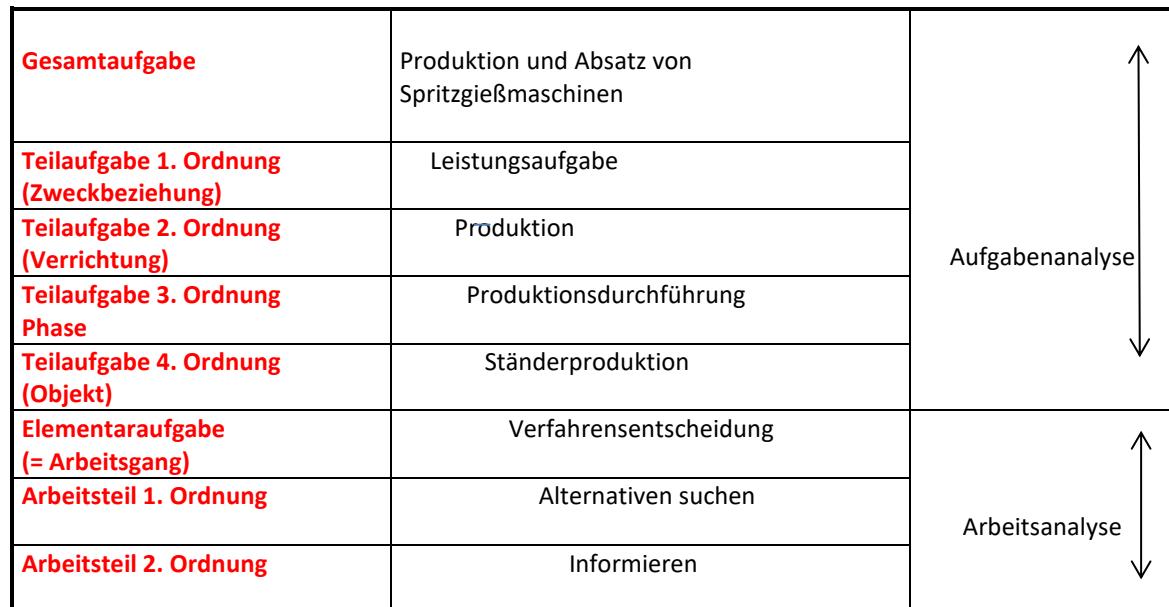


Abb. 75: Zusammenhang Aufgaben- und Arbeitsanalyse

Das Ergebnis der Arbeitsanalyse ist die Ablauforganisation

### III.III.5 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation trägt dazu bei, daß die **betrieblichen Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Maschinen und Anlagen)** optimal in der Unternehmung eingesetzt und genutzt werden.  
**Sie befaßt sich mit den Arbeitsvorgängen und ihrer Aneinanderreihung.**

Im Rahmen der Ablauforganisation werden also folgende Fragestellungen beantwortet:

- **was** zu tun ist
- **wo** etwas zu tun ist
- **wann** etwas zu tun ist
- **wie** etwas zu tun ist

Mit der organisatorischen Festlegung von Arbeitsabläufen im Betrieb soll folgendes erreicht werden:

- Sicherung des zweckmäßigsten und wirtschaftlichsten Handlungsvollzuges, z. B. durch Vermeidung überflüssiger Wege
- Bestmögliche Abstimmung der zeitlichen Arbeitsfolge bei den verschiedenen Bearbeitungsstellen zwecks Erzielung einer optimalen Durchlaufzeit aller Arbeitsobjekte und Gewährleistung einer möglichst gleichmäßigen Belastung aller Aufgabenträger.

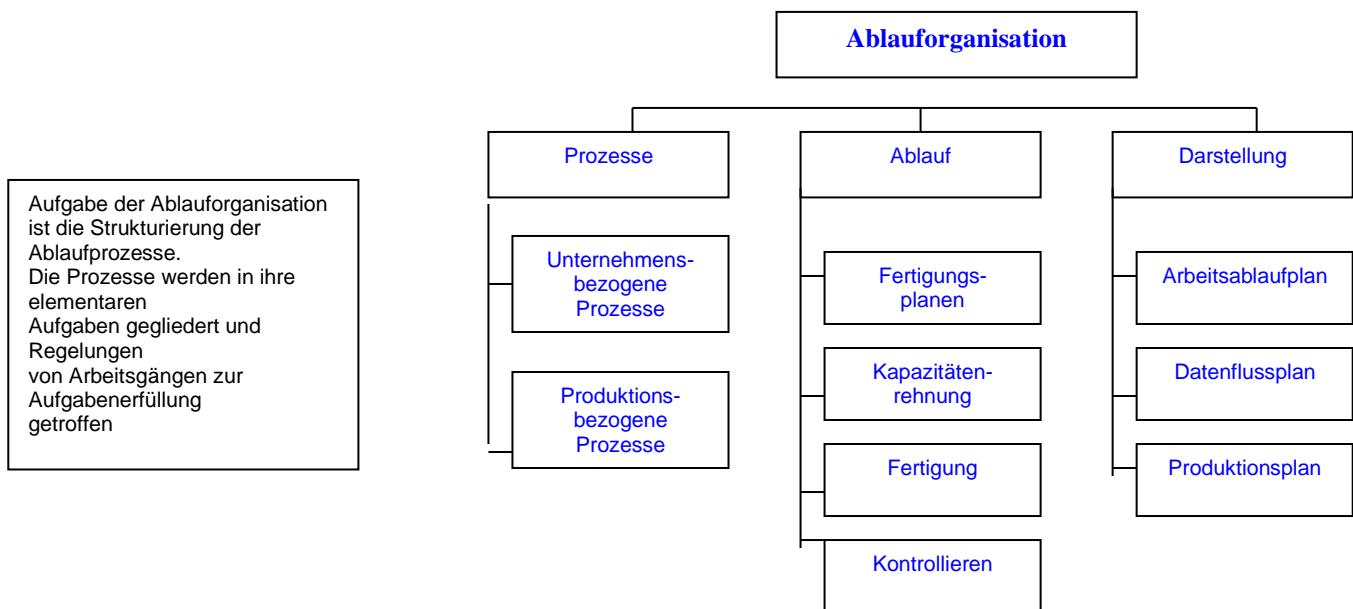


Bild: Elemente der Ablauforganisation

### Aufgabe der Ablauforganisation

Die Arbeitsvorgänge müssen im Betrieb geordnet ablaufen. Unter Arbeitsablauf versteht man Vorgänge zur Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben, die zeitlich und räumlich hinter- oder nebeneinander verlaufen. Aufgabe der Ablauforganisation ist die Gestaltung dieser Arbeitsabläufe. Aufgaben werden durch Verrichtungen erfüllt. Gestaltungsaufgabe der Ablauforganisation ist die raum-zeitliche Strukturierung dieser Verrichtungen und Verrichtungsfolgen. Ziel ist dabei, einerseits die vorhandenen Kapazitäten optimal auszulasten, andererseits den Arbeitsprozess so zu organisieren, dass kürzeste Durchlaufzeiten erreicht werden. Der Arbeitsablauf muss in verschiedener Hinsicht geordnet werden. Man unterscheidet die Ordnung des Arbeitsinhalts, der Arbeitszeit, des Arbeitsraums und der Arbeitszuordnung. (Wöhe, Einführung in die Allgemeine BWL, 13. Aufl., S. 160f.; Spur, Günter, Fabrikbetrieb, S. 209)

#### 1. Die Ordnung des Arbeitsinhalts

Arbeitsinhalte können nach zwei Merkmalen geordnet werden: Zum einen hinsichtlich der Arbeitsobjekte, zum andern hinsichtlich der Verrichtung.

#### 2. Die Ordnung der Arbeitszeit

Sie erfolgt in drei Schritten:

1. Es wird die Zeitfolge der einzelnen Teilaufgaben wird bestimmt. Hier werden die Ergebnisse der Aufgabenanalyse verfeinert, indem noch einmal im Detail die Reihenfolge für die Erledigung der Teilaufgaben festgelegt wird.
2. Die Zeitdauer der einzelnen Teilaufgaben wird festgelegt.
3. Mit der Festlegung des Anfangs- und Endzeitpunkts einer Arbeit wird sie fest im Kalender fixiert. Diese Daten werden von der Terminplanung vorgegeben, also bis zu welchen Termin muss eine Kundenarbeit erledigt sein.

#### 3. Die Ordnung des Arbeitsraums

Die Ablauforganisation muss die einzelnen Stellen räumlich so anordnen, dass eine größtmögliche Wirtschaftlichkeit erreicht wird. Die Anordnung der Arbeitsplätze soll insbesondere

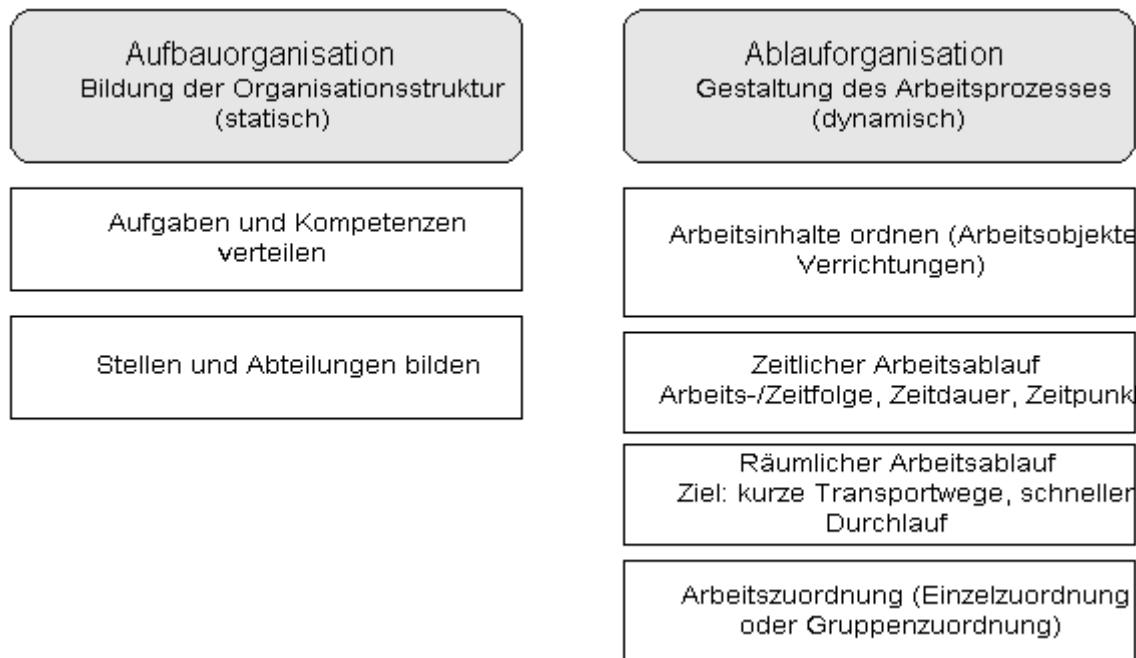
- dem Arbeitsablauf entsprechen und
- zu minimalen Durchlaufzeiten durch kurze Transportwege führen.

#### 4. Arbeitszuordnung

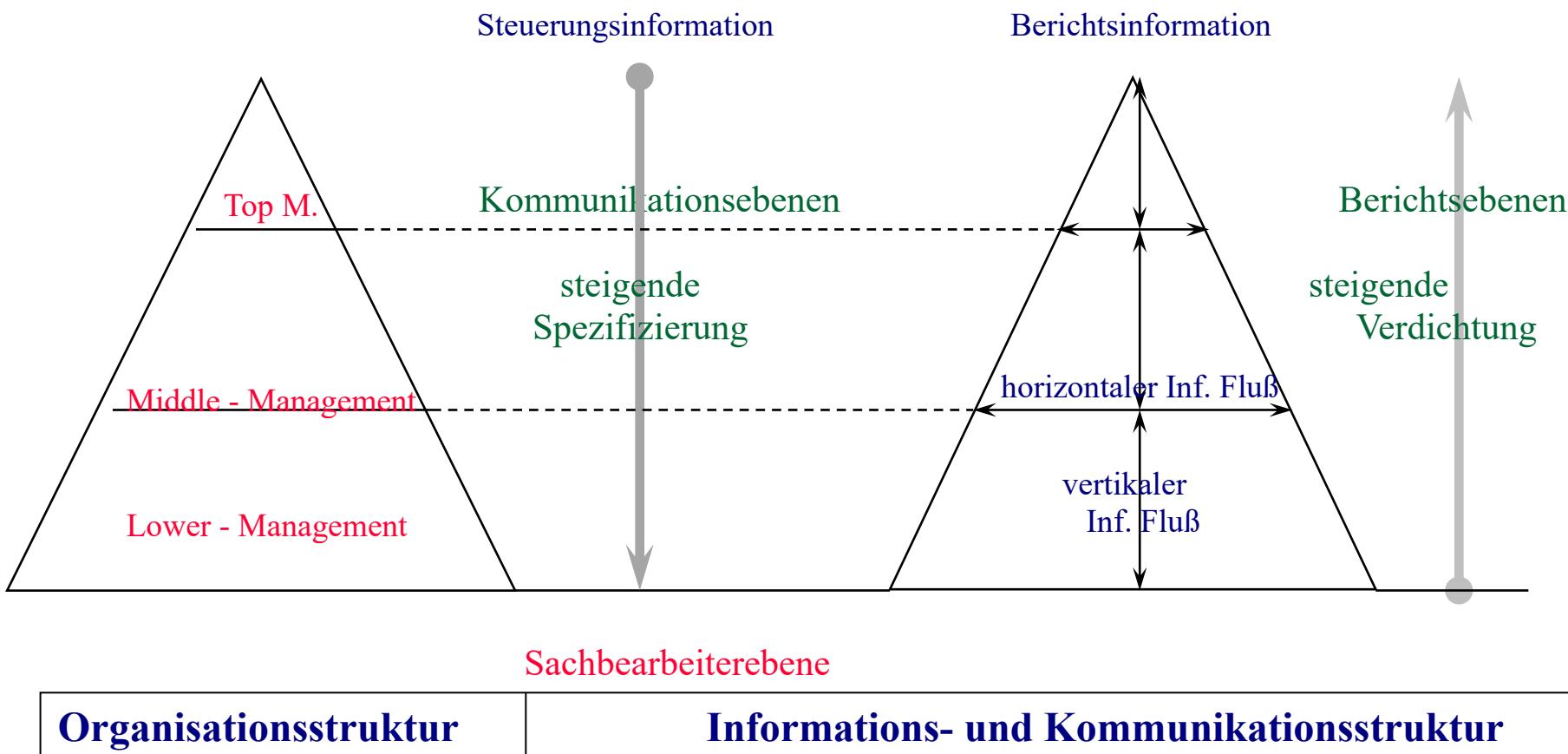
Bei der Zuordnung lassen sich unterscheiden:

- **Einzelzuordnung.** Dies ist die Regel bei ausführenden Arbeiten. Eine bestimmte Verrichtung wird einer bestimmten Stelle oder Person übertragen. Beispiel: Alle anfallenden Bohrarbeiten werden von Facharbeiter X erledigt.
- **Gruppenzuordnung.** Eine Aufgabe wird einer Gruppe übertragen und im Rahmen der Gruppe wird dann entschieden, wer die Aufgabe auszuführen hat. Dies ist insbesondere bei leitenden Aufgaben üblich.

#### III.III.5.1 Die unterschiedlichen Aufgaben der Aufbau- und der Ablauforganisation



Wegen der vielfältigen Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Aufbau- und Ablauforganisation müsste eigentlich die Organisation von Aufbau und Ablauf synchron erfolgen. In der Praxis folgt man deshalb auch nicht einem strengen Schema, wonach zuerst der Aufbau, dann der Ablauf organisiert wird. Als realitätsnahe Möglichkeit bietet sich an, erst die Aufbauorganisation als Konzept zu entwerfen, und darauf aufbauend die Arbeitsabläufe zu strukturieren. Dann kann in einem weiteren Schritt die Aufbauorganisation modifiziert werden.



### III.III.6 Organisationsstrukturformen

Es gibt im Wesentlichen zwei Prototypen des organisatorischen Betriebsaufbaus:

- a) **Organisation mit Instanzenweg**
- b) **Organisation mit Direktverkehr**

In der Praxis kommen diese Typen praktisch nie rein vor.

Die Einhaltung des Instanzenweges führt zur **Linienorganisation** mit ihren Befehlswegen, die häufig starr und bei weitergehender Spezialisierung der Organisation dieser nicht mehr gerecht wird.

Wird nicht mehr zentral gearbeitet, so kann bei genauer Kompetenztrennung mit Hilfe des Dezentralisierungsprinzips eine **Funktionsorganisation** aufgebaut werden, mit dem Nachteil, daß mehrere Vorgesetzte einer Stelle Anweisungen erteilen können.

In der neueren Organisationslehre und -praxis haben sich beide Grenztypen

- **Linienorganisation (Einliniensystem) und**
- **Funktionsorganisation (Mehrliniensystem)**

weiterentwickelt.

Innerhalb der **Linienorganisation** kennen wir heute

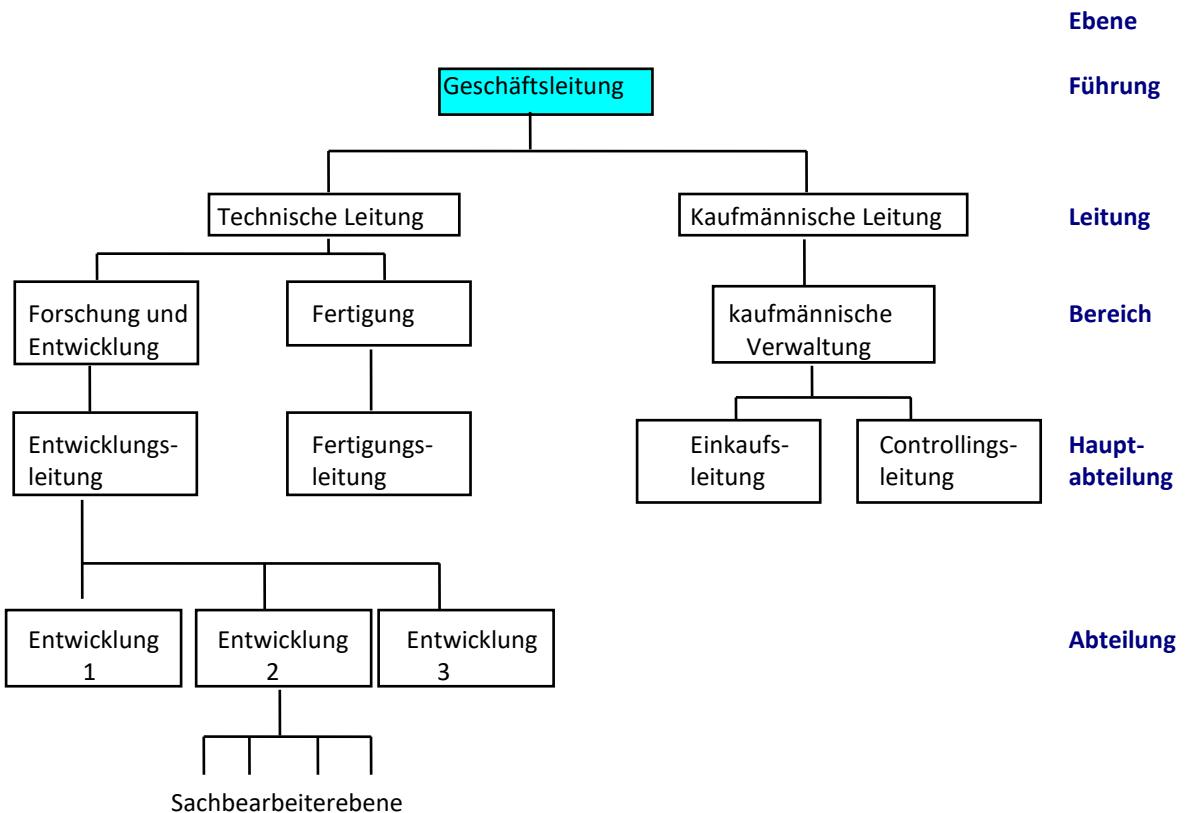
- a) das reine - Liniensystem (reine Linienstruktur)
- b) das Stab - Liniensystem (Stab-/Linienstruktur)
- c) das Produktgruppensystem (Produktgruppenstruktur;
- d) dissonale Organisationsstruktur/Spartenorganisation) und
- e) die Projektorganisation

und bei der **Funktionsorganisation**

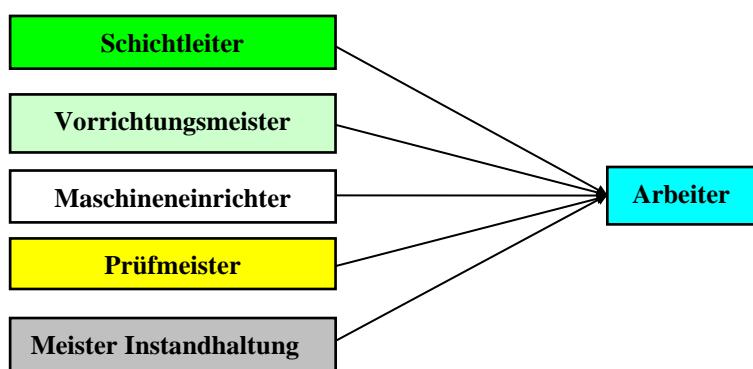
- a) das Matrixsystem (Matrixstruktur) und
- b) die Tensororganisationsstruktur

### III.III.6.1 Reine Linienstruktur

Als klassische Form der Unternehmensstruktur kann die **reine Linienstruktur** angesehen werden. Sie ist heute nur noch in kleineren und mittleren Betrieben zu finden, wobei auch dort immer häufiger Stabsstellen besetzt werden, die allerdings oft mit Assistenten-, d. h. Hilfsfunktionen verwechselt werden.



Als Weiterentwicklung des Liniensystems ist das **Funktionssystem** anzusehen. Hierbei wird versucht, Anweisungen nicht mehr dem Instanzenweg, sondern dem Funktionsweg unterzuordnen. Im Prinzip ist es jedoch ein Mehrliniensystem mit all seinen Stärken und Schwächen.



### *Abb.: Funktionssystem*

### Vor- und Nachteile des Einliniensystems

Kriterium	mögliche Vorteile	mögliche Nachteile
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringes Volumen der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, eindeutige Kommunikationswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualitative und quantitative Überlastung der Leistungsspitze</li> <li>• unterdimensioniertes Kommunikationssystem</li> <li>• lange Kommunikationswege Zeitverlust, Gefahr der Informations-filterung durch Zwischeninstanzen</li> <li>• nicht erforderliche Belastung der Zwischeninstanzen</li> </ul>
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare Kompetenz-begrenzung erleichtert die Koordination</li> <li>• wenig Anordnungen erforderlich</li> <li>• leichte Überwachung verbessert die Koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine direkte Koordination zwischen hierarchisch gleichrangigen Instanzen und Stellen</li> <li>• Gefahr der Überorganisation (Verbürokratisierung)</li> </ul>
Qualität der Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinentscheid einer Instanz ergibt einheitliche, zielorientierte Entscheidungen, kein Kompromißdenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Qualität der Entscheidung mangels Spezialisierung</li> <li>• Gefahr der Vernachlässigung einer systematischen Entscheidungsvorbereitung infolge hierarchischer Autorität</li> <li>• zeitaufwendige Entscheidungen durch langen Instanzenweg</li> <li>• Starrheit der Entscheidungsfindung</li> </ul>
Personalmer Aspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualifizierte Instanzenträger können als solche erkannt und gefördert werden</li> <li>• einfache Kommunikations- und Kompetenzstruktur fördert das Sicherheitsgefühl</li> <li>• großer Entfaltungsspielraum der oberen Instanzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betonung des hierarchischen Denkens unvereinbar mit den human Anforderungen der Mitarbeiter (Überbetonung der positionsspezifischen Autorität)</li> <li>• geringer Entfaltungsraum der unteren Instanzen</li> </ul>

### III.III.6.2 Stab-/Linienstruktur

Die moderne Unternehmung ist gekennzeichnet durch eine Arbeitsteilung in „Leitende“ und „Ausführende“, körperliche und geistige Tätigkeiten.

Aus dieser Tatsache heraus bilden sich neben den typischen **Linienfunktionen mit Anordnungsbefugnis nach unten** sog. Stabsfunktionen.

**Stabsfunktionen haben rein beratenden Charakter** für die Führungsorgane und müssten nicht ursprünglich identisch sein mit den sie besetzenden Personen; diese können Linienfunktionen besitzen und nur zeitweise beratend im Stab bei den Führungsorganen tätig werden (z. B. Buchhaltungsleiter bei der Finanzplanung).

Stäbe treten im Exekutivbereich nicht auf, sie können beratend oder kontrollierend sein, sie kommen zum gebührenden Einsatz bei überlasteten Führungsorganen, bei der Notwendigkeit von Spezialwissen.

Stäbe müssen herangezogen werden, sie dürfen sich nicht selbst entwickeln.

Beim Einsatz von Stäben entstehen häufig psychologische Schwierigkeiten, die nur von den direkten Vorgesetzten ausgeräumt werden können.

Stäbe müssen, um erfolgreich tätig sein zu können, während ihrer Arbeit die volle Rückendeckung von ihren Vorgesetzten, d. h. von ihren Auftraggebern, haben.

Stäbe dienen zur direkten aktuellen Berichterstattung und Beratung über die in den Linienabteilungen anfallenden Probleme.

Frei von Tages- und Routinearbeiten können hier die Richtlinien für die Führung und Strategie ausgearbeitet und durchdacht werden.

Dabei kommen in der Praxis vor:

Stabsstellen

- a) ohne jede Weisungsberechtigung (Normalfall)
- b) mit beschränkter, zeitlicher Weisungsberechtigung zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe

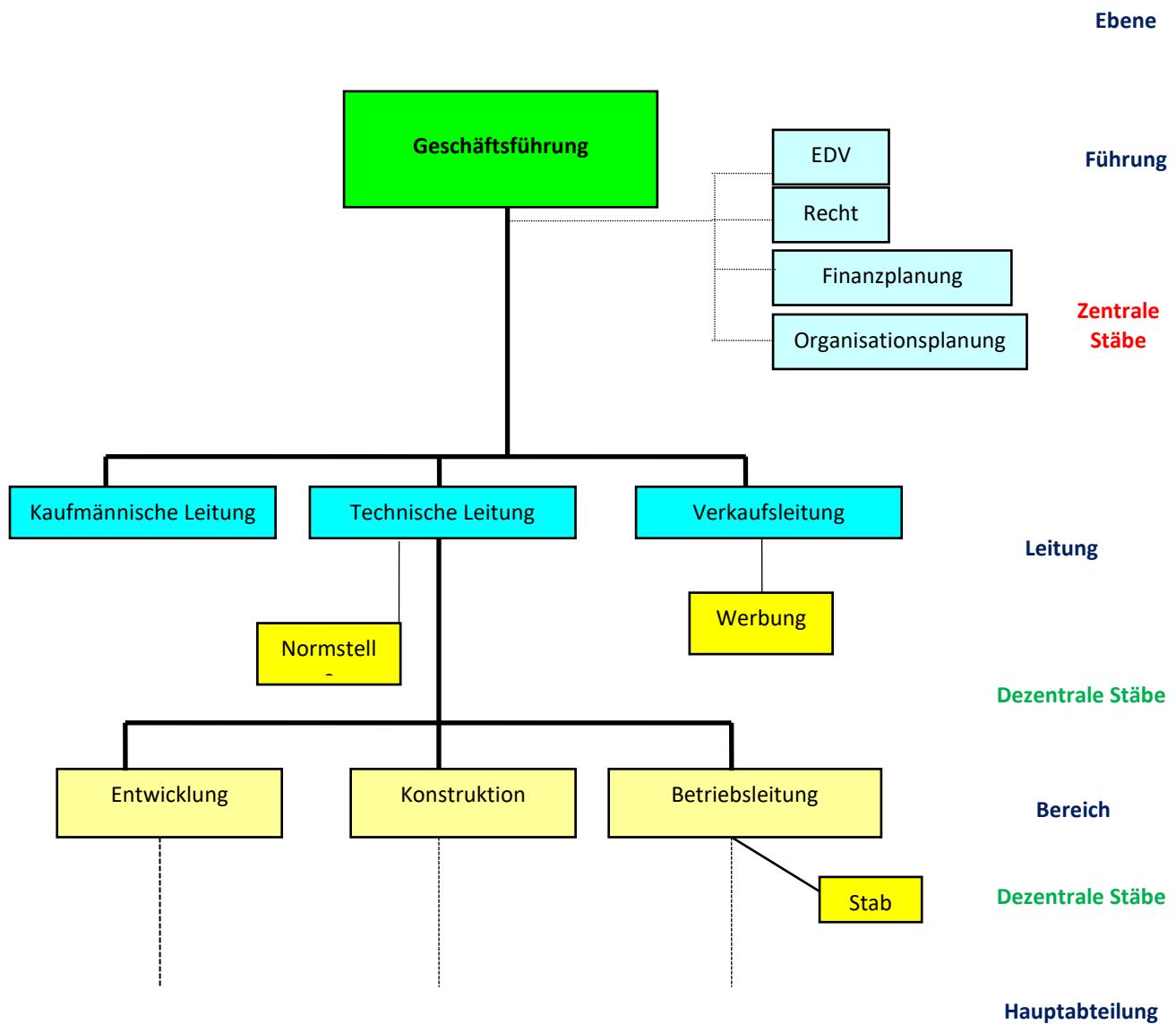
Stabsstellen werden häufig zu Assistententätigkeiten mißbraucht und verlieren dadurch ihren eigentlichen Charakter. Dieselbe gefährliche Erscheinung tritt dann auf, wenn Stabsleute als Stellvertreter in Linienabteilungen fungieren.

Dennoch entspricht die Stab-/Linienorganisation innerhalb der Einlinienorganisation am ehesten der heutigen Spezialisierung, wobei allerdings die Stabsstellen ständig zur Linie tendieren.

Bei tiefgegliederten Organisationen wird in der Praxis unterschieden in

**Zentrale Stäbe** (in der oberen Managementebene)

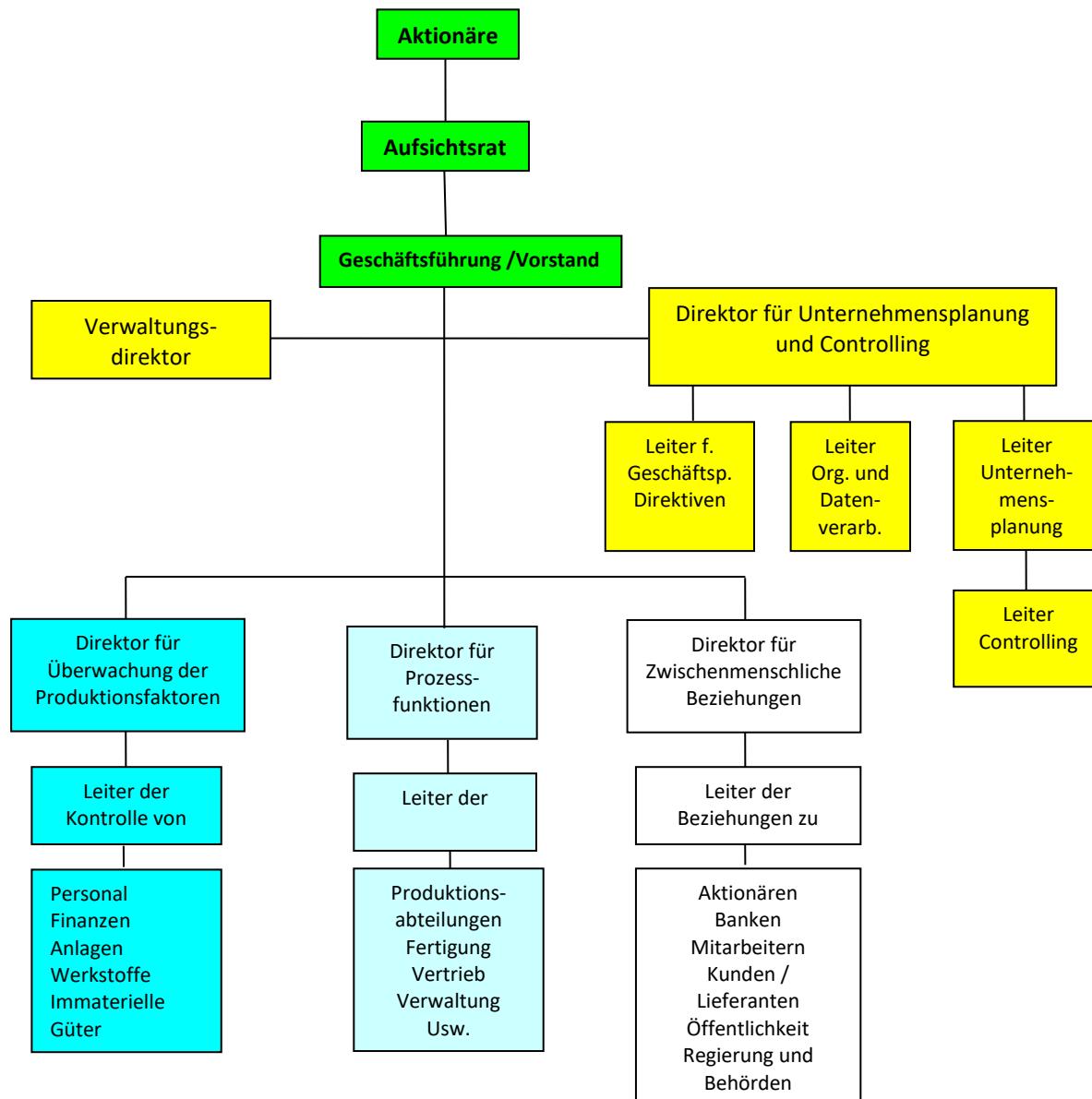
**Dezentrale Stäbe** (in den mittleren und unteren Managementebenen)



### Vor- und Nachteile des Stab-/ Liniensystems

Kriterium	mögliche Vorteile	mögliche Nachteile
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringes Volumen der Kommunikationsprozesse</li> <li>• eindeutige Kommunikationswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lange Kommunikationswege</li> <li>• Gefahr der Informationsfilterung durch Zwischeninstanzen</li> <li>• nicht erforderliche Belastung der Zwischeninstanzen</li> </ul>
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Koordinationsfähigkeit gegenüber der Linienorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte zwischen Stab und Linie schaffen neue Koordinationsprobleme</li> </ul>
Qualität der Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erhöhte Qualität der Entscheidung aufgrund besserer Entscheidungsvorbereitung durch spezialisierte Stäbe</li> <li>• Ausgleich zwischen dem Spezialistendenken der Stäbe und der Gesamtbetrachtung durch die Linie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlust der Durchsichtigkeit von Entscheidungsprozessen</li> <li>• Manipulation der Entscheidung durch den Stab aufgrund seiner Spezialisierung (Entscheidung ohne primäre Verantwortung)</li> <li>• Linie berücksichtigt nicht die Auswirkungen der Stäbe bei der Entscheidungsfindung</li> <li>• geringe Tendenz zur Delegation von Entscheidungen kann sachgerechte Entscheidungen verhindern</li> </ul>
Personaler Aspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualitative und quantitative Entlastung der Instanzen</li> <li>• Erhöhung der schöpferischen Eigeninitiative der Instanzträger</li> <li>• verbesserter Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistungsprofile, da Stabs- und Linienaufgaben unterschiedliche Anforderungsprofile aufweisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr der Angliederung von überdimensionierten Stäben (Wasserkopfbildung)</li> <li>• Betonung der vertikalen Beziehungen und damit der hierarchischen Autorität entspricht nicht den heutigen human Anforderungen</li> <li>• psychologischer Nachteil: hochqualifizierte Stabsmitarbeiter besitzen keine Entscheidungsrechte</li> </ul>

### III.III.6.3 Functional - Teamwork Concept



Es handelt sich hierbei im Prinzip um eine Weiterentwicklung des Stab-/Linienkonzeptes, wobei alle Tätigkeiten innerhalb einer Unternehmung auf drei Grundelemente reduziert werden, nämlich

- **die Mittel**
- **die Zeit und**
- **die Beziehungen.**

Die Unternehmensfunktionen auf der oberen Ebene sind entsprechend eingeteilt in

- **die Kontrolle der Produktionsfaktoren**
- **die Prozeßfunktionen**
- **die zwischenmenschlichen Beziehungen.**

### III.III.6.4 Divisionale Organisationsstruktur/Produktgruppenstruktur (Spartenorganisation)

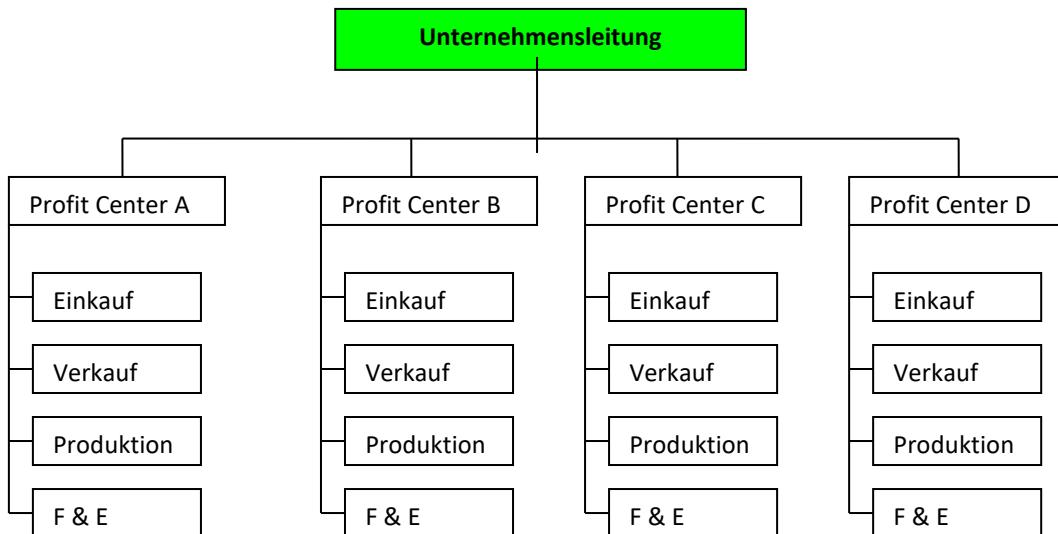
In US - Unternehmen wurde zuerst mit Erfolg eine neue Organisationsstruktur eingeführt, deren Gliederung durch die **Projektgruppen (Produktgruppen)** gegeben ist.

Den Produktgruppen stehen sog. Produktgruppen - Manager vor. Jede Produktgruppe verhält sich letztlich wie ein selbständiges Unternehmen. In einer Mischform können auch einige Zentralbereiche bestehen bleiben.

Bei Kleinbetrieben dürfte das Produktgruppensystem aus personellen und Kostengründen kaum realisierbar sein.

#### III.III.6.4.1 Reine Produktgruppenstruktur

**Divisionale Organisationsstruktur  
(Spartenorganisation)**



### III.III.6.4.2 Produktgruppenstruktur mit Zentralbereichen

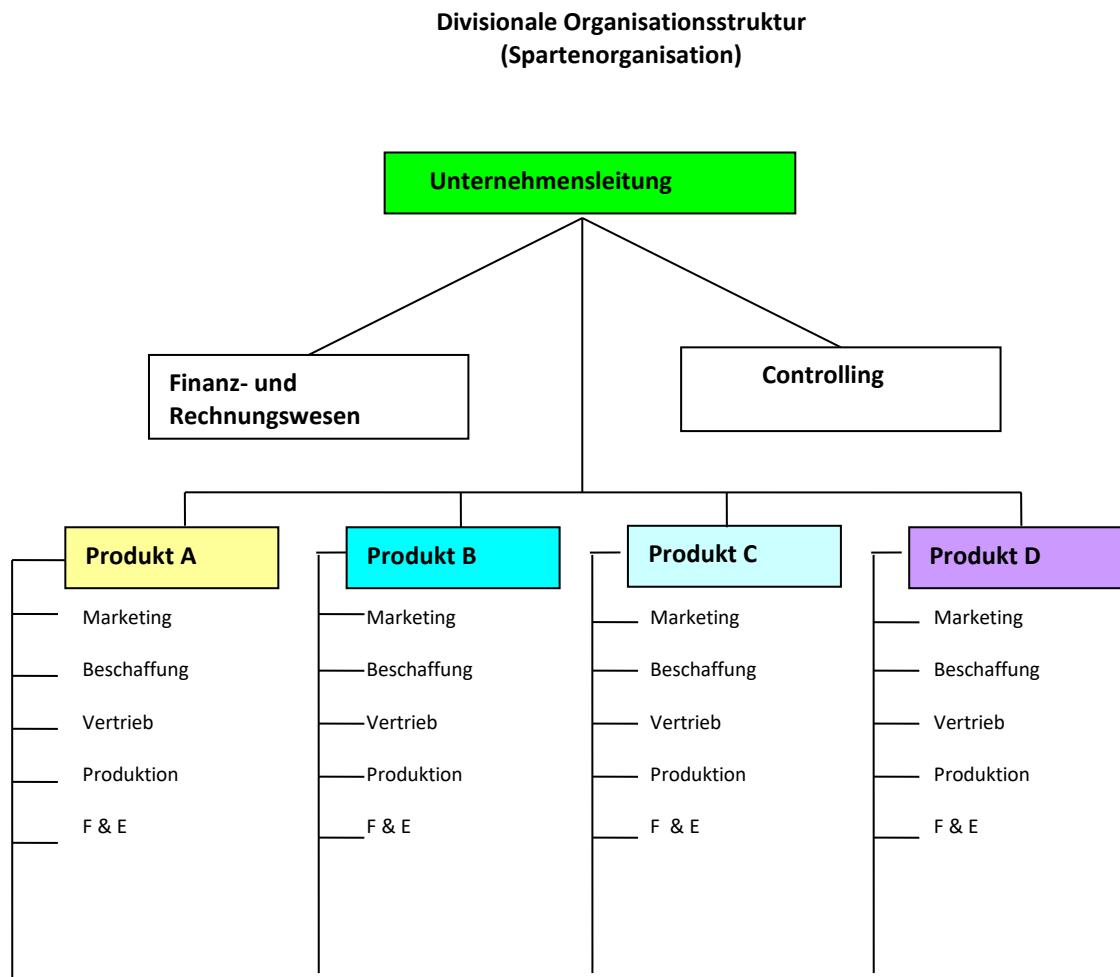


Abb. 88: Produktgruppenorganisation (Profit-Center-Organisation, Divisional-Organisation)

#### Center Konzepte

Konzept	Verantwortung / Entscheidungsbefugnisse	Kompetenz
Umsatz Center (Revenue Center)	Umsatzerlöse (ohne Kosten, die in anderen Verantwortungsbereichen verursacht werden), selten in reiner Form zu finden. (Marketingbereich)	Absatz - Marketing Mix, Analyse der Erlösabweichungen
Cost Center	Kosten (Effizienz der Leistungserstellung soll gemessen werden); typisch in Produktions- und Servicebereichen	Beschaffungsbericht, Verbrauchsmengen, Analyse der Kostenabweichungen
Profit Center	Gewinn (Kosten und Erlöse) Lediglich Investitions- und Finanzierungsentscheidungen dürfen nicht gefällt werden	Marketing Mix, Verbrauchsmengen, Analyse der Kosten-, Erlös und Deckungsbeitragsrechnungen
Investment Center	Rentabilität Gewinn (Kosten und Erlöse) Finanzierungsentscheidungen dürfen gefällt werden	Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen
Profit and Loss Center	Gewinn (Kosten und Erlöse) Investitions- und Finanzierungsentscheidungen dürfen gefällt werden	Marketing Mix, Verbrauchsmengen, Investitionen Strategie

Tab. 22: Center Arten

## Vor- und Nachteile der divisionalen und funktionalen Organisation

Kriterium	Divisionale Organisation		Funktionale Organisation	
	mögliche Vorteile	mögliche Nachteile	mögliche Vorteile	mögliche Nachteile
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungen der Division abgestellt auf die technologischen und marktlichen Entwicklungen einzelner Produkte bzw. Produktgruppen</li> <li>geringes kürzerer Instanzenweg, dadurch schnellere Entscheidungen</li> <li>GF kann sich auf strategische Entscheidungen konzentrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dispositive Entscheidungen der Division stehen im Vordergrund</li> <li>geringeres Gewicht der strategischen Entscheidungen der Unternehmensleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategische Entscheidungen der Unternehmensleitung bekommen höheres Gewicht</li> <li>größerer Abstimmungsgrad von strategischer und dispositiver Entscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>langer Instanzenweg</li> <li>geringere Beachtung technischer und marktlicher Entwicklungen einer Produktgruppe</li> </ul>
Koordination/Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringerer Koordinationsaufwand, da im wesentlichen auf Divisionen beschränkt</li> <li>geringerer Kommunikationsaufwand, da weniger übergreifend</li> <li>kürzerer Kommunikationsweg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierigkeiten der Koordination zwischen Zielen der Division und des Gesamtunternehmens</li> <li>Gefahr der Filterung von Informationen der Division</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringere Koordinationschwierigkeiten der Funktionsorganisation, da keine eigenständigen Ziele</li> <li>höherer Informationsgrad der Unternehmensleitung über die Unternehmensbereiche</li> <li>geringe Gefahr der Informationsfilterung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zeitaufwendige Koordination der Funktionsabteilungen</li> <li>lange Kommunikationswege</li> </ul>
Personal Aspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>vergrößerte Möglichkeit der Anwendung von produktbezogenem Spezialwissen</li> <li>umfangreiche produktbezogene Erfahrungen</li> <li>Ausbildungsmöglichkeit ist verbessert für Führungsnachwuchs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialisten-denken</li> <li>geringere Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vergrößerte funktionsbezogene Spezialisierung</li> <li>höhere Flexibilität</li> <li>umfangreichere und funktionsbezogene Erfahrungen</li> <li>geringeres Spezialisten-denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringe Ausbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte</li> </ul>
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>erhöhte Wirtschaftlichkeit durch Einsatz von produkt-spezialisierten Sachmitteln und Arbeitskräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>höherer Verwaltungsaufwand bei sich überschneidenden Funktionen, Doppelbearbeitung möglich einseitige Nutzung von Informationen durch eine Division die von allgemeiner Bedeutung ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringere Gefahr der Doppelbearbeitung</li> <li>größeres Gewicht der Wirtschaftlichkeit aller Unternehmensbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>verminderte Nutzungsmöglichkeit produkt-spezifischer Sachmittel und Arbeitskräfte</li> </ul>

### III.III.3.7 Mehrliniensystem

Das Mehrliniensystem basiert auf dem von "Frederick Winslow Taylor" entwickelten Funktionsmeisterprinzip und stellt ein idealtypisches Konzept zur Organisation in Unternehmen dar. Es zeichnet sich vor allem durch die Auftragsteilung getrennt nach Funktionen aus.

Die auf ihr jeweiliges Fachgebiet spezialisierten Vorgesetzten delegieren Aufgaben auch über das eigene Aufgabengebiet hinaus. Sind zur Aufgabenerfüllung mehrere Funktionen erforderlich, so werden von mehreren Instanzen Anweisungen erteilt. Dies ermöglicht eine möglichst interdisziplinär zufriedenstellende Erfüllung der Aufgaben.

#### Was ist das Mehrliniensystem?

Das Mehrliniensystem stellt eine **Grundform für die hierarchische Aufbauorganisation eines Unternehmens dar**. Das Besondere ist, dass die untergeordneten Stellen und Organisationseinheiten mehrere übergeordnete Instanzen aufweisen. Eine übergeordnete Instanz ist also gegenüber mehreren untergeordneten Stellen weisungsbefugt. Das Mehrliniensystem folgt damit dem **Prinzip der Mehrfachunterstellung**. Gegenüber dem [Einliniensystem](#) wird dabei der Ansatz der kürzesten Wege verfolgt, da Anweisungen direkt an untergeordnete Stellen gegeben werden können, ohne eine lange Hierarchiekette durchlaufen zu müssen.

Die übergeordneten Instanzen bestehen aus unterschiedlichen Kompetenzbereichen, wobei es auch zu Überschneidungen kommen kann. Zwar kann es dadurch zu Kompetenzkonflikten kommen, gleichzeitig bietet sich aber auch der Vorteil, dass die untergeordneten Mitarbeiter fachspezifische Anweisungen erhalten.

#### Beispiel: Mehrliniensystem

Die "Beispiel AG" produziert und verkauft Winterbekleidung.

Der organisatorische Aufbau folgt dem Mehrliniensystem, wobei die einzelnen Abteilungen folgendermaßen untergliedert sind:

- Einkauf
- Verkauf
- Produktion
- Marketing

Die Erkenntnisse aus dem Marketing haben einen direkten Einfluss auf die Tätigkeit im Verkauf. Andersherum kann auch der Verkaufsleiter direkte Anweisungen an die Marketingabteilung geben, um beispielsweise verkaufsfördernde Maßnahmen anzustoßen. Gleichzeitig verfügt der Verkaufsleiter über eine Weisungsbefugnis gegenüber der Produktion, um die Verfügbarkeit der Ware sicherzustellen.

Die Produktionsleitung hat auch gegenüber dem Einkauf eine Weisungsbefugnis, damit die benötigten Rohstoffe und Vorprodukte für die Produktion im ausreichenden Maße zur Verfügung stehen.

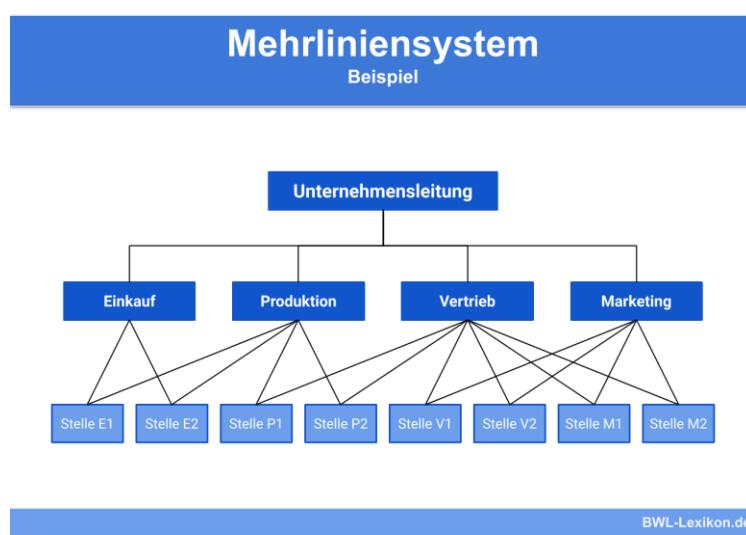


Abb. 92: Mehrliniensystem: Beispiel

#### Spezielle Formen des Mehrliniensystems

Neben dem klassischen Mehrliniensystem, wie es bereits beschrieben wurde, gibt es auch noch spezielle Formen des Mehrliniensystems.

**Die beiden bekanntesten sind:**

Matrixorganisation  
Tensororganisation

### **Die Matrixorganisation**

Die Matriorganisation bildet eine mehrdimensionale Organisationsstruktur eines Unternehmens ab. Hier greift das Prinzip der Mehrfachunterstellung durch Schnittstellen von [funktionalen Organisationsbereichen](#) und divisionalen Geschäftsbereichen.

### **Die Tensororganisation**

Die Tensororganisation bietet ein hohes Maß an Komplexität.

Hier werden die zwei Ebenen „Geschäftsbereiche“ und „funktionelle Fachbereiche“ einer Matrixorganisation durch eine dritte Ebene „Geschäftsregionen“ ergänzt. Die Schnittstellen sind hierbei drei verschiedenen Instanzen unterstellt.

Vorteile und Nachteile des Mehrliniensystems

#### **Vorteile**

- Arbeitsteilung auf den höheren Hierarchieebenen, wodurch die einzelnen Führungskräfte entlastet werden.
- Autoritäre Fachkompetenz verteilt jeweils die einzelnen Aufgaben, wodurch diese eine höhere Akzeptanz finden.
- Probleme können besser gelöst werden, da mehrere Abteilungen bzw. deren Leitung daran beteiligt ist.
- Kurze Kommunikationswege von den übergeordneten Instanzen an die untergeordneten Stellen, die die Aufgaben ausführen.
- Mehrere Vorgesetzte, dadurch bessere Kontrollmöglichkeiten der ausführenden Mitarbeiter.

#### **Nachteile**

- Erhöhtes Konfliktpotenzial durch Kompetenzüberschneidungen der einzelnen Instanzen.
- Komplizierte Abgrenzung der einzelnen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.
- Fehler können nur schwer zugeordnet werden.

### III.III.3.7.1 Die Matrixorganisation

Das Matrixsystem (im Prinzip eine Variante des Mehrliniensystems, welches dem Funktionalprinzip entspricht) ist der neueste Versuch, die hierarchischen und organisatorischen Probleme und vielschichtigen Verknüpfungen innerhalb eines Unternehmens wirkungsvoller zu lösen.

In der Praxis haben sich zumindest in Deutschland diese Systeme bisher noch nicht durchsetzen können - psychologische Probleme - welches schon zu Varianten geführt hat.

Es existieren heute **Matrixsysteme mit Befugnissen** (für die Produktgruppenverantwortlichen) und **Matrixsysteme ohne Befugnisse**.

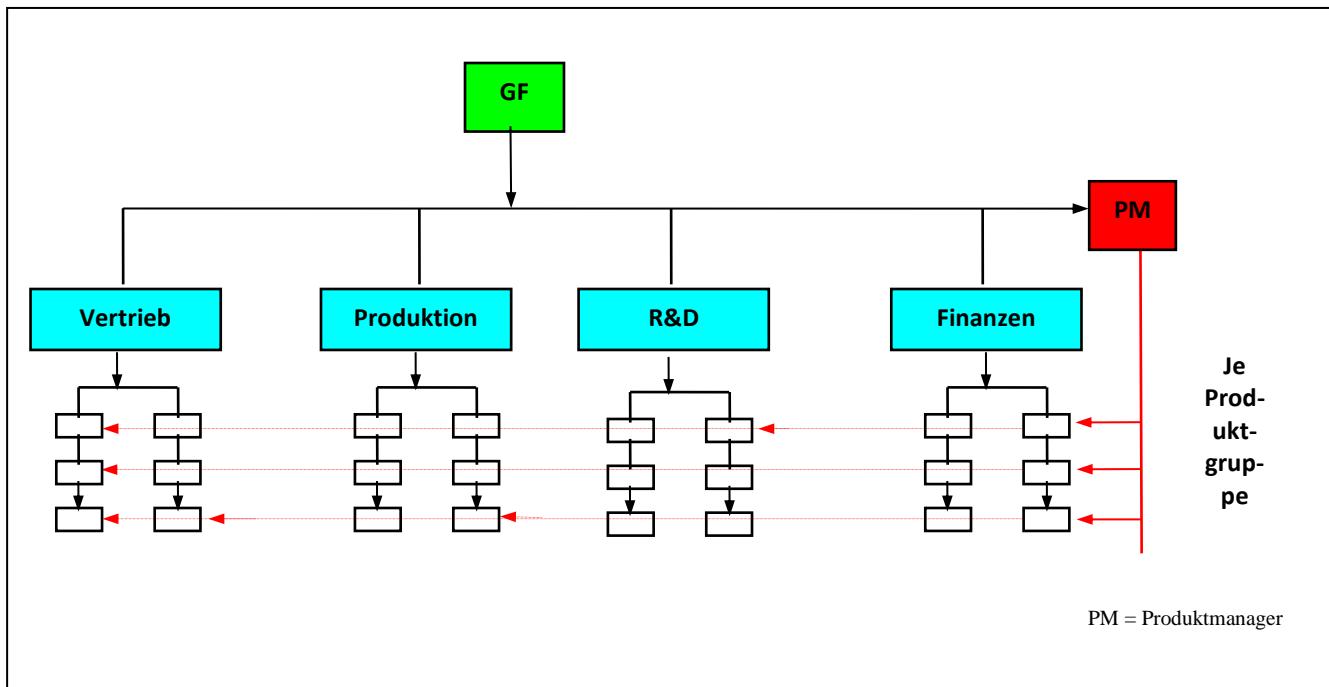


Abb.93: Matrixsystem idealisiert

Notwendige Voraussetzungen für das Funktionieren einer Matrixorganisation sind:

- Transparenz und Kompetenzen**
- Funktionsdiagramme**
- Reihendiagramme**

Die Transparenz der Kompetenzen wird durch veröffentlichte Tätigkeitsbeschreibungen der Linien- und Produktgruppenverantwortlichen erreicht.

Beispiel einer Matrixorganisation in der Praxis

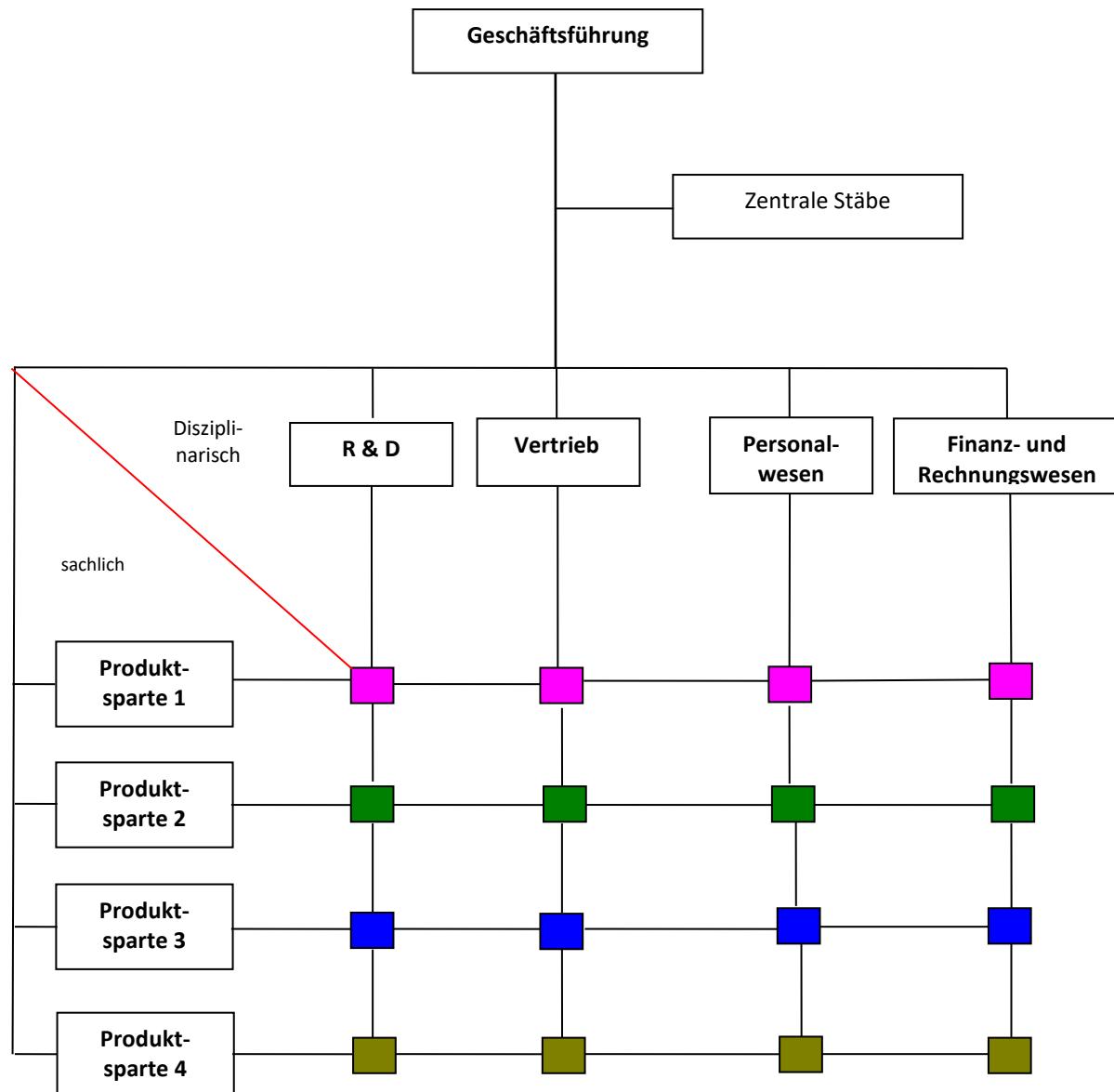


Abb.94: Matrixorganisation mit Stabsabteilung

### III.III.3.7.2 Tensororganisation (spezielle Vertriebsorganisationsform)

#### Was versteht man unter der Tensororganisation?

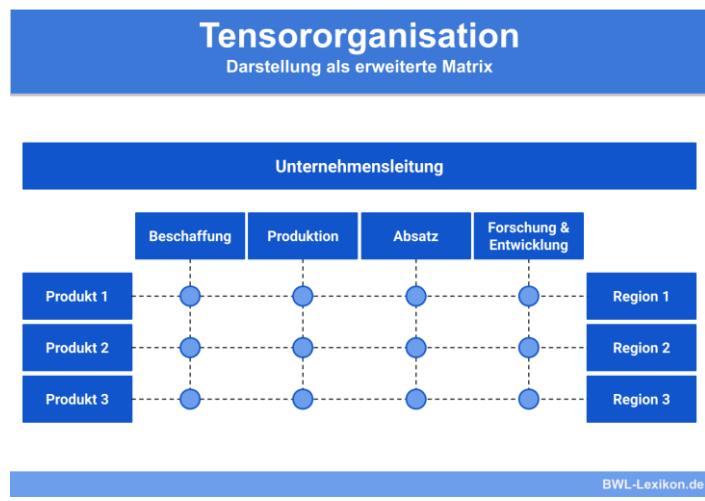
Die Tensororganisation beschreibt eine Form der betrieblichen Organisation, die auf dem Konzept der Matrixorganisation beruht. Allerdings wird die zweidimensionale Matrixorganisation um eine **weitere Dimension der Organisation erweitert, in den meisten Fällen um eine räumliche Komponente**.

Es werden also nicht nur Leitungsebenen geschaffen, die für bestimmte Produktsparten oder Unternehmensfunktionen zuständig sind, sondern auch solche, die Weisungsbefugnis über bestimmte Regionen haben. **Eine bestimmte Stelle im Unternehmen kann also drei verschiedene Weisungsbefugte haben.** Dargestellt wird die Tensororganisation in der Form eines Würfels oder einer erweiterten Matrix.

#### Welche Bedeutung hat die Tensororganisation?

Um die betrieblichen Abläufe und Prozesse bestmöglich zu strukturieren, **bedarf** es einer entsprechend klaren Organisation innerhalb des Unternehmens. Diese beschreibt die Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse innerhalb des Unternehmens.

Die Tensororganisation wird hauptsächlich in international tätigen **Unternehmen** angewendet, um die **einzelnen Organisationseinheiten nicht nur nach fachlichen und disziplinarischen, sondern auch nach räumlichen Kriterien zu organisieren**. Aufgrund ihrer Komplexität und möglicher Konflikte zwischen den einzelnen Weisungsbefugten ist sie in der Praxis allerdings weniger häufig anzutreffen.



#### Beispiel

Die "Speis&Trank AG" ist ein international tätiger Hersteller von Fertiggerichten und Softdrinks. Die einzelnen Produktsparten Softdrinks, Tiefkühlkost und Fertigsuppen bilden eigene Organisationseinheiten mit entsprechenden Leitungsebenen, ebenso die einzelnen Fachbereiche Produktion, Einkauf und Verkauf. Dazu gibt es zusätzliche Leistungsebenen, die für einzelnen Regionen Europa, Nordamerika und Asien zuständig sind. Das Organigramm der "Speis&Trank AG" sieht demnach folgendermaßen aus:

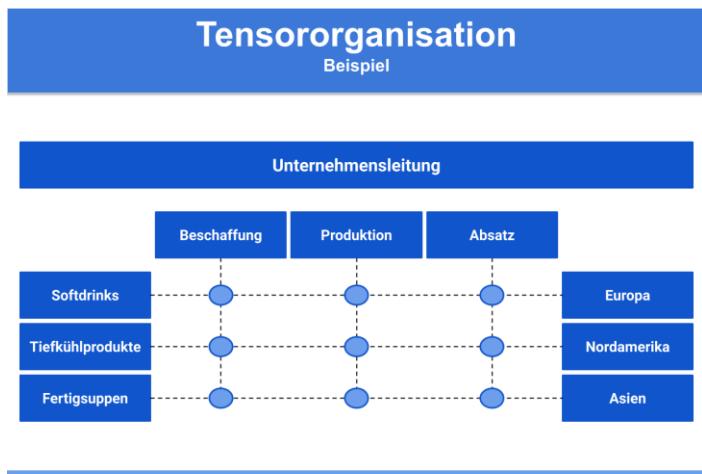


Abb.95a: Tensororganisation — Beispiel

Entsprechend dem Aufbau nach der Tensororganisation können alle Stellen im Unternehmen Weisungen von drei verschiedenen Weisungsbefugten erhalten. So kann beispielsweise die Stelle „Verkauf von Tiefkühlkost in Asien“ sowohl Weisungen vom Verkaufsleiter, vom Regionsleiter für Asien als auch vom Produktmanager für Tiefkühlkost erhalten.

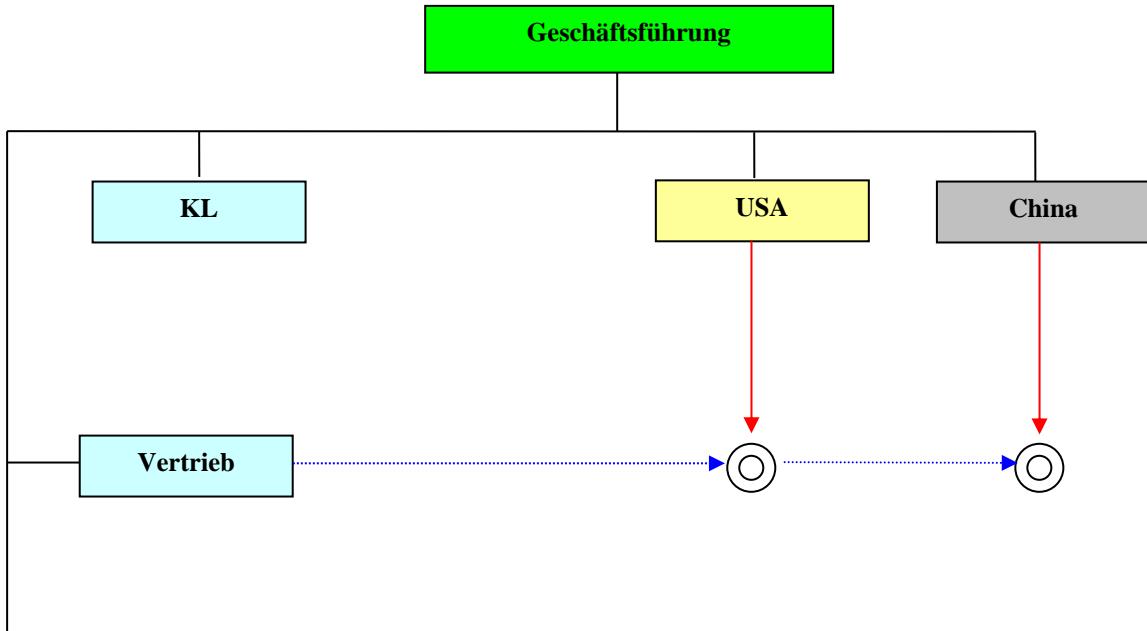


Abb.95b : Tensororganisation

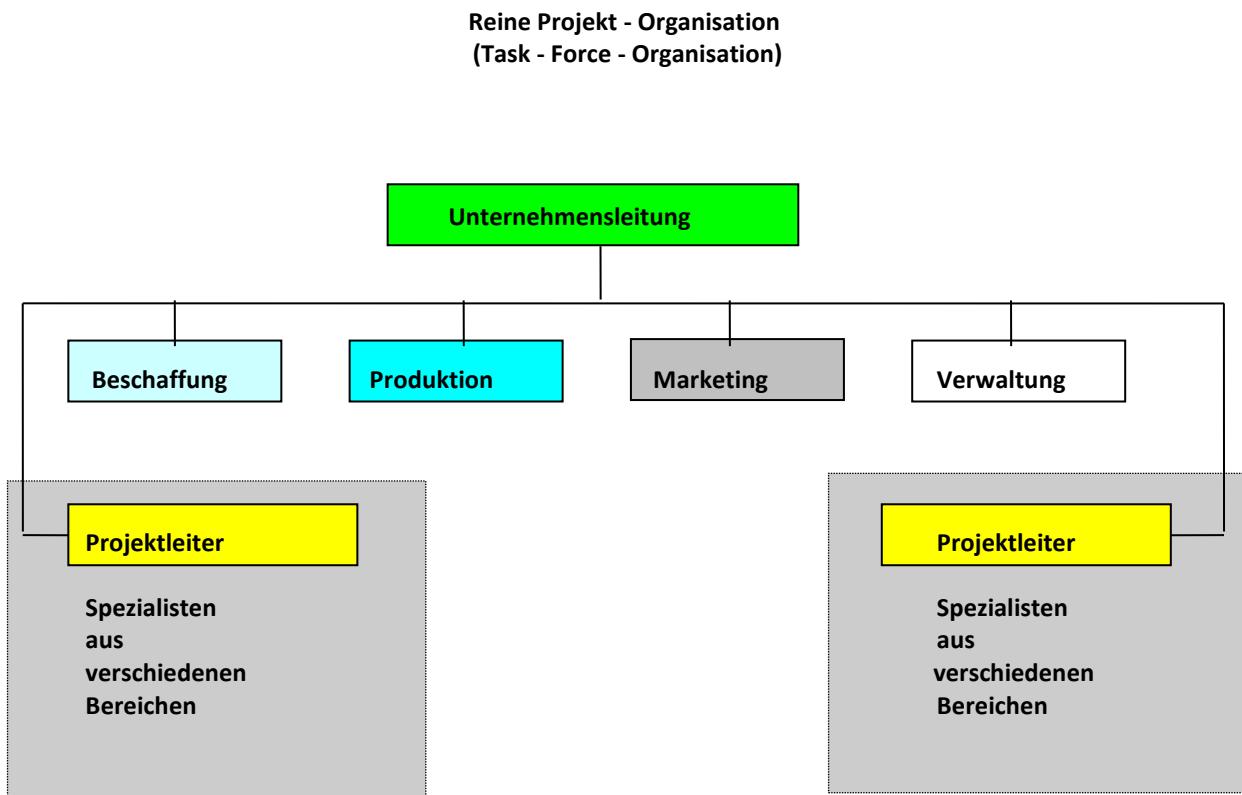
Hier stimmen sich die zentrale Vertriebsabteilung mit der Niederlassung bzw. Tochtergesellschaft über gemeinsame Aktionen ab. Alle Aktivitäten werden dabei neben den Anforderungen der Zentrale auf die Durchführbarkeit im Land hin überprüft.

### Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems

Kriterium	mögliche Vorteile	mögliche Nachteile
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurze Kommunikationswege</li> <li>• Ausschaltung der nicht erforderlichen Belastung von Zwischeninstanzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• großer Informations- und Kommunikationsbedarf</li> </ul>
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potentiell große Koordinationsfähigkeit</li> <li>• direkte und wenig zeitaufwendige Kommunikation erleichtert die Koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Anfälligkeit für Kompetenzkonflikte erschwert die Koordination</li> <li>• Probleme der Kompetenzabgrenzung infolge der starken Interdependenzen der aufgeteilten Leitungsaufgabe belastet die Koordination</li> <li>• in großen sozio-technischen Systemen Koordinations-schwierigkeiten infolge der komplizierten Kompetenzregelungen</li> </ul>
Qualität der Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierung der Leitungsaufgabe führt zu verbesserten Entscheidungen</li> <li>• im Vordergrund der Entscheidung stehen Fachkenntnisse und nicht hierarchische Autorität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Einheit der Leitung kann einheitliche Entscheidungen verhindern</li> <li>• im Vordergrund der Entscheidungsfindung stehen Einzelaspekte und nicht die Ganzheit der Leitungsaufgabe (einseitiges Spezialistendenken)</li> <li>• Gefahr sich widersprechender Entscheidungen infolge Konkurrenzverhaltens zwischen den Fachbereichen</li> <li>• zeitaufwendige Gesamtentscheidungsfindung</li> </ul>

Tab. 24: Vor- und Nachteile der Mehrlinienorganisation am Beispiel der Matrixorganisation

### III.III.3.8.Reine Projektorganisation



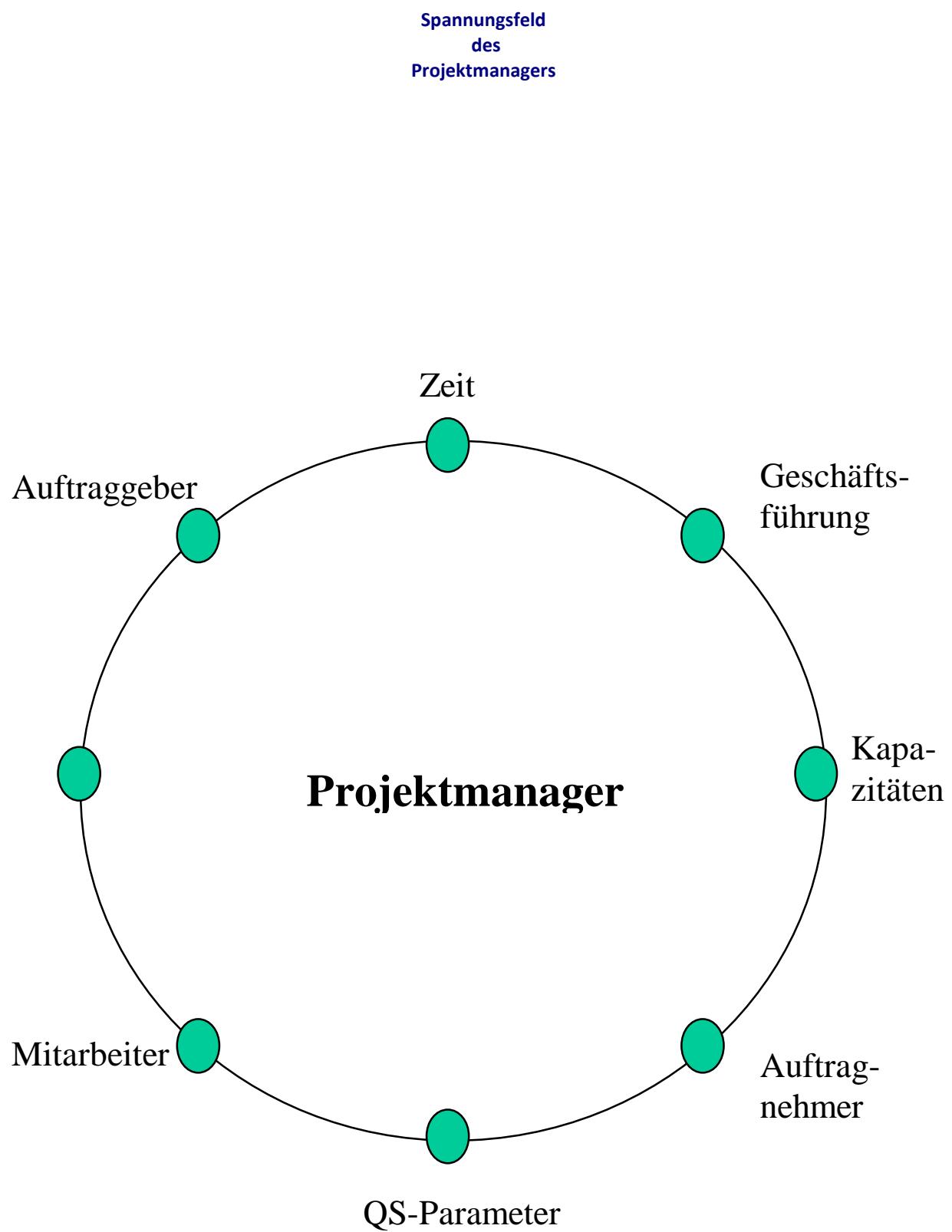
Hierbei handelt es sich im Prinzip um eine Projektgruppenorganisation, die für die Abarbeitung von ganz bestimmten Aufgaben zu einer sog. „**Task-Force**“ zusammengestellt wurde.

Anwendung findet diese Organisationsform bei Großprojekten oder speziellen Problemstellungen innerhalb eines Unternehmens.

Man bildet dabei in der Praxis ein Unternehmen im Unternehmen welches auch Umsatz- und Ergebnisverantwortung trägt.

Die Task-Force setzt sich interdisziplinär zusammen. Im Prinzip hat man dabei nur zwei Führungskräfte, den technischen und den kaufmännischen Projektleiter, die das Projekt verantwortlich nach innen und außen führen. Alle weiteren Team - Mitglieder sind hierarchisch auf der gleichen Ebene.

Auf diese Projektorganisation wird später noch detailliert eingegangen.



### III.III.3.9.Dokumentation

Die Aufbauorganisation kennt für die Dokumentation im Wesentlichen vier Dokumentationsformen:

- **Organisationsplan**
- **Stellenbeschreibung**
- **Stellenbesetzungsplan**
- **Funktionsdiagramm**
- **Organisationshandbuch**

wobei die beiden ersten praktisch in jedem Betrieb vorkommen, die weiteren dagegen selten oder gar nicht.

#### **Organisationsplan**

Jede Unternehmung bedarf einer Organisationsstruktur, die nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgebaut sein sollte. Sie ist langfristig geplant, muß gleichzeitig stabil, flexibel und kontinuierlich sein. Sie hat nichts mit Improvisation, die immer vorübergehenden Charakter hat, zu tun.

Die Organisationsstruktur beschreibt die darin befindlichen Aufgabenträger, die

**Personen**  
**Stellen und Abteilungen**

und deren Zusammenwirken.

**Sie ist einem ständigen Wandel durch Einflüsse des Marktes, der Produktion, des Produktionsmittelstandes und der Mitarbeiter unterworfen.**

Die Darstellung der Organisationsstruktur geschieht häufig durch einen

#### **Organisationsplan oder Organigramm**

die somit immer eine Momentaufnahme ist, jedoch künftige Entwicklungen beinhalten kann.

#### **Stellenbeschreibung**

Die Stellenbeschreibung ist ein Mittel der Aufbaudokumentation, mit dem alle wesentlichen Merkmale einer Stelle formularmäßig ausgewiesen werden.

Sie wird auch als Arbeitsplatzbeschreibung, Tätigkeitsbeschreibung oder Job-Description bezeichnet.

Die Stellenbeschreibung ist auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogen und gilt für jeden Mitarbeiter, der die in der Beschreibung erfaßte und abgegrenzte Position einnimmt. Änderungen in der Stellenbesetzung lassen die Stellenbeschreibung unberührt.

Sie ist somit sachbezogen und nicht personenbezogen.

Elemente der Stellenbeschreibung sind:

<b>Stellenbezeichnung</b>	Außer dem Namen kann ein Nummernsystem für Stellen verwendet werden.
<b>Stelleneinordnung</b>	Es sind die vorgesetzte Instanz, untergebene Stellen und die Abteilungszugehörigkeit zu ersehen.
<b>Stellenaufgaben</b>	Hier sind die einzelnen Sachaufgaben detailliert auszuweisen, soweit es sich um Daueraufgaben handelt.
<b>Stellenbefugnisse</b>	Das sind Kompetenzen des Stelleninhabers sowie z. B. Unterschriftsbefugnisse, bzw. Befugnisse hinsichtlich der Arbeitsordnung.

<b>Stellenverantwortung</b>	hinzzuweisen, die sich mit den Befugnissen decken soll.
<b>Stellenziele</b>	Sie sind soweit wie möglich quantitativ festgelegt, um ihre Erreichung messen zu können.
<b>Stellenvertretungen</b>	Es kann ausgewiesen werden, von welcher Stelle eine Vertretung erfolgt und welche Stelle vertreten wird.
<b>Stellenanforderungen</b>	Hier können die Einzelanforderungen an den Stelleninhaber definiert werden, z. B. Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen.

Wie so eine Stellenbeschreibung aussieht zeigt folgende Seite.

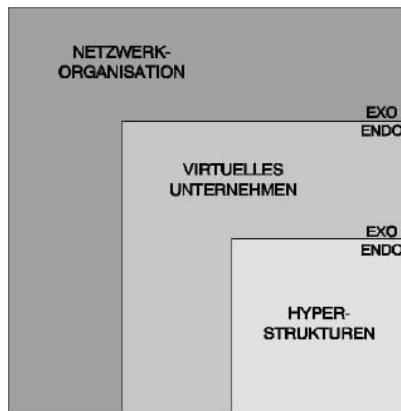
<b>Stellenbeschreibung</b>		
<b>Stellenbezeichnung</b>	Kurzzeichen	<b>Verkaufsleiter</b>
Abteilung		-VL-
		Verkauf
<b>Stelleneinordnung</b>		
Unterstellt:		<b>Geschäftsleitung GL</b>
Überstellung: direkt		<b>Verkaufsgebietsleiter</b>
		<b>Kundendienstleiter</b>
		<b>Marketingleiter</b>
indirekt		<b>Verkaufssachbearbeiter</b>
		<b>Musterraumsachbearbeiter</b>
		<b>Versuchstechnikum</b>
<b>Stellenaufgaben</b>		Fachliche und disziplinarische Leitung des Vertriebes inkl. Vertriebsbüros und Vertriebsniederlassungen Leitung der Organisation des Außendienstes Leitung der Vertretungen Erarbeitung und Überwachung von Werbemaßnahmen, Verkaufs- und Marketing-Strategien Leitung von Messeständen Budgetplanung .... <b>Repräsentieren des Unternehmens</b>
<b>Stellenziele</b>		Sicherung und Ausweitung des Absatzes der Unternehmensprodukte
<b>Stellenbefugnisse</b>		<b>Prokura</b>
<b>Stellenverantwortung</b>		Verantwortung für den gesamten Verkauf incl. Profit and Loss
<b>Stellvertretung</b>		<b>GF zusammen mit anderem Prokuristen</b>
Vertritt:		<b>GF oder Leiter Technik bzw. Kaufmännischen Leiter</b>
Wird vertreten durch:		
<b>Stellenanforderung</b>		
Ausbildung:		<b>Dipl. Kaufmann oder vergleichbar mit technischer Zusatzausbildung (Techn. Studium)</b>
Erfahrung:		<b>Mehrjährige internationale Vertriebserfahrung, Erfahrung innerhalb der Kunststoffbranche, Personalführungserfahrung</b>
		<b>Verhandlungssichere Englisch-kenntnisse, zweite Fremdsprache wünschenswert</b>
Kenntnisse:		<b>EDV-Kenntnisse (MS-Office)</b>
<b>Gehaltsbereich:</b>		<b>120.000 -150.000</b>

### III.III.4 Neuere Organisationsformen

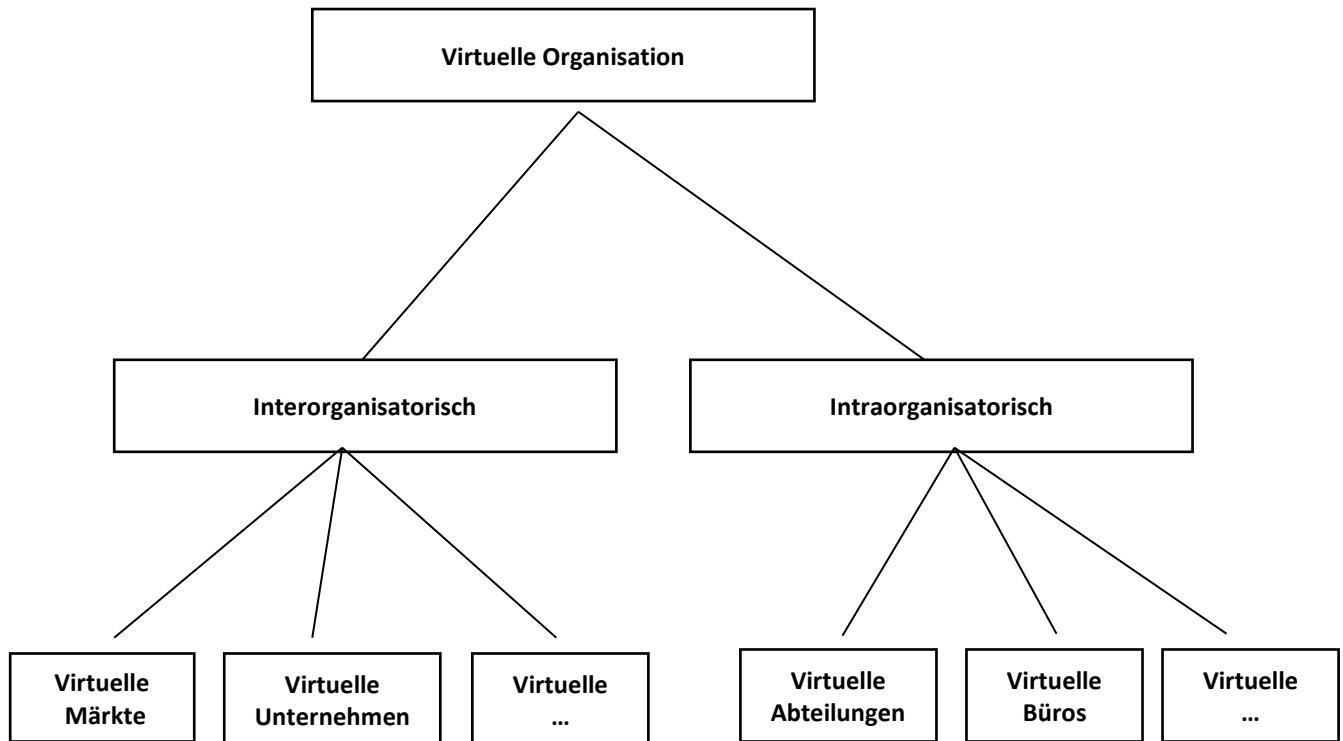
Innerhalb der letzten 15 Jahre haben sich neue Organisationsformen herausgebildet. Der Grund hierfür war, dass traditionelle Organisationsformen nicht mehr den zukünftigen Anforderungen entsprechen werden und technologische Entwicklungen neue Formen zuließen.

Zu nennen sind hier insbesondere folgende:

- **Virtuelle Organisation**
- **Vernetzte Organisation**
- **Modulare Organisation**



#### III.III.4.1 Virtuelle Organisation



*Abb.: Einteilung Virtuelle Organisation*

Der Begriff der *virtuellen Organisation* (VO) charakterisiert eine ganze Gruppe neuer Organisationsformen. Er lässt sich auf zwei unterschiedliche und teilweise gegensätzliche Quellen zurückführen. Davidow und Malone (1992) haben mit ihrem Buch "The Virtual Corporation" die virtuelle Organisation einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt. Sie betonen den temporären Aspekt einer virtuellen Unternehmung, die sich nur für einen begrenzte Zeitraum zur Verwirklichung eines Geschäftszwecks bildet.

Dagegen basiert die virtuelle Organisation, die Mowshowitz Mitte der achtziger Jahre eingeführt hat, auf Prinzipien, die der Informatik entlehnt sind (vgl. Mowshowitz 1985). Hierbei werden Leistungsanforderung und Leistungserbringung logisch strikt getrennt.

Ähnlich dem Prinzip des virtuellen Speichers formiert sich der leistungserbringende Teil eines virtuellen Unternehmens erst mit der Leistungsanforderung aus einem Reservoir. Der Virtualitäts-Begriff wird auf sehr unterschiedliche Unternehmensformen angewendet. Es kann sich um eine Aufsplittung der Wertschöpfungskette auf verschiedene Firmen, den grenzüberschreitenden Zusammenschluss zu einer virtuellen Fabrik oder eine global operierende Allianz rechtlich unabhängiger Gesellschaften, wie beispielsweise bei Wirtschaftsprüfungsunternehmen üblich, handeln (Sieber und Suter 1997). Entsprechend findet sich auch keine einheitliche Definition. So versteht Merkle eine virtuelle Organisation als "zeitlich begrenztes elektronisches Kooperationsnetzwerk rechtlich selbständiger und gleichberechtigter Organisationen, die ihre jeweiligen Kernkompetenzen auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses in dieses einbringen" und betont hierbei die temporäre Kooperation und die Notwendigkeit elektronischer Vernetzung (1996). Von Arnold et al. (1995) wird ein virtuelles Unternehmen als "eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen und Einzelpersonen, die eine Leistung auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsinteresses erbringen" definiert. Der Verzicht auf die "Institutionalisierung zentraler Managementfunktionen" findet hier besondere Aufmerksamkeit. Eine Synopse dazu findet sich bei Krebs (1998).

Den meisten Begriffsbestimmungen zu virtuellen Organisationen ist die Betonung der rechtlichen Selbständigkeit der Kooperationspartner und die Abwesenheit vertraglicher Bindungen gemeinsam. Die Motivation zur Kooperation liegt in gemeinsamen Geschäftsinteressen. Dabei ist die räumliche Verteilung der Partner ohne oder von untergeordneter Bedeutung. Aufgrund einer im Vergleich zu konventionellen Unternehmen schwach ausgeprägten Hierarchie lässt sich die Struktur eines virtuellen Unternehmens als dynamisches Netzwerk beschreiben. Die Netzknoten werden von einzelnen Aufgabenträgern, Organisationseinheiten oder Organisationen gebildet, und die Verbindungen zwischen den Knoten konfigurieren sich dynamisch und problembezogen (Picot et al. 1996, S. 396). Ich schließe mich der Charakterisierung von Tapscott an, die das virtuelle Unternehmen als eine auf dem (digitalen) Netz basierende verbindende Gruppierung von Firmen, Einzelpersonen oder Organisationen zu geschäftlichen Zwecken beschreibt (1996).

### III.III.4.2 Vernetzte Organisation

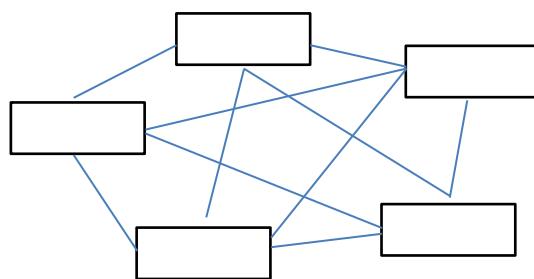


Abb.: Vernetzte Organisation

#### Definition

Netzwerke findet man in vielen Bereichen unserer Gesellschaft. In der Informatik beispielsweise spricht man von Computernetzwerken. Im Bereich der Elektrotechnik werden Netzwerke aus elektrischen Schaltungselementen aufgebaut. Ebenso können politische Verhandlungssysteme (Policy-Netzwerke) oder soziale Beziehungsgeflechte als Netzwerke betrachtet werden. Allen Netzwerken ist gemein, dass sie aus Knoten und Verbindungen bestehen.

Knoten sind dabei die Teilnehmer am Netzwerk, also die Computer oder die Schaltungselemente, die durch Linien verbunden werden. Diese Verbindungen sind dann im Beispiel die Netzwerkkabel oder die elektrische Leitung.

Übertragen auf den Bereich der Organisationen sind Knoten im Netzwerk Funktionen einer Wertschöpfungskette (vgl. Brütsch 1999:17f., Aderhold et. al. 2001:6). Die Beziehungen zwischen diesen Funktionen werden durch die Linien ausgedrückt.

Diese Beziehungen umfassen formelle (Logistik, finanzielle Transaktionen) und informelle Kontakte (persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern). Diese recht weitgefasste Abgrenzung eines Organisationsnetzwerkes wird im Rahmen des Netzwerkansatzes spezifiziert, der den Begriff des Netzwerkes auf einen Verbund von Unternehmen bezieht:

„Ein Unternehmungsnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (Sydow 1992:79)

Nach dieser Definition bilden sich Netzwerke vor allem zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Die Beziehungen im Netzwerk sind demzufolge eher kooperativ geprägt und von einer gewissen Stabilität gekennzeichnet. Die Netzwerkakteure sind selbstständige Unternehmen, die jedoch wirtschaftlich miteinander verflochten sind.

#### Merkmale von Netzwerken

Neben der oben erläuterten Definition gibt es eine Reihe von weiteren Merkmalen, die für Netzwerke relevant sind. Sydow/Windeler fassen aufbauend auf verschiedenen Autoren Strukturmerkmale für Netzwerke zusammen (Sydow/Windeler 2000:12-16):

- Kooperation: Die Kooperation ist ein entscheidendes Merkmal für die Koordination in Netzwerken, das die Qualität der Netzwerkbeziehungen prägt. Im Rahmen der Kooperation spielen sowohl Vertrauen, Strategie, Macht, Abhängigkeiten, Konflikt, Wettbewerb als auch ungleiche Tauschbeziehungen eine Rolle.
- Vertrauen: Vertrauen bewirkt als Strukturmerkmal, dass sich Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie als eigene Organisationen etablieren können. Vertrauen dient dabei vor allem zur Reduktion von komplexen Handlungsmöglichkeiten auf eine überschaubare Entscheidungsvielfalt.
- Selbstverpflichtung: In engem Zusammenhang mit dem Vertrauen steht die Selbstverpflichtung. Selbstverpflichtung bewirkt die Einschränkung von opportunistischem Verhalten der Netzwerkmitglieder. Ohne Vertrauen gibt es keine Selbstverpflichtung der Partner, andererseits müssen die Partner wiederum in die Selbstverpflichtung der Mitglieder vertrauen.
- Verlässlichkeit: Partner können sich bei der Steuerung von Netzwerken auf bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten der Netzwerkmitglieder verlassen. Somit ist Vertrauen eine bestimmte Ausprägung von Verlässlichkeit. Selbstverpflichtung bietet die Möglichkeit, die Verlässlichkeit unter mehreren Partnern zu steigern.
- Verhandlung: Natürlich erweisen haben die Partner in Netzwerken unterschiedliche Interessen und Ziele. Verhandlung bietet als Mechanismus die Möglichkeit, Interessen und Ziele des gesamten Netzwerkes zu bestimmen, die Lösung von Problemen zu forcieren und Interessenausgleiche zu ermöglichen.
- Vertragsgestaltung: In Netzwerken sollen neoklassische Verträge die Beziehungen regeln. Diese Verträge sind zeitlich befristet, jedoch orientieren sie auf einen längeren Zeitraum. Die konkrete Erfüllung der Verträge lässt den autonomen Akteuren Spielraum für eigene Entscheidungen.
- Dauerhafter Beziehungszusammenhang: Netzwerke sind soziale Systeme, die durch Interaktionen und Beziehungen zwischen Netzwerkmitgliedern bestehen. Diese Beziehungen sind ein wichtiges Element der Koordinierung von Netzwerken.

Netzwerke zeichnen sich durch eine hervorragende Performance aus, die auf zwei grundlegenden Eigenschaften beruht: Kompetenz und Effizienz (vgl. Reiss 1996:198). In Netzwerken soll eine *Kompetenzbündelung* erreicht werden. Dazu werden im Netzwerk nur die Partner zusammengebracht, die bei der Bewältigung der Mission des Netzwerkes die besten Beiträge einbringen können. Durch günstige Kostenstrukturen und redundanzfreies Vorhalten der Kompetenzen in mehreren Knoten des Netzwerkes soll eine wesentliche *Effizienzsteigerung* gegenüber traditionellen Unternehmen verwirklicht werden.

Weitere Merkmale von Netzwerken sind:

- „weitreichender Verzicht auf Bürokratisierung und Formalisierung
- höherer Stellenwert der informationellen und personellen Integrationsinstrumente im Vergleich zu technokratischer und struktureller Integration
- Subsidiaritätsverhältnis zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation
- Hierarchiearmut durch Übergang von der Palast- auf die Zeltorganisation mit ihren adhocratisch-flexiblen Arbeitsformen“ (Reiss 1996:199)

Diesen positiven Strukturspekten stehen jedoch auch netzwerktypische Schwachstellen gegenüber (vgl. Reiss 1996:199f.):

- ◆ Geringe Sicherheiten: Netzwerke können durch die Auflösung klassischer, langfristiger Vertragsformen ihren Mitgliedern nur in geringem Maße materielle und soziale Sicherheiten vermitteln.
- ◆ Spezialisierungsgrad: Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen herrscht in einem Netzwerk ein hoher Grad an Spezialisierung. Problematisch, im schlimmsten Fall sogar existenzbedrohend für Netzwerkmitglieder, wird diese Spezialisierung falls eine spezifische Kernkompetenz nicht länger benötigt wird.
- ◆ Fluktuationsrisiko Die vernetzte Organisationsform ist in besonderem Maße abhängig von Einzelpersonen und deren Beziehungen untereinander. Daher ist sie besonders anfällig gegenüber Fluktuationen.
- ◆ Überkomplexität: Gefahren der Überkomplexität der organisatorischen Vernetzung resultieren unter anderem aus der Heterogenität der Mitglieder, der intransparenten Mitgliedschaft, der Offenheit des Netzes, der Dynamik von Selbstorganisationsprozessen sowie aus Planungsunsicherheiten für die Mitglieder.
- ◆ Markt- und Ressourcenabhängigkeit: Typisch für Netzwerke ist eine doppelseitige Abhängigkeit sowohl vom Markt als auch von Ressourcen. Die Abhängigkeit vom Markt entsteht aufgrund des hohen Grades der Spezialisierung in Netzwerken und der Ausdehnung von Kundenwünschen. Auch die Ressourcenabhängigkeit folgt aus der besonderen Spezialisierung der Netzwerkunternehmen. Diese sind darauf angewiesen, verschiedene Ressourcen (beispielsweise Fahrzeuge, Gebäude, Maschinen und Anlagen sowie Mitarbeiter) über andere Unternehmen zu beziehen und damit in deren Abhängigkeit zu geraten.
- ◆ Motivation der Netzwerkmitarbeiter: Die Motivation der Mitarbeiter ist vor allem intrinsische Motivation, die Begeisterung für die Mission des Netzwerkes. Extrinsische Motivatoren wie Sicherheit und Entlohnung sind in Netzwerken nur schwach ausgeprägt.

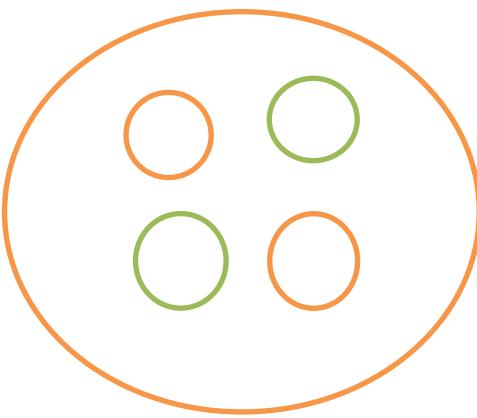
Ein Netzwerk stellt also besondere Anforderungen an seine Mitarbeiter. Trotz zahlreicher Schwachpunkte von Netzwerken können mit ihnen eine Reihe von Vorteilen im Wettbewerb realisiert werden:

- ➔ Hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit
- ➔ Exzellente Kombination von Kompetenzen
- ➔ Hohe Effizienz durch Redundanzarmut und günstige Kostenstrukturen
- ➔ Reduktion der Komplexität von gewachsenen Hierarchien

Für die optimale Gestaltung eines Netzwerkes ist es also notwendig, die aufgezeigten Schwachstellen zu kompensieren. Dabei muss sich die vernetzte Organisation von herkömmlichen Organisations- und Führungsprinzipien lösen und diese durch netzwerkspezifische Steuerung substituieren.

### III.III.4.3 Modulare Organisation

Der Grundgedanke des Modularisierungskonzeptes besteht in der Restrukturierung der Unternehmensorganisation durch Bildung kleiner, überschaubarer Einheiten. Ziel ist es, die Organisationsstruktur den Problemlösungskapazitäten des Menschen anzupassen, um Komplexitätsverursachte Fehler, Kosten und Zeitverluste zu vermeiden. Hinzu kommen noch Prozess- und Kundenorientierung, Integriertheit der Aufgaben, dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung sowie nicht-hierarchische Koordinationsformen zwischen den Modulen. Modularisierungskonzepte zählen aufgrund ihrer Prozessorientiertheit zu den objektorientierten Strukturierungsansätzen. Ziel ist es, durch eine prozessorientierte Betrachtungsweise eine Reduktion organisatorischer Schnittstellen entlang des Wertschöpfungsprozesses zu ermöglichen.



*Abb. Modulare Organisation*

Die Prozessorientierung steht auch in engem Zusammenhang mit der Kundenorientierung als konsequente Ausrichtung der Module am Nutzen interner und externer Klienten. Durch die Integriertheit der Aufgaben wird versucht, sämtliche Arbeitsprozesse in einer Unternehmenseinheit zusammen zu fassen. Hierdurch soll die Abgeschlossenheit der in einem Modul zusammengefassten Aufgaben gewährleistet werden. In Bezug auf die Dezentralisierung von Ergebnisverantwortung und Entscheidungskompetenz kommt das Subsidiaritätsprinzip zum Tragen, wonach die Kompetenzen in der Hierarchie so niedrig wie möglich angelegt sein, um Kundennah zu operieren. Lange und nicht hierarchische Koordinationsformen stellen ein weiteres charakteristisches Merkmal modularer Organisationen dar. Die Alternative zur hierarchischen Koordination sind dann marktähnliche Koordinationsmechanismen wie unternehmungsinterne, marktorientierte Verrechnungspreise sowie die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmungskultur.

Die modulare Organisation entspricht einer Priorisierung prozessorientierter Organisationsformen. Somit kommt es zu einem erheblichen Anstieg des Flexibilitätspotentials, da flexible Adaption von Kundenwünschen realisiert werden können. Aus der ganzheitlichen Prozessverantwortung sowie der Schnittstellenminimierung und den damit resultierenden Beschleunigungseffekten und durch einen einfachen Aufbau der Module kann eine hohe Anpassungsfähigkeit an dynamische Veränderungen der Umweltbedingungen erreicht werden.

Die grundlegende Voraussetzung der modularen Organisationsform ist jedoch der Einsatz innovativer Informations- und Kommunikationstechnologie. Des Weiteren werden erhebliche Anforderungen an die Mitarbeiter und das Management gestellt. Für eine solche Organisationsform sind Sozialkompetenz in Ergänzung zu Fach- und Methodenkompetenz von großer Bedeutung, damit autonome Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz übernommen wird und effizient in dezentralen Teams gearbeitet wird. Hinzu kommt, dass dezentrale Einheiten ein hohes Maß an Selbstorganisation erfordern und es muss Reputationskapital zwischen den modularen Organisationseinheiten geschaffen werden. Hierbei bedarf es der Unterstützung durch geeignete Managementkonzepte, die vor allem auf die Motivation und die Qualifikation der Mitarbeiter abzielt.

Dabei erfordert der Aufbau und Erhalt modularer Strukturen eine lernfähige Organisation. Dies wird nicht nur durch eine angemessene organisatorische Wissensbasis geschaffen sondern auch durch organisationales Lernen wird permanent neues Wissen aufgenommen, gespeichert und verarbeitet, um eine höhere Qualität von Unternehmungsstrukturen und -prozessen zu erreichen.

### III.III.5 Produktivfaktor Mensch

Der Mensch als Produktionsfaktor ist nicht mit den anderen Produktionsfaktoren vergleichbar, auch wenn immer wieder versucht wird, dem Menschen mit seiner Arbeitskraft keine Sonderstellung einzuräumen.

***In einem Unternehmen haben wir es aber immer mit Menschen zu tun! Sie sind Motor für alles!***

Im Zusammenhang mit dem Produktionsfaktor Mensch werden eine ganze Reihe von Arbeitsgebieten oder Fachgebieten berührt, auf die hier nicht ausführlich eingegangen werden kann, da dafür der Zeitraum nicht ausreichend ist. Einzelfragen zum Thema Mensch werden z.B in folgenden Bereichen behandelt:

- Arbeitsrecht
- Arbeitspsychologie
- Arbeitsphysiologie
- Steuergesetze
- BGB (Bürgerliches Gesetzbuch)
- HGB (Handelsgesetzbuch)
- ArbG (Arbeitsgesetz)
- GewO (Gewerbeordnung)
- ArbStättV (Arbeitsstättenverordnung)
- ZO (Arbeitszeitordnung)
- usw.

Wir wollen uns bei unserer Betrachtung mehr auf die organisatorischen Problemstellungen beschränken, ohne dabei jedoch wichtige Fragen aus den zuvor genannten Bereichen auszuschließen.

Beginnen wir dabei einmal mit dem hierarchischen Aufbau:

#### **Arbeitgeber (Unternehmensleitung)**

Ein Unternehmer ist bis auf den heutigen Tag einer der wenigen Führungsberufe, die ohne besondere Vorbildung und ohne erhebliche rechtliche oder verwaltungsbürokratische Vorbedingungen ergriffen werden kann.

Grundsätzlich gilt **Gewerbefreiheit im Sinne der Gewerbeordnung von 1869**.

Der Betrieb eines Gewerbes ist jedermann gestattet, soweit nicht durch Gesetz Ausnahmen oder Beschränkungen vorgeschrieben oder zugelassen sind. „§1GewO“ (Gewerbeordnung)  
(Handwerksberufe, Apotheken, Steuerberufe, Ärzte)

Arbeitgeber (AG) ist jeder, der einen anderen als Arbeitnehmer (AN) beschäftigt und diesem für seine Tätigkeit eine Gegenleistung versprochen hat. Der Arbeitgeber kann eine **physische oder eine juristische Person sein**; er kann auch ein **rechtsfähiger Personenverband** (OHG, KG; GdbR) sein. Der AG ist als Dienstherr im juristischen Sinne Vertragspartner des AN im Arbeitsvertrag.

#### **Arbeitnehmer**

AN ist derjenige, der aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages im Dienste eines anderen gegen Zusage einer Gegenleistung zur Leistung fremdbestimmter Arbeit verpflichtet ist und der zum AG in einem bestimmten persönlichen Abhängigkeitsverhältnis steht.

Gem. § 5 Abs. 1 BVG (Betriebsverfassungsgesetz) sind AN im Sinne dieses Gesetzes Arbeiter und Angestellte einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten.

§ 6 Abs. 1 BVG definiert wer Arbeiter und § 6 Abs. 2 BVG wer Angestellter im Sinne des BVG ist.

Demnach müssen auch wir eine Unterteilung vornehmen. Darüber hinaus muß auch beachtet werden, wer leitender Angestellter ist, da das BVG auf diese nicht zutrifft.

Ebenfalls trifft das BVG auf folgende Personen nicht zu:

- Mitglieder des Organs, das zur gesetzlichen Vertretung der juristischen Person berufen ist
- die Gesellschafter oder sonstige Personen, die zur Geschäftsführung oder Vertretung der Personengesamtheit berufen worden sind

- in häuslicher Gemeinschaft lebende Familienangehörige 1 Grades des AG
- Personen, deren Beschäftigung nicht in erster Linie ihrem Erwerb dient

**Leitende Angestellte** (üblicherweise 1 Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung bei Inhabergeführten Unternehmen bzw. direkt der Geschäftsleitung unterstellt)

- Leitender Angestellter ist, wer zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb beschäftigten AN berechtigt ist,
- Generalvollmacht oder Prokura hat,
- im Wesentlichen eigenverantwortlich Aufgaben wahrt, die für den Bestand und die Entwicklung des Betriebes im Hinblick auf seine besondere Erfahrung und Kenntnisse übertragen bekommt.

### **Angestellte**

Gem. § 6 Abs. 2 BVG sind Angestellte im Sinne dieses Gesetzes AN, die eine durch § 3 Abs. 1 AnVG und die hierzu erlassenen Vorschriften über die Versicherungspflicht der Angestellten als Angestelltentätigkeit bezeichnete Beschäftigung ausüben, auch wenn sie nicht versicherungspflichtig sind.

Im Einzelnen:

- Angestellte in leitender Stellung, jedoch nichtleitende Angestellte
- technische Angestellte
- Büroangestellte
- Handlungsgehilfen
- etc.

### **Arbeiter**

Gem. § 6 Abs. 1 BVG sind Arbeiter im Sinne dieses Gesetzes AN, die eine arbeiterrentenversicherungs- pflichtige Beschäftigung ausüben, auch wenn sie nicht versicherungspflichtig sind

Arbeiter sind demnach überwiegend diejenigen, die überwiegend Handarbeit verrichten oder, wie die Vorschriften der RVO (Reichsversicherungsordnung) negativ abgrenzen, die nicht angestelltenversicherungs-pflichtig sind.

***Ob man Angestellter oder Arbeiter ist, bestimmt sich allein nach der Art der ausgeübten Tätigkeit sowie nach der Auffassung der im konkreten Fall beteiligten Berufskreise.***

### **Arbeitsentgelt**

Zum Arbeitsentgelt zählen alle auf Grund von Arbeitsleistungen gezahlten Entgelte wie:

- Zeitlöhne
- Gehälter
- Leistungslöhne
- Prämien
- Lohnzulagen
- Gratifikationen
- Honorare
- Provisionen

Die Höhe der Entlohnung wird im **Arbeitsvertrag (Individualvertrag)** geregelt.

Die Art der Entlohnung sowie ihre Berechnungs- und Ermittlungsgrundlage kann von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sein. Darüber hinaus spielt es noch eine Rolle, ob das Unternehmen einem Verband (Arbeitgeberverband) angehört sowie die Betriebsgröße und ob die Arbeitnehmer durch die Gewerkschaft vertreten werden.

### **III.III.6 Tarifverträge / Tarifparteien**

Im Rahmen der Tarifverhandlungen wird zwischen den Vertretern der Arbeitgeber (Arbeitgeberverbände) und den Vertretern der Arbeitnehmer (DGB bzw. Einzelgewerkschaften) die Rahmenbedingungen für die Entlohnung und andere allgemeine Regelungen (Wochenarbeitszeit, Eingruppierungsklassen, etc) ausgehandelt, die dann auf die Mitgliedsfirmen bzw. Gewerkschaftsangehörigen Anwendung finden.

Die Basis hierfür bildet die Koalitionsfreiheit (Art. 9 GG), nach dem in einer freien Wirtschaftsordnung die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände die Arbeitsbedingungen für alle Wirtschaftszweige selbstständig regeln (**Tarifautonomie**). Bei diesen liegt die **Tarifhöhe** und nicht beim Staat.

Die Vereinbarungen aus den Verhandlungen werden in das Tarifregister beim Arbeitsministerium eingetragen. Zu ihrer Gültigkeit bedarf eine Tarifvereinbarung der Schriftform.

Je nach dem welchen **räumlichen Geltungsbereich** die abgeschlossenen Tarifverträge umfassen unterscheidet man *Werks-, Bezirks-, Landes und Bundestarife* und nach dem **Inhalt Rahmen- oder Manteltarife sowie Lohn- und Gehaltstarife**.

**Rahmen-oder Manteltarife** regeln allgemeine Arbeitsbedingungen, die in der Regel längere Zeit gelten.

**Lohn- und Gehaltstarife** enthalten die verschiedenen Lohn- und Gehaltssätze für die unterschiedlichen Lohn- und Gehaltsgruppen, in welche die AN auf Grund ihrer Erfahrung, Vorbildung und dem Schwierigkeitsgrad der Beschäftigung eingruppiert werden. Dabei wird ein Eck-oder Grundlohn (Normallohn eines Beschäftigten in einer Ortsklasse) vereinbart, der dann durch Zu- oder Abschlägen die Tariflöhne der übrigen Gruppen errechnen lässt.

Die Bedingungen eines Tarifvertrages sind **zwingendes Recht**, d. h. es kann nicht einzelvertraglich mit einem Arbeitnehmer schlechtere Bedingungen für diesen ausgehandelt werden.

Die Tarife gelten in der Regel nur für die Tarifparteien, es sei denn es werden gesonderte Vereinbarungen getroffen, die eine Ausdehnung auf alle Arbeitgeber und Arbeitnehmer eines Wirtschaftszweiges vorsehen soll.

(*Nur möglich per Erlaß vom Wirtschaftsministerium der Länder bzw. des Bundes*)

Vielfach werden jedoch die tarifvertraglichen Vereinbarungen auch von nicht den Verbänden angehörigen Unternehmen angewandt.

Folgende **Entlohnungssystem** sind möglich:

- Festgehalt oder Festlohn
- Grundgehalt sowie Erfolgsbeteiligung
- Akkordlohn (Stücklohn)
- Prämienlohn
- Zeitlohn
- Zeitlohn + Leistungszulage

Ein sehr wichtiger Bestandteil ist jedoch die **Arbeitsordnung eines Unternehmens**, welche z. T. wesentlich weitreichendere Absprachen als in den Tarifverträgen geregelt treffen kann.

### **Arbeitsordnung**

Die Arbeitsordnung ist die „**Innere Verfassung**“ eines Betriebes. Sie enthält alle wichtigen Bestimmungen über Rechte und Pflichten der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber, sie regelt und ergänzt Vorschriften über Ordnung und Verhalten im Betrieb und stellt allgemeine Grundsätze über die Arbeitsbedingungen auf.

Der notwendige Inhalt der Arbeitsordnung ist abhängig von der Branchenzugehörigkeit, Struktur, Größe, Organisation, Produktionsprogramm, Art der Fertigung und Zusammensetzung der Belegschaft, aber auch von vorhandenen gesetzlichen Bestimmungen, Tarifvereinbarungen (TV) und Betriebsvereinbarungen (BV) zwingender oder auch freiwilliger Art. Der Betriebsrat hat bei der Aufstellung der Arbeitsordnung ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 BVG.

Die Arbeitsordnung sollte folgende Punkte enthalten:

- Begründung von Arbeitsverhältnissen
- Änderung von Arbeitsverhältnissen
- Beendigung von Arbeitsverhältnissen
- Ordnung und Verhalten im Betrieb
- Rechte aus dem Arbeitsverhältnis
- Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis
- Arbeitszeit und Pausen
- Entlohnungsmethoden
- Urlaub- und Feiertagsregelung
- Besondere Leistungen an Mitarbeiter
- Verbesserungs- und Vorschlagswesen

- Unfall- und Schadensverhütung, Gesundheitsschutz, Umweltschutz

### **III.III.7 Mitbestimmung (Arbeitnehmervertretung)**

Laut BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) sind in Betrieben mit mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmern drei Betriebsräte wählbar. Wahlberechtigt ist wer das 18. Lebensjahr vollendet hat.  
Wählbar ist, wer länger als 6 Monate dem Unternehmen angehört.

Die Zahl der Betriebsratsmitglieder ist abhängig von der Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen.  
Arbeiter und Angestellte müssen entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein.

Betriebsratswahlen finden alle vier Jahre in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai statt. Sie sind zeitgleich mit den regelmäßigen Wahlen nach §5 Abs. 1 des Sprecherausschussgesetzes einzuleiten.

Der Betriebsrat wird in geheimer und unmittelbarer Wahl gewählt und erfolgt auf der Basis der Verhältniswahl.

Der Betriebsrat wählt aus seiner Mitte den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter.

Je nach Größe des Unternehmens ist eine entsprechende Anzahl von Betriebsratsmitgliedern von der beruflichen Tätigkeit freizustellen. (Bei Betrieben von 300 bis zu 600 Mitarbeitern eine Person)

Die Kosten der Betriebsratstätigkeit trägt der Arbeitgeber.

AG und Betriebsrat sollen zumindest einmal im Monat zu einer Besprechung zusammenkommen.

Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, daß alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden und eine Diskriminierung aus welchem Grund auch immer unterbleibt.

Der Betriebsrat hat in bestimmten Bereichen bestimmte **Rechte**, wie z. B. bei:

- Fragen zur Ordnung im Betrieb (Betriebsordnung)
- Arbeitszeitveränderungen
- Sonderarbeit
- Einstellungen und Entlassungen
- technischen Neuerungen
- Lohngestaltung
- usw.

Die **Rechte des Betriebsrates** sind:

- **Informationsrecht**
- **Beratungsrecht**
- **Mitwirkungsrecht**
- **Mitbestimmungsrecht**

Die **Organe der Arbeitnehmervertretung** sind:

- ➔ **Betriebsversammlung**
- ➔ **Betriebsrat**
- ➔ **Betriebsausschuss**
- ➔ **Wirtschaftsausschuß**
- ➔ **Einigungsstelle**
- ➔ **Sprecherausschuss der Leitenden**
- ➔ **Jugend- und Auszubildendenvertretung**

Betriebsrat aber auch die Tarifvertragsparteien handeln **Kollektivverträge**, d. h. Verträge oder Vereinbarungen aus, die für die Gesamtheit der von ihnen vertretenen Parteien Gültigkeit haben aus.

**Auszug aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**

Betriebsverfassungsgesetz 1972

in der Fassung des Gesetzes zur Reform des  
Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVerf-Reformgesetz)  
vom 23. Juli 2001 (BGBl. I S. 1852)

**Erster Teil**

**Allgemeine Vorschriften**

**§ 1 Errichtung von Betriebsräten**

(1) In Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, werden Betriebsräte gewählt. Dies gilt auch für gemeinsame Betriebe mehrerer Unternehmen.

(2) Ein gemeinsamer Betrieb mehrerer Unternehmen wird vermutet, wenn

1. zur Verfolgung arbeitstechnischer Zwecke die Betriebsmittel sowie die Arbeitnehmer von den Unternehmen gemeinsam eingesetzt werden oder
2. die Spaltung eines Unternehmens zur Folge hat, dass von einem Betrieb ein oder mehrere Betriebsteile einem an der Spaltung beteiligten anderen Unternehmen zugeordnet werden, ohne dass sich dabei die Organisation des betroffenen Betriebes wesentlich ändert.

**§ 2 Stellung der Gewerkschaften und Vereinigungen der Arbeitgeber**

(1) Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.

(2) Zur Wahrnehmung der in diesem Gesetz genannten Aufgaben und Befugnisse der im Bereich vertretenen Gewerkschaften ist deren Beauftragten nach Unterrichtung des Arbeitgebers oder seines Vertreters Zugang zum Betrieb zu gewähren, soweit dem nicht unumgängliche Notwendigkeiten des Betriebsablaufs, zwingende Sicherheitsvorschriften oder der Schutz von Betriebsgeheimnissen entgegenstehen.

(3) Die Aufgaben der Gewerkschaften und der Vereinigungen der Arbeitgeber, insbesondere die Wahrnehmung der Interessen ihrer Mitglieder, werden durch dieses Gesetz nicht berührt.

**§ 3 Abweichende Regelungen**

(1) Durch Tarifvertrag können bestimmt werden:

1. für Unternehmen mit mehreren Betrieben
  - a) die Bildung eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats oder
  - b) die Zusammenfassung von Betrieben, wenn dies die Bildung von Betriebsräten erleichtert oder einer sachgerechten Wahrnehmung der Interessen der Arbeitnehmer dient;
2. für Unternehmen und Konzerne, soweit sie nach produkt- oder projektbezogenen Geschäftsbereichen (Sparten) organisiert sind und die Leitung der Sparte auch Entscheidungen in beteiligungspflichtigen Angelegenheiten trifft, die Bildung von Betriebsräten in den Sparten (Spartenbetriebsräte), wenn dies der sachgerechten Wahrnehmung der Aufgaben des Betriebsrats dient;
3. andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen, soweit dies insbesondere aufgrund der Betriebs-, Unternehmens- oder Konzernorganisation oder aufgrund anderer Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung der Arbeitnehmer dient;
4. zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Gremien (Arbeitsgemeinschaften), die der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertretungen dienen;
5. zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Vertretungen der Arbeitnehmer, die die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmern erleichtern.

(2) Besteht in den Fällen des Absatzes 1 Nr. 1, 2, 4 oder 5 keine tarifliche Regelung und gilt auch kein anderer Tarifvertrag, kann die Regelung durch Betriebsvereinbarung getroffen werden.

(3) Besteht im Falle des Absatzes 1 Nr. 1 Buchstabe a) keine tarifliche Regelung und besteht in dem Unternehmen kein Betriebsrat, können die Arbeitnehmer mit Stimmenmehrheit die Wahl eines unternehmenseinheitlichen Betriebsrats beschließen. Die Abstimmung kann von mindestens drei wahlberechtigten Arbeitnehmern des Unternehmens oder einer im Unternehmen vertretenen Gewerkschaft veranlasst werden.

(4) Sofern der Tarifvertrag oder die Betriebsvereinbarung nichts anderes bestimmt, sind Regelungen nach Absatz 1 Nr. 1 bis 3 erstmals bei der nächsten regelmäßigen Betriebsratswahl anzuwenden, es sei denn, es besteht kein Betriebsrat oder es ist aus anderen Gründen eine Neuwahl des Betriebsrats erforderlich. Sieht der Tarifvertrag oder die Betriebsvereinbarung einen anderen Wahlzeitpunkt vor, endet die Amtszeit bestehender Betriebsräte, die durch die Regelungen nach Absatz 1 Nr. 1 bis 3 entfallen, mit Bekanntgabe des Wahlergebnisses.

(5) Die aufgrund eines Tarifvertrages oder einer Betriebsvereinbarung nach Absatz 1 Nr. 1 bis 3 gebildeten betriebsverfassungsrechtlichen Organisationseinheiten gelten als Betriebe im Sinne dieses Gesetzes. Auf die in ihnen gebildeten Arbeitnehmervertretungen finden die Vorschriften über die Rechte und Pflichten des Betriebsrats und die Rechtsstellung seiner Mitglieder Anwendung.

#### **§ 4 Betriebsteile, Kleinstbetriebe**

(1) Betriebsteile gelten als selbständige Betriebe, wenn sie die Voraussetzungen des § 1 Abs. 1 Satz 1 erfüllen und

1. räumlich weit vom Hauptbetrieb entfernt oder
2. durch Aufgabenbereich und Organisation eigenständig sind.

Die Arbeitnehmer eines Betriebsteils, in dem kein eigener Betriebsrat besteht, können mit Stimmenmehrheit beschließen, an der Wahl des Betriebsrats im Hauptbetrieb teilzunehmen; § 3 Abs. 3 Satz 2 gilt entsprechend. Der Beschluss ist dem Betriebsrat des Hauptbetriebs spätestens zehn Wochen vor Ablauf seiner Amtszeit mitzuteilen. Für den Widerruf des Beschlusses gelten die Sätze 2 und 3 entsprechend.

(2) Betriebe, die die Voraussetzungen des § 1 Abs. 1 Satz 1 nicht erfüllen, sind dem Hauptbetrieb zuzuordnen.

#### **§ 5 Arbeitnehmer**

(1) Arbeitnehmer (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeiter und Angestellte einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb, im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden. Als Arbeitnehmer gelten auch die in Heimarbeit Beschäftigten, die in der Hauptsache für den Betrieb arbeiten.

(2) Als Arbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes gelten nicht

1. in Betrieben einer juristischen Person die Mitglieder des Organs, das zur gesetzlichen Vertretung der juristischen Person berufen ist;
2. die Gesellschafter einer offenen Handelsgesellschaft oder die Mitglieder einer anderen Personengesamtheit, soweit sie durch Gesetz, Satzung oder Gesellschaftsvertrag zur Vertretung der Personengesamtheit oder zur Geschäftsführung berufen sind, in deren Betrieben;
3. Personen, deren Beschäftigung nicht in erster Linie ihrem Erwerb dient, sondern vorwiegend durch Beweggründe karitativer oder religiöser Art bestimmt ist;
4. Personen, deren Beschäftigung nicht in erster Linie ihrem Erwerb dient und die vorwiegend zu ihrer Heilung, Wiedereingewöhnung, sittlichen Besserung oder Erziehung beschäftigt werden;
5. der Ehegatte, Verwandte und Verschwägerte ersten Grades, die in häuslicher Gemeinschaft mit dem Arbeitgeber leben.

(3) Dieses Gesetz findet, soweit in ihm nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmt ist, keine Anwendung auf leitende Angestellte. **Leitender Angestellter** ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb

1. zur selbständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb oder der Betriebsabteilung beschäftigten Arbeitnehmern berechtigt ist oder
2. Generalvollmacht oder Prokura hat und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist oder
3. regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebs von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidung im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst; dies kann auch bei Vorgaben insbesondere auf Grund von Rechtsvorschriften, Plänen oder Richtlinien sowie bei Zusammenarbeit mit anderen leitenden Angestellten gegeben sein.

(4) Leitender Angestellter nach Abs. 3 Nr. 3 ist im Zweifel, wer

1. aus Anlaß der letzten Wahl des Betriebsrats, des Sprecherausschusses oder von Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer oder durch rechtskräftige gerichtliche Entscheidung den leitenden Angestellten zugeordnet worden ist oder
2. einer Leitungsebene angehört, auf der in dem Unternehmen überwiegend leitende Angestellte vertreten sind, oder
3. ein regelmäßiges Jahresarbeitsentgelt erhält, das für leitende Angestellte in dem Unternehmen üblich ist, oder
4. falls auch bei der Anwendung der Nr. 3 noch Zweifel bleiben, ein regelmäßiges Jahresarbeitsentgelt erhält, dass das Dreifache der Bezugsgröße nach § 18 des Vierten Buches Sozialgesetzbuch überschreitet.

## **§ 6 Arbeiter und Angestellte**

(aufgehoben)

### **Zweiter Teil**

#### **Betriebsrat, Betriebsversammlung, Gesamt- und Konzernbetriebsrat**

##### **Erster Abschnitt**

###### **Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats**

##### **§ 7 Wahlberechtigung**

Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer des Betriebs, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Werden Arbeitnehmer eines anderen Arbeitgebers zur Arbeitsleistung überlassen, so sind diese wahlberechtigt, wenn sie länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden.

##### **§ 8 Wählbarkeit**

(1) Wählbar sind alle Wahlberechtigten, die sechs Monate dem Betrieb angehören oder als in Heimarbeit Beschäftigte in der Hauptsache für den Betrieb gearbeitet haben. Auf diese sechsmonatige Betriebszugehörigkeit werden Zeiten angerechnet, in denen der Arbeitnehmer unmittelbar vorher einem anderen Betrieb desselben Unternehmers oder Konzerns (§ 18 Abs. 1 des Aktiengesetzes) angehört hat. Nicht wählbar ist, wer infolge strafgerichtlicher Verurteilung die Fähigkeit, Rechte aus öffentlichen Wahlen zu erlangen, nicht besitzt.  
Besteht der Betrieb weniger als sechs Monate, so sind abweichend von der Vorschrift in Absatz 1 über die sechsmonatige Betriebszugehörigkeit diejenigen Arbeitnehmer wählbar, die bei der Einleitung der Betriebsratswahl im Betrieb beschäftigt sind und die übrigen Voraussetzungen für die Wählbarkeit erfüllen.

##### **§ 9 Zahl der Betriebsratsmitglieder**

Der Betriebsrat besteht in Betrieben mit in der Regel

5 bis 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern aus einer Person,

21 bis 50 wahlberechtigten Arbeitnehmern aus 3 Mitgliedern,

51 wahlberechtigten Arbeitnehmern bis 100 Arbeitnehmern aus 5 Mitgliedern,

101 bis 200 Arbeitnehmern aus 7 Mitgliedern,

201 bis 400 Arbeitnehmern aus 9 Mitgliedern,

401 bis 700 Arbeitnehmern aus 11 Mitgliedern,

701 bis 1000 Arbeitnehmern aus 13 Mitgliedern,

1001 bis 1500 Arbeitnehmern aus 15 Mitgliedern,

1501 bis 2000 Arbeitnehmern aus 17 Mitgliedern,

2001 bis 2500 Arbeitnehmern aus 19 Mitgliedern,

2501 bis 3000 Arbeitnehmern aus 21 Mitgliedern,

3001 bis 3500 Arbeitnehmern aus 23 Mitgliedern,

3501 bis 4000 Arbeitnehmern aus 25 Mitgliedern,

4001 bis 4500 Arbeitnehmern aus 27 Mitgliedern,

4501 bis 5000 Arbeitnehmern aus 29 Mitgliedern,

5001 bis 6000 Arbeitnehmern aus 31 Mitgliedern,

6001 bis 7000 Arbeitnehmern aus 33 Mitgliedern,

7001 bis 9000 Arbeitnehmern aus 35 Mitgliedern.

In Betrieben mit mehr als 9000 Arbeitnehmern erhöht sich die Zahl der Mitglieder des Betriebsrats für je angefangene weitere 3000 Arbeitnehmer um 2 Mitglieder.

**§ 10 Vertretung der Minderheitsgruppen**  
(aufgehoben)

**§ 11 Ermäßigte Zahl der Betriebsratsmitglieder**

Hat ein Betrieb nicht die ausreichende Zahl von wählbaren Arbeitnehmern, so ist die Zahl der Betriebsratsmitglieder der nächstniedrigeren Betriebsgröße zugrunde zu legen.

**§ 12 Abweichende Verteilung der Betriebsratssitze**  
(aufgehoben)

**§ 13 Zeitpunkt der Betriebsratswahlen**

(1) Die regelmäßigen Betriebsratswahlen finden alle vier Jahre in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai statt. Sie sind zeitgleich mit den regelmäßigen Wahlen nach § 5 Abs. 1 des Sprecherausschussgesetzes einzuleiten.

(2) Außerhalb dieser Zeit ist der Betriebsrat zu wählen, wenn

1. mit Ablauf von 24 Monaten, vom Tage der Wahl an gerechnet, die Zahl der regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmer um die Hälfte, mindestens aber um fünfzig, gestiegen oder gesunken ist,
2. die Gesamtzahl der Betriebsratsmitglieder nach Eintreten sämtlicher Ersatzmitglieder unter die vorgeschriebene Zahl der Betriebsratsmitglieder gesunken ist,
3. der Betriebsrat mit der Mehrheit seiner Mitglieder seinen Rücktritt beschlossen hat,
4. die Betriebsratswahl mit Erfolg angefochten worden ist,
5. der Betriebsrat durch eine gerichtliche Entscheidung aufgelöst ist oder
6. im Betrieb ein Betriebsrat nicht besteht.

Hat außerhalb des für die regelmäßigen Betriebsratswahlen festgelegten Zeitraums eine Betriebsratswahl stattgefunden, so ist der Betriebsrat in dem auf die Wahl folgenden nächsten Zeitraum der regelmäßigen Betriebsratswahlen neu zu wählen. Hat die Amtszeit des Betriebsrats zu Beginn des für die regelmäßigen Betriebsratswahlen festgelegten Zeitraums noch nicht ein Jahr betragen, so ist der Betriebsrat in dem übernächsten Zeitraum der regelmäßigen Betriebsratswahlen neu zu wählen.

**§ 14 Wahlvorschriften**

(1) Der Betriebsrat wird in geheimer und unmittelbarer Wahl gewählt.

(2) Die Wahl erfolgt nach den Grundsätzen der Verhältniswahl. Sie erfolgt nach den Grundsätzen der Mehrheitswahl, wenn nur ein Wahlvorschlag eingereicht wird oder wenn der Betriebsrat im vereinfachten Wahlverfahren nach § 14a zu wählen ist.

(3) Zur Wahl des Betriebsrats können die wahlberechtigten Arbeitnehmer und die im Betrieb vertretenen Gewerkschaften Wahlvorschläge machen.

(4) Jeder Wahlvorschlag der Arbeitnehmer muss von mindestens einem Zwanzigstel der wahlberechtigten Arbeitnehmer, mindestens jedoch von drei Wahlberechtigten unterzeichnet sein; in Betrieben mit in der Regel bis zu zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern genügt die Unterzeichnung durch zwei Wahlberechtigte. In jedem Fall genügt die Unterzeichnung durch fünfzig wahlberechtigte Arbeitnehmer.

(5) Jeder Wahlvorschlag einer Gewerkschaft muss von zwei Beauftragten unterzeichnet sein.

**§ 14a Vereinfachtes Wahlverfahren für Kleinbetriebe**

(1) In Betrieben mit in der Regel fünf bis fünfzig wahlberechtigten Arbeitnehmern wird der Betriebsrat in einem zweistufigen Verfahren gewählt. Auf einer ersten Wahlversammlung wird der Wahlvorstand nach § 17a Nr. 3 gewählt. Auf einer zweiten Wahlversammlung wird der Betriebsrat in geheimer und unmittelbarer Wahl gewählt. Diese Wahlversammlung findet eine Woche nach der Wahlversammlung zur Wahl des Wahlvorstandes statt.

(2) Wahlvorschläge können bis zum Ende der Wahlversammlung zur Wahl des Wahlvorstandes nach § 17a Nr. 3 gemacht werden; für Wahlvorschläge der Arbeitnehmer gilt § 14 Abs. 4 mit der Maßgabe, dass für Wahlvorschläge, die erst auf dieser Wahlversammlung gemacht werden, keine Schriftform erforderlich ist.

(3) Ist der Wahlvorstand in Betrieben mit in der Regel fünf bis fünfzig wahlberechtigten Arbeitnehmern nach § 17a Nr. 1 in Verbindung mit § 16 vom Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat oder nach § 17a Nr. 4 vom Arbeitsgericht bestellt, wird der Betriebsrat abweichend von Absatz 1 Sätze 1 und 2 auf nur einer Wahlversammlung in geheimer und unmittelbarer Wahl gewählt. Wahlvorschläge können bis eine Woche vor der Wahlversammlung zur Wahl des Betriebsrats gemacht werden; § 14 Abs. 4 gilt unverändert.

(4) Wahlberechtigten Arbeitnehmern, die an der Wahlversammlung zur Wahl des Betriebsrats nicht teilnehmen können, ist Gelegenheit zur schriftlichen Stimmabgabe zu geben.

### **§ 15 Zusammensetzung nach Beschäftigungsarten und Geschlechter**

- (1) Der Betriebsrat soll sich möglichst aus Arbeitnehmern der einzelnen Organisationsbereiche und der verschiedenen Beschäftigungsarten der im Betrieb tätigen Arbeitnehmer zusammensetzen.
- (2) Die Geschlechter müssen entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein, wenn dieser aus mindestens drei Mitgliedern besteht.

### **§ 16 Bestellung des Wahlvorstands**

- (1) Spätestens zehn Wochen vor Ablauf seiner Amtszeit bestellt der Betriebsrat einen aus drei Wahlberechtigten bestehenden Wahlvorstand und einen von ihnen als Vorsitzenden. Der Betriebsrat kann die Zahl der Wahlvorstandmitglieder erhöhen, wenn dies zur ordnungsgemäßen Durchführung der Wahl erforderlich ist. Der Wahlvorstand muß in jedem Fall aus einer ungeraden Zahl von Mitgliedern bestehen. Für jedes Mitglied des Wahlvorstands kann für den Fall seiner Verhinderung ein Ersatzmitglied bestellt werden. Jede im Betrieb vertretene Gewerkschaft kann zusätzlich einen dem Betrieb angehörenden Beauftragten als nicht stimmberechtigtes Mitglied in den Wahlvorstand entsenden, sofern ihr nicht ein stimmberechtigtes Wahlvorstandmitglied angehört. In Betrieben mit weiblichen und männlichen Arbeitnehmern sollen dem Wahlvorstand Frauen und Männern angehören.
- (2) Besteht acht Wochen vor Ablauf der Amtszeit des Betriebsrats kein Wahlvorstand, so bestellt ihn das Arbeitsgericht auf Antrag von mindestens drei Wahlberechtigten oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft; Absatz 1 gilt entsprechend. In dem Antrag können Vorschläge für die Zusammensetzung des Wahlvorstands gemacht werden. Das Arbeitsgericht kann für Betriebe mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern auch Mitglieder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft, die nicht Arbeitnehmer des Betriebes sind, zu Mitgliedern des Wahlvorstands bestellen, wenn dies zur ordnungsgemäßen Durchführung der Wahl erforderlich ist.
- (3) Besteht acht Wochen vor Ablauf der Amtszeit des Betriebsrats kein Wahlvorstand, kann auch der Gesamtbetriebsrat oder, falls ein solcher nicht besteht, der Konzernbetriebsrat den Wahlvorstand bestellen. Absatz 1 gilt entsprechend.

### **§ 17 Bestellung des Wahlvorstands in Betrieben ohne Betriebsrat**

- (1) Besteht in einem Betrieb, der die Voraussetzungen des § 1 Abs. 1 Satz 1 erfüllt, kein Betriebsrat, so bestellt der Gesamtbetriebsrat oder, falls ein solcher nicht besteht, der Konzernbetriebsrat einen Wahlvorstand. § 16 Abs. 1 gilt entsprechend.
- (2) Besteht weder ein Gesamtbetriebsrat noch ein Konzernbetriebsrat, so wird in einer Betriebsversammlung von der Mehrheit der anwesenden Arbeitnehmer ein Wahlvorstand gewählt; § 16 Abs. 1 gilt entsprechend. Gleches gilt, wenn der Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat die Bestellung des Wahlvorstands nach Absatz 1 unterlässt.
- (3) Zu dieser Betriebsversammlung können drei wahlberechtigte Arbeitnehmer des Betriebs oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft einladen und Vorschläge für die Zusammensetzung des Wahlvorstands machen.
- (4) Findet trotz Einladung keine Betriebsversammlung statt oder wählt die Betriebsversammlung keinen Wahlvorstand, so bestellt ihn das Arbeitsgericht auf Antrag von mindestens drei wahlberechtigten Arbeitnehmern oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft. § 16 Abs. 2 gilt entsprechend.

### **§ 17a Bestellung des Wahlvorstands im vereinfachten Wahlverfahren**

Im Fall des § 14a finden die §§ 16 und 17 mit folgender Maßgabe Anwendung:

1. Die Frist des § 16 Abs. 1 Satz 1 wird auf vier Wochen und die des § 16 Abs. 2 Satz 1, Abs. 3 Satz 1 auf drei Wochen verkürzt.
2. § 16 Abs. 1 Satz 2 und 3 findet keine Anwendung.
3. In den Fällen des § 17 Abs. 2 wird der Wahlvorstand in einer Wahlversammlung von der Mehrheit der anwesenden Arbeitnehmer gewählt. Für die Einladung zu der Wahlversammlung gilt § 17 Abs. 3 entsprechend.
4. § 17 Abs. 4 gilt entsprechend, wenn trotz Einladung keine Wahlversammlung stattfindet oder auf der Wahlversammlung kein Wahlvorstand gewählt wird.

## **§ 18 Vorbereitung und Durchführung der Wahl**

(1) Der Wahlvorstand hat die Wahl unverzüglich einzuleiten, sie durchzuführen und das Wahlergebnis festzustellen. Kommt der Wahlvorstand dieser Verpflichtung nicht nach, so ersetzt ihn das Arbeitsgericht auf Antrag des Betriebsrats von mindestens drei wahlberechtigten Arbeitnehmern oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft. § 16 Abs. 2 gilt entsprechend.

(2) Ist zweifelhaft, ob eine betriebsratsfähige Organisationseinheit vorliegt, so können der Arbeitgeber, jeder beteiligte Betriebsrat, jeder beteiligte Wahlvorstand oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft eine Entscheidung des Arbeitsgerichts beantragen.

(3) Unverzüglich nach Abschluß der Wahl nimmt der Wahlvorstand öffentlich die Auszählung der Stimmen vor, stellt deren Ergebnis in einer Niederschrift fest und gibt es den Arbeitnehmern des Betriebs bekannt. Dem Arbeitgeber und den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften ist eine Abschrift der Wahlniederschrift zu übersenden.

## **§ 18a Zuordnung der leitenden Angestellten bei Wahlen**

(1) Sind die Wahlen nach § 13 Abs. 1 und nach § 5 Abs. 1 des Sprecherausschußgesetzes zeitgleich einzuleiten, so haben sich die Wahlvorstände unverzüglich nach Aufstellung der Wählerlisten, spätestens jedoch zwei Wochen vor Einleitung der Wahlen, gegenseitig darüber zu unterrichten, welche Angestellten sie den leitenden Angestellten zugeordnet haben; dies gilt auch, wenn die Wahlen ohne Bestehen einer gesetzlichen Verpflichtung zeitgleich eingeleitet werden. Soweit zwischen den Wahlvorständen kein Einvernehmen über die Zuordnung besteht, haben sie in gemeinsamer Sitzung eine Einigung zu versuchen. Soweit eine Einigung zustande kommt, sind die Angestellten entsprechend ihrer Zuordnung in die jeweilige Wählerliste einzutragen.

(2) Soweit eine Einigung nicht zustande kommt, hat ein Vermittler spätestens eine Woche vor Einleitung der Wahlen erneut eine Verständigung der Wahlvorstände über die Zuordnung zu versuchen. Der Arbeitgeber hat den Vermittler auf dessen Verlangen zu unterstützen, insbesondere die erforderlichen Auskünfte zu erteilen und die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Bleibt der Verständigungsversuch erfolglos, so entscheidet der Vermittler nach Beratung mit dem Arbeitgeber. Absatz 1 Satz 3 gilt entsprechend.

(3) Auf die Person des Vermittlers müssen sich die Wahlvorstände einigen. Zum Vermittler kann nur ein Beschäftigter des Betriebs oder eines anderen Betriebs des Unternehmens oder Konzerns oder der Arbeitgeber bestellt werden. Kommt eine Einigung nicht zustande, so schlagen die Wahlvorstände je eine Person als Vermittler vor; durch Los wird entschieden, wer als Vermittler tätig wird.

(4) Wird mit der Wahl nach § 13 Abs. 1 oder 2 nicht zeitgleich eine Wahl nach dem Sprecherausschußgesetz eingeleitet, so hat der Wahlvorstand den Sprecherausschuß entsprechend Absatz 1 Satz 1 erster Halbsatz zu unterrichten. Soweit kein Einvernehmen über die Zuordnung besteht, hat der Sprecherausschuß Mitglieder zu benennen, die anstelle des Wahlvorstands an dem Zuordnungsverfahren teilnehmen. Wird mit der Wahl nach § 5 Abs. 1 oder 2 des Sprecherausschußgesetzes nicht zeitgleich eine Wahl nach diesem Gesetz eingeleitet, so gelten die Sätze 1 und 2 für den Betriebsrat entsprechend.

(5) Durch die Zuordnung wird der Rechtsweg nicht ausgeschlossen. Die Anfechtung der Betriebsratswahl oder der Wahl nach dem Sprecherausschußgesetz ist ausgeschlossen, soweit sie darauf gestützt wird, die Zuordnung sei fehlerhaft erfolgt. Satz 2 gilt nicht, soweit die Zuordnung offensichtlich fehlerhaft ist.

## **§ 19 Wahlanfechtung**

(1) Die Wahl kann beim Arbeitsgericht angefochten werden, wenn gegen wesentliche Vorschriften über das Wahlrecht, die Wählbarkeit oder das Wahlverfahren verstößen worden ist und eine Berichtigung nicht erfolgt ist, es sei denn, daß durch den Verstoß das Wahlergebnis nicht geändert oder beeinflußt werden konnte.

(2) Zur Anfechtung berechtigt sind mindestens drei Wahlberechtigte, eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft oder der Arbeitgeber. Die Wahlanfechtung ist nur binnen einer Frist von zwei Wochen, vom Tage der Bekanntgabe des Wahlergebnisses an gerechnet, zulässig.

Rechtliche Grundlagen für die betriebliche Mitbestimmung finden wir im Betriebsverfassungsgesetz und im Grundgesetz.

Hier sind es insbesondere folgende Artikel.

## **Artikel 5**

### **Meinungsfreiheit**

- (1) Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.
- (2) Diese Rechte finden ihre Schranken in den Vorschriften der allgemeinen Gesetze, den gesetzlichen Bestimmungen zum Schutze der Jugend und in dem Recht der persönlichen Ehre.
- (3) Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung.

## **Artikel 8**

### **Versammlungsfreiheit**

- (1) Alle Deutschen haben das Recht, sich ohne Anmeldung oder Erlaubnis friedlich und ohne Waffen zu versammeln
- (2) Für Versammlungen unter freien Himmel kann dieses Recht durch Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes beschränkt werden

## **Artikel 9**

### **Vereinigungsfreiheit**

- (1) Alle Deutschen haben das Recht, Vereine und Gesellschaften zu bilden.
- (2) Vereinigungen, deren Zwecke oder deren Tätigkeit den Strafgesetzen zuwiderlaufen oder die sich gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder gegen den Gedanken der Völkerverständigung richten, sind verboten.
- (3) Das Recht, zu Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe Gewährleistet. Abreden, die dieses Recht einschränken oder zu behindern suchen, sind nichtig, hierauf gerichtete Maßnahmen sind rechtswidrig. Maßnahmen nach den Artikeln 12a, 35 Abs. 2 und 3, Artikel 87a Abs. 4 und Artikel 91 dürfen sich nicht gegen Arbeitskämpfe richten, die zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen von Vereinigungen im Sinne des Satzes 1 geführt werden.

## IV. Produktionswirtschaft / Fertigungswirtschaft

### IV.1 Grundlagen

Das Kernstück der betrieblichen Leistungserstellung ist in einem Produktionsbetrieb die Produktionswirtschaft. Unter Produktionswirtschaft versteht man im weiteren Sinne jede Kombination von Produktionsfaktoren, d.h. Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Rohstoffe. Bei dieser Auslegung würden jedoch sämtliche betrieblichen Funktionen in die Produktionswirtschaft einzuschließen sein.

Wir wollen den Produktionswirtschaftsbegriff enger fassen.

***Unter Produktionswirtschaft verstehen wir sämtliche mit der Gewinnung und Herstellung von Gütern und/oder Dienstleistungen verbundenen Aufgaben in der innerbetrieblichen Leistungserstellung, also die Produktion.***

Gehen wir von dieser Tatsache aus, so beinhaltet die Produktion folgende Bereiche:

- Beschaffung
- Transport (innerbetrieblich)
- Lagerhaltung
- Fertigung (Industrie, Handwerk)
- Ausführung von Dienstleistungen (Handel, Banken)
- Kontrolle des zuvor genannten

Hier kommen wir wieder mit unserer Unternehmensidee in Berührung. Den das, was wir Herstellen und anbieten wollen gibt uns bestimmte Aufgaben und Grenzen auf. Natürlich haben auch die finanziellen Möglichkeiten einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf das, was aus unserer Idee am Ende übrigbleibt.

Insofern spielen folgende Einflußfaktoren eine Rolle:

- Produktionsprogramm (Fertigungsprogramm)
- Fertigungstiefe
- Fertigungsverfahren
- Fertigungsart
- Fertigungskosten
- Fertigungsdauer
- Beschaffung der Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe
- Produktlebenszyklus

## IV.2 Produktionsprogramm / Fertigungsprogramm

In Abhängigkeit von der Unternehmensidee stellt das Produktions- oder Fertigungsprogramm den wichtigsten Einflußfaktor innerhalb der Produktionswirtschaft dar. Denn nur wenn ich weiß was und in welcher Stückzahl ich etwas herstellen will, kann ich mir Gedanken über die Fertigungstiefe, die Fertigungsart, die dafür benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die damit entstehenden Kosten usw. machen.

**Unter Produktionsprogramm/Fertigungsprogramm versteht man also die Art der herzustellenden Produkte.**

Je nachdem, ob man viele oder wenige verschiedene bzw. verschiedenartige Produkte herstellt spricht man von „**Breitem Produktprogramm**“ oder „**Engem Produktprogramm**“.

## IV.3 Produktionstiefe/ Fertigungstiefe

In Abhängigkeit von der Anzahl der Arbeitsschritte spricht man von **Programm- oder Fertigungstiefe**. Auch der Begriff „**Wertschöpfung**“ ist dafür sehr geläufig.

Man unterscheidet dabei in „**tiefes oder flaches Fertigungsprogramm**“.

Versuchen Sie dazu jeweils ein Beispiel zu entwickeln:

## IV.4 Fertigungsverfahren (Organisationsverfahren der Fertigung)

In Abhängigkeit von der Unternehmensidee und **der Stückzahl** der zu produzierenden Güter oder der zu erbringenden Dienstleistung können folgende Fertigungsverfahren unterschieden werden:

- **Einzelfertigung**
- **Serienfertigung (Klein- Mittel- oder Großserien)**
- **Chargenfertigung**
- **Sortenfertigung**
- **Massenfertigung**

Man spricht von **Einzelfertigung**, wenn der Produktionsprozeß auf die Herstellung eines oder weniger Teile entsprechend der Kundenwünsche ausgerichtet ist. Jedes Produkt ist ein Einzelauftrag!

Man spricht von **Serienfertigung**, wenn das gleiche Produkt nicht nur ein mal sondern öfter in ähnlicher gleichen Art und Weise hergestellt wird. Kundenaufträge werden zusammengefaßt!

Man spricht von einer **Chargenfertigung**, wenn eine bestimmte Stückzahl oder Menge in einem Produktionsprozeß hergestellt wird, der auf Grund bestimmter Umstände limitiert ist.

Bei der **Sortenfertigung** werden mehrere Produkte mit ähnlichen oder nur geringen Variationen gefertigt.

Man spricht von **einfacher Massenfertigung**, wenn nur ein völlig gleichartiges Erzeugnis in größerer Stückzahl für einen anonymen Markt hergestellt werden.

Dagegen spricht man von **mehracher Massenfertigung**, wenn für jedes Gut eine eigene Produktionsanlage oder Produktionslinie zur Herstellung größerer Stückzahlen eingesetzt wird.

	Investitionsgut (Stück / Los)	Konsumgut (Stück / Los)
Kleinserie	1 -20	1 – 100
Mittelserie	20 – 100	100 – 5000
Großserie	> 100	> 5000

Tabelle: Einteilung Klein-, Mittel und Großserie

#### IV.5 Fertigungstypen (Organisationstypen der Produktion)

Unter Fertigungsart wird die Organisation, d.h. die räumliche und zeitliche Anordnung der Betriebsmittel der Fertigung (Produktion) verstanden. Je nach Art der Fertigung wird wie folgt unterschieden:

- **Werkstattfertigung**
- **Gruppenfertigung**
- **Fließfertigung**
- **Vollautomatische Fertigung**
- **Baustellenfertigung**

##### Werkstattfertigung

Bei der Werkstattfertigung werden gleichartige Produktionsschritte (Fräsen, Bohren, Drehen) jeweils in einem Raum zusammengefaßt. Durch diese Form der Produktion erhält man eine hohe Flexibilität. Es setzt jedoch voraus, daß man auf genügend qualifizierte Fachkräfte zurückgreifen kann. Ein Nachteil der Werkstättenfertigung besteht jedoch in den langen innerbetrieblichen Transportwegen und der erhöhten Lagerhaltung.

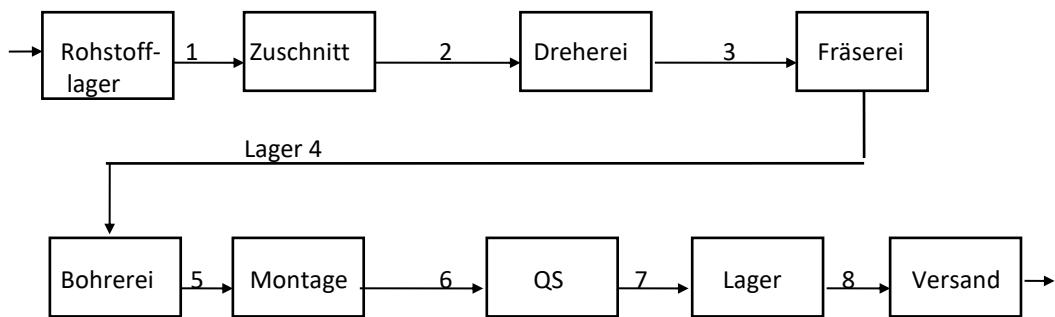


Abb. 13: Werkstattfertigung

##### Gruppenfertigung

Die Gruppenfertigung ist eine Übergangsform von der Werkstattfertigung zur Fließfertigung. Bei dieser Art der Fertigung werden mehrere Produktionsschritte in sogenannten Fließinseln zusammengefaßt, d.h. bestimmte Bauteile oder Baugruppen werden an einem Platz zusammengebaut. Der Vorteil gegenüber der Werkstättenfertigung sind die kürzeren Transportwege sowie geringere Lagerkapazitäten und damit geringere Kosten.

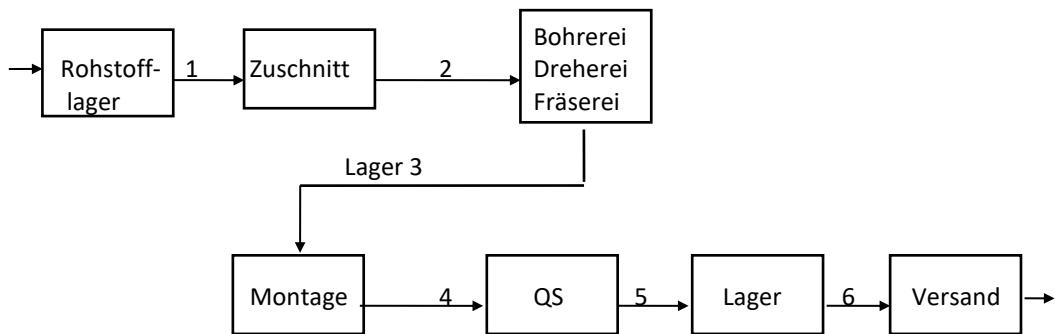


Abb. 14: Gruppenfertigung

Der Einsatz der Gruppenfertigung ist bei Einzel-, Serien- und Sortenfertigung sinnvoll.

### Reihenfertigung

Bei der Reihenfertigung werden die einzelnen Arbeitsplätze in der Reihenfolge der Arbeitsschritte angeordnet. Durchgeführt. Dabei wird das Produktionsgut von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz manuell befördert. Eine Zeitvorgabe für die Fertigung entfällt.

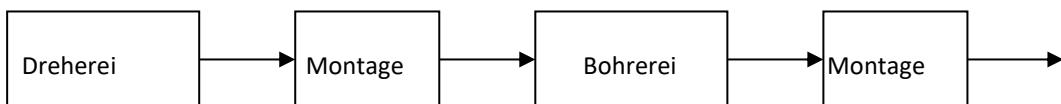


Abb. 15: Reihenfertigung

Die Reihenfertigung wird häufig in der Vorfertigung und der Montage bei der Herstellung von Serienteilen eingesetzt.

Abb. 15: Reihenfertigung

### Fließfertigung

Bei der Fließfertigung werden die einzelnen Arbeitsschritte an einem laufenden Band (Fließband) durchgeführt. Dabei wird entweder das Produktionsgut von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz befördert, oder aber der Arbeiter verrichtet während des „Fließens des Produktes“ seine Tätigkeit. Durch die Bandgeschwindigkeit wird auch die Produktionsgeschwindigkeit festgelegt. Man spricht daher auch von einer **Taktfertigung**. Die Maschinen und Arbeitskräfte verrichten bei dieser Art der Fertigung immer die gleichen Schritte, weshalb auch ungerierte Arbeitskräfte zum Einsatz kommen können. Die Fließfertigung wird allerdings nur bei der Produktion großer Stückzahlen eingesetzt, da die Vorabinvestitionskosten sehr aufwendig sind. Der Vorteil der Fließfertigung liegt in der straffen Organisation und Optimierung des Fertigungsablaufes sowie im sehr stark reduzierten Lagerbedarf, da die Zwischenlager nicht mehr benötigt werden.

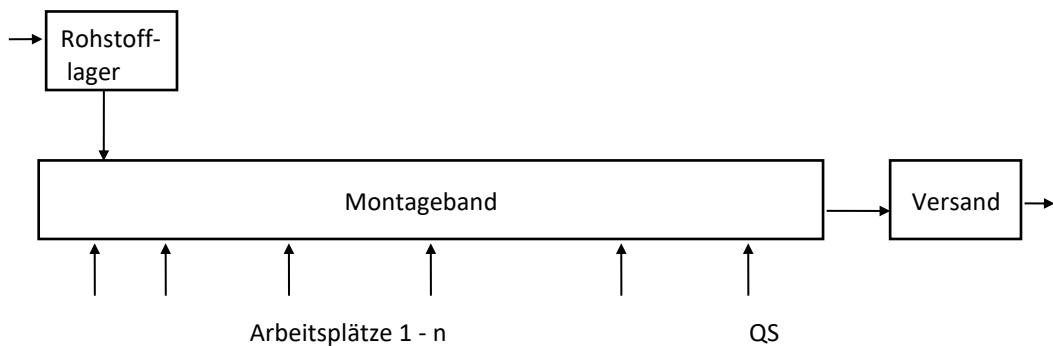


Abb. 16: Fließfertigung

## Vollautomatische Fertigung

Bei der vollautomatischen Fertigung wird an Stelle des Fließbandes eine geschlossene elektronisch gesteuerte Transferstraße eingesetzt, bei der keine Arbeitskräfte mehr in den Fertigungsprozeß eingreifen, sondern nur noch kontrollierende Funktionen ausüben.

Sie ist jedoch nur bei Massenfertigung sinnvoll, da die Investitionen erheblich sind und auch eine Umrüstung auf ähnliche Produkte sehr kostenintensiv ist.

Die Vorteile liegen wie bei der Fließfertigung im reduzierten Lagerbedarf, der optimalen Prozeßgeschwindigkeit und darüber hinaus noch bei einem geringen Personalbedarf.

Beispiele hierfür sind z. B. bei VW die Halle 54, aber auch in der Investitions-, Verbrauchs- und Konsumgüterindustrie finden wir solche Produktionsarten.

## Baustellenfertigung

Bei der Baustellenfertigung werden die Betriebsmittel und Arbeitsplätze zum Objekt gebracht. Es handelt sich hierbei in der Regel um unbewegliche Erzeugnisse, Z.B. Fabrikgebäude, Hafen, Chemieanlage. Branchen sind: Bauwirtschaft, Anlagenbau, Schiffbau,

### IV.6 Fertigungskosten

Die Leistungserstellung im Unternehmen verursacht einen Aufwand. Dieser Aufwand wird als Kosten bezeichnet. Kosten sind der in Geld ausgedrückte Verzehr von Gütern und Dienstleistungen.

Die im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung entstehenden Kosten können in folgenden Gruppen zusammengefaßt werden:

- Kapitalkosten
- Personalkosten
- Kosten der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Fremdleistungskosten
- Kosten der Gesellschaft

Darüber hinaus ist eine Einteilung in **Fixe Kosten** und **Variable Kosten** möglich.

**Fixe Kosten** sind Kosten, die auch dann entstehen, wenn kein eigentlicher Produktionsprozeß stattfindet. Zu diesen Kosten gehören die Kapitalkosten, die kalk. Abschreibungen, Mieten, Gehaltskosten, etc.

**Variable Kosten** sind Kosten, die sich mit der Ausbringungsmenge, d.h. der produzierten Stückzahl ändern und von der Menge abhängig sind. Dazu gehören unter anderem: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Energien, Löhne, usw.

#### Kapitalkosten

Unter Kapitalkosten versteht man die Summe aus kalkulatorischer Verzinsung und kalkulatorischer Abschreibung des eingesetzten Kapitals.

#### Kalkulatorische Abschreibung

$$B = \frac{A - RW}{n}$$

wobei b = Abschreibungen pro Periode

A = Anschaffungskosten

RW = Restwert

n = Nutzungsdauer

### Kalkulatorische Zinsen

$$Z = \frac{A + RW}{2} * i$$

wobei Z = Zinsen pro Periode

A = Anschaffungskosten

RW = Restwert

i = Kalkulationszinssatz

### **Personalkosten**

Unter Personalkosten versteht man alle im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Personal einhergehende Kosten, d. h. Löhne, Gehälter sowie damit verbundenen **Lohnnebenkosten**, welche sich aus den Sozialabgaben (Renten- und Krankenkassenbeiträgen, Solidaritätszuschlag und evtl. Steuern (Kirchensteuer) ergeben.

Die Lohnnebenkosten betragen in Deutschland bis zu 87% der Lohn und Gehaltskosten

Die Personalkosten können sowohl einen fixen wie auch variablen Charakter aufweisen.

### **Kosten für Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe**

Hierunter sind alle Kosten für die eingesetzten Rohstoffe, Hilfsmittel und Betriebsstoffe zu verstehen.

Rohstoffe sind Produkte, die im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung einem Wandel oder einer Veränderung unterliegen.

Hilfsstoffe sind Mittel, die in das herzustellende Produkt eingehen, ohne jedoch dabei einen wesentlichen Einfluß auf den Prozeß zu nehmen.

Betriebsstoffe sind Mittel, die zur Produktion und/oder Produktionsdurchführung notwendig sind, jedoch nicht in das herzustellende Produkt eingehen, wie z. B. Schmiermittel, Heizöl, Kühlwasser, Druckluft, etc.

### **Fremdleistungskosten**

Unter Fremdleistungen versteht man alle Leistungen, die ein Unternehmen zur Produktion bzw. Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit von außen bezieht. Dieses können sowohl Dienstleistungen als auch Sachleistungen sein.

Beispiele hierfür sind: Kosten für angemietete Räumlichkeiten, Kosten für Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten, Kosten für die Softwareerstellung der Produktionsanlage, Lizenzgebühren, etc.

### **Kosten der Gesellschaft**

Hierunter versteht man Kosten, die durch die Allgemeinheit (Gesetzgeber) dem Unternehmen auferlegt werden. Dieses sind z. B.: Gewerbesteuern, Wassereinleitungsgebühren, Feuerwehrgebühren, Prüfungsgebühren, etc.

#### IV.6.1 Kostenkalkulation

Die Fertigungskosten setzen sich wie bereits gesagt aus „Fixen und Variablen Kosten“ zusammen.

Die Fixkosten entstehen auch dann, wenn keine Leistungserstellung stattfindet.

Daraus ergibt sich:

Gesamtkosten = Fixkosten + variable Kosten

$$K = K_f + K_v$$

$$K = K_f(x) + k_v * x$$

Grundsätzlich lässt sich das Kostenverhalten wie folgt darstellen:

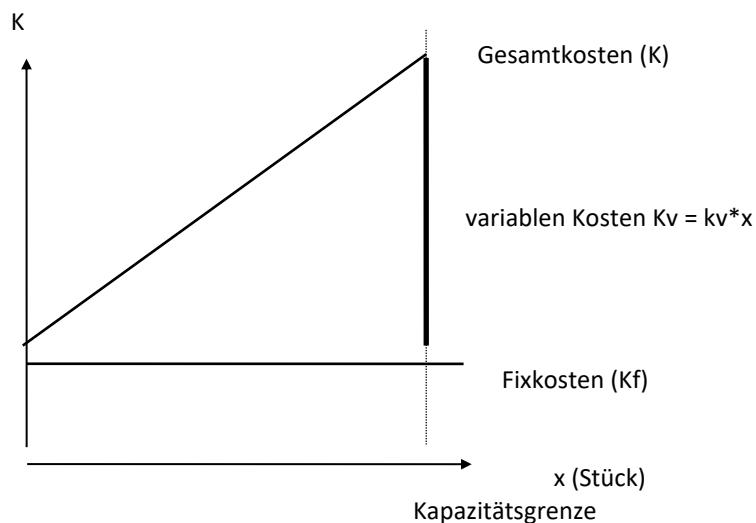


Abb. 16: Kostenentwicklung

Wie aus dieser Abbildung zu ersehen ist steigen die Gesamtkosten bei steigender Stückzahl an, die Fixkosten bleiben jedoch konstant. Daraus lässt sich folgern, daß die Stückkosten geringer werden müssen.

$$\text{Stückkostem } k = k_f + k_v$$

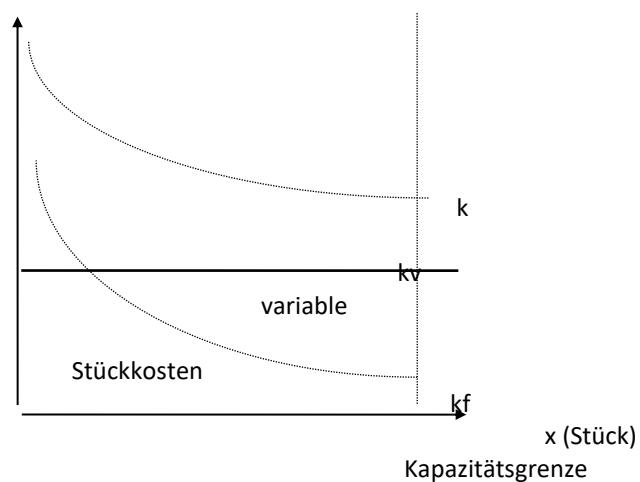


Abb. 17: Stückkostenverlauf

Fallende Stückkosten bei zunehmender Beschäftigung bezeichnet man als **Kostendegression**.

Bei abnehmender Beschäftigung steigen dagegen die Stückkosten. Man bezeichnet dieses als **Kostenprogression**.

## IV.7 Arbeitsvorbereitung

### Zusammenfassung

Der Begriff "Arbeitsvorbereitung" ist zwar klar definiert, trotzdem sind die Aufgaben der Organisationseinheit "Arbeitsvorbereitung" von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Im Regelfall hat sie neben der eventuellen Entwicklung optimaler Fertigungsverfahren folgende Aufgaben

- Ermittlung des Materialbedarfs für einzelne Aufträge
- Weitergabe der Bedarfsmengen an die Materialdisposition
- Arbeitsplanung
- Zeitkalkulation
- Erstellung der Fertigungsunterlagen.

**Arbeitsvorbereitung** (auch kurz AV genannt) sind alle vorbereitenden Maßnahmen zur wirtschaftlichen **Fertigung von Erzeugnissen**. Diese Aufgaben kann man grundsätzlich unterteilen in **Arbeitsplanung** und in **Arbeitssteuerung**. Zur **Arbeitsplanung** zählen alle einmalig auftretenden Planungsmaßnahmen zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Herstellung der Erzeugnisse. Die **Arbeitssteuerung** ist zuständig für alle Maßnahmen, die für eine der **Arbeitsplanung** entsprechende Auftragsabwicklung erforderlich sind.

### IV.7.1 Arbeitsplanung

Zu den einmalig auftretenden Planungsmaßnahmen ist langfristig die Planung des gesamten Fertigungs- und Montagesystems eines Unternehmens zu nennen. Diese technisch-organisatorisch-betriebswirtschaftliche Aufgabe wird vielfach auch mit **Fabrikplanung** bezeichnet.

Zu den kurzfristigen Aufgaben der Arbeitsplanung gehört der Aufbau von Arbeitsunterlagen für die Herstellung von Erzeugnissen. Hierzu zählen die Erstellung von **Fertigungsstücklisten** und **Arbeitsplänen**. Letztere Tätigkeit besteht aus der Planung der Arbeitsvorgänge sowie vor Allem der **Vorgabezeitermittlung**. Auch die Konzeption geeigneter **Fertigungsmittel** (Vorrichtungen, Werkzeuge, Messmittel, usw.) erfolgt in diesem Zusammenhang häufig. Die Programmierung von Fertigungseinrichtungen, die mit einer CNC-Steuerung ausgestattet sind, rechnet man ebenfalls zu den einmalig auftretenden kurzfristigen Aufgaben der Arbeitsplanung. Auch die auf den Arbeitsplänen aufbauende **Kalkulation** der Erzeugnikosten zählt zu den Aufgaben der Arbeitsplanung.

### IV.7.2 Arbeitssteuerung

Zu den wesentlichen Hauptaufgaben der **Arbeitsteuerung** zählt man:

- **Materialdisposition**, - **Termin- und Kapazitätsplanung** sowie - **Werkstattsteuerung**.

Basis für die Auftragsdurchführung sind die von der Arbeitsplanung in den Arbeitsplänen festgelegten Arbeitsabläufe und **Vorgabezeiten**. Weitere wichtige Daten sind die in der aktuellen Situation zur Verfügung stehenden Kapazitäten von Mitarbeitern, Maschinen und Betriebsmitteln, d.h. die Anzahl verfügbarer Arbeitsstunden in den zukünftigen Zeiträumen.

Der Materialbedarf ergibt sich aus den Fertigungsstücklisten sowie aus dem **Produktionsprogramm**. Die **Materialdisposition** setzt einen genauen Überblick über die verfügbaren Lagerbestände voraus, und zwar zunächst über den aktuellen Lagerbestand zum Zeitpunkt der Planung, dann aber auch über den zukünftigen zum Zeitpunkt der Auftragsdurchführung vorliegenden Bestand. An diese Bedarfsplanung schließt sich die sog. **Bestellrechnung** an.

Für die in Eigenfertigung hergestellten Komponenten werden nun im Rahmen der Terminplanung zunächst die Einstuertermine und die Fertigstellungstermine aller Erzeugniskomponenten bestimmt. Dies geschieht mit Hilfe einer sog. Durchlaufterminierung. Die anschließende Kapazitätsplanung gibt einen Überblick über die aus den

vorliegenden Fertigungsaufträgen sich ergebende Kapazitätsbelastung für alle Kapazitätseinheiten. Da sich häufig beim ersten Planungsdurchlauf keine ausgeglichene Kapazitätsbelastung ergibt, d.h. Perioden mit zu geringer Auslastung werden z.B. von Perioden mit zu hoher Auslastung abgelöst, muss vor Auftragsfreigabe ein Kapazitätsabgleich und ggf. eine terminliche Verlegung der Fertigungsaufträge veranlasst werden. Für diese sehr rechenintensive Aufgabe werden heute vielfach **PPS-Systeme** (EDV-Software-Systeme zur **Produktionsplanung und -steuerung**) eingesetzt.

Als nächste Hauptfunktion der Arbeitssteuerung ist die **Werkstattsteuerung** zu sehen. Hierzu gehört der rechtzeitige Auftragsstart mit dem Ausdruck der notwendigen Auftragsbegleitpapiere, wie z.B. Laufkarten, Materialentnahmescheine und Lohnscheine. Diese Unterlagen gehen zur Verteilung in die verschiedenen Werkstätten und **Kostenstellen** des Unternehmens. Die zweite Aufgabe der Werkstattsteuerung ist die regelmäßige Überwachung des Arbeitsfortschritts anhand der Rückmeldungen des Betriebs.

Eine Vielzahl unterschiedlicher Bezeichnungen ist für den Bereich der Arbeitsvorbereitung in Literatur und in den Unternehmen üblich; vielfach wird hierfür der Begriff **Fertigungsvorbereitung** gewählt; ähnlich werden statt Arbeitsplanung und Arbeitssteuerung häufig auch die Bezeichnungen **Fertigungsplanung** und **Fertigungssteuerung** verwendet. Mit Arbeitsvorbereitung wird vielfach auch die Stelle oder Abteilung genannt, deren Aufgabengebiet die Arbeitsvorbereitung ist.

Der zeitliche Umfang der oben genannten Aufgaben kann je nach Unternehmen bzw. **Fertigungsart** und **Fertigungstyp** sehr unterschiedlich sein. In Unternehmen der **Einzel- und Kleinserienfertigung** ist der Umfang arbeitsplanerischer Tätigkeiten (Arbeitsablaufplanung, Vorgabezeitkalkulation usw.) vielfach vorherrschend. Bei **Serienfertigung** ist oftmals die Arbeitssteuerung bestimmd. In Unternehmen mit **Massenfertigung** werden zumeist Spezialanlagen zur Produktion eingesetzt. Hier liegt der Aufgabenschwerpunkt in Entwicklung, Aufbau und ständiger Optimierung von Fertigungsmitteln, d.h. im Bereich Fabrikplanung. Die Herstellung von variantenreichen Produkten in Serien-, bzw. Massenfertigung (z.B. Automobilindustrie) ist darüber hinaus zumeist mit grossem Aufwand für die **Materialdisposition** verbunden

Die **Arbeitsergebnisse** der Arbeitsvorbereitung dienen aber nicht nur der Fertigung, sondern ebenso

- der Vorkalkulation, die den erforderlichen Aufwand an Material und Arbeit aus den Unterlagen entnehmen kann,
- der Lohnabrechnung, die anhand der Rückmeldungen den vorgegebenen Zeitaufwand ermitteln kann und zur Ermittlung des erarbeiteten Zeitgrades mit den Ist-Werten verglichen kann.
- der Qualitätssicherung, die nachvollziehen kann, mit welchen Verfahren ein Produkt erstellt wird.

## V. Marketing, Marketing Mix, Vertrieb, Absatzwirtschaft

### V. I Marketing

**Marketing umfaßt alle Maßnahmen zu einer erfolgreichen Vermarktung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Dazu gehören die Aktivitäten des Beschaffungsmarketings, der Produktpolitik, der Distributionspolitik, der Preispolitik, Werbung, Public Relations sowie das Marketing-Audit. Im Mittelpunkt der auf aktuelle und potentielle Absatzmärkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten steht die dauerhafte Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Der Trend des modernen Marketings verlagert sich von der Produktfokussierung hin zu einer völligen Kundenorientierung.**

Grundlage des Marketings ist eine präzise Analyse aller Umweltfaktoren, die einerseits das Konsumentenverhalten und andererseits den Wettbewerb darstellen. Anhand dieser Rahmenbedingungen können konkrete Marketingziele festgelegt werden.

Marketingziele lassen sich dabei in ökonomische und vor-ökonomische Größen einteilen. Zu den ökonomischen Zielen gehören z. B. die Erhöhung des Umsatzes, des Gewinns, der Rentabilität. Vor-ökonomische Ziele sind nicht primär auf wirtschaftliche Wirkungen ausgerichtet, sondern beziehen sich eher auf soziologische oder psychologische Größen, wie z. B. Bekanntheit, Image, Präferenzschaffung und Kundenzufriedenheit, die Kaufhandlungen beeinflussen

Darauf aufbauend werden Strategien formuliert, mit Hilfe derer die vereinbarten Ziele verfolgt werden. Die dazu notwendigen Unternehmensaktivitäten werden mit den **absatzpolitischen Instrumenten des Marketing-Mix** umgesetzt.

### Wichtige Bereiche des Marketings

#### ..... Marketingmanagement

Der Begriff Marketingmanagement findet in zweifacher Weise Anwendung: Zum einen versteht man hierunter die Planung, Organisation, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle von Marketingstrategien und -aktivitäten. Dieser funktionale Begriff bezieht sich also auf die Aufgaben und Inhalte des Marketingmanagements. Zum anderen bezeichnet man auch den Personenkreis im Unternehmen, der diese dispositiven Aufgaben im Marketing übernimmt, als Marketingmanagement. Bei dieser institutionellen Begriffsfasung geht es also um personelle Zuständigkeiten und Kompetenzen im Marketing.

#### ..... Marketingorganisation

Die Marketingorganisation definiert und beschreibt den Aufbau und die Abläufe aller auf den Markt ausgerichteten Aufgaben und Funktionen innerhalb eines Unternehmens. Sie ist Bestandteil der Unternehmensorganisation und beinhaltet alle wichtigen Teilgebiete, die zur Öffnung, Bedienung und Sicherung von Märkten und der darin befindlichen Kunden und Marktpartner erforderlich sind. Je nach Firmengröße, Art des Liefersortiments und ausgewählten Zielmärkten, kann die Marketingorganisation sehr unterschiedlich strukturiert und aufgegliedert sein.

#### ..... Marketingplanung

Global gesehen schließt die Marketingplanung alle Zielvorgaben, Strategien und Maßnahmen zur erfolgreichen Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt ein. Die Kerninhalte konzentrieren sich dabei auf den Markt, die Produkte, die Kommunikation und das Management. Bei der Planung ist darauf zu achten, dass alle Faktoren genügend Berücksichtigung finden, da bei fehlenden oder mangelhaften Planvorgaben die Wirkung der gesamten Planung in Frage gestellt ist. Am besten wird die Planung in einer ganzheitlichen Marketingkonzeption zusammengefasst.

#### ..... Marketingstrategien

Marketingstrategien sind Grundsatzentscheidungen zur Erreichung aufgestellter Marketingziele. Die Aufgabe von Marketingstrategien besteht in der Festlegung eines Orientierungsrahmens für die zielgerechte Ausrichtung und Kanalisierung von operativen Marketingmaßnahmen. Marketingstrategien bestimmen damit die langfristige marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens. Die Planung und Koordination von Marketingstrategien ist eine

wesentliche Aufgabe des Marketingmanagements. Grundlage für die Strategieformulierung sind eine umfassende Analyse und Prognose der internen und externen Ist-Situation sowie klare Marketingziele. Generell kann man im Marketing zwischen **Basis-** und **Instrumentalstrategien** unterscheiden.

#### **..... Marketingkonzeption**

Die Marketingkonzeption ist eine umfassende schriftliche Ausarbeitung, die alle das Unternehmen und seine Produkte betreffenden marketingpolitischen Instrumente beinhaltet. Sie verfolgt das Ziel, die jeweiligen Zielgruppen zu beschreiben, ihre Bedürfnisse zu wecken und ihnen glaubhaft die Befriedigung ihrer Bedürfnisse aufzuzeigen, und das besser als etwaige Mitbewerber. Eine Marketingkonzeption umfasst stets gewisse Standardkomponenten, zu denen Marketingziele, Zielgruppen, eine Konkurrenzanalyse und das absatzpolitische Instrumentarium gehören.

#### **..... Marketing-Mix**

Der Marketing-Mix ist Hauptbestandteil und letzte Stufe einer Marketingkonzeption. Mit dem Marketing-Mix legen Sie fest, welche Teile des marketingpolitischen Instrumentariums zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Zielgruppe genutzt werden sollen. Zweck dieser Auswahl ist es, das gesteckte Marketingziel durch eine entsprechende Gewichtung der einzelnen Sub-Mixe bestmöglich zu erreichen. Die Sub-Mixe setzen sich zusammen aus Produkt-Mix, Preis-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix.

### **V.I.1 Marketingstrategien**

**Marketingstrategien sind Grundsatzentscheidungen zur Erreichung aufgestellter Marketingziele. Die Aufgabe von Marketingstrategien besteht in der Festlegung eines Orientierungsrahmens für die zielgerechte Ausrichtung und Kanalisierung von operativen Marketingmaßnahmen. Marketingstrategien bestimmen damit die langfristige marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens.**

**Die Planung und Koordination von Marketingstrategien ist eine wesentliche Aufgabe des Marketing-Managements. Grundlage für die Strategieformulierung sind eine umfassende Analyse und Prognose der internen und externen Ist-Situation sowie klare Marketingziele. Generell kann man im Marketing zwischen Basis- und Instrumentalstrategien unterscheiden.**

Basisstrategien legen den grundsätzlichen Handlungsrahmen für Marketingentscheidungen und -aktivitäten auf der Unternehmens- und Geschäftsfeldebene fest. Sie haben konstitutiven Charakter und sind damit kurzfristig nicht oder sehr schwierig zu verändern.

#### **..... Produkt-Markt-Strategien**

Die strategischen Stoßrichtungen gehen auf das Konzept von Ansoff zurück, das vier generelle Marktfeld- bzw. Produkt-Markt-Strategien zur Erreichung von Unternehmens- und Marketingzielen unterscheidet:

#### **..... Marktdurchdringung**

Die Strategie der Marktdurchdringung versucht, auf bestehenden Märkten eine Erhöhung des Absatzpotentials und -volumens bei den eingeführten Produkten zu erreichen. Typische Ansatzpunkte hierfür sind die Erhöhung des Kommunikationsdrucks, gezielte Ansprache von Nicht-Käufern sowie die Erhöhung der Nutzungs-/Verwendungshäufigkeit.

#### **..... Produktentwicklung**

Bei der Strategie der Produktentwicklung werden auf den bestehenden Märkten neue oder modifizierte Produkte eingeführt, um beispielsweise die Kundenbindung zu erhöhen.

#### **..... Marktentwicklung**

Die Strategie der Marktentwicklung zielt darauf ab, die bestehenden Produkte auf neuen geographischen Märkten und/oder bei neuen Zielgruppen abzusetzen.

#### **..... Diversifikation**

Bei der Diversifikationsstrategie werden neue Produkte auf neuen Märkten bzw. bei neuen Zielgruppen angeboten. Je nach Innovationsgrad der Leistungen kann zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation unterschieden werden.

#### **..... Marktabdeckungsstrategien**

Marktabdeckungsstrategien beziehen sich auf die Abgrenzung und Festlegung des zu bearbeitenden Marktes. Zur Disposition stehen die Abdeckung des Gesamtmarktes oder nur eines Teilmarktes:

#### **..... Gesamtmarktstrategie**

Bei der Gesamtmarktstrategie werden alle Segmente eines (nationalen) Marktes bearbeitet.

#### **..... Teilmarktstrategie**

Die Teilmarktstrategie bezieht sich nur auf einen regionalen Ausschnitt des Gesamtmarktes oder auf einzelne ausgewählte Kundengruppen. Dabei ist auch eine Konzentration auf ein einziges Kundensegment möglich. Handelt es sich hierbei um ein (weitgehend) wettbewerbsgeschütztes Segment, dann spricht man auch von *Nischenstrategie*. Voraussetzung für eine Teilmarktstrategie ist eine fundierte Marktsegmentierung, die eine Identifikation und Abgrenzung von unterschiedlichen Kundengruppen ermöglicht.

#### **..... Marktbearbeitungsstrategie**

Eng verbunden mit der Marktsegmentierung ist die Marktbearbeitungsstrategie. Hierbei wird nämlich festgelegt, ob die identifizierten Marktsegmente und Kundengruppen weitgehend einheitlich oder differenziert angesprochen und bedient werden sollen.

#### **Wichtig:**

Der *Vorteil* einer standardisierten Marktbearbeitung von mehreren Marktsegmenten besteht darin, daß

- Kostenvorteile größerer Produktionsmengen genutzt werden können,
- die Zielgruppenansprache vereinfacht wird und dadurch
- Koordinations- und Marketingkosten verringert werden.

*Nachteilig* ist jedoch, daß

- die Kundenwünsche oft nicht exakt befriedigt werden und dadurch
- Preisspielräume nach oben begrenzt sind sowie
- die Gefahr von Preiswettbewerben besteht.

Bei der differenzierten Marktbearbeitung kommt es zu genau entgegengesetzten Wirkungen.

#### **..... Positionierungsstrategien**

Positionierungs- und Wettbewerbsstrategien beziehen sich auf die Darstellung des Unternehmens auf dem Markt und die Abgrenzung gegenüber Konkurrenten. Dabei geht es um die Entscheidung, auf welche Weise die Marktbearbeitung und der Wettbewerb geführt wird. Grundsätzlich lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Kernstrategien unterscheiden.

#### **..... Qualitätsorientierung**

Mit einer Qualitätsorientierung versuchen Unternehmen sich über Leistungsvorteile von den Wettbewerbern abzuheben und am Markt zu behaupten.

#### **..... Kostenorientierung**

Durch eine ausgeprägte Kostenorientierung versuchen Unternehmen sich über Preisvorteile gegenüber den Konkurrenten zu positionieren.

#### **..... Timingstrategien**

*Timingstrategien* beziehen sich auf die zeitliche Festlegung von Marketingaktivitäten. Besondere Bedeutung haben Timingstrategien bei Markteintrittsentscheidungen. Hierbei geht es vor allem um die Frage, ob das Unternehmen Pionier oder Folger auf einem Markt sein will.

#### ..... Pionierstrategie

Als Pionier haben Sie folgende mögliche Vorteile:

- Aufbau von Markteintrittsbarrieren für Nachfolger,
- Schaffung eines innovativen Images und einer hohen Bekanntheit,
- Etablierung eines (technischen) Standards.

#### ..... Folgerstrategie

Als Folger haben Sie folgende mögliche Vorteile:

- geringere Kosten für Forschung und Entwicklung,
- Nutzung der Marktaufbruch-Investitionen des Pioniers,
- Ausnutzung von Fehlern des Pioniers als kreativer Imitator.

#### ..... Instrumentalstrategien

Neben den Basisstrategien gibt es Instrumentalstrategien, die sicherstellen, daß die grundsätzlichen strategischen Entscheidungen auf der Unternehmens- und Geschäftsfeldebene auch in den operativen Marketingaktivitäten ihren Niederschlag finden. Die einzelnen Instrumentalstrategien sind dabei Gegenstand der jeweiligen Marketing-Mix-Bereiche, wie z. B. der Produkt-, Distributions-, Kontrahierungs- und Kommunikationspolitik.

#### V.I.2 Marketing-Mix

**Das Marketing-Mix ist Hauptbestandteil und letzte Stufe einer Marketingkonzeption. Mit dem Marketing-Mix legen Sie fest, welche Teile des marketingpolitischen Instrumentariums zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Zielgruppe genutzt werden sollen. Zweck dieser Auswahl ist es, das gesteckte Marketingziel durch eine entsprechende Gewichtung der einzelnen Sub-Mixe bestmöglich zu erreichen. Die Sub-Mixe setzen sich zusammen aus Produkt-Mix, Preis-Mix, Distributions-Mix und Kommunikations-Mix.**

#### ..... Marketing-Sub-Mixe

Die **Kommunikationspolitik** befaßt sich dabei mit den Fragen der Kommunikation, d. h. mit allen verbalen und non-verbalen Gesichtspunkten, die für das Verhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager von Bedeutung sind.

Die **Produktpolitik** befaßt sich mit allen Fragen, die im Zusammenhang stehen mit den Produkten bzw. dem Sortiment, welches der Anbieter am Markt anbietet bzw. anbieten will.

Die **Kontrahierungspolitik** befaßt sich mit allen Fragen des Preises sowie der damit verbundenen Zahlungs- und Lieferbedingungen.

Die **Distributionspolitik** befaßt sich mit allen Fragen die im Zusammenhang mit der Vermarktung, d. h. der Vermarktungswege, der Lagerung usw.

Wie aus dieser Schilderung zu ersehen ist, kann jedoch nicht jedes Gebiet für sich alleine existieren. Vielmehr gibt es hier viele Überschneidungen und gegenseitige Beeinflussungen.

#### ..... Faktoren zur Gewichtung

Je nach Situation sollten die einzelnen Sub-Mixe innerhalb des Marketing-Mix unterschiedlich gewichtet sein.

Folgende Faktoren sollten Sie deshalb bei der Festlegung des Marketing-Mix beachten:

- Unternehmens- und Marketing-Ziele,

- Unternehmensstruktur,
- Produkteigenschaften und -nutzen,
- Zielgruppenauswahl und -struktur,
- Konkurrenzsituation,
- Aktivitäten der Mitbewerber,
- Marktumwelt (z. B. öffentliche Meinung),
- zeitliche Perspektive,
- Etathöhe.

Hilfestellung können hier auch Norm-Marketingstrategien geben, die abhängig von Marktanteil und Marktwachstum standardisierte Vorgehensweisen bei der Gestaltung des Marketing-Mix beschreiben.

#### ..... Gegenseitige Beeinflussung

Zu beachten ist, daß sich die Sub-Mixe gegenseitig beeinflussen. Ein Distributionskanal wie Drogerie oder Apotheke zieht fast zwangsläufig einen gehobenen Preis, ein Discounter einen niedrigen Preis nach sich. Ein Produkt mit gehobener Ausstattung sollte in der Regel teurer positioniert werden als eines mit geringer Ausstattung. Ein erklärmgsbedürftiges Produkt sollte eher über den Fachhandel als über einen Selbstbedienungsmarkt abgesetzt werden. Neuartige Produkte müssen stärker beworben werden als Produkte, deren Nutzen allgemein bekannt sind.

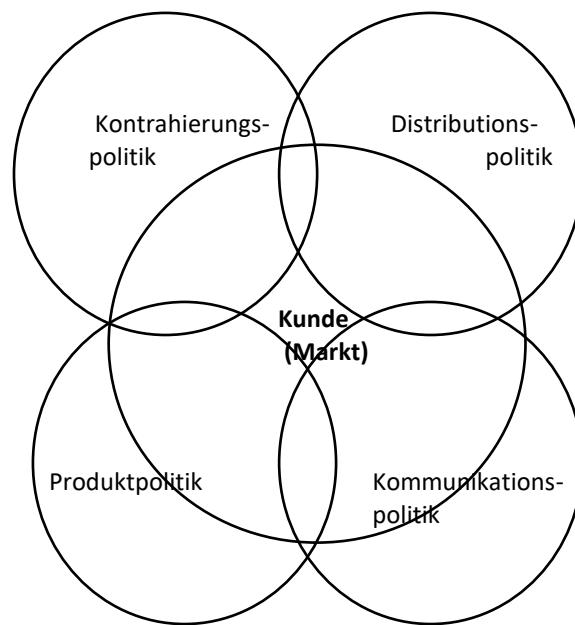


Abb. 18: Zusammenwirken und Überschneidungen des Marketing- Mixes

## V.II Marktkapazität, Marktvolumen, Marktpotential, Marktanteil, Absatzpotential

### ..... Begriff Marktkapazität

Unter Marktkapazität wird die maximale Aufnahmefähigkeit eines Marktes nach einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden, wobei die Kaufkraft unberücksichtigt bleibt

Der Begriff Marktkapazität bezeichnet das technisch denkbare *Aufnahmevermögen* eines Marktes für ein Produkt oder eine Dienstleistung *ohne Berücksichtigung der Kaufkraft*, das heisst zum Preise Null, in einem abgegrenzten, definierten Markt und in einer bestimmten Zeitperiode. Die Marktkapazität errechnet sich aus der Zahl der Bedarfsträger (Menschen, Haushalte, Betriebe usw.) multipliziert mit der maximalen Verbrauchs- oder Verwendungsintensität der Bedarfsträger.

**Marktkapazität = Bedarfsträger \* maximale Verbrauchsintensität**

*Beispiel:* Marktkapazität für Brötchen in einer Stadt

Einwohner: 180.000

Theoretische Abnahme pro Person/Tag bei einem Preis Null: 10 Brötchen pro Tag

Marktkapazität 1.800.000 Brötchen pro Tag

### ..... Begriff Marktpotential

Als Marktpotential bezeichnet man die denkbare Aufnahmefähigkeit eines Marktes unter optimalen Absatzanstrengungen für ein Produkt oder eine Dienstleistung in einem abgegrenzten, definierten Markt und in einer bestimmten Zeitperiode unter Berücksichtigung der Kaufkraft. Das Marktpotential ist somit identisch mit der gesamten (befriedigten und unbefriedigten) Nachfrage. Berücksichtigt werden folgende Faktoren:

- Kaufkraft und Kaufkraftveränderung
- Bevölkerungsveränderung
- Veränderung der Verbrauchshäufigkeit/-intensität

**Marktpotential = Bedarfsträger \* Verbrauchsintensität \* Kaufkraft : 100**

Beispiel:

Einwohner: 180.000

30% der Einwohner können sich pro Tag zwei Brötchen leisten

Dies ergibt ein Marktpotential von 108.000 Brötchen pro Tag

### ..... Begriff Marktvolumen

Das Marktvolumen ist die effektive oder effektiv zu erwartende *Absatzmenge* aller Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung in einem abgegrenzten, definierten Markt während einer bestimmten Zeitperiode. Im Gegensatz zum Marktpotential gibt das Marktvolumen die tatsächliche Umsatz- oder Absatzgrösse an (Umsatz = z.B. in Euro; Absatz = Menge). Das zuverlässige Abschätzen oder Feststellen des Marktvolumens ist deshalb für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

**Marktvolumen = Anzahl Anbieter \* durchschnittlich verkauft Menge = Total abgesetzte Menge**

In unserem *Beispiel* entspricht das Marktvolumen der Menge, die alle Brötchenanbieter (Bäckereien, Supermärkte etc.) in der Stadt an einem Tag absetzen:

Anzahl Anbieter 150

durchschnittlich verkauft Menge 200 Brötchen am Tag

Marktvolumen (mengenmässig) 30.000 Brötchen pro Tag

durchschnittlicher Verkaufspreis 0.50 € pro Stück

Marktvolumen (wertmässig) 15.000.- € pro Tag

### ..... Begriff Marktanteil (quantitativ)

Der Marktanteil des eigenen Unternehmens - in Prozenten des Marktvolumens ausgedrückt - ist die tatsächlich abgesetzte Menge eines Produkts oder einer Dienstleistung in einem abgegrenzten, definierten Markt während einer bestimmten Zeitperiode. Das Marktvolumen teilen sich - außer bei einem Monopol - alle Anbieter. Jenen Teil des Marktvolumens, den ein einzelnes Unternehmen erreicht, bezeichnet man als Marktanteil. Es gibt sowohl einen mengenmässigen als auch einen wertmässigen Marktanteil.

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Verkaufte Menge oder Umsatz}}{\text{Marktvolumen}} * 100$$

Im Beispiel berechnet sich der Marktanteil der Bäckerei „Müller“ wie folgt:

Marktvolumen (mengenmässig)	30.000
-----------------------------	--------

Durchschnittlich verkauft Menge der Bäckerei „Müller“	600
---	-----

Marktanteil der Bäckerei „Müller“ (mengenmässig)	2 %
--	-----

Marktvolumen (wertmässig)	15.000.-
---------------------------	----------

Durchschnittlicher Brötchenumsatz der Bäckerei „Müller“:	300
--	-----

Marktanteil der Bäckerei „Müller“ (wertmässig)	2 %
--	-----

Die Bäckerei Müller erreicht also einen Anteil von 2 Prozent am gesamten Brötchen-Umsatz.

### ..... Qualitativer Marktanteil

Neben der klassischen quantitativen Berechnung lassen sich auch Marktanteilskennzahlen berechnen, die qualitative Aussagen über die Wettbewerbsposition eines Unternehmens in einer Branche erlauben. Dabei wird versucht, die Güte der Umsatz- und Verkaufszahlen zu beurteilen.

Je nach Branche und strategischer Ausrichtung eines Unternehmens kommen hierzu verschiedenen Kriterien in Frage. Üblich sind etwa

- der Stammkundenanteil;
- der Anteil an Kunden, die einen überdurchschnittlich hohen Deckungsbeitrag liefern;
- der Anteil an Kunden mit überdurchschnittlich hohem Einkaufsvolumen;
- der Anteil der Kunden mit überdurchschnittlich hohem Einkommen etc.

### ..... Grenzen

Die Vergleichsmöglichkeiten qualitativer Marktanteilsdaten sind wesentlich beschränkter als bei Umsatz- oder Verkaufszahlen. Häufig können nur statistische Durchschnittswerte als Richtlinie herangezogen werden

### ..... Begriff Sättigungsgrad

Unter diesem Begriff versteht man das Verhältnis Marktvolumen zum Marktpotential in einem abgegrenzten, definierten Markt während einer bestimmten Zeitperiode. Diese Kennziffer gibt Aufschluss darüber welche Wachstumschancen ein Markt mit sich bringt. Je höher der Sättigungsgrad, desto umkämpfter wird der Markt selber sein.

$$\text{Sättigungsgrad in \%} = \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotential}} * 100$$

Beispiel:

Marktvolumen	30'000 Stück
--------------	--------------

Marktpotential	108'000 Stück
----------------	---------------

Sättigungsgrad	27.77 %
----------------	---------

Dies bedeutet, dass nicht ganz ein Drittel der möglichen Nachfrage zur Zeit vom Markt abgedeckt wird. Allenfalls wird nun mittels Marktforschung untersucht, wie das Volumen erhöht werden kann, um den Sättigungsgrad zu steigern.

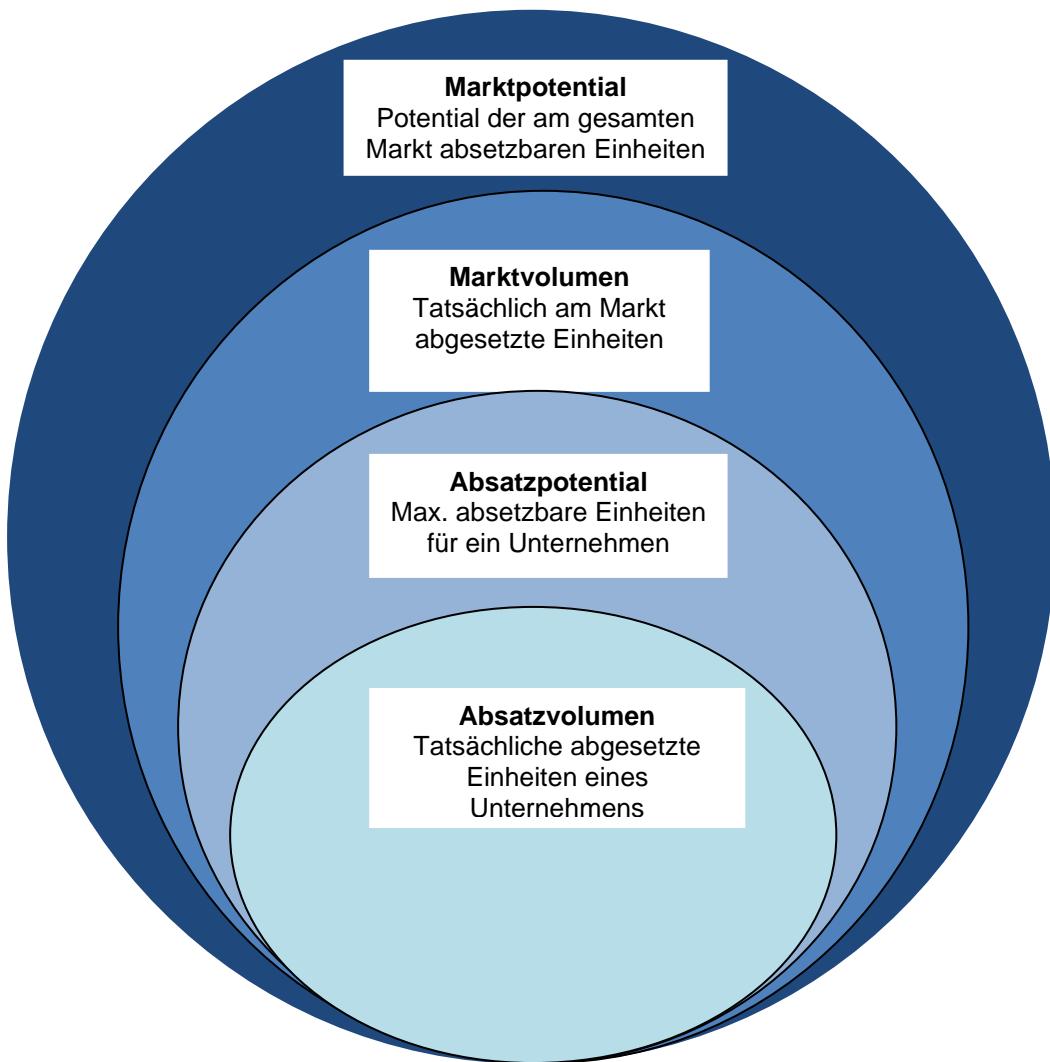
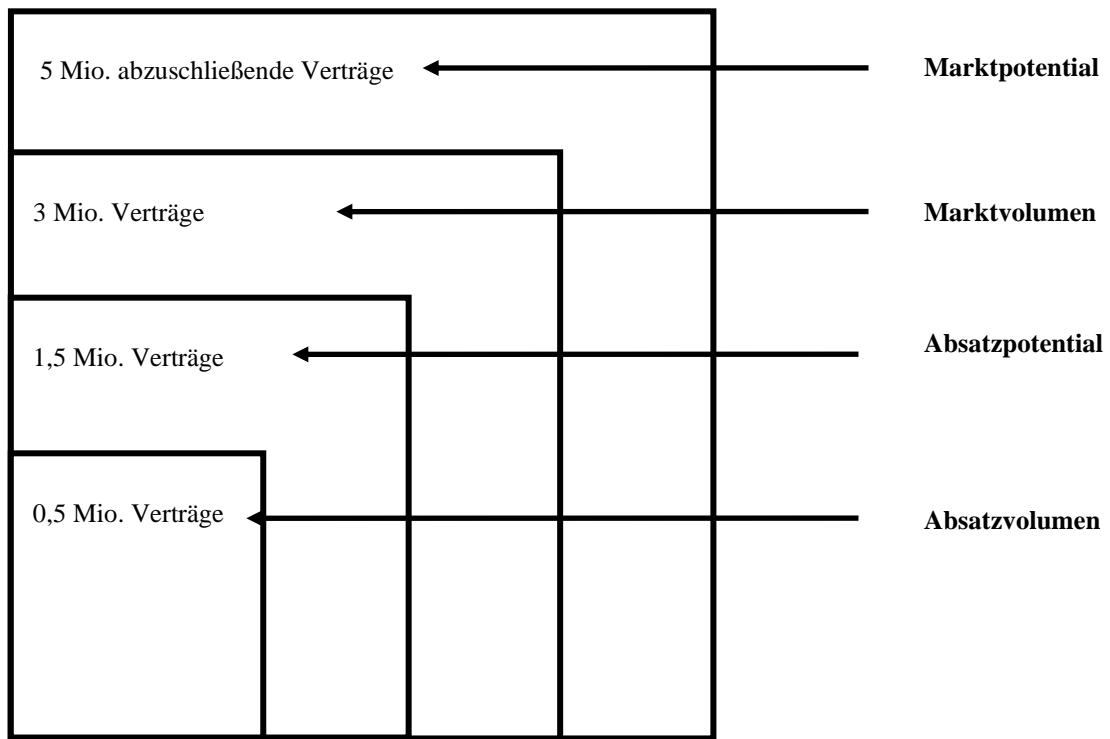


Abb: Zusammenhang Marktpotential, Marktvolumen, Absatzpotential und Absatzvolumen



**Marktpotential** = Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Produkt

**Marktvolumen** = Tatsächlicher Absatz aller Anbieter für ein Produkt

**Absatzpotential** = max. erreichbarer Absatz für ein Produkt eines Unternehmens

**Absatzvolumen** = tatsächlicher Absatz eines Unternehmens für ein Produkt

### V.III Marktforschung

#### V.III.1 Grundlagen

**Marktforschung umfaßt die systematische Sammlung, Aufbereitung und Interpretation von Informationen über Märkte, Marktteilnehmer und Rahmenbedingungen.** Im Gegensatz zur Marketingforschung bezieht sich die Marktforschung weitgehend nur auf unternehmensexterne Untersuchungsbereiche, wie z.B. Kunden, Wettbewerber, Absatzmittler sowie soziale, wirtschaftliche, juristische und technologische Rahmenbedingungen.

Die Marketingforschung umfaßt neben den Untersuchungsobjekten der extern ausgerichteten Marktforschung auch unternehmensinterne marketingrelevante Bedingungen und Einflußfaktoren, wie z. B. Mitarbeiter, finanzielle und organisatorische Ressourcen, Leistungsprozesse und -ergebnisse (z. B. Umsatz/Absatz, Deckungsbeiträge und Renditen).

#### ..... Funktionen und Ziele

Marktforschung hat generell das Ziel, den gegenwärtigen und zukünftigen Informationsbedarf eines Unternehmens hinsichtlich marktbezogener Entscheidungen zu decken. Hierdurch soll letztlich eine professionelle marktorientierte Unternehmensführung unterstützt werden. Im Einzelnen lassen sich folgende Marktforschungsfunktionen feststellen:

- *Früherkennungsfunktion:* Durch eine regelmäßige Analyse sollen Marktchancen und -risiken frühzeitig erkannt werden.
- *Selektionsfunktion:* Durch ein zielgerichtetes Vorgehen werden aus der Datenflut nur solche Informationen herausgefiltert und beschafft, die auch für das Unternehmen tatsächlich relevant sind.
- *Verständnisfunktion:* Die Marktinformationen objektivieren die interne Sichtweise der Unternehmensführung und fördern das Verständnis für Marktzusammenhänge und erleichtern die Formulierung von Marketingzielen und -strategien.

#### V.III.2 Arten der Marktforschung

Marktforschung läßt sich nach unterschiedlichen Kriterien in verschiedene Arten unterteilen, so z. B. nach dem Erhebungszeitraum in *Marktanalyse* (einmalig/fallweise) und *Marktbeobachtung* (laufend) oder nach dem Träger der Marktforschung in *betriebliche Marktforschung* (Eigenforschung durch das Unternehmen) und *Institutsmarktforschung* (Fremdforschung durch eingeschaltete Marktforschungsinstitute). Häufig findet man Einteilungen nach dem Untersuchungsobjekt und nach der Art der Informationserhebung.

#### ..... Ökoskopische Marktforschung

Bei der Unterscheidung nach dem Untersuchungsobjekt differenziert man zwischen ökoskopischer und demoskopischer Marktforschung. Die ökoskopische Marktforschung bezieht sich auf die Untersuchung ökonomisch relevanter Marktgrößen, wie z. B.

- *Marktpotential:* maximal mögliche Gesamtabsatzmenge eines Produktes auf einem Markt (Aufnahmefähigkeit eines Marktes),
- *Marktvolumen:* realisierter gegenwärtiger Gesamtabsatz (aller Anbieter) auf einem Markt,
- *Marktanteil:* Anteil eines Anbieters am Marktvolumen.

#### ..... Demoskopische Marktforschung

Die demoskopische Marktforschung bezieht sich auf die Analyse der Marktteilnehmer hinsichtlich:

- *sozio-demographischer Merkmale* (z. B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Religion),
- *psychographischer Merkmale* (z. B. Bedürfnisse, Einstellungen, Werte).

#### **..... Sekundärforschung**

Besondere Bedeutung hat die Unterscheidung nach der Art der Informationserhebung. Man differenziert hierbei zwischen Sekundär- und Primärforschung. Die Sekundärforschung greift auf bereits vorhandene Daten zurück, die für andere oder ähnliche Zwecke im Unternehmen oder von Dritten erhoben wurden. Typische externe Datenquellen sind beispielsweise Veröffentlichungen und Datenaufzeichnungen von Verlagen, Verbänden, Kammern, statistischen Ämtern und wissenschaftlichen Institutionen.

*Wichtige Vorteile der Sekundärforschung:*

- schnelle Informationsbeschaffung,
- niedrige Kosten,
- bei gesamtwirtschaftlichen Daten in der Regel die einzige sinnvolle Informationsbeschaffung.

*Wichtige Nachteile der Sekundärforschung:*

- mangelnder Umfang der Daten,
- mangelnde Abdeckung des Informationsbedarfes,
- fehlende Aktualität der Daten,
- unmethodisches Vorgehen bei der Datenerhebung,
- fehlende Vergleichbarkeit bei Daten aus mehreren Sekundärquellen.

#### **..... Primärforschung**

Im Gegensatz zu der Sekundärforschung werden bei der Primärforschung die benötigten Daten originär mittels Beobachtung und bzw. oder Befragung erhoben.

*Wichtige Vorteile der Primärforschung*

- Informationsbeschaffung kann genau auf Informationsbedarf zugeschnitten werden,
- Informationen werden aktuell erhoben,
- methodische Vorgehensweise wird selbst festgelegt und ist im Detail bekannt.

*Wichtige Nachteile der Primärforschung:*

- in der Regel zeitaufwendig,
- sehr kostenintensiv.

### **V.III.3 Auswahlverfahren**

Die Auswahlverfahren, mit deren Hilfe die Testpersonen gewonnen werden, unterscheidet man in zwei Bereiche:

#### **..... Vollerhebung**

Hier ist die ganze Grundgesamtheit, d. h. alle Personen, über die Aufschlüsse gewonnen werden sollen, Gegenstand der Untersuchung. Dieses Verfahren findet in der Regel dort Anwendung, wo die Zahl der zu untersuchenden Einheiten relativ gering ist.

#### **..... Teilerhebung**

Aus größeren Grundgesamtheiten (z. B. alle Bundesbürger, alle PKW-Besitzer etc.) wird eine Stichprobe so ausgewählt, daß sie für die jeweilige Grundgesamtheit repräsentativ ist.

#### **..... Ablaufprozeß der Marktforschung**

Marktforschung unterscheidet sich von einer provisorischen, eher zufälligen Markterkundung dadurch, daß es immer ein zielorientierter und geplanter Prozeß ist. Der Ablauf dieses Prozesses gliedert sich dabei in fünf typische Phasen, die auch als die fünf D's der Marktforschung bezeichnet werden (vergleiche Hüttner 1989, Seite 16; ):

- *Problemerkennung:* Zunächst ist der Informationsbedarf festzustellen und das genaue Untersuchungsziel festzulegen.
- *Bestimmung des Untersuchungsablaufs:* Hier ist u. a. festzulegen, welche Form der Informationsbeschaffung (Primär- und/oder Sekundärforschung) genutzt wird, wie groß der Untersuchungsumfang sein soll, welches Budget benötigt wird.
- *Informationsgewinnung:* In dieser Phase werden die relevanten Informationen gesammelt.
- *Informationsaufbereitung:* Die erhobenen Daten sind aufzubereiten, (statistisch) auszuwerten und zu interpretieren.
- *Kommunikation und Dokumentation:* Die Untersuchungsergebnisse sind im Unternehmen bei den Entscheidungsträgern zu präsentieren und in einem Bericht zu dokumentieren.

#### **V.III.4 Erhebungsverfahren**

##### **Erhebungsverfahren sind Methoden und Techniken zur Sammlung von Daten im Rahmen der primären**

**Marktforschung.** Zu den grundlegenden Erhebungsverfahren gehören die Befragung und die Beobachtung.

Häufig werden auch Experiment und Panel als Erhebungsverfahren bezeichnet. Diese beiden Methoden beruhen jedoch letztlich auf Befragungen und/oder Beobachtungen.

Beim Experiment wird der Beobachtung bzw. Befragung ein ganz spezielles Untersuchungsdesign zugrunde gelegt. Beim Panel wird eine Befragung oder Beobachtung bei einem festgelegten Kreis von Untersuchungsteilnehmern turnusmäßig wiederholt, um hinsichtlich eines bestimmten Untersuchungsobjektes Veränderungen im Zeitablauf zu ermitteln.

#### **..... Befragung**

Die Befragung ist das weitestverbreitete Erhebungsverfahren in der Marktforschung. Es handelt sich hierbei um eine Methode zur verbalen Ermittlung und Beschaffung von Informationen. Befragungen können bezogen auf die Festlegung der Frageninhalte, -formulierung, -reihenfolge und der Antwortmöglichkeiten mehr oder minder stark standardisiert bzw. strukturiert sein.

Je stärker man eine Befragung standardisiert, desto größer ist die Vergleichbarkeit der Antworten und ihrer Ausprägungen. Dafür ist man jedoch stärker in der Flexibilität der Befragung eingeschränkt als bei weniger standardisierten bzw. strukturierten Untersuchungen.

Befragungen können in vier unterschiedlichen Formen angewendet werden, die jeweils spezielle Vor- und Nachteile aufweisen.

#### **..... Schriftliche Befragung**

Die schriftliche Befragung basiert auf der Versendung von Fragebogen, die von Probanden (untersuchte Personen) eigenständig ausgefüllt werden.

Bei der schriftlichen Befragung gibt es folgende wesentliche *Vorteile*:

- Probanden, die räumlich weit verstreut sind, können relativ einfach erreicht werden;
- es gibt keine Beeinflussungsmöglichkeit durch einen Interviewer;
- die Probanden können die Fragen in Ruhe und ohne störende Einflüsse (z. B. durch einen Interviewer) beantworten.

Allerdings sollten Sie auch folgende wichtige *Nachteile* berücksichtigen:

- die Antwortquote ist oft sehr gering,
- die Reihenfolge der Fragenbeantwortung kann nicht kontrolliert werden,
- spontane Antworten können nicht ermittelt werden,
- oft werden die Fragebogen von Dritten, nicht ausgewählten Personen (z. B. Haushaltsmitgliedern) beantwortet und damit die Ergebnisse verzerrt.

#### **..... Persönliche / mündliche Befragung**

Beim persönlichen Interview werden den Probanden die Fragen im direkten Kontakt (face-to-face) gestellt.

Für die Durchführung einer mündlichen Befragung sprechen im Wesentlichen folgende Punkte:

- Die Verweigerungsquote ist – gemessen an der schriftlichen Befragung – relativ gering;
- die Probanden können zusätzlich beobachtet werden;
- Fragen können erläutert und bei Mißverständnissen anders formuliert werden;
- die Reihenfolge der Fragenbeantwortung kann gesteuert werden;
- spontane Äußerungen können ermittelt werden.

*Nachteile* sind vor allem

- hohe Personalkosten,
- Interviewereinfluß auf Fragebereitschaft und Antwortverhalten der Probanden,
- Interviewer können Interviews fahrlässig oder vorsätzlich manipulieren.

#### **..... Telefonische Befragung**

Die Befragung mittels Telefons wird heute weniger häufig eingesetzt, um Interessenten- und Kundenanalysen durchzuführen.

Beim Einsatz einer telefonischen Befragung haben Sie folgende wichtige *Vorteile*:

- schnelle Durchführung (vor allem bei geographisch breit gestreuten Probanden),
- direkte Rückkopplungsmöglichkeiten bei Mißverständnissen,
- der Einfluß Dritter kann ermittelt werden.

Dafür müssen Sie allerdings mit folgenden wesentlichen *Problemen* rechnen:

- Die Gesprächssituation ist nicht völlig überschaubar, es kommt zu flüchtigen Antworten und vor allem zum sogenannten *Abwimmeleffekt*.
- Die Interviewer haben wiederum Manipulationsmöglichkeiten (z. B. verfälschte Antworten aufgrund von Falschinterpretationen),
- die Kosten sind bei Umfragen mit großer Probandenzahl oft relativ hoch (Schulungskosten der Interviewer, Telefonkosten bei Ferngesprächen).

#### **..... Elektronische Befragung**

Elektronische Befragungen werden in jüngster Zeit ebenfalls verstärkt eingesetzt. Diese Befragung per Computer kann zum einen online geschehen (z. B. über das Internet) oder offline (z. B. an Terminals am point of sale oder durch die Versendung von Disketten).

Elektronische Befragungen bieten Ihnen folgende generelle *Vorteile*:

- sofortige Fehler- bzw. Plausibilitätskontrolle von Antworten,
- schnelle, meist simultane Verarbeitung der eingegebenen Daten,
- einfaches Handling von Gabelungsfragen und der Fragenreihenfolge.

Allerdings müssen Sie folgende massive *Nachteile* beachten:

- bei bestimmten Ziel- bzw. Probandengruppen gibt es immer noch erhebliche Akzeptanzprobleme gegenüber Computerbefragungen,
- es kann mitunter zu erheblichen Repräsentanzproblemen kommen, wenn bestimmte ausgewählte und wichtige Probandenkreise nicht über die notwendige technische Einrichtung verfügen.

#### **..... Beobachtung**

Die Beobachtung ist ein nonverbales Erhebungsverfahren, bei dem Verhaltensweisen und Reaktionen von Probanden im Feld, also der natürlichen Umwelt der Untersuchungspersonen, oder in einer Laborsituation untersucht werden. Hierzu werden oft spezielle technische Apparate eingesetzt (z. B. in der Werbeforschung), um genauere Messungen und Informationen zu erhalten.

Beobachtungen haben die *Vorteile*, daß

- keine Abhängigkeit von der Auskunftsbereitschaft und Verbalisierungsfähigkeit der Versuchspersonen besteht;
- Sachverhalte erfaßt werden können, die den Probanden selbst nicht bewußt sind;
- Daten erfaßbar sind, die bei einer Befragung nicht annähernd genau erhoben werden können (z. B. Blickverläufe bei Werbeanzeigen).

Allerdings sollten folgende grundsätzlichen *Nachteile* beachte werden:

- Beobachter sind bei komplexen Beobachtungssituationen überfordert und nehmen nur selektiv wahr,
- Laborsituationen sind oft nicht typisch für alltägliche Situationen,
- Beobachtungssituationen sind in der Regel nicht wiederholbar.

<b>Markt:</b>	Ökonomische Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinander Treffen.
<b>Marktpreis:</b>	Auch Gleichgewichtspreis genannt. Ist der Preis, der sich am Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve ergibt.
<b>Marktmenge:</b>	Auch Gleichgewichtsmenge genannt. Ist die Menge, die sich am Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve ergibt.
<b>Marktfaktoren:</b>	Sind die Faktoren, die Angebot und Nachfrage beeinflussen, wie z. B. Nachfrage- und Angebotsmenge, Preis, Umsatz.

Wenn man von Markt spricht, muß man sich mit den Marktformen auseinandersetzen. Grundsätzlich wird unterschieden in:

- **vollkommener Markt** liegt vor wenn, alle Güter als homogen betrachtet werden können, keine Präferenzen vorliegen, vollständige Markttransparenz vorhanden ist und alle Marktteilnehmer unendlich schnell reagieren.
- **unvollkommener Markt** (Realität) wenn obige Faktoren nicht zutreffen.

Die jeweiligen Ziele der Marktteilnehmer werden sich unter bestimmten Bedingungen besser oder schlechter verwirklichen lassen, was die jeweils andere Marktseite begünstigt - von den Interventionen des Staates einmal ganz abgesehen. Eingehend auf die unterschiedlichen Marktbedingungen ändert sich das **Marktverhalten** der Teilnehmer. Im wesentlichen lässt sich dieses in drei Gruppen einteilen:

- **autonom-anpassendes** Marktverhalten, d.h. die Marktteilnehmer sprechen sich nicht ab, handeln also autonom, und passen sich dem jeweiligen Marktpreis mit einer Mengenreaktion an (Mengenanpasser)
- **kooperative-strategisches** Marktverhalten entsteht aus dem autonom-anpassenden, wenn sich einige Marktteilnehmer über eine Übereinstimmung ihrer Interessen abstimmen (kooperativ) und einigen, gemeinsam den Marktpreis in ihrem Sinne zu beeinflussen (strategisch) - z.B. Zünfte, Abnehmergemeinschaften, Erzeugergemeinschaft
- **kämpferisch-strategisches** Marktverhalten, das sich einstellt, wenn die Kooperation erfolgreich war und sich daraus "ein Vorsatz" entwickelt. Das Ziel ist dann in der Regel die Marktbeherrschung, das Monopol.

In einer Volkswirtschaft liegen alle drei Formen von Marktverhalten gleichzeitig vor, wobei bestimmte Tendenzen zeitweilig festzustellen sind. Die Märkte befinden sich also in jeweils unterschiedlichen Zuständen. Um diese darzustellen, hat der Volkswirt *Walter Eucken* die verschiedenen Formen, die Märkte annehmen können, im sog. **Quantitativen Marktformenmodell** dargestellt. Quantitativ deshalb, weil die Gliederung nach der Anzahl der Marktteilnehmer erfolgt (unabhängig von deren jeweiligen Marktanteilen).

## Marktformenschemata (Marktformenmodell)

Nachfrager\Anbieter	Viele	Wenige	Einer
Viele	vollkommenes Polypol	Angebots Oligopol	Angebots Monopol
Wenige	Beispiele A= Anbieter N= Nachfrager	Börse A: Verkäufer von Wertpapieren N: Käufer von Wertpapieren  Flugreisen A: Fluggesellschaften N: Passagiere Lebensmitteleinzelhandel A: Lebensmittelkonzerne N: Private Haushalte	Briefmonopol A: Post AG  N: Private Haushalte, Unternehmen, Staat
Einer	Beispiele A= Anbieter N= Nachfrager	Nachfrage Monopol  Milch A: Landwirte einer Region N: örtliche Molkereien	Bilaterales Oligopol  Schiffsbau A: Werften N: Reedereien  Erdöl A: Opec-Kartell N: Mineralölgesellschaften Netzzugang A: regionale Stromanbieter N: neue Stromabnehmer
Einer	Beispiele A= Anbieter N= Nachfrager	Branntwein A: Brennereien N: Der Staat Bundesmonopolverwaltung für Branntwein (BFB)	Beschränktes Nachfrage Monopol  Rüstungsgüter A: Rüstungsindustrie N: Bundeswehr  Tarifverträge Gewerkschaft und Arbeitgeberverband

Das zuvor dargestellte Marktformenschema gilt jedoch nur für vollkommene Märkte, denen folgende Bedingungen zugrunde liegen:

- alle Anbieter erstreben ein Gewinnmaximum, alle Käufer erstreben ein Nutzenmaximum
- alle Marktteilnehmer haben völlige Marktübersicht und Markttransparenz
- es bestehen keinerlei sachliche und/oder persönliche Präferenzen auf beiden Marktteilnehmerseiten
- bei Änderungen der Marktdaten handeln beide Seiten rational und unendlich schnell
- es handelt sich um einen offenen Markt zu dem alle freien Zutritt haben.

Da diese Bedingungen in der Praxis nicht vorkommen muß das Marktformenschema auf unvollkommene Märkte abgewandelt werden, welches für die wichtigsten Angebotsformen nachfolgend gemacht wurde.

Marktformen\Marktsituation	vollkommener Markt	unvollkommener Markt
Angebotsmonopol (einer)	vollkommenes Monopol	unvollkommenes Monopol
Angebotsoligopol (wenige)	homogenes Oligopol	inhomogenes Oligopol
Angebotspolypol (viele)	vollständiger Wettbewerb	unvollständiger Wettbewerb

Neben den bereits genannten offenen Markt gibt es jedoch auch in der Praxis geschlossene Märkte.

Geschlossene Märkte sind Märkte, zu denen der Zutritt verboten oder erschwert ist.

Beispiele hierfür sind z. B.:

nach Branchen: Schienenverkehr, Post, Banken,

nach Regionen: EU, NAFTA, OPEC

nach Ländern: China, Japan, Brasilien, Iran.

Die Unterteilung in offene und geschlossene Märkte ist sinnvoll, da unter bestimmten Marktformen übliches Verhalten durch diese Umstände beeinflusst werden kann.

Verhaltensweisen der Marktteilnehmer nach *Schneider*:

#### Angebots-Monopolistisches Verhalten:

Der Anbieter erwartet, daß sein Absatz nicht von der Konkurrenz oder Anderen, sondern nur vom Verhalten der Nachfrager und seiner eigenen Preispolitik bestimmt wird. Er ist frei in der Wahl seiner Angebotsmenge und Angebotspreise.

#### Angebots-Polyopolistisches Verhalten:

Der Anbieter rechnet damit, daß sein Absatz und seine Preise auch vom Angebotspreis anderer Anbieter abhängig ist. Er erwartet jedoch nicht, daß seine Preisänderungen die Wettbewerber zu Preisänderungen veranlaßt.

#### Angebots-Oligopolistisches Verhalten:

Der Anbieter rechnet damit, daß eigene Preisänderungen bei seinen Wettbewerbern bestimmte Reaktionen auslöst.

Es gibt hierbei nach *Hill* folgende Verhaltensmöglichkeiten:

- Die Preise werden relativ konstant gehalten. Ein Preiskampf findet nicht statt.
- Es findet zwischen den Anbietern eine Preisabsprache statt.
- Die Anbieter versuchen über den Preis Marktanteile zu gewinnen und dabei den schwächsten Anbieter aus dem Markt zu drängen.

#### Nachfrager-Monopolistisches Verhalten:

Der Nachfrager erwartet, daß die Anbieter nur von seinem Verhalten und seiner eigenen Preispolitik beeinflußt werden. Er ist frei in der Wahl seiner Anfragemenge und Preisgrenzenbestimmung.

#### Nachfrager-Polyopolistisches Verhalten:

Der Nachfrager rechnet damit, daß seine Nachfrage und der erzielbare Angebotspreis auch von anderen Nachfragern abhängig ist. Er erwartet jedoch nicht, daß seine Nachfrageänderung die Anbieter zu Preisänderungen veranlaßt.

#### Nachfrager-Oligopolistisches Verhalten:

Der Nachfrager rechnet damit, daß eigene Nachfrageänderungen zu Preisänderungen bei den Anbietern und zu bestimmte Reaktionen bei anderen Nachfragern führen wird.

- **Monopolistische Preisbildung**

Der Anbieter bestimmt den Preis selbst unter dem Aspekt der Gewinnmaximierung.

- **Oligopolistische Preisbildung**

Der Anbieter bestimmt den Preis unter Berücksichtigung seiner Wettbewerber.

- **Polopolistische Preisbildung**

Die Preisbildung erfolgt durch Angebot und Nachfrage auf den Märkten (Mengenanpassung)

Je nach Marktform weichen die Preisbildungen vom Ideal bei freier Konkurrenz ab, wobei hier gilt, je geringer die Anzahl der Marktteilnehmer einer Gruppe, desto besser deren Stellung auf dem Markt und desto besser deren Chance, die Preisbildung in ihrem Sinne beeinflussen zu können.

Nach der Preisbildung bei freier Konkurrenz, sind Oligopolpreisbildung und Monopolpreisbildung von Bedeutung.

### Preiselastizitäten

Will man Aussagen über den Preis als solches treffen, muß man sich mit der Preiselastizität auseinandersetzen.

**Als Preiselastizität der Nachfrage** bezeichnet man das Verhältnis zwischen der relativen Änderung der mengenmäßigen Nachfrage nach einem Produkt und der sie bewirkenden relativen Änderung des Preises dieses Produktes.

Es gilt:

$$\frac{\text{Preiselastizitätskoeffizient}}{e} = \frac{\text{prozentuale Mengenänderung (x)}}{\text{prozentuale Preisänderung (p)}}$$

#### Beispiel:

Der Angebotspreis eines Produktes beträgt 100,00 €. Zu diesem Preis wurden 250 Stück nachgefragt. Erhöht man den Preis auf 110,00 € so vermindert sich die Nachfrage um 30 Stück.

Wie groß ist die Preiselastizität?

$$e = \frac{\frac{\text{Mengenänderung}}{\text{Ausgangsmenge}}}{\frac{\text{Preisänderung}}{\text{Ausgangspreis}}} = \frac{-\frac{30}{250}}{\frac{+10}{100}} = -\frac{0,12}{0,10} = 1,2$$

In unserem Beispiel liegt die Elastizität der Nachfrage bei 1,2, welches bedeutet, daß eine ausgeglichene, elastische Nachfrage vorliegt.

Ist  $e = 0$  spricht man von **vollkommen starrer Nachfrage**; es bleibt der Umsatz als Produkt aus neuem Preis und abgesetzter Menge unverändert.

liegt $e$ zwischen 0 und 1	spricht man von <b>unelastischer oder starrer Nachfrage</b> ;
liegt $e$ um 1	spricht man von <b>ausgeglichener bis elastischer Nachfrage</b> und
ist $e > 1$	so spricht man von einer <b>elastischen Nachfrage</b>
liegt $e$ bei $\infty$	spricht man von <b>vollkommen elastischer Nachfrage</b> , dies bedeutet, dass bei einem bestimmten Preis jede beliebige Menge abgesetzt werden kann

Die Preiselastizität ( $e$ ) oder ( $\eta$ ) für verschiedene Punkte auf der gleichen linearen Preis - Absatz - Funktion ist immer verschieden. Soll bei gegebener linearer Absatzkurve die Elastizität für eine bestimmte Preis-Mengen-Kombination, beispielsweise im Punkt C, festgelegt werden, so ist folgendermaßen vorzugehen. Man dividiert den unterhalb des Punktes liegenden Abschnitt durch den oberhalb des Punktes liegenden Abschnitt der Absatzkurve.

Berechnung nach Gutenberg:

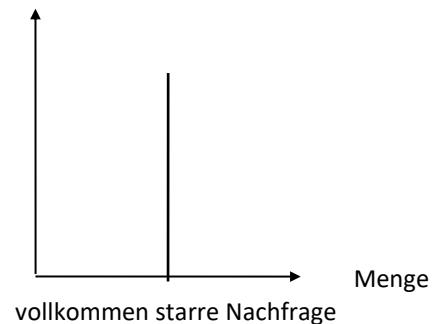
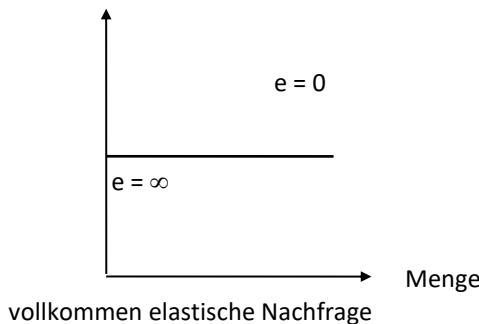
Der Ausgangspreis sei OA ( $p_1$ ) und die zugehörige Absatzmenge OB ( $x_1$ ).

Nun sinkt der Preis um  $\Delta p = AD$ . Die Preiselastizität lautet dann:

$$\eta = \frac{p}{x} \cdot \frac{\Delta x}{\Delta p} = \frac{OA}{OB} \cdot \frac{BE}{AD}$$

Preis

Preis



In der Regel ist davon auszugehen, daß bei einem höheren Preis die Absatzmenge geringer wird. Doch es kann auch vorkommen, daß mit steigendem Preis die Absatzmenge und damit der Umsatz bzw. Gewinn eines Unternehmens steigt. Dafür gibt es folgende Gründe:

- **Der Veblen-Effekt**, der besagt, daß der Einzelne durch aufwendigen Konsum auffallen möchte. (Es wird mehr gekauft, weil der Preis höher ist.)
- **Der Qualitäts-Effekt**, der darauf beruht, daß von einem hohen Preis auf hohe Qualität geschlossen wird. (Es wird gekauft nur weil der Preis höher ist.)
- **Der Snob-Effekt**, der besagt, daß sich der Einzelne von der Gemeinschaft abgrenzen möchte, indem er Güter besitzt die andere nicht besitzen. (Es wird mehr und teurer gekauft, weil andere weniger kaufen.)
- **Der Mitläufers-Effekt**, der besagt, daß alle bestimmten Meinungsführer nachahmen und mehr kaufen trotz steigender Preise.

Die **Umsatzfunktion** kann aus der Preis-Absatz-Funktion (bzw. Nachfragefunktion) bestimmt werden, indem die jeweiligen Absatzmengen mit dem entsprechenden Preis multipliziert werden.

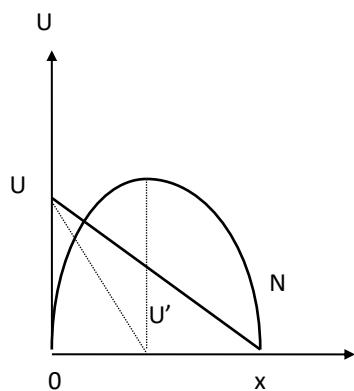


Abbildung: Preiselastizität und Umsatz

Die Erlöszu- oder abnahme bei Änderung der Absatzmenge um eine infinitesimale Einheit wird als **Grenzerlös (U')** bezeichnet.

Mathematisch stellt die Grenzerlöskurve die erste Ableitung der Erlöskurve dar.

### Berechnung des Grenzerlöses

$$p = f(x) \text{ (Nachfragefunktion als Umkehrfunktion)}$$

daraus folgt:

$$U(x) = f(x) \cdot x \text{ (Erlösfunktion)}$$

daraus folgt durch Differentiation nach x die Grenzerlösfunktion

$$U'(x) = dU(x)/dx = f(x) + f'(x) \cdot x$$

$$U'(x) = p + dp/dx \cdot x = p + dp \cdot x / p / dx \cdot p = p(1 + dp \cdot x / dx \cdot p)$$

$$U'(x) = p (1 + 1/dx \cdot x / dx \cdot p) = p (1 + 1/\eta)$$

Die letzte Gleichung stellt die **Amoroso-Robinson-Relation** dar.

Preisänderung\Elastizität	$e(\eta) > -1$	$e(\eta) = -1$	$e(\eta) < -1$
Preiserhöhung	Umsatzsteigerung	Umsatz konstant	Umsatzenkung
Preissenkung	Umsatzenkung	Umsatz konstant	Umsatzsteigerung

Zusammenhang zwischen Preisänderungen, Elastizitätskoeffizienten und Umsatzentwicklungen

### Beispiel:

Wie verhält sich der Umsatz eines Unternehmens bei einer Preissenkung, wenn ein elastisches Marktverhalten unterstellt wird?

Der Angebotspreis eines Produktes beträgt 100,00 €. Zu diesem Preis wurden 250 Stück nachgefragt. Senkt man den Preis auf 90,00 € so erhöht sich die Nachfrage um 30 Stück.

Wie groß ist die Preiselastizität?

$$e = - \frac{\frac{\text{Mengenänderung}}{\text{Ausgangsmenge}} + \frac{30}{250}}{\frac{\text{Preisänderung}}{\text{Ausgangspreis}}} = - \frac{\frac{+0,12}{+0,10}}{-\frac{10}{100}} = 1,2$$

$$\begin{aligned} U \text{ vorher} &= m \times p = 250 \times 100 = 25000,- \text{ €} \\ U \text{ nachher} &= m \times p = 280 \times 90 = 25200,- \text{ €} \end{aligned}$$

Wie verhält sich der Umsatz des Unternehmens bei unelastischem Marktverhalten?

Der Angebotspreis eines Produktes beträgt 100,00 €. Zu diesem Preis wurden 250 Stück nachgefragt. Senkt man den Preis auf 90,00 €, so steigt die Nachfrage um 5 Stück.

Wie groß ist die Preiselastizität?

$$e = - \frac{\frac{\text{Mengenänderung}}{\text{Ausgangsmenge}} + \frac{5}{250}}{\frac{\text{Preisänderung}}{\text{Ausgangspreis}}} = - \frac{\frac{+0,02}{-0,10}}{\frac{-10}{100}} = 0,2$$

$$U \text{ vorher} = m \times p = 250 \times 100 = 25000,- \text{ €}$$

$$U \text{ nachher} = m \times p = 255 \times 90 = 22950,- \text{ €}$$

Da die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt nicht nur vom Preis dieses Produktes abhängt, sondern auch noch von am Markt erhältlichen anderen Substitutionsprodukten, verwendet man den Begriff der **Kreuzpreiselastizität der Nachfrage**.

Die **Kreuzpreiselastizität der Nachfrage** gibt die relative Mengenänderung eines Produktes A (bei unverändertem Preis für dieses Produkt) im Verhältnis zur relativen Preisänderung eines Produktes B an.

Es gilt:

$$e_{AB} = \frac{\text{Preiselastizitäts-} \quad \text{relative Mengenänderung des Prod. A}}{\text{koeffizient} \quad \text{relative Preisänderung des Prod. B}}$$

### Beispiel:

Der Angebotspreis eines Produktes A beträgt 100,00 €. Zu diesem Preis wurden 250 Stück nachgefragt. Ein Wettbewerber der am Markt mit einem vergleichbaren Produkt B operiert verringert seinen bisherigen Preis von € 110,00 auf € 100,00. Durch diese Preisreduzierung verringert sich die Nachfrage bei A um 10 Stück. Wie groß ist die Preiselastizität?

$$e_{AB} = \frac{\text{Mengenänderung A} \quad - 10/250 \quad 0,04}{\text{Preisänderung B} \quad - 10/110 \quad 0,09} = \frac{-----}{-----} = \frac{-----}{-----} = 0,444$$

## Preistheorie

Die mikroökonomische Preistheorie hat sich sehr ausführlich mit der Erklärung des Zustandekommens von Preisen auseinandergesetzt. Den dabei entwickelten Theorien liegen jedoch Ansätze zugrunde, die in der Praxis nicht erfüllt sind und somit für die Preistheorie im Marketing nicht übernommen werden können.

Ansätze der Preistheorie:

- alle Anbieter erstreben ein Gewinnmaximum, alle Käufer erstreben ein Nutzenmaximum
- alle Marktteilnehmer haben völlige Marktübersicht und Markttransparenz
- es bestehen keinerlei sachliche und/oder persönliche Präferenzen auf beiden Marktteilnehmerseiten
- bei Änderungen der Marktdaten handeln beide Seiten rational und unendlich schnell
- es gibt keine äußerlichen Einflüsse auf die Preisbildung, welche frei erfolgt.

## Marktliche Grundlagen

Wer sich mit der Preispolitik beschäftigt muß die Marktsituation der Anbieter und Nachfrager sowie deren Einfluß auf die Preise kennen.

Dabei wird das Verhalten in Angebots- und Nachfragekurven unterteilt. Im Schnittpunkt beider Kurven liegt der Konkurrenzpreis oder Gleichgewichtspreis (bei vollkommener Konkurrenz).

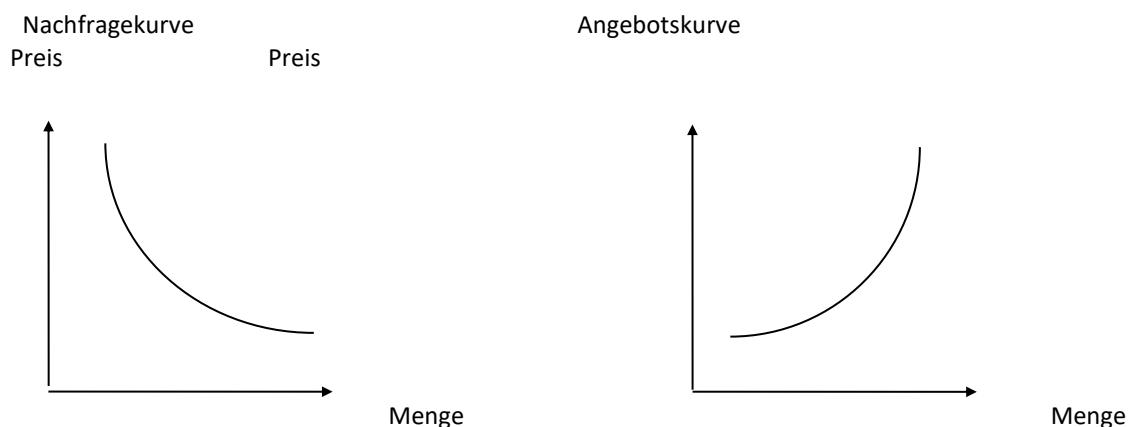
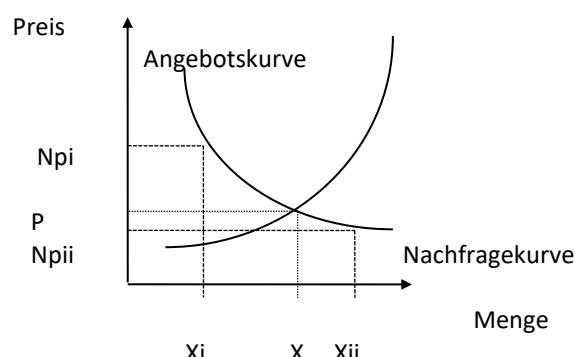


Abb.: 25 Angebots-/und Nachfragekurvenverläufe

Wie aus den Kurven zu ersehen ist, nimmt bei der Nachfragekurve mit fallenden Preisen die Nachfrage zu. Auf der anderen Seite ist bei der Angebotskurve die Tendenz zusätzliche Produkte auf den Markt zu bringen nur vorhanden, wenn die Preise ansteigen.

Abb. 26: Preisbildung aus Angebot und Nachfrage



$N_{pi}$  = Nachfrage bei Preis i  
 $X_i$  = Nachfragemenge bei Preis i  
 $N_{pii}$  = Nachfrage bei Preis ii  
 $X_{ii}$  = Nachfragemenge bei Preis ii  
 $X$  = Gleichgewichtsmenge  
 $P$  = Gleichgewichtspreis

### Formen von Preis - Absatz Funktionen

Eine Preis - Absatz Funktion zeigt, welche Mengen eines betrachteten Produktes in der betrachteten Periode (Tag, Monat, Jahr) bei jeweils verschiedenen hohen Preisforderungen absetzbar sind.

$$x = f(p)$$

Häufig betrachtet die Unternehmung nicht den Angebotspreis ( $p$ ), sondern die Absatzmenge ( $x$ ) als Aktionsparameter. Die Preis - Absatz Funktion

$$p = g(x)$$

gibt dann an, zu welchem Preis die Nachfrager bereit sind, die von der Unternehmung festgelegten Mengen abzunehmen.

Geht man vom Preis als Aktionsparameter aus, so wird die Nachfragefunktion in der Regel in der Form

$$p = a - bx$$

verlaufen. Ausgehend von einem Höchstpreis (Prohibitivpreis)  $a$ , bei dem keine Nachfrage nach diesem Gut besteht, verläuft sie mehr oder weniger steil abfallend zur Abszisse und endet in dem Punkt der Abszisse, wo der Preis  $p = 0$  bzw. die Sättigungsmenge erreicht wird.  $b$  stellt dabei einen Proportionalitätsfaktor dar, der angibt wie der Preis sinkt, wenn der Absatz um eine Mengeneinheit ausgedehnt wird.

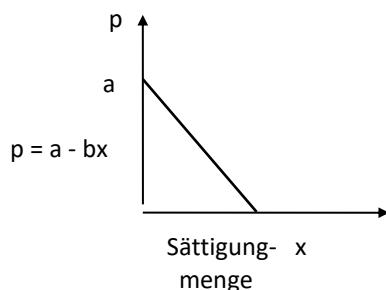


Abb.27: Nachfragefunktion (Normalfall)

### 1 Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur

Ein Angebotsmonopol liegt dann vor, wenn auf einem Markt ein einziger Anbieter vielen kleinen Nachfragern gegenübersteht und das betreffende Produkt nur von diesem Hersteller bezogen werden kann. Der Wettbewerb ist auf der Anbieterseite völlig ausgeschlossen, der „Trifflinsche Koeffizient“ ist gleich Null.

Die Nachfragefunktion lautet hierfür:  $x = f(p)$  oder in Worten: Die absetzbare Menge ist eine Funktion des Preises.

Eine Unternehmung, die sich in einer solchen Ausgangssituation befindet kann unterschiedliche erwerbswirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen, welche sein können:

- Gewinnmaximale Preisforderung
- Rentabilitätsmaximale Preisforderung
- Renditenmaximale Preisforderung

## Funktionen des Marktpreises

- **Messfunktion**

Um Güter austauschen zu können, müssen sie bewertet und vergleichbar gemacht werden. Bewertungsmaßstab ist das Geld. Der Preis ist der in Geld ausgedrückte Wert eines Gutes, sein Tauschwert.

- **Ausgleichsfunktion**

Preise ermöglichen es, die Einzelpläne der Wirtschaftssubjekte aufeinander abzustimmen und ein Marktgleichgewicht herbeizuführen.

- **Signalfunktion**

Steigende Preise zeigen den Unternehmern an, wo noch dringlicher Bedarf vorhanden ist, wo also Gewinne erzielt werden können. Umgekehrt informieren sinkende Preise die Unternehmen darüber, dass die Nachfrage nach einem Gut rückläufig ist, weil beispielsweise Sättigung eingetreten ist oder weil sich Verbrauchergewohnheiten geändert haben.

- **Knappheitsfunktion**

Der Preis eines Gutes ist Ausdruck seiner Knappheit. Güter, die (noch) nicht knapp sind, z.B. Steine im Gebirge, haben keinen Preis. Je knapper ein Gut, z.B. Edelmetalle, desto höher ist sein Preis.

- **Anreizfunktion**

Durch Preise werden Wirtschaftssubjekte dazu angereizt, knappe Güter durch weniger knappe Güter zu ersetzen (substituieren) und die Produktionsfaktoren sinnvoll einzusetzen.

- **Verteilungsfunktion**

Preise bestimmen den Anteil des Einzelnen am gemeinsam erwirtschafteten Ertrag, am sog. Inlandsprodukt. Sie sind somit bestimmend für den Lebensstandard der einzelnen Wirtschaftssubjekte.

- **Allokationsfunktion** Preise lenken die Produktionsfaktoren in die Wirtschaftsbereiche, wo sie am dringendsten benötigt werden.

- **Auslesefunktion**

Preise bewirken, dass Anbieter, die langfristig mit ihren Herstellungskosten über den jeweiligen Gleichgewichtspreisen (Marktpreisen) liegen, aus dem Marktausscheiden.

## V.1 Distributionspolitik

Unter Distributionspolitik versteht man alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes/Dienstleistung vom Produzenten zum Abnehmer/Endverbraucher stehen.

Die Distributionspolitik beschäftigt sich daher überwiegend mit zwei Themenbereichen:

- Festlegung der Absatzwege
- Festlegung der physischen Verteilung der Güter/Dienstleistung

### V.1.1. Absatzwege

Unter Absatzweg versteht man den Weg, den ein Produkt vom Hersteller zum Endabnehmer/Verbraucher beschreitet. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei verschiedene Absatzwege unterscheiden:

- Direkte Absatz
- Indirekter Absatz

Man spricht von direktem Absatzweg, wenn der Hersteller mit eigenem oder fremden Personal direkt den Abnehmer/Endverbraucher anspricht. (In der Regel bei Investitionsgütern oder aber auch hochwertigen Konsumgütern.)

Von indirektem Absatz spricht man, wenn selbständige Unternehmen die Produkte vom Hersteller kaufen und diese dann weiterveräußert werden. (In der Regel bei Verbrauchs- und Konsumgütern der Fall.)

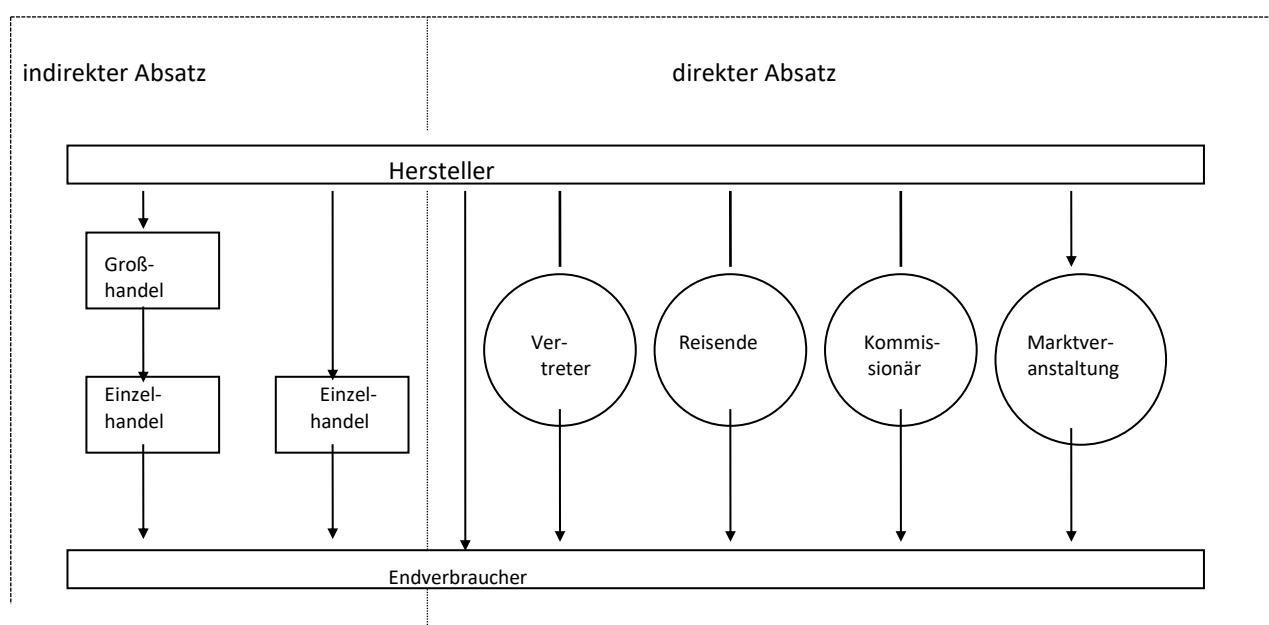


Abb. 19: Absatzwegesystem

Bei der endgültigen Auswahl der Absatzwege für ein Unternehmen sind insbesondere folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Besonderheiten des Produktes
- Umfang und Art des Verkaufsprogrammes
- Größe des Unternehmens
- Wettbewerbssituation
- Abnehmeranzahl und Abnehmerstruktur
- Kosten- und Erlössituation

Der Hauptvorteil des **Direktabsatzes** liegt darin, daß der Hersteller das gesamte marketingpolitische Instrumentarium einsetzen kann und entsprechend seiner Zielsetzung jederzeit die Maßnahmen ergreifen kann, die erforderlich sind um diese Zielsetzung zu erreichen. Der direkte Absatz ist dann empfehlenswert, wenn eine der folgenden Bedingungen gegeben ist:

- Konstante Nachfrage
- technisch komplizierte Produkte/Verfahren angeboten werden
- Kundendienst gefordert wird
- hoher Erklärungsbedarf vorliegt
- begrenzte Zahl von Abnehmern vorhanden ist
- räumliche Konzentration der Abnehmer vorliegt.

Die Vorteile im **Indirekten Absatz** liegen dagegen für den Hersteller vor allem in folgenden Punkten begründet:

- geringe Kosten für den Außendienst/Vertrieb
- geringe Lagerkosten
- geringerer Finanzierungsbedarf
- geringere Kundendienstkosten
- geringere Abwicklungskosten
- höhere Marktdurchdringung

Neben den Vorteilen die überwiegend auf der Kostenseite liegen weist jedoch der indirekte Absatz folgende Nachteile auf:

- Preisfestlegung ist geringer
- keinen oder nur geringen Einfluß auf Serviceleistungen
- keinen oder nur geringen Einfluß auf Marketingaktivitäten
- keinen oder nur geringen Einfluß auf Präsentationsweg
- geringen Einfluß auf Neukundengewinnung
- Lieferbereitschaft und Lieferservice obligieren dem Handel

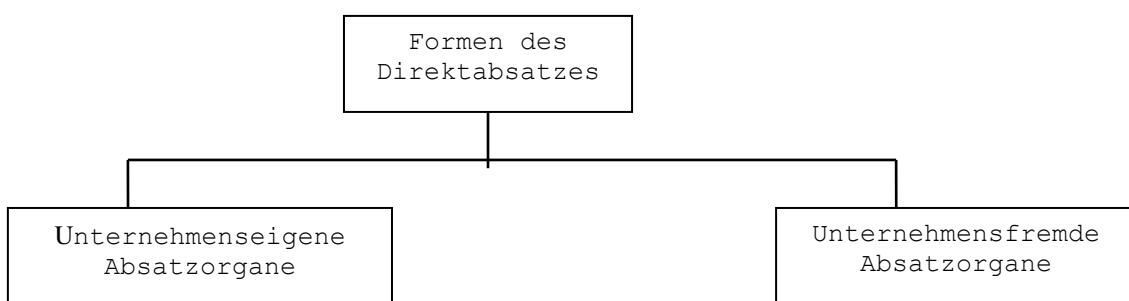
#### V.1.1.1 Direktabsatz

Als direkter Absatz wird heute überwiegend der Absatz von Produkten an Endabnehmer ohne Einschaltung des Handels angesehen, wobei jedoch Handelsvertreter, Kommissionäre und Makler eingesetzt werden können. Auch das MLM (Multi-Level-Marketing) gehört hierzu.

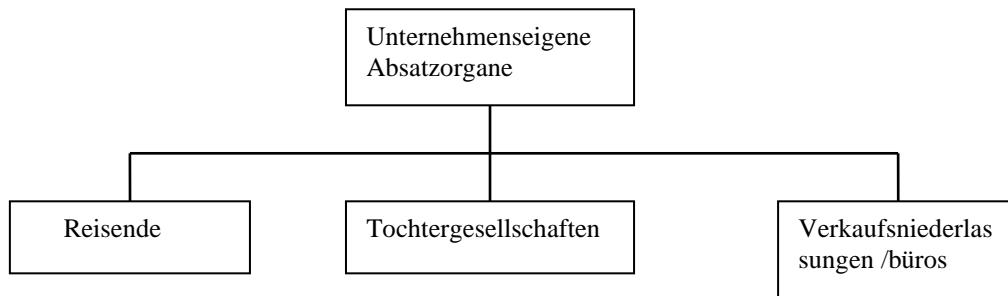
Unter direktem Absatz versteht man den Absatz durch unternehmenseigene Distributionsorgane (Reisende, Verkaufsbüros oder Niederlassungen, Postversand, Franchising und Automaten) und durch Absatzhelfer (Handelsvertreter, Kommissionäre und Makler).

#### Formen des direkten Absatzes

Die im Rahmen des direkten Absatzes anfallenden Aufgaben können entweder durch unternehmenseigene oder unternehmensfremde Absatzorgane wahrgenommen werden:



## **Unternehmenseigene Absatzorgane**



### **Reisende**

Der Reisende ist handelsgesetzlich und arbeitsrechtlich Angestellter eines Unternehmens. Juristisch ist er Handlungsgehilfe im Sinne von §§59ff. HGB. Vielfach wird jedoch auch ein anderer Name als der eines „Reisenden“ angegeben wie z. B. Verkaufsingenieur.

Je nach Vollmacht besteht die Möglichkeit das Unternehmen nach Außen hin zu vertreten, Aufträge abzuschließen oder nur Bestellungen entgegenzunehmen.

### **Tochtergesellschaften /Verkaufsniederlassungen - büros**

Bei Verkaufsniederlassungen handelt es sich entweder um Tochtergesellschaften oder um Außenbüros (Verkaufsstellen). Je nach Stellung sind diese rechtlich selbständige Gesellschaften, die jedoch nicht frei Entscheiden können, sondern von den Muttergesellschaften geführt werden.

(z.B.: BMW, Mercedes, Quelle, Cartie, Lufthansa, DB AG, Post AG, Mann & Hummel, Salamander, Tchibo, etc.)

### **Unternehmensexterne Absatzorgane**

Unter unternehmensexternen Absatzorganen versteht man rechtlich selbständige Unternehmen, die weder Wirtschaftlich noch Juristisch mit dem Hersteller verbunden sind. Sie sind jedoch in vielen Fällen wesentlich stärker durch vertragliche Bindungen an den Hersteller gebunden als die Unternehmen des indirekten Absatzes.

In vielen Fällen sind sie sogar an Weisungen des Herstellers gebunden, wie z. B. der Franchisenehmer als auch der Vertragshändler oder der Handelsvertreter.

### **Vertragshändler**

Der Vertragshändler ist ein „quasi unternehmenseigenes“ Absatzorgan, bei dem sich der Vertragshändler verpflichtet, die Produkte des Herstellers zu führen und nach dessen Marketingkonzeption einzusetzen. Vielfach ist der Vertrieb daran gebunden, daß keine Wettbewerbsprodukte aufgenommen und vertrieben werden. Inhaltliche Vorgaben des Herstellers existieren

### **Franchising**

Beim Betriebsfranchising überträgt der Franchisegeber dem Franchisenehmer den Vertrieb seiner Produkte und/oder Dienstleistungen unter Verwendung eines

- gemeinsamen Warenzeichens
- gemeinsamen Symbols
- gemeinsamen Namen
- gemeinsamer Marke
- gleichartige Ausstattung der Verkaufsräume,

wofür der Franchisenehmer an den Franchisegeber in der Regel eine Provision in Abhängigkeit vom Umsatz/Ertrag zu zahlen hat. Der Franchisegeber ist dazu verpflichtet, dem Franchisegeber das „Notwendige Wissen“ etc. für die Durchführung seiner Aufgabe zu vermitteln.

Firmen die Franchising nutzen: Mc Donald, Salamander, Bofrost, Obi, Portas, Wendy, Bleyle, Jacques' Wein-Depot, Coca Cola, Hilton, Intercontinental Hotels, etc..

## Direktmarketing

Unter Direktmarketing versteht man die direkte Ansprache potentieller Abnehmer sowohl im privaten als auch industriellen Bereich mit Hilfe aller Medien (Radio, TV, Zeitungen, Telefon, Direct Mailing, etc.) mit dem Ziel eine Resonanz zu erhalten und diesen zum Kauf zu bewegen.

Das Direktmarketing beruht auf folgenden Überlegungen:

- Zielpersonen können gut angesprochen werden
- geringe Streuverluste
- Abnehmer wollen individuell angesprochen werden
- Kosten im Vergleich zum klassischen Vertrieb sind geringer.

## MLM Multi-Level-Marketing

Das MLM ist eine relativ neue Vertriebsart. Bei dieser Vertriebsart wird über eine Art Pyramide die Vertriebsorganisation aufgebaut. Jeder der innerhalb der Pyramidenstruktur oberhalb einer anderen Position steht, verdient am Umsatz des unter ihm stehenden mit.

Die Vertriebspartner beim MLM sind in der Regel wie beim Franchising als Selbständige tätig. Vom Hersteller werden Ihnen entweder die Produkte kostenlos oder aber zum Einkaufspreis zu Demonstrationszwecken zur Verfügung gestellt. Die MLM-Vertriebspartner müssen sich verpflichten, während ihrer Tätigkeit für den Hersteller kein Wettbewerbsprodukt zu vertreiben. Die Vergütung erfolgt entweder in % vom Umsatz oder aber in Form einer Handelsspanne, welche 15-35% beträgt.

Die Vorteile des MLM liegen in der großen Verbreitungsmöglichkeit und den geringen Kosten für die Vertriebsorganisation und Außendienst.

Typischer Organisationsaufbau für MLM-Strukturen:

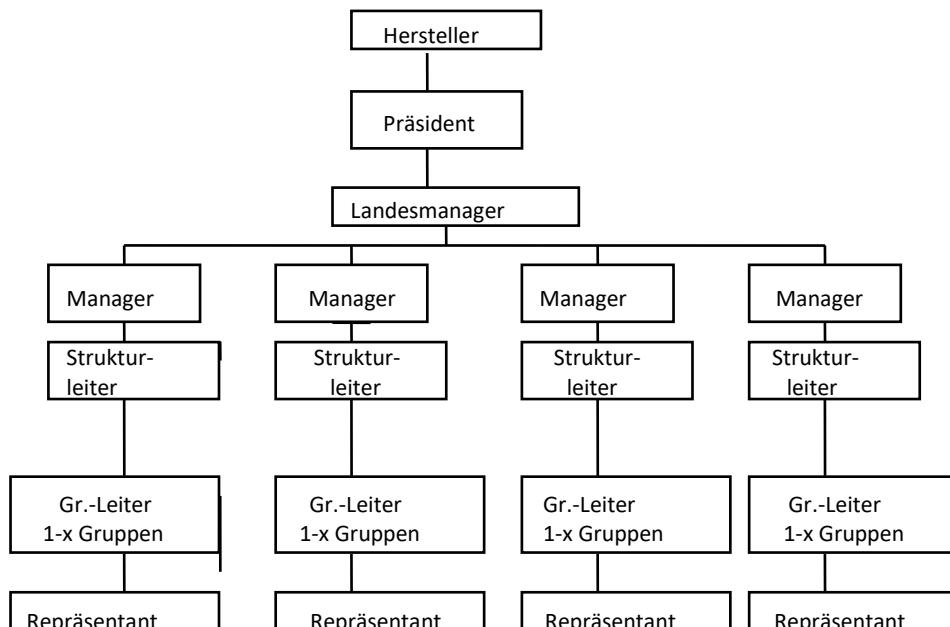


Abb. 20: Typische MLM Verkaufsorganisation

Beispiele für Firmen die MLM Vertriebswege nutzen: (Hara, Tupperware, Pellini, Avon, Marie Claire, Pierre Lang etc.)

## Postversand

Unter Postversand versteht man den Warenversandhandel (Quelle, Otto, etc.).

**Automatenverkauf**

Unter Automatenverkauf versteht man die Abgabe von Waren aus Automaten nach vorgeschriebenen Geldbeträgen.

**Handelsvertreter**

Als Handelsvertreter wird derjenige bezeichnet, der ständig damit betraut ist für Dritte Geschäfte zu vermitteln oder in deren Namen und auf deren Rechnung abzuschließen (§§84-92 HGB). Der Handelsvertreter ist als selbständiger Unternehmer tätig. Bei seiner Tätigkeit hat er die Interessen des Prinzipals zu wahren.

Die Vergütung eines freien Handelsvertreters wird mit Einzelvertrag geregelt und ist sehr von der Branche abhängig.

**Kommissionär**

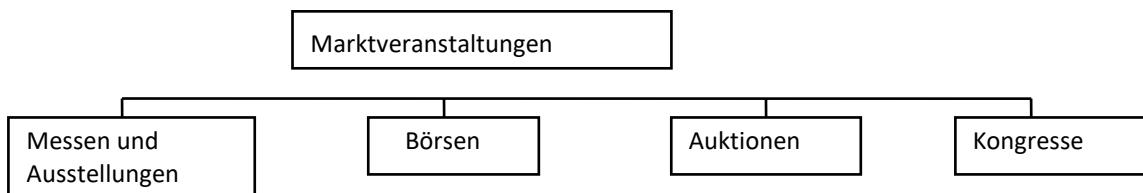
Der Kommissionär unterscheidet sich vom Handelsvertreter dadurch, daß er im eigenen Namen für Rechnung seines Auftraggebers handelt (§383HGB). Für diesen kauft und verkauft er Waren und/oder Dienstleistungen, ohne daß diese in sein Eigentum übergehen. Als Vergütung erhält er eine umsatzabhängige Kommission.

**Makler**

Der Makler tritt als selbständiger Unternehmer auf (§§93-104 HGB). Er hat bei seiner Tätigkeit die Interessen beider Vertragsparteien zu wahren. Im Gegensatz zum Handelsvertreter ist er bei der Auswahl seiner Partner mehr oder weniger frei.

### V.1.1.2. Marktveranstaltungen

Unter Marktveranstaltungen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedliches verstanden. Marktveranstaltungen sind Einrichtungen, die dem Waren und/oder Informationsaustausch dienen. Dazu gehören unter anderem:



#### Messen und Ausstellungen

Definition nach dem ZAW (Zentralausschuß der Werbewirtschaft)

Messen sind Veranstaltungen mit Marktcharakter, die ein umfassendes Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige bieten. Sie finden im Allgemeinen in regelmäßigen Turnus am gleichen Ort statt. Auf Messen wird aufgrund von Mustern für den Wiederverkauf oder für gewerbliche Verwendung verkauft. Der Besuch der Messe ist grundsätzlich dem Fachbesucher vorbehalten. Fachaustellungen dienen der aufklärenden und werbenden Darstellung einzelner Wirtschaftszweige und sprechen neben den Fachkreisen auch die Allgemeinheit an.

Messen und Ausstellungen lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden:

- nach dem Ausstrahlungsgebiet: regional, national, international
- nach der Angebotsbreite: Fachmesse (Einbranchenmesse), Universalmesse
- nach den ausgestellten Produkten: Konsumgüter-, Gebrauchsgüter-, Investitionsgütermesse
- nach der Funktion: Verkaufsmessen, Informationsveranstaltungen
- nach der Dauer: zu bestimmten Zeitpunkten, ständig
- nach dem Standort: fester Standort, wechselnder Standort

Mit der Teilnahme an Messen und Ausstellungen wollen die Aussteller folgende Ziele erreichen:

- Informieren über das eigene Angebot
- Kontakte mit Abnehmern herstellen
- Good-will-Effekt erzielen
- Verkäufe vorbereiten und Abschließen
- Die eigene Leistungsmöglichkeit darstellen

#### Börsen

Börsen sind regelmäßig institutionalisierte Marktveranstaltungen, die an einem festen Ort für begrenzte Zeit stattfinden. Auf ihnen werden nach fest vereinbarten Regeln Handelsgeschäfte in vertretbaren Wirtschaftsgütern abgeschlossen. Nach den Objekten die gehandelt werden, lassen sich folgende Börsen unterscheiden:

- **Wertpapierbörsen**
- **Warenbörsen (Produktenbörsen)**
- **Wareterminbörsen**

Warenbörsen dienen dem Handel mit vertretbaren beweglichen Produkten (Getreide, Kaffee, Edelmetalle, Baumwolle, etc.). Nach der Dauer der Abwicklung, der an den Börsen geschlossenen Geschäfte unterscheidet man in **Effektiv- und Termingeschäfte**.

Effektivgeschäfte sind Geschäfte, bei denen die Partner die vertraglichen Leistungen „sofort“ erbringen, bei Termingeschäften jedoch erst an dem im Vertrag „vereinbarten Termin“.

Wertpapierbörsen dienen dem Handel mit Wertpapieren (Aktien, Bundesanleihen, Rentenpapiere, Obligationen) und können zur Zeit an acht Plätzen in Deutschland gehandelt werden. Die wichtigsten Plätze weltweit sind zur Zeit: Frankfurt, London, New York, Tokyo, Hong Kong, Zürich, Wien, Paris, Mailand und Madrid.

Produktenbörsen dienen dem Handel mit Produkten. Die wichtigsten davon in Deutschland sind: Bremen, Köln, München, Stuttgart und Nürnberg.

### **Auktionen**

Auktionen sind für eine bestimmte Zeit an einem bestimmten Ort angekündigte Marktveranstaltungen. Sie dienen dazu, Waren oder Produkte nach Besichtigung im öffentlichen Bietverfahren an den Meistbietenden zu verkaufen. Auktionen werden durch einen Auktionator durchgeführt.

Große Bedeutung kommt den Auktionen im Bereich der Versteigerung von Gemälden und anderen Gütern aus privatem Besitz zu. Aber auch der Staat und die Kreditinstitute lassen Güter auf Auktionen versteigern.

### **Kongresse**

Kongresse nehmen im Bereich der Marktveranstaltungen eine besondere Stellung ein. Wird bei den Kongressen parallel keine Produktschau angeboten handelt es sich um ein reine Informationsveranstaltungen, die jedoch auch werbenden Charakter haben kann. Wird eine Produktschau mitangeboten spricht man vielfach auch von einer Leistungsschau.

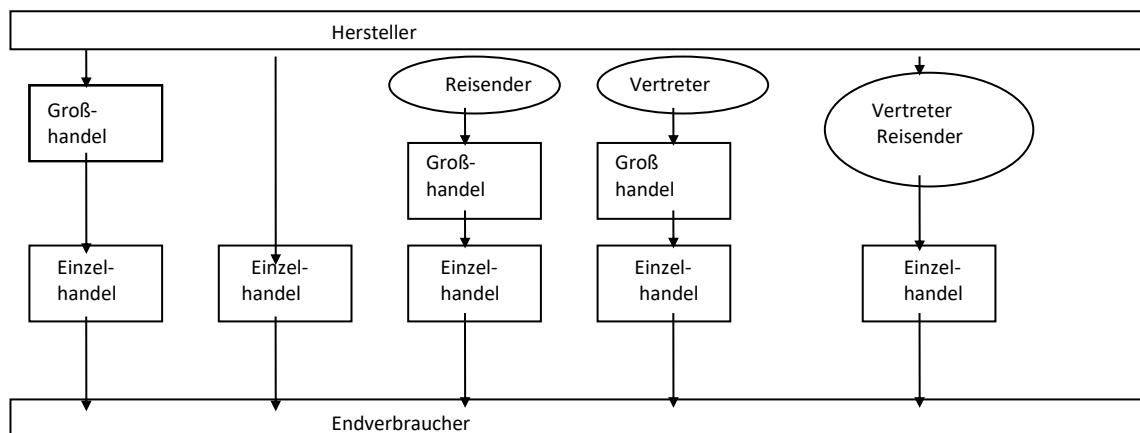
### V.1.1.3. Indirekter Absatz

Als indirekter Absatz wird der Absatz unter Einschaltung des Handels angesehen. Im Investitionsgüterbereich spielt der Handel keine Rolle, da er dort nicht oder nur sehr selten eingesetzt wird. Der Handel hat z. T. dagegen eine dominierende Bedeutung im Bereich der Konsum- und Verbrauchsgüter, wo er sogar schon Einfluß auf die Preisgestaltung und das Produktsortiment ausübt (Metro, Horten, Karstadt, Vobis, Obi, etc.).

Gründe für die dominierende Stellung sind:

- die Produkteinordnung in das Sortiment der Groß- und Einzelhändler auch von sehr spezialisierten Herstellern wird dadurch möglich;
- Hersteller sind oft nicht in der Lage, die Endverbraucher flächendeckend zu beliefern;
- manche Hersteller/Erzeuger sind nicht in der Lage Marketing zu betreiben
- einzelne Produkte werden erst durch die Aufnahme in Sortiment verkäuflich
- die Kontakte zwischen Hersteller und Endverbraucher nehmen ab.

Abb. 21: Absatzwege unter Einschaltung des Handels



#### V.1.1.4 Handelsfunktionen

Unter Handelsfunktionen werden die Aufgaben verstanden, die der Handel innerhalb des Distributionsprozesses wahrnehmen kann.

Funktionen des Handels nach *Oberparleiter*:

- Räumliche Funktion
- Zeitliche Funktion
- Quantitätsfunktion
- Qualitätsfunktion
- Kreditfunktion
- Werbefunktion

Funktionen des Handels nach *Seyffert*:

- Überbrückungsfunktion  
(Raum- und Zeitüberbrückung, Vordisposition, Preisausgleich, Kreditfunktion)
- Warenfunktion  
Quantitäts- und Qualitätsfunktion, Sortimentsfunktion)
- Funktion des Makleramtes  
Markterschließungsfunktion, Beratungsfunktion

#### V.1.1.5 Handelsbetriebsformen

Handelsbetriebe werden heute üblicherweise wie folgt unterschieden:

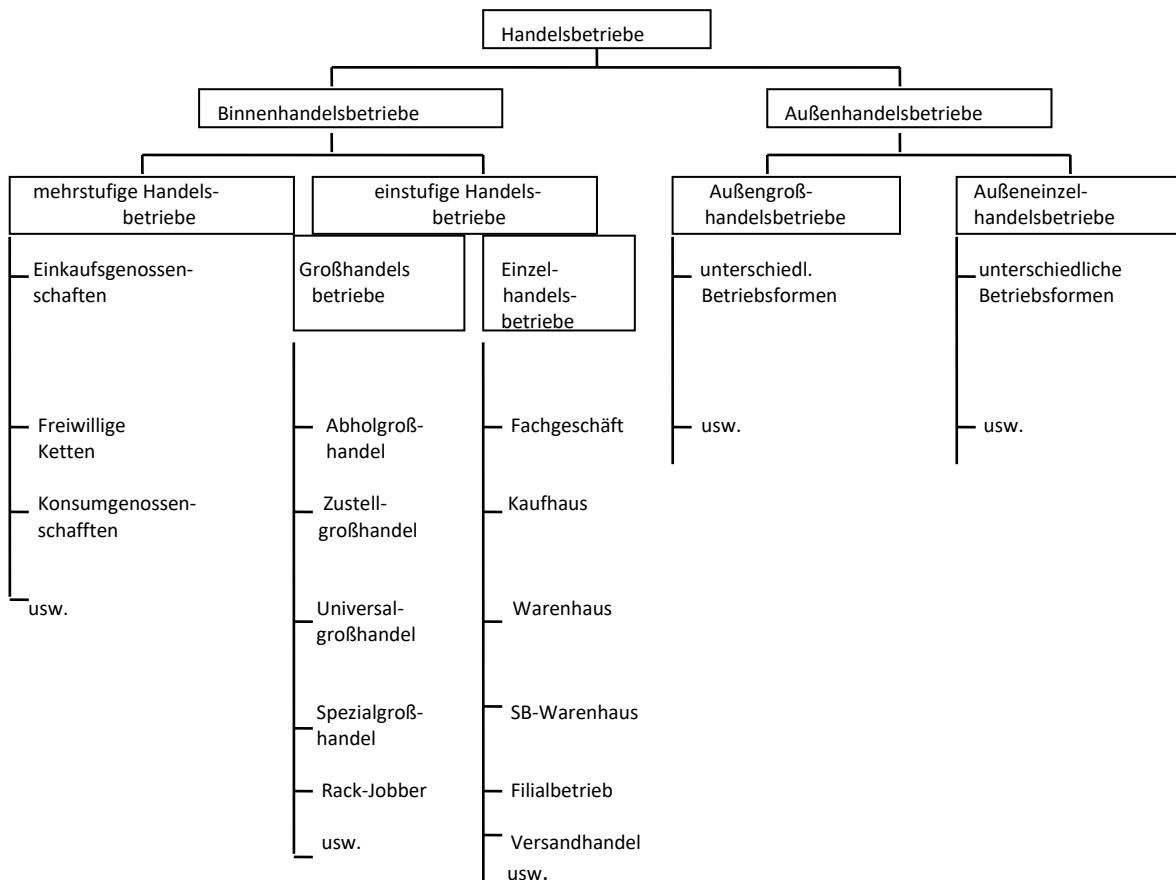


Abb. 22: Handelsbetriebsformen

### V.1.1.6. Marketing Logistik

#### Grundlagen

Neben der Entscheidung über die Absatzwege, welche die Art der Verbindung zwischen Hersteller und Endabnehmer bestimmt, ist die physische Belieferung der Abnehmer ein weiterer wesentlicher Betrachtungspunkt. Dieser wird als **physische Distribution** oder **Marketing Logistik** bezeichnet. Demnach werden unter Marketing Logistik alle Tätigkeiten verstanden, die im Zusammenhang mit dem Transport, der Lagerung und der Auslieferung der Fertigprodukte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens an den Endabnehmer in Zusammenhang stehen, diese gestalten, steuern und überwachen.

Nach Kotlers beinhaltet die physische Distribution folgendes:

- Umsatzprognose
- Auftragsbearbeitung
- Lagerverwaltung
- Distributionsplanung
- Wareneingang
- Produktionsplanung
- Einkauf
- ankommende Fracht
- Verpackung
- innerbetriebliche Lagerung
- Versand
- ausgehende Fracht
- außerbetriebliche Lagerung
- Serviceleistungen

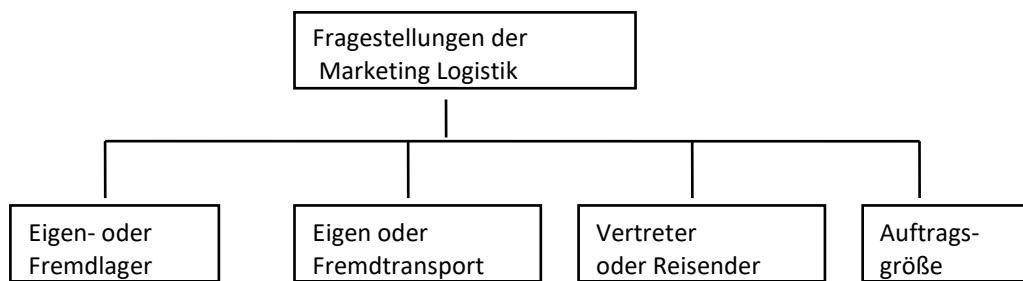
Die zentrale Aufgabe für die Marketing Logistik lässt sich wie folgt formulieren:

Die Marketing Logistik hat dafür zu sorgen, daß **das richtige Produkt im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort** entsprechend der Kundennachfrage angeboten werden kann. Die damit verbundenen Kosten sollen so niedrig wie möglich ausfallen.

In Abhängigkeit von dieser zentralen Aufgabe ergeben sich Fragestellungen, welche die Marketing Logistik zu lösen hat:

- Soll ein Zentrallager oder mehrere Außenlager errichtet werden?
- Von welchem Lager sollen die Produkte geliefert werden?
- Welche weiteren Maßnahmen sind im Distributionsweg außerdem zu ergreifen?
- Sollen Eigen- und/oder Fremdlager eingerichtet werden?
- Wieviel Lager, von welcher Größe und mit welcher Ausstattung werden benötigt?
- Welche Transportmittel sollen auf welchen Transportwegen eingesetzt werden?
- Welche Art Verpackung wird für welchen Transportweg benötigt?
- usw.

Einige dieser Fragestellungen der Marketing Logistik sollen folgend näher betrachtet werden:



## Eigen- und/oder Fremdlager

Ein Auslieferungslager hat die Aufgabe, Produkte in großen Mengeneinheiten vom Hersteller aufzunehmen und in kleineren Mengeneinheiten an die Abnehmer auszuliefern, dabei jedoch gleichzeitig die Lieferzeit zu minimieren. Die Standortwahl für ein Auslieferungslager hängt von den Standortfaktoren ab.

Standortfaktoren können sein:

- Verkehrslage
- Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel
- Kostenentwicklung für Mieten/Grundstücke
- Nähe zum Abnehmerekreis und damit verbundener Lieferservice
- Struktur des Absatzgebietes
- Arbeitsmarktpotential

Die Entscheidung über ein Eigen- oder Fremdlager hat immer unter Kostengesichtspunkten zu erfolgen. Grundsätzlich ist ein Eigenlager immer dann kostengünstiger, wenn große Lagerkapazitäten über längere Zeiträume benötigt werden.

## Eigen- oder Fremdtransport

Die Entscheidung ob Eigen- oder Fremdtransport durchgeführt werden soll ist auch eine Kostenfrage. Die Wahl des Transportmittels ist darüber hinaus von entscheidendem Einfluß auf die Kosten, wird jedoch vielfach durch das hergestellte Produkt bestimmt.

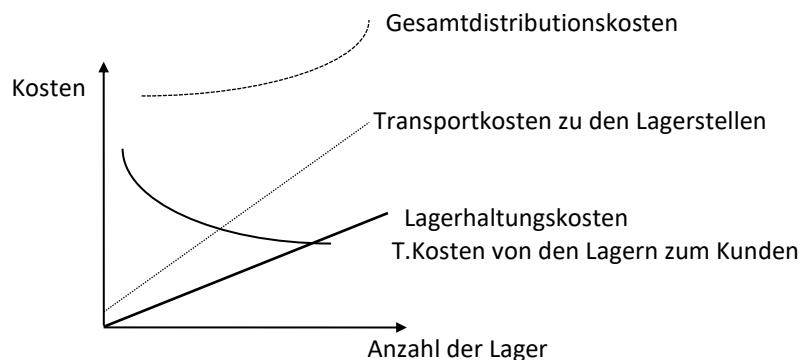


Abb. 23: Distributionskosten in Abhängigkeit von der Lageranzahl

## Vertreter oder Reisende

Im Rahmen der Distributionspolitik und der Marketing Logistik wird auch die Frage nach dem Einsatz eines Vertreters oder Reisenden geklärt. Neben nicht monetär quantifizierbaren Gesichtspunkten (Kontrolle, Einflußnahmen, etc.) werden die voraussichtlichen Kosten bei zu erwartenden Umsätzen die Entscheidung für den einen oder anderen Weg stark beeinflussen.

Geht man davon aus, daß ein Reisender dem Unternehmen - unabhängig vom Erfolg oder Mißerfolg - einen bestimmten Betrag kostet, der als Fixkostenblock angesehen werden kann, besteht die Möglichkeit diesen Kostenblock bei Einsatz eines Vertreters zu minimieren bzw. auszuschalten.

Prinzipiell läßt sich der Kostenverlauf wie folgt darstellen:

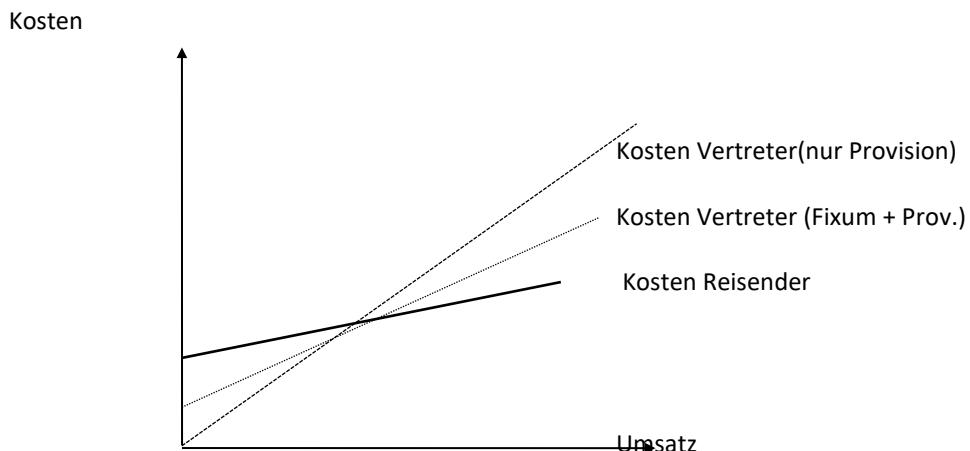


Abb. 24: Kostenverlauf unterschiedlicher Außendienstformen

Im Investitionsgüterbereich werden Provisionen im % Bereich gezahlt, im Konsumgüterbereich nur im "Promille-Bereich".

Ob der Einsatz eines Vertreters oder des eigenen Personals sinnvoll ist, kann man relativ leicht berechnen.

Es gilt:

**Provisionssatz des Vertriebsorganes x Umsatz = Kosten des eigenen Personals.**

Dieses an einem Beispiel dargestellt:

Der Umsatz eines Unternehmens beträgt 120 Mio. €. Der Provisionssatz für einen Handelsvertreter, der sich für den Vertrieb der Produkte beworben hat, beträgt im Schnitt 7%.

Das eigene Vertriebpersonal kostet das Unternehmen insgesamt 10,2 Mio. €.

Ist es empfehlenswert auf den Handelsvertreter zu wechseln, wenn davon auszugehen ist, dass im nächsten Jahr nur noch 115 Mio. Umsatz erzielt werden können?

**$115.000.000 \times 0,07 = 8.050.000$  Provisionskosten für einen Vertreter**

**Die Einsparung beträgt ca. 2.150.000.**

**Oder aber die Berechnung, wie viel Umsatz ein Unternehmen tätigen muss, damit sich eigenes Vertriebpersonal rechnet:**

**$10.200.000 = X \cdot 0,07$**

Mehr als **145.714.285 € Umsatz** müsste das Unternehmen tätigen, damit sich der Einsatz von eigenem Verkaufspersonal rentiert.

**Achtung! Nachdenken --- Umsatz ohne eigenes Vertriebpersonal!**

## V. 2 Kontrahierungspolitik (Preispolitik)

Unter Preispolitik kann man alle marktbezogenen Maßnahmen und Entscheidungen eines Unternehmens verstehen, die durch Preisfestsetzung das Erreichen bestimmter Ziele fördern sollen. Hierbei geht es nicht um die Festlegung objektiv gerechter, sondern vielmehr um die Festlegung zweckentsprechender Preise.

Versteht man den Preis als Entgelt, welches ein Unternehmen für seine Leistungen die es am Markt anbietet erhält, so kann man unter Preispolitik alle Maßnahmen eines Unternehmens verstehen, Einfluß auf diese Preise zu nehmen und diese durchzusetzen.

Insofern wird die Preispolitik auf alle Leistungen eines Unternehmens am Markt Einfluß nehmen.

Für ein Unternehmen stellen sich im Rahmen der Preispolitik u. a. folgende Fragen:

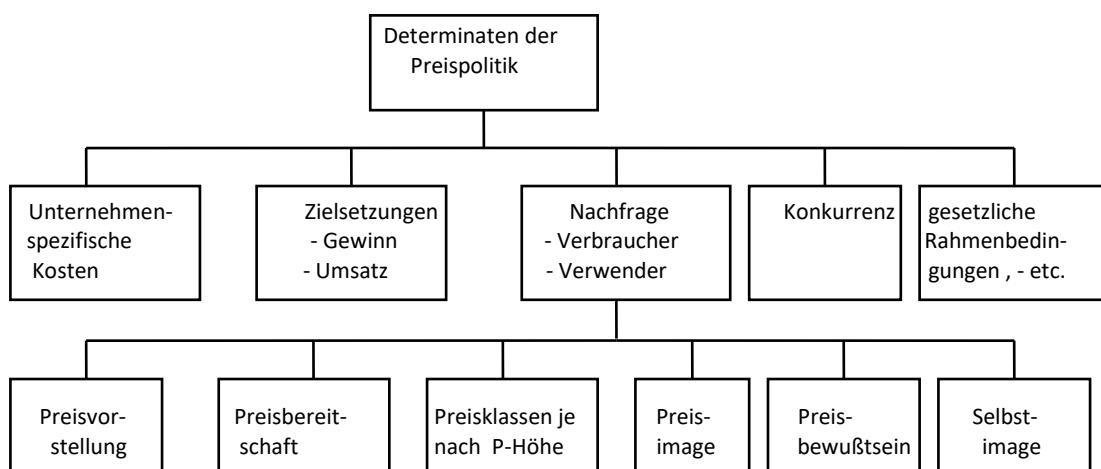
- In welchem Preissegment (oberes, mittleres, unteres) soll es operieren.
- Preisfestlegung für neu in das Leistungsprogramm aufgenommene Produkte.
- Änderung des Preises von bestehenden Produkten und/oder Leistungen.
- Preisdifferenzierung für das gleiche Produkt und/oder Leistung in unterschiedlichen Marktsegmenten/Märkten.
- Festlegung der einzelnen Preisstufen in Abhängigkeit vom Distributionsweg (Vertikale Preisbindung).
- Preisabsprachen mit dem Wettbewerb zur Preisabsicherung.

### V.2.1. Preisbildung

Die Preisfestlegung für ein Produkt erfolgt nicht isoliert, sondern stets in Verbindung mit den beeinflussenden Faktoren der Preisbildung. Diese Faktoren können unter anderem sein:

- Nachfragesituation
- Wettbewerbssituation
- spezifische Kostenverlauf
- gesetzliche Rahmenbedingungen
- Unternehmensstrategie

Determinanten (Einflußfaktoren) der Preispolitik:

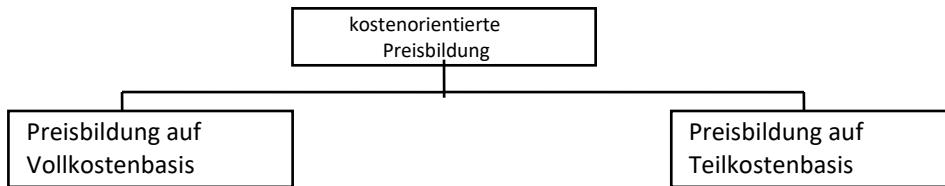


Im Folgenden soll auf die Determinanten

- Unternehmensspezifische kostenorientierte Preisbildung
  - Nachfrageorientierte Preisbildung
  - Konkurrenzorientierte Preisbildung
- näher eingegangen werden.

### V.2.1.1 Kostenorientierte Preisbildung

Im Rahmen der kostenorientierten Preisbildung kann die Preisbildung auf der Basis der **Vollkosten** oder **Teilkosten** erfolgen.



#### V.2.1.1.1 Preisbildung auf Vollkostenbasis

Bei der Preisbildung auf Vollkostenbasis bilden die Selbstkosten die Basis für die Preisbildung. Die Selbstkosten werden dabei z. B. mit Hilfe der Zuschlagskalkulation wie folgt ermittelt:

Materialeinzelkosten
+ <u>Materialgemeinkosten</u>
= Materialkosten
+ Lohneinzelkosten
+ <u>Lohngemeinkosten</u>
= Herstellkosten
+ Verwaltungskosten
+ Verwaltungsgemeinkosten
+ Vertriebseinzelkosten
+ <u>Vertriebsgemeinkosten</u>
= Selbstkosten
+ Gewinn
= <b>Verkaufspreis</b>

Wird der Verkaufspreis auf diese Weise ermittelt spricht man von **progressiver Preisbildung**.

Dieses Verfahren ist sehr einfach handhabbar und findet daher große Verbreitung. Da dieses Verfahren jedoch nur von den betrieblichen Belangen ausgeht und weder die mögliche Absatzmenge noch die Preiselastizität der Nachfrage berücksichtigt ist sein Einsatz nicht zu empfehlen.

### V.2.1.1.2 Preisbildung auf Teilkostenbasis

Ebenfalls weit verbreitet ist die Preisbildung auf Teilkostenbasis, welche auch als **Direct Costing** oder **Deckungsbeitragsrechnung** bezeichnet wird.

Aufbauend auf einer Aufteilung der Kosten in Fixe- und Variable Kosten kann der **Break-Even-Point** ermittelt werden, wobei der Verkaufspreis von den Marktgegebenheiten abgeleitet wird.

Dabei sind folgende Schritte durchzuführen:

1. Festlegung der möglichen Absatzmenge und des Preises auf der Grundlage von Marktdaten
2. Ermittlung der Erlöse
3. Abzug der variablen Kosten
4. Errechnung des Deckungsbeitrages (= fixe Kosten + Gewinn)
5. Vergleich von Deckungsbeitrag und Deckungsbedarf

Beispiel:

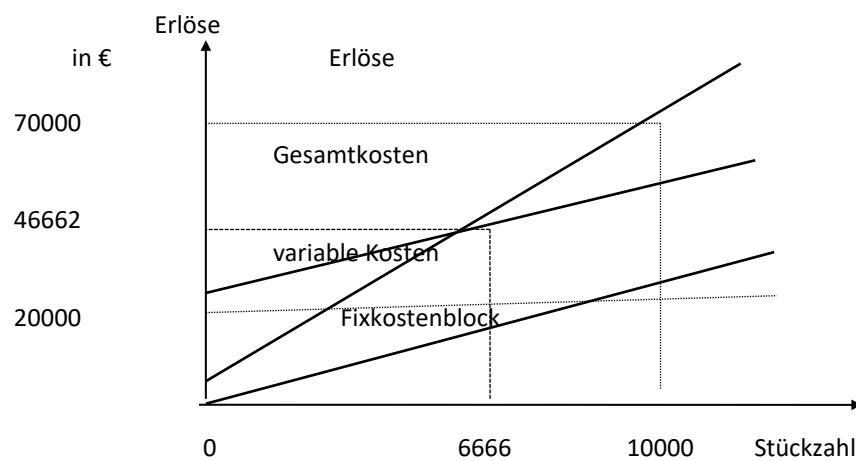


Abb.28: Preisbildung auf Teilkosten

Ein Produkt kann zu einem Preis von € 7,00 am Markt abgesetzt werden. Die Absatzmenge beträgt 10.000 Stück. Die variablen Kosten pro Stück betragen € 4,00. Fixkosten entstehen von € 20.000,00. Soll das Produkt am Markt angeboten werden, wenn der Gewinn mindestens 10% vom Verkaufspreis betragen soll?

$$\begin{aligned}G &= E - K \\G &= E - (K_{fix} + k_{var} \cdot x) \\G &= 70.000 - (20.000 + 10.000 \times 4,00) \\G &= 70.000 - 60.000 \\G &= 10.000 \\G &= 14,28\%\end{aligned}$$

Berechnung des Break-Even Punktes:

$$\begin{aligned}G &= 0 \\0 &= p \cdot x - (K_{fix} + k_{var} \cdot x) \\0 &= 7x - 20.000 - 4x \\0 &= 3x - 20.000 \\x &= 20.000 / 3 \\x &= 6666,66\end{aligned}$$

Preis x Absatzmenge = Erlös	= 7,00 € x 10.000	= 70.000,00 €
abzüglich variable Kosten	= 4,00 € x 10.000	= -40.000,00 €
= Deckungsbeitrag I		= 30.000,00 €
abzüglich fixe Kosten		= -20.000,00 €
= Gewinn		= 10.000,00 €

Bei der zuvor beschriebenen Vorgehensweise handelt es sich um **retrograde einstufige Teilkostenrechnung**.

Weitere Verfahren der **retrograden Teilkostenrechnung** sind:

- **mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung**
- **Direct Costing**
- **Grenzplankostenrechnung**
- **Standard-Grenzplankostenrechnung**

**Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung** auch **Fixkostendeckungsrechnung** genannt:

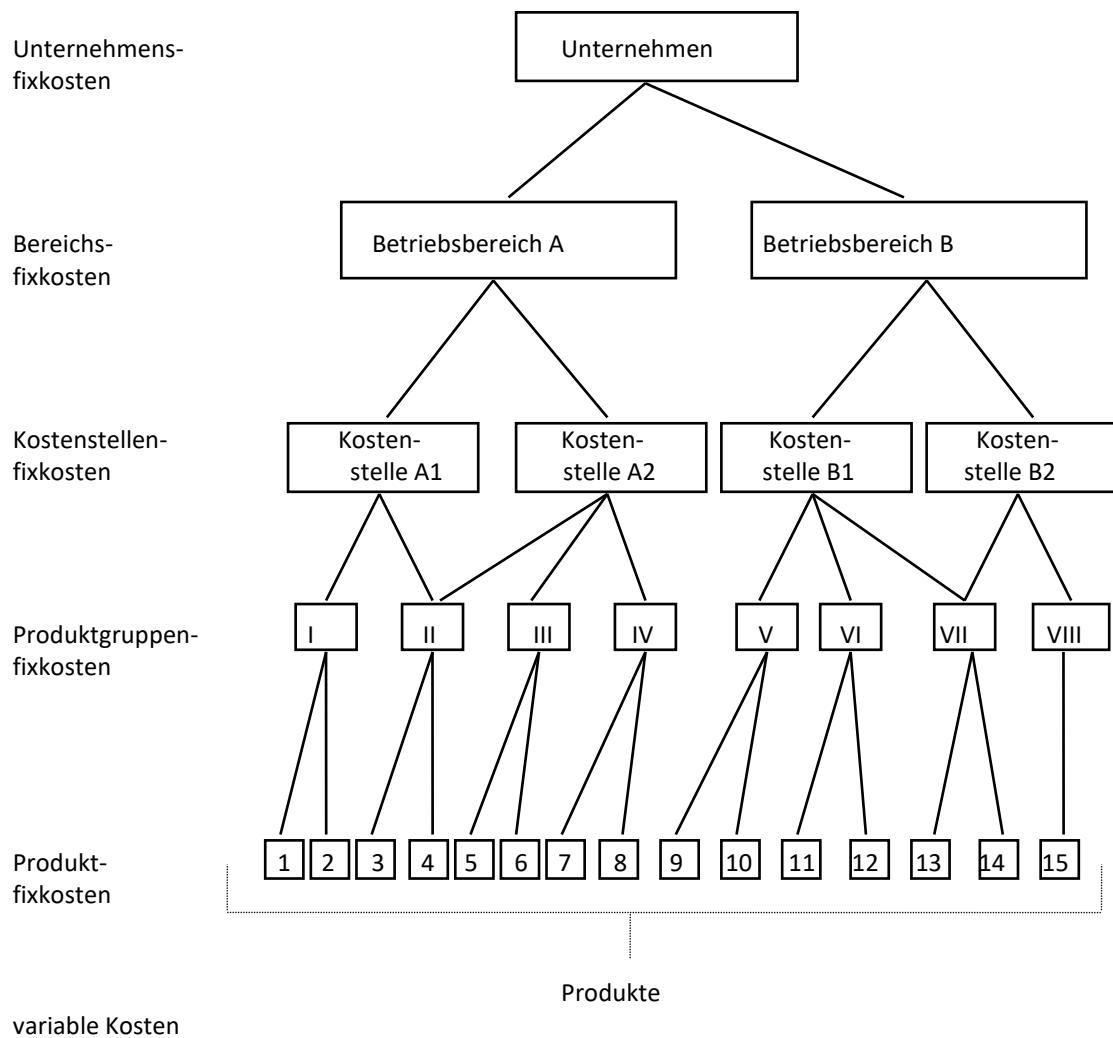
Bei der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung versucht man den Fixkostenblock aufzuspalten und Teile der Fixkosten einer Produktgruppe, einer Kostenstelle oder einem Unternehmensbereich zuzuordnen.

Nach Agthe lassen sich folgende Fixkosten unterscheiden:

- Erzeugnisfixkosten
- Erzeugnisgruppenfixkosten
- Kostenstellenfixkosten
- Bereichsfixkosten
- Unternehmensfixkosten

Entsprechend dieser Unterteilung spricht man von **Deckungsbeitrag I - IV**.

Grundsätzlich lässt sich folgende Struktur eines Fixkostenblockes darstellen:



Aufbauend auf der obigen Abbildung lässt sich folgende Fixkostenstufeneinteilung vornehmen.

1. **Produktfixkosten** (Erzeugungsmengenunabhängige Kosten, die der Gesamtzahl der betreffenden Produktart direkt zugerechnet werden können, wie z. B. Patentgebühren, Lizenzgebühren)
2. **Produktgruppenfixkosten** (Kosten, die einer Produktgruppe oder ähnlicher Produkte als Ganzes zuordenbar sind, wie z. B. Abschreibungen einer von allen genutzten Anlage)
3. **Kostenstellenfixkosten** (Kosten, die sich weder einer Produktart noch einer Produktgruppe zurechnen lassen, die aber einer bestimmten Kostenstelle zurechenbar sind, wie z. B. Meisterlöhne)
4. **Bereichsfixkosten** (Kosten, die nur einem bestimmten Betriebsbereich als Zusammenfassung mehrerer Kostenstellen zurechenbar sind, wie z. B. Mieten für den Vertriebsbereich, Abschreibungen für ein Gebäude)
5. **Unternehmensfixkosten** (Kosten die für mehrere oder alle Betriebsbereiche anfallen und daher nicht verteilt werden können, wie z. B. Gehälter der Unternehmensleitung, Versicherungsgebühren)

Die so aufgebaute Kostenträgerrechnung (**Fixkostendeckungsbeitragsrechnung**) kann entweder als **retrograde Kalkulation** zur Überprüfung der Kostentragfähigkeit oder als **progressive Kalkulation** zur Angebotspreisfindung eingesetzt werden.

**Beispiel:**

Ein Unternehmen plant die Herstellung eines Produktes von dem zum Preis von 20,00 €, 100.000 Stück absetzbar sind. Die variablen Kosten/Stück betragen 2,00 €. Der gesamte Fixkostenblock des Unternehmens beträgt € 44.800.000,00 der sich wie folgt zuordnen lässt.

Erzeugnisfixkosten:	€ 800.000,-
Erzeugnisgruppenfixkosten:	€ 1.000.000,-
Bereichsfixkosten:	€ 10.000.000,-
Unternehmensfixkosten:	€ 33.000.000,-

Ermitteln Sie die Deckungsbeiträge I - IV sowie den Unternehmensgewinn vor Steuern, wenn darüber hinaus noch folgende Daten bekannt sind:

Summe aller Deckungsbeiträge einer Erzeugnisgruppe € 3.000.000,-  
 Summe aller Deckungsbeiträge eines Bereiches € 30.000.000,-  
 Summe aller Deckungsbeiträge des Unternehmens € 50.000.000,-.

**Beispiel mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung**

Erlös	2.000.000,-
- variable Kosten	<u>200.000,-</u>
= DB I	1.800.000,-
- erzeugnisfixe Kosten	<u>800.000,-</u>
= DB II	1.000.000,-

Summe aller DB II	3.000.000,-
- erzeugnisgruppenfixe K. <u>1.000.000,-</u>	
= DB III	2.000.000,-

Summe aller DB III	30.000.000,-
- bereichsfixe Kosten	<u>10.000.000,-</u>
= DB IV	20.000.000,-

Summe aller DB IV	50.000.000,-
- unternehmensfixe Kosten	<u>33.000.000,-</u>
= Unternehmensergebnis	17.000.000,-
Gewinn	

Mit Hilfe der mehrstufigen DB-Rechnung lässt sich auch der Beitrag der einzelnen Produktgruppen zum Unternehmenserfolg ermitteln, wenn die anteiligen Daten bekannt sind.

**Vielfach wird auch die Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms und des Gewinnmaximums eines Unternehmens herangezogen.**

Beispiel:

Eine chemische Fabrik stellt drei in Tuben abgefüllte Produkte sowie Haarspray und Seife her. Die Gesamtkapazität der Tubenfüllmaschine beträgt 12.000 Tuben. Die weiteren Daten entnehmen Sie bitte der folgenden Aufstellung.

	Zahn-pasta	Hand-lotion	Sonnen-öl	Haarspray		Seife	
	Lady	Comtessa	Ozean	Deo			
Produzierte und abgesetzte Menge erzielter Marktpreis Einheit	6.000 3,50	2.000 2,70	4.000 5,80	12.000 3,30	7.500 4,60	25.000 0,90	16.000 1,40
Daten der Kostenrechnung:							
a) Variable Stückkosten							
1. Fertigungsmaterial	0,55	0,40	0,60	0,80	0,90	0,20	0,30
2. Fertigungslöhne	0,20	0,35	0,80	0,70	0,60	0,10	0,15
3. Gemeinkosten	1,20	1,60	1,80	1,20	1,70	0,20	0,25
b) Fixe Kosten für die gesamte Produktion					40.000		

Die Aufteilung der Fixkosten auf die Fixkostenstufen ist wie folgt:

Produktarten Fixkostenstufen	Zahn-pasta	Hand-lotion	Sonnen-öl	Haarspray Lady	Haarspray Comtessa	Seife Ozean	Seife Deo	$\Sigma$
Produktfixkosten	1.900	1.200	800	2.800	4.200	1.900	2.600	15.400
Produktgruppenfixkosten			1.300		7.800		4.900	14.000
Bereichsfixkosten				1.700			3.200	4.900
Unternehmensfixkosten						5.700		5.700

- a) Führen Sie die retrograde Fixkostendeckungsrechnung für dieses Unternehmen durch. Welche Empfehlungen können Sie aufgrund dieser mehrfach gestuften Erfolgsrechnung hinsichtlich der einzelnen Produkte und Produktgruppen geben?
- b) Führen Sie beispielhaft für die Produktart Deo eine progressive Kalkulation durch, indem Sie die Zuschlagssätze der retrograden Fixkostendeckungsrechnung entnehmen.

Lösung:

a) retrograde Kalkulation

Produkt	Zahn-pasta	Hand-lotion	Sonnen-öl	Haarspray Lady	Haarspray Comtessa	Seife Ozean	Seife Deo
erzielter Marktpreis / Einheit	3,50	2,70	5,80	3,30	4,60	0,90	1,40
- Variable Kosten	1,95	2,35	3,20	2,70	3,20	0,50	0,70
= Stückdeckungsbeitrag I	1,55	0,35	2,60	0,60	1,40	0,40	0,70
x abgesetzte Menge	6.000	2.000	4.000	12.000	7.500	25.000	16.000
= DB I (Produkt-Deckungsbeitrag)	9.300	700	10.400	7.200	10.500	10.000	11.200
- Produktfixkosten	1.900	1.200	800	2.800	4.200	1.900	2.600
= DB II	7.400	-500	9.600	4.400	6.300	8.100	8.600
= Produktgruppendeckungsbeitrag II	7.400		9.100		10.700		16.700
- Produktgruppenfixkosten	-		1.300		7.800		4.900
- (in % vom DB II)	-		(14,29)		(72,9)		(29,34)
= DB III	7.400		7.800		2.900		11.800
= Kostenstellen DB III		15.200				14.700	
- Bereichsfixkosten		1.700				3.200	
- (in % vom DB III)		(11,18)				(21,77)	
= DB IV		13.500				25.000	11.500
= Unternehmensdeckungsbeitrag IV						5.700	
- Unternehmensfixkosten						(22,8)	
- (in % vom DB IV)							
= Nettoerfolg (DB V)					19.300		

Empfehlung: Handlotion aus dem Markt nehmen und wenn möglich den Produktbereich Sonnenöl ausbauen.

b) progressive Kalkulation

Produkt Deo

Nach Variable Gesamtkosten (DBI)	11.200
+ Produktfixkosten	2.600
+ Produktgruppenfixkosten (29,34% von DB II)	2.523
+ Bereichsfixkosten (21,77% von DB II - 2.523)	1.323
+ Unternehmensfixkosten (22,8% von DB II -(2.523+1.323))	1.084
= Gesamtkosten	18.730

### V.2.1.2 Nachfrageorientierte Preisbildung

Neben der kalkulatorischen Ermittlung der Herstellkosten, welche auf kostenrechnerischen Überlegungen beruht ist jedoch für die Preisbildung die Kenntnis des Marktes und der damit verbundenen potentiellen Nachfrager und die des möglichen Wettbewerbes nötig.

Werden beide Punkte nicht beachtet, ist die Gefahr für einen Mißerfolg sehr hoch.

Insofern muß sich daß anbietende Unternehmen mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Struktur der Nachfrager
  - Anzahl der Nachfrager (Gesamtnachfrage)
  - Typologie der Nachfrager /-gruppen
  - Bedeutung der Nachfrage nach einem Produkt
  - Substituierbarkeit des Produktes
  - Elastizität der Nachfrage, des Einkommens und Kreuzpreiselastizität
- Preisvorstellungen der Nachfrager
- Preisbereitschaft der Nachfrager
- Einfluß von Qualität und Image

#### **Excus Target Costing**

**Target Costing (auch: Zielkostenrechnung) ist ein streng marktorientiertes Kostenmanagementkonzept. Im Gegensatz zu traditionellen Kostenrechnungssystemen wird der Preis nicht aufgrund einer Addition sämtlicher Kosten zuzüglich eines Gewinnzuschlages ermittelt. Stattdessen dient ein streng marktorientiert errechneter Preis als Basis zur Ermittlung der Kostenstruktur.**

**Target Costing beginnt mit einer Festlegung des Zielpreises und der Zielkosten. Im nächsten Schritt werden die Produktzielkosten in Baugruppen- und Komponentenkosten aufgegliedert. Im letzten Schritt werden Maßnahmen ergriffen, um die ermittelten Zielkosten zu erreichen.**

#### **..... Begriff**

Target Costing wird in japanischen Unternehmen seit Anfang der siebziger Jahre konsequent praktiziert. Seit den achtziger Jahren gelangt es auch in westlichen Unternehmen zunehmend zur Anwendung. Target Costing zielt auf eine streng marktorientierte Festlegung von Zielpreisen und -kosten. Die Frage "Was wird ein Produkt kosten?" wird ersetzt durch die Frage "Was darf ein Produkt höchstens kosten, um wettbewerbsfähig zu sein?".

Traditionelle Kostenrechnungssysteme ermitteln den Preis durch die Addition sämtlicher Kosten zuzüglich eines Gewinnzuschlages. Dieses Verfahren berücksichtigt nicht hinreichend, ob dieser so ermittelte Preis am Markt durchgesetzt werden kann. Bei Target Costing wird ein anderer Weg gegangen. Ausgehend von einem streng marktorientiert ermittelten Angebotspreis werden die Zielkosten festgelegt, die Ausgangspunkt für die Produktentwicklung bzw. Gestaltung des Leistungsangebotes des Unternehmens sind.

Erfahrungsgemäß werden 70-80 % der Produktkosten bereits in der Phase der Produktentwicklung festgelegt. Target Costing setzt im Gegensatz zu traditionellen Kostenrechnungssystemen bereits in der Entwicklungsphase des Produktes ein. Dadurch ist eine marktorientierte Kostenbeeinflussung relativ früh möglich. Kosteneinsparungen können dann leichter realisiert werden.

#### **..... Vorgehensweise**

Zur Festlegung der Zielkosten gibt es mehrere Möglichkeiten. Sie können grundsätzlich durch eine Ermittlung der Preisbereitschaft des Marktes (**market into company**), durch einen Vergleich zur Konkurrenz (**out of competitor**) oder durch einen Senkungsabschlag aus den eigenen Kosten (**out of company** oder **out of standard costs**) ergeleitet werden. Auch eine Kombination dieser Ansätze ist möglich.

Beim Market-into-company-Ansatz handelt es sich um die Reinform des Target Costing: Die Preisbereitschaft des Marktes für ein bestimmtes Produkt wird vorab ermittelt und dient als Zielpreis. Dieser Zielpreis (**target price**) ist die Basis für die Budgetierung der Produktgesamtkosten und der einzelnen Produktkomponenten. Vom Zielpreis wird der gewünschte Gewinn (**target margin**) abgezogen. Daraus ergeben sie die Zielkosten (**target costs**). Die Differenz zwischen den Zielkosten und aktuellen Kosten (**drifting costs**) ist genau zu identifizieren, zu untersuchen und zu minimieren.

#### **..... Festlegung des Zielpreises**

Zunächst ist zu ermitteln, welchen Preis die Kunden des Unternehmens für ein bestimmtes Produkt zu zahlen bereit sind. Dabei wird zumeist auf die Marktforschung zurückgegriffen. Es ist aber empfehlenswert, auch Konkurrenzpreise, Marktentwicklungen und -trends zu berücksichtigen.

#### **..... Festlegung des Zielgewinns**

Hier gilt es festzulegen, wie hoch der mit einem Produkt zu erzielende Gewinn sein soll. Dabei müssen die strategischen Ziele des Unternehmens, insbesondere die Produktstrategien, und die Finanzplanung berücksichtigt werden.

#### **..... Festlegung der Zielkosten**

Vom Zielpreis wird der Zielgewinn abgezogen. Daraus ergeben sich die zu erreichenden Kosten. Dieser Betrag stellt die Kostenobergrenze dar. Es erfolgt eine Zielkostenspaltung, d. h. die Gesamtkosten für das Produkt werden auf die einzelnen Baugruppen und Komponenten aufgeteilt.

#### **..... Maßnahmen zur Erreichung der Zielkosten**

Weichen die Zielkosten von den aktuellen Herstellungskosten ab, ist die Frage zu stellen, wie die ermittelten Zielkosten erreicht werden können. Grundsätzlich eignen sich dafür folgende Maßnahmen:

- Auswahl anderer Technologien,
- Optimierung der Fertigungsverfahren und -abläufe,
- Reduktion der Teilevielfalt,
- Outsourcing.

#### **..... Nutzen von Target Costing**

- marktorientierte Zielpreis- und Zielkostenfestlegung,
- dadurch erhöhte Marktakzeptanz der Produkte,
- marktorientierte Bestimmung der Kostenstruktur bereits in der Entwicklungsphase,
- höherer Innovationsdruck in der Produkt- und Prozessentwicklung.

### **V.212.3 Konkurrenzorientierte Preisbildung**

Hierunter versteht man die Preisbildung unabhängig von der unternehmensspezifischen Kosten- und Nachfragesituation in Abhängigkeit von den Konkurrenzpreisen.

Die Preisbildung kann dabei in zwei Formen auftreten:

- Preisbildung in Abhängigkeit von der Branche, welche Hauptsächlich auf Märkten mit homogenen Produkten und oligopolistischer oder polypolistischer Konkurrenz auftritt.
- Preisbildung durch Orientierung am Preisführer, welche überwiegend in oligopolistischer Konkurrenz erfolgt. Als Preisführer wird dabei derjenige bezeichnet, dem sich alle anderen Anbieter bei Preisänderungen anschließen. Es wird dabei zwischen **dominierender und barometrischer Preisführerschaft** unterschieden. Man spricht dabei von **dominierender Preisführerschaft**, wenn sich alle Wettbewerber an dem preispolitischen Verhalten des Preisführers anpassen und von **barometrischer Preisführerschaft**, wenn sich alle Wettbewerber freiwillig an den Preisführer anpassen.
- Preisbildung durch Orientierung am Marktführer, wobei sich die Wettbewerber mit Ihren Preisen entweder kurz über oder kurz unter das Preisniveau des Marktführers legen.

## V.2.2. Preisdifferenzierung

**Unter Preisdifferenzierung versteht man, daß ein Anbieter für das gleiche Produkt von verschiedenen Nachfragern unterschiedliche Preise verlangt.**

Dieses geschieht zu Einem vor dem Hintergrund unterschiedlicher Abnehmergruppen (verfügbares Einkommen hoch/niedrig) und schwankender Nachfrage und zum Anderem mit dem Wissen von kostengünstiger Produktion bei gleichbleibender Auslastung der Produktionsmittel.

Folgende Arten der Preisdifferenzierung lassen sich unterscheiden:

- Räumliche Preisdifferenzierung
- Zeitliche Preisdifferenzierung
- Personelle Preisdifferenzierung
- Mengenmäßige Preisdifferenzierung
- Verwendungszweckabhängige Preisdifferenzierung
- Produktvariationsabhängige Preisdifferenzierung

### Räumliche Preisdifferenzierung

Bei der räumlichen Preisdifferenzierung werden geographische Gebiete in Regionen unterteilt, in denen in Abhängigkeit von der Konkurrenz- und der Kundenstruktur für gleiche Produkte unterschiedliche Preise verlangt werden (Benzin, Kaffee, Automobile, Fernseher, aber auch für Investitionsgüter).

### Zeitliche Preisdifferenzierung

Bei der zeitlichen Preisdifferenzierung werden Leistungen und/oder Produkte zu bestimmten Zeiten zu unterschiedlichen Preisen angeboten.

Der Hintergrund dafür ist für eine gleichbleibende Auslastung der Kapazitäten des Anbieterse zu sorgen. Beispiele hierfür:(Telefongebühren Tag/Nacht, Stromtarif Tag/Nacht, Leihwagen Wochentag/Wochenende, Fremdenverkehr Vor-, Nach- und Hauptsaison).

### Personelle Preisdifferenzierung

Unter personeller Preisdifferenzierung versteht man, daß für gleiche Produkte und/oder Dienstleistungen von unterschiedlichen Personengruppen verschiedene Preise verlangt werden.

Beispiele hierfür sind:

Bundesbahn/Nahverkehr Schüler/Studenten, Rentner, Wehrpflichtige etc.

Softwarehäuser Schüler

Versicherungen Beamte/öffentlicher Dienst

Autoersatzteile öffentlicher Dienst

Im Investitionsgüterbereich findet keine personelle Preisdifferenzierung statt.

### Mengenmäßige Preisdifferenzierung

Wie der Name schon kennzeichnet findet hier eine Preisdifferenzierung über die Abnahmemenge statt.

Z.B. Wein 1 Schrank	3830,00 €/Stück.
20 Schränke	3700,00 €/Stück.
100 Schränke	3200,00 €/Stück.

Sie findet man im Konsümgüterbereich, Verbrauchsgüter- aber auch im Investitionsgüterbereich wenn es sich um Serienprodukte handelt.

## Verwendungszweckabhängige Preisdifferenzierung

Bei der verwendungszweckabhängigen Preisdifferenzierung wird in Abhängigkeit vom Verwendungszweck ein unterschiedlicher Preis verlangt.

Beispiele hierfür: Industriestrom - Privatstrom  
Industriesalz - Speisesalz

## Produktvariationsabhängige Preisdifferenzierung

Hierunter versteht man kleine Änderungen an einem Produkt wodurch man unterschiedliche Käuferzielgruppen erreichen kann.

Beispiele hierfür: Bücher in Ledereinband oder als Taschenbuch, Uhren in Stahl- oder Goldausführung, Autos als Standard oder de Luxe, Kleidung als no name oder Markennamenprodukt

Neben diesen genannten Preisdifferenzierungen wird noch in **vertikale und horizontale Preisdifferenzierung** unterschieden.

### Vertikale Preisdifferenzierung

Man spricht von **vertikaler Preisdifferenzierung**, wenn ein Gesamtmarkt so in Teilmärkte aufgeteilt wird, daß sich in jedem Teilmarkt Nachfrager mehrerer Preisschichten befinden und der Anbieter auf diesen Teilmärkten unterschiedliche Preise festsetzt.

### Horizontale Preisdifferenzierung

Man spricht von **horizontaler Preisdifferenzierung**, wenn ein Gesamtmarkt in mehrere, in sich gleiche Käuferschichten aufgeteilt wird, und jede Käuferschicht als Nachfrager für das angebotene Gut bereit ist, einen höheren oder niedrigeren Preis zu zahlen als die Nachfrager einer anderen Käuferschicht und der Anbieter den unterschiedlichen Käuferschichten durch unterschiedliche Preise Rechnung trägt. Dieses bedeutet im Endeffekt, dass ein Unternehmen im Zeitablauf auf ein und demselben Markt den Preis für sein Produkt senkt. Dieses Vorgehen wird auch als **Skimming Strategie** (Strategie des Abschnitts) bezeichnet.

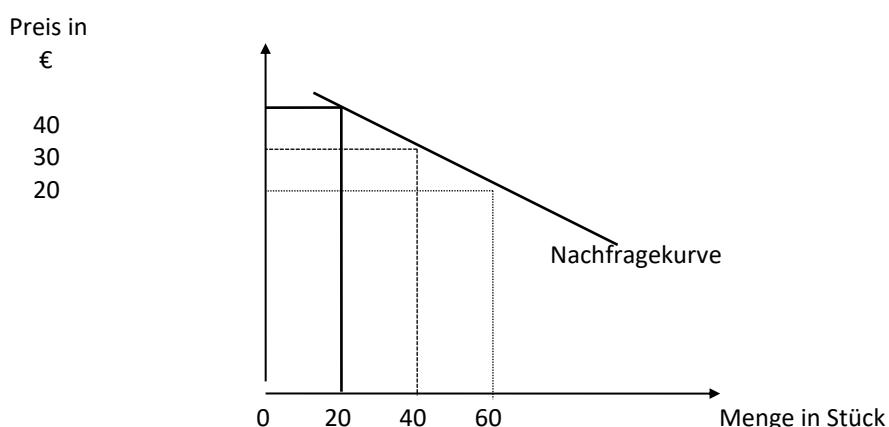


Abb.29:Horizontale Preisdifferenzierung

Die Durchführung der Preisdifferenzierung ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, die erfüllt sein müssen:

1. Teilbarkeit des Gesamtmarktes in Segmente mit unterschiedlicher Nachfrageintensität
2. Isolierung der Marktsegmente/Teilmärkte
3. keine Preisunterbietung durch Konkurrenten in nachfrageintensiveren Teilmärkten.

## V.2.3. Preispolitik

### V.2.3.1 Preispolitik im Handel

Die Preisbildung im Handel geht meistens vom Einstandspreis des Produktes aus. Der Einstandspreis setzt sich wie folgt zusammen:

$$\begin{aligned} & \text{Einkaufspreis} \\ & + \text{Bezugskosten} \\ & - \text{Rabatte} \\ & - \underline{\text{Skonti}} \\ & = \text{Einstandspreis} \end{aligned}$$

Der so ermittelte Einstandspreis wird häufig mit Hilfe der Zuschlagskalkulation in den Bruttoangebotspreis hochgerechnet welches wie folgt geschieht:

$$\begin{aligned} & \text{Einstandspreis} \\ & + \underline{\text{Handlungskosten}} \\ & = \text{Selbstkosten} \\ & + \underline{\text{Gewinn}} \\ & = \text{Nettoverkaufspreis} \\ & + \underline{\text{Mehrwertsteuer}} \\ & = \text{Bruttoverkaufspreis} \end{aligned}$$

Die Handlungskosten und der Gewinn können als summarischer Zuschlag (Handelsspanne) auf ein Produkt (Stückspanne), eine Warengruppe (Warengroupenspanne) oder auf alle Produkte einer Betriebsform (Betriebsspanne) verstanden werden.

Vielfach wird mit Hilfe des **kalkulatorischen Ausgleichs** innerhalb des Sortiments versucht einen möglichst hohen Unternehmensgewinn zu erreichen. Unter kalkulatorischen Ausgleich versteht man eine Preispolitik, bei der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens, welche nicht die durchschnittliche Handelsspanne erreichen, durch die Produkte oder Dienstleistungen gestützt werden, deren Handelsspanne über der durchschnittlichen Handelsspanne liegen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „**Ausgleichsnehmern und Ausgleichsträgern**“.

### V.2.3.2 Preispolitik bei Investitionsgütern

Im Gegensatz zu Konsumgütern werden bei Investitionsgütern vielfach der Preis und die Vertragskonditionen zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager ausgehandelt, wobei der Anbieter in der Regel einen Preisvorschlag und einen Vertragsentwurf (Contract Draft) abgibt. Dabei ist neben der Preishöhe der „Nutzen“ für den Nachfrager entscheidend.

Während im Konsumgüterbereich in der Regel der Anbieter ein Produkt oder eine Dienstleistung produziert und am Markt anbietet erfolgt im Investitionsgüterbereich in der Praxis eine Angebotsabgabe erst nach vorliegen einer Angebotsanfrage vom Nachfrager.

Die Preisbildung beim Anbieter erfolgt dabei in der Regel als **Zuschlagskalkulation** oder als Kalkulation auf Vollkostenbasis.

Beispiel der Preisermittlung für Investitionsgüter:

```

Materialkosten
+ Materialgemeinkosten
= Materialkosten
+ Engineeringstunden x Stundensatz
+ Engeneeringgemeinkosten
+ Fertigungsstunden x Maschinenstundensatz
+ Fertigungsgemeinkosten
+ Fertigungslohnkosten
= Herstellkosten
+ Vertriebskosten
+ Vertriebsgemeinkosten
+ Verwaltungskosten
+ Verwaltungsgemeinkosten
= Selbstkosten
+ technische Risikozuschläge
+ kommerzielle Risikozuschläge
+ Gewinn
= Nettoangebotspreis
+ MwSt.
= Bruttoangebotspreis unverpackt ab Werk

```

Neben den oben genannten Basiswerten wird in der Regel für jedes abzugebene Angebot eine separate Kalkulation des Angebotspreises, die auf die Bedürfnisse des Nachfragers zugeschnitten ist, durchgeführt (nicht bei Serienprodukten). Diese ist Notwendig, wenn z. B. ein Nachfrager unterschiedliche Zahlungsbedingungen wünscht und somit zusätzliche Finanzierungskosten für den Anbieter entstehen.

### V.2.3.3 Preisbildung für die Öffentliche Hand

Die Preisbildung für Anfragen der Öffentlichen Hand unterscheidet sich dadurch von der Preisbildung im privaten und gewerblichen Bereich, daß die Öffentliche Hand dem Anbieter vorschreibt, welche Kosten und z. T. auch welche Kostensätze er in die Preiskalkulation einbeziehen darf und wie er zu kalkulieren hat.

Dazu sind von der Öffentlichen Hand diverse Rechtsvorschriften und Richtlinien erlassen worden. Die wichtigsten hiervon sind:

- VOB** Verdingungsordnung für Bauleistungen
- VOL** Verdingungsordnung für Leistungen (jedoch nicht Bauleistungen)
- VPÖÄ** Verordnung über die Preise bei öffentlichen Aufträgen
- LSP** Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten  
(gelten dann, wenn keine Marktpreise vorhanden sind).

Beispiel der LSP Kalkulation:

Fertigungsstoffkosten  
+ Fertigungskosten  
+ Entwicklungs- und Entwurfskosten  
+ Verwaltungskosten  
+ Vertriebskosten  
= Selbstkosten  
+ kalkulatorischer Gewinn  
= Selbstkostenpreis

**Die Öffentliche Hand hat das Recht in die Kalkulation der Preise Einsicht zu nehmen und der Anbieter ist verpflichtet seine Kalkulation offen zu legen. Wird eine Abweichung oder ein Verstoß gegen die Vorschriften festgestellt, hat der Anbieter seinen Preis entsprechend zu korrigieren.**

#### V.2.4. Psychologische Preisgestaltung

Als psychologische Preisgestaltung bezeichnet man alle Maßnahmen, die versuchen Produkte und/oder Dienstleistungen für den Nachfrager preiswerter erscheinen zu lassen, als diese es effektiv sind.

Beispiele:

1. eine Tafel Schokolade kostet 0,99 €
2. ein Auto wird für 14.995,00 € angeboten
3. ein Sekt wird für 43,21 € angeboten
4. ein Whisky kostet 9,98 €
5. Ein Dreierpack Coca Cola kostet 1,45 statt 0,48 je Dose.
6. Ein Fernseher kostet 777,00 €

All diesen Preisen liegen bestimmte Denkstrukturen und Überlegungen zu Grunde:

Zu 1. und 2. Preise die unterhalb „**runder Preise**“ liegen werden als preiswert angesehen.

Zu 3. Eine **abfallende Zahlenfolge** indiziert beim Nachfrager den Eindruck eines preiswerten Angebotes.

Zu 4. Preise unterhalb einer bestimmten **Preisschwelle** (hier 10,00 €) wecken beim Verbrauer den Eindruck von Preiswert.

Zu 5. Hier glauben Käufer, daß sie beim Erwerb von Multipacks günstiger kaufen als beim Einzelkauf.

Zu 6. Durch die gewählte Zahlenkombination (hier 777,00 €) wird das Erinnerungsvermögen des Käufers angesprochen und durch die Zahlenwerte 777 der Eindruck des vorteilhaften Preises indiziert.

Vielfach gibt es auf der Verbraucherseite **Preisnormen**, d. h. der Verbraucher ist bereit für bestimmte Produkte einen Betrag bis zu einer bestimmten **Preisschwelle** zu zahlen (Benzin, Schokolade, Kaffee etc.). Diese Preisnormen sind jedoch fließend und verändern sich mit der Zeit.

Auch wenn die psychologische Preisgestaltung hauptsächlich im Konsumgüterbereich Anwendung findet, wird sie bei den Investitionsgütern nicht außer acht gelassen. So gibt es auch hier die Ansätze unterhalb runder Werte zu bleiben wie z. B. 99.995,00 € oder aber 499.990,00 €.

#### V.2.5. Preisangaben

Nicht mehr ganz in den Bereich der psychologischen Preisgestaltung gehört die Angabe **unverbindlicher Preisempfehlungen** (empfohlene Preise) seitens der Hersteller. Die Preisempfehlung wird von vielen Konsumgüterunternehmen gerne angewendet, seit im Jahre 1973 die **vertikale Preisbindung** untersagt wurde (nur noch für Druckerzeugnisse ist sie statthaft).

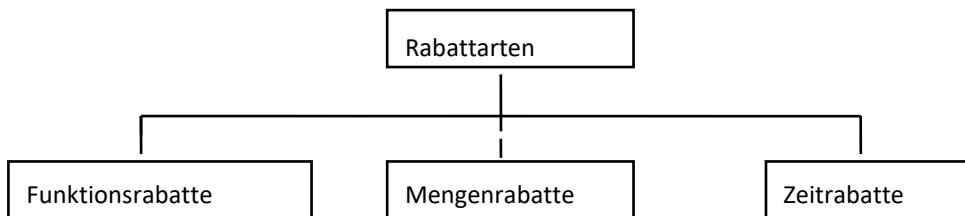
Mit der Preisempfehlung versucht das herstellende Unternehmen einen gewissen Einfluß auf die Verbraucherpreise auszuüben.

Im Zusammenhang mit Preisangaben ist die **Preisauszeichnung** zu sehen. Jeder Einzelhändler ist laut „Verordnung über die Preisauszeichnung“ verpflichtet, die zum Kauf angebotenen Waren unter Angabe der Verkaufseinheit und der Gütebezeichnung mit dem geforderten Preis auszuzeichnen.

## V.2.6. Rabattpolitik

Mit der Gewährung von Rabatten kann ein vom Anbieter festgelegter Preis in verschiedener Weise modifiziert werden. Rabatte stellen somit **Preisnachlässe** dar und dienen dem Anbieter zur preispolitischen Feinsteuierung. Mit Ausnahme der Barzahlungsrabatte stellt die Rabattpolitik ein Mittel dar, welches zwischen dem Hersteller und dem Händler angewandt wird.

Auch wenn die Rabattpolitik sich zur Zeit im Umbruch befindet soll im Nachfolgenden vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Formen der Rabatte wie folgt unterschieden werden:



### V.2.6.1. Funktionsrabatte

**Funktions- oder Stufenrabatte** werden dem Groß- und Einzelhandel zur Wahrnehmung der von ihm übernommenen Funktion gewährt. Vor dem Hintergrund der Handelsfunktion lassen sich dabei folgende Funktionsrabatte unterscheiden:

- Auftragserlangungsrabatte
- Auftragserledigungsrabatte
- Absatzfunktionsrabatte
- Barzahlungsrabatte

### V.2.6.2 Mengenrabatte

Bei der Abnahme großer Mengen gewährt der Lieferant einen Mengenrabatt von unterschiedlicher Höhe. Die Rabattform kann dabei als **Barrabatt** (Preisnachlaß) oder aber als **Naturalrabatt** (unentgeltliche Warenabgabe) erfolgen.

Die Bemessungsgrundlage für die Rabattgewährung kann sich dabei an folgenden Faktoren orientieren:

- Abnahmemenge/Auftrag
- Abnahmemenge/Quartal
- Abnahmemenge/Jahr
- Auftragswert/Auftrag
- Auftragswert/Quartal
- Auftragswert/Jahr

Mehr und mehr verbreitet sich die Bemessung des Rabattes am Auftrags- oder Umsatzwert pro Jahr. Man spricht in diesem Zusammenhang dann nicht von Rabatt, sondern von **Bonus**. Zielsetzung dabei ist, den Kunden (Abnehmer) an das Unternehmen zu binden und zum Stammkunden werden zu lassen.

Die Vorgehensweise dabei ist wie folgt:

Das anbietende Unternehmen offeriert dem nachfragenden Unternehmen ein Rabatt- oder Bonussystem in Abhängigkeit vom Bestellwert/Jahr, wobei der Bonus erst zum Ablauf des Jahres fällig wird.

### Beispiel Bonussystem/Jahr in Abhängigkeit vom Auftragsmenge (Umsatz)

Ein Stuhlhersteller bietet einem Abnehmer folgendes Bonussystem an:

Bis 10.000/Jahr Stühle	a 150,00 €/Stück	1% Bonus
bis 50.000/Jahr Stühle	a 150,00 €/Stück	3% Bonus
bis 100.00/Jahr Stühle	a 150,00 €/Stück	5% Bonus

Der Abnehmer ordert wie folgt:

Januar: 5.000 Stück	Februar: 3.000 Stück	März:	7.000 Stück
April: 8.000 Stück	Mai: 10.000 Stück	Juni:	10.000 Stück
Juli: 8.000 Stück	August: -	September	8.000 Stück
Oktober: 7.000 Stück	Nov.: 6.000 Stück	Dezember:	7.000 Stück

Summe: 79.000 Stück a 150,00 €/Stück = 1.185.000 €

Bonus: 5% = 59.250 € welche dem Abnehmer zu Beginn des neuen Geschäftsjahres gutgeschrieben werden bzw. bei einer neuen Bestellung verrechnet werden.

#### V.2.6.3. Zeitrabatte

Im Rahmen der Zeitrabatte lassen sich folgende Rabatte unterscheiden:

- Auslaufrabatte
- Einführungsrabatte
- Saisonrabatte
- Vordispositionsrabatte

Zeitrabatte werden eingesetzt, um zusätzlich zu den anderen Preispolitischen Maßnahmen schnelle Reaktionen auf der Abnehmerseite zu erzielen.

## Überblick über die Wirkung von Rabatten nach Bott/Peterson/Whatley

Rabattart	Der Rabatt basiert auf dem Lieferanten Nutzen der	Der Rabatt deckt die Abnehmerkosten für	Bei Überbietung des Wettbewerbs bewirkt der Rabatt
<b>Grundrabatt</b> (pauschalierter Funktionsrabatt, Fixum)	Öffnung und Sicherung von Absatzmöglichkeiten im handelsüblichen Umfang der Sortimentpflege	bereitgestellte Kontaktkapazität und ihre Verzinsung bis zum Zeitpunkt des Warenbezuges	Abnehmer setzt sein Absatzpotential im Interesse des Lieferanten ein. Abnehmer ist geneigt lieferantenorientierte Kapazität aufzubauen.
<b>Zeitrabatt</b> (Einführungs-, Saison-, Auslauf-R.)	Absatzsteigerung in verkaufsschwacher Zeit. Entlastung der Lagerhaltung. Verstetigung der Auslieferung.	die Bevorratung diskontiert auf den Zahlungstermin. Leistungen, die Verkäuflichkeit erhöhen (Werbung, Kredite, Garantien).	Abnehmer erhöht seine Eindeckung Abnehmer senkt Verkaufspreis und stört evtl. andere Abnehmer.
Mengenrabatt Auftragsgrößen-Rabatt.	Abnahme größerer Mengen je Bestellung. Zusammenfassung von Kleinbestellungen	Erlösschmälerungen Artikel-bzw. auftragsgrößenabhängige Bezugs-, Lager- und Vertriebsleistung. Rabattvorteile die bei Konkurrenzartikeln entgehen.	Artikel- bzw. Lieferantenprogramm bezog eine Verkaufsaktivitäten des Abnehmers.
Jahresumsatz-R. (Mengenbonus)	Intensivierung und Verstetigung der Geschäftsbeziehung	entgehende Vorteile aus Gelegenheitsgeschäften mit anderen Lieferanten	Abnehmer strafft Sortiment,
Barzahlungs-R.	Verminderung des Zins- und Einziehungsaufwandes bzw. des Insolvenzrisikos	Finanzierung in der Nettofrist	Abnehmer bestellt Kleinstmengen
Garantie-pauschale (verdeckter R.)	Vorhaltung von Kundendienstleistungen. Einsparung der Einzelabwicklung von Garantiefällen	Bereitstellung von Kundendienstkapazität. Tatsächliche Garantieleistung	Abnehmer bezahlen andere Lieferanten später  Das Gleiche wie ein Grundrabatt

## V.2.7. Liefer- und Zahlungsbedingungen

Unter den Liefer- und Zahlungsbedingungen versteht man die Modalitäten der **Kaufpreiszahlung**, den **Gefahren- und Eigentumsübergang** und die Übergabe des Produktes und/oder der Dienstleistung. Allgemein werden diese als **Konditionen** bezeichnet.

Die Liefer- und Zahlungsbedingungen stehen in enger Beziehung mit der Preis- und Rabattpolitik und beeinflussen sich gegenseitig.

### V.2.7.1. Lieferbedingungen

Unter den Lieferbedingungen versteht man die Art und Weise des Versandes und der Übergabe des Produktes und/oder der Dienstleistung, die damit verbundenen Pflichten aber auch Rechte des Verkäufers und des Käufers.

Vielfach sind die Pflichten und Rechte von Verkäufer und Käufer in den „**Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)**“ enthalten (Konsumgüter- und Verbrauchsgüterbranchen) oder können aus dem **BGB** bzw. **HGB** abgeleitet werden.

**Sie werden immer dann eingesetzt, wenn der Anbieter einer Leistung oder Ware standardmäßig mit allen Kunden gleichartige Konditionen abschließen will. Dieses vereinfacht seinen Aufwand. Oft sind jedoch die AGB zum Nachteil der Kunden ausgelegt.**

Die AGB's enthalten nicht den Preis der Ware und in der Regel auch nicht den Liefertermin. Vielmehr findet man in den AGB's folgende Aussagen:

- Angebote sind freibleibend
- Regelungen zum Eigentumsvorbehalt
- Regelungen zum Vertragsrücktritt
- Regelungen zu Zinsen bei verspäteter Zahlung
- Regelungen zur Haftungsbegrenzung bzw. Haftungsausschluss
- Regelungen zur Gewährleistung bzw. Ersatz
- usw.

Im Investitionsgüterbereich tritt an die Stelle solch allgemeingültiger Formulierungen wie den AGB's in der Regel ein separater geschlossener Vertrag, der die Pflichten und Rechte von Verkäufer und Käufer regelt.

In solch einem Vertrag sollte enthalten sein:

- Vertragsgegenstand
- Lieferbedingungen
- Zahlungsbedingungen
- Höhere Gewalt
- Haftung, Haftungsbegrenzung
- Gewährleistung
- Rücktrittsrecht vom Vertrag
- Pönen, Entschädigungen
- sonstiges (Gerichtsstand, Sprache, Schiedsgerichtsbarkeit, Anschriften)

## Excurs Incoterms

### Einführung

Incoterms sind international angewandte Standarddefinitionen, die die Pflichten von Verkäufern und Käufern hinsichtlich der Lieferung und des Transports von Waren eindeutig und leicht verständlich regeln. In einer Zeit der Globalisierung, in der Waren über den ganzen Globus gehandelt werden, sind solche eindeutigen, klar verständlichen Regelungen für Transportbedingungen, Kostenübernahme und den Gefahrenübergang von besonders großer Bedeutung.

### 1 Definition

Der Begriff "Incoterms" ist eine Abkürzung und steht für International Commercial Terms. Die Incoterms sind Standarddefinitionen für die Bedingungen des Handels von Waren und werden in internationalen Verkaufsverträgen verwendet.

Die Incoterms wurden von der Internationalen Handelskammer (International Chamber of Commerce, ICC), die ihren Sitz in Paris hat, herausgegeben. Der Begriff "Incoterm" ist von der ICC geschützt. Zudem hat die ICC ein Copyright auf die Texte der Incoterms.

Die Incoterms werden weltweit von den Regierungen, den nationalen Gerichten und fast allen Unternehmen anerkannt. Derzeit gibt es 13 Incoterms, die jeweils aus einer Abkürzung mit drei Großbuchstaben bestehen.

### 2 Geschichtliche Entwicklung der Incoterms

Die erste Version der Incoterms wurde im Jahr 1936 von der ICC veröffentlicht. Seitdem wurden die Incoterms sechs Mal von Juristen und Handelsunternehmern verbessert und aktualisiert, um sie so an wirtschaftliche Veränderungen anzupassen.

Die letzte Überarbeitung der Incoterms fand im Jahr 2000 statt. Daher werden die derzeit gültigen Incoterms auch als "Incoterms 2000" bezeichnet. Bei der Überarbeitung im Jahr 2000 wurde auf umfassende Neuformulierungen und Änderungen der 13 bestehenden Incoterms verzichtet. Es wurden lediglich kleinere inhaltliche Änderungen und Änderungen an den Formulierungen vorgenommen. Anlass für die Aktualisierung der Incoterms im Jahr 2000 waren die verstärkte Verwendung von elektronischen Übertragungswegen wie E-Mail oder Fax, die Veränderung der Transporttechniken sowie eindeutigere Sprachregelungen, die sich insbesondere aus dem weltweiten Einsatz von Containern sowohl bei der Luftfracht als auch bei der Seefracht ergeben haben.

Die alten Incoterms, z. B. die Incoterms 1990, sind noch für Verträge, die vor dem 1.1.2000 abgeschlossen wurden, bindend. Des Weiteren können sie verwendet werden, wenn beide Vertragspartner sich auf die Verwendung der alten Incoterms einigen. Die Nutzung alter Incoterms ist jedoch nicht zu empfehlen und daher in der Praxis eher selten anzutreffen.

### 3 Inhalt der Incoterms

Die 13 Incoterms bestehen jeweils aus einer Einführung (Introduction), einer Präambel und den Pflichten des Verkäufers und Käufers. Dabei regeln die Incoterms die folgenden Punkte:

- Ort und Zeitpunkt des Übergangs der Gefahr der Beschädigung oder des Verlustes der Ware
- Lieferort
- Transportart
- Kostenübergang und Kostenteilung für die Kosten des Transports
- Besorgung des Beförderungs- und des Versicherungsvertrags
- Beschaffung der für die Aus-, Ein- und Durchfuhr der Waren erforderlichen Dokumente
- Erledigung der notwendigen Formalitäten für die Aus-, Ein- und Durchfuhr
- Verteilung der für die Aus-, Ein- und Durchfuhr der Waren entstehenden Kosten

Incoterms beziehen sich grundsätzlich nur auf materielle Güter. D. h., immaterielle Vermögenswerte wie z. B. die Software von Computern sind von den Incoterms ausgeschlossen.

Die Incoterms regeln ausschließlich die Transportbedingungen. Darüber hinausgehende notwendige Beförderungs-, Versicherungs- oder Finanzierungsverträge müssen getrennt abgeschlossen werden.

### 4 Ziele der Incoterms

Ziel der Incoterms ist es, den internationalen Handel zu vereinfachen. Die Incoterms sollen Händlern in unterschiedlichen Ländern helfen, sich gegenseitig zu verstehen, und Unsicherheiten in Bezug auf die

Vertragsbedingungen verringern bzw. beseitigen.

Die Incoterms sollen eindeutige Regelungen des Übergangs der Kosten und der Transportgefahren vom Verkäufer auf den Käufer treffen, ohne dass umfangreiche Bestimmungen in den Liefervertrag aufgenommen werden müssen. Sie sollen also auf einfache Art und Weise die Bedingungen und Regeln für die technische Durchführung des Handels festlegen.

## 5 Kategorisierung der Incoterms

Die Incoterms sind in vier Kategorien unterteilt. Es werden die Gruppen E, F, C und D unterschieden:

- Zur Gruppe E "Abholklauseln" gehört nur ein Incoterm, nämlich EXW.
- Die Gruppe F beinhaltet die Incoterms, bei denen der Haupttransport nicht vom Verkäufer bezahlt wird. Hierzu gehören die Incoterms FCA, FAS und FOB.
- Zur Gruppe C gehören die Incoterms, die aussagen, dass der Haupttransport vom Verkäufer bezahlt wird. Hierzu zählen die Incoterms CFR, CIF, CPT und CIP.
- Die Gruppe D "Ankunftskauseln" umfasst die Incoterms DAF, DES, DEQ, DDU und DDP.

Eine genaue Beschreibung der einzelnen Incoterms erfolgt im folgenden Abschnitt.

## 6 Die 13 Incoterms

Der Incoterm **EXW** (Ex Works, ab Werk) ist eine Abholklausel. Sie verpflichtet den Verkäufer lediglich, die Ware transportgerecht verpackt an einem vereinbarten Ort zur Abholung bereitzustellen. In der Regel ist dieser Ort eine Fabrikstätte oder ein Lager. Die Kosten für den Transport, die Versicherung und den Zoll trägt der Käufer. Der Gefahrenübergang vom Verkäufer auf den Käufer erfolgt am Abholort, d.h., dass der Käufer für Verluste und Beschädigungen der Ware ab der Bereitstellung an dem vereinbarten Ort selbst aufkommen muss. Der EXW-Incoterm ist für jede Art von Transporten geeignet.

Der Incoterm **FCA** (Free Carrier, frei Frachtführer) gehört zur Gruppe F "Haupttransport nicht vom Verkäufer bezahlt". Er verpflichtet den Verkäufer, die Ware an einen Frachtführer an einem vorher vereinbarten Ort zu übergeben und für die Ausfuhr freizumachen. Das bedeutet, dass der Verkäufer alle bei der Ausfuhrabfertigung anfallenden Kosten und Abgaben zu tragen hat. Der Verkäufer muss auch die Verladekosten am Übergabeort tragen. Der Gefahrenübergang vom Verkäufer auf den Käufer erfolgt mit der Übergabe an den Frachtführer. Die Kosten und Gefahren des Transports trägt der Käufer. Der FCA-Incoterm ist für jede Transportart geeignet.

Der Incoterm **FAS** (Free Alongside Ship, frei Längsseite Seeschiff) gehört ebenfalls zur Gruppe F "Haupttransport nicht vom Verkäufer bezahlt". Er ist allerdings nur für den Transport in der See- und Binnenschifffahrt geeignet. Der Incoterm FAS verpflichtet den Verkäufer die Ware längsseits eines benannten Schiffs abzustellen und die Ware für die Ausfuhr freizumachen, d. h., dass der Verkäufer alle bei der Ausfuhrabfertigung anfallenden Kosten und Abgaben zu tragen hat. Gemäß den Incoterms 1990 gehörte das Freimachen für die Ausfuhr noch zu den Verpflichtungen des Käufers. Der Gefahrenübergang vom Verkäufer auf den Käufer erfolgt zu dem Zeitpunkt, zu dem die Ware längsseits des benannten Schiffs abgeliefert wurde. Die Kosten und Gefahren des Transports trägt der Käufer.

Der Incoterm **FOB** (Free On Board, frei an Bord) gehört zur Gruppe F "Haupttransport nicht vom Verkäufer bezahlt" und ist nur für Transporte mittels der See- und Binnenschifffahrt geeignet. Durch die Verwendung des Incoterms FOB ist der Verkäufer verpflichtet, die Ware rechtzeitig vor dem geplanten Abfahrtstermin an Bord eines vereinbarten Schiffes zu bringen. Erst ab Überschreiten der Schiffsreling gehen die Kosten und die Gefahr des Transportes vom Verkäufer auf den Käufer über.

Der Incoterm **CFR** (Cost and Freight, Kosten und Fracht) gehört zur Gruppe C der Incoterms. Hier wird der Haupttransport vom Verkäufer bezahlt. Der Verkäufer hat die Kosten der Fracht (einschließlich der Ausfuhr), die bis zur Lieferung zum Zielhafen anfallen, zu tragen. Allerdings geht ähnlich wie bei dem FOB-Incoterm auch bei einer CFR-Vereinbarung die Gefahr einer Beschädigung oder Zerstörung mit Überschreiten der Schiffsreling über. Der Verkäufer muss also ab Überschreiten der Schiffsreling zwar noch die Kosten für den Transport bezahlen, trägt aber nicht mehr das Risiko einer möglichen Beschädigung oder Zerstörung der Ware. Der Incoterm CFR kann nur für den Transport in der See- und Binnenschifffahrt verwendet werden.

Der Incoterm **CIF** (Cost, Insurance and Freight, Kosten, Versicherung und Fracht) ist ein in der Überseefahrt sehr häufig verwendeter Incoterm. Er gehört zur Incoterm-Gruppe C "Haupttransport vom Verkäufer bezahlt". Der Verkäufer muss für die Kosten bis zur Lieferung, für die Versicherung und die Frachtkosten aufkommen. Er schließt den Seefrachtvertrag ab und bringt die Ware fristgerecht an Bord. Zusätzlich muss der Verkäufer die Zollabfertigung im Ausfuhrland durchführen. Der Gefahrenübergang vom Verkäufer auf den Käufer geht in dem Moment über, in dem die Ware auf dem Schiff abgeliefert wurde. Für eine eventuelle Beschädigung oder Zerstörung der Ware muss also der Käufer aufkommen. Allerdings braucht er nicht die Kosten hierfür zu tragen, sondern kann sich an die vom Verkäufer abgeschlossene Versicherung wenden. In der Regel bietet diese Versicherung aber nur einen

Mindestversicherungsschutz (Kaufpreis + 10 %). Daher ist es ratsam, eine weitergehende Versicherung zu vereinbaren oder eine eigene zusätzliche Versicherung abzuschließen. Der CIF-Incoterm ist nur für Transporte in der See- und Binnenschifffahrt geeignet. Erfolgt der Transport nicht per Schiff, so bietet der CIP-Incoterm vergleichbare Bedingungen.

Der Incoterm **CPT** (Carriage Paid To, frachtfrei) ist für jede Art von Transporten geeignet. Er gehört zur Incoterm-Gruppe C "Haupttransport vom Verkäufer bezahlt". Der Verkäufer trägt allerdings nur die Kosten des Transports. Die Kosten für Versicherung, Zölle, Steuern u. Ä. sind vom Käufer der Ware zu tragen. Der Gefahrenübergang vom Verkäufer auf den Käufer findet statt, wenn die Ware dem Frachtführer am vereinbarten Ort übergeben wird.

Der Incoterm **CIP** (Carriage and Insurance Paid To, frachtfrei und versichert) verpflichtet den Verkäufer die Kosten für den Transport zu zahlen und eine Versicherung für den Transport abzuschließen. Der Käufer muss somit nur noch die Kosten für den Zoll tragen. Die Gefahr aus einer Beschädigung oder einem Verlust der Ware trägt der Käufer ab dem Zeitpunkt, an dem die Ware dem Frachtführer an einem vorher benannten Ort übergeben wurde. Allerdings kann der Käufer im Schadensfall auf die Versicherung des Verkäufers zurückgreifen. Es ist jedoch zu beachten, dass der Verkäufer lediglich dazu verpflichtet ist, eine Versicherung mit einer Mindestdeckung abzuschließen. Die Mindestversicherung muss den Kaufpreis zuzüglich 10 % decken und in der Währung des Kaufpreis abgeschlossen werden. In der Regel ist es für den Käufer ratsam, vertraglich eine über die Mindestversicherung hinausgehende Versicherung zu vereinbaren oder eine eigene zusätzliche Versicherung abzuschließen. Der Incoterm CIP gehört zur Gruppe C "Haupttransport vom Verkäufer bezahlt" und ist für jede Art des Transports geeignet.

Der Incoterm **DAF** (Delivered at Frontier, geliefert Grenze) gehört zur Gruppe D "Ankunftsanklauseln". Er ist für jede Art von Transporten geeignet und wird sehr häufig für den Straßen- oder Schienentransport verwendet. Der Incoterm DAF verpflichtet den Verkäufer, die Ware auf einem Transportmittel bis zu einer vereinbarten Grenze zu liefern und dem Käufer dort zur Verfügung zu stellen. Die Einfuhrabfertigung und die damit verbundenen Kosten hat der Käufer zu übernehmen.

Der Incoterm **DES** (Delivered Ex Ship, geliefert ab Schiff) ist eine Ankunftsanklausel der Gruppe D der Incoterms. Gemäß dieser Ankunftsanklausel muss der Verkäufer die Ware per Schiff in der vereinbarten Frist bis zum vereinbarten Zielhafen transportieren. Für die Entladung ist der Verkäufer nicht mehr zuständig. Das bedeutet, dass der Käufer die Kosten und die Gefahr ab der Entladung selbst tragen muss. Der Incoterm DES ist nur für die See- und Binnenschifffahrt geeignet.

Der Incoterm **DEQ** (Delivered Ex Quai, geliefert ab Quai) ist ein Incoterm der Gruppe D "Ankunftsanklauseln", der ebenfalls nur für die See- und Binnenschifffahrt geeignet ist. Der Verkäufer ist verpflichtet, die Ware fristgerecht in den vereinbarten Hafen zu liefern und dort zu entladen bzw. entladen zu lassen. Die Gefahr und die Kosten gehen erst dann auf den Käufer über, wenn die Ware auf dem Kai zur Verfügung gestellt wurde. Der Käufer muss die Ware selbst für die Einfuhr freimachen, d. h., er muss alle Formalitäten am Zoll (falls notwendig) erledigen sowie sämtliche Einfuhrabgaben wie Zölle, Steuern und Gebühren selbst tragen. Gemäß den Incoterms 1990 war noch der Verkäufer für das Freimachen der Waren für die Einfuhr zuständig.

Der Incoterm **DDU** (Delivered Duty Unpaid, geliefert unverzollt) ist eine Ankunftsanklausel der Gruppe D der Incoterms, die für jeden Transport geeignet ist. Der Verkäufer muss bei diesem Incoterm die Ware für die Einfuhr freimachen und an einem vorher bestimmten Ort auf einem Transportmittel zur Verfügung stellen. Die Kosten für die Entladung und für den Zoll muss der Käufer tragen. Dieser muss auch die Abwicklung der Formalitäten am Zoll (falls notwendig) übernehmen.

Der Incoterm **DDP** (Delivered Duty Paid, geliefert verzollt) ist eine Ankunftsanklausel der Gruppe D der Incoterms, die für jeden Transport geeignet ist. Hier muss der Verkäufer sämtliche Kosten und Gefahren des Transports bis zum Bestimmungsort, einschließlich des Zolls, tragen. Der Incoterm DDP ist also für den Käufer die günstigste Alternative. Allerdings muss der Käufer die Kosten für die Entladung übernehmen.

## **Excurs Internationale Schiedsgerichtsbarkeit**

### **Zusammenfassung**

Der Bereich der Internationalen Schiedsgerichtsbarkeit ist für den Nichtjuristen in seiner ganzen Breite nicht ganz einfach zu erschließen. Er hält für den, im internationalen Rechtsverkehr tätigen Praktiker Unwägbarkeiten bereit, die zum Teil nicht auf Anhieb überblickt werden können. Dies ist zunächst auf die Tatsache zurückzuführen, dass das Recht der Schiedsgerichtsbarkeit im Gegensatz zur ordentlichen Gerichtsbarkeit nicht nur durch den Gesetzgeber, sondern vor allem durch die nationale und internationale Schiedspraxis maßgeblich beeinflusst und fortentwickelt wird. Ein weiterer Grund für die auf den ersten Blick bestehende Unübersichtlichkeit liegt darin, dass die rechtlichen Grundlagen der internationalen Schiedsgerichtsbarkeit aus vielen verschiedenen Rechtsquellen zu entnehmen sind. Zu beachten sind die **vertraglichen Vereinbarungen der Schiedsparteien** sowie **Regelungen der bilateralen und multilateralen Staatsverträge**, der **einzelstaatlichen Schiedsgerichtsgesetze** sowie der einzelnen bestehenden **Schiedsverfahrensordnungen**.

Wollen die Parteien den Weg der **Schiedsgerichtsbarkeit** beschreiten, einigen sie sich auf vertraglicher Ebene, alle oder einzelne Streitigkeiten, die zwischen ihnen in Bezug auf ein bestimmtes Rechtsverhältnis entstanden sind oder künftig entstehen, durch private Schiedsrichter unter Ausschluss der staatlichen Gerichtsbarkeit entscheiden zu lassen. Für die Parteien ist hierbei entscheidend, dass der am Ende des Schiedsverfahrens stehende **Schiedsspruch**, unter den Parteien die Wirkung eines gerichtlichen Urteils hat und somit der obsiegenden Partei die Möglichkeit bietet, ihren zugesprochenen Anspruch zur Not mit Hilfe staatlicher Gewalt auch durchsetzen zu können.

### **V.2.8.2. Zahlungsbedingungen**

Unter Zahlungsbedingungen versteht man die Beschreibung der Art und Weise wie der Käufer ein Produkt und/oder eine Dienstleistung begleicht.

Im Konsumgüterbereich findet entweder die Bezahlung in einer Summe (Bar- oder Scheckzahlung) oder aber auch Ratenzahlung Anwendung.

Im Investitionsgüterbereich finden diverse Zahlungsmodalitäten Anwendung, welche von der Zahlung im Voraus, über Teilzahlungen bis zur Finanzierung reichen.

### **V.2.8.2.1 Zahlungsverkehr**

Unter Zahlungsverkehr versteht man die Abwicklung der Einnahmen und Ausgaben eines Unternehmens, welche innerhalb des Finanzwesens im Unternehmen erfolgt.

Es kann dabei in Zahlungsmittel und Zahlungsverkehr unterschieden werden.

#### **V.2.8.2.1.1. Zahlungsmittel:**

Bei den Zahlungsmitteln können wir unterscheiden nach:

- Bargeld
- Buchgeld
- Geldersatzmittel

#### **Bargeld**

Bargeld ist das gesetzliche Zahlungsmittel. Es umfasst *Banknoten und Münzen*. Die Hingabe von Bargeld erfolgt an **Erfüllungs Statt**, d. h. mit der Zahlung ist die Verpflichtung des Schuldners gegenüber dem Gläubiger erfüllt.

Die Annahme ist mit Ausnahme der Banken und der Post auf folgende Höhen begrenzt:

- bei € Münzen auf 20 €
- bei Cent Münzen auf 5 €

## Buchgeld

Das Buchgeld, auch Girogeld genannt, ist zwar kein gesetzliches Zahlungsmittel, hat aber in der betrieblichen Praxis eine wesentlich größere Bedeutung.

Arten des Buchgeldes sind:

- Sichteinlagen bei Kreditinstituten
- Durch Kreditgewährung bereitgestellte Mittel

Buchgeld wird durch Umbuchung übertragen - z. B. aufgrund einer Überweisung, eines Schecks, einer Lastschrift - und kann jederzeit durch Abhebung in Bargeld umgewandelt werden.

Wie beim Bargeld erfolgt auch beim Buchgeld die Hingabe an Erfüllungs Statt.

### V.2.8.2.1.2. Zahlungsverkehr

Der Zahlungsverkehr in einem Unternehmen kann somit entweder durch die zuvor genannten Arten von Zahlungsmitteln erfolgen.

Beim Zahlungsverkehr sind folgende Arten zu unterscheiden:

- Barzahlungsverkehr
- Halbbarer Zahlungsverkehr
- Bargeldloser Zahlungsverkehr

#### V.2.8.2.1.2. 1 Barzahlungsverkehr

Beim Barzahlungsverkehr wird Bargeld übertragen. Dies kann geschehen:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| - als unmittelbare Barzahlung | (dabei wird Bargeld von Hand zu Hand gezahlt und der Zahler erhält üblicherweise einen Empfangsbeleg)   |
| - als mittelbare Barzahlung   | (dabei wird zwar Bargeld gezahlt und empfangen, dieses geschieht jedoch nicht von Hand zu Hand, sondern mit Hilfe einer <b>Postanweisung</b> , - bis auf € 1000 begrenzt - oder eines <b>Wertbriefes</b> , - bis auf 100.000 € begrenzt.) |

#### V.2.8.2.1.2. 2 Halbbarer Zahlungsverkehr

Beim halbbaren Zahlungsverkehr wird Bargeld in Buchgeld umgewandelt oder umgekehrt. Bei dieser Art von Zahlungsverkehr müssen beide Parteien über ein Konto verfügen.

Beim halbaren Zahlungsverkehr sind zu unterscheiden:

- Bare Leistung mit Hilfe eines **Zahlscheines** (dabei wird Bargeld bei einem Kreditinstitut eingezahlt und dem Empfänger auf dessen Konto gutgeschrieben)
- Unbare Leistung mit Hilfe eines **Barschecks** oder einer **Zahlungsanweisung** (dabei muß der Zahlungspflichtige ein Konto besitzen. Der Zahlungsempfänger kann dann diese in Bargeld bei dem jeweiligen Kreditinstitut umwandeln.)

#### V.2.8.2.1.2. 3 Bargeldloser Zahlungsverkehr

Beim Bargeldlosen Zahlungsverkehr müssen beide Parteien über ein Konto verfügen.

Der bargeldlose Zahlungsverkehr erfolgt entweder als **Beleggesteuerter Zahlungsverkehr** oder als **Belegloser Zahlungsverkehr**.

Der bargeldlose Zahlungsverkehr ist in mehreren Arten möglich:

- Überweisungsverkehr
- Lastschriftverkehr
- Scheckverkehr
- Wechselverkehr
- Sonstiger bargeldloser Zahlungsverkehr

## 1) Überweisungsverkehr

Der Überweisungsverkehr ist entweder von Konten der Kreditinstitute oder Postgiroämter (Postbank) möglich. Dafür halten die Kreditinstitute entsprechende dreiteilige Überweisungsformulare bereit.

The image shows a 'Postbank Auslandsauftrag' (Postbank International Transfer) form. At the top left is the Postbank logo. The title 'Auslandsauftrag' is prominently displayed. A note at the top right reads: 'Nur bis 5000,- DM oder Gegenwert in Fremdwährung. Bitte beachten Sie die Hinweise auf der Rückseite.' (Only up to 5000,- DM or equivalent value in foreign currency. Please note the instructions on the back page.)

The form contains several fields:

- Empfänger:** Name, Vorname/Firma (Recipient name, first name/firm)
- Konto-Nr. des Empfängers** (Bank account number of the recipient)
- Bank-Code / S.W.I.F.T.-Code** (Bank code / S.W.I.F.T.-code)
- bei Kreditinstitut des Empfängers (mit Anschrift)** (At recipient's bank (with address))
- noch Kreditinstitut** (Still bank)
- A1**, **A2**, **Zielland** (Country), **Währung** (Currency), **Betrag** (Amount)
- Verwendungszweck (nur für Empfänger)** (Purpose (only for recipient))
- noch Verwendungszweck** (Still purpose)
- Für die Angabe des Verwendungszweckes stehen max. 35 Stellen zur Verfügung. Die Adresse des Auftraggebers ggf. hier eintragen.** (For specifying the purpose, up to 35 characters are available. Enter the address of the drawer here if applicable.)
- Auftraggeber:** Name, Vorname/Firma, Ort (Drawer name, first name/firm, place)
- Konto-Nr. des Auftraggebers** (Drawer account number)
- Datum und Unterschrift** (Date and signature)

On the left side of the form, there is a vertical reference number: 7.96 994 121 000.

Abb.30: Überweisungsformular

Der Formularsatz umfaßt wie gesagt drei Teile:

- Den Überweisungsauftrag, welcher vom Auftraggeber zu unterschreiben ist, und als Original beim beauftragten Kreditinstitut verbleibt
- Den Gutschriften- oder Überweisungsträger, der dem Zahlungsempfänger über seinem Kreditinstitut zugeht
- Die Durchschrift, die beim Auftraggeber als Beleg verbleibt.

Im Rahmen der Überweisung unterscheidet man:

- Dauerüberweisung auch Dauerauftrag genannt
- Eilüberweisung
- Sammelüberweisung

## 2) Lastschriftverkehr

Mit Hilfe des Lastschriftverkehrs kann ein Zahlungsempfänger durch sein Kreditinstitut fällige Forderungen beim Kreditinstitut des Zahlungspflichtigen einziehen lassen. Dieses erfolgt entweder per Einzugsermächtigung bzw. per Abbuchungsauftrag.

Voraussetzung dafür ist, daß eine Forderung besteht und diese fällig ist, und der Zahlungspflichtige dem Forderungseinzug zugestimmt hat.

Bei der **Einzugsermächtigung** erteilt der Zahlungspflichtige dem Zahlungsempfänger direkt die Zustimmung zum Lastschriftverkehr. Er kann innerhalb von 6 Wochen nach einer Belastung widersprechen. Nach den 6 Wochen ist ein **Widerspruch** nur möglich, wenn ein Mißbrauch vorliegt.

Beim **Abbuchungsauftrag** erteilt der Zahlungspflichtige seinem Kreditinstitut den Auftrag, Lastschriften eines

Ermächtigung zum Einzug von Forderungen  
durch Lastschriften

Name und Anschrift des Kontoinhabers	Karl Kieselstein Rheinstr. 30 69207 Sandhausen
A) Zahlungsempfänger	Rheinischer Anzeiger Postfach 67 45 32 69207 Sandhausen
Hiermit ermächtige(n) Ich/wir Sie widerruflich, die von mir/uns zu entrichtenden Zahlungen wegen (Verpflichtungsgrund, evtl. Betragsbegrenzung)	
Zeitungs-Abo "Rheinischer Anzeiger"	
bei Fälligkeit zu Lasten meines/unseres Kontos mit der Nummer	Bankleitzahl
666 300	670 200 20
bei (genauer Bezeichnung des kontoführenden Kreditinstitutes)	
Baden-Württembergische Bank AG, Filiale Mannheim	
durch Lastschrift einzuziehen. Wenn mein/unser Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstitutes keine Verpflichtung zur Einlösung. Teileinlösungen werden im Lastschriftverfahren nicht vorgenommen.	
Ort/Datum	Unterschrift(en)
Sandhausen, 09.05.94	<i>K. Kieselstein</i>

ZV 44.09 8,82

bestimmten Zahlungsempfängers einzulösen. Ein Widerspruch ist nicht möglich, sondern nur ein **Widerruf**.

Abb.31: Abbuchungsauftrag

### 3) Scheckverkehr

Der Scheck ist die unbedingte Anweisung eines Ausstellers an sein Kreditinstitut, einem Dritten bei Sicht einen bestimmten Betrag zu Lasten seines Kontos auszuzahlen.

Das Kreditinstitut, das Schecks ausgegeben hat, ist Bezogener, d. h. es hat den Scheckbetrag zu zahlen.

Da Schecks als Zahlungsmittel verwendet werden, sieht das Scheckgesetz (SchG) eine bestimmte **Vorlegungsfrist** wie folgt vor:

Vorlegungsfrist	Ausstellungsort
8 Tage	im Inland
20 Tage	im europäischen Ausland oder einem Mittelmeeranrainerstaat
70 Tage	übrige Ausstellungsorte

Die Vorlegungsfrist kann praktisch durch **Vordatierung** verlängert werden. (erlaubt)

Nach Ablauf der Vorlegefrist ist der Scheck zwar noch gültig, aber das bezogene Kreditinstitut muß den Scheck nicht mehr einlösen, kann dieses jedoch tun.

Der Aussteller hat die Möglichkeit des Widerrufs. Der Widerruf ist für das bezogene Institut bindend, wenn er die Scheckeinreichung nach Vorlegungsfrist erfolgt.

Der Scheck ist ein streng förmliches Wertpapier und muß den Vorschriften des SchG entsprechen.

Dazu zählen die **gesetzlichen Bestandteile** wie:

- Bezeichnung „Scheck“ im Text der Urkunde
- Unbedingte Anweisung, eine bestimmte Geldsumme zu zahlen

- Name des Bezogenen, der Zahlen soll
- Angabe des Zahlungsortes
- Angabe des Tages und Ortes der Ausstellung
- Unterschrift des Ausstellers als Verfügungsberechtigten des Kontos

Diese werden ergänzt durch die kaufmännischen Bestandteile wie:

- Schecknummer
- Kontonummer
- Bankleitzahl
- Schecksumme in Ziffern
- Guthabenklausel
- Zahlungsempfänger
- Codierzeile

Bei den Schecks lassen sich folgende Scheckarten unterscheiden:

- Bank-/ Postschecks
- Bar-/ Verrechnungsschecks
- Inhaber-/ Order-/ Rektaschecks
- Euro-/ Bestätigte Schecks

### 3.1) Bank-/Postschecks

Nach bezogenem Institut lassen sich Bankschecks oder Postbankschecks unterscheiden.

Je nach Art der Einlösung können diese Barscheck oder Verrechnungsscheck sein.

Bei den Postschecks gibt es darüber hinaus noch den Kassenscheck, mit denen bei der Zahlstelle des kontoführenden Postgiroamt Beträge in unbegrenzter Höhe vom Postgiroguthaben abgehoben werden können.

### 3.2) Bar-/Verrechnungsschecks

Eine Unterscheidung in diese Formen erfolgt nach Art der Scheckeinlösung.

Beim **Barscheck** hat der Scheckempfänger die Möglichkeit, den Scheck bei dem bezogenem Kreditinstitut bar einzulösen. Er kann diesen Scheck jedoch auch zur Gutschrift vorlegen oder weiterreichen. Eine Prüfung der rechtmäßigen Einreichung unterbleibt in der Regel, wodurch dem Mißbrauch natürlich Tür und Tor geöffnet sind.

Beim Verrechnungsscheck wird die bare Verfügung ausgeschlossen. Dazu muß jedoch auf der Vorderseite des Schecks der Vermerk „**nur zur Verrechnung**“ stehen. Ebenfalls ist die Kennzeichnung mit „**zwei schrägen Strichen in der Linken oberen Ecke**“ gebräuchlich.

Die Einreichung erfolgt beim Kreditinstitut mit Hilfe des Einreichungsformulars.

### 3.3) Inhaber-/Order-/Rektaschecks

Nach der Eigentumsübertragung werden Inhaberschecks, Orderschecks und Rektaschecks unterschieden.

**Inhaberschecks** tragen keine Angabe eines Zahlungsempfängers und sind - da sie **Überbringerschecks** darstellen - mit dem Zusatz „oder Überbringer“ versehen. Sie werden übertragen durch

- Einigung
- Übergabe

ohne daß der Inhaber eine Berechtigung nachweisen muß.

**Orderschecks** kommen im Inland selten, dafür häufiger im Auslandszahlungsverkehr vor.

Sie tragen einen roten Randstreifen und sind durch die Bezeichnung „**Orderscheck**“ kenntlich gemacht.

Die Übertragung erfolgt durch Einigung, Übergabe und Indossament (schriftliche Erklärung des Scheckberechtigten (Indossanten) auf der Rückseite des Schecks, daß die Rechte übertragen werden).

**Rektaschecks** tragen den Namen einer Begünstigten Person und sind mit der negativen Orderklausel „**nicht an Order**“ versehen. Damit ist eine Übertragung an Dritte ausgeschlossen.  
Eine Bedeutung haben diese Schecks in Deutschland nicht.

### 3.4) Euro-/ Bestätigte Schecks

Nach der besonderen Sicherung können Euroschecks und bestätigte Schecks unterschieden werden.

**Euroschecks** werden zusammen mit der Euroscheckkarte bis zu einem Höchstbetrag von € 400,- vom bezogenen Kreditinstitut eingelöst. Dieses auch dann, wenn das Konto des Ausstellers keine ausreichende Deckung aufweist.

Im Verlustfall ist das Risiko auf 10% pro Scheck begrenzt.

Eine vergleichbare Einlösegarantie besitzen auch Reisechecks und Tankschecks.

**Bestätigte Schecks** sind Schecks die möglichen Gläubigern eine erhöhte Sicherheit garantieren. Dazu bestätigt die Bundes- oder Landesbank auf der Rückseite einen auf sie bezogenen Scheck, wenn er innerhalb einer Frist von 8 Tagen vorgelegt wird.

#### Nicht Einlösung von Schecks

Wird ein rechtzeitig vorgelegter Scheck nicht eingelöst, ist die *Verweigerung der Einlösung* zunächst festzustellen, dann der Scheckinhaber bis zum *Aussteller zu benachrichtigen* und dann in *Rückgriff* (Schadensersatz) zu nehmen.

Die **Feststellung der Einlöseverweigerung** kann erfolgen durch:

- eine öffentliche Urkunde (Protest)
- einen „Nicht-Bezahlt-Vermerk“ des bezogenen Kreditinstitutes auf dem Scheck mit Angabe des Vorlegedatums
- eine datierte Erklärung der LZB-Abrechnungsstelle, daß der Scheck rechtzeitig vorgelegt aber nicht eingelöst wurde.

Die **Benachrichtigung** des Ausstellers bzw. Vormannes hat innerhalb von 4 Werktagen zu erfolgen.

Jeder Indossant hat seinen Vormann innerhalb von 2 Werktagen zu benachrichtigen.

Für den **Rückgriff** gilt:

Die **Haftung** erfolgt dem Scheckinhaber gegenüber gesamtschuldnerisch. Rückgriffsschuldner sind:

- bei Inhaberschecks der Aussteller und diejenigen, die den Scheck durch Indossament weitergegeben haben
- bei Orderschecks der Aussteller und die Indossanten.

Die **Rückgriffsansprüche** umfassen:

- Schecksumme
- Zinsen (2% über Diskontsatz, mindestens 6% vom Vorlegungstag an)
- Protestkosten, Benachrichtigungs- und sonstige Kosten, Auslagen
- 1/3% Provision von der Schecksumme

Sie können bei Zahlungsverweigerung im Rahmen eines normalen Mahnverfahrens mit Hilfe des Mahn- und Vollstreckungsbescheides oder im Scheckprozeß durchgesetzt werden.

Die Ansprüche des Inhabers gegenüber Aussteller und Indossanten **verjähren** sechs Monate nach Ablauf der Vorlegungsfrist, die eines Scheckverpflichteten gegenüber seinen Vormännern sechs Monate nach dem Tag, an dem er selbst den Rückscheck eingelöst hat oder Ansprüche gegen ihn gerichtlich geltend gemacht wurden.

#### **4.) Sonstiger bargeldloser Zahlungsverkehr**

Neben den zuvor beschriebenen bargeldlosem Zahlungsverkehr haben sich in den letzten Jahren vermehrt neuartige bargeldlose Zahlungssysteme im Markt verbreitet und finden vermehrt Anwendung. Dieses sind:

- Kreditkarten
- Electronic Cash Systeme

##### **4.1) Kreditkarten**

Kreditkarten werden von Kartenemittenten (Amex, Eurocard, Diners, Visa, etc.) herausgegeben. Sie ermöglichen dem Verbrauch im Einzel- und/oder Großhandel bargeldlos Waren und Leistungen zu erwerben bzw. in Anspruch zu nehmen. Die Kartenorganisation begleicht dabei die Rechnung des Karteninhabers beim Vertragspartner abzüglich einer Provision (3-7%). Dem Karteninhaber wird einmal monatlich eine Rechnung vom Kreditkarteninstitut erstellt, aus der alle getätigten Umsätze hervorgehen.  
Insofern erhält der Karteninhaber vom Kartenemittent ein Zahlungsziel. Ein Risiko bei Verlust oder Diebstahl trägt der Karteninhaber nicht, es sei denn ihm ist grobe Fahrlässigkeit nachzuweisen.

##### **4.2) Electronic cash Systeme**

Hierbei handelt es sich um ein relativ neues bargeldloses Zahlungssystem, welches mit Hilfe einer persönlichen Identifikationsnummer (**PIN**) oder aber Chips durchgeführt wird.

Zwei Systeme lassen sich dabei unterscheiden:

- Karten mit Magnetstreifen
- Chipkarten (Karten mit Mikroprozessoren)

##### **Karten mit Magnetstreifen**

Bei diesen Karten handelt es sich um eine Art „Kreditkarte“ die mit Hilfe des Magnetstreifens und der persönlichen Identifikationsnummer eine direkte Verbindung zu einem Zentralrechner des kontoführenden Kreditinstitutes herstellt und den Rechnungsbetrag direkt dem Konto des Karteninhabers belastet. Eine Belastung ist jedoch nur innerhalb des zugestandenen Kreditrahmens möglich. Ein Beispiel hierfür ist die Euroscheckkarte mit PIN oder mit Barcode.

##### **Chipkarten**

Dieses sind sogenannte Wertkarten, die eine Abbuchung von Rechnungsbeträgen solange zulassen, bis der im Chip gespeicherte Betrag aufgebraucht sind. Ein Beispiel hierfür sind die Geldkarten der Banken.

Neuere Entwicklungen gehen noch weiter. So gibt es Chipkarten, die wesentlich mehr Informationen über den Karteninhaber enthalten und bei denen die Chips wieder aufgeladen werden können. Bedenken dazu gibt es jedoch in Bezug auf die Datensicherheit.

Weitere Systeme bieten die Möglichkeit der Zahlung mit dem Smartphone (kontaktlos) oder über Bezahlagenturen wie PayPal und anderen.

## V.2.10. Kreditpolitik

Unter Kreditpolitik als marketingpolitisches Instrument ist die Einflußnahme des Herstellers (Anbieters) auf den Nachfrager mit dem Ziel zu verstehen, diesen überhaupt oder früher zum Kauf zu bewegen.

Bei der Kreditpolitik kann man wie folgt unterscheiden:

- Kreditpolitik gegenüber Konsumenten
- Kreditpolitik gegenüber Absatzorganen
- Leasing und/oder Factoring als indirekte Kreditpolitik

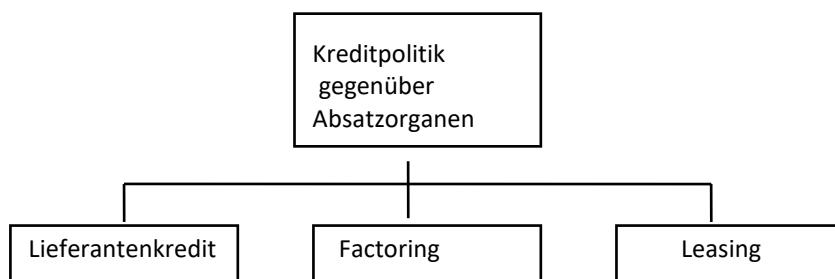
### V2.10.1 Kreditpolitik gegenüber Konsumenten

Die Kreditpolitik und damit verbundene Kreditzusagen gegenüber Konsumenten finden wir entweder im Bereich der Teilzahlungsgeschäfte (Versandhandel, Automobilhandel), im Bereich der gehobenen Konsumgüter oder aber im Bereich der Bankwirtschaft.

Sinn und Zweck der erteilten Kredite ist die Kaufkraft der Konsumenten zu stärken und somit den Absatz zu beleben.

### V2.10.2 Kreditpolitik gegenüber Absatzorganen

Im Bereich der Kreditpolitik gegenüber Absatzorganen muß nach *Olfert* wie folgt unterschieden werden:



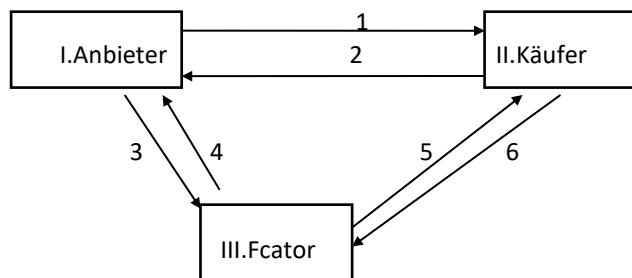
#### V2.10.2.1 Lieferantenkredit

Unter einem Lieferantenkredit versteht man ein eingeräumtes Zahlungsziel eines Lieferanten für gelieferte Ware oder Dienstleistungen. Dem Lieferantenkredit liegt ein geschlossener Kaufvertrag zwischen dem Lieferanten (Kreditgeber) und dem Käufer (Kreditnehmer) zugrunde und entspricht im Prinzip einer Stundung des Kaufpreises.

Die Inanspruchnahme eines Lieferantenkredites ist sehr fragwürdig zu beurteilen und wird in der Praxis aus Kostengründen relativ selten angenommen.

## V2.10.2.2 Factoring

Unter Factoring ist die Weiterveräußerung einer Forderung aus Lieferungen und Leistungen eines Unternehmens an Dritte an ein Finanzierungsinstitut zu verstehen.



- 1 Lieferung von Ware oder Dienstleistung vom Anbieter an Käufer und damit Entstehung einer Forderung von I. gegenüber II.
- 2 Entstehung einer Schuld von II. gegenüber I.
- 3 Weiterveräußerung der Schuld von II. an III.
- 4 Begleichung der Schuld von II. durch III. abzüglich einer Spanne von 10 - 15%.
- 5 Präsentation der Schuld von II. durch III. zum fälligen Termin
- 6 Begleichung der Schuld durch II. an III.

Dieses Szenario ist jedoch nur möglich, wenn der Käufer (II.) einer Weiterveräußerung der Forderung gegen ihn zugestimmt hat und gewerblich tätig ist. Darüber hinaus müssen alle Leistungen des Verkäufers (I.) erfüllt sein und der Käufer muß seinen Sitz in einem Factoring fähigen Land haben. Die Forderung darf darüber hinaus nicht mehr als 90 Tage im Inland und 120 Tage Laufzeit im Ausland haben.

Beim Factoring handelt es sich also im Prinzip um einen Lieferantenkredit der jedoch unmittelbar durch die Veräußerung in flüssige Mittel umgewandelt wird und somit dem Unternehmen (Verkäufer) zur Verfügung steht.

## V2.102.3 Leasing

Leasing ist eine noch relativ junge Form der Kreditgewährung, findet jedoch mehr und mehr Anwendung.

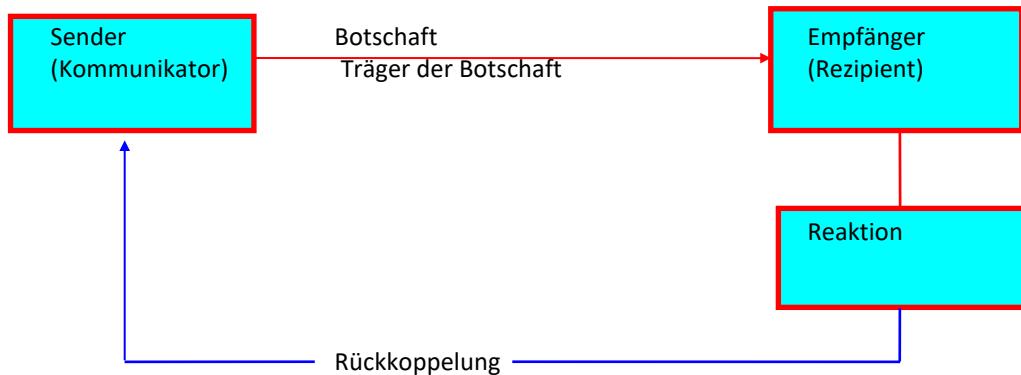
Dem Leasing liegt in der Regel folgender Ablauf zugrunde:

1. Der potentielle Leasingnehmer vereinbart mit dem Hersteller über die geeigneten Leasing Güter den Kaufpreis bzw. die Kaufpreishöhe.
2. Der potentielle Leasingnehmer vereinbart mit einem Leasing-Institut, daß dieses Institut ihm die benötigten Güter im Rahmen des Leasings zur Verfügung stellt.
3. Das Leasing-Institut kauft die benötigten Güter beim Hersteller und least diese an den Leasingnehmer.
4. Der Leasingnehmer begleicht die vereinbarten monatlichen Raten an das Leasing-Institut.

Leasing wird im Bereich der Automobilindustrie, der Kommunikationsindustrie und verstärkt im Bürobereich eingesetzt.

## Kommunikationspolitik (Public Relation)

Jeder Kommunikation, ob nun in Wort, Bild oder Schrift, liegt folgendes Schema zugrunde.



- **Wer** (Unternehmen)
- **sagt was** (Botschaft)
- **über welchen Kanal** (Werbeträger, Medium)
- **zu wem** (Zielperson, Zielgruppe)
- **mit welcher Wirkung** (Kommunikationserfolg)

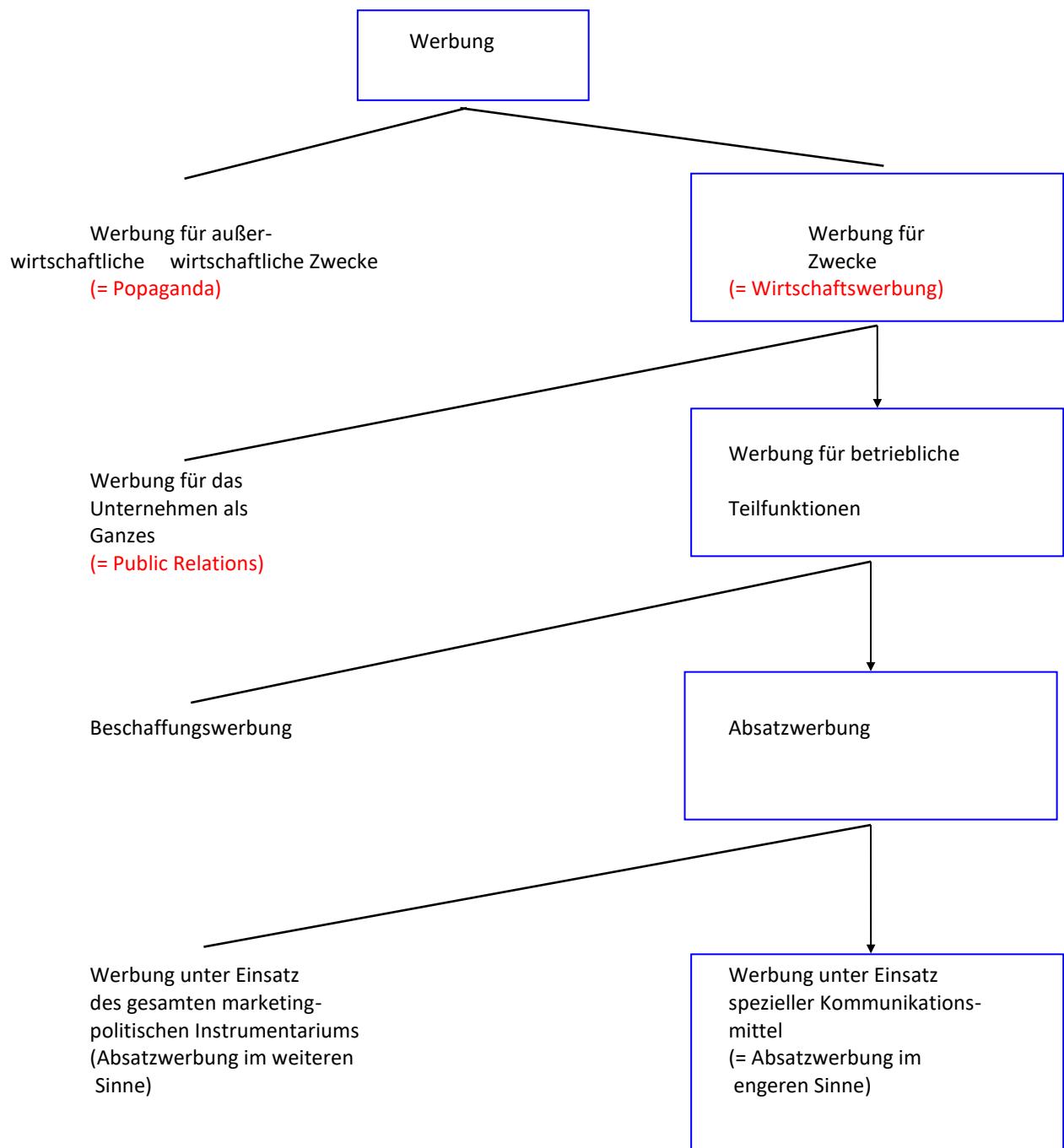
Wichtig ist dabei **was beim Empfänger ankommt und wie er es versteht!**



**Nicht der Empfänger ist Schuld, wenn es Mißverständnisse gibt, sondern der Sender!**

**Im betriebswirtschaftlichen Bereich ist natürlich die Kommunikation mit dem potentiellen Kunden von herausragender Bedeutung. Umgangssprachlich auch Werbung genannt.**

Der Begriff Werbung sollte auf alle Fälle differenziert werden, da er im Umgangsgebrauch mit einem negativen Anstrich belegt ist.





Wenn wir Werbung einsetzen wollen, müssen wir uns Gedanken über **Werbeziele** (d.h. was wollen wir mit unserer Werbung erreichen) und die **Beurteilung der Werbung aus Sicht der Verbraucher und des Unternehmens** machen.

Werbung aus Sicht der Verbraucher und der Unternehmen:

Werbung aus Verbrauchersicht	
<p>Vorteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erhöhung der Markttransparenz</li> <li>2. Erhöhung der Auswahlmöglichkeiten</li> <li>3. Zeitersparnis bei der Wareninformation</li> <li>4. Preissenkungen</li> <li>5. Verringerung der Unsicherheit</li> <li>6. Erschließung neuer Einkaufsquellen</li> <li>7. Erschließung neuer Nutzungsalternativen</li> <li>8. Ausdehnung der Marktentnahme</li> <li>9. Zuverlässige Information</li> <li>10. Lebenstiladequate Ansprache</li> </ol>	<p>Nachteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mögliche Verschleierung von Markttransparenz</li> <li>2. Senkung der Auswahlmöglichkeiten</li> <li>3. Verunsicherung durch Informationsüberflutung</li> <li>4. Preiserhöhungen</li> <li>5. Erhöhung der Unsicherheit</li> <li>6. Stabilisierung etablierter Einkaufsquellen</li> <li>7. Beschränkung von Nutzungsalternativen</li> <li>8. Verleitung zu überflüssigen Ausgaben</li> <li>9. Fehlinformation</li> <li>10. Übervorteilung durch Manipulation</li> </ol>

Werbung aus Unternehmenssicht	
<p>Vorteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kostensenkung in der Produktion</li> <li>2. Erhöhung der Präferenzen</li> <li>3. Stabilisierung der Preise</li> <li>4. Marktsegmentierung und Zielgruppenorientierung</li> <li>5. Qualitätsförderung</li> <li>6. Erleichterung der Einbringung von neuen Produkten</li> <li>7. Direkter Kontakt mit dem Verbraucher</li> </ol>	<p>Nachteile:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kostensteigerung im Marketingbereich</li> <li>2. Abbau der Preiskonkurrenz</li> <li>3. Probleme bei der Preisflexibilität</li> <li>4. Hypersegmentierung</li> <li>5. Höhere Produktrisiken</li> <li>6. Förderung der Produktethik</li> <li>7. Kontrollaufwand für die Vertriebskanäle</li> </ol>

### Stufenleiter der Werbung, die der Adressat durchläuft

Werbewirkung					
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
Berührungs-erfolg	Beeindruck-kungserfolg	Erinnerungs-erfolg	Interessewek-kungserfolg		Aktionserfolg
Bewußtheit	Einsicht	Überzeugung			Handlung
Bekanntheit	Image	Nutzen (Erwartung)	Präferenz		Handlung
Aufmerksam-keit / Interesse	Wunsch	Überzeugung			Handlung
Aufmerksam-keit	Interesse	Wunsch	Vertrauen	Entscheidung	Handlung u. Zufriedenheit
Bewußtheit	Wissen		Bevorzugung		Loyalität
Bewußtheit	Wissen	Zuneigung	Bevorzugung	Überzeugung	Kauf
Aufmerksam-keit	Interesse	Wunsch			Handlung
Bekanntheit	Information	Hinstimmung			Handlungs-anstoß
Sinnes-wirkung	Aufmerksam-keit	Vorstellungs-wirkung	Gefühls-wirkung	Gedächni-s-wirkung	Willens-wirkung

Vielfach wird auch von **AIDA** gesprochen.

**Attention** = Aufmerksamkeit

**Interest** = Interesse

**Desire** = Wunsch

**Action** = Handlung

## Produktpolitik (Product)

### Lebenszyklus Konzept

Erzeugnisse unterliegen wie Lebewesen dem Gesetz des „Werdens und Vergehens“. Mit anderen Worten: Sie werden geboren, wachsen, werden alt und sterben!

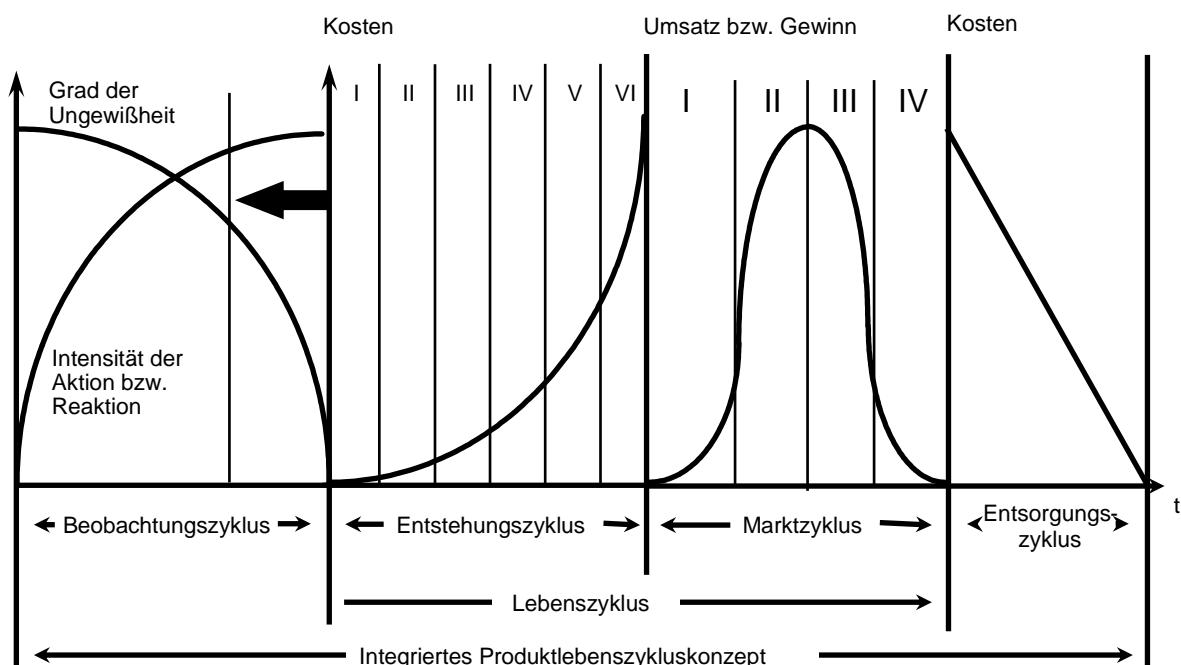
Produkte haben somit eine begrenzte Lebensdauer und durchlaufen während dieser Zeit bestimmte Lebensphasen, die mit Hilfe von **Lebenszyklusmodellen beschrieben** werden.

Unabhängig von der Lebenszeit durchlaufen Produkte und Erzeugnisse folgende Phasen:

- **Entstehungsphase (I)**
- **Einführungsphase (II)**
- **Wachstumsphase (III)**
- **Reifephase (IV)**
- **Sättigungsphase (V)**
- **Verfall- oder Degenerationsphase (VI)**

Das Lebenszyklus-Konzept basiert auf der Annahme, dass ein Produkt nur eine bestimmte (begrenzte) Lebensdauer hat und seine Absatzchancen im Zeitablauf einer zyklischen Entwicklung unterliegen.. Es dient dazu, die Entwicklung von Produkten, Märkten, Technologien und Branchen zu untersuchen.

Mit dem lebenszyklus-Konzept werden die Entwicklung der Kosten sowie der idealtypische durch verschiedene Phasen gekennzeichnete Verlauf des Umsatzvolumens von Produkten oder Märkten beschrieben.



Quelle: Pfeiffer et. al. [Technologieportfolio 1991], S. 27ff.

Es gilt:

- Der **Entstehungszyklus** ist dadurch gekennzeichnet, dass ausschließlich Kosten anfallen, z. B. für Unternehmens- und Umweltanalysen, Produktplanung und – Entwicklung, Vorbereitung der Markteinführung.
- Beim **Marktzyklus** werden Umsatzerlöse mit dem Erzeugnis erzielt, wobei die Umsatzkurve s-förmig verläuft. Die Produktlebensdauer lässt sich dabei in mehrere Phasen unterteilen, die jedes Produkt und/oder Dienstleistung in unterschiedlicher Weise durchläuft.

	Einführungsphase	Wachstumsphase	Reife/ Sättigungsphase	Degenerationsphase
Anzahl der Wettbewerber	einer / sehr wenige	mehrere / sehr viele erreicht Höchstzahl	rückläufig, Konsolidierungsphase	abnehmend, wenige
Marktanteil	sehr hoch*	hoch aber geringer	geringer	klein
Marktposition	Marktführer*	Marktführer oder nachrangiger Anbieter	Nachrangiger Anbieter oder Grenzanbieter	Grenzanbieter
Umsatzentwicklung	Langsames Wachstum	Schnelles Wachstum	Stagnation auf hohem Niveau	Rückgang
Produktergebnis	Verlust	Steigender Gewinn	Sinkender Gewinn	Kleiner Gewinn bis Verlust
Preiselastizität	niedrig	mittel	hoch	niedrig
Preis / Mengeneinheit	hoch	abnehmend	Richtung Grenzkosten	stabil
Kunden	Innovatoren	Frühadapter	Breite Mitte	Nachzügler
Wachstumsrate	unbestimmt	hoch	gering	null – negativ
Marktpotential	unklar	deutlicher	überschaubar bzw. transparent	unbekannt
Kundentreue	gering	höher	abnehmend	höher

\* in der Annahme, das Unternehmen der erste Anbieter eines neuen, bisher nicht im Markt vertretenen Produktes ist!

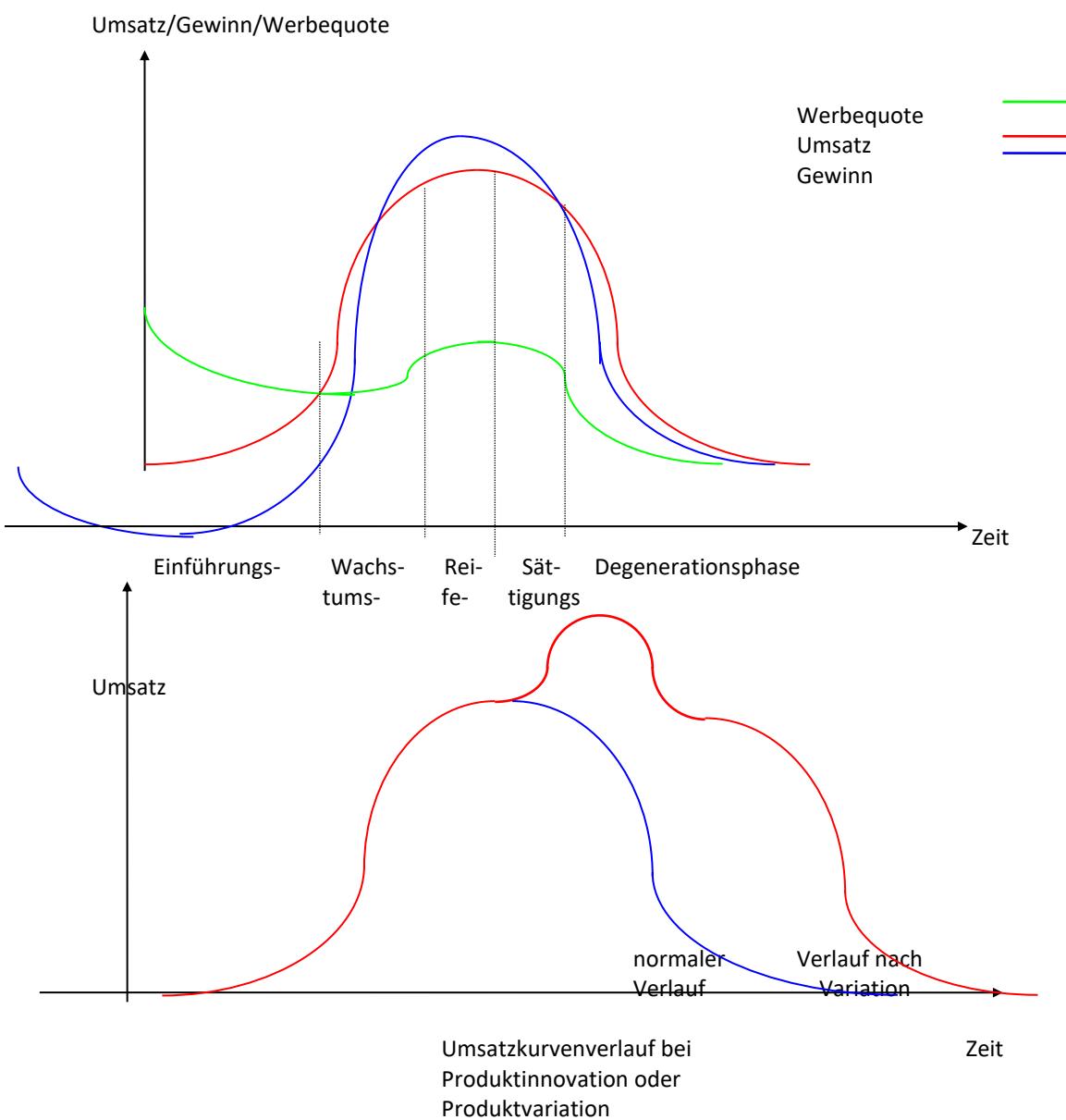
**Strategische Maßnahmen** können, je nach Lebenszyklusphase, sein:

- ◆ In der Einführungsphase: Markt abschöpfen und durchdringen
- ◆ In der Wachstumsphase: Neue Segmente / Distributionskanäle erschließen
- ◆ In der Reife-/Sättigungsphase: Produkt und Markt modifizieren, Produktvariationen erarbeiten
- ◆ In der Degenerationsphase: Investieren, Abwarten, Selektieren, Ernten, Eliminieren

**Einsatzbereiche** des Lebenszyklus - Konzeptes sind z.B.:

- Prognose der Absatzmöglichkeiten eines Produktes
- Planung des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente
- Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produktes
- Instrument der strategischen Leistungsprogrammplanung im Produkt – Markt – Bereich
- Grundlage für die Planung von Strategien
- Ableitung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten

Hierzu gehören dann auch Betrachtungen **wie Life Cycle Costs**. Life Cycle Costing hat in erster Linie zum Ziel, die Gesamtkosten eines Produktes, die über den Lebenszyklus entstehen, zu optimieren.



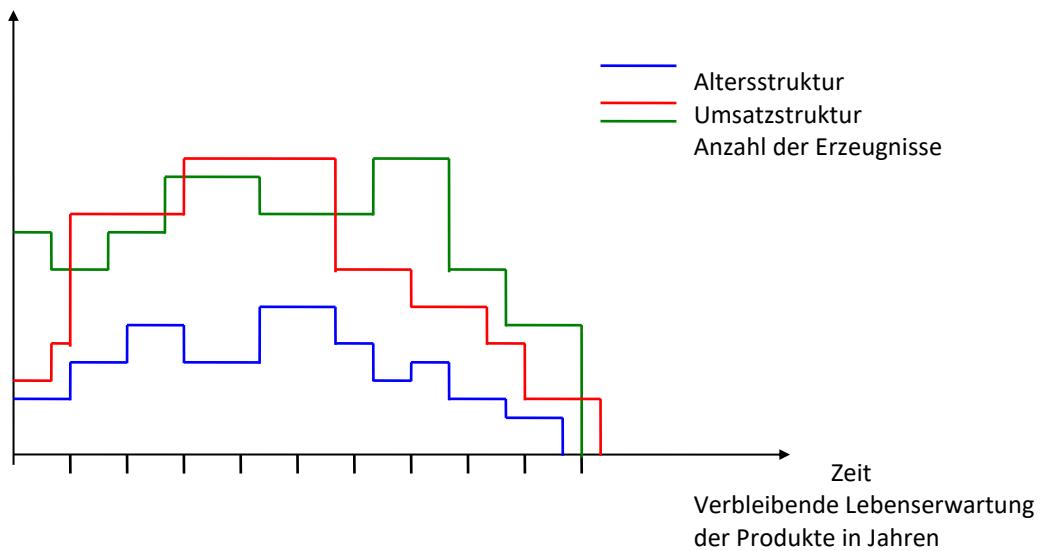
## Sortimentspolitik

**Unter Sortiment versteht man die Summe aller Produkte oder aller Produktgruppen die ein Unternehmen in seinem Leistungsprogramm hat.**

Die Zusammensetzung des Sortiments ist sehr eng mit dem Produktlebenszyklus der einzelnen Produkte verknüpft und hat bei falscher Sortimentspolitik evtl. fatale Folgen für die Unternehmung.

**Im Rahmen der Sortimentspolitik steht das Alter der einzelnen Produkte im Vordergrund und somit die Altersstruktur aller Produkte.**

Menge/Umsatz/Anzahl



## Ziele und Aufgaben der Produkt- und Sortimentspolitik

### Hier: Entscheidungen

Alle Überlegungen sollen zu einer optimalen Programmgestaltung führen.  
Entschieden werden muß dabei

- **Was (Artmäßige Zusammensetzung)**
- **Wieviel (Mengenmäßige Zusammensetzung)**
- **Wann (Zeitmäßige Zusammensetzung)**

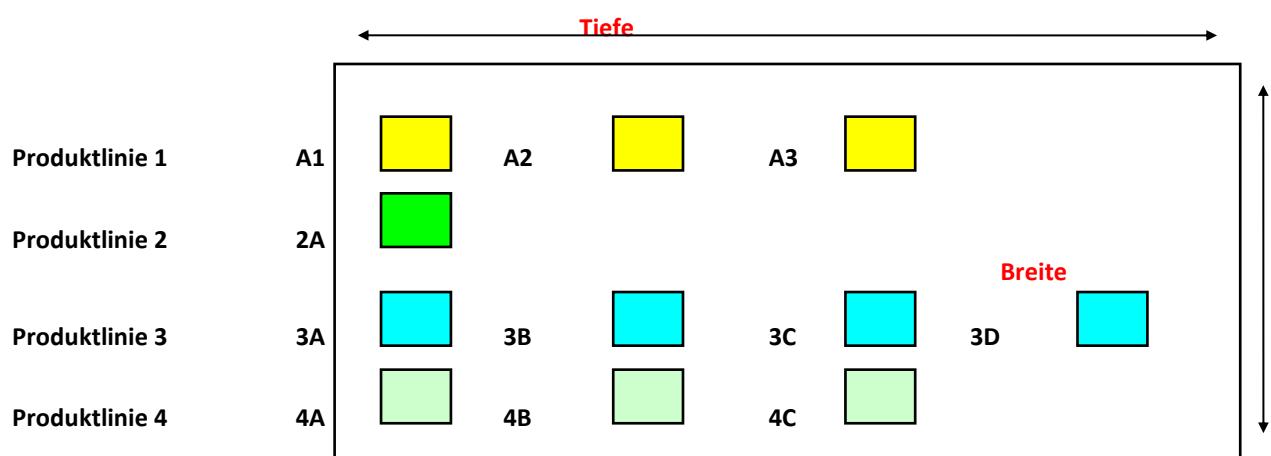
des Produktions- bzw. Sortimentsprogramms.

Das Unternehmen hat dabei im Wesentlichen zwei Entscheidungen zu fällen:

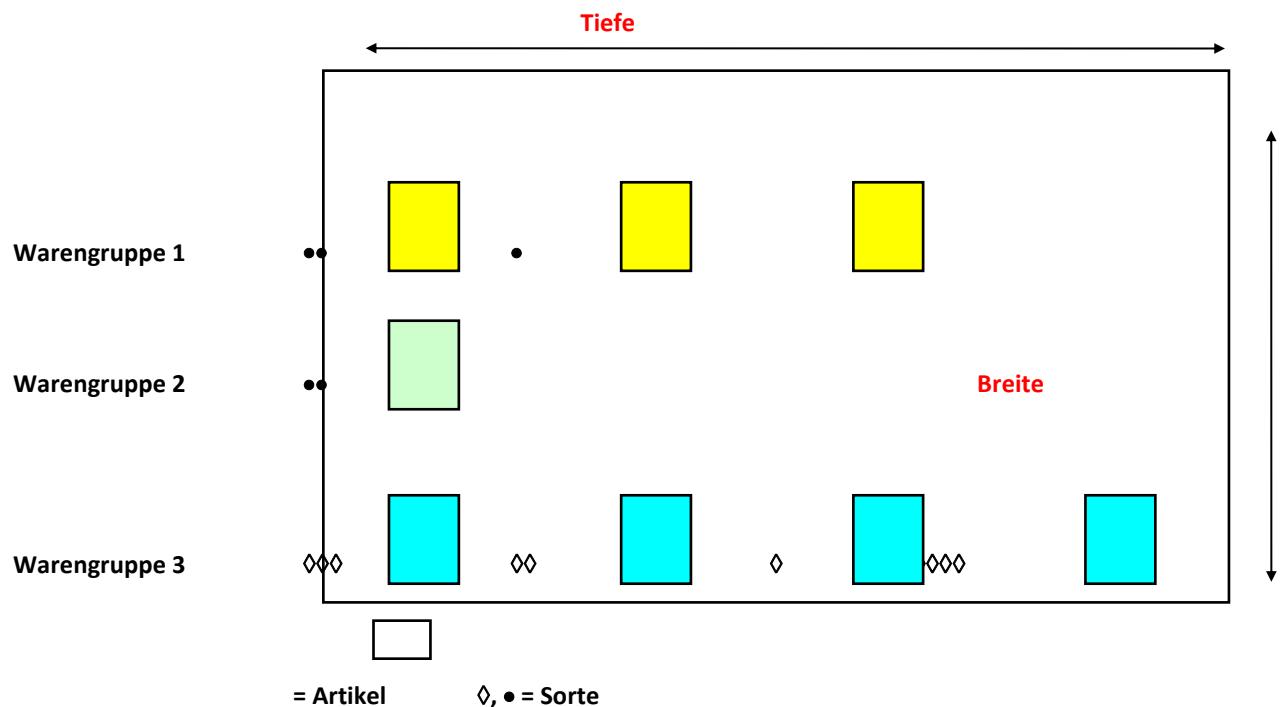
- **Inhaltliche Beschreibung des Leistungsprogramms**  
(Bestimmung der Produkte und Produktlinien)
- **Festlegung der Sortimentbreite und Sortimenttiefe**

Im Zusammenhang hiermit sind bestimmte Definitionen wichtig, die nachfolgend erklärt werden.

<b>Produktlinie</b>	= Bezeichnung des Herstellers für eine Gruppe von Produkten, die eng im Zusammenhang stehen
<b>Warengruppe</b>	= Bezeichnung des Handels für eine Produktlinie
<b>Programmbreite</b>	= Begriff für die Angabe des Herstellers darüber wieviel Produktarten oder Produktlinien im Herstellungsprogramm enthalten sind
<b>Programmtiefe</b>	= Begriff der Angibt, wieviel verschiedene Ausführungen innerhalb einer Produktlinie des Herstellers geführt werden
<b>Sortiment</b>	= Bezeichnung des Handels, wird durch Sorten gebildet
<b>Sorte</b>	= Kleinste Sortimentseinheit, die zu Artikeln zusammengefaßt werden und einen Einheitlichen Warencharakter haben und sich nur durch Farbe, Form, etc. unterscheiden.
<b>Artikel</b>	= Summe einheitlicher Sorten
<b>Sortimentstiefe</b>	= Zahl der Artikel und Sorten innerhalb einer Warengruppe
<b>Sortimentsbreite</b>	= Zahl der geführten Warengruppen



Zahl der Produkteinheiten: 11  
 Zahl der Produktlinien: 4  
 Ø Produkttiefe: 3



Das Sortiment ist im Vergleich zum Produktionsprogramm des Herstellers relativ leicht veränderbar.

Im Rahmen der Sortiments- bzw. Programmplanung wird unterschieden in

**Strategische Sortiments-/Programmplanung** welche nach folgenden Gesichtspunkten ausgerichtet wird

- Güterherkunft und Material
- Käufergruppen
- Preislage
- Verwendungszweck
- Kompensationsmöglichkeiten

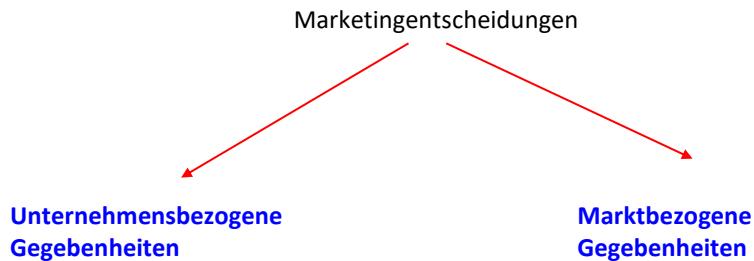
und

**Taktische Sortiments-/Programmplanung** welche nach folgenden Gesichtspunkten ausgerichtet wird

- Deckungsbeiträgen
- Finanzvolumen
- Räumliche - Gegebenheiten
- Personellen - Gegebenheiten
- Fertigungs - Gegebenheiten

## Marketingentscheidungen und Marketingkonzeption

Marketingentscheidungen bestehen aus zwei Komponenten

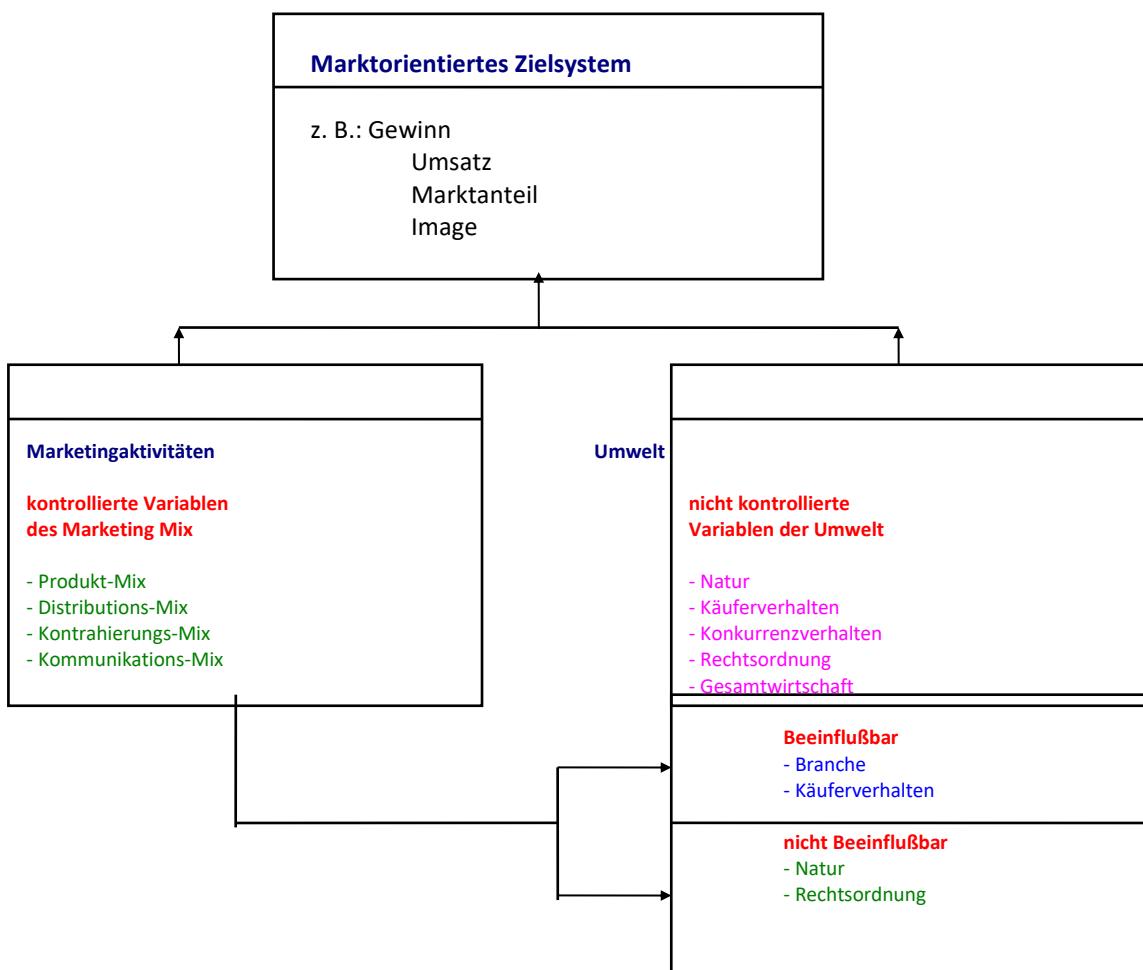


Entscheidungssituationen werden durch Ziele, Alternativen, Aktionen, Umweltsituationen, Konsequenzen und Entscheidungsresultate beschrieben.

Die Zielerreichung hängt dabei von nur zwei Variablen (Gruppen von Variablen) ab, die da sind:

**Kontrollierbare Variablen** wie z. B.: Unternehmenseigene Faktoren und

**unkontrollierbare Variablen** wie z. B.: Gesetze, etc.



## Verkaufsförderung (Sales Promotion)

**Sales Promotion = Maßnahmen die den Absatz unterstützen.**

1. Dealer Promotion = Handlerpromotion (Hineinverkaufen)
2. Merchandising = Abverkaufen
3. Staff - Promotion = Verkaufspersonal – Förderung
4. Consumer - Promotion = Verbraucher - Förderung

### 1. Dealer Promotion (Sollen Effizienz der Absatzorgane erhöhen)

Sinn und Zweck der Dealer Promotion ist es, den Verkauf von Produkten beim Händler zu fördern.

Möglichkeiten sind:

- Beteiligung an Folgekosten (Werbezuschuß)
- Zurverfügungstellung von Verkaufshilfsmittel (Regale, Automaten)
- Serviceleistungen (Schaufensterdekoration)
- Preise/Konditionen (Sondernachlaß)
- Produktschulung / Information (Vertretertagung)
- Dealer Support (Unterstützung in jeglicher Art und Weise)
- Prämiensysteme (Incentives)

### 2. Merchandising

Unter Merchandising wird die Nutzung des Namens oder des Images zur Vermarktung nicht damit verbundener Produkte oder Leistungen verstanden.

Beispiel: Bayern München für Teller, Geschirr, Bettwäsche  
Joop für Kosmetik, etc.

### 3. Staff - Promotion

Hierunter werden Anreizsysteme verstanden, die das Verkaufspersonal zu zusätzlichen Anstrengungen in der Verkaufsarbeit anregen sollen.

Möglichkeiten sind:

- Verkäuferschulungen (techn. und kommerziell)
- Prämiensysteme
- Wettbewerbssysteme (Incentives)
- Entlohnungssysteme (Umsatzanteil)
- Verkaufsunterlagen

#### 4. Consumer - Promotion

Ziel ist es, den Bekanntheitsgrad und/oder Absatz zu erhöhen

Möglichkeiten sind:

- Bonussysteme
- Proben
- Gewinnsysteme (Preisausschreiben)
- Preisreduktionen (Einführungspreise)
- Beigaben (1 Glas zu jeder Flasche Wein als Anreiz)
- Prämiensysteme (Kunden werben Kunden z. B. bei Zeitungen)
- Präsentationen/Produktschauen (Modenschau)

#### Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Die Öffentlichkeitsarbeit dient grundsätzlich dazu, das Erscheinungsbild des Unternehmens nach Innen und Außen zu beeinflussen.

Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit sind:

- **Informationsfunktion** (Jahresabschluß für Banken, etc.)
- **Werbefunktion** (Absatzförderung und Darstellung der Produkte/Leistungen)
- **Kontaktfunktion** (Bekanntheitsgrad)
- **Imagefunktion** (Pflege, Aufbau und/oder Erhaltung)
- **Führungsfunction** (Meinungsbildung)
- **Kontinuitätsfunktion** (Bewahren und Fortführen z. B. Corporate Design)
- **Stabilisierungsfunktion** (Vertretung der eigenen Positionen)
- **Harmonisierungsfunktion** (Schaffen einer gemeinsamen Basis zwischen Unternehmen und Umwelt)

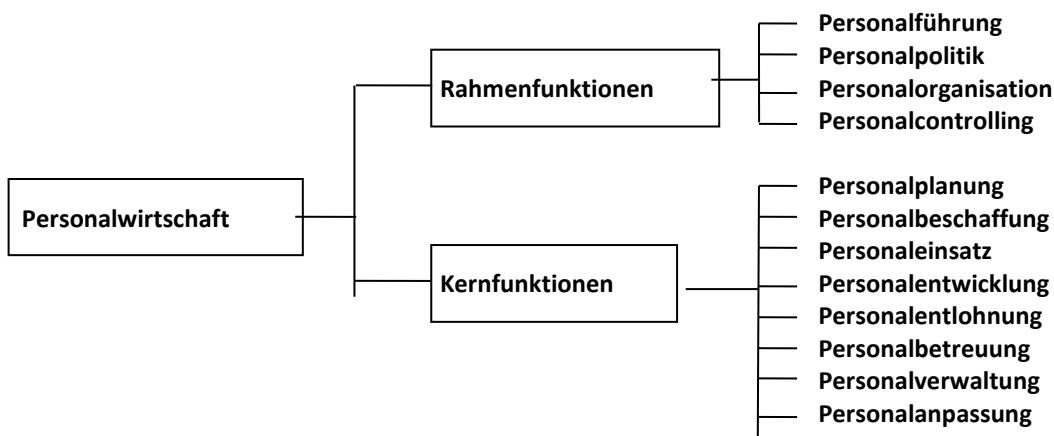
## VI. Personalwirtschaft

### Personalwirtschaft

**Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen.**

Ihre Träger sind die betrieblichen Führungskräfte und die Personalabteilung als Organisationseinheit, die häufig als Personalwesen bezeichnet wird.

Sie umfaßt folgende Funktionen:



Die Personalwirtschaft sollte zwei **Ziele** verfolgen:

Dieses sind:

- **Wirtschaftliche Ziele und**
- **Soziale Ziele**

Beide Ziele sind an den Unternehmenszielen auszurichten und sollen diese unterstützen.

Wirtschaftliche Ziele sind z. B.:

- Senkung der anfallenden Personalkosten für das beschäftigte Personal
- Qualifikationsentsprechender Personaleinsatz
- Steigerung der Mitarbeiterleistung

Soziale Ziele sind z. B.:

- Gerechte Personalentlohnung
- Arbeitszeitgestaltung
- Humane Arbeitsplatzgestaltung
- Personenbezogene Personalentwicklung

## Personalplanung

Die Personalplanung lässt sich unterteilen in

- **Personalbedarfsplanung**
- **Personaleinsatzplanung**
- **Personalveränderungsplanung**
- **Personalentwicklungsplanung**
- **Personalkostenplanung**

Die **Personalbedarfsplanung** ist eine Folge der Absatz-, Produktions- und Investitionsplanung. Sie setzt in der Regel am zukünftigen (den in der nächsten Planperiode) benötigten Personalbedarf an. Dieser Personalbedarf wird als **Bruttobedarf** bezeichnet. Das tatsächlich zu beschaffende Personal (Nettopersonalbedarf) errechnet sich wie folgt.

Bild: Personalbedarfsplanung

<b>Bruttopersonalbedarf nächste Periode</b>	<b>2500</b>
abzüglich derzeitiger Personalbestand	2200
zzgl. bereits bekannte Abgänge	25
zzgl. durchschn. Fluktuation	30
zzgl. durchschn. Krankenstand	20
abzüglich bereits bekannte Zugänge	17
abzüglich Übernahme Azubis	3
abzüglich Personal Zeitarbeitsfirmen	20
<b>ergibt Nettopersonalbedarf</b>	<b>335</b>

Die **Personaleinsatzplanung** ist eine operative Planung, bei der es um die Zuordnung und den Einsatz der Mitarbeiter auf bestimmten Stellen oder Arbeitsplätzen geht. Sie umfasst sowohl die quantitative als auch die qualitative Planung.

Darüber hinaus werden innerhalb der quantitativen Einsatzplanung auch die Anfangs-, Zwischen- und Endtermine des Mitarbeitereinsatzes festgelegt.

Die **Personalveränderungsplanung** legt offen, wenn Personalveränderungen einzuleiten sind. Zu ihr gehören die Personalbeschaffungsplanung und die Personalfreisetzungplanung.

Die **Personalentwicklungsplanung** dient der Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter. Zu unterscheiden sind dabei:

- Bildungsplanung (Ausbildungsplanung, Fortbildungsplanung, Umschulungsplanung)
- Förderungsplanung (Einarbeitungs-, Laufbahn- und Besetzungsplanung)

Die **Personalkostenplanung** umfasst alle Leistungen, die das Unternehmen den Mitarbeitern direkt oder indirekt in Form von Geld oder geldwerten Leistungen gewährt. Diese sind vor dem Hintergrund des zukünftigen Personalbestandes und der Lohnentwicklung frühzeitig zu planen. Das Ergebnis sehen wir vielfach in Form von Personalbudgets.

Die **Kontrolle** der geplanten Daten schließt sich nach der Durchführung bzw. der Umsetzung der geplanten Daten an, um daraus Rückschlüsse für die zukünftigen Planungen zu bekommen.

## Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, geeignete Arbeitskräfte für das Unternehmen auf dem Personalbeschaffungsmarkt oder aber auch innerhalb des Unternehmens zu beschaffen.

Daher wird in interne und externe Beschaffungswege unterschieden.

### Interne Beschaffungswege

Unter internen Beschaffungswegen versteht man die Beschaffung von Arbeitskräften innerhalb des Unternehmens. Dieses setzt voraus, dass die Mitarbeiter bereits im Unternehmen beschäftigt sind.

Hierzu zählen:

- **Interne Stellenausschreibung**
- **Versetzung**
- **Personalentwicklung**
- **Mehrarbeit**
- **Abordnung**

### Externe Beschaffungswege

Neben den internen Personalbeschaffungswegen setzt das Unternehmen externe Beschaffungswege ein, wenn der Bedarf nicht oder nur mit erheblichem Aufwand auf internen Beschaffungswegen gedeckt werden kann.

Hierzu zählen:

- **Arbeitsvermittlung**
- **Stellenanzeige**
- **Arbeitnehmerüberlassung**
- **Personalberater**
- **Hochschulen**
- **Bildungseinrichtungen**
- **Messen**

## Personalbewerbung

Nachdem ein Unternehmen sich zu der Beschaffung von Personal entschieden und den Beschaffungsprozeß gestartet hat, werden dem Unternehmen Bewerbungen zugehen.

Hierbei kann es sich um Bewerbungen handeln, die sich auf eine bestimmte angebotene Stelle beziehen oder aber auch um sogennante Initiativbewerbungen, die ohne Bezug auf eine bestimmte Stelle des Unternehmens eingehen.

Die Bewerbung kann heute auf unterschiedlichen Wegen das Unternehmen erreichen:

- Schriftliche Bewerbung in Hardcopy
- Elektronische Bewerbung per e-mail
- Mündliche Bewerbung per Telefon
- Persönliche Bewerbung durch unangemeldeten Besuch

## Personalauswahl

Die eingegangenen Bewerbungsunterlagen werden in der Personalabteilung gesammelt und einer Sichtung unterzogen. Diese Sichtung dient zu einer Vorauswahl der Bewerber.

Hierbei werden die eingegangenen Bewerbungen auf Vollständigkeit und auf Erfüllung im Hinblick auf die Stellenbeschreibung hin geprüft.

Bewerbungen von Kandidaten, die die Anforderungen der Stellenbeschreibung nicht erfüllen, sowie Bewerbungen, die unvollständig sind werden danach nicht weiter berücksichtigt.

Bewerbungsunterlagen enthalten typischer Weise folgende Unterlagen:

- **Anschreiben**
- **Bewerberfoto**
- **Tab. Lebenslauf**
- **Arbeitszeugnisse**
- **Schulzeugnisse**

In Einzelfällen kommen weitere Unterlagen hinzu, wie z. B. Weiterbildungsunterlagen, Arbeitsproben, Referenzen, usw..

Beurteilung von Schul- und Arbeitszeugnissen					Checkliste
Name Ersteller: Abteilung: Datum:	Geht an: Abteilung:				Was ist zu tun: Zurück bis:
<b>1. Schulzeugnisse</b>					
Kriterien		Ist Ø		Soll Ø	Anmerkungen
1.1	Welches ist die Durchschnittsnote der wichtigsten Zeugnisse?				
1.2	Welches ist die Durchschnittsnote aller Zeugnisse?				
1.3	Welches ist die Durchschnittsnote der für die Tätigkeit relevanten Fächer?				
		hoch	mittel	tief	Anmerkungen
1.4	Wie hoch ist der Qualitätsstandard der zeugnisausstellenden Schule anzusetzen?				
1.5	Wie hoch ist die Abwesenheitsquote?				
<b>2. Arbeitszeugnisse</b>					
Kriterien		+	Ø	-	Anmerkungen
2.1	Welches ist der Grundtenor der Arbeitszeugnisse?				
2.2	Falls die Zeugnisse von sprachkompetenten Ausstellern stammen: Wie wohlwollend ist der Ton?				
	Kriterien	Ja	Nein	Anmerkungen	
2.3	Widersprechen sich die Zeugnisse?				
2.4	Widersprechen sich einzelne Zeugnisse und Lebenslauf?				
2.5	Bestehen Lücken hinsichtlich Verhaltens- und Leistungsbeurteilung?				
2.6	Werden nur selbstverständliche oder nebensächliche Leistungen erwähnt?				
2.7	Sind die Austrittsgründe eindeutig formuliert und klar ersichtlich?				
2.8	Sind viele Arbeitsbestätigungen vorhanden?				
2.9	Fehlen Zeugnisse für wichtige Zeiträume?				
2.10	Ist die Stelle (zu) häufig gewechselt worden?				
2.11	Nach dem Vorstellungsgespräch: Widerspricht ein Zeugnis einer Referenzauskunft?				
		hoch	mittel	tief	Anmerkungen
<b>3. Gesamtbeurteilung</b>					

Quelle: remark Personaldokumente

Nachdem die Vorauswahl von Kandidaten erfolgt ist, beginnen die nächsten Schritte im Auswahlprozess. Hier hat das Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten, wie z. B.

- **Vorstellungsgespräch**
- **Eignungstest (CPI Tests oder andere Verfahren)**
- **Assessment Center (oft inkl. Persönlichkeits-, Belastungs- und Fähigkeitstests)**

Im Anschluß an die Auswahl erfolgt die **Einstellung** eines Mitarbeiters, indem man einem Kandidaten einen Arbeitsvertrag anbietet.

Hier werden folgende **Vertragsarten** unterschieden:

**- nach der zeitlichen Dauer**

- Unbefristeter Arbeitsvertrag
- Befristeter Arbeitsvertrag

**- nach der Arbeitszeit**

- Teilzeitarbeitsvertrag
- Vollzeitarbeitsvertrag

**- nach Beschäftigungsart**

- Arbeitnehmeranstellungsvertrag
- Arbeitsvertrag für geringfügig Beschäftigte
- Aushilfsarbeitsvertrag
- Praktikumsvertrag
- Ausbildungsvertrag
- Auslandsentsendungsvertrag
- Arbeitsvertrag für leitende Angestellte
- Geschäftsführungsanstellungsvertrag

Arbeitsverträge müssen schriftlich abgeschlossen werden.

Ein Anstellungsvertrag sollte zumindest folgende Vertragspunkte enthalten:

- Namen der Vertragspartner
- Beginn- und Ende des Vertragsverhältnisses
- Bezeichnung der Tätigkeit
- Probezeit und Kündigungsfristen
- Arbeitsort
- Vergütung
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Arbeitsverhinderung
- Urlaubsanspruch / Nebentätigkeit
- Verschwiegenheitspflicht
- Evtl. Wettbewerbsverbot
- Evtl. Vollmachten
- Evtl. Gültigkeit der Betriebsvereinbarung
- Evtl. Dienstwagenregelung
- Evtl. Dienstreisen- und Spesenregelung
- Evtl. Gültigkeit der Tarifvertraglichen Regelungen
- Nebenabreden

Nahfolgend ein Beispiel eines Anstellungsvertrages:

## Anstellungsvertrag

Zwischen ..... (Firma)  
 und Frau/Herrn ..... (Angestellter)  
 wird Folgendes vereinbart:

### **§ 1 Beginn des Anstellungsverhältnisses/Tätigkeit**

Der Arbeitnehmer wird mit Wirkung vom ..... als ..... eingestellt. Die einzelnen zum Aufgabenbereich gehörenden Tätigkeiten ergeben sich aus der als Anlage 1 beigefügten und zum Vertrag gehörenden Stellenbeschreibung. Die Firma behält sich vor, Herrn/Frau .... innerhalb des Unternehmens eine andere, seiner Vorbildung und seinen Fähigkeiten entsprechende andere Tätigkeit zu übertragen. Eine Anpassung der Vergütung ist nur bei der Übertragung einer höherwertigen Tätigkeit vorzunehmen.

Herr/Frau .... erhält (Handlungsvollmacht/Einzelprokura/Gesamtprokura).

### **§ 2 Beendigung des Anstellungsverhältnisses**

Die ordentliche Kündigung des Anstellungsvertrages vor Dienstantritt ist ausgeschlossen. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung bleibt unberührt. Für beide Vertragsparteien gilt eine Kündigungsfrist von 6 Monaten zum Quartalsende. Eine gesetzliche Verlängerung der Kündigungsfrist wirkt gleichermaßen für die Firma und den Angestellten.

Die Firma ist nur unter Fortzahlung der vereinbarten Vergütung berechtigt, den Angestellten bis zum Ablauf der Kündigungsfrist oder bis zum rechtskräftigen Abschluss eines Kündigungsschutzverfahrens unter Anrechnung des verbliebenen Urlaubsanspruches von der Arbeit freizustellen.

Ohne Kündigung endet das Anstellungsverhältnis mit Ablauf des 65. Lebensjahres des Angestellten.

Die Kündigung bedarf der Schriftform.

### **§ 3 Vergütung**

Die monatliche Bruttovergütung beträgt ..... EUR.

Die Vergütung wird jeweils am letzten eines Monats fällig. Die Zahlung erfolgt bargeldlos auf das der Firma benannte Konto des Arbeitnehmers.

### **§ 4 Abtretungen/Pfändungen**

Die teilweise oder vollständige Abtretung und Verpfändung der Vergütung ist ausgeschlossen. Im Falle einer Lohnpfändung ist die Firma berechtigt, die konkrete Bearbeitungsgebühr einzubehalten.

### **§ 5 Spesenregelung**

Bei Dienstreisen werden folgende Spesen ersetzt: Hotelkosten incl. Übernachtung und Frühstück, Flugkosten, Mietwagen der gehobenen Mittelklasse, dienstlich veranlasste Tankquittungen, Telefonkosten sowie sonstige Bewirtungskosten, die dem Geschäftszweck dienen.

Vor Antritt der Dienstreise wird dem Angestellten ein Spesenvorschuss in Höhe der voraussichtlich anfallenden Kosten gewährt, der nach Beendigung der Dienstreise abzurechnen ist.

### **§ 6 Arbeitszeit**

Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt mindestens 40 Stunden wöchentlich. Der Angestellte verpflichtet sich, erforderlichenfalls darüber hinaus nach pflichtgemäßem Ermessen tätig zu werden. Überstunden im betriebsüblichen Umfang werden durch die vereinbarte Vergütung abgegolten.

### **§ 7 Urlaub/Nebentätigkeit**

Der Arbeitnehmer erhält ..... Werkstage Urlaub. Urlaubsjahr ist das Kalenderjahr. Der Zeitpunkt des jeweiligen Urlaubsantritts ist mit den betrieblichen Notwendigkeiten abzustimmen. Während des Urlaubs ist jede auf Erwerb gerichtete Tätigkeit untersagt.

Während der Dauer des Anstellungsverhältnisses ist jede Nebenbeschäftigung untersagt, die die Arbeitsleistung des Angestellten oder die Interessen der Firma in sonstiger Weise beeinträchtigen kann. Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, die Firma vor jeder Aufnahme einer Nebenbeschäftigung zu informieren.

## **§ 8 Arbeitsverhinderung**

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, im Falle einer Arbeitsverhinderung infolge Krankheit oder aus sonstigen Gründen der Firma unverzüglich Mitteilung zu machen. Bei Arbeitsunfähigkeit infolge Erkrankung hat der Angestellte der Firma spätestens am dritten Tag der Erkrankung eine ärztliche Bescheinigung vorzulegen, aus der sich die Dauer der voraussichtlichen Arbeitsunfähigkeit ergibt.

## **§ 9 Verschwiegenheitspflicht**

Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, über alle betrieblichen Angelegenheiten, die ihm im Rahmen oder aus Anlass seiner Tätigkeit in der Firma zur Kenntnis gelangen, auch nach seinem Ausscheiden Stillschweigen zu bewahren. Bei Beendigung des Anstellungsverhältnisses sind alle betrieblichen Unterlagen sowie etwa angefertigte Abschriften oder Kopien an die Firma herauszugeben.

## **§ 10 Wettbewerbsverbot**

Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, nach Beendigung des Anstellungsverhältnisses für die Dauer von 1 Jahr nicht für eine Konkurrenzfirma tätig zu werden. Als Entschädigung hierfür erhält er von der Firma für die Dauer des Wettbewerbsverbots die Hälfte der zuletzt gezahlten Vergütung.

Der Arbeitnehmer ist im Fall der schuldhaften Zu widerhandlung gegen das Wettbewerbsverbot schadensersatzpflichtig. Im Übrigen gelten die §§ 74 ff. HGB.

Die nach § 74 Abs. 1 HGB erforderliche Urkunde ist dem Arbeitnehmer ausgehändigt worden. Mit der Unterschrift unter diesen Vertrag bestätigt der Arbeitnehmer gleichzeitig den Empfang der Urkunde.

## **§ 11 Ausschlussklausel**

Ansprüche aus dem Anstellungsverhältnis müssen innerhalb von 2 Monaten nach Fälligkeit schriftlich geltend gemacht werden; andernfalls sind sie verwirkt.

## **§ 12 Nebenabreden**

Nebenabreden und Änderungen des Vertrages bedürfen zu ihrer Rechtsgültigkeit der Schriftform. Dieses Formerfordernis kann weder mündlich noch stillschweigend aufgehoben oder außer Kraft gesetzt werden.

Eine etwaige Ungültigkeit einzelner Vertragsbestimmungen berührt die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht.

Ort, Datum .....

Ort, Datum .....

.....  
(Arbeitgeber)

.....  
Arbeitnehmer

## Personaleinsatz

Der Personaleinsatz beginnt mit der Zuordnung des Mitarbeiters zu den Stellen oder Arbeitsplätzen im Unternehmen. Diese Zuordnung kann unter zwei Aspekten erfolgen.

- **Zeitpunktbezogen** ist der Personaleinsatz als qualitative, quantitative und zeitliche Zuordnung zu verstehen
  - **Qualitativ**: die Zuordnung erfolgt unter Berücksichtigung der Anforderungen an die Stelle und der Fähigkeiten des Mitarbeiters, der diesen Arbeitsplatz besetzen soll
  - **Quantitativ**: hierbei wird die Anzahl der zu besetzenden Stellen mit der Anzahl der dafür geeigneten Arbeitnehmer abgeglichen
  - **Zeitlich**: Hierbei handelt es sich um den zeitlichen Einsatzzeitraumes während des Mitarbeitereinsatzes, z. B. vormittags, nachmittags, abends
- **Zeitraumbezogen** beginnt der Personaleinsatz nach der Personalbeschaffung mit Beginn der Probezeit und endet mit dem Tage des Personalaustritts. Er umfasst damit mehrere Stufen:
  - Personalzugang (während der Probezeit)
  - Personalleistung (nach der Probezeit)
  - Personalabgang (nach Kündigung oder durch Zeitablauf)

Durch den Personaleinsatz wird durch den Mitarbeiter dessen Arbeitskraft zur Verfügung gestellt und er erbringt Arbeitsleistungen. Die Arbeitsleistungen lassen sich nach ergonomischen Gesichtspunkten unterteilen. Unterschieden wird dabei in:

- Geistige Arbeit
- Muskelmäßige Arbeit (statisch und dynamisch)

Die Arbeitsleistung ist das bewertete Ergebnis, welches aus menschlicher Arbeit resultiert. Es wird in Menge, Qualität und benötigte Zeit ausgedrückt.

Bestimmungsfaktoren sind dabei:

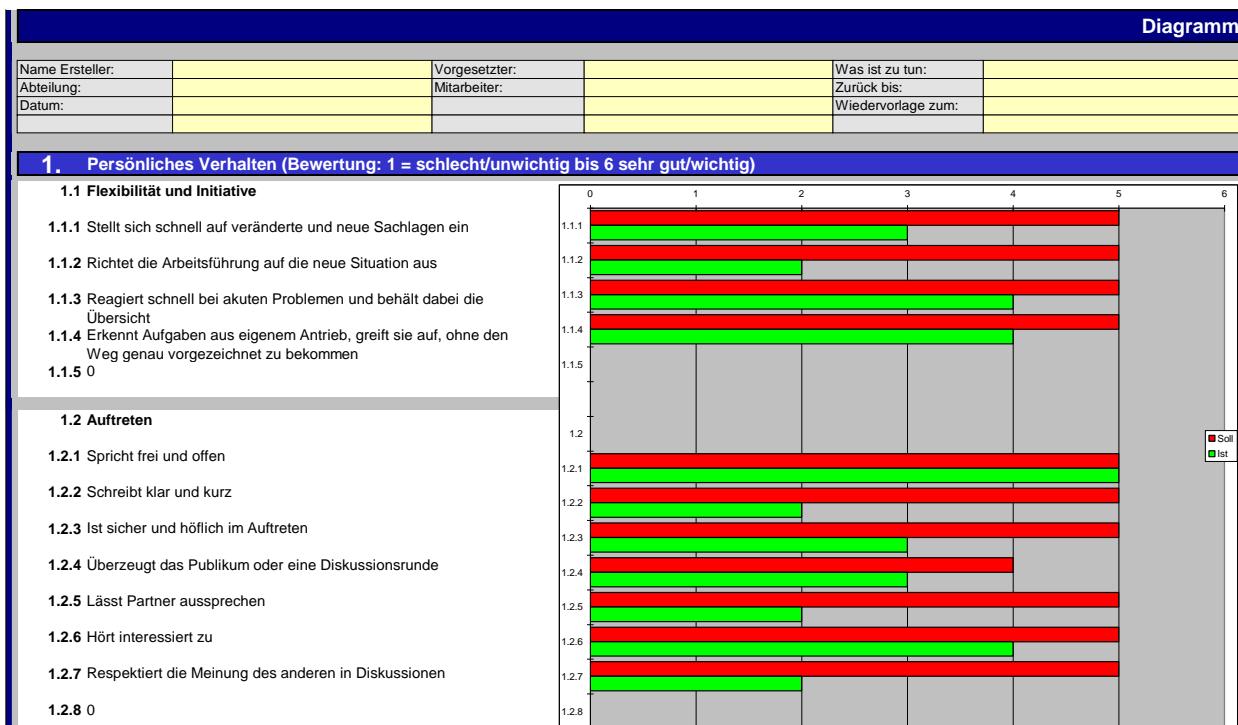
- **Innere Leistungsfaktoren**: diese liegen im Potential des Mitarbeiters und umschreiben die Leistungsfähigkeit (Können) und die Leistungsbereitschaft (Wollen)
- **Äußere Leistungsfaktoren**: diese liegen im Umfeld des Mitarbeiters und er hat darauf keinen oder nur sehr geringen Einfluss wie Situation der Arbeit, Situation der Arbeitsgruppe, des Unternehmens usw.

## Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung kann aus unterschiedlichen Anlässen erfolgen.

Dieses sind z. B.:

- **Beurteilung im Rahmen der Personalbeschaffung**
- **Beurteilung im Rahmen der Personalversetzung**
- **Beurteilung im Rahmen der Personalentwicklung**
- **Beurteilung im Rahmen der Personalfreisetzung**
- **Beurteilung auf Wunsch des Mitarbeiters**



Im Rahmen der Personalbeurteilung beurteilt eine dritte Person oder eine Personengruppe den zu Beurteilenden. Diese Beurteilung soll im Prinzip nachprüfbar und sachlich sein. (Dieses ist leider nicht immer der Fall!) Größere Unternehmen benutzen dazu vom Personalcontrolling vorgegebene Beurteilungsvorlagen und standartisierte Formulierungen. (Siehe nächste Seite)

In der betrieblichen Praxis findet auch das jährliche Beurteilungsgespräch vermehrt Anwendung, bei dem dem Mitarbeiter die Zielerreichung im abgelaufenen Beurteilungszeitraum sowie die neuen Ziele für den neuen Beurteilungszeitraum mitgeteilt werden.

(...)

**Beurteilungsbogen**

Vorname: Geburtsdatum:  
Nachname: Geburtsort:

<b>Arbeitsqualität</b>		1	2	3	4	5
Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten	Erarbeitet sinnvolle und umsetzbare Lösungsansätze, nutzt eigenes Fachwissen	<input type="checkbox"/>				
Lernbereitschaft	Nimmt angebotene Lernmöglichkeiten an und nutzt diese	<input type="checkbox"/>				
Kreativität	Bringt neue Ideen, Denkmuster und/oder Arbeitsmethoden ein	<input type="checkbox"/>				
<b>Arbeitsweise</b>		1	2	3	4	5
Zuverlässigkeit	Erfüllt Aufgaben verantwortungsvoll, sorgfältig und vertrauenswürdig	<input type="checkbox"/>				
Effizienz	Organisiert die Arbeit sinnvoll und vermeidet unnötige Arbeitsschritte	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität	Stellt sich problemlos auf neue / veränderte Aufgabenstellungen ein	<input type="checkbox"/>				
<b>Motivation und Selbststeuerung</b>		1	2	3	4	5
Engagement	Zeigt Interesse und Einsatzbereitschaft	<input type="checkbox"/>				
Zielorientierung	Setzt Aufgaben in realistische Ziele und verfolgt diese	<input type="checkbox"/>				
Belastbarkeit	Bewältigt schwierige Arbeitsbedingungen und /oder hält hohem Arbeitstempo stand	<input type="checkbox"/>				
Kritikfähigkeit / Umsetzungsvermögen	Kann mit positiven und negativen Rückmeldungen umgehen, hinterfragt eigenes Verhalten und kann dieses verändern	<input type="checkbox"/>				
<b>Team- und Kundenorientierung</b>		1	2	3	4	5
Integrationsfähigkeit	Integriert sich ins Arbeitsumfeld und findet Akzeptanz unter Kollegen und Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>				
Kontaktfähigkeit	Knüpft und pflegt Kontakte selbstständig	<input type="checkbox"/>				
Zusammenarbeit / Interkulturelle Kompetenz	Arbeitet sach- und zielorientiert mit anderen zusammen, stellt sich auf unterschiedliche Personengruppen / andere Mentalitäten ein	<input type="checkbox"/>				
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>		1	2	3	4	5
Persönliche Auftreten	Tritt verbindlich und angemessen auf	<input type="checkbox"/>				
Argumentationsvermögen	Argumentiert und spricht schlüssig und klar	<input type="checkbox"/>				
Dialog- und Konfliktfähigkeit	Spricht Probleme offen an, lässt andere Meinungen zu, hat Mut zur konstruktiven Auseinandersetzung	<input type="checkbox"/>				

1 = ist sehr stark vorhanden      2 = ist stark vorhanden      3 = ist vorhanden

4 = ist kaum wahrnehmbar, kann aber durch Personalentwicklung ausgebaut werden

5 = ist nicht vorhanden und auch nicht ausbaubar

## Personalführung

Mit Hilfe der Personalführung werden die vom Unternehmen vorgegebenen Ziele und Strategien auf den einzelnen hierarchischen Ebenen des Unternehmens durch Vorgesetzte Personen- oder Gruppenbezogen umgesetzt.

Im Nachfolgenden wollen wir die **Führungsstile** und **Führungstechniken (Führungsmittel)** und die **Führungsinstrumente** näher betrachten.

### Führungsstile

Unter Führungsstil wird die Art und Weise, in der ein Vorgesetzter die ihm unterstellten Mitarbeiter führt verstanden. Die Führung beruht dabei auf bestimmten **Führungstechniken, die das Führungssystem des Unternehmens beschreiben**, und auf bestimmten **Führungsmitteln, mit deren Hilfe er führt**.

Ein Vorgesetzter hat im Rahmen seiner Führung einen gewissen „Gestaltungsfreiraum“, da es keinen für alle Situationen richtigen Führungsstil gibt.

Der Führungstil hängt vielmehr von nachfolgenden Punkten ab:

- dem Vorgesetzten selbst, z. B. seiner Persönlichkeit, seiner Autorität
- der Führungssituation
- dem Mitarbeiter
- dem Umfeld

Grundsätzlich kann in folgende Führungsstile unterteilt werden:

- **aufgabenorientierter Führungsstil**, bei dem die zu erledigende Aufgabe im Mittelpunkt steht. Der Mitarbeiter zählt dabei nicht. Er ist Mittel zu Lösung
- **personenbezogener Führungsstil**, bei dem der Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen im Mittelpunkt steht. Der Vorgesetzte unterstützt seine Mitarbeiter und fördert sie.

Führungsstile lassen sich darüber hinaus wie folgt einteilen:

- **Eindimensionale Führungsstile**  
Führungsstile sind eindimensional, wenn ein einzelnes Beurteilungskriterium betrachtet wird.
- **Zweidimensionale Führungsstile**  
Führungsstile sind zweidimensional, wenn sowohl personenorientiertes als auch aufgabenorientiertes Führungsverhalten an den Tag gelegt wird. (Verhaltensgitter von Bke/ Mouton)
- Dreidimensionale Führungsstile

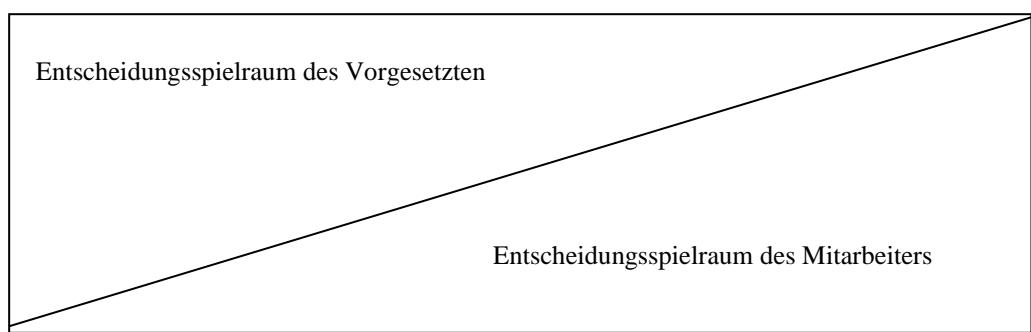
Zu den **Eindimensionalen Führungsstilen** gehören:

- **autoritäre Führungsstil**, MA wird nicht in den Führungsprozess einbezogen. Führungskraft führt kraft Legitimationsmacht und erwartet Gehorsam.  
Führungskraft muss selbst den hohen Anforderungen gerecht werden.
- **kooperativer Führungsstil**, MA wird in Führungsprozess einbezogen, Vorgesetzter delegiert entsprechend der Fähigkeiten des MA so viel wie möglich. Kontrolle nur als Ergebniskontrolle
- **bürokratische Führungsstil**, MA ist anonym und erhält überwiegend schriftliche Anweisungen
- **patriarchische Führungsstil**, MA wird wie ein Kind behandelt, dass vom Patriarchen abhängig ist
- **laissiz-faire Führungsstil**, MA wird als freies, isoliertes Individuum betrachtet, auf das kein Einfluss genommen wird.

Führungsstile sind eindimensional, wenn ein einzelnes Beurteilungskriterium betrachtet wird.

Autoritärer Führungsstil

Kooperativer Führungsstil



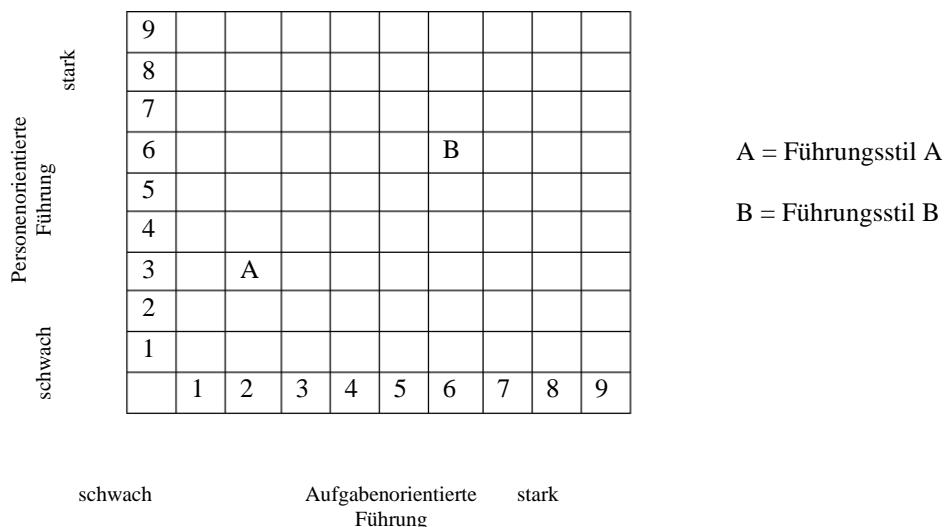
Reine Ausprägungen des autoritären bzw. kooperativen Führungsstiles sind selten. Vielmehr sind die Übergänge fließend.

Die innerhalb des kooperativen Führungsstils unterschiedlich ausgeprägten Formen werden als **Führungstechniken** bezeichnet.

Diese werden vielfach als sog. Management by Techniken bezeichnet. Hierbei haben Bedeutung erlangt:

- **Management by Objectives**, hierbei stehen die Ziele als Führungsmittel im Mittelpunkt  
Voraussetzung ist die Delegation der Aufgaben, der Kompetenzen und der Handlungsverantwortung. Beurteilungsmaßstab ist die Zielerreichung der mit dem MA vereinbarten Ziele.
- **Management by Delegation** hierbei stehen die Delegation der Aufgaben und der Handlungs-Verantwortung im Mittelpunkt. Es handelt sich hierbei um eine Entlastung des Vorgesetzten. Nachteil ist die mangelnde Kontrolle.
- **Management by Exception** hierbei steht die freie Entfaltung des Mitarbeiters innerhalb eines vorgegebenen Rahmens im Mittelpunkt. Erst wenn der Rahmen überschritten wird, ist der Vorgesetzte zu beteiligen.
- **Management by Participation** hierbei steht die Integration des Mitarbeiters in die Entscheidungsprozesse im Vordergrund
- .
- **Management by Decision-Rules** hierbei steht die unselbständige Bearbeitung von delegierten Aufgaben nach vorher festgelegten Entscheidungsregeln im Vordergrund. Nur einsetzbar bei ähnlichen Aufgaben des MA
- **Management by Results** hierbei steht die selbständige Bearbeitung von delegierten Aufgaben im Mittelpunkt, wobei jedoch die Ziele von der Führungskraft vorgegeben werden und nicht mit dem MA vereinbart wurden.

**Zwiedimensionale Führungsstile** werden vielfach durch das Verhaltensgitter auch **Managerial Grid** genannt dargestellt.



Typische Führungsstile, die aus dem Verhaltensgitter abgeleitet werden können sind:

- **Der 1.1 Führungsstil**, der vom Mitarbeiter weder eine hohe Arbeitsleistung verlangt noch auf eine zwischenmenschliche Beziehung wert legt.
- **Der 1.9 Führungsstil**, der auf die zwischenmenschliche Beziehung, aber nicht auf die Arbeitsleistung orientiert wird.
- **Der 5.5 Führungsstil**, der auf durchschnittliche Arbeitsleistungen und durchschnittliche Zufriedenheit der Mitarbeiter gerichtet ist.
- **Der 9.1 Führungsstil**, der auf eine hohe Arbeitsleistung zielt, aber nicht die Zufriedenheit des Mitarbeiters fördert.
- **Der 9.9 Führungsstil**, der sowohl auf eine hohe Arbeitsleistung als auch auf eine hohe Zufriedenheit der MA zielt.

### Excurs Führungsstile

#### Einführung

Führungsstile ändern sich ständig, da sie Modetrends unterliegen. Welchen Führungsstil Sie auch wählen, achten Sie darauf, Ihre Mitarbeiter nicht als Werkzeug zum Erzielen Ihrer unternehmerischen Ziele zu betrachten. Erfolgreich können Sie führen, wenn Sie Ihre eigene "Handschrift" gefunden haben, die sowohl zu Ihnen als auch zu Ihren Mitarbeitern passt.

Über einen vernünftigen "Führungsstil" gab es schon immer unterschiedliche Vorstellungen. Der ältere Cato (234 bis 149 v. Chr.) forderte eine strenge Führung der Sklaven durch Angst und Bestrafung. Hingegen erkannte Varro (116 bis 27 v. Chr.), ein Zeitgenosse Julius Caesars, schon das Prinzip der Motivation bei der Sklavenhaltung. Er schlug Belohnungen für die Unfreien bei guten Leistungen vor, um deren Leistungsbereitschaft zu steigern.

Die moderne Mitarbeiterführung ist eine Kunst. Mit leistungsstarken und motivierten Mitarbeitern kann jeder arbeiten, dazu braucht man keine Führungskraft. Aber auch dann ein "guter Chef" zu sein, wenn die Mitarbeiter sich mal hängen lassen und schlacht "keine Lust haben" - da zeigt sich die echte Führungskraft. Sicher hat manch einer Führungsqualitäten im Blut, ist quasi zur Führungspersönlichkeit geboren; das ist aber nicht immer gegeben. Es gibt viele Instrumentarien der Mitarbeiterführung, die man lernen kann und die es einem vereinfachen, mit Mitarbeitern umzugehen. Als **Führungsstil** bezeichnet man das Verhaltensmuster eines Vorgesetzten gegenüber den **weisungsgebundenen Mitarbeitern**. Es gibt immer wieder neue Modetrends, wie Führungsziele im Sinne von Leistungs- und Mitarbeiterorientierung umgesetzt werden. In mehr oder weniger abgewandelter Form dreht es sich aber um die folgenden Klassiker, die man kennen sollte.

## **1 Patriarchalischer Führungsstil**

Der Patriarch sieht in der Belegschaft "seine Kinder", die an der Führung nicht beteiligt werden, sondern eher gehorchen müssen. Dafür gibt es Belohnungen und Strafen. Im Gegenzug sorgt der Patriarch im Idealfall für die Mitarbeiter. Dieser Führungsstil war in der Nachkriegswirtschaft nicht selten und auch heute findet man ihn immer noch weit verbreitet in kleineren, vor allem in Familienunternehmen. Wie der Führungsstil auf die Mitarbeiter wirkt, ist individuell verschieden. Es gibt Mitarbeiter, die gerade gerne in einem Familienunternehmen mit patriarchalischem Führungsstil arbeiten, weil Sie die familiäre Atmosphäre schätzen. Es gibt auf der anderen Seite aber auch Mitarbeiter, die schwören, nie wieder in einem kleinen Unternehmen zu arbeiten, da man dort dem Chef, dem Patriarchen, quasi auf Gedeih und Verderb aufgeliefert sei.

## **2 Charismatischer Führungsstil**

Charisma bedeutet Gnadengabe. Man führt durch Ausstrahlungskraft. Die Beteiligung anderer an der Führung ist nur schwach, meist gar nicht vorhanden. Durch das Charisma des Unternehmers ist die Motivation für Beteiligung oder Mitsprache auch eher wenig ausgeprägt. Charismatische Führungspersönlichkeiten können häufig hohe Motivation erzeugen. Sie verstehen es, ihre Mitarbeiter zu begeistern und von der Wichtigkeit ihrer Arbeit zu überzeugen. Von daher kann dieser Führungsstil sehr positiv wirken. Negativ wird es jedoch, wenn nicht viel hinter dem Charisma steckt und unter dem Mantel der strahlenden, allwissenden Führungskraft Fehlentscheidungen unter den Teppich gekehrt werden.

## **3 Autokratischer Führungsstil**

Hier steht weniger die Person im Vordergrund, sondern vielmehr die Position nach dem Motto "Ich bin der Chef und damit basta!" Es wird argumentiert, dass Disziplin notwendig ist, um eine Organisation zu führen. Und an der Spitze einer Organisation muss nun mal jemand stehen, der dann eben auch das Sagen hat. Widerspruch und Kritik sind nicht erwünscht. Letztendlich ist dies ein Führungsstil, der beispielsweise beim Militär durchaus angemessen ist. Es wäre fatal, erst eine Grundsatzdiskussion zu beginnen, wenn ein Gebiet verteidigt werden muss. Aber dieser Führungsstil gewährt den Mitarbeitern wenig eigenen Handlungsspielraum und ist damit in modernen Arbeitsorganisationen nicht geeignet.

## **4 Bürokratischer Führungsstil**

Ähnlich wie beim autokratischen System ist dieser Stil stark organisationsbezogen. Arbeitsabläufe und Befugnisse sind genau geregelt. Viele Instanzen, viele Führungsebenen, viele Regeln. Eine Führung ist manchmal gar nicht mehr notwendig. Die Bürokratie ersetzt Führung (bzw. Management). Dieser Führungsstil ist im Öffentlichen Dienst noch weit verbreitet, obwohl es immer stärkere Bestrebungen

gibt, auch dort moderne Managementstrukturen einzuführen.

## **5 Kooperativer Führungsstil**

Hier erfolgt eine Loslösung von einseitigen Führungsstilen. Alle Beteiligten sollen eingebunden werden, idealerweise in Form eines demokratischen Willensbildungsprozesses. Dieser Stil wird aktuell favorisiert. Er geht davon aus, dass sich mit mündigen Mitarbeitern die Unternehmensziele am besten erreichen lassen, auch wenn die interne Abstimmung etwas länger dauert. Mitarbeiter setzen sich mehr für die Ziele ein, hinter denen Sie auch stehen können. Negativ wird dieser Führungsstil trotz allem, wenn der kooperative Ansatz in einem "Besprechungsunwesen" untergeht: Jeder Mitarbeiter hetzt von Besprechung zu Besprechung und kommt nicht mehr zu seinen eigentlichen Aufgaben.

## **6 Laissez faire Führungsstil**

Laissez faire heißt übersetzt "machen lassen". Dieser Führungsstil bedeutet also salopp gesagt: Jeder kann machen, was er/sie will. Es bildet sich eine spontane Organisationsform, die möglicherweise ideal ist, da sie sich vor dem Hintergrund aktueller Probleme gebildet hat. Gerade bei Existenzgründungen findet man diesen Führungsstil. Es hat sich noch keine klare Arbeitsorganisation herausgebildet und jeder macht engagiert das, was er/sie am besten kann. Nach einer anfänglichen Pionierphase empfiehlt es sich dann, klare Strukturen zu schaffen, da bei einem wachsenden Unternehmen sonst der Überblick verloren geht.

	<i>Sinkende Lenkung durch die Führungskraft</i>						
	<i>Steigender Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter</i>						
Führung durch ...	Gebot	Persönlichkeit	Befehl/ Anweisungen	Exakte Regeln	Kooperation	Keine Führung	
Charakterisierung	Der "Vater" befiehlt, die Kinder gehorchen. System von Strafen und Belohnungen. Kaum Führungs-beteiligung der Mitarbeiter.	Man führt durch "Ausstrahlung", Persönlichkeit. Beteiligung bzw. Mitsprache der Mitarbeiter wenig ausgeprägt.	"Militärischer" Führungsstil. Wer an der Spitze steht, hat das "Sagen". Wenig Handlungsspielraum für die Mitarbeiter.	Alles ist genau geregelt. Viele Führungsebenen. Bürokratie ersetzt evtl. sogar eine Führung. Wenig Spielraum für eigene Entscheidungen oder Kreativität.	Einbindung aller Beteiligten. Managemententscheidungen werden idealerweise abgestimmt. Mitarbeiter stehen hinter den Zielen.	"Die Dinge schließen lassen". Keine klare Organisation. Unter Umständen schnelle oder aber gar keine Entscheidungen.	
Bezeichnung	<b>Patriarchalisch</b>	<b>Charismatisch</b>	<b>Autokratisch</b>	<b>Bürokratisch</b>	<b>Kooperativ</b>	<b>Laissez-faire</b>	

### Übersicht Führungsstile

#### Auch Mischformen sind möglich

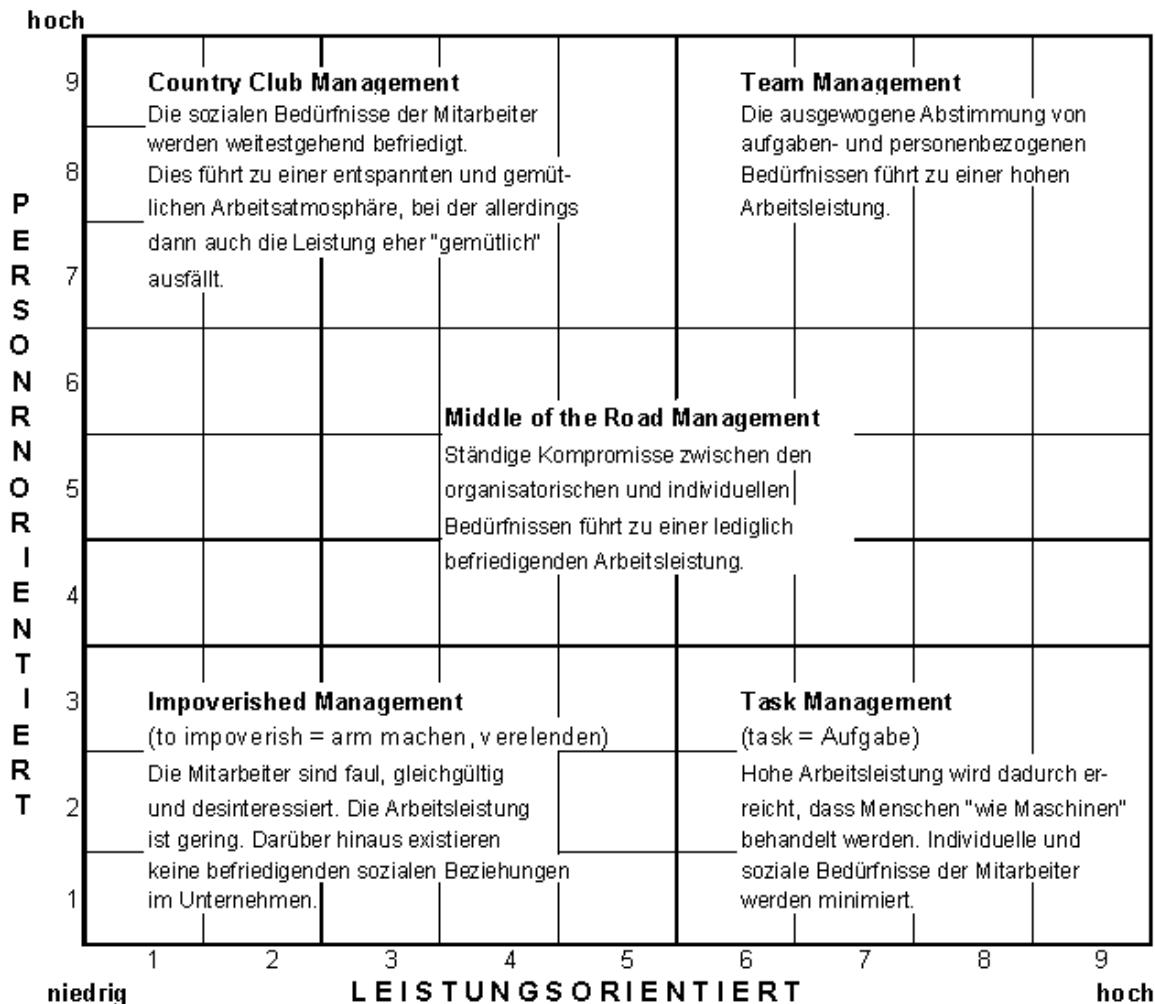
In der Praxis findet man auch Mischformen, beispielsweise einen Unternehmensgründer, der zwar mit Charisma seine Mitarbeiter führt, aber die Dinge noch nicht so richtig im Griff hat, und damit ein Laissez-faire-Führungsstil vorherrscht. Oder ein bürokratischer Vorgesetzter, der ganz nach dem patriarchalischen Führungsstil seine Mitarbeiter führt.

#### Den idealen Führungsstil gibt es nicht

Es ist unsinnig, sich blind einen Führungsstil als den allein selig machenden auszuwählen. Den idealen Führungsstil gibt es nicht, denn es kommt immer auch auf die Mentalität der Mitarbeiter an. Manche Mitarbeiter wollen gar nicht in Entscheidungen eingebunden werden nach Art des kooperativen Führungsstils. Sie wollen einfach nur ihren Job gut machen, ohne große Diskussionen. Andere Mitarbeiter wollen bei ihren Aufgabenstellungen mitreden und, wenn möglich, auch mitentscheiden können. Bevor Sie sich für einen Führungsstil entscheiden, sollten Sie zunächst genau analysieren, wie die Mitarbeiter geführt werden wollen.

### 7 Personen- und leistungsorientierte Führung

Unstrittig hat der Manager ein Fachmann zu sein. Insbesondere in den letzten Jahren bekommen aber die sogenannten "Soft Facts" immer mehr Bedeutung. Neben den fachlichen oder organisatorischen Fähigkeiten wird die effektive Menschenführung zu einem Kernpunkt der Managerleistung. Es gilt, die beiden wichtigen Pole **"Leistung der Mitarbeiter** als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit" und die **"ethisch-soziale Verpflichtung des Unternehmens"** zu optimieren. Eine bekannte und populäre Darstellung liefert hier folgendes Raster (in Anlehnung an Blake/Mouton):



Das Managementziel ist klar: hohe Leistung mit zufriedenen Mitarbeitern, wobei sich diese beiden Ziele bedingen. Dabei sollten die Ziele nicht nur auf der höchsten Managementebene proklamiert, sondern im Unternehmen auf jeder Ebene "gelebt" werden.

## 8 Führung in der Praxis

Ein deutscher Hersteller für kaufmännische Software wurde engagiert von dem Firmengründer geführt. Er hielt viel von der Meinung seiner Mitarbeiter und band sie in seine Entscheidungen mit ein. Die Stimmung in der Firma konnte man als angenehme Teamatmosphäre beschreiben. Dann kam jedoch der Zeitpunkt, an dem es wirtschaftlich "kriselte". Der Firmengründer suchte einen Käufer für seine Firma, da er sich selbst auch aus Altersgründen zurückziehen wollte. Ein großer amerikanischer Softwarehersteller kaufte die Firma auf. Der Führungsstil der amerikanischen Mutterfirma war ein ganz anderer. Die tägliche Arbeit war sehr stark durch Vorgaben reglementiert. Kreative Vorschläge der Mitarbeiter wurden zwar gewürdigt, aber nur weiterverfolgt, wenn sie mit den Unternehmensstandards in Einklang zu bringen waren. Das Einbinden der Mitarbeiter in Entscheidungen fand nicht mehr statt. Ein Teil der Mitarbeiterschaft passte sich an den neuen Führungsstil an, aber ein nicht unbedeutender Teil war frustriert und kündigte.

### Zugänglichkeit der Führungskräfte - offene oder verschlossene Türen

Grundsätzlich ist eine gesamte Organisation von offenen oder geschlossenen Türen geprägt. Bei geschlossenen Türen hat man den Eindruck, dass etwas verborgen werden soll oder dass Vorgesetzte den Kontakt mit den Mitarbeitern scheuen, ja sogar, dass die Mitarbeiter untereinander den Kontakt meiden.

Stellen Sie sich vor, Sie kommen als Kunde in ein Unternehmen und alle Bürotüren sind zu. Oder Sie kommen in ein Unternehmen und alle Türen sind offen und Sie sehen die Mitarbeiter. Bei welchem Unternehmen würden Sie spontan lieber kaufen? Ist Ihnen schon aufgefallen, dass in den meisten öffentlichen Institutionen meist alle Türen geschlossen sind. Das macht immer einen schlechten Eindruck.

### Kontrolle der Mitarbeiter

Es kommt immer darauf an, wie viel Kontrolle wirklich notwendig ist bzw. wann und wo sie notwendig ist. So ist es

heutzutage albern, hochqualifizierte Mitarbeiter mit der Stechuh zu kontrollieren. Wird in der Produktion ein Arbeitsgang zurückgemeldet, so muss die Zeit allein aus Nachkalkulationsgründen oder aus Gründen der Akkordberechnung registriert werden, wobei hier das Augenmerk auf Registrieren und nicht auf Kontrollieren liegen sollte.

**Leistungsdruck:** Jeder kennt Leistungsdruck. Manchmal "drückt" es aus organisatorischen Gründen, weil eben die Planung in einem kurzen Zeitraum erfolgen muss. Manchmal aus anderen Gründen, weil sich ein Kunde erst in letzter Minute entscheidet, und die Sache fertiggestellt werden muss. Das ist alles soweit in Ordnung. Aber der Leistungsdruck darf nicht zum Dauerzustand werden, sonst geht den Mitarbeitern irgendwann die Puste aus. Bei den obigen Punkten ist es immer sinnvoll, in Kombinationen zu denken. Hohe Leistungsanforderungen sind leichter zu realisieren, wenn beispielsweise Führungskräfte jederzeit in Krisensituationen für die Mitarbeiter ansprechbar sind und die Bürotür immer offen ist.

#### **Ein bestimmter Führungsstil dominiert**

Meist ist ein ganzes Unternehmen von einem bestimmten Führungsstil geprägt. Die Mitarbeiter und Führungskräfte passen sich im Laufe der Zeit an den herrschenden Führungsstil an. Wem dieser Stil nicht gefällt, der verlässt meist über kurz oder lang das Unternehmen.

Folgendes Schema zeigt, welcher Stil in Ihrem Unternehmen dominiert.

#### **Beurteilung der Führungsstile**

- 1 = nicht ausgeprägt
- 2 = wenig ausgeprägt
- 3 = in Ansätzen ausgeprägt
- 4 = ausgeprägt
- 5 = stark ausgeprägt

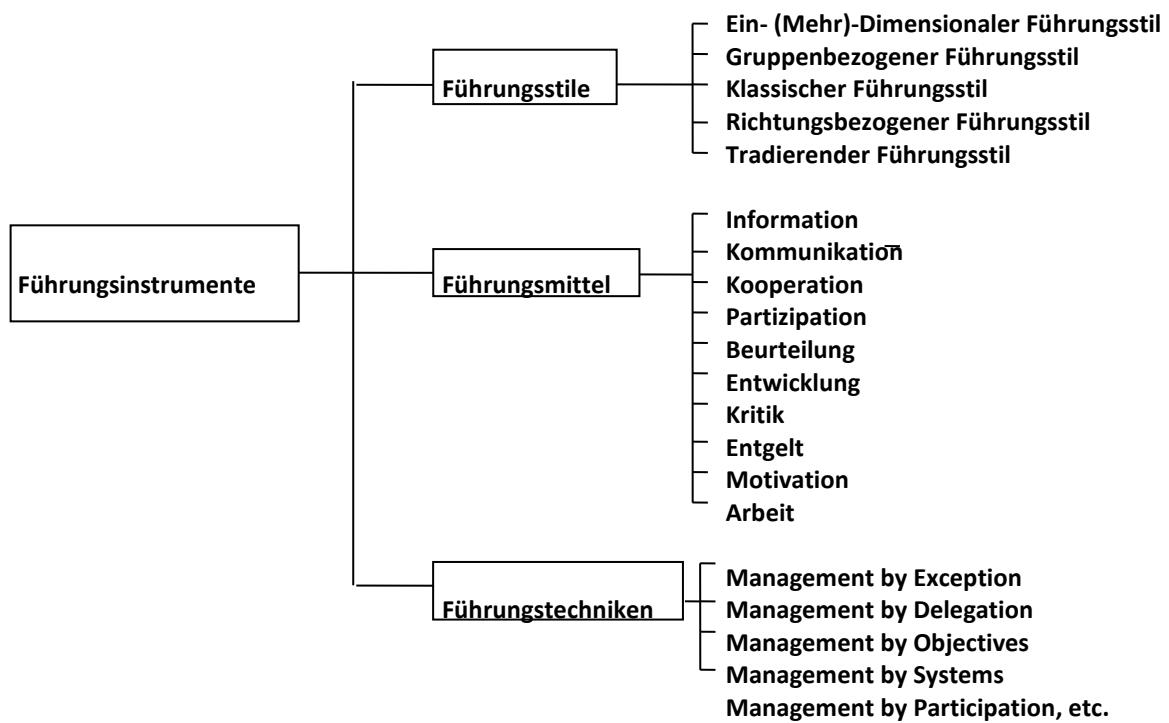
#### **Markieren Sie die entsprechende Ausprägung**

	UNTERNEHMEN GESAMT	EIGENER BEREICH
Patriarchalisch	[ 1   2   3   4   5 ]	[ 1   2   3   4   5 ]
Charismatisch	[ 1   2   3   4   5 ]	[ 1   2   3   4   5 ]
Autokratisch	[ 1   2   3   4   5 ]	[ 1   2   3   4   5 ]
Bürokratisch	[ 1   2   3   4   5 ]	[ 1   2   3   4   5 ]
Kooperativ	[ 1   2   3   4   5 ]	[ 1   2   3   4   5 ]
Laissez Faire	[ 1   2   3   4   5 ]	[ 1   2   3   4   5 ]

Kritisch könnte es werden, wenn unterschiedliche Führungsstile in einem Unternehmen aufeinanderprallen. Es könnten zum Beispiel Konflikte auftreten, wenn der kooperative Führungsstil einer Abteilung mit dem bürokratischen Führungsstil einer anderen Abteilung in Konflikt gerät. Oder ein Unternehmen wurde immer traditionell patriarchalisch geführt, die Mitarbeiter haben sich an diesen Führungsstil angepasst. Eine neue Geschäftsführung will nun unbedingt neue Methoden durchsetzen und verunsichert die Mitarbeiter damit.

## Führungsinstrumente

Das Führungsinstrument ist Bestandteil des **Führungs - Mix**, dass auf einen vom Vorgesetzten und Mitarbeiter gemeinsam zu erzielenden Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist. Es gibt:



## Führungsmodelle

### Führungsverhalten als Wettbewerbsfaktor

Es kann davon ausgegangen werden, dass es kein optimales, für alle Betriebe stets anwendbares Führungsmodell gibt, sondern dieses vielmehr von dessen Situation, Größe und Alter abhängt.

**Führungsmodelle** treffen Aussagen darüber, wie die Praxis der Führung in den Unternehmen vollzogen werden soll. Sie beruhen teils auf wissenschaftlichen Grundlagen, teils sind sie aus praktischen Erfahrungen entstanden.

Personalführungsmodelle sind Systeme aufeinander abgestimmter Führungsmittel, Führungstechniken und Führungsstile.

Führungsmodelle spiegeln z. T. die Unternehmenskultur wieder, insbesondere die Stellung und Wertschätzung der Mitarbeiter im Unternehmen und deren Integration in den Gesamtprozeß.

Es wird davon ausgegangen, dass sich das Führungsverhalten auf die **Produktivität** sowie die **Zufriedenheit** der Mitarbeiter auswirkt, und damit ein **Wettbewerbsfaktor** darstellt. Sie stellen damit Modelle zur Unterstützung des Führenden dar. Die Anwendung soll ein **einheitliches Führungsverhalten** im Unternehmen bewirken.

Führungsmodelle spiegeln z. T. die Unternehmenskultur wieder, insbesondere die Stellung und Wertschätzung der Mitarbeiter im Unternehmen und deren Integration in den Gesamtprozeß.

Bedeutung haben im Deutschsprachigen Raum erlangt:

- **Harzburger Modell**, im Fordergrund stehen Management by Delegation und Management by Exception sowie die Stellenbeschreibung und der Führungsanweisung mit ihren vielfältigen Bestandteilen.
- **St. Gallener Modell**, welches im Prinzip ein Unternehmensführungsmodell darstellt und auf den Dimensionalen Führungsstufen, Führungsphasen und Führungsfunktionen
- **DIB-Modell**, einem Modell des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (DIB), welches auf drei Subsystemen aufbaut, der Führung, der Leitung und dem Management.

Alle zuvor genannten Modelle haben sich nicht in der Praxis durchsetzen können.

## 4managers»» Führungsmodelle

Damit aus Strategien Handeln wird

Harzburger Führungsmodell	St. Gallener Führungsmodell	Gruppenkonzept von Likert
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In den 50er Jahren von R. Höhn (Gründer der Führungsakademie in Bad Harzburg) entwickeltes Führungsmodell</li> <li>• Ablösung des bis dahin vorherrschenden autoritär-patriarchalischen Führungsstils</li> <li>• Motivation von Mitarbeiter durch Delegation von Verantwortung und Übertragung selbständiger Aufgabenbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieses Modell wurde Anfang der 70er Jahre von Hans Ulrich und dessen Schülern in St. Gallen entwickelt</li> <li>• Integration von Personal- und Unternehmensführungsaspekten</li> <li>• Leichte Implementierung in der Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter gleichzeitig in zwei verschiedenen Gruppen an Entscheidungen beteiligt</li> <li>• Verbesserung von Kommunikation und Integration im Unternehmen</li> <li>• Praktische Anwendungen dieses Modells sind selten</li> </ul>

## Mitdenken, Verantwortung schenken

Was ist eigentlich das **Harzburger Modell**?

(SZ vom 10.8.2002) Im Pleistozän der Unternehmensführung waren die Rollen noch klar definiert. Vorgesetzte hatten zu befehlen, und Mitarbeiter hatten zu gehorchen. Ein- und Widersprüche waren strikt verboten. Paragraf 1: Der Chef hat Recht. Paragraf 2: Hat er ausnahmsweise nicht Recht, tritt automatisch §1 in Kraft. Punktum, Ende, Schluss. Nach diesem Modell funktionierten Armeen, Verwaltungen, kirchliche Organisationen, Regierungen und Unternehmen. Leider nicht besonders gut, und viel Spaß machte es den Weisungsempfängern auch nicht.

## Ein neues Führungsverständnis

Da kam vor einem halben Jahrhundert ausgerechnet ein ehemaliger Offizier und Generalstab-Vertrauter daher und verkündete das Aus für die autoritäre Führung. Professor Reinhard Höhn, nach dem Krieg gemeinsam mit Gisela Böhme Gründer und alleiniger Leiter der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg, erkannte, dass Geführte besser und freudiger funktionieren, wenn sie mitdenken dürfen.

Binnen weniger Jahre entwickelte er diesen bahnbrechenden Gedanken weiter zum so genannten Harzburger Modell. Durchaus mit Erfolg, jawoll: In den sechziger Jahren entschied sich die Bundeswehr (gegen heftigen Widerstand aus den eigenen Reihen) für die Übernahme des neuen Führungsverständnisses. Bedeutende Wirtschaftsunternehmen folgten, und in den siebziger Jahren wurde das einzige Führungskonzept deutschen Ursprungs den zunehmend aus den USA herüberschwappenden Management-by-Modellen mit Stolz entgegengehalten.

## Beobachten und Kontrollieren

Das für damalige Zeiten geradezu revolutionäre Modell betrachtete den Mitarbeiter als selbstständig denkenden, handelnden und entscheidenden Menschen. Der Vorgesetzte sollte sich von seinem überkommenen Denkmodell trennen und das Mitarbeiterpotenzial für das Unternehmen nutzbar machen. Das tat er, in dem er seinen Leuten feste Aufgabengebiete zuwies und die dazu nötigen Kompetenzen einräumte.

Der Mitarbeiter durfte nun also weitgehend selbst entscheiden, wie er seine Aufgaben erledigte; der Chef beschränkte sich aufs Beobachten und Kontrollieren.

Insbesondere letzteres war entscheidend, denn der Chef trug immer noch die Verantwortung dafür, dass die Südfrüchte irgendwie von den Bäumen runter und nach Deutschland auf den Mittagstisch kamen. Der Mitarbeiter hatte die Handlungsverantwortung, der Vorgesetzte die Führungsverantwortung. Das Teilen von Verantwortung wurde zum Kernstück des Höhnschen Konzeptes.

An den Mann gebracht wurde das Delegationsprinzip des Harzburger Modells in Stellenbeschreibungen, wie sie heute immer noch in vielen Unternehmen anzutreffen sind. Darin ist genau festgehalten, was Mitarbeiter Müller zu tun hat: also seine Pflichten. Was er tun darf, um seine Pflichten zu erledigen: also seine Kompetenzen. Und was sein Vorgesetzter tun muss, um ihn dabei zu unterstützen: wie also die Führungsverantwortung aussieht.

## Grundsätze für den Chef

Zur Unterstützung der Manager, für die das natürlich mehrheitlich Neuland war, entwickelten die in den sechziger und frühen siebziger Jahren sprühenden Organisationsabteilungen mit Begeisterung Führungsgrundsätze und verteilten sie im Unternehmen. Auf dem Dienstweg, selbstverständlich, denn auf dessen strenger Einhaltung beruhte das gesamte Harzburger Modell.

Genau daran stießen sich denn auch die Kritiker. Sie empfanden das Modell als zu starr, zu bürokratisch und meinten, dass es für den Mitarbeiter zu einfach sei, sich auf die in der Stellenbeschreibung niedergelegten Aufgabenfelder zurückzuziehen. Hätten die Kritiker Recht, dann wäre das Harzburger Modell der Auslöser des weit verbreiteten „Dafür bin ich nicht zuständig“-Syndroms.

Bis zum Jahr 2000, dem Todesjahr von Reinhard Höhn, wurden rund 600.000 Führungs- und Nachwuchskräfte in Bad Harzburg nach diesem Modell instruiert. Einige weitere Hunderttausende haben durch ein Fernstudium das

Harzburg-Diplom und die Lehre vom mitdenkenden und mitverantwortlichen Mitarbeiter erworben. Eigentlich müsste sich das Delegationsprinzip mittlerweile flächendeckend ausgebrettet haben. Hat es aber nicht. Später sprechen deshalb gerne vom Habsburger Modell: Guter Ansatz, aber keine Zustimmung im Volk.

Das Harzburger Modell, erstmals 1962 als geschlossenes Management-System vorgestellt, prägte bis in die 80er Jahre nachhaltig das Führungsverständnis im Management. Als Modell zeigte es eine effektive und methodische Arbeitsweise für Unternehmen auf, in bürokratischer und gründlicher Weise operationale Abläufe im unternehmerischen Alltag zu organisieren und zu kontrollieren. Das Modell vermittelte Führungskräften exaktes Wissen, wie sie im Mitarbeiterverhältnis mit der Delegation von Verantwortung und der damit verbundenen Stellenbeschreibung führen konnten. Weiterhin beinhaltete das Modell Führungsanweisungen, Stellvertretungen, Dienstaufsicht und Erfolgskontrollen, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbesprechungen u.a. Wie alle Modelle ist auch dieses ein idealisiertes Abbild des menschlichen Handelns gewesen. Die Wirklichkeit komplexer Systeme (Konstruktivismus) konnte es jedoch nicht erfassen, so dass das Harzburger Modell heute nur noch eine untergeordnete Relevanz besitzt. (Entwicklungsorientierter Führungsansatz, Systemische Beratung).

### **St. Gallener Führungsmodell**

Diese Modell wurde Anfang der 70er Jahre von Hans Ulrich und dessen Schülern in St. Gallen entwickelt. Es soll nach seinen Vorstellungen, Personal- und Unternehmensführungsaspekte integrieren, einen klaren und einheitlichen, aus der Systemtheorie (**Management by Systems**) Begriffsapparat zur Verfügung stellen und in der Praxis leicht implementierbar sein.

### **Gruppenkonzept von Likert**

Dieses Führungsmodell geht davon aus, dass Mitarbeiter organisatorisch betrachtet gleichzeitig Teilnehmer zweier sich überlappender Gruppen sein sollen. Abgesehen von den obersten und untersten Hierarchieebenen soll nach Rensis Likert jeder Mitarbeiter gleichzeitig in zwei verschiedenen Gruppen an Entscheidungen beteiligt werden und ist damit in der einen Gruppe teilnehmendes, in der anderen Gruppe führendes oder moderierendes Mitglied.

Entscheidungen sollen so weit nach unten verlagert werden, dass diese bezüglich des Sachverständes der Gruppenmitglieder gerade noch bewältigt werden können. Durch das Netzwerk sich überlappender Gruppen soll die Kommunikation und Integration im Unternehmen verbessert werden.

### **Personalentlohnung**

Unter Personalentlohnung wollen wir alle Geldleistungen oder geldwerten Leistungen verstehen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern für die geleistete Arbeit zukommen lässt. Vielfach wird auch von Entgelt gesprochen.

Unterschieden wird dabei in:

- **Zeitlöhne**
- **Leistungslöhne**
- **Sonstige Entlohnungen als freiwillige, gesetzliche oder tarifvertragliche Zusatzleistungen**
- **Erfolgsabhängige Vergütung**
- **Erfolgsbeteiligungen, Gewinnbeteiligungen, Gratifikationen,**
- **Vergütungen für besondere Mitarbeiterleistungen**
- **Geldwerte Leistungen**

Bei der **Zeitentlohnung** richtet sich die Höhe der Entlohnung nach der Arbeitszeit (Anwesenheitszeit). Diese kann in Form von Stunden-, Tages-, Wochen-, Monats oder Jahreslohn angegeben werden. Die Arbeitsleistung spielt dabei keine Rolle.

Bei **Leistungslöhnen** richtet sich die Höhe der Entlohnung nach der tatsächlichen Arbeitsleistung. Im Allgemeinen spricht man hier von Akkordlohn, der als **Stückakkord** oder **Zeitakkord** oder auch **Gruppenakkord** anzutreffen ist. Beim Zeitakkord wird eine bestimmte Zeit die aufgewendet werden darf vorgegeben. Benötigt ein Arbeitnehmer weniger Zeit, bekommt er eine höhere Vergütung als den Basislohn. Beim Stückakkord wird für einen Zeitraum eine bestimmte Anzahl zu produzierender Stück vorgegeben. Wird mehr produziert, erhält der Arbeitnehmer eine höhere Entlohnung.

Beim Gruppenakkord existieren auch beide zuvor genannten Ausführungen. Hier wird aber die Entlohnungshöhe an die Leistung der gesamten Gruppe gekoppelt.

Zu den **sonstigen Entlohnungen** zählen die Tarifvertraglichen Leistungen wie **Weihnachts- und Urlaubsgeld**, gesetzliche Leistungen wie **Lohnfortzahlung im Krankheitsfall** und die freiwilligen Leistungen wie z. B. **Zahlungen zu Geburtstagen, Jubiläen, Hochzeit, Tod, Zahlung von Trennungsgeldern, für Familienheimfahrten, Zuschüsse zu Mahlzeiten, Umzug, usw.**.

Zu den **erfolgsabhängigen Vergütungen** zählen z. B. prozentuale Beteiligungen am Auftrageingangsvolumen, das der MA erreicht hat, oder aber an der **Kosteneinsparung, der Ausschubminimierung**, usw. Der MA erhält dabei ein Grundlohn, der in nicht allzu üppig ausfällt, und oft gerade zur Deckung der Lebenshaltungskosten reicht. Durch diesen Umstand wird der MA motiviert zusätzliche Aktivitäten zu unternehmen und sich anzustrengen.

Unter **Erfolgsbeteiligungen** sind freiwillige Zahlungen des Unternehmens an die Mitarbeiter zu verstehen, die von der **Geschäftsleitung z. B. in Abhängigkeit des Gewinns, der Rendite oder anderer Faktoren festgelegt werden** und an alle, oder nur einen Teil der Mitarbeiter gezahlt werden. Diese werden auch als Gratifikation oder Gewinnbeteiligungen bezeichnet.

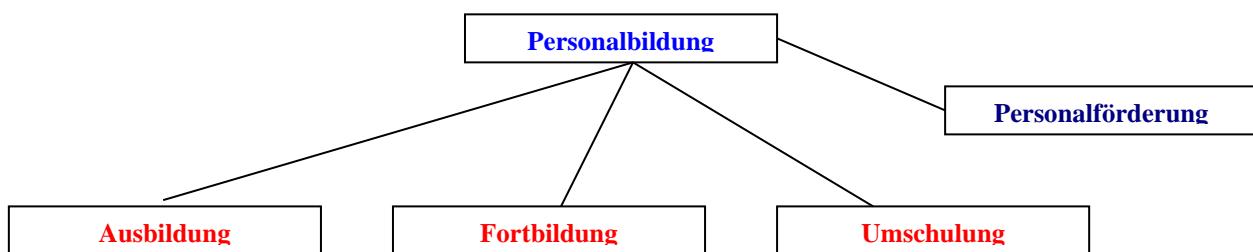
**Vergütungen für besondere Mitarbeiterleistungen** sind z. B. **Zahlungen für Verbesserungsvorschläge oder Mitarbeitererfindungen**.

Unter **Geldwerten Leistungen** sind Zuwendungen an Arbeitnehmer zu verstehen, die einen geldwerten Vorteil besitzen und vom Arbeitnehmer entsprechend in seiner Steuererklärung berücksichtigt werden müssen. Hierzu zählen z. B. **der Firmenwagen, die Dienstwohnung, frei Verpflegung, zinslose Firmendarlehen, Arbeitskleidung, Renovierung von Wohnungen, günstigerer Bezug von Produkten des Unternehmens wie z. B. MA-Rabatte bei PKW's**.

## Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Die Personalentwicklung umfasst somit folgende Bereiche:



Die Personalentwicklung ist somit im engeren Sinne als **Personalbildung** zu bezeichnen. Im weiteren Sinne gehören dann die Personalförderung und z. T. auch die **Organisationsentwicklung** zu diesem Bereich.

Die Personalbildung umfasst die

- **Ausbildung**, als berufliche Erstausbildung, die neben einer breit angelegten beruflichen Grundausbildung dem Erwerb beruflicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen dient. (Unternehmen müssen zur Ausbildung zugelassen werden!) Regelungen dazu im BBIG (Bundesbildungsgesetz). Es handelt sich hier um eine regelmäßige Maßnahme über einen definierten Zeitraum, in dem sich Theorie und Praxisphasen abwechseln.
- **Fortbildung**, die zur Aufgabe hat, die beruflichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten den betrieblichen Erfordernissen anzupassen oder insgesamt zu erweitern. Hierbei handelt es sich um unregelmäßig durchgeführte Maßnahmen, die sich am Bedarf des Unternehmens orientieren.
- **Umschulung**, die eine Zweitausbildung zum Zwecke der beruflichen Neuorientierung ist. Die Ursachen hierzu können in einer veränderten Umwelt oder aber an Änderungen im Bereich des Mitarbeiters liegen. Dieses können regelmäßige oder unregelmäßige Maßnahmen sein.

Die **Personalförderung** kann in den Bereich der Personalentwicklung einbezogen werden, da die Personalförderung sich auf Arbeitsplätze, Positionen und Arbeitsinhalte bezieht. Grundlage hierbei sind zukünftige Bedarfe, von denen man annimmt, dass Mitarbeiter diese abdecken können, wenn sie an obigen Maßnahmen Teilnehmen.

Grundlage dazu bilden:

- **Fördergespräch**
- **Job enlargement**
- **Job enrichment**
- **Laufbahnförderung**
- **Coaching**
- **Mentoring**
- **Training on the Job**

Die **Personalbildung** ist als Basisaufgabe der Personalentwicklung anzusehen. Ziel der Personalbildung ist es **Handlungskompetenz** zu entwickeln, welche sich aus fachlicher-, sozialer- und methodischer Kompetenz zusammensetzt.

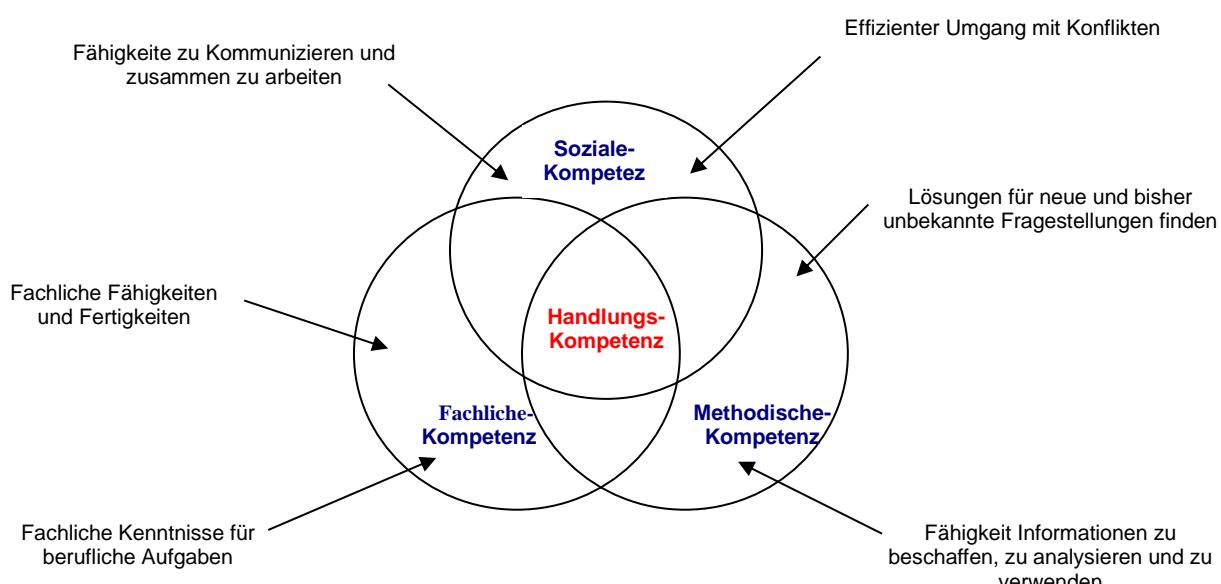


Abb.: Bereiche der Handlungskompetenz

## Soziale Absicherung der Arbeitnehmer

Alle Arbeitnehmer, die eine Vergütung aus abhängiger Beschäftigung erhalten zahlen Beiträge zur Sozialversicherung.

Unter der Sozialversicherung sind die Abgaben im Rahmen des Solidaritätsprinzips „Einer für alle, alle für einen“ zu verstehen. Die Sozialversicherung ist keine freiwillige Versicherung sondern stellt eine gesetzliche Versicherung dar, die auf fünf Säulen beruht.

Dieses sind:

- Gesetzliche Krankenversicherung
- Soziale Pflegeversicherung
- Gesetzliche Rentenversicherung
- Gesetzliche Arbeitslosenversicherung
- Gesetzliche Unfallversicherung

## Die fünf Säulen der Sozialversicherung

<b>Gesetzliche Kranken- versicherung</b> <b>Träger:</b> - Allgem. Ortskrankenkassen - Betriebs- krankenkassen - Innungskranken- kassen - Ersatzkassen - Seekrankenkasse - Landwirtschaftliche Krankenkasse  <b>Gesetzliche Krankenkassen</b>	<b>Soziale Pflege- versicherung</b> <b>Träger:</b> - Pflegekassen, verwaltet von den Krankenkassen  <b>Pflegekassen</b>	<b>Gesetzliche Renten- versicherung</b> <b>Träger:</b> - Deutsche Rentenversicherung Bund - Deutsche Rentenversicherung K nappschaf t Bahn-See - Regionalträger der Deutschen Rentenversicherung - Landwirtschaftliche Alterskassen  <b>Versicherungs- anstalten</b>	<b>Gesetzliche Arbeitsförderung</b> <b>Träger:</b> - Bundesagentur für Arbeit mit Sitz in Nürnberg  <b>Bundesagentur für Arbeit</b>	<b>Gesetzliche Unfall- versicherung</b> <b>Träger:</b> - Gewerbliche , See- und Landwirt-schaftliche Berufs- genossenschaften - Feuerwehrunfall-kassen - Staatliche Ausführungs- behörden - Gemeindeunfall- versicherungsverbände  <b>Berufsgenossen-schaften / Unfallversicherungs- träger der öffentlichen Hand</b>
<b>Träger der Sozialversicherung</b>				

## Gesetzliche Krankenversicherung

Die Anmeldung eines Arbeitnehmers muß innerhalb von 14 Tagen nach Arbeitsantritt erfolgen. Bei elektronischer Datenübertragung kann dieser Zeitraum bis zu 6 Wochen verlängert werden. Der Versicherungsschutz beginnt mit dem Tag des Arbeitsantritts.

Die Versicherungspflicht umfasst alle Arbeitnehmer, soweit sie ein monatliches Einkommen erzielen welche unterhalb der Pflichtversicherungsgrenze von derzeit xxxx € erzielen. Dieses gilt darüber hinaus für alle Auszubildenden, bezieher von Renten aus der gesetzlichen Rentenversicherung, Arbeitslosen und bestimmte Selbständige.

Alle anderen Personen können sich freiwillig bei einer privaten Krankenversicherung versichern, dieses gilt auch für Beamte und Beamtenanwärter, wo der Staat die Heilfürsorge übernimmt und diese Personen Zusatzversicherungen abschließen.

Die Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherungen sind gesetzlich vorgeschrieben. (Einzelheiten in SGBV)

Die Krankenkassen bezahlen Leistungen zu

- Prävention und Selbsthilfe
- Früherkennung von Krankheiten
- Behandlung einer Krankheit
- Krankengeld
- Mutterschaft

Die Versicherten müssen einen Teil der Kosten als selbstbeteiligung tragen. Dieses sind:

- Zuzahlung für Arzneimitteln 10%, jedoch höchstens 10,00 €
- Zuzahlung für Hilfsmitteln 10%, höchstens 10,00 €
- Zuzahlung für Heilmittel 10% je Einzelleistung höchstens 10%, zuzüglich 10,00 € je Verordnung
- Zuzahlung für Krankenhausleistungen je Tag, 10,00 € höchstens für 28 Tage.

Die Zuzahlung ist jedoch insgesamt begrenzt: max. 2% des Bruttohaushaltseinkommens, bei chronisch Kranken sind dies nur 1%.

## Soziale Pflegeversicherung

Die Pflegeversicherung soll die Pflege im Falle der Pflegebedürftigkeit die Kosten, welche der zu Pflegende zu leisten hätte zum Teil oder ganz tragen. Dazu wurde 1995 die Pflegeversicherung eingeführt.

Beiträge zur Pflegeversicherung zahlen alle Personen, die Beiträge zur gesetzlichen Krankenversicherung zahlen. Mitversichert sind nicht berufstätige Ehepartner wie auch deren Kinder, soweit diese kein eigenes Einkommen erzielen.

Privat versicherte Arbeitnehmer als auch Beamte müssen eine private Pflegeversicherung abschließen.

Die Leistungen der Pflegeversicherung richten sich nach der Pflegebedürftigkeit (§§36ff SGB VI)

Pflegestufen	Kostenübernahme für vollstationäre Pflege in einem Pflegeheim jedoch ohne Unterkunft und Verpflegung bis zu	Kostenübernahme für häusliche Pflege durch Fachpersonal bis zu	Pflegegeld für häusliche Pflege durch Pflegeperson aus dem nicht gewerblichen Bereich bis zu
<b>Stufe 1</b> erhebliche Pflegebedürftigkeit	1023,00€ / Monat	384,00€ / Monat	205,00€ / Monat
<b>Stufe 2</b> schwere Pflegebedürftigkeit	1279,00€ / Monat	921,00€ / Monat	410,00€ / Monat
<b>Stufe 3</b> schwerste Pflegebedürftigkeit	1432,00€ / Monat, in besonderen Härtefällen bis zu 1688,00 € / Monat	1432,00€ / Monat, in besonderen Härtefällen bis zu 1688,00 € / Monat	665,00€ / Monat

(Achtung. Angaben ändern sich laufend und sind jährlich zu überprüfen)

### Gesetzliche Rentenversicherung

Die gesetzliche Rentenversicherung ist ein weiterer Baustein der sozialen Absicherung der Arbeitnehmer. Die Versicherungspflicht beginnt mit dem Einstieg ins berufsleben als Auszubildender oder Arbeitnehmer und ist unabhängig von der Höhe des Einkommens, sie gilt jedoch nicht für Beamten, Berufssoldaten und Richter auf Lebenszeit ((§ 8 SGBIV, § 5 SGB VI) sowie Selbständige. Eine freiwillige Beitragszahlung ist für Selbständige möglich.

Die gesetzliche Rentenversicherung erbringt folgende Leistungen:

- **Rente wegen Alters**

- Regelaltersrente bei erreichen des 65 Lebensjahres (zukünftig mit 67 Jahren) und mindestens eine allgemeine Versicherungszeit von 5 Jahren (Wartezeit) erfüllen.
- Altersrente für langj. Versicherte, welche nach dem 31.12.1949 geboren wurden und das 65. Lebensjahr erreicht haben und eine Wartezeit von 35 Jahren erfüllt haben.
- Altersrente für Frauen, die nach dem 31.12.1945 geboren wurden, das 65. Lebensjahr vollendet und eine Wartezeit von 15 Jahren erfüllt haben.

Eine vorzeitige Inanspruchnahme der Altersrente für langjährig Versicherte und der Altersrente für Frauen ist möglich, jedoch wird je Monat ein Abschlag von 0,3% berechnet.

- **Rente wegen verminderter Erwerbsfähigkeit** (maximal bis zum 65. Lebensjahr)

- Rente wegen voller Erwerbsminderung (dann wenn eine Arbeitszeit von mehr als 3 Stunden unter üblicher Bedingungen nicht möglich ist)
- Rente wegen teilweiser Erwerbsminderung (wenn eine Arbeit von 6 h am Tag möglich ist)

- **Rente wegen Todes**

(Renten an Hinterbliebene in Form von Witwer, kleine- und große Wittwenrenten und Erziehungsrente sowie Weisenrente)

- **Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit**

Die Höhe der Rente hängt vor allem von der Höhe der gezahlten Beiträge und den Beitragszeiten ab. Darüber hinaus beeinflussen Ersatz- und Anrechnungszeiten die Höhe der Rente.

Daneben beeinflusst die Entwicklung der Lohn- und Gehaltskosten die Höhe der Rente, da diese entsprechend der Rentenanpassungsverordnung an die Lohnentwicklung gekoppelt ist (Rentendynamisierung).

## Gesetzliche Arbeitsförderung (Arbeitslosenversicherung)

Bei der gesetzlichen Arbeitslosenversicherung handelt es sich um eine Pflichtversicherung für alle Arbeitnehmer unabhängig von der Höhe ihres Einkommens.

Nicht versicherungspflichtig sind geringfügig Beschäftigte (Einkommen < 400,00 €) , Beamte, Richter und Berufssoldaten, sowie Personen, die das 65. Lebensjahr vollendet haben.

Zuständig ist dafür die **Agentur für Arbeit** mit Sitz in Nürnberg und den zugehörigen Regionaldirektionen sowie die Job-Center.

Zu den Leistungen der Agentur für Arbeit zählen:

- **Leistungen an Arbeitnehmer**

- Auskunfterteilung in Fragen des Berufseinstiegs, der beruflichen Entwicklung, des Berufswechsels, zur Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuche und den Leistungen zur Arbeitsförderung
- Ausbildungs- und Arbeitsvermittlung
- Errichtung der PSA (Personal-Service-Agenturen) Arbeitnehmerüberlassung
- Maßnahmen zur Eignungsfeststellung und Förderung von Trainingsmaßnahmen
- Zahlung von Überbrückungsgeld (im Rahmen des Eintritts in eine selbständige Tätigkeit)
- Zahlung von Arbeitslosengeld
- Zahlung von Arbeitslosengeld II (früher Arbeitslosenhilfe)
- Zahlung von Kurzarbeitergeld
- Zahlung von Insolvenzgeld

- **Leistungen an Arbeitgeber**

- Eingliederungszuschüsse
- Einstellungszuschüsse bei Neugründungen

- **Sonstige Aufgaben der Bundesagentur für Arbeit**

- Erstellung von arbeitsmarktstatistiken
- Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
- Arbeitsmarktberichtserstattung

- **Grundsicherung für Arbeitssuchende**

Aufgabe der Grundsicherung für Arbeit Suchende ist, den Lebensunterhalt erwerbsfähiger Hilfsbedürftiger, die das 15. Lebensjahr vollendet und das 65. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, sowie die in der Bedarfsgemeinschaft lebenden Personen (Eltern, Kinder, Lebenspartner) zu sichern. Darüber hinaus soll sie die Erwerbstätigkeit erhalten oder fördern. Träger ist entweder die Agentur für Arbeit, soweit nicht die Kreisfreien Städte und Kreise als kommunaler Träger zuständig ist.

Leistungen innerhalb der Grundsicherung:

- Zahlung von Arbeitslosengeld II
- Zahlung von Sozialgeld
- Zahlung von Einstiegsgeld

Formen sozialer Grundsicherung				
	Grundsicherung für Arbeitssuchende	Sozialhilfe im engeren Sinn	Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung	Asylbewerberleistungen
<b>Für wen</b>	Erwerbsfähige Hilfsbedürftige und ihre Bedarfsgemeinschaft	Nicht erwerbsfähige Hilfsbedürftige und ihre Haushalte	Hilfsbedürftige ältere Menschen und dauerhaft Erwerbsgeminderte	Asylbewerber und geduldete Ausländer, deren Partner und Kinder
<b>Welche Leistungen?</b>	Leistungen zur Eingliederung in Arbeit, Arbeitslosengeld II Mit Übergangszuschlägen, Sozialgeld, ggf. Mehrbedarf, Erstaussstattung	Hilfen zum Lebensunterhalt (einschl. Wohn- und Heizkosten) ggf. Mehrbedarfszuschläge, Erstaussstattung	Hilfen zum Lebensunterhalt (einschl. Wohn- und Heizkosten) ggf. Mehrbedarfszuschläge, Erstaussstattung	Sachleistungen (einschließlich Unterkunft) oder Wertgutscheine zur Deckung des Grundbedarfs
<b>Wo geregelt</b>	<b>SGB II</b>	<b>SGB XII</b>	<b>SGB XII</b>	<b>AsylbLG</b>

### Gesetzliche Unfallversicherung

Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sind die Berufsgenossenschaften.

Sie sind zuständig für die Verhütung von Unfällen sowie Berufskrankheiten und von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Dazu haben sie Kontroll- und Beraufsfunktionen in den Unternehmen wahrzunehmen.

Die Berufsgenossenschaften gliedern sich nach Erwerbsbereichen: gewerbliche Wirtschaft, Landwirtschaft und öffentlicher Dienst.

Innerhalb der gewerblichen Wirtschaft werden diese dann nach Branchen unterteilt und schließen sich im Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften zusammen.

Versicherungspflicht besteht für alle beschäftigten, unabhängig von der Höhe des Einkommens. Personen, die nicht pflichtversichert sind, wie z. B. Beamte, können sich freiwillig versichern.

Zu den Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung zählen:

- **Unfallverhütung (Prävention)**, diese verpflichtet den Arbeitgeber, die Arbeitsplätze so zu gestalten, dass Gefahr für den Leib und das Leben von Mitarbeitern ausgeschlossen wird und die UVV-Vorschriften (Unfall-Verhütungs-Vorschriften) eingehalten werden
- **Finanzielle Leistungen bei Unfallfolgen**
  - Übernahme der Kosten für Heilbehandlung, usw.
  - Leistungen zur Teilnahme am Arbeitsleben, Fortbildung, Umschulung, Ausbildung
  - Leistungen zur Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft und ergänzende Leistungen (KFZ-Hilfe, usw.)
  - Leistungen bei Pflegebedürftigkeit (Zahlung von Pflegegeld, Stellung von Pflegekräften)
  - Geldleistungen zur Teilnahme am Arbeitsleben oder während der Heilbehandlung (Verletztengeld, Übergangsgeld)
  - Rentenzahlungen (bei unfallbedingter Minderung der Erwerbsfähigkeit >20%)
- **Sterbegeld und Erstattung von Überführungskosten**
- **Abfindung mit einer Gesamtvergütung**

## Finanzierung der Sozialversicherung

Die Finanzierung der Lasten der Sozialversicherung liegt sowohl bei den Arbeitnehmern als auch bei den Arbeitgebern.

Die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung trägt der Arbeitgeber alleine!

Die Beiträge zur Kranken-, Pflege-, Rente- und Arbeitslosenversicherung teilen sich der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Jede Partei trägt 50%.

Seit dem 01.07.2005 müssen die Versicherten für Zahnersatz und Krankengeld zusätzlich 0,9% ihres beitragspflichtigen Bruttoarbeitsentgelts bezahlen.

Die Beitragssätze für die Renten- und Arbeitslosenversicherung sowie die Beitragsbemessungsgrenzen werden jährlich durch Verordnungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit neu festgelegt. Für 2005 galten folgende Beitragssätze:

Krankenversicherung:	15,5% des Bruttoentgeltes
Pflegeversicherung:	1,7% des Bruttoentgeltes, Kinderlose Arbeitnehmer über 23 Jahre 0,25% Prozentpunkte mehr
Rentenversicherung:	19,5% des Bruttoentgeltes
Arbeitslosenversicherung:	6,5% des Bruttoentgeltes

Beträgt das monatliche Arbeitsentgelt bei Auszubildenden oder Praktikanten weniger als 325 €, so muss der Arbeitgeber die Beiträge zur Sozialversicherung allein tragen.

Die Beitragsbemessungsgrenze lag in ganz Deutschland zur Kranken- und Pflegeversicherung bei 3525,00 €, die zur Renten- und Arbeitslosenversicherung bei 5.200 € in den Alten und bei 4.400 € in den Neuen Bundesländern. (Stand 2013)

Sonderregelungen gibt es für geringfügig Beschäftigte und Niedrig-Lohn Jobs.

Bei **geringfügig Beschäftigten (Einkommen < 450€ / Monat)** zahlt der Arbeitgeber die gesamten Sozialversicherungsbeiträge und eine Pauschalsteuer in Höhe von derzeit 2%. Die gesamten Abgaben belaufen sich dabei auf 30,1%.

Bei **kurzfristiger Beschäftigung < 2 Monaten** zahlt der Arbeitgeber nur die Pauschalsteuer, jedoch keine Sozialversicherungsbeiträge.

Eine **geringfügig entlohnte Nebenbeschäftigung** bleibt sozialversicherungsfrei (jedoch nur der erste Nebenjob). Der Arbeitgeber zahlt nur die Pauschalsteuer.

Bei **Niedriglohn-Jobs (Einkommen im Gleitbereich von 450,01 – 800,00 € / Monat)** zahlt der Arbeitgeber die Hälfte zur Sozialversicherung, der Arbeitnehmer aber nur 1/5 des Sozialversicherungsbeitrages den sie bei Anwendung der vollen Sätze tragen müssten.

## VII. Materialwirtschaft / Beschaffung / Lagerhaltung

In diesem Kapitel sollen Sie die Einordnung der Materialwirtschaft innerhalb des Unternehmens, die unterschiedlichen Beschaffungsstrategien und deren Vor- bzw. Nachteile kennenlernen und verstehen. Sie sollen weiterhin die unterschiedlichen Methoden der Lieferantenbeurteilung als auch der ABC Analyse kennenlernen, verstehen und anwenden können. Darüber hinaus sollen Sie erste Grundlagen zum Beschaffungscontrolling und zum Qualitätsmanagement kennenlernen und verstehen.

## Beschaffungsstrategie

Die Beschaffungsstrategie als Teil der **Materialwirtschaft** eines **Unternehmens** legt mittelfristig die Verteilung der **Beschaffung** von **Gütern** und **Dienstleistungen** auf einzelne **Lieferanten** fest.

Zentrales Ziel einer Beschaffungsstrategie ist die Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens mit allen nötigen Mitteln. Dem gegenüber stehen die damit verbundenen Kosten und das wirtschaftliche Interesse der Unternehmung, diese Kosten so gering wie möglich zu halten.

Konkrete Regelungsbereiche der Beschaffungsstrategie sind:

- Die Mengentscheidung mit der Frage: welche Mengen
- Die Sortimentsentscheidung mit der Frage: welche Güter
- Die Qualitätsentscheidung mit der Frage: in welcher Qualität
- Die Preisentscheidung mit der Frage: zu welchem Preis und zu welchen Konditionen
- Die Lieferantenentscheidung mit der Frage: bei welchem Lieferanten bezogen werden sollen

Da es sich um eine Strategie handelt, beziehen sich diese Entscheidungen nicht auf den konkreten Kauf einer bestimmten Menge, sondern verstehen sich vielmehr als Richtlinie für die **Beschaffung**, einen bestimmten **Anteil** des gesamten Einkaufsvolumens von einem bestimmten Lieferanten oder beispielsweise in einem lokalen Markt zu beziehen.

## Beschreibung und Abgrenzung

Die effiziente Beschaffung von **Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen**, fertigen **Gütern** und **Dienstleistungen** trägt einen wichtigen Teil zur Sicherung des **Unternehmensgewinns** bei. Große Unternehmen und **Konzerne**, beispielsweise in der **Automobilindustrie**, waren die Ersten, die die gewaltigen Optimierungspotentiale durch kürzere **Durchlaufzeiten** und verringerte **Lagerbestände** erkannten, und begannen, sie durch genaue **Planung** der Anlieferung und **Fertigung** auszunutzen. Die Umsetzung von Konzepten wie "Just In Time" (= fertigungssynchrone Anlieferung; siehe auch: **Bestellpolitik**) oder die **vertikale Integration** von Zulieferbetrieben sind die bekanntesten Folgen dieser Bestrebungen.

Erst in jüngeren Jahren schenkte auch der **Mittelstand** der Beschaffung als unternehmerischen Erfolgsfaktor zunehmende Beachtung. Man erkannte, dass mögliche Gewinne durch Optimierungen nicht nur in der Anlieferung und der betriebsinternen **Verarbeitung** von Gütern stecken. Schon am Beginn des **Beschaffungsprozesses** lassen sich unnötige **Ausgaben** durch eine exakte Bestimmung der benötigten Mengen und **Qualitäten** von Gütern vermeiden. Weiters ist eine sorgfältige Auswahl der Lieferanten hinsichtlich des **Preises**, der **Zuverlässigkeit** (sowohl in Vertragserfüllung als auch Termintreue) und nicht zuletzt der Transportkosten essentiell.

Eng damit verbunden sind auch die Fragen nach Eigenfertigung oder Fremdbezug (**Make-or-Buy**) und Kauf **direkt** beim **Produzenten** oder **indirekt** über den **Handel**. Neben all diesen Entscheidungen können auch soziale und politische Überlegungen eine Rolle spielen, was sich etwa in der Bevorzugung lokaler Anbieter oder von **Fairtrade**-Produkten niederschlägt.

Abgrenzung:

- Die **Bedarfsermittlung** und Bedarfsbestimmung beschäftigt sich mit Fragen der Sortimentsauswahl und der Qualität zu beschaffender Güter.
- Die Anlieferung und der effiziente innerbetriebliche Transport fallen in den Bereich der **Logistik**.
- Die gezielte Auswahl einzelner Lieferanten ist eine operative (keine strategische) Tätigkeit, mit der sich das **Lieferantenmanagement** beschäftigt.
- Die Bestimmung expliziter lieferantenbezogener Bestellmengen für den Einzelfall ist Gegenstand der **Bestellpolitik**.

Hingegen sind Entscheidungen über **Make-or-Buy**, Bezug beim Produzenten oder über Händler, das Zusammenwirken von **Einkaufspreisen**, **Transportkosten** und **Zöllen**, Kosten der **Lagerhaltung**, die

Versorgungssicherheit, Präferenzen für lokale oder fair gehandelte Güter, und die Übereinstimmung mit dem Unternehmensleitbild Themen der Beschaffungsstrategie.

Die Bedeutung der Beschaffung beschränkt sich daher nicht auf die bloße Tätigkeit des **Einkaufs**. Das Erstellen einer Beschaffungsstrategie ist zur **Managementaufgabe** geworden.

Da die Entscheidungen über die Beschaffungsstrategie großen Einfluß auf die **Kosten** des Unternehmens haben, stellt die Kostenfrage einen guten Ansatzpunkt für das Erstellen der Strategie dar. Eine besondere Schwierigkeit dabei stellen **trade-offs** zwischen einzelnen Kostenfaktoren wie niedrigem Einkaufspreis und hohen Transportkosten, oder Kosten der Lagerhaltung und Kosten einer möglichen Unterversorgung dar, die ein sorgfältiges Abwägen erforderlich machen.

In der letzten Zeit ist die Betrachtung und Optimierung des **Beschaffungsprozesses** zunehmend in den Vordergrund getreten gegenüber der reinen Betrachtung der Einkaufspreise der Lieferanten.

### **Beschaffungsstrategien**

Die folgenden Strategien stellen verschiedene Konzepte der Beschaffung mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen vor. In der Praxis treten oft auch Mischformen zwischen diesen Modellen auf. (Die hier beschriebenen Konzepte gehen von *externer* Beschaffung aus. D.h. die **Make-or-Buy**-Entscheidung wurde vorweggenommen, es steht nur der Bezug bei unternehmensexternen Lieferanten zur Diskussion.)

#### **Single Sourcing**

Single Sourcing bezeichnet die Beschaffung einer definierten Palette an Waren/Dienstleistungen von einem einzigen **Anbieter**.

##### Vorteile

- Günstigerer **Einkaufspreis** aufgrund der Abnahme großer Mengen bei einem einzelnen Anbieter (**Rabatte**).
- Die Bildung langfristiger Geschäftsbeziehungen ist möglich. Durch wachsendes Vertrauen werden **Sicherungsgeschäfte** überflüssig und Bestellungen können als **Routinevorgänge** abgewickelt werden.
- Geringer Verhandlungs-, Kommunikations- und Logistikaufwand für Einkauf, besonders wenn **Rahmenverträge** geschlossen werden.
- Bevorzugte Behandlung seitens des Anbieters bei Lieferengpässen, Sonderwünschen, bei der Bearbeitung von Eilaufträgen sowie bei **Sachmängeln** bzw. Störungen der **Dienstgüte**.

##### Nachteile/Risiken

- Starke **Abhängigkeit** von einem einzelnen Lieferanten.
- Risiko von Produktionsausfällen bei Lieferschwierigkeiten.
- Fixierung auf die Single-Sourcing Strategie kann dazu führen, dass nicht das günstigste Produkt am Markt gekauft wird (Lieferantentreue; Kosten des Lieferantenwechsels; Produkte, die außerhalb der Kernkompetenz des Anbieters liegen).
- Geringe Flexibilität bei Bedarfsschwankungen

## Dual/Double Sourcing

Beim Dual Sourcing bezieht man ein und dasselbe Gut von zwei verschiedenen Anbietern.

### Vorteile

- Absicherung der Versorgung gegen Ausfall eines Lieferanten.
- Geringere Gefahr die **Kapazität** der Anbieter zu überschreiten.
- weitere wie bei Single Sourcing.

### Nachteile

- Auch bei zwei Anbietern noch starke Abhängigkeit von deren wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit.
- Gefahr des gegenseitigen **Überbieten** der Lieferanten unter Konkurrenz. (Für jeden Anbieter kann es gewinnbringend sein, das geringere Auftragsvolumen zum höheren Preis zu bekommen.)
- Möglicherweise mangelnde Beachtung der Marktentwicklung und sich ergebender günstiger Angebote.

## Multiple Sourcing

Multiple Sourcing bedeutet, mehrere bis viele Anbieter für ein Produkt zu haben. Dabei können die Quoten für den Produktionsanteil einzelner Lieferanten über längere Zeit stabil gehalten werden (**Quotenbezug**), oder situativ wechseln. Hierbei steht die Nutzung kurzfristig günstiger Marktbedingungen im Vordergrund.

### Vorteile

- Ausnutzen des jeweils günstigsten Marktpreises (durch den Wettbewerb unter den Lieferanten).
- Aufrechterhaltung der **Konkurrenz**.
- Sicherheit gegen Lieferschwierigkeiten einzelner Anbieter.
- Größere Flexibilität bei Bedarfsschwankungen
- Vermeidung von Abhängigkeiten

### Nachteile

- Hoher Informationsbedarf.
- nur für austauschbare Güter sinnvoll, da anderenfalls Anpassungen des Fertigungsprozesses bzw. des Produktes als solchem nötig sind
- Großer **Kommunikations-** und **Logistikaufwand** für den **Einkauf**. Dadurch bedingt hohe Beschaffungsprozesskosten.
- Verhandlung günstiger Konditionen ist aufgrund geringerer Abnahmemengen und wechselnder Auftragsvergaben schwierig.

## Global Sourcing

Der Begriff ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Häufig wird Global Sourcing als die Beschaffung des günstigsten Produkts auf dem **Weltmarkt** definiert. Im Sinne der Beschaffungsstrategie bedeutet das die effiziente Nutzung weltweiter **Ressourcen** / internationaler Bezugsquellen. Die internationale Beschaffung ist somit ein strategisches Element zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Praktisch geht Global Sourcing oft mit Multiple Sourcing einher. Der Abnehmer hat für jedes Produkt einen günstigen Anbieter am Weltmarkt. Es ist aber in Global-Sourcing-Strategien ebenso üblich, die Beziehung zu wenigen wichtigen Lieferanten zu pflegen.

## Vorteile

- Durch **Globalisierung** immer umfassendere Information und einfacherer Zugriff auf internationale Beschaffungsmärkte.
- Bezug von Ressourcen, die im eigenen Land nicht verfügbar oder sehr teuer sind.
- Nutzen durch **Spezialisierungen** von einzelnen Regionen oder Anbietern.

## Nachteile

- Hoher Informationsbedarf
- Hoher Koordinations- und Logistikaufwand.
- Günstige Einkaufspreise können durch Transportkosten, Wechselkursschwankungen, Zölle und andere Handelshemmnisse zunichte gemacht werden.
- Risiken durch politische Instabilität im Bezugsland.
- Oftmals lange Lieferzeiten.

## Local Sourcing

Local Sourcing bedeutet das Gegenteil von Global Sourcing: den bewußten Bezug bei Beschaffungsquellen in geographischer Nähe des Unternehmens. Teilweise wird der Begriff Domestic Sourcing gleichbedeutend verwendet, und meint diesfalls Bezug im Inland. Dies kann sich einerseits auf den Heimatmarkt des Unternehmens beziehen. Andererseits kann es sich um Beschaffung im jeweiligen nationalen/regionalen Absatzmarkt eines **multinationalen** Unternehmens handeln. (Beispiel: ein **Fast-Food**-Konzern, der Fleisch aus **Österreich** kauft und damit **Burger** für den österreichischen **Markt** herstellt.)

In der Literatur finden sich darüber hinaus 'Zwischenstufen' zwischen Global und Local Sourcing, wie *Euro Sourcing*, das die Suche nach dem besten Lieferanten **Europas** oder der **Eurozone** bezeichnet. Derartige Formen des '*Regional Sourcing*' existieren für jeden größeren **Wirtschaftsraum**.

## Vorteile

- Risikoreduktion von Transportausfällen und -mängeln durch verkürzte Transportwege und -zeiten
- Niedrige Transportkosten
- Geringe Gefahr von Verständigungsschwierigkeiten der Beschaffenheit und **Eigenschaften** des Produkts.
- Positives **Image** durch Bevorzugung lokaler Anbieter und Sicherung von Arbeitsplätzen.
- In manchen Fällen **ökologisch** vorteilhafte Herstellung (im Vergleich mit auf dem Weltmarkt erhältlichen **Alternativen**).

## Nachteile

- Höhere Preise als auf internationalen Märkten.
- Oft limitierte Ressourcen und beschränkte **Produktionskapazitäten**.
- Störungen durch Interessen der lokalen Bevölkerung und **Politik**.

## Forward Sourcing

Forward Sourcing ist ein integrativer Ansatz der Beschaffungsstrategie: Lieferanten werden bereits in die Produktplanung eingebunden. Der Hersteller entwickelt das Produkt zusammen mit den Herstellern einzelner Bauteile.

### Vorteile

- Nutzung von technischen und prozessbezogenen Optimierungspotentialen durch Erfahrungswerte.
- Aufbau langfristiger Beziehungen zu Lieferanten. (Siehe auch: Single Sourcing.)
- Höhere Innovationsfähigkeit.

### Nachteile

- Preisgabe von Kernkompetenzen und Geschäftsgeheimnissen.
- Risiko der Heranzüchtung der Konkurrenz
- Hoher Planungsaufwand.

## Sole Sourcing

Situation: Lieferanten mit monopolistischer Stellung auf dem Markt

Ursachen: - staatliche Regulierungsmaßnahmen - Exklusive Nutzungsrechte - Ergebnis von Verdrängungswettbewerb

Konsequenz für das Beschaffungsmanagement: vollständige Abhängigkeit von der Geschäftspolitik des Lieferanten

Strategien der Beschaffungspolitik: - langfristige Rahmenverträge - Suche nach Substitutionsprodukten - Veränderung der Marktstrukturen auf Anbieterseite

## Modular Sourcing / System Sourcing

Einkauf fertig produzierter Module (Baugruppen) oder Systeme.

Industriezweige wie die Automobilindustrie, Bauindustrie oder die elektronikverarbeitende Industrie kaufen oft anstelle von Einzelteilen fertig montierte Baugruppen mit relativ großem Funktionsumfang, z.B. Armaturenbretter im Automobilbau.

### Vorteile :

- Der Hersteller kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.
- Reduzierung der Lieferanten.
- Nutzung des Know-hows des Lieferanten, der sich ggf. auf diese kompletten Systeme spezialisiert hat.
- Reduktion des QS-Aufwands.
- Einschränkung der Fertigungstiefe und Vereinfachung des Fertigungsprozesses.
- Reduzierung der Artikelvielfalt und Einkaufsvorgänge, da statt vieler Einzelteile nur ein Modul oder wenige Module beschafft werden müssen.

### Nachteile :

- Abhängigkeit von den Modullieferanten, da eine sehr enge Bindung eingegangen werden muss.

Neben diesen grundsätzlichen Strategien gibt es weitere Konzepte, die bei der Erstellung einer Beschaffungsstrategie hilfreich sind bzw. Richtlinien, die man bedenken sollte.

Die **ABC-Analyse** ist ein Instrument zur Einteilung aller Beschaffungsgüter nach ihrem Wertbeitrag zum Gesamtprodukt. A-Güter haben zwar nur einen geringen Mengenanteil an dem Produkt, aber den höchsten Wertanteil. C-Güter hingegen haben einen großen Mengenanteil am fertigen **Produkt**, machen in Summe aber nur sehr wenig Wert aus. Auf den Ergebnissen einer ABC-Analyse kann die Beschaffungsstrategie gut aufsetzen. Implikationen: Für A-Güter empfiehlt sich oft eine Single- oder Dual-Sourcing Strategie, während sich für C-Güter das Multiple Sourcing oft besonders eignet. (Details: siehe [ABC-Analyse](#))

#### **Quotenregelungen:**

Das "**60/30/10-Modell**" wird in der **Industrie** häufig verwendet, und empfiehlt, 60% des Bedarfs an einem Artikel bei einem Hauptlieferanten zu decken, weitere 30% bei einem zweiten wichtigen Anbieter, und die restlichen 10% auf kleine Lieferanten zu verteilen.

Das "**30%-Modell**" empfiehlt dringend, nicht mehr als 30% der Produktionskapazität eines Anbieters in Anspruch zu nehmen. Dadurch soll verhindert werden, dass es bei Produktionsschwankungen des Lieferanten unmittelbar zu Lieferverzögerungen kommt. Außerdem gerät der Lieferant dadurch nicht in vollkommene wirtschaftliche Abhängigkeit vom Abnehmer.

#### **ABC-Analyse**

##### **Überblick**

Die ABC-Analyse ist ein Verfahren zur wertmäßigen Klassifikation von Entscheidungen. Durch Bildung von Klassen (A-, B- und C-Klassen) werden komplexe Problembereiche strukturiert. Das Ziel der ABC-Analyse besteht darin, das gegenläufige Verhalten von Mitteleinsatz und Zielerreichung deutlich zu machen und die Aktivitäten auf jene Bereiche zu konzentrieren, die die höchste wirtschaftliche Bedeutung haben.

##### **Welche Aussagen liefern ABC-Analysen?**

Typische Einsatzgebiete von ABC-Analysen sind Produktprogramme, Kunden, Absatzgebiete, Absatzsegmente, Material und Lieferanten. Die ermittelten Klassen bedeuten:

- A: Mit ca. 10-20% des Mitteleinsatzes werden ca. 70-80% des Ziels erreicht; effizientester Bereich.
- B: Mit ca. 20-50% des Mitteleinsatzes werden nur ca. 20-30% des Ziels erreicht.
- C: 50-80% der Mittel werden zum Erreichen von nur 10-20% des Ziels benötigt.

##### **Achtung**

Die Klassen helfen, Prioritäten zu setzen, indem sie zeigen, mit welchem Einsatz welche Wirkungen erzielt werden. Je nach Einsatzgebiet der ABC-Analyse lassen sich Aktivitätenschwerpunkte ableiten.

#### **2 Wie geht man bei ABC-Analysen vor?**

Am häufigsten werden ABC-Analysen in der Beschaffungs- und Lagerwirtschaft eingesetzt. Folgende Arbeitsschritte sind in diesem Bereich empfehlenswert:

- Erfassung der Materialpositionen,
- Berechnung ihres Wertes,
- Ermittlung ihrer relativen Bedeutung am gesamten Verbrauchswert einer Periode.

Hilfreich ist dazu eine Arbeitstabelle:

Material-position (Art.-Nr.)	Verbrauchs-menge	Wert der Mengeneinheit	Jahres verbrauchs menge	Prozentanteil am Jahrwert	Prozentanteil kumuliert

Abb. : Arbeitstabelle zur ABC-Analyse im Materialbereich

Die Verbrauchsmengen ordnet man in fallender Höhe an. Aus der Anordnung kristallisieren sich z. B. die Klassen wie folgt heraus:

Klasse	Prozentanteil an den Positionen	Prozenanteil am Gesamtwert
A	5	75
B	25	15
C	70	10

Abb. : Klassifizierung des Materialverbrauchs

Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Klassen richten sich pragmatisch nach den unternehmensindividuellen Gegebenheiten. Eine grafische Darstellung unterstützt die Klassifizierung. Die Werte aus Abb. 2 würden zum Beispiel das folgende Bild ergeben:

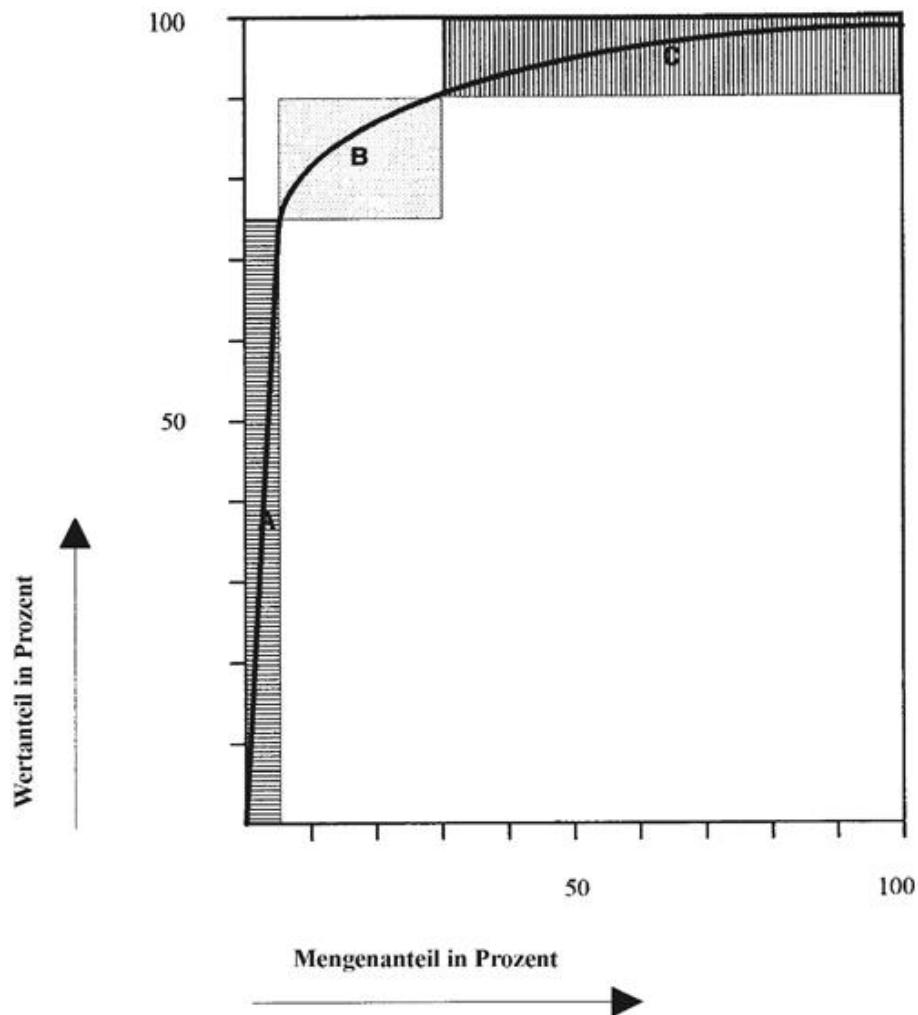


Abb. : Ergebnis der ABC-Analyse als Summenkurve (Lorenz-Kurve)

Die ABC-Analyse-Ergebnisse für den beispielhaft dargestellten Materialverbrauch geben folgende Hinweise:

- A-Positionen gehören ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Maßnahmen der zielgerichteten Beschaffung, Lagerhaltung und eventueller Substitution sind z. B.:
  - Markt- und Einkaufspreise beobachten,
  - regelmäßig Angebote einholen,
  - härtere Preisverhandlungen führen,
  - Wertanalyse einsetzen.
- B-Positionen sind je nach Bedeutung wie A- oder C-Positionen zu behandeln.

- C-Positionen binden viele Aktivitäten, obwohl sie nur geringe wirtschaftliche Auswirkungen haben. Sie sollten Rationalisierungsschwerpunkte sein, z. B. durch
  - vereinfachte Bestellsysteme/Sammelbestellungen,
  - vereinfachte Lagerbuchführung und Abrechnung,
  - größere Bestellmengen.

#### Achtung

Die Vorteile der ABC-Analyse liegen in ihrer einfachen Handhabung, in der Verdeutlichung komplexer Sachverhalte und somit in der Möglichkeit, Entscheidungen wirksam zu unterstützen.

### XYZ-Analyse, Kombination mit der ABC-Analyse

#### Einführung

Erst die Kombination der ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse ermöglicht es dem Unternehmen, detaillierten Einblick in seine Teile- und Verbrauchsstruktur zu erlangen. Darauf aufbauend können betriebsspezifische Materialklassen gebildet werden. Hieraus werden dann Rationalisierungen im Lagerbereich durchgeführt und Kostensenkungsmaßnahmen eingeleitet.

#### 1 Was sagen die XYZ- und die ABC-Analyse aus?

Die **ABC-Analyse** klassifiziert die Teile entsprechend ihrem Wert in Produkte mit hohem, mittlerem und niedrigem Wert. Die Praxis hat festgestellt, dass ein verhältnismäßig kleiner Teileumfang den größten Teil des Gesamtwertes ausmacht (A-Teile). Es wurde weiterhin festgestellt, dass eine verhältnismäßig hohe Anzahl von verschiedenen Teilen einen geringen Wertehumfang (C-Teile) ausmacht. Die nachfolgende Übersicht (s. Tab.) stellt die ABC-Analyse nochmals in Kurzform dar.

ABC-Analyse Kurzform		
Materialart	Wertgrenzen in Euro	Artgrenzen in unterschiedlichen Teilen
A-Material	60 - 80 %	15 - 25 %
B-Material	10 - 25 %	30 - 40 %
C-Material	5 - 15 %	40 - 70 %

**Tab.** : ABC-Analyse in Kurzform

Die **XYZ-Analyse** unterteilt die Produkte nach der Vorhersagegenauigkeit des Verbrauchs (s. Tab.). Bei X-Teilen ergibt sich eine sehr gute Ermittlung der Verbrauchsgenauigkeit durch einen regelmäßigen Verbrauchsverlauf. Demgegenüber weisen Y-Teile (z. B. Trend- und Saisonartikel) einen schwankenden, aber teilweise immer noch berechenbaren Bedarfsverlauf auf. Dahingegen sind Z-Teile stark schwankend und sehr schwer berechenbar bzw. vorausplanbar im Verbrauch.

Einteilung nach dem Verbrauch		
Materialgruppe	Verbrauchsgewohnheit	Vorhersagegenauigkeit
X-Material	gleichmäßiger Verbrauch	hohe Vorhersagegenauigkeit
Y-Material	schwankender Verbrauch	mittlere Vorhersagegenauigkeit
Z-Material	unregelmäßiger Verbrauch	niedrige Vorhersagegenauigkeit

**Tab.** : Aussagen der XYZ-Analyse

#### Achtung

Durch die Verbindung der ABC-Analyse mit der XYZ-Analyse erhöhen sich die Aussagekraft der Ergebnisse und das Einsparpotenzial für das Unternehmen. Erst dann können Aussagen über die Entwicklung von optimalen Beschaffungs- und Lagerstrategien getroffen werden.

## 2 Welchen Nutzen bringt die kombinierte Analyse?

Die Verbindung der ABC- mit der XYZ-Analyse ermöglicht es, Rationalisierungspotenziale und Einsparmöglichkeiten beider Analysen miteinander zu verbinden.

Um die beiden Analysen zu verbinden, werden die ABC- und die XYZ-Analyse in einer Matrix zusammengefasst. Es entstehen dabei neun Klassifizierungsgruppen, wie die nachfolgende Tabelle zeigt (s. Tab. 3).

Kombination von ABC- und XYZ-Analyse			
	A	B	C
X	hoher Wert hohe Vorhersagegenauigkeit gleichmäßiger Verbrauch	mittlerer Wert hohe Vorhersagegenauigkeit gleichmäßiger Verbrauch	niedriger Wert hohe Vorhersagegenauigkeit gleichmäßiger Verbrauch
Y	hoher Wert mittlere Vorhersagegenauigkeit schwankender Verbrauch	mittlerer Wert mittlere Vorhersagegenauigkeit schwankender Verbrauch	niedriger Wert mittlere Vorhersagegenauigkeit schwankender Verbrauch
Z	hoher Wert niedrige Vorhersagegenauigkeit unregelmäßiger Verbrauch	mittlerer Wert niedrige Vorhersagegenauigkeit unregelmäßiger Verbrauch	niedriger Wert niedrige Vorhersagegenauigkeit unregelmäßiger Verbrauch

**Tab.** : Aussagen der kombinierten Analysen

Diese Kombination der Mengen-Wert-Verhältnisse der ABC-Analyse mit den Verbrauchsstruktur-Mengen-Verhältnissen der XYZ-Analyse ergibt für die Materialwirtschaft und das Controlling ein wichtiges Analyseinstrument. Je nach Einordnung von einzelnen Materialien lassen sich wiederum Empfehlungen ableiten.

Aktivitäten zur Verbesserung der Materialbereitstellung bzw. zur Reduzierung der Kapitalbindung sollten sich vor allem auf Materialien mit hohem Verbrauchswert (A-Material) und hoher Vorhersagegenauigkeit (X-Material) konzentrieren.

Die nachfolgende Tabelle (s. Tab. ) zeigt anhand eines praktischen Rechenbeispiels die Durchführung der ABC/XYZ-Analyse.

### Praxis-Beispiel

Rang	Teile	Monatl. BV (in TEUR)	Wertm. Anteil		Anteil - Gesamtmenge		Verbrauchsschwankung (Bewertung in Pkt.)	Gruppe	
			%	kum. %	%	kum. %		ABC	XYZ
1	T <sub>8</sub>	2.710	27,1	27,1	7,0	7,0	10	A	X
2	T <sub>7</sub>	2.050	20,5	47,6	6,2	13,2	8	A	Y
3	T <sub>3</sub>	1.090	10,9	58,5	5,4	18,6	6	A	Y
4	T <sub>2</sub>	910	9,1	67,6	7,5	26,1	6	B	Y
5	T <sub>10</sub>	700	7,0	74,6	12,3	38,4	7	B	Y
6	T <sub>4</sub>	690	6,9	81,5	10,8	49,2	10	B	X
7	T <sub>1</sub>	630	6,3	87,8	15,7	64,9	2	C	Z
8	T <sub>5</sub>	500	5,0	92,8	18,0	82,9	1	C	Z
9	T <sub>6</sub>	400	4,0	96,8	10,5	93,4	5	C	Y
10	T <sub>9</sub>	320	3,2	100,0	6,6	100,0	6	C	Y
		10.000	100,0						

**Tab.** : Resultat einer kombinierten ABC/XYZ-Analyse

### 3 Auswertung der ABC/XYZ-Berechnungstabelle

Zuerst erfolgt die Durchführung der ABC-Analyse mit anschließender Gruppenbildung. Im zweiten Schritt wird die XYZ-Analyse durchgeführt. Bei der anschließenden Zusammenfassung spielt der Wert der Artikel eine wichtige Rolle. Rang 1 mit Teil T<sub>8</sub> hat die Idealkombination AX, Rang 2 mit Teil T<sub>7</sub> hat hingegen die Kombination AY. In diesem Fall hat ein Y-Wert (schwankend) Rangfolge zwei, weil es auch ein A-Teil mit einem hohen Wert und einer hohen Kapitalbindung ist.

X-Teile eignen sich grundsätzlich für die Fremdfertigung. Mit Einschränkungen gilt dies auch für Y-Teile. Aufgrund des hohen Wertanteils bieten sich für die A-Teile die Just-in-Time-Lieferungen an. Aus der Tabelle lässt sich ablesen, dass sich insbesondere die Teile T<sub>8</sub> und T<sub>10</sub>, unter Umständen auch die Teile T<sub>2</sub> und T<sub>3</sub>, für den Just-in-Time-Bereich eignen.

### 4 Welche Schlüsse zieht man aus den Analyseergebnissen?

#### Maßnahmen bei AX-Material

##### Praxis-Tipp

AX-Material sind Güter mit hohem Wert, deren Verbrauch gut planbar ist. Dieses Material sollte man nicht auf Lager nehmen, sondern bei Bedarf bestellen und anliefern lassen. Dadurch werden die Kapitalbindung, die Kosten daraus, die Kosten des Handlings und der Lagerhaltung gesenkt.

- Grundsätzlich eignen sich die Materialgruppen AX, BX und AY für eine produktionssynchrone Beschaffung (Just-in-Time).
- In der Praxis werden bei einem hohen AX-Teilebedarf mit den Lieferanten Rahmenverträge geschlossen, die eine flexible und bedarfsgerechte Just-in-Time-Lieferung gewährleisten.
- Die Bestellung erfolgt oft dezentral und kostengünstig direkt durch die verbrauchende Stelle oder durch die Materialdisposition.

#### Maßnahmen bei CX-Material

- C-Teile müssen kostengünstig beschafft werden. Dies bedeutet vorherigen Abschluss von Rahmenverträgen durch den zentralen Einkauf und anschließende dezentrale, internetbasierte Beschaffung. Hier kommt das Desktop-Purchasing mit Hilfe elektronischer Produktkataloge in Frage. Die verbrauchende Stelle beschafft die Teile mit Hilfe von elektronischen Katalogen.
- Die Automobilindustrie hat beispielsweise die kostenintensive Beschaffung von C-Teilen bereits outsourct und externen Dienstleistern übergeben.

##### Praxis-Tipp

C-Material sind Teile, welche in großer Menge benötigt werden, aber einen verhältnismäßig geringen Wert darstellen. X-Material ist gut planbar. Durch den geringen Wert ergeben sich bei C-Teilen im Verhältnis sehr hohe Kosten pro Bestellung. Pro Bestellung rechnet man im Allgemeinen durchschnittlich mit Kosten von 100-125 EUR.

#### Behandlung von CZ-Material

Bei Material mit geringem Wert und niedriger Vorhersagegenauigkeit (CZ-Material) muss der Beschaffungsaufwand minimiert werden. Dies kann Beschaffung im Bedarfsfall bedeuten oder die Festlegung großzügiger Sicherheitsbestände.

Bei Materialgruppen, die zwischen diesen beiden Extrempositionen liegen, sollte wiederum eine Einzelfallbetrachtung erfolgen.

Die Kombination von ABC- und XYZ-Analyse kann weitere Handlungshinweise für die Materialwirtschaft liefern.

##### Praxis-Tipp

Die Standardisierung von Teilen kann die Teileanzahl reduzieren und die Beschaffungsgröße pro Teil erhöhen. Dadurch benötigt das Unternehmen weniger Lagerplatz und im Durchschnitt geringere Sicherheitsbestände bei geringerem Teileumfang. Weitere Effekte beim Einkauf größerer Mengen pro Teil sind bessere Einkaufspreise und höhere Rabatte.

## Welche Analysen lassen sich noch durchführen?

Darüber hinaus werden in den Unternehmen je nach Branche und Materialart weitere Analysen durchgeführt. Diese Analysen ergeben sich aus der betrieblichen Erfahrung. So können Auswertungen über

- häufig vorkommende Engpassteile,
- über unzuverlässige Lieferanten oder
- A-Teile mit langen Lieferzeiten, so genannte "long lead time items",

erfolgen. Die Ergebnisse dieser Analysen lassen sich dann in die ABC/XYZ-Analyse integrieren. [ABC-Analyse](#), [XYZ-Analyse](#), [GMK-Analyse](#), [Kombination mit der ABC/XYZ-Analyse](#)

Als weiteres Verfahren wird die **Lückenanalyse im Beschaffungsbereich** analog dem Vertriebsbereich eingesetzt. Versorgungslücken entstehen, wenn das benötigte Material das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Material übersteigt.

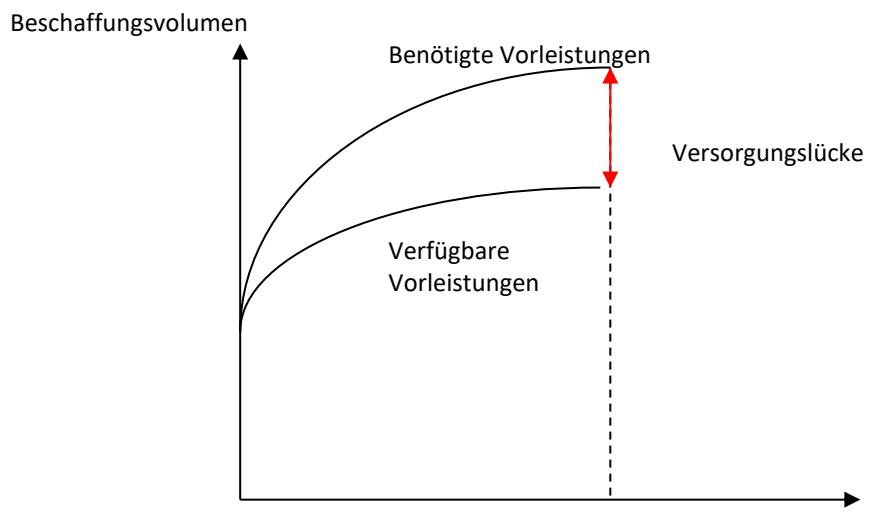


Abb. Strategische Beschaffungslücke

Die so erkannten Lücken können mit Hilfe strategischer Stoßrichtungen geschlossen werden. Die Auswahl geeigneter Strategien ist dabei immer unter der Berücksichtigung der Qualitäts-, Kosten-, Liquiditäts- und Sicherungsziele sowie der Zuverlässigkeit vorzunehmen.

Produkt- und Verfahrens-techniken Lieferanten	Vorhandene Techniken	Neue Techniken
Vorhandene Lieferanten	Effizientere Gestaltung von Materialbeschaffung und –Einsatz (Wertanalyse)	Neue Werkstoffe wie etwa synthetische oder umweltverträglichere Werkstoffe (Substitutionsgüter)
Neue Lieferanten	Suche nach neuen Lieferanten im In- und Ausland (Global Sourcing)	Produkt- und Verfahrensinnovationen mittels neuer Werkstoffe und neuer Lieferanten

Abb.: Strategische Stoßrichtungen zur Schließung der Versorgungslücke

## Beschaffungscontrolling

Beim operativen Beschaffungscontrolling geht es im Wesentlichen um die Planung und Kontrolle des zur Leistungserstellung erforderlichen Beschaffungsprogramms, welches

- die Art
- die Menge und
- die zeitliche Verwendung der Beschaffungsgüter

festlegt.

Die Daten dazu stammen in der Regel aus der Produktionsplanung und werden in ein Budget (Beschaffungsbudget) eingebaut. Budgets stellen die für einen Verantwortungsbereich geplanten Einkäufe zahlenmäßig (mengen- und preismäßig) in Form von Sollwerten dar.

Die Umsetzung der Beschaffungsprinzipien folgt dabei der Struktur der Beschaffung.

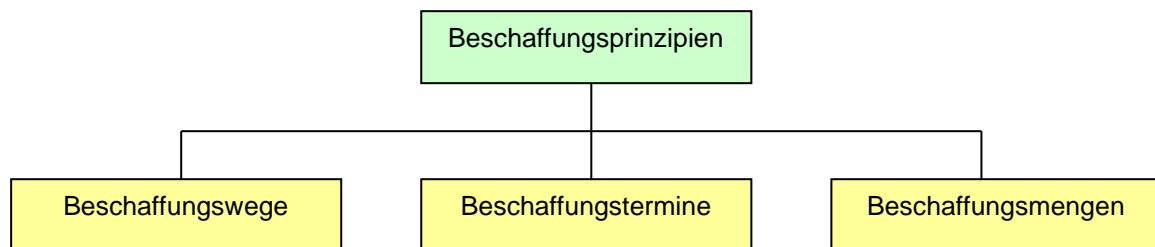


Abb.: Struktur der Beschaffung

**Beschaffungswege** behandeln den Gütertransport vom Lieferanten zum Käufer. In der Praxis bedeutet dies die Klärung der Frage ob Eigen- oder Fremdtransport genutzt wird, sowie die Klärung des Risiko- und Eigentumsüberganges, welcher in einem Zusammenhang mit der Zahlung steht.

Weiterhin beeinflussen die Menge sowie die Art der Güter die Auswahl des geeigneten Transportweges und damit natürlich auch die Kosten.

Die **Beschaffungstermine** richten sich nach der Beschaffungspolitik, der Lagerhaltungsphilosophie und den Lagerhaltungskosten, werden aber auch durch den Fertigungsprozeß beeinflusst.

Bei den **Beschaffungsmengen** geht es in der Praxis hier um die Ermittlung der optimalen Bestellmenge und den optimalen Bestellzeitpunkt sowie Sicherstellung der Verfügbarkeit.

### Bestellterminrechnung

Hierbei handelt es sich um eine taggenaue Bestellrechnung (Bestellterminrechnung), bei dem der Lagerbestand dem Bedarf gegenübergestellt wird.

### SOLL - Eindeckungstermin (Soll-EDT)

Es gilt:

$$\begin{aligned}
 & \text{Heutiges Datum} \\
 & + \text{Beschaffungstage} \\
 & + \text{Prüftage} \\
 & + \text{Lagertage} \\
 & + \text{Sicherheitstage} \\
 & + \underline{\text{Plantage}} \\
 & = \text{Soll - Eindeckungstermin (Tag)}
 \end{aligned}$$

Der Soll - Eideckungstermin ist der Tag, bis zu dem der vorhandene und verfügbare Lagerbestand ausreichen muß, um in der nächsten Periode die Lieferbereitschaft erhalten zu können.

### **IST - Eideckungstermin (IST-EDT)**

**IST-EDT = verfügbarer Bestand der Vorperiode abzüglich Bedarf der laufenden Periode.**

Dabei wird der verfügbare Bestand (VFB) solange um den Periodenbedarf (PB) verringert, bis dieser kleiner als der Bedarf ist.

### **SOLL - Liefertermin (TL-SOLL)**

Hierunter wird der Termin verstanden, zu dem die Teile eingehen müssen.

Es gilt:

**IST-EDT**  
 - Prüftage  
 - Lagertage  
- Sicherheitstage  
**= Soll - Liefertermin**

### **Bestellmengenrechnung**

Bei der Bestellmengenrechnung geht es darum, zu ermitteln welche Bestellmenge für das Unternehmen am wirtschaftlichsten ist.

Faktoren, die die Bestellmenge beeinflussen sind:

- **Materialeinzelkosten:** Kaufpreis/Angebotspreis abzüglich Boni, Skonti, Nachlässe
- **Bestellkosten:** Summe aller Gemeinkosten der mit der Bestellung verbundenen Abteilungen, dividiert durch Anzahl der Bestellungen
- **Lagerhaltungskosten:** Lagereinzelkosten + Lagergemeinkosten  
 $= \text{Lagerkosten} / \text{Ø Lagerbestandswert}$
- **Finanzvolumen:** Finanzielle Möglichkeiten des Unternehmens
- **Losgröße:** Verpackungs- und Transporteinheiten

Nachfolgende Verfahren werden zur Ermittlung der richtigen Bestellmenge angewandt:

#### **- Klassische Losgrößenberechnung**

- **Optimale Bestellmenge (Andler'sche Formel)**

#### **- Dynamische Bestellmengenrechnung**

- **Gleitende Bestellmengenrechnung**
- **Stück - Perioden - Ausgleich**

## Auswahl des geeigneten Lieferanten - nicht nur der Preis zählt

### Einführung

Häufig hört man den Satz: Im Einkauf liegt der Gewinn. Das gilt nicht nur für Handelsunternehmen. Auch produzierende Unternehmen haben oft einen hohen Wareneinsatz; so beträgt der Materialanteil im Maschinenbau beispielsweise knapp 40 Prozent der Kosten. Und letztlich gilt für alle: Was man beim Einkauf spart, muss man später nicht mühselig über unpopuläre Kostensenkungsmaßnahmen zurückholen. Allerdings geht es nicht nur um Einkaufspreise. Natürlich ist der Preis die Hauptsache, daneben sind aber auch Komponenten wie Zuverlässigkeit, Qualität und wirtschaftliche Nebenbedingungen auf Seiten der Lieferanten zu bedenken. Schon mancher Einkäufer ist auf vermeintliche "Schnäppchen" von Lieferanten hereingefallen. Eine Lieferantenauswahl, die alle relevanten Eckdaten bei der Beschaffung berücksichtigt, ist ein wichtiges Glied in der Beschaffungskette. Mit diesem Beitrag stellen wir Ihnen eine einfache, aber effektive Hilfe zur Auswahl der geeigneten Lieferanten für alle Unternehmensgrößen und Branchen zur Verfügung. Die Beispieldatei zu diesem Beitrag finden Sie auf der aktuellen CD-ROM unter dem Namen Lieferantenauswahl.xls.

### 1 Vorbereitende Prozesse

Vielfältig sind die Dinge, für die Lieferanten gesucht werden müssen: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, Handelswaren, Werkzeuge, Energie, dann der ganze Komplex Maschinen, Werkzeuge, Büroausstattung usw. Sogar im Personalbereich kann man mittlerweile von "Lieferanten" reden, wenn man mit Zeitarbeitsfirmen zusammenarbeitet.

Vor der Entscheidung für einen Lieferanten sollten auf jeden Fall die in den nachfolgenden Punkten näher erläuterten Prozesse ablaufen.

#### 1.1 Kritisch prüfen: Was brauchen Sie wirklich?

Wenn Sie ein Auto fahren, das lediglich Normalbenzin benötigt, dann tanken Sie kein Superbenzin. Diese Denkweise aus dem privaten Bereich wird im Unternehmen leicht vergessen. Nach dem Motto "nur vom Feinsten" werden Qualitäten und Funktionalitäten eingekauft, die häufig nicht benötigt werden.

Nun soll an dieser Stelle nicht dafür plädiert werden, mindere Qualitäten zu beschaffen, aber muss es wirklich immer die 1A-Qualität sein?

Und muss wirklich das allumfassende Softwarepaket gekauft werden, wenn die Mitarbeiter dann doch nur 20 Prozent nutzen?

#### 1.2 Sich Überblick über den Markt verschaffen

Es müsste eigentlich selbstverständlich sein, sich zunächst einen Überblick über den Markt zu verschaffen und dabei die Frage zu beantworten: "Wer bietet was zu welchen Konditionen?"

In der Praxis gibt es aber hier bereits die ersten Versäumnisse. Viele Einkäufer verhalten sich ausgesprochen konservativ und greifen auf die Lieferanten zurück, mit denen man vielleicht schon seit Jahrzehnten zusammenarbeitet.

Dabei hat sich in den letzten Jahren auf allen Märkten viel getan. Im Zweifel genügt heute ein Blick ins Internet.

#### 1.3 Verhandeln Sie mit Geschick

Gerade in den letzten Jahren ist zu beobachten, dass Lieferanten schneller dem Marktdruck nachgeben und günstigere Konditionen, insbesondere Rabatte, einräumen. In Zeiten fallender Preisbindungen und freier Rabattgesetze ist bei der Beschaffung Verhandlungsgeschick angesagt und mittlerweile auch üblich.

#### 1.4 Zur Sicherheit: Mehrere Bezugsquellen bereithalten

Haben Sie sich schon einmal überlegt, was Sie tun, wenn Ihr wichtigster Lieferant ausfällt? Bricht dann eventuell sogar die Produktion zusammen? Alles schon passiert. Wir leben in einer Zeit der Firmenpleiten. Es geht also darum, einen Notfallplan zu haben, im Zweifel also eine alternative Beschaffungsquelle, die - wenn auch teurer - schnell und zuverlässig einspringen kann.

Hierzu ein Beispiel aus der Praxis: Ein neuer Einkaufsleiter in einem Unternehmen der optischen Industrie (Brillenproduktion) überprüfte einmal radikal die Qualitätsstandards. Dabei wurde festgestellt, dass das Verpackungs- und Versandmaterial zu teuer war, weil hochwertige Kartons dafür verwendet wurden. Mit der

Begründung "Die Leute kaufen unsere Brillen nicht wegen schöner Verpackungskartons" wurde alles um eine Qualitätsstufe heruntergefahren. Ergebnis: Einsparung von ca. 30.000 EUR im Jahr.

### Hinweis

Denken Sie dabei auch an andere betriebswirtschaftliche Kriterien. So ist es auch wichtig, das Lager klein zu halten, damit so wenig Kapital wie möglich gebunden wird. Haben Sie schon mal an "Just-in-Time-Fertigung" gedacht? Das Material wird erst dann geliefert, wenn es gebraucht wird. Auf diese Weise sparen Sie Lagerkosten. Oder ganz radikal gedacht: Warum produzieren Sie noch so viel selbst? Können es andere nicht besser oder billiger? Oder warum gleich kaufen, Sie können Anlagen auch leasen. Dadurch sparen Sie Liquidität und legen sich bei kurzen Laufzeiten weniger fest. Beschaffung kann also unter vielen Aspekten betrachtet werden.

## 2 Auswahlkriterien

Der nächste und ein zentraler Schritt bei der Lieferantenauswahl ist, Kriterien für die Beurteilung der Lieferanten zu finden. Das ist natürlich immer vom Unternehmen bzw. vom Produkt abhängig.

Ein Pharmaunternehmen wird sicherlich für wichtige Rohstoffe eines Medikamentes das Kriterium Beschaffungssicherheit aufnehmen. Für ein Lebensmittelunternehmen, das seine Rohstoffe, wie beispielsweise Eier, an jeder Ecke einkaufen kann, wird dieses Kriterium keine Rolle spielen. In den folgenden Unterpunkten haben wir mögliche Kriterien näher betrachtet.

### 2.1 Materialeignung und Qualität

Klar ist, dass ein Lieferant das geeignete Material liefern müssen. Dieses Kriterium kann aber noch differenziert werden: Ist der Lieferant zertifiziert, sind seine Qualitätsstandards also geprüft? Ist der Qualitätsstandard auch über einen längeren Zeitraum gleich bleibend und gab es in der Vergangenheit Anlass zu Reklamationen?

### 2.2 Angebotspreis

Natürlich wird der Preis berücksichtigt. Was sich so klar anhört, ist in der Praxis manchmal eine schwierige Angelegenheit. Die Preislisten der Anbieter werden heutzutage immer undurchsichtiger: Da gibt es zunächst Rabatte, eventuell am Ende des Jahres einen Bonus. Vor Ort bei Verhandlungen mit Verkäufern sieht man immer wieder, dass doch noch etwas Spielraum bei der Preisgestaltung möglich ist. Eine Standardpreisliste ist heutzutage fast nur noch eine grobe Orientierung, der Teufel steckt im Detail.

### 2.3 Image

Manche Unternehmen müssen unbedingt auf den Namen eines Anbieters achten. So kaufte ein Fahrradhersteller trotz gleicher Qualität nicht die No-Name-Kettenschaltung, sondern aus Marketinggründen musste es die Schaltung eines bekannten japanischen Herstellers für Fahrradschaltungen sein.

### 2.4 Einkaufskonditionen

Neben dem Preis sind es noch zusätzlich eine Reihe von Einkaufskonditionen, die entscheidend mitwirken können:

- **Rahmen- oder Abrufaufträge:** Diese können mit einem zusätzlichen Preisnachlass belohnt werden.
- **Lieferort:** Wichtig ist dabei die Frage: "Bis wohin zahlt der Lieferant die Frachtkosten?"
- **Lieferfristen:** Können Ihre Lagerkosten minimiert werden, da der Lieferant flexibel liefern kann?
- **Transport- und Frachtkosten:** Das ist ein wichtiger Kostenfaktor, man denke z. B. an Luftfracht. Einkaufspreise sind immer im Zusammenhang mit den Frachtkosten zu beurteilen. Wer übernimmt die Frachtkosten? Sie sollten bei Verhandlungen immer versuchen, die Frachtkosten auf den Lieferanten abzuwälzen.
- **Transport- und Versandart:** Hat der Lieferant von sich aus die billigste Transportart gewählt. Wenn nein, warum nicht?
- **Verpackungskosten:** Ebenfalls immer Verhandlungssache. Oft stellt sich die Frage, warum die Ware eigentlich so teuer verpackt sein muss.
- **Gefahrenübergang:** Wer haftet wann für den so genannten Untergang der Ware?
- **Fristen für Beanstandungen und Mängelrügen:** Darauf achten, dass auch später entdeckte Mängel, die eventuell erst im Produktionsprozess auftreten, noch beanstandet werden können.
- **Gewährleistung:** Eigentlich sollte die Gewährleistung selbstverständlich sein. Vorsicht, wenn

bestimmte Gewährleistungen ausgeschlossen werden.

- **Rabatte:** Dass hier verhandelt wird, ist natürlich selbstverständlich.
- **Erfüllungsort, Gerichtsstand:** Der Gerichtsstand kann bei sensiblen Geschäften wichtig sein. Wer will schon bei Streitigkeiten zeitaufwändig reisen.

Auch die **Zahlungsbedingungen** sind festzulegen und können je nach Anbieter variieren:

- **Zahlungsziel:** Es ist im Endeffekt schon ein gewaltiger Unterschied, der auch finanziell zu Buche schlägt, ob man in 20 oder erst in 90 Tagen eine größere Summe zahlen muss.
- **Skonti:** Skonti sind der billigste Kredit. Wenn möglich immer nutzen. Allerdings gilt es dabei abzuwägen, ob nicht das verlängerte Zahlungsziel die günstigere Alternative ist.
- **Folgen des Zahlungsverzugs (wie Höhe der Mahngebühren):** Aufpassen, wenn hier horrende Summen gefordert werden. Zwar hofft man, es trifft nie ein, aber wehe, wenn ein eigener Kunde nicht zahlt und eine hohe Verbindlichkeit in Verzug ist.

## 2.5 Zuverlässigkeit und Beschaffungssicherheit

Wie zuverlässig ist der Lieferant? Gute Preise sind schön und gut, aber wenn Sie auf einmal ohne Material dastehen, geht dies zu Lasten des Umsatzes bzw. Ihrer eigenen Lieferzuverlässigkeit.

## 2.6 Kundendienst, Wartung

Es kommt immer darauf an, wie notwendig ein Kundendienst ist. Ein Krankenhaus wird für wichtige medizinische Geräte diesem Punkt eine hohe Priorität einräumen. Ebenso ein Unternehmen, das in hohem Maß von Maschinen oder der EDV-Ausstattung abhängig ist.

## 2.7 Beschaffungsnähe

Die Beschaffungsnähe kann zum wichtigen Kriterium werden, wenn es schnell gehen muss. Sie kann aber auch ein Wettbewerbsvorteil sein ("unsere Produkte benötigen keine langen Transportwege und sind damit umweltfreundlicher").

## 2.8 Wirtschaftliche Situation des Lieferanten

Dies ist manchmal ein nicht zu unterschätzendes Kriterium. Wenn Sie sich zum Beispiel lange binden möchten (weil dies die Einkaufspreise drückt), sollten Sie darauf achten, dass der Lieferant nicht überraschend wegen Insolvenz ausfallen könnte. Dies gilt insbesondere für schwer zu beschaffende Produkte.

## 2.9 Vertragsabwicklung

Wenn Sie schon einmal Geschäfte mit Ländern gemacht haben, die eine immense staatliche Bürokratie haben, werden Sie diesem Kriterium hohe Aufmerksamkeit schenken.

Manchmal hat man sich mit einem Lieferanten schnell geeinigt und dann liegt die Ware wochenlang in irgendwelchen Zollhäfen oder eine Bankunterschrift liegt nicht vor usw. Also immer prüfen, ob die Geschäfte unkompliziert abgewickelt werden.

Dann gibt es noch eine Reihe anderer Kriterien, wie beispielsweise ökologische. Für ein Lebensmittelunternehmen kann es verkaufsfördernd sein, das Prädikat "nicht genmanipulierte Rohstoffe" auf die Verpackung anzubringen.

## 3 Lieferantenauswahl mit Excel

Anhand der beschriebenen Kriterien können Sie nun mit wenig Aufwand die Auswahl der Lieferanten für Ihr Unternehmen vornehmen. Dazu ermitteln Sie in einer Exceltabelle Punkte für Ihre möglichen Lieferanten und setzen die ermittelte Punktzahl pro Lieferant in Relation zur möglichen Höchstpunktzahl.

Wenn Sie die vorbereitenden Prozesse und die Kriterienauswahl erledigt haben, werden die Ergebnisse in der Exceltabelle angezeigt. Sie finden die fertige Tabelle zur Veranschaulichung bereits als Beispiel ausgefüllt

(s. Abb. 1)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	Entscheidungstabelle zur Lieferantenauswahl											
3		Meier GmbH		Müller KG		Schulze OHG		Schneider GmbH		Schäfer KG		
4		Wichtigkeit	Benotung	Punkte	Benotung	Punkte	Benotung	Punkte	Benotung	Punkte	Benotung	Punkte
5												
6	Materialeignung	3,0	3	9	5	15	5	15	3	9	4	12
7	Angebotspreis	3,0	4	12	2	6	4	12	5	15	2	6
8	Image	0,5	3	1,5	4	2	3	1,5	5	2,5	2	1
9	Konditionen	2,0	2	4	3	6	4	8	3	6	2	4
10	Zuverlässigkeit	1,0	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4
11	Kundendienst	2,0	3	6	3	6	3	6	1	2	5	10
12	Beschaffungsnähe	0,5	5	2,5	1	0,5	1	0,5	3	1,5	5	2,5
13	Wirtschaftliche Situation	1,0	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5
14	Vertragsabwicklung	1,0	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4
15	Summe			46		46,5		54		43		48,5
16	Erreichte Punktzahl in % der maximalen Punktzahl											
17	Maximale Punktzahl	70		66%		66%		77%		61%		69%
18	Maximale Benotung: 5											
19	Gewichtung:											
20	1 = weniger wichtig		Benotung:		1 = schlecht		5 = hervorragend					
21	2 = mittelmäßig wichtig											
22	3 = sehr wichtig											

Abb. 1: Die fertige Entscheidungstabelle zur Lieferantenauswahl

## 4 Auswertung der Lieferantentabelle

Der Lieferant mit der höchsten Punktzahl bzw. mit dem höchsten Prozentwert im Verhältnis zur maximal erreichbaren Punktzahl wird in die engere Wahl kommen (im Beispiel ist das die Schulze OHG).

Es kann aber auch sein, dass bei einem knappen Ergebnis, die bessere Bewertung bei einem für Sie sehr wichtigen Kriterium den Ausschlag gibt. Für Lieferanten mit ähnlicher Punktzahl erteilt Ihnen der folgende Praxis-Tipp noch zusätzliche Ratschläge

## Praxis-Tipp

Manchmal haben Lieferanten eine ähnlich hohe Punktzahl. Wen soll man jetzt nehmen? Rufen Sie die Lieferanten einfach an und teilen Sie Ihnen mit, dass sie ganz oben auf Ihrer Liste zur Lieferantenauswahl stehen, dass es allerdings noch andere Lieferanten gibt, die ähnlich gut abgeschnitten haben. Bieten Sie dem Lieferanten die Möglichkeit, seine Beurteilung zu verbessern, indem er Kriterien, bei denen er schlecht abgeschnitten hat, nachbessern kann. Das können die Konditionen bei der Preisgestaltung oder die Lieferbedingungen sein. Nutzen Sie also die Ergebnisse der Lieferantenauswahltabelle gezielt für Verhandlungen.

Bedenken Sie aber auch, dass die erreichte Punktzahl nur ein Kriterium unter anderen ist. Bei der Auswahl kann es unter Umständen so genannte **KO-Kriterien** (Knock-out-Kriterien) geben, die einen potenziellen Lieferanten trotz gutem Ergebnis ausscheiden lassen. Hat sich z. B. während des Auswahlprozesses herausgestellt, dass ein Lieferant ein wichtiges Kriterium überhaupt nicht erfüllt, kann dieser Lieferant eine noch so hohe Punktzahl erreicht haben, er ist für Sie nicht mehr tragbar.

5 Ausblick

Ein Instrument wie die Lieferantenauswahl ist kein statisches Instrument, sondern es lebt von der Verfeinerung. Es muss nach folgenden Kriterien ständig hinterfragt und gegebenenfalls auch an veränderte Situationen angepasst werden:

- Überprüfen Sie regelmäßig die Benotung.
  - Checken Sie in regelmäßigen Abständen die wichtigsten Lieferanten bzw. Materialien. Innerhalb kurzer Zeit kann sich viel ändern, nicht nur der Preis. Also: Machen Sie eine Lieferantenüberprüfung, z. B. einmal im Jahr.
  - Stimmen die Gewichtungen noch? Manchmal vergisst man ein wichtiges Eckdatum bei der Gewichtung der Kriterien. Hat die Qualität z. B. noch den alten hohen Stellenwert?
  - Auch die Benotung kann sich ändern. Ist meine Notenskala noch den Kriterien angemessen?
  - Beurteilen andere im Betrieb die Fakten genau so?

## Lieferantenbeurteilung

### Zusammenfassung

Durch die Reduzierung der Eigenfertigung der Unternehmen auf oftmals unter 30 % des Gesamtwertes der Produkte gewinnen zuverlässige Lieferanten immer mehr an Bedeutung. Die Auswahl der richtigen Lieferanten ist Grundlage für einen störungsfreien Einkauf. Das Erfolgsgeheimnis stellt hier eine sorgfältig durchgeführte Lieferantenbeurteilung dar. Dafür sind aber verschiedene betriebliche Voraussetzungen notwendig. Nicht unterschätzt werden darf ebenfalls die richtige Auswertung der Lieferantenbeurteilung mit der dazugehörigen erfolgreichen praktischen Umsetzung.

### 1 Ohne Lieferantenbeurteilung geht es nicht?

Die Kunden verlangen immer individuellere Produkte. Damit einhergehend wird die Teilevielfalt zwangsläufig größer. Weiterhin müssen immer mehr Teile eingekauft und bevoorrautet werden, um den Kundenwünschen nach sofortiger Belieferung gerecht zu werden. Der Kunde wird immer weniger berechenbar in seinem Bestellverhalten und äußert kurzfristig oft zusätzliche Sonderwünsche.

Diese Anforderungen kann der Großhändler ohne die Hilfe leistungsfähiger Lieferanten nicht mehr erfüllen. Durch die Teilevielfalt hat sich oftmals auch noch die Lieferantenanzahl erhöht, was den Überblick über die Lieferantenstruktur für den zudem schon überlasteten Einkäufer erschwert.

Hier wird es immer wichtiger, die zuverlässigen Lieferanten anhand von nachvollziehbaren Beurteilungssystemen zu erkennen. Damit erhält das Unternehmen die größtmögliche Sicherheit, dass Lieferanten, mit denen man in der Vergangenheit ohne Probleme zusammenarbeitet hat, diese reibungslose Zusammenarbeit auch in Zukunft gewährleisten. Denn ein erst beim Kunden entdeckter Fehler verursacht bis zu achtmal höhere Folgekosten, als wenn er bereits beim Lieferanten erkannt und beseitigt worden wäre.

### 2 Was bringt die Lieferantenbeurteilung?

Die Einführung einer Lieferantenbeurteilung ist in der Anfangsphase mit zusätzlicher Arbeit verbunden und soll sich natürlich schnell für das Unternehmen bezahlt machen. Welchen Nutzen bringt die Beurteilung nun konkret für die Firma.

- Das Unternehmen selbst gewinnt Klarheit über seine eigenen Stärken und Wettbewerbsvorteile.
- Es findet eine Selektion der zuverlässigsten und damit für das Unternehmen wichtigen Lieferanten statt.
- Weiterhin werden kritische und damit problematische Zulieferer herausselektiert.
- Das Unternehmen gewinnt einen Überblick von verursachten Mängeln durch Lieferanten.
- Durch Auswahl und Bevorzugung zuverlässiger Lieferanten können erhebliche Kosten und Aufwendungen gespart werden.

### 3 Notwendige betriebliche Voraussetzungen

Um eine Lieferantenbeurteilung zuverlässig durchführen zu können, muss das Unternehmen einige Vorarbeiten leisten, die aber weitgehend standardisiert werden können.

- Zuerst sollte das Unternehmen klar seine eigenen Erfolgsfaktoren analysieren. Danach wird geschaut, welche dieser erfolgreichen Faktoren die Lieferanten durch ihre Produkte und Dienstleistungen mitbestimmen.
- Aufbauend auf dieser Analyse muss der Betrieb eine Rangfolge festlegen, welche Beurteilungskriterien speziell für ihn wichtig sind. Kriterien können z. B. sein: Preis, Qualität, Lieferpünktlichkeit, Servicefreundlichkeit, 24 Stunden-Ersatzteildienst, überragendes Know-how des Lieferanten, Kooperation, Flexibilität bei Änderungen, Kapazitätsreserven, Kapitalkraft, gutes Management.
- Danach muss festgelegt werden, welche Stellen im Unternehmen eine Lieferantenbeurteilung durchführen. Dabei sind sinnvollerweise Bereiche auszuwählen, die direkt mit dem Lieferanten bzw. mit den Produkten des Lieferanten zu tun haben, wie z. B. der Einkauf und der Wareneingang. Aber auch Qualitätssicherung, Entwicklung und Vertrieb können mit einbezogen werden.
- Daneben können zusätzliche Lieferantenbeurteilungen mit aufgenommen werden, die aber immer dokumentiert werden müssen und jederzeit abrufbar sind. Beispiele hierfür sind: Erfahrungen anderer Unternehmen mit dem Lieferanten, persönliche Eindrücke auf Messegesprächen, Eindrücke bei Firmenbesichtigungen des Lieferanten, Informationen von Auskunftsbüros (Creditreform, Schufa) oder von Banken.

#### 4 Ohne ausreichende Dokumentation kein Nachweis

Was nicht in schriftlicher und übersichtlicher Form festgehalten wird, kann später den Verantwortlichen auch nicht als Nachweis zur Verfügung stehen. Kostspielige Arbeit ist damit zunicht gemacht. Die Lieferantenbeurteilung verlangt die Einführung bzw. die Ergänzung des betrieblichen Informationssystems. Wichtig ist, dass die Listen ständig aktuell gehalten werden und dem Einkauf und der Geschäftsführung bei Verhandlungen schon vorab zur Verfügung stehen. Diese Dokumentation stellt eine nachweisbare und stichhaltige Beweiskette dar und kann zur Nutzung von Preisvorteilen und besseren Lieferantenkonditionen genutzt werden. Folgende Bereiche müssen hierzu Daten zur Verfügung stellen:

- Wareneingang/Qualitätssicherung

Erfassung aller Wareneingänge und Dokumentation des Warenzustandes geordnet nach Lieferanten. Verwendung von Stichprobenplänen und anderen Qualitätskontrollen (z. B. Gut-Schlecht-Prüfung, Beschädigung, leichte und schwere Fehler).

- Vertrieb/Kundendienst

Vertrieb und Kundendienst bekommen zuerst über Informationen bezüglich der Zufriedenheit Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens beim Kunden mitgeteilt. Mangelnde Funktion von Teilen, schlechte Verarbeitung, Störungen aller Art, die in ihren Ursachen direkt den Teilelieferungen von Lieferanten zugeordnet werden können, sind hier zu erfassen. Genauso aber auch die Zufriedenheit und das Lob über Produkte.

- Einkauf/Geschäftsführung

Hier sollten zentral alle positiven und negativen Lieferantenmerkmale gespeichert werden sowie Informationen, die direkt zum Einkauf gelangen, wie z. B. Lieferverzögerungen, Über-/ Unterlieferungen, Preissenkungen/Preiserhöhungen.

#### 5 Durchführung einer praktischen Nutzwertanalyse

In die Nutzwertanalyse fließen jetzt alle bisher in der Firma erarbeiteten Informationen zusammen. Die einzelnen Beurteilungskriterien sowie deren Anzahl sind ausgewählt worden. Zudem wurde die Gewichtung der ausgewählten Kriterien festgelegt. Für das Unternehmen bedeutende Kriterien, wie in diesem Beispiel die Produktqualität, erhalten die maximale Gewichtung 10. Letztendlich sind drei Lieferanten in die engere Auswahl gelangt (Lieferant 1, 2 und 3).

Die Nutzwertanalyse zwingt den Geschäftsführer bzw. den Einkäufer zu einer analytischen Betrachtungsweise der Lieferanten und damit zu einer weitestgehend objektiven Beurteilung.

Kriterium/ Lieferanten	Gewicht- ung (1 - 5)	Lieferant (Punkte 1 - 5)	1 (Punkte x Gewichtung)	Lieferant (Punkte 1 - 5)	2 (Punkte x Gewichtung)	Lieferant (Punkte 1 - 5)	3 (Punkte x Gewichtung)
Qualität	<b>5</b>	3	<b>15 (=5 x 3)</b>	5	<b>25 (=5 x 5)</b>	4	<b>20 =5 x 4)</b>
Preishöhe	4	3	12	3	12	5	20
Lieferter- mintreue	4	5	20	3	12	4	16
Mengen- einhaltung	2	5	10	4	8	3	6
Beratung	3	4	12	3	9	4	12
Technolo-gie	2	3	6	4	8	2	4
Flexibilität	3	3	9	2	6	4	12
Entfernung	1	4	4	3	3	2	2
Ausfallrisiko	3	4	12	4	12	3	9
<b>Gesamtpunkte</b>			<b>100 Rang II</b>		<b>95 Rang III</b>		<b>101 Rang I</b>

#### 6 Profitable Auswertung der Analyse

In diesem Beispiel hat rein rechnerisch der Lieferant 3 die meisten Punkte. Wichtig ist aber, in welchen entscheidenden Merkmalen (Qualität, Preis, Termintreue) die drei Lieferanten eine gleichmäßig hohe Bewertung haben. Hier ist Lieferant 3 überall gut bis sehr gut.

Es ist durchaus möglich, dass ein Lieferant mit niedriger Punktzahl den Zuschlag erhält, weil er in für das Unternehmen wichtigen Merkmalen besser ist. Weiterhin wird möglicherweise in einem anderen Betrieb das Ausfallrisiko höher gewichtet. Dies ist möglich, wenn der Lieferant in der Vergangenheit mehrmals Lieferengpässe hatte oder von Insolvenz bedroht war. Weiterhin kann die Anzahl der Merkmale reduziert aber auch erweitert werden. Anstatt einer Punkteskala von 0-5 Punkten kann auch eine erweiterte Skala von 0-10 Punkten verwendet werden.

Es ist möglich, dass mehrere Bereiche im Unternehmen eine Beurteilung durchführen (Vertrieb, Qualitätssicherung, Produktion) und dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, da jeder Bereich das Produkt aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Wichtig ist dabei eine gemeinsame Einigung oder aber eine Anmerkung in der Beurteilungsliste in den Punkten, wo Differenzen bestehen.

Für das Kriterium **Liefertermintreue** kann die Beurteilung folgendermaßen aussehen:

5 Punkte: Liefertermin genau eingehalten; 4 Punkte: Lieferung ca. 1 Woche zu früh; 3 Punkte: Lieferung 3 Tage zu spät; 2 Punkte: Lieferung trotz Mahnung 1 Woche zu spät; 1 Punkt: Lieferung trotz Mahnung 2 Wochen zu spät.

Mögliche Beurteilung für das Kriterium **Qualität**

5 Punkte: Spitzenqualität zu annehmbarem Preis; 4 Punkte: Qualität besser als die Anforderung; 3 Punkte: Mindestanforderung erfüllt; 2 Punkte: mäßige Qualität, teilweise Kundenbeschwerden; 1 Punkt: Mindestanforderungen nicht erfüllt und mehrmals interne und externe Beschwerden.

## **7 Durch Information und Motivation zum Lieferanten des Jahres**

Die Ergebnisse der Beurteilung sollten den Lieferanten mitgeteilt werden. So sind diese nicht überrascht, wenn sie plötzlich keine Aufträge mehr bekommen. Den Lieferanten kann aber auch eine Frist von beispielsweise 3 Monaten eingeräumt werden, um die Schwachstellen zu beheben.

Bei wichtigen Produkten (A-Gütern) ist es zur Vermeidung des Lieferrisikos oft sinnvoll, 2 Lieferanten gleichzeitig zu haben. Hier kann dem jeweils besseren Lieferanten eine höhere Liefermenge zugewiesen werden. Eine durchgeführte Verbesserung der Merkmale der Lieferanten sollte aber ebenfalls sofort mitgeteilt werden. Dies erhöht die Motivation und führt zu einer verbesserten Zusammenarbeit. Viele Firmen vergeben jährlich Preise und Urkunden an Lieferanten, mit denen sie langjährig und zufrieden zusammengearbeitet haben. Die Auszeichnung "Lieferant des Jahres" ist oft Ansporn für andere Lieferanten.

## **Lieferantenbeurteilungssystem**

### **Einführung**

Die Fertigungstiefe in den Unternehmen beträgt teilweise nur noch 10 %, d. h., dass 90 % der Wertschöpfung eines Produktes von den Lieferanten bezogen werden. Teilweise wird in der Automobilindustrie die Fertigung eines Pkws komplett an Systemlieferanten vergeben. Damit werden die Lieferanten zu wettbewerbsentscheidenden Faktoren für die Hersteller. Der richtigen Auswahl der Lieferanten kommt deswegen besondere Bedeutung zu. Eine professionelle Methode, mit der sowohl die leistungsfähigen als auch die kritischen Lieferanten zu erkennen sind, stellt das Lieferantenbeurteilungssystem dar.

### **1 Welche Bedeutung hat die Lieferantenbeurteilung?**

Die Lieferantenbeurteilung lässt sich wie folgt umschreiben: Unter einem Lieferantenbeurteilungssystem versteht man die Beurteilung von Lieferanten nach verschiedenen Kriterien. Die Kriterien wie Qualität, Preis oder Lieferzuverlässigkeit sind dabei vorher festzulegen.

Die Lieferantenbeurteilung ist ein Instrument der Beschaffungspolitik und wird oft in Zusammenarbeit mit der Beschaffungsmarktforschung durchgeführt. Die Beurteilung durch den Kunden bzw. Hersteller kann vor, während oder nach der Belieferung durch den Lieferanten erfolgen. Es gibt verschiedene Lieferantenbeurteilungssysteme wie z. B. das Punktbewertungsverfahren oder die Nutzwertanalyse.

### **2 Welchen Nutzen bringt die Lieferantenbeurteilung?**

Die Lieferantenbeurteilung analysiert die Lieferanten bezüglich ihrer Stärken und Schwächen. Leistungsfähige Lieferanten, welche den eigenen betrieblichen Zielvorstellungen entgegenkommen, lassen sich so gezielt auswählen. Andererseits identifiziert man kritische bzw. unzuverlässige Lieferanten, die oft zu spät oder schlechte Qualität liefern. Die Lieferantenbeurteilungen vor der Belieferung analysiert schon frühzeitig kritische Lieferanten, die man aus der Lieferantenliste ausschließen kann.

Bei schlechten Lieferantenbeurteilungen sind folgende Maßnahmen möglich:

- Lieferant wird auf die Fehler hingewiesen unter sofortiger Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen;
- Reduzierung des Liefervolumens;
- Ausschluss des Lieferanten aus der Lieferantenkartei.

Die sorgfältige und regelmäßige Lieferantenbeurteilung reduziert das Risiko von z. B. Fehlmengen oder schlechter Qualität. Durch die damit verbundenen besseren und reibungsloseren Lieferleistungen können die Bestellkosten ebenfalls reduziert werden. Das Beurteilungssystem zwingt Hersteller bzw. Kunden, sich eingehend mit der Auswahl ihrer anzuwendenden Beurteilungskriterien auseinander zu setzen.

### **3 Vorgehensweise bei der Festlegung der individuellen Kriterien**

Bei der Beurteilung eines Lieferanten soll sich die Bewertung seiner Leistungsfähigkeit nicht nur auf das Beschaffungsmaterial an sich, sondern auch auf das gesamte Unternehmen erstrecken. Bei weltweiter Beschaffung (Global Sourcing) ist auch die Bewertung des Landes, in dem der Lieferant seinen Sitz bzw. seine Produktionsstätte hat, oftmals von Bedeutung.

Bei jeder Beurteilungsmethode muss sich das Unternehmen, dessen Einkauf bzw. die beteiligten Bereiche vorher überlegen, welche Kriterien für sie jeweils am wichtigsten sind. Bei vielen Unternehmen ist z. B. der Preis das wichtigste Kriterium. Jedes Unternehmen kann unterschiedliche Kriterien haben. Die einzelnen Kriterien werden jeweils unterschiedlich gewichtet. Das wichtigste Kriterium bekommt die höchste Gewichtung, z. B. Qualität 40 % oder 9 von 10 möglichen Punkten. Das zweitwichtigste Kriterium bekommt eine niedrigere Gewichtung z. B. Preis 30 % oder 7 von 10 möglichen Punkten.

Verwenden Sie eine angemessene Anzahl von Kriterien. Bei zu wenigen Kriterien (nur 2-3 Kriterien) kann die Bewertung den betrieblichen Erfordernissen nicht gerecht werden. Bei der Verwendung zu vieler Kriterien wird die Beurteilung nicht mehr aussagekräftig.

#### **Aussagekraft der Bewertungskriterien**

Die Beurteilungskriterien müssen die betriebliche Wirklichkeit widerspiegeln. Ein Hersteller, der für seine überragenden Qualitätsprodukte bekannt ist, sollte dem Beurteilungskriterium "Qualität" eine hohe Gewichtung beimessen.

Viele Unternehmen lassen eine Lieferantenbeurteilung parallel von mehreren Bereichen wie z. B. Einkauf, Qualitätssicherung, Produktion und Vertrieb durchführen. So kommt eine objektive Bewertung zustande. Es entsteht somit eine "cross-funktionale" Lieferantenbewertung.

## **4 Methoden der Lieferantenbeurteilung**

### **4.1 Punktbewertungsverfahren**

Beim Punktbewertungsverfahren sind vorab die Gewichtungskriterien festzulegen wie bspw. Preis, Qualität und Lieferzuverlässigkeit. In das Bewertungsschema werden dann die einzelnen Lieferanten eingetragen. Ein wichtiges Entscheidungskriterium erhält eine hohe Gewichtungsziffer. Für jeden Lieferanten und jedes Kriterium wird ein Punkt von eins bis fünf oder eins bis zehn vergeben. Der dem Lieferanten vergebene Punkt wird mit der Gewichtungsziffer multipliziert. Der am besten bewertete Lieferant hat die höchste Gesamtpunktzahl.

Es kann in der Praxis allerdings vorkommen, dass der "Lieferant X" bei wichtigen Kriterien eine geringe Punktzahl erhält und bei nicht so wichtigen Kriterien eine hohe Punktzahl. Ein anderer "Lieferant Y" hat hingegen bei den wichtigen Kriterien eine hohe Punktzahl und bei den weniger relevanten Kriterien eine niedrige Punktzahl. In diesem Fall sollte bei gleicher Punktzahl dem "Lieferanten Y" der Vorzug gegeben werden.

Das nachfolgende Beispiel (s. Tab. 1) zeigt die mögliche Gewichtung bei einem Punktbewertungsverfahren:

Punktbewertungsverfahren					
Bewertungskriterien	Gewichtung	Lieferant A		Lieferant B	
	von 1 bis 10	Punkte 1 bis 10	Punkte × Gewicht	Punkte 1 bis 10	Punkte × Gewicht
Produktqualität	10	9	90	7	70
Preishöhe	10	6	60	10	100
Lieferzeiten	9	7	63	8	72
Technologie	7	3	21	5	35
Lieferzuverlässigkeit	6	4	24	8	48
Mengentreue	4	8	32	7	28
Ruf	3	8	24	4	12
Gesamtpunktzahl			314		365

**Tab. 1:** Beispiel für ein Punktbewertungsverfahren

Im angeführten Beispiel hätte der Lieferant B die bessere Beurteilung und würde ausgewählt werden. Weitere wichtige Beurteilungskriterien können sich aus dem Umfeld des Lieferanten ergeben und sind z. B. bei weltweitem Einkauf wichtig. Auch diese Kriterien sind entsprechend zu gewichten.

Folgende Beurteilungskriterien können sich daraus in der Praxis ergeben (s. Tab. 2):

Kriterien zur Beurteilung des Umfeldes eines Lieferanten	
• Volkswirtschaft, Zahlungsbilanz	• Konkurrenten des Lieferanten
• Zölle, Gebühren	• Finanzkraft und Liquidität
• Devisenbeschränkung	• Infrastruktur, Verkehrsverhältnisse
• Korruption, Bestechung	• Rechtsform, Eigentümerstruktur

**Tab. 2:** Kriterien zur Beurteilung des Umfeldes eines Lieferanten

Verfügt der Lieferant im Ausland über keine ausreichende Infrastruktur, kann es zu Lieferschwierigkeiten kommen. Ist die Eigentümerstruktur nicht klar, können Lieferungen mit Risiken behaftet sein. Dies kann schwer wiegende Folgen haben, wenn es sich um einen wichtigen Lieferanten, einen so genannten Systemlieferanten oder Lieferanten von A-Teilen handelt.

#### 4.2 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse nimmt die Bewertung in Prozent vor. Den Zielkriterien weist man dabei ebenfalls eine Gewichtung zu. Das wichtigste Kriterium erhält dabei die höchste prozentuale Gewichtung. Die Gesamtpunktzahl muss dabei immer 100 % ergeben. Das folgende Beispiel enthält eine Gewichtung nach der Nutzwertanalyse (s. Tab. 3):

Nutzwertanalyse	
Kriterium	Gewichtung
Preis	30 %
Materialqualität	25 %
Lieferflexibilität	20 %
Termintreue	15 %
Technologie	10 %
Gesamt	100 %

**Tab. 3:** Beispiel einer Nutzwertanalyse

Hier ist ebenfalls eine Gewichtung der einzelnen Kriterien innerhalb einer Zielgruppe möglich. Das Kriterium **Preis** kann in weitere Punkte unterteilt werden, wie das folgende Beispiel zeigt (s. Tab. 4):

Nutzwertanalyse	
Kriterium: Preis	Gewichtung insgesamt: 30 %
• Preisniveau	10 %
• Zahlungskonditionen	9 %
• Lieferantenkredite	6 %
• Gegengeschäfte	5 %

**Tab. 4:** Aufgliederung des Kriteriums "Preis" in Unterkriterien

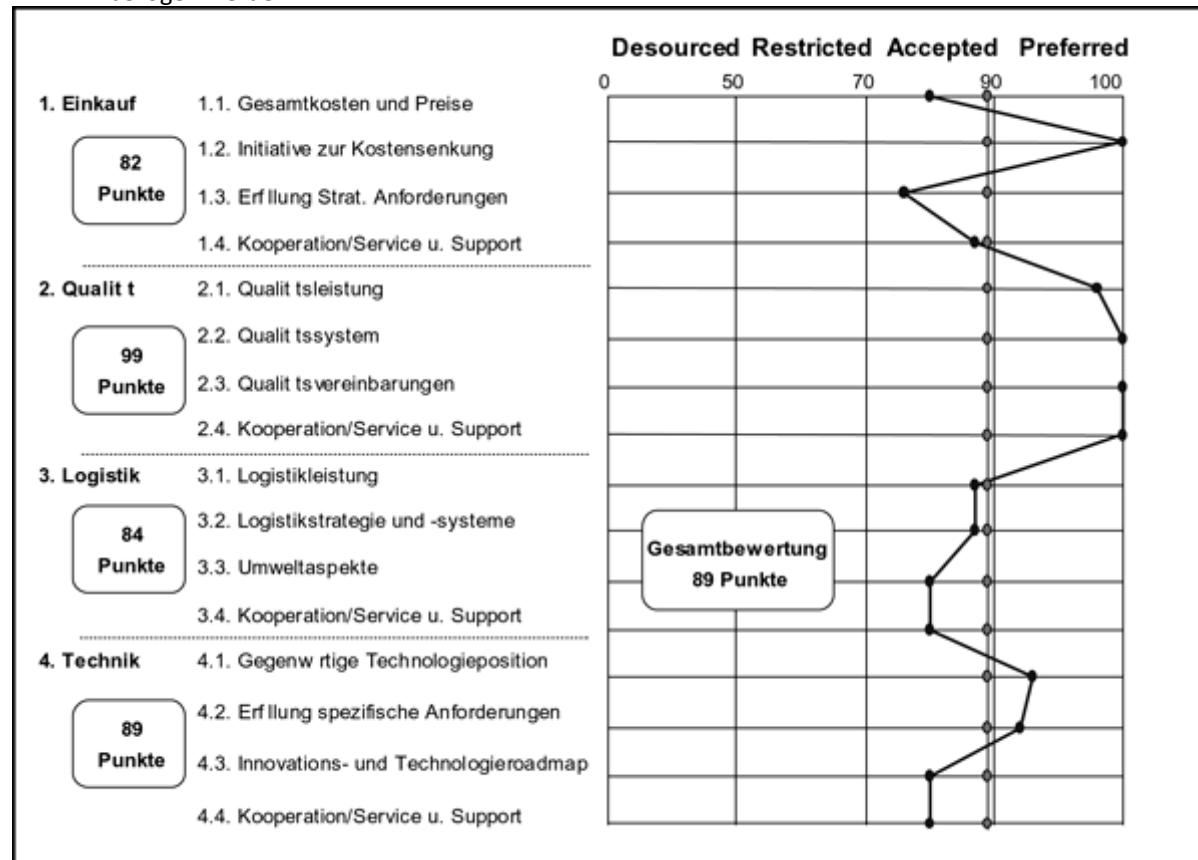
Sämtliche Punkte bei den einzelnen Methoden wie Punktbewertungsverfahren oder Nutzwertanalyse lassen sich wie das Kriterium "Preis" weiter unterteilen.

#### 4.3 Stärken-Schwächen-Profil

Das Stärken-Schwächen-Profil ermöglicht es, die Lieferanten anhand einer grafischen Darstellung zu bewerten (vgl. Abb. 1). Diese Methode zeigt eine sehr anschauliche Darstellung der Ergebnisse. Für jeden Lieferanten werden dabei die individuellen Stärken bzw. Schwächen in einer Kurve festgehalten. Durch die Bewertung kann der Lieferant anschließend in vier Kategorien eingestuft werden.

Einteilung in vier Kategorien:

- Preferred (90-100 Punkte): die besten Lieferanten;
- Accepted (70-89 Punkte): gute Lieferanten;
- Restricted (50-69 Punkte): mäßige Lieferanten, die auf Basis von Zielvorgaben zur Verbesserung angehalten werden;
- Desourced (< 50 Punkte): schlechte Lieferanten, von denen nach Möglichkeit keine Waren mehr bezogen werden.

**Abb. 1:** Stärken-Schwächen-Profil auf Basis der Lieferantenbewertung

**Praxis-Tipp**

Wichtig ist, dass die Lieferantenbeurteilungen den entsprechenden Lieferanten mitgeteilt werden. So haben gute Lieferanten die Möglichkeit, sehr gute Lieferanten zu werden. Weiterhin lassen sich aufgezeigte Schwachpunkte gezielt und schnell beheben.

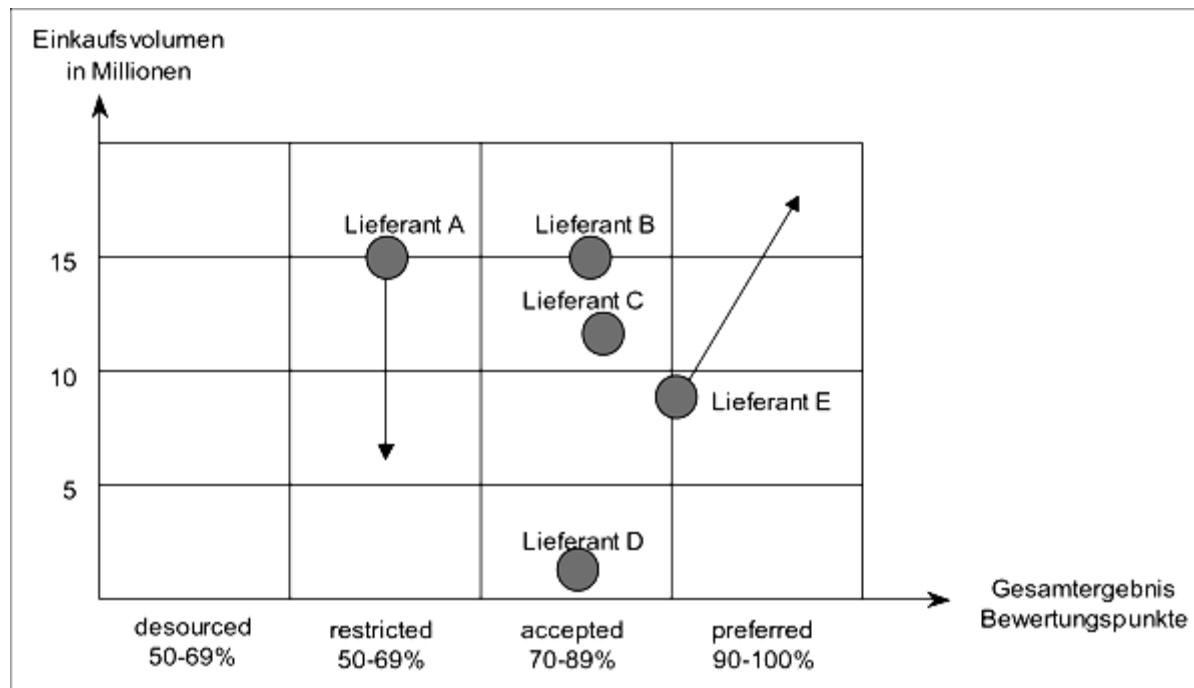
## 5 Auswirkungen und Folgemaßnahmen der Lieferantenbeurteilung

Die Lieferantenbewertung wird den Waren und Dienstleistungen, die man vom Lieferanten kauft, gegenübergestellt. Weiterhin vergleicht man, wie die Lieferanten gleicher oder ähnlicher Waren bewertet wurden. Wichtig: Es muss hierbei die Vergleichbarkeit gewährleistet sein. Problematisch ist es, wenn kein anderer Lieferant für die Lieferung zur Verfügung steht.

Folgende Maßnahmen lassen sich aus der Lieferantenbewertung ableiten:

- Reduzierung des Volumens bzw. Trennung von Lieferanten mit schlechter Beurteilung.
- Mäßige Lieferanten hält man mit konstruktiven Zielvorgaben zu Verbesserungen an. Der Einkauf überprüft regelmäßig die Erfüllung der Zielvorgaben.
- Gute Lieferanten bekommen ein höheres Auftragsvolumen und werden auf Lieferantentagungen öffentlich ausgezeichnet.
- Bei monopolistischen Lieferanten sucht man aktiv nach Ersatzlieferanten bzw. versucht, die Waren anderweitig zu ersetzen oder das Teil ganz wegfallen zu lassen.
- Weiterhin sollte man generell die Anzahl der Lieferanten reduzieren, um die Bestellabwicklungskosten zu senken. Dies ist durch eine Bündelung des Volumens von vorher mehreren Lieferanten auf einen einzigen Lieferanten möglich.

Das folgende Praxisbeispiel zeigt eine Lieferantenstrategie auf Basis der Lieferantenbewertung (s. Abb. 2):



**Abb. 2:** Lieferantenstrategie auf Basis der Lieferantenbewertung

Auf Basis der Bewertung wurden vom zuständigen Einkäufer gemeinsam mit seinen cross-funktionalen Partnern folgende Entscheidungen getroffen:

- Der schlechteste Lieferant (Lieferant A) erhält zukünftig keinen Auftrag mehr.
- Der beste Lieferant (Lieferant E) übernimmt dessen Volumen. Die Lieferbeziehung mit Lieferant E wird somit weiter ausgebaut.

Durch die Lieferantenbeurteilung werden bei Lieferantenverhandlungen die Bewertungsergebnisse stark verschärflicht. Der Einkäufer kann konkret auf Faktenbasis diskutieren und ist weniger mit dem Vorwurf der Preisdrückerei konfrontiert. Der Lieferant hingegen ist in der Verpflichtung, Ideen und Maßnahmen zu präsentieren, wie er die in der Bewertung dokumentierten Schwächen beheben will.

**Praxis-Tipp**

Die Lieferantenbewertung liefert somit die Grundlage für Verhandlungen mit dem Lieferanten und trägt zu

einem objektiven Urteil bei.

### **Praxis-Beispiel**

**Lieferantenbewertung im Mittelstand** Der schwäbische Sensorenhersteller Balluff begann Ende 2001 damit, seine rund 750 Lieferanten zu reduzieren. Auf Basis einer definierten Bewertungssystematik wurden die Kernlieferanten bewertet und in der Folge die übrigen Lieferanten reduziert. War bis zu diesem Zeitpunkt der Preis das weitgehend einzige Kriterium für die Lieferantenentscheidung, so kamen nun Qualität, Logistik und Technologie hinzu. Wie sich zeigte, konnte man dadurch beispielsweise in der Warengruppe Kunststoffspritzguss die über 20 Lieferanten drastisch reduzieren. Das Volumen hat man auf Vorzugslieferanten gebündelt, was deutliche Einsparungen zur Folge hatte. Im ersten Jahr wurde eine Materialkostenreduktion von 20 % angestrebt. Durch die Verringerung der Lieferantenanzahl sank außerdem der Betreuungsaufwand im Einkauf.

## **Qualitätsmanagement**

### **Zusammenfassung**

Qualitätsmanagement umfasst alle Tätigkeiten des Managements, die die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems festlegen. Verwirklicht werden diese durch Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagementdarlegung und Qualitätsverbesserung. Entwickelt hat sich das Qualitätsmanagement aus der Qualitätskontrolle, der nachgeschalteten Überprüfung der Qualität, und der später entwickelten Qualitätssicherung, der vorbeugenden Einhaltung von Qualitätsmaßstäben. Qualitätsmanagement ist die konsequente Weiterentwicklung dieses Gedankens, indem Qualität als Verantwortung aller Ebenen im Unternehmen gesehen wird, einschließlich des Managements.

### **1 Begriff**

Qualitätsmanagement ersetzt nach DIN ISO 8402 den bisherigen Oberbegriff *Qualitätssicherung*. Um die Terminologie im Bereich des Qualitätsmanagements zu klären, stellen die Normen DIN 55 350 (Teil 11) und DIN ISO 8402 (einschließlich Beiblatt 1) in ihrer jeweils neuesten Ausgabe aufeinander abgestimmte Verständigungsnormen dar.

Grundlage ist dabei die internationale Norm ISO 8402. Qualitätsmanagement umfasst demnach "alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagementdarlegung und Qualitätsverbesserung verwirklichen".

Die speziell mit den Aufgaben des Qualitätsmanagements befasste organisatorische Einheit im Unternehmen wird zweckmäßigerweise mit Qualitätswesen bezeichnet (DIN 87), um ein Verwechseln von Tätigkeiten bzw. Inhalten mit aufbauorganisatorischen Elementen zu vermeiden.

### **2 Ziele**

Ziele des Qualitätsmanagements sind:

- Kundenzufriedenheit,
- Gesetzeskonformität,
- Rentabilität,
- Umweltverträglichkeit.

### **3 Einflussfaktoren auf das Qualitätsmanagement**

Im Rahmen des Qualitätsmanagements sind vielfältige Einflussfaktoren zu berücksichtigen, insbesondere Aspekte der Wirtschaftlichkeit, der Gesetzgebung und der Umwelt. Hinzu kommen die Wünsche und Anforderungen der Kunden. Die Unternehmensleitung trägt eine nicht delegierbare Verantwortung für das Qualitätsmanagement und muss darüber hinaus auch aktiv für die konsequente Umsetzung auf allen Hierarchieebenen sorgen.

### **4 Instrumente des Qualitätsmanagements**

Die Instrumente des Qualitätsmanagements sind:

- Qualitätspolitik,
- Führungsaufgabe Qualität,
- Qualitätssicherung,
- Rechnerunterstützung,
- Mitarbeiterengagement,

- Verfahren und Techniken.

Umfang und Inhalte des Qualitätsmanagements werden oft in einem *Qualitätsmanagementhandbuch* (früher: Qualitätssicherungshandbuch) schriftlich niedergelegt und im Rahmen eines *Qualitätsmanagementsystems* (früher: Qualitätssicherungssystem) angewendet.

## 5 Bestandteile des Qualitätsmanagements

### 5.1 Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik drückt die Ziele und Absichten der obersten Unternehmensleitung sowie die Verantwortungen in Bezug auf die Qualität aus. Als Teil des Qualitätsmanagements stellt die Qualitätspolitik einen wichtigen Bestandteil der Unternehmensziele bzw. -politik dar. Bei einer Einbeziehung des gesamten Unternehmens und umfassender Ausrichtung auf diese Zielsetzungen kann eine erste Annäherung von Qualitätsmanagement an die übergeordnete Strategie des Total Quality Management (TQM) erreicht werden. Die Festlegung der Qualitätspolitik wird durch Qualitätsplanung, Qualitätslenkung und Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagementdarlegung (Qualitätsmanagementsystem) zur Ausführung gebracht.

### 5.2 Qualitätsplanung und Qualitätslenkung

Von der Qualitätsplanung werden zunächst die einzelnen Tätigkeiten vorausschauend festgelegt. Die entsprechende Detaillierung und Umsetzung der Anforderungen sowie die notwendigen Arbeitstechniken werden dabei von der Qualitätslenkung bereitgestellt.

### 5.3 Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagementdarlegung

Die Einbindung der qualitätsbezogenen Aktivitäten in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens ist Aufgabe der Qualitätssicherung bzw. der Qualitätsmanagementdarlegung, die alle geplanten Tätigkeiten strukturiert und systematisch realisiert. Diese Einbindung in die Organisationsstruktur findet ihren Niederschlag in der Regel im Aufbau eines unternehmensweiten Qualitätsmanagementsystems. Dabei bestehen teilweise enge Wechselbeziehungen zur Qualitätslenkung.

### 5.4 Qualitätsverbesserung

Als eher übergeordneter Bestandteil des Qualitätsmanagements ist die Qualitätsverbesserung zu sehen. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen zur Steigerung von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Prozesse innerhalb des Unternehmens, um einen entsprechend höheren Nutzen zu erzielen - sowohl für das Unternehmen selbst, als auch für die Kunden.

## VIII. Jahresabschluss, GuV, Bilanzierung

### VIII.1 Jahresabschluss

#### Was ist der Jahresabschluss?

Der Jahresabschluss ist ein vom Gesetzgeber für alle Unternehmen zwingend zu erstellendes Dokument bzw. eine Summe von Dokumenten, die je nach Größe des Unternehmens und des Umsatzes bzw. der Mitarbeiteranzahl weniger oder mehr Umfangreich ausfallen.

**Der Jahresabschluss setzt sich aus folgenden Bausteinen (Elementen) zusammen:**

- **Bilanz (Aufstellung von Vermögen und Verbindlichkeiten zum Bilanzstichtag)**
- **G & V (Gewinn- und Verlustrechnung)**
- **Anlagespiegel (Auflistung der Vermögensgegenstände)**
- **Erläuterungen zur Bilanz und G&V**
- **Geschäftsbericht (Aussagen zur Branche, Vorhaben bzw. auch Einzelheiten zum abgelaufenem Geschäftsjahr, Mitarbeitern usw.) bei großen Kapitalgesellschaften**

Kleine Unternehmen, die eine gewisse Umsatzsumme bzw. Größenordnung nicht überschreiten müssen keinen wie zuvor angegebenen Jahresabschluss erstellen. Bei diesen reicht eine **Einnahmen-Überschussrechnung** zur Ermittlung des Unternehmensgewinnes aus.

#### Sinn und Zweck des Jahresabschlusses

Sinn und Zweck des Jahresabschlusses ist die Ermittlung des Gewinns eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (üblicherweise 1 Jahr bzw. bei Neugründungen nach der Gründung auch Rumpfgeschäftsjahr). Dabei muss das Geschäftsjahr nicht mit dem Kalenderjahr identisch sein.

Neben dem Eigeninteresse des Unternehmens und der Gesellschafter den Gewinn zu ermitteln (also festzustellen, wie erfolgreich das Unternehmen gearbeitet hat) hat der Staat ein Interesse an dem Ergebnis, da sich nach dem Ergebnis die Steuerzahllast (Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer und Einkommenssteuer der natürlichen Person) richtet.

#### 1 Bücherabschluss

Am Ende des Geschäftsjahres ist die Buchführung abzuschließen als sog. Bücherabschluss. Das Abschließen der Konten der Buchführung durch Ermitteln der Salden ist die Voraussetzung dafür, dass Sie einen Jahresabschluss aufstellen können.

Die Sachkonten der Buchführung gliedern sich in

- Bestandskonten,
- Erfolgskonten und das
- Privatkonto.

#### 2 Konten

Die Bestandskonten nehmen die Bestände der Eröffnungsbilanz oder der Schlussbilanz (Bilanz) des Vorjahrs auf. Diese werden durch die Geschäftsvorfälle im Laufe des Jahres verändert. Am Schluss des Geschäftsjahres werden die Salden als Bilanzposten in die Schlussbilanz übernommen.

Verändern Geschäftsvorfälle auch das Kapital, so wird auf einem Unterkonto des Kapitalkontos gegengebucht. Ist die Kapitaländerung betrieblich bedingt, wird auf einem Erfolgskonto gegengebucht, ist sie privat bedingt, erfolgt die Buchung auf dem Privatkonto.

Erfolgskonten sind die Aufwands- und die Ertragskonten. Sie werden zunächst über Gewinn- und Verlustkonto abgeschlossen und dieses über das Kapitalkonto.

Der Saldo des Gewinn- und Verlustkontos enthält also die betrieblich bedingte Veränderung des Kapitals. Ist die Ertragsseite des Gewinn- und Verlustkontos größer als die Aufwandsseite, wurde ein Gewinn bzw. Jahresüberschuss erwirtschaftet. Übersteigt hingegen die Aufwandsseite die Ertragsseite, ist das betriebliche Ergebnis ein Verlust bzw. ein Jahresfehlbetrag.

Die Posten des Gewinn- und Verlustkontos werden nach sinnvollen Gliederungsgesichtspunkten geordnet. Das ergibt die Gewinn- und Verlustrechnung.

Auf dem Privatkonto werden die privat veranlassten Kapitalerhöhungen, die Einlagen, auf der Habenseite und die privat veranlassten Kapitalminderungen, die Entnahmen, auf der Sollseite gebucht. Das Privatkonto wird ebenfalls über Kapitalkonto abgeschlossen.

Stimmen Sie im Rahmen der Vorabschlusbuchungen die Ergebnisse der Konten Ihrer Hauptbuchhaltung mit den Ergebnissen der diesbezüglichen Nebenbuchhaltungen ab. Prüfen Sie, ob die Saldenlisten der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung mit den Salden der Hauptbuchkonten "Forderungen" bzw. "Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen" übereinstimmen.

Vergleichen Sie die Werte der Inventur mit den in den Konten ausgewiesenen Beständen. Differenzen zwischen Buchbestand des Kontos und tatsächlichem Bestand lt. Inventur müssen Sie aufklären.

### 3 Jahresabschluss im engeren Sinne

Der Jahresabschluss schließt die Buchführung des Geschäftsjahrs ab und ist daher deren Bestandteil. Zum Jahresabschluss gehören eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung. In der Bilanz stellt der Kaufmann das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden dar. In der Gewinn- und Verlustrechnung stellt er die Aufwendungen und Erträge einander gegenüber.

Bei den Kapitalgesellschaften ist der Jahresabschluss um einen Anhang zu erweitern. Dieser bildet mit Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung eine Einheit. Außerdem haben mittelgroße und große Kapitalgesellschaften einen Lagebericht aufzustellen.

Jahresabschluss			Lagebericht
Bilanz	Gewinn- und Verlustrechnung	Anhang (Kapitalgesellschaft)	Große und mittelgroße Kapitalgesellschaften Kleine Kapitalgesellschaften nicht dazu verpflichtet

#### Bilanzieren

Die zuständigen Organe des Unternehmens entwickeln zum Stichtag einen Entwurf von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung aus dem Zahlenwerk der Buchführung, nachdem diese aufgrund der Zahlen der Inventur abgestimmt worden ist. Es handelt sich so lange um einen Entwurf eines Jahresabschlusses, bis die zuständigen Organe ihn genehmigt haben.

### 4 Aufstellungsgrundsätze

Der Jahresabschluss ist nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung aufzustellen.

Die **Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung** (GoB) haben die Aufgabe, eine Richtschnur für die Behandlung aller Sachverhalte in Buchführung und Jahresabschluss zu bieten. Sie ergänzen die Rechnungslegungsvorschriften und enthalten übergreifende, allgemein geltende Anforderungen, denen Buchführung und Jahresabschluss entsprechen müssen.<sup>[1]</sup>

Ohne Beachtung der GoB kann der Zweck der Buchführung und des Jahresabschlusses nicht erreicht werden. Daher wären die GoB auch dann zu beachten, wenn gesetzlich nicht auf sie verwiesen wäre. Durch die gesetzliche Verweisung wird die den GoB zu Grunde liegende Ordnungsvorstellung zum unmittelbaren **Normbefehl**.<sup>[2]</sup>

Es sind insbesondere folgende Grundsätze zu beachten:

- Vollständigkeitsgrundsatz
- Grundsatz der Bilanzklarheit
- Realisationsprinzip
- Going-Concern-Prinzip
- Grundsatz der Bewertungsstetigkeit

#### 4.1 Vollständigkeitsgrundsatz

Nach dem Vollständigkeitsgrundsatz hat der Jahresabschluss sämtliche Vermögensgegenstände, Schulden, Rechnungsabgrenzungsposten, Aufwendungen und Erträge zu enthalten, soweit gesetzlich nichts anderes bestimmt ist (§ 246 Abs. 1 HGB). Aus dem Wort "sämtliche" ergibt sich, dass alle aufgeführten Posten ausgewiesen werden müssen. Die Vorschrift enthält also den Vollständigkeitsgrundsatz für den Jahresabschluss.

Der Jahresabschluss hat die genannten Posten auszuweisen, "soweit gesetzlich nichts anderes bestimmt ist". Das bedeutet: Soweit der Kaufmann aufgrund eines Ansatzwahlrechts die Bilanzierung frei wählen kann, wird er nicht nach dem Vollständigkeitsgrundsatz zur Bilanzierung verpflichtet. Der Vollständigkeitsgrundsatz ist also durch die Bilanzierungswahlrechte eingeschränkt. Er steht somit unter dem Vorbehalt der freien Bilanzierungswahl bei Bilanzierungswahlrechten.

## 4.2 Grundsatz der Bilanzklarheit

Der Jahresabschluss muss **klar** und **übersichtlich** sein (§ 243 Abs. 2 HGB). Das ist der kodifizierte Grundsatz der Klarheit für den Jahresabschluss. Ihn haben alle Unternehmen zu beachten, gleich welche Rechtsform sie haben. Für den Jahresabschluss ergibt sich aus dem Grundsatz der Klarheit:

- Die einzelnen Posten sind ihrer Art nach **eindeutig** zu bezeichnen.
- Die Posten sind **übersichtlich** zu ordnen.

Da der **Jahresabschluss** die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung umfasst (§ 242 Abs. 3 HGB), müssen die Posten sowohl in der Bilanz als auch in der Gewinn- und Verlustrechnung diesen Anforderungen entsprechen.

Für die **Bilanz** folgt aus dem Grundsatz der Klarheit:

- Die Posten sind eindeutig so zu bezeichnen, wie es ihrem Inhalt entspricht.
- Gegenstände, die ihrer Art nach verschieden sind, dürfen nicht unter einem Bilanzposten zusammengefasst werden. Die Bilanz muss daher entsprechend tief gegliedert werden.
- Passiva sind in Eigen- und Fremdkapital gesondert auszuweisen.
- Zwecks zutreffenden Ausweises der Liquidität muss das Fremdkapital nach Fristigkeit gegliedert werden.

Außerdem bestimmt § 247 Abs. 1 HGB noch ausdrücklich, dass Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Eigenkapital, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten gesondert auszuweisen und hinreichend aufzugliedern sind.

Für die **Gewinn- und Verlustrechnung** ergibt sich aus dem Grundsatz der Klarheit:

- Die Posten sind eindeutig ihrem Inhalt entsprechend zu bezeichnen.
- Es ist sachgerecht, nach Aufwands- und Ertragsarten, zu gliedern.
- Die periodenfremden und die außerordentlichen Aufwendungen und Erträge sind gesondert auszuweisen.

Bestimmte **Mindestgliederungsschemata** sind nur für Kapitalgesellschaften und bestimmte Personengesellschaften vorgeschrieben (§§ 264a, 266, 275 HGB). Sie entsprechen der Forderung nach Klarheit und Übersichtlichkeit.

Wenn sie auch nicht für Einzelkaufleute und Personengesellschaften bindend sind, können sie ihnen aber doch als Anhalt dienen, den gesetzlichen Anforderungen nach Aufstellung eines klaren und übersichtlichen Jahresabschlusses zu genügen.

## 4.3 Realisationsprinzip

Nach dem Realisationsprinzip sind Gewinne nur zu berücksichtigen, wenn sie am Abschlussstichtag realisiert sind (§ 252 Abs. 1 Nr. 4, 2. Halbsatz HGB).

Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahrs sind unabhängig von den Zeitpunkten der entsprechenden Zahlungen im Jahresabschluss zu berücksichtigen (§ 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB). Hierin kommt ein alter Grundsatz deutscher Bilanzrechts zum Ausdruck.

## 4.4 Going-Concern-Prinzip

Bei der Bewertung ist von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB). Solange also erwartet werden kann, dass ein Unternehmen auf unbestimmte Zeit fortgeführt wird, ist der Jahresabschluss unter dieser Prämisse aufzustellen. Dieses Prinzip wird auch Going-Concern-Concept genannt. Es gehört zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung. Solange daher von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit ausgegangen werden kann, sind die Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten nach den §§ 253 bis 256 HGB, für Kapitalgesellschaften ergänzt durch die §§ 279 bis 283 HGB, zu bewerten.

## 4.5 Grundsatz der Bewertungsstetigkeit

Die auf den vorhergehenden Jahresabschluss angewandten Bewertungsmethoden sollen beibehalten werden (§ 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB). Das ist der Grundsatz der Bewertungsstetigkeit. Hierdurch soll die Vergleichbarkeit aufeinanderfolgender Jahresabschlüsse sichergestellt und verhindert werden, dass die Darstellung der Ertragslage durch Änderungen von Bewertungsmethoden nach der einen oder anderen Seite hin beeinflusst wird. Die Auswahl unter mehreren an sich möglichen Bewertungsmethoden bei sonst gleichen Bedingungen wird so auf die des Vorjahres beschränkt.

Die Ausübung **steuerrechtlicher Bewertungswahlrechte** ist durch § 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB nicht eingeschränkt. Steuerrechtliche Bewertungswahlrechte, z. B. Sonderabschreibungen, können daher von Jahr zu Jahr unterschiedlich ausgeübt werden.

## 5 Kapitalgesellschaften

Der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft hat unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft zu vermitteln (§ 264 Abs. 2 Satz 1 HGB). Bereits § 149 Abs. 1 Satz 2 AktG 1965 enthielt eine solche Anweisung, allerdings beschränkt auf die Vermögens- und Ertragslage. Hiernach sollte der Jahresabschluss im

Rahmen der Bewertungsvorschriften die Vermögens- und Ertragslage zutreffend wiedergeben. Aus der Formulierung in § 264 Abs. 2 Satz 1 HGB soll sich für die Praxis, soweit es die Vermögens- und Ertragslage betrifft, keine grundsätzliche Änderung ergeben.

Zu jedem Posten im Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft ist der entsprechende Betrag des Vorjahres anzugeben (§ 265 Abs. 2 HGB). Hierdurch soll der Vergleich mit dem Vorjahresabschluss erleichtert werden. Ebenso wie durch die Beibehaltung der Gliederung wird daher durch die Angabe der Vorjahresbeträge eine bessere Vergleichsmöglichkeit gewährleistet.

Ist eine Kapitalgesellschaft in mehreren Geschäftszweigen tätig und kommen deshalb verschiedene Gliederungsvorschriften für die Gliederung des Jahresabschlusses in Frage, so ist der Jahresabschluss nach der für einen Geschäftszweig vorgeschriebenen Gliederung aufzustellen und nach der für die anderen Geschäftszweige vorgeschriebenen Gliederung zu ergänzen, wobei die Ergänzung im Anhang anzugeben und zu begründen ist (§ 265 Abs. 4 HGB).

Unter den mehreren in Betracht kommenden Gliederungen kann sich die Kapitalgesellschaft nicht eine beliebige aussuchen. Es ist das Gliederungsschema zugrunde zu legen, dass unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Geschäftszweige den klarsten und übersichtlichsten Abschluss ermöglicht. Der nach diesem Schema aufgestellte Jahresabschluss ist nach der für die anderen Geschäftszweige vorgeschriebenen Gliederung zu ergänzen. Die Ergänzungen sind grundsätzlich in die Gliederung selbst aufzunehmen.

## 6 Aufstellungsfristen

Der Jahresabschluss ist für das Unternehmen ein wichtiges Steuerungsmittel. Die Geschäftsleitung ersieht hieraus, ob das abgelaufene Geschäftsjahr Erfolg gebracht hat. Im Vergleich mit den Zahlen der Vorjahre erkennt sie, worauf der Erfolg oder Mißerfolg zurückzuführen ist. Sie ist daher daran interessiert, bald nach Ablauf des Geschäftsjahrs den Jahresabschluss zur Verfügung zu haben. Deshalb ist die Frist für die Aufstellung des Jahresabschlusses von wesentlicher Bedeutung für eine ordnungsmäßige Rechnungslegung.

In den allgemeinen Rechnungslegungsvorschriften, die für alle Unternehmen gelten, ist lediglich bestimmt, dass der Jahresabschluss innerhalb der einem ordnungsmäßigen Geschäftsgang entsprechenden Zeit aufzustellen ist. Welche Aufstellungsfrist einem ordnungsmäßigen Geschäftsgang entspricht, ist durch Auslegung im Einzelfall zu ermitteln.

Der Jahresabschluss soll dem Kaufmann und den übrigen an der Rechnungslegung Interessierten Rechenschaft über den Stand der Geschäfte geben. Wird ein Jahresabschluss nicht innerhalb eines Jahres nach dem Bilanzstichtag aufgestellt, besteht die Gefahr, dass Wertansätze nicht nach den Verhältnissen am Bilanzstichtag, sondern unzulässigerweise nach dem Ergebnis mehrerer inzwischen abgelaufener Wirtschaftsjahre gebildet werden. Ist daher seit dem Bilanzstichtag ein Jahr vergangen, ist die Aufstellungsfrist nicht mehr ordnungsgemäß (BFH, Urteil vom 6.12.1983).

Welche Aufstellungsfrist aber einem ordnungsgemäßen Geschäftsgang entspricht, ist im Einzelfall zu bestimmen. Da der Jahresabschluss für den Kaufmann das Instrument ist, seine Vermögens- und Ertragslage zu bestimmen, die er bei seinen weiteren Geschäftsentscheidungen kennen muss, ist der Jahresabschluss aufzustellen, sobald die Geschäftslage das zulässt.

In den Spezialbestimmungen für die Kapitalgesellschaften ist konkret bestimmt, innerhalb welcher Fristen Jahresabschluss und Lagebericht aufzustellen sind. Diese Fristen hängen von der Größe der Kapitalgesellschaft ab.

Aufstellungsfrist (§ 264 Abs. 1 Sätze 2 und 3 HGB)	
Große und mittelgroße Kapitalgesellschaften	In den ersten drei Monaten des folgenden Geschäftsjahrs sind Jahresabschluss und Lagebericht aufzustellen.
Kleine Kapitalgesellschaften	In den ersten drei Monaten des folgenden Geschäftsjahrs oder später, wenn dies einem ordnungsmäßigen Geschäftsgang entspricht, spätestens aber innerhalb der ersten sechs Monate des folgenden Geschäftsjahrs, ist der Jahresabschluss aufzustellen.

Kleine Kapitalgesellschaften dürfen nicht in jedem Fall die Sechsmonatsfrist voll ausschöpfen. Es handelt sich um eine Höchstfrist. Die Aufstellung muss einem ordnungsmäßigen Geschäftsgang entsprechen. Eine frühere Aufstellung hat zu erfolgen, wenn das ohne Schwierigkeiten möglich ist. In Krisensituationen besteht die Verpflichtung, den Jahresabschluss vordringlich, also bereits alsbald nach Ende des Geschäftsjahres, aufzustellen.

### Praxis-Tipp

Halten die Geschäftsführer oder der Vorstand diese Fristen nicht ein, sieht hierfür das Gesetz keine besonderen Sanktionen vor. Das Registergericht hat jedoch auf Antrag eines Gesellschafters, eines Gläubigers oder des Betriebsrats die Geschäftsführer oder den Vorstand durch die Festsetzung von Zwangsgeld zur unverzüglichen Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts anzuhalten (§ 335 HGB). Außerdem können Geschädigte gegen die Geschäftsführer Schadenersatzansprüche geltend machen (§ 43 GmbHG).

## 7 Sprache und Währung

Der Jahresabschluss ist in deutscher Sprache und ab dem nach dem 31.12.1998 endenden Geschäftsjahr in Euro aufzustellen.

In deutscher Sprache ist der Jahresabschluss aufzustellen, weil zunehmend Unternehmen von ausländischen Kaufleuten betrieben werden. Die Vorschrift steht im Einklang mit § 87 Abs. 1 AO, wonach die deutsche Sprache Amtssprache ist.

## 8 Unterzeichnung

Der Jahresabschluss ist vom Kaufmann unter Angabe des Datums zu unterzeichnen. Sind mehrere persönlich haftende Gesellschafter vorhanden, so haben sie alle zu unterzeichnen.

Die Unterschrift ist an der Stelle des Jahresabschlusses zu leisten, an der sie ihn, und zwar im Original, räumlich abschließt. Da der Jahresabschluss bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung besteht, erfolgt die Unterschrift hier im Allgemeinen unter der Gewinn- und Verlustrechnung. Der Jahresabschluss der Kapitalgesellschaften ist um einen Anhang erweitert. Daher sollte hier die Unterschrift unter dem Anhang platziert werden. Die Reihenfolge der einzelnen Teile des Jahresabschlusses ist aber nicht vorgeschrieben. Deshalb ist es zweckmäßig, die einzelnen zum Jahresabschluss gehörenden Teile miteinander zu verbinden. Geschieht das nicht, sollte jeder einzelne Teil unterschrieben werden.

Zu unterzeichnen ist "vom Kaufmann". Unterzeichnungspflichtig:

- beim Einzelunternehmen der Einzelkaufmann,
- bei der OHG alle Gesellschafter,
- bei der KG alle Komplementäre,
- bei der AG oder Genossenschaft alle Mitglieder des Vorstands,
- bei der KGaA alle persönlich haftenden Gesellschafter,
- bei der GmbH alle Geschäftsführer,
- bei der GmbH & Co. KG alle vertretungsberechtigten Geschäftsführer.

Die Unterzeichnung muss persönlich erfolgen. Eine faksimilierte Unterschrift genügt also nicht. Eine Vertretung bei der Unterzeichnung ist nicht möglich. Mit dem beigefügten Datum wird der Tag der Unterzeichnung nachgewiesen.

Zu unterzeichnen ist eigentlich der aufgestellte Jahresabschluss. Es ist aber nicht zu beanstanden, wenn der festgestellte und damit der für den Kaufmann verbindliche Jahresabschluss unterschrieben wird.

## 9 Feststellung

Feststellung des Jahresabschlusses heißt, dass das hierfür vorgesehene Gremium, bei der AG i. d. R. der Aufsichtsrat, bei der GmbH i. d. R. die Gesellschafterversammlung, den vom Vorstand bzw. den Geschäftsführern aufgestellten und von den Abschlussprüfern geprüften Jahresabschluss nebst Lagebericht und Prüfungsbericht der Abschlussprüfer für richtig befindet, ihn für endgültig erklärt und billigt. Nicht geprüfte Jahresabschlüsse können nicht festgestellt werden.

Beim Einzelkaufmann spielt die Unterscheidung von Bilanzaufstellung und Bilanzfeststellung keine Rolle, da er selbst ganz allein für den Jahresabschluss verantwortlich ist.

Bei den Personenhandelsgesellschaften stellen die persönlich haftenden Gesellschafter den Jahresabschluss auf und stellen alle Gesellschafter den Jahresabschluss fest. Nach überwiegender Meinung ist jedoch die Zustimmung der Kommanditisten nicht erforderlich.

Bei der Aktiengesellschaft stellt der Vorstand den Entwurf eines Jahresabschlusses auf (§ 264 HGB). Die Feststellung des Jahresabschlusses erfolgt durch den Aufsichtsrat, sofern er ihn billigt. Vorstand und Aufsichtsrat können stattdessen auch beschließen, die Feststellung des Jahresabschlusses der Hauptversammlung zu überlassen (§ 172 Abs. 1 AktG). Die Hauptversammlung ist für die Feststellung auch zuständig, wenn der Aufsichtsrat den Jahresabschluss nicht gebilligt hat (§ 173 Abs. 1 AktG).

Bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung stellen die Geschäftsführer den Entwurf eines Jahresabschlusses auf (§ 42a GmbHG). Die Feststellung obliegt grundsätzlich der Gesellschafterversammlung (§ 46 Nr. 1 GmbHG). Die Gesellschafter beschließen mit einfacher Mehrheit (§ 47 Abs. 1 GmbHG).

Das Feststellungsrecht der Gesellschafterversammlung ist nachgiebigen Rechts (vgl. § 45 Abs. 2 GmbHG). Das Recht auf Feststellung kann z. B. auf einen Beirat oder einen Gesellschafterausschuss übertragen werden.

Hat die Gesellschaft einen Aufsichtsrat, so ist dessen Bericht über das Ergebnis seiner Prüfung ebenfalls den Gesellschaftern vorzulegen (§ 42a Abs. 1 GmbHG).

## 10 Feststellungsfristen

Die Feststellungsfristen für die AG und die GmbH sind unterschiedlich.

Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft hat seinen Bericht innerhalb eines Monats, nachdem ihm die vorher geprüften Vorlagen zugegangen sind, dem Vorstand zuzuleiten. Geschieht dies nicht, hat der Vorstand dem Aufsichtsrat eine zusätzliche Frist von höchstens einem Monat einzuräumen (§ 171 Abs. 3 AktG). Innerhalb von acht Monaten müssen sämtliche Arbeiten beendet sein, weil in den ersten acht Monaten die Hauptversammlung stattzufinden hat (§ 175 AktG).

Die Gesellschafter einer GmbH haben spätestens bis zum Ablauf der ersten acht Monate oder, wenn es sich um eine kleine Gesellschaft handelt (§ 267 Abs. 1 HGB), bis zum Ablauf der ersten elf Monate des Geschäftsjahres über die Feststellung des Jahresabschlusses und über die Ergebnisverwendung zu beschließen (§ 42a Abs. 2 GmbHG).

Eine Verlängerung der beiden Fristen durch den Gesellschaftsvertrag ist ausdrücklich ausgeschlossen (§ 42a Abs. 2 Satz 2 GmbHG).

Kapitalgesellschaft	Aufstellungsfrist in Monaten	Feststellungsfrist in Monaten		endgültiger Abschluss innerhalb von ... Monaten
		regulär	ggf. zusätzlich	
kleine	6	1	1	8
mittelgroße	3	1	1	5
große	3	1	1	5

## 11 Gliederung

Berücksichtigen Sie, dass der Umfang der Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung durch die Branche, die Betriebsgröße, insbesondere jedoch durch die Rechtsform bestimmt werden.

Einzelunternehmen und Personengesellschaften sind an kein Gliederungsschema für die Bilanz (Bilanzgliederung) und die Gewinn- und Verlustrechnung gebunden. Sofern Sie für Nichtkapitalgesellschaften abschließen müssen, sind Sie aber gut beraten, wenn Sie die für Kapitalgesellschaften vorgesehenen Gliederungsschemata angemessen berücksichtigen.

Große und mittelgroße Kapitalgesellschaften müssen das umfänglichere Gliederungsschema für Bilanzen (§ 266 HGB) und für Gewinn- und Verlustrechnungen (§ 275 HGB) einhalten. Für kleine Kapitalgesellschaften gelten die Erleichterungen des § 266 Abs. 1 und 274a HGB.

## VIII.2 GUV / Einnahmen-Überschussrechnung

### Einführung

Nicht nur der Unternehmer benötigt Daten, die ihn über den Erfolg seiner Tätigkeit unterrichten. Viele Partner des Unternehmens (Banken, Lieferanten, Versicherungen) haben ein großes Interesse daran, den Erfolg sicher feststellen zu können. Damit diese wirtschaftlichen Interessen gesichert sind und der Staat eine einheitliche Basis zur Besteuerung bekommt, ist die Gewinnermittlung gesetzlich geregelt. Das HGB schreibt zwei parallele Wege vor, die beide Bestandteil des Jahresabschlusses sind. Die Bilanz ermittelt den Jahreserfolg des Unternehmens durch die Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden. Die Gewinn- und Verlustrechnung kommt zum gleichen Ergebnis, indem sie die Erlöse den Aufwendungen des Jahres gegenüberstellt.

### VIII.2.1 Welche Bedeutung hat die Gewinn- und Verlustrechnung für den Controller?

Die Gewinn- und Verlustrechnung hat gegenüber der Bilanz für den Controller die größere Bedeutung, da diese öfter als die Bilanz auch für die kurzfristige Erfolgsrechnung benutzt wird. Auch die Planung und Kontrolle von Kosten und Leistungen des Unternehmens sind mit der Gewinn- und Verlustrechnung schnell und einfach in einen Plangewinn bzw. in die Ergebniskontrolle zu überführen. Sie bietet für die tägliche Arbeit des Controllers mehr Informationen als die Bilanz.

### **VIII.2.2 Was ist die Gewinn- und Verlustrechnung?**

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist der Vergleich der Erlöse und Erträge eines Unternehmens innerhalb einer Periode mit den Aufwendungen. Als Ergebnis wird der wirtschaftliche Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit ermittelt. Die Daten können aus der Buchhaltung übernommen und in Kontenform dargestellt werden. Gebräuchlicher ist die Verwendung der Staffelform, die auch das Handelsgesetzbuch in § 275 Abs. 1 für den Jahresabschluss zwingend vorschreibt:

**Die Gewinn- und Verlustrechnung ist in Staffelform nach dem Gesamtkostenverfahren oder dem Umsatzkostenverfahren aufzustellen (§ 275 Abs. 1 Satz 1 HGB).**

Die Gewinn- und Verlustrechnung kann inhaltlich in drei Bereiche gegliedert werden.

#### **VIII.2.2.1 Betriebsergebnis**

Das Betriebsergebnis fasst alle betrieblich bedingten Erlöse und Aufwendungen zusammen. Es geht um die Auswirkungen der eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit, der Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen und der Handel damit. Das Betriebsergebnis gibt Auskunft darüber, ob das Unternehmen im Kerngeschäft Gewinne generieren und damit langfristig existieren kann.

#### **VIII.2.2.2 Neutrales Ergebnis**

Abgegrenzt vom betrieblichen Erfolg wird im Neutralen Ergebnis der finanzielle Erfolg festgehalten. Es umfasst die Auswirkungen der für den Unternehmenszweck notwendigen Finanztransaktionen.

#### **VIII.2.2.3 Außerordentliches Ergebnis**

Ergänzt werden die beiden Bereiche um das außerordentliche Ergebnis. Dort werden betrieblich nicht bedingte oder nicht regelmäßig auftauchende Geschäftsvorfälle in ihrer Auswirkung auf den Gewinn erfasst. Darunter könnten beispielsweise die Verbuchung von nicht durch eine Versicherung gedeckte Schäden fallen oder der Verkauf eines nicht betriebsnotwendigen Grundstücks.

### **VIII.2.3 Wie untergliedert sich die Gewinn- und Verlustrechnung?**

Das HGB schreibt die Gliederung einer Gewinn- und Verlustrechnung detailliert vor. Der § 275 Abs. 1 HGB lässt dem Unternehmen die Wahl zwischen dem Gesamtkostenverfahren und dem Umsatzkostenverfahren, definiert jedoch in den Abs. 2 und 3 des gleichen Paragraphen die Daten und die Reihenfolge der Gliederungspunkte sehr genau.

#### **VIII.2.3.1 Gesamtkostenverfahren**

Das Gesamtkostenverfahren stellt die Leistung des Unternehmens in der abgelaufenen Periode fest. Dabei werden Bestandsveränderungen fertiger und unfertiger Erzeugnisse in der Leistung berücksichtigt. Ebenfalls dazu gehören die zu aktivierenden Eigenleistungen. Vor dieser Gesamtleistung einer Periode werden alle Kosten der Periode abgezogen. Sowohl in der Leistung als auch in den Kosten sind die Bestandsveränderungen berücksichtigt. Bestandserhöhungen erhöhen die Leistung um die Herstellkosten und erhöhen die Kosten um den Betrag, den die Herstellung gekostet hat.

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>			
nach dem Gesamtkostenverfahren (§ 275 Abs. 2 HGB)			
Zeilen ohne Nummern gehören nicht zur gesetzlichen Vorschrift und wurden nur zur Verbesserung der Aussagekraft eingefügt.			<b>in EUR</b>
1	Umsatzerlöse	9.500.000,00	
2	Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse	2.150.000,00	
3	andere aktivierte Eigenleistungen	250.000,00	
4	sonstige betriebliche Erträge	12.000,00	
	<b>Gesamtleistung</b>	<b>11.912.000,00</b>	
5	Materialaufwand	4.582.000,00	
	a) Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe		4.154.000,00
	b) bezogene Leistungen		428.000,00
6	Personalaufwand	4.655.000,00	
	a) Löhne und Gehälter		3.500.000,00
	b) soziale Abgaben, Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung		1.155.000,00
7	Abschreibungen	800.240,00	
	a) immaterielle Vermögensgegenstände, Sachanlagen		785.000,00
	b) Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens		15.240,00
8	sonstige betriebliche Aufwendungen	425.500,00	
	<b>Betriebsergebnis</b>	<b>1.449.260,00</b>	
9	Erträge aus Beteiligungen	0,00	
10	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	15.400,00	
11	sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	25.840,00	
12	Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,00	
13	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	258.000,00	
	<b>neutrales Ergebnis</b>	<b>-216.760,00</b>	
14	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.232.500,00	
15	außerordentliche Erträge	15.000,00	
16	außerordentliche Aufwendungen	1.500,00	
17	<b>außerordentliches Ergebnis</b>	<b>13.500,00</b>	
	<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>1.246.000,00</b>	
18	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	323.960,00	
19	sonstige Steuern	51.000,00	
20	<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>871.040,00</b>	

Tab. 1: Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren

### VIII.2.3.2 Umsatzkostenverfahren

Das Umsatzkostenverfahren ermittelt die Leistung des Unternehmens gegenüber dem Markt, was dem Wert der verkauften Produkte entspricht. Bestandserhöhungen werden nicht berücksichtigt. Dieser Leistung werden die Kosten gegenübergestellt, die bei der Herstellung der verkauften Produkte angefallen sind. Kosten für Bestandserhöhungen werden erst in der Periode angesetzt, in der diese Produkte auch verkauft werden. Werden von diesem Bruttoergebnis vom Umsatz die Vertriebs- und Verwaltungskosten abgezogen, so ergibt sich das Betriebsergebnis. Ab dieser Stelle wird ebenso wie beim Gesamtkostenverfahren das neutrale Ergebnis und das außerordentliche Ergebnis ermittelt und in die Gliederung eingeführt.

<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> nach dem Gesamtkostenverfahren (§ 275 Abs. 3 HGB)		
Zeilen ohne Nummern gehören nicht zur gesetzlichen Vorschrift und wurden nur zur Verbesserung der Aussagekraft eingefügt.		<b>in EUR</b>
1 Umsatzerlöse		9.500.000,00
2 Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen		7.035.240,00
<b>3 Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>2.464.760,00</b>
4 Vertriebskosten		275.000,00
5 allgemeine Verwaltungskosten		315.000,00
6 sonstige betriebliche Erträge		0,00
7 sonstige betriebliche Aufwendungen		425.500,00
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>1.449.260,00</b>
8 Erträge aus Beteiligungen		0,00
9 Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens		15.400,00
10 sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		25.840,00
11 Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens		0,00
12 Zinsen und ähnliche Aufwendungen		258.000,00
<b>neutrales Ergebnis</b>		<b>-216.760,00</b>
13 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		1.232.500,00
14 außerordentliche Erträge		15.000,00
15 außerordentliche Aufwendungen		1.500,00
<b>16 außerordentliches Ergebnis</b>		<b>13.500,00</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>1.246.000,00</b>
17 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		323.960,00
18 sonstige Steuern		51.000,00
<b>19 Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>		<b>871.040,00</b>

Tab. 2: Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren

Beide Verfahren führen zum gleichen Ergebnis, da für den Jahresabschluss nur das Vollkostenverfahren zulässig ist. Das Umsatzkostenverfahren hat den Vorteil, dass es vom Inhalt her identisch ist mit dem Verfahren, das im Ausland aufgrund von US-GAAP und IAS vorgeschrieben ist. Außerdem lässt es eine Unterteilung nach Produktgruppen zu und ermöglicht so fundierte Entscheidungen zum Produktprogramm.

#### **VIII.2.4 Welche Inhalte vermittelt die Gewinn- und Verlustrechnung?**

Welche Werte in den einzelnen Gliederungspunkten anzugeben und wie sie zu berechnen sind, ist festgelegt. Zu den Regelungen gehören neben gesetzlichen Vorschriften (z. B. aus dem HGB) auch die Vorgaben der betriebswirtschaftlichen Theorie. An dieser Stelle sei vor allem auf die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung hingewiesen. Im Einzelnen enthalten die wichtigsten Punkte der Gewinn- und Verlustrechnung die folgenden Inhalte:

##### **VIII.2.4.1 Umsatzerlöse**

Die Erlöse für den Verkauf oder die Vermietung der typischen Produkte oder Dienstleistungen werden in den Umsatzerlösen dargestellt. Das Wort "typisch" aus dem Gesetzestext sorgt dafür, dass nur Erlöse aus der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit darunter fallen. Der Verkauf einer Maschine kann für ein Unternehmen Umsatzerlös sein (wenn es mit Maschinen handelt), für ein anderes Unternehmen hingegen nicht (wenn es die Maschine aus dem eigenen Maschinenpark nicht mehr nutzt und daher verkauft). Die Umsatzerlöse müssen um die Erlösschmälerungen reduziert werden. Skonti, Boni oder andere Rabatte und Nachlässe müssen also subtrahiert werden.

##### **VIII.2.4.2 Bestandsveränderungen**

Nur im Gesamtkostenverfahren ist eine Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen anzugeben. Die Bewertung der Bestandsveränderung erfolgt zu Herstellkosten, umfasst also die Fertigungskosten und die Materialkosten (jeweils Einzel- und Gemeinkosten). Unter bestimmten Bedingungen können auch Teile der Verwaltungskosten aktiviert werden, wenn z. B. die Verwaltungskosten, die auf die Produktion entfallen, nicht in den Herstellkosten enthalten sind. Die Vertriebskosten werden hingegen nicht aktiviert, da sie erst für den Verkauf anfallen.

##### **VIII.2.4.3 Aktivierte Eigenleistungen**

Ebenfalls nur im Gesamtkostenverfahren werden die aktivierte Eigenleistungen unter der Gesamtleistung des Unternehmens aufgeführt. Hierbei handelt es sich um selbst hergestellte materielle Anlagegüter (z. B. selbstgebaute Maschinen, nicht aber selbsterstellte EDV-Programme), die mit den Herstellungskosten bewertet werden.

##### **VIII.2.4.4 Aufwand**

In der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren werden den Gesamtleistungen alle betrieblichen Aufwendungen der Periode gegenübergestellt. Das HGB sieht dabei eine Differenzierung nach Materialaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen vor. Grundsätzlich gilt auch hier wie bei den Erlösen die Voraussetzung, dass alle an dieser Stelle aufgeführten Aufwendungen dem betrieblichen Unternehmenszweck dienen.

##### **VIII.2.4.5 Herstellungskosten**

Nur in der Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren werden die Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen aufgeführt. Hier sind die Fertigungs- und Materialkosten anzugeben, soweit sie für die auch wirklich verkauften Produkte angefallen sind. Wurde mehr produziert als verkauft, ist dieser Betrag geringer als die Summe aller wirklich entstandenen Fertigungs- und Materialkosten. Wurde hingegen mehr verkauft als produziert, ist der Betrag höher als die wirklich in dieser Periode angefallenen Kosten.

##### **VIII.2.4.6 Bruttoergebnis vom Umsatz**

Im Umsatzkostenverfahren werden von den Umsatzerlösen die Herstellkosten dieses Umsatzes abgezogen. Das Ergebnis ist das Bruttoergebnis vom Umsatz, das dem Rohgewinn entspricht.

##### **VIII.2.4.7 Kosten**

Wieder nur im Umsatzkostenverfahren werden vom Bruttoergebnis alle anderen Kosten subtrahiert (Vertriebskosten, allgemeine Verwaltungskosten, sonstige betriebliche Aufwendungen). Diese Kosten werden wie im Gesamtkostenverfahren der Periode zugeordnet.

##### **VIII.2.4.8 Betriebsergebnis**

Das Ergebnis aus der Gegenüberstellung aller Leistungen und Aufwendungen ist das Betriebsergebnis. Es wird in der gesetzlich vorgeschriebenen Gliederung nicht extra ausgewiesen. Die Darstellung ist jedoch üblich und sollte zumindest in der kurzfristigen Erfolgsrechnung auch erfolgen.

##### **VIII.2.4.9 Neutrales Ergebnis**

Anschließend an das Betriebsergebnis wird sowohl im Gesamt- als auch im Umsatzkostenverfahren das Neutrale Ergebnis dargestellt. Es enthält alle Erträge und Aufwendungen, die nicht direkt mit der Herstellung und dem Vertrieb der Leistung eines Unternehmens zu tun haben. Es handelt sich hierbei vorwiegend um Erträge aus Finanzanlagen (Wertpapiervermögen, Bankguthaben etc.) und um Aufwendungen, die sich aus der Finanzierung des Unternehmens ergeben. Die Summe des neutralen Ergebnisses wird ebenfalls nicht gesetzlich vorgeschrieben aber üblicherweise angegeben.

#### **VIII.2.4.10 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**

Die Summe aus Betriebsergebnis und neutralem Ergebnis wird zwingend als Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

#### **VIII.2.4.11 Außerordentliches Ergebnis**

Das außerordentliche Ergebnis des Unternehmens fasst alle Erträge und Aufwendungen zusammen, die zwar durch das Unternehmen bedingt sind, aber nicht im regelmäßigen Betrieb auftauchen. Hier wird bspw. ein Schaden aus einem nicht versicherten Brand verbucht oder der Ertrag aus dem Verkauf von Werkwohnungen.

#### **VIII.2.4.12 Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag**

Nachdem alle Erträge und Aufwendungen berücksichtigt sind, werden die Steuern vom Einkommen und Ertrag (vor allem die Körperschaftsteuer oder die Einkommensteuer) berechnet. Das Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung ist der Jahresüberschuss oder der Jahresfehlbetrag. Dieser wird ausgeschüttet bzw. bei einem Fehlbetrag und bei nicht ausgeschütteten Gewinnanteilen in die Bilanz übernommen.

### **VIII.2.5 Welchen Zweck haben die Abgrenzungen in der Gewinn- und Verlustrechnung?**

#### **VIII.2.5.1 Sachliche Abgrenzung**

Wie gesehen, verlangt die gesetzlich vorgeschriebene Gliederung erhebliche sachliche Abgrenzungen. Die Erträge müssen in betriebliche, außerbetriebliche und außergewöhnliche eingeteilt werden, ebenso die Aufwendungen. Das Umsatzkostenverfahren setzt weiterhin voraus, dass die Herstellungskosten der verkauften Produkte von denen der nicht verkauften abgegrenzt werden können. Es ist also notwendig, die Herstellungskosten aller Produkte genau zu kennen. Eine Kostenträgerrechnung ist damit unverzichtbar.

#### **VIII.2.5.2 Zeitliche Abgrenzung**

Neben der sachlichen Abgrenzung ist auch eine zeitliche Abgrenzung notwendig. In die Gewinn- und Verlustrechnung dürfen nur die Erträge und Aufwendungen einfließen, die in der aktuellen Periode entstanden sind. Daher müssen Zahlungen, die bereits für kommende Perioden geleistet wurden (z. B. Mietvorauszahlungen) abgegrenzt werden. Dies geschieht durch die aktive Rechnungsabgrenzung, wodurch die Beträge in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht auftauchen. Das gilt selbstverständlich auch für Erträge, die bereits für Leistungen aus einer kommenden Periode erhalten wurden (z. B. Anzahlungen der Kunden). Dazu wird die passive Rechnungsabgrenzung angewandt.

Es gibt auch Aufwendungen und Erträge, die aus bereits abgeschlossenen Perioden unerwartet auftauchen (z. B. ein unerwarteter Zahlungseingang einer bereits abgeschriebenen Forderung). Diese Vorgänge sind betrieblich bedingt, gehören aber nicht zum Betriebsergebnis der aktuellen Periode. Sie können unter den außerordentlichen Erträgen und Aufwendungen verbucht werden. Damit stehen sie zwar in der Gewinn- und Verlustrechnung, aber nicht im Betriebsergebnis.

Auf der anderen Seite gibt es Erträge und Aufwendungen, die zwar noch nicht angefallen sind, jedoch in die Periode gehören, die mit der Gewinn- und Verlustrechnung abgeschlossen wurde. So werden Bonuszahlungen erst dann fällig, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Liegt dies in der zukünftigen Periode, muss unter Umständen für Umsatzerlöse aus der abgeschlossenen Periode noch eine Erlösschmälerung erfolgen. Für viele solcher Aufwendungen, die der Höhe und dem Grunde nach bekannt sind, können Rückstellungen in der Bilanz gebildet werden, deren Gegenbuchungen sich auf den Kostenkonten der aktuellen Periode wiederfinden. Abzugrenzende Erträge dürfen jedoch nicht so behandelt werden. Zumindest im gesetzlich vorgeschriebenen Jahresabschluss darf eine Berücksichtigung nicht erfolgen.

## VIII.3 Bilanz

### Zusammenfassung

Die Bilanz steht im Mittelpunkt des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und der steuerrechtlichen Gewinnermittlung durch Betriebsvermögensvergleich. Sie eröffnet dem Unternehmer beachtliche Gestaltungsmöglichkeiten und Einflussnahme auf die Höhe des Gewinns (Bilanzpolitik). Auch liefert sie wichtige Informationen über den Betrieb. Der Jahresabschluss ist in deutscher Sprache und in Euro aufzustellen<sup>[1]</sup>.

### XIII.3.1 Allgemeines

#### XIII.3.1.1 Bedeutung der Bilanz

Die Bilanz steht im Mittelpunkt der handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Gewinnermittlung durch **Betriebsvermögensvergleich**, den man auch **Bilanzenvergleich** nennen könnte. Sie ist unerlässlicher Bestandteil des Jahresabschlusses (§ 242 Abs. 1 HGB; § 4 Abs. 1 und 2, § 5 Abs. 1 EStG). Die Bilanz gehorcht bestimmten Prinzipien (s. Tz. 6) und verfolgt damit einen der wichtigsten Zwecke der Rechnungslegung, nämlich den **Gläubigerschutz** und die langfristige **Sicherung des Unternehmens**. Darüber hinaus dient sie der periodengerechten Erfassung des der **Ertragsbesteuerung** zugrunde zu legenden Gewinns.

#### XIII.3.1.2 Bilanzgleichung

Die Bilanz ist die Übersicht über betrieblich gebundenes Vermögen einschließlich seiner Belastungen. In **Balance** werden

- auf der **linken Seite (= Aktivseite)** die Vermögenswerte (= Aktiva),
  - auf der **rechten Seite (= Passivseite)** die Schulden und sonstigen Belastungen (= Passiva)
- dargestellt, jeweils mit einer Bezeichnung und einer Wertangabe.

#### Beispiele

##### Aktivseite:

Geschäftsgeland A-Straße 5	73.500 EUR
----------------------------	------------

Kundenforderungen (Debitoren)	227.506 EUR
-------------------------------	-------------

##### Passivseite:

Kontokorrentverbindlichkeiten gegen B-Bank	125.000 EUR
--	-------------

Warenschulden (Kreditoren)	98.217 EUR.
----------------------------	-------------

Die Differenz zwischen den Werten der Aktivseite und der Passivseite ist das Eigenkapital (§ 247 Abs. 1 HGB), das bei einem **Überschuss der Aktivwerte auf der Passivseite** (positives Eigenkapital) oder bei einem **Überschuss der Passivwerte auf der Aktivseite** (negatives Eigenkapital) erscheint. Auf diese Weise ist die **Bilanz rechnerisch stets ausgeglichen**. Es ergibt sich folgende **Bilanzgleichung**: Die Summe der Aktiva ist gleich der Summe der Passiva.

### XIII.3.2 Arten der Bilanzen

Die Bilanz kann unterschiedlichen Zwecken dienen. Im Folgenden werden vor allem die **laufend (periodisch)** erstellten Geschäfts- oder Betriebsbilanzen behandelt. Ferner gibt es Bilanzen für besondere **einmalige** Zwecke (Tz. VIII.3.2.4).

#### XIII.3.2.1 Geschäfts- oder Betriebsbilanzen

Sie werden laufend in bestimmten Zeitabständen erstellt und jeweils aus der **Buchführung** entwickelt (§ 243 HGB).

Die erste zu Beginn des Geschäftsbetriebs erstellte Bilanz ist die **Eröffnungsbilanz** (§ 242 Abs. 1 HGB). Ihr steht gleich die **Anfangsbilanz**, die anlässlich des Übergangs von der Gewinnermittlung durch Einnahme-Überschussrechnung oder nach Durchschnittssätzen (§ 13a EStG, Land- und Forstwirtschaft) zum Betriebsvermögensvergleich aufzustellen ist. Dann folgen zum Schluss jedes Geschäfts- oder Wirtschaftsjahres die **Jahresschlussbilanzen**, bei Übereinstimmung des Geschäfts- oder Wirtschaftsjahres mit dem Kalenderjahr jeweils zum 31.12. (s. Wirtschaftsjahr).

Bei **Beendigung des Betriebs** wird je nach Art der Beendigung eine **Veräußerungs-, Aufgabe-, Übergabe-, Fusions- oder Umwandlungsbilanz** erstellt.

**Zwischenbilanzen**, die ohne Verpflichtung erstellt werden, sollen einen aktuellen Überblick über den Stand des Geschäfts- oder Betriebsvermögens für einen Stichtag zwischen zwei Bilanzierungszeitpunkten geben.

Im Regelfall der doppelten Buchführung tritt neben die Bilanz die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), die für das Geschäfts- oder Wirtschaftsjahr den erwirtschafteten Gewinn oder Verlust ausweist (§ 242 Abs. 2 HGB). Die **Jahresabschlussbilanz** und die GuV bilden zusammen den **Jahresabschluss** (§ 242 Abs. 3 HGB). Bei **Kapitalgesellschaften** und eingetragenen **Genossenschaften** treten der **Anhang** und der **Lagebericht** hinzu (§ 264 Abs. 1 HGB, § 336 HGB).

### XIII.3.2.2 Bilanzierungspflicht und freiwillige Bilanzierung

Eine laufende Bilanzierung ist im Handels- und Steuerrecht weitgehend geboten und im Übrigen auf freiwilliger Grundlage zulässig. Eine **Bilanzierungspflicht** besteht für die **Kaufleute** des Handelsrechts einschließlich der Handelsgesellschaften (§ 242 Abs.1 HGB, § 140 AO). **Nichtkaufleute** können sich seit 1. 7. 1998 ins Handelsregister eintragen lassen und werden sodann als "Vollkaufmann" behandelt. Sie müssen dann auch bilanzieren.

**Steuerrechtlich** ist der Kreis der Bilanzierungs- (Buchführungs-)pflichtigen noch weiter gezogen. Auch andere Gewerbetreibende und die Land- und Forstwirte sind nach Maßgabe des § 141 AO verpflichtet, "Bücher zu führen und auf Grund jährlicher Bestandsaufnahme Abschlüsse zu machen" (s. Aufzeichnungs- und Buchführungspflichten).

Eine **freiwillige Bilanzierung** ist allen **Beziehern von Gewinneinkünften** möglich, also Gewerbetreibenden, Land- und Forstwirten sowie selbstständig Tätigen. In diesem Fall ist die freiwillig aufgestellte Bilanz auch für die ertragsteuerrechtliche Gewinnermittlung maßgebend (§ 4 Abs. 3 Satz 1 EStG). Die Ausübung des Wahlrechts zur Gewinnermittlung durch Bestandsvergleich oder durch Ansatz des Überschusses der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben durch den Steuerpflichtigen dokumentiert sich in etwa um den Zeitpunkt zu Beginn des Wirtschaftsjahrs, in dem eine **Eröffnungsbilanz** aufgestellt, eine **Buchführung** eingerichtet oder **Vorkehrungen** zur laufenden Aufzeichnung der **Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben** getroffen werden.

### XIII.3.2.3 Handelsbilanz und Steuerbilanz

Die nach Handelsrecht zu erstellende Bilanz wird **Handelsbilanz**, die nach steuerrechtlichen Vorschriften zu erstellende Bilanz **Steuerbilanz** genannt. Das Verhältnis der Steuerbilanz zur Handelsbilanz wird durch den sog. Maßgeblichkeitsgrundsatz bestimmt.

Die **Handelsbilanz** ist nach den **handelsrechtlichen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)** zu erstellen (§ 243 Abs. 1 HGB). Ein bestimmtes Buchführungssystem ist nicht vorgeschrieben. Die Buchführung muss so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Vermögenslage des Unternehmens vermitteln kann. Die Geschäftsvorfälle müssen sich in ihrer Entstehung und Abwicklung verfolgen lassen (§ 238 Abs. 1 HGB). Die Handelsbilanz verfolgt vor allem im Interesse der Gläubiger und der Erhaltung des haftenden Kapitals das Ziel, **Überbewertungen zu verhindern; Unterbewertungen sind vielfach erlaubt** (s. insbesondere § 253 Abs. 4 HGB).

Die Handelsbilanz ist in ihrer reinen Form für die Besteuerung **ungeeignet**. Kaufleute könnten durch einen niedrigen Ansatz der Aktiva und durch einen hohen Ansatz der Passiva die Gewinne gering halten. Die **Steuerbilanz** will demgegenüber **willkürliche Unterbewertungen** verhindern. Dem dienen die besonderen Ansatz- und Bewertungsvorschriften der §§ 5 bis 7 EStG, die steuerrechtlich beachtet werden **müssen**. Da die steuerrechtliche Bilanzierungspflicht weiter reicht als die handelsrechtliche (§ 140 AO, § 141 AO), gibt es vielfach Steuerbilanzen ohne entsprechende Handelsbilanz.

Kaufleute, die verpflichtet sind, sowohl eine Handels- als auch eine Steuerbilanz zu erstellen, können der 2-fachen Bilanzierung entgehen, indem sie nur 1 Bilanz, die **Einheitsbilanz**, erstellen. Dies kann in der Weise geschehen, dass sie **lediglich eine Handelsbilanz** aufstellen und die steuerrechtlichen Abweichungen in einer **Zusatzrechnung** darstellen (§ 60 Abs. 2 Satz 1 EStDV). Eine Verpflichtung zur Erstellung einer Steuerbilanz besteht nicht. Es genügt vielmehr eine "den steuerlichen Vorschriften entsprechende Bilanz", die die EStDV als "Steuerbilanz" bezeichnet (§ 60 Abs. 2 Satz 2 EStDV). Einzelkaufleute und Handelsgesellschaften wählen häufig als **Einheitsbilanz die Steuerbilanz**, indem sie die handelsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten i. S. des Steuerrechts ausüben, so dass die Steuerbilanz gleichzeitig die Funktion der Handelsbilanz hat.

### XIII.3.2.4 Bilanzen für besondere Zwecke

Bilanzen werden auch nichtperiodisch für besondere **einmalige** Zwecke erstellt. So werden häufig anlässlich einer Kreditaufnahme auf Anforderung der Hausbank **Kreditbilanzen** eingereicht, in denen regelmäßig die stillen Reserven aufgelöst werden. **Liquiditätsbilanzen** werden zu Informationszwecken aufgestellt. Sie sagen aus, welche liquiden Mittel in welchen Zeiträumen verfügbar sind, um beabsichtigte Investitionen zu finanzieren. **Sozial- und**

**Umweltbilanzen** sollen das Verhalten des Betriebs im Sozialbereich (insbesondere gegenüber den Arbeitnehmern) und im Umweltbereich beschreiben. Bei drohender oder eingetretener Insolvenz werden **Sanierungs- oder Vergleichsbilanzen** sowie **Vermögensübersichten** nach **Zerschlagungswerten** aufgestellt.

### XIII.3.3 Wie und was ist zu bilanzieren?

#### XIII.3.3.1 Bilanzpositionen

Das Bilanzieren auf der Aktivseite wird **Aktivieren**, das Bilanzieren auf der Passivseite **Passivieren** genannt.

Zu aktivieren sind handelsrechtlich **Vermögensgegenstände** (§ 240 Abs.1 HGB) und steuerrechtlich **Wirtschaftsgüter** (Wirtschaftsgut). Die beiden Begriffe stimmen nach Auffassung des Bundesfinanzhofs überein.

Zu passivieren sind **Schulden** (§ 240 Abs. 1 HGB) (Verbindlichkeiten), Rückstellungen und gewisse sonstige Belastungen (z. B. Gewährleistungsverpflichtungen ohne rechtliche Verbindlichkeit).

Daneben finden sich in der Bilanz aktive und passive **Rechnungsabgrenzungsposten**, die der Einnahmen- oder Ausgabenverrechnung dienen. Ihre Bilanzierung ist unabhängig davon, ob ein Wirtschaftsgut oder eine Verbindlichkeit vorliegt (Rechnungsabgrenzung).

#### XIII.3.3.2 Betriebsvermögen

Wirtschaftsgüter sind zu **aktivieren**, wenn sie Betriebsvermögen sind. Die sachliche Zuordnung zum Betriebsvermögen bestimmt sich dabei allein nach ertragsteuerrechtlichen Grundsätzen. Zu unterscheiden sind

- Wirtschaftsgüter des **notwendigen Betriebsvermögens**, die ihrer Natur nach mit dem Betrieb eng zusammenhängen und für die Führung des Betriebs unerlässlich sind (z. B. das Fabrikgrundstück eines Industrieunternehmens); bei unterlassener Bilanzierung ist die Bilanz zu berichtigen (Bilanzänderung/-berichtigung). Dabei ist das Wirtschaftsgut mit dem Wert einzubuchen, der sich ergeben würde, wenn das Wirtschaftsgut von Anfang an richtig bilanziert worden wäre; ggf. ist zur Ermittlung des Einbuchungswerts eine "Schattenrechnung" durchzuführen, bei der bisher unterlassene AfA-Beträge von den Anschaffungs- und Herstellungskosten des Wirtschaftsguts abgezogen werden.
- Wirtschaftsgüter, die in einem gewissen objektiven Zusammenhang mit dem Betrieb stehen und ihn zu fördern bestimmt und geeignet sind (z. B. Vorratsgelände), können als **gewillkürtes Betriebsvermögen** behandelt werden. Im Zweifelsfall kann hier der Bilanzansatz Aufschluss darüber geben, ob beabsichtigt ist, das betreffende Wirtschaftsgut zum gewillkürten Betriebsvermögen zu zählen oder nicht.

Beim Betriebsvermögen ist zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen zu unterscheiden. Für unentgeltlich erworbene **immaterielle** Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens besteht ein Aktivierungsverbot (§ 5 Abs. 2 EStG, § 248 Abs. 2 HGB, s. a. Immaterielle Wirtschaftsgüter).

**Schulden** sind betrieblich veranlasst, wenn die Aufwendungen, die zur Schuld geführt haben, betrieblich veranlasst sind (z. B. Anschaffungsdarlehen für ein Betriebsgebäude). Sie können grundsätzlich kein gewillkürtes Betriebsvermögen sein. Eine Schuld wird nicht dadurch betrieblich, dass sie durch betrieblichen Grundbesitz abgesichert ist oder weil in ausreichender Menge Eigenkapital vorhanden ist.

Dem Betriebsvermögen steht das **Privatvermögen** gegenüber. Es gibt Privatvermögen, das als gewillkürtes Betriebsvermögen bilanziert werden könnte, aber bewusst außerhalb der Bilanz gehalten wird. Nicht bilanziert werden darf das **notwendige Privatvermögen**, z. B. das vom Betriebsinhaber selbst bewohnte Haus. Wird es dennoch in die Bilanz aufgenommen, ist diese gewinngünstiger zu berichtigen (Bilanzänderung/-berichtigung).

#### XIII.3.3.3 Buchwerte und stille Reserven

Das ausgewiesene (positive) Eigenkapital bildet die **offene Reserve** des Betriebs. Nicht selten sind die Fälle, dass selbst ein ausgewiesenes positives Eigenkapital nicht mehr vorhanden ist. Insbesondere in Krisenfällen neigen viele Steuerpflichtige dazu, ihre Lage günstiger darzustellen, als sie ist, und z. B. eine Teilwertabschreibung (Wahlrecht) zu unterlassen. Die Buchwerte enthalten dann **stille Verluste**.

I. d. R. sind jedoch **stille Reserven** vorhanden. Sie entstehen u. a. durch steigende Grundstückswerte, für die Aufstockungen in der Bilanz nicht erlaubt sind, oder durch das Ansatzverbot nach § 5 Abs. 2 EStG. Die stillen Reserven werden erst dann **aufgedeckt**, wenn der Betrieb als Ganzes veräußert oder aufgegeben wird oder einzelne Wirtschaftsgüter veräußert oder entnommen werden (Gewinnrealisierung). Das Handelsrecht erlaubt weitergehend als das Steuerrecht die Bildung stiller Reserven (s. § 253 Abs. 4 HGB). Der **steuerrechtliche Bewertungsvorbehalt** (§ 5 Abs.6 EStG) ersetzt insoweit die (niedrigeren) Handelsbilanzwerte für Zwecke der Steuerbilanz durch die

### XIII.3.3.4 Bilanzierungshilfen

Das **Handelsrecht** erlaubt gelegentlich Aktivierungen in der Form von **Bilanzierungshilfen**, z. B. bei Kapitalgesellschaften den Ansatz von Kosten der **Ingangsetzung oder Erweiterung des Geschäftsbetriebs** (§ 269 HGB) oder die **aktive Steuerabgrenzung** (§ 274 Abs. 2 HGB). Den Bilanzierungshilfen liegen keine Vermögensgegenstände (Wirtschaftsgüter) zugrunde, so dass das handelsrechtliche Wahlrecht nicht zu einem steuerrechtlichen Aktivierungsangebot wird.

### XIII.3.4 Bilanzauffassungen

Der Bilanzierung sollte eine bestimmte Philosophie zugrunde liegen, die naturgemäß nicht nur darin bestehen kann, so zu bilanzieren, dass ein **möglichst geringer Gewinn** ausgewiesen wird. Abgesehen davon, dass sich eine solche Maxime auf die Dauer nicht durchhalten lässt (Nachholwirkung der zweischneidigen Bilanz, § 252 Abs. 1 Nr. 1 HGB), könnte das Steuerrecht eine anhaltende Gewinnminimierung (z. B. durch forcierte Abschreibungen) **nicht hinnehmen**.

Von Bedeutung für das Handels- und Steuerbilanzrecht sind vor allem zwei Auffassungen geworden:

Die **dynamische Bilanzauffassung** strebt eine Bilanzierung an, die die **Gewinne** der einzelnen Wirtschaftsjahre miteinander **vergleichbar** macht.

Die **statische Bilanzauffassung** bilanziert hingegen nur echte Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten und lehnt Verrechnungsposten zwecks Gewinnflattierung ab.

Die BFH-Rechtsprechung ist von der dynamischen Bilanzauffassung abgerückt. Die Bilanzrechtsnormen wurden in den Vordergrund gestellt (Schlagwort: "Die Bilanz ist keine Kostenrechnung!"). Es bleiben jedoch dynamische Elemente erhalten, z. B. im Bereich der gesetzlich zugelassenen Rechnungsabgrenzung.

Durch die Einführung von **IAS/IFRS** anstelle der GoB wird die statische Bilanzauffassung im Handelsrecht, wie z. B. durch die Aufgabe des handelsrechtlichen gemilderten Niederstwertprinzips mit Wertaufholungsangebot hin zur Möglichkeit der Neubewertung über die Anschaffungskosten hinaus, sowie durch die Einführung neuer Ansatz- und Bewertungswahlrechte, aufgeweicht. Für die Ansätze in der Steuerbilanz dürften die IAS/IFRS daher nicht geeignet sein. Damit ist langfristig eine Abkehr vom Maßgeblichkeitsgrundsatz zu erwarten.

### XIII.3.5 Bilanzgliederung

Über die Gliederung der **Steuerbilanz** gibt es keine allgemeinen Vorschriften. Für die **Handelsbilanz** der Einzelkaufleute und Handelsgesellschaften ist lediglich bestimmt, dass das Anlage- und das Umlaufvermögen, das Eigenkapital, die Schulden sowie die Rechnungsabgrenzungsposten gesondert auszuweisen und **hinzugliedern** sind (§ 247 Abs. 1 HGB).

**Kapitalgesellschaften** (ebenso Genossenschaften und publizitätspflichtige Unternehmen) haben ihre **Handelsbilanz** nach § 266 HGB zu **gliedern**. Diese Gliederung sollte auch von anderen Bilanzierenden beachtet werden. Der nachstehende Gliederungsvorschlag folgt § 266 HGB. Einige Positionen sind zusammengefasst:

**Aktivseite:****A Anlagevermögen**

## I Immaterielle Vermögensgegenstände:

1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen;
2. Geschäfts- oder Firmenwert;
3. geleistete Anzahlungen.

## II Sachanlagen:

1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich solcher auf fremden Grundstücken;
2. technische Anlagen und Maschinen;
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung;
4. geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau.

## III Finanzanlagen:

1. Ausleihungen;
2. Beteiligungen;
3. Wertpapiere des Anlagevermögens.

**B Umlaufvermögen**

## I Vorräte:

1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe;
2. unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen;
3. fertige Erzeugnisse und Waren;
4. geleistete Anzahlungen.

## II Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände:

1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen;
2. sonstige Vermögensgegenstände.

## III Wertpapiere

## IV Schecks, Kassenbestand, Bankguthaben

**C Aktive Rechnungsabgrenzungsposten****Passivseite:****A Eigenkapital****B Rückstellungen****C Verbindlichkeiten:**

1. Anleihen;
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten;
3. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen;
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen;
5. Wechselverbindlichkeiten;
6. sonstige Verbindlichkeiten.

**D Passive Rechnungsabgrenzungsposten**

### XIII.3.6 Die wichtigsten Bilanzierungsgrundsätze

#### XIII.3.6.1 Vollständigkeitsgebot

Handels- und steuerrechtlich gilt, dass die Bilanz **vollständig** zu sein hat. Welche einzelnen Positionen in die Bilanz aufzunehmen sind, richtet sich nach den GoB sowie nach den Regelungen der §§ 4 Abs. 1, 5 Abs. 1 EStG und §§ 140 bis 146 AO. Handelsrechtlich sind in der Bilanz alle betrieblichen Vermögensgegenstände (Wirtschaftsgüter) und Schulden sowie die aktiven und passiven Rechnungsabgrenzungsposten vollständig anzugeben (§ 246 Abs. 1 HGB). Dies gilt allerdings nur, soweit es nicht gestattet oder sogar geboten ist, gewisse Positionen außer acht zu lassen (vgl. Tz. 8).

Auch kann es geboten sein, **unwesentliche Positionen** außer Ansatz zu lassen (Grundsatz der Wesentlichkeit). Die Frage der Wesentlichkeit ist dabei nicht nach dem Einzelaufwand, sondern nach der Bedeutung für das Unternehmen zu beurteilen. Es entspricht andererseits einer kaufmännischen Ge pflogenheit, voll abgeschriebene Vermögensgegenstände (Wirtschaftsgüter) wenigstens mit einem **Erinnerungswert** ("1 EUR") anzusetzen.

Die vollständige und sachlich richtige (Steuer-)Bilanz ist der Besteuerung zugrunde zu legen (§ 158 AO). Dabei ist die Richtigkeit einer Bilanz nicht nur an objektiven Kriterien zu messen. Vielmehr ist eine Bilanz auch dann sachlich richtig, wenn sie denjenigen Kenntnisstand widerspiegelt, den der Kaufmann im Zeitpunkt der Bilanzaufstellung bei pflichtgemäß er und gewissenhafter Prüfung haben konnte. Dieser Grundsatz erfährt allerdings Einschränkungen, soweit Umstände vorliegen, die steuerlich in die Vergangenheit zurück wirken (z. B. bei Nichteinhaltung gesetzlich angeordneter zeitlicher Voraussetzungen für die Gewährung einer Steuervergünstigung; s. Bilanzänderung/-berichtigung).

Handelsrechtlich sind nicht zu passivierende Verbindlichkeiten aus **Haftungsverhältnissen** (Wechsel, Bürgschaft, Gewährleistung, Bestellung von Sicherheiten) "unter dem Strich" zu vermerken (§ 251 HGB).

#### XIII.3.6.2 Bilanzklarheit

Die Bilanz ist **klar und übersichtlich** zu erstellen (§ 243 Abs. 2 HGB). Dem dient die **Bilanzgliederung** (Tz. 5).

#### XIII.3.6.3 Einzelbewertung

**Jedes** Wirtschaftsgut und **jede** Schuld sind **einzel** zu bilanzieren und zu bewerten sind (§ 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB). **Saldierungen** sind **unzulässig** (§ 246 Abs. 2 HGB). So ist es z. B. nicht gestattet, Grundstücke und die auf ihnen ruhenden Hypotheken zu verrechnen.

Es gibt aber **Ausnahmen**. Ist bei einer Forderung ein Wertverlust eingetreten, kann der Unternehmer nach seiner Wahl den Wertverlust unmittelbar vom Forderungswert abschreiben oder auf der Passivseite als Wertberichtigung (Delkredere) einstellen (Forderungsausfall/Wertberichtigung). Da es bei umfangreichen Kreditverkäufen unmöglich ist, alle **Forderungen** einzeln nach Schuldern und Entstehungsgrund zu bilanzieren, wird allgemein so verfahren, dass die Forderungen in einer Saldenliste aufgenommen werden und nur deren Endsumme in der Bilanz erscheint. Noch stärkere Abweichungen von der Einzelbewertung sind gem. §§ 240, 241 HGB gestattet bei der **Sammel-, Durchschnitts-, Gruppen- und Festbewertung** (Inventur/Vorratsbewertung, Festwerte). Hier gilt der Grundsatz der **Bewertungseinheitlichkeit**, aus dem folgt, dass gleiche Bewertungsobjekte unter gleichen Bedingungen einheitlich zu bewerten sind (Tz. 6.7).

#### XIII.3.6.4 Bilanzenzusammenhang

Die **Eröffnungsbilanz** eines Geschäftsjahrs (Wirtschaftsjahres) muss als Ganzes und in den einzelnen Positionen und Werten mit der **Schlussbilanz** des vorangegangenen Wirtschaftsjahrs übereinstimmen (§ 252 Abs. 1 Nr. 1 HGB, § 4 Abs. 1 Satz 1 EStG). Aus diesem Grundsatz folgt die **Zweischneidigkeit der Bilanz**. Die Erhöhung eines Bilanzansatzes (mit entsprechender Gewinnerhöhung) hat (wegen der Werterhöhung auch der Eröffnungsbilanz des nächsten Jahres) eine **gleich hohe** Gewinnermäßigung in der Zukunft zur Folge (formeller Bilanzenzusammenhang). Umgekehrt bedingt die Ermäßigung eines Bilanzansatzes (mit entsprechender Gewinnermäßigung) eine Gewinnerhöhung in der Zukunft.

Die Rechtsprechung hat aus der Zweischneidigkeit der Bilanz **verfahrensrechtlich** gefolgt, dass die Bilanzen an der **Bestandskraft** der Veranlagung teilnehmen. Ein unrichtiger Bilanzansatz darf für die Vergangenheit berichtet werden, wenn sich der falsche Bilanzansatz nicht auf Veranlagungen der Vorjahre ausgewirkt hat oder die Veranlagungen der Vorjahre geändert werden können. Ansonsten ist der Fehler in der ersten nachfolgenden **offenen** Schlussbilanz zu berichten (Bilanzänderung/-berichtigung).

### XIII.3.6.5 Prinzip der Vorsicht

Es ist vorsichtig zu bewerten. Namentlich sind **alle vorhersehbaren Risiken und Verluste** zu berücksichtigen (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB). Hierzu gehört der Grundsatz der **Nichtbilanzierung schwiegender Geschäfte**. **Gewinne** sind nur auszuweisen, wenn sie am Abschlussstichtag bereits **realisiert** sind (§ 252 Abs. 1 Nr. 4, 2. Halbsatz HGB, Realisationsprinzip; s. Gewinnrealisierung). Andererseits sind **nicht realisierte Verluste** handelsrechtlich grundsätzlich auszuweisen, z. B. im Rahmen einer Rückstellung (Rückstellungen). Es gilt zwar prinzipiell das **Imparitätsprinzip**: unterschiedliche Behandlung von Gewinnen und Verlusten. Rückstellungen für drohende Verluste aus schwiegenden Geschäften dürfen allerdings seit 1997 ertragsteuerrechtlich nicht mehr gebildet werden. Entsprechend dürfen insoweit, als das Geschäft noch schwebt, auch keine Teilwertabschreibungen vorgenommen werden.

### XIII.3.6.6 Fair and true view

Der angelsächsische Bilanzierungsgrundsatz des fair and true view ist über die Bilanzrichtlinie und das Bilanzrichtlinien-Gesetz auch in das deutsche Rechnungslegungsrecht gelangt (§ 264 Abs. 2 HGB). Danach hat der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung "ein den **tatsächlichen Verhältnissen** entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage" zu vermitteln.

Es ist noch nicht abzusehen, welche Rolle dieser Grundsatz in der Bilanzierungspraxis spielen wird und ob er über seinen Geltungsbereich (für Kapitalgesellschaften) hinaus Bedeutung erlangen wird. Er widerspricht tendenziell anderen Bilanzierungsgrundsätzen und könnte z. B. der Bildung stiller Reserven entgegenstehen.

Am 27. 9. 2001 hat die EU die sog. Fair-Value-Richtlinie verabschiedet. Sie empfiehlt die "Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert" für Finanzaktiva und -passiva. Ob diese Richtlinie in nationales Handels- und/oder Steuerrecht umgesetzt werden wird, ist derzeit noch offen.

### XIII.3.6.7 Bewertungsstetigkeit

Die **Bewertungsmethoden des Vorjahres** sollen **beibehalten** werden (§ 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB). Dies gilt z. B. für die AfA-Methode (linear, degressiv), für die Inanspruchnahme der Bewertungsfreiheit für Geringwertige Wirtschaftsgüter, für die pauschale Bemessung von Forderungsausfällen (s. Forderungsausfall/Wertberichtigung) oder für die Festbewertung (Festwerte). Es wird sich indessen vielfach - z. B. bei veränderter Gewinnsituation - ein **begründeter Ausnahmefall** (§ 252 Abs. 2 HGB) annehmen lassen, der ein Abgehen von der bisherigen Bewertungsmethode erlaubt.

Von der Bewertung des Vorratsvermögens nach der "**last in first out**"-Methode (Lifo) kann steuerrechtlich nur mit Zustimmung des Finanzamts abgegangen werden (§ 6 Abs. 1 Nr. 2a Satz 4 EStG).

### XIII.3.7 Bilanzerstellung

#### XIII.3.7.1 Zeitpunkt

Die **Eröffnungsbilanz** ist zu Beginn des Handelsgewerbes zu erstellen (§ 240 Abs. 1 HGB). Das bedeutet alsbald nach der Betriebseröffnung.

Die folgenden **Jahresabschlussbilanzen** sind innerhalb der einem **ordnungsmäßigen Geschäftsgang** entsprechenden Zeit nach Ablauf des Geschäfts- oder Wirtschaftsjahrs aufzustellen (vgl. § 240 Abs. 2 Satz 3 HGB). Diese Voraussetzung hält der BFH jedenfalls nicht mehr für gegeben, wenn sich der Betriebsinhaber **mehr als ein Jahr** mit der Bilanzerstellung Zeit lässt. Die Überschreitung der Frist zur Aufstellung der Bilanz ist ein Mangel der Buchführung im Ganzen mit der zwangsläufigen Folge ihrer Nichtordnungsmäßigkeit. Ist damit der Jahresabschluss eines Wirtschaftsjahrs nicht ordnungsmäßig, so ist auch die Buchführung des folgenden Wirtschaftsjahrs nicht ordnungsmäßig.

Eine Buchführung, die unverbuchtebare Betriebseinnahmen erst im Rahmen der Abschlussbuchungen erfasst, ist nicht ordnungsmäßig.

Für Kapitalgesellschaften und publizitätspflichtige Unternehmen gelten **verkürzte Bilanzerstellungsfristen** von 3 bzw. 6 Monaten (§ 264 Abs. 1 HGB, § 5 Abs. 1 PublG). Auch für die anderen Steuerpflichtigen empfiehlt es sich - schon im eigenen Informationsinteresse - in den ersten Monaten nach Ablauf des Geschäfts- oder Wirtschaftsjahrs zu bilanzieren.

#### XIII.3.7.2 Sonstige Erfordernisse

Die Handelsbilanz ist in deutscher Sprache und in **Euro** aufzustellen (§ 244 HGB) und mit Datumsangabe zu **unterzeichnen** (§ 245 HGB). Diese Grundsätze gelten für die Steuerbilanz entsprechend. Forderungen oder Verbindlichkeiten in einer **Fremdwährung** sind in EUR umzurechnen.

Die Bilanzen der Kapitalgesellschaften und Genossenschaften werden von den Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern im Zusammenwirken mit Aufsichtsrat, Gesellschafter- oder Generalversammlung **festgestellt** (§ 172 AktG, § 173 AktG, § 46 Nr. 1 GmbHG, § 48 Abs. 1 GenG).

### XIII.3.7.3 Berücksichtigungsfähige Umstände

Der bilanzierende Steuerpflichtige hat alle Umstände zu berücksichtigen, die am (zurückliegenden) Bilanzstichtag erkennbar vorlagen. Bei Umständen, die nach dem Bilanzstichtag und vor dem Bilanzerstellungstag eintreten, ist zu unterscheiden:

**Wertaufhellende** Umstände sind noch zu beachten, nicht aber **wertbeeinflussende** Umstände. Zu den wertaufhellenden Umständen gehören Tatsachen, die die Verhältnisse am Bilanzstichtag tatsächlich insoweit berühren, als sie diese so zeigen, wie sie sich an diesem Tag objektiv dargestellt haben, auch wenn sie noch nicht eingetreten oder noch nicht bekannt waren. Sie finden daher Eingang in die Bewertung eines Bilanzpostens oder in die Bemessung einer Rückstellung. **Wertbeeinflussende** Umstände sind Ereignisse, die erst nach dem Bilanzstichtag eingetreten sind, ohne dass sie die Verhältnisse am Bilanzstichtag objektiv zeigen oder aufhellen können, weil sie nichts enthalten, was einen Rückschluss auf die Wertverhältnisse am Bilanzstichtag zulässt, also mit dem abzuschließenden Geschäfts- oder Wirtschaftsjahr nichts zu tun hatten.

### XIII.3.8 Bilanzierungspflichten und -verbote, Bilanzierungswahlrechte

Ist ein bilanzierungsfähiger Vermögensgegenstand (Wirtschaftsgut) oder eine bilanzierungsfähige Verbindlichkeit (Schuld) gegeben, ist die Aktivierung oder Passivierung **grundsätzlich geboten**.

Es gibt allerdings **Bilanzierungsverbote**, die einer Aktivierung oder Passivierung entgegenstehen. Eine Aktivierung unentgeltlich erworbener Vermögensgegenstände (Wirtschaftsgüter) des Anlagevermögens ist nicht erlaubt (§ 243 Abs. 2 HGB, § 5 Abs. 2 EStG).

Bei Verbindlichkeiten wird allgemein angenommen, dass sie nicht passiviert werden dürfen, wenn sie lediglich aus künftigen Gewinnen zu tilgen sind. §§ 250 HGB, 5 Abs. 5 EStG verbieten die antizipative Rechnungsabgrenzung (Vorwegnahme künftiger Erträge und Aufwendungen, Rechnungsabgrenzung).

**Bilanzierungswahlrechte** gestatten den Kaufleuten und bilanzierenden Steuerpflichtigen, zwischen mindestens zwei Ansätzen zu wählen: Nichtbilanzierung, Bilanzierung, Zwischenansätze. Ihre Zahl ist sowohl im Handelsrecht als auch im Steuerrecht erheblich.

Das **Handelsrecht** räumt Bilanzierungswahlrechte ein u. a. bei einigen Rückstellungen (§ 249 Abs. 1 Nr. 2, Abs. 2 HGB), bei dem Disagio (§ 250 Abs. 3 HGB) oder bei der Bemessung der Herstellungskosten (§ 255 Abs. 2 und 3 HGB).

Das **Steuerrecht** kennt eher noch mehr Bilanzierungswahlrechte: Pensionsrückstellungen (§ 6a EStG), die zahlreichen steuerfreien Rücklagen, Sonderabschreibungen, die Bewertungsfreiheit für Geringwertige Wirtschaftsgüter (§ 6 Abs. 2 EStG) usw.

Das **Verhältnis** zwischen handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Bilanzierungswahlrechten gestaltet sich wie folgt: Bestehen **gleichförmige** Wahlrechte in beiden Rechtsgebieten, ist das steuerrechtliche Wahlrecht in Übereinstimmung mit der handelsrechtlichen Jahresbilanz auszuüben (§ 5 Abs. 1 Satz 2 EStG). Besteht das Wahlrecht nur im Handelsrecht, ist in der Steuerbilanz zu Gunsten einer Gewinnerhöhung zu verfahren: Das handelsrechtliche Aktivierungswahlrecht löst steuerrechtlich ein Aktivierungsgebot aus, das handelsrechtliche Passivierungswahlrecht ein Passivierungsverbot. Vgl. zusätzlich die nachfolgende Übersicht:

### Bewertungsansätze in der Bilanz

	Handelsbilanz	Steuerbilanz
<b>Aktiva</b>		
Aufwendungen für die Ingangsetzung/Erweiterung des Geschäftsbetriebes	<b>Bilanzierungsverbot:</b> § 248 Abs. 1 HGB <b>Ausnahme:</b> § 269 HGB	<b>Bilanzierungsverbot</b> (§ 5 Abs. 1 EStG). Zu aktivieren sind allerdings die anlässlich der Ingangsetzung/Erweiterung aufgewendeten AK/HK einzelner WG, wie z. B. eines entgeltlich erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerts oder von Grundstücken oder Grundstücksteilen
<b>Anlagevermögen</b>		
Immaterielle WG: Geschäfts-/Firmenwert	<u>Unentgeltlicher Erwerb:</u> <b>Bilanzierungsverbot:</b> § 248 Abs. 2 HGB <u>Entgeltlicher Erwerb:</u> <b>Wahlrecht:</b> § 255 Abs. 4 Satz 1 HGB	<u>Unentgeltlicher Erwerb:</u> <b>Bilanzierungsverbot:</b> § 5 Abs. 2 EStG <u>Entgeltlicher Erwerb:</u> <b>Bilanzierungsgebot:</b> § 5 Abs. 2 EStG § 7 Abs. 1 EStG: AfA über 15 Jahre
sonstige immaterielle WG	<b>Bilanzierungsgebot:</b> entgeltlicher Erwerb	<b>Bilanzierungsgebot:</b> entgeltlicher Erwerb
<b>Sachanlagevermögen</b>		
Grund und Boden	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 253 Abs. 1 HGB <u>Ansatz niedrigerer Teilwert:</u> Bei dauerhafter Wertminderung Pflicht (§ 253 Abs. 2 Satz 3 Halbs. 2 HGB), ansonsten Wahlrecht (§ 253 Abs. 2 Satz 3 Halbs. 1 HGB); <u>keine Pflicht zur Wertaufholung</u> (§ 253 Abs. 5 HGB)	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 EStG <b>Wahlrecht:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 2 EStG ( <u>Ansatz niedrigerer Teilwert</u> bei dauerhafter Wertminderung) <b>Bilanzierungsgebot:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 3 EStG ( <u>Wertaufholung</u> )
Finanzanlagen	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 253 Abs. 2 HGB <b>Wahlrecht:</b> § 253 Abs. 2 + 4 HGB (außerplanmäßige <u>Abschreibung</u> bei dauerhafter Wertminderung) <b>Bilanzierungsgebot:</b> § 280 HGB ( <u>Wertaufholung</u> )	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 EStG <b>Wahlrecht:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 2 EStG (bei dauerhafter Wertminderung) <b>Bilanzierungsgebot:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 3 EStG ( <u>Wertaufholung</u> )
<b>Umlaufvermögen</b>		
Vorräte	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 253 Abs. 3 HGB Ansatz des <u>niedrigeren Teilwerts Pflicht</u> (§ 253 Abs. 3 Satz 2 HGB); darüber hinaus <u>weitere Abschreibung möglich</u> (§ 253 Abs. 3 Satz 3 HGB) <b>Bilanzierungsgebot:</b> § 280 HGB ( <u>Wertaufholung</u> )	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 EStG <b>Wahlrecht:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 2 EStG (bei dauerhafter Wertminderung) <b>Bilanzierungsgebot:</b> § 6 Abs. 1 Nr. 2 Satz 3 EStG ( <u>Wertaufholung</u> )
<b>Passiva</b>		
<b>Eigenkapital</b>		
gezeichnetes Kapital	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 272 HGB	<b>Bilanzierungsgebot</b>
Kapitalrücklage	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 272 Abs. 2 HGB	<b>Maßgeblichkeitsgrundsatz</b>
Gewinnrücklage	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 272 Abs. 3 + 4 HGB	<b>Maßgeblichkeitsgrundsatz</b>
<b>Sonderposten mit Rücklagenanteil</b>	<b>Wahlrecht:</b> § 273 HGB (umgekehrte Maßgeblichkeit)	<b>Wahlrecht:</b> § 6b EStG
Rückstellungen	<b>Bilanzierungsgebot:</b> § 249 HGB	<b>Bilanzierungsgebot:</b> §§ 5 + 6 Abs. 1 Nr. 3, 3a EStG <b>Bilanzierungsverbot:</b> z. B. § 5 Abs. 4a EStG (für Drohverlustrückstellungen)
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>Bilanzierungsgebot</b>	<b>Bilanzierungsgebot</b>

### XIII.3.9 Bilanzen der Gesellschaften

#### XIII.3.9.1 Personengesellschaften

Nach § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG sind Einkünfte aus Gewerbebetrieb "die **Gewinnanteile** und die **Vergütungen**, die der Gesellschafter von der Gesellschaft ... bezogen hat". Bei Mitunternehmerschaften wird die Steuerbilanz der Gesellschaft mit den Ergebnissen etwaiger **Ergänzungsbilanzen** und den **Sonderbilanzen der Gesellschafter** zusammengefasst (= Gesamtbilanz), die sodann Grundlage der einheitlichen und gesonderten Gewinnfeststellung nach § 180 Abs. 1 Nr.2a AO ist. Der Gewinn ist in **zwei Stufen** zu ermitteln.

##### 1. Stufe: Gesellschaft

Die **Steuerbilanz der Gesellschaft** wird aus einer evtl. Handelsbilanz (OHG, KG), ansonsten (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) unmittelbar nach steuerrechtlichen Vorschriften entwickelt. Sie weist das **Gesellschafts- (Gesamthands-)vermögen** aus und gibt die "Gewinnanteile" i.S.d. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG an.

Hinzu kommen die Gewinnanteile, die sich aus den sog. Ergänzungsbilanzen ergeben, die Mehr- oder Minderwerte später eingetretener Gesellschafter (z.B. aus Anteilskäufen) gegenüber dem Buchkapital der Gesellschaft ausweisen (Ergänzungsbilanz).

##### 2. Stufe: Gesellschafter

In **Sonderbilanzen** wird das dem **einzelnen Gesellschafter** persönlich gehörige Vermögen ausgewiesen, so die der Gesellschaft zur Nutzung überlassenen "Darlehen" oder "Wirtschaftsgüter" i. S. d. § 15 Abs. 1 Nr. 2 EStG (**Sonderbetriebsvermögen I**) oder Wirtschaftsgüter, die der Beteiligung dienen (**Sonderbetriebsvermögen II**), z. B. die GmbH-Beteiligung des Kommanditisten einer GmbH & Co. KG (s. Sonderbetriebsvermögen). Der sich hieraus ergebende Gewinn (Verlust) ist **gesondert** für die einzelnen Gesellschafter zu ermitteln und besteht aus den Sondervergütungen und Sonderbetriebseinnahmen abzüglich der Sonderbetriebsausgaben.

#### XIII.3.9.2 Kapitalgesellschaften

Sie sind selbständige juristische Personen, die nicht der Einkommen-, sondern der Körperschaftsteuer unterliegen und die im Prinzip wie Einzelunternehmer bilanzieren. Die Gesellschafter treten ihnen wie **Fremde** gegenüber. Forderungen und Verpflichtungen ihnen gegenüber sind zu bilanzieren.

**Handelsrechtlich** muss zwecks Gläubigerschutz das haftende Eigenkapital (Grund-/Stammkapital) nebst gesetzlichen Rücklagen (im Unterschied zu den freien Rücklagen) gesondert ausgewiesen werden (§ 272 HGB).

Für die Kapitalgesellschaften gelten besondere Abschluss- und Bilanzierungsvorschriften (§§ 264 ff. HGB). Abgesehen davon, dass sie zusätzlich einen **Anhang** und einen **Lagebericht** zu erstellen haben (§§ 284 bis 289 HGB), sind folgende **Sondervorschriften** auch aus steuerrechtlicher Sicht bemerkenswert:

- Grundsatz des fair and true view (§264 Abs. 2 HGB, Tz. 6.6);
- strenge Gliederungsvorschriften für Bilanz (§ 266 HGB) und Gewinn- und Verlustrechnung (§ 275 HGB);
- kurze Bilanzerstellungsfristen (§ 264 Abs. 1 HGB; s. Kapitalgesellschaft).

Aktiva	31. 12. 20.. EUR	Vorjahr EUR	Passiva
<b>A. Anlagevermögen:</b>			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	10.000	15.000	A. Eigenkapital
1. Patente			B. Rückstellungen:
II. Sachanlagen			1. sonstige Rückstellungen
1. Grundstücke, grundstückgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	800.500	800.000	C. Verbindlichkeiten:
2. technische Anlagen und Maschinen	313.020	359.000	1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten – mit Restlaufzeit bis zu 1 Jahr: 55.000 EUR
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	109.441	127.901	2. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen
4. geleistete Anzahlungen im Bau	44.400	16.000	3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – mit Restlaufzeit bis zu 1 Jahr: 824.444 EUR
			4. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener und der Ausstellung eigener Wechsel – mit Restlaufzeit bis zu 1 Jahr: 16.235 EUR
III. Finanzanlagen:			5. sonstige Verbindlichkeiten
1. Beteiligungen			– davon durch Grundpfandrecht gesichert: 185.000 EUR – mit Restlaufzeit is zu 1 Jahr: 224.496 EUR
B. Umlaufvermögen:			574.526
I. Vorräte:			1.481.055
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	186.450	150.000	4.260
2. unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	342.200	302.000	
3. fertige Erzeugnisse und Waren	503.850	438.200	
4. geleistete Anzahlungen	8.000	–	
			4.800
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – mit Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	969.230	758.700	
2. sonstige Wirtschaftsgüter – mit Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr: 10.000 EUR	44.350	32.000	
III. Wertpapiere:			
1. sonstige Wertpapiere	10.000	10.000	
IV. Schecks, Kassenbestand, Bundesbank- und Postgiroguethaben, Guthaben bei Kreditinstituten	134.194	166.649	
C. Rechnungsabgrenzungsposten			
			3.484.915
			3.184.250
			Hamburg, den 25. 3. 20..
			Unterschrift

Nachfolgendes Schaubild gibt die Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung wieder.

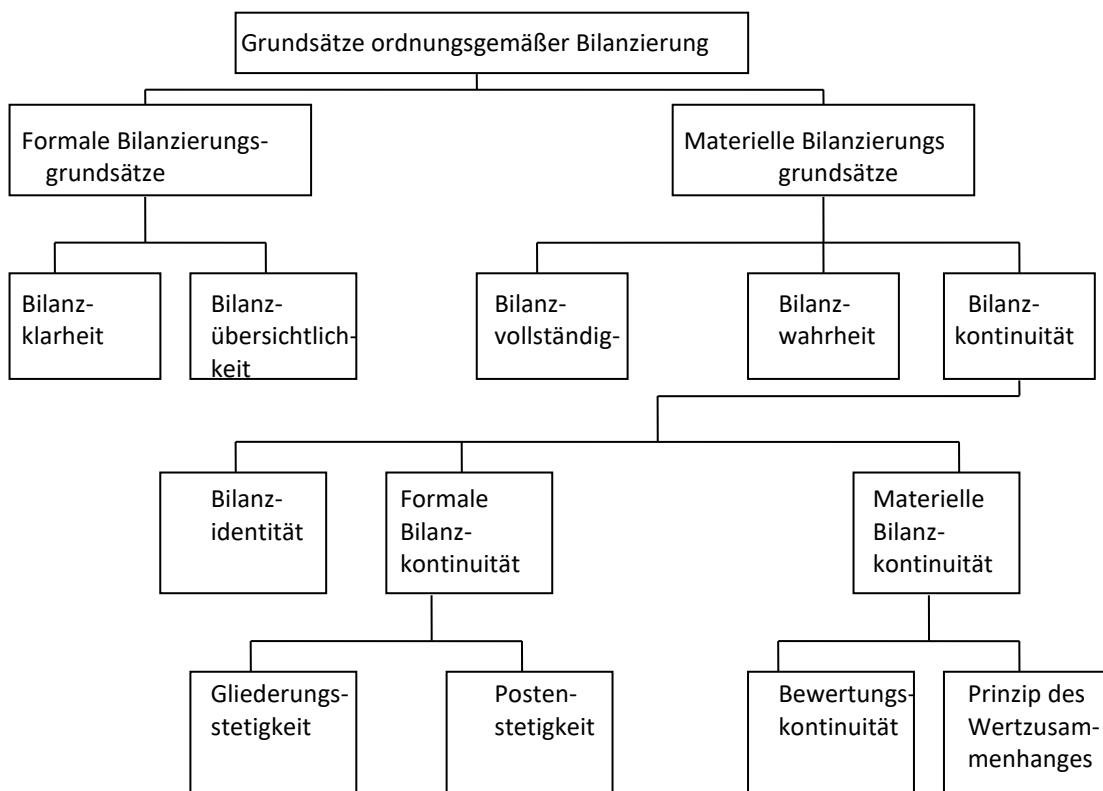


Abb.: Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung

## Was ist der Unterschied zwischen Jahresüberschuss und Bilanzgewinn?

### 1) Jahresüberschuss

Der Jahresüberschuss ist das positive Geschäftsergebnis (Gegensatz: Jahresfehlbetrag) eines Geschäftsjahrs, das in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen wird.

Der Jahresüberschuss ergibt sich als positive Differenz zwischen den Erträgen und den Aufwendungen des betreffenden Geschäftsjahrs. Bei der Ermittlung des Jahresüberschusses werden Gewinnvorträge oder Verlustvorträge aus Vorperioden, Einstellungen in offene Rücklagen oder Entnahmen aus ihnen nicht berücksichtigt.

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften werden häufig auch die Begriffe Bilanzgewinn oder Bilanzverlust verwendet. Die eigentlich richtigen Begriffe sind hier jedoch die oben genannten. In der Praxis wird aber auch bei Kapitalgesellschaften von Bilanzgewinn oder -verlust gesprochen.

Dieser Bilanzposten steht für den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Er beziffert dessen Jahresergebnis. Der Jahresüberschuss ist Ausgangspunkt für die Verwendung des Gewinns und wird auch als Reingewinn bezeichnet. Bei einem Jahresfehlbetrag spricht man häufig auch von einem Reinverlust.

### 2) Bilanzgewinn

Als Bilanzgewinn bezeichnet man den von Aktienunternehmen in der Jahresabschlussbilanz ausgewiesenen Totalgewinn. Er berechnet sich nach der Formel

$$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss/-fehlbetrag} \\ & +/- \text{ Gewinn-/verlustvortrag} \\ & +/- \text{ Entnahmen/Einstellungen in Rücklagen} \\ & = \text{Bilanzgewinn} \end{aligned}$$

Daraus ergibt sich, dass der Bilanzgewinn durch gezielte Veränderung der Rücklagen leicht manipuliert werden kann und als Indikator für den Unternehmenserfolg eher ungeeignet ist.

## VIII.4 Wichtige Kennzahlen

### Formel:

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = x \%$$

### Bedeutung:

Der Verschuldungsgrad eines Unternehmens berechnet sich aus dem Fremdkapital im Verhältnis zum Eigenkapital. Grundsätzlich gilt, je höher der Verschuldungsgrad eines Unternehmens umso abhängiger ist das Unternehmen von externen Gläubigern. Wird bei der Beurteilung des Verschuldungsgrades bzw. der Eigenkapitalquote eines Unternehmens der sogenannte Leverage-Effekt berücksichtigt, so zeigt sich, daß unter bestimmten Voraussetzungen aus Rentabilitätsgründen ein höherer Verschuldungsgrad bzw. eine geringere Eigenkapitalquote positiv beurteilt werden können. Folglich dürfen die Kennzahlen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalquote nie isoliert betrachtet werden, sondern sollten in Verbindung mit der Ertragslage der Unternehmung betrachtet werden. Generell lässt sich festhalten, daß einem höheren Ertragsrisiko durch einen höheren Eigenkapitalanteil Rechnung getragen werden sollte, da bei höherem Eigenkapitalanteil die finanzielle Stabilität eines Unternehmens größer ist.

### Formel:

$$\text{Vermögensaufbau} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} \times 100 = x \%$$

### Bedeutung:

Die Konstitution gibt an, wie hoch der Anteil des Anlagevermögens - gemessen am Umlaufvermögen - ist. Eine Konstitution in Höhe von 130% besagt, dass das Anlagevermögen das 1,3-fache des Umlaufvermögens beträgt. Das Unternehmen hat also 30% mehr Anlagevermögen als Umlaufvermögen.

### Formel 1:

$$\text{Anlagendeckung (Deckungsgrad I)} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100 = x \%$$

### Bedeutung 1:

Der Deckungsgrad I zeigt an, wieviel % des Anlagevermögens mit Eigenkapital finanziert sind. Ein Deckungsgrad I von 60% bedeutet beispielsweise, dass einem EURO Anlagevermögen 60 Cent Eigenkapital gegenüberstehen und somit Teile des Anlagevermögens (40%) mit Fremdkapital finanziert werden müssen.

### Formel 2:

$$\text{Anlagendeckung (Deckungsgrad II)} = \frac{\text{EK + langfr. FK}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100 = x \%$$

### Bedeutung 2:

Der Deckungsgrad II zeigt an, wieviel % des Anlagevermögens langfristig finanziert sind. Ein Deckungsgrad II von

90% bedeutet beispielsweise, dass lediglich 90% des Anlagevermögens langfristig und die restlichen 10% kurzfristig finanziert werden. Da das Anlagevermögen langfristig gebunden ist sollte es i.d.R. auch langfristig finanziert werden. Im Umkehrschluß würde das Umlaufvermögen nicht ausreichen, um das gesamte kurzfristige Fremdkapital zu bedienen. Der Deckungsgrad II sollte somit **mindestens** 100% betragen. Werte über 100% zeigen an, dass auch betriebsnotwendiges Umlaufvermögen mit langfristigem Charakter (z.B. Mindestbestände) abgedeckt ist.

#### Formel:

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = x \%$$

#### Bedeutung:

Die Eigenkapitalquote gibt an, wie hoch der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist. Sie wird zur Beurteilung der Kapitalkraft des Unternehmens herangezogen.

#### Formel:

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = x \%$$

#### Bedeutung:

Die Fremdkapitalquote gibt an, wie hoch der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital ist.

#### Formel:

$$\text{Eigenkapitalrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = x \%$$

#### Bedeutung:

Die Eigenkapitalrendite (Return on Equity) ist die (Eigen-)Kapitalrentabilität eines Unternehmens und gibt an, wieviel % Gewinn auf das eingesetzte Eigenkapital entfällt. Die Eigenkapitalrendite zeigt somit die Verzinsung des Eigenkapitals an und ist aus diesem Grunde vor allem aus der Sicht der Aktionäre wichtig.

Im Vergleich zu anderen Unternehmen einer Branche gilt grundsätzlich: Je höher die Eigenkapitalrendite desto positiver die Beurteilung. Allerdings muß selbst eine relativ geringe Eigenkapitalrendite für sich nicht unbedingt als negativ interpretiert werden, wenn die Gesellschaft diese z.B. in den letzten Geschäftsjahren sukzessive erhöhen konnte, der Trend also positiv ist. Dann lässt sich hieraus interpretieren, daß das Management die Ertragssituation in den Griff bekommt.

#### Formel:

$$\text{Gesamtkapitalrendite} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100 = x \%$$

#### Bedeutung:

Die Gesamtkapitalrendite gibt an, welchen prozentualen Betrag (Rendite) das eingesetzte Gesamtkapital erwirtschaftet hat.

Die Fremdkapitalzinsen sind dem Gewinn hinzuzurechnen, da sie in der gleichen Periode erwirtschaftet worden sind aber als Aufwand den Gewinn schmälern. Die Gesamtkapitalrendite ist die gemeinsame Rendite der Eigen- und Fremdkapitalgeber. Der Fremdkapitalgeber erhält die Fremdkapitalzinsen als seinen Teil der Gesamtkapitalrendite (seine alleinige Fremdkapitalrendite = FK-Zins / FK). Die Gesamtkapitalrendite wird von verschiedenen Kennzahlensystemen als Spitzenkennzahl verwendet.

#### **Formel:**

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100 = x \%$$

#### **Bedeutung:**

Die Umsatzrendite gibt prozentual an, wie viel Gewinn mit einem EURO Umsatzerlös erzielt wurde. So bedeutet eine Umsatzrendite in Höhe von 10%, dass mit jedem umgesetzten EURO ein Gewinn in Höhe von 10 Cent erwirtschaftet wurde.

#### **Formel:**

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag (bzw. Leistung)}}{\text{Aufwand (bzw. Kosten)}} \times 100 = x \%$$

#### **Bedeutung:**

Die Wirtschaftlichkeit gibt prozentual an, wie viel Ertrag (Leistung) auf eine eingesetzte Einheit Aufwand (Kosten) entfällt.

#### **Formel:**

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} \times \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Gesamtkapital}} \\ &= \text{Umsatzrendite} \times \text{Umschlagshäufigkeit des GK} \\ &= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} \end{aligned}$$

#### **Bedeutung:**

Der Return on Investment gibt an, welche Rendite das gesamte im Unternehmen eingesetzte Kapital innerhalb einer Periode erwirtschaftet hat bzw. wie hoch der prozentuelle Anteil des Gewinns am Gesamtkapital ausfällt.

### Berechnung des Cash Flow:

Bilanzgewinn bzw. -verlust

- Gewinnvortrag aus dem Vorjahr
- + Verlustvortrag aus dem Vorjahr
- + Erhöhung von Rücklagen zulasten des Ergebnisses
- Auflösung von Rücklagen zugunsten des Ergebnisses
- + Abschreibungen auf Anlagevermögen

#### = Cash Flow I

- + Zuführung zu langfristigen Rückstellungen
- Auflösung von langfristigen Rückstellungen

#### = Cash Flow II

- +/- außerordentliche betriebs- und periodenfremde Aufwendungen und Erträge

#### = Cash Flow III

- Dividendensumme

#### = Cash Flow IV

### Bedeutung:

Der Cash Flow ist eine Kennzahl, die angibt, welchen Mittelzufluß ein Unternehmen in einer Periode aus dem Umsatzprozeß erwirtschaftet hat und was somit unterjährig für Investitionen, Tilgungszahlungen oder Gewinnausschüttungen zur Verfügung steht (Finanzmittelüberschuß).

Er ist ein Maßstab für die Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens und zeigt die finanzielle Flexibilität und finanzielle Unabhängigkeit von außenstehenden Geldgebern an. Ein niedriger Cash Flow führt zu einer Schwächung des Eigenkapitals, somit zu einem erhöhten Verschuldungsgrad und schließlich zwangsläufig zu einer wachsenden Zinslast. Das Wachstumspotential des Unternehmens wird eingeschränkt.

### Formel:

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100 = x \%$$

### Bedeutung:

Die Abschreibungsquote gibt die durchschnittliche Nutzungsdauer der Vermögensgegenstände an. Anstatt der gesamten Abschreibungen kann analog zum Nenner auch nur ein Teil davon, wie z.B. die Abschreibungen auf Sachanlagen, eingesetzt werden (im Nenner steht in diesem Fall anstelle der Bilanzsumme das Sachanlagevermögen; andere Vermögensbereiche analog).

### Formel:

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Verschuldung}}{\text{Cash Flow}} \times 100 = x \%$$

### Bedeutung:

Der Dynamische Verschuldungsgrad berechnet sich aus der Division der aktuellen Verschuldung des Unternehmens, durch den Cash-Flow des letzten Geschäftsjahres. Der dynamische Verschuldungsgrad gilt als ergänzende Kennzahl zur Beurteilung der Schuldentiligungsfähigkeit einer Unternehmung. Er hat dynamischen Charakter, da in diese Kennzahl im Gegensatz zur Kennzahl Verschuldungsgrad der Cash Flow als zeitraumbezogene Größe einfließt. Da der Cash-Flow aufzeigt, welche Mittel ein Unternehmen in der abgelaufenen Periode durch den Umsatzprozeß erwirtschaften konnte, d.h. in welcher Höhe diese Mittel zur Verfügung standen, gibt der dynamische Verschuldungsgrad somit an, in wie vielen Jahren es einem Unternehmen unter sonst gleichen Bedingungen möglich wäre, seine Effektivschulden aus dem Cash-Flow vollständig zu tilgen. Grundsätzlich gilt, je kleiner der Wert dieser Kennzahl ist, desto schneller kann ein Unternehmen seine Schulden aus Mitteln tilgen, die im eigenen Umsatzprozeß erwirtschaftet worden sind. Somit ist ein Unternehmen mit kleinem dynamischen Verschuldungsgrad relativ unabhängiger von seinen Gläubigern. Ein geringer Wert des dynamischen Verschuldungsgrades gilt als ein positives Indiz für die finanzielle Stabilität eines Unternehmens.

**Formel:**

$$\text{Finanzierung} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Fremdkapital}} \times 100 = x \%$$

**Bedeutung:**

Eine Finanzierung von z.B. 70% gibt an, dass gegenüber 1 EURO Fremdkapital 70 Cent Eigenkapital stehen. Die Kennzahl Finanzierung wird auch als Kapitalaufbau bezeichnet.

**Formel 1:**

$$\text{Break-Even-Point (mengenmäßig)} = \frac{\text{Summe Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag je Stück}}$$

**Formel 2:**

$$\text{Break-Even-Point (wertmäßig)} = \frac{\text{Summe Fixkosten}}{\text{Deckungsquote je Stück}}$$

**Bedeutung:**

Der Break-Even-Point in der Formel 1 gibt an, ab welcher Absatzmenge die Umsatzerlöse die fixen und variablen Kosten decken. Die Formel 2 gibt den zur Deckung der fixen und variablen Kosten notwendigen Umsatzerlös an. Im Break-Even-Point entsteht weder Gewinn noch Verlust.

Der Deckungsbeitrag je Stück errechnet sich aus Verkaufspreis je Stück - variable Stückkosten. Die Deckungsquote je Stück errechnet sich aus Deckungsbeitrag je Stück / Verkaufspreis je Stück.

Mit der Break-Even-Analyse lassen sich Gewinnauswirkungen infolge von Umsatz- und Kostenänderungen berechnen. Beispielsweise können Fragen nach den Auswirkungen von zusätzlichen Marketingkosten auf den Umsatz oder nachfragebedingte Preissenkungen auf den Gewinn beantwortet werden.

## Balanced Scorecard

### 1. Grundgedanken des Balanced Scorecard-Ansatzes

Die Balanced Scorecard ist ein noch relativ junges Instrument zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie in operative Maßnahmen. Es handelt sich hierbei um ein von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den Vereinigten Staaten entwickeltes Managementsystem, das nicht nur ein Kennzahlensystem, sondern vor allem ein Management- und Führungsinstrument darstellt.

Anders als bei vielen älteren Kennzahlensystemen geht man beim Balanced Scorecard-Ansatz davon aus, dass sich der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens nicht ausschließlich durch finanzielle Ergebnisse beurteilen lässt.

### 2. Aufbau einer Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard orientiert sich bezüglich ihres Aufbaus konsequent an den strategierelevanten Unternehmensbereichen. Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen folgenden Unternehmensperspektiven:

- Finanzwirtschaftliche Perspektive
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Durch diese Einteilung erhält man eine ganzheitliche Sichtweise, die sowohl kurz- und langfristige Ziele als auch finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen berücksichtigt.

Anzahl und Zusammensetzung der konkret im Unternehmen verwendeten Sichten beziehungsweise Perspektiven ist abhängig von firmenspezifischen Faktoren. Man muss daher vor Einführung einer Balanced Scorecard überlegen, welche weiteren oder anderen Sichten für das Unternehmen von größerer Bedeutung sind.

#### 2.1 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

##### 2.1.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Für die Beurteilung der wirtschaftlichen Konsequenzen zurückliegender Entscheidungen und der daraus abgeleiteten Maßnahmen ist insbesondere die finanzwirtschaftliche Perspektive innerhalb der Balanced Scorecard von Bedeutung. Man formuliert hier vor allem solche Ziele, die die Existenz des Unternehmens langfristig sichern, und verwendet im Allgemeinen sowohl Rentabilitäts- und Umsatzkennzahlen als auch liquiditätsbezogene Größen, wie zum Beispiel den Cash Flow. Ferner sollten wertorientierte Kennzahlen – wie zum Beispiel der Economic Value Added – EVA – in die Betrachtung mit einfließen, um auch die finanzwirtschaftlichen Interessen von Anteilseignern und potentiellen Investoren stärker zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Kennzahlenanalyse ist zu beachten, dass es im Rahmen einer ausgewogenen und langfristigen Unternehmensentwicklung durchaus sinnvoll sein kann, kurzfristig auf Gewinne zu verzichten. Die alleinige Betrachtung nur der finanzwirtschaftlichen Perspektive (also ohne Verknüpfung mit den Kennzahlen der anderen Perspektiven) kann kontraproduktiv wirken.

##### 2.1.2 Die Kundenperspektive

Die Sichtweise der Kunden auf das Unternehmen wird mit der Kundenperspektive abgebildet. Hierzu verwendet man zunächst gängige Kennzahlen, die auf alle Unternehmen zutreffen dürften, wie zum Beispiel Marktanteile, Marktwachstum, Neukundenakquisition etc. Zusätzlich sollten Leistungstreiberkennzahlen jene Aspekte beschreiben, die für die Kunden des betrachteten Unternehmens besonders wichtig sind und wesentlich zur Kundentreue und Kundenzufriedenheit beitragen. Hierzu können unter anderem Produkt- und Serviceeigenschaften (bezüglich Funktionalität, Qualität, Preis und Zeit) und Kundenbeziehungen gehören, aber auch das Image und die Reputation des Unternehmens. Abbildung 2: Typische Kennzahlen für die Kundenperspektive

##### 2.1.3 Die interne Prozessperspektive

Im Rahmen der internen Prozessperspektive geht es weniger um die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse (zum Beispiel mittels Benchmarking), sondern vor allem um die Identifikation potentieller Kundenwünsche und darum, die innerbetrieblichen Prozesse bestmöglich auf die Kundenbefriedigung auszurichten. Somit beinhaltet die

interne Prozessperspektive Kennzahlen zu Prozesszeiten und Prozesskosten, Ausschussraten und Termintreue.

#### **2.1.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive**

Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter sind für den zukünftigen Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung. Dieser Sachverhalt wird mit der Lern- und Entwicklungsperspektive der Balanced Scorecard zum Ausdruck gebracht. Demzufolge werden hier insbesondere Kennzahlen wie zum Beispiel Mitarbeiterqualifikation, Fluktuationsrate sowie Entwicklungszeiten für neue Produkte und Dienstleistungen abgebildet.

#### **2.1.5 Weitere Perspektiven**

Die hier beschriebenen Perspektiven müssen – wie bereits oben bemerkt – nicht für jedes Unternehmen relevant sein. Entscheidend für die Sichten auf das Unternehmen sind die strategischen Zielvorstellungen im Unternehmen. Nicht jedes Unternehmen wird sich darüber hinaus nur durch vier Perspektiven abbilden lassen. Relativ häufig dürften auch die folgenden Perspektiven in Betracht kommen:

- Kommunikationsperspektive
- Organisationsperspektive
- Lieferantenperspektive

Die „richtige“ Auswahl von Sichtweisen bestimmt nachhaltig den Erfolg einer Balanced Scorecard-Einführung, so dass man der Bestimmung von Perspektiven hinreichende Beachtung schenken muss.

### **3. Auswahl von Kennzahlen**

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich auf den ersten Blick lediglich um ein neues Kennzahlensystem. In der betrieblichen Praxis werden Kennzahlen beziehungsweise Kennzahlensysteme zwar seit langem eingesetzt, traditionelle Ansätze fokussieren jedoch fast ausschließlich auf monetäre Größen.

Die Idee einer auch nichtmonetären Werte enthaltenden Kennzahlenbasis ist allerdings nicht neu. So kann man zum Beispiel auf das Kennzahlenprojekt von General Electric aus dem Jahre 1951 verweisen, in dem acht verschiedene Kennzahlentypen vorgeschlagen, aber nicht in vollem Umfang implementiert wurden: Profitabilität, Marktposition, Produktivität, Produktführerschaft, Personalentwicklung, Mitarbeitereinstellung, öffentliche Verantwortung und Balance zwischen lang- und kurzfristigen Zielen.

Damit ist zwar die umfassende Berücksichtigung von nichtfinanziellen Kennzahlen alles andere als neu. Man darf aber nicht vergessen, dass es sich beim Balanced Scorecard-Ansatz eben nicht nur um ein reines Kennzahlensystem handelt. Vielmehr soll die Balanced Scorecard mit Hilfe der vier Perspektiven die Unternehmensvision und –strategie abbilden, Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Spätindikatoren und insbesondere auch „Leistungstreiber“ aufzeigen sowie deren jeweilige Verknüpfung mit den finanziellen Zielen darstellen.

Diese Forderung macht es notwendig, für jedes Unternehmen eine individuelle Balanced Scorecard zu entwickeln. Prinzipiell kann man zwar aus den gemachten Erfahrungen anderer Balanced Scorecard-Anwender lernen und bereits definierte Strukturen übernehmen. Dennoch muss jedes Unternehmen individuell und nur für sich definieren, welche Ziele verfolgt werden, warum Kunden gerade hier kaufen sollen etc.

Das eigentliche Potential der Balanced Scorecard, welches mit traditionellen Kennzahlensystemen nicht erreicht werden kann, liegt in der Möglichkeit zur Kommunikation strategischer Ziele und der Verknüpfung von Visionen und strategischen Zielen mit dem unternehmerischen Alltag. Ein Unternehmen lässt sich so mit Hilfe von wenigen, aber entscheidenden Kennzahlen strategisch, flexibel und effektiv führen. Eine solche Vision und langfristige Strategie sollte jedes auch noch so kleine Unternehmen haben, denn diese bilden nicht zuletzt die Grundlagen zur Entwicklung einer eigenen unternehmensspezifischen Scorecard.

Eine Strategie ist allerdings nur so gut, wie es gelingt, sie in allen Bereichen des Unternehmens transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar umzusetzen und an Veränderungen anzupassen. Hierbei sind insbesondere die folgende Punkte zu beachten:

- Visionäre Zielvorstellungen sind einprägsam und für jeden nachvollziehbar zu formulieren. Dabei sind für die Formulierung von Bereichsstrategien einzelner Unternehmensbereiche die gleichen Anforderungen anzusetzen wie für das Gesamtunternehmen.
- Die aus der Vision abgeleiteten Strategien müssen sich durch Wahl geeigneter Kennzahlen abbilden lassen. Damit sind die ausgewählten Kennzahlen auf die strategischen Hauptziele zu fokussieren.
- Zur Beurteilung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens sind die für das Ergebnis relevanten Frühindikatoren zu identifizieren und im Kennzahlensystem entsprechend zu beachten.
- Für die einzelnen Kennzahlen sind Sollwerte zu bestimmen. Ferner sind die Verantwortlichkeiten zur Zielerreichung festzulegen. Hierzu gehört auch, dass mit den verantwortlichen Mitarbeitern nachvollziehbare und akzeptierte Ziele vereinbart werden, die sich mit den Kennzahlen der Balanced Scorecard verbinden lassen und zur Strategie des Unternehmens passen.

Häufig muss mit der Einführung einer Balanced Scorecard auch das Informations- und Berichtssystem des Unternehmens neu gestalten werden, damit alle für die ausgewählten Kennzahlen erforderlichen Daten zeitnah zur Verfügung stehen.

#### 4. Ausblick

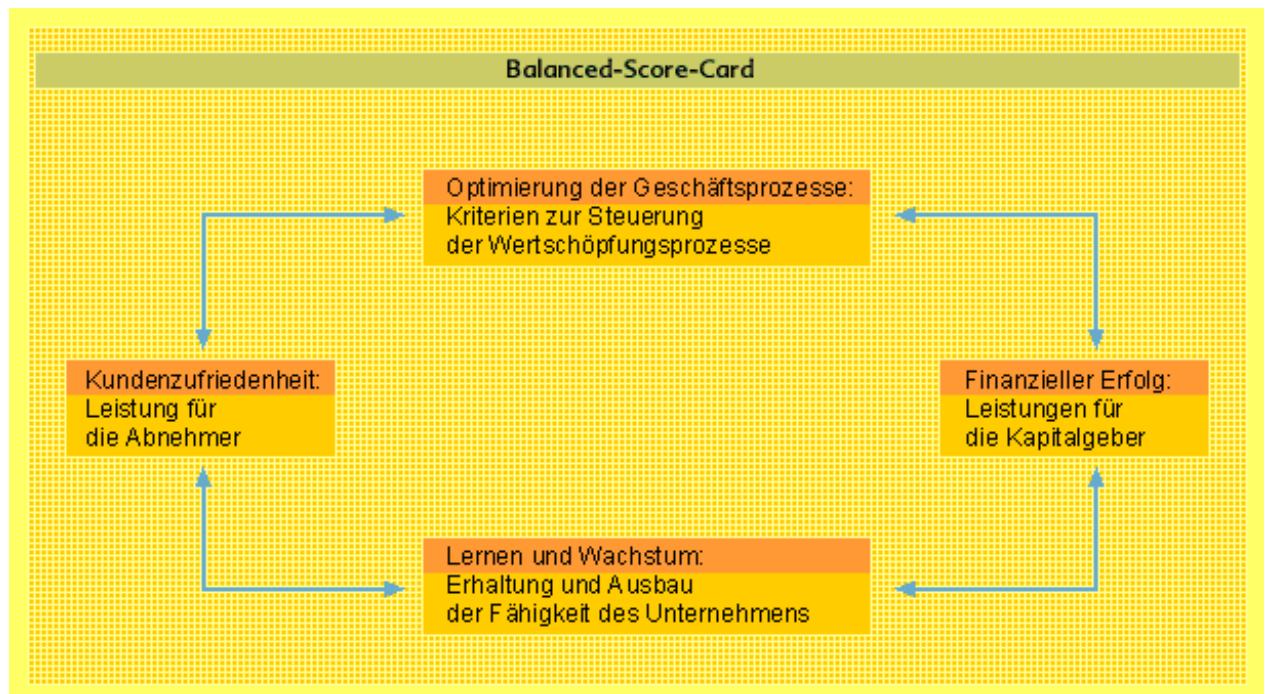
Über die Konzeption, Ausgestaltung und Bewertung der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem hat es in den letzten Jahren eine große Zahl von Veröffentlichungen gegeben. Aus den Vereinigten Staaten liegen mittlerweile eine ganze Reihe von Anwendungsberichten und Fallstudien vor. Auch in Deutschland ist die hohe Relevanz dieses Instrumentes unbestritten und die Anzahl der Scorecard-Anwender nimmt rapide zu. Anmerkung: Die Internet-Seite [www.scorecard.de](http://www.scorecard.de) vermittelt einen guten Überblick über aktuelle Entwicklungen zur Balanced Scorecard, über Anwender dieses Instruments und über entsprechende Softwaretools.

Damit handelt es sich bei der Balanced Scorecard eindeutig nicht nur um eine kurzfristige Modeerscheinung, sondern um ein Managementsystem, das als innovatives Steuerungsinstrument künftig eine wichtige Rolle spielen wird.

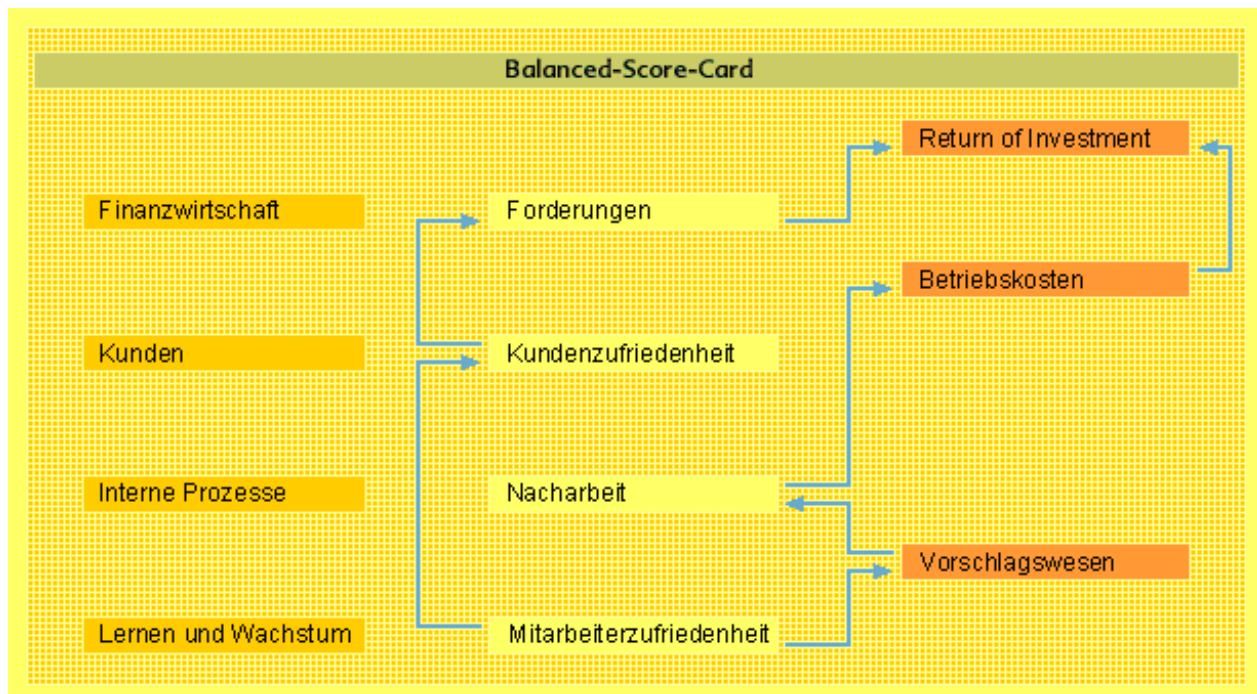
**Die Balanced Score-Card ist ein Instrument zur Implementierung einer Strategie. Voraussetzung für ihre Anwendung ist also, dass sich alle Entscheidungsträger auf eine gültige und allseits akzeptierte Strategie geeinigt haben.**

Traditionelle Kennzahlensysteme sind nicht dazu geeignet, eine Übersetzung der Strategie in das Tagesgeschäft wirksam zu unterstützen. Sie beziehen sich oft nur auf einzelne, meist monetäre Aspekte. Dagegen bildet die Balanced Score-Card Unternehmensstrategien in vier Dimensionen ab: **Finanzlicher Erfolg, Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierung sowie Lernen und Wachstum.**

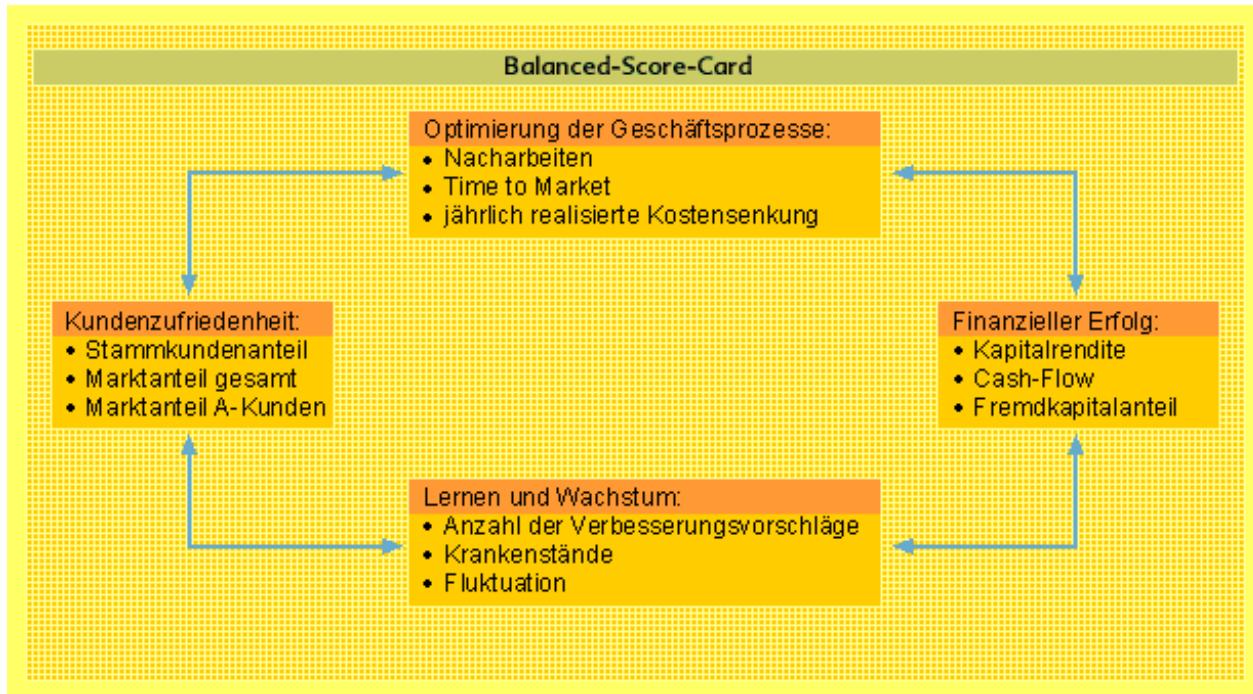
#### Balanced Score-Card als Optimierungsinstrument



#### Balanced Score-Card als Steuer- und Messinstrument



### Balanced Score-Card – Strategie-Beispiel



#### Finanzialer Erfolg

Je nach dem, ob sich eine Geschäftseinheit in der Wachstums-, Reife- oder Schrumpfungsphase befindet, müssen spezifische finanzielle Ziele gesetzt und gemessen werden.

#### Wachstumsphase

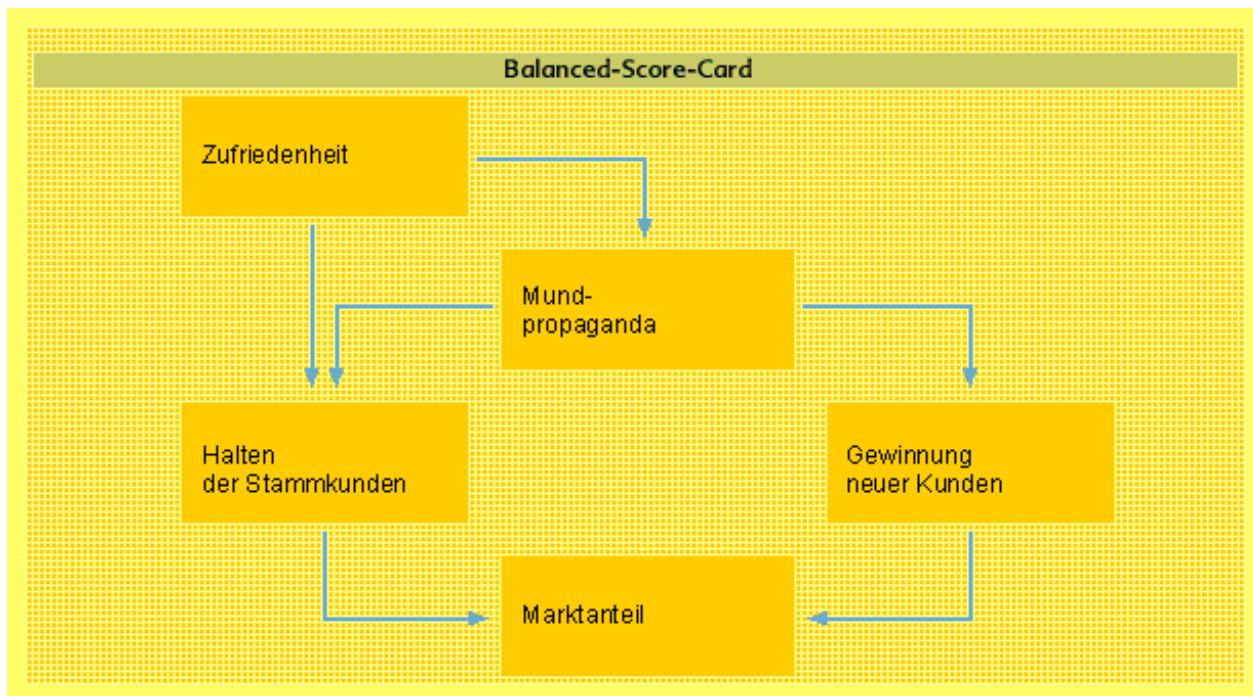
In Wachstumsgeschäften besitzt der Return on Investment (ROI) aufgrund der nötigen Investitionen nur beschränkte Aussagekraft. Ziele sollten daher z. B. Umsatzwachstum und Marktanteile in wichtigen Segmenten sein, die eine langfristige Investitionsperspektive verkörpern.

Aussagekräftige Zahlen sind:

- Umsatzanteil neuer Produkte,
- Deckungsbeitrag neuer Produkte,
- Anteil an Neuanwendungen eines vorhandenen Produkts,
- Anteil neuer Kunden,
- Anteil neuer Märkte,
- Umsatz-/Gewinnanteil von kooperativen Projekten, falls die Zusammenarbeit forciert werden soll.

## Reifephase

Zufriedenheitsanalyse beim Kunden



In der Reifephase lohnen sich meist nur mittelfristige Investitionen. Entsprechend bilden klassische ROI-Kennzahlen oder der Deckungsbeitrag bei gleichbleibender Kapitalbindung geeignete Maßstäbe. Sinnvoll ist es auch, eine Verbindung zwischen Kosten und Leistung herzustellen:

- Umsatz pro Beschäftigter,
- Kosten pro Einheit.

### Schrumpfende Märkte

In schrumpfenden Märkten sollten nur noch Ersatzinvestitionen getätigt werden, die sich auch auf kurze Sicht bezahlt machen. Hauptziel ist es, den Cash-Flow zu maximieren bzw. das gebundene Kapital zu reduzieren. Wichtig ist auch die Risikoabschätzung finanzieller Verluste in einzelnen Geschäftseinheiten.

### Kundenzufriedenheit

Die strategische Festlegung auf bestimmte Kundensegmente hat zwangsläufig zur Folge, dass andere Wünsche nicht (vorrangig) bedient werden. Um eine optimale Steuerung des Unternehmens sicherzustellen, muss das richtige Kundensegment gewählt werden. Die Profitabilität des Kundensegments ist abhängig von:

- Marktanteil,
- Neukundenanteil,
- Wiederkaufsrate,
- Kundenzufriedenheit.

**Wichtig :**Marktanteil, Neukundenanteil und Wiederkaufsrate sind von der Kundenzufriedenheit abhängig.

Das Unternehmen sollte ein sinnvolles Verhältnis von Neukunden und Wiederkaufrate realisieren. Dabei spielt der Lebenszyklus des Produkts eine große Rolle. Je länger das Produkt auf dem Markt ist, desto gesättigter ist der Markt. Das bedeutet, dass die Neukundengewinnung schwieriger wird. Aus diesem Grund sollte das Unternehmen mehr Energie in das Halten von Stammkunden stecken.

## **Optimierung der Geschäftsprozesse**

Eine weitere strategische Aufgabe ist die umfassende Optimierung aller Geschäftsprozesse, von der Produktentwicklung bis zur Zahlungsabwicklung.

Folgende Bereiche sind besonders wichtig:

- Produktentwicklung,
- Produktion und Vertrieb,
- After-Sales-Service.

### **Beurteilungsmaßstäbe für die verschiedenen Bereiche**

#### **Produktentwicklung**

- Umsatzanteil von Neuprodukten,
- Technischer Vergleich mit Konkurrenzprodukten,
- Entwicklungszeiten,
- Verhältnis: Entwicklungskosten/Gesamtkosten,
- Break-Even-Time (BET): Zeitraum von Beginn der Produktentwicklung bis zur Abzahlung der Investitionskosten.

#### **Produktion und Vertrieb**

- Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE): Verhältnis von Bearbeitungszeit zur gesamten Durchlaufzeit,
- Abfall, Nacharbeiten, Verschnitt, etc.

#### **After-Sales-Service**

Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen im Kundendienst

#### **Lernen und Wachstum**

In diesem Bereich geht es vor allem um die Entwicklung von Kernkompetenzen. Zwei Faktoren sind von besonderer Bedeutung: Die Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter sowie die Informationssysteme.

#### **Bewertungsmaßstäbe für Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter**

- Mitarbeiterproduktivität, -wertschöpfung,
- Mitarbeitervorschläge,
- Mitarbeiterzufriedenheit: Mitarbeiterbefragung, Fluktuation.

#### **Bewertungsmaßstäbe für Informationssysteme**

Die Anforderungen an Informationssysteme sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Deshalb sind allgemeine Maßstäbe auf diesem Gebiet schwer zu entwickeln. Wichtig ist, dass das Informationssystem in der Lage ist, die Stärken der einzelnen Mitarbeiter zur Gesamtstärke des Unternehmens zusammenzuführen.

**IX.I. Grundlagen****1. Allgemeine Grundlagen**

Unter einer Investition wird in der BWL (Betriebswirtschaftslehre) sehr Unterschiedliches verstanden.

- Der **vermögensbestimmte Investitionsbegriff** geht von der Umwandlung des Kapitals in Vermögen aus, wobei der Vermögensbegriff unterschiedlich weit gefaßt wird:

- Anlagevermögen zur Produktion
- zuzüglich Umlaufvermögen
- zuzüglich die der Leistungsverwertung dienenden Aktiva
- zuzüglich sonstigen Anlagevermögens
- zuzüglich sonstigen Umlaufvermögens

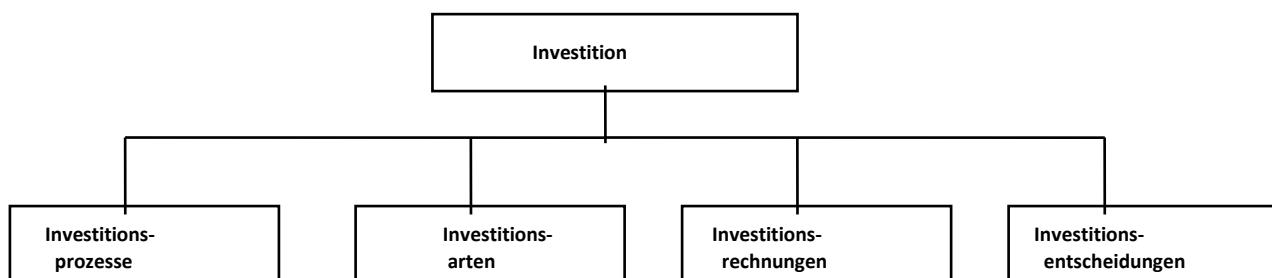
- Der **kombinationsbestimmte Investitionsbegriff** umfaßt die Kombination der beschafften Investitionsobjekte zu einer neuen Produktionausrüstung und die Eingliederung der beschafften Investitionsobjekte.

- Der **zahlungsbestimmte Investitionsbegriff** beruht auf den Ausgaben für Vermögensteile und wird unterschiedlich weit gefaßt.

Z. B.:

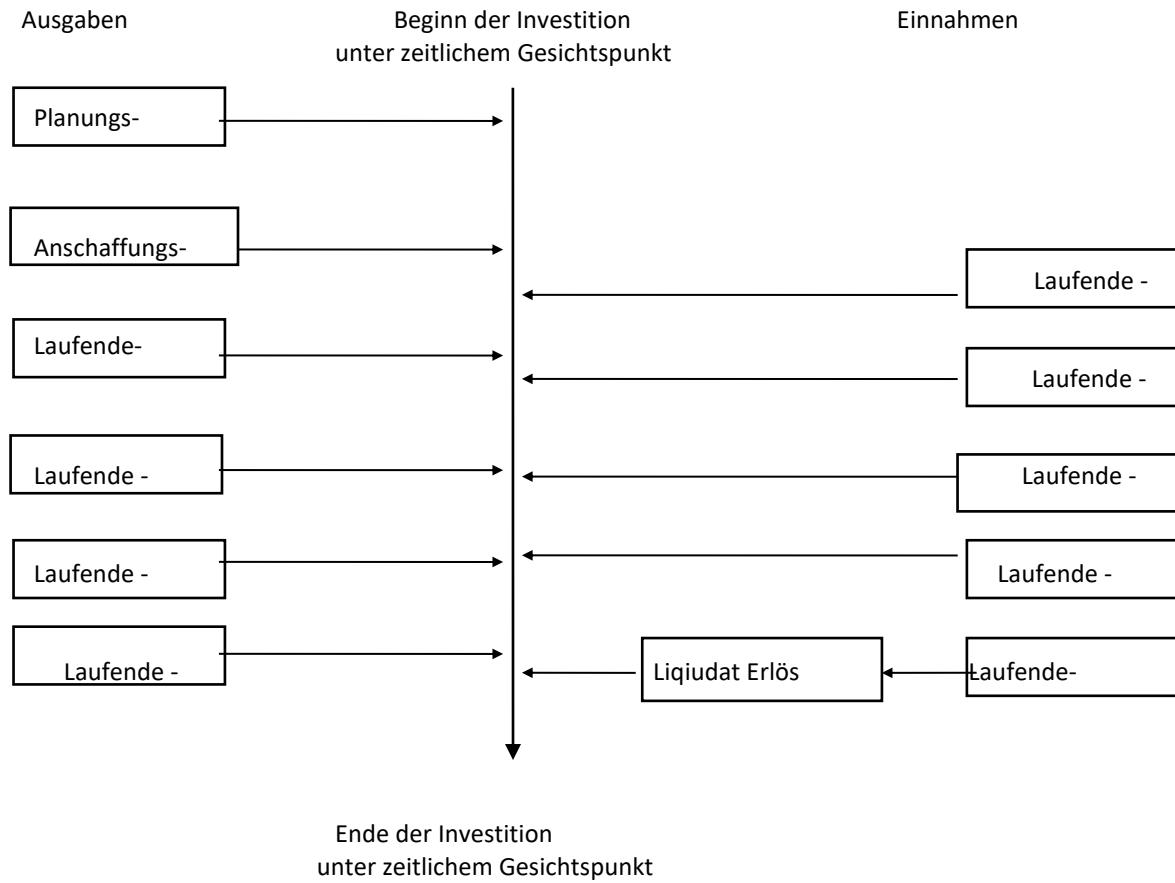
- Sach - Anlagevermögen
- Sach - Umlagevermögen
- zuzüglich Finanz - Anlagevermögen
- zuzüglich Finanz - Umlaufvermögen
- zuzüglich Dienstleistungen.

Im Folgenden sollen näher behandelt werden:



### IX.1.1 Investitionsprozesse

Investitionsprozesse und deren zeitliche Abläufe können grundsätzlich wie folgt dargestellt werden.



Wie Sie sehen, beginnen Investitionsprozesse mit der ersten Ausgabe für die Planung, gefolgt von der Beschaffung der einzelnen Investitionsobjekte. Diese werden gefolgt von laufenden Ausgaben wie z. B. Löhne, Materialien, Instandhaltung.

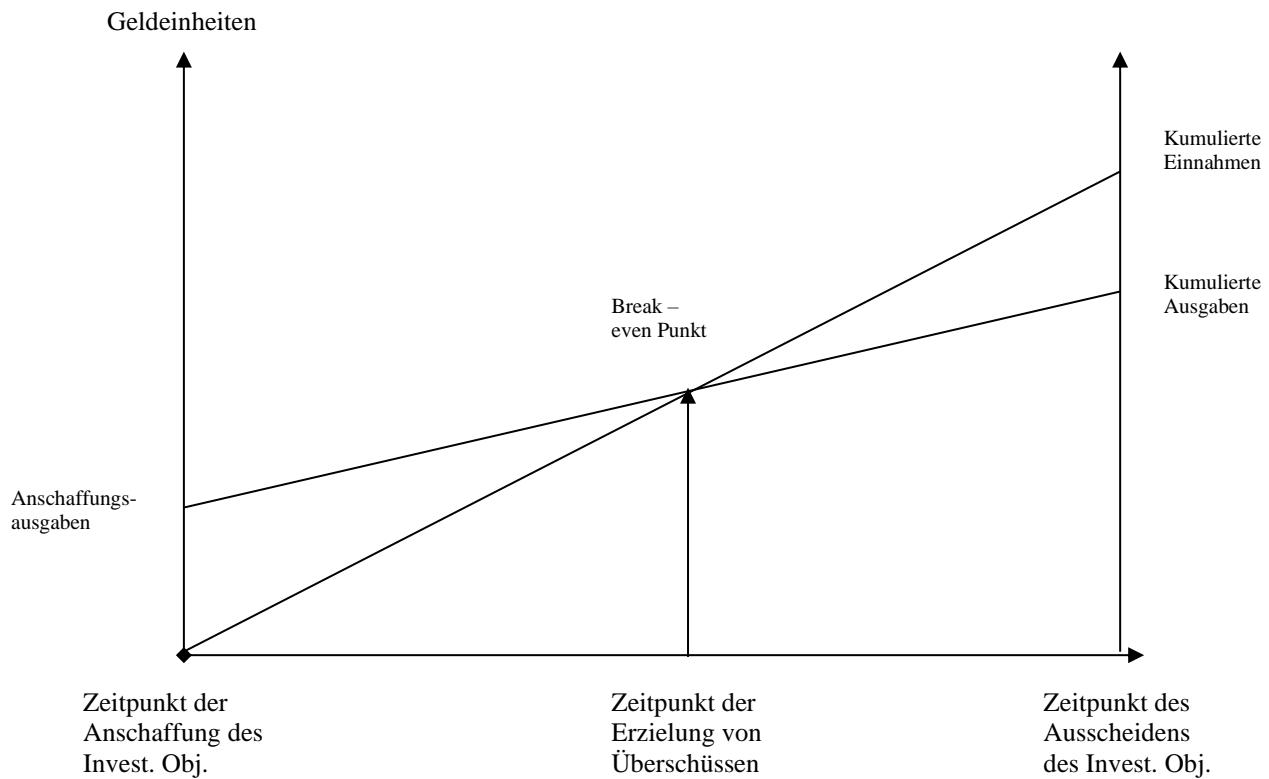
Das auf diese Art und Weise gebundene Kapital wird nach und nach wieder freigesetzt. Dieses geschieht durch den Verkauf von mit dem Investitionsobjekt hergestellten Produkten/Leistungen, durch die Einnahmen entstehen. Die letzte Einnahme aus der Investition ist der Liquidationserlös.

Die Wiederfreisetzung der gebundenen Investitionsmittel wird

#### **Desinvestition**

genannt.

Graphisch lassen sich Investitionsprozesse wie folgt darstellen:



Die Investitionsprozesse haben aus der Sicht des Investors drei Komponenten, denen Beachtung geschenkt werden sollte:

- **Erfolgskomponente**
- **Liquiditätskomponente**
- **Risikokomponente**

### 1.1.1 Erfolgskomponente

Jede Investition soll zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Erfolgskomponente legt offen, inwieweit die Investition einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten vermag.

Die Höhe des Erfolges lässt sich mit Hilfe der Investitionsrechnungen messen. **Der Erfolg einer Investition wird dabei um so höher bewertet, je größer der aus der Investition resultierende Überschuß ist.**

### 1.1.2 Liquiditätskomponente

Die Prozesse von Investition und Desinvestition beeinflussen die Liquidität eines Unternehmens. Die Liquidität ist jedoch die Voraussetzung für den Bestand eines Unternehmens.

Bei der Liquidität unterscheidet man in

- absolute Liquidität
- relative Liquidität

### (1) Absolute Liquidität

Die absolute Liquidität ist die Eigenschaft von Vermögensteilen, als Zahlungsmittel verwendet oder in Zahlungsmittel umgewandelt zu werden.

Danach wird ein Vermögensgegenstand eine um so höhere Liquidität zugesprochen, je rascher er sich in Zahlungsmittel umwandeln lässt.

Vielfach wird die absolute Liquidität auch als **Liquidierbarkeit** bezeichnet.

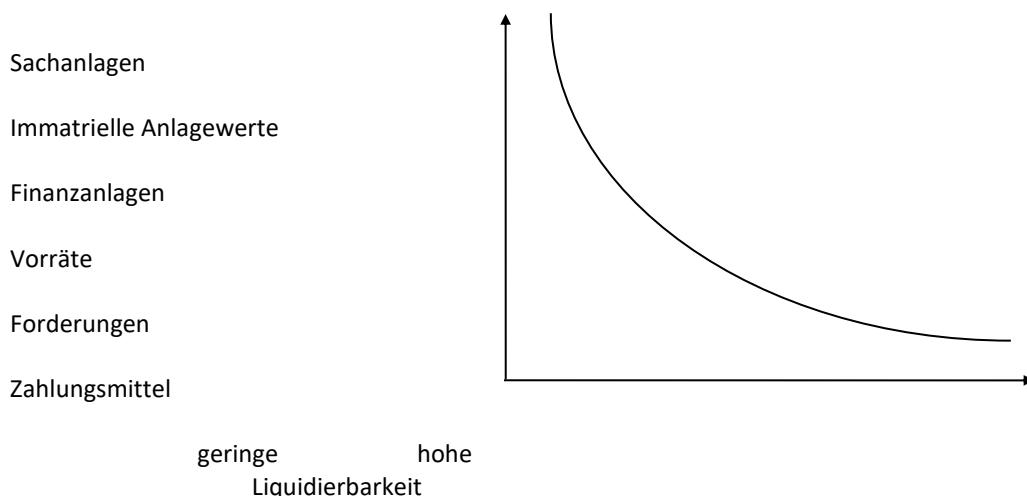
Für die Beurteilung der absoluten Liquidität (Liquidierbarkeit) spielen zwei Faktoren eine Rolle.

Dieses sind die **Liquidierungsdauer** und der **Liquidierungsbetrag**.

#### **Liquidierungsdauer**

Unter Liquidierungsdauer versteht man den Zeitraum, der vom Moment der Liquidationsentscheidung bis zum Erhalt des Liquidationserlöses vergeht.

Abhängigkeit der Liquidierungsdauer von der Anlageart:



#### **Liquidierungsbetrag**

Unter Liquidierungsbetrag versteht man den Geldbetrag der für ein Liquidationsgut als Erlös (Liquidationserlös) zu erzielen ist.

Der Liquidationsbetrag ist unter anderem abhängig von der Unternehmenssituation, der Marktsituation und anderen Faktoren wie z. B. technologische Entwicklung.

Die Kenntnis der absoluten Liquidität ist für ein Unternehmen sicherlich interessant, lässt sich in der Realität, d. h. der täglichen Praxis jedoch nur sehr schwer durchführen. Um schnell einen Überblick über die Liquidität eines Unternehmens zu erlangen wird daher auf die *relative Liquidität* zurückgegriffen.

### (2) Relative Liquidität

Bei der relativen Liquidität wird zur Sicherung des Unternehmensbestandes die Kapitalseite der Bilanz mit in die Betrachtung einbezogen.

Für die finanzwirtschaftliche Beurteilung bieten sich unterschiedliche Kriterien an:

- statische Liquidität
- dynamische Liquidität

Die **statische Liquidität** beschreibt das Verhältnis zwischen Zahlungsmitteln und den fälligen Verbindlichkeiten und wird in **Liquidität 1. - 3. Grades** unterteilt.

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

(Zahlungsmittel = Kasse, Bank, Postscheck, diskontfähige Wechsel, Schecks)  
 (kurzf. Verb. = Schuldwechsel, Schulden bei Kreditinstituten, erhaltene Anzahlungen, Dividenden und Verbindlichkeiten aus L&L, mit einer Fälligkeit innerhalb von 3 Monaten)

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

(wie Liquidität 1. Grades, jedoch werden zusätzlich Wertpapiere und kurzfristige Forderungen dem Zahlungsmittelbestand hinzugerechnet)

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{gesamtes Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

(wie Liquidität 2. Grades, jedoch zusätzlich Vorräte an Rohstoffen, Betriebs- und Hilfsmittel sowie unfertige und fertige Erzeugnisse)

Der Nachteil dieser Beurteilungsmethode liegt darin begründet, daß die Bewertung nur eine Momentaufnahme darstellt, d. h. die Werte können zuvor oder danach ganz anders aussehen.

Dieses liegt unter anderem daran, daß die genauen Fälligkeiten der einbezogenen Bilanzpositionen nicht bekannt werden und deren Bewertung verschieden ausfallen kann.

Ebenfalls werden nicht alle zu leistenden Ausgaben im Rahmen der Verbindlichkeiten erfaßt.

Die **dynamische Liquidität** erlaubt dem Betrachter nicht nur die momentane Beurteilung eines Unternehmens unter finanzwirtschaftlichen Kriterien sondern auch die Periodenliquidität. Hierzu wird der **Cash flow** herangezogen.

Die Cash flow Betrachtung unterscheidet dabei in:

#### **Cash flow im engeren Sinne**

Nichtentnommener Gewinn  
 + neugebildete Rücklagen  
 + Abschreibungen  
 + Pauschalwertberichtigungen

---

= Cash Flow im engeren Sinne

## Cash flow im weiteren Sinne

Bilanzgewinn (ohne Gewinnvortrag)

+ Anteile Dritter

+ Erhöhungen der Rücklagen

- Rücklagen Auflösung

+ Abschreibungen auf das Anlageverm.

+ Erhöhung der langfristigen Rückstel.

+ Wertberichtigung auf das Umlaufvermögen

+ Außerordentliche Aufwendungen

- Außerordentliche Erträge

---

= Cash flow im weiteren Sinne

### 1.1.3 Risikokomponente

Die einem Investitionsobjekt planerisch zugerechneten Werte unterliegen einem Risiko. Es kann z. B. sein, daß die geplanten Kosten überschritten werden und das die Erträge geringer ausfallen als vorausgesagt oder aber auch in einem anderen zeitlichen Verlauf anfallen.

Insofern sind bei der Risikokomponente zwei Risiken zu sehen.

#### 1. Erfolgsrisiko

Darunter ist die Gefahr zu verstehen, daß der Erfolg nicht planmäßig eintritt wodurch sich ein **betragsmäßiges Risiko** und ein **zeitmäßiges Risiko** einstellen können.

#### 2. Liquiditätsrisiko

Darunter ist die Gefahr zu verstehen, daß die Desinvestition nicht oder nur verzögert erfolgt wodurch sich ein **betragsmäßiges Risiko** und ein **zeitmäßiges Risiko** einstellen können.

### 1.2 Investitionsarten

Für die betriebliche Praxis läßt sich eine Vielzahl von Investitionsarten unterscheiden.

Die wichtigsten hiervon sind:

- **objektbezogene Investitionen**
- **wirkungsbezogene Investitionen**
- **sonstigen Investitionen**

### **1.2.1 Objektbezogene Investitionen**

Als objektbezogene Investitionen lassen sich nennen:

#### **(1) Sachinvestitionen**

Hierunter sind Investitionen zu verstehen, die am Leistungsprozeß des Unternehmens direkt beteiligt sind. Die durch diese Investitionen verursachten Ausgaben bzw. Kosten sind leicht feststellbar, da Sie in der Regel direkt zuordbar sind. Die Einnahmen oder Erlöse dagegen sind in der Regel nicht so leicht zuordbar.

#### **(2) Finanzinvestitionen**

Unter Finanzinvestitionen sind Investitionen zu verstehen, die sich auf das Finanzanlagevermögen des Unternehmens beziehen, wie z. B.

- Forderungsrechte (aus Bankguthaben, Wertpapieren, etc.)
- Beteiligungsrechte (Aktien, Konsortien)

Die Kosten bzw. Aufwendungen und die Erlöse bzw. Einnahmen lassen sich im Gegensatz zu den Sachinvestitionen direkt zuordnen.

#### **(3) Immatrielle Investitionen**

Unter immatriellen Investitionen sind Investitionen zu verstehen, die das Unternehmen wettbewerbsfähig halten bzw. seine Wettbewerbsfähigkeit stärken. Sie erfolgen in der Regel in drei Bereichen:

- Personalbereich
- R & D - Bereich (Research and Development)
- S & M - Bereich (Sales and Marketing)

Allen drei Teilbereichen ist gemeinsam, daß die verursachten Kosten mehr oder weniger genau ermittelt werden können. Die Erlöse/Einnahmen durch Investitionen in diese Bereiche jedoch nicht zu ermitteln sind.

### **1.2.2 Wirkungsbezogene Investitionen**

Wirkungsbezogene Investitionen lassen sich wie folgt unterscheiden:

#### **1. Nettoinvestitionen**

- Gründungsinvestitionen (einmaliger Anfall)
- Erweiterungsinvestitionen (fallen nur bedingt öfter an)

#### **2. Reinvestitionen**

- Ersatzinvestitionen im engeren Sinne (Austausch von nicht mehr nutzbaren Investobjekten)
- Rationalisierungsinvestitionen (dienen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit / Einsparung von Kosten)
- Umstellungsinvestitionen (Veränderung der Produkt-/Produktions- Zusammensetzung)
- Diversifizierungsinvestitionen (Veränderung des Absatzprogrammes und oder Organisation)
- Sicherungsinvestition (Umweltschutz, Rohstoffversorgung, etc.)

Netto- und Reinvestitionen zusammen ergeben die **Bruttoinvestitionen**.

### **1.2.3. Sonstige Investitionen**

Hier unterscheidet man z. B.

- Investorbezogene Investitionen (öffentliche Haushalte, Unternehmen, etc.)
- Umschlagbezogene Investitionen (Handel, Speditionen, schnell, langsam)
- Umfangbezogene Investitionen (Routine, Unternehmenspolitische)
- Häufigkeitsbezogene Investitionen (Einzel-, -Ketten, etc.)

### 1.3 Investitionsrechnungen

Investitionen werden in der Regel unter Anlegung wirtschaftlicher aber auch technischer, rechtlicher und sozialer Maßstäbe vorgenommen. Um zu beurteilen, inwieweit eine Investition zum Erfolg beitragen kann, aber auch um die Risiken (Liquiditäts- und Erfolgsrisiko) abzuschätzen werden **Investitionsrechnungen** verwendet.

Diese werden in folgende drei Gruppen Unterschieden:

- **Statische Investitionsrechnungen**
- **Dynamische Investitionsrechnungen**
- **Nutzwertrechnungen**

Im Folgenden sollen nur die grundlegenden Merkmale dieser verschiedenen Investitionsrechnungen aufgezeigt werden. Die ausführliche Darstellung erfolgt später.

#### Statische Investitionsrechnungen

Obwohl die statischen Investitionsrechnungen Mängel (Sie basieren auf Kosten und Erträgen, Sie beziehen sich nur auf eine Periode und berücksichtigen keine Interdependenzen) aufweisen, sind Sie die am häufigsten eingesetzten Investitionsrechnungen in der Praxis. Dieses liegt an ihrer einfachen Handhabung.

Je nach dem, welches Kriterium zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Investition herangezogen wird, lassen sich folgende Investitionsrechnungen nennen:

- Kostenvergleichsrechnung
- Gewinnvergleichsrechnung
- Rentabilitätsvergleichsrechnung
- Amortisationsvergleichsrechnung

Die statischen Investitionsrechnungen lassen sich jedoch nur dann einsetzen, wenn die Investitionen abgrenzbar und gleichartig sind.

#### Dynamische Investitionsrechnungen

Dynamische Investitionsrechnungen werden weit weniger als die statischen Investitionsrechnungen eingesetzt obwohl ihre Aussagekraft in bezug auf die Vorteilhaftigkeit einer Investition wesentlich genauer oder besser gesagt treffender ist. Die Ursache für den geringeren Einsatz liegt sehr wahrscheinlich in dem größeren Arbeitsaufwand.

Die Vorteile dieser Rechnungsarten:

- Sie beziehen sich auf alle Nutzungsperioden
- Sie bedienen sich finanzmathematischer Methoden
- Sie basieren auf Einnahmen und Ausgaben

Je nach dem, welches Kriterium zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Investition herangezogen wird, lassen sich folgende Investitionsrechnungen nennen:

- Kapitalwertmethode
- Interne-Zinsfuß-Methode
- Annuitätenmethode

Die dynamischen Investitionsrechnungen lassen sich dann einsetzen, wenn die Investitionen abgrenzbar sind.

## Nutzwertrechnungen

Die Vorteilhaftigkeit einer Investition hängt im Einzelfall von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie z. B.

- **wirtschaftliche Faktoren**
- **technische Faktoren**
- **rechtliche Faktoren**
- **soziale Faktoren**

Diese Faktoren sind aber nicht alle **monetär quantifizierbar** zu erfassen. Da aber die traditionellen Investitionsrechnungen (statisch und dynamisch) nur von monetär quantifizierbaren Faktoren ausgehen, haben diese einen bedeutenden Mangel.

Die Nutzwertrechnungen gleichen nun diesen Mangel durch die quantitative Bewertung- auch von quantifizierbaren Faktoren- aus, und erlauben eine Beurteilung der Investition auf Vorteilhaftigkeit unter Berücksichtigung verschiedener Ziele. Maßstäbe der Vorteilhaftigkeit sind die **Nutzwerte**.

### 1.4 Investitionsentscheidungen

Prinzipiell beziehen sich die Entscheidungen vor denen ein Investor steht auf drei Problemkreise, welche er mit Hilfe der Investitionsrechnungen zu treffen vermag:

- Einzelinvestitionen
- Auswahlproblem
- Ersatzproblem

Nachfolgend soll nur kurz auf die grundsätzlichen Unterschiede eingegangen werden. Details zu den einzelnen Fragestellungen folgen innerhalb der Investitionsrechnungen.

#### 1.4.1 Einzelinvestition

In diesem Fall wird die Vorteilhaftigkeit eines Investitionsobjektes geprüft, für das es keine Alternativen gibt. D. h. es wird nur eine Entscheidung zu treffen sein, daß Investitionsobjekt zu beschaffen oder es nicht zu beschaffen.

#### 1.4.2 Auswahlproblem

Beim Auswahlproblem wird die Vorteilhaftigkeit eines Investitionsobjektes aus mindestens zwei alternativen Objekten geprüft. Dem Objekt mit der größeren Vorteilhaftigkeit ist dabei der Vorzug im Falle einer Realisierung zu geben.

#### 1.4.3 Ersatzproblem

Beim Ersatzproblem geht es um die Frage, wann es als vorteilhaft angesehen werden kann, ein noch in Nutzung befindliches Objekt durch ein neues Investitionsobjekt zu ersetzen. Ein neues Investitionsobjekt sollte in der Regel dann eingesetzt werden, wenn die Vorteilhaftigkeit des neuen Investitionsobjektes größer ist als die des alten Objektes.

## IX.II Investitionsplanung

Als Investitionsplanung kann die planerische Tätigkeit im finanzwirtschaftlichen Bereich eines Unternehmens bezeichnet werden.

Als Tätigkeit ist die Planung durch drei Merkmale gekennzeichnet:

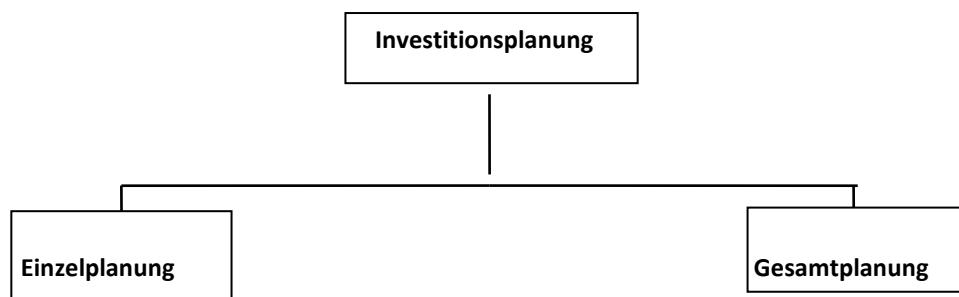
- Sie ist ein gedanklicher Prozeß
- Sie liegt vor der Ausführung
- Sie ist auf zukünftiges Handeln gerichtet

Die Investitionsplanung lässt sich in fünf Phasen unterscheiden:

- **Anregungsphase**
- **Suchphase**
- **Entscheidungsphase**
- **Realisierungsphase**
- **Kontrollphase**

Investitionen bedürfen einer sorgfältigen Planung, da sie wirtschaftliche und technische Entwicklungen in einem Unternehmen nachhaltig beeinflussen und somit in besonderer Weise zum Erfolg oder Mißerfolg einer Unternehmung beitragen.

Im Folgenden soll die Investitionsplanung betrachtet werden als:



### 1. Einzelplanung

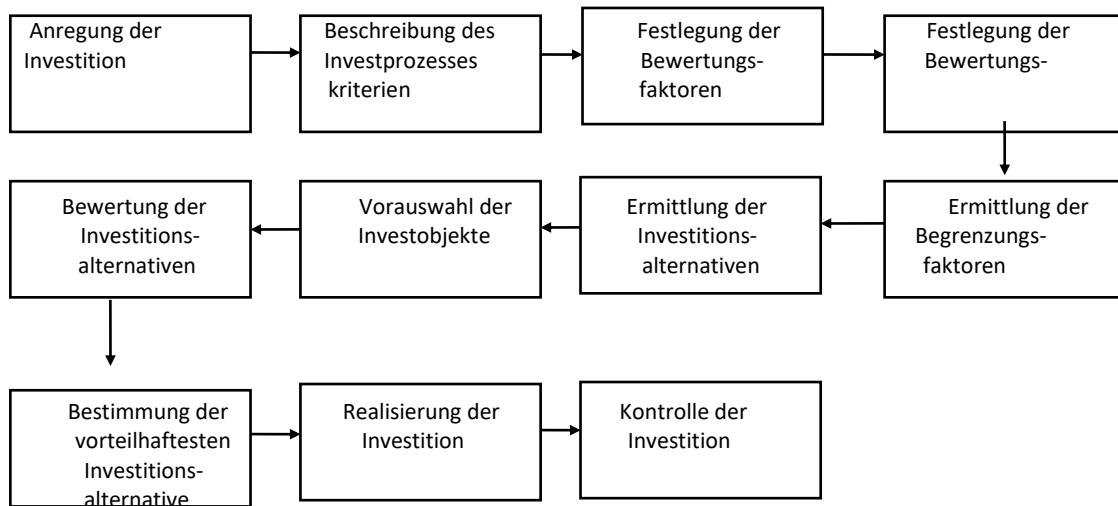
Die Einzelplanung bezieht sich auf eine einzelne Investition und dient dazu die Vorteilhaftigkeit dieser Investition festzustellen, diese zu realisieren und begleitet zu kontrollieren.

Dabei werden bei der Einzelplanung betrachtet:

- Prozeß
- Formulare
- Probleme
- Lösungsansätze

## 1.1 Prozeß

Folgende Stufen der Investitionsplanung werden beispielhaft unterschieden:



In der Praxis werden die einzelnen Stufen der Investitionsplanung in der Regel nacheinander in Angriff genommen. Es kann jedoch vorkommen, daß an zwei oder drei Stufen parallel gearbeitet wird.

### 1.1.1 Anregung der Investition

Anregungen zur Investition können aus dem Unternehmen selbst oder aber von außerhalb des Unternehmens kommen.

(1) Unternehmensinterne Anregungen können aus allen Bereichen des Unternehmens kommen, die mit dem Objekt direkt oder indirekt zu tun haben, wie z. B.

- Fertigungswirtschaft
- Forschung und Entwicklung
- Vertrieb und Marketing
- Rechnungswesen und Controlling
- Einkauf
- Investitionsplanung/Investitionsausschuß
- Beirat
- Bauabteilung
- Sicherheitsbeauftragten

(2) Unternehmensexterne Anregungen können von unterschiedlichen Parteien kommen wie z. B.

- Endverbraucher
- Absatzhelfer/-mittler
- Handel
- Behörden/Verbänden
- Beratern/Consultants
- Gesetzgeber

### 1.1.2 Beschreibung des Investitionsproblems

Nachdem die Anregung zur Investition erfolgt ist, bedarf es der Konkretisierung, um festzustellen welche Maßnahmen zu ergreifen sind und wie die zeitliche und finanzielle Abfolge auszusehen hat.

Dieses geschieht möglichst durch eine qualitativ gute Beschreibung des Investitionsproblems mit möglichst folgendem Inhalt:

- Darstellung des Investitionsproblems
- Begründung des Problems
- Dringlichkeit der Investition
- Vor-/Nachteile der Investition

### **1.1.3 Festlegung der Bewertungskriterien**

Nachdem das Investitionsproblem beschrieben wurde, müssen Bewertungskriterien festgelegt werden, nach denen Entscheider entscheiden können, ob das Investitionsobjekt das Investitionsproblem löst.

Bewertungskriterien können sein:

(a) Formalziele

- Gewinnstreben
- Umsatzstreben
- Wachstumsstreben
- Sicherheitsstreben
- Sozialstreben

(b) Sachziele

- Verbesserung der Erlössituation
- Verbesserung der Kostensituation
- Beseitigung von Engpässen
- Ausnutzung steuerlicher Möglichkeiten

Die Bewertungskriterien eines Unternehmens lassen sich unterscheiden in:

- **Quantitative Bewertungskriterien**
- **Qualitative Bewertungskriterien**

#### **1.1.3.1 Quantitative Bewertungskriterien**

Sie sind Maßstäbe für die Vorteilhaftigkeit von Investitionsobjekten, die bei den traditionellen Investitionsrechnungen verwendet werden.

Quantifizierte Bewertungskriterien sind vor allem:

- Kosten
- Gewinn
- Rentabilität
- Amortisationszeit
- Kapitalwert
- Interne Zinsfuß
- Annuität
- Zukunftserfolgswert
- Zukunftsubstanzwert

#### **1.1.3.2 Qualitative Bewertungskriterien**

Qualitative Bewertungskriterien sind in der Regel nicht monetär zu erfassen oder direkt zu erfassen. Sie finden in den Nutzwertrechnungen Anwendung.

Qualitative Bewertungskriterien lassen sich in mind. vier Gruppen einteilen:

- Wirtschaftliche Bewertungskriterien
- Technische Bewertungskriterien
- Soziale Bewertungskriterien
- Rechtliche Bewertungskriterien

Qualitative Bewertungskriterien können gewichtet werden.

#### 1.1.4 Begrenzungsfaktoren

Neben den Bewertungskriterien, die daraufhin untersucht werden, ob sie mehr oder weniger erfüllt sind, gibt es meist Begrenzungsfaktoren für die Investitionsentscheidung. Begrenzungsfaktoren sind Nebenbedingungen die unbedingt erfüllt sein müssen und

- technischer (Schließkraft)
- wirtschaftlicher (Preis)
- sozialer (Umweltbelastung)
- rechtlicher (UVV)

Art sein können.

#### 1.1.5 Ermittlung der Investitionsalternativen

Der Festlegung geeigneter Bewertungskriterien schließt sich die Ermittlung der möglichen Investitionsalternativen an, welche durch

- Sammlung der Investitionsalternativen
- Schaffung der Investitionsalternativen erfolgen kann.

##### 1.1.5.1 Sammlung der Investitionsalternativen

Für den Fall das es sich bei der Investitionsalternative um ein Serienprodukt oder ein Standardprodukt(Objekt) handelt können als Quellen dienen:

- Preislisten
- Prospekte/Kataloge
- Zeitungen
- Fachzeitschriften
- Bezugsquellennachweis
- Messen
- befreundete Unternehmen
- Lieferantenkarteien
- etc.

##### 1.1.5.2 Schaffung von Investitionsalternativen

Für den Fall, daß es sich bei der Investitionsalternative (Objekt) um ein völlig neues oder neuartiges Objekt bzw. um ein komplexes Objekt handelt versagt vielfach die reine Sammlung von Information. Problemlösungen müssen gesucht bzw. erarbeitet werden.

Zur Schaffung von Investitionsalternativen haben sich in der Praxis einige Verfahren bewährt, von denen nachfolgend einige kurz dargelegt werden sollen:

###### (1) Brainstorming

Beim Brainstorming handelt es sich um die Schaffung kreativer Leistungen durch eine in der Gruppe offene und ungehemmte Diskussion und Redefreiheit.

Bei dieser Methode sollte die Anzahl der Teilnehmer auf jeden Fall kleiner 10 Personen gehalten werden und die Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Bereichen (Abteilungen) kommen. Das Thema sollte wie die Zeitdauer des Brainstorming allen Teilnehmern vorher bekannt gegeben werden.

In der betrieblichen Praxis haben sich Zeiten von 30' bis zu 120' je Sitzung bewährt.

Grundregeln:

- keine Kritik
- freier Lauf der Phantasie
- Weiterentwicklung der Ideen
- Quantität vor Qualität
- Assoziationen bilden

Die Ideen werden protokolliert und anschließend überprüft, ob sie verwertbar sind oder nicht.

## (2) Methode 635

Die Methode 635 ist mit dem Brainstorming verwandt und aus diesem entwickelt worden.  
Bei ihr schreiben anlässlich einer Gruppensitzung

- (6) Gruppenmitglieder
- 3 Vorschläge auf, die
- (5) mal von den Nachbarn weiterentwickelt werden.

In diesem Beispiel werden also 108 Lösungsalternativen entwickelt.

## (3) Morphologische Methode

Die morphologische Methode dient der möglichst vollständigen Erfassung aller Lösungsalternativen und der Prüfung ihrer Kombinationsmöglichkeiten.

Der Ablauf der morphologischen Methoden erfolgt wie folgt:

- Aufstellung eines morphologischen Kastens
- Festlegung der Funktionen des Investitionsobjektes
- Eintragung der Funktionen in der Vertikalen
- Für jede Funktion getrennte Suche nach einer Lösung
- Eintragung der alternativen Lösung in der Horizontalen
- Kombination der alternativen Lösungen
- Auswahl der optimalen Lösung

Beispiel: Konstruktion einer Kaffeemaschine  
(Beschränkung auf 3 Lösungsalternativen)

Funktion	Lösungsalternativen		
	1	2	3
Wasser kochen	Heizplatte außen	Heizspirale innen	Induktionsheizung
Kaffee filtern	Filterpapier	poröses Material	Zentrifuge
Kaffee warmhalten	Wärmezufuhr	Isolierung	Wärmehaube
Kaffee ausschenken	Zweitbehälter zum ausgießen	Pumpe zum Ausgeben	Hahn zum Ausschenken

### 1.1.6 Vorauswahl der Investitionsalternativen

Erfahrungsgemäß gibt es häufig einzelne Investitionsalternativen, welche den Begrenzungsfaktoren, denen die Investition unterliegt nicht gerecht werden. Diese lässt man dann schon in der Vorauswahl vor der umfassenden Untersuchung ausfallen.

z. B. für die unter 1.1.5 genannte Kaffeemaschine

Begrenzungsfaktoren: Lieferzeit 6 Wochen, UVV +VDE Kennzeichen erfüllt, Stromaufnahme kleiner 1KW

Alternative	Lieferzeit	UVV+VDE	Stromaufnahme
1	3 Wochen	erfüllt	erfüllt
2	2 Wochen	erfüllt	erfüllt
3	5 Wochen	erfüllt	nicht erfüllt

Insofern wird die Alternative 3 nicht weiter verfolgt.

### 1.1.7 Bewertung der Investitionsalternativen

Die zulässigen Investitionsalternativen werden schließlich einer eingehenden Beurteilung unterzogen.

Dieses geschieht mit Hilfe der traditionellen Investitionsrechnungen (für quantifizierbare Faktoren) und unter Verwendung der Nutzwertrechnungen für nicht nichtquantifizierbare Bewertungskriterien (Faktoren).

Beispiel: Spritzgießmaschine für die Herstellung von Vorformlingen

**Für die nichtquantifizierbaren Bewertungskriterien werden Punkte vergeben**, wie z. B.:

10 Punkte sehr gut	mehr als voll erfüllt
8 Punkte gut	voll erfüllt
6 Punkte befriedigend	gut erfüllt
5 Punkte knapp befriedigend	erfüllt
4 Punkte ausreichend	erfüllt
2 Punkte mangelhaft	erfüllt
0 Punkte ungenügend	erfüllt

Bei den quantifizierbaren Bewertungskriterien ergeben sich reale Zahlen

Bewertungskriterium	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Amortisationszeit	2,5 Jahre	3,3 Jahre	2,1 Jahre
Interner Zinsfuß	13,8%	12,5%	14,2%
Garantie	10	8	8
Kundendienst	8	6	10
Zuverlässigkeit	8	8	8
Referenzen	8	10	8
Kapazitätsreserve	5	7	8
Werkstückabmessungen	10	4	8
Energieverbrauch	8	10	7
Platzbedarf	8	10	8
Ergonometrie	10	6	8
Lieferzeit	10	8	8
Wertezahl	85	77	81

### 1.1.8 Bestimmung der vorteilhaftesten Investitionsalternative

Die Bewertung der Investitionsalternativen ermöglicht es, die vorteilhafteste Alternative zu bestimmen. Dieses geschieht in einfacherster Weise, indem man Rangordnungen verteilt.

Beispiel: aus 1.1.7

Kriterium	Rang I	Rang II	Rang III
Amortisationszeit	3	1	2
interner Zinsfuß	3	1	2
Wertezahl	1	3	2

Die vorteilhafteste Investitionsalternative ist die Alternative 3.

Mit der Bestimmung der vorteilhaftesten Investitionsalternative ist die Planung im engeren Sinne abgeschlossen. Es folgt die Realisierung.

## 1.2 Probleme

Bei der Darstellung des Prozesses der Planung wurde unterstellt, dass alle Informationen vorliegen bzw. beschafft werden können, die für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines Investitionsobjektes benötigt werden. Dieses ist leider in der betrieblichen Praxis nicht immer der Fall.

Die erhaltenen Daten und Informationen lassen sich wie folgt unterscheiden:

- Daten/Informationen mit absoluter Sicherheit  
Hier liegen die Daten/Informationen eindeutig vor.  
(In marktwirtschaftlichen Systemen unrealistisch!)
- Daten/Informationen mit Ungewißheit  
Die Ungewißheit liegt darin, daß nicht bekannt ist, welche Werte die Daten annehmen können, da diese nicht im Einflußbereiches des Unternehmens alleine liegen, sondern auch vom Markt geprägt werden.  
Die Ungewißheit ist grundsätzlich um so größer, je länger der Planungszeitraum wird.

Wenn die Vorteilhaftigkeit eines Investitionsobjektes im Rahmen der Investitionsplanung quantitativ durch Investitionsrechnungen beurteilt werden soll, gilt es sich mit folgenden Problemen zu befassen:

- Anschaffungskosten/-ausgaben
- Rest(erlös)wert/Liquidationserlös
- Gewinn/Überschuß
- Nutzungsdauer
- Kalkulationszinssatz

### 1.2.1 Anschaffungskosten/-ausgaben

Die Ermittlung der Anschaffungskosten ist in der Regel ohne besondere Schwierigkeiten möglich. Es ist jedoch darauf zu achten, daß ihre Feststellung im erforderliche Umfang erfolgt.

Die Grundlage für die Anschaffungskosten bildet der **Nettopreis**.

(Nettopreis = Angebotspreis abzüglich Rabatt, Boni, Skonto; zuzüglich Verpackung, Fracht, Versicherung, Zoll, Rollgeld)

Dazu addiert werden **Nebenkosten**.

(Nebenkosten = Projektierungs-, Umbau-, Installations-, Abnahme-, Prüfungs- und Anlaufkosten)

**Anschaffungskosten/-ausgaben = Nettopreis + Nebenkosten.**

Da vielfach Investitionsobjekte nicht von außen beschafft werden können, sind im Falle der Selbstherstellung alle mit der Herstellung verbundenen Kosten/Ausgaben anzusetzen. (Hierbei ist jedoch die eindeutige Kostenzuordnung in der Praxis problematisch.)

### 1.2.2 Rest(erlös)wert/Liquidationserlös

Neben den Anschaffungskosten wird bei den Investitionsrechnungen auch der Geldbetrag berücksichtigt, den die Unternehmung beim Ausscheiden des Investitionsobjektes aus dem Unternehmen erhalten kann.

Bei den statischen Investitionsrechnungen wird dieser Betrag als Restwert bzw. Resterlöswert und bei den dynamischen Investitionsrechnungen als Liquidationserlös bezeichnet.

Dieser Betrag ist zu schätzen, was in der Regel nicht ganz einfach ist.  
(Häufig wird in der Praxis der Schrottgewert angesetzt.)

**Restwert/Liquidationserlös** = Betrag der für das ausscheidende Objekt erhalten wird, abzüglich anfallender Demontage- und Demontagenebenkosten

### 1.2.3 Gewinn/Überschuß

Während der Nutzungsdauer des Investitionsobjektes bewirkt das Investitionsobjekt Erträge und Kosten. Deren Differenz bezeichnet man bei den statischen Investitionsrechnungen als Gewinn.

Bei den dynamischen Investitionsrechnungen spricht man von Einnahmen und Ausgaben bzw. von Überschüssen. Der Gewinn bzw. Überschuss ist grundsätzlich für jedes Nutzungsjahr planerisch zu ermitteln, was sich in der betrieblichen Praxis jedoch als schwierig erweist:

- Gewinne/Überschüsse sind nicht immer einzelnen Nutzungsjahren zuzuordnen
- Erträge/Einnahmen lassen sich nicht unbedingt einzelnen Investitionsobjekten zuordnen, speziell wenn es sich um komplexe Prozesse handelt
- Kosten/Ausgaben sind nicht immer ohne Schwierigkeiten einzelnen Investitionsobjekten zuzuordnen, wenn es Abhängigkeiten zwischen unterschiedlichen Produktionsfaktoren gibt.

### 1.2.4 Nutzungsdauer

Unter Nutzungsdauer versteht man den Zeitraum, den ein Investitionsobjekt zweckentsprechend in der Unternehmung eingesetzt werden kann. Grundsätzlich lassen sich unterscheiden:

- **Technische Nutzungsdauer** ist der Zeitraum, den ein Investitionsobjekt maximal genutzt werden kann. (Theoretisch kann diese unendlich sein, wenn die Unternehmung bereit ist die Kosten für Reparaturen und Instandhaltung zu übernehmen.)
- **Wirtschaftliche Nutzungsdauer** ist der Zeitraum, den ein Investitionsobjekt unter ökonomischen Gesichtspunkten genutzt werden kann. Sie liegt grundsätzlich unter der technischen Nutzungsdauer. Die wirtschaftliche Nutzung unterliegt folgenden Einflußfaktoren:
  - dem technischen Verschleiß
  - der technischen Entwicklung
  - der wirtschaftlichen Entwicklung
- **Betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer** ist der Zeitraum, den ein Investitionsobjekt aus Sicht der Finanzverwaltung in der Regel in einer Unternehmung eingesetzt werden kann. (AFA - Tabellen = Absetzung für Abnutzung)
- **Rechtliche Nutzungsdauer**, ist der Zeitraum, den ein Investitionsobjekt durch rechtsverbindliche Vereinbarung nutzbar ist.

Überwiegend wird bei der Beurteilung zur Vorteilhaftigkeit einer Investition von der wirtschaftlichen Nutzungsdauer ausgegangen, da mit Ausnahme der rechtlichen Nutzungsdauer die Festsetzung der Nutzungsdauer mit Schwierigkeiten behaftet ist.

### 1.2.5 Kalkulationszinssatz

Der Kalkulationszinssatz dient dazu, die Finanzierungskosten für ein Investitionsobjekt bei der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit zu erfassen. Woran sich die Höhe dieses Zinsatzes orientieren sollte ist nicht festgelegt und wird von den Unternehmen unterschiedlich gehandhabt.

Möglichkeiten einer Orientierung sind:

- **Orientierung am Kapitalmarktzins**  
Der Kapitalmarktzins bildet dabei die Untergrenze für den Kalkulationszinssatz.
- **Orientierung am Branchenzins**  
Hierbei bildet die durchschnittliche Rendite der Branche die Basis für den Kalkulationszinssatz.
- **Orientierung am Unternehmenszins**  
Hier bildet die durchschnittliche Rendite des langfristig im Unternehmen gebundenen Kapitals die Basis für den Kalkulationszinssatz.

In der betrieblichen Praxis wird vielfach ein bestimmter Unternehmenszinssatz (interner Zinsfuß) festgelegt. Dieser liegt in der Regel bei 3-5% über dem Kapitalmarktsatz.

### 1.3 Lösungsansätze

Um die zuvor beschriebenen Probleme - die vor allem auf unzureichende Informationen über die Zukunft beruhen - zu lösen, sind in der Praxis aber auch in der Theorie verschiedene Verfahren entwickelt worden, die helfen sollen die Unsicherheit zu minimieren.

Es lassen sich folgende Verfahren unterscheiden:

- **Korrekturverfahren**
- **Sensitivitätsanalyse**
- **Risikoanalyse**
- **Entscheidungsbaumverfahren**

Auf die ersten drei soll im folgenden kurz eingegangen werden.

#### 1.3.1 Korrekturverfahren

Beim Korrekturverfahren wird der Unsicherheit der Daten dadurch Rechnung getragen, indem man diese mit **Risikozu- bzw. Risikoabschlägen** versieht.

Damit wird dem Grundsatz des vorsichtigen Planansatzes Rechnung getragen.

Das Korrekturverfahren wird bei folgenden Daten eingesetzt:

- Beim **Kalkulationszinssatz**, wenn dieser sich in seiner Höhe an der Ungewißheit orientiert, die mit dem Investitionsobjekt verbunden ist.

Risiko-kategorie	Außmaß des Risikos	Kalkulations-zinssatz	Risikozuschlag z.B.	effektiver Kalkulations-zinssatz
I	kein Risiko	10%	0%	10%
II	geringes Risiko	10%	2%	12%
III	mittleres Risiko	10%	5%	15%
IV	hohes Risiko	10%	10%	20%

- Bei der **Nutzungsdauer**, indem diese um so kürzer angesetzt wird, je höher die Ungewißheit eingeschätzt wird.

Technische Nutzungsdauer	10 Jahre
Wirtschaftliche Nutzungsdauer	8 Jahre
- Risikoabschlag	1 Jahr
Anzusetzende Nutzungsdauer	7 Jahre

- Beim **Rest(erlös)wert/Liquidationswert**, indem dieser um so geringer angesetzt wird, je höher die Ungewißheit eingeschätzt wird.

Erwarteter Restwert/Liquidationserlös	12.000 €
- Risikoabschlag	4.000 €
Anzusetzender Restwert/Liquidationserlös	8.000 €

- Bei **Gewinnen und Überschüssen**, indem diese um so geringer angesetzt werden, je höher die Ungewißheit eingeschätzt wird.

	Wahrscheinlicher Wert	Korrektur um 10%	Anzusetzender korrigierter Wert
Erträge/Einnahmen	1.000.000 €	100.000 €	900.000 €
- Kosten/Ausgaben	700.000 €	+ 70.000 €	770.000 €
Gewinne/ Überschüsse	300.000 €		130.000 €

Das Korrekturverfahren ist das in der betrieblichen Praxis am meisten verbreitete Verfahren, da es sehr einfach zu handhaben ist. Es hat jedoch mehrere Nachteile:

- Die Risikozu- bzw. abschläge erfolgen nicht auf analytischer Grundlage, sondern nur summarisch.
- Die Risikozu- bzw. abschläge lassen sich nicht objektivieren
- Die Risikozu- bzw. abschläge können sich bei der Anwendung auf mehrere Daten kummulieren.
- Die Risikozu- bzw. abschläge können sich auf Daten beziehen, die nicht Risikogefährdet sind.

### 1.3.2 Sensitivitätsanalyse

Als Sensitivitätsanalyse werden verschiedene Verfahren bezeichnet, mit deren Hilfe man Erkenntnisse darüber zu gewinnen vermag, wie empfindlich ein durch ein investitionsrechnerisches Verfahren ermitteltes Ergebnis ist, wenn sich darin eingehende Daten verändern.

Es stehen grundsätzlich zwei Rechenverfahren zur Verfügung:

- Die Ergebnis-Änderungs-Rechnung**, wenn ermittelt werden soll, wie sich das Ergebnis einer Investitionsrechnung bei Variation eines Eingabewertes verändert.
- Die Kritische-Werte-Rechnung**, wenn ermittelt werden soll, inwieweit sich ein oder mehrere Eingabewerte verändern dürfen, ohne daß sich das Ergebnis außerhalb einer vorgegebenen Spanne bewegt.

Da bei beiden Verfahren der mathematische Aufwand relativ hoch ist, werden diese in der betrieblichen Praxis nur wenig eingesetzt, haben jedoch eine steigende Tendenz erfahren.

Der Vorteil der Sensitivitätsanalyse liegt darin, daß mit ihrer Hilfe Einblicke in die Struktur des Investitionsobjektes möglich sind.

### 1.3.3 Risikoanalyse

Als Risikoanalyse werden verschiedene Verfahren zusammengefaßt, deren Zweck die Gewinnung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für die in den Verfahren der Investitionsrechnungen eingehenden Eingabewerte ist.

Für die betriebliche Praxis hat die Risikoanalyse keine Bedeutung erlangt.

### IX.III Die statischen Investitionsrechnungen

Die statischen Investitionsrechnungen werden in der betrieblichen Praxis häufig eingesetzt, da sie einfach zu handhaben sind. Die Eignung mit ihrer Hilfe die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu beurteilen wird jedoch unterschiedlich beurteilt. Die Gründe hierfür liegen in den besonderen Merkmalen der statischen Investitionsrechnungen, die da sind:

- Bezug nur auf eine Periode
- Keine Berücksichtigung von Interdependenzen
- Basieren auf Kosten und Erträgen
- Eignung nur für abgrenzbare, gleichartige Investitionsobjekte.

Nach den unterschiedlichen Kriterien zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionsobjekten lassen sich als statische Investitionsrechnungen vor allem nennen:

- Kostenvergleichsrechnung
- Gewinnvergleichsrechnung
- Rentabilitätsvergleichsrechnung
- Amortisationsvergleichsrechnung

#### 1. Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung ist das einfachste Verfahren der statischen Investitionsrechnung. Bei diesem Verfahren wird die Vorteilhaftigkeit eines Investitionsobjektes ausschließlich an dem von ihm verursachten Kosten beurteilt. Dabei ist dasjenige Investitionsobjekt das vorteilhaftere, dass die geringeren Kosten verursacht. Es gilt:

$$K_1 \leq K_2$$

Die wesentlichen Kostenarten die in den Vergleich einbezogen werden sind die **Kapitalkosten** (Kapitaldienst) und die **Betriebskosten**.

**Kapitalkosten** setzen sich aus der **kalkulatorischen Abschreibung** und den **kalkulatorischen Zinsen** zusammen. Es gilt:

#### Kalkulatorische Abschreibung

$$b = \frac{A - RW}{n}$$

wobei:  
**b** = Abschreibungen pro Periode  
**A** = Anschaffungskosten  
**RW** = Restwert  
**n** = Nutzungsdauer

#### Kalkulatorische Zinsen

$$Z = \frac{A + RW}{2} \times i$$

wobei:  
**Z** = Zinsen pro Periode  
**A** = Anschaffungskosten  
**RW** = Restwert  
**i** = Kalkulationszinssatz

damit ergibt sich für die

## Kapitalkosten

$$KD = \frac{A-RW}{n} + \frac{A+RW}{2} \times i$$

wobei KD = Kapitaldienst

## **Betriebskosten**

Als Betriebskosten lassen sich folgende Kostenarten nennen:

- **Personalkosten**
- **Gehälter und Sozialleistungen**
- **Materialkosten (Rohstoffe, Werkstoffe)**
- **Hilfsstoffe, Betriebsstoffe**
- **Wartungs- und Instandhaltungskosten**
- **Raum- und Energiekosten**

somit ergibt sich für die periodenbezogenen Kosten

$$K = \frac{A-RW}{n} + \frac{A+RW}{2} \times i + B \text{ oder}$$

$$K = KD + B$$

wobei K = periodenbezogene Kosten

B = Betriebskosten pro Periode

KD = Kapitaldienst pro Periode

Mit der Kostenvergleichsrechnung kann die Vorteilhaftigkeit von Investitionen dargestellt werden, wenn es sich um ein **Auswahl- oder Ersatzinvestition** handelt. Einzelinvestitionen können mit dieser Methode nicht nur dann beurteilt werden, wenn eine vorgegebene Kostengrenze angegeben wurde.

### 1.1.3 Kritische Auslastung

Um eine Investitionsentscheidung vornehmen zu können, genügt der Kostenvergleich pro Periode oder Leistungseinheit häufig nicht oder führt zu keiner aussagefähigen Aussage, wenn z. B. die variablen und fixen Kosten unterschiedliche Höhen haben und die Auslastung nicht als feststehende Größe angesehen werden kann.

Unter der Annahme, daß die Kosten der alternativen Investitionsobjekte gleich hoch sind, hilft die Ermittlung der **Kritischen Auslastung(Menge)** eine Aussage über die Vorteilhaftigkeit zu erhalten.

Es gilt:

$$K_I = K_{FII} + k_{VIX}$$

wobei:  $x_{kr}$  = Kritische Auslastung

K = Kosten pro Periode

Kf = Fixe Kosten

kv = Variable Kosten

I = Investobjekt I

II = Investobjekt II

$$K_{FII} + k_{VIX} = K_{FI} + k_{VIIx}$$

oder

$$x_{kr} = \frac{K_{FII}-K_{FI}}{k_{VI}-k_{VII}}$$

Graphisch lässt sich auch die kritische Auslastung feststellen, indem man die gesamten Kosten und die fixen Kosten gegenüber der Auslastung aufträgt. Am Schnittpunkt der Geraden erhält man die kritische Auslastung.

## 2. Gewinnvergleichsrechnung

Die Gewinnvergleichsrechnung stellt eine Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung dar, indem die Erträge berücksichtigt werden.

Im Gegensatz zur Kostenvergleichsrechnung kann die **quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit unterschiedlich hoch sein**.

Als Gewinn wird bei der Gewinnvergleichsrechnung allgemein die Differenz aus Kosten und Erträgen verstanden:

Es gilt allgemein:

$$G = E - K$$

wobei G = Gewinn, E = Erträge, K = Kosten

Mit Hilfe der Gewinnvergleichsrechnung lässt sich die Vorteilhaftigkeit eines **einzelnen Investitionsobjektes** oder **die alternativer Investitionsobjekte** beurteilen. Gleches gilt für das **Ersatzproblem**.

Für ein einzelnes Investitionsobjekt gilt:

$$G \geq 0$$

Für alternative Investitionsobjekte gilt:

$$G_I \leq G_{II}$$

## 3. Rentabilitätsvergleichsrechnung

Im Gegensatz zur Gewinn- und Kostenvergleichsrechnung, die nur von den Gewinnen bzw. den Kosten ausgehen, ohne dabei den Kapitaleinsatz zu berücksichtigen, wird bei der Rentabilitätsvergleichsrechnung dieser Mangel berücksichtigt.

Unter der Zielsetzung, mit Hilfe der Rentabilitätsvergleichsrechnung die durchschnittliche jährliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals von Investitionsobjekten zu ermitteln gilt:

$$\frac{G}{D} = - \times 100 \quad \text{oder}$$

$$R = \frac{E-K}{D} \times 100$$

wobei: R = Rentabilität

G = Gewinn/Periode

E = Erträge/Periode

K = Kosten/Periode

D = Durchschnittlicher Kapitaleinsatz

Der durchschnittliche Gewinn ist als zusätzlicher, durch die Investition verursachter Gewinn zu verstehen.  
Bei Rationalisierungsinvestitionen tritt der zusätzliche Gewinn als zusätzliche Kostenersparnis in Erscheinung.

Der durchschnittliche Kapitaleinsatz erfolgt nach überwiegender Auffassung in folgender Weise:

- Nicht abnutzbare Anlagegüter werden mit den Anschaffungskosten angesetzt.
- Umlaufvermögen werden mit den Anschaffungskosten angesetzt.
- Abnutzbare Anlagegüter werden mit den halben Anschaffungskosten angesetzt.

Im Allgemeinen gilt:

$$R \geq R_{\min}$$

#### 4. Amortisationsvergleichsrechnung

Die Amortisationsvergleichsrechnung (Pay-off Methode, Pay-back Methode) dient dem Unternehmen zur Einschätzung des Risikos, das sie finanziell mit der Investition eingehen. Die Vorteilhaftigkeit einer Investition wird an der Amortisationszeit (Wiedergewinnungszeit) gemessen.

Die Amortisationszeit wird wie folgt berechnet:

$$t_w = \frac{A - RW}{\text{Ø Rückfluß}}$$

wobei:  $t_w$  = Amortisationszeit

A = Kapitaleinsatz

RW = Restwert

$\text{Ø Rückfluß}$  = Summe aus Gewinn + Abschreibung

Als **Kapitaleinsatz** sind die ursprünglichen Anschaffungskosten für das Investitionsobjekt anzusetzen. Diese werden evtl. um einen erzielbaren Restwert vermindert, bzw. um evtl. durch die Investition gebundenes Umlaufvermögen erhöht.

Unter **durchschnittlichen Rückfluß** versteht man die durchschnittlichen jährlichen Gewinne zuzüglich der jährlichen Abschreibung.

Die Ermittlung der Amortisationszeit kann auf zweifache Weise erfolgen:

##### (1) Durchschnittsrechnung

Es gilt:

$$\text{Amortisationszeit} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{zusätzl. Gewinn} + \text{zusätzl. Abschreibungen}}$$

Beispiel: Ein Investitionsobjekt weist folgende Daten auf:

Anschaffungskosten: 100.000,-€; Restwert: 0 €; Gewinn: 20.000,-€

Nutzungsdauer: 8 Jahre; maximale Amortisationszeit: 3 Jahre

Berechnen Sie die Amortisationszeit.

Lösung:

$$t_w = \frac{A - RW}{\text{Ø Rückfluß}} = \frac{100.000 - 0}{(20.000 + 12.500)} = 3,08 \text{ Jahre}$$

## (2) Kumulationsrechnung

Bei der Kumulationsrechnung werden nicht die durchschnittlichen Rückflüsse eingesetzt, sondern die jährlich geschätzten Rückflüsse getrennt erfaßt:

Beispiel:

Das zuvor genannte Investitionsobjekt weist nachfolgende Rückflüsse auf:

1. Jahr € 26.000,-; 2. Jahr € 28.000,-; 3. Jahr € 24.000,-;
4. Jahr € 25.000,-; 5. Jahr € 36.000,-; 6. Jahr € 44.000,-.

Rückflüsse	€	
	Jährlich	Kumuliert
1. Jahr	26.000	26.000
2. Jahr	28.000	54.000
3. Jahr	24.000	78.000
4. Jahr	25.000	<b>103.000</b>
5. Jahr	36.000	139.000
6. Jahr	44.000	183.000

## IX.IV. Dynamische Investitionsrechnungen zur Beurteilung von Sachinvestitionen

Dynamische Investitionsrechnungen werden in der betrieblichen Praxis weniger oft eingesetzt. Im Gegensatz zu den statischen Investitionsrechnungen ist ihre Eignung die Vorteilhaftigkeit von Investitionen zu beurteilen wesentlich größer, da sie auf

- Einnahmen und Ausgaben basieren;
- sich auf alle Nutzungsperioden beziehen und
- finanzmathematische Methoden anwenden.

Einnahmen und Ausgaben, die zeitpunktbezogen anfallen, werden aus Gründen der Praktikabilität nicht als Zahlungsströme sondern als Zahlungsreihen, d. h. als Summe der Einnahmen bzw. Ausgaben einer Periode betrachtet. Diese Einnahmen und Ausgaben werden für alle Nutzungsperioden vorhergesagt.

Da die Daten mit Hilfe finanzmathematischer Methoden berechnet werden erhält man die Vergleichbarkeit der Daten.

Dynamische Investitionsrechnungen werden vor allem als:

- **Kapitalwertmethode**
- **Interne-Zinsfuß-Methode**
- **Annuitätenmethode**

durchgeführt.

## 1. Kapitalwertmethode

Bei der Kapitalwerthmethode (Bar-Kapitalwertmethode) wird der Kapitalwert zum Beginn der Nutzungsdauer einer Investition als Maß für die Vorteilhaftigkeit herangezogen.

**Der Kapitalwert ist die Differenz zwischen dem Barwert der Einnahmen und dem Barwert der Ausgaben.**

Es gilt:

$$C_o = C_e - C_a$$

wobei:  $C_o$  = Kapitalwert

$C_e$  = Abgezinste Einnahmen (einschl. Liquidationserlös)

$C_a$  = Abgezinste Ausgaben (einschließlich Anschaffungswert)

Ein evtl. anfallender Liquidationserlös für das Investitionsobjekt wird abgezinst und den Einnahmen hinzugerechnet.

Die Kapitalwertmethode kann zur Beurteilung von Einzelinvestitionen, Auswahlproblem und Ersatzinvestitionen herangezogen werden.

Beim Auswahlproblem sollten Anschaffungswerte und Nutzungsdauern die gleiche Größe haben. Ist dieses nicht gegeben, muß mit Differenzinvestitionen gearbeitet werden.

### 1.1 Einzelinvestition

Eine Einzelinvestition ist vorteilhaft, wenn der Kapitalwert größer oder gleich Null ist.

$$C_o \geq 0$$

Da davon auszugehen ist, daß die jährlichen Überschüsse unterschiedliche Höhen aufweisen können, ergibt sich:

$$C_o = \frac{\ddot{U}_1}{q} + \frac{\ddot{U}_2}{q^2} + \dots + \frac{\ddot{U}_n}{q^n} - a_0$$

wobei:  $C_o$  = Kapitalwert

$\ddot{U}$  = Einnahmen in den Nutzungsjahren 1 - n

$a$  = Ausgaben in den Nutzungsjahren 1 - n

$q$  = Aufzinsungsfaktor

$L$  = Liquidationserlös

$a_0$  = Anschaffungswert

$\ddot{U}$  = Überschüsse in den Nutzungsjahren 1 - n

Im Fall von gleichbleibenden jährlichen Überschüssen gilt:

$$C_o = \ddot{U} \times \frac{q^n - 1}{q^n(q-1)} + \frac{L}{q^n} - a_0$$

wobei:  $\frac{q^n - 1}{q^n(q-1)}$  = Barwertfaktor

## 2. Interne Zinsfuß-Methode

Bei diesem Verfahren wird der interne Zinsfuß als Maß der Vorteilhaftigkeit einer Investition herangezogen. Der interne Zinsfuß ist der Zinssatz, der beim Diskontieren der Einnahmen- oder Ausgabenreihe zu einem Kapitalwert von Null führt:

$$C_o = \frac{\ddot{U}_1}{q} + \frac{\ddot{U}_2}{q^2} + \dots + \frac{\ddot{U}_n}{q^n} - a_0$$

wobei  $C_o = 0$  und

$$q = (1+i) \text{ ergibt.}$$

Daraus folgt:

$$0 = \frac{\ddot{U}_1}{(1+i)} + \frac{\ddot{U}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\ddot{U}_n}{(1+i)^n} - a_0$$

mit:  $C_0$  = Kapitalwert

$\ddot{U}$  = jährliche Überschüsse

$i$  = Kalkulationszinssatz

$a_0$  = Anschaffungswert

$L$  = Liquidationserlös (Restwert)

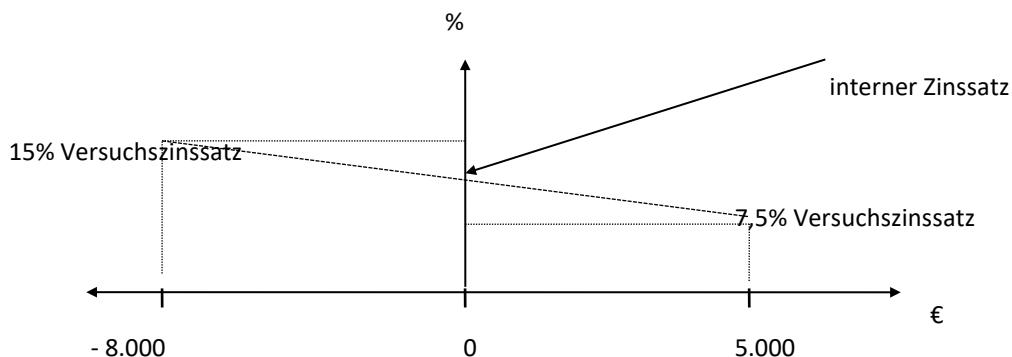
Ein Liquidationserlös wird abgezinst und den Überschüssen aus dem Investitionsobjekt zugerechnet.

Der interne Zinsfuß kann auf zweifache Weise ermittelt werden:

- **Graphische Ermittlung**
- **Rechnerische Ermittlung**

#### Graphische Ermittlung

Bei diesem Verfahren werden zwei unterschiedliche Versuchszinssätze frei gewählt, für welche die Kapitalwerte der Investition tabellarisch ermittelt werden. Die so gewonnenen Werte trägt man auf der X-Achse auf. Beide Punkte verbindet man dann mit einer geraden. Im Schnittpunkt mit der Ordinate (Y-Achse) liegt der interne Zinsfuß ( $r$ ).



## Rechnerische Ermittlung

Wie bei der graphischen Ermittlung ermittelt man die Kapitalwerte für zwei frei gewählte unterschiedliche Zinssätze tabellarisch. Danach berechnet man den internen Zinsfuß wie folgt:

$$r = i_1 - C_{01} \times \frac{i_2 - i_1}{C_{02} - C_{01}}$$

wobei:  
 $r$  = Interne Zinsfuß  
 $i$  = (Versuchs-)Zinssatz I bzw II  
 $C_0$  = Kapitalwert bei  $i_1$  bzw.  $i_{II}$

## 3. Annuitätenmethode

Die Annuitätenmethode ist im Prinzip die Umkehrung der Kapitalwerthmethode. Es wird bei dieser Methode nicht der Totalerfolg sondern der **Periodenerfolg** aufgezeigt, indem man die durchschnittlichen jährlichen Einnahmen den entsprechenden Ausgaben gegenüberstellt.

Die Einnahmen und Ausgaben werden wie bei der Kapitalwerthmethode Diskontiert. Die so ermittelten Barwerte werden danach in gleiche jährliche Überschüsse - **die Annuitäten-** aufgeteilt, indem sie mit dem Kapitalwiedergewinnungsfaktor multipliziert werden. Es gilt:

$$d = C_0 \times \frac{q^n (q-1)}{q^n - 1}$$

wobei:  $d$  = Annuität  
 $C_0$  = Kapitalwert  
 $\frac{q^n (q-1)}{q^n - 1}$  = Kapitalwiedergewinnungsfaktor

Eine einzelne Investition ist vorteilhaft, wenn ihre Annuität größer oder gleich Null ist.  
Bei alternativen Investitionsobjekten ist dasjenige das Vorteilhere, welches die höhere Annuität aufweist.

Mit Hilfe der Annuitätenmethode können Einzelinvestitionen, Auswahlproblem und Ersatzinvestitionen im Hinblick auf ihre Vorteilhaftigkeit hin untersucht werden.

Beispieldaufgabe:

Ein Unternehmen steht vor der Frage, eine in der Fertigung vorhandene Maschine jetzt oder zu einem späteren Zeitpunkt auszutauschen.

Dem Unternehmen liegen drei Angebote von Herstellern vor. Darüber hinaus kann das benötigte Teil zu einem Preis von 11,50 € frei Haus auf dem Markt von einem Zulieferunternehmen bezogen werden.

Wie soll sich das Unternehmen entscheiden, wenn davon auszugehen ist, dass 10.000 Stück am Markt abgesetzt werden.

Wo liegt die kritische Menge?

Welche Lösung ist unter Kostengesichtspunkten, welche unter Gewinnaspekten, welche unter dem Aspekt der Rentabilität

und welche unter dem Aspekt der Amortisation die vorteilhafteste Lösung für das Unternehmen?

Wann soll die vorhandene Maschine ersetzt werden?

Der anzusetzende Kalkulationszinssatz beträgt 10%.

Bezeichnung	Alternative I XP 2000	Alternative II XP 2003	Fremd-bezug
Anschaffungskosten in €	250.000,00	290.000,00	
Restwert / Liquidationserlös in €	10.000,00	20.000,00	
Nutzungsdauer in Jahren	10,00	10,00	
Nennleistung / max. Kapazität in Stück pro Jahr	40.000,00	50.000,00	38.000,00
Beschäftigung / genutzte Kapazität in Stück / Jahr	38.000,00	38.000,00	38.000,00
Zinssatz in %	0,10	0,10	
Versuchszinssatz $z$ in Prozent	0,11	0,11	
Erlös / $a$ bei Nennleistung in €	1.000.000,00	1.250.000,00	
Erlös / $a$ bei Beschäftigung in €	950.000,00	950.000,00	
Erlös / Stück	25,00	25,00	25,00
Fremdbezugskosten bei angegebener Kapazität in €			437.000,00
Fremdbezugskosten / Stück in €			11,50
Restnutzungsdauer alte Anlage in Jahren	0,00	0,00	
Überschüsse alte Anlage / $a$ in €	0,00	0,00	
Liquidationserlös in $t_0$ in €	0,00	0,00	
Liquidationserlös in $t_1$ in €	0,00	0,00	
Liquidationserlös in $t_2$ in €	0,00	0,00	
Zinsen	13.000,00	15.500,00	
Abschreibung	24.000,00	27.000,00	
Mieten	5.000,00	6.500,00	
Gehälter	55.000,00	55.000,00	
Instandhaltungskosten.		0,00	
sonstige fixe Kosten	20.000,00	25.000,00	
<b>Summe Fixkosten</b>	<b>117.000,00</b>	<b>129.000,00</b>	
<b>Fixkosten/Stück</b>	<b>2,93</b>	<b>2,58</b>	
<b>Fixkosten/Stück bei genutzter Kapazität</b>	<b>3,08</b>	<b>3,39</b>	
Materialkosten	230.000,00	270.000,00	
Löhne	95.000,00	70.000,00	
Energien	0,00	0,00	
sonstige variable Kosten	50.000,00	45.000,00	
<b>Summe variable Kosten</b>	<b>375.000,00</b>	<b>385.000,00</b>	
<b>Variable Kosten/Stück</b>	<b>9,38</b>	<b>7,70</b>	<b>11,50</b>
<b>Gesamtkosten bei Nennleistung</b>	<b>492.000,00</b>	<b>514.000,00</b>	<b>437.000,00</b>
<b>Gesamtkosten / Stück bei Nennleistung</b>	<b>12,30</b>	<b>10,28</b>	<b>11,50</b>
<b>Gesamtkosten bei Beschäftigung</b>	<b>473.250,00</b>	<b>421.600,00</b>	<b>437.000,00</b>
<b>Gesamtkosten/Stück bei Beschäftigung</b>	<b>12,45</b>	<b>11,09</b>	<b>11,50</b>
<b>Gewinn bei Nennleistung</b>	<b>508.000,00</b>	<b>736.000,00</b>	<b>513.000,00</b>
<b>Gewinn bei Beschäftigung</b>	<b>476.750,00</b>	<b>528.400,00</b>	<b>513.000,00</b>
<b>Gewinn /Stück bei Nennleistung</b>	<b>12,70</b>	<b>14,72</b>	<b>13,50</b>
<b>Gewinn/Stück bei Beschäftigung</b>	<b>12,55</b>	<b>13,91</b>	<b>13,50</b>
Rentabilität $R = G/D \times 100 = (E-K)/(A/2) \times 100$ bei Beschäft.	376,73	350,90	
Rentabilität $R = G/D \times 100 = (E-K)/(A/2) \times 100$ bei Nennleistung	400,77	484,84	
Amortisation = $tw = (A-RW)/(G+b)$ bei Beschäftigung in a	0,48	0,49	
Amortisation = $tw = (A-RW)/(G+b)$ bei Nennleistung in a	0,45	0,35	
xK <sub>r</sub> = KF <sub>ii</sub> -KF <sub>i</sub> / kvi-kvii	7.164,18		
xK <sub>r</sub> = KF <sub>iii</sub> -KF <sub>i</sub> / kvi-kviii	10.729,41		
xK <sub>r</sub> = KF <sub>iiii</sub> -KF <sub>i</sub> / kvii-kviii	55.058,82		
xK <sub>r</sub> = KF <sub>iiii</sub> -KF <sub>iiii</sub> / kviii-kvii		5.377,36	
xK <sub>r</sub> = KF <sub>iiii</sub> -KF <sub>iiii</sub> / kviii-kviii		33.947,37	
Kapitalwert Co = $\ddot{u} \times (q^n - 1)/q^n(q-1) + (L/q^n) - a_0$ (bei 9%)	2.683.277,80	2.964.500,12	#DIV/0!

<b>Kapitalwert Co = <math>\ddot{u} \times (q^n - 1)/q^n(q-1) + (L/q^n) - a_o</math> (bei 11%)</b>	2.561.213,21	2.828.913,88	#DIV/0!
<b>Interne Zinsfuß r = <math>i_1 - Co_1 \times (i_2 - i_1) / (Co_2 - Co_1)</math></b>	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>	<b>#DIV/0!</b>
Berechnung Co1 mit .....% als Zins	2.683.277,80	2.964.500,12	#DIV/0!
Berechnung CO2 mit .....% als Zins	2.561.213,21	2.828.913,88	#DIV/0!
Berechnung $q^n = (1+i)^n$ bei 9% und 10 Jahre	2,59	2,59	1,00
Berechnung $q^n = (1+i)^n$ bei 11% und 10 Jahre	2,84	2,84	1,00
Berechnung von $(q^n - 1)$ bei 9% und 10 Jahren	1,59	1,59	0,00
Berechnung von $(q^n - 1)$ bei 11% und 10 Jahren	1,84	1,84	0,00
Berechnung von $(q-1)$ bei 9% und 10 Jahren	0,10	0,10	0,00
Berechnung von $(q-1)$ bei 11% und 10 Jahren	0,11	0,11	0,00
Berechnung Barwertfaktor $(q^n - 1)/q^n(q-1) = (1+i)^n - 1/(1+i)^n * (1+i-1)$ bei.....%	6,14	6,14	#DIV/0!
Berechnung Barwertfaktor $(q^n - 1)/q^n(q-1) = (1+i)^n - 1/(1+i)^n * (1+i-1)$ bei .....%	5,89	5,89	#DIV/0!
Bei unendlicher Nutzung $r = \ddot{u}/a_o$	1,91	1,82	#DIV/0!
Annuität = $Co * (q^n * (q-1)) / (q^n - 1)$	436.691,11	482.458,74	#DIV/0!
Annuität = $Co * (q^n * (q-1)) / (q^n - 1)$	434.897,66	480.353,61	#DIV/0!
<b>Kapitalwert im Zeitpunkt t<sub>0</sub>, <math>C_0 = L_a^{t_0} + (\ddot{u}_N * (q^n - 1) / q^n * (q-1) + L / q^n * a_o) * (q^n / q^n - 1)</math> bei 9%</b>	15.490.791,14	17.111.167,38	
<b>Kapitalwert im Zeitpunkt t<sub>0</sub>, <math>C_0 = L_a^{t_0} + (\ddot{u}_N * (q^n - 1) / q^n * (q-1) + L / q^n * a_o) * (q^n / q^n - 1)</math> bei 11%</b>	13.626.168,85	15.047.254,62	
$x = (\ddot{u}_N * (q^n - 1) / q^n * (q-1) + L / q^n * a_o) * (q^n / q^n - 1)$	15.460.791,14	17.081.167,38	#DIV/0!
$x = (\ddot{u}_N * (q^n - 1) / q^n * (q-1) + L / q^n * a_o) * (q^n / q^n - 1)$	13.596.168,85	15.017.254,62	#DIV/0!
<b>Restlaufzeit alte Anlage n<sub>A</sub> = 2</b>	2	2	2
$(q^{nA} / q^{nA-1}) = (1+i)^n / (1+i)^{n-1}$ bei 9%	5,76	5,76	#DIV/0!
$(q^{nA} / q^{nA-1}) = (1+i)^n / (1+i)^{n-1}$ bei 11%	5,31	5,31	#DIV/0!
$1/q = 1/(1+i)$ bei 9%	0,91	0,91	1,00
$1/q = 1/(1+i)$ bei 11	0,90	0,90	1,00
<b>Kapitalwert im Zeitpunkt t<sub>1</sub>, <math>C_0^{t_1} = (L_a^{t_1} + \ddot{u}_a^{t_1} + (x) * 1/q)</math></b>	17.474.870,25	19.257.284,12	#DIV/0!
<b>Kapitalwert im Zeitpunkt t<sub>1</sub>, <math>C_0^{t_1} = (L_a^{t_1} + \ddot{u}_a^{t_1} + (x) * 1/q)</math></b>	15.559.747,43	17.137.152,63	#DIV/0!
$1/q^2 = 1/(1+i)^2$ bei 9%	0,83	0,83	1,00
$1/q^2 = 1/(1+i)^2$ bei 11%	0,81	0,81	1,00
<b>Kapitalwert im Zeitpunkt t<sub>2</sub>, <math>C_0^{t_2} = L_a^{t_2} / q^2 + \ddot{u}_a^{t_2} / q^2 + \ddot{u}_a^{t_1} / q + (x/q) * 1/q</math> bei 9%</b>	13.563.298,46	14.902.452,38	#DIV/0!
<b>Kapitalwert im Zeitpunkt t<sub>2</sub>, <math>C_0^{t_2} = L_a^{t_2} / q^2 + \ddot{u}_a^{t_2} / q^2 + \ddot{u}_a^{t_1} / q + (x/q) * 1/q</math> bei 11%</b>	11.810.282,33	12.963.667,41	#DIV/0!

## Excurs Eigenfertigung oder Fremdbezug? So entscheiden Sie richtig

### Zusammenfassung

Die Frage "Selber machen oder kaufen?" ist für alle Teilbereiche der Unternehmung relevant.

Praktisch existieren fünf verschiedene Situationen mit einer jeweils typischen Entscheidungsregel.

Im Unternehmen sollte auf der Basis einer Analyse die zutreffende Regel ausgewählt werden sowie zwischen lang- und kurzfristig wirkenden Entscheidungen differenziert werden.

### 1 Entscheidungssituation

#### Alle Bereiche benötigen MoB-Entscheidungen

Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or Buy, MoB) sind die beiden Möglichkeiten, die bei der Versorgung der Unternehmen mit Sachgütern und Dienstleistungen bestehen. Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug (MoB-Entscheidungen) werden zwar primär für den Produktionsbereich diskutiert (Soll ein bestimmtes Einbauteil besser selbst produziert oder gekauft werden?), sind im Grundsatz jedoch in sämtlichen Unternehmensbereichen, also auch außerhalb der Fertigung, zu treffen:

Bereich	Beispiele für Eigenfertigung/Fremdbezug
<b>Beschaffung:</b>	Einstellungen über eigenes Personalbüro oder Personalberatungsgesellschaft? Eigenherstellung oder Kauf (Miete, Leasing) von Anlagegegenständen, Werkzeugen und Teilen?
<b>Fertigung:</b>	Eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder Kauf von Patenten und Lizenzen? Eigenfertigung von Einzelteilen und Baugruppen oder reine Montagefertigung? Eigener Wartungs- und Reparaturdienst oder Vergabe von Lohnaufträgen?
<b>Vertrieb:</b>	Eigene Werbeabteilung oder Inanspruchnahme einer Agentur? Eigener Kundendienst oder Kundendienst über Fachhandel? Eigene Verkaufsorganisation oder Verkauf über Groß- und/oder Einzelhandel? Transporte durch eigene Lkw oder Fremdtransporte?
<b>Finanzen:</b>	Eigenes Mahn- und Inkassowesen oder Einschaltung einer Factoringgesellschaft?
<b>Verwaltung:</b>	Eigene EDV-Anlage oder Vergabe an externes Rechenzentrum? Eigene Kantine oder Bezug von Großküchenessen? Eigene Organisationsabteilung oder Einschaltung externer Organisationsberater?

Abb: x: Beispiele für MoB-Entscheidungen im Unternehmen

#### Umsatzrelevante Entscheidungen

Die Fülle und Verschiedenartigkeit der Beispiele zeigt, daß sich fast jedes Unternehmen der Entscheidung "Eigenfertigung oder Fremdbezug" stellen muß. Dafür spricht auch die quantitative Bedeutung der fremdbezogenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halbfabrikate in unserer Volkswirtschaft: Typisch ist, daß ein Unternehmen im Bereich des produzierenden Gewerbes fast 55% des Umsatzes für die Materialbeschaffung aufwendet. Die Pkw-Hersteller geben zwei Drittel ihres Umsatzes für den Fremdbezug aus. Viele Unternehmen bemühen sich um eine schlankere Produktion (lean production), d. h. um die Kostensenkung durch Verringerung der Leistungstiefe und Auslagerung von Fertigungen auf Zulieferer. Im Zuge der stärkeren Zusammenarbeit mit Zulieferern, Händlern, Spediteuren und Recyclern entstehen gegenwärtig neue Formen gesamtwirtschaftlicher Arbeitsteilung, bei denen MoB-Entscheidungen immer wichtiger werden.

#### Spezielle Verfahrenswahl

Das Produktions-Controlling hat zu beachten, daß der Fremdbezug kostenrechnerisch als ein spezielles Produktionsverfahren aufgefaßt werden kann, bei dem im Regelfall nur variable, nicht aber fixe Kosten auftreten.

Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug läßt sich also auch als Spezialfall der Wahl des optimalen Produktionsverfahrens auffassen. Die für die Verfahrenswahl entwickelten Entscheidungsregeln sind in analoger Weise für MoB-Entscheidungen anwendbar, wobei für den Fremdbezug die Kostenfunktion  $K_1 = p_F \cdot x$  gilt.

#### K (EUR/Monat)

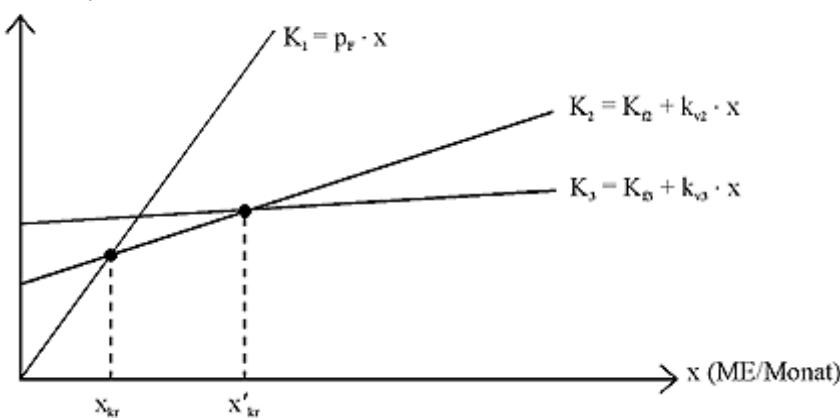


Abb. y: Fremdbezug als spezielles Produktionsverfahren

K1	=	Gesamtkosten bei Verfahren 1 (EUR/Monat)
Kf2	=	Fixkosten bei Verfahren 2 (EUR/Monat)
kv2	=	variable Stückkosten bei Verfahren 2 (EUR/Stück)
pF	=	Preis einer Einheit bei Fremdbezug (EUR/Stück)
xkr	=	kritische Menge (Stück/Monat)

#### Neben Zahlen sind auch nichtquantifizierbare Größen zu beachten

Im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens lassen sich naturgemäß vor allem quantifizierbare Größen zur Entscheidungsfindung heranziehen. Für die Entscheidungsfindung kann es zweckmäßig sein, wenn der Controller neben den in Geldbeträgen festlegbaren Größen auch solche Faktoren berücksichtigt, die schwer oder gar nicht quantifizierbar sind. Beispiele hierfür sind:

- **Terminplanung:** Fremdbezug macht den Betrieb von der Lieferpolitik des Produzenten abhängig. Sinnvoll sind daher Konventionalstrafen für verspätete Bereitstellung.
- **Qualitätsunterschiede:** Häufig sind zwischen den beiden Bereitstellungswegen Qualitätsunterschiede zu beobachten. Es kann sein, daß die Eigenfertigung infolge der unmittelbaren Einflußnahme zu besseren Ergebnissen führt. Denkbar ist auch, daß die Fremdfertigung aufgrund fertigungstechnischer Spezialisierungsvorteile und rigoroser Qualitätskontrollen vorzuziehen ist.
- **Betriebsgeheimnisse:** Bei Neuheiten besteht im Falle von Fremdbezug die Gefahr, daß Know-how an die Konkurrenz verlorengeht, was zu einer Verminderung des Wettbewerbsvorsprungs führen kann.
- **Konkurrenzaspekte:** Wer den Übergang zum Fremdbezug erwägt, muß bedenken, daß beim Großziehen fremder Zulieferbetriebe die Gefahr besteht, daß diese selbst in die Weiterverarbeitung vordringen und so zu unmittelbaren Konkurrenten werden.
- **Langfristige Kapitalbindung:** Wegen der hohen Investitionssummen für Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Einrichtungen birgt Eigenfertigung besondere Risiken, falls sich die Endprodukte nicht oder nur schwer vermarkten lassen.
- **Elastizität:** Bei plötzlich auftretenden Bedarfsänderungen ist im Fall von Fremdbezug lediglich der Lieferant zu wechseln, während man bei Eigenfertigung den Produktionsapparat umbauen müßte.

Das Zusammenspiel dieser Faktoren kann am Beispiel eines Lieferanten als potentieller Konkurrent verdeutlicht werden:

#### Beispiel IBM

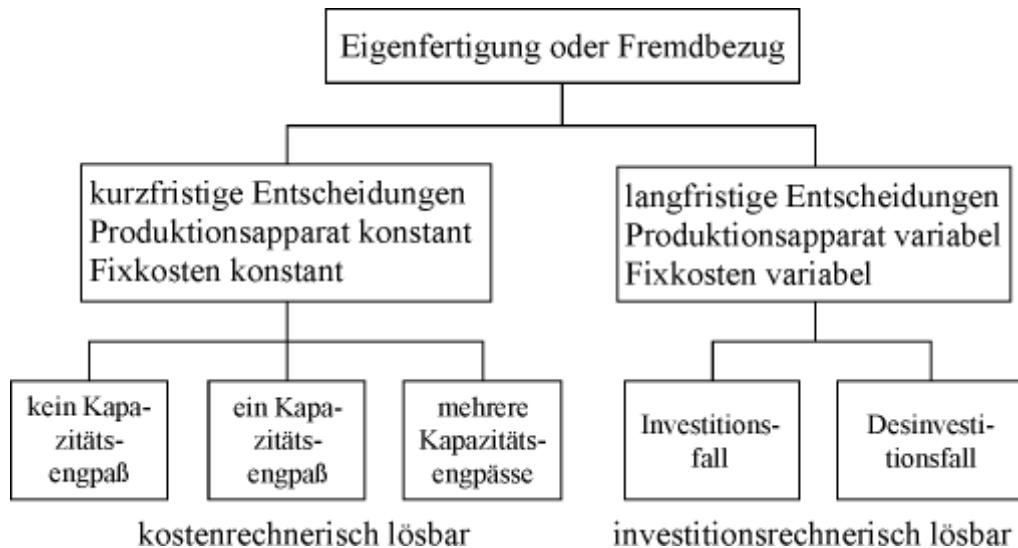
"Den scheinbar unaufhaltsamen Aufstieg des amerikanischen Computerriesen IBM sicherte über Jahrzehnte ein eisernes Prinzip: Die Technologie für das Herzstück der Rechner stammte stets aus dem eigenen Hause. Diese Strategie garantierte dem Konzern die Dominanz auf dem gesamten Weltmarkt. Aber dann, Anfang der achtziger Jahre, unterließ dem Topmanagement wohl der größte Fehler in der Firmengeschichte. Statt, wie sonst immer, die eigene Technik zu entwickeln und damit den Standard zu prägen, wählte IBM erstmals einen externen Lieferanten für die Mikroprozessoren."

"Es ging 1981 um die neuen geplanten Personal-Computer. Noch nicht ahnend, daß die kleinen Kisten eine Revolution in der Rechnerwelt auslösen würden, beauftragte IBM die kleine Firma Intel, den zentralen Baustein beizusteuern. In den folgenden Jahren entwickelte sich daraus eine Symbiose, die Intel stark und IBM schwach

gemacht hat. Jetzt versucht der größte Computerbauer der Welt, sich aus der bedrohlichen Abhängigkeit von seinem Ziehkind und mittlerweile größten Chipproduzenten zu lösen - ein Machtkampf unter Partnern, der ihr Schicksal besiegen wird".

### Entscheidungssituationen

Die Entscheidung im Einzelfall hängt sowohl von den Ergebnissen des betrieblichen Rechnungswesens als auch von den nicht oder nur schwer quantifizierbaren Faktoren ab. Die nicht quantifizierbaren Faktoren (= qualitative Aspekte) sollte der Controller verbal so genau wie möglich beschreiben und eventuell im Rahmen eines Punktesystems, wie es die Nutzwertanalyse bietet, näherungsweise gewichten. Analog zu unserem Vorgehen bei der Wahl des optimalen Produktionsverfahrens haben wir auch bei Entscheidungen bezüglich Eigenfertigung oder Fremdbezug (MoB-Entscheidungen) verschiedene betriebliche Situationen zu untersuchen, um die jeweils zweckmäßige Entscheidungsregel zu finden.



**Abb. z:** Praktische MoB-Entscheidungen: Fünf Situationen sind zu beachten

## 2 Kurzfristige Make-or-Buy-Entscheidungen

### 2.1 Entscheidungen ohne Engpässe

#### Freie Kapazitäten

Die Situation ohne Kapazitätsengpaß ist dadurch gekennzeichnet, daß im Falle der Eigenfertigung die vorhandene Ausstattung des Betriebs ausreicht, d. h., man kommt ohne Investitionen und Personaleinstellungen aus. Geht man zur Fremdfertigung über, so hat dies kurzfristig keinen Einfluß auf die maschinelle und personelle Ausstattung des Betriebs, da bei einer Produktionsverlagerung auf Zulieferer kurzfristig keine Fixkosten abgebaut werden können. Der Fremdbezug bringt in der kurzen Periode lediglich eine Verminderung der variablen Kosten der Eigenfertigung.

Geht man im praktischen Fall von einem linearen Gesamtkostenverlauf aus, sind also variable Stückkosten und Grenzkosten identisch, so wird

#### Entscheidungsregel

- **fremdbezogen**, solange der Lieferantenpreis unter den variablen Stückkosten liegt, und
- **eigengefertigt**, falls der Lieferantenpreis die variablen Stückkosten übersteigt.

Der Controller vergleicht also die variablen Stückkosten  $k_v$  der Eigenfertigung mit dem Fremdbezugspreis  $p_F$ :

$p_F < k_v$	Fremdbezug vorteilhaft
$p_F > k_v$	Eigenfertigung vorteilhaft

Entspricht der Fremdbezugspreis den variablen Stückkosten der Eigenfertigung, erfolgt die Entscheidung aufgrund qualitativer Aspekte. Das gilt auch dann, wenn die Unterschiede zwischen den beiden Größen unerheblich sind.

Dazu sei das folgende **Beispiel** angeführt:

Ein Autohersteller produziert in einem Zweigwerk mehrere Einbauteile. Die Kapazität reicht für die Herstellung der benötigten Mengen aus. Neuerdings werden einige der bisher eigengefertigten Einbauteile auch von diversen Zulieferern angeboten. Die Ausgangsdaten lauten:

Einbauteil	x Bedarfsmenge (Stück/Monat)	pF günstiger Fremdbezugspreis (EUR/Stück)	kv variable Stückkosten (EUR/Stück)	k gesamte Stückkosten
Pumpen	50.000	165	120	190
Wischer	200.000	40	20	35
Vergaser	100.000	220	150	210
Felgen	150.000	110	130	150

Welche Einbauteile sind kurzfristig fremdzubeziehen, welche eigenzufertigen, wenn man

1. a) nach der Vollkostenrechnung,
2. b) nach der Teilkostenrechnung vorgeht?

#### Lösung a) Vollkostenrechnung

Falls der Autohersteller auf der Basis einer Vollkostenrechnung entscheidet, kommt er zum Ergebnis,

- Pumpen und Felgen fremdzubeziehen (da  $pF < k$ ) und
- Wischer und Vergaser eigenzufertigen (da  $pF > k$ ).

#### Fixkosten nicht relevant

Nach einem Monat würde das Produktions-Controlling jedoch feststellen, daß die Gesamtkosten der Pumpen im Vergleich zur Vorperiode nicht - wie erwartet - gesunken, sondern auf 11,75 Mio EUR gestiegen sind. Die Stückkosten von 190 EUR enthalten anteilige Fixkosten von 70 EUR, die kurzfristig nicht entscheidungsrelevant sind, da sich die Kapazität durch die getroffene Entscheidung kurzfristig nicht ändert. Beim Fremdbezug entstehen dem Betrieb daher nicht nur Kosten von  $165 \times 50.000 = 8,25$  Mio EUR/Monat, sondern es fallen darüber hinaus auch fixe Kosten von  $70 \times 50.000 = 3,5$  Mio EUR pro Monat an, zusammen also 11,75 Mio EUR pro Monat. Bei Eigenfertigung hingegen kommt man mit Kosten von 9,5 Millionen EUR/Monat aus. Dieser Vergleich zeigt, daß die Vollkostenrechnung leicht zu Fehlentscheidungen führt.

#### Lösung b) Teilkostenrechnung

Aufgrund der Teilkostenrechnung, die die variablen Stückkosten kv mit dem günstigsten Fremdbezugspreis pF vergleicht, gelangt man zu folgendem Ergebnis:

Einbauteil	pF (EUR/Stück)	kv (EUR/Stück)	Entscheidung	Begründung
Pumpen	165	120	eigenfertigen	$pF > kv$
Wischer	40	20	eigenfertigen	$pF > kv$
Vergaser	220	150	eigenfertigen	$pF > kv$
Felgen	110	130	fremdfertigen	$pF < kv$

#### Entscheidungsregel

Entscheidungsregel: Die variablen Stückkosten eines Einbauteils stellen die kurzfristige Preisobergrenze im Falle des Fremdbezugs dar.

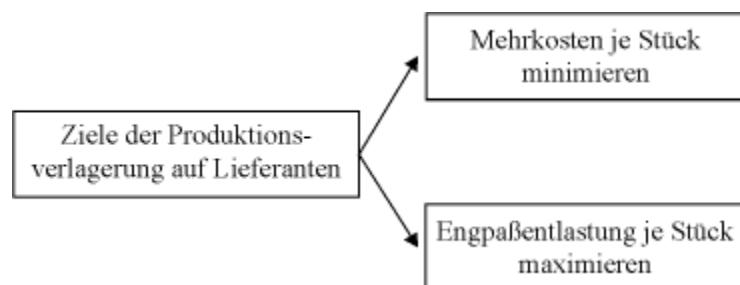
## 2.2 Entscheidungen bei einem Engpaß

#### Ein Engpaß

Wird kurzfristig ein beliebiger betrieblicher Engpaß wirksam, so können nicht alle Teile, für die  $pF > kv$  gilt, eigengefertigt werden. Es muß folglich entschieden werden, in welchen Fällen die Produktion auf die Zulieferer zu verlagern ist.

Wird die Produktion eines Gutes, das eigentlich günstiger eigenzufertigen wäre, aus Kapazitätsgründen auf einen Lieferanten verlagert, so entsteht ein Kostennachteil von  $(pF - kv)$  EUR je Stück. Für eine Produktionsverlagerung eignen sich unter sonst gleichen Umständen vor allem solche Güter, bei denen die verlagerungsbedingten Mehrkosten je Einheit vergleichsweise gering sind. Neben den Mehrkosten je Einheit durch Verlagerung ist aber auch der Kapazitätseffekt zu beachten: Man läßt unter sonst gleichen Umständen bevorzugt solche Produkte

fremdfertigen, deren Auslagerung eine hohe Engpaßentlastung je Einheit mit sich bringt.



### Spezifische Mehrkosten

Die gleichwertige Berücksichtigung beider Argumente führt zur Forderung, MoB-Entscheidungen nach Maßgabe der zu minimierenden spezifischen Mehrkosten bei Fremdfertigung zu treffen. Für ein beliebiges Produkt ermittelt der Controller die spezifischen Mehrkosten der Fremdfertigung, indem er den Kostennachteil je Stück  $p_F - k_v$  auf die durch die Auslagerung vermiedene Engpaßinanspruchnahme je Einheit  $e_E$  bezieht. Es gilt:

#### Spezifische Mehrkosten bei Fremdfertigung

$$= \text{Mehrkosten je Stück} / \text{Engpaßentlastung je Stück}$$

$$= p_F - k_v / e_E$$

$$p_F = \text{Fremdbezugspreis (EUR/Stück)}$$

$$k_v = \text{variable Stückkosten bei Eigenfertigung (EUR/Stück)}$$

$$e_E = \text{Engpaßentlastung je Stück (Engpaßkapazitätseinheiten/Stück)}$$

**Entscheidungsregel:** Analog zum Vorgehen bei der Wahl des optimalen Produktionsverfahrens können wir folgende Entscheidungsregel formulieren:

1. Man ermittelt für jedes Halb- oder Fertigprodukt jenen Beschaffungsweg (Eigenfertigung oder Fremdbezug), der für das betreffende Gut am kostengünstigsten ist (Maßstab: variable Stückkosten minimieren).
2. Wird im Rahmen der Eigenfertigung ein bestimmter betrieblicher Teilbereich zum Engpaßsektor, so ist der Engpaß schrittweise zu entlasten, wobei man mit den Erzeugnisarten beginnt, deren spezifische Mehrkosten bei Fremdfertigung am geringsten sind.
3. Diese Erzeugnisse werden so lange der nächstgünstigsten Fremdbezugsmöglichkeit zugeordnet, bis die Fehlkapazität des Engpasses abgebaut ist.

### Engpaßsituation in einer Schraubenfabrik

#### Praxis-Beispiel

Eine Schraubenfabrik fertigt fünf verschiedene Typen von Schrauben, die alle eine bestimmte Gewindeschneideanlage in Anspruch nehmen, falls die Eigenfertigung gewählt wird. Die Gewindeschneideanlage kann monatlich 160 Stunden (= 9.600 Minuten) in Anspruch genommen werden. Sämtliche Schraubentypen könnten auch ohne Qualitätseinbuße fremdbezogen werden. Zu bestimmen ist, wie viele Einheiten je Typ eigengefertigt/fremdbezogen werden sollen, wenn für den kommenden Monat folgende Daten gelten:

Schrauben-typ	x (TSt/Mon)	t (Min/TSt)	x · t (Min/Mon)	p_F (EUR/TSt)	k_v (EUR/TSt)
A	300	20	6.000	20	15
B	250	12	3.000	17	10
C	200	10	2.000	21	9
D	100	8	800	8	5
E	100	15	1.500	10	11
benötigte Gesamtkapazität:			13.300 (Minuten/Monat)		
bei ausschließlicher Eigenfertigung			9.600 (Minuten/Monat)		

$x$	=	benötigte Monatsmenge in TStück. Die Menge eines Typs kann ganz oder teilweise eigengefertigt oder fremdbezogen werden.
$t$	=	Inanspruchnahme der Gewindeschneideanlage in Minuten je TStück
$k_v$	=	variable Stückkosten bei Eigenfertigung (EUR/TStück)
$p_F$	=	günstigster Fremdbezugspreis (EUR/TStück)

Daraus ergibt sich die folgende **Lösung**: Für Typ E gilt  $p_F < k_v$ ; somit ist hier der Fremdbezug als vorteilhaftere Alternative zu wählen. Um den Engpaß konkurrieren also nur die Typen A, B, C und D, für die eine Rangfolge nach Maßgabe der spezifischen Mehrkosten bei Fremdbezug aufzustellen ist. Die verfügbare Engpaßzeit wird nach Maßgabe der zu minimierenden spezifischen Mehrkosten bei Fremdfertigung auf die Produkttypen verteilt:

Typ	$p_F - k_v$ (EUR/TStück)	$t$ (Min/TStück)	$\frac{p_F - k_v}{t}$ (EUR/Min)	Rang
A	5	20	0,2500	4
B	7	12	0,5833	2
C	12	10	1,2000	1
D	3	8	0,3750	3

Rang	Typ	T zur Verfügung stehende Kapazität (Min/Monat)	$x_E$ Eigenferti- gungsmenge (TStück/Mon)	$t$ (Min/TStück)	$x_E \cdot t$ (Min/Monat)
1	C	9.600	200	10	2.000
2	B	7.600	250	12	3.000
3	D	4.600	100	8	800
4	A	3.800	190	20	3.800

für Eigenfertigung benötigte Kapazität: 9.600

**Ergebnis:** Die Typen A bis E sind in folgenden Stückzahlen eigenzufertigen bzw. fremdzubeziehen:

Typ	$x_E$ Eigenfertigungsmenge	$x_F$ Fremdbezugsmenge (TStück/Mon)	$x_E + x_F$ Gesamtmenge
A	190	110	300
B	250	0	250
C	200	0	200
D	100	0	100
E	0	100	100

## 2.3 Entscheidungen bei mehreren Engpässen

### Lineare Optimierung

Sind MoB-Entscheidungen für einen Betrieb zu treffen, bei dem im Fall der Eigenfertigung mehr als ein Engpaß wirksam wird, so ist der bisherige Lösungsweg nicht mehr gangbar. Das Produktions-Controlling hat statt dessen (wie schon bei der Wahl des optimalen Produktionsverfahrens) eine simultane Lösung mit Hilfe der linearen Optimierung zu suchen. Diese Lösung ist anhand des nachfolgenden Beispiels nachzuvollziehen:

### Engpässe bei Kombithermen

Die Thermidor KG stellt unter anderem Kombithermen her. Die Kombithermen benötigen - je nach Typ - die

unterschiedlichen Vorlaufweichen A, B, C zur Regelung der Raumtemperatur. Die Vorlaufweichen werden auf drei Maschinen produziert, könnten aber auch in gleicher Qualität fremdbezogen werden. Im Einzelnen gelten folgende Daten:

Ökonomische Daten				Technische Daten				
Vorlauf-Weiche	x (Stück/Monat)	p <sub>F</sub> (EUR/Stück)	k <sub>v</sub> (EUR/Stück)	Maschine	t <sub>a</sub> (Min/Stück)	t <sub>b</sub> (Min/Stück)	t <sub>c</sub> (Min/Stück)	T (Min/Monat)
A	2.700	260	210	1	2	3	2,5	10.800
B	900	220	200	2	1	4	2,0	12.000
C	2.100	295	280	3	4	2	1,0	12.000

$x$  = Bedarf (Stück/Monat)  
 $p_F$  = günstiger Fremdbezugspreis (EUR/Stück)  
 $k_v$  = variable Stückkosten bei Eigenfertigung (EUR/Stück)  
 $t_a, t_b, t_c$  = Stückzeiten Gut A, B, C (Minuten/Stück)  
 $T$  = Kapazität der Maschinen (Minuten/Monat)

Zu entscheiden ist, wie viele Einheiten je Typ eigengefertigt/fremdbezogen werden sollen. Den Lösungsweg gibt der **Ersparnismaximierungsgrundsatz** in zwei Schritten vor.

**1. Schritt:** Aufstellung des Bedingungssystems

$$\begin{aligned}
 2x_a + 3x_b + 2,5x_c &\leq 10.800 \\
 1x_a + 4x_b + 2,0x_c &\leq 12.000 \\
 4x_a + 2x_b + 1,0x_c &\leq 12.000
 \end{aligned} \quad \text{maschinelle Restriktionen}$$

$$\begin{aligned}
 x_a &\leq 2.700 \\
 x_b &\leq 900 \\
 x_c &\leq 2.100
 \end{aligned} \quad \text{Höchstmengen}$$

$$\begin{array}{c}
 220 - 200 \\
 \downarrow \\
 E = 50x_a + 20x_b + 15x_c = \max!
 \end{array} \quad \text{Zielfunktion}$$

$$260 - 210 \quad 295 - 280$$

$E$  = Ersparnis (EUR/Monat)  
 $x_a, x_b, x_c$  = Anzahl eigenzufertigender Weichen A,B,C (Stück/Monat)  
**2. Schritt:** Lösung mit Hilfe eines Simplex-Programms

## Simplex-Methode

Formel:

Anzahl der Nebenbedingungen (ohne Zielfunktion) -

maximal 50 hier: 6

Anzahl der Variablen maximal 30 hier: 9

**1. Nebenbedingung:**

$$2 x_a + 3 x_b + 2,5 x_c \leq 10.800$$

**2. Nebenbedingung:**

$$x_a + 4x_b + 2 x_c \leq 12.000$$

**3. Nebenbedingung:**

$$4 x_a + 2 x_b + x_c \leq 12.000$$

**4. Nebenbedingung:**

$$x_a \leq 2.700$$

**5. Nebenbedingung:**

$$x_b \leq 900$$

**6. Nebenbedingung:**

$$x_c \leq 2.100$$

**Zielfunktion:**

$$50 x_a + 20 x_b + 15 x_c = 0$$

(Un-)Gleichungssystem					
Nebenbedingungen	$x_a$	$x_b$	$x_c$	$(x_j)$	
<b>Nr. 1</b>	2,0	3,0	2,5	$\leq$	10.800,00
<b>Nr. 2</b>	1,0	4,0	2,0	$\leq$	12.000,00
<b>Nr. 3</b>	4,0	2,0	1,0	$\leq$	12.000,00
<b>Nr. 4</b>	1,0	0,0	0,0	$\leq$	2.700,00
<b>Nr. 5</b>	0,0	1,0	0,0	$\leq$	900,00
<b>Nr. 6</b>	0,0	0,0	1,0	$\leq$	2.100,00
<b>Zielfunktion</b>	50,0	20,0	15,0	=	0,00

Abb. 4: Nebenbedingungen des Gleichungssystems

Simplex-Tableau 1												
	2,0	3,0	2,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	=	10.800,00	
1	2,0	3,0	2,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	=	12.000,00	
2	1,0	4,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	=	12.000,00	
3	4,0	2,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	=	12.000,00	
4	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	=	2.700,00	
5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	=	900,00	
6	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	=	2.100,00	
ZF	50,0	20,0	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	= D	+ 0,00	

Simplex-Tableau 2												
	0,0	3,0	2,5	1,0	0,0	0,0	-2,0	0,0	0,0	=	5.400,00	
1	0,0	4,0	2,0	0,0	1,0	0,0	-1,0	0,0	0,0	=	9.300,00	
2	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	1,0	-4,0	0,0	0,0	=	1.200,00	
3	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	=	2.700,00	
5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	=	900,00	
6	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	=	2.100,00	
ZF	0,0	20,0	15,0	0,0	0,0	0,0	-50,0	0,0	0,0	= D	- 135.000,00	

Simplex-Tableau 3												
	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	-1,5	4,0	0,0	0,0	=	3.600,00	
2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	-2,0	7,0	0,0	0,0	=	6.900,00	
3	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	-2,0	0,0	0,0	=	600,00	
4	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	=	2.700,00	
5	0,0	0,0	-0,5	0,0	0,0	0,5	2,0	1,0	0,0	=	300,00	
6	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	=	2.100,00	
ZF	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0	-10,0	-10,0	0,0	0,0	= D	- 147.000,00	

Abb. 5: Simplex-Tableaus 1 - 3

Simplex-Tableau 4												
	0,0	-2,0	0,0	1,0	0,0	-2,5	8,0	0,0	0,0	=	2.400,00	
2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	-2,0	7,0	0,0	0,0	=	6.900,00	
3	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	1,0	-4,0	0,0	0,0	=	1.200,00	
4	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	=	2.700,00	
5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	=	900,00	
6	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0	-1,0	4,0	0,0	1,0	=	900,00	
ZF	0,0	-10,0	0,0	0,0	0,0	-15,0	10,0	0,0	0,0	= D	- 153.000,00	

Simplex-Tableau 5												
	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	-0,5	0,0	0,0	-2,0	=	600,00	
2	0,0	3,5	0,0	0,0	1,0	-0,3	0,0	0,0	-1,8	=	5.325,00	
3	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	=	2.100,00	
4	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	-0,3	=	2.475,00	
5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	=	900,00	
6	0,0	-0,5	0,0	0,0	0,0	-0,3	1,0	0,0	0,3	=	225,00	
ZF	0,0	-5,0	0,0	0,0	0,0	-12,5	0,0	0,0	-2,5	= D	- 155.250,00	

Abb. 6: Simplex-Tableaus 4 - 5

<u>Ergebnis</u>		
Bei Herstellung von:	Produkt a mit:	2.475 Stück
	Produkt b mit:	0 Stück
	Produkt c mit:	2.100 Stück
	Produkt d mit:	0 Stück
	Produkt e mit:	0 Stück
	Produkt f mit:	0 Stück
	Produkt g mit:	0 Stück
	Produkt h mit:	0 Stück
	Produkt i mit:	0 Stück
ergibt sich ein optimaler Gesamtdeckungsbeitrag von:		155.250,00 EUR
Freie Kapazitäten	bei Nebenbedingung 1: bei Nebenbedingung 2:	600 Minuten 5.325 Minuten
Nicht ausgeschöpfte Absatzhöchstmengen	bei Nebenbedingung 4: bei Nebenbedingung 5:	225 Stück 900 Stück
Dualvariable/Schattenpreise	bei Nebenbedingung 3: bei Nebenbedingung 6:	12,50 EUR 2,50 EUR

**Abb. 7:** Dialog zur Durchführung eines Simplex-Programms

Das Vorgehen zeigt folgendes **Ergebnis**:

Von den Vorlaufweichen A sind im kommenden Monat 2.475 Stück eigenzufertigen und (Bedarf: 2.700 Stück/Monat) 225 Stück fremdzubeziehen. Auf die Fremdbezugsmenge von 225 Einheiten weist auch die Schlupfvariable (nicht ausgeschöpfte Absatzhöchstmenge bei Nebenbedingung 4: 225 Stück) hin.

Die benötigten 900 Vorlaufweichen B müssen vollständig zugekauft werden ( $x_B = 0$  und Absatzhöchstmenge Nebenbedingung 5 = 900 Stück).

Die benötigten 2.100 Einheiten C können vollständig eigengefertigt werden ( $x_C = 2.100$ ; Absatzhöchstmenge bei Nebenbedingung 6 = 0 Stück).

Die durch die Eigenfertigung gegenüber dem vollständigen Fremdbezug maximal erzielbare Ersparnis beträgt 155.250 EUR/Monat.

Die Kapazität der Maschinen 1 und 2 wird nicht voll genutzt. Die Möglichkeit, die beiden Anlagen jeweils eine Minute länger nutzen zu können, hätte also keine Ergebnisverbesserung zur Folge. Die zugehörigen Dualvariablen sind gleich Null.

Maschine 3 dagegen wird voll genutzt. Die Dualvariable ist 12,50 EUR: Jede zusätzliche Maschinenminute erhöht die erzielbare Ersparnis um 12,50 EUR. Grund: Man würde zusätzliche Mengen A produzieren (Ersparnis pro Stück: 50 EUR), für die man jeweils 4 Maschinenminuten benötigt (Ersparnis pro Maschinenminute: 12,50 EUR).

Voll ausgeschöpft wird auch die Höchstmenge für die Vorlaufweichen C (2.100 Stück/Monat). Die Dualvariable ist 2,50 EUR: Jede Absatzeinheit über die bisherige Höchstmenge hinaus verbessert das Betriebsergebnis um 2,50 EUR. Angenommen, man könnte mit Hilfe eines bestimmten Geldbetrags pro Stück einen neuen Markt für C erschließen, dann dürfte man je Einheit C eine maximale Verkaufsprämie von 2,50 EUR vorsehen.

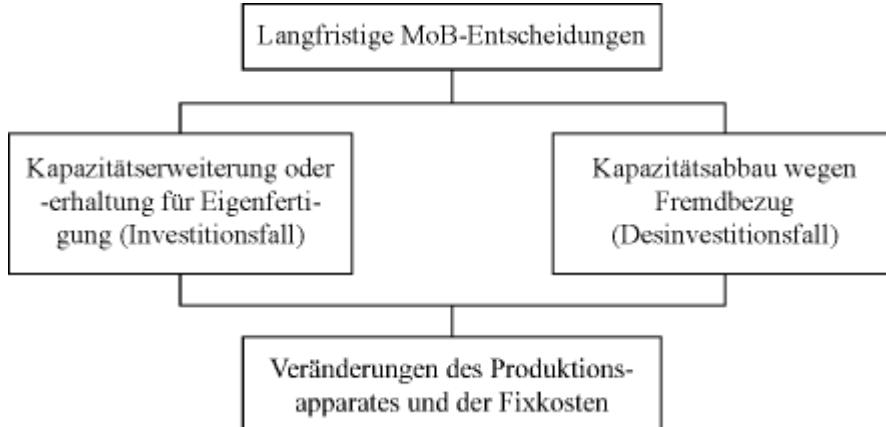
### 3 Langfristige Make-or-Buy-Entscheidungen

#### Langfristige MoB-Entscheidungen

Langfristig sind Betriebskapazität und betrieblicher Produktionsmittelbestand variierbar; somit sind nicht nur variable, sondern auch fixe Kosten entscheidungsrelevant. Im Controlling vergleicht man die (meist variablen) Kosten für Fremdbezug mit den variablen und fixen Kosten der Eigenfertigung.

Langfristige MoB-Entscheidungen treten in zwei Varianten auf:

1. Man bezieht die benötigten Güter von außen und fragt, ob langfristig die Eigenfertigung vorteilhafter ist. Diese Frage ist vor allem dann zu stellen und zu beantworten, wenn das Investitionsbudget der kommenden Jahre zur Entscheidung ansteht; denn der Übergang zur oder die Erhaltung der Eigenfertigung bedingt meist Investitionen.
2. Man erzeugt die benötigten Güter gegenwärtig selbst und fragt, ob langfristig der Fremdbezug wirtschaftlicher ist. Diese Frage ist vor allem dann zu stellen und zu beantworten, wenn wichtige Anlagen, die der Eigenerzeugung dienen, ersetzt werden müssen. Die Alternative lautet: Ersatzinvestition vornehmen oder unterlassen?



**Abb. 8:** Langfristige MoB-Entscheidungen

#### **Investitionsrechnung notwendig**

Im Kern geht es also darum, ob eine Investition durchgeführt werden soll oder nicht. Die Antwort auf die Frage, ob eine bestimmte Investition lohnend oder nicht lohnend ist, sollte man nicht mit den Mitteln der Kostenrechnung suchen, da dies die Gefahr von Fehlentscheidungen mit sich bringt. Investitionsprobleme sind vielmehr mit Hilfe der Investitionsrechnung zu lösen, die die Ein- und Auszahlungen mit ihrer zeitlichen Verteilung sowie Zinsen und Zinseszinsen berücksichtigt.

#### **Annuitätenmethode**

Es genügt also nicht, wenn man fordert, langfristige MoB-Entscheidungen mit Hilfe der Investitionsrechnung zu lösen, dann aber doch bei der traditionellen kostenrechnerischen Lösung bleibt. Das Controlling muß den Schritt zum investitionsrechnerischen Lösungsansatz auch tatsächlich tun. Dabei ist insbesondere die Annuitätenmethode zu empfehlen, weil sie dem kostenrechnerischen Denken besonders nahesteht. Häufig bietet es sich an, ergänzend eine kritische Werte-Rechnung durchzuführen, etwa zur Beantwortung der Fragen:

- Bis zu welchem Höchstpreis sollte man auf Eigenfertigung verzichten und stattdessen beim Fremdbezug bleiben? Zu beachten ist, daß die Ermittlung eines maximal zulässigen Fremdbezugspreises voraussetzt, daß die Bedarfsmengen genau feststehen.
- Bei welcher Menge lohnt sich eine Investition zum Zwecke der späteren Eigenfertigung gegenüber dem Fremdbezug? Voraussetzung hierbei ist, daß zur Ermittlung der kritischen Menge die Preise genau feststehen.

Das nachfolgende Beispiel verdeutlicht das Vorgehen.

### "Power to the Bauer" auf Eigen- oder Fremdfelgen?

Ein Treckerhersteller erzeugt unter anderem jährlich 500 Einheiten des 100-kW-Modells "Power to the Bauer". Die hierfür benötigten 2.000 Felgen werden bisher fremdbezogen, und zwar zum Fremdbezugspreis  $p_F = 320$  EUR pro Felge. Man erwägt den Übergang zur Eigenfertigung. Dazu wäre der Kauf einer Anlage erforderlich, deren Anschaffungsauszahlung 2 Mio EUR beträgt. Die Nutzungsdauer wird auf 10 Jahre geschätzt. Ein Restwert ist danach nicht mehr zu erwarten. Die Anlage müßte durch einen neu einzustellenden Meister bedient werden, für den ein Jahresgehalt von  $a_f = 50.000$  EUR anzusetzen ist. Die stückabhängigen Auszahlungen betragen  $a_v = 200$  EUR je Felge im Falle der Eigenfertigung. Der Unternehmer rechnet mit einem Kalkulationszinsfuß von 8%. Zu entscheiden ist:

1. Ist die Eigenfertigung beim gegenwärtigen Bedarf wirtschaftlich? Diese Frage ist mit Hilfe der durchschnittlich jährlichen Auszahlungen (DJA), die bei Eigenfertigung und Fremdbezug anfallen, zu beantworten.
2. Ab welchem Jahresbedarf lohnt sich die Eigenfertigung bei gegebenem Fremdbezugspreis?
3. Wie hoch darf der Fremdbezugspreis bei gegebener Menge allenfalls sein?

#### **Lösung 1)** Durchschnittliche jährliche Auszahlungen (DJA) bei Eigenfertigung und Fremdbezug

Fremdbezug:

$$DJAF = p_F \times x = 320 \times 2.000$$

$$DJAF = 640.000 \text{ (EUR/Jahr)}$$

Eigenfertigung:

$$DJAE = A \times KWFn + a_f + a_v \times x$$

$$DJAE = 2.000.000 \times 0,149029 + 50.000 + 200 \times 2.000$$

$$DJAE = 748.058 \text{ (EUR/Jahr)}$$

**Ergebnis:** Die Menge von 2.000 Felgen pro Jahr wird am günstigsten fremdbezogen. Man spart dann gegenüber der Eigenfertigung  $748.058 - 640.000 = 108.058$  EUR jährlich.

#### **Lösung 2)** Ermittlung der kritischen Menge

##### Kritische Menge

Man ermittelt die kritische Menge  $x_{kr}$  in bezug auf die beiden Beschaffungswege, indem man die DJA bei Eigenfertigung und Fremdbezug gleichsetzt:

$$DJA \text{ bei Eigenfertigung} = DJA \text{ bei Fremdbezug}$$

##### Legende:

$$A \times KWFn + a_f + a_v \times x_{kr} = p_F \times x_{kr}$$

$$2.000.000 \times 0,149029 + 50.000 + 200 \times x_{kr} = 320 \times x_{kr}$$

$$348.058 = 120 x_{kr}$$

$$x_{kr} = 2.900,48 \text{ (Stück/Jahr)}$$

$$x_{kr} = 2.900 \text{ (Stück/Jahr)}$$

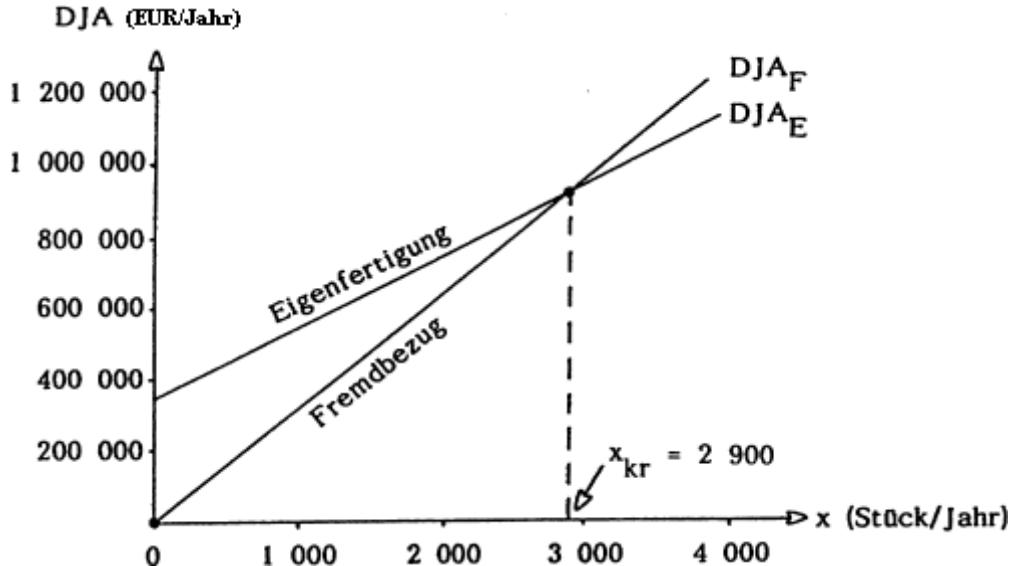


Abb. 9: Ermittlung der kritischen Menge

**Ergebnis:** Bei gegebenen Preisen lohnt sich der Fremdbezug bis zu einem Jahresbedarf von 2.900 Einheiten. Sollte der Jahresbedarf diese Grenze übersteigen, ist es sinnvoll, zur Eigenfertigung überzugehen.

### Lösung 3) Ermittlung des kritischen Preises

#### Kritischer Preis

Man ermittelt den maximal zulässigen (kritischen) Fremdbezugspreis  $pF^{kr}$ , indem man die durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen DJA beider Beschaffungswege gleichsetzt:

$$\text{DJA bei Eigenfertigung} = \text{DJA bei Fremdbezug}$$

#### Legende:

$$A \times KWF_n + af + av \times x_{kr} = pF^{kr} \times x$$

$$2.000.000 \times 0,149029 + 50.000 + 200 \times 2.000 = pF^{kr} \times 2.000$$

$$348.058 + 400.000 = pF^{kr} \times 2.000$$

$$pF^{kr} \approx 374 \text{ (EUR/Stück)}$$

**Ergebnis:** In der Ausgangssituation (bei der Menge von 2.000 Felgen/Jahr) bleibt der Fremdbezug vorteilhaft, solange der Fremdbezugspreis unter 374,03 EUR/Felge liegt. Beim Preis von 374,03 EUR sind beide Beschaffungswege gleichwertig.

## 4 Resümee

**Eigenfertigung oder Fremdbezug:** Eigenfertigung oder Fremdbezug sind die zwei Möglichkeiten bei der Zurverfügungstellung von Sachgütern und Dienstleistungen im Betrieb. MoB-Entscheidungen werden zwar primär für den Produktionsbereich diskutiert, sind darüber hinaus aber auch in den anderen Teilbereichen zu fällen. Sie können als Sonderfall der Verfahrenswahl angesehen werden und erfordern wie diese eine Unterscheidung nach Planungsfrist und Engpaßsituation.

**Planungsfrist:** Die Planungsfrist ist von Bedeutung im Hinblick auf die entscheidungsrelevanten Kosten. Kurze Frist heißt, nur variable Kosten sind entscheidungsrelevant. Lange Frist heißt, auch fixe Kosten sind entscheidungsrelevant.

**Kurzfristige MoB-Entscheidungen ohne Engpässe:** Hier lautet die Entscheidungsregel: "Fremdbezug ist vorteilhaft, sobald der günstigste Fremdbezugspreis unter den variablen Stückkosten der Eigenfertigung liegt."

**Kurzfristige MoB-Entscheidungen bei einem Engpaß:** Diese Entscheidungen folgen der Regel: "Wird bei Eigenfertigung ein Teilbereich zum Engpaß, so entlaste ihn durch Produktionsverlagerung nach außen (Fremdbezug), die so vorzunehmen ist, daß die spezifischen Mehrkosten des Fremdbezugs minimiert werden."

**Spezifischen Mehrkosten des Fremdbezugs:** Diese Position ergibt sich aus dem Quotienten von Mehrkosten je Stück und Engpaßentlastung je Stück. Sie gibt an, was es kostet, eine Engpaßkapazitätseinheit freizumachen.

**Kurzfristige MoB-Entscheidungen bei mehreren Engpässen:** In diesen Situationen wird die lineare Optimierung in Gestalt eines Kostenminimierungs- oder Ersparnismaximierungsmodells zur Problemlösung eingesetzt.

**Langfristige MoB-Entscheidungen:** Sie treten in zwei Varianten auf: Investitionsfall und Desinvestitionsfall. In beiden Fällen sollte man anstelle des kostenrechnerischen Instrumentariums die Investitionsrechnung einsetzen und mit Zahlungen (und nicht mit Kosten) rechnen. Als Entscheidungshilfe bietet sich in beiden Fällen die Annuitätenmethode an, die dem kostenrechnerischen Denken wegen ihrer Analogie zur Kostenfunktion besonders nahekommt.

**Investitionsfall:** Hier lautet die Entscheidungsregel: "Vorteilhaft (wirtschaftlich, lohnend) ist jene Anlage, die die Erstellung der geforderten Leistung zu minimalen durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen gestattet."

**Desinvestitionsfall:** Es gilt die obige Entscheidungsregel in abgewandelter Form. Da man beim Abbau von Altanlagen möglicherweise Fixauszahlungen einspart und beim Verkauf der alten Maschinen möglicherweise Restwerteinzahlungen erhält, korrigiert man die durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen entsprechend (die abbaufähigen Fixauszahlungen und die periodenanteiligen Restwerteinzahlungen mindern die durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen). Man behält die Anlage im Betrieb, die die geforderte Leistung zu minimalen durchschnittlichen jährlichen Auszahlungen erbringt.

**Einsatz im Produktions-Controlling:** In diesem Bereich unterscheidet man wie bei der Wahlentscheidung "Eigenfertigung oder Fremdbezug" fünf Situationen, zu denen jeweils eine ganz bestimmte Entscheidungsregel gehört:

Zeitbezug	Situation	Entscheidungsregel im Telegrammstil
Kurzfristige MoB-Entscheidungen	Kein Engpaß	$p_F > k_v \rightarrow$ Eigenfertigung $p_F < k_v \rightarrow$ Fremdbezug
	Ein Engpaß	Spezifische Mehrkosten bei Fremdfertigung minimieren
	Mehrere Engpässe	Kostenminimierung mit Hilfe der linearen Optimierung (Simplex-Methode)
Langfristige MoB-Entscheidungen	Investitionsfall	Dynamische Investitionsrechnung (Annuitätenmethode) DJA minimieren
	Desinvestitionsfall	Dynamische Investitionsrechnung (Annuitätenmethode) korrigierte DJA minimieren

**Abb. 10:** Jede Situation erfordert ihre eigene Entscheidungsregel

## X. Kosten und Leistungsrechnung

### X.I. Grundlagen

Im Rahmen der Kosten und Leistungsrechnung als auch der damit verbundenen Buchführung sind bestimmte gesetzliche Vorschriften zu beachten.

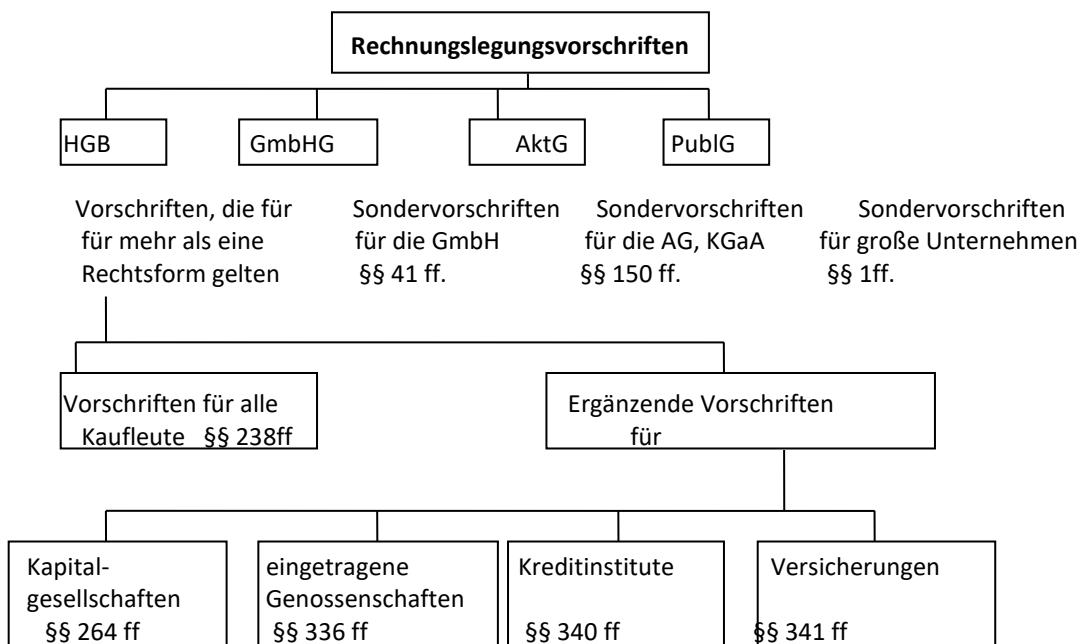


Abb. : Übersicht über wichtige Rechnungslegungsvorschriften

Neben den Gesetzen und Verordnungen zur Erstellung des Jahresabschlusses existieren auch noch die **Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung**, welche einen Teilbereich der **Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)** bilden.

Nachfolgendes Schaubild gibt die Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung wieder.

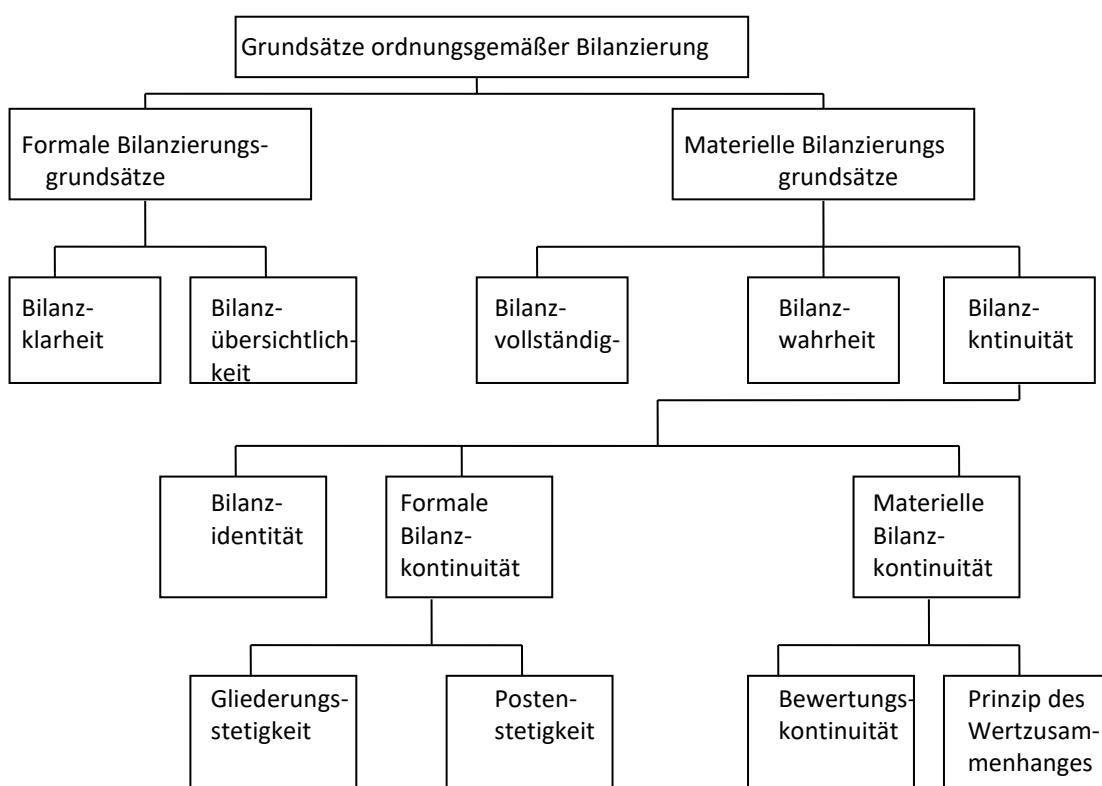


Abb.: Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung

### X.I.1 Begriffsmerkmale der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Stellung der Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb des betrieblichen Rechnungswesens sowie deren Abgrenzung zu anderen Teilgebieten wird deutlicher, wenn wir die kennzeichnenden Merkmale betrachten, welche sind

**a) Zwingende Merkmale:**

- Sie ist Bestandteil des internen Rechnungswesens,
- eine kalkulatorische Rechnung (orientiert sich an Realgüterbewegungen),
- eine vorwiegend kurzfristige Rechnung ohne Diskontierung,
- hat Erfolgsrechnungscharakter,
- wird laufend oder regelmäßig erstellt (zur Ermittlung des Betriebsergebnisses)
- und wird auf freiwilliger Basis durchgeführt.

**b) Fakultative Merkmale**

- Sie kann Vor- und/oder Nachrechnung sein,
- sie kann Stück- und/oder Periodenrechnung sein,
- sie kann Voll- und/oder Teilkostenrechnung sein,
- sie kann zur Ermittlung von Kosten oder zur Entscheidungsfindung dienen und
- sie kann in buchhalterischer oder statistisch-tabellarischer Form durchgeführt werden.

Wie die Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb des betrieblichen Rechnungswesens eingegliedert ist zeigt nachfolgendes Schaubild:



## Betriebliches Rechnungswesen

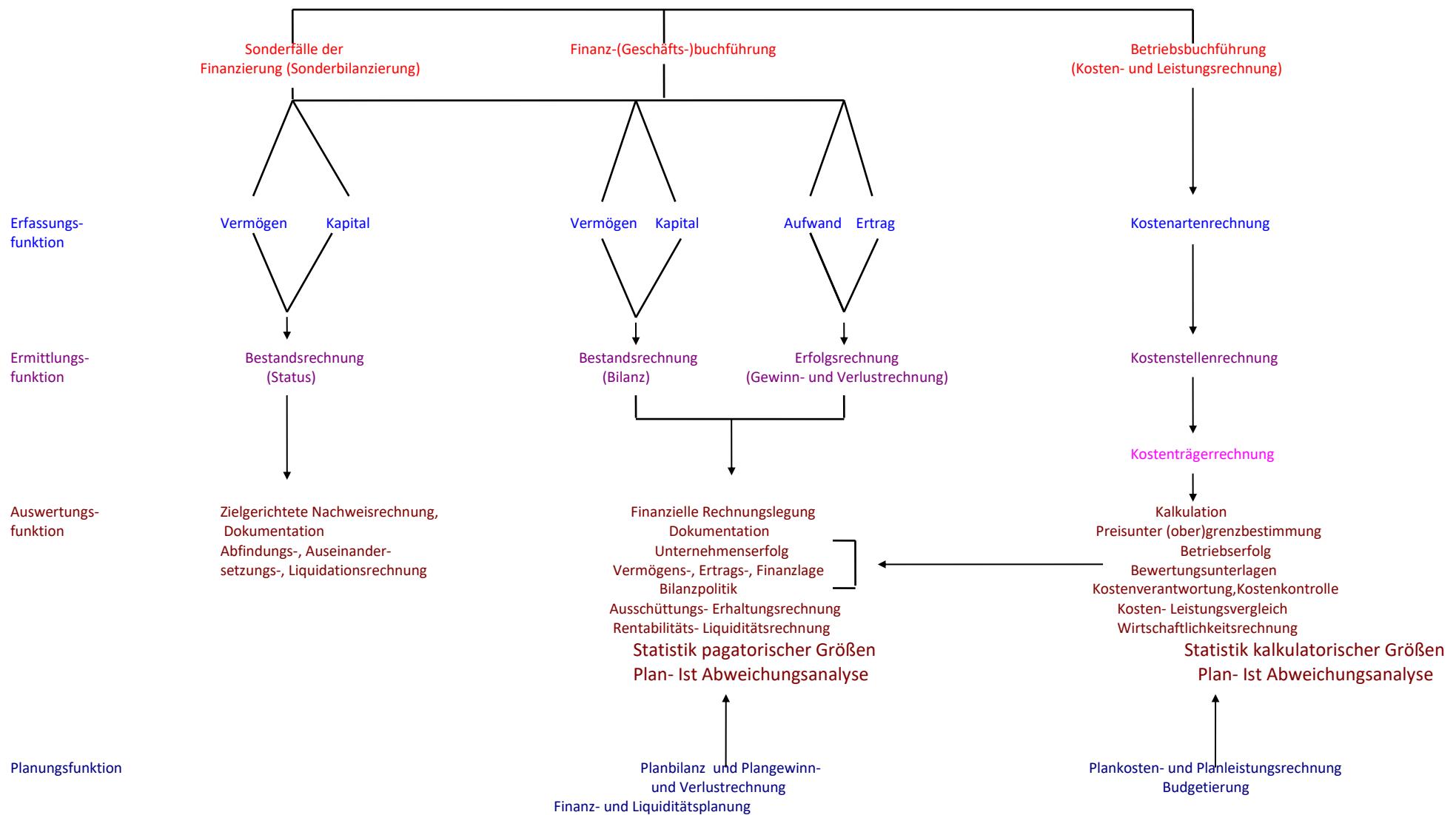


Abb.: Systematik des betrieblichen Rechnungswesens

## X.I.II Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung

Wie schon durch die Namensbezeichnung dargestellt wird, lässt sich die Kosten- und Leistungsrechnung in zwei große Teilbereiche unterteilen, welche da sind:

- Kostenrechnung
- Leistungsrechnung

Bei der **Kostenrechnung** geht es im Prinzip um die Ermittlung der Kosten in Geldgrößen, welche durch den Verzehr oder den Verbrauch der Produktionsfaktoren auf der Herkunftsseite entstehen.

Die **Leistungsrechnung** erfaßt demgegenüber im Prinzip den Produktionsausstoß welcher in Form der Erlöse rechnerisch abgebildet wird.

Beide Rechnungsarten münden in der **kurzfristigen Erfolgsrechnung**, in der z. B. der Erfolg für einzelne Produkteinheiten oder Produktarten und/oder Geschäftsbereiche dargestellt werden.

Die Kostenrechnung selbst wird in drei Stufen eingeteilt:

- **Kostenartenrechnung**
- **Kostenstellenrechnung**
- **Kostenträgerrechnung**

Die **Kostenartenrechnung** dient der Erfassung und Gruppierung sämtlicher Kostenarten, die in einer Abrechnungsperiode (z. B. ein Monat) angefallen sind. Die in ihr verwendeten Zahlen stammen entweder aus der *Finanzbuchhaltung oder aus vorgelagerten Hilfsrechnungen* (Materialrechnung, Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Anlagenrechnung, etc.).

**Die Kostenartenrechnung gibt- gegliedert nach der Art der verzehrten Wirtschaftsgüter und ausgedrückt in Geldgrößen- Auskunft darüber, welche Produktionsfaktoren in der Abrechnungsperiode verbraucht bzw. in Anspruch genommen wurden.**

In der **Kostenstellenrechnung** werden die angefallenen Kosten auf die Kostenstellen verrechnet. Das gilt insbesondere für solche Kosten, die nicht für eine einzelne Endprodukteinheit, sondern für bestimmte *räumlich oder funktional* abgrenzbare Abteilungen anfallen (z. B. Meisterlohn).

**Die Kostenstellenrechnung beantwortet die Frage: Wo sind in einer Abrechnungsperiode nicht direkt einem Endprodukt zurechenbare Kosten angefallen?**

In der **Kostenträgerrechnung** findet die Kostenrechnung ihren Abschluß. In ihr werden die angefallenen Kosten *verwendungsbezogen* unter Differenzierung nach Arten von Endprodukten oder Leistungen, die man **Kostenträger** nennt, erfaßt und ausgewiesen.

**Die Kostenträgerrechnung beantwortet die Frage: Wofür bzw. für welche Produkte und Leistungen sind Kosten in welcher Höhe angefallen?**

Diese Frage kann sowohl für eine einzelne Produkteinheit (**Kostenträgerstückrechnung**) als auch für die von einer Produktart insgesamt (**Kostenträgerzeitrechnung**) erzeugte und abgesetzte Menge gestellt werden.

Werden die Kosten den Erlösen gegenübergestellt, spricht man von **Kostenträgerergebnisrechnung**.

Die Nachfolgende Abbildung gibt den Zusammenhang und den Aufbau der Kostenrechnung wieder.

Aufbau und Teilgebiete der Kostenrechnung			
Rechnungsgegenstand\ Rechnungsstufen	I	II	III
Periodenrechnung	<b>KOSTENARTEN-RECHNUNG</b>  Welche Kosten sind angefallen	<b>KOSTENSTELLEN-RECHNUNG</b>  Wo sind die Kosten angefallen	<b>KOSTENTRÄGER-ZEITRECHNUNG</b>  Für welche Produktarten sind die Kosten in einer Abrechnungsperiode angefallen
Stückrechnung			<b>KOSTENTRÄGER-STÜCKRECHNUNG (=KALKULATION)</b>  In welcher Höhe sind für eine Produkteinheit Kosten angefallen

### X.I.III Zwecke der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist eine freiwillige Rechnung der Unternehmen. Sie ist nicht Selbstzweck, sondern nur ein Instrument zur Erfüllung einer Vielzahl **unternehmerischer Planungs- und Kontrollaufgaben**.

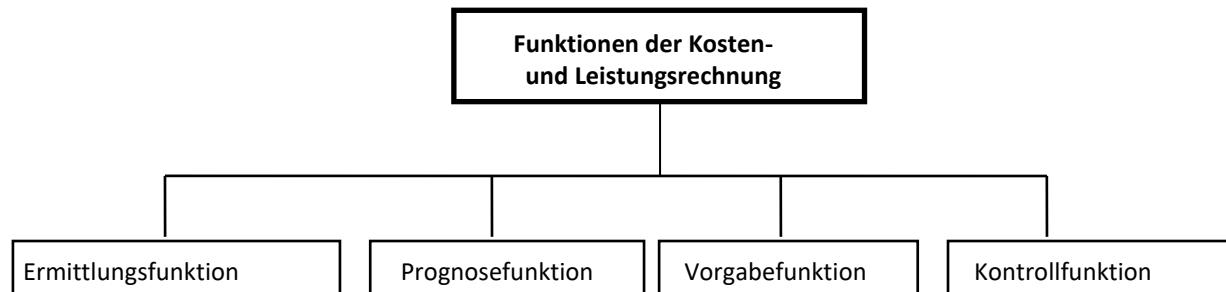
Grundsätzlich lassen sich Ihr folgende Zwecke zuordnen. Sie dient als

- Informations- und Lenkungsinstrument für die Geschäftsführung indem sie Anregungs- oder Initialinformationen, Beschränkungs- und Prognoseinformationen sowie Alternativinformationen, Vorgabeinformationen und Kontrollinformationen liefert, zur
- Preiskalkulation und Preisbeurteilung,
- Errechnung von Preisobergrenzen für die Beschaffung,
- Bestimmung von Preisuntergrenzen für den Absatz,
- Ermittlung interner Verrechnungspreise,
- Kontrolle ausgewählter Kostenarten und Kostenstruktur,
- Wirtschaftlichkeitskontrolle von Abteilungen bzw. Verantwortungsbereichen
- Gewinnung und Beurteilung für Entscheidungsrechnungen
- Bestandsbewertung und Erfolgsermittlung und
- sonstiger Zwecke wie z. B. Schadensermittlung, etc.

**Anregungs- und Initialinformationen** machen auf die Existenz eines Problems aufmerksam wie z. B. Signalisierung von Mißständen oder aber auch günstigen Gelegenheiten. Die Informationen dazu erhält man von der Kostenrechnung z. B. in der Art, daß die Beschaffungspreise protokolliert und weitergemeldet werden. Um dann eine Entscheidung zu treffen benötigt man

**Alternativinformationen** z. B. den Vergleich anderer Anbieterpreise und **Beschränkungsinformationen** (Information z. B. darüber, ob ein alternativer Anbieter auch die benötigte Stückzahl liefern kann). Alternativ- und Beschränkungsinformationen können jedoch nicht aus der Kosten- und Leistungsrechnung bezogen werden. Aus Ihr kann jedoch die **Prognoseinformation** abgeleitet werden, da die monetären Konsequenzen von erwogenen Maßnahmen sichtbar werden (z.B. Kostenunterschiede der Lieferanten).

Hat man sich einmal zu einer Maßnahme entschieden, liefert die Kosten- und Leistungsrechnung **Vorgabeinformationen** (Sollvorgaben z. B. auf Herstellungskosten) und **Kontrollinformationen** (durch den Abgleich von Vorgaben (Soll) und tatsächlichen Ist - Kosten). Dieses ist jedoch nur möglich, wenn die zu erwarteten Kosten und Leistungen prognostiziert werden (**Prognoseinformation**). Darüber hinaus soll das tatsächliche Betriebsgeschehen möglichst fortlaufend und realitätsnah abgebildet werden. Hier erfüllt dann die Kosten- und Leistungsrechnung ihre **abrechnungstechnische Ermittlungs- und Steuerungsfunktion** aus.



Um dieses alles auch wirklich umsetzen zu können werden bestimmte Anforderungen an die Kosten- und Leistungsrechnung gestellt die da sind:

- **Richtigkeit**
- **Genauigkeit**
- **Objektivität**
- **Realitätstreue**
- **Vollständigkeit**
- **Ordnungsmäßigkeit**
- **Klarheit**
- **Übersichtlichkeit**
- **Aktualität**
- **Wirtschaftlichkeit**

Eine der wichtigsten Aufgaben der Kosten und Leistungsrechnung ist die Erfolgsrechnung (Kurzfristige Erfolgsrechnung), da die einmal jährlich erstellte Jahresabschlußrechnung zur Unternehmenssteuerung nicht ausreicht, obwohl auch sie eine Erfolgsrechnung darstellt. Darüber hinaus weist sie nur den globalen Erfolg des Unternehmens aus, nicht jedoch den Einzelerfolg. Die Kenntnis dieses Einzelerfolges ist jedoch von wesentlicher Bedeutung für Mehrprodukte - Unternehmen.

Die nachfolgenden Beispiele stellen die Problematik dar.

a) Gesamtunternehmensbezogene Erfolgsrechnung (Undifferenziert)

Gesamtunternehmensbezogene Erfolgsrechnung in €		
Soll		Haben
Materialkosten	40.000	Erlöse Produkt 1 38.000
Personalkosten	12.500	Erlöse Produkt 2 26.000
Sonstige Kosten	15.000	Erlöse Produkt 3 31.000
Gesamtkosten	67.500	Gesamterlöse 95.000
Unternehmensgewinn	<b>27.500</b>	
Summe	95.000	Summe 95.000

Wie bei diesem Beispiel - der ***undifferenzierten Erfolgsrechnung*** - zu sehen ist, ist die Ermittlung des Einzelerfolges nicht möglich. Darüber hinaus ist auch die Gliederung der einzelnen Seiten unterschiedlich. Die Soll-Seite ist nach Produktionsfaktoren (Kostenarten) und die Haben-Seite nach Leistungsarten gegliedert.

Darüber hinaus wird bei dieser Art von Rechnung nicht ersichtlich, ob auch alle produzierten Güter am Markt abgesetzt wurden. Die Kenntnis dessen ist jedoch für die Erfolgsermittlung von Bedeutung.

Genauere Aussagen über den Unternehmenserfolg bekomme ich wenn ich eine nach Artikeln ***differenzierte Erfolgsrechnung*** durchführe.

Artikelbezogene differenzierte Unternehmenserfolgsrechnung						
Lfd. Nr.	Bezeichnung	Einheit	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Summe
1	Erlös	€	38.000	26.000	31.000	95.000
2	- Materialkosten	€	20.000	8.000	12.000	40.000
3	- Personalkosten	€	5.000	4.000	3.500	12.500
4	- Sonstige Kosten	€	5.000	5.000	5.000	15.000
5	Gesamtkosten	€	30.000	17.000	20.500	67.500
6	= Gewinn	€	8.000	9.000	10.500	27.500

Betrachte ich nun auch noch die tatsächlich Abgesetzte Menge und berücksichtige dabei auch noch die hergestellte Stückzahl, kann ich neben dem Erfolg auch noch meinen Lagerbestand bewerten. Die zuvor betrachtete Rechnung sieht dann wie folgt aus:

Artikelbezogene differenzierte Unternehmenserfolgsrechnung										
Lfd. Nr.	Bezeichnung	Einheit	Produkt 1		Produkt 2		Produkt 3		Summe	
			produziert 2000	abgesetzt 2000	produziert 2000	abgesetzt 1500	produziert 2000	abgesetzt 1500	abgesetzt	auf dem Lager
1	Erlös	€	38.000	38.000	26.000	26.000	31.000	31.000	95.000	
2	- Materialkosten	€	20.000	20.000	8.000	6.000	12.000	9.000	40.000	
3	- Personalkosten	€	5.000	5.000	4.000	3.000	3.500	2.625	12.500	
4	- Sonstige Kosten	€	5.000	5.000	5.000	3.750	5.000	3.750	15.000	
5	Gesamtkosten	€	30.000	30.000	17.000	12.750	20.500	15.375	67.500	
	Lagerbestandswert	€	0			4.250		5.125		9.375
6	= Gewinn	€		8.000		9.000		10.500		27.500

## X.I.IV Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung

Unter Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung versteht man die spezifischen Ausgestaltungsformen von zu konzipierenden oder bereits bestehenden Kosten- und Leistungsrechnungen. Um den Zweck der Informationsfunktion (Informationsbereitstellung) zu erfüllen, für den die Kosten- und Leistungsrechnung eingesetzt wird, muß man sich über bestimmte Begriffe, deren Definition und deren Strukturierung (Gliederung und Aneinanderreichung) klar werden. Insbesondere ist die Art der Ausgestaltung der abrechnungstechnischen Beziehungen zwischen den Strukturelementen festzulegen, d. h. die Prinzipien der Verrechnung der Kosten, die Art des Ausweises dieser Kosten sowie die Art der Erfassung.

Üblicherweise hält man zwei Kriterien zur Differenzierung zwischen verschiedenen Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung für besonders wichtig. Dieses sind:

- ***der Zeitbezug und***
- ***Art bzw. Ausmaß der Kostenverrechnung.***

Beim Zeitbezug lassen sich ***Istkosten, Normalkosten und Plankosten*** unterscheiden. Zu diesen gehören die entsprechenden Kostenrechnungssysteme nämlich Istkosten-, Normalkosten- und Plankostenrechnungssysteme.

Istkosten und Normalkosten orientieren sich an ***vergangenheitsbezogenen Daten***, d. h. den angefallenen Kosten und Leistungen. Die Plankostenrechnungssysteme sind dagegen ***Zukunftsbezogen*** und geben erwartete oder angestrebte Größen auf der Kosten- und Leistungsseite vor. Die mit Hilfe dieses Verfahrens vorgegebenen Größen werden dann nach Ablauf der Periode oder laufend mit den tatsächlichen Werten im Soll - Ist Vergleich abgeglichen. Damit wird die Plankostenrechnung erst zu einem Steuerungselement.

Die Mehrzahl der Betriebe in Deutschland verwendet jedoch nur die Istkostenrechnung, d. h. Steuerungselemente werden nicht ausreichend eingesetzt.

Als zweites wichtiges Kriterium zur Einteilung von Systemen der Kosten- und Leistungsrechnung sind ***Art bzw. Ausmaß*** oder ***Differenzierungsgrad*** der Kostenverrechnung zu nennen.

Werden alle anfallenden Kostenarten des Unternehmens auf die Endprodukteinheiten verrechnet, und zwar ohne Differenzierung, spricht man von ***Vollkostenrechnung***. Diese kann entweder ***direkt*** oder ***indirekt*** (über Umlageschlüsselung der Gemeinkosten) erfolgen.

Werden nur bestimmte Teile der gesamten Kosten auf die Kalkulationsobjekte, insbesondere Kostenträger, weiterverrechnet, spricht man von ***Teilkostenrechnung***. Dies bedeutet jedoch nicht, daß die nicht verrechneten Kosten einfach unter den Tisch fallen.

Die nachfolgende Aufstellung stellt die Kostenrechnungssysteme im Überblick dar:

Kostenrechnungssysteme im Überblick			
Zeitbezug der Außmaß der Kosten- Kosten- größen verrechnung	Vergangenheitsorientierung		Zukunftsorientierung
	Istkosten	Normalkosten	Plankosten
Verrechnung der „vollen Kosten“ auf die Kalkulationsobjekte, insbesondere Kostenträger	VOLLKOSTEN-RECHNUNG auf Istkostenbasis	VOLLKOSTEN-RECHNUNG auf Normalkostenbasis	VOLLKOSTEN-RECHNUNG auf Plankostenbasis
Verrechnung nur bestimmter Kategorien von Kosten“ auf die Kalkulationsobjekte, insbesondere Kostenträger	TEILKOSTEN-RECHNUNG auf Istkostenbasis	TEILKOSTEN-RECHNUNG auf Normalkostenbasis	TEILKOSTEN-RECHNUNG auf Plankostenbasis

#### X.I.IV.I Vollkosten- und Nettoergebnisrechnungen

Die Tatsache, daß in Vollkostenrechnungssystemen sämtliche angefallenen Kosten auf die Endprodukteeinheiten überwälzt werden, hat zur Konsequenz, daß den Leistungen die vollen Kosten gegenüberstehen. Die Differenz aus der Saldierung ergibt das **Nettoergebnis**.

Die Vollkostenrechnung, basierend auf Istkostenbasis, d. h. vergangenheitswertbezogen, wird auch als *traditionelle Vollkostenrechnung* bezeichnet oder auch in verkürzter Form als **Nachkalkulation** tituliert.

Der Nachteil der Vollkostenrechnung auf Istkostenbasis liegt vor allem darin begründet, daß alle Zufälligkeiten und Einmaligkeiten das tatsächlich dabei entstandene Kostenbild beeinflussen und damit nicht unbedingt als repräsentativ für das Unternehmen angesehen werden können. (So werden z. B. alle Ausschußkosten das Nettoergebnis verschlechtern, auch wenn diese auf Fehler durch Bedienung, etc. entstanden sind).

Natürlich dienen die Zahlen der Vollkostenrechnung auf Istkostenbasis oft auch als Ausgangspunkt für die zukunftsbezogene **Plankostenrechnung**, d. h. die **Vorkalkulation**. Damit ist sie natürlich auch mit den Mängeln dieser behaftet.

Aus diesem Grund wurde die Vollkostenrechnung auf Istkostenbasis weiterentwickelt zur **Vollkostenrechnung auf Normalkostenbasis**.

Hierbei operiert man mit der Annahme einer normalen Kapazitätsauslastung in der Leistungserstellung (Produktion oder Dienstleistungserstellung) und vernachlässigt dabei die in der Vergangenheit aufgetretenen Störfälle und sonstigen Beinflussungen, die das Bild verfälschen könnten.

Man erhält durch diese Vorgehensweise **feste Verrechnungspreise**, die den Rechengang vereinfachen.

Aufbauend auf der Vollkostenrechnung auf Normalkostenbasis wird dann auch heute bei größeren Unternehmen **die Vollkostenrechnung auf Plankostenbasis** eingesetzt, welches eine weitere Verbesserung darstellt und damit eine wirkungsvolle Kostenkontrolle über den Soll-Ist-Vergleichsrechnung ermöglicht.

Plankostenrechnungen werden je nach Ausgestaltung wie folgt bezeichnet:

- Prognosekostenrechnung, wenn nur die zu erwartenden Kosten entscheidend sind
- Standardkostenrechnung, wenn sie als Norm-, Budget- oder Vorgabeinstrument genutzt wird.

Neben diesen Einteilungen spricht man auch noch von **starrer oder flexibler Plankostenrechnung**. Die starre Plankostenrechnung basiert dabei auf einem vorgegebenem Beschäftigungs niveau oder Beschäftigungsgrad, der sogenannten Planbeschäftigung als einzige Kosteneinflußgröße. Die flexible Plankostenvorrechnung ermittelt dagegen sogenannte Sollkosten für unterschiedliche (alternative) Beschäftigungsgrade.

Die Problematik der anteiligen Zuordnung aller anfallenden Kosten bleibt jedoch auch hier bestehen, ebenso wie auch die Problematik der Zuordnung der Erlöse zu einzelnen Fertigungsschritten. Synergien etc. kommen auch hier nicht zum tragen.

#### X.I.IV.II Teilkosten- und Bruttoergebnisrechnungen

Im Prinzip ist die Teilkosten- und Bruttoergebnisrechnung genau das Gegenstück zur Vollkosten und Nettoergebnisrechnung.

Bei ihr werden ja nur bestimmte Kostenelemente von den Erlösen abgezogen und somit ein Bruttoergebnis ermittelt.

Der große Unterschied zur Vollkostenrechnung besteht darin, daß die Teilkostenrechnung versucht die Gesamtkosten in zwei prinzipielle Kostenarten zu unterteilen.

Dieses sind „**fixe und proportionale Kosten**“ und „**Einzelkosten und Gemeinkosten**“.

Im allgemeinen Sprachgebrauch findet man für die Teilkosten- oder Bruttoergebnisrechnung verschiedene Begriffe wie Direct Costing, Grenzkostenrechnung, Grenzplankostenrechnung, Fixkostendeckungs-rechnung und Proportionalkostenrechnung.

Sie kann ebenso wie die Vollkostenrechnung auf Istkosten, Normalkosten oder Plankosten basieren. Darüber hinaus kann Sie Mehrstufig oder Einstufig erfolgen.

Auch hier bleibt die Problematik der anteiligen Zuordnung aller anfallenden Kosten bestehen, ebenso wie auch die Problematik der Zuordnung der Erlöse zu einzelnen Fertigungsschritten. Synergien etc. kommen auch hier nicht zum tragen.

## X.II. Grundbegriffe, spezielle Kostenbegriffe und Kostenkategorien

### X.II.I Auszahlungen, Ausgaben, Aufwand, Kosten

Die Summe aus Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben, also den Bestand an liquiden Mitteln, bezeichnet man als **Zahlungsmittelbestand**.

**Jeder Vorgang, der zu einer Verminderung des Zahlungsmittelbestandes hervorruft wird als Auszahlung bezeichnet.**

Auszahlungen sind z. B. Barentnahmen, Bartilgungen von Lieferantenkrediten, Barkauf von Produktionsfaktoren (Roh- und Betriebsstoffen).

Als **Geldvermögen** wird der **Zahlungsmittelbestand** zuzüglich **dem Bestand an sonstigen Forderungen** (z. B. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten) bezeichnet.

**Jeder Geschäftsvorfall, der zu einer Verminderung des Geldvermögens führt, wird als Ausgabe bezeichnet.**

Die Summe aus **Geldvermögen und Sachvermögen**, also die Summe aus dem Bestand an Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben , dem Bestand an sonstigen Forderungen sowie dem Bestand an Sachvermögen, abzüglich des Bestandes an Verbindlichkeiten (Schulden z. B. aus Lieferungen und Leistungen Dritter) wird **als Netto- oder Reinvermögen** bezeichnet.

**Jeder Geschäftsvorfall, der zu einer Verminderung des Nettovermögens führt, wird als Aufwand bezeichnet.**

Wie gesehen bezeichnet man die Verminderung des Nettovermögens, also den in der Finanzbuchhaltung erfaßten Wertverzehr, als Aufwand. Dieser Aufwand kann nun entweder „**ohne Gegenwert**“ erfolgen, wie z. B. bei einer Spende oder Steuerzahlung, oder aber zur Erstellung der **Betriebsleistung**, z. B. zur Produktion von Zahnpflegebechern; die dann einen entsprechenden Gegenwert darstellen.

**Der Teil des Wertverzehrs, welcher zur Erstellung der Betriebsleistung anfällt, wird als Kosten bezeichnet.**

Aufwand und Kosten müssen nicht immer in vollem Umfang übereinstimmen, da es einerseits Aufwand, also in der Finanzbuchhaltung erfaßten Wertverzehr an Nettovermögen gibt, der entweder nichts mit der Erstellung der Betriebsleistungen zu tun hat oder diesem nicht in voller Höhe zugerechnet werden kann (**neutraler Aufwand**) und andererseits Kosten (lediglich in der Betriebsbuchhaltung) verrechnet werden, denen entweder kein Aufwand oder nicht in voller Höhe der Kosten Aufwand entspricht (**Zusatzkosten**).

**Soweit sich Aufwand und Kosten decken, spricht man von Zweckaufwand und Grundkosten.**

Im Zusammenhang mit den zuvor definierten Begriffen muß jedoch auf Besonderheiten hingewiesen werden, die nachfolgend erörtert werden.

**1. Auszahlungen aber keine Ausgabe = Hierbei ändert sich das Geldvermögen nicht!**

Beispiel: Bar tilgung eines früher aufgenommenen Kredites in Höhe von 1000 €

Dem Unternehmen fließen zwar € 1000 in bar ab, aber auf der anderen Seite verringern sich die Verbindlichkeiten um den gleichen Betrag von € 1000. Es findet also keine Veränderung des Geldvermögens statt.

$$\begin{array}{rcl} \text{Auszahlungen +/- Forderungen +/- Verbindlichkeiten} & = & \text{Ausgaben} \\ -1.000 + 0 + 1.000 & = & 0 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Änderung des Zahlungsmittelbestandes} & = & -1.000 \\ \text{Änderung des Geldvermögens} & = & +/- 0 \end{array}$$

**2. Auszahlungen = Ausgabe = Hier ändert sich das Geldvermögen!**

Beispiel: Barkauf von Rohstoffen in Höhe von € 1.000

$$\begin{array}{rcl} \text{Auszahlungen +/- Forderungen +/- Verbindlichkeiten} & = & \text{Ausgabe} \\ -1.000 + 0 - 0 & = & 1.000 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Änderung des Zahlungsmittelbestandes} & = & -1.000 \\ \text{Änderung des Geldvermögens} & = & -1.000 \end{array}$$

**3. Ausgabe aber keine Auszahlung = Hier ändert sich das Geldvermögen!**

Beispiel: Einkauf von Rohstoffen in Höhe von € 1.000 auf Zahlungsziel

$$\begin{array}{rcl} \text{Auszahlungen +/- Forderungen +/- Verbindlichkeiten} & = & \text{Ausgabe} \\ 0 + 0 - 1.000 & = & 1.000 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{Änderung des Zahlungsmittelbestandes} & = & 0 \\ \text{Änderung des Geldvermögens} & = & -1.000 \end{array}$$

## X.II.II Einzahlungen, Einnahmen, Ertrag, Leistung

Die Summe aus Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben, also den Bestand an liquiden Mitteln, bezeichnet man als **Zahlungsmittelbestand**.

**Jeder Vorgang, der zu einer Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes hervorruft wird als Einzahlung bezeichnet.**

Einzahlungen sind z. B. Bareneinlagen, Aufnahme eines Bardarlehens (Bankkredit), Barverkauf von Fertigprodukten, Vorauszahlungen an den Betrieb.

Als **Geldvermögen** wird der **Zahlungsmittelbestand** zuzüglich **dem Bestand an sonstigen Forderungen** (z. B. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten) bezeichnet.

**Jeder Geschäftsvorfall, der zu einer Erhöhung des Geldvermögens führt, wird als Einnahme bezeichnet.**

Die Summe aus **Geldvermögen und Sachvermögen**, also die Summe aus dem Bestand an Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben , dem Bestand an sonstigen Forderungen sowie dem Bestand an Sachvermögen, abzüglich des Bestandes an Verbindlichkeiten (Schulden z. B. aus Lieferungen und Leistungen Dritter) wird **als Netto- oder Reinvermögen** bezeichnet.

**Jeder Geschäftsvorfall, der zu einer Erhöhung des Nettovermögens führt, wird als Ertrag bezeichnet.**

Wie gesehen bezeichnet man die Erhöhung des Nettovermögens, also den in der Finanzbuchhaltung erfaßten glemäßigen Wertzuwachs, als Ertrag. Dieser Ertrag kann nun entweder „**ohne Kosten**“ erfolgen, wie z. B. bei einer Kurssteigerung der Aktien oder Verkauf von Anlagen über Buchwert, oder aber aus der **Veräußerung von Betriebsleistungen**, z. B. Zahnpflegebecher; deren Herstellung entsprechende Kosten verursachte.

**Der Teil des Wertzuwachses, welcher durch Veräußerung von Betriebs-leistungen anfällt, wird als Betriebsertrag bezeichnet; der Teil des Wertzuwachses, dem keinen Betriebskosten gegenüberstehen dagegen als neutraler Ertrag.**

Auch hier sind bei den zuvor definierten Begriffen einige Besonderheiten, die nachfolgend erörtert werden.

**1. Einzahlungen aber keine Einnahme = Hierbei ändert sich das Geldvermögen nicht!**

Beispiel: Aufnahme eines Barkredites in Höhe von 1000 €

Dem Unternehmen fließen zwar € 1000 in bar zu, aber auf der anderen Seite erhöhen sich die Verbindlichkeiten um den gleichen Betrag von € 1000. Es findet also keine Veränderung des Geldvermögens statt.

Einzahlungen +/- Forderungen +/- Verbindlichkeiten = Einnahmen

$$1.000 + 0 - 1.000 = 0$$

Änderung des Zahlungsmittelbestandes = + 1.000

Änderung des Geldvermögens = +/- 0

**2. Einzahlungen = Einnahme = Hier ändert sich das Geldvermögen!**

Beispiel: Barverkauf von Fertigfabrikaten in Höhe von € 1.000

Einzahlungen +/- Forderungen +/- Verbindlichkeiten = Einnahmen

$$1.000 + 0 - 0 = 1.000$$

Änderung des Zahlungsmittelbestandes = + 1.000

Änderung des Geldvermögens = + 1.000

**3. Einnahme aber keine Einzahlung = Hier ändert sich das Geldvermögen!**

Beispiel: Verkauf von Fertigfabrikaten in Höhe von € 1.000 auf Zahlungsziel

Einzahlungen +/- Forderungen +/- Verbindlichkeiten = Einnahmen

$$0 + 1.000 - 0 = 1.000$$

Änderung des Zahlungsmittelbestandes = 0

Änderung des Geldvermögens = + 1.000

Die nachfolgende Abbildung stellt die bisher betrachteten Begriffszusammenhänge nochmals dar.

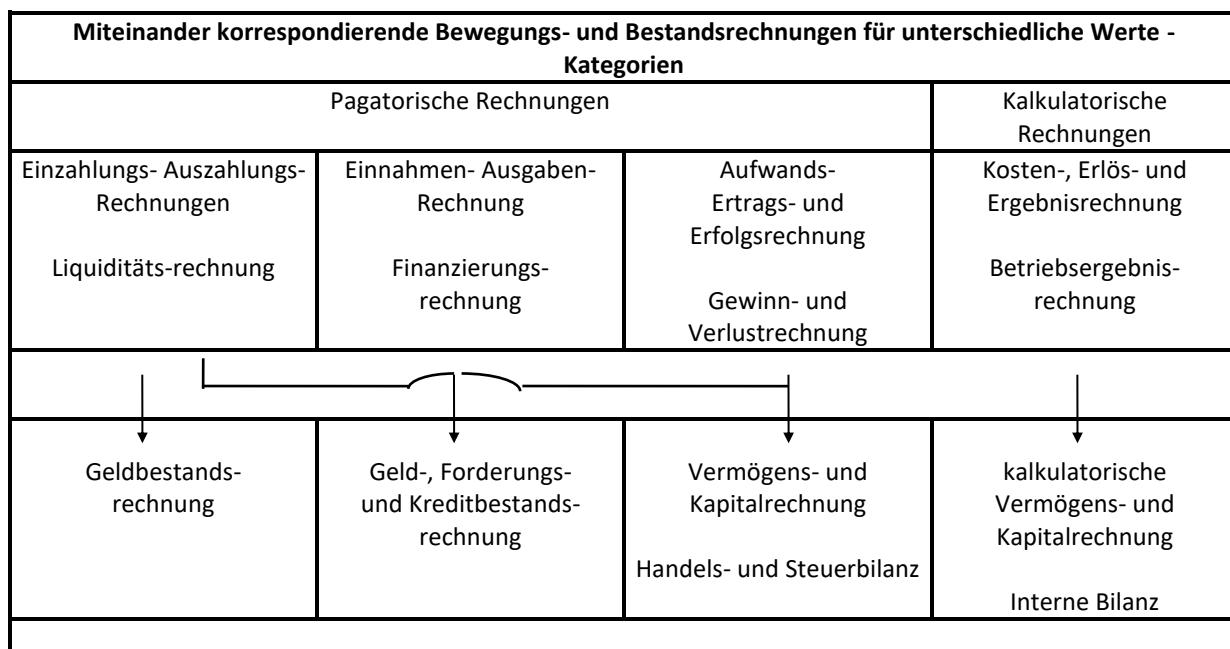
Bestände und ihre Komponenten	positive Bestandsänderungen	negative Bestandsänderungen
Kassenbestand + jederzeit verfügbare Bankguthaben <b>= Zahlungsmittelbestand</b>	<b>Einzahlungen</b>	<b>Auszahlungen</b>
<b>Zahlungsmittelbestand</b> + alle übrigen Forderungen - Verbindlichkeiten <b>= Geldvermögen</b>	<b>Einnahmen</b>	<b>Ausgaben</b>
<b>Geldvermögen</b> + Sachvermögen <b>= Netto- oder Reinvermögen</b>	<b>Ertrag</b>	<b>Aufwand</b>
<b>Netto- oder Reinvermögen</b> +/- Betriebsertrag/-aufwand <b>= Betriebsergebnis</b> <b>= Leistung oder Kosten der Periode</b>	<b>Leistung</b>	<b>Kosten</b>

### X.II.III Zahlungssaldo, Finanzsaldo, Gesamterfolg, Betriebsergebnis

Aufbauend auf dem zuvor Besprochenen können wir folgende Begriffspaare bilden:

- Einzahlungen - Auszahlungen
- Einnahmen - Ausgaben
- Erträge - Aufwendungen
- Leistungen - Kosten

Die Salden dieser Begriffspaare werden im betrieblichen Rechnungswesen durch periodenbezogene Bewegungsrechnungen erfaßt mit denen zeitpunktsbezogene Bestandsrechnungen korrespondieren. Das nachfolgende Schaubild veranschaulicht die Zusammenhänge.



**Einzahlungen und Auszahlungen** ergeben durch Saldierung das **Zahlungssaldo** oder auch **Einzahlungs-Auszahlungsüberschuß** genannt. Ermittelt wird dieser durch die Liquiditätsrechnung, dem die zeitpunktsbezogene **Geldbestandsrechnung** korrespondierend gegenübersteht.

**Einnahmen und Ausgaben** erfassen zeitraumbezogen Veränderungen des Zahlungsmittelbestandes und der Verbindlichkeiten. Durch Saldierung erhält man das **Finanzsaldo**.

**Erträge und Aufwendungen** sind ebenfalls zeitraumbezogene Bewegungsgrößen. Sie werden in der Finanz- und Geschäftsbuchhaltung aufgezeichnet. Die Saldierung in der Gewinn- und Verlustrechnung ergibt den Gesamterfolg der Unternehmung. Als korrespondierende Rechnung wird von Ihr die **Vermögens- und Kapitalrechnung**, welche auch als **Jahresabschlußrechnung oder Bilanz** bezeichnet wird abgeleitet.

**Leistungen und Kosten** werden durch Abgrenzung zur Ermittlung des eigentlichen Betriebsergebnisses, d. h. des Betriebserfolges benötigt und ergeben dieses durch Saldierung, indem neutrale, d. h. nicht leistungsbezogene Kosten oder Leistungen bei der Ermittlung auch nicht berücksichtigt werden.

Das nachfolgende Schaubild stellt diese Zusammenhänge nochmals dar.

<b>Zahlungssaldo, Finanzsaldo, Gesamterfolg und Betriebsergebnis</b>	
Einzahlungen - Auszahlungen	= Zahlungssaldo als Einzahlungs- bzw. Auszahlungsüberschuss
Einnahmen - Ausgaben	= Finanzsaldo als Einnahmen- bzw. Ausgabenüberschuss
Erträge - Aufwendungen	= Gesamterfolg als pagatorischer Gewinn bzw. Verlust
Leistungen bzw. Erlöse - Kosten	= Betriebsergebnis als kalkulatorischer Erfolg

#### X.II.IV Einzel- und Gemeinkostenkosten

Die Unterscheidung in Einzel- und Gemeinkosten ist für die Praxis von großer Bedeutung. Speziell in der Preiskalkulation kommt diese Unterscheidung zum tragen.

**Unter Einzelkosten versteht man die Kosten, die einzelnen Endproduktearten, Aufträgen oder Mengeneinheiten aufgrund genauer Aufzeichnungen direkt zugeordnet werden können.**

(Als Beispiele hierfür lassen sich z. B. Materialkosten, Sonderkosten der Fertigung (Werkzeugkosten) oder auch Sonderkosten des Vertriebes nennen). All diese Kosten können ohne Zuhilfenahme der Kostenstellenrechnung direkt den Kostenträgern zugerechnet werden.

Als Gemeinkosten versteht man demgegenüber all jene Kosten, die nicht unmittelbar einem einzelnen Auftrag oder einem einzelnen Erzeugnis zugerechnet werden können, sondern vielmehr einer oder mehrerer Kostenstellen oder sogar dem gesamten Unternehmen zuzuordnen sind.  
(Als Beispiel hierfür lassen sich Versicherungsgebühren, Gebäudekosten, Kosten der Geschäftsleitung, usw. nennen).

Die Gemeinkosten werden darüber hinaus noch in **echte Gemeinkosten** (Gemeinkosten, die wirtschaftlich vertretbar erfaßt werden können, wie z. B. Gehälter oder Abschreibungen) und **unechte Gemeinkosten** (Gemeinkosten die wirtschaftlich vertretbar nicht mehr erfaßt werden können, wie z. B. der Verbrauch an Muttern, Nägeln oder auch Leim) unterteilt.

Da die in der auf Kostenträgern ausgerichteten Betrachtung als Gemeinkosten bezeichnete Beträge nicht unmittelbar für einzelne Kostenträger herangezogen werden können, übernimmt man diese zunächst von der Kostenartenrechnung in die Kostenstellenrechnung. Im sogenannten **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)** errechnet die Kostenstellenrechnung **Zuschlags- oder Verrechnungssätze**, die zur Verteilung der Gemeinkosten herangezogen werden. Man spricht hierbei auch oft von **Kostenschlüsselung**.  
**Die Zuschlags- oder Verrechnungssätze werden jedoch oft willkürlich festgelegt!**

## X.II.V Variable- und Fixe Kosten

**Fixe Kosten, sind Kosten, die unabhängig von der Beschäftigung des Unternehmens entstehen,** (wie z. B. Grundsteuern, Versicherungsgebühren, Abschreibungen, Zinsen usw.) und auch dann anfallen, wenn überhaupt keine Leistungserstellung stattfindet.

**Variable Kosten, sind Kosten die sich mit der Veränderung der Kosteneinflußgröße ändern,** wie z. B. Energiekosten, Löhne, Materialverbrauch, etc.. In der Regel wird die **Beschäftigung** als bedeutsamste Kosteneinflußgröße angesetzt. Unter Beschäftigung versteht man den **Ausnutzungsgrad der maximal möglichen Kapazität**, d. h. der maximalen Herstellmenge oder das Leistungsvermögen unter normalen Bedingungen eines Unternehmens.

Die Kosteneigenschaft „beschäftigungsviabel“ sagt jedoch noch nichts darüber aus, wie die einzelnen Kosten mit Veränderung der Beschäftigung variieren.

Als Beschreibunggröße für die Veränderung setzt man den **Reagibilitätsgrad der Kosten R** an. Darunter versteht man folgenden Quotienten:

$$\text{Reagibilitätsgrad der Kosten } R = \frac{\text{prozentuale Kostenänderung}}{\text{prozentuale Beschäftigungsänderung}}$$

Ist  $R = 1$ , so spricht man von **proportionalen Kosten**, d. h. die relative Kostenänderung ist gleich der relativen Mengenänderung.

Ist  $R > 1$ , so spricht man von **überproportionalen Kosten**, d. h. die relative Kostenänderung ist größer der relativen Mengenänderung. Man spricht in einem solchen Fall auch von **progressiven Kosten**.

Ist  $0 < R < 1$ , so spricht man von **unterproportionalen Kosten**, d. h. die relative Kostenänderung ist kleiner der relativen Mengenänderung. Man spricht in einem solchen Fall auch von **leicht degressive Kostenverlauf**.

Ist  $R < 0$ , so spricht man von **regressiven Kosten**, d. h. die relative Kostenänderung ist kleiner der relativen Mengenänderung.

Bei den Fixkosten ist davon auszugehen, daß diese zwar in der Regel konstant sind, jedoch bei Anpassungen an Mehr- oder Wenigerbeschäftigung auch variieren können. Man spricht bei solchen Variationen dann von **sprungfixen oder intervallfixen Kosten**.

Einige Kostenverläufe werden nachfolgend dargestellt.

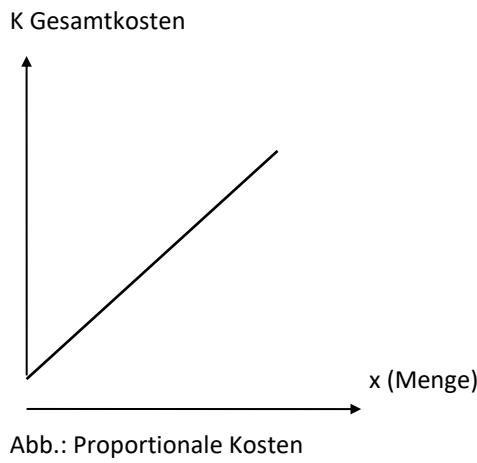


Abb.: Proportionale Kosten

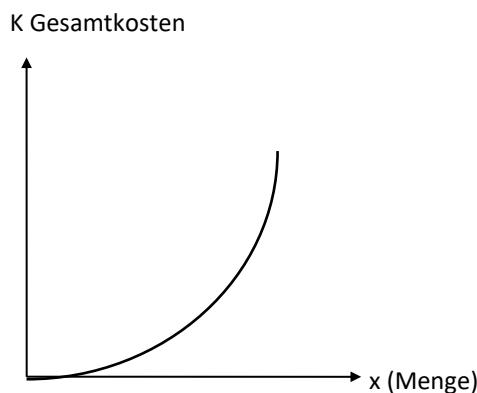
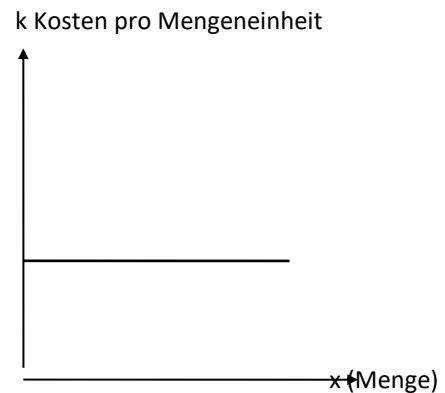


Abb.: Überproportionale Kosten

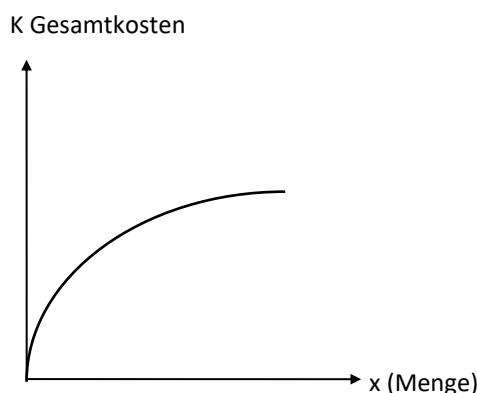
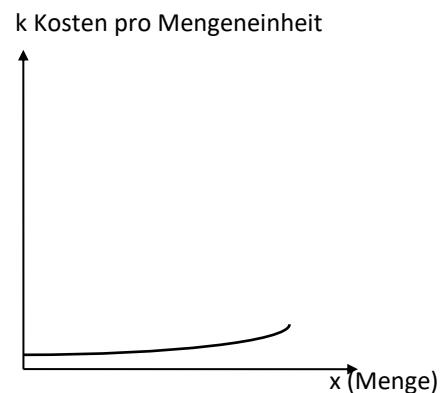


Abb.: Unterproportionale Kosten

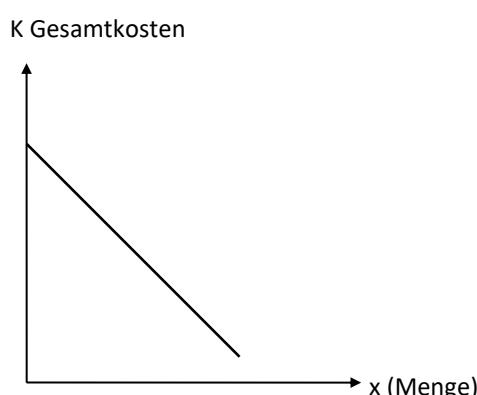
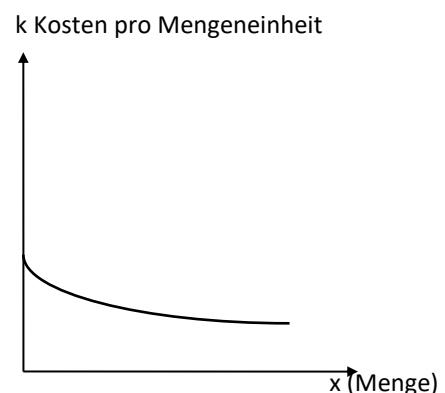
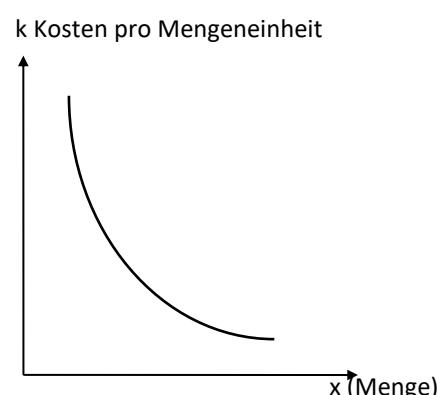


Abb.: Regressive Kosten



## X.II.VI Ist-, Normal- und Plankosten

**Istkosten sind die innerhalb einer Periode für ein Kalkulationsobjekt effektiv angefallenen Kosten.**

Istkosten sind jedoch mit allen Fehlern und Mängeln behaftet, auf die schon eingegangen wurde.

**Normalkosten werden prinzipiell von den Istkosten zurückliegender Perioden abgeleitet. Beim Ansatz ihrer Mengen- und oder Wertkomponente stützt man sich auf Durchschnittsgrößen welche ebenfalls aus den Werten vergangener Perioden abgeleitet werden.**

Es findet hierdurch eine sogenannte Nivellierung sowohl auf der Kosten- als auch auf der Mengenseite statt.

**Plankosten sind die im Voraus für eine geplante Beschäftigung methodisch ermittelten, bei ordnungsgemäßem Betriebsablauf und unter gegebenen Produktionsverhältnissen als erreichbar betrachtete Kosten, die Norm- oder Vorgabecharakter besitzen.**

Mit Hilfe der Plankosten, werden für einen bestimmten Zeitraum die Kosten, welche bestimmte Kostenstellen erzeugen bzw. zugestanden werden geplant. Sie haben damit einen Budgetcharakter.

## X.II.VII Relevante- und irrelevante Kosten

Die Unterscheidung zwischen **relevanten und irrelevanten Kosten** ist für jede **entscheidungsorientierte Kostenrechnung** von zentraler Bedeutung.

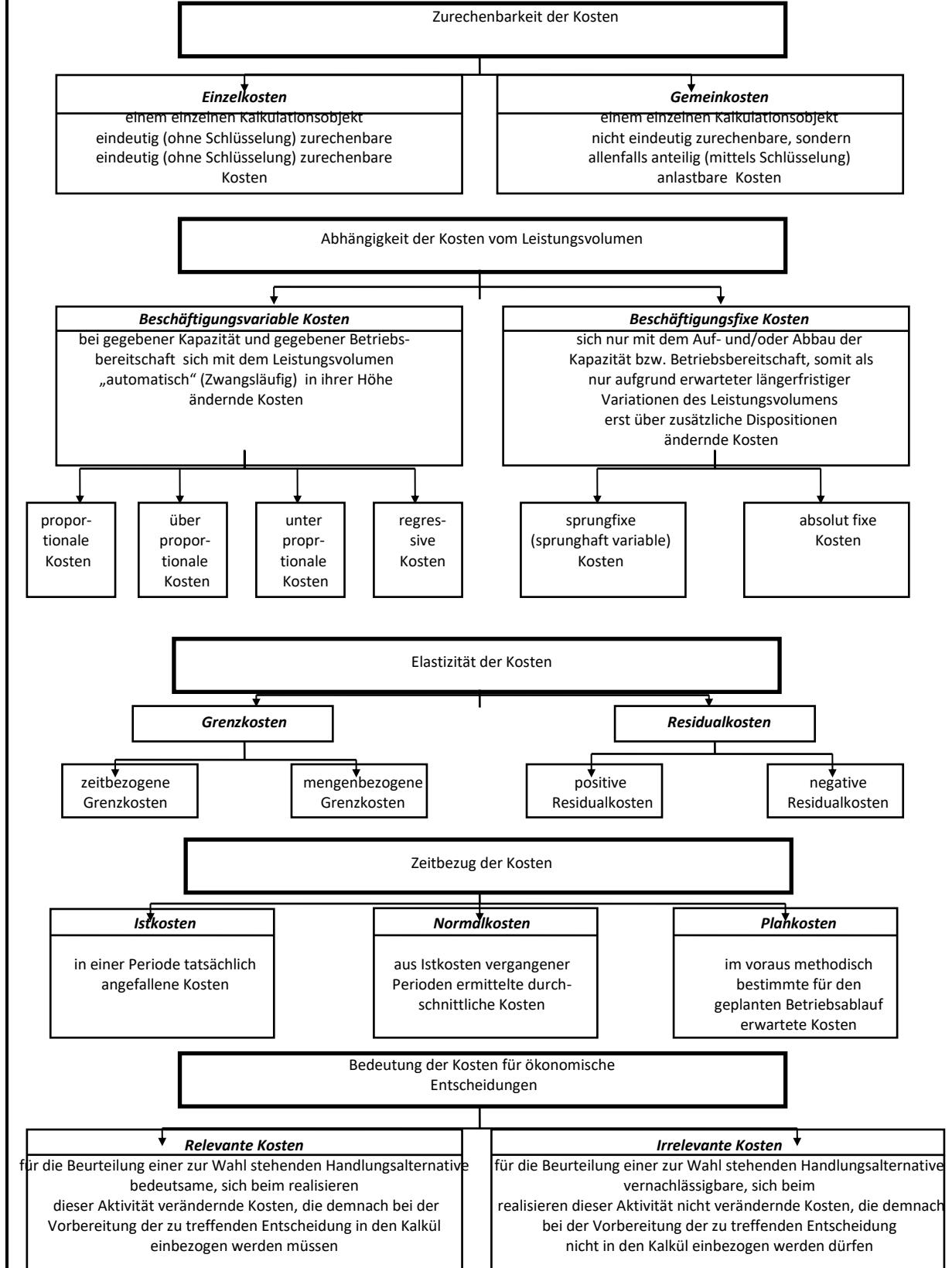
**Als relevant sind die Kosten zu bezeichnen, die von einer Entscheidung über eine bestimmte Aktion (Handlungsmöglichkeit, Maßnahme) zusätzlich ausgelöst oder eingespart werden und die demzufolge auch bei der kostnmäßigen Beurteilung zu berücksichtigen sind.**

**Irrelevante Kosten sind die Kosten, die von der Entscheidung über eine Handlungsalternative unabhängig sind, d. h. von dieser nicht beeinflußt werden.**

Die Problematik dieser Einteilung liegt nicht in der Erfassung, sondern vielmehr im menschlichen Ermessungsspielraum der Beurteilung.

Die nachfolgende Abbildung gibt noch einmal einen Überblick über wichtige spezielle Kostenbegriffe und Kostenkategorien.

## Überblick Kostenbegriffe und Kostenkategorien



### X.III. Kostenartenrechnung

***Die Kostenartenrechnung hat die Aufgabe, sämtliche für die Erstellung und Verwertung betrieblicher Leistungen innerhalb einer Periode anfallende Kosten vollständig, eindeutig und überschneidungsfrei nach einzelnen Kostenarten zu erfassen und auszuweisen.***

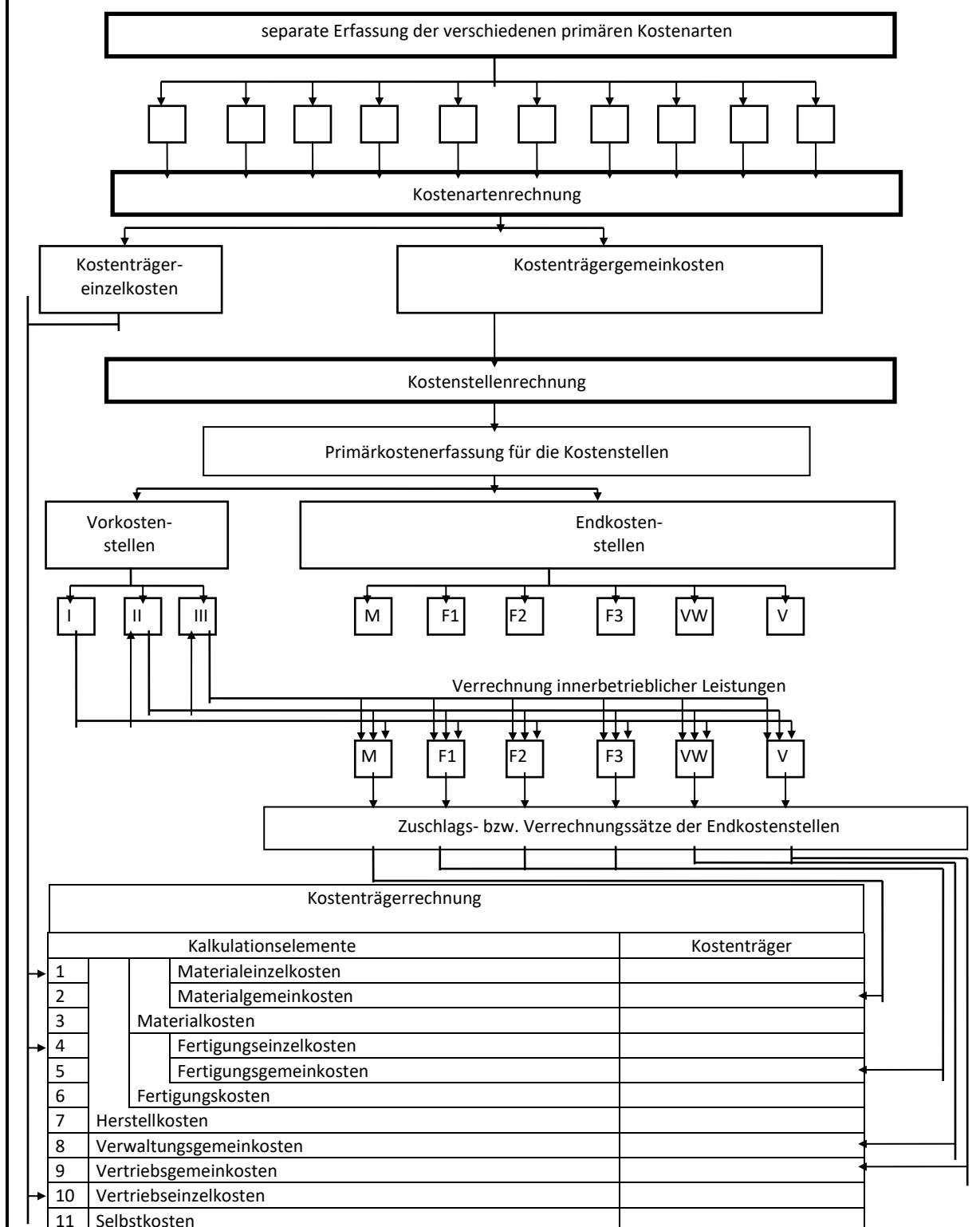
Die meisten der von der Kostenartenrechnung aufgezeichneten Daten übernimmt sie aus vorgelagerten Rechenkreisen. Die Finanzbuchhaltung liefert im Zusammenwirken mit der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung und der Materialbuchhaltung die sich unmittelbar an Aufwendungen abzuleitenden Grundkosten. Von der Anlagenbuchhaltung können die zu verrechnenden Kosten für das Bereithalten und Nutzen von Betriebsmitteln übernommen werden.

***Sie dient darüber hinaus dazu, Kostendaten an die Kostenstellen und Kostenträgerrechnung zu transferieren.***

Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist sie oft die einzige Informationsquelle um an Hand der von ihr gelieferten Daten Planungen und Kontrollen durchführen zu können.

Die nachfolgende Abbildung gibt schematisch die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen der Kostenrechnung wieder.

### Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen der Kostenrechnung



### X.III.I Gliederung der Kostenarten

Die in einem Unternehmen innerhalb einer Periode insgesamt anfallenden Kosten lassen sich in Abhängigkeit vom jeweils verfolgten Rechnungszweck auf verschiedene Weise untergliedern. Jede Untergliederung ist dabei auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet und nicht auf andere Unternehmen übertragbar.

Allen gemein ist jedoch die Unterscheidung in **primäre und sekundäre Kosten**.

**Die Kostenartenrechnung erfaßt nur den bewerteten Verzehr jener Güter und Dienstleistungen, die ein Unternehmen von außen bezieht, und damit nur die primären Kosten.** (Fremdlöhne, Fremdleistungskosten)

**Unter sekundären Kosten versteht man selbst erstellte innerbetriebliche Leistungen, die sich natürlich wiederum aus primären und sekundären Kosten zusammensetzen können.** (Eigenreparaturen, innerbetriebliche Transportkosten)

Die Kostenartenrechnung **unterscheidet** darüber hinaus in erster Linie **nach der Art der Güter** (im Sinne der Produktionsfaktoren), die ein Unternehmen verbraucht bzw. in Anspruch nimmt. (z. B. Material-, Personal- und Anlagenkosten, Dienstleistungskosten)

Darüber hinaus wird vielfach noch eine Unterteilung in **pagatorische und kalkulatorische Kostenarten** vorgenommen. Pagatorische Kostenarten leiten sich dabei von den Ausgaben ab. Bei den kalkulatorischen Kostenarten sind vor allem die kalkulatorischen Abschreibungen, Wagnisse, Zinsen, Eigenmieten und Unternehmerlöhne zu nennen, die keine Auszahlungen bewirken.

Die Kostenrechnung hat darüber hinaus Begriffe aus der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie übernommen. Dieses sind:

**Repetierfaktoren = Kosten für Verbrauchsgüter**  
**Potentialfaktoren = Kosten für Gebrauchsgüter.**

Repetierfaktoren (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Energien) werden bei ihrem Einsatz vollständig verzehrt, Potentialfaktoren (Werkzeuge, Maschinen und Anlagen, Rechte, Lizenzen, etc.) dagegen geben ihre Leistung allmählich ab.

Die Erfassung der Kostenarten erfolgt in der Regel in dafür speziell erstellten Kostenartenplänen. Diese orientieren sich entweder wie bereits gesagt an den Bedürfnissen des Unternehmens oder aber an Vorschlägen der Verbände oder Wirtschaftsinstitute, wie z. B. am **Gemeinschaftskontenrahmen der Industrie (GKR)** oder dem **Industriekontenrahmen (IKR)**.

Wie so ein Kostenartenplan aussieht zeigt nachfolgende Abbildung exemplarisch:

## Beispiel für einen Kostenartenplan zur Primärkostenerfassung

		Zeitlöhne	Handelswaren Fertigungsmaterial Fertigungsstoffe Instandhaltungsmaterial Büromaterial sonstige Materialien
		Akkordlöhne	
		Grundlöhne	
		Zusatzentgelte	
	Löhne		
		Arbeitgeberanteile	Materialkosten $\Sigma$
		Sozialversicherung	
		Beiträge zur Berufsgenossenschaft	
		Behindertenabgabe	
		sonstige Lohnnebenkosten	
	Lohnnebenkosten		
	Lohnkosten		
		Gehälter	Energiekosten $\Sigma$
		Gehaltsnebenkosten	
	Gehaltskosten		
		Ausbildungsvergütung	
		Heimarbeiterlöhne	
		sonstige Sonderentgelte	
	Sonderentgelte		
		Personalleasing	
	Personalkosten	$\Sigma$	
		planmäßige Abschreibungen	Dienstleistungskosten $\Sigma$
		Grundstückspachten	
		Raummieten	
	Anlagevorhaltungskosten		
	Instandhaltungskosten		
		Feuerversicherungen	Versicherungskosten $\Sigma$
		Einbruch- Diebstahlvers.	
		Sonstige Versicherungen	
	Grundstück- und Gebäudev.		
	Gebühren und Steuern		
	Grundstücke und Gebäude	$\Sigma$	
		planmäßige Abschreibungen	Kosten fremder Rechte $\Sigma$
		geringwertige W-Güter	
		Maschinenmieten und Leasing	
	Anlagenvorhaltungskosten		
		Instandhaltungsmaterial	
		Fremdinstandhaltung	Beiträge, Gebühren, Zölle und Steuern $\Sigma$
		Instandhaltungskosten	
		Maschinenversicherung	
		Gebühren und Steuern	
	Maschinenkosten		
	Kosten sonstiger Anlagen		
	Anlagekosten	$\Sigma$	
			sonstige Kosten $\Sigma$

Wie bereits dargelegt, werden die Kosten oft aus vorgelagerten Bereichen des betrieblichen Rechnungswesens übernommen. In der Regel geschieht dieses durch die Übernahme der summarischen angefallenen Kosten zum Periodenende.

### X.III.II Grundzüge der Erfassung und Verrechnung ausgewählter Kostenarten

#### A) Materialkosten

Die Art der Erfassung, deren Ausweisung und mögliche Weitergabe hängt maßgeblich davon ab, welche Materialarten und Materialverbräuche in der Kostenrechnung bewertet werden und wie deren Bewertung (Istkosten, Normalkosten, Plankosten) erfolgt und ob deren Erfassung nur für die Kostenträger oder auch gleichzeitig die Kostenstellenrechnung herangezogen werden soll.

Darüber hinaus spielen natürlich gesetzliche Auflagen sowie betriebswirtschaftliche Gründe eine Rolle. Speziell für die Bewertung der Vorräte ist dieses Interessant.

Zur Bestandsführung (d. h. eine laufende Kontrolle der Material Zu- und Abgänge) sind Unternehmen nicht verpflichtet. Es bietet sich hier auch die Möglichkeit der Annahme, daß alle beschafften Materialien als Kosten anzusetzen.

Dieses widerspricht nur z. T. der genauen Erfassung und Bewertung von Gütern des Vorratsvermögens.

***Eine kostenstellen- und/oder kostenträgerbezogene Erfassung des Materialverbrauchs lässt sich jedoch nur durch konsequenter differenzierenden Nachweis der Materialzugänge und Materialabgänge erreichen.***

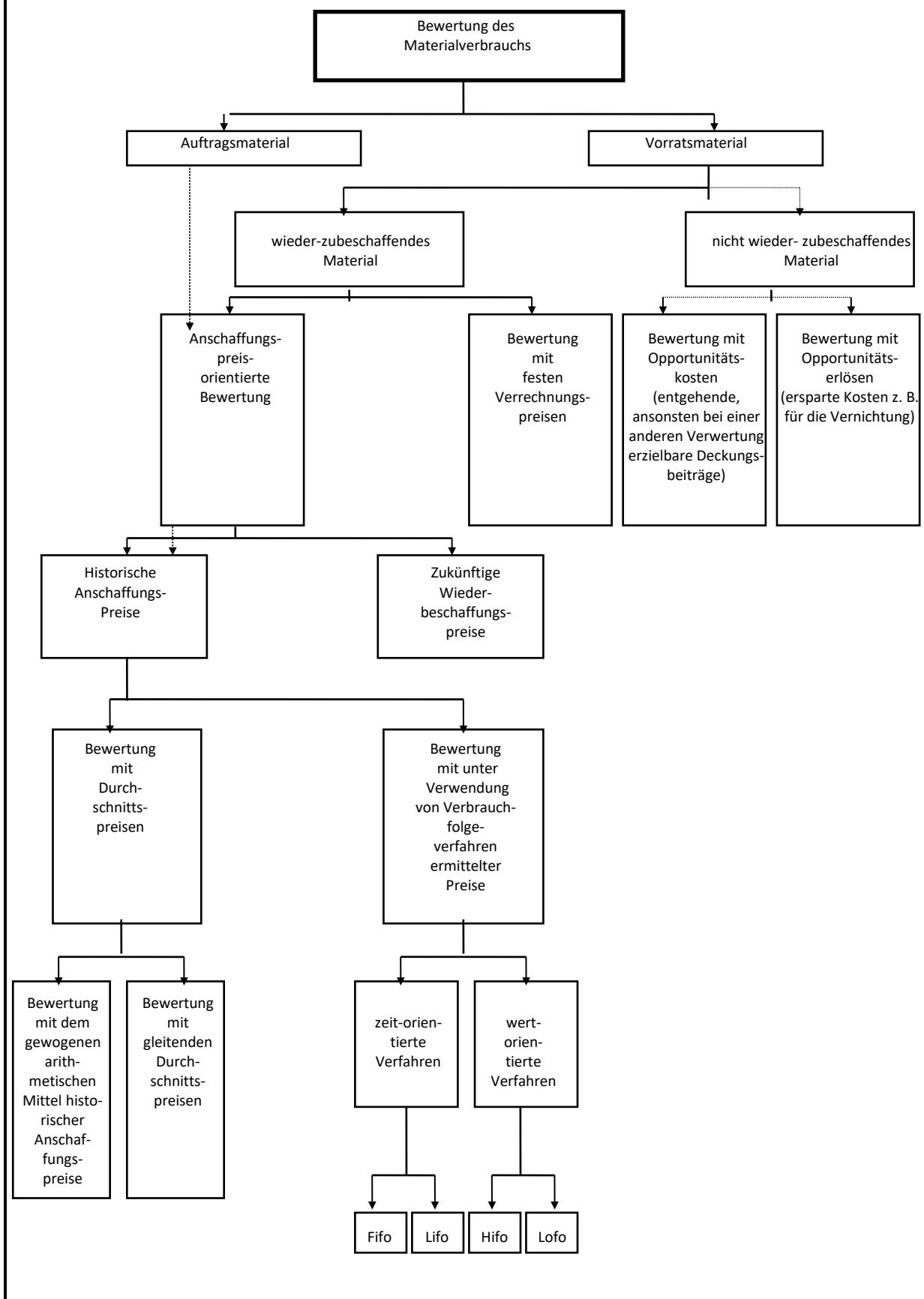
In der Praxis haben sich unterschiedliche Bewertungsverfahren durchgesetzt, wovon jedoch nicht alle Verfahren nach steuerbilanzrechtlichen oder handelsbilanzrechtlichen Vorschriften zur Bewertung herangezogen werden können.

Folgende Verfahren zur Bewertung der Vorräte und des Materialverbrauchs werden eingesetzt:

- Gruppenbewertung (nur zulässig für gleichartige und gleichwertige Materialien, die keinen allzu hohen Wert haben)
- Bewertung mit den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (zulässig für Auftragsmaterial, welches in der Regel nicht mehr oder nur sehr kurz gelagert wird)
- Bewertung mit dem gewogenen arithmetischen Mittel auf der Basis vergangenheitsbezogener Anschaffungswerte
- Bewertung nach der Methode der gleitenden Durchschnittspreise
- Bewertung nach dem Verbrauchsfolgeverfahren (Fifo, Lifo, Lofo, Hifo - Verfahren)
- Bewertung zu Wiederbeschaffungskosten
- Bewertung zu festen Verrechnungspreisen

Das nachfolgende Schaubild stellt die unterschiedlichen Bewertungsansätze für Materialverbräuche nochmals dar.

### Bewertungsansätze zu Materialverbräuchen



## Bewertungsverfahren

### 1. Einzelbewertung

Der Grundsatz der Einzelbewertung besagt, daß jedes Wirtschaftsgut einzeln in der Bilanz zu erfassen und zu bewerten ist. Dieser Grundsatz ergibt sich für die Handels- und Steuerbilanz aus § 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB. Innerhalb der Steuergesetzgebung wird darauf auch im Einleitungssatz des § 6 EStG hingewiesen.

Dem Grundsatz der Einzelbewertung widerspricht es jedoch nicht, wenn in der Handels- und Steuerbilanz gleichartige Wirtschaftsgüter, z. B. Maschinen, rechnerisch zu einem Bilanzposten zusammengefaßt werden.

Die Einzelbewertung findet dort ihre Grenze, wo die damit verbundene Arbeit, insbesondere die Inventur, durch die wirtschaftlichen Ziele, die mit diesem Grundsatz verfolgt werden, nicht mehr gerechtfertigt ist. In solchen Fällen, in denen die Beachtung des Grundsatzes der Einzelbewertung einen nicht zu vertretenen Aufwand mit sich bringen würde, kann unter bestimmten Voraussetzungen eine Sammel- oder Gruppenbewertung, eine Durchschnittsbewertung oder eine Festbewertung vorgenommen werden.

### 2. Sammel- oder Gruppenbewertung

Für die Handels- und Steuerbilanz findet die Sammel- oder Gruppenbewertung ihre gesetzliche Grundlage in § 240 Abs. 4 HGB i. V. m § 256 HGB.

Danach kann zur Erleichterung der Inventur und der Bewertung eine Gruppenbewertung durchgeführt werden wenn

- annähernd gleichwertige Wirtschaftsgüter oder
- gleichartige Wirtschaftsgüter (gleichartig bedeutet dabei gleicher Verwendungszweck, Funktionsgleichheit),

bei denen nach der Art des Bestandes oder auf Grund sonstiger Umstände ein Durchschnittswert bekannt ist, zu einer Gruppe zusammengefaßt und als solche bewertet werden. Dabei ist jedoch die GoB zu beachten.

In Abschn. 36 Abs. 4 EStR wird die Zulässigkeit der Gruppenbewertung für die Steuerbilanz ausdrücklich angesprochen und präzisiert, was unter „annähernd gleichwertigen“ Wirtschaftsgütern zu verstehen ist: Die zu einer Gruppe zusammengefaßten annähernd gleichwertigen Wirtschaftsgüter brauchen demnach zwar nicht gleichartig zu sein; sie dürfen auch nicht gänzlich verschiedenartig sein (z. B. Farben und Lacke).

Gleichartige Wirtschaftsgüter brauchen nach Abschn. 36 Abs. 4 EStR für die Zusammenfassung zu einer Gruppe nicht gleichwertig zu sein (z.B. Herrenhemden verschiedener Preislagen); es muß jedoch für sie ein Durchschnittswert bekannt sein.

Grundsätzlich ist jedoch die Einzelbewertung der Sammel- oder Gruppenbewertung vorzuziehen, da es besser möglich ist, einen unterhalb der Anschaffungskosten liegenden Teilwert zu begründen. Um eine solche Begründung einer Teilwertabschreibung bei der Sammel- oder Gruppenbewertung zu erleichtern, werden die einzelnen Wirtschaftsgüter nach bestimmten Gesichtspunkten zusammengefaßt und gegliedert.

### 3. Durchschnittsbewertung

Die Zulässigkeit der Durchschnittsbewertung in der Handels- und Steuerbilanz ergibt sich aus § 256 HGB und Abschn. 36 Abs. 3 EStR.

Die Durchschnittsbewertung ist eines der gebräuchlichsten Verfahren und wird überwiegend für die Bewertung von Gütern des Vorratsvermögen angewandt. Aber auch für die Bewertung von Wertpapieren wird dieses Verfahren häufig eingesetzt.

Grundsätzlich werden bei diesem Verfahren zu dem Anfangsbestand (Menge) mit dem entsprechenden Wert (Preis), die einzelnen Zugänge (Menge) mit den entsprechenden Werten (Preisen) hinzugaddiert und so der Gesamtbestand (Menge) und Gesamtwert (Preis) ermittelt. Von diesem Wert werden nun die gesamten Abgänge des Jahres (Menge) mit dem Durchschnittswert (Preis) abgezogen und die Endmenge ermittelt, welche mit dem Durchschnittspreis bewertet wird. Somit erhält man den Endwert zum Stichtag.

Dieses Verfahren nennt man den **gewogenen Durchschnitt**.

Beispiel:

Anfangsbestand am 01.01.96	100 kg a € 40,- = € 4.000,-
+ Zugang am 01.04.96	200 kg a € 60,- = € 12.000,-
+ Zugang am 10.10.96	<u>300 kg a € 55,- = € 16.500,-</u>
Summe Anfb. + Zugänge 31.12.96	600 kg a € 54,17 = € 32.500,- ⇒
- ∑ Abgänge	400 kg a € 54,17 = € 21.668,-
Endbestand am 31.12.96	200 kg a € 54,17 = € 10.834,-

$$\text{Gewogener Durchschnitt am 31.12.96} \quad € 32.500,- : 600 \text{ kg} \quad = 54,17 \text{ €/kg} = x$$

Eine Verfeinerung erhält man, wenn man nach jedem Zugang einen neuen Durchschnittswert errechnet und mögliche Abgänge sofort mit diesem Durchschnittswert bis zum nächsten Zugang abgezogen werden. Dieses Verfahren bezeichnet man als **gleitenden Durchschnitt**.

Anfangsbestand am 01.01.96	100 kg a € 40,- = € 4.000,-
+ Zugang am 01.04.96	<u>200 kg a € 60,- = € 12.000,-</u>
∅ Bestand	300 kg a € 53,34 = € 16.000,-
- Abgang am 15.04.96	100 kg a € 53,34 = € 5.334,-
Bestand am 15.04.96	200 kg a € 53,34 = € 10.668,-
+ Zugang am 01.05.96	<u>300 kg a € 60,- = € 18.000,-</u>
∅ Bestand	500 kg a € 57,34 = € 28.668,-
- Abgang am 15.09.96	<u>300 kg a € 57,34 = € 17.202,-</u>
Endbestand am 31.12.96	200 kg a € 57,34 = € 11.468,-

#### 4. Fifo-, Lifo-, Lofo-, Hifo- Verfahren

Für die Bewertung gleichartiger Wirtschaftsgüter des Vorratsvermögens gibt es in der BWL verschiedene Methoden, die zu unterschiedlichen Wertansätzen führen. Gemäß § 256 HGB zugelassenen Bewertungsverfahren sind: **Fifo-, Lifo-, Hifo- Verfahren, von denen jedoch für die Steuerbilanz Lifo-, Hifo-Verfahren nicht zugelassen sind!**

##### a) Das Lifo - Verfahren ( *Lifo = last in, first out* )

Bei diesem Verfahren wird unterstellt, daß die zuletzt beschafften Wirtschaftsgüter buchungstechnisch stets zuerst verbraucht werden, und das die zuerst angeschafften Wirtschaftsgüter damit als Endbestand mit ihren Anschaffungswerten zur Wertermittlung herangezogen werden. Speziell bei steigenden Preisen für das betrachtete Wirtschaftsgut kann damit der Gewinn reduziert werden.

*Beispiel:*

*Eine GmbH hat zu Beginn des Geschäftsjahres am 01.01... einen Bestand von 100 kg eines Rohstoffes zum Kilopreis von € 40,- am Lager. Sie erwirbt am 01.04. weitere 200 kg zu € 55,-/kg und am 01.05. weitere 300 kg zu € 60,-/kg.*

*Der Endbestand laut Lagerbuch am 31.12. weist 200 kg auf.*

<i>Anfangsbestand am 01.01.96</i>	<i>100 kg a € 40,- = € 4.000,-</i>
<i>+ Zugang am 01.04.96</i>	<i>100 kg a € 55,- = € 5.500,-</i>
<b><i>Endbestand am 31.12.96</i></b>	<b><i>200 kg a € 47,50 = € 9.500,-</i></b>

*Der Verbrauch betrug:*

<i>Anfangsbestand + Zukäufe</i>	<i>= € 33.000,-</i>
<i>- Endbestand nach Lifo</i>	<i>= € 9.500,-</i>
<i>Verbrauch</i>	<i>= € 23.500,-</i>

Dieses Verfahren wird auch als **Perioden Lifo Verfahren** bezeichnet.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dieses Verfahren als **Permanentes Lifo Verfahren** anzuwenden. Dabei sind jedoch die Anforderungen an die Lagerhaltung und Buchführung wesentlich höher, da eine exakte Aufzeichnung jedes Zuganges und Abganges durchzuführen ist.

<i>Anfangsbestand am 01.01.96</i>	<i>100 kg a € 40,- = € 4.000,-</i>
<i>+ Zugang am 01.04.96</i>	<i>200 kg a € 55,- = € 11.000,-</i>
<i>Bestand</i>	<i>300 kg = € 15.000,-</i>
<i>- Abgang 17.04.96</i>	<i>100 kg a € 55,00 = € 5.500,-</i>
<i>Bestand</i>	<i>200 kg = € 9.500,-</i>
<i>+ Zugang am 01.05.96</i>	<i>300 kg a € 60,- = € 18.000,-</i>
<i>Bestand</i>	<i>= € 27.500,-</i>
<i>- Abgang 18.09.96</i>	<i>300 kg a € 60,00 = € 18.000,-</i>
<i>Endbestand am 31.12.96</i>	<i>200 kg = € 9.500,-</i>

***Endbestand am 31.12.96***      ***200 kg a € 47,50 = € 9.500,- welche sich aus  
100 kg a € 40,- = € 4.000 und  
100 kg a € 55,- = € 5.500***

*zusammensetzen.*

Die Lifo - Methode ist nach § 6 Abs. 1 Ziff. 2a EStG und Abschn. 36a EStR in der Steuerbilanz nur zulässig, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Der Steuerpflichtige muß den Gewinn nach § 5 EStG ermitteln
2. Das Lifo-Verfahren muß zwingend auch in der Handelsbilanz angewandt werden
3. Das Lifo Verfahren muß der GoB entsprechen
4. Es darf kein Importwarenabschlag nach § 80 EStDV vorgenommen worden sein.

Bei Anwendung der Lifo-Methode können sich am Bilanzstichtag folgende Inventurwerte ergeben:

- a) Endbestand = Anfangsbestand
- b) Endbestand > Anfangsbestand
- c) Endbestand < Anfangsbestand

In den Fällen a) und b) wird nach der Lifo Methode der Endbestand mit den Inventurwerten des Anfangsbestandes bewertet.

Im Fall c) hat die Kapitalgesellschaft jedoch zwei Alternativen:

1. Der Teil des Endbestandes, der den Anfangsbestand entspricht, wird mit den Inventurwerten des Anfangsbestandes bewertet. Der Mehrbestand wird mit den Werten, der am weitesten zurückliegenden Zukäufe bewertet.
2. Wie bei 1) wird auch hier der Teil des Endbestandes, der den Anfangsbestand entspricht, mit den Inventurwerten des Anfangsbestandes bewertet. Der Mehrbestand wird jedoch getrennt vom Anfangsbestand selbständig fortgeführt. Auf diese Weise entstehen in jeder Abrechnungsperiode, in der sich ein Mehrbestand ergibt, verschiedene Bestandsposten, sog. Layer (= Ableger). Die Layer sind unterschiedlich bewertet und werden wiederum nach der Lifo Methode mit den Abgängen in den folgenden Perioden verrechnet. Dabei wird immer der zuletzt gebildete Layer zuerst aufgelöst. Bei steigenden Preisen führt dies dazu, daß die Layer mit den höchsten stillen Reserven zuletzt aufgelöst werden.

#### **b) Das Fifo - Verfahren (*Lifo = first in, first out*)**

Bei diesem Verfahren wird unterstellt, daß die zuerst beschafften Wirtschaftsgüter buchungstechnisch stets zuerst verbraucht werden, und dass die zuletzt angeschafften Wirtschaftsgüter damit als Endbestand mit ihren Anschaffungswerten zur Wertermittlung herangezogen werden. Speziell bei sinkenden Preisen für das betrachtete Wirtschaftsgut kann damit der Gewinn reduziert werden. Bei steigenden Preisen verstößt das Fifo Verfahren jedoch gegen das Niederstwertprinzip.

*Beispiel:*

Eine GmbH hat zu Beginn des Geschäftsjahres am 01.01... einen Bestand von 100 kg eines Rohstoffes zum Kilopreis von € 40,- am Lager. Sie erwirbt am 01.04. weitere 200 kg zu € 55,-/kg und am 01.05. weitere 300 kg zu € 60,-/kg.

Der Endbestand laut Lagerbuch am 31.12. weist 200 kg auf.

Anfangsbestand am 01.01.96	100 kg a € 40,- = € 4.000,-
+ Zugang am 01.04.96	<u>200 kg a € 55,- = € 11.000,-</u>
Bestand	300 kg = € 15.000,-
- Abgang 17.04.96	<u>100 kg a € 40,00 = € 4.000,-</u>
Bestand	200 kg = € 11.000,-
+ Zugang am 01.05.96	<u>300 kg a € 60,- = € 18.000,-</u>
Bestand	= € 29.000,-
- Abgang 18.09.96	<u>200 kg a € 55,00 = € 11.000,-</u>
	<u>100 kg a € 60,00 = € 6.000,-</u>
Endbestand am 31.12.96	200 kg = € 12.000,-
<b>Endbestand am 31.12.96</b>	<b>200 kg = € 12.000,- welche sich aus 200 kg a € 60,- zusammensetzen</b>

### c) Das Hifo - Verfahren (Hifo = highest in, first out)

Bei diesem Verfahren wird unterstellt, daß die beschafften Wirtschaftsgüter mit den höchsten Bezugspreisen buchungstechnisch stets zuerst verbraucht werden, und das die preiswerter angeschafften Wirtschaftsgüter damit als Endbestand mit ihren Anschaffungswerten zur Wertermittlung herangezogen werden. Speziell bei stark schwankenden Preisen für das betrachtete Wirtschaftsgut wird dieses Verfahren eingesetzt, da es dem Niederstwertprinzip folgt.

*Beispiel:*

Eine GmbH hat zu Beginn des Geschäftsjahres am 01.01... einen Bestand von 100 kg eines Rohstoffes zum Kilopreis von € 40,- am Lager. Sie erwirbt am 01.04. weitere 200 kg zu € 55,-/kg und am 01.05. weitere 300 kg zu € 60,-/kg.

Der Endbestand laut Lagerbuch am 31.12. weist 200 kg auf.

Anfangsbestand am 01.01.96	100 kg a € 40,- = € 4.000,-
+ Zugang am 01.04.96	<u>200 kg a € 55,- = € 11.000,-</u>
Bestand	300 kg = € 15.000,-
- Abgang 17.04.96	<u>100 kg a € 55,00 = € 5.500,-</u>
Bestand	200 kg = € 9.500,-
+ Zugang am 01.05.96	<u>300 kg a € 60,- = € 18.000,-</u>
Bestand	= € 29.000,-
- Abgang 18.09.96	<u>300 kg a € 60,00 = € 18.000,-</u>
Endbestand am 31.12.96	200 kg = € 09.500,-
<b>Endbestand am 31.12.96</b>	<b>200 kg a € 47,50 = € 9.500,- welche sich aus 100 kg a € 55,- = € 5.500 und 100 kg a € 40,- = € 4.000 zusammensetzt.</b>

#### d) Das Lofo - Verfahren (*Lofo = lowest in, first out*)

Bei diesem Verfahren wird unterstellt, daß die beschafften Wirtschaftsgüter mit den niedrigsten Bezugspreisen buchungstechnisch stets zuerst verbraucht werden, und das die teurer angeschafften Wirtschaftsgüter damit als Endbestand mit ihren Anschaffungswerten zur Wertermittlung herangezogen werden. Dieses Verfahren ist jedoch zur Wertermittlung nicht zulässig, da es nicht dem Niederstwertprinzip folgt.

*Beispiel:*

*Eine GmbH hat zu Beginn des Geschäftsjahres am 01.01... einen Bestand von 100 kg eines Rohstoffes zum Kilopreis von € 40,- am Lager. Sie erwirbt am 01.04. weitere 200 kg zu € 55,-/kg und am 01.05. weitere 300 kg zu € 60,-/kg.*

*Der Endbestand laut Lagerbuch am 31.12. weist 200 kg auf.*

Anfangsbestand am 01.01.96	100 kg a € 40,-	= € 4.000,-
+ Zugang am 01.04.96	<u>200 kg a € 55,-</u>	= € 11.000,-
Bestand	300 kg	= € 15.000,-
- Abgang 17.04.96	<u>100 kg a € 40,00</u>	= € 4.000,-
Bestand	200 kg	= € 11.000,-
+ Zugang am 01.05.96	<u>300 kg a € 60,-</u>	= € 18.000,-
Bestand		= € 29.000,-
- Abgang 18.09.96	200 kg a € 55,00	= € 11.000,-
- Abgang 18.09.96	<u>100 kg a € 60,00</u>	= € 6.000,-
Endbestand am 31.12.96	200 kg	= € 12.000,-
 <b>Endbestand am 31.12.96</b>	 <b>200 kg</b>	 <b>= € 12.000,- welche sich aus 200 kg a € 60,00 zusammensetzt.</b>

#### 5. Festbewertung

Die Festbewertung stellt eine weitere Ausnahme von dem Grundsatz der Einzelbewertung dar. Ein Festwert kann nach § 240 Abs. 3 HGB für Gegenstände des Anlagevermögens sowie für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe gebildet werden. Die Festbewertung ist nur dann erlaubt, wenn sich der Bestand in Größe, Wert und Zusammensetzung im Zeitablauf nur geringfügig verändert. Spätestens alle drei Jahre ist jedoch eine körperliche Aufnahme der Bestände durchzuführen.

Darüber hinaus besagt § 240 Abs. 3 HGB das der jeweilige Gesamtwert der Festwertbildung von nachrangiger Bedeutung für die Bilanzsumme (< 5% der Bilanzsumme für einen einzelnen Festwert) einer Kapitalgesellschaft sein muß und es sich dabei um keinen bedeutungsvollen Bilanzposten handeln darf.

Bei dem Festwert für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe werden die laufenden Ersatzbeschaffungen in der GuV unter Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ausgewiesen. Dieser Aufwandsposition können auch laufende Ersatzbeschaffungen bei Festwerten des Sachanlagevermögens zugeordnet werden oder sie können unter der Position „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ ausgewiesen werden.. Erhöhungen des Festwertes bei den Sachanlagen resultieren in der Regel aus Mehrmengen bei der Bestandsaufnahme. Stammen die Mehrungen aus Zugängen der beiden Vorjahre, wäre an sich die mengenmäßige Erhöhung des Festwertes in der Bilanz den Zuschreibungen zuzuordnen, sie kann aber vereinfachend als Zugang ausgewiesen werden. Bei Minderung des Festwertes bei Sachanlagen entsprechend dem Ergebnis der Bestandsaufnahme, kann der Unterschiedsbetrag im Anlagengitter in der Regel als Abgang des Geschäftsjahres und in der GuV als sonstiger betrieblicher Aufwand behandelt werden.

Erhöhungen des Festwertes für Roh-Hilfs- und Betriebsstoffe gehen zu Lasten der GuV Position Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Minderungen eines solchen Festwertes erhöhen diese Position.

Mindestens an jedem dem Hauptfeststellungszeitpunkt für die Feststellung des Einheitswertes des Betriebsvermögens vorangehenden Bilanzstichtag, spätestens aber an jedem 5. Bilanzstichtag muß eine körperliche Bestandsaufnahme vorgenommen werden (Abschn. 31 Abs. 4 EStR). Handelsrechtlich soll diese bereits schon nach drei Jahren erfolgen.

Ergibt die Bestandsaufnahme einen niedrigeren Wert als den bisherigen Festwert, kann der Steuerpflichtige den auf Grund der Inventur festgestellten Wert als neuen Festwert ansetzen. Liegt der ermittelte Wert um bis zu 10% höher als der bisherige Festwert, kann dieser beibehalten werden. Ist die Abweichung größer als 10%, so ist der neu ermittelte Wert als Festwert maßgebend. Der bisherige Festwert ist in diesem Falle solange um die vollen Anschaffungskosten oder Herstellungskosten der im Festwert erfaßten und nach dem Bilanzstichtag des vorangegangenen Wirtschaftsjahres angeschafften oder hergestellten Wirtschaftsgüter aufzustocken, bis der neue Festwert erreicht ist.

Die Ermittlung eines Festwertes erfolgt, indem man die Anschaffungskosten bzw. Herstellungs-kosten dieser Güter ermittelt und von diesem Pauschal 50% als Abschlag abzieht. Die so ermittelten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten werden dann auf einem Bestandskonto aktiviert. Eine Abschreibung auf den Festwert unterbleibt. Alle Neuanschaffungen für Anlagen die dem Festwert zuzuordnen wären, werden statt dessen im Wirtschaftsjahr in voller Höhe als Aufwand gebucht.

*Beispiel:*

*Ein Bauunternehmer hat für technisch aufeinander abgestimmte und genormte Gerüst- und Schalteile, deren betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer 5 Jahre beträgt, vor Jahren einen Festwert von € 20.000 (40 v. H. der Anschaffungskosten) gebildet. Durch körperliche Bestandsaufnahme wird zum 31.12. der Periode 1 für diese Wirtschaftsgüter ein neuer Festwert von € 32.000,- ermittelt. In Periode 1 werden zum Nettopreis von € 8.000,- und in Periode 2 zum Nettopreis von € 5.000,- neue Gerüst und Schalungsteile erworben.*

*Zum 31.12. der Periode 1 ist der Festwert aufzustocken, da die Abweichung mehr als 10% beträgt. Ein Ansatz des vollen neu ermittelten Festwertes kommt jedoch nicht in Frage, da in Periode 1 nur für 8.000,- € Anschaffungskosten angefallen sind. Zum 31.12. der Periode 2 ist eine weitere Aufstockung um € 4.000,- erforderlich. Die übersteigenden € 1.000,- sind als Aufwand zu verrechnen.*

*Für die jeweilige Aufstockung ist wie folgt zu buchen:*

*Festwertkonto an Aufwandskonto für Gerüst und Schalungsteile!*

## B) Personalkosten

Zu den Personalkosten gehören neben den an die Arbeitnehmer gezahlten Entgelten auch die an die Sozialversicherungsträger abzuführenden Sozialabgaben, Beiträge an sonstige Institutionen wie Berufsgenossenschaften, die abzuführenden Steuern der Arbeitnehmer und freiwillige Leistungen des Arbeitgebers wie z. B. Pensionen, etc..

Zum Teil werden in der Praxis diese Kosten entweder als Kostenträgereinzelkosten oder auch als Kostenträgergemeinkosten verrechnet.

C) Abschreibungen

**1. Bewertung der Wirtschaftsgüter im Einzelnen**

In der Handelsbilanz unterscheidet man nach § 247 Abs. 1 HGB zwischen Gegenständen des **Anlagevermögens und des Umlaufvermögens**. Als **Anlagevermögen** sind nach § 247 Abs. 2 HGB nur diejenigen Gegenstände auszuweisen, die am Abschlußtichtag bestimmt sind, dem **Geschäftsbetrieb des Unternehmens auf Dauer zu dienen**.

§ 253 Abs. 2 HGB unterscheidet Gegenstände des Anlagevermögens mit zeitlich unbegrenzter Nutzung von solchen mit zeitlich begrenzter Nutzung.

In der Handelsbilanz werden folgende Vermögensgegenstände unterschieden:

- Immaterielle Anlagegüter
- Anlagegüter, deren Nutzung zeitlich unbegrenzt ist
- Anlagegüter, deren Nutzung zeitlich begrenzt ist
- Umlaufgüter

Für die Steuerbilanz gilt ebenfalls die Unterscheidung von Anlage- und Umlaufvermögen. Darüber hinaus differenziert das Steuerrecht noch nach:

- Wirtschaftsgütern des abnutzbaren Anlagevermögens
- Bewegliche Wirtschaftsgüter
- Betriebsvorrichtungen
- Unbewegliche Wirtschaftsgüter
  
- Wirtschaftsgüter des nicht abnutzbaren Anlagevermögens
- Wirtschaftsgüter des Umlaufvermögens.

Die Bewertung der Wirtschaftsgüter auf der Aktivseite in der Jahresabschlußrechnung erfolgt vor allem durch **Abschreibungen**.

Die Bewertung der Verbindlichkeiten und der Rückstellungen in der Handels- und Steuerbilanz ergibt sich insbesondere aus § 253 Abs. 1 HGB und § 6 Abs. 1 Ziff. 3 EStG.

Auf die Abschreibung soll im Folgenden näher eingegangen werden.

## **2. Bewertung der Wirtschaftsgüter des abnutzbaren Anlagevermögens**

### **2.1 Begriff und Abgrenzung des abnutzbaren Anlagevermögens**

Zum abnutzbaren Anlagevermögen in der Steuerbilanz, zählen jene Wirtschaftsgüter, deren Nutzung zeitlich begrenzt ist. Die zeitliche Begrenzung ergibt sich bei abnutzbaren Wirtschaftsgütern insbesondere durch die Nutzung oder Verwendung (§ 7 Abs. 1 EStG).

Zu den abnutzbaren Wirtschaftsgütern zählen unter anderem:

Gebäude, Maschinen, Einrichtungsgegenstände, Werkzeuge, Patente, Lizenzen, Nutzungsrechte etc.  
Die Nutzung beginnt mit der Anschaffung und nicht erst mit dem Einsatz dieser Wirtschaftsgüter!

**Ein abnutzbares Wirtschaftsgut unterliegt nur dann der AfA, wenn es zum Anlagevermögen und nicht zum Umlaufvermögen zählt!**

Liegen die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der Wirtschaftsgüter unterhalb von 800,- €, können diese sofort und in voller Höhe als geringwertiges Wirtschaftsgut abgeschrieben werden. Zu beachten ist jedoch dabei, daß das Wirtschaftsgut für sich alleine einsetzbar ist.

Im Jahresabschluß der Kapitalgesellschaften muß die Entwicklung der einzelnen Posten des Anlagevermögens in dem sogenannten Anlagespiegel (Anlagegitter) in detaillierter Form dargestellt werden (§ 268 Abs. 2 HGB).

### **2.2 Abschreibungen (auch Absetzungen für Abnutzungen „AfA“ genannt)**

Betriebswirtschaftlich gesehen, bezeichnet man als Abschreibungen die verteilten Beiträge der Anschaffungs- oder Herstellkosten von Betriebsmitteln auf die Jahre ihrer Nutzung. Der Verbrauch dieser Betriebsmittel, wie Maschinen, Gebäude u. dgl. soll möglichst verursachungsgerecht und periodenbezogen sowohl in der Kostenrechnung in Form von Kosten als auch in der Handels- und Steuerbilanz als Aufwand bzw. als Betriebsausgaben erfaßt werden.

Zu den Abschreibungen werden jedoch auch jene Beträge gerechnet, die außerordentliche Wertminderungen an Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens erfassen. Dieses kann zum Beispiel der Fall bei sinkenden Wiederbeschaffungskosten, Veralterung, Forderungsverlusten etc. Auftreten.

Der Werteverzehr, der durch Abschreibungen erfaßt wird, kann also verschiedene Ursachen haben:

- Verbrauchsbedingter, technischer Werteverzehr: Abnutzung durch Gebrauch, natürlicher Verschleiß
- Wirtschaftlich bedingter Werteverzehr: Wertminderung infolge technischem Fortschritts, sinkende Preise
- Zeitlich bedingter Werteverzehr: Ablauf von Nutzungsrechten, Patenten, etc.

Abschreibungen, die den Werteverzehr erfassen, sind Aufwendungen in der GuV und schmälern durch ihren Ansatz den Gewinn bzw. erhöhen den Verlust der Unternehmung.

Um den Abschreibungswert zu bestimmen ist es jedoch erforderlich folgende Daten zu kennen:

- Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten
- voraussichtliche Nutzungsdauer
- Abschreibungsverfahren
- jährliche Restwert
- jährliche Abschreibungsquote
- möglicher Liquidationserlös

**Sowohl in der Handels- als auch Steuerbilanz besteht für Anlagegüter eine gesetzliche Verpflichtung zur Abschreibung. Dabei unterscheidet das Handelsrecht für die Handelsbilanz zwischen**

- planmäßigen Abschreibungen ( § 253 Abs. 2 HGB) und
- außerplanmäßigen Abschreibungen ( § 253 Abs. 2 und 3 HGB)

**Planmäßige Abschreibungen** sind in der Handelsbilanz bei Gegenständen mit zeitlich begrenzter Nutzung durchzuführen.

**Außerplanmäßige Abschreibungen** ergeben sich, wenn der durch die planmäßigen Abschreibungen ermittelte Wert im Verhältnis zur Restnutzungsdauer zu hoch erscheint, d. h., daß die ursprüngliche Nutzungsdauer nicht erreicht wird.

Eine AfA von den erhöhten Wiederbeschaffungskosten ist nach Handels- und Steuerrecht unzulässig.

Bei der AfA ist zwischen der „**Normal-AfA**“, mit der die gewöhnliche Abnutzung erfaßt wird und der **Absetzung für außergewöhnliche technische oder wirtschaftliche Abnutzung (AfA)**“ zu unterscheiden (§ 7 Abs. 1 letzter Satz EStG).

Die AfA muß in dem Jahr vorgenommen werden, indem die außergewöhnliche Abnutzung eingetreten ist. Sie kann in späteren Jahren nicht nachgeholt werden.

Gemäß Eingangssatz des § 7 EStG ergibt sich eindeutig, daß die AfA vorzunehmen ist!

Aus dieser Verpflichtung ist zu folgern, daß bewußt unterlassene oder bewußt zu niedrige AfA nicht nachgeholt werden können. Sind diese jedoch nich willkürlich unterblieben, können sie in der Weise nachgeholt werden, daß die noch nicht abgesetzten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten in gleichbleibenden oder fallenden Jahresbeiträgen auf die noch verbleibende Restnutzungsdauer verteilt werden.

**Absetzungsberechtigt** ist derjenige, der die Abnutzung des Wirtschaftsgutes wirtschaftlich trägt. In der Regel ist dies der bürgerlich - rechtliche Eigentümer des Anlagegutes, der meistens zugleich wirtschaftlicher Eigentümer ist. Es gibt jedoch Fälle, in denen dieses auseinander fällt. ( Ratenkauf einer Anlage mit Eigentumsvorbehalt)

**Bemessungsgrundlage für die AfA** sind im Regelfall die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Evt. Bezugsschüsse oder sonstige Beihilfen sind abzuziehen. Gleiches gilt für einen möglichen Restwert, wenn dieser einen nicht unbedeutenden Betrag im Verhältnis zu den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten ausmacht.

Werden die Bezugsschüsse jedoch als Betriebseinnahme ausgewiesen bzw. in einen Sonderposten mit Rücklageanteil eingestellt, können die tatsächlichen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten angesetzt werden.

Für den Fall eines unentgeltlich erworbenen Wirtschaftsgutes ist der Betrag anzusetzen, den der Erwerber für die Anschaffung oder Herstellung im Zeitpunkt des Erwerbes für das Wirtschaftsgut hätte aufwenden müssen.

Wie bereits erwähnt, ist für die Ermittlung der AfA-Quote die Nutzungsdauer zu kennen. Bei der Nutzungsdauer können wir jedoch in folgende Nutzungsdauern unterscheiden:

- technische Nutzungsdauer
- wirtschaftliche Nutzungsdauer
- rechtliche Nutzungsdauer
- betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer

Grundlage für den Ansatz der AfA bildet die „**Betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer**“.

Die Festlegung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer erfolgt im Rahmen einer Schätzung. Um die Gleichmäßigkeit der Besteuerung zu wahren, hat der Bundesminister der Finanzen (BdF) amtliche AfA-Tabellen herausgegeben, in denen die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer auf der Basis der steuerlichen Betriebsprüfung angegeben wird.

Es gibt AfA Tabellen für allgemein verwendbare Anlagegüter ( Büromaschinen, Beleuchtungskörper, Fahrzeuge, etc.) sowie für verschiedene Wirtschaftszweige.

Bei der Schätzung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer werden diese grundsätzlich zugrunde gelegt. Eine Abweichung von diesen Sätzen ist möglich, bedarf jedoch einer besonderen Begründung!

**Für die Handelbilanz sind die AfA Tabellen nicht verbindlich.** Insofern können sich unterschiedliche Buchwerte in der Steuer- und Handelsbilanz ergeben.

Mit der Zugehörigkeit eines Wirtschaftsgutes zum Anlagevermögen eines Unternehmens beginnt gleichzeitig der Zeitraum für die AfA. Zum Anlagevermögen gehören Wirtschaftsgüter, wenn sie angeschafft bzw. hergestellt sind. Zeitpunkt der Anschaffung ist die Lieferung, nicht die Bezahlung! Zeitpunkt der Herstellung ist die Fertigstellung. § 9a EStDV bestimmt: Jahr der Anschaffung ist das Jahr der Lieferung, Jahr der Herstellung ist das Jahr der Fertigstellung.

Gemäß Abschnitt 44 Abs. 2 EStR kann nur der Wert als Absetzungswert herangezogen werden, der dem tatsächlichen Zeitraum zwischen der Anschaffung bzw. Herstellung und dem Ende des Wirtschaftsjahres entspricht. Es ist also nur eine zeitanteilige (pro rata temporis) AfA möglich. Gleicher gilt bei einem Ausscheiden eines Wirtschaftsgutes innerhalb eines Geschäftsjahres.

Für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens greift dagegen jedoch die Vereinfachungsregelung des Abschn. 44 Abs. 2 EStR. Danach können in der ersten Jahreshälfte angeschaffte Wirtschaftsgüter mit dem vollen AfA Jahresbetrag abgeschrieben werden, die in der zweiten Jahreshälfte angeschafften Wirtschaftsgüter mit dem halben AfA Jahresbetrag.

### 3. Abschreibungsmethoden

Neben der Bemessungsgrundlage (Abschreibungsbasis) und der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer ist die Abschreibungsmethode die dritte Bestimmungsgröße für die Höhe der Abschreibungen. Hier gibt es jedoch Unterschiede in den zugelassenen Methoden nach Handels- und Steuerrecht.

Folgende Verfahren sind möglich:

#### 1. Zeitabschreibung

- Lineare Abschreibung, d. h. Abschreibung in gleichbleibenden Jahresbeträgen, zulässig nach § 7 EStG bei allen abnutzbaren Anlagegütern
- Degrессive Abschreibung, d. h. in fallenden Jahresbeiträgen. Hier ist in Abhängigkeit der Degression zu unterscheiden in:
  - geometrisch-degressive Abschreibung, d. h. Buchwertabschreibung, zulässig nach § 7 Abs. 2 EStG bei allen beweglichen abnutzbaren Wirtschaftsgütern
  - arithmetisch-degressive Abschreibung, d. h. Abschreibungsverängerung um den jährlich gleichen Betrag, seit 1985 nicht mehr steuerlich zulässig!
  - degressive Abschreibung mit fallenden Staffelsätzen, zulässig nach § 7 EStG, jedoch nur bei Gebäuden
  - Abschreibung mit unregelmäßig fallenden Staffelsätzen, zulässig nur als steuerliche Sonderabschreibung
  - Progressive Abschreibung, d. h. mit steigenden Jahresbeiträgen, steuerlich seit 1958 nicht mehr zulässig.
- 2. Leistungsabschreibung, d.h. die Herstellungs- bzw. Anschaffungskosten werden entsprechend der Beanspruchung verteilt (Stückzahl, Maschinenstunden, km-Laufleistung). Steuerlich zulässig nach § 7 Abs. 1 Satz 4 EStG, bei Nachweis des Umfangs der auf ein Jahr entfallenden Leistung.
- 3. Abschreibung für Substanzverringerung, d.h. variable Abschreibung nach Maßgabe der eingetretenen Substanzverringerung. Zulässig nach § 7 Abs. 6 EStG für Unternehmen wie z. B. Bergbauunternehmen, Kiesgruben, Steinbrüchen und anderen Betrieben.

#### Die lineare Abschreibung

Bei der linearen Abschreibung werden die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten über die gesamte Nutzungsdauer in jährlich gleich hohe Beträge aufgeteilt.

*Beispiel:*

*Ein Unternehmen erwirbt eine Spritzgießmaschine zum Wert von € 200.000,- €. Die Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre. Ein Resterlöswert fällt nicht an. Damit ergibt sich ein Abschreibungsbetrag von jährlich € 20.000,-.*

$$\text{Abschreibungsbetrag} = \frac{\text{Anschaffungskosten bzw. Herstellungskosten} - \text{Restwert}}{\text{Nutzungsdauer}}$$

A - R <sub>w</sub>
b = -----
n

***Ein Wechsel von einer linearen Abschreibung auf eine degressive Abschreibung ist steuerlich nicht zulässig! Der Wechsel von einer degressiven Abschreibung auf eine lineare Abschreibung ist dagegen jedoch zugelassen.***

### Die geometrisch-degressive Abschreibung (Buchwertabschreibung)

Die geometrisch-degressive Abschreibung ermittelt die jährlichen Abschreibungsquoten nicht wie die lineare als festen Prozentsatz von den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, sondern als festen Prozentsatz des bei direkter Abschreibung sich ergebenden Restbuchwertes. Dieses Verfahren führt jedoch nie zu Null. Um auf Null zu kommen, muß im letzten Nutzungsjahr der vorhandene Restwert in voller Höhe abgeschrieben werden.

**AfA sind bei diesem Verfahren nicht möglich!**

*Beispiel:*

Ein Unternehmen erwirbt eine Spritzgießmaschine zum Wert von € 200.000,- €. Die Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre. Ein Resterlöswert fällt nicht an. Die Abschreibungssätze betragen a) 20% und b) 40% vom jeweiligen Buchwert.

Jahr am Ende	Abschreibungsprozentsatz		Jahresabschreibung		Restbuchwert	
	a	b	a	b	a	b
1	20	40	40000	80000	160000	120000
2	20	40	32000	48000	128000	72000
3	20	40	25600	28800	102400	43200
4	20	40	20480	17280	81920	25920
5	20	40	16384	10368	65536	15552
6	20	40	13107	6221	52429	9331
7	20	40	10486	3732	41943	5599
8	20	40	8389	2240	33554	3359
9	20	40	6710	1344	26843	2015
10	20	40	5369	806	21474	1209

Der Abschreibungsprozentsatz errechnet sich wie folgt:

$$p = 100 \times \left( 1 - \sqrt{\frac{R_n}{A}} \right)^n$$

wobei: p = Abschreibungsprozentsatz  
 n = Anzahl der Nutzungsjahre  
 A = Anschaffungskosten  
 R<sub>n</sub> = Restwert am Ende der Nutzungsdauer

Nach § 7 Abs. 2 Satz 2 EStG darf dabei

- a) der Abschreibungsprozentsatz nicht höher als das Dreifache des Prozentsatzes, der sich bei der linearen AfA ergibt und
- b) 30% nicht übersteigen.

Für Unternehmen ist es oft aus bilanzpolitischen Gründen sinnvoll, so früh wie möglich den höchsten Abschreibungsaufwand als Betriebsausgaben geltend zu machen. Dazu kann es interessant werden, von der geometrisch - degressiven Abschreibung in die lineare Abschreibung zu wechseln. Der günstigste Zeitpunkt berechnet sich dabei nach der Formel:

$$\boxed{t \geq 1 + n - \frac{100}{p}}$$

wobei:  $t$  = Jahr des Wechsels von degressiv zu linear  
 $n$  = betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer  
 $p$  = geometrisch - degressiver Abschreibungsprozentsatz

*Beispiel:*

Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer beträgt für ein Wirtschaftsgut 10 Jahre. Der Abschreibungsprozentsatz wurde für die geometrisch-degressive Abschreibung mit 30% angesetzt.

$$t \geq 1 + 10 - (100/30) = 11 - 3,333 = 7,667 \text{ Jahre}$$

Will man die Degression mildern, aber dennoch auf einen relativ niedrigen Restwert kommen, so ist es zweckmäßig, Vermögensgegenstände, die abgeschrieben werden müssen, mit solchen, die normalerweise nicht abgeschrieben werden zu koppeln.

*Beispiel:*

Ein Gebäude wird für € 1.000.000,- angeschafft, dessen Restwert € 100.000,- (Abbruchwert) nach 25 Jahren beträgt. Zusätzlich wird ein Grundstück für € 500.000,- angeschafft.

Abschreibungsprozentsatz auf Gebäude einschließlich Grundstück:

$$p = 100 \times \left( 1 - \sqrt{\frac{R_n}{A}} \right)$$

$$p = 100 \times \left( 1 - \sqrt{\frac{600.000}{1.500.000}} \right) = 3,6\%$$

Abschreibung auf Gebäude allein:

$$p = 100 \times \left( 1 - \sqrt{\frac{100.000}{1.000.000}} \right) = 8,8\%$$

Damit ergibt sich folgender Abschreibungsverlauf:

	Gebäude einschl. Grundstück	Gebäude allein
Anschriftungswert	1.500.000 €	1.000.000 €
Abschreibung im 1. Jahr	54.000 €	88.000 €
Restwert	1.446.000 €	912.000 €
Abschreibung im 2. Jahr	52.056 €	80.256 €
Restwert	1.393.944 €	831.744 €
Abschreibung im 3. Jahr	50.182 €	73.193 €
Restwert usw.	1.343.762 €	758.551 €

### Die arithmetisch-degressive Abschreibung (Nicht mehr zulässig)

Bei diesem Verfahren vermindern sich die jährlichen Abschreibungsquoten stets um den gleichen Betrag.

Die Abschreibungsquoten werden in der Weise ermittelt, daß man die Jahresziffern der geschätzten Nutzungsdauer addiert und die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten durch die erhaltene Summe addiert. Der Quotient ist der Degressionsbetrag, der mit den Jahresziffern in fallender Reihe multipliziert wird. Die Produkte ergeben die jährlichen Abschreibungsbeträge.

Beispiel:

Die Anschaffungskosten eines Wirtschaftsgutes betragen 90.000,- €. Die Nutzungsdauer beträgt 5 Jahre. Ein Resterlös fällt nicht an.

Die Addition der Jahresziffern ergibt:  $1+2+3+4+5 = 15$

Der Degressionsbetrag errechnet sich wie folgt:

$$D = \frac{\text{Anschaffungskosten (A)}}{\text{Summe der Jahresziffern (\Sigma n)}} = \frac{90.000 \text{ €}}{15 \text{ Jahre}} = 6.000 \text{ €/ Jahr}$$

Die jährliche Abschreibungsquote ergibt sich wenn man nun den Degressionsbetrag mit den Jahresziffern in umgekehrter Reihenfolge multipliziert.

Jahr (am Ende)	Degressionsbetrag mal Jahresziffer in fallender Reihe	Jahresabschreibung	Restbuchwert
1	$6000 \times 5$	30000	60000
2	$6000 \times 4$	24000	36000
3	$6000 \times 3$	18000	18000
4	$6000 \times 2$	12000	6000
5	$6000 \times 1$	6000	0

### Die Abschreibung in fallenden Staffelsätzen (Nur zulässig für Gebäude)

Dieses ist eine besondere Form der arithmetisch-degressiven Abschreibung und zulässig für im Inland gelegene Gebäude nach § 7 Abs. 5 EStG, die vom Steuerpflichtigen hergestellt oder bis zum Ende des Jahres der Fertigstellung angeschafft wurden. Die Höhe der Staffelsätze hängt von der Nutzung (z. B. betrieblich oder zu Wohnzwecken genutzt) und vom Jahr der Fertigstellung bzw. des Antrages auf Baugenehmigung ab.

Für Gebäude, die zu einem Betriebsvermögen gehören und nicht zu Wohnzwecken genutzt werden nach dem 31.3.1985 erstellt oder erworben wurden gelten folgende Staffelsätze:

Jahr	Abschreibungsprozentsatz	Gesamtabschreibung
1 - 4	je 10 %	40%
5 - 7	je 5%	15%
8 - 25	je 2,5%	45%
insgesamt in 25 Jahren		100%

### **Die Abschreibung in unregelmäßig fallenden Jahresbeiträgen**

Bei diesem Verfahren werden die ersten Jahre der Nutzungsdauer zwar mit höheren Abschreibungsquoten belegt als die späteren, jedoch erfolgt das abfallen der Quoten nicht in regelmäßigen Degressionen oder in fallenden Staffelsätzen, sondern infolge der Zulässigkeit steuerlicher Sonderabschreibungen, die entweder neben oder anstelle der AfA vorgenommen werden dürfen. Diese darf das Unternehmen nach bilanzpolitischen Gesichtspunkten bestimmen.

§ 7a EStG ließ ab 1949 bei beweglichen Wirtschaftsgütern, die auf dem Wege der Erstbeschaffung für im Krieg zerstörte oder beschädigte Güter traten, neben der Normalbeschaffung, Sonderabschreibungen von 50% der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten in den ersten beiden Jahren zu. Die Verteilung lag dabei im Ermessen des Steuerpflichtigen. § 7b EStG erlaubte erhöhte Absetzungen ebenfalls für Ein- und Zweifamilienhäusern. Diese Art der Abschreibung ist auch bis zum Ende des Jahres 1996 für Immobilien, die in den neuen Bundesländern erworben werden zulässig. (Abschreibung bis zu 50%).

#### **Sie sind steuerlich nur zulässig als Sonderabschreibungen !**

*Beispiel:*

*Ein Investitionsgut hat Anschaffungskosten von € 10.000,- und eine Nutzungsdauer von 5 Jahren. Die lineare Abschreibung beträgt 20%. Sonderabschreibungen von 50% sind in den ersten beiden Jahren bis zu 50% möglich. Die Aufteilung erfolgt gemäß nachfolgender Tabelle.*

Jahr	Fall a	Fall b	Fall c
1. Jahr	45%	30%	15%
2. Jahr	5%	20%	35%

Jahr (am Ende)	Normalabschreibung	Sonderabschreibung			Restbuchwert		
		a	b	c	a	b	c
1	2000	4500	3000	1500	3500	5000	6500
2	2000	500	2000	3500	1000	1000	1000
3	333	-	-	-	667	667	667
4	333	-	-	-	334	334	334
5	333	-	-	-	-	-	-
insgesamt	5000	5000	5000	5000	0	0	0

Bei allen Fällen werden 90% der Anschaffungskosten in den ersten beiden Jahren abgeschrieben, die restlichen 10% in den darauf folgenden Jahren der Nutzungsdauer.

Für Unternehmen ist die Nutzung der Sonderabschreibung immer dann sinnvoll, wenn damit der ausgewiesene Gewinn geschmälert werden kann. Bei Verlusten ist die Anwendung eher abzulehnen.

Die Auswirkungen der Sonderabschreibung auf die Bilanz seien wie folgt beschrieben:

a) Darstellung bei aktiverter Absetzung

Die Aktivseite der Bilanz ist verfälscht, da das Anlagevermögen niedriger ausgewiesen wird.

Die Passivseite ist verfälscht. Eigen und Fremdkapital (Steuerschuld) werden jeweils in gleicher Höhe zu niedrig ausgewiesen.

- Die GuV weist zu hohe Abschreibungen aus.

b) Darstellung bei Bildung eines SOPO

Die Aktivseite ist unverfälscht. Das Anlagevermögen wirdungeschmälert ausgewiesen

- Die Passivseite ist unverfälscht. Die SOPO enthält 50%
- Die GuV bleibt verfälscht, da der Sonderposten als sonstiger betrieblicher Aufwand gebucht wird.

Die Leistungsabschreibung geht von einer geschätzten Leistungsabnahme (Stückzahl, km - Laufleistung, etc.) über den Leistungszeitraum aus. Die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten werden bei diesem Verfahren durch die Anzahl der geschätzten Leistungsabgabe geteilt. Die Höhe der Abschreibung hängt also direkt von der abgenommenen Leistung innerhalb der Periode ab. Diese Methode ist ausdrücklich zugelassen, wenn der Steuerpflichtige den auf die Periode entfallenden Leistungsumfang nachweisen kann (§ 7 Abs.1 Satz 4 EStG).

Die Abschreibungshöhe ist somit dem Beschäftigungsgrad proportional!

*Beispiel:*

*Ein Unternehmen erwirbt eine Produktionsanlage zum Preis von 100.000 €. Sie ist 10 Jahre nutzbar. Die gedachte Auslastung ist auf 15.000 Teile/Jahr ausgelegt. Ein Restwert fällt nicht an.*

*Damit ergibt sich ein Abschreibungsbetrag je produziertem Teil in Höhe von:*

$$b = \frac{100.000}{15.000 \times 10} = 0,66 \text{ €/Teil}$$

*Werden nun in einer Periode nur 8.000 Stück hergestellt ergibt sich damit ein Abschreibungsbetrag von:*

$$0,66 \text{ €/Teil} \times 8.000 \text{ Teile/Jahr} = 5333,33 \text{ € Jahr.}$$

Allgemein lässt sich dieser Zusammenhang wie folgt darstellen:

A- R <sub>w</sub> b = ----- x L <sub>p</sub> L <sub>G</sub>
---

wobei:  
**b** = Abschreibungswert  
**A** = Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten  
**L<sub>G</sub>** = Gesamtleistung  
**L<sub>p</sub>** = Periodenleistung

#### D) Kalkulatorische Wagnisse

Wagnisse entstehen immer dann, wenn Unternehmen handeln. Jede Aktion oder Handlung eines Unternehmens ist also mit einem Risiko (Wagnis) versehen.

***Wagnisse sind dadurch gekennzeichnet, daß der Zeitpunkt ihres Eintritts sowie die Höhe der damit verbundenen Kosten nicht vorher bestimmbar sind, und damit den unternehmerischen Erfolg, also den Gewinn schmälern.***

Diese gilt insbesondere für das allgemeine Unternehmenswagnis.

Im Gegensatz zu dem allgemeinen Unternehmenswagnis können jedoch für spezielle Einzelrisiken (Einzelwagnisse) Erwartungswerte aufgrund historischer Erfahrungen bestimmt werden.

Als Wagnisse schlechthin können wir folgende Arten festhalten:

- allgemeine Unternehmenswagnis
- Gewährleistungswagnis
- Beschaffungswagnis
- Lagerwagnis
- Entwicklungswagnis
- Produktionswagnis
- Vertriebswagnis
- Zahlungswagnis

Die Frage ist jetzt jedoch wie diese in unsere Kostenträger-, Kostenarten- und Kostenstellenrechnung einfließen. Sie erscheinen hier nur, wenn tatsächlich Kosten oder Aufwand entstehen. Ansonsten finden wir nur die entsprechenden Versicherungsbeiträge, die gegen die möglichen Risiken abgeschlossen wurden. Auf der anderen Seite wird das Unternehmen jedoch versuchen diese Wagnisse in seiner Verkaufspreiskalkulation in Form von Zuschlägen einfließen zu lassen.

#### E) Kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Mieten

Kalkulatorische Mieten werden als kalkulatorische Kosten immer dann angesetzt, wenn z. B. ein Unternehmen kostenlos über Räumlichkeiten verfügen kann, die diesem z. B. vom Eigentümer zur Nutzung ohne Entschädigung (Mietzins) überlassen wurden. In einem solchen Fall sind als Kosten der Mietzins für vergleichbare Objekte in Ansatz zu bringen.

Die gleiche Sachlage haben wir auch bei kalkulatorischen Unternehmerlöhnen. Hier ist als Ansatz ein entsprechendes Gehalt oder Einkommen anzusetzen, welches man für eine fremde dritte Person zu zahlen hätte, wenn diese die Funktion ausüben würde.

#### X.IV. Kostenstellenrechnung

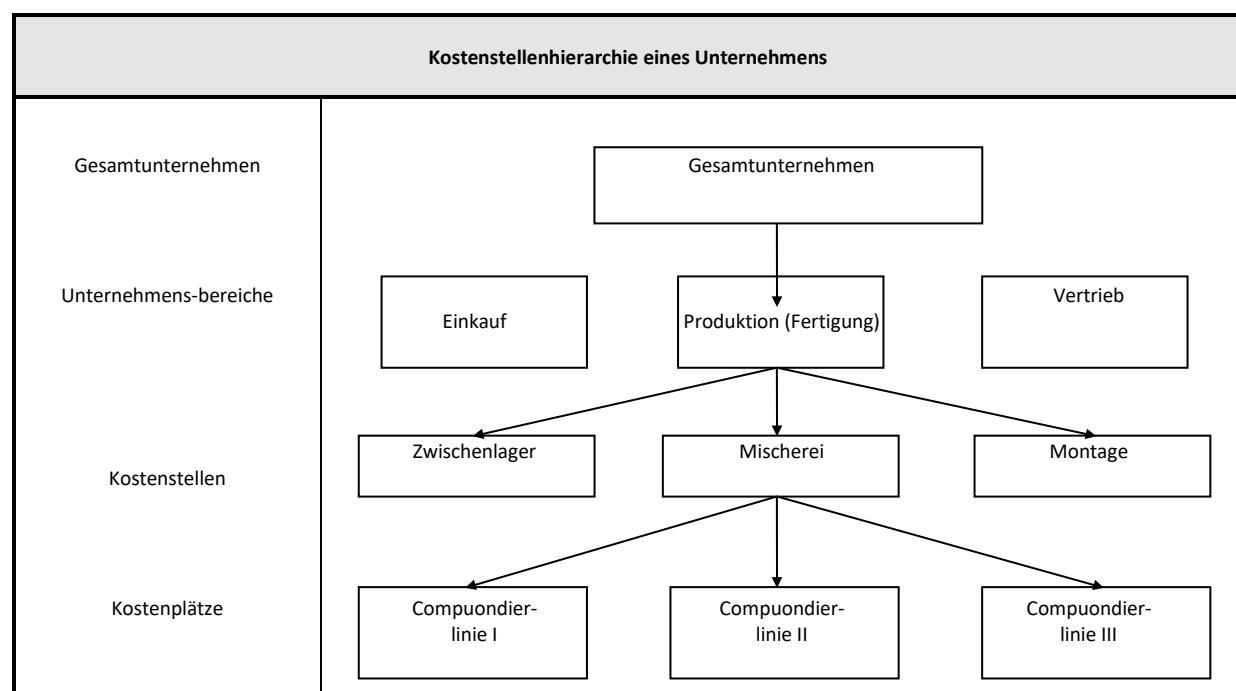
Die Kostenstellenrechnung zeichnet auf, welche Kosten für die einzelnen Teilbereiche innerhalb einer Abrechnungsperiode anfallen.

**Sie erfaßt die den Produkten und/oder Dienstleistungen nicht direkt zurechenbaren Kostenträgergemeinkosten und bereitet diese für ihre Weiterverarbeitung auf.**

Sie verbindet also die Kostenartenrechnung mit der Kostenträgerrechnung.

**Kostenstellen sind funktional, organisatorisch und hierarchisch von einander abgegrenzte Teilbereiche eines Unternehmens, für die die von ihnen jeweils verursachten Kosten erfaßt, geplant oder auch kontrolliert und ausgewiesen werden.**

In Bezug auf Kostenstellen spricht man häufig auch von **Kostenstellenhierarchie**. Eine solche Hierarchie bleibt in der Regel langfristig bestehen, da sie an die Unternehmensorganisation gebunden ist. Die nachfolgende Abbildung gibt einen solchen Hierarchischen Aufbau exemplarisch wieder.



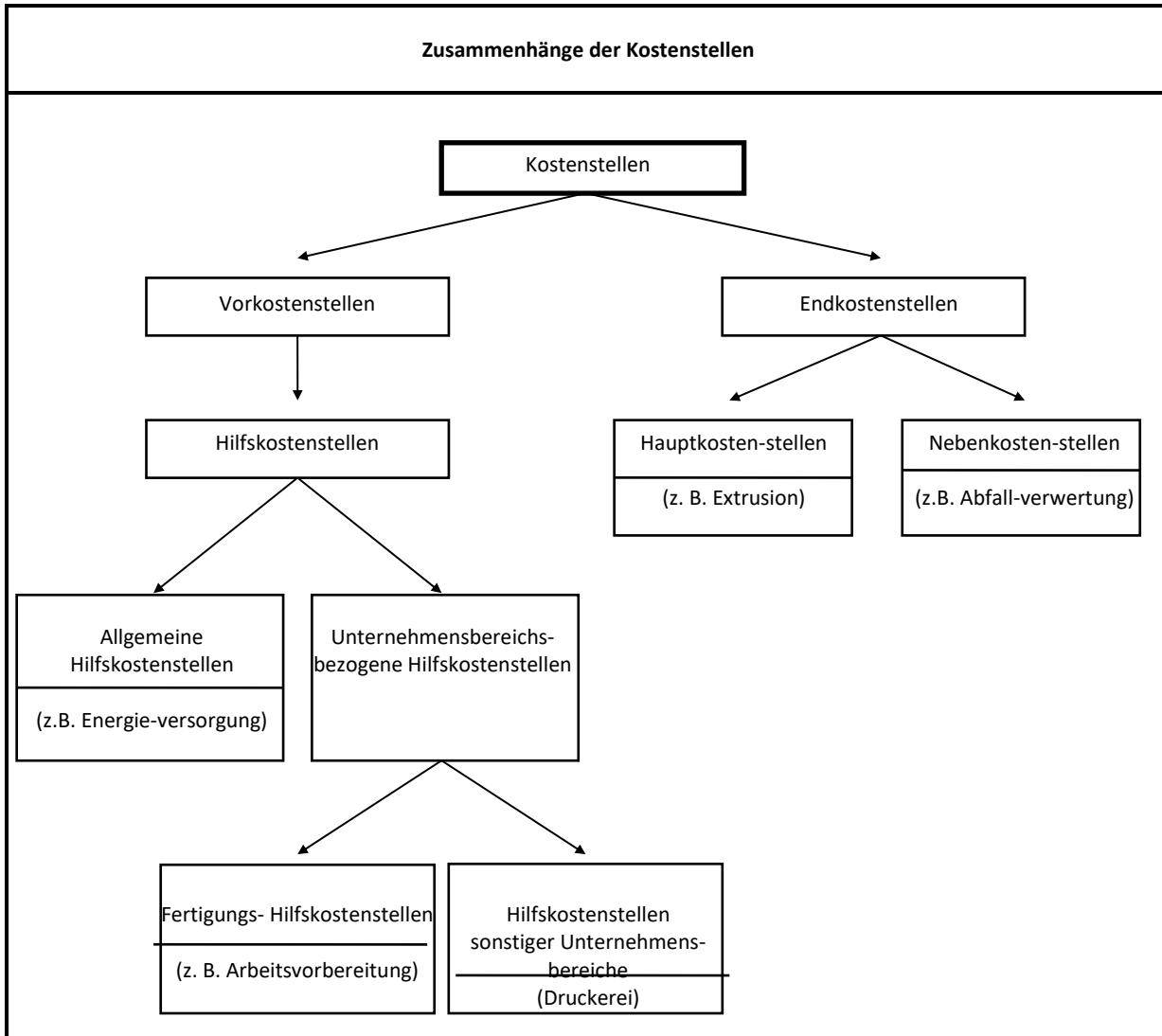
Im ersten Abrechnungsschritt erfaßt die Kostenstellenrechnung **sämtliche Primärkosten** jeder Kostenstelle. Da es aber in jedem Unternehmen Kostenstellen gibt, die an andere Kostenstellen Leistungen ganz oder teilweise abgeben, müssen diese innerbetrieblichen Leistungen erfaßt und weiterverrechnet werden. Diese innerbetriebliche Verrechnung führt zum Anfall von **Sekundärkosten** bei den empfangenen Kostenstellen.

Diese führt dazu, daß eine Unterteilung in **Vor- und Endkostenstellen** erfolgt.

**Endkostenstellen** erbringen ihre Leistungen direkt für die herzustellenden Produktarten und rechnen daher die Kosten diesen Kostenträgern direkt zu.

**Vorkostenstellen** geben ihre Leistungen an andere Kostenstellen ab und belasten diese mit den entsprechenden Kosten. Insofern dienen sie nur zur Weiterverrechnung und Weiterwälzung der Kosten innerhalb der Kostenstellenrechnung.

Die nachfolgende Abbildung gibt exemplarisch die Zusammenhänge der Kostenstellen wieder.



Endkostenstellen werden in **Haupt- und Nebenkostenstellen** unterteilt.

**Hauptkostenstellen** be- oder verarbeiten die Produktarten (Produkte), die zum Fertigungsprogramm gehören.

**Nebenkostenstellen** dagegen verarbeiten solche Produkte oder Dienstleistungen die nicht zum eigentlichen Leistungsprogramm (Produktionsprogramm) gehören, wie z. B. Abfälle, etc..

**Vorkostenstellen gelten als Hilfskostenstellen**, da bei ihnen nur mittelbar zum Verkauf bestimmte Produkte be- oder verarbeitet werden. Allgemeine Hilfskostenstellen dienen der Erbringung von Leistungen entweder für das Gesamtunternehmen oder aber auch mehrerer Abteilungen.

#### X.IV.I Kriterien und Grundsätze zur Bildung von Kostenstellen

Beim Einrichten von Kostenstellen sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- **Eine eindeutige Zuordnung der anfallenden Kosten und der erstellten Leistungen der Kostenstellen sollte möglich sein**
- **Sie sollten klar voneinander abgrenzbar sein, um eine zweifelsfreie Zuordnung der Kosten zu ermöglichen**
- **Die Separierung auf Kostenstellen sollte wirtschaftlich vertretbar sein**
- **Der Verantwortungsbereich des Kostenstellenverantwortlichen sollte dem der Kostenstelle entsprechen**

Neben diesen Grundsätzen sollte sich die Bildung von Kostenstellen an folgenden Kriterien orientieren:

- **Die Bildung von Kostenstellen sollte vor allem nach funktionalen und räumlichen Aspekten sowie nach der Verantwortung für den Kostenanfall erfolgen. Gesichtspunkte der Kostenträger sind dabei zu berücksichtigen.**

Bei Unternehmen, die über eine Sparten- oder Profit - Center -Organisation verfügen ist die Bildung von **Kostenstellen nach Kostenträgergesichtspunkten** ohne weiteres möglich.

Die Mehrzahl der Unternehmen bildet jedoch **die Kostenstellen nach Funktionsbereichen**. Hierbei wird dann in **Materialstellen** (Einkauf, Lager), **Fertigungsstellen** (Dreherei, Gießerei, etc.), **Vertriebsstellen** (Verkauf, Werbung, Versandt, etc.), **Verwaltungsstellen** (GF; betriebliches Rechnungswesen, etc.) und **allgemeine Kostenstellen** (Energieversorgung, Feuerwehr, etc.) unterschieden.

Speziell im Fertigungsbereich (Produktionsbereich) werden dann noch häufig sogenannte Platzkostenstellen eingerichtet.

Eine Bildung unter **räumlich - geographischen Gesichtspunkten** ist nur dann sinnvoll, wenn z. B. Filialbetriebe oder unterschiedliche Produktionsstätten bestehen.

Eine **Gliederung nach Verantwortungsbereichen** ist immer dann sinnvoll, wenn der Kontrollaspekt im Fordergrund steht. Vielfach ist diese Gliederung auch funktional.

## X.IV.II Kostenstellenpläne

Im Gegensatz zu den Kostenartenplänen, welche sich z. T. an Branchenvorgaben orientieren, sind Kostenstellenpläne immer ein auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes Instrument zur Planung, Kontrolle und Erfassung von Kosten über mehrere Gliederungs- und Hierarchieebenen. Er faßt dabei sämtliche Kostenstellen und Kostenstellenbereiche zusammen.

Wie so ein Kostenstellenplan im Prinzip aussieht zeigt nachfolgende Abbildung.

Beispiel für einen Kostenstellenplan			
	Grundstücke, Gebäude		Gießerei
	Heizung		Dreherei
	Reinigung		Frässerei
Immobilien			Montage
	Kantine		Lackiererei
	Waschräume		Fertigungshauptkostenstellen
	Sportanlagen		Fertigungsnebenkostenstellen
	Sozialberatung		<b>Fertigungskostenstellen</b>
Sozialdienste			Verkauf Inland
	Dampferzeugung		Verkauf Nordamerika
	Stromerzeugung		Verkauf Europa
	Wasserversorgung		Verkauf Fernost
Energieerzeugung/-versorgung			Verkausinnendienst
	Fuhrpark		Verkauf
	Innerbetrieblicher Transp.		Werbung
Transportwesen			Versandt
	Schlosserei		<b>Vertriebskostenstellen</b>
	Elektrowerkstatt		Lohn- Gehaltsabteilung
	Bauabteilung		Ausbildungsabteilung
Instandhaltung			Personalabteilung
	Labor		Bilanzbuchhaltung
	Testwerkstatt		Kontobuchhaltung
F & E Bereich			Rechnungsprüfung
Allgemeine Hilfskostenstellen			Geschäftsbuchhaltung
	Einkauf		Materialabrechnung
	Rechnungsprüfung		Anlagenabrechnung
Einkauf			Rechnungsprüfung
	Warenannahme		Betriebsabrechnung
	Rohstofflager		Steuerabteilung
	Hilfsstofflager		Finanzabteilung
	Betriebsstofflager		Finanz- und Rechnungswesen
	Waren-/Materialausgabe		EDV und Organisation
Lager			Controlling
<b>Materialkostenstellen</b>			Rechtsabteilung
	Produktionsplanung		Zentrales Marketing
	Arbeitsvorbereitung		Öffentlichkeitsarbeit
	Werkzeug- und Musterbau		Geschäftsführung
	Fertigbauteile		<b>Verwaltungskostenstellen</b>
	Zwischenlager		
	<b>Fertigungshilfskostenstellen</b>		

#### X.IV.III Betriebsabrechnung (Kontenmäßig und BAB)

Die kostenstellenbezogene Erfassung der Kostenarten kann entweder wie auf die Werte der doppelten Buchführung zurückgreifen (**Kontenmäßige Betriebsabrechnung = Einkreissystem**) oder aber man greift auf separat geführte Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Betriebsergebnisrechnungen zurück (Zweikreissystem), welche tabellarisch durchgeführt werden. Als Hilfsmittel bedient man sich dabei des **BAB** (**Betriebsabrechnungsbogen**).

Die **kontenmäßige Betriebsabrechnung** sieht für jede Kostenstelle ein Konto vor, auf denen im Soll die für die einzelnen Stellen erfaßbaren Kostenarten und im Haben die Werte der abgegebenen leistungen verbucht werden.

#### Der Betriebsabrechnungsbogen

*Der BAB ist ein statistischer Kostensammelbogen, der in seiner vertikalen die kostenstellenbezogenen erfaßten Kostenarten und in seiner horizontalen die im Kostenplan festgehaltenen Kostenstellen - gemäß dem Leistungsfluß - auflistet.*

Auf der nachfolgenden Seite ist dieser abgebildet!

Wie bereits erwähnt, erfaßt die Kostenstellenrechnung nur die nicht den Endprodukten direkt zurechenbaren Kostenträgereinzelkosten. Die durch sie aufgezeichneten Kostenträgergemeinkosten werden für die Kostenstellen ausgewiesen in denen die Kostengüter verbraucht wurden. Man spricht in einem solchen Fall **von Kostenstellen-einzelkosten**. Grundsätzlich ist es möglich, sämtliche Kosten, die nicht unmittelbar den Kostenträgern direkt zugeordnet werden können, als Kostenstelleneinzelkosten zu erfassen. Es ist in diesen Fällen oft nur eine Frage des Aufwandes der dazu notwendig ist und ob dieser Aufwand wirtschaftlich vertretbar erscheint. In den Fällen, in denen der Aufwand als zu hoch erachtet wird, benutzt man die Methode der Kostenzurechnung oder Zuschlagskalkulation.

Im BAB schließt sich nach der Erfassung sämtlicher Primärkosten der im BAB aufgeführten Kostenstellen die Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen an. Wie die Verrechnung erfolgt wird später gezeigt werden.

Abb. BAB

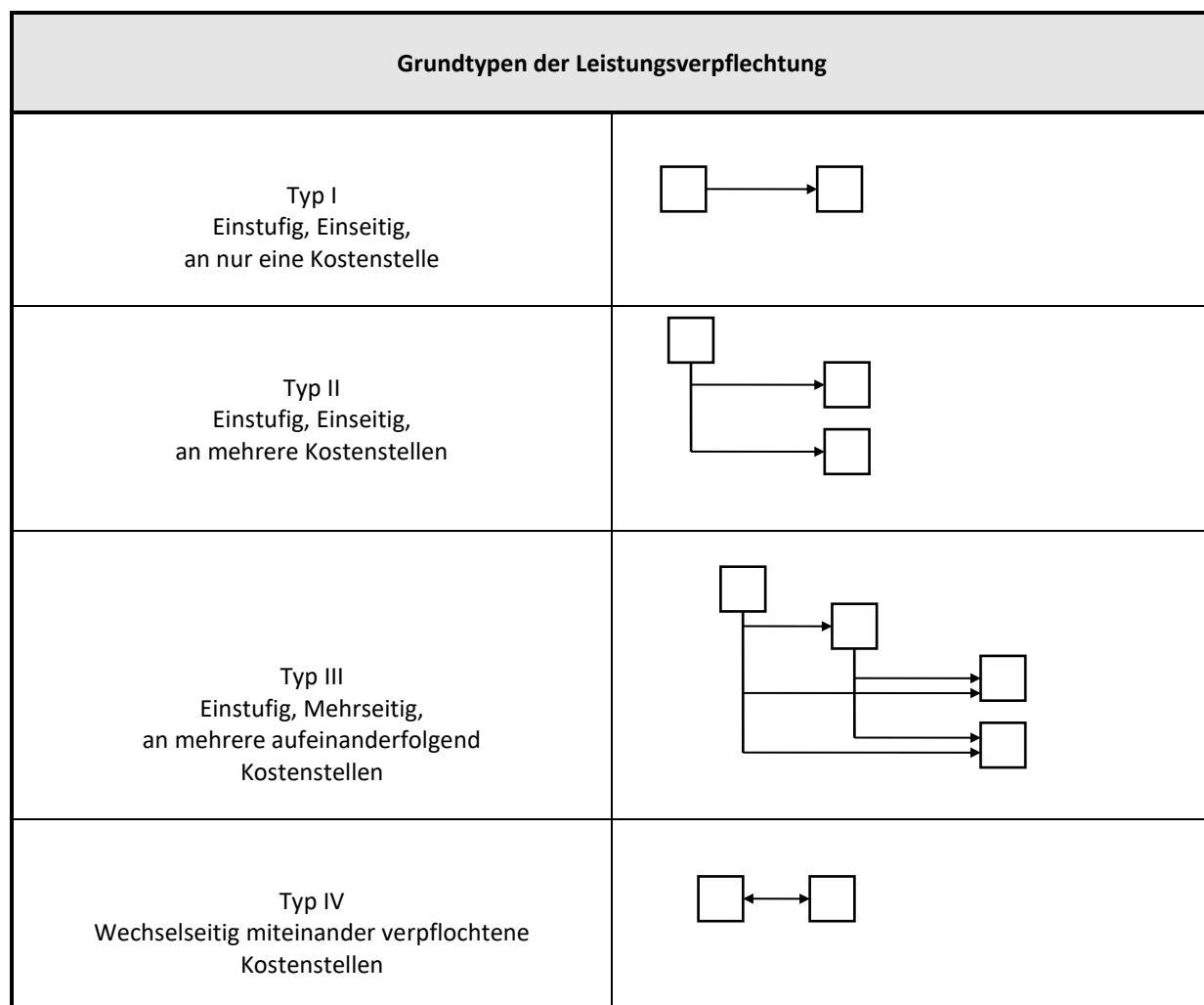
Kostenstellen Kostenarten	Zahlen aus der Kostenart.	I. Allgemeiner Bereich					II. Materialb.			III. Fertigungsbereich					I.V Verwaltung	V.Vertrieb
		Gebäude	Sozial. Einr.	Bezriebsrat	Ausbildung			Gießerei	Spritzerei	Werksleitu ng	Lohn-/Geh.	Arbeitsvor b.	Formenbau			
1	2	3	4	5	6		7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Primäre gemeinkost.																
Sek. Kosten- verrechn.																
1. Gebäude																
2. soz. Einr.																
3. Betriebsrat																
4. Ausbildung																
Zw. Summe																
Umlage der Fertigungshilfsk.																
1. Werksleitung																
2. Lohn-/Gehaltsbüro																
3. Arbeitsvorb.																
4. Formenbau																
Summe der gemeink n. Uml.																
Einzelk.																
Gesamtkosten																
Zuschlagssätze																

#### X.IV.IV Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen

Während Endkostenstellen direkt an den Markt gehende Leistungen erstellen, erbringen Vorkostenstellen ausschließlich innerbetriebliche Leistungen (Wiedereinsatzleistungen) entweder in materieller oder immaterieller Art. Diese stellen Sie anderen Kostenstellen zum Ge- und Verbrauch zur Verfügung.

Je nach Art und Weise der innerbetrieblichen Leistungsverpflechtung stellt dieses natürlich auch unterschiedliche Anforderungen an die Methode der Leistungsverrechnung.

Grundsätzlich sind jedoch vier unterschiedliche Grundtypen der Leistungsverpflechtung möglich, die nachfolgend dargestellt werden:



Die Art und Weise der innerbetrieblichen Kostenverrechnung ist wie zu sehen ist, von der Form der Verpflechtung und dem Maß der Eigenleistung, d. h. der Fertigungstiefe abhängig.

Grundsätzlich sind bei der Leistungsverrechnung folgende Fragen zu beantworten, die Einfluß auf die Verrechnungsmodalitäten haben:

- **zwischen welchen konkreten Arten von Kostenstellen fließen Leistungsströme**
- **welche Arten innerbetrieblicher Leistungen werden von den einzelnen Kostenstellen abgegeben**
- **mit welcher Genauigkeit kann die abgegebene Leistung der Kostenstellen gemessen werden**
- **wird nur eine Leistung oder aber unterschiedliche Leistungen an andere Kostenstellen abgegeben**
- **werden abgegebene Leistungen gespeichert (gelagert) und wie erfolgt die Kontrolle der Bestandszu- bzw. abgänge**
- **erfolgt die Verrechnung der Kosten Periodenbezogen oder Einzelleistungsbezogen**
- **soll eine Aufteilung der Kosten innerbetrieblicher Leistungserstellung in fixe und variable Kosten vorgenommen werden**
- **soll die Verrechnung auf der Basis von Ist-, Normal- oder Plankosten vorgenommen werden.**

#### **4. Zuschlags- und Verrechnungssätze**

Nachdem nach der Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen nur noch für Endkostenstellen Kostenträgergemeinkosten bestehen, ermittelt die Kostenstellenrechnung abschließend jene Verrechnungs- und/oder Zuschlagssätze, die man für die Kalkulation der zum Verkauf bestimmten Aufträge, Produkte oder Dienstleistungen benötigt.

Diese Zuschlagssätze sind ein wichtiges Instrument der Verbindung zwischen Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.

Die Zuschlags- oder Verrechnungssätze sollen die für die Endkostenstellen erfaßten primären und sekundären Kosten zu jenen Kostenstellenleistungen oder Einflußgrößen in Beziehung setzen, die den Verzehr von Kostengütern hervorrufen.

Grundsätzlich läßt sich folgender Kalkulationsansatz formulieren:

Kostenträgergemeinkosten der Endkostenstelle Kalkulationssatz = ----- ( Wert-, Zeit- oder Mengengröße)
--

In der Praxis haben sich folgende Zuschlagssätze durchgesetzt:

Materialgemeinkosten Materialgemeinkosten = ----- Zuschlagssatz	Materialgemeinkosten ----- Materialeinzelkosten
Fertigungsgemeinkosten = ----- Fertigungsgemeinkosten Zuschlagssatz	Fertigungsgemeinkosten ----- Fertigungseinzelkosten oder Fertigungslöhnen
Verwaltungsgemeinkosten = ----- Verwaltungsgemeinkosten Zuschlagssatz	Verwaltungsgemeinkosten ----- Herstellkosten
Vertriebsgemeinkosten = ----- Vertriebsgemeinkosten Zuschlagssatz	Vertriebsgemeinkosten ----- Herstellkosten

### X.V.III.II.1 Maschinenstundensatzrechnung

Eine weitere Verfeinerung oder Verbesserung gerade in produzierenden Unternehmen stellt die sogenannte **Bezugsgrößenkalkulation** dar.

Hierbei werden mehrere Bezugsgrößen wie z. B. Material- bis zu Vertriebsgemeinkosten, aber auch andere Faktoren wie z. B. Arbeitsstunden, etc. berücksichtigt.

Ihre häufigste Verwendung findet die Bezugsgrößenkalkulation als Variation der Zuschlagskalkulation bei der **Maschinenstunden-satzrechnung**.

*Beispiel:*

*Eine Drehbank in einer Werkzeugfabrik hat eine Wiederbeschaffungspreis von € 60.000 und eine geschätzte Nutzungsdauer von 8 Jahren. Nach Ablauf der Hälfte der Nutzungsdauer beträgt der kalkulatorische Restwert der Maschine € 30.000. Die durchschnittliche Maschinenlaufzeit beträgt 1500 h /Jahr.*

1.)

*Ermitteln Sie den Maschinenstundensatz für die Drehbank unter Beachtung folgender Informationen:*

- a) *für kalkulatorische Zinsen sind nach der Methode der Restwertverzinsung 8% anzusetzen.*
- b) *an Reparaturkosten sind über die gesamte Nutzungsdauer insgesamt € 2.400 zu erwarten.*
- c) *der Strombedarf je Maschinenstunde beläuft sich auf 4,5kWh zum Preis von 0,08€/kWh.*
- d) *Die Maschine hat einen Raumbedarf von 12m<sup>2</sup>. Der Raumkostensatz beträgt inkl. aller Nebenkosten € 30/m<sup>2</sup> Jahr*

2.)

*Kalkulieren Sie dann anhand des errechneten Maschinenstundensatzes die Selbstkosten eines Produktes, das die Drehbank mit 2,5h belegt und weiterhin 1,5h an einer Fräsmaschine bearbeitet wird, dessen Stundensatz 6,60 ausmacht. Außerdem entstehen noch folgende Kosten:*

- Fertigungsmaterial	12
- Fertigungslöhne Fräsmaschine	18,50
- Fertigungslöhne Drehbank	32
- Materialgemeinkostenzuschlag	8%
- Rest-Fertigungsgemeinkosten Fräsmaschine	96%
- Rest-Fertigungsgemeinkosten Drehbank	78%
- Verwaltungsgemeinkosten	15%
- Vertriebsgemeinkosten	5%

Lösung:

1) Ermittlung des Maschinenstundensatzes

a) Abschreibungsbetrag je h	=	$7500/1.500$	=	5,00 €
b) Zinsen je h	=	$30.000*0,08/1500$	=	1,60 €
c) Reparaturkosten je h	=	$(2.400/8)/1500$	=	0,20 €
d) Stromkosten je h	=	$0,08*4,5$	=	0,36 €
e) Raumkosten je h	=	$30*12/1500$	=	0,24 €
<b>Summe je Maschinenstunde</b>			=	<b>7,40 €</b>

2) Kalkulation

Fertigungsmaterial	= 12,00
Materialgemeinkosten (8%)	= <u>0,96</u> 12,96
Fertigungslöhne Fräse	= 18,50
Maschinenabhängig Fertigungsgemeink.(6,60*1,5)	= 9,90
Rest-Fertigungsgemeinkosten (96% v. 18,50)	= <u>17,76</u> 46,16
Fertigungslöhne Drehbank	= 32,00
Maschinenabhängige Fertig. Gemeink. (7,40*2,5)	= 18,50
Rest-Fertigungsgemeinkosten (78% v. 32,00)	= <u>24,96</u> 75,46
<b>Herstellkosten</b>	= <b><u>134,58</u></b>
+ Verwaltungsgemeinkosten (15%)	= 20,19
+ Vertriebsgemeinkosten (5%)	= 6,73
<b>Selbstkosten</b>	= <b><u>161,50</u></b>

## X.VI. Kurzfristige Erfolgsrechnung

Die kurzfristige Erfolgsrechnung verbindet die Kostenrechnung mit der Leistungsrechnung, indem sie Kosten und Leistungen eines Unternehmens während eines bestimmten Zeitraums gegenüberstellt. Ihr Ergebnis wird auch **Betriebserfolg** genannt.

Sie ist jedoch strikt von der **G u V** (Gewinn und Verlustrechnung) zu trennen, da sie zum einen nicht für externe Empfänger bestimmt ist und zum anderen auch nicht auf Vorschriften gemäß Handelsbilanz- und/oder Steuerbilanzrichtlinien zu achten hat.

Unterteilt wird die kurzfristige Erfolgsrechnung in zwei gundsätzliche Verfahren welche sind:

- Gesamtkostenverfahren (Gesamte Kosten der Periode)
- Umsatzkostenverfahren (Kosten der abgesetzten Periode)

Beide Verfahren können dabei entweder auf Vollkostenbasis oder Teilkostenbasis durchgeführt werden.

### X.VI.I Das Gesamtkostenverfahren

Das Gesamtkostenverfahren ist historisch gesehen das ältere Verfahren zur Erfolgsermittlung. Es zieht zur Ermittlung des Betriebserfolges von den gesamten Betriebserträgen die gesamten Kosten einer Periode ab.

Bei der Durchführung nach dem Gesamtkostenverfahren weist das Betriebsergebniskonto auf der Sollseite sämtliche nach Kostenarten unterteilte Kosten aus. Auf der Habenseite dagegen alle periodenbezogenen Erlöse.

Betriebsergebniskonto	
Soll	Haben
Gesamtkosten der Periode nach Kostenarten  (als Saldo: Betriebsgewinn)	Gesamtperiodenerlöse  (als Saldo: Betriebsverlust)

Das Gesamtkostenverfahren sollte jedoch nur dann angewendet werden, wenn die hergestellten Produkte und/oder Dienstleistungen auch während der Periode abgesetzt wurden. Ist dieses nicht der Fall, führt es zu falschen Ergebnissen.

In einem solchen Fall müssen, wenn man weiter das Gesamtkostenverfahren anwenden möchte zumindest die Veränderungen an den Beständen aufgenommen werden. Damit ergibt sich folgendes Bild:

Betriebsergebniskonto	
Soll	Haben
Gesamtkosten der Periode nach Kostenarten Lagerbestandsabnahmen zu Herstellkosten (als Saldo: Betriebsgewinn)	Gesamtperiodenerlöse Lagerbestandszunahmen zu Herstellkosten (als Saldo: Betriebsverlust)

## X.VI.II Das Umsatzkostenverfahren

Beim Umsatzkostenverfahren werden den Umsatzerlösen nur die ***Selbstkosten der verkauften Erzeugnisse*** (Produkte und/oder Dienstleistungen) gegenübergestellt. Dadurch wird der Erfolgsausweis nur vom Umsatz bestimmt. Daher bezeichnet man dieses Verfahren auch als ***Absatzerfolgsrechnung***.

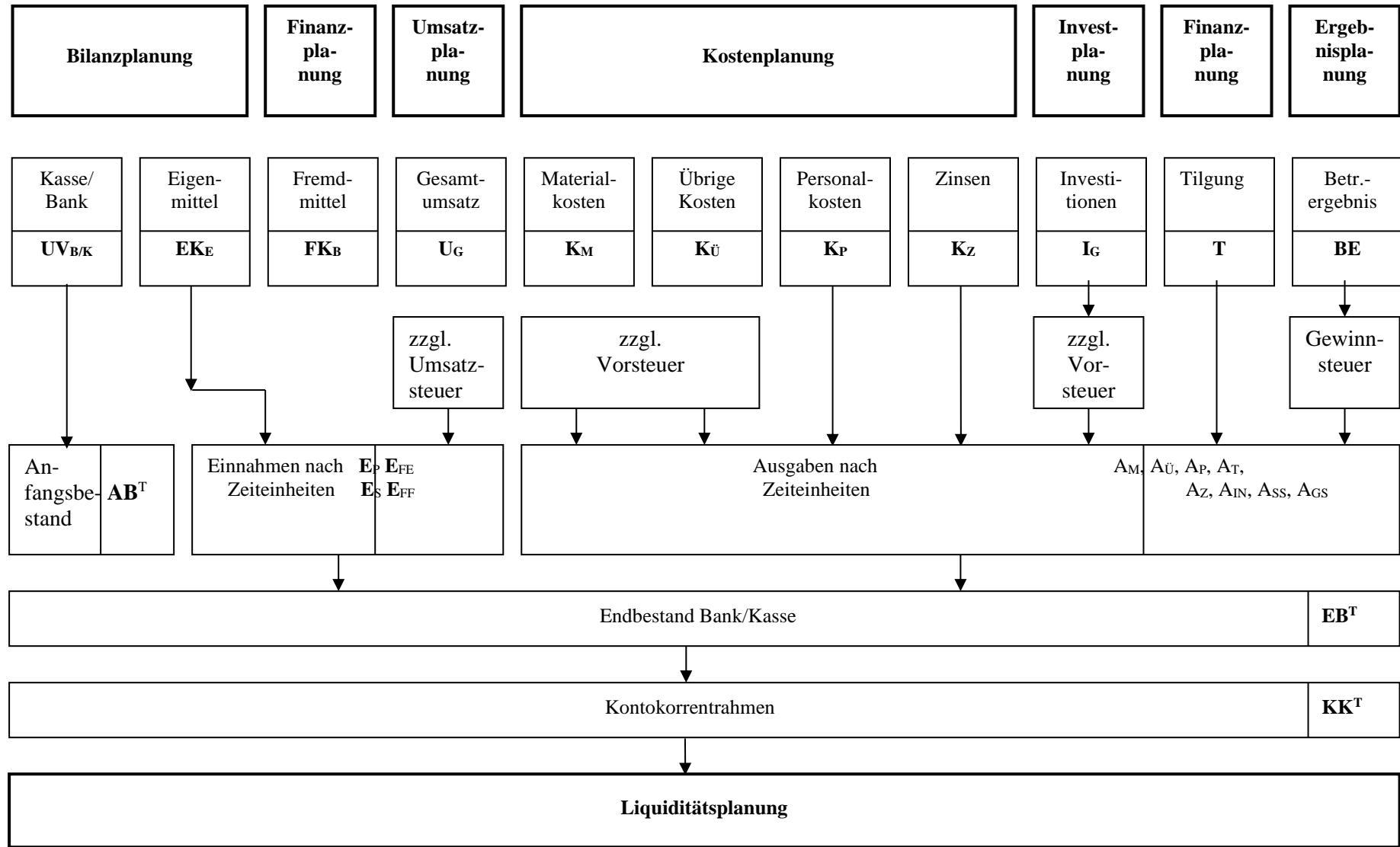
Die Durchführung von Inventuren wird damit überflüssig. Im Gegensatz zur Gesamterfolgsrechnung sind Erlöse und Kosten direkt vergleichbar. Das Betriebsergebniskonto weist nachfolgende Form auf:

Betriebsergebniskonto	
Soll	Haben
Kosten für die abgesetzten Produkte (Selbstkosten), die unter Einschaltung der Kostenstellenrechnung in der Kostenträgerstückrechnung ermittelt werden, strukturiert nach Erzeugnisarten	Periodenerlöse, abgeleitet aus den Erträgen der abgesetzten Produkte, strukturiert nach Erzeugnisarten
(als Saldo: Betriebsgewinn)	(als Saldo: Betriebsverlust)

In statistisch-tabellarischer Form sieht es wie folgt aus:

$$\begin{aligned}
 & \text{Periodenerlös Erzeugnisart A} \\
 & - \underline{\text{Selbstkosten der Erzeugnisart A}} \\
 & = \text{Erfolg der Erzeugnisart A} \\
 & + \underline{\text{Erfolg anderer Erzeugnisarten}} \\
 & = \text{Betriebsgewinn/-verlust}
 \end{aligned}$$

### Zusammenhänge der Liquiditätsplanung



## XI. Controlling

### XI.0. Grundlagen

#### 0.1 Was ist Controlling

##### Controlling - Begriff

Controlling ist ein **Instrument zur Führung eines Unternehmens**. Der Begriff geht zurück auf das englische **to control** ("steuern", "lenken"). Neben der Steuerung sind **Planung und Kontrolle** die Hauptaufgaben des Controlling. Das Controlling stellt den Führungskräften Zahlen zur Verfügung (**Koordination**); damit sollen Probleme frühzeitig erkannt und somit schon im Ansatz umgangen werden. Man unterscheidet zwischen **operativem und strategischem Controlling**.

##### Controllingaufgaben

Controlling befasst sich mit den **möglichen zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens**. Eine Hauptaufgabe des Controllers ist es, alle Abläufe und wesentlichen Probleme des Unternehmens zu kennen. Die Konzentration auf Kernprobleme nennt man **Engpassorientierung**. Oft gibt es mehrere Engpässe gleichzeitig in einem Unternehmen, so dass der Controller Prioritäten setzen muss, um die einzelnen Probleme nacheinander zu beseitigen.

In Zusammenarbeit mit allen Bereichen sollen mit Hilfe des Controllings **Unternehmensziele** formuliert werden. Ein solches Unternehmensziel wäre beispielsweise, den Umsatz im folgenden Jahr um 5 % zu erhöhen. Sind alle Ziele formuliert, gilt es, diese durch Soll-Vorgaben und Pläne zu beschreiben.

##### Planung, Kontrolle, Steuerung, Koordination

Controlling muss eine strategische und eine operative Ausrichtung haben. Die Hauptaufgaben des Controlling sind folglich:

- **Planung:** Dies bedeutet die **Definition der Unternehmensziele, operative Planung für Ergebnis und Liquidität sowie strategische Planung zur Existenzsicherung**;
- **Kontrolle:** **Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen und Schwachstellenanalysen**;
- **Steuerung:** **Soll-Ist-Vergleiche, Einleitung und Durchführung von Korrekturmaßnahmen sowie Erkennen und Beseitigen von Engpässen**.
- **Koordination:** Dies bedeutet das **Kanalisieren und Zusammenführen von allen zuvor genannten Aufgaben und Informationen, die Priorisierung dieser und die entsprechende Weitergabe an Dritte zum Zweck der Entscheidung**.

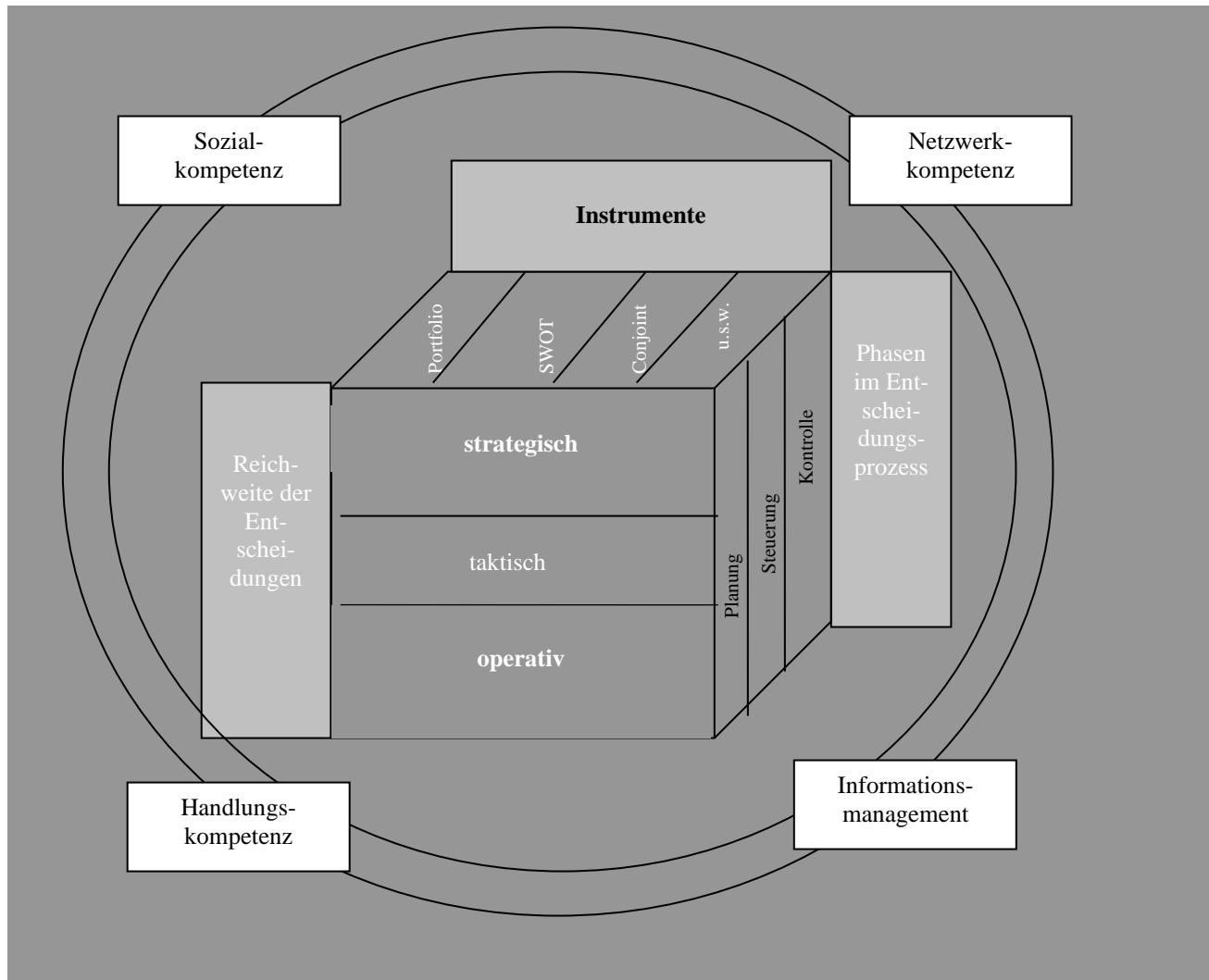
Je nach Zeithorizont unterscheidet man zwischen **operativem** (bis zu einem Jahr) und **strategischem** (langfristig: drei bis fünf oder mehr Jahre) Controlling. Zwischen beidem liegt das **taktische** Controlling. Da alle Arten des Controllings auf gegenseitigen Erkenntnissen beruhen, dürfen sie nicht getrennt betrachtet werden. Ohne strategisches Controlling ist der operative Ansatz wertlos und umgekehrt.

Nach Schneider und Kaufhold-Belwe lässt sich ein **Controlling Würfel** darstellen, das jedes Controlling Problem sich in drei grundlegende Dimensionen systematisieren lässt:

Dieses sind:

- Phasen des Führungs- und Entscheidungsprozesses (Planung, Steuerung und Kontrolle)
- Ebenen der zeitlichen Reichweite der Entscheidungen (strategisch, taktisch und operativ)
- Controlling Instrumente in ihren jeweiligen Ausprägungen (z. B. Portfolio Methoden, Benchmarking)

Ergänzt werden diese durch die **Sozialkompetenz** des Controllers, die Fähigkeit des Unternehmens ein entsprechendes **Informationsmanagement** aufzubauen und /oder zu installieren, die Bereitschaft der Mitarbeiter Netzwerke aufzubauen und zu pflegen (**Netzwerkkompetenz**) und aus all diesem entsprechende **Handlungskompetenz** zu erwerben.



(Abb. 1 Allgemeiner Controlling Würfel, frei nach Schneider)

Auf der Basis des Allgemeinen Controlling Würfels lassen sich systematisch Controlling „Sub Würfel“ erstellen.

Durch den Funktionsbezug wird der Controllingwürfel inhaltlich konkretisiert. Die funktionale Festlegung (z. B. Beschaffung, Fertigung, R & D) bestimmt die „**Vierte Controlling Dimension**“ und ermöglicht damit die Aufstellung einer **Controlling Matrix**.

Allgemeine Controlling Dimensionen			Funktionsdimension
Ebene	Phase	Instrumente	
Strategisch	z. B. Planung	z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portfolios</li> <li>▪ Benchmarking</li> <li>▪ QFD (Quality Function Deployment)</li> <li>▪ z. B. SRD (Success Resource Deployment)</li> </ul>	z. B. Beschaffung Fertigung Vertrieb / Marketing R & D
Taktisch			
Operativ			

(Abb. Controlling Matrix)

### Operatives Controlling

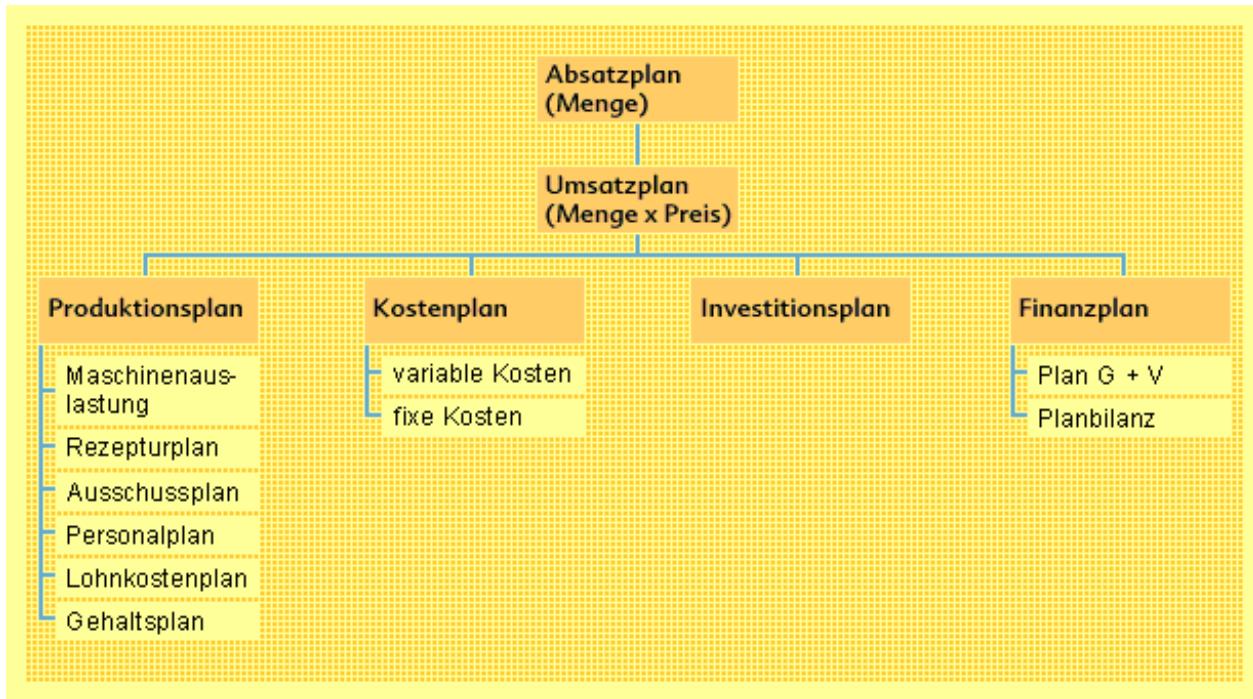
#### Planung

Eine detaillierte operative Planung baut auf Teilplänen (Budgets) auf. Die einzelnen Abteilungen erhalten diese in Form von Vorgaben über durchzuführende Maßnahmen und angestrebte Ziele. Zunächst wird von einem Absatz- und einem Umsatzplan ausgegangen. Diese bilden die Grundlage für alle weiteren Budgets. Bei der operativen Planung werden kurzfristige Pläne aufgestellt, ihr Ziel ist es deshalb, Liquidität, Rentabilität und Ertragskraft des Unternehmens zu sichern. Sie orientiert sich am Tagesgeschäft. Rentabilität bezeichnet hier die Differenz von Reingewinn und eingesetztem Kapital, Liquidität steht für die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben.

Die operative Planung bezieht regelmäßig alle Abteilungen mit ein und wird nach Kostenstellen und Kontenarten durchgeführt.

Im Idealfall stellen alle Abteilungen Pläne für die von ihnen zu erbringenden Leistungen und die dabei anfallenden Kosten auf. Diese Pläne werden dann zu einer Gesamtplanung für das folgende Jahr zusammengefasst und der Geschäftsführung vorgelegt.

Viele Unternehmen führen eine Planrevision durch. Dabei werden die Budgets in einer zweiten Planung nochmals überarbeitet, um neue Erkenntnisse einfließen zu lassen. (vgl. Abbildung "Ablauf der operativen Unternehmensplanung")



(Abb. Operative Unternehmensplanung, Quelle Haufe Verlag)

### Monatliche Gewinn- und Verlustrechnung 2005 Plan Version 1

Lfd. Nr.	Bezeichnung	Plan 2005	Ist	Abweichung in %	Apr 01	Ist	Abweichung in %
1	<b>Umsatzerlöse</b>	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
2	Erlöse	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
3	Erlöse	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
4	Erlöse	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
5	Erlöse	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
6	Erlöse Handelswaren	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
7	sonstige Erlöse	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
8	gewährte Skonti/Boni	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
9	<b>Bestandsveränderungen</b>	0	0	#DIV/0!	0		#DIV/0!
10	<b>Gesamtleistung</b>	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
15	<b>Materialaufwand</b>	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
16	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	0		#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
17	Waren (Lebensmittel, Konserven, Getränke)	0		#DIV/0!			#DIV/0!
18	Fremdleistungen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
19	erhaltene Skonti/Boni	0		#DIV/0!			#DIV/0!
20	<b>Personalaufwand</b>	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
21	Löhne	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
22	Gehälter	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
23	kalk. Unternehmerlohn	0		#DIV/0!			
24	Fremdlöhne/Leiharbeiter	0		#DIV/0!			#DIV/0!
25	Sozialabgaben	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
26	Berufsgenossenschaft	0		#DIV/0!			#DIV/0!
27	freiwillige soziale Leistungen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
28	<b>Abschreibungen</b>	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
29	sonstige betriebliche Aufwendungen	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
30	Mietaufwendungen /Pacht	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
31	Gas/Strom/Wasser/Heizung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
32	Reinigung betrieblicher Räume	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
33	Maschinenreinigung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
34	Instandhaltung betrieblicher Räume	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
35	Entsorgung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
36	Versicherungen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
37	Beiträge/Gebühren	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
38	Instandhaltung Maschinen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
39	Instandhaltung Betriebsausstattung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
40	KFZ-Versicherung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
41	KFZ-Reparaturen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
42	laufende KFZ-Betriebskosten	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
43	Werbekosten	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
44	Reisekosten	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
45	Bewirtungskosten	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
46	Porto	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
47	Telefon/Telefax/Internet	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
48	Rechtsberatung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
49	Steuerberatung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
50	Unternehmensberatung	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
51	Nebenkosten des Geldverkehrs	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
52	Provisionen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
53	Fachliteratur	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
54	Leasingkosten	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
55	Bürobedarf	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
56	Gewährleistungen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
57	Verluste aus Abgang von Anlagevermögen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
58	Verluste aus Bildung von Rückstellungen	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
59	Kleingeräte	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
60	Reserve	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
61		0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
62		0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
63	sonstige Kosten	0		#DIV/0!	0		#DIV/0!
64	Zinserträge	0		#DIV/0!			#DIV/0!
65	Zinsaufwendungen	0		#DIV/0!			#DIV/0!
66	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!

(Abb.5: Soll-Ist-Vergleich, eigene Darstellung)

Wichtige betriebswirtschaftliche Instrumente für das Controlling im operativen Bereich sind:

- **Deckungsbeitragsrechnung,**
- **kurzfristige Erfolgsrechnung,**
- **ABC-Analyse,**
- **Gemeinkostenwertanalyse,**
- **Bestellmengenanalyse,**
- **Auftragsstrukturanalyse,**
- **betriebliches Vorschlagswesen,**
- **Break-even-Analyse,**
- **ROI-Analyse (Return-on-Investment-Analyse),**
- **Make-or-Buy-Analyse.**

### **Strategisches Controlling**

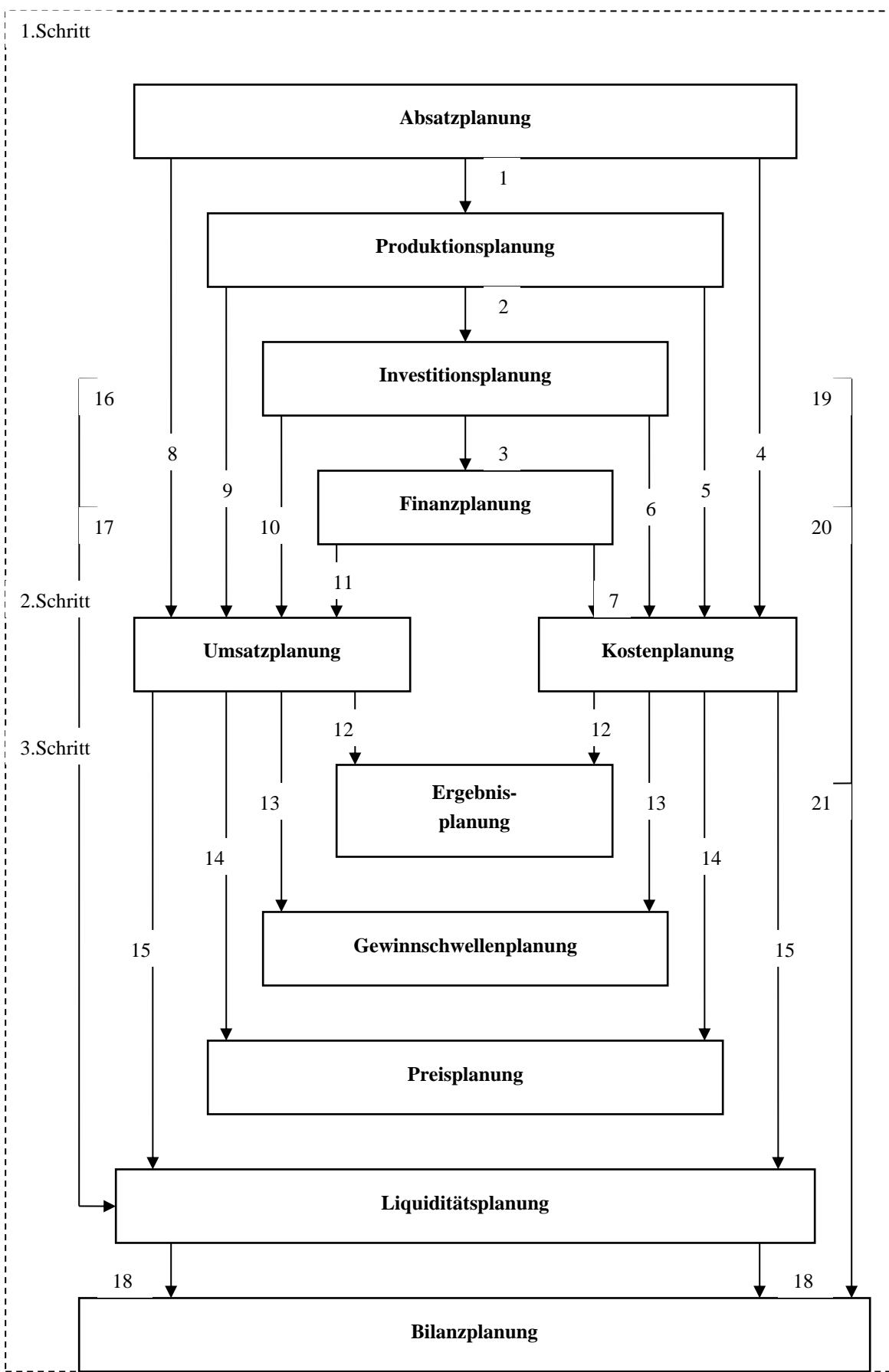
Eine der Hauptaufgaben des strategischen Controllings ist die strategische Planung, welche wenn nicht in einer separaten Unternehmensplanungsabteilung durchgeführt, zum Aufgabengebiet des Controllings gehört. Darüber hinaus hat das strategische Controlling zu überprüfen, ob die geplanten strategischen Ziele noch richtig sind, korrigiert werden müssen oder neue Ziele dazu kommen. Im Fall von Erkenntnissen, dass mögliche Ziele langfristig nur schwer oder gar nicht erreichbar sind, hat das strategische Controlling der Unternehmensleitung Vorschläge zu unterbreiten, wie die langfristigen Ziele erreicht werden können, wenn an diesen festgehalten wird.

### **Strategische Planung**

Bei der strategischen Planung handelt es sich um eine Grobplanung, in die Erkenntnisse der operativen Planung einfließen. Wie die operative Planung wird auch die strategische Planung ständig überarbeitet. Für die strategische Planung bietet sich der jährliche Überarbeitungsturnus an. Sie versucht nicht, das Tagesgeschehen zu planen, sondern will vielmehr grundsätzliche Chancen und Möglichkeiten des Unternehmens ausarbeiten. Hier ist die Existenzsicherung des Unternehmens oberstes Ziel. Die Pläne sollen weniger Details als vielmehr Richtungsvorgaben und Grundsatzentscheidungen enthalten (z. B. Erschließung neuer Märkte, Produktinnovationen, Ausbau der Vertriebswege).

Wie ein Planungsprozeß abläuft zeigt nachfolgende Abbildung.

Abb. Grundstruktur des Planungsprozesses:



## Instrumente des strategischen Controlling

Für das **strategische Controlling** setzt man folgende betriebswirtschaftliche **Instrumente** ein:

- Potentialanalysen
- Portfolioanalysen
- Produktlebenszykluskurven
- Funktionsstrategien
- Erfahrungskurven
- Produktmatrix
- ROI-Analyse (Return-on-Investment-Analyse)
- Break-even-Analyse
- Conjoint – Analyse
- Quality Function Deployment
- Success Resource Deployment
- Benchmarking
- Szenariotechnik
- Fünfjahresplanung für Cash und Ergebnis

## Kontrolle

Kontrolle ist die Gegenüberstellung von Ist- und Planwerten. Damit können Sie überprüfen, ob die eingetretenen Ergebnisse mit den geplanten Größen übereinstimmen. Der Soll-Ist-Vergleich spielt vor allem bei operativem Controlling eine große Rolle, wird aber auch im strategischen Bereich von Zeit zu Zeit eingesetzt.

### Soll-Ist-Vergleich

		Geschäftsjahr 1998											
Vorjahr	Plan	Ist	Abweichung		Bezeichnung	Vorjahr	Plan	Ist	Abweichung		Plana- err.- grad	Erläu- terungen	
03.97	03.98	03.98	DM	%		03.97	03.98	03.98	DM	%			

(Abb 6.: Aufbau von Plan-(Soll-)Ist-Vergleichen, Quelle Hauffe Verlag)

Das wichtigste Kontrollinstrument des Controllings bildet der Soll-Ist-Vergleich (vgl. Abbildung "Soll-Ist-Vergleich"). Dabei werden die von der strategischen bzw. operativen Planung aufgestellten Planwerte (Soll) in regelmäßigen Abständen mit den tatsächlichen Werten verglichen. Planwerte können Sie z. B. für Größen wie Umsatz, Kosten oder Gewinn aufstellen. Der Controller muss Abweichungen frühzeitig erkennen. Wenn Abweichungen zutage treten, muss eine Ursachenanalyse durchgeführt werden. Diese muss den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt werden, damit sie Korrekturmaßnahmen einleiten können.

Für ein Unternehmen ist entscheidend, dass die Ursachen für alle wichtigen positiven und negativen Abweichungen ermittelt werden. Daraus können dann für die Zukunft Anregungen bezogen und Fehler vermeiden werden.

Abweichungen können nur zwei Ursachen haben: falsche Planung oder falsche Umsetzung der Pläne. Gründe für Fehlplanungen könnten eine falsche Einschätzung des Unternehmensumfelds oder mangelnde interne Abstimmung sein. Vermeiden Sie es, die betroffenen Mitarbeiter von Planung und Fehleranalyse auszuschließen. Die fehlerhafte Umsetzung der Planung beruht oft darauf, dass beschlossene Ziele nicht verfolgt werden oder dass vorgesehene Maßnahmen nicht mit dem nötigen Nachdruck durchgeführt werden.

Als Kontrollzeitraum bietet sich für das strategische Controlling ein halbjähriger oder gar jährlicher Rhythmus an. Kürzere Intervalle (etwa Quartalsmäßige) sind zu stark schwankungsanfällig.

### XI.0.3 Controllingbereiche im Unternehmen

In welchen Bereichen die Unternehmen Controlling einsetzen hängt insbesondere auch von der Unternehmensgröße sowie der technischen, insbesondere der DV und IT Ausstattung ab.

Kleinere Unternehmen, denen es sowohl an der technischen Ausstattung und an Personal mangelt, werden sicherlich in weniger Bereichen Controlling anwenden als dieses Unternehmen tun, die diesen Mangel nicht haben.

Controlling kann und wird in allen Unternehmensbereichen eingesetzt. Hervorzuheben sind jedoch das

- Finanzcontrolling
- Investitionscontrolling
- Beschaffungscontrolling
- Marketing- / Absatzcontrolling
- Produktions- oder Fertigungscontrolling.

Darüber hinaus finden wir aber auch

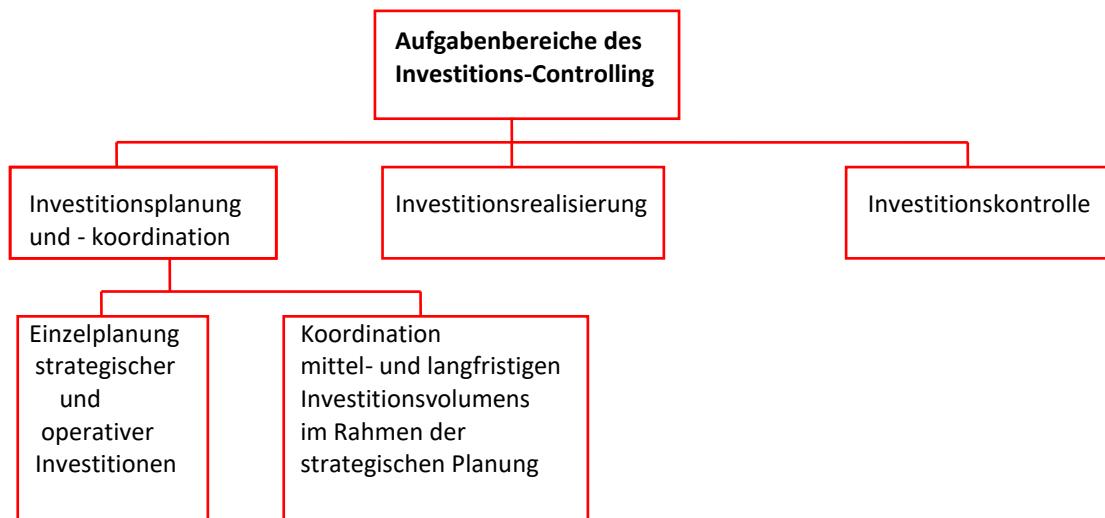
- Personalcontrolling
- F & E Controlling
- Projektcontrolling
- Logistikcontrolling
- Ökocontrolling
- Management Controlling
- DV-Controlling / IT Controlling
- Qualitätscontrolling

### X.I.I Investitions-Controlling

#### X.I.I Die Aufgabenbereiche des Investitionscontrollings

Aufgabe des Investitions - Controlling ist die Erfüllung von Controlling Zielen in den Phasen der **Planung, Durchführung und Kontrolle** von Investitionen.

Nachfolgendes Schaubild gibt die Aufgaben wieder:



- ⇒ Entscheidungsbezogene Informationsbereitstellung
- ⇒ Koordination von Informationen
- ⇒ Bereitstellung von Instrumenten zur Investitionsplanung
- ⇒ Festlegung von Investitionsbudgets
- ⇒ Kontrolle der vorgelegten Investitionsanträge
- ⇒ Durchführung von Investitionsrechnungen
- ⇒ Projektkontrolle
- ⇒ Laufende Investitionsnachrechnung
- ⇒ Budgetkontrolle
- ⇒ Bilanzorientierte Kapital- und Vermögensbindungskontrolle

Abb. 14: Aufgabenbereiche des Investitions - Controlling

## XI.II. Das Finanz-Controlling

### XI.II.I Die Aufgaben des Finanz-Controlling

#### XI.II.I.1 Die Liquiditätssicherung als Hauptaufgabe

Die Hauptaufgabe der Unternehmensführung und damit auch des Finanz-Controllings als einem Teil des gesamtunternehmensbezogenen Controllings liegt in der **Sicherstellung der Liquidität**. Die Erhaltung dieser ständigen Zahlungsbereitschaft, des finanziellen Gleichgewichtes muß bei gleichzeitiger Beachtung des Rentabilitätszieles erfolgen.

Die Liquiditätssicherung ist damit als strenge Nebenbedingung des Rentabilitätsstrebens und des Gewinnstrebens anzusehen.

#### XI.II.I.2 Die Einzelaufgaben des Finanz-Controllings

##### XI.II.I.2.1 Einzelaufgaben und Phasenkriterium

Aus der Hauptaufgabe des funktionsübergreifenden Finanz-Controllings, der Liquiditätssicherung bei gleichzeitiger Beachtung des Rentabilitätszieles, lassen sich in den einzelnen Phasen des Führungs- und Entscheidungsprozesses im Finanzbereich, d.h. der **Finanz-Planungs-Phase**, der **Realisationsphase** sowie der **Finanz-Kontroll-Phase**, als Einzelaufgaben ableiten:

- die **strukturelle Liquiditätssicherung**
- die **laufende Liquiditätssicherung**
- die **Haltung der Liquiditätsreserve**
- die **Finanzierung**.

Die Hauptaufgabe liegt jedoch dabei in der Planungs- und Kontrollphase.

##### XI.II.I.2.2 Strukturelle Liquiditätssicherung

Das Ziel der strukturellen Liquiditätssicherung besteht darin, daß das Unternehmen durch Einhaltung einer **ausgeglichenen Finanzierungs- bzw. Kapitalstruktur** im Urteil insbesondere seiner Fremdkapitalgeber, aber auch seiner Eigenkapitalgeber kreditwürdig bzw. emissionsfähig bleibt.

Das Finanzcontrolling muß daher im Rahmen dieser Teilaufgabe durch ein zweckentsprechendes Finanzplanungs und -kontrollsysteins insbesondere sicherstellen, daß die ***Fristenstruktur von Investitionen und Finanzierungen ausgewogen ist***, daß künftige langfristige Investitionsvolumina mit den in der Regel begrenzten langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten abgedeckt werden können.

Dabei ist jedoch auf eine ausgewogene Struktur der Außenfinanzierung sowie einen angemessenen Anteil der Innenfinanzierung zu achten.

Die strukturelle Liquiditätssicherung stellt somit einen wichtigen Teil der längerfristigen globalen Unternehmens-Gesamtplanung dar und ***ist überwiegend bilanzorientiert***. Damit ist jedoch klar, daß das Finanz-Controlling die einzelnen langfristigen Teilpläne (Erfolgs- und Finanzplan) unter Zuhilfenahme zweckentsprechender Planungs- und Berichtsinstrumente erstellen muß und darüber hinaus Anregungen für eventuelle Anpassungsmaßnahmen.

### XIII.I.2.3 Laufende Liquiditätssicherung

Im Gegensatz zur strukturellen ist die ***laufende oder situative Liquiditätssicherung*** ausschließlich ***finanzplanorientiert***. Sie ist also unmittelbar auf die Abbildung aktueller Zahlungsströme ausgerichtet.

Dazu muß das Finanz-Controlling die vorhandenen funktionalen Teilpläne (Beschaffung, Produktion, Absatz, F & E, Logistik), sowie die langfristigen Investitionspläne koordinieren und mit ihren Ein- und Auszahlungswirkungen in einen zweckmäßig gegliederten Finanzplan aufnehmen.

Hierzu werden alle Einzahlungen unter Berücksichtigung des Anfangsbestandes den Auszahlungen gegenübergestellt und somit der Bedarf an liquiden Mitteln bzw. das Vorhandensein dieser Mittel ermittelt. Je nach Ergebnis müssen dann externe oder interne Finanzierungsmöglichkeiten in der Planung berücksichtigt werden bzw. können bestimmte Aufwendungen im Plan neu aufgenommen werden.

Ergibt sich bei der Planung ein Bedarf an liquiden Mitteln, so ist eine Planrevision durchzuführen (Verschiebung von disponierbaren Auszahlungen bzw. Verkürzung von Einzahlungen).

Sind jedoch Überschüsse vorhanden, sollten diese kurzfristig angelegt werden um die Rentabilität der Unternehmung zu erhöhen.

### XI.II.I.2.4 Haltung der Liquiditätsreserve

Ein Einzahlungsüberschuß kann auch als zusätzlicher Bestand an liquiden Mitteln zur Aufstockung der Liquiditätsreserven herangezogen werden. Dieses wird man immer dann in Betracht ziehen, wenn die Unsicherheit über zu erwartende Ein- und Auszahlungen, d. h. die Bandbreite bestimmte Grenzen unter Beachtung möglicher Kreditlinien überschreitet.

Die Haltung von Liquiditätsreserven erhöht also die finanzielle Sicherheit, vermindert jedoch die Rentabilität.

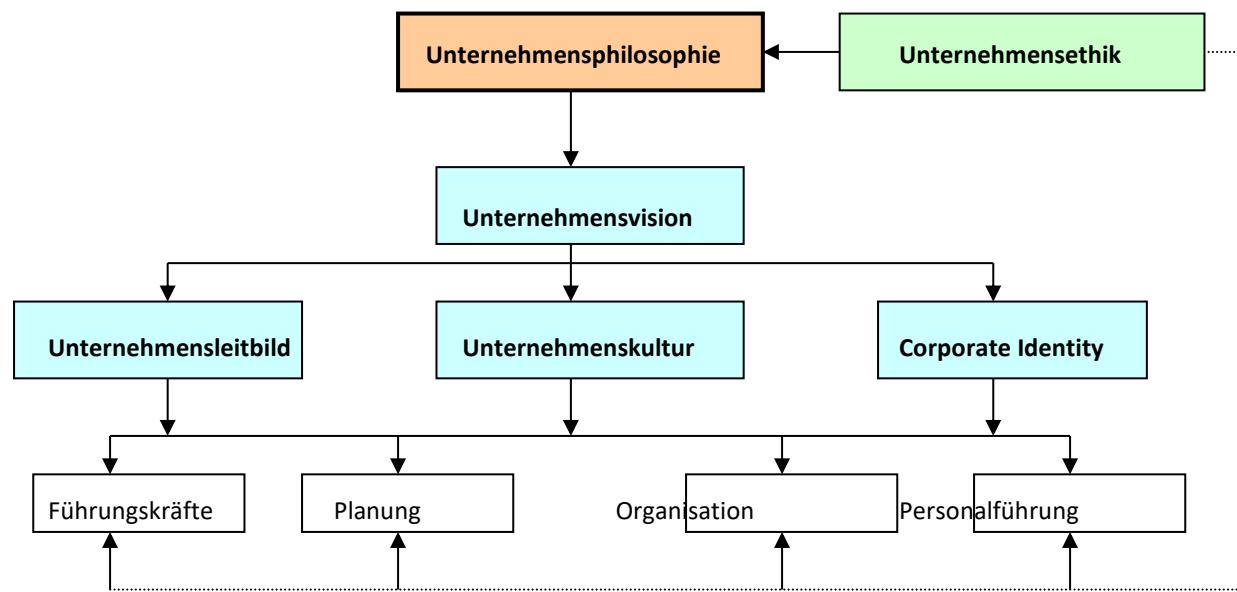
### XI. III.3 Grundsatzplanung

Ausgangspunkt des wirtschaftlichen Handelns ist die Unternehmensphilosophie. Aus ihr lässt sich eine Unternehmensvision ableiten, die aus der Gegenwart heraus versucht, ein mögliches "Zukunftsbild" des Unternehmens zu zeichnen.

Diese Unternehmensvision ist für Gruppen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens zu konkretisieren. Dazu dienen:

- Unternehmensleitbild
- Unternehmenskultur
- Corporate Identity
- Unternehmensexthik

Diese Elemente bilden somit die **Grundsatzplanung!**



#### XI.III.3.1 Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie ist die Weltanschauung des Unternehmens, das mit ihr ganzheitlich betrachtet wird. Sie hat zwei Funktionen:

- **Positionierung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld**
- **Offenlegung der Zwecke, Werte/Normen, Ziele und Potentiale des Unternehmens.**

Sie wirkt sich primär auf zwei grundlegende Bereiche aus, die zusammen mit der Corporate Identity - letztlich die Unternehmenskultur schaffen.

#### XI.III.3.2 Unternehmensvision

Sie ist ein mehr oder weniger konkretes Zukunftsbild eines Unternehmens, die das Unternehmenskonzept maßgeblich prägt. Sie trifft Aussagen über die künftige Beschaffenheit der Realität und weist insbesondere folgende Merkmale auf:

- Sie ist in hohem Maße subjektiv
- Sie ist immer zukunftsbezogen

- Sie beschränkt sich meist auf qualitative Aspekte
- Sie hat Vorgabecharakter
- Sie ist Entwicklungsfähig
- Sie soll Führungsinstrumente zielgerecht beeinflussen
- Sie soll die persönliche Überzeugung des Top Managements wiedergeben
- Sie muß den bisherigen Zustand signifikant verändern

Die Unternehmensvision steht in engem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Die damit formulierten Ziele müssen klar, deutlich und erreichbar sein

### XI.III.3.3 Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild dient dazu, die in der Unternehmensphilosophie verankerten Werte und Normvorstellungen in Form von Unternehmensgrundsätzen festzuschreiben.

Die Unternehmensgrundsätze lassen sich nach folgenden Kriterien systematisieren:

- Nach der **Ausrichtung** der Unternehmensgrundsätze

<b>Extern ausgerichtete Unternehmensgrundsätze</b>	Sie zielen auf eine primär emotionale Ansprache der Adressaten ab. Damit erhalten sie die Funktion von <b>Public Relations</b> , d. h. sie versuchen die breite Öffentlichkeit anzusprechen.  Beispiel: Wir begeistern Kunden für den Stern
<b>Intern ausgerichtete Unternehmensgrundsätze</b>	Sie sind zumeist rational und stellen den Ausgangspunkt für die strategische Planung dar.  Beispiel: Wir wollen als kundenorientierter, innovativer und leistungsstarker Marktführer im europäischen Handel Waren und Dienstleistungen anbieten und damit die Lebensqualität der Menschen spürbar steigern. (Quelle)

- Nach der **Zwecksetzung** der Unternehmensgrundsätze

<b>Orientierungsfunktion</b>	Mit ihrer Hilfe sollen das Selbstverständnis bzw. die Identität des Unternehmens nach innen und außen verdeutlicht werden.
<b>Motivationsfunktion</b>	Die verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und eine realistische Zielvorstellung von der zukünftigen Ausrichtung bewirken Motivationssteigerung auf allen Führungsebenen.

- Nach den **Inhalten** der Unternehmensgrundsätze

<b>Allgemeine Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tätigkeitsgebiet</li> <li>● Vision</li> <li>● Selbstverständnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Leistungsprogramm</li> <li>● Angestrebte Marktstellung</li> <li>● Geographische Reichweite</li> </ul>
---------------------------	---	--

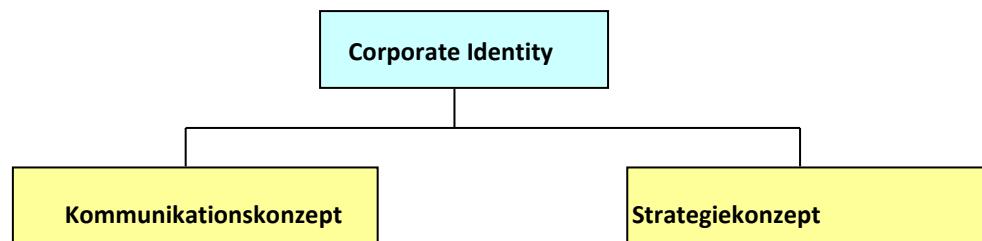
<b>Aufgabenspezifische Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Führungsprinzipien</li> <li>● Finanzierungs-/Investitionsgrundsätze</li> <li>● Marktstrategie</li> <li>● Wettbewerbsstrategie</li> <li>● Organisationsmethodik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beschaffungs-/Vertriebsgrundsätze (Kund ist König, Abfall Reduktion)</li> <li>● Personalpolitische Maxime (Führungskräfte aus den eigenen Reihen)</li> </ul>
<b>Adressatenspezifische Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kapitaleigner</li> <li>● Unternehmensleitung</li> <li>● Arbeitnehmer</li> <li>● Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kapitalgeber</li> <li>● Kunden</li> <li>● Staat</li> <li>● Gesellschaft</li> </ul>

#### XI.III.3.4 Corporate Identity

Die Corporate Identity repräsentiert die Unternehmensidentität, d. h. sie stellt das Selbstverständnis eines Unternehmens dar. Das Ziel des Managements ist es, eine unverwechselbare Corporate Identity zu schaffen, damit das Unternehmen in der Öffentlichkeit als auch bei den Mitarbeitern als Persönlichkeit wahrgenommen wird.

Eine ausgeprägte Persönlichkeit gibt dem Unternehmen auf Märkten mit identischen Produkten einen strategischen Wettbewerbsvorteil.

Es lassen sich unterscheiden:



#### XI.III.3.4.1 Kommunikationskonzept

Die Corporate Identity ist zunächst ein Kommunikationskonzept, das auf das Unternehmen selbst, d.h. auf seine Mitarbeiter als auch auf seine Umwelt ausgerichtet ist.

- ◆ Nach **innen** soll dabei in erster Linie ein "**wir Gefühl**" bzw. ein "**wir Bewußtsein**" geschaffen werden. Dieses soll zur Förderung der Unternehmenskultur beitragen. Darüber hinaus ist natürlich auch eine Anhebung der Arbeitsleitung erwünscht.
- ◆ Nach **außen** wird mit der Corporate Identity das Ziel verfolgt, ein adressatengerechtes Firmenimage aufzubauen.

Adressaten der Corporate Identity können somit sein:

❖ **Interne Adressaten**

- |                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| - Mitarbeiter           | - Betriebsrat                        |
| - Ehemalige Mitarbeiter | - Sprecherausschuß                   |
| - Auszubildende         | - Familienangehörige der Mitarbeiter |

❖ **Externe Adressaten**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| - Marktpartner (Kunden/Lieferanten) | - Medien (Printmedien, Hörfunk, Fernsehn) |
| - Gesellschaftliche Gruppen         | - Sonstige Adressaten (Multiplikatoren)   |
| - Potentielle Mitarbeiter           | - befreundete Unternehmen                 |

#### XI.III.3.4.2 Strategiekonzept

Die Corporate Identity trägt dazu bei, daß strategische Zielsetzungen in taktische und operative Pläne und Maßnahmen umgesetzt werden.

Das Strategiekonzept besteht aus:

● **Dem Unternehmensverhalten als Corporate Behaviour**

Es ist das bedeutsamste Instrument und wirkt sowohl nach innen als auch nach außen.

<b>Unternehmenspolitischer Bereich</b>	<b>Beispiele:</b> Führungsstil, Konditionspolitik, Informationspolitik, Umweltpolitik
<b>Personalbezogener Bereich</b>	<b>Beispiele:</b> Verhalten der im Unternehmen tätigen Personen untereinander und gegenüber außenstehenden Dritten
<b>Medienbezogener Bereich</b>	<b>Beispiele:</b> Alle Formen der Kommunikationspolitik, z.B. Stil der Öffentlichkeitsarbeit, Verhältnis zur Presse, Werbestil, Auswahl der Werbemedien, etc.

- **Dem Unternehmenserscheinungsbild als Corporate Design**

Dies kann vor allem durch den gezielten Einsatz von Gestaltungselementen geschehen, die sich beziehen auf:

<b>Graphische Gestaltung</b>	<b>Beispiele:</b> Firmenlogo, Hausfarben, Messestand, Druckerzeugnisse
<b>Produkt Gestaltung</b>	<b>Beispiele:</b> Gestaltung der Produktverpackung mit hohem Nutzwert und oder Werbeanzeigen
<b>Architektonische Gestaltung</b>	<b>Beispiele:</b> Gebäudegestaltung, Fassade, Arbeitsplatzgestaltung, etc..

- **Der Unternehmenskommunikation als Corporate Communication**, die über eine einheitliche und ganzheitliche Kommunikationsstrategie und alle nach innen und außen gerichteten Aktivitäten ein klar strukturiertes Vorstellungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei den Mitarbeitern bewirken möchte.

#### XI.III.4 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein unternehmensbezogenes Wertesystem von Vorstellungen, Orientierungsmustern, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsanweisungen. Jedes Unternehmen, sei es nun eine Neugründung oder ein schon länger existierendes Unternehmen, verfügt über eine spezifische Kultur mit jeweiligen Wertvorstellungen und Verhaltensnormen.

Durch diese Wertvorstellungen wird das Verhalten aller Mitarbeiter, jedoch insbesondere das der Führungskräfte, geprägt.

Unternehmenskultur kann sich äußern in:

- **Der Hervorhebung unternehmenseigner Sprachreglungen**
- **Der Betonung unternehmenstypischer Besonderheiten**
- **Dem Hinweis auf besondere unternehmensstrategische Faktoren.**

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur ist eine der wichtigsten Aufgaben der Geschäftsführung/Unternehmensleitung.

Die **Entstehung der Unternehmenskultur** hängt von vielen Gegebenheiten ab, die auf das Unternehmen einwirken. Hervorzuheben sind jedoch:

- **Die Umstände der Unternehmensgründung**
- **Die Personen der Unternehmensgründer**
- **Die Entwicklung der Unternehmen**

Die Entstehung von Unternehmenskultur ist das Ergebnis von Lernprozessen. Damit wird aber auch klar, dass Unternehmenskultur über die Zeit einem Wandel unterliegen kann.

Die **Unternehmenskultur kann verschiedene Elemente** umfassen. Dabei kann unterschieden werden in:

❖ **Globale Elemente**

- Persönlichkeitsstrukturen der Führungskräfte (Lebensläufe, Werte, Mentalitäten)
- Rituale / Symbole (räumliche und gestalterische Symbole, Verzicht auf Krawatte)
- Kommunikation (nach innen / außen, Kommunikationsstil)

❖ **Managementbezogene Elemente**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategien</li> <li>▪ Strategiedurchsetzung</li> <li>▪ Führungssysteme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationsstrukturen</li> <li>▪ Organisationsprozesse</li> <li>▪ Umweltorientierung</li> </ul> |
|--|--|

❖ **Umfeldbezogene Elemente**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Technologische Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Ökologische Rahmenbedingungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesellschaftliche Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Kulturelle Rahmenbedingungen</li> </ul> |
|--|---|

Von einer stark ausgeprägten Unternehmenskultur können sowohl **positive** als auch **negative** Wirkungen ausgehen.

**Positive Wirkungen** sind:

- Förderung des Leistungsvermögens des Unternehmens und der Mitarbeiter
- Verringerung der Komplexität zwischen Unternehmen und Umwelt
- Effiziente Kommunikation durch einfache und unmittelbare Abstimmungsprozesse
- Durch gemeinsame Sprache schnellere und bessere Problemlösungsprozesse
- Zügiges Umsetzen von Entscheidungen
- Geringerer Kontrollaufwand durch Integration der Beteiligten

**Negative Wirkungen** können sein:

- Tendenz zur Innenorientierung
- Trägheitsmoment (Verhinderung von Veränderungsprozessen)
- Tendenz zur Inflexibilität durch (unsichtbare) Barrieren

### XI.III.5 Unternehmensethik

**Ethik (gr.) Ethos = philosophische Disziplin die Lehre von den Normen menschl. Handelns**

Die Unternehmensethik ist die Lehre von denjenigen idealen Werten, die in der freien Marktwirtschaft zu einem friedenserhaltenden Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit anleiten sollen.

Insofern steht das ökonomische Prinzip nicht unbedingt im Einklang mit der Unternehmensethik.

Unternehmensethisch ist es, bestimmte Ziele bzw. Handlungsanweisungen anzustreben bzw. andere auszuschließen:

Unternehmensethische Ziele	Nicht unternehmensethische Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanität</li> <li>▪ Ökologie</li> <li>▪ Verbrauchsorientierung</li> <li>▪ Verantwortungsbewußtsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umweltverschmutzung</li> <li>▪ Lebensmittelskandale</li> <li>▪ Unseriöse Handlungen</li> <li>▪ Gesundheitsschädliche Produkte</li> </ul>

Unternehmensethik lässt sich insbesondere durch folgende **Kriterien** kennzeichnen:

- ◆ Die **Begründbarkeit** des ethischen Handelns, das nicht aufgrund von Willkür oder Traditionen erfolgt, sondern durch positive, praktische Vernunft begründet ist.
- ◆ Die **Prämissen**, dass Handlungen nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bewerten sind.
- ◆ Die **Interessen aller Bezugsgruppen** eines Unternehmens, die in angemessener Weise Berücksichtigung finden sollten.
- ◆ Die **Wirkung** des ethischen Handelns, die kurz-, mittel- und langfristig sein kann.
- ◆ Die **Selbstverpflichtung** des Unternehmens, die dadurch stärker zum Ausdruck kommt.

Die Unternehmen haben heute mehr denn je die Aufgabe und Verpflichtung ethisch zu Handeln.

## XI.IV. Benchmarking

**Benchmarking ist der Prozess des Vergleichens und Messens der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse mit den besten Wettbewerbern oder mit den anerkannten Marktführern.** Im Vergleich zu diesen sollen Unterschiede zum eigenen Unternehmen erkannt und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt werden. **Benchmarking beschränkt sich nicht auf den Vergleich von Produkten, sondern bezieht Dienstleistungen und vor allem Prozesse mit ein.** Es ist damit auch keine Produktimitation, sondern der offene Wunsch, sich am Leistungsstandard der besten Mitbewerber zu messen und von ihnen zu lernen.

### Begriff

Die Unternehmen bzw. Organisationen, die einen zu untersuchenden Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung hervorragend beherrschen, werden beim Benchmarking als **Klassenbeste** (Best in Class) bezeichnet. Im Vergleich sollen Unterschiede zum eigenen Unternehmen erkannt und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt werden.

### Ziele

Ziel und Nutzen des Benchmarking ist es,

- **aus dem Vergleich mit den Besten zu lernen,**
- **die wirkungsvollsten Methoden (Best Practice) herauszufinden,**
- **sie zu adaptieren und die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu steigern,**
- **selbst die Spitzenposition als Bester der Besten (Best of the Best) zu erreichen.**

### Neue Aspekte des Benchmarking

Benchmarking als kontinuierliches Streben nach dem Besten geht nicht nur über den klassischen und längst bekannten Unternehmens- bzw. Betriebsvergleich hinaus, sondern auch über Wettbewerbsbeobachtung in ihren verschiedenen Formen, wie z. B. Konkurrenzanalyse, Produktimitation oder sogar Reverse Engineering.

Insbesondere beim Reverse Engineering wird ein Wettbewerbsprodukt systematisch in seine Bestandteile zerlegt und mit dem eigenen Produkt verglichen, um so durch die Analyse der einzelnen Komponenten und technischen Funktionen Erkenntnisse über die verwendeten Konstruktions- und Fertigungsverfahren zu gewinnen. Die Unterschiede werden monetär bewertet. Anschließend wird die Herstellung des Wettbewerbsprodukts mit Kosten abgeschätzt, wie sie im eigenen Unternehmen entstünden. Auf diese Weise lassen sich sehr schnell Potentiale zur Verbesserung aufzeigen, die bei zügiger Umsetzung auch eine entsprechend motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter ausüben können. Da bei dieser Vorgehensweise die Produkte im Mittelpunkt stehen, wird das Verfahren auch als **Reverse Product Engineering** bezeichnet.

### Zur Entstehungsgeschichte des Benchmarking

In den achtziger Jahren initiierte das amerikanische Unternehmen Xerox ein Programm zur Steigerung von Qualität und Produktivität, das aufgrund von Ergebnissen umfangreicher Produktvergleiche aufgestellt wurde. Die drei Bestandteile dieses Programms waren

- **die Einbindung der Mitarbeiter,**
- **der Qualitätsverbesserungsprozess und**
- **das Benchmarking.**

Unter anderem durch die Nutzung von Benchmarking gewann Xerox 1989 die US-amerikanische nationale Qualitätsauszeichnung, den **Malcolm Baldridge National Quality Award (MBNQA)**, in dessen Kriterienkatalog Benchmarking auch aufgenommen wurde. Inzwischen wird Benchmarking von zahlreichen weltbekannten Unternehmen erfolgreich angewendet, teilweise als firmenspezifische Variante bzw. Vorgehensweise.

### **Arten des Benchmarking**

Nachfolgend sind die Arten des Benchmarking mit ihren Besonderheiten kurz dargestellt:

#### **Internes Benchmarking (Internal Benchmarking)**

**Internes Benchmarking** ist Benchmarking innerhalb eines Unternehmens bezüglich der geschäftlichen Vorgehensweise. Verglichen werden können

- **einzelne Unternehmen eines Konzerns,**
- **verschiedene Standorte,**
- **Cost- bzw. Profitcenter,**
- **Abteilungen,**
- **Gruppen und sogar**
- **Arbeitsplätze.**

Durch leichte Datenerfassung können ohne großen Aufwand brauchbare Ergebnisse erzielt werden; jedoch ist der Blickwinkel insgesamt begrenzt, da er nur auf das eigene Unternehmen ausgerichtet ist. Hier spielen mögliche innere Barrieren und Abteilungsdenken eine wichtige Rolle; beides muss einkalkuliert oder besser: überwunden werden.

#### **Wettbewerbsorientiertes Benchmarking (Competitive Benchmarking)**

Benchmarking mit unternehmensexternen, direkten Wettbewerbern bezüglich des gleichen oder eines sehr ähnlichen Produkts ist eine besonders überzeugende Art des Vergleichs. Unter direkten Wettbewerbern ist es in der Regel einfacher, vergleichbare Produkte oder Prozesse zu identifizieren. Auch ist die eindeutige Positionierung beider Unternehmen im Wettbewerb meist möglich. Hinzu kommt eine relativ hohe Akzeptanz des Verfahrens im Unternehmen sowie die Beschäftigung mit direkt verwertbaren geschäftsrelevanten Informationen. Problematisch könnte sich die Datenerfassung gestalten, da es sich hier wahrscheinlich um vertrauliche, wettbewerbsrelevante Informationen handelt.

**Tipp :** Wollen Sie Prozesse vergleichen, müssen Sie darauf achten, dass eine Vergleichbarkeit auch tatsächlich gegeben ist, um nicht zu Fehleinschätzungen zu gelangen. Schon eine ungleiche Unternehmensgröße kann Unterschiede implizieren, etwa im Hinblick auf den Automatisierungsgrad, die sich direkt auf die Ergebnisse des Vergleichs auswirken und die Sie dann entsprechend berücksichtigen müssen.

#### **Funktionales Benchmarking (Functional Benchmarking)**

Als **funktionales Benchmarking** bezeichnet man den Vergleich mit den anerkannten Marktführern oder mit den Klassenbesten (Best in Class), die einen Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung unabhängig von der Branche hervorragend beherrschen. In dieser anspruchsvollsten und umfassendsten Art des Benchmarking liegt auch das größte Potential zur Findung innovativer Lösungen. Neben der Identifikation des Klassenbesten und der zeitaufwendigen Analyse erhält hier die Fähigkeit des Beobachters besonderes Gewicht, die wirkungsvollsten Methoden (Best Practice) und ihre möglichen Anwendungen für das eigene Unternehmen zu erkennen. Vertraulichkeit von Informationen stellt branchenübergreifend meist kein Problem dar, weil keine direkte Konkurrenzsituation vorliegt. Schwieriger ist oft die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse im eigenen

betrieblichen Umfeld. Hier ist es förderlich, wenn die zugrundeliegenden Kundenanforderungen möglichst gleichartig sind.

### Generisches Benchmarking

Als vierte Art des Benchmarking lässt sich der allgemeine (generische) Benchmarkingprozess selbst ansehen, bei dem es ausschließlich um den Vergleich von (Geschäfts-)Prozessen (Business Process) geht, unabhängig von Unternehmen, Branche oder Industriezweig.

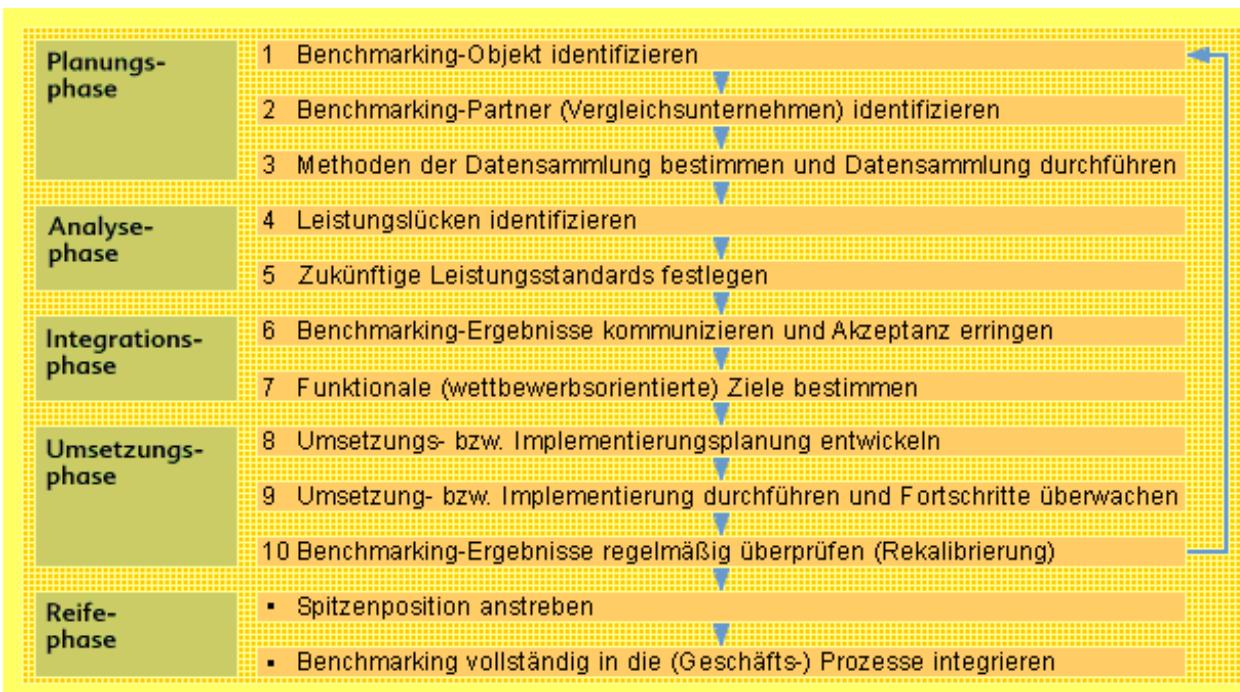
### Vorgehen

#### Die Phasen des Benchmarkingprozesses

Unabhängig von der Art des Benchmarking lässt sich der grundsätzliche Ablauf in fünf Phasen einteilen, die sich in zehn Einzelschritte untergliedern lassen; den Abschluss bildet die so genannte Reiphephase (Maturity).

Die einzelnen Phasen werden im folgenden kurz erläutert.

Die fünf Phasen des Benchmarking



#### Planungsphase

In den ersten drei Schritten werden das Benchmarkingobjekt, der Vergleichspartner und die Art der Datenerhebung festgelegt. Dazu wird ein Benchmarkingteam aus üblicherweise sechs bis acht Personen gebildet. Dieses ist interdisziplinär zu besetzen und mit den nötigen Entscheidungsbefugnissen sowie Zugriffsberechtigungen auf Daten und Informationen auszustatten.

Als Benchmarkingobjekt kommt grundsätzlich jedes Produkt und jede Leistung in Frage, sofern sich eine Bestmarke (Benchmark) im Sinne eines messbaren Leistungsstandards bestimmen lässt. Besonders sinnvoll sind hier Hauptprozesse bzw. -produkte, die Einfluss auf den Markterfolg des Unternehmens oder auf die Kundenzufriedenheit haben.

Der Vergleichspartner sollte der "Klassenbeste" sein, damit Sie sich an den bestmöglichen Leistungen auf einem Gebiet messen können.

### **Analysephase**

Die Analyse dient dem sorgfältigen Verständnis des Benchmarkingobjektes und bezieht sich sowohl auf das eigene Unternehmen als auch auf die Benchmarkingpartner. Auf diese Weise werden eigene Leistungslücken identifiziert und nach Möglichkeit durch Kennzahlen über Kosten-, Qualitäts- und Zeitaspekte dargestellt. Anschließend müssen die Ursachen der Leistungslücken ermittelt und geschlossen werden. Weiterhin ist abzuschätzen, auf welchem Niveau sich die Leistungsstandards in Zukunft befinden werden, um den Prozess der ständigen Verbesserung gezielt ansetzen zu können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Benchmarking nicht nur einfach einen Leistungsrückstand ermittelt, sondern vor allem aufzeigen will, wie Prozesse effektiver und effizienter gestaltet werden können.

### **Integrationsphase**

In dieser Phase werden die Ergebnisse des Benchmarking benutzt, um entsprechende Ziele zu setzen und zu operationalisieren. Der wichtigste Schritt ist dabei die klare und überzeugende Verdeutlichung der Analyseergebnisse gegenüber den anderen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung. Wegen der oftmals notwendigen, weitreichenden Veränderungen ist es besonders bedeutsam, dass die Ergebnisse von allen Hierarchieebenen nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern voll akzeptiert werden.

### **Umsetzungsphase**

Vor dem Hintergrund der gesetzten Ziele werden in der Umsetzungsphase konkrete Maßnahmen festgelegt und Planungen zu ihrer Einführung entwickelt. Demgemäß erfolgt dann auch die Implementierung der neuen, aus den Benchmarkingergebnissen gewonnenen Verfahrensweisen im Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist eine offene Kommunikation und Information über Fortschritte im Hinblick auf die Zielerreichung im Unternehmen besonders wichtig.

Zur Umsetzung gehört ebenfalls eine periodische Messung und Überwachung des Erreichten mit Hilfe der identifizierten Kennzahlen sowie geeigneter Meilensteine. Ergänzend sollten die Benchmarkingergebnisse regelmäßig überprüft und gegebenenfalls aktualisiert werden (Rekalibrierung), da die Verfahrensweisen einer ständigen Veränderung und Verbesserung unterliegen.

### **Reifephase (Perfektionierung)**

Die Rekalibrierung und schließlich permanente Durchführung des Benchmarking ermöglicht es, die in dynamischen Märkten ständig entstehenden neuen und weiter verbesserten Verfahren zu identifizieren und sich mit den neuen "Klassenbesten" zu vergleichen. Auf diese Weise wird es nicht nur möglich, selbst Klassenbester zu sein, sondern der Benchmarkingprozess wird bis zu seiner Perfektionierung beherrscht. Durch diese vollständige Integration in die (Geschäfts-)Prozesse wird Benchmarking zu einem fortwährenden, sich selbst initiiierenden Bestandteil des Unternehmensführungsprozesses.

### **Grenzen des Benchmarking**

Die lernende Umsetzung der Benchmarkingergebnisse ist zunächst eher vergangenheitsorientiert. Hier kommt der Abschätzung zukünftiger Entwicklungen, wie sie in der Analysephase vorgenommen werden kann, eine besondere, eventuell sogar kompensierende Bedeutung zu. Grundsätzlich fraglich ist die sichere Identifikation eines Klassenbesten. Dies kann immer nur ein Herantasten an relativ gute Unternehmen sein. Die Unsicherheit über die absolute Güte bzw. das tatsächliche Leistungsniveau bleibt bestehen. Um diesen Umstand nach Möglichkeit auszugleichen, ist es sinnvoll, sich mit mehreren Benchmarkingpartnern zu vergleichen.

Unter der Voraussetzung einer selbstkritischen Betrachtung der Produkte, Prozesse und Leistungen ermöglicht Benchmarking jedoch insgesamt erfolgversprechende Veränderungen innerhalb eines Unternehmens. Durch

permanentes Lernen von anderen werden die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und die ständige Verbesserung gefördert.

## XI. VI. PIMS-Konzept

Das PIMS-Projekt stellt eine in den 60er-Jahren betriebene empirische Studie dar, die erfolgsbeeinflussende Faktoren eines Unternehmens untersucht. Es ist ausgerichtet auf:

**P = Profit (Gewinn)**  
**I = Impact of (Einwirkung auf)**

**M = Market (Markt)**  
**S = Strategies (Strategien)**

Ziel des Projektes ist es allgemein gültige strategische Gesetzmäßigkeiten zu beschreiben und Strategien empirisch zu fundieren. Dabei werden die für den strategischen Erfolg maßgeblichen Bestimmungsfaktoren aus den daten vieler Geschäftsbereiche der untersuchten Unternehmen herausgefiltert.

Wichtige so ermittelte strategische Erfolgsfaktoren sind demnach:

- Die **Marktattraktivität**, z. B. Marktwachstum, Exportquote, Importquote
- Die **Wettbewerbsposition**, z.B. relativer Marktanteil, relatives Gehaltsniveau, relative Produktqualität
- Die **Investitionsattraktivität**, z. B. Investitionsintensität, Investitionshöhe
- Die **Kostenattraktivität**, z. B. Marketingaufwand zu Umsatz, F & E Aufwand zu Umsatz
- **Allgemeine Unternehmensmerkmale**, z. B. Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad
- **Veränderungen der vorgenannten Größen**, z. B. Marktanteilsänderungen

Die Kernaussage des PIMS - Konzeptes ist, das ein Unternehmen mit hohem Marktanteil auch eine hohe Rentabilität erzielt, da es meist über eine hohe kumulierte Erfahrung verfügt, die realisierbare Kostendegressionseffekte bewirkt.  
*(Ziegenbein)*

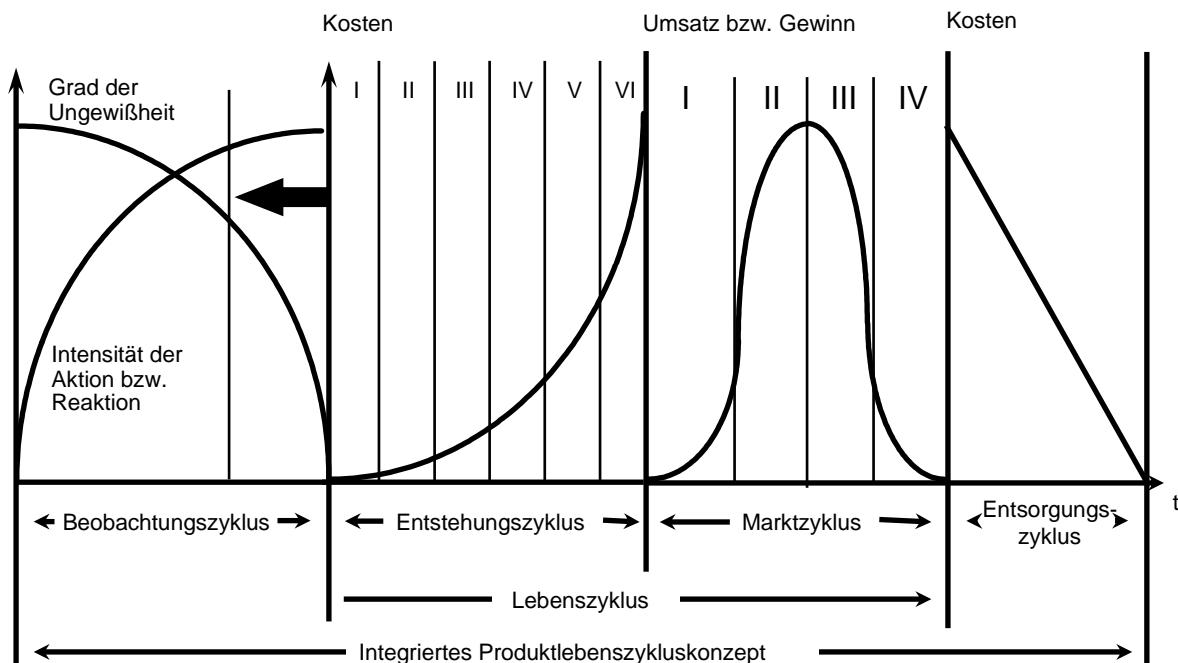
Das PIMS- Konzept kann wie folgt beurteilt werden:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligte Unternehmen liefern ständig Daten</li> <li>• Veränderungsprozesse werden transparent gemacht</li> <li>• Forschungsergebnisse (z.B. Erfahrungskurven – Konzept) lassen sich empirisch belegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herangezogene Bilanzdaten sind zeitpunktbezogen</li> <li>• Wegen Freiwilligkeit der Teilnahme keine repräsentative Datenbasis</li> <li>• Bestehende Interdependenzen der Erfolgsfaktoren bleiben unberücksichtigt</li> <li>• Auch Unternehmen mit geringem Marktanteil können rentabel arbeiten wie z.B. Nischenanbieter</li> </ul>

## XI. VII. Lebenszyklus Konzept

Das Lebenszyklus-Konzept basiert auf der Annahme, dass ein Produkt nur eine bestimmte (begrenzte) Lebensdauer hat und seine Absatzchancen im Zeitablauf einer zyklischen Entwicklung unterliegen.. Es dient dazu, die Entwicklung von Produkten, Märkten, Technologien und Branchen zu untersuchen.

Mit dem Lebenszyklus-Konzept werden die Entwicklung der Kosten sowie der idealtypische durch verschiedene Phasen gekennzeichnete Verlauf des Umsatzvolumens von Produkten oder Märkten beschrieben.



Quelle: Pfeiffer et. al. [Technologieportfolio 1991], S. 27ff.

Es gilt:

- Der **Entstehungszyklus** ist dadurch gekennzeichnet, dass ausschließlich Kosten anfallen, z. B. für Unternehmens- und Umweltanalysen, Produktplanung und – Entwicklung, Vorbereitung der Markteinführung.
- Beim **Marktzyklus** werden Umsatzerlöse mit dem Erzeugnis erzielt, wobei die Umsatzkurve s-förmig verläuft. Die Produktlebensdauer lässt sich dabei in mehrere Phasen unterteilen, die jedes Produkt und/oder Dienstleistung in unterschiedlicher Weise durchläuft.

	Einführungsphase	Wachstumsphase	Reife/ Sättigungsphase	Degenerationsphase
<b>Anzahl der Wettbewerber</b>	einer / sehr wenige	mehrere / sehr viele erreicht Höchstzahl	rückläufig, Konsolidierungsphase	abnehmend, wenige
<b>Marktanteil</b>	sehr hoch*	hoch aber geringer	geringer	klein
<b>Marktposition</b>	Marktführer*	Marktführer oder nachrangiger Anbieter	Nachrangiger Anbieter oder Grenzanbieter	Grenzanbieter
<b>Umsatzentwicklung</b>	Langsames Wachstum	Schnelles Wachstum	Stagnation auf hohem Niveau	Rückgang
<b>Produktergebnis</b>	Verlust	Steigender Gewinn	Sinkender Gewinn	Kleiner Gewinn bis Verlust
<b>Preiselastizität</b>	niedrig	mittel	hoch	niedrig
<b>Preis / Mengeneinheit</b>	hoch	abnehmend	Richtung Grenzkosten	stabil
<b>Kunden</b>	Innovatoren	Frühadapter	Breite Mitte	Nachzügler
<b>Wachstumsrate</b>	unbestimmt	hoch	gering	null – negativ
<b>Marktpotential</b>	unklar	deutlicher	überschaubar bzw. transparent	unbekannt
<b>Kundentreue</b>	gering	höher	abnehmend	höher

\* in der Annahme, das Unternehmen der erste Anbieter eines neuen, bisher nicht im Markt vertretenen Produktes ist!

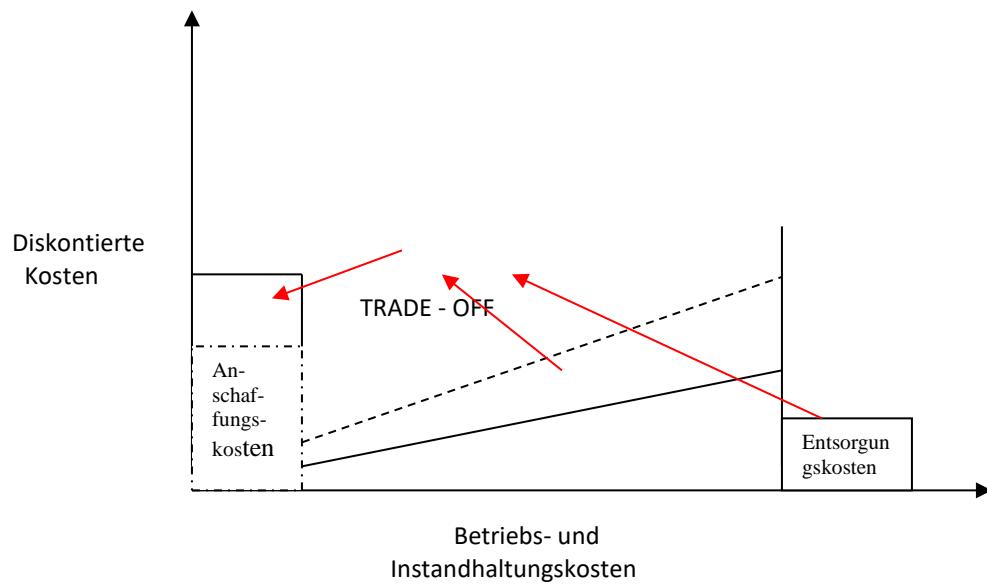
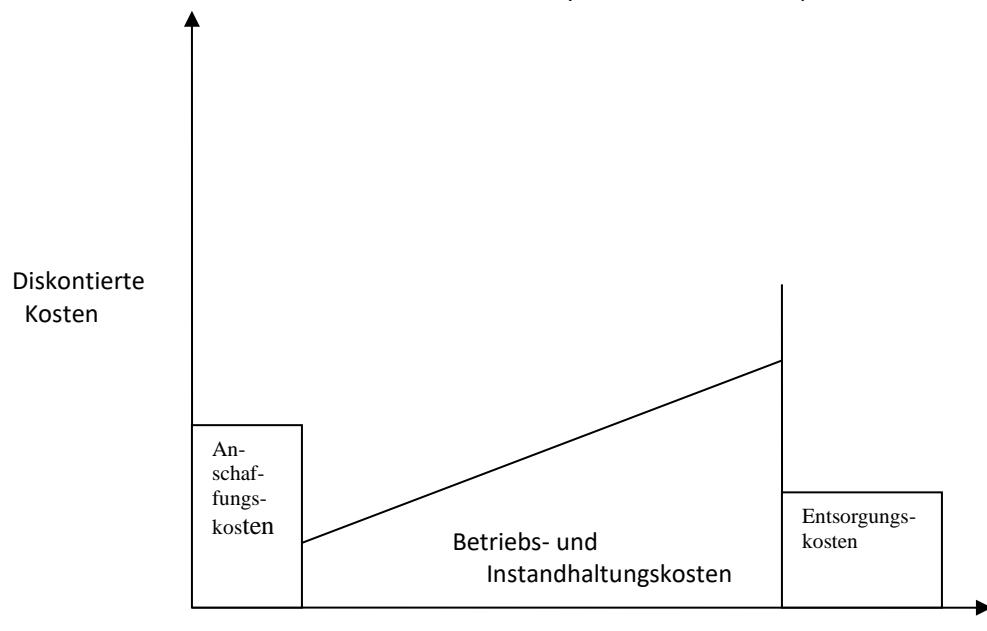
**Strategische Maßnahmen** können, je nach Lebenszyklusphase, sein:

- ◆ **In der Einführungsphase:** Markt abschöpfen und durchdringen
- ◆ **In der Wachstumsphase:** Neue Segmente / Distributionskanäle erschließen
- ◆ **In der Reife-/Sättigungsphase:** Produkt und Markt modifizieren, Produktvariationen erarbeiten
- ◆ **In der Degenerationsphase:** Investieren, Abwarten, Selektieren, Ernten, Eliminieren

**Einsatzbereiche** des Lebenszyklus - Konzeptes sind z.B.:

- Prognose der Absatzmöglichkeiten eines Produktes
- Planung des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente
- Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produktes
- Instrument der strategischen Leistungsprogrammplanung im Produkt – Markt – Bereich
- Grundlage für die Planung von Strategien
- Ableitung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten

Hierzu gehören dann auch Betrachtungen **wie Life Cycle Costs**. Life Cycle Costing hat in erster Linie zum Ziel, die Gesamtkosten eines Produktes, die über den Lebenszyklus entstehen, zu optimieren.



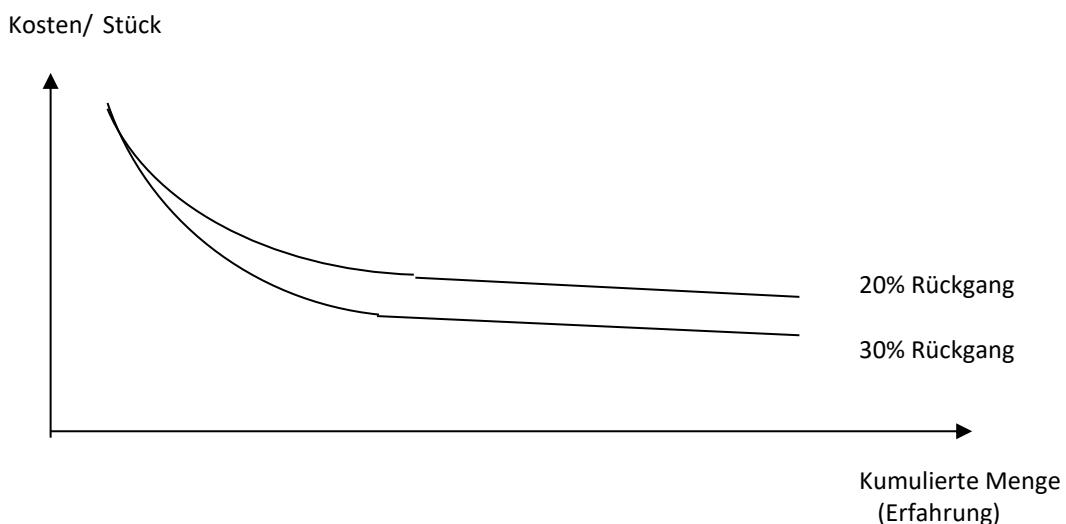
## XI.VIII Erfahrungskurven Konzept

Bei der Erfahrungskurve handelt es sich um eine Konzeption, die die Entwicklung der Kosten in Abhängigkeit der produzierten Menge beschreibt. Sie stellt den Zusammenhang zwischen der produzierten Menge eines Produktes, genauer gesagt der kumulierten Produktionsmenge seit Produktionsaufnahme, und den realen Stückkosten dar.

Es ist eine Weiterentwicklung des **Lernkurveneffektes**, wonach die erforderliche Arbeitszeit für bestimmte Arbeitsprozesse mit zunehmender Ausführung (d.h. mit zunehmender Übung) sinkt. Der Begriff Erfahrungskurve wurde ca. 40 Jahre später von der Boston Consulting Group (BCG) geprägt, die diesen Effekt der Lernkurve auf den gesamten Wertschöpfungsprozeß übertrug.

„ Durch die fortlaufende Produktion bestimmter Erzeugnisse erwerben Unternehmen zunehmend „Erfahrung“, die es Ihnen ermöglicht, die Kosten zu senken.“

Das Erfahrungskurven - Konzept besagt, dass die preisbereinigten Stückkosten eines Produktes um einen konstanten zwischen 20% bis 30% liegenden Prozentsatz zurückgehen, wenn sich die kumulierte Produktionsmenge im Zeitablauf verdoppelt.



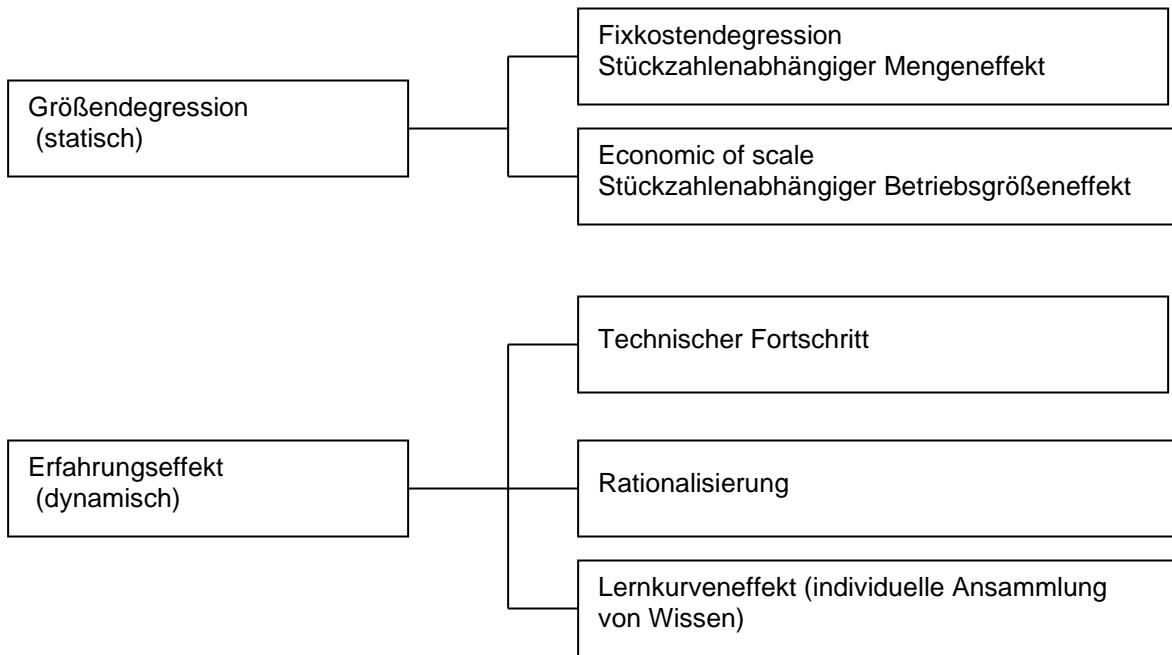
Im Gegensatz zu den Einstandspreisen der fremdbeschafften Produktionsfaktoren, die direkt in das Produkt eingehen, unterliegen somit nach diesem Konzept neben den Fertigungskosten z. B. auch die Verwaltungs- und Finanzierungskosten der erfahrungsbedingten Kostendegression.

Das Erfahrungskurven – Konzept bezieht sich somit auf die Gesamtheit der Lernprozesse, d. h. auf alle Kostenelemente eines Unternehmens und nicht nur wie bei der Lernkurve auf den Produktionsbereich.

**Ursachen** der Erfahrungskurve und der möglichen Kostenreduktion sind z.B.:

- Standartanpassungen
- Neue Produktionsprozesse
- Kostensenkung durch Rationalisierung
- Methodische Verbesserungen
- Verbesserte Kapazitätsausnutzung
- Verbesserte Arbeitsorganisation
- Verbesserte Führung
- Verbesserte Ausbildung
- Lerneffekte durch Erfahrungsweitergabe
- Produktstandarisierung

Die Ursachen für die Regelmäßigkeit einer kontinuierlichen Kostenabnahme können statischer oder dynamischer Natur sein.



**Einsatzgebiete** für das Erfahrungskurven – Konzept sind:

- Strategische Planung
- Kosten- und Preispolitik
- Wachstums- und Marktanteilspolitik

### Erfahrungsrate

Der Prozentsatz um den sich bei Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die realen Stückkosten potentiell senken lassen wird **Erfahrungsrate** genannt. Eine 80%ige Erfahrungskurve bedeutet somit, daß die Stückkosten einer Periode auf 80% der Stückkosten der jeweils vorangegangenen Periode sinken.

Das Funktionsgesetz dazu lautet:  $k_x = k_1 \cdot x^{-b}$  oder auch  $K_n = K_0 \cdot X_n^{-b}$

mit:  $x$  oder  $X_n$  = kumulierte Produktionsmenge  
 $X_0$  oder  $x_0$  = Produktionsmenge der Nullserie (der ersten Teile)  
 $k_1$  oder  $K_0$  = Stückkosten für das erste Stück (Startkosten)  
 $k_x$  oder  $K_n$  = Stückkosten für das  $x$ -te Stück  
 $b$  = Degressionsfaktor (Erfahrungsrate)

Nehmen die Kosten mit jeder Verdopplung der kumulierten Menge um  $p\%$  ab, ergibt sich der Degressionsfaktor (Kostenelastizität)  $b$  als:

$$b = \frac{\log q}{\log 2}, \text{ wobei } q = \frac{100 - p}{100} \text{ ist.}$$

**Beispiel:**

Die Berechnung der Kostenentwicklung durch Erfahrungseffekte soll anhand des nachfolgenden Falls dargestellt werden.

Die Lernrate ( $L$ ) eines Unternehmens beträgt  $L = 0,8$ , d. h. die Stückkosten reduzieren sich pro Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge auf 80% des vorausgegangenen Niveaus, sie sinken also um 20%.

Die produzierte Menge des Prototyps, d. h. z. B. Nullserie beträgt 1 ( $X_0 = 1$ ). Die Kosten der Nullserie ( $K_0$  oder  $K_0$ ) betragen 100€. Damit ergibt sich gemäß des „Quasi – Gesetzes“ der Erfahrungskurve mit forschreitender Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge  $X$  folgende Entwicklung der Kosten der letzten produzierten Einheit:

Kumulierter Output	Anzahl der Verdopplungen	Kosten der letzten produzierten Einheit
$1 = 2^0$	0	$100 \bullet 0,8^0 = 100$
$2 = 2^1$	1	$100 \bullet 0,8^1 =$
$4 = 2^2$	2	$100 \bullet 0,8^2 =$
$8 = 2^3$	3	$100 \bullet 0,8^3 =$
.	.	.
.	.	.
.	.	.
$X_n = 2^n \bullet X_0$	n	$K_0 \bullet L^n = K_n$

Durch Umformung der Gleichung  $X_n = 2^n \bullet X_0$  erhält man die Anzahl der Verdopplungen  $n$  mit

$$n = \frac{(\ln X_n - \ln X_0)}{\ln 2}$$

Wenn zum Beispiel in der Zwischenzeit 217 Stück des Produktes hergestellt worden sind ergibt sich für die Anzahl der Verdopplungen:

$$n = \frac{(\ln X_n - \ln X_0)}{\ln 2} = \frac{\ln 217 - \ln 1}{\ln 2} = 7,76$$

Die Kosten der letzten produzierten Einheit berechnet sich nun nach:

$$K_n = K_0 \bullet L^n = 100 \text{ €} \bullet 0,8^{7,76} = 17,70 \text{ €}$$

Die Berechnung der Gesamtkosten  $K$  für sämtliche seit Produktionsbeginn produzierten Produkteinheiten ergibt sich aus der Summe der Stückkosten wie folgt:

$$K = \sum_{x_0}^{x_n} K_0 \cdot X^{-b}$$

Näherungsweise lassen sich diese durch Berechnung der Fläche unterhalb der Erfahrungskurve berechnen.

$$K = \int_{x_0}^{x_n} K_0 \cdot X^{-b} dX$$

Daraus ergibt sich folgende Formel zur Berechnung der **Gesamtkosten**:

$$K = \frac{K_0 \cdot X^{1-b}}{1-b} - \frac{K_0 \cdot X^{1-b}}{1-b}$$

Auf der Basis der Gesamtkosten lassen sich auch die **durchschnittlich angefallenen Kosten**  $K\bar{\varnothing}$  wie folgt berechnen:

$$K\bar{\varnothing} = \frac{\text{Gesamtkosten } K}{\text{Gesamte Stückzahl } X_n}$$

Das Erfahrungskurvenkonzept findet insbesondere in der Preispolitik Anwendung. In Verbindung mit der Erkenntnis von **Marktanteil und Marktwachstum** lassen sich strategische Vorteile erkennen und nutzen.

Dabei interessiert insbesondere der relative Marktanteil, wie dieses im nachfolgenden Fall dargestellt wird:

Unternehmen A hat im 1. Fall einen absoluten Marktanteil von 40% und 2 Wettbewerber mit jeweils 30%. In Fall 2 hat das Unternehmen A ebenfalls einen absoluten Marktanteil von 40% und 6 Wettbewerber mit je 10%.

Dabei ergibt sich für den relativen Marktanteil von A im Fall 1 = 1,3 und im Fall 2 für A = 4.

Bei gleichem absolutem Marktanteil ist im Fall 1 der strategische Vorteil auf Grund der Erfahrungskurve wesentlich geringer als im Fall 2.

Im Fall eines starken Marktwachstums steigen die kummulierten Mengen in kurzer Zeit stark an, dadurch ergeben sich schnell Spielräume zur Nutzung von Erfahrungseffekten.

Eine Ergänzung zur Erfahrungskurve stellt die Industriekostenkurve dar.

#### **XI.VIII.1 Industriekostenkurve**

Die Industriekostenkurve ist ein weiteres Element zur kostenbezogenen Darstellung der Wettbewerbssituation. Sie bildet die Kapazitäten und die jeweiligen Stückkosten der Anbieter einer Branche ab und verbindet die so beschriebene Situation der Hersteller mit der Nachfrageseite durch die Einbeziehung der Preis-Absatz-Funktion.

## XI.IX Szenariotechnik, „Gezielt die Zukunft erforschen“

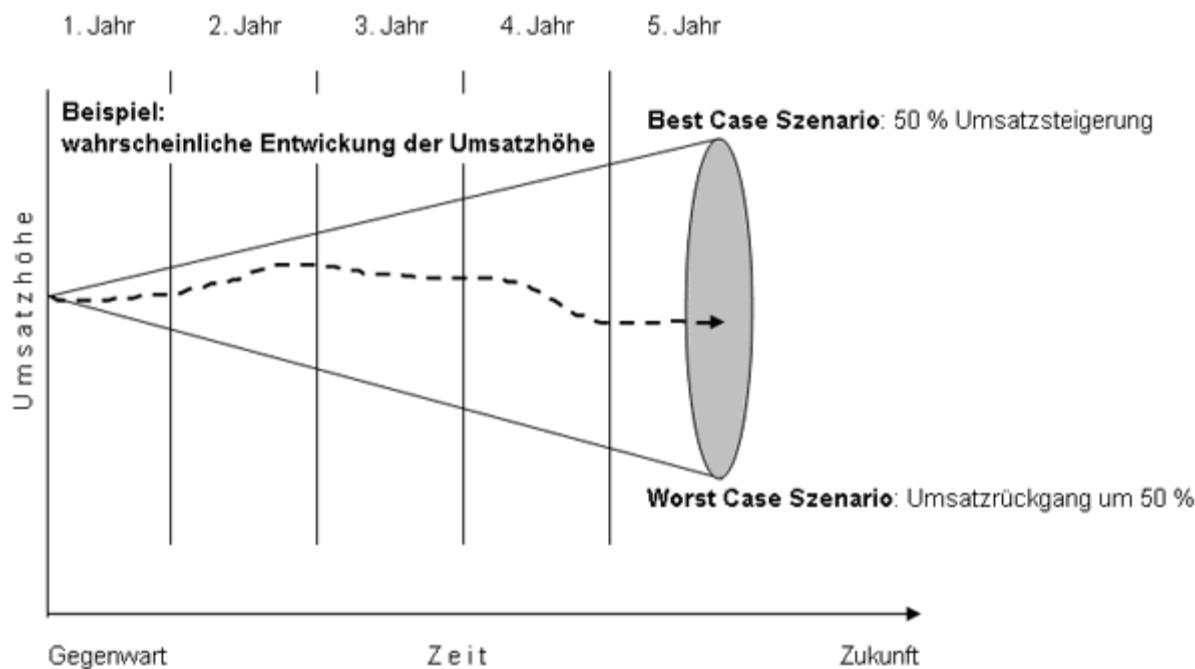
### Einführung

Bei dieser Methode geht um die spannende Frage "Was wäre, wenn...?" Mittels Szenarien kümmert man sich um die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Es werden mögliche Zukunftsbilder für das Unternehmen entworfen. Was wäre beispielsweise, wenn der wichtigste Kunde zur Konkurrenz geht, der Euro um 20 % an Wert gegenüber dem Dollar verliert oder das Unternehmen Richtung Osteuropa expandieren würde. Dabei geht es jetzt nicht nur um "Extremeszenarien", sondern auch darum, sich auszumalen, wie die normale Unternehmenssituation in drei, fünf Jahren oder später sein könnte.

### Aufbau eines Szenario-Trichters

Ausgangspunkt ist immer die aktuelle Situation. Dann werden Ziele entwickelt, zum Beispiel die Steigerung des Umsatzes. Kritisch wird das Umfeld des Unternehmens eingearbeitet, die Konkurrenz, die wirtschaftliche Entwicklung der Branche. Mögliche Störfälle werden berücksichtigt, also Ereignisse, die jetzt noch nicht absehbar sind. In der Praxis werden häufig zwei Extremeszenarios in Form eines sog. "Szenario-Trichters" erstellt:

### Szenario-Trichter mit Best Case und Worst Case



### In einzelnen Schritten zum Szenario

1. Man fängt mit einem Grobszenario an. Das ist die Basis.
2. Wenn es insgesamt plausibel erscheint, kann man das Szenario verfeinern.
3. Unter Umständen wird dann aus dem Szenario eine konkrete Planung.

### 1 Zielfrage: Was kann passieren?

Zielführend sind immer die Fragen: Was tritt im schlimmsten Fall, beim sog. "Worst-Case-Szenario" ein? Was passiert im günstigsten Fall, beim "Best Case Szenario"? Die Zukunft des Unternehmens wird sich dann vielleicht irgendwo zwischen diesen beiden Extremeszenarios abspielen. Aber Hauptsache, man ist auf alles vorbereitet! Gehen Sie davon aus, dass Prognosen immer ungewisser werden, je weiter Sie in die Zukunft denken. So werden die möglichen Alternativen immer breiter, je weiter es in die Zukunft geht.

**Praxis-Tipp**

So reizvoll es sein kann, vermeiden Sie zu viele Szenarien zu einem Problem. Je mehr Szenarien, desto unverbindlicher die Inhalte. Im Extremfall wird jeder mögliche Fall abgedeckt. Man sollte sich auf ein oder zwei realistische Szenarien beschränken.

## 2 Mit welchen Methoden kann man in die Zukunft schauen?

Bei der Entwicklung von Zukunftsbildern für ein Szenario werden systematisch Ziel- und Strategiefindungsmethoden angewendet.

**Brainstorming:** Diese Methode kennt nahezu jeder. Man formuliert in einer Runde frei heraus, was einem zu Problemen einfällt. Die Ideen werden nicht negativ bewertet, auch wenn sie sich im ersten Ansatz noch so unsinnig anhören. Ein bekanntes Beispiel: Bei einer Brainstormingrunde ging es um neue Formen von Verschlüssen. Jemand brachte das Bild ein, bei dem sich zwei Igel so ineinander verhaken, dass sie kaum noch auseinanderkommen. Damit war der Klettverschluss geboren!

**Die Delphi-Methode:** Es werden Experten gefragt und deren Wissen zusammengeführt. Es gibt mehrere Durchgänge und die Ergebnisse des vorherigen Durchgangs werden allen Experten bekannt gegeben. Die unterschiedlichen Beurteilungen von Problemfeldern werden so miteinander konfrontiert und diskutiert. Mit der Zeit ergeben sich vielleicht einheitliche Meinungsbilder, die der Realität nahe kommen. Beispiel: Wohin entwickelt sich das Verlagsgeschäft? Ist die Zukunft das elektronische Medium? Lesen wir demnächst die Bestseller vor dem Bildschirm aus dem Internet?

**Kreative Zielfragen:** Hier werden traditionelle Fragestellungen phantasievoller gestellt.

Beispiele: Wenn Sie Ihre Vertriebsorganisation verschlanken möchten, fragen Sie nicht, wo es Einsparungsmöglichkeiten gibt, sondern: "Was passiert, wenn ab morgen alle Außendienstler aus irgendeinem Grund kündigen würden?"

Oder wenn Sie Ihren Vertrieb auf elektronische Kommunikation umstellen wollen: "Ab morgen gibt es kein Papier mehr. Was tun?" Da darf man jetzt ruhig mal ein bisschen "spinnen".

**Beobachtung des Umfeldes:** Strecken Sie einfach mal "die Fühler aus". Achten Sie auf wenig plausible Dinge: Warum wildert der Konkurrent in unserem Markt? Eigentlich hat er doch keine Chance und mit seinem Marktanteil von 0,8 % ist er doch *fern von Gut und Böse*. Aber: Wenn er vielleicht 10 % billiger ist? Wenn wir vielleicht schon einen, wenn auch kleinen Kunden an ihn verloren haben? Anfang der 70er Jahre kam das japanische Unternehmen Honda mit Miniautos auf den europäischen Markt. Niemand nahm es ernst. Heute ist Honda ein ernst zu nehmender Konkurrent europäischer Automobilhersteller.

**Denken Sie ruhig in Extremen:** Manchmal werden Extreme recht realistisch. Wer hätte seinerzeit gedacht, dass der Ostblock zusammenbricht? Die Rüstungsunternehmen haben damals "dumm geschaut". Das war wohl kaum Inhalt ihrer Szenarien.

## 3 Ablauf eines Szenarios

Es gibt keine verbindlichen oder allgemeingültigen Methoden. Ein Szenario kann ein schnell auf dem Flip-Chart entworfenes Modell sein, aber auch eine sorgfältig erarbeitete Strategie. Beispielhaft soll hier etwas verkürzt ein vom Batelle-Institut entwickelter achtstufiger Szenarioablauf dargestellt werden:

### 1. Festlegung und Analyse der Aufgabenstellung

Sammlung und Auswertung aller für das Szenario wichtigen Informationen. Beispiele: Expansion in andere Märkte, bessere Umsatzentwicklung in vorhandenen Märkten. Informationen: Marktanteile, Marktentwicklungen, konjunkturelle Daten, Währungskurse, Kostenentwicklungen, technologischer Fortschritt, zukünftige Investitionen.

### 2. Ermittlung wichtiger Einflussfaktoren auf die Untersuchung

Ferner die Frage, inwieweit sich die Einflussfaktoren gegenseitig beeinflussen. Beispiel: Zusammenhang von Marktanteil und Marktentwicklung. Wird das eigene Unternehmen an der Marktentwicklung überproportional teilnehmen? Zusammenhang von Dollarkurs und Konjunktur.

### 3. Beobachtung der Umfelder und Untersuchung hinsichtlich ihrer Entwicklungstendenzen

Dabei werden Istzustand und künftige Entwicklung beobachtet. Es werden kritische und unkritische Entwicklungen, Kennzahlen oder Kenngrößen (sogenannte Deskriptoren) unterschieden.

Beispiel: Jetzige und zukünftige Währungskurse, Kostenentwicklungen. Kritische Entwicklung: Ungünstige Währungskurse. Unkritische Entwicklung: Kostensteigerung auf dem Investitionsgütermarkt

**4. Es wird untersucht, welche kritischen Einflüsse sich beispielsweise gegenseitig ausschließen, gegenseitig verstärken oder sich aber neutral verhalten**

Vor diesem Hintergrund werden schlüssige und plausible Annahmen oder Annahmebündel gebildet, die möglichst widerspruchsfrei sein sollten. Beispiel: Es verstärken sich kritische Währungsentwicklungen und schlechte konjunkturelle Aussichten. Neutrales Verhalten: Höhere Beschaffungspreise können durch höhere Verkaufspreise kompensiert werden.

**5. Alle Annahmen bzw. Annahmebündel und die unkritischen Faktoren werden zu einer ersten Zukunftsschau zusammengefasst**

Beispiele: Wir werden mit dem Markt wachsen, unsere Marktanteile werden sich erhöhen. Die Währungsentwicklung ist eher neutral einzuschätzen, zusätzliche Investitionen kaum notwendig.

**6. Die vorläufigen Zukunftsbilder und Szenarien werden kritisch hinterfragt und es werden mögliche Störereignisse hinzugefügt**

Welche Störereignisse haben die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit? Gegenmaßnahmen werden berücksichtigt. Beispiele: Zwar wächst der Markt, wir wachsen auch mit, können aber den Marktanteil nicht erhöhen. Wie können dann geschaffene Kapazitäten schnell wieder abgebaut werden?

**7. Aus den Szenarien werden Strategien für das Unternehmen abgeleitet**

Beispiel: Aufbau von Kapazitäten, verstärkte Werbung in neuen Märkten.

**8. Bestehende Strategien werden unter Berücksichtigung der Szenarien überarbeitet.**

Das kann Auswirkungen auf die kurz-, mittel- und langfristige Planung haben. Beispiel: Es wird sich verstärkt neuen Märkten zugewandt. Aufbau eines Vertriebsnetzes im neuen Markt.

Alle Annahmen bzw. Maßnahmen eines Szenarios werden in Folge quantifiziert, also in Euro bewertet. Somit ergeben sich verschiedene Ergebnisdarstellungen für die einzelnen Jahre. Hier sollte man nicht zu genau rechnen, es reichen Größenordnungen bzw. die Zusammenfassung der wichtigsten Leistungs- und Kostenblöcken (**Arbeitshilfe Szenariotechnik**.).

**Auf was Sie achten sollten:**

Die Szenario-Verantwortlichen müssen kompetent sein und Erfahrung mitbringen. Nur so sind realistische Zukunftsbilder möglich. Man sollte das Unternehmen und den Markt kennen. Szenarien sind keine Spielwiese für Theoretiker. In der Praxis werden oft zu optimistische Szenarien erstellt. Wer will schon pessimistisch in die Zukunft schauen, gerade im Vertrieb. Es empfiehlt sich immer zu prüfen, ob ein Szenario plausibel ist.

## XI.IX SWOT-Analyse

### Zusammenfassung

#### Begriff

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument im Rahmen des strategischen Managements. Mit ihr kann man ein Unternehmen relativ übersichtlich im Rahmen der strategischen Planung charakterisieren. Die Gegenüberstellung von unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie unternehmensexternen Chancen und Risiken ermöglicht, die strategische Position transparent zu machen, strategische Optionen abzuleiten und mögliche Strategien zu formulieren.

### 1 SWOT-Analyse als Instrument der strategischen Planung

Die SWOT-Analyse stellt ein häufig verwendetes Instrument bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien dar. Ihr Ursprung liegt in der strategischen Designschule der 1980er Jahre, eine der einflussreichsten Denkschulen auf dem Gebiet der Strategieentwicklung. Die Designschule sieht ein Modell der Strategieentwicklung vor, bei dem eine Anpassung der internen Fähigkeiten an die externen Möglichkeiten bzw. eine Harmonisierung zwischen beiden angestrebt wird. Dazu wird mit der SWOT-Analyse eine zusammenfassende Bewertung der Stärken und Schwächen (**Strengths & Weaknesses**) sowie der Chancen und Risiken (**Opportunities & Threats**) eines Unternehmens durchgeführt. Durch die Identifikation der internen Unternehmenssituation, d.h. der Stärken und Schwächen, sowie der Wettbewerbssituation am Markt, d.h. der Chancen und Risiken, sollen

- etwaiger interner Handlungsbedarf (Stabilisierung bzw. Verstärkung der Stärken, Abbau der Schwächen) sowie
- mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile (Nutzung von Potenzialen, Abwehr der Risiken) erkannt werden,

die im Weiteren einen wichtigen Input für die Wahl der Unternehmensstrategie darstellen.

Oftmals finden sich für die SWOT-Analyse auch Bezeichnungen wie SOFT- (**Strengths** bzw. **Satisfaction/Opportunities/Faults/Threats**) oder aber TOWS-Analyse. Die am weitesten verbreitete Bezeichnung sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Literatur ist jedoch **SWOT**.

### 2 Unternehmens- und Umweltanalyse

Die SWOT-Analyse wird im Rahmen der strategischen Planungsphase auch als Situationsanalyse bezeichnet. Sie besteht aus einer Unternehmensanalyse zur Bestimmung der eigenen Stärken bzw. Schwächen und einer Umweltanalyse zur Bestimmung der Chancen und Risiken relevanter Entwicklungen. Auf der Grundlage der Gegenüberstellung dieser Analysen werden strategische Schlüsselfaktoren ermittelt, die sowohl strategische Chancen als auch strategische Problemfelder kennzeichnen. Man bedient sich in der Situationsanalyse verschiedener Instrumente wie

- Portfolio-Analyse,
- Erfahrungskurvenkonzept,
- Gap-Analyse,
- PIMS-Programm oder etwa auch
- Produkt-Markt-Matrix.

Sinn und Zweck ist es, Grundlagen für zukünftige Strategien zu finden und mögliche negative Konsequenzen präventiv zu identifizieren, um sie bereits im Vorfeld zu vermeiden.

Die Unternehmensanalyse versteht man als analytisches Hilfsmittel der strategischen Planung zur Bestimmung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens oder der strategischen Geschäftseinheit in Bezug auf Konkurrenten.

Die Umweltanalyse hingegen versucht Chancen und Risiken sowie die Marktattraktivität zu erkennen. Man kann hierbei zwischen aufgabenferner und aufgabennaher Umwelt unterscheiden. Ersteres setzt sich aus Komponenten wie Natur, Sozioökonomie, Technologie oder Politik zusammen, wohingegen Letzteres die Branchenstruktur, relevante Märkte oder Konkurrenten als wichtige Einflussfaktoren definiert.

Die Stärken-Schwächen-Analyse bezieht sich dabei auf das Unternehmen selbst (intern), während die Chancen-Risiko-Analyse nach den externen - mittel- und unmittelbaren - Einflussfaktoren auf das Unternehmen fragt. Die Stärken und Schwächen sind dabei eine relative Größe und bekommen erst im Vergleich mit den Mitkonkurrenten Aussagekraft. Aus diesen internen und externen Quellen wird systematisch versucht, Wissen zu generieren, das aber dennoch lückenhaft bleibt.

### **3 Strategische Entscheidungen unter Unsicherheit**

Prinzipiell werden strategische Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen. Durch den Einsatz verschiedener Analyseverfahren kann es jedoch gelingen, das Entscheidungsrisiko zu minimieren. Im Grunde geht es darum, präziser zu planen und Ziele besser festschreiben zu können.

Die Unternehmensplanung stellt sich als Prozess dar, der sich in die Phasen Zielbildung, Problemfeststellung und -analyse, Alternativensuche, Prognose, Bewertung, Entscheidung, Durchsetzung, Kontrolle und Abweichungsanalyse unterteilt.

Die SWOT-Analyse wird dabei zur Datengewinnung eingesetzt. Die Umwelt- und Unternehmensanalyse ist aber als mehr als eine bloße Datenermittlung anzusehen. Sie trägt wesentlich zur Strukturierung des strategischen Planungsproblems bei. Diesem Nutzen wird in Theorie und Praxis immer größere Aufmerksamkeit zuteil, wobei vor allem die Fallmethodik als Einführung in den Themenbereich des strategischen Managements benutzt wird.

### **4 Analyse der Leistungsfähigkeit des Unternehmens (Stärken und Schwächen)**

Die interne Analyse soll dazu beitragen, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen, welche aus den Fähigkeiten und Ressourcen resultieren, über die das Unternehmen verfügt oder welche sie unter Kontrolle hat. Stärken und Schwächen können typischerweise in Bereichen wie Fähigkeiten und Ressourcen in Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Management, Finanzen, Humanressourcen etc. liegen.

Diese Stärken und Schwächen können natürlich nicht absolut gemessen, sondern nur relativ durch ein Benchmarking mit Industriestandards oder Konkurrenten ermittelt werden. Die Analyse selbst kann auf verschiedene Weise strukturiert werden nach Geschäftseinheiten, Produktgruppen, anderen funktionalen Gesichtspunkten etc. Bei der Analyse empfiehlt sich eine dreistufige Vorgehensweise:

1. Aufstellung eines Ressourcenprofils: In diesem werden die finanziellen, physischen, technologischen und organisatorischen Ressourcen des Unternehmens erfasst und bewertet.
2. Ermittlung der Stärken und Schwächen: Das Ressourcenprofil wird den entscheidenden Erfolgsfaktoren (critical/key success factors) des Wettbewerbs gegenübergestellt. Dadurch sollen die Hauptstärken und Synergien identifiziert werden, auf denen eine erfolgreiche Strategie aufgebaut werden kann. Andererseits werden auch die Hauptschwächen identifiziert, die gezielt zu beseitigen sind.
3. Identifikation spezifischer Kompetenzen: Gegenüberstellung (Benchmarking) der ermittelten Stärken und Schwächen mit denen der wichtigsten Konkurrenten. Dadurch können jene Bereiche identifiziert werden, in denen das Unternehmen spezifische und wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile (USP - Unique Selling Proposition) besitzt. In Abb. 1 ist eine derartige Gegenüberstellung anhand eines konkreten Beispiels aufgeführt. Eine andere Möglichkeit zur internen Analyse stellt die Wertekette (Value Chain) bzw. Wertschöpfungskette von Porter dar, welche sich als Instrument der strategischen Analyse ebenfalls dazu eignet, potenzielle Wettbewerbsvorteile im Bereich der Kosten oder der Differenzierung der Leistung zu ermitteln.

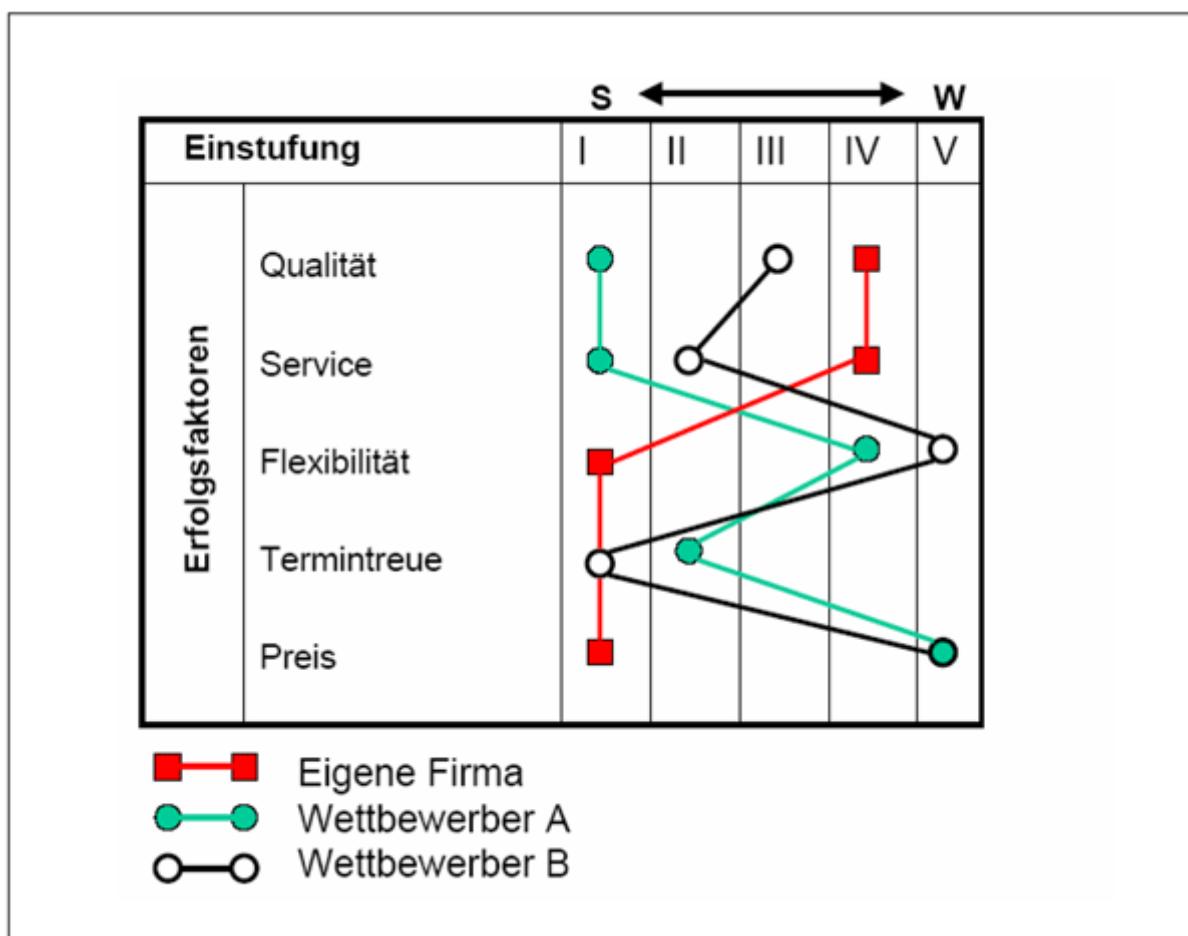


Abb. 1: Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen gegenüber Wettbewerbern

Aus Abb. 1 wird ersichtlich, dass das analysierte Unternehmen deutliche Defizite im Bereich Qualität und Service im Vergleich zu den Wettbewerbern aufweist, wogegen die Stärken ganz klar bei den Merkmalen Flexibilität, Termintreue und Pricing ausgeprägt sind.

## 5 Analyse der unternehmensexternen Umwelteinflüsse (Chancen und Risiken)

Der externe Teil der SWOT-Analyse identifiziert die Chancen und Risiken, die sich aus Veränderungen der Unternehmensumwelt ergeben und auf die das Unternehmen selbst keinen direkten Einfluss besitzt. Zentrale Aufgabe der externen Analyse ist dabei die Erkennung strategischer Diskontinuitäten. Darunter versteht man schwer vorhersehbare, umweltinduzierte Ereignisse, deren Eintritt das Unternehmen oder sogar die ganze Branche existenziell bedroht, wenn keine Gegenmaßnahmen getroffen werden. Strategische Diskontinuitäten können sich aber auch als Chancen erweisen, deren Ausnutzung rasches Handeln erforderlich macht. In Zeiten dynamischer Umweltentwicklung sind im Rahmen der externen strategischen Analyse die Hauptbedrohungen und -chancen von Unternehmung und strategischen Geschäftseinheiten regelmäßig zu überprüfen. Zu den zu überprüfenden Umweltvariablen zählen dabei im Wesentlichen:

- wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen,
- Veränderungen in Bezug auf den Wettbewerb,
- Veränderungen des Marktes,
- Veränderungen bei den Lieferanten.

Die externe Analyse kann über verschiedene Vorgehensweisen durchgeführt werden. So ist es möglich, eine Klassifizierung der Chancen bezüglich ihrer Attraktivität und der Erfolgswahrscheinlichkeit für das Unternehmen

sowie die Klassifizierung der Umweltgefahren nach ihrem Gefährdungspotenzial und dem Wahrscheinlichkeitsgrad ihres Eintretens vorzunehmen. Diese Analyse wird für die strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens durchgeführt. Die Darstellung erfolgt für jedes Geschäftsfeld in Chancen-Risiken-Matrizen, aus deren Gesamtbild sich die Attraktivität des jeweiligen strategischen Geschäftsfeldes ergibt. Die Attraktivität kann ideal (bei vielen Chancen, aber wenigen Gefahren), spekulativ (vielen Chancen steht eine Reihe ernster Gefahren gegenüber), ausgereift (weder Chancen noch ernste Gefahren) sowie problembehaftet (wenig Chancen, viele Gefahren) sein.

Aus der Verknüpfung der internen und externen Analyse ergibt sich schließlich die komplette SWOT-Analyse. In Abb. 2 ist eine solche SWOT-Analyse beispielhaft für ein mittelständisches Unternehmen der Automobilzulieferindustrie aufgezeigt.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kurze Entscheidungswege</li> <li>■ Straffe Führung</li> <li>■ Flexibilität</li> <li>■ Zuverlässigkeit</li> <li>■ Problemlösungskompetenz</li> <li>■ Technisches Know-how (Werkstoffe, Produktionsprozesse)</li> <li>■ Technologieführer (durchgängiges Fertigungskonzept)</li> <li>■ Loyalität zu Kunden</li> <li>■ Innovativ</li> <li>■ Exzellente Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geographische Lage und Standorte des Unternehmens</li> <li>■ Befriedigung lokaler logistischer Kundenbedürfnisse</li> <li>■ Preis</li> <li>■ Personengebundenheit als Risiko</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Starkes Wachstum in den besetzten Nischenfeldern</li> <li>■ Relativ hohe Eintrittsbarrieren im Nischenmarkt</li> <li>■ Markteintritt Asien als lukrative Option</li> <li>■ Übernahme von Wettbewerbern, die dem starken Preisdruck nicht gewachsen sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintritt von neuen Playern aus Billiglohnländern</li> <li>■ Nachfragesituation in der Automobilindustrie</li> <li>■ Preisverfall aufgrund der Verhandlungsposition der Abnehmer</li> <li>■ Konjunkturelles Umfeld</li> </ul>

Abb. 2: Beispiel einer SWOT-Analyse

Durch die SWOT-Analyse kann bei der strategischen Planung die Stoßrichtung eingegrenzt werden, indem z.B. transparent wird, welche Chancen der Umwelt nicht genutzt werden sollten, da sie mit dem spezifischen Ressourcenprofil des Unternehmens bzw. der strategischen Geschäftseinheit nicht vereinbar sind. Andererseits wird auf jene meist begrenzten Zeiträume (sog. "strategische Fenster") hingewiesen, in denen die spezifischen Kompetenzen des Unternehmens genau die Entwicklung des Marktes treffen und die es unter Fokussierung der Kräfte zu nutzen gilt.

Besonders interessant und nutzbringend ist die Ableitung von verschiedenen strategischen Optionen aus der SWOT-Analyse. Aus Abb. 3 wird ersichtlich, dass man SO-, ST-, WO- und WT-Strategien ableiten kann, die sich aus der systematischen Verknüpfung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken ergeben. In Abb. 3 wird auf ein Beispiel aus der Nahrungsmittelindustrie zurückgegriffen, um exemplarisch zu zeigen, wie die allgemeinen Erkenntnisse über Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken in spezifische strategische Maßnahmen überführt werden können.

<b>Umwelt-faktoren</b>	<b>Opportunities (Chancen)</b> 1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12 % p.a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen in China 4. ...	<b>Threats (Gefahren)</b> 1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
<b>Unternehmens-faktoren</b>		
<b>Strength (Stärken)</b> 1. Starke Cashposition 2. Forschung und Entwicklung 3. Mitarbeitermotivation 4. ...	<b>SO-Strategien</b> a) Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) b) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3)	<b>ST-Strategien</b> a) Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1/T2) b) Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2/S3/T3)
<b>Weaknesses (Schwächen)</b> 1. Hohe Personalkosten 2. Schwaches Marketing im Südpazifik 3. Kapazitätsauslastung in Südeuropa nur bei 65 % 4. ...	<b>WO-Strategien</b> a) Eingehen eines Joint Ventures mit einem japanischen Unternehmen (W2/O1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3)	<b>WT-Strategien</b> a) Unrentable Operationen in Südeuropa schließen (W3/T1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/T2/T3)

Abb. 3: Ableitung von strategischen Handlungsoptionen aus der SWOT-Analyse

## 6 Kritik an der SWOT-Analyse

Trotz ihres Verbreitungsgrades bietet die SWOT-Analyse einige kritische Ansatzpunkte. Einen wichtigen Kritikpunkt stellt die subjektive Auswahl der Kategorien sowie der Bewertungen und Gewichtungen dar. Es kann bei der SWOT-Analyse daher nicht zwingend von einem Instrument mit objektiven Gesichtspunkten gesprochen werden. In der internen Analyse können gewisse Stärken/Schwächen wie Know-how nur schwer eingebracht werden, da der Vergleich mit Konkurrenten hier teilweise schwer möglich ist. Dennoch kann man sich objektiver Analysen, wie beispielsweise neutralen Experteninterviews oder Research- und Marktstudien, bedienen, um die Aussagefähigkeit entsprechend zu erhöhen.

Trotz dieser kritischen Punkte ist die SWOT-Analyse ein bewährtes und verbreitetes Instrument im Rahmen des strategischen Planungsprozesses. Es handelt sich um ein qualitatives Verfahren, mit dem übersichtlich dargestellt werden kann, wie ein Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern und im Marktumfeld positioniert ist.

## 7 Literaturhinweise

Bea, F. X.; Haas, J.: Strategisches Management, 4., neu bearbeitete Aufl., Stuttgart 2005.

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 5. vollständig überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2008.

Quelle: Haufe Pro Firma Professional

## XII. Unternehmensführung

### **Definition:**

Der Begriff der Unternehmensführung ist in der Literatur nicht einheitlich definiert.

Unternehmensführung ist die planerische und gestaltende Aufgabe des Managements mit dem Ziel die zukünftig zu erreichende Stellung des Unternehmens im Markt zu definieren, Ziele dafür festzulegen und das Unternehmen so zu führen, das im Rahmen der Realisierung die Ziele erreicht werden.

### **Kernaufgaben der Unternehmensführung, insbesondere der Geschäftsführung /Vorstandes**

#### Die Geschäftsführung

1. formuliert ihre unternehmerische Vision, kommuniziert sie im Unternehmen und entwickelt Strategien zu ihrer Realisierung.

Genau diese Aufgabe zeigt, was langfristig erfolgreich am Markt agierende Unternehmen antreibt und ausmacht: Eine Vision, vom Unternehmer geboren, seinen Mitarbeitern als Leitlinie kommuniziert und mit Perioden- und Jahreszielplänen permanent vorangebracht. Die Langfristigkeit der Unternehmensziele bewirkt überproportionale Leistungen, die den Kundennutzen verstärken und das Unternehmen in der Entwicklung spürbar voranbringen. Beim Strecken nach den Zielen wird Überdurchschnittliches geleistet und erreicht.

2. ist verantwortlich für die Festlegung der lang- und mittelfristigen Unternehmensziele sowie für die Entwicklung von Strategien zu ihrer Umsetzung.

Die Kernaufgabe des Unternehmers dabei ist, zu kontrollieren, ob diese Ziele und Strategien möglichst ohne große Umwege in Richtung Vision führen.

3. ist verantwortlich für die Definition der Kernkompetenzen des Unternehmens sowie für deren Kommunikation und Umsetzung.

Um langfristige Ziele zu erreichen, Kunden, Mitarbeitern und sonstigen Partnern Berechenbarkeit zu geben, ist dies eine wesentliche Voraussetzung. Ganz abgesehen davon, dass sich die für das Unternehmen wesentliche Zielgruppe nicht richtig angesprochen fühlt, fehlt den Menschen im Unternehmen eine wesentliche Grundlage für das so wichtige ziel- und erfolgsorientierte Denken und Handeln.

4. ist verantwortlich für die Unternehmenskultur, lebt sie vor und entwickelt sie permanent weiter.

Im Unternehmen gelebte Werte sind ein weiterer Erfolgsfaktor für Beständigkeit, für ein gutes Image, für permanente Steigerung des Kundennutzens und für engagierte Mitarbeiter, die den guten Geist des Hauses auch Kunden und Kollegen im positiven Sinne spüren lassen. Unverzichtbar für eine gesunde Unternehmenskultur ist die personale Kompetenz des Unternehmers und der Führungskräfte – nämlich Werte zu haben und auch vorzuleben.

5. ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des firmengerechten Erscheinungsbildes.

Gerade hier werden in vielen Unternehmen Chancen vergeben. Wie nimmt die Öffentlichkeit das Unternehmen wahr? Wie wirken Firmengebäude, Firmenfahrzeuge, Drucksachen, Mitarbeiter im Kundenkontakt? Mit diesem Bild, meist schon mit dem ersten Eindruck, verbinden Außenstehende bewusst und unbewusst die Leistung, die sie von diesem Unternehmen insgesamt zu bekommen glauben.

Passt der Marktauftritt nicht, beginnt der Kunde an der Qualität zu zweifeln und wird sich möglicherweise sehr schnell anderweitig orientieren. Genauso wichtig ist das Erscheinungsbild für die Wirkung nach innen: Hat es Lücken oder ist es gar schlecht, zieht dies Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nach unten.

6. schafft und pflegt wertvolle Kontakte und fördert den guten Ruf des Unternehmens.

Wertvolle Kontakte im und um das Unternehmen herum – zu Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern, politischen Entscheidungsträgern, lokalen und regionalen Meinungsführern und Journalisten – sind unerlässlich. Sie helfen, den guten Ruf des Unternehmens zu fördern und den Firmenerfolg zu beflügeln.

Die Kontaktpflege ist in erster Linie Chefsache, der Mann an der Spitze steht stellvertretend für das Unternehmen. Wertvolle Botschafter sind aber auch die Mitarbeiter, die im persönlichen Umfeld gut über das eigene Unternehmen reden – und dadurch eine sehr wirksame Imagepflege betreiben können.

Eine gelebte Unternehmenskultur ist auch hierfür eine wichtige Basis. Beantworten Sie sich doch einmal ganz ungeschminkt die Frage: „Wie werden wohl meine Mitarbeiter am Stammtisch über unser Unternehmen reden?“

7. ist verantwortlich dafür, dass qualifizierte Führungskräfte in der notwendigen Anzahl zur Verfügung stehen.  
Eine Aufgabe, die so manchem Unternehmer erst dann bewusst wird, wenn der wirksame Mangel eingetreten ist. Erfahrungsgemäß dauert es einige Monate, bis eine wichtige Funktion im Unternehmen wieder besetzt werden kann. Eine gründliche Analyse des Status quo sowie ein gezieltes Mitarbeiterentwicklungskonzept können hier wirkungsvoll vorbeugen.

8. definiert mit ihren Führungskräften die Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung.  
Dies ist ebenfalls eine nicht delegierbare Aufgabe. Hier geht es um die Grundlagendefinition der Mitarbeiterführung, also um die Frage, wie man mit den Menschen im Unternehmen umgeht. Dazu gehören beispielsweise Suche, Einstellung, Einarbeitung, Entwicklung und Entlohnung von Mitarbeitern, ihre Einbeziehung in Entscheidungen und ähnliches.

9. organisiert eine qualifizierte Vertretung für alle ihre Führungsaufgaben und leitet rechtzeitig ihre Nachfolgeregelung ein.  
Wie gefährlich und schmerhaft es sein kann, keine Vertretungsregelung für alle wichtigen Aufgaben zu haben, muss man nicht unbedingt erfahren. Eine Nachfolgeregelung sollte rechtzeitig eingeleitet werden. Was rechtzeitig bedeutet, hängt sehr von der jeweiligen Situation ab. Eine Vorlaufzeit von sieben bis zehn Jahren ist auf jeden Fall nicht verkehrt.

10. ist verantwortlich für Marketing und Verkauf.  
Das heißt nicht, dass sie der erste Verkäufer in ihrem Unternehmen sein muss. Vielmehr spiegelt dieser Schwerpunkt wider, dass sie für die Rahmenbedingungen und insbesondere das Vorgehen auf dem Markt übergeordnet die Weichen mit ihren Verkaufsverantwortlichen stellen muss.

11. ist verantwortlich für Forschung und Entwicklung.  
Sie muss dafür Sorge tragen, dass das Leistungsangebot permanent optimiert, aktualisiert und weiterentwickelt wird. Auch hier gilt wieder, dass sie dies nicht alles selber machen muss. Sie sollte vielmehr eine qualifizierte Kraft dafür einsetzen und stets kontrollieren, ob auch in diesem Bereich der richtige Weg in Richtung ihrer unternehmerischen Vision beschritten wird.

12. ist verantwortlich für die Unternehmensfinanzierung.  
Auch für die Finanzen trägt sie übergeordnet die Verantwortung. Ob sie die Aufgabe selbst wahrnehmen will oder eine qualifizierte Person damit beauftragt hängt von der jeweiligen Situation und ihrem Know-how ab. Klar ist, dass die Kontrolle dieses Bereiches in ihren Händen liegen muss und sie permanent daran mitwirkt.

13. ist verantwortlich für exzellente Geschäftsprozesse im Unternehmen.  
Eine permanente Aufgabe und Herausforderung in jedem Jahreszielplan muss es sein, unter dem Oberbegriff Planung und Organisation die Abläufe und Prozesse im Unternehmen zu bedenken. Sie muss dazu immer wieder den Anstoß geben und kontrollierend wirken.

14. ist verantwortlich für das Qualitäts- und Umweltmanagement.  
Auch Qualitäts- und Umweltmanagement müssen sie nicht selbst wahrnehmen. Wesentlich ist, dass sie den Kern und die Erfüllung dieser Unternehmensziele sicherstellt. Nicht zuletzt auch, um den guten Ruf des Unternehmens zu erhalten.

15. kontrolliere regelmäßig den Stand der Zielerreichung im Unternehmen und leitet rechtzeitig eventuell notwendige Steuerungsmaßnahmen ein.

### XIII. Rating

#### 1. Rating von AAA bis D - Agenturen verteilen Noten

Die Entwicklung an den Finanzmärkten geht in Richtung Globalisierung, Liberalisierung und Internationalisierung. Es gibt einen erhöhten Informationsbedarf, wenn es darum geht, ausländische Investoren über inländische Unternehmen bzw. inländische Anleger über ausländische Unternehmen zu informieren. Andererseits stellt sich in Zeiten des raschen Wandels, in denen zunehmendes Outsourcing oder völlig neue Vertriebswege etwa durch das Internet neue Herausforderungen darstellen, in immer kürzer werdenden Abständen die Frage nach geeigneten Geschäftspartnern. Dabei ist nicht nur die unmittelbare Zahlungsfähigkeit von Bedeutung, sondern auch das zukünftige Entwicklungspotenzial. Mit unterschiedlichen Arten von Rating versucht man diesen Informationsbedarf zu decken.

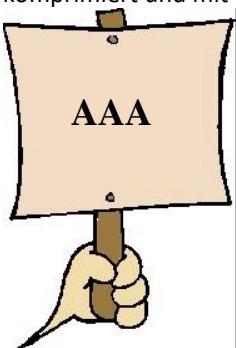
Beim Rating geht es im Grunde um die Bewertung von Unternehmen, Konzernen oder Staaten durch einen außenstehenden Dritten (Rating-Agenturen) mit dem Ziel diese entsprechend ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse und Kreditwürdigkeit auf einer Skala einzurordnen.

Die bekanntesten Rating-Agenturen sind die US-Riesen Moody's (ein Teil der Dun & Bradstreet Corporation) und Standard & Poors (S&P), jeweils in New York. Daneben gibt es noch Duff & Phelps in Chicago, Fitch-IBCA in New York und London, Mikuni in Tokio und speziell für Banken Thomson BankWatch in New York. Während sich diese großen Rating-Agenturen vor allem auf große, meist börsennotierte Unternehmen konzentrieren, blieb der Markt der kleinen und mittleren Unternehmen bis vor kurzem unbeachtet. Diese Marktlücke im Bereich der Klein- u. Mittelunternehmen wurde mit der Gründung der Euro-Rating AG im Herbst 1999 zu schließen versucht. Beginnend mit Deutschland und Österreich soll sie im gesamten EU-Raum tätig werden. In Österreich ist seit 1999 die Austria Business Rating (ABR) für kleine und mittlere Unternehmen aktiv. Einer der Kooperationspartner von ABR ist der Kreditschutzverband von 1870 (KSV), der mit einem eigenen KSV-Rating Informationen über die Bonität eines Unternehmens zur Verfügung stellt.

##### 1.1 Vorgehensweise der Rating-Agenturen

Ratings erfolgen in der Regel auf Anfrage des jeweiligen Unternehmens. Im Gegensatz zu S&P beurteilt Moody's auch Unternehmen, die nicht anfragen, wobei ihnen eine aggressive Vorgangsweise nachgesagt wird. Ein weiterer Unterschied zwischen S&P und Moody's ist, dass S&P nur einen Teil der Bewertungsergebnisse veröffentlicht, während Moody's seine Bewertungen vollständig bekannt gibt. Das österreichische KSV-Rating wieder resultiert aus Berechnungsunterlagen der hauseigenen Wirtschaftsdatenbank. ABR (Austria Business Rating) behandelt das Rating-Ergebnis mit höchster Vertraulichkeit; das auftraggebende Unternehmen kann jedoch die Rating-Einstufung für ihre Stakeholder (Kunden, kreditgebende Institute, Aufsichtsräte,...) verwenden. Die Kosten für ein Rating liegen bei ca ATS 100.000.

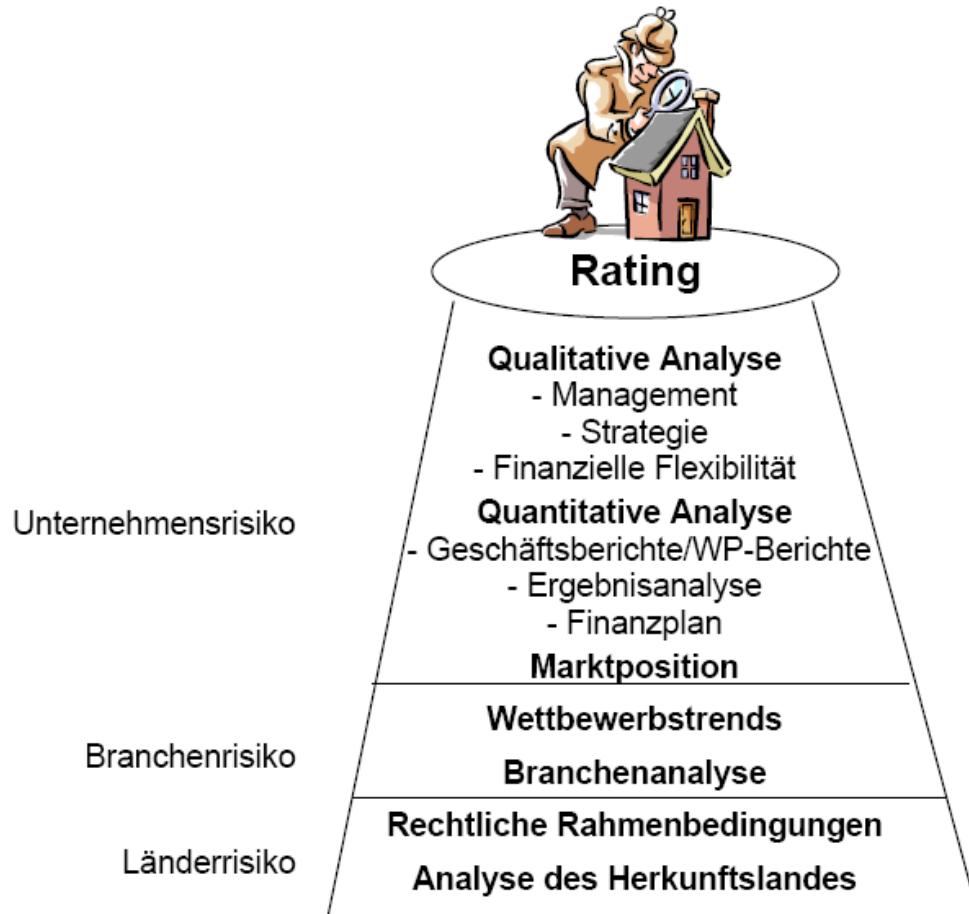
Wie die Analysten genau zu ihrer Bonitätsbeurteilung kommen ist geheim. Die Vorgangsweise dürfte bei allen Agenturen ähnlich sein. Die für die Beurteilung der Bonität notwendigen Einflussfaktoren werden gewichtet, komprimiert und mit einer Benotung versehen.



So vergibt S&P als Bestnote das AAA (Triple A), das eine außergewöhnlich große Fähigkeit zur Zahlung von Zinsen und Kapital widerspiegelt. Die niedrigste Bewertung ist D und bedeutet, dass die Zahlung zum Fälligkeitsdatum nicht erfolgt ist und das Unternehmen praktisch pleite ist. Moody's vergibt hingegen Noten von Aaa bis hin zu C. Der KSV komprimiert seine Bonitätsinformationen auf einer Skala von 100 bis 700, wobei Werte bis 200 eine ausgezeichnete Bonität und Werte um 700 hohe Insolvenzgefahr anzeigen.

## 1.2 Einflussfaktoren auf die Bewertung

Die Analyse eines Industrieunternehmens vollzieht sich meist auf 3 Ebenen: die Analyse des Länderrisikos, die Untersuchung der Branchenrisiken und die Beurteilung der Unternehmensrisiken.



### Bewertung des Länderrisikos

Ausgangspunkt der Ratinganalyse ist das Länderrisiko. Die Bewertung des Herkunftslandes stellt idR die Obergrenze für das Rating des einzelnen Unternehmens dar. Damit wird das politische Risiko, wie bspw Verstaatlichungen, Instabilitäten und vor allem das Transfer- und Konvertierungsrisiko berücksichtigt. Auch wenn andere Faktoren für eine bessere Bewertung eines Unternehmens sprechen, so gilt dennoch der Grundsatz, dass das Rating eines Unternehmens nicht höher ausfallen kann als dasjenige des Herkunftslandes.

### Bewertung des Branchenrisikos

Um das Geschäftsrisiko eines Unternehmens in einer Branche bestimmen zu können, konzentriert sich die Branchenanalyse auf die Entwicklungsaussichten und die im jeweiligen Industriezweig bestehenden Wettbewerbsbedingungen. Zu den zahlreichen Faktoren, die für die Beurteilung herangezogen werden, zählen ua Wachstumsaussichten, Stabilität oder auch rückläufige Entwicklungen sowie konjunkturelle Zyklen in der Branche. Von entscheidender Bedeutung ist jedoch auch die Bestimmung der Anfälligkeit gegenüber technologischem Wandel, Streiks oder staatlicher Regulierung.

### Konjunkturelle Abhängigkeiten

Bei der Untersuchung konjunktureller Abhängigkeiten geht es um eine Abschätzung der Anfälligkeit von Umsatz einer Branche gegenüber Konjunkturschwankungen. Dabei werden auch die Kapazitätsentwicklungen in einer Branche und ihre Wachstumsaussichten im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft kritisch hinterfragt. Unternehmen, die relativ stabilen Branchen angehören, können selbst bei einem deutlich höheren Verschuldungsgrad das gleiche Rating aufweisen wie Unternehmen in einem vergleichsweise stark konjunkturabhängigen Wirtschaftszweig.

### **Technologische Veränderungen**

Im Rahmen der Analyse technologischer Veränderungen werden die Innovationskraft einer Branche, die Ablaufgeschwindigkeit technischer Produktzyklen und die Frage nach den erforderlichen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in einer Branche untersucht.

Theoretisch kann sich jeder einzelne Aspekt der Analyse als ausschlaggebend für eine Ratingentscheidung erweisen. Allerdings ergibt sich aus der Beurteilung des Branchenrisikos weiters eine Ratingobergrenze, die für alle Unternehmen dieser Branche gilt. So ist es lt S&P schwer vorstellbar, dass bei einem noch so konservativen Finanzprofil einem Unternehmen ein ‚AAA‘ oder ‚AA‘-Rating erteilt wird, wenn dieses in einem Industriezweig mit überdurchschnittlich hohen Risiken aktiv ist. Beispiele für solche Industriezweige sind die Stahlindustrie, die Reifen- und Gummiindustrie, das Bauwesen und fast der gesamte Bergbau.

Im Gegensatz dazu werden andere Branchen, die ua durch eine ständig zunehmende Nachfrage, Flexibilität bei der zeitlichen Vornahme von Investitionen, moderate Kapitalintensität gekennzeichnet sind, generell günstig beurteilt. Industriezweige, auf die eines dieser Kriterien zutreffen, sind etwa die Hersteller von Markenkonsumentartikeln, Pharmaunternehmen, Verlage sowie Fernseh- u. Rundfunkunternehmen. Jedoch ergeben sich aus einer guten Beurteilung des Branchenrisikos nicht automatisch hohe Ratings für alle Unternehmen dieser Branche.

### **Bewertung des Unternehmensrisikos**

Der Kern der Bonitätsanalyse bildet die Analyse der Unternehmensrisiken. Aus der Einschätzung des Branchenrisikos ergibt sich bereits auch der Ansatz für die Analyse unternehmensspezifischer Risikofaktoren sowie für die Rangordnung dieser Faktoren in der Gesamtanalyse. Wenn eine Branche zB als sehr wettbewerbsintensiv angesehen wird, ist eine sorgfältige Einschätzung der Marktposition eines Unternehmens wichtig. Bei sehr kapitalintensiven Branchen ist ein angemessener Cash Flow entscheidend.

Im Rahmen der Analyse der Unternehmensrisiken fließen einerseits finanzielle Risiken ein, die großteils mit Hilfe von Kennzahlen (Rentabilität, Kapitalstruktur, Cash Flow) erfasst werden. Andererseits wird von den Analysten mit einem hohen Maß an Subjektivität das Geschäftsrisiko bewertet, welches durch die Wettbewerbsposition des Unternehmens ausgedrückt wird. Diese wird ua von der Kostensituation, der Technologie, dem Marketing und der Qualität des Managements beeinflusst. Ausgewertet werden insbesondere Geschäfts- und Wirtschaftsprüfberichte, kurz- u. langfristige Unternehmensplanungen und die wichtigsten Unternehmensverträge.

### **Wettbewerb/Marktposition**

Wettbewerb ist naturgemäß branchenspezifisch und hängt beispielsweise von Faktoren ab wie Preis, Produktqualität, Image, Produktdifferenzierung und Kundenservice. Bei jedem Unternehmen können bestimmte Faktoren besondere Bedeutung haben, auch wenn diese im Allgemeinen für die Branche nicht charakteristisch sind. So ist es als Schwachstelle zu bewerten, wenn bei einem bestimmten Unternehmen nur eine einzige Produktionsanlage zur Verfügung steht. Ähnlich riskant ist die Konzentration auf ein einziges Produkt, unabhängig davon, wie erfolgreich dieses Produkt ist. Beispielsweise wurde für einen Pharmakonzern ein einziges Medikament zum Umsatzrenner. Angesichts der außergewöhnlichen Gewinne und des guten Cash Flows wurde dem Unternehmen auch ein hohes Rating erteilt. Dieses hätte jedoch noch günstiger ausfallen können, wenn da nicht die Abhängigkeit von einem einzigen Produkt wäre, das schließlich auch dem Wettbewerb ausgesetzt ist und dessen Patentschutz einmal ausläuft.

Wenn ein Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern aktiv ist, werden alle Bereiche getrennt analysiert. Die einzelnen Segmente werden dann entsprechend ihrer Bedeutung für das Gesamtunternehmen gewichtet. Anschließend wird der potentielle Nutzen der Diversifizierung betrachtet, der aus einer summarischen Bewertung nicht unbedingt ersichtlich ist.

### **Bewertung des Managements**

Obwohl praktisch nicht quantifizierbar, stellt der Faktor Qualität des Managements ein Schlüsselement bei der Bonitätsbeurteilung dar. Bei der Bewertung wird versucht, das Management an seinem Anteil am Unternehmenserfolg und an seiner Risikobereitschaft zu messen. Der Unternehmenserfolg wird im Rahmen der Analyse der Wettbewerbsposition beurteilt, während die Risikobereitschaft als ein Element der Finanzpolitik gewichtet wird. Subjektive Einschätzungen werden für die Bewertung der einzelnen Aspekte des Managements hinzugezogen. Die Meinungsbildung aufgrund der Besprechungen mit dem Management ist ebenso wichtig wie die Erfolgsbilanz des Managements. Erzielte Erfolge scheinen zwar eine objektivere Bewertungsgrundlage darzustellen, oft ist jedoch schwer zu bestimmen, inwieweit diese Erfolge überhaupt den Fähigkeiten des Managements zuzuschreiben sind.

### **Überlegungen zur Unternehmensgröße**

S&P setzt keine Mindestunternehmensgröße für eine Ratinghöhe voraus. Von Bedeutung ist weniger die Masse an sich als vielmehr der nachweisliche Marktvorteil. Auch kleine Unternehmen können eine beherrschende Marktstellung und dadurch einen Wettbewerbsvorteil haben, jedoch ist dies eher die Ausnahme.

Aus der Analyse von Marktanteilen ergeben sich oft wichtige Einblicke. Hohe Marktanteile bedeuten jedoch nicht automatisch auch Wettbewerbsvorteile oder Vormachtstellung. Wenn in einem Industriezweig zB mehrere Marktteilnehmer von vergleichbarer Größe auftreten, ist dies wohl für keinen von ihnen von besonderem Vor- oder Nachteil. Dagegen kann es auch in einer stark zersplitterten Branche vorkommen, dass selbst große Unternehmen keine dominierende Rolle bei der Preisgestaltung übernehmen können. Die Textilindustrie ist dafür ein gutes Beispiel.

### **Finanzielle Risiken**

Im Anschluss an die Bewertung der Wettbewerbsposition und des betrieblichen Umfeldes prüft der Analyst verschiedene Kategorien im finanziellen Bereich. Zu diesen zählen va

- die Cash-Flow Kraft und Liquiditätsreserven
- die Verfügbarkeit von alternativen Liquiditätsreserven
- die Struktur der Verbindlichkeiten sowie
- das Eigenkapital und die Reserven.

Mit der Analyse der Cash-Flow Muster soll festgestellt werden, inwieweit das Unternehmen durch Liquiditätsüberschüsse aus dem operativen Geschäft Investitionen und Dividenden finanzieren oder Schulden abbauen kann. (Zur Berechnung des Cash-Flows siehe Kapitel „Bilanzkennzahlen“). Neben der Finanzmittelerwirtschaftung sind Liquiditätsreserven (Barreserven, kurzfristig liquidierbare Vermögensgegenstände) mit in die Analyse einzubeziehen. Im Rahmen der Untersuchung der Struktur der Verbindlichkeiten interessieren Fristenkongruenz, Fälligkeitsstruktur, außerbilanzielle Verbindlichkeiten (zB Bürgschaftsübernahmen, Haftungsgarantien) sowie langfristige Miet- und Leasingverbindlichkeiten. Eine weitere wichtige Säule in der Analyse finanzieller Risiken bildet die Untersuchung des Eigenkapitals und der stillen Reserven. Außerdem werden Aspekte wie schwerwiegende Rechtsstreitigkeiten oder restriktive Klauseln in Kreditverträgen ebenfalls in die Bewertung einbezogen, da diese die finanzielle Flexibilität eines Unternehmens gefährden können.

In der nachfolgenden Tabelle werden von S&P veröffentlichte Finanzrichtwerte für US-Industrieunternehmen aufgelistet, die den Zusammenhang zwischen Finanzkennzahlen und Grad des Geschäftsrisikos zeigen.

Geschäftsrisikoprofil	Brutto-Cash-flow / Gesamtverschuldung (%)					Geschäftsrisikoprofil	Gesamtverschuldung / Kapital (%)				
	80	60	40	25	10		30	40	50	60	70
hervorragend	150	80	50	30	15	Überdurchschnittlich	20	25	40	50	60
Überdurchschnittlich		105	60	35	20	Durchschnittlich		15	30	40	55
Durchschnittlich			85	40	25	Unterdurchschnittlich			25	35	45
Unterdurchschnittlich				65	45	Abfällig				25	35
Abfällig						Ratingergebnis	AAA	AA	A	BBB	BB
Ratingergebnis	AAA	AA	A	BBB	BB						

Die angegebenen Richtlinien stellten keine exakten Werte dar, sondern sollen entsprechend der verschiedenen Ratingkategorien eine Bandbreite der verschiedenen Ebenen der Kreditqualität aufzeigen. Dementsprechend kann eine Stärke in einem bestimmten Bereich einer relativen Schwäche in einem anderen Bereich gegenwirken oder diese gar ausgleichen. D.h. ein Unternehmen mit einer stärkeren Wettbewerbssituation und günstigeren Geschäftsaussichten kann es sich leisten, zusätzliche finanzielle Risiken einzugehen und dabei trotzdem sein Rating beibehalten. Aus der Tabelle zeigt sich aber auch, dass ein Unternehmen mit einer durchschnittlichen Geschäftsposition kein „AAA-Rating“ erzielen kann, auch wenn es außerordentlich konservative Finanzkennzahlen aufweist.

#### ***Auswirkungen der Ratings auf die Unternehmen***

Ratings können einen wesentlichen Einfluss auf die Fremdkapitalkosten haben. Kredit gewährende Banken kalkulieren bei der Festsetzung ihrer Zinskonditionen auch einen Risikozuschlag ein, dessen Höhe sich nach der eigenen Einschätzung der Bonität aber auch derer von Ratingagenturen richtet. Unternehmen, die Anleihen begeben, die durch eine Ratingagentur beurteilt worden sind, können am Markt leichter untergebracht werden als Titel ohne Rating. Letztere können nur durch entsprechend attraktivere Konditionengestaltung (bessere/r Zinszahlungen, Emissionspreis) verkauft werden und erhöhen damit die Kapitalkosten. Jede Verbesserung um eine Ratingstufe wirkt sich durch eine Verminderung der Kapitalkosten aus.

**XIV. Forschung und Entwicklung (R & D)**

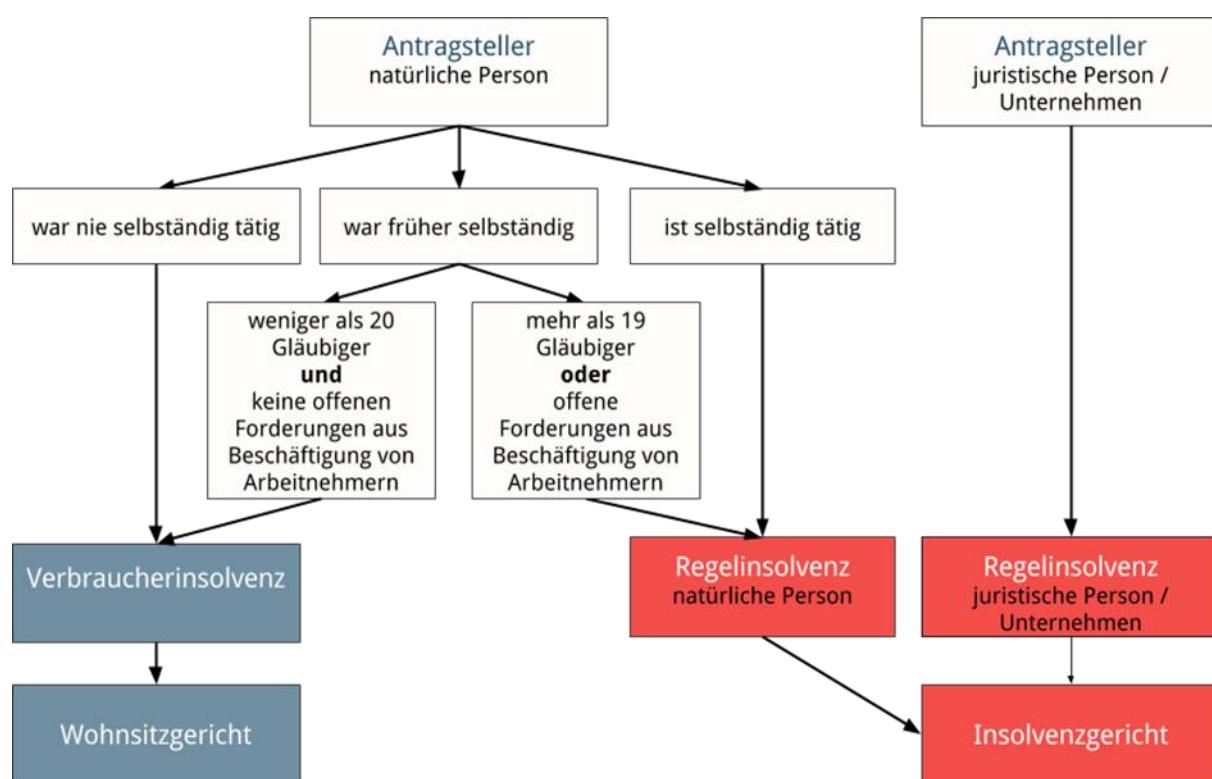
## XV. Das Unternehmen in der Krise

### Gesetzliche Regelungen

Der Ablauf eines Insolvenzverfahrens ist in der Insolvenzordnung ([InsO](#)) festgelegt. Die insolvenzrechtliche Vergütungsverordnung ([InsVV](#)) regelt die Vergütungen des Insolvenzverwalters, Sachwalters, Treuhänders und Gläubigerausschusses.

Weitere Regelungen finden sich im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), im Handelsgesetzbuch (HGB), im Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), im Aktiengesetz (AktG), in der Zivilprozeßordnung (ZPO), in der Abgabenordnung (AO), im Strafgesetzbuch (StGB), im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), im Kündigungsschutzgesetz (KSchG), im Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) und im Gesetz über die Zwangsversteigerung und Zwangsverwaltung (ZVG).

### Unterscheidung der Insolvenzarten:



### REFORM DES INSOLVENZRECHTS BIS MITTE 2022

Die Reformen im Insolvenzrecht gehen weiter. In der Gesetzesreform 2014 wurde vorgegeben, dass eine Evaluierung des § 300 InsO, der die Verkürzung des Verfahrens auf drei und fünf Jahre, bis Sommer 2018 erfolgen sollte. Entsprechend liegen Ergebnisse und entsprechende Vorgaben der Gesetzgebung inzwischen vor. Statt ursprünglich erwarteter 15% verkürzter Verfahren auf drei Jahre, sind tatsächlich weniger als 2% der Insolvenzverfahren bzw. Restschuldbefreiungsverfahren verkürzt.

Am 25.01.2019 referierte aus dem Bundesministerium der Justiz Regierungsdirektor Bornemann in der [Arbeitsgruppe Verbraucherinsolvenz](#) der Arbeitsgemeinschaft Insolvenzrecht und Sanierung, zu diesem Thema. Demnach wird erwartet, dass im Juni/Juli 2019 eine entsprechende europarechtliche Richtlinie verabschiedet sein wird. Diese sieht vor, dass das Restschuldbefreiungsverfahren für Unternehmer generell auf drei Jahre verkürzt wird – ohne die zur Zeit geltende Quote von 35% Schuldentlastung. Die heute geltenden Mindestbefriedigungsquoten fallen in der Zukunft wieder weg. Da in Deutschland das

Restschuldbefreiungsverfahren für Unternehmer mit dem der Verbraucher synchron läuft, wird für alle Schuldner regelmäßig eine Restschuldbefreiung nach drei Jahren erteilt werden. Europarechtliche Richtlinien müssen nach zwei Jahren in nationales Recht umgesetzt werden. Da 2021 ein Wahljahr ist, könnte es jedoch zu Verzögerungen kommen. Die Regierung darf in Ausnahmefällen die Zweijahresfrist um ein weiteres Jahr verlängern. Demnach wird spätestens im Sommer 2022 das regelmäßige sechsjährige Restschuldbefreiungsverfahren passe sein. Alle Schuldner in Deutschland werden in der Regel nach drei Jahren schuldenfrei sein.

#### REFORM DES INSOLVENZRECHTS 2014

Am 16. Mai 2013 hat der Bundestag gegen 23:45h die Reform des Insolvenzrechts – konkret die Reform der Verbraucherinsolvenz – beschlossen.

Das Vorhaben der Reform des Insolvenzrechts fand sich bereits im Koalitionsvertrag vom 26. Oktober 2009 unter dem Kapitel „Nachhaltiges Wirtschaften und Klimaschutz“ im Unterkapitel „Mittelstand“. Konkret hatten die Koalitionsparteien vereinbart: „Wir wollen Gründern nach einem Fehlstart eine zweite Chance eröffnen. Dazu wird die Zeit der Restschuldbefreiung auf drei Jahre halbiert.“

Nachdem 2012 zunächst das Insolvenzrecht in anderen Teilen reformiert wurde – so wurde das ESUG-Schutzschirmverfahren (§ 270 b InsO) zum 1. März 2012 eingeführt – ging die Schwarz-Gelbe Koalition zuletzt die Reform der Verbraucherinsolvenz mit der Verkürzung der Wohlverhaltensperiode bzw. der schnelleren Erlangung der Restschuldbefreiung an.

Dieses jetzt angegangene Reformvorhaben der Verkürzung der Restschuldbefreiung, das explizit im Koalitionsvertrag steht, wurde als letztes insolvenzrechtliche Reformvorhaben abgeschlossen.

#### Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens

Das vereinbarte Ziel – die Verkürzung des Insolvenzverfahrens – ist somit umgesetzt, allerdings so, dass es praktisch für kaum einen Schuldner greift. Während in vorhergehenden Entwürfen des Gesetzes „zur Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens und zur Stärkung der Gläubigerrechte“ noch eine Verkürzung des Verfahrens auf drei Jahre vorgesehen war, sofern 25% der Forderungen bedient würden, hat sich in letzter Minute wohl die Bankenlobby durchgesetzt und eine Quote von 35% erreicht. Nur wenn im Insolvenzverfahren 35% der Forderungen getilgt werden, zuzüglich der Verfahrenskosten, nur dann verkürzt sich das Insolvenzverfahren für diesen Schuldner auf drei Jahre.

Aus unserer Erfahrung wird dieses dreijährige Verfahren nicht von besonderer Bedeutung sein – schon als die Quote in den vorhergehenden Entwürfen bei 25% lag, haben die vom Rechtsausschuss angehörten Experten bezweifelt, dass eine relevante Anzahl von Schuldern in den Genuss der Verkürzung auf drei Jahre kommen würde. Das Koalitionsziel wurde von der FDP verlangt, die Unternehmer besser stellen wollte. Erst als man merkte, dass rechtsstaatlich eine Differenzierung zwischen Unternehmern und anderen Personen problematisch sein würde, hat man die Mindesttiligungsquote eingeführt, die jetzt so hoch ist, dass die Verkürzung praktisch irrelevant geworden ist. Der Bundestag betitelte das Ergebnis mit der Überschrift: „Kürzere Restschuldbefreiungsverfahren möglich“.

#### Größere Relevanz für außergerichtliches Vergleichsverfahren

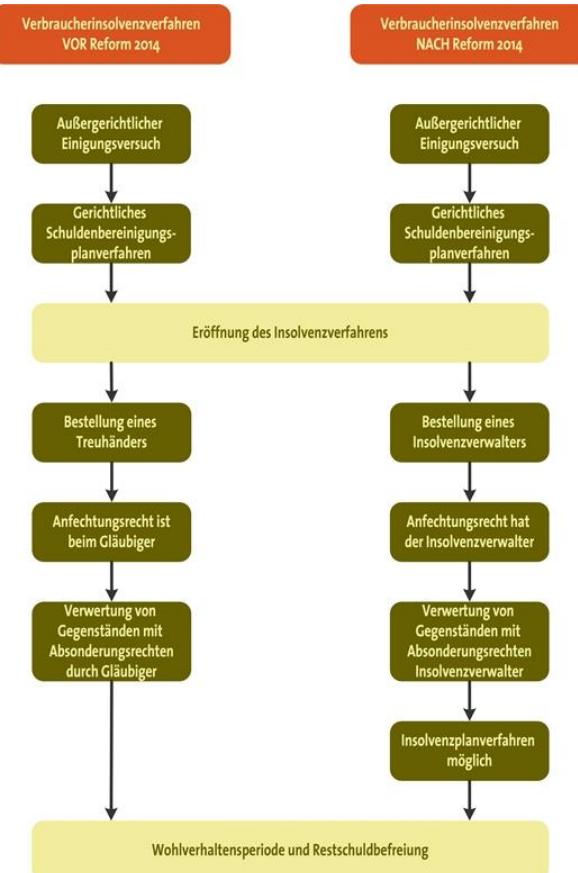
Große Relevanz hat die Änderung allerdings für das außergerichtliche Vergleichsverfahren, dort wird es als Maßstab wichtig werden. Eine höhere Quote als 35% wird wohl nicht mehr erzielbar sein.

Allerdings verkürzt sich das Verfahren durch die Reform des Insolvenzrechts ab dem 01.07.2014 auf fünf Jahre, sofern die Verfahrenskosten vom Schuldner gedeckt werden – das ist durchaus realistisch. Auch Schuldner ohne pfändbares Einkommen könnten sich so durch eine monatliche Zahlung von unter 50,00 EUR während der Insolvenzphase die Restschuldbefreiung nach fünf Jahren sichern.

Hier ist die Anreizsetzung, Kosten des Verfahrens zu senken bzw. die Schuldner daran mehr zu beteiligen, verständlich – bisher führte die Kostenübernahmepflicht der Schuldner, wenn diese nach dem Verfahren zu Geld kamen (§ 4 b InsO) nicht zu nennenswerten Rückflüssen verauslagter Kosten in die Staatskasse.

Für den „richtig armen Schuldner“ ändert sich nichts – der muss weiter sechs Jahre auf die Restschuldbefreiung warten. Im Gegenteil, mit der Reform sind auch Gläubigerrechte gestärkt worden, so dass die völlig Mittellosen ausschließlich Nachteilen ausgesetzt sind.

Details zur Insolvenzrechtsreform 2014:



## Das Insolvenzverfahren in der Praxis

### Die wesentlichen Abschnitte des Verfahrens:

Der Grundgedanke des Insolvenzverfahrens ist, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird (§ 1 InsO).

### A. Das Insolvenzeröffnungsverfahren

#### I. Insolvenzfähigkeit

Jedes Insolvenzverfahren richtet sich gegen einen insolvenzfähigen Schuldner als Träger der zu verwertenden Vermögensmasse. Die Insolvenzfähigkeit ist in den §§ 11 und 12 InsO geregelt. Ein Insolvenzverfahren kann über das Vermögen jeder natürlichen oder juristischen Person wie auch über das Vermögen einer Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit eröffnet werden.

#### II. Insolvenzgründe

Ein Insolvenzverfahren kann nur eröffnet werden, wenn ein Eröffnungsgrund vorliegt (§ 16 InsO). Eröffnungsgründe sind: Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung.

Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen (§ 17 Abs. 2 InsO). Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

In § 18 InsO hat der Gesetzgeber als Insolvenzgrund auch die drohende Zahlungsunfähigkeit anerkannt. Der Schuldner soll damit in einem frühen Stadium, in dem entsprechende Sanierungsbemühungen noch Aussicht auf Erfolg haben, ein Insolvenzverfahren einleiten können. Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt ihrer Fälligkeit zu erfüllen.

Ein weiterer Insolvenzgrund ist die Überschuldung. Ein Insolvenzantrag wegen Überschuldung kann nur von

juristischen Personen und Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen keine natürliche Person unbegrenzt haftet, gestellt werden. Eine Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt (§ 19 Abs. 2 InsO), es sei denn die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich. Der Überschuldungsbegriff wurde durch das Gesetz zur Umsetzung des Maßnahmenpakets zur Stabilisierung des Finanzmarktes vom 13.10.2008 geändert. Auch bei einer Überschuldung besteht keine Insolvenzantragspflicht, wenn innerhalb eines betriebswirtschaftlich überschaubaren Zeitraumes (12-24 Monate) die Ertragsfähigkeit des Unternehmens ausreicht, um die fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen:

§ 19 InsO lautet:

(2) Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.

Die Notwendigkeit der Bewertung der Vermögensgegenstände des überschuldeten Schuldners wurde entfernt. Überschuldung liegt jetzt also nicht mehr vor, wenn die Fortsetzung der Unternehmenstätigkeit wahrscheinlich ist, ungeachtet der Bewertung des Vermögens. Dies kann eine weitreichende Bedeutung haben. Ein Unternehmen muss trotz rechnerischer Überschuldung keinen Insolvenzantrag stellen, wenn es mittelfristig seine laufenden Zahlungen voraussichtlich leisten kann. Es kommt also darauf an, ob die so genannte Fortführungsprognose positiv ausfällt, beispielsweise, weil ein Betrieb den Zuschlag für einen Großauftrag erhalten hat und damit seine Zahlungsfähigkeit über den gesamten Prognosezeitraum gewährleistet ist. Die neue Rechtslage wirkt als Entbürokratisierung und Erleichterung. Sie soll Insolvenzen nur aufgrund der Finanzmarktkrise mindestens unwahrscheinlicher machen.

### **III. Das Insolvenzantragsrecht**

Ein Insolvenzverfahren wird nach § 13 Abs. 1 InsO nur auf Antrag eröffnet. Antragsberechtigt ist der Schuldner und jeder spätere Insolvenzgläubiger sowie die in § 39 InsO genannten nachrangigen Gläubiger. Antragsberechtigt ist bei juristischen Personen jedes Mitglied des Vertretungsorgans, sowie im Falle der Führungslosigkeit, jeder Gesellschafter.

Der Insolvenzantrag kann formlos - auch mündlich zu Protokoll der Geschäftsstelle - gestellt werden. Der Gläubiger hat anders als der Schuldner seine Forderung und den Eröffnungsgrund glaubhaft zu machen (§ 14 Abs. 1 InsO). Sieht der Insolvenzrichter den Antrag als zulässig an, ist der Schuldner zwingend von Amts wegen anzuhören (§ 14 Abs. 2 InsO).

### **IV. Insolvenzantragspflichten**

Antragsverpflichtet sind bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes binnen 3 Wochen die Organe juristischer Personen, Geschäftsführer und Liquidatoren einer GmbH, Vorstandsmitglieder und Abwickler einer AG und KgaA, Vorstandsmitglieder und Liquidatoren einer eingetragenen Genossenschaft, Vorstand eines rechtsfähigen Vereins, bei Personengesellschaften ohne natürliche Personen als persönlich haftende Gesellschaft der persönlich haftende Gesellschafter. Im Fall der Führungslosigkeit einer GmbH ist jeder Gesellschafter, bei einer AG und Genossenschaft jeder Aufsichtsrat insolvenzantragspflichtig (§ 15a InsO).

### **V. Sicherungsmaßnahmen des Gerichts**

Um bis zur Entscheidung über den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens eine den Gläubigern nachteilige Veränderung über die Vermögenslage des Schuldners zu verhindern, sieht die Insolvenzordnung in § 21 InsO vor, dass das Insolvenzgericht folgende Sicherungsmaßnahmen anordnen kann:

- Das Insolvenzgericht kann einen vorläufigen Insolvenzverwalter bestellen.
- Das Gericht kann dem Schuldner ein allgemeines Verfügungsverbot auferlegen oder anordnen, dass Verfügungen des Schuldners nur mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters wirksam sind.
- Das Gericht kann Maßnahmen der Zwangsvollstreckung gegen den Schuldner untersagen oder einstweilig einstellen.

Darüber hinaus kann das Gericht den Schuldner zwangsweise vorführen oder nach Anhörung in Haft nehmen lassen.

Diese Sicherungsmaßnahmen beinhalten insbesondere die Bestellung eines sogenannten vorläufigen Insolvenzverwalters. Dieser vorläufige Insolvenzverwalter prüft, ob tatsächlich der Insolvenzgrund der Zahlungsfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt. Der vorläufige Insolvenzverwalter prüft darüber hinaus, ob ausreichend Masse vorhanden ist, die die Kosten des Verfahrens deckt.

Bei Anordnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens kann das Gericht gegenüber dem Schuldner ein Verfügungsverbot anordnen. In der Konsequenz kann dann der Schuldner nicht mehr über sein Vermögen verfügen, sondern nur noch der vorläufige Insolvenzverwalter.

In den meisten Fällen wird bei Anordnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens das Gericht einen sogenannten Zustimmungsvorbehalt anordnen. Die Anordnung des Zustimmungsvorbehaltes bedeutet, dass der Schuldner ohne Zustimmung des Insolvenzverwalters nicht mehr verfügen kann. Geschäfte des Schuldners bedürfen damit der Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters.

## B. Das eröffnete Insolvenzverfahren

Ist genügend Insolvenzmasse vorhanden und besteht ein Insolvenzgrund, so erlässt das Gericht einen Beschluss, mit dem das Insolvenzverfahren eröffnet wird.

In dem Beschluss wird der Insolvenzverwalter bestellt. Das Insolvenzgericht ist bei der Bestellung des Insolvenzverwalters grundsätzlich nicht an die Vorschläge der Gläubiger oder des Schuldners gebunden, sondern entscheidet nach seinem Ermessen. In den meisten Fällen wird der vorläufige Insolvenzverwalter auch im eröffneten Verfahren als Verwalter bestellt werden.

Sind die Gläubiger mit der Bestellung durch das Gericht nicht einverstanden, können sie in der ersten Gläubigerversammlung, die auf die Bestellung des Insolvenzverwalters folgt, einen neuen Insolvenzverwalter wählen. Jeder anwesende Gläubiger kann einen neuen Insolvenzverwalter vorschlagen. Ein neuer Insolvenzverwalter ist gewählt, wenn die Forderungen der für ihn stimmenden Gläubiger mehr als die Hälfte der Gesamtsumme der Forderungen der anwesenden Gläubiger ausmacht. Damit ist eine einfache Mehrheit, die sich nach den Forderungssummen bemisst, erforderlich.

Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird von Amts wegen im Internet ([www.insolvenzbekanntmachungen.de](http://www.insolvenzbekanntmachungen.de)) bekanntgegeben und in Register und Handelsbücher eingetragen.

In dem Eröffnungsbeschluss bestimmt das Gericht den Termin für die Gläubigerversammlung, in der auf Grundlage des Berichts des Insolvenzverwalters über den Fortgang des Insolvenzverfahrens beschlossen wird (sog. Berichtstermin). Der Termin soll nicht später als sechs Wochen, maximal jedoch drei Monate nach der Insolvenzeröffnung stattfinden.

Weiterhin wird ein Termin zur Prüfung der angemeldeten Forderungen bestimmt (sog. Prüfungstermin).

Beide Termine können unabhängig voneinander, aber auch gemeinsam abgehalten werden.

### I. Umgang mit noch nicht vollständig erfüllten Verträgen - Wahlrecht des Insolvenzverwalters

Durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird ein gegenseitiger von beiden Seiten nicht vollständig erfüllter Vertrag automatisch umgestaltet. Die Hauptleistungspflichten aus den Verträgen gehen automatisch unter. Der Insolvenzverwalter kann durch einfache Erklärung den Vertrag in der alten Konstellation wieder auflieben lassen. Er hat jedoch auch die Möglichkeit, durch neue Verhandlungen mit dem Verhandlungspartner eine Anpassung des Vertrages zu erreichen. D. h., ist ein gegenseitiger Vertrag zum Zeitpunkt der Eröffnung des Insolvenzverfahrens nicht vollständig erfüllt, so kann der Insolvenzverwalter anstelle des Schuldners den Vertrag erfüllen und die Erfüllung des Vertrages vom anderen Teil verlangen (§ 103 InsO). Die vereinbarten Leistungen sind in diesem Fall von beiden Seiten vollständig zu erbringen.

Der Insolvenzverwalter kann aber auch die Erfüllung des Vertrages ablehnen. Hat der Vertragspartner aus diesem dann nicht erfüllten Vertrag eine Forderung, so kann er diese nur zur Insolvenztabelle anmelden.

Fordert der Vertragspartner nach Insolvenzeröffnung den Verwalter auf, sein Wahlrecht auszuüben, dann hat der Insolvenzverwalter unverzüglich zu erklären, ob er den Vertrag erfüllen will oder nicht. Gibt der Insolvenzverwalter keine Erklärung ab, kann er nicht darauf bestehen, dass der Vertrag erfüllt wird.

Bsp.: Die U-GmbH schließt mit der W-GmbH einen Werkvertrag. W soll ein Einfamilienhaus schlüsselfertig erstellen.

Nachdem ca. 75 % des Einfamilienhauses fertig gestellt sind, wird über das Vermögen der U das Insolvenzverfahren eröffnet. Der Insolvenzverwalter

- wählt gegenüber W die Erfüllung des Werkvertrages. W ist damit verpflichtet, das Einfamilienhaus, wie vereinbart herzustellen. Im Gegenzug ist der Insolvenzverwalter verpflichtet, aus der Insolvenzmasse die Vergütung der W zu zahlen.
  - lehnt die Erfüllung des Vertrages ab. W hat einen Anspruch auf Schadensersatz wegen Nichterfüllung. Hierbei handelt es sich jedoch nur um eine Insolvenzforderung, die W zur Insolvenztabelle anmelden kann. Ob und in welcher Höhe auf die angemeldete Forderung eine Quote entfällt - vorausgesetzt der Insolvenzverwalter erkennt das Bestehen der Forderung an - ist vom jeweiligen Insolvenzverfahren abhängig.
- Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, dass eine Einigung mit dem Insolvenzverwalter der Gestalt gefunden wird, dass die W das Bauvorhaben fertig stellt und für diesen Teil (25%) vollständig bezahlt wird. Den dann noch offenen Werklohnanspruch für die bereits erbrachte Leistung von 75% hat die W zur Insolvenztabelle anzumelden.

## **II. Gläubigerrechte mit Sicherungsrechten.**

In bestimmten Fällen sind Gläubiger bei der Befriedigung ihrer Forderung nicht allein auf die Anmeldung zur Insolvenztabelle verwiesen.

### **1. Aussonderung**

Mit der Aussonderung können Gläubiger die Nichtzugehörigkeit bestimmter Gegenstände zur Masse geltend machen (§ 47 InsO).

Die Aussonderung ist direkt gegenüber dem Insolvenzverwalter geltend zu machen. Der Insolvenzverwalter hat Gegenstände, die nicht dem Gemeinschuldner gehören und die der Verwalter trotzdem zur Masse gezogen hat, wieder herauszugeben.

Der Aussonderung unterliegen bewegliche und unbewegliche Sachen, Forderungen, dingliche und persönliche Rechte.

Mit seinem Aussonderungsanspruch ist der Aussonderungsberechtigte an die Vertragsregeln gebunden, die das Aussonderungsrecht begründen. Kommt z. B. ein Leasingnehmer seiner Verpflichtung zur Zahlung von Leasingraten nicht nach, so ist der Insolvenzverwalter nachdem der Leasinggeber den Leasingvertrag wirksam gekündigt hat, berechtigt, die Aussonderung des Leasinggegenstandes aus der Insolvenzmasse zu verlangen.

#### **a. Eigentum**

Hauptanwendungsfall der Aussonderung im Insolvenzverfahren ist das Verlangen des Eigentümers auf Herausgabe seines Eigentums. Ist der Besitzer zum Besitz berechtigt, z.B. aufgrund eines Mietvertrages, kann der Eigentümer, solange das Besitzrecht besteht, anstelle der Herausgabe lediglich Feststellung des Eigentums verlangen.

#### **b. Einfacher Eigentumsvorbehalt**

Erfolgt ein Kauf unter Eigentumsvorbehalt, steht die Übertragung des Eigentums unter der aufschiebenden Bedingung der vollständigen Bezahlung des Kaufpreises. Erst mit Zahlung der letzten Rate wird der Käufer Eigentümer.

Im Insolvenzverfahren des Verkäufers einer Ware stehen dem Insolvenzverwalter nur die Rechte zu, die der Verkäufer aus dem Kaufvertrag hatte (§ 107 Abs. 1 InsO). Der Erwerber kann die Erfüllung des Kaufvertrages verlangen.

Im Insolvenzverfahren des Käufers steht dem Insolvenzverwalter das Wahlrecht zu. Der Verkäufer kann den Insolvenzverwalter zur Ausübung des Wahlrechtes auffordern. Wählt der Insolvenzverwalter Erfüllung, so wandeln sich die noch verbliebenen offenen Kaufpreisraten in Masseschulden um, die der Verwalter zu erfüllen hat. Der Kaufgegenstand fällt mit Zahlung der letzten Rate und dem sich daraus ergebenden Bedingungseintritt, dem Erwerb des Eigentums, in die Insolvenzmasse. Der Insolvenzverwalter wird regelmäßig Erfüllung wählen, wenn nur noch wenige Raten offen sind und die Verwertung einen über den noch zu zahlenden Kaufpreis hinausgehenden Erlös erwarten lässt.

Lehnt der Verwalter die Erfüllung ab, erlischt das Anwartschaftsrecht des Käufers, der Verwalter hat den Kaufgegenstand herauszugeben. Gleichzeitig kann der Verwalter die bisher seitens des Käufers an den Verkäufer gezahlten Raten gem. (§§ 812 ff. BGB) herausverlangen, muss sich jedoch den Schadensersatzanspruch des Verkäufers aus § 103 Abs. 2 InsO gegenrechnen lassen.

### c. Ersatzaussonderung

Wurde eine der Aussonderung unterliegende Sache oder ein Recht durch den Gemeinschuldner vor Insolvenzeröffnung oder seitens des Insolvenzverwalters nach Insolvenzeröffnung verkauft oder steht die Gegenleistung noch aus, so erhält der Aussonderungsberechtigte den Anspruch auf die Gegenleistung. Wurde die Gegenleistung bereits eingezogen, kann der Aussonderungsberechtigte das, was als Gegenleistung in die Masse gelangt ist, verlangen. Voraussetzung ist jedoch, dass die Gegenleistung noch unterscheidbar in der Masse vorhanden ist. Wurde es bereits mit anderen Massegegenständen vermengt, was regelmäßig bei Geldforderungen der Fall ist, besteht lediglich ein Bereicherungsanspruch gegen die Insolvenzmasse.

### 2. Absonderung

Das Absonderungsrecht ist gerichtet auf die vorzugsweise Befriedigung eines Anspruches aus einem/einer zur Insolvenzmasse gehörenden Gegenstand/Forderung, d. h. der Gläubiger kann sich vor den anderen Gläubigern des Schuldners befriedigen. Im Gegensatz zur Aussonderung wird bei der Absonderung der Gegenstand/die Forderung nicht aus der Insolvenzmasse an den zur absonderungsberechtigten Gläubiger herausgegeben (vgl. 2 c, Verwertung des Absonderungsgutes).

Die abgesonderte Befriedigung erfolgt unabhängig vom Insolvenzverfahren, sie ist aber gegenüber dem Insolvenzverwalter geltend zu machen.

Zur Absonderung berechtigen:

- Rechte auf Befriedigung aus unbeweglichen Gegenständen, § 49 InsO, z. B. Grundschuld, Hypothek,
- rechtsgeschäftliche (vereinbarte) Pfandrechte, § 50 Abs. 1 InsO,
- gesetzliche Pfandrechte, § 50 Abs. 1 InsO, z. B. das Vermieterpfandrecht, Werkunternehmerpfandrecht,
- Pfändungspfandrechte, § 50 Abs. 1 InsO, bei im Rahmen der Zwangsvollstreckung gepfändeten Forderungen bzw. Gegenständen,
- Sicherungsgläubiger, § 51 Abs. 1 Nr. 1 InsO, z.B. bei Sicherungsübereignungen, Sicherungsabtretungen, verlängertem Eigentumsvorbehalt.

#### a. Erweiterter/verlängerter Eigentumsvorbehalt

Vom einfachen Eigentumsvorbehalt ist der erweiterte und der verlängerte Eigentumsvorbehalt zu unterscheiden. Ein erweiterter Eigentumsvorbehalt liegt vor, wenn vereinbart ist, dass das Eigentum an dem Kaufgegenstand erst dann übergehen soll, wenn weitere/sämtliche Verbindlichkeiten im Verhältnis Käufer/Verkäufer getilgt sind. Beim verlängerten Eigentumsvorbehalt wird zumeist vereinbart, dass der Käufer zur Weiterveräußerung im ordentlichen Geschäftsverkehr berechtigt ist. Die aus dieser Weiterveräußerung entstehenden Forderungen werden an den Verkäufer im Voraus abgetreten. Beide Formen des Eigentumsvorbehaltes begründen in der Insolvenz ein Absonderungsrecht.

#### b. Verwertung des Absonderungsgutes

Der Insolvenzverwalter darf eine bewegliche Sache, an der ein Absonderungsrecht besteht, freihändig verwerten, wenn er die Sache in seinem Besitz hat. Der Verwalter darf auch Forderungen, die der Schuldner zur Sicherung eines Anspruchs abgetreten hat, einziehen oder in anderer Weise verwerten (§ 166 InsO).

Der Verwalter ist den absonderungsberechtigten Gläubigern gegenüber zur Auskunft verpflichtet. Er kann seine Auskunftspflicht dadurch erfüllen, dass er die Sache vom Gläubiger besichtigen lässt bzw. bei Forderungen dem Gläubiger Einsicht in die Bücher des Schuldners gewährt (§167 InsO).

Bevor der Insolvenzverwalter eine Veräußerung des Absonderungsgutes beabsichtigt, hat er dem Gläubiger über seine Verwertungsabsicht Mitteilung zu machen. Damit soll dem Gläubiger Gelegenheit gegeben werden, auf günstigere Verwertungsmöglichkeiten hinzuweisen. Der Gläubiger hat eine Woche Zeit, um dem Verwalter eine günstigere Verwertungsmöglichkeit anzugeben (§ 168 Abs. 1 InsO). Weist der Gläubiger eine solche nach, so muss der Verwalter diese Verwertungsmöglichkeit wählen oder den Gläubiger so stellen, als wenn er diese vom Gläubiger vorgeschlagene Verwertungsmöglichkeit genutzt hätte. Der Gläubiger ist auch berechtigt, die Sachen selbst zu übernehmen (§ 168 Abs. 2 InsO).

Benötigt der Insolvenzverwalter bestimmte Gegenstände, an denen ein Absonderungsrecht besteht, auch nach dem Berichtstermin weiter, so muss er dem absonderungsberechtigten Gläubiger vom Berichtstermin an laufend die „geschuldeten Zinsen“ aus der Insolvenzmasse zahlen. Der Insolvenzverwalter ist nicht berechtigt, diese

Gegenstände weiter kostenlos zu nutzen, es sei denn, es kann im Rahmen der Absonderung nicht mit einer Befriedigung des absonderungsberechtigten Gläubigers gerechnet werden.

Aus dem Verwertungserlös hat der Insolvenzverwalter zunächst die Kosten der Feststellung und die Kosten der Verwertung des Gegenstands bzw. der Forderung vorweg für die Insolvenzmasse zu entnehmen. Die Feststellungskosten belaufen sich auf pauschal 4% des Verwertungserlöses (§ 171 InsO). Die Kosten für die Verwertung belaufen sich grundsätzlich auf pauschal 5% des Verwertungserlöses, (§ 171 Abs. 2 InsO). Der Insolvenzverwalter kann zusätzlich die Umsatzsteuer aus dem Verwertungserlös entnehmen, wenn die Masse im Rahmen der Verwertung mit Umsatzsteuer belastet wird (§ 171 Abs. 2 Satz 3 InsO).

Der Verwalter ist berechtigt, die Verwertung dem Gläubiger zu überlassen. In dem Fall erhält der Verwalter nur die Verwertungskostenpauschale in Höhe von 4% und eine möglicherweise anfallende Umsatzsteuer im Rahmen der Herausgabe des Absonderungsgegenstandes.

Kommt es aufgrund der Verwertung zu keiner vollständigen Befriedigung des absonderungsberechtigten Gläubigers, d.h. fällt er ganz oder teilweise mit der abgesonderten Befriedigung aus, ist er berechtigt, als Insolvenzgläubiger an der quotalen Befriedigung aus der Insolvenzmasse teilzunehmen. Da bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens häufig nicht abzusehen ist, ob eine vollständige Befriedigung des Gläubigers erreicht werden wird, kann der Gläubiger gleichzeitig abgesonderte Befriedigung unter Anmeldung der Forderung zur Insolvenztabelle für den Fall des Ausfalls mit der Forderung beanspruchen.

### 3. Anmeldung von Forderungen und Tabellenführung

Im Insolvenzverfahren sind die Ansprüche von Insolvenz- und Massegläubigern sowie von Absonderungs- und Aussonderungsberechtigten zu unterscheiden. Insolvenzgläubiger nach §§ 38, 40 InsO sind alle Gläubiger, die einen im Zeitpunkt der Insolvenzeröffnung begründeten Vermögensanspruch gegen den Gemeinschuldner haben. Ausreichend ist, wenn der Rechtsgrund der Forderung bereits vor Eintritt der Insolvenzeröffnung geschaffen war. Die Forderung selbst braucht im Zeitpunkt der Insolvenzeröffnung noch nicht bestanden zu haben. Lediglich Insolvenzforderungen sind zur Insolvenztabelle anzumelden. Forderungen auf abgesonderte Befriedigung können für den Ausfall zur Insolvenztabelle angemeldet werden.

Der Gläubiger muss die Insolvenzforderung nach Maßgabe der §§ 28 ff. InsO schriftlich beim Insolvenzverwalter anmelden. Erforderlich ist eine konkrete Angabe der Höhe der geltend gemachten Forderung sowie des angenommenen Rechtsgrundes. Die Anmeldung hat in zweifacher Ausfertigung, ein Exemplar für den Insolvenzverwalter und ein Exemplar für das Insolvenzgericht, zu erfolgen. Üblicherweise wird die Forderung durch Beifügung des Auftrags oder der Rechnungskopie begründet. Die Forderungsanmeldung hat so zu erfolgen, dass der Insolvenzverwalter in der Lage ist, die Forderung zu prüfen.

Das Insolvenzgericht bestimmt bei Insolvenzeröffnung eine Frist, innerhalb der die Anmeldung der Insolvenzforderung erfolgen muss. Bei dieser Frist handelt es sich weder um eine Not- noch um eine Ausschlussfrist. Der Insolvenzgläubiger hat im Fall einer verspäteten Anmeldung lediglich die Kosten für einen ggf. zusätzlich anberaumten Prüfungstermin zu tragen (§ 177 InsO). Nach dieser Frist sind Forderungsanmeldungen im Prüfungstermin zu prüfen. Der Insolvenzverwalter hat die Forderungen zu prüfen (§ 178 InsO). Die Forderungen werden dem Betrag und dem Rang nach geprüft (§ 176 InsO).

Eine Forderung gilt als festgestellt, soweit gegen sie im Prüfungstermin oder im schriftlichen Verfahren ein Widerspruch weder vom Insolvenzverwalter noch von einem Insolvenzgläubiger erhoben wird oder aber ein erhobener Widerspruch beseitigt wird. Ein Widerspruch des Schuldners steht der Feststellung nicht entgegen, § 178 InsO. Nach der Feststellung der Forderung trägt das Insolvenzgericht die festgestellte Höhe ein. Die Eintragung in die Tabelle wirkt wie ein rechtskräftiges Urteil gegenüber dem Insolvenzverwalter und allen Insolvenzgläubigern (§ 178 InsO).

Wird eine Forderung vom Insolvenzverwalter oder den Insolvenzgläubigern bestritten, kann der Gläubiger Feststellungsklage erheben. Zuständig ist das Amts- oder Landgericht, zu dessen Bezirk das Insolvenzgericht gehört.

### III. Insolvenzplanverfahren

Neben der Verwertung durch Zerschlagung des Unternehmens und Einzelverwertung der Vermögensgegenstände kann eine Verwertung auch einvernehmlich auf der Grundlage eines Insolvenzplanes erfolgen und zwar entweder mit dem Ziel, das Unternehmen als solches zu erhalten und zu sanieren, es zu übertragen oder zu liquidieren.

Planvorlageberechtigt sind der Schuldner und der Insolvenzverwalter, der allein oder im Auftrag der Gläubigerversammlung einen Insolvenzplan ausarbeiten kann.

Sieht der Insolvenzplan keine anderweitige Regelung vor, so wird der Schuldner, wenn er der im Insolvenzplan vorgesehenen Befriedigung der Gläubiger nachkommt, von den restlichen Verbindlichkeiten gegenüber diesen Gläubigern befreit.

Nach § 231 InsO führt das Insolvenzgericht eine Vorprüfung des Insolvenzplanes durch. Sind bestimmte Voraussetzungen nicht erfüllt, hat das Insolvenzgericht den Insolvenzplan von Amts wegen zurückzuweisen. Zur Vorbereitung über den gerichtlichen Erörterungs- und Abstimmungstermin ist der Insolvenzplan mit Anlagen vom Insolvenzgericht, dem Gläubigerausschuss, gegebenenfalls dem Betriebsrat, dem Schuldner (bei Planvorlage durch den Insolvenzverwalter) dem Insolvenzverwalter (bei Planvorlage durch den Schuldner) zu übersenden.

Das Gericht bestimmt einen Erörterungs- und Abstimmungstermin, der nicht über einen Monat hinaus angesetzt werden soll. Der Erörterungs- und Abstimmungstermin darf nicht vor dem ersten Prüfungstermin stattfinden. Er kann aber mit dem ersten Prüfungstermin verbunden werden. In dem Erörterungstermin selbst sind noch Änderungen des Planes möglich (§ 240 Satz 1 InsO).

Für die Stimmrechte der Insolvenzgläubiger regelt § 237 InsO, dass sich das Stimmrecht der Insolvenzgläubiger nach dem Stimmrecht in einer Gläubigerversammlung richtet. Absonderungsberechtigte Gläubiger dürfen an der Abstimmung nur dann teilnehmen, wenn ihnen gegenüber der Schuldner auch persönlich haftet und sie auf die abgesonderte Befriedigung verzichten oder ausfallen würden. Gläubiger, die durch den Insolvenzplan nicht berührt werden, haben kein Stimmrecht.

Die Abstimmung über den Insolvenzplan selbst erfolgt in Gruppen. Dabei stimmt jede Gruppe gesondert über den Insolvenzplan ab (§ 243 InsO). Die Einteilung der Gruppen ergibt sich aus dem Insolvenzplan. In jeder Gläubigergruppe muss die Mehrheit dem Insolvenzplan zustimmen. Dabei geht es einmal nach der Kopfmehrheit und gleichzeitig ist auch eine Summenmehrheit erforderlich: Die Summe der Ansprüche der zustimmenden Gläubiger muss mehr als die Hälfte der Summe der Ansprüche der abstimmenden Gläubiger betragen (§ 244 Abs. 1 InsO).

Nach § 245 gilt die Zustimmung zu einem Insolvenzplan als erteilt, wenn die Verweigerung zur Zustimmung des Planes einen Missbrauch darstellen würde. Nach § 245 gilt danach eine Zustimmung als erteilt, wenn

1. die Gläubiger dieser Gruppe durch den Insolvenzplan nicht schlechter gestellt werden, als sie ohne einen Plan stünden,
2. die Gläubiger dieser Gruppe angemessen an dem wirtschaftlichen Wert beteiligt werden, die auf der Grundlage des Plans den Beteiligten zufließen soll, und
3. die Mehrheit der abstimmenden Gruppen den Plan mit den erforderlichen Mehrheiten zugestimmt hat.

Wurde der Insolvenzplan durch die Gläubiger angenommen und hat der Schuldner dem Insolvenzplan zugestimmt, ist darüber hinaus noch die Bestätigung durch das Insolvenzgericht erforderlich.

Wird der bestätigte Insolvenzplan rechtskräftig, so treten die festgelegten Wirkungen für und gegen alle Beteiligten ein. Sieht der Plan vor, dass Rechte begründet, geändert, übertragen oder aufgehoben werden, so gelten die in dem Plan aufgenommenen Willenserklärungen allen Beteiligten gegenüber in der vorgeschriebenen Form als abgegeben. Sonderter notarieller Verträge, zum Beispiel bei der Übertragung von Geschäftsanteilen oder der Übereignung eines Grundstückes, bedarf es nicht. Sobald die Bestätigung des Insolvenzplanes rechtskräftig geworden ist, beschließt das Insolvenzgericht die Aufhebung des Insolvenzverfahrens. Mit der Aufhebung des Insolvenzverfahrens erlöschen das Amt des Insolvenzverwalters und der Mitglieder des Gläubigerausschusses, es sei denn es ist im Insolvenzplan eine Überwachung des Planes vorgesehen. Der Schuldner darf über die Insolvenzmasse wieder frei verfügen (§ 259 Abs. 1, Satz 2 InsO).

### Ablauf eines Insolvenzverfahrens

Das Insolvenzverfahren dient der gleichmäßigen Befriedigung der Insolvenzgläubiger. Es handelt sich um ein Gesamtvollstreckungsverfahren, d.h. es unterliegt grundsätzlich das gesamte schuldnerische Vermögen dem Insolvenzbeschlag. Der Insolvenzverwalter sichert und verwertet das Vermögen und verteilt es, – nach Abzug der Verfahrenskosten und Masseverbindlichkeiten –, gleichmäßig an die Insolvenzgläubiger, deren angemeldete Forderungen zur Insolvenztabelle festgestellt worden sind.

Um das Vermögen vor weiteren Abgängen zu schützen, geht mit der Verfahrenseröffnung die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis auf den Insolvenzverwalter über. Dieser wird „Herr des Verfahrens“. Ferner darf nach Verfahrenseröffnung wegen Insolvenzforderungen nicht mehr in die Insolvenzmasse vollstreckt werden. Zuletzt können Forderungen des Schuldners befreit nur noch an den Insolvenzverwalter geleistet werden. Soweit ein Gläubiger ein Insolvenzverfahren in Gang gesetzt hat, gelten die Wirkungen der Verfahrenseröffnung für und gegen alle Gläubiger.

Die Insolvenzordnung unterscheidet hauptsächlich zwischen dem so genannten Regel-insolvenzverfahren und dem vereinfachten Insolvenzverfahren („Verbraucherinsolvenzverfahren“). Das Regelinsolvenzverfahren findet vereinfacht auf Unternehmen aller Art und auf Einzelunternehmen Anwendung, während das Verbraucherinsolvenzverfahren hauptsächlich bei Privatpersonen zur Anwendung gelangt (näheres s. u.). Im Regelinsolvenzverfahren wird die eingesetzte Person Insolvenzverwalter, im vereinfachten Verfahren Treuhänder genannt. Sie können die unterschiedlichen Verfahren auch am gerichtlichen Aktenzeichen erkennen: IN für Regelinsolvenzverfahren und IK für Verbraucherinsolvenzverfahren.

Für Unternehmen gibt es auch die Möglichkeit der Sanierung in einem sog. Eigenverwaltungsverfahren. Seit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen gibt es die Möglichkeit eines vorl. Eigenverwaltungsverfahren bzw. eines Schutzschirmverfahrens. Das Institut der Eigenverwaltung wurde insgesamt gestärkt.

Das Gegenteil des Insolvenzverfahrens stellt die Einzelzwangsvollstreckung dar, in der jeder Gläubiger für sich die Befriedigung im schuldnerischen Vermögen sucht. In der Einzelzwangsvollstreckung wird jeder Gläubiger nur für sich tätig. Der Gläubiger muss das Vermögen ermitteln, in das er vollstrecken möchte. Der Schuldner wird aber nicht gehindert, über sein Vermögen weiter zu verfügen. Er wird von keiner neutralen dritten Person überwacht.

### Typischer Verfahrensablauf Regelinsolvenzverfahren

#### **Das Insolvenzrecht ist als Teil des Vollstreckungsrechts in erster Linie zivilrechtliches Verfahrensrecht.**

Dementsprechend bedarf es für die Einleitung eines Verfahrens eines Antrags („Antragsgrundsatz“). Ein Insolvenzverfahren ohne Insolvenzantrag ist unzulässig. D.h. es wird kein Verfahren von Amts wegen durchgeführt. Streng zu unterscheiden ist das Insolvenzverfahren, welches durch einen Antrag einer Behörde eingeleitet wurde.

#### **1. Insolvenzantrag**

Antragsteller können nur der Schuldner („Eigenantrag“) oder ein Gläubiger („Fremdantrag“) sein. Der Antrag hat sich auf einen Insolvenzgrund zu stützen (s.u.). Der Insolvenzantrag bedarf der Schriftform.

#### **2. Ggf. Einsetzung eines vorl. Gläubigerausschusses**

Durch das ESUG erstmals in das Gesetz aufgenommen ist der vorläufige Gläubigerausschuss. In der Praxis wurde dieser, gerade in Großverfahren, schon vor Inkrafttreten des ESUG gebildet, allerdings ohne gesetzliche Grundlage. Das Gesetz unterscheidet zwischen obligatorischen, beantragtem und fakultativem Gläubigerausschuss (§ 22a InsO, Anlage G 16 a).

Ein obligatorischer Gläubigerausschuss ist einzurichten, wenn 2 der 3 folgenden Kriterien erfüllt sind:

- mindestens 4.840.000 € Bilanzsumme nach Abzug eines auf Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrages i. S. d. § 268 Abs. 3 HGB.
- mindestens 9.680.000 € Umsatzerlöse in den 12 Monaten vor dem letzten Abschlussstichtag.
- im Jahresdurchschnitt mindestens 50 Arbeitnehmer.

Das Insolvenzgericht soll einen vorläufigen Gläubigerausschuss bestellen (Beantragter Gläubigerausschuss), wenn kumulativ folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Antrag: Antragsberechtigt sind der Schuldner, der vorläufige Insolvenzverwalter und jeder Insolvenzgläubiger unabhängig von der Höhe seiner Forderung.
- Benennung von Personen, die als Mitglieder des vorläufigen Gläubigerausschusses in Betracht kommen.
- Schriftliche Einverständniserklärung der als künftige Gläubigerausschussmitglieder benannten Personen.

Sind die Schwellenwerte des § 22 a) InsO nicht erreicht und wurde kein Antrag auf Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses gestellt, so steht es gleichwohl im Ermessen des Insolvenzgerichts, einen vorläufigen Gläubigerausschuss einzusetzen (Fakultativer Gläubigerausschuss).

Die Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses ist demgegenüber insbesondere dann ausgeschlossen, wenn der Geschäftsbetrieb eingestellt ist.

Der vorläufige Gläubigerausschuss hat folgende Aufgaben:

- Unterstützung und Überwachung des vorläufigen Insolvenzverwalters.
- Recht zur Mitwirkung bei der Bestellung eines vorläufigen Verwalters.

### **3. Gutachtenphase**

Nach Eingang des Insolvenzantrags prüft das Insolvenzgericht die Zulässigkeit des Insolvenzantrags. Sofern die Zulässigkeitsvoraussetzungen gegeben sind, prüft das Gericht die Eröffnungsfähigkeit. Eröffnungsfähig ist ein Verfahren ein Insolvenzgrund besteht und die Verfahrenskosten gedeckt sind.

- Insolvenzgrund – Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, drohende Zahlungsunfähigkeit

Das Gericht prüft nun, ob ein sog. Insolvenzgrund vorliegt. Dies sind insbesondere der Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit sowie der Insolvenzgrund der Überschuldung. Die drohende Zahlungsunfähigkeit ist lediglich bei einem Eigenantrag tauglicher Insolvenzgrund. Bei der Prüfung darf das Gericht aufgrund eigener Sachkenntnis entscheiden, soweit die vorliegenden Unterlagen für eine Entscheidungsfindung ausreichen. Bei Regelinsolvenzverfahren („Unternehmensinsolvenzen“, „IN-Verfahren“) wird in der Regel aber zuvor ein Sachverständigengutachten angefordert.

Das Gericht hat auch zu prüfen, ob es bis zur endgültigen Entscheidung, die unter Umständen mehrere Wochen oder sogar Monate in Anspruch nehmen kann, Sicherungsmaßnahmen anordnen muss. Als Sicherungsmaßnahmen kommen z.B. die Anordnung der vorläufigen Insolvenzverwaltung, Einstellung der Zwangsvollstreckung, Postsperrre usw. in Betracht.

- Verfahrenskostendeckung

Sofern ein Insolvenzgrund vorliegt und eine ausreichende Masse ermittelt werden konnte, wird das Insolvenzverfahren eröffnet, ansonsten wird die Eröffnung mangels Masse abgelehnt.

Zur Prüfung der Eröffnungsvoraussetzungen bedient sich das Insolvenzgericht regelmäßig eines Gutachters. Dieser übergibt dem Insolvenzgericht ein schriftliches Gutachten, auf dessen Grundlage das Insolvenzgericht die Entscheidung über die Eröffnung des Verfahrens trifft.

### **4. Vorläufige (Insolvenz-) Verwaltung**

Das Gericht hat die Möglichkeit, neben einem Gutachterauftrag auch Maßnahmen zur Sicherung der Insolvenzmasse anzuordnen. Typischerweise wird das Gericht in diesen Fällen einen sog. vorläufigen Insolvenzverwalter bestellen. Ein vorläufiger Insolvenzverwalter hat grds. dafür zu sorgen, dass das Unternehmen, das der Schuldner betreibt, bis zur Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens fortgeführt wird. Eine Unternehmens- und auch eine teilweise Unternehmensstilllegung würden nämlich einen erheblichen Eingriff in die Rechte des Schuldners mit sich bringen, da ihm die Möglichkeit der Fortführung seines ursprünglichen Unternehmens zu einem Zeitpunkt genommen werden würde, in dem noch nicht einmal das Vorliegen eines Insolvenzgrundes feststeht.

Wird in diesem Zusammenhang dem Schuldner ein allgemeines Verfügungsverbot auferlegt, so handelt es sich um einen so genannten starken Insolvenzverwalter. Auf ihn geht dann die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über das Vermögen des Schuldners über. Bestellt das Gericht dagegen einen vorläufigen Insolvenzverwalter, ohne dass dem Schuldner ein allgemeines Verfügungsverbot auferlegt wird, so muss das Gericht die konkreten Pflichten des so genannten schwachen Insolvenzverwalters bestimmen.

Als weitere Maßnahmen zur Sicherung der Insolvenzmasse kommen beispielsweise in Betracht:

- Anordnung, dass Verfügungen des Schuldners nur mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters wirksam sind
- Untersagung oder einstweilige Einstellung von Maßnahmen der Zwangsvollstreckung, soweit nicht unbewegliche Gegenstände betroffen sind
- Anordnung einer vorläufigen Postsperrre

### **5. Insolvenzeröffnung**

Das Insolvenzgericht eröffnet das Insolvenzverfahren durch Beschluss. Zum Zeitpunkt der Insolvenzeröffnung geht die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis auf den Insolvenzverwalter über. Rechtshängige Verfahren werden kraft Gesetzes unterbrochen. Spätestens ab dem Zeitpunkt der Insolvenzeröffnung begründet der Insolvenzverwalter Masseverbindlichkeiten.

### **6. Berichtstermin (Gläubigerversammlung)**

Im Falle der Verfahrenseröffnung ist der Berichtstermin (sog. Gläubigerversammlung) entscheidend für den weiteren Fortgang des Verfahrens. Im Berichtstermin hat der Insolvenzverwalter über die wirtschaftliche Lage des Schuldners und ihre Ursachen zu berichten. Er hat darzulegen, ob Aussichten bestehen, das Unternehmen des Schuldners im Ganzen oder in Teilen zu erhalten, welche Möglichkeiten für einen Insolvenzplan bestehen und welche Auswirkungen jeweils für die Befriedigung der Gläubiger eintreten würden.

Die Gläubigerversammlung beschließt im Berichtstermin auf der Grundlage des Berichts des Insolvenzverwalters, ob das Unternehmen des Schuldners stillgelegt oder vorläufig fortgeführt werden soll. Sie kann den Verwalter beauftragen, einen Insolvenzplan auszuarbeiten, und ihm das Ziel des Plans vorgeben. Die Gläubigerversammlung hat darüber hinaus über alle bedeutsamen Rechtshandlungen zu entscheiden.

## **7. Prüfungstermin**

Im Prüfungstermin gibt der Insolvenzverwalter die Tabellenerklärungen zu den angemeldeten Forderungen gegenüber dem Gericht ab. Wenn Sie als Gläubiger nach einer rechtzeitigen Forderungsanmeldung nichts vom Insolvenzverwalter hören, ist die Forderung zur Insolvenztabelle festgestellt, § 179 Abs. 3 Satz 3 InsO. Es gilt hier also der Grundsatz: „No news are good news.“

Dessen ungeachtet stellen wir die Insolvenztabelle den Gläubigern im geschützten Bereich unserer Webseite zur Verfügung. Diese Tabelle wird i.d.R. mit der halbjährlichen Berichtspflicht aktualisiert.

## **8. Abwicklungsphase**

Während der Abwicklungsphase setzt der Insolvenzverwalter die Beschlüsse der Gläubigerversammlung um, verwertet das vorhandene Vermögen und bereinigt die Insolvenztabelle. Je nach Verfahrensgröße und den konkreten Umständen kann diese Phase einen Zeitraum von einem halben Jahr bis hin zu mehreren Jahren in Anspruch nehmen. Die Verfahrensdauer hängt insbesondere davon ab, ob

- Immobilienvermögen vorhanden ist,
- Debitorenforderungen streitig eingezogen werden müssen,
- Sonderaktiva und Insolvenzanfechtungen auf gerichtlichem Wege verfolgt werden müssen,
- Mehrere Jahre steuerlich aufgearbeitet werden müssen oder
- Gläubiger Feststellungsklage gegen das Bestreiten der angemeldeten Forderung einlegen.

Der Insolvenzverwalter ist verpflichtet, in einem regelmäßigen Turnus von 6 Monaten einen Zwischenbericht über die weiteren Entwicklungen zur Insolvenzakte zu reichen. Als besonderen Service für die Gläubiger, stellen wir diese Berichte im geschützten Bereich zum Download bereit.

## **8. Sonderfall Masseunzulänglichkeit:**

Masseunzulänglichkeit tritt dann ein, wenn der Insolvenzverwalter die durch ihn begründeten Masseverbindlichkeiten, also die typischerweise nach Insolvenzeröffnung begründeten Verbindlichkeiten nicht mehr erfüllen kann. Der Insolvenzverwalter zeigt den Eintritt der Masseunzulänglichkeit bei Gericht an. Der Eintritt der Masseunzulänglichkeit wird im Internet veröffentlicht. Ebenso erhalten die Massegläubiger eine Benachrichtigung. Nach Anzeige der Masseunzulänglichkeit ist im Bereich der Masseverbindlichkeiten folgende Verteilungsreihenfolge zu beachten:

- Die Kosten des Insolvenzverfahrens
- die Masseverbindlichkeiten, die nach der Anzeige der Masseunzulänglichkeit begründet worden sind, ohne zu den Kosten des Verfahrens zu gehören
- die übrigen Masseverbindlichkeiten, unter diesen zuletzt der nach den §§ 100, 101 Abs. 1 Satz 3 bewilligte Unterhalt.

## **9. Schlussbericht und Schlusstermin**

Nachdem sämtliche Vermögensgegenstände verwertet und alle angemeldeten Insolvenzforderungen abschließend geprüft sind, reicht der Insolvenzverwalter einen Schlussbericht und die Schlussrechnungslegung beim Insolvenzgericht ein.

Soweit von Seiten des Insolvenzgerichts keine Fragen mehr bestehen, terminiert das Insolvenzgericht einen Schlusstermin. Dieser kann bei kleineren Insolvenzverfahren auch im schriftlichen Verfahren stattfinden. Im Schlusstermin berichtet der Insolvenzverwalter nochmals abschließend über das Insolvenzverfahren.

## **10. Verteilung**

Nach dem Schlusstermin bewilligt das Insolvenzgericht die Schlussverteilung nach dem eingereichten Verteilungsverzeichnis, soweit keine Einwendungen hiergegen erhoben werden. Die gesetzlich vorgesehene Verteilungsreihenfolge sieht wie folgt aus:

Rang	Art der Forderung	Bemerkung
1	<b>Verfahrenskosten</b>	Verfahrenskosten sind die entstandenen Gerichtskosten sowie die Gebühren der Insolvenzverwaltung
2	<b>Masseverbindlichkeit</b>	Masseverbindlichkeiten sind Verbindlichkeiten, die der Insolvenzverwalter nach Verfahrenseröffnung begründet hat. Solche Verbindlichkeiten sind vorweg, also vor den Insolvenzverbindlichkeiten, aber nach den Verfahrenskosten, zu befriedigen. Inhaber von Masseverbindlichkeiten können also nicht „nur“ auf die Quote verwiesen werden.

3	<b>Insolvenzforderungen oder Insolvenzverbindlichkeiten (§ 38 InsO)</b>	Insolvenzverbindlichkeiten sind solche Verbindlichkeiten, die zum Zeitpunkt der Eröffnung des Insolvenzverfahrens schon bestanden haben. Das sind die Forderungen derjenigen Gläubiger, die zur Zeit der Eröffnung einen begründeten Vermögensanspruch gegen den Insolvenzschuldner haben – egal, ob es sich dabei um einen zivilrechtlichen Anspruch oder um einen öffentlich-rechtlichen Anspruch (z.B. Steuerbescheide) handelt.
4	<b>Nachrangige Insolvenzforderungen</b>	<p>Die nachrangigen Insolvenzforderungen werden in folgender Rangfolge, bei gleichem Rang nach dem Verhältnis ihrer Beträge, berichtet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die seit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens laufenden Zinsen und Säumniszuschläge auf Forderungen der Insolvenzgläubiger;</li> <li>2. die Kosten, die den einzelnen Insolvenzgläubigern durch ihre Teilnahme am Verfahren erwachsen;</li> <li>3. Geldstrafen, Geldbußen, Ordnungsgelder und Zwangsgelder sowie solche Nebenfolgen einer Straftat oder Ordnungswidrigkeit, die zu einer Geldzahlung verpflichten;</li> <li>4. Forderungen auf eine unentgeltliche Leistung des Schuldners;</li> <li>5. Forderungen auf Rückgewähr eines Gesellschafterdarlehens oder Forderungen aus Rechtshandlungen, die einem solchen Darlehen wirtschaftlich entsprechen.</li> </ol>

### Einordnung der Forderungen



### 11. Aufhebung

Nach erfolgter Verteilung der Insolvenzmasse hebt das Insolvenzgericht das Insolvenzverfahren auf. Bei Gesellschaften, insbesondere bei Insolvenzverfahren über das Vermögen einer GmbH oder einer GmbH & Co. KG ist das Insolvenzverfahren beendet. Lediglich bei Insolvenzverfahren über das Vermögen natürlicher Personen schließt sich die Wohlverhaltensperiode an.

### 12. ggf. Restschuldbefreiung

An die Einstellung des Insolvenzverfahrens über eine natürliche Person kann das Restschuldbefreiungsverfahren folgen. Nach Erteilen der Restschuldbefreiung wird der Schuldner von sämtlichen vor Verfahrenseröffnung begründeten Verbindlichkeiten befreit. Das Restschuldbefreiungsverfahren setzt aber die Durchführung eines Insolvenzverfahrens voraus. Es ist somit unzulässig, wenn das Insolvenzverfahren (mangels Masse) nicht eröffnet oder später mangels Masse eingestellt wurde. Für die Schuldner ist eine Restschuldbefreiung nur dann eröffnet, wenn die Kosten des Verfahrens gedeckt sind. Nach dem am 1.12.2001 in Kraft getretenen Gesetz zur Änderung der InsO wird durch eine gewährte Stundung der Verfahrenskosten eine Abweisung mangels Masse vermieden. In diesem Fall sind die Verfahrenskosten als gedeckt anzusehen.

Soweit keine Versagungsgründe vorliegen, kündigt das Gericht in einem Beschluss an, dass Sie Restschuldbefreiung erlangen, wenn Sie Ihren gesetzlichen Obliegenheiten nachkommen.

Zu diesen gesetzlichen Obliegenheiten gehört es unter anderem, dass Sie eine angemessene Erwerbstätigkeit ausüben bzw. sich um eine solche bemühen, dass Sie geerbtes Vermögen zur Hälfte an den Treuhänder herausgeben, dass Sie jeden Wohnsitzwechsel unverzüglich dem Gericht oder dem Treuhänder anzeigen und dass Sie keinem Gläubiger einen Sondervorteil verschaffen.

Ferner müssen Sie jeden Wohnsitz- und Arbeitgeberwechsel unaufgefordert dem Gericht und dem Treuhänder anzeigen.

Nach Ablauf der so genannten 6-jährigen Wohlverhaltensphase entscheidet das Gericht, ob Ihnen nun endgültig die Restschuldbefreiung erteilt wird oder nicht. Vor dieser Entscheidung muss das Gericht allerdings die Insolvenzgläubiger, den Treuhänder und Sie als Schuldner hören.

Sofern in diesem Zusammenhang weder der Treuhänder noch ein Gläubiger einen Versagungsantrag stellt, muss das Gericht die Restschuldbefreiung erteilen – unabhängig davon, ob und in welcher Höhe die Gläubiger befriedigt worden sind. Solche Versagungsgründe muss das Gericht nicht von Amts wegen ermitteln.

Die Wohlverhaltensperiode verkürzt sich aber nach den Neuregelungen seit dem 1.7.2014

- auf 3 Jahre (gem. § 300 Abs. 1 Ziff. 2 InsO), wenn es dem Schuldner gelingt, mindestens 35 % der Schulden, die Gläubiger angemeldet haben, sowie die gesamten Verfahrenskosten in diesem Zeitraum zu zahlen.
- bzw. auf 5 Jahre (gem. § 300 Abs. 1 Ziff. 3 InsO), wenn es dem Schuldner innerhalb dieses Zeitraums zumindest gelingt, die gesamten Verfahrenskosten (im Regelfall ca. ca. 1.500 - 3.000 €) abzutragen.

Wenn Ihnen das Gericht nun Restschuldbefreiung erteilt hat, werden Sie von allen gegenüber den Gläubigern noch nicht erfüllten Verbindlichkeiten befreit. Das gilt auch gegenüber Gläubigern, die ihre Forderungen nicht im Insolvenzverfahren angemeldet haben.

Nicht erfasst werden allerdings solche Forderungen, die auf einer vorsätzlichen unerlaubten Handlung Ihrerseits beruhen, sowie Geldstrafen, Geldbußen, Ordnungsgelder und Zwangsgelder. Von der Restschuldbefreiung nicht berührt werden auch Forderungen der Gläubiger gegenüber Mitschuldner und Bürgen.

Seit dem 1.7.2014 sind von der Erteilung der Restschuldbefreiung ebenso folgende Forderungen nicht berührt:

- Verbindlichkeiten des Schuldners aus einer vorsätzlich begangenen unerlaubten Handlung, aus rückständigem gesetzlichen Unterhalt, den der Schuldner vorsätzlich pflichtwidrig nicht gewährt hat, oder aus einem Steuerschuldverhältnis, sofern der Schuldner im Zusammenhang damit wegen einer Steuerstrafat nach den §§ 370, 373 oder § 374 der Abgabenordnung rechtskräftig verurteilt worden ist; der Gläubiger hat die entsprechende Forderung unter Angabe dieses Rechtsgrundes nach § 174 Absatz 2 anzumelden;
- Geldstrafen und die diesen in § 39 Abs. 1 Nr. 3 gleichgestellten Verbindlichkeiten des Schuldners;
- Verbindlichkeiten aus zinslosen Darlehen, die dem Schuldner zur Begleichung der Kosten des Insolvenzverfahrens gewährt wurden.

Wenn sich allerdings nachträglich herausstellt, dass Sie Ihre Obliegenheiten verletzt und dadurch die Befriedigung der Gläubiger erheblich beeinträchtigt haben, kann das Gericht die Restschuldbefreiung widerrufen.

Voraussetzung ist, dass ein Gläubiger einen entsprechenden Antrag stellt.

Ein solcher Widerruf kommt allerdings nicht schon wegen jeder Obliegenheitsverletzung in Betracht. Vielmehr muss dadurch die Befriedigung der Insolvenzgläubiger erheblich beeinträchtigt worden sein. Zudem muss der Gläubiger den Antrag innerhalb eines Jahres nach Rechtskraft der Entscheidung über die Restschuldbefreiung gestellt haben.

Seit Mitte 2014 kann auch bereits 5 Jahre nach rechtskräftiger Versagung einer Restschuldbefreiung ein neuer Antrag gestellt werden (bisher erst nach 10 Jahren).

## **Schutzschild**

### **Sanierung in Eigenregie**

Das Schutzschildverfahren (§ 270b InsO) unterscheidet sich nicht grundsätzlich von einem Eigenverwaltungsverfahren – auch bezüglich der weiteren Chancen und Risiken nicht. Der wesentliche Unterschied ist, dass das Verfahren nur möglich ist, wenn das Unternehmen erst drohend zahlungsunfähig und noch nicht zahlungsunfähig oder überschuldet ist.

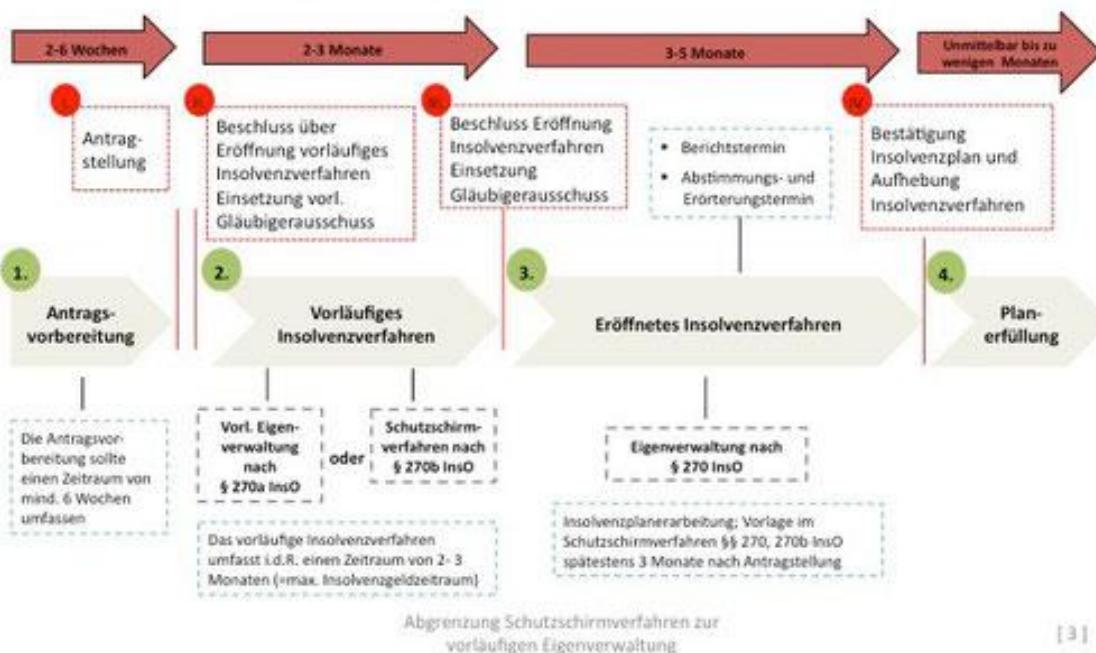
Zudem kann der überwachende Sachwalter vom Unternehmen ausgesucht werden und wird nicht vom Gläubigerausschuss oder dem Insolvenzgericht bestimmt. Bei diesem Verfahren ist es also möglich einen Sachwalter seines Vertrauens mit in das Verfahren zu bringen.

### Insolvenz in Eigenverwaltung

Bei einer Insolvenz in Eigenverwaltung behält die bisherige Geschäftsleitung im Regelinsolvenzverfahren die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über das Unternehmen, was auf den Sanierungserfolg wesentlichen Einfluss hat.

In der Eigenverwaltung wird vom Unternehmen ein Insolvenzplan erstellt und die Grundlagen gelegt, damit das Unternehmen weitergeführt werden kann

Ablauf Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung



### Schutzschirmverfahren

Ziel eines Schutzschirmverfahrens ist die Vorbereitung einer Sanierung bei drohender Zahlungsunfähigkeit. Falls das Gericht zustimmt, muss innerhalb von drei Monaten ein Insolvenzplan vorgelegt werden.

#### Insolvenzplanverfahren

Auch das Insolvenzplanverfahren erfolgt im Rahmen eines ordentlichen Insolvenzverfahrens. Ziel eines Insolvenzplanes ist die Erhaltung und Fortführung des Unternehmens durch schnelle Entschuldung, Übertragung oder Liquidation mit einem Teilzahlungsvergleich.

### Nachlassinsolvenzverfahren

Verstirbt ein Schuldner, wird ein Nachlassinsolvenzverfahren durchgeführt. Damit wird die Haftung der Erben auf den Nachlass beschränkt.

Sämtliche Antragsformulare zur Antragstellung der Insolvenz sind im Internet online aufrufbar!

## XV Wichtige betriebswirtschaftliche Begriffe

### XV.1 Begriffsbestimmungen

<b>Wirtschaft:</b>	Ist der Inbegriff aller planvollen menschlichen Tätigkeiten, die unter Beachtung des ökonomischen Prinzips ( <b>Rationalprinzip</b> ) mit dem Zweck erfolgen, die - an den Bedürfnissen der Menschen gemessen - bestehende Knappheit an Gütern zu verringern.
<b>Rationalprinzip:</b> (Ökonomisches Prinzip)	Es besagt, daß ein bestimmtes Ziel mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel erreicht werden soll. Dieses Rationalprinzip lässt sich auf die Wirtschaft übertragen und dort als ökonomisches Prinzip mengenmäßig und wertmäßig wie folgt formulieren:
<i>Mengenmäßige Definition:</i>	Mit einem gegebenen Aufwand an Produktionsfaktoren ist der größtmögliche Güterertrag zu erzielen ( <b>Maximalprinzip</b> ) oder ein gegebener Güterertrag ist mit geringstmöglichem Einsatz an Produktionsfaktoren zu erzielen ( <b>Minimalprinzip</b> ).
<i>Wertmäßige Definition:</i>	Es ist so zu handeln, daß mit einem gegebenen Geldaufwand ein maximaler Erlösbeitrag oder ein bestimmter Erlös mit einem minimalen Geldeinsatz erwirtschaftet wird.
<b>Optimumprinzip:</b>	Es ist so zu Handeln, daß Input und Output optimal aufeinander abgestimmt sind.
<b>Volkswirtschaft:</b>	Ist die Gesamtheit des wirtschaftenden Zusammenwirkens aller privaten und öffentl. Wirtschaftssubjekte innerhalb des Wirtschaftsraumes.
<b>Betriebswirtschaft:</b>	Ist die wertfreie Beschreibung der betrieblichen Vorgänge sowie ihres Zusammenwirkens sowie der Versuch der Erklärung des Zusammenwirkens.
<b>Volkswirtschaftslehre:</b>	Ist die Lehre über das wirtschaftliche Zusammenwirken aller Wirtschaftssubjekte innerhalb eines einheitlichen Wirtschaftsraumes.
<b>Betriebswirtschaftslehre:</b>	Ist die Lehre über die betrieblichen Vorgänge sowie das Zusammenwirken der einzelnen Betriebsbereiche.
<b>Unternehmung:</b>	Hierunter ist der rechtlich - finanzielle Rahmen, d. h. die Gesellschaftsform wie z. B. GmbH, AG, Personengesellschaft zu verstehen. Sie ist rein geistiger Natur und daher nicht greifbar.
<b>Unternehmen:</b>	Das Unternehmen ist die Umsetzung der geistigen Vorstellung der Unternehmung und entsteht mit der Gründung. Das Unternehmen ist somit greifbar.
<b>Betrieb:</b>	Der Betrieb ist ein Bestandteil des Unternehmens, an dem die körperliche Durchführung der Leistungserstellung erfolgt. Ein Unternehmen kann mehrere Betriebe haben.
<b>Büro:</b>	Ein Betrieb kann mehrere Büros haben. Sie sind der Ort der Administration und Verwaltung.

**Firma:**

Die Firma ist die rechtsverbindliche Bezeichnung des Unternehmens, unter der es am Markt auftritt und seine Geschäfte abschließt.

**Niederlassung:**

Eine **Niederlassung** kann als **selbständige Zweigniederlassung** oder als **Betriebsstätte** (= auch **unselbständige Zweigniederlassung** genannt) betrieben werden.

Die Einrichtung einer **Betriebsstätte** ist die einfachste Organisationsmöglichkeit, in der sich ein in- oder ausländisches Unternehmen an einem anderen Standort außerhalb seines Sitzes in Deutschland gewerblich betätigen kann (ohne eine eigene neue juristische Person zu bilden und ohne Handelsregisterpflicht). Die **selbständige Zweigniederlassung** ist zwar auch **keine eigene juristische Person**, sie **muss** aber in das Handelsregister eingetragen werden). Im Gegensatz zu einem Informationsbüro oder einer Repräsentanz, die mit einem freien Handelsvertreter besetzt ist, sind **Betriebsstätte und die selbständige Zweigniederlassung Bestandteil der eigenen Organisation**.

Vielfach wird im Zusammenhang mit der Errichtung von Niederlassungen insbesondere ausländischer Unternehmen der Begriff „**Repräsentanz**“ (insb. für ein Informationsbüro gebräuchlich) verwendet. Diesen Begriff kennt das deutsche Gewerbe- bzw. Handelsrecht nicht.

Entweder wird das Büro des betreffenden Unternehmens in Deutschland selbst als Bestandteil der **eigenen Organisation** gewerblich tätig, dann handelt es sich rechtlich um eine unselbständige Betriebsstätte (siehe unten). Diese ist gewerberechtlich anzumelden. Oder es wird ein Büro eröffnet, das von einem **externen** und entsprechend beauftragten selbständigen Gewerbetreibenden (z.B. einem Handelsvertreter) geleitet wird. Eine eigenständige gewerbliche Betätigung des ausländischen Unternehmens selbst erfolgt in diesem Falle in Deutschland nicht.

Eine Zweigniederlassung oder Betriebsstätte hat **keine eigene** von dem Unternehmen der Hauptniederlassung getrennte **juristische Person**. Sie ist rechtlich und organisatorisch Teil des Unternehmens der Hauptniederlassung und insoweit **dem Recht der Hauptniederlassung unterworfen**.

**Bruttosozialprodukt:  
BSP oder  
Nationaleinkommen)**

Summe aller fakturierten Leistungen innerhalb eines definierten Zeitraumes und eines definierten geographischen Raumes abzüglich der Leistungen der Vorstufen.  
(BSP = Bruttoinvestitionen + Umsatzerlöse + Außenbeitrag)  
( $BSP = I_{brutto} + C + (Ex-Im)$ )

**aber auch**

**Bruttoinlandsprodukt (BIP)** abzüglich Einkommen von Ausländern aus Erwerbstätigkeit und Vermögen im Inland, zuzüglich Einkommen von Inländern aus Erwerbstätigkeit und Vermögen im Ausland

**Nettosozialprodukt:  
(zu Marktpreisen) (NSP)**

Bruttosozialprodukt abzüglich Aufwendungen für Ersatz bzw. Verschleiß und Werteverzehr (Abschreibungen)  
**(NSP = BSP – Abschreibungen)**

**Nettosozialprodukt:**  
**(zu Faktorkosten )**

Bruttosozialprodukt abzüglich Aufwendungen für Ersatz bzw.  
 Verschleiß und Werteverzehr (Abschreibungen), zuzüglich  
 Subventionen, abzüglich Steuern  
**= Vollkseinkommen (NSP = BSP – Abschreibungen – (indirekte Steuern - Zuschüsse) auch Vollkseinkommen genannt**

**Bruttoinlandsprodukt:**  
**(BIP)**

Bruttosozialprodukt abzüglich Einkommen, von Inländern, das im Ausland erzielt wurde, zuzüglich Einkommen von Ausländern, welches im Inland erzielt wurde.

**Produktionsfaktoren:**  
**(in der BWL)**

Arbeitskraft, Maschinen + Anlagen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe  
**die Elementaren Produktionsfaktoren sind:**

- **Arbeit** (die Arbeit ist hier im Sinne einer ausführenden Tätigkeit zu verstehen, z.b. das Bohren an einem Werkstück oder das Buchen von Geschäftsvorfällen auf Konten , nicht als dispositive Arbeit)
- **Betriebsmittel** (Zu den Betriebsmitteln zählen alle Einrichtungen und Anlagen, z.b. Grundstücke ,Gebäude, Maschinen und maschinelle Anlagen , Werkzeuge, Vorrichtungen , Fahrzeuge , Transportmittel und Fördermittel, Lagereinrichtungen , Meß-und Prüfmittel.
- **Werkstoffe** (dazu zählen: **Rohstoffe** als Grundbestandteile fertiger Erzeugnisse, wie z.b. Holzstücke bzw. Blechteile, **Hilfstoffe** als Nebenbestanteile der Erzeugnisse, z.b. Leim, Nägel, **Betriebsstoffe**, die keine Bestandteile der Erzeugnisse werden z.b. Strom, Kohle

**die Dispositiven Produktionsfaktoren sind:**

- **Leitung (Führung)** (Sie hat das Unternehmen zu führen. Ihre Aufgabe ist es z.b. die Leistungserstellung zu steuern und den Produktionsvorgang zweckentsprechend zu organisieren) Wird auch als **originärer Faktor** bezeichnet.
- **Planung** (die Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen wirtschaftlichen Handels unter Beachtung des Rationalprinzips. Sie basiert auf den Zielen des Unternehmens)
- **Organisation** (die Organisation ist die dauerhafte Ordnung bzw. geregelte Struktur des Unternehmens. Außerdem umfasst sie die Tätigkeit des Organisierens)
- **Information (Wissen)** (Neuerdings bezeichnet man auch Information als einen dispositiven Produktionsfaktor, da Information einen wesentlichen Einfluß auf die anderen drei dispositiven Faktoren ausübt.

Planung, Organisation und Information werden als **derivative** Produktionsfaktorenbezeichnet.

**Produktionsfaktoren:**  
**(in der VWL)**

Arbeit, Boden und Kapital

**Markt:**

Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen

**Jahresabschluß:**

Ist der Oberbegriff für die **Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital zum Ende einer Wirtschaftsperiode**, ohne dabei eine Unterscheidung nach Gesellschaftsformen vorzunehmen und setzt sich aus der **Bilanz** und der **Erfolgsrechnung** sowie ggf. dem **Anhang und Lagebericht** zusammen.

**Bilanz:**

Ist Bestandteil des Jahresabschlusses und stellt die an einem Stichtag (**Bilanzstichtag**) aus der Buchführung abgeleiteten

	Bestände an Vermögen und Schulden gegeneinander.
<b>Gewinn- und Verlustrechnung:</b> <b>(G U V)</b>	Hierunter ist die Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen einer Abrechnungsperiode zu verstehen. Sie wird auch oft als <b>Erfolgsrechnung</b> bezeichnet.
<b>Anhang:</b>	Hierunter ist eine Erläuterung zur Erfolgsrechnung und zur Bilanz zu verstehen, die dem Leser der Bilanz weitergehende Informationen liefert. (Er ist jedoch nur bei Kapitalgesellschaften erforderlich).
<b>Lagebericht:</b>	Dieses ist ein Bestandteil des Jahresabschluß von Kapitalgesellschaften und soll dem Leser des Jahresabschlusses eine Information über die aktuelle Lage der Unternehmung sowie über zukünftige Annahmen geben.
<b>Steuerbilanz:</b>	Ist die Bilanz, auf deren Basis die Ermittlung der Bemessungsgrundlagen für die <b>Einkommens- und Körperschaftssteuer</b> erfolgt; also der steuerpflichtige Gewinn. Sie bildet ebenfalls die Grundlage für die Berechnung des Gewerbeertrages. Sie baut auf der <b>Handelsbilanz</b> auf, wobei jedoch die Bewertung nach steuerrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsrichtlinien erfolgt (§ 5 EStG).
<b>Handelsbilanz:</b>	Ist die Bilanz, auf deren Basis das Vermögen sowie die Schulden der Unternehmung nach handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsrichtlinien erfolgt (§§242,264 HGB).
<b>Rücklagen:</b>	Rücklagen sind Eigenkapital, das (1) nicht auf den Kapitalkonten (Grundkapital, Stammkapital, Gesellschaftskapital), sondern auf gesonderten Rücklagenkonten ausgewiesen wird (offene Rücklagen, die in der Bilanz als Kapital- oder Gewinnrücklagen erscheinen); (2) überhaupt nicht in der Bilanz in Erscheinung tritt, da Vermögensbestandteile unterbewertet worden sind (Stille Rücklagen im engeren Sinne); oder das (3 ) in überhöhten Passivposten , z. B. Rückstellungen steckt (versteckte stille Rücklagen).
<b>Rückstellungen:</b>	sind in der Regel wirtschaftlich als <b>Fremdkapital</b> anzusehen und stets zeckgebunden. Sie werden für Aufwendungen gebildet, die ihren wirtschaftlichen Grund in der abgelaufenen Periode haben, die aber erst in einer späteren Periode zu Auszahlungen (Pensionsrückstellungen) oder Mindereinzahlungen (Delkredere-rückstellungen) führen
<b>Rechnungswesen:</b>	Ist ein Instrument zur zahlenmäßigen Erfassung sowohl volkswirtschaftlicher als auch betriebswirtschaftlicher Sachverhalte.
<b>Betriebliches Rechnungswesen:</b>	Als betriebliches Rechnungswesen bezeichnet man die systematische, regelmäßige oder auch fallweise Erfassung, Aufbereitung, Auswertung und Übermittlung der das Betriebsgeschehen betreffenden quantitativen Daten (Mengen und Wertgrößen) mit dem Ziel, sie für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecke innerhalb des Betriebes zur Information und Beeinflussung von Außenstehenden zu verwenden. Es wird dabei in <b>internes</b> und <b>externes Rechnungswesen</b> unterschieden.
<b>Externes Rechnungswesen:</b>	Das externe Rechnungswesen bildet die Vorgänge finanzieller

Art ab, die sich zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt abspielen. Aufgaben sind z. B. die Erstellung des Jahresabschlusses. Oft wird für das externe Rechnungswesen auch die Bezeichnung Finanz- und Geschäftsbuchhaltung gebraucht.

**Internes Rechnungswesen:**

Das interne Rechnungswesen ist in erster Linie ein Instrument der Unternehmensführung. Es informiert dieses vor allem über die erfolgsmäßigen Konsequenzen der Leistungserstellung und -verwertung. Es erfaßt und dokumentiert nicht nur die Leistungen selbst, sondern auch vor allem auch die durch das Erstellen der verschiedenenartigen Leistungen ausgelösten Kosten und für die abgesetzten Leistungen erzielten Erlöse. Diese werden nicht nur vergangenheitsbezogen (für bereits abgelaufene Perioden) registriert, sondern auch geplant. Damit ergeben sich als Aufgaben des internen Rechnungswesens: **Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung**.

**Kostenrechnung:**

Die Kostenrechnung ist ein Gebiet des **Rechnungswesens** und entspricht der Betriebsbuchhaltung, in die auch die Leistungsrechnung als integrativer Bestandteil eingegliedert ist.

**Leistungsrechnung:**

Die Leistungsrechnung zeichnet periodenbezogen, nach Leistungsarten und Leistungsvarianten, die Ausbringung der einzelnen **Kostenstellen** eines Unternehmens auf.

**Kostenstellen:**

Kostenstellen sind insbesondere die nach funktionalem oder räumlichen Aspekten voneinander abgegrenzten Unternehmensbereiche, mitunter auch Verantwortungsbereichen, die den Anfall bestimmter **Kostenarten** disponieren und demzufolge auch zu vertreten haben. Für jede Kostenstelle werden die von ihr verursachten Kostenarten erfaßt und ausgewiesen. In modernen Unternehmen werden darüber hinaus nicht nur die Istkosten erfaßt, sondern auf der Basis von Planzahlen Soll-Ist-Abweichungen registriert, welche auf der Basis der **Plankostenrechnung** erarbeitet wurden. In der **Kostenstellenrechnung** werden die angefallenen Kosten auf die Kostenstellen verrechnet. Das gilt insbesondere für solche Kosten, die nicht für eine einzelne Endprodukteinheit, sondern für bestimmte *räumlich oder funktional abgrenzbare* Abteilungen anfallen (z. B. Meisterlohn).

**Die Kostenstellenrechnung beantwortet die Frage: Wo sind in einer Abrechnungsperiode nicht direkt einem Endprodukt zurechenbare Kosten angefallen?**

**Kostenarten:**

Eine einzelne Kostenart beschreibt und umfaßt den für einen bestimmten Produktionsfaktortyp (für bestimmte Güter- bzw. Dienstleistungsart) festzustellenden (entstehenden) Werteverzehr. **Primäre Kostenarten** leiten sich dabei vom Verbrauch bzw. der Inanspruchnahme von Produktionsfaktoren ab, die von Dritten bereitgestellt wurden. **Sekundäre Kostenarten** leiten sich vom Verbrauch oder der Inanspruchnahme selbsterstellter Leistungen.

**Die Kostenartenrechnung gibt- gegliedert nach der Art der verzehrten Wirtschaftsgüter und ausgedrückt in Geldgrößen- Auskunft darüber, welche Produktionsfaktoren in der Abrechnungsperiode verbraucht bzw. in Anspruch genommen wurden.**

<b>Kostenträger:</b>	In der <b>Kostenträgerrechnung</b> findet die Kostenrechnung ihren Abschluß. In ihr werden die angefallenen Kosten <i>verwendungsbezogen</i> unter Differenzierung nach Arten von Endprodukten oder Leistungen, die man <b>Kostenträger</b> nennt, erfaßt und ausgewiesen.
	<b>Die Kostenträgerrechnung beantwortet die Frage: Wofür bzw. für welche Produkte und Leistungen sind Kosten in welcher Höhe angefallen?</b>
<b>Finanzierung:</b>	Unter Finanzierung versteht man die Beschaffung ( <b>Aktivfinanzierung</b> ) und Bereitstellung ( <b>Passivfinanzierung</b> ) der beschafften Finanzmittel zur Ingangsetzung und/oder Aufrechterhaltung des betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozesses.
<b>Investition:</b>	Investition ist die <b>Umwandlung der beschafften und bereitgestellten Finanzmittel</b> in Sachanlagevermögen, Umlaufvermögen und / oder Human Resources zur Ingangsetzung und/oder Aufrechterhaltung des betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozesses.
<b>1,1-Führungsstil (Impoverished Management)</b>	Sehr schwache Einflussnahme der Führungskraft.
<b>1,9 Führungsstil</b>	Die Belange der Mitarbeiter stehen im Vordergrund.
<b>3D-Modell von Reddin</b>	Führungsstil, der auf den Faktoren "Führungsstil", "Situation" und "Erfolg" beruht.
<b>5,5-Führungsstil (Middle of the Road - Management)</b>	Balance beider Orientierungen in einem Kompromiss aus Aufgaben- und Personenorientierung
<b>7-S Modell</b>	Managementmodell von McKinsey, das auf der Erkenntnis basiert, dass der Unternehmenserfolg nicht nur durch die so genannten "harten", sondern wesentlich auch durch die "weichen" Faktoren beeinflusst werden kann. Die Faktoren sind untereinander eng vernetzt.
<b>9,1-Führungsstil (Authority-Compliance-Management)</b>	Stark aufgabenorientierte, strukturgestaltende Führung. Materielle Anreize erzeugen Mitarbeiter-Zufriedenheit.
<b>9,9-Führungsstil (Team-Management)</b>	Die Beziehungen sind durch Vertrauen und Respekt geprägt. Das Ziel ist, ein maximales Leistungsergebnis bei bestmöglicher Berücksichtigung der menschlichen Aspekte zu erreichen. Dabei handelt es sich um den idealen Führungsstil. Dieser ist unter anderem geprägt durch eine starke Ausrichtung auf übergeordnete Ziele, offene Kommunikation und Verantwortung, Vertrauen, Delegation, direkte Konfliktlösung und gemeinsame Problemlösungen und Entscheidungsfindung.
<b>Ausführungsplanung</b>	Erläutert dem einzelnen Planempfänger weitere Teilschritte im Arbeitsprozess und kann im Extremfall Planvorgaben bis auf den einzelnen Tag beinhalten.
<b>Autopoiesie</b>	"Lebensfähige Systeme können sich selbst kontinuierlich reproduzieren, d.h. Elemente, aus denen sie bestehen, unbeeinflusst von der Umwelt, erneuern. Voraussetzung dafür ist eine

"Selbstreferenz", d.h. die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung, Selbstreflexion und Selbstverständen."

### **Autoritärer Führungsstil**

Vorgesetzter entscheidet und ordnet an.

### **Balanced Scorecard**

Umfassendes Kennzahlensystem, das sich konsequent an der Unternehmensstrategie orientiert. Es verknüpft vergangenheits- und zukunftsorientierte Kennzahlen mit nichtfinanziellen Messgrößen.

### **Beratender Führungsstil**

Vorgesetzter informiert seine Mitarbeiter, hört ihre Meinung und entscheidet danach.

### **Besichtigungsanalyse**

Besichtigung des realen Geschehens, z.B. bei Elementarrisiken wie Brandrisiko

### **Best Practice**

Konzept der Orientierung an den stärksten Wettbewerbern

### **BPR**

#### **(Business (Process-) Reengineering)**

Managementansatz mit einer fundamentalen und radikalen Neugestaltung geschäftlicher Abläufe in einem Unternehmen mit dem Ziel, eine Verbesserung in Quantensprüngen im Bereich der Kosten, des Service und der Qualität zu erreichen. Es beinhaltet eine grundlegende Abkehr von traditionellen Arbeitsläufen mit Arbeitsplätzen, die einzelaufgabenbezogen sind und in ihrem Grundansatz noch auf die Industrielle Revolution zurückzuführen sind.

### **Change Management**

#### **(Veränderungsmanagement)**

Strategien, mit denen tiefgreifende Veränderungsprozesse in Unternehmen geplant, gesteuert und flankiert werden. Das Ziel besteht darin, die Mitarbeiter in diesen Prozess zu integrieren und damit Akzeptanz zu schaffen.

### **Charisma**

Spezielle persönliche Begabung, außergewöhnliche Dinge zu tun. Charisma ist immer an die jeweilige soziale Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern gebunden.

### **Controller**

Die Tätigkeitsfelder reichen von sehr rechnungswesennahen Tätigkeiten wie der Durchführung der Kostenrechnung, der Budgetkontrolle und Soll-Ist-Abweichungsanalysen bis hin zur strategischen Planung und Kontrolle. Eine etwas andere Tätigkeitsfeldbeschreibung ergibt sich aus der Auswertung von Stellenbeschreibungen in denen Controller/innen für folgende Aufgabenbereiche gesucht werden: Aufbau und Weiterentwicklung eines Controllingsystems, Aufbau und Ausbau des Controllinginstrumentariums, Informationsbeschaffung und Informationsbereitstellung, Mitwirkung bei der Festlegung der Unternehmensziele einschließlich strategisches Controlling, Unternehmensplanung, Kosten- und Erfolgs-, Finanz-, Investitions-, Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Absatz- / Vertriebs-, Personal-, F&E-, Projekt-, Beteiligungs-Controlling, Bilanzen und EDV-Einsatz für Controlling-Zwecke.

### **Controlling** Information

Ergebnisorientierte Steuerung durch Planung, Kontrolle und

### **Corporate Culture** **(Unternehmenskultur)**

System von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. In diesem Sinne bezeichnet dieser Begriff

das von allen Mitarbeitern anerkannte und als Verpflichtung angenommene Werte- und Zielsystem der Unternehmung.

<b>Corporate Identity (Unternehmensidentität)</b>	Summe der kollektiven Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen und Wertvorstellungen einer Unternehmung
<b>Corporate Image (Unternehmensimage)</b>	Besteht aus dem Binnenimage, welches das Bild der Mitarbeiter von ihrem Unternehmen wiedergibt, und dem Außenimage, welches durch die äußere Umwelt geprägt wird.
<b>Delegativer Führungsstil</b>	Die Gruppe entscheidet, die Führungskraft koordiniert.
<b>Delphimethode</b>	Instrument einer mehrstufigen Expertenbefragung wird eingesetzt. Es werden mehrere Befragungsrunden durchgeführt, wobei die Ergebnisse der vorhergehenden Befragung jeweils allen Experten mitgeteilt wird.
<b>Dokumentenanalyse</b>	Risiken aus Verträgen, Behördenbescheiden oder Planungsunterlagen sowie dem betrieblichen Rechnungswesen
<b>Eigenschaftsansatz (Trait Approach)</b>	Klassische Führungstheorie, die von den Grundannahmen ausgeht, dass die Führungskraft Ursache des Erfolges ist ("Great Man Theory") sowie spezielle Eigenschaften dieser Führungskraft charakterisieren.
<b>Erfolgsmessung (Performance Measurement)</b> und	Hat zum Ziel, strategische Implementierungsprozesse mit monetären und nichtmonetären Kennzahlen zu steuern.
<b>Erwartungswert eines Risikos</b>	Produkt aus (Eintrittswahrscheinlichkeit) x (Schadensausprägung eines Risikos)
<b>Fiedlers Kontingenztheorie</b>	Beschreibt die Effizienz von Führungsstilen in Abhängigkeit von der jeweiligen Führungssituation. Dieses Modell basiert auf den drei Kernvariablen "Führungsstil", "Eignung der jeweiligen Situation" und "Führungseffektivität".
<b>Führung durch Menschen</b>	Handeln des Vorgesetzten, seine Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren und Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren wird zum zentralen Bestandteil der Führung.
<b>Führung durch Strukturen</b>	Im Rahmen des institutsoorientierten Managements werden Strukturen im Bereich der Organisation, des Personals und der Informationen gestaltet, Bsp: Organigramme, Stellenbeschreibungen, Personalentwicklungsprogramme.
<b>Führungsgrundsätze</b>	Konkretisierte und formalisierte, normative Orientierungsmuster, häufig in Form schriftlich formulierter Handlungsanweisungen mit dem Ziel, einheitliche Vorstellungen der Personalführung im Unternehmen durchzusetzen.
<b>Führungshandeln</b>	Gesamtheit der Handlungsweisen einer Führungskraft im Führungsprozess
<b>Führungsinstrumente</b>	Elemente der Führung, die sich meist nur auf Teilprozesse oder bestimmte Situationen beziehen und für diese jeweils konkrete Handlungsanweisungen oder Verfahren bereitstellen.

<b>Führungskräfte</b>	Personen im Unternehmen, welche Mitarbeiter führen, unternehmensrelevante Entscheidungen treffen und deren Umsetzung steuern.
<b>Führungsmittel</b>	Elemente der Führung, die sich meist nur auf Teilprozesse oder bestimmte Situationen beziehen und für diese jeweils konkrete Handlungsanweisungen oder Verfahren bereitstellen.
<b>Führungsphilosophien</b>	Grundlegende Annahmen über die Art und Weise, wie Führung und Führungsprozesse in einer Organisation umgesetzt werden. Sie basieren in der Regel auf so genannten Menschenbildern und enthalten Aussagen über den Umgang mit den Mitarbeitern, z.B. Fragen der Kontrolle, Motivation oder Kritik sowie über erlaubte, verbotene, geeignete und ungeeignete Handlungsweisen von Führungskräften. Sie existieren sowohl als tatsächlich wirkende Muster als auch als normative, ("Soll") Vorstellungen.
<b>Führungssysteme</b>	Ganzheitliche Lösungen auf der Basis der Führungsphilosophie. Sie bestehen aus Strukturen und Systemen zur Steuerung und Unterstützung der Führungsprozesse.
<b>Führungstechniken</b>	Elemente der Führung, die sich meist nur auf Teilprozesse oder bestimmte Situationen beziehen und für diese jeweils konkrete Handlungsanweisungen oder Verfahren bereitstellen.
<b>Führungstheorien</b>	Definition der Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozesse und Konsequenzen der Führung.
<b>Ganzheitliches Denken</b>	Integrierendes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiten Horizont beruht und eine Vielzahl von Einflussfaktoren berücksichtigt. Es ist weniger isolierend und zerlegend (analytisch) und damit ungewohnt, da die wissenschaftliche Tradition durch die Analyse geprägt ist.
<b>Gap-Analyse</b>	Planungsmethode, die Abweichungen von den Zielen für den Fall ermittelt, dass die bisherigen Aktionen und Managementaktivitäten weitergeführt werden.
<b>Harzburger Modell</b>	"Betrachtet den Mitarbeiter als selbstständig denkenden, handelnden und entscheidenden Menschen. Der Vorgesetzte sollte sich von seinem überkommenen Denkmodell trennen und das Mitarbeiterpotenzial für das Unternehmen nutzbar machen, indem er seinen Mitarbeitern feste Aufgabengebiete zuwies und die dazu nötigen Kompetenzen einräumte. Der Mitarbeiter sollte weitgehend selbst entscheiden, wie er seine Aufgaben erledigte, die Führungskraft beschränkte sich auf das Beobachten und Kontrollieren."
<b>Hierarchie</b>	Jedes System besteht aus Subsystemen. Einzelne Systeme können sich zusammenschließen und höherstehende Ordnungen bilden.
<b>Informationsmanagement</b> Unternehmen	Generierung und Verarbeitung von Informationen aus dem und dessen Umfeld
<b>Kaizen</b>	Sammelbegriff für eine Vielzahl von Managementsätzen, die wesentlich mit dazu beigetragen haben, die rasante wirtschaftliche Entwicklung Japans seit den 50er-Jahren des vorigen Jahrhunderts zu bewirken. KAIZEN bezeichnet eine ständige Verbesserung, in die alle Führungskräfte und Mitarbeiter mit einbezogen sind.

<b>Konstrukteursdenken</b>	Management ist Menschenführung, ist Führung weniger, ist direktes Einwirken, auf Optimierung ausgerichtet, hat im Großen und Ganzen ausreichende Informationen, hat das Ziel der Gewinnerzielung.
<b>Konsultativer Führungsstil</b>	Die Gruppe entwickelt Vorschläge, die Führungskräfte wählt einen Vorschlag aus.
<b>Kooperative Führung</b>	Zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen Korridorthema. Eine strategische Marktrichtung wird von oben nach unten im gesamten Unternehmen durchgesetzt. Die Mitarbeiter und Führungskräfte können auf jeder Ebene ihre Probleme mit einbringen und bearbeiten.
<b>Kritische Masse</b>	Handlungsbereich, der langfristig die größte Hebelwirkung beinhaltet.

**KVP**

**(Kontinuierliche Verbesserungsprozesse)** Sammelbegriff für eine Vielzahl von Managementsätzen mit dem Ziel ständiger Verbesserung, in die alle Führungskräfte und Mitarbeiter mit einbezogen sind.

<b>Lean Management</b>	"Konzept zur Verbesserung der Wendigkeit und Schlagkraft ("Fitness") eines Unternehmens. 'Schlankheit' bezeichnet dabei die Erfüllung von Kundenanforderungen mit möglichst wenig Verschwendungen."
<b>Leistungsprofil</b>	Absolute Stärken und Schwächen eines Unternehmens
<b>Lernen</b>	Dauerhafte Veränderung des Handelns, die sich aus der aktiven Auseinandersetzung mit früher aufgenommenen Informationen und Erfahrungen ergibt.
<b>Lernende Organisation</b>	Organisation, die das Lernen aller Mitarbeiter ermöglicht und fördert. Aus diesem Prozess heraus entwickelt sich die Organisation kontinuierlich weiter.
<b>Liquiditätsplanung</b>	Regeln für das Umgehen mit Ein- und Auszahlungsüberschüssen, die zeigen, zu welchem Zeitpunkt aus planerischer Sicht Liquiditätsüberschüsse und -engpässe vorhanden sind.
<b>Lower Management</b>	Operative Steuerung der Arbeitsprozesse, überwiegend durch Abteilungs-, Gruppen- sowie Projektleiter, aber auch Fertigungsleiter oder Meister.
<b>Management by crisis</b>	Führung durch bewusste Herbeiführung bzw. Provokation von Krisen im Unternehmen. Dadurch soll die Leistung, Flexibilität und Entscheidungsfreude von Mitarbeitern gefördert werden.
<b>Management by decision rules</b>	Führung durch Vorgabe detaillierter Verhaltensweisungen und Regeln. Der Mitarbeiter soll im Rahmen einer detaillierten Regelvorgabe die vorgegebenen Ziele erfüllen. Eine exakte Ausrichtung aller Aktivitäten auf das gemeinsame Unternehmensziel soll dadurch erreicht werden.

<b>Management by delegation</b>	Führungstechnik, bei der Kompetenzen und Handlungsverantwortung eines bestimmten Aufgabenbereiches soweit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen werden.
<b>Management by exception</b>	Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmefällen
<b>Management by objectives (Führung durch Zielvereinbarung)</b>	Bezieht die Mitarbeiter in den Prozess der Zielabstimmung mit ein. Innerhalb der vereinbarten Ziele kann der Mitarbeiter frei entscheiden.
<b>Management by projects</b>	Führung durch fachübergreifende Koordination, Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten. Die Aufgaben sind meistens relativ neuartig und komplex. Nach Abschluss der Aufgabe ist das Projekt beendet.
<b>Management by results</b>	Führung durch Ergebnisüberwachung, d.h. der laufenden Kontrolle vorgegebener Ergebnisgrößen, wie Umsätze, Stückzahlen, Gewinngrößen. Im Gegensatz zum Management by objectives werden die Ziele von der Führungsebene festgelegt. In der Organisation schlägt sich dieses Konzept in der Profit-Center Organisation nieder.
<b>Management by systems</b>	Führung durch Systemsteuerung auf der Grundlage der Theorien der Kybernetik, d.h. der Lehre von Regelkreisen. Sie stellt eine Mischung aus verschiedenen anderen Führungsmodellen dar. Kennzeichnend für einen Regelkreis ist die Eigensteuerung und Rückmeldung von Ergebnissen. Dieses Modell ist die Grundlage des St. Gallener Führungsmodells.
<b>Managementfunktionen</b>	Beschreibung der Prozesse und Funktionen in arbeitsteiligen Institutionen, z.B. planen, organisieren, entscheiden, führen und kontrollieren.
<b>Managementhandeln</b>	Beschreibung der Personen, die Managementfunktionen wahrnehmen. Hier steht die Steuerungsfunktion im Vordergrund.
<b>Middle-Management</b>	Geschäftsbereichsleiter, Leiter von Funktionsbereichen bis hin zu Abteilungsleitern, die (administrative) Umsetzungsentscheidungen treffen, die vor allem der Zielrealisierung im jeweiligen Bereich dienen.
<b>Mitarbeiter-orientierter Führungsstil ("employee-orientation")</b>	Schwerpunkt liegt im zwischenmenschlichen Bereich, z.B. Faktoren der Achtung und Wärme.
<b>Natürliches Lernen</b>	Lernen von Kollegen, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Führungskräften
<b>OE (Organisationsentwicklung</b>	Geplanter, gelenkter und systematischer Prozess mit dem Ziel, die Unternehmenskultur, die Systeme und die Handlungsweisen in einer Organisation zu verändern, damit die Unternehmensziele durch eine verbesserte Effizienz erreicht werden.
<b>Operative Planung</b>	Detaillierte Planung einzelner Projekte, Laufzeit bis zu einem Jahr, in der Verantwortung des mittleren und unteren Managements. Umsetzung der strategischen Planung in einzelne betriebliche Teilpläne. Die operativen Planungsziele sollen also durch kurzfristige Vorgaben, i.S. von Kosten, Leistungen, Deckungsbeiträgen, Ergebnissen dazu beitragen, langfristig die gesteckten strategischen Ziele zu erreichen.

<b>Operative Risiken</b>	Risiken, die aus falschen oder fehlerhaften Umsetzungen hervorgehen.
<b>Organisationale Lernprozesse</b>	Die Organisation sammelt die zentralen Erfahrungen und Erfordernisse, die sie aus der Rückschau als wesentlich für die Effizienz und Existenz der Unternehmung erkannt hat. Diese werden in Form von Verfahrens- und Handlungsprogrammen gespeichert. Erweisen sich diese als fehlerhaft bzw. ungeeignet, so wird ein Korrekturprozess zwischen den betroffenen Personen eingeleitet.
<b>Organisationales Lernen</b>	Kontinuierliche, planmäßige und zielgerichtete Lernprozesse zur Entwicklung neuen organisationalen Wissens
<b>Organisationsanalyse</b>	Risiken aus einer unzureichenden Aufbau- und Ablauforganisation
<b>Organisationsentwicklung (OE)</b>	Geplanter, gelenkter und systematischer Prozess mit dem Ziel, die Unternehmenskultur, die Systeme und die Handlungsweisen in einer Organisation zu verändern, damit die Unternehmensziele durch eine verbesserte Effizienz erreicht werden.
<b>Partizipativer Führungsstil</b>	Der Vorgesetzte beschreibt das Problem und den Entscheidungsrahmen, die Gruppe entscheidet.
<b>Performance</b>	Bewerteter Beitrag von Individuen oder Gruppen von Mitarbeitern sowie externen Gruppen, z.B. Lieferanten, zur Erreichung der Unternehmensziele
<b>Performance Management</b>	Planung, Steuerung und Kontrolle der Performance
<b>Performance Measurement (Erfolgsmessung)</b>	Hat zum Ziel, strategische Implementierungsprozesse mit monetären und nichtmonetären Kennzahlen zu steuern.
<b>Performance Pyramide</b>	Basiert auf einem kundenorientierten Ansatz, der mit einer Mischung aus finanziellen und nicht-finanziellen Kernkennzahlen die Strategieorientierung eines Unternehmens und seiner Einheiten messbar macht. Ergänzt wird dieser Ansatz durch eine gegenläufige Unternehmenskommunikation, in der die Unternehmensvision über alle Ebenen kommuniziert wird.
<b>Personaleinsatzplanung</b>	Beschreibt wer, wann, welche Aufgabe zu erfüllen hat.
<b>Personalführung</b>	Zielorientierte Einflussnahme auf Einstellungen und Handlungsweisen der Mitarbeiter durch die Führungskraft
<b>Planung</b>	Geistige Vorwegnahme zukünftigen Geschehens mit dem Ziel, einen Orientierungsrahmen für unternehmerisches Entscheiden und Handeln zu schaffen.
<b>Portfoliomethode</b>	Zweidimensionale Darstellung und Analyse unterschiedliche Geschäftsfelder
<b>Positionierung</b>	Relative Stärken und Schwächen des Unternehmens
<b>Produktions-orientierter Führungsstil ("production-orientation")</b>	Die optimale Erfüllung der Leistungsziele im Arbeitsprozess steht im Vordergrund.
<b>Produktionsvollzugsplanung</b>	Detaillierte Reihenfolge-, Termin- und Maschinenbelegungsplanung

**Profit Center**

Organisatorische Zusammenfassung mehrerer Kostenstellen zu einer organisatorischen Einheit. Profit-Center-Leiter haben i.d.R. Kosten- und Erlösverantwortung.

**Projekte**

Zeitlich befristete, einmalige Aufgaben, die neuartige Lösungen erfordern und bei denen mehrere Unternehmensbereiche mitwirken müssen. Projekte setzen somit klar definierte Projektziele voraus, welche eine abteilungsübergreifende Koordinierung erfordern. Im Regelfall weisen die Aufgabenstellungen in Projekten einen neuartigen Charakter auf. Das Ziel kann nur mit einem gewissen Risiko innerhalb eines Projektbudgets erreicht werden.

**Qualitätszirkel**

Kleingruppen von 8 bis 10 Mitarbeitern, die unter der Anleitung eines Gruppenleiters in regelmäßigen Abständen (ungefähr ein Mal wöchentlich) während der Arbeitszeit für 1-2 Stunden zur Erörterung selbstgewählter Probleme aus ihrem Arbeitsbereich in arbeitsplatznahen Räumen zusammentreffen, um systematisch nach den Ursachen zu forschen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

**Revision**

Prüft in allen Funktionsbereichen des Unternehmens die grundsätzlichen Systemabläufe (wie soll ein Geschäftsprozess "normal" ablaufen) und Einzelfälle (wie ist ein spezieller Geschäftsprozess abgelaufen) auf Ordnungsmäßigkeit (hat z.B. der Geschäftsprozess "Bilanzierung" zu dem rechnerisch richtigen Ergebnis geführt) und Zweckmäßigkeit (ist der Ablauf des Geschäftsprozesses zweckmäßig/wirtschaftlich durchgeführt worden).

**Risiko**

Aufgrund eines unzureichenden Informationsstands entstandene Gefahr einer negativen Abweichung des tatsächlichen Ergebniswertes vom erwarteten Ergebniswert. Risiko umfasst sowohl die Chance des Eintritts einer positiven Abweichung als auch die Gefahr des Eintritts einer negativen Abweichung von einem erwarteten Wert.

**Risikobewältigung**

Geeignete Maßnahmen, um die Risikoposition zu optimieren.

**Risikodefinition**

Produkt der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und dem Ausmaß des Ereignisses

**Risikoidentifikation**

Systematische Erhebung aller Risiken, die auf das Unternehmen einwirken. Besondere Bedeutung haben dabei die bestandsgefährdenden Risiken.

**Risikolandkarte (Risk Map)**

Tabelle der Ergebnisse aus der Identifizierung und Bewertung der Risiken

**Risikomanagement**

Kontinuierlicher Führungsprozess mit dem Ziel, die in einer Unternehmung entstehenden Risiken zu erkennen, zu analysieren, auszuwerten und zu kontrollieren. Stellt sicher, dass sich die geschäftlichen Handlungen auch tatsächlich innerhalb der definierten Risikogrenzen bewegen. Dabei ist ein Gleichgewicht zwischen der Nutzung der Chancen und der Kontrolle der Risiken zu finden. Risikomanagement ist damit ein zentraler Bestandteil der Unternehmenspolitik.

**Selbstorganisierende Lernprozesse**

Werden ungeplant von eigendynamischen Mechanismen getragen und finden laufend im System statt. Sie werden ausgelöst, ohne dass Änderungswünsche formuliert werden. Im Laufe der Zeit führen sie dazu, dass organisationsweite Veränderungen entstehen. Ein Großteil der Strukturen in einem Unternehmen entsteht auf diese Weise.

<b>SGE (Strategische Geschäftseinheiten)</b>	Organisatorische Einheiten, die für Strategische Geschäftsfelder (SGF) Strategien formulieren und umsetzen. Dabei "bestehen" die SGE wiederum aus Linieneinheiten (der Primärorganisation).
<b>Situativer Führungsansatz</b>	Ansatz, den optimalen Führungsstil zu identifizieren, der in einer bestimmten Situation und unter spezifischen Bedingungen den größtmöglichen Führungserfolg sichert.
<b>Situatives Führungsmodell von Hersey und Blanchard</b>	Setzt an Leadership-Quadranten an und unterscheidet die Führungsstile Unterweisen bzw. Anweisen ("Telling"), Verkaufen ("Selling"), Beteiligen ("Participating") und Delegieren ("Delegating").
<b>Strategische Planung</b>	Zukünftige Kombination von Märkten und Produkten, Laufzeit ca. 5 - 10 Jahre, in der Verantwortung des oberen Managements
<b>Strategische Risiken</b>	Risiken, die sich aus einer falschen Vorgehensweise ergeben.
<b>Symbolische Prüfung</b>	Nutzt Symbole, um auf die Mitarbeiter einzuwirken.
<b>System</b>	Ganzes, das aus Subsystemen besteht und von anderen Systemen unterschieden werden kann. Es bezieht aus der Umwelt Inputs, welche in Outputs transformiert werden. Diese wirken wiederum auf andere Subsysteme oder das Umweltsystem und tragen damit zur Zielsetzung des Gesamtsystems bei.
<b>Systemdenken</b>	Ist Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt, ist Führung vieler, ist Aufgabe vieler, ist indirektes Einwirken, ist auf Steuerbarkeit ausgerichtet, hat nie ausreichende Informationen, hat das Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit.
<b>Systemische Führung</b>	Konzept des Führungshandelns unter Beachtung der Bedeutung struktureller und kultureller Führung.
<b>Systemkoordination</b>	Das Controlling soll im Sinne einer Gesamtunternehmenskoordination dazu beitragen, Störungen frühzeitig zu erkennen bzw. noch bei der Zielfindung zu erkennen, zu berücksichtigen und wenn möglich zu beseitigen ("Störungsabwehr") oder bei eingetretenen Abweichungen dabei helfen die Störungen gesamtunternehmenszielbezogen zu bewältigen ("Störungsbewältigung").
<b>Szenariotechnik</b>	Trendprojektionen für einzelne Einflussfaktoren, z.B. kurz-, mittel- und langfristig
<b>Taktische Planung</b>	Planung der Teilbereiche, Laufzeit ein bis vier Jahre, in der Verantwortung des unteren und mittleren Managements
<b>Team</b>	Formale Arbeitsgruppen, die entweder auf Dauer oder für eine bestimmte Zeit, z.B. im Rahmen eines Projekts, Ziele zu erfüllen und Leistungen zu erbringen haben.
<b>Teamentwicklung</b>	Langfristiger Lernprozess aller Mitarbeiter einer Gruppe, der in die Organisationsentwicklung integriert ist. Das Ziel besteht darin, das Verhalten aller Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensstrategie zu verändern, so dass sich ein aktives und zielorientiertes Team entwickelt, das sich den wandelnden Anforderungen aus eigener Initiative und Kraft erfolgreich stellen kann.
<b>Top-Management</b>	Geschäftsführung, Vorstand, die unternehmenspolitische Entscheidungen treffen.

<b>Total Quality Management (TQM)</b>	Umfassende Qualitätsstrategie, welche vom Kunden über die eigenen Mitarbeiter bis hin zu den Zulieferern alle Bereiche mit der Zielsetzung integriert, die Qualität der Arbeit, der Prozesse, der Produkte und der Außenbeziehung zu optimieren.
<b>Trait Approach (Eigenschaftsansatz)</b>	Klassische Führungstheorie, die von den Grundannahmen ausgeht, dass die Führungskraft Ursache des Erfolges ist ("Great Man Theory") sowie spezielle Eigenschaften dieser Führungskraft charakterisieren.
<b>Transaktionsanalyse</b>	Instrument, um Führungsprozesse zu analysieren. Dabei wird zusätzlich zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten der Akteure unterschieden.
<b>Treasurer</b>	Aufgaben sind die Kapitalbeschaffung über die Ausarbeitung von langfristigen Finanzierungsprogrammen, Durchführung langfristiger Kapitalbeschaffungs- und Kapitalanlageplanungen oder von Eigen- und Fremdkapitalaufnahmen, die Marktpflege und -beobachtung, z.B. die Entwicklung der Geld- und Kapitalmärkte, die Liquiditätspolitik, z.B. die Liquiditätsplanung und Kontrolle zur laufenden Sicherstellung der Liquidität, die Vereinbarung von Kreditrahmen, die kurzfristige Anlage und Beschaffung liquider Mittel, das Inkasso, die Überwachung des Zahlungsverkehrs, das Mahnwesen, die Kreditüberwachung sowie die allgemeine Vermögensverwaltung.
<b>Unternehmensführung</b>	Gestalten, Lenken und Entwickeln gesellschaftlicher Institutionen
<b>Unternehmensimage (Corporate Image)</b>	Besteht aus dem Binnenimage, welches das Bild der Mitarbeiter von ihrem Unternehmen wiedergibt, und dem Außenimage, welches durch die äußere Umwelt geprägt wird.
<b>Unternehmenskultur (Corporate Culture)</b>	System von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. In diesem Sinne bezeichnet dieser Begriff das von allen Mitarbeitern anerkannte und als Verpflichtung angenommene Werte- und Zielsystem der Unternehmung.
<b>Unternehmensphilosophie</b>	Orientierung des Unternehmens, die es ihm erlaubt, die alltäglichen Probleme und Aufgaben ohne sonderlichen Aufwand zu bewältigen. Sie soll dem Handeln der im Unternehmen Tätigen einen Sinn geben und es verständlich machen.
<b>Unternehmensstrategie</b>	Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung und die Formulierung der Politik sowie die Mittel und Wege zur Erreichung der Politik
<b>Vernetztes Denken und Handeln</b>	Die Systemelemente und deren Wechselwirkung innerhalb der Unternehmung und der Umwelt werden mit dem Ziel, Frühindikatoren zu ermitteln, analysiert. Daraus ergibt sich eine schlüssige und nachvollziehbare Gestaltung des Managements mit Hilfe von ausgewählten Instrumenten und Systemen (bspw.

Personalentwicklungs- oder Controllingsystemen). Die Netzwerkstruktur schlägt sich auch in der Kommunikation nieder.

***Wissensmanagement***

Integriertes System zur Erfassung, Speicherung, Strukturierung und gezielten Verteilung von Wissen

***Ziele***

Quantifizierte Maßstäbe zur Lenkung von Tätigkeiten und zur Messung der Zielerreichung (Abweichungsanalyse).

## Anhang:

### Patente

Ein **Patent** ist ein hoheitlich erteiltes gewerbliches Schutzrecht, das ein zeitlich begrenztes Verbietungsrecht gewährt. Entgegen der weitläufigen Meinung berechtigt ein Patent nicht automatisch zur Benutzung der Erfindung. Die kann beispielsweise trotzdem verboten sein, wenn sie gegen geltende Gesetze oder ältere Patente verstößt. Ein Patent gibt seinem Inhaber nur das Recht, anderen zu verbieten, die patentierte Erfindung unerlaubt zu verwenden, d. h. z. B. ein geschütztes Erzeugnis herzustellen, anzubieten oder zu benutzen oder ein geschütztes Verfahren anzuwenden. Das gilt in Deutschland aber nur für die gewerbliche Anwendung. Der Patentinhaber hat nicht das Recht, die private Nutzung der patentierten Erfindung zu unterbinden. Das Ziel von Patenten ist, dem Erfinder im Austausch für die Veröffentlichung seines Wissens durch das zeitlich begrenzte Monopol einen Investitionsschutz zu gewähren.

### Geschichte

#### Der Ursprung des Wortes Patent

Der Ursprung des Worts „Patent“ liegt in den Erlässen der Könige, die anfingen, ihre Erlässe und Verordnungen in Schriftform niederlegen zu lassen. Diese Patente hatten die Form von offenen Briefen (das heißt man konnte sie lesen, ohne ein Siegel zu brechen), und wurden in England „Letter Patent“ (lat.: litterae patentes = offene Briefe) genannt und begannen oft mit „To whom this is shown“, „To whom this may belong“ oder ähnlichen Phrasen (letztere bildet noch immer das Dekor der Patenturkunden des United States Patent and Trademark Office). Patente waren vom Herrscher ausgestellt und richteten sich an alle Untertanen. Seit dem 13. Jahrhundert gab es in England solche Urkunden. Ein Patent konnte für viele Zwecke gewährt werden z. B. die Ernennung von Offizieren, Vergabe von Konzessionen, Monopolgewährung für Handel und Verkauf oder auch die Lizenz zum Landerobern: Ein Patent aus dem Jahr 1496 gestattete John Cabot, „to sail, to conquer, to own heathen land, and to exclude others from so doing“.

Im 14. Jahrhundert war die gewerbliche Tätigkeit in England gegenüber dem Kontinent noch im Rückstand. Die englischen Könige begannen damit, fremde Fachleute nach England zu rufen und ihnen *Schutzbriebe* zu erteilen. Erste Ansätze zum Erfahrungsschutz finden sich im böhmischen und sächsischen Bergrecht. Im Venedig des Jahres 1469 gab es ein Privileg für die Einführung des Buchdrucks.<sup>[1]</sup> Dieser Schilderung zufolge stammt der Wortstamm „erfinden“ vom „fündig werden“ aus dem Bergbau.

#### Geschichte der Patentgesetze

Im Mittelalter waren Erfindungen (relatives) Gemeingut, d.h. sie gehörten allen Mitgliedern einer Zunft. Außenstehende durften diese Erfindungen nicht nutzen, wobei der Ausschlussgrund hierbei im Regelfall die fehlende Zunftzugehörigkeit war. 1406 wurde einem Michael Brod ein Erfinderprivileg für eine „Wasserkunst“ verliehen. Aus dem Jahr 1421 stammen die Aufzeichnungen über ein Patent für eine industrielle Erfindung. Damals wurde Filippo Brunelleschi für drei Jahre das alleinige Recht zur Herstellung eines Schiffs mit einer Hebevorrichtung zum Marmortransport verliehen.

Das erste Patentgesetz im heutigen Sinne wurde in Venedig im Jahr 1474 erlassen, gefolgt von den Statute of Monopolies in England (1623) und Frankreich<sup>[4]</sup> (1787). Das „Statute of Monopolies“ gilt als Vorbild für die Patentgesetze weltweit.

Im 16. Jahrhundert wurden von deutschen Fürsten Monopole in größerem Stil verliehen. Teilweise wurden diese Monopole als Patente bezeichnet. Diese Monopole unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von Patenten im heutigen Sinne. Patentrechtliche Regelungen gab es in den deutschen Einzelstaaten erst zu Beginn des 19. Jahrhunderts, insgesamt 29 Patentgesetze mit jeweils territorialer Wirkung. Alle diese deutschen Gesetze schützten die Erfindung dadurch, dass die erteilten Patente bis zu ihrem Erlöschen geheim gehalten wurden. Patentiert wurden sowohl neue Erfindungen als auch erprobte gewerbliche Verfahren, die aus dem Ausland eingeführt wurden. Einige Privilegien boten Schutz gegen Nachahmung (Monopolrechte), andere Schutz gegen einschränkende Zunftbestimmungen (und somit gegen Monopole und für mehr Wettbewerb). Den letztgenannten Privilegien wird nachgesagt, dass sie der Befreiung der Industrie von allzu einengenden Regelungen durch Zünfte und Behörden dienten und somit die industrielle Revolution in England förderten. Patente für Monopole, die Günstlingen des Hofes oder Geldgebern der königlichen Kasse zugute kamen, wurden in England nach 1560 sehr zahlreich, und die Missbräuche führten zunehmend zu einer allgemeinen Unzufriedenheit.

Der erste Patentverletzungsprozess wurde 1593 wegen eines „newerfunden Mühlwerckh“ zum Schleifen von Halbedelsteinen in Nürnberg geführt. Der selbe Schutzrechtsinhaber erwirkte 1601 gegen einen anderen Verletzer einen Unterlassungsanspruch und eine Strafe von 10 Gulden. Am 1. September 1602 wurde in Nürnberg ein Patentverletzer „in Eisen gelegt“ und erlangte erst nach „Abschwörung“ und Zahlung der Haftkosten die Freiheit.

Eine Trennung zwischen Zivil- und Strafprozess war damals nicht gegeben. Der Patentinhaber erhielt einen Teil der Strafe als Entschädigung.

Sir Francis Bacon, der große Wissenschaftler, Philosoph, Staatsmann und Zeitgenosse von Shakespeare, wurde 1621 wegen Bestechung verurteilt. Entgegen seinen eigenen öffentlichen Äußerungen erteilte er als Großsiegelbewahrer und Großkanzler der englischen Krone weiterhin willkürliche Monopole, die für ihre Inhaber von großem Nutzen, für die Gesellschaft insgesamt aber unerträglich waren. Unter anderem unterlag der Handel mit Johannisbeeren, Salz, Eisen, Pulver, Spielkarten, Kalbshäuten, Segeltuch, Ochsenknochen, Tranöl, Gewebesäumen, Pottasche, Anis, Essig, Kohle, Stahl, Branntwein, Bürsten, Töpfen, Salpeter, Blei, Öl, Glas, Papier, Stärke, Zinn, Schwefel, getrockneten Heringen, die Ausfuhr von Kanonen, Bier, Horn, Leder sowie die Einfuhr spanischer Wolle und irischen Garnen Monopolen. Diese Privilegien waren ohne Rechtsgrundlage und wurden daher weitgehend abgelehnt.

Diese Privilegienpraxis war vor allem in England weitverbreitet. Schon 1601 musste die englische Krone die drückendsten Monopole auf unentbehrliche Waren und Nahrungsmittel aufheben, 1623 folgte das bekannte „Statute of Monopolies“, das weitgehende Einschränkung der Monopole bedeutete. Ein entscheidender Durchbruch für die gesellschaftliche Akzeptanz von Patenten bildete ihr Beitrag für das Wirtschaftswachstum im 19. Jahrhundert. Die Einführung des Grundsatzes der Zwangslizenz - einer (allerdings nur sehr selten genutzten) Möglichkeit des Eingriffs durch den Staat erhöhte ferner die Akzeptanz. In ganz bestimmten Notsituationen, wie z. B. im Zweiten Weltkrieg in Amerika, wurden Erfinder gesetzlich gezwungen, allen Bewerbern Lizenzen zur Benutzung ihrer Erfindung gegen ein angemessenes Entgelt zu gewähren. In Deutschland kann beim Bundespatentgericht eine Zwangslizenz ggf. auch in einem einstweiligen Verfügungsverfahren, d.h. sehr kurzfristig erwirkt werden. Das letzte bekannte Verfahren war 2003, welches mit einem außergerichtlichen Vergleich endete. Durch diesen in der Praxis nur wenig genutzte Möglichkeit wurde der Weg für umfangreiche Patentgesetze in vielen Ländern im 18. Jahrhundert geebnet.

Nach der Gründung des Deutschen Reichs im Jahre 1871 wurde zunächst kontrovers auch über einen einheitlichen Patentschutz diskutiert. Noch im Jahre 1864 forderten die deutschen Handelskammern die Abschaffung der Patente, weil diese „schädlich für den allgemeinen Wohlstand“ seien. Auf Drängen des VDI und des Patentschutzvereins (Werner von Siemens) trat das Patentgesetz am 1. Juli 1877 in Kraft. Erst ab diesem Zeitpunkt wurden erteilte Patente auch veröffentlicht. Das erste Patent wurde am 2. Juli 1877 als Patentschrift No. 1 an Joh. Zeltner für ein „Verfahren zur Herstellung einer roten Ultramarinfarbe“ vergeben. Die weitere Entwicklung zum modernen Patentrecht war vor allem durch die Idee geprägt, dass der Verleihung eines Monopols eine entsprechende erforderliche Leistung voran gehen muss. Die wichtigsten Kriterien des Patentrechtes beruhen in der Theorie auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung.

Der Ausschluss der Patentierung von Entdeckungen, Ideen und bereits bekannten Erfindungen soll vor allem dazu dienen, den Nutzen des Patentrechtes für den Schutzrechtsinhaber abzusichern, der in die Entwicklung oft hohe Kosten investierte. Die willkürliche Vergabe von Privilegien wurde abgelöst durch einen detailliert gestalteten Interessenausgleich.

Jedoch wird dieses Prinzip von Leistung und Gegenleistung bzw. der insgesamt positive Ausgleich in den neueren Erweiterungen des Patentrechts, zum Beispiel im Bereich der Gene, bestritten. So gelang es der amerikanischen Firma Myriad über eine Hand voll vom EPA erteilter Patente eine Reihe in Europa bereits allgemein angewandter Brustkrebstests zu patentieren. Dadurch, dass Myriad in Folge die Durchführung dieser an sich günstigen und bereits erfolgreich klinisch angewendeten Tests in Europa dadurch verbieten lassen konnte und seither die Durchführung dieser Test nur in den firmeneigenen Labors in den USA geschieht, müssen die Blutproben in die Vereinigten Staaten geschickt werden, sofern man kein Verfahren auf Zwangslizenzerierung einleitet. Myriad hat zudem einen sehr hohen Preis für diese Tests angesetzt, die zuvor bereits viele Labore preisgünstiger durchgeführt haben. Des Weiteren gelang es Myriad durch diese Patenterteilungen, dass alle zukünftigen Entdeckungen zum entsprechenden Gen auf 20 Jahre unter ihrem Monopol stehen. Eine ähnlich umstrittene Situation, in der der Sinn und der Ausgleich angezweifelt wird, gibt es heute bei computerimplementierten Erfindungen, umgangssprachlich: „Softwarepatenten“.

### **Einführung**

**Patente sollen für Erfindungen erteilt werden, die neu sind, auf einer erforderlichen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind. Die Erfindung ist in der Patentanmeldung so zu offenbaren, dass ein Fachmann sie ausführen kann.**

Zwar wird in Patentanmeldungen üblicherweise nur eine Erfindung beschrieben, jedoch werden in den Patentansprüchen (englisch Claims, russisch Формула изобретения, speziell wenn eine grundsätzliche Idee beansprucht werden soll, oft alle möglichen Implementierungen und (auch erst in Zukunft entdeckte) Verwendungen der Idee beansprucht; siehe auch Patentfamilie).

Mit der Patenterteilung wird dem Inhaber ein absolutes Recht an den erteilten Patentansprüchen verliehen, das heißt ein gegen jeden Dritten wirkendes negatives Ausschließlichkeitsrecht. Ein positives Benutzungsrecht vermittelt ein Patent hingegen nicht, da ältere Patente existieren können, die einen weiteren Schutzmfang haben (Beispiel: erfunden wurde die Tür, um endlich die Säcke vor dem Höhleneingang zu eliminieren, und sie wurde patentiert. Später wird das Schloss für die Tür erfunden, das den Verriegelungsbalken ersetzt. Das Schloss ist nur mit der Tür verwertbar. Da die Tür patentiert ist, kann eine Tür mit einem Schloss nur mit Zustimmung des Inhabers des älteren Patents benutzt werden). Es kann also ältere Patentansprüche geben, die einen weiteren Schutzmfang haben. Natürlich gibt es darüber hinaus auch gesetzliche Schranken z.B. für zulassungsbedürftige Arzneimittelwirkstoffe.

**Ein Patent wird für eine Laufzeit von bis zu 20 Jahren erteilt. Patente für Erfindungen, die z.B. Arzneimittel betreffen, können aufgrund der Dauer der Zulassungsverfahren eine um bis zu 5 Jahre längere Laufzeit haben. Im Gegenzug zur staatlichen Einräumung eines zeitlich befristeten Monopols muss der Erfinder seine Erfindung (also z.B. eine Vorrichtung oder ein Verfahren) in einer Patentschrift offenlegen (daher der Name „Patent“ von lat. *patere* - „offen stehen“, „offen liegen“), also jedermann zugänglich machen. Die Offenlegung durch das Patentamt erfolgt spätestens 18 Monate nach der Anmeldung durch die Veröffentlichung der Patentanmeldung als Offenlegungsschrift, jedoch nicht, wenn die Anmeldung vorher zurückgenommen wird. Dem Anmelder steht es frei, eine vorzeitige Offenlegung zu beantragen.**

In Deutschland werden diese Dokumente *Offenlegungsschrift* (Offenlegung der Anmeldung) und *Patentschrift* (erteiltes Patent) genannt. Diese Dokumente sind öffentlich zugänglich und inzwischen auch online recherchierbar, z.B. über DEPATISnet oder Espace@net.

Die Gesellschaft bedient sich der Belohnung durch das zeitlich befristete Monopol, um den Erfinder zu motivieren, sein Wissen zugänglich und nach Ablauf der Schutzfrist allgemein nutzbar zu machen.

Wie bereits bei der Einführung des Patentwesens gibt es erneut Diskussionen über den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Sinn und Zweck des Patentwesens (siehe die Artikel Patent auf Leben, Software-Patent, computerimplementierte Erfindungen, Trivialpatente und Geschäftsmethoden).

**Verwandt mit dem Patent ist das Gebrauchsmuster. Dabei handelt es sich im Gegensatz zu einem Patent nicht um ein geprüftes Schutzrecht, sondern um ein reines Registrierungsrecht. Damit ein Gebrauchsmuster rechtsbeständig ist, muss die geschützte Erfindung aber auch neu sein, auf einem erforderlichen Schritt beruhen und gewerblich anwendbar sein. Es gilt aber nicht der absolute, sondern ein eingeschränkter Neuheitsbegriff. Nur schriftliche Beschreibungen (weltweit) oder Benutzungen der Erfindung im Inland vor dem Anmeldetag sind neuheitsschädlich. Veröffentlichungen des Erfinders innerhalb von 6 Monaten vor der Anmeldung zum Gebrauchsmuster durch ihn oder seinen Rechtsvorgänger sind bei der Beurteilung der Neuheit unbeachtlich (sog. Neuheitsschonfrist). Die Ansprüche an die Erfindungshöhe sind grundsätzlich geringer als bei einem Patent. Weiterhin können mit einem deutschen Gebrauchsmuster keine Verfahren geschützt werden.**

Umgangssprachlich werden (fälschlicherweise) auch Gebrauchsmuster und **Marken** oft als Patente bezeichnet. Findet dies in der Werbung statt, so kann dieses wettbewerbsrechtlich bedenklich sein (Patentberühmung).

## Der Weg zum Patent

Von der Anmeldung bis zur Erteilung des Patents können mehrere Jahre vergehen

Zur Erlangung eines Patentes muss eine Patentanmeldung bei einem nationalen oder regionalen Patentamt (z. B. Deutsches Patent- und Markenamt oder **Europäisches Patentamt**) eingereicht werden. Je nach Art und Ort der Anmeldung werden unterschiedliche **Patentgesetze** angewandt. Bei beiden Ämtern kann auch eine internationale Patentanmeldung nach dem **Patent Cooperation Treaty** (PCT) eingereicht werden. In einer PCT-Anmeldung können derzeit über 130 Staaten benannt werden, in denen die Anmeldung gültig sein soll. Erst nach 30 Monaten ab dem Prioritätstag müssen dann die nationalen Phasen (Übersetzung in die jeweilige Landessprache, Vertretung durch Patentanwalt vor Ort) eingeleitet werden.

Um das Erlangen eines internationalen Patentschutzes zu erleichtern, kann die **Priorität** der ersten Anmeldung ein Jahr lang in anderen Ländern in Anspruch genommen werden, außer für Anmeldungen aus und in Ländern, die nicht der **Pariser Verbandsübereinkunft** beigetreten sind. Das heißt, man kann eine Patentanmeldung in Deutschland am 8. Januar 2002 einreichen und hat dann ein Jahr Zeit, um sie in anderen Ländern einzureichen. Dabei kommt es auf den Eingang des Antrags beim jeweiligen Patentamt an (*first to file*), so dass für die Bearbeitung effektiv weniger Zeit verbleibt, da Anmeldungen normalerweise in der **Amtssprache** des jeweiligen

Landes abgefasst sein müssen. Beim [Europäischen Patentamt](#) können die Verfahren jedoch auf Englisch, Deutsch oder Französisch durchgeführt werden.

In den **USA** gilt jedoch nicht die oben beschriebene *first to file* Regel (wer hat als erster die Anmeldung eingereicht? Datum dokumentiert durch die Patentbehörde), sondern die Regel *first to invent* (wer hat als erster die Erfindung gemacht - im Labor, im Büro oder zuhause etc.? Datum muss vom Erfinder durch Aufzeichnungen dokumentiert werden), welche eine Neuheitsschonfrist von einem Jahr einräumt, das heißt, die Erfindung darf ein Jahr lang öffentlich bekannt sein, und trotzdem kann noch ein Patent darauf angemeldet werden. Dies kann zu Rechtsunsicherheit führen, besonders in den USA, weil der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten, in denen der Tag der Erfindung bewiesen werden muss, kaum vorhersehbar ist.

### **Erfindung**

**Erfindungen** sind Lehren zum planmäßigen Handeln, die einen kausal übersehbaren Erfolg unter Einsatz beherrschbarer Naturkräfte ohne Zwischenschaltung verstandesmäßiger Tätigkeiten reproduzierbar herbeiführen.

Keine Erfindungen und daher nicht patentierbar sind Entdeckungen, also z. B. Erkenntnisse, wie etwas funktioniert, und insbesondere Pflanzensorten und Tierarten. Eine planmäßige Nutzung einer Entdeckung (z. B. Extraktion eines Wirkstoffes aus einer Pflanze) ist jedoch wieder patentfähig.

Generell nicht patentierbar ist die Erfindung eines vermeintlichen Perpetuum Mobiles.

Ebenso wenig können nach § 1 Abs. 2 und 3 PatG und Art. 52 Abs. 2 und 3 EPÜ wissenschaftliche Theorien und mathematische Methoden, ästhetische Formschöpfungen, Pläne, Regeln und Verfahren für gedankliche Tätigkeiten, für Spiele oder für geschäftliche Tätigkeiten, sowie Programme für Datenverarbeitungsanlagen und die Wiedergabe von Informationen *als solche* patentrechtlich geschützt werden.

Weiter kann gemäß § 2 PatG und Art. 53 EPÜ kein Patentschutz für Erfindungen erteilt werden, deren Veröffentlichung oder Verwertung gegen die öffentliche Ordnung oder die guten Sitten verstößen würde, sowie Pflanzensorten (siehe Sortenschutz) oder Tierarten, sowie im Wesentlichen biologische Verfahren zur Züchtung von Pflanzen oder Tieren. Ob man diese Ausnahmen von der Patentierbarkeit als Einschränkungen des Erfindungsbegriffs versteht oder als Ausschluss von Erfindungen von der Patentierbarkeit, ist im Wesentlichen eine Frage der Terminologie.

Jedoch ist es möglich, Verfahren zur Nutzung oder Anwendung von Entdeckungen zu patentieren; daher sind zum Beispiel Patente auf eine Heilmethode, die auf der Entschlüsselung des menschlichen Genoms basiert, erteilungsfähig, was von den Gegnern solcher Patente oft als Patent auf Leben bezeichnet wird.

Die Abgrenzung zwischen technischen und nicht-technischen Erfindungen bereitet jedoch oft Probleme, insbesondere bei computerimplementierten Erfindungen (oft als Software-Patent bezeichnet) ist die Beurteilung des technischen Beitrages zum Stand der Technik schwierig.

### **Neuheit**

Neu ist eine Erfindung, wenn sie nicht zum „Stand der Technik“ gehört (§ 3 PatG und Art. 54 EPÜ). Den Stand der Technik bildet alles, was vor dem Anmeldetag der Öffentlichkeit durch schriftliche oder mündliche Überlieferung oder auf irgendeine andere Weise zugänglich war. Dazu zählen auch Veröffentlichungen des Erfinders selbst: Hat er seine Erfindung bereits öffentlich, etwa auf einer Messe präsentiert, so ist dies für sie bereits neuheitsschädlich.

Die Neuheit beurteilt sich nach der beanspruchten Erfindung, d.h. der Kombination aller beanspruchten Merkmale; es ist also unschädlich, wenn einzelne oder alle Merkmale der Erfindung für sich bereits bekannt waren. Denn selbst wenn alle Elemente für sich genommen bekannt gewesen sind, so kann doch ihre Kombination in der konkreten Vorrichtung oder in dem konkreten Verfahren noch unbekannt gewesen sein. Für die Patentfähigkeit ist dann jedoch noch die erfinderische Tätigkeit (in Deutschland oft: *Erfindungshöhe*) ausschlaggebend.

Der Neuheitsbegriff unterliegt keiner zeitlichen oder räumlichen Beschränkung, da alles, was vor dem Anmeldetag bekannt war, berücksichtigt wird. Auch wieder aufgetauchtes Wissen zählt als neuheitsschädlich, auch wenn es vollständig vergessen war (bspw. ein Heilmittel, das in einer Mumie gefunden wurde).

Um Doppelpatentierungen zu verhindern, werden zur Neuheitsprüfung auch früher eingereichte Patentanmeldungen herangezogen, auch wenn diese zum Anmeldetag noch nicht offengelegt waren (so genannte ältere, nachveröffentlichte Anmeldungen). Dadurch genießt die früher eingereichte Anmeldung Priorität (*first to file* - siehe oben). Wird also zum Beispiel eine Anmeldung am 8. Januar 2002 eingereicht und für die selbe Erfindung am 9. Januar 2002 eine weitere, dann kann für die spätere Anmeldung mangels Neuheit kein Patent erteilt werden. Sollte die Anmeldung jedoch in verschiedenen Ländern erfolgen, so können beide Patente in ihrem jeweiligen Geltungsbereich auch nebeneinander existieren.

### **Erfinderische Tätigkeit (Erfindungshöhe)**

Eine technische Weiterentwicklung ist nur dann eine patentierbare Erfindung, wenn sie sich für den durchschnittlichen Fachmann, der den gesamten Stand der Technik kennt (eine theoretische Gestalt), nicht in naheliegender Weise aus dem Stand der Technik ergibt (§ 4 Satz 1 PatG, Art. 56 Satz 1 EPÜ). Das heißt, es fehlt an Erfindungshöhe, wenn man von diesem Fachmann erwarten kann, dass er, ausgehend vom Stand der Technik auf diese Lösung alsbald und mit einem zumutbaren Aufwand gekommen wäre, ohne erforderlich tätig zu werden.

Dieses Kriterium ist nach der Rechtsprechung des Bundespatentgerichts, des Bundesgerichtshofs und der technischen Beschwerdekammern des Europäischen Patentamts rein objektiv zu verstehen. Es spielt keine Rolle, wie die zu beurteilende Erfindung tatsächlich gemacht worden ist und ob sie subjektiv für den Erfinder eine besondere Leistung bedeutet hat.

Mangelnde Erfindungshöhe führt in der allgemeinen Praxis recht häufig zur Zurückweisung der Patentanmeldung und ist in der weit überwiegenden Zahl des Widerrufs oder der Nichtigerklärung von Patenten der maßgebende Grund.

Allerdings verursacht die Beurteilung der Erfindungshöhe in der Praxis eine gewisse Unsicherheit, weil sie nur in Kenntnis der Erfindung erfolgen kann (*rückschauende Betrachtungsweise*) und damit maßgeblich von einem Werturteil und auch der subjektiven Auffassung des Urteilenden abhängt. Diesem Problem wird in der Praxis des Europäischen Patentamtes dadurch begegnet, dass aus dem technischen Beitrag der Erfindung zum Stand der Technik auf die dadurch gelöste technische Aufgabe geschlossen wird und die erforderliche Tätigkeit danach beurteilt wird, ob die Lösung dieser Aufgabe im Licht des Standes der Technik naheliegend war (*Aufgabe-Lösungs-Ansatz*).

Für Erfindungen, die für ein Patent nicht die erforderliche Erfindungshöhe aufweisen, besteht unter Umständen die Möglichkeit, über eine nationale **Gebrauchsmusteranmeldung** Schutz zu erlangen, weil das Gebrauchsmuster eine niedrigere Erfindungshöhe (erforderlicher Schritt) erfordert.

### **Gewerbliche Anwendbarkeit**

Die Erfindung muss ferner auf irgendeinem gewerblichen Gebiet -- einschließlich der Landwirtschaft -- anwendbar sein (§ 5 Abs. 1 PatG, Art. 57 EPÜ).

Dadurch sind nach der heute insbesondere in den romanischen Ländern (FR, BE, ES) noch lebendigen Patentrechtstradition Erfindungen von der Patentierung ausgeschlossen, die nicht funktionieren, noch nicht technisch umsetzbar sind oder bei deren Umsetzung keine materiellen Erzeugnisse auf den Markt gebracht werden. In Deutschland existiert die „gewerbliche Anwendbarkeit“ kaum noch als eigenständiges Prüfkriterium, sondern wird vielmehr unter die Frage der Offenbarung der Erfindung in der Anmeldung (§ 34 Abs. 4 PatG) subsumiert. Nach dem europäischen Patentrecht existiert neben der gewerblichen Anwendbarkeit ebenfalls die Erfordernis der ausreichenden Offenbarung (Art. 83 EPÜ). In Deutschland wurde „industrial“/„industriell“ mit „gewerblich“ wiedergegeben, was wiederum auf internationaler Ebene oft als Argument für die Abschwächung des Begriffes verwendet wird.

Der Begriff der gewerblichen Anwendbarkeit wird am Europäischen Patentamt weit verstanden und ist in der Praxis von untergeordneter Bedeutung. Es kommt nicht darauf an, ob der beanspruchte Gegenstand tatsächlich in einem Gewerbe angewandt wird. Es reicht aus, dass er in einem technischen Gewerbebetrieb hergestellt oder sonst verwendet werden kann. Daher sind beispielsweise auch Lehrmittel für die Schule oder Geräte zum liturgischen Gebrauch patentfähig. Es kommt auch nicht darauf an, ob man mit der Vorrichtung oder dem Verfahren „Geld machen“ kann, maßgebend ist allein, dass der beanspruchte Gegenstand außerhalb der Privatsphäre verwendet werden kann.

Nicht als gewerblich anwendbar gelten Verfahren zur chirurgischen und therapeutischen Behandlung und Diagnose am menschlichen oder tierischen Körper (§ 5 Abs. 2 PatG, Art. 52 Abs. 4 Satz 1 EPÜ). Dies gilt aber nicht für Erzeugnisse, insbesondere Stoffe oder Stoffgemische, zur Anwendung in einem solchen Verfahren. Deshalb sind beispielsweise Operationsinstrumente und Arzneimittel (wegen ihrer Herstellbarkeit in einem technischen Gewerbebetrieb) durchaus gewerblich anwendbar.

Die Diplomatische Konferenz vom November 2000 hat ferner beschlossen, Art 52(4) EPÜ zu streichen, so dass dieser letzte Rest der traditionellen Bedeutung von „gewerbliche Anwendung“ („industrial application“ / „application industrielle“) aus dem Gesetz verschwindet und es somit noch schwerer wird, diesem Prüfkriterium seinen ursprünglichen Sinn zurückzugeben. Da der Absatz jedoch lediglich in den Art. 53 EPÜ (*Ausnahmen von der Patentierbarkeit*) verschoben wurde, wird sich wohl in der Praxis wenig ändern.

Das Europäische Parlament hat sich in seiner Abstimmung vom 24. September 2003 über die Softwarepatent-Richtlinie in Art. 2d für eine Neudefinition von „industriell“ als „mit der automatischen Erzeugung materieller Güter verbunden“ ausgesprochen. Diese Definition wird vom EU-Rat (Arbeitsgruppe der nationalen Patentämter)

abgelehnt. Durch eine solche Definition würden nämlich jedes nicht-automatische Erzeugungsverfahren und jedes Verfahren, das kein Erzeugungsverfahren ist, vom Patentschutz ausgeschlossen, d.h. sehr viele Erfindungen, die jetzt unbestritten patentierbar sind, wären dann nicht mehr patentierbar.

### **Ende des Patentschutzes**

Die maximale Laufzeit eines Patents beträgt laut § 16 PatG, Art. 63(1) EPÜ 20 Jahre ab Anmelde datum. Gemäß § 16a PatG, Art. 63(2) b) EPÜ i. V. m. VO (EWG) Nr. 1768/92 kann allerdings für Erfindungen, die erst nach aufwändigen Zulassungsverfahren (vor allem klinische Studien bei Arzneimitteln) wirtschaftlich verwertet werden können, ein ergänzendes Schutzzertifikat erteilt werden, das die Patentlaufzeit dann um maximal fünf Jahre verlängert.

Ein Patent läuft vorzeitig aus, wenn die *Zahlung der Jahresgebühren eingestellt* wird oder der Patentinhaber auf andere Weise auf das Patent verzichtet.

Weiterhin kann ein Patent widerrufen oder für nichtig erklärt werden. So wurden als Ergebnis des Zweiten Weltkrieges sämtliche deutschen Patente für nichtig erklärt.

Ein Patent wird nach dem rechtzeitigen *Einspruch* eines Dritten durch das Patentamt *widerrufen*, wenn die angemeldete Erfindung *nicht patentfähig* ist, *nicht vollständig offenbart* wurde, eine *widerrechtliche Entnahme* vorlag oder der ursprüngliche Patentantrag *unzulässig erweitert* wurde. Für die *Nichtigerklärung* eines Patents ist nach erfolgter Rechtskraft eine Klage vor dem Bundespatentgericht gegen den Patentinhaber notwendig. Die Nichtigkeitsgründe entsprechen den Widerrufsgründen, wobei hier die *unzulässige Erweiterung* auch gegen das ursprünglich erteilte Patent geprüft wird.

### **Wirkungen des erteilten Patents**

Ein Patent des EPA entfaltet in jedem Vertragsstaat, für den es erteilt ist, gemäß Art. 64(1) EPÜ dieselbe Wirkung wie ein nationales Patent dieses Vertragsstaates. Fragen der Patentverletzung werden nach nationalem Recht beurteilt, in Deutschland also nach dem PatG.

Mit der Erteilung eines Patents durch das Patentamt wird dem Patentinhaber für die Dauer der Patentlaufzeit ein *Ausschließlichkeitsrecht* an der geschützten Erfindung verliehen. Aus Verkehrsschutzgründen besteht vor der Patenterteilung lediglich der Anspruch auf Entschädigung gemäß § 33 PatG, das heißt der Patentanmelder kann die Zahlung einer hypothetischen Lizenzgebühr verlangen. Zu beachten ist allerdings, dass nach § 58 (2) PatG der Anspruch auf Entschädigung als von Anfang an nicht eingetreten gilt, wenn die Anmeldung nicht zur Erteilung führt, also zurückgenommen oder zurückgewiesen wird.

### **Sachlicher Schutzbereich**

Laut § 14 PatG, Art. 69 EPÜ (mit separatem Auslegungsprotokoll) wird der Schutzbereich von Patenten durch die *Patentansprüche* bestimmt. Die Beschreibung und die Zeichnungen sind jedoch zur Auslegung der Patentansprüche heranzuziehen. Dadurch soll Dritten die Schutzrechtsrecherche vereinfacht werden.

Neben der wortlautgemäßen Benutzung des beanspruchten Gegenstandes erstreckt sich der Patentschutz je nach nationalem Recht auch auf *Äquivalente* der Erfindung, das heißt auf die im Wesentlichen gleiche Wirkung bei Einsatz der im wesentlichen gleichen Mittel. Abwandlungen, die auf einer erfinderischen Tätigkeit des Benutzers beruhen, sind allerdings nicht vom Schutz mit umfasst.

Umgekehrt steht dem Benutzer der sogenannte *Formstein-Einwand* offen: Ein Patent wird nicht verletzt, wenn die als äquivalent anzusehende Ausführungsform im Prioritätszeitpunkt zum Stand der Technik gehörte, also nicht hätte als solche patentiert werden können.

In solchen Konstellationen ist freilich der Bestand des Klagepatents zweifelhaft, weil mangelnde Neuheit der patentierten Erfindung nahe liegt. Dies ist allerdings wegen der Zweigleisigkeit des Rechtszuges in Patentsachen eine Frage des Patentnichtigkeitsverfahrens, während der Formstein-Einwand im Patentverletzungsverfahren zum Zuge kommt.

### **Kein Benutzungsrecht**

Ein Patent verleiht seinem Inhaber nur bedingt ein *positives Benutzungsrecht*, wie sich daraus ergibt, dass § 9 S. 1 PatG für die Benutzungsbefugnis des Patentinhabers auf den „Rahmen des geltenden Rechts“ verweist. Die Patentierung hat primär zur Folge, dass die Erfindung grundsätzlich von niemand anderem als dem Patentinhaber selbst gewerblich benutzt werden darf. Ob aber eine (patentierte oder nicht patentierte) Erfindung vom Patentinhaber auch tatsächlich benutzt werden darf, beispielsweise im Falle der Erfindung eines Arzneimittelwirkstoffes durch die Vermarktung eines Arzneimittels, richtet sich nach den allgemeinen Vorschriften, also etwa dem Arzneimittelgesetz mit einem besonderen Zulassungsverfahren. Diese dem Schutz der Verbraucher

vor unsicheren Präparaten dienenden Bestimmungen (s. Polizeirecht) werden vom Patentamt auch gar nicht geprüft. Hinsichtlich relativer Rechtspositionen gegenüber anderen Schutzrechten und/oder Gegenrechten kann das dem Wortlaut des Gesetzes nach bestehende „positive Benutzungsrecht“ in besonderen Fällen von Bedeutung sein.

### Ausschließlichkeitsrecht

Der Patentinhaber erhält gemäß § 9 PatG das Recht, andere von der Benutzung der Erfindung auszuschließen, das heißt bei *Erzeugnispatenten* es Dritten zu verbieten, das Erzeugnis herzustellen, anzubieten, in Verkehr zu bringen oder zu gebrauchen. Bei *Verfahrenspatenten* erstreckt sich der Patentschutz neben der Anwendung des erfundenen Verfahrens auch auf solche Gegenstände, die unmittelbar durch dieses Verfahrens hergestellt wurden (auch Art. 64(2) EPÜ). Die Rechtszuweisung gemäß § 9 PatG wird ergänzt durch einen entsprechenden *Unterlassungsanspruch* nach § 139 Abs. 1 PatG.

Der Patentinhaber kann seine vermögensrechtlichen Ansprüche ganz oder teilweise (allerdings nicht sein Erfinderpersönlichkeitsrecht in toto) gem. §§ 15, 23 PatG durch Lizenz auf andere übertragen.

§ 11 PatG sieht bestimmte Ausnahmen von der Wirkung des Patents vor. So erstreckt sich die Schutzwirkung eines Patentes nicht auf den *privaten Bereich*, das heißt jedermann kann eine patentierte Erfindung für den persönlichen Gebrauch benützen. Weiterhin ist die *Benutzung zu Versuchszwecken* freigestellt. Was ein Versuch genau ist, führt immer wieder zu Streit, jedoch wird diese Vorschrift europaweit so ausgelegt, dass ein Versuch jedes planmäßige Vorgehen zur Gewinnung neuer Erkenntnisse ist, wobei sich diese Erkenntnisse auf die benutzte Erfindung selbst beziehen müssen. Freigestellt vom sogenannten Versuchsprivileg sind daher u.a. Versuche zur Überprüfung der Patentierbarkeit einer Erfindung oder zu Weiterentwicklungs- und Umgehungszwecken. Nicht freigestellt ist jedoch die routinemäßige Benutzung von Laborgeräten bei Versuchen, die sich auf andere Gegenstände beziehen. Weitere Ausnahmen von der Schutzwirkung sind die Vorbenutzung und die unmittelbare Einzelzubereitung eines Medikamentes durch einen Apotheker auf Grund ärztlicher Verordnung.

Gewohnheitsrechtlich anerkannt ist daneben der Grundsatz der *Erschöpfung*, demzufolge die Erfindung verkörpernde Gegenstände nicht mehr vom Ausschließlichkeitsrecht des Patentinhabers erfasst werden, sobald sie durch den Patentinhaber selbst oder mit dessen Zustimmung in Verkehr gebracht worden sind.

Schließlich ermöglichen §§ 13, 24 PatG als Enteignungsvorschriften i. S. v. Art. 14 Abs. 3 GG bei Vorliegen eines entsprechenden öffentlichen Interesses die Erteilung von *Zwangslizenzen* durch das Bundespatentgericht (BPatG). Große praktische Bedeutung haben diese Bestimmungen allerdings nicht erlangt.

Es besteht in Deutschland wie in den meisten anderen Ländern *keine Benutzungspflicht*, das heißt der Halter muss das Patent weder lizenziieren, noch ist er gezwungen, die Erfindung selbst zu verkaufen, wobei der Schutz dennoch aufrecht bleibt.

Die Schutzwirkung tritt mit dem Tag der Veröffentlichung der Patenterteilung ein. Durch Nichteinzahlung der jährlichen Gebühren kann die Schutzdauer auch abgekürzt werden. Diese Jahresgebühren steigen jedes Jahr an, um nicht mehr benötigte Patente möglichst bald frei zu bekommen. Auch der Schaden, der in der Zukunft durch das Verbotsrecht entsteht, wird immer größer.

### Schadensersatz- und Bereicherungsanspruch

Neben dem Unterlassungsanspruch hat der in seinem Ausschließlichkeitsrecht verletzte Patentinhaber gemäß § 139 Abs. 2 PatG Anspruch auf Schadensersatz, wenn der Verletzer vorsätzlich oder fahrlässig gehandelt hat. Dabei wird der Kreis der fahrlässigen Handlung von der Rechtsprechung herkömmlich sehr weit gezogen, weil von jedem, der eine Vorrichtung gewerblich benutzt oder ein Verfahren gewerblich anwendet, verlangt werden kann, dass er sich über die Schutzrechtslage auf dem jeweiligen technischen Gebiet unterrichtet.

Der Schadenersatz kann nach der Rechtsprechung durch drei verschiedene Methoden errechnet werden. Es sind dies der entgangene Gewinn, die Lizenzanalogie und die Herausgabe des Verletzergewinns. Der Verletzte kann daher nach seiner Wahl entweder verlangen, dass er den Gewinn ersetzt erhält, den er sonst durch die eigene Benutzung des Patents erwirtschaftet hätte, oder so gestellt wird, als ob er mit dem Verletzer einen Lizenzvertrag zu den marktüblichen Bedingungen abgeschlossen hätte, oder dass ihm der vom Verletzer konkret erzielte Gewinn herausgegeben wird. Erstere Variante ist dabei jedoch eher unüblich, weil zur Bestimmung des entgangenen Gewinns die Offenlegung der Bücher des Unternehmens gefordert und dieser Forderung im Allgemeinen nicht gern nachgegangen wird. Problematisch war hier weiterhin, dass der Verletzer durch Berücksichtigung seiner Gemeinkosten seinen herauszugebenden Gewinn sehr stark reduzieren konnte. Mit der Entscheidung „*Gemeinkostenanteil*“ hat der BGH dieses jedoch beschränkt, so dass die Herausgabe des Verletzergewinns in jüngster Zeit beträchtlich an Bedeutung gewonnen hat.

Neben Schadensersatz kann der Patentinhaber von einem Patentverletzer auch Herausgabe der ungerechtfertigten Bereicherung gem. § 812 I 1 2. Alt. BGB verlangen, was in Fällen fehlenden Verschuldens des Patentverletzers von Bedeutung ist.

### Auskunftsanspruch

Daneben hat der verletzte Patentinhaber gemäß § 140b PatG Anspruch auf Auskunft über die Herkunft und den Vertriebsweg des benutzten Erzeugnisses. Dabei sind Angaben zu machen über Namen und Anschrift des Herstellers, des Lieferanten und anderer Vorbesitzer, des gewerblichen Abnehmers oder Auftraggebers sowie über die Menge der hergestellten, ausgelieferten, erhaltenen oder bestellten Erzeugnisse. Weiter hat der Verletzte nach einer zu Gewohnheitsrecht erstarkten richterlichen Rechtsfortbildung Anspruch auf Auskunft über die zur Berechnung des Schadenersatzanspruchs erforderlichen Tatsachen. Die Auskunft muss den Verletzten in die Lage versetzen, sich zwischen den oben genannten drei Arten des Schadensersatzes zu entscheiden. Die Auskunft ist schriftlich und in geordneter Form zu erteilen. Man spricht deshalb auch von der Rechnungslegung.

### **Vernichtungsanspruch**

Darüber hinaus kann der verletzte Patentinhaber gemäß § 140a PatG verlangen, dass das im Besitz oder Eigentum des Verletzers befindliche Erzeugnis, das Gegenstand des Patents ist, vernichtet wird, es sei denn, dass der durch die Rechtsverletzung verursachte Zustand des Erzeugnisses auf andere Weise beseitigt werden kann und die Vernichtung für den Verletzer oder Eigentümer im Einzelfall unverhältnismäßig wäre. Ein Vernichtungsanspruch besteht auch, wenn es sich um ein Erzeugnis handelt, das durch ein Verfahren, das Gegenstand des Patents ist, unmittelbar hergestellt worden ist.

### **Prozessuale Durchsetzung**

Diese Rechte kann der Patentinhaber bei Verletzung seines Patents vor Gericht im Zivilprozess gegen den Verletzer durchsetzen.

Der Patentinhaber kann zur schnelleren Durchsetzung seiner Rechte auch einstweilige Verfügungen beantragen. Die Gerichte gewähren in Patentstreitsachen jedoch nur bei einem technisch einfachen Sachverhalt und klaren Verletzungsformen eine einstweilige Verfügung im Beschlussweg. Oft werden einstweilige Verfügung in Patentsachen deswegen zurückgewiesen, weil nach Ansicht des Gerichts der technische Sachverhalt sich für ein Verfügungsverfahren nicht eignet. Wie in allen Fällen der einstweiligen Verfügung, kann diese ohne rechtliches Gehör für den Antragsgegner erlassen werden. In diesem Fall kann der Antragsgegner durch den Widerspruch die Durchführung einer mündlichen Verhandlung erreichen, in der über die Rechtmäßigkeit der einstweiligen Verfügung zu entscheiden ist. Erweist sich der Antrag nachträglich als unbegründet, hat der Antragsteller dem Antragsgegner gem. § 945 Zivilprozeßordnung allen Schaden unabhängig von seinem Verschulden zu ersetzen. Da die vorsätzliche Patentverletzung gemäß § 142 Abs. 1 PatG eine Straftat ist, können, ebenso ohne Vorwarnung, strafprozessualen Ermittlungsmaßnahmen wie Haus- und Betriebsdurchsuchungen sowie Kontensperrungen vorgenommen werden. Im 19. Jahrhundert wurde eine Patentverletzung in erster Linie als Straftat aufgefasst. Dies ergibt sich z. B. aus den Gesetzesmaterialien wie der RT-Drucksache Nr. 8, 3 Legislaturperiode, 1, Session 1877. Damals wurden in der amtlichen Entscheidungssammlung des Reichsgerichts mehr Straf- als Zivilentscheidungen veröffentlicht. Auch nach dem Krieg hielt der Gesetzgeber an der Strafvorschrift fest und hat sie z.B. 1981 neu formuliert.

Die strafrechtliche Verfolgung von Patentverletzern ist in der Praxis heute jedoch nur von geringer Bedeutung, da der Patentinhaber oft kein Interesse an einer Strafverfolgung des Patentverletzers hat. Insbesondere muss der Patentinhaber hierzu Vorsatz des Patentverletzers nachweisen. Es sind Tendenzen zu erkennen, gegen Importeure von patentverletzenden Billigkopien aus dem Ausland auch auf diese Weise vorzugehen.

Der Inhaber eines US-Patents kann für dessen territorialen Anwendungsbereich weiters ein Verfahren gegen den vermuteten Verletzer der Ansprüche einbringen, in dessen Verlauf sogar, wenn in den USA das so genannte *willful infringement* festgestellt wird, dreifache Schadenssummen eingeklagt werden können.

### **Die betriebswirtschaftlichen Wirkungen von Patenten**

#### **Ökonomische Modellierung der Frage der Patentierung**

Bei dieser Fragestellung geht es um die Frage, ob ein Marktakteur ein Patent anmelden soll oder nicht. Dies geschieht unter Prämissen eines gegebenen, wirtschaftlich rational gestalteten Patentsystems.

Patente sind nach volkswirtschaftlichen Berechnungen in einem bestimmten Entwicklungsbereich (Technik, Software, Pflanzensorten, etc.) dann sinnvoll, wenn die Entwicklungskosten (die Kosten, die zur Entwicklung der Erfindung notwendig sind) erheblich höher sind als die Plagiierungskosten (die Kosten, die zur Entwicklung einer Kopie der Erfindung notwendig sind). Denn nur dann erleidet der Erfinder einen Nachteil, der durch das zeitlich begrenzte Monopol des Erstanbieters eines Produktes basierend auf der Erfindung nicht ausgeglichen werden kann. Diese Kostenstruktur unterscheidet sich je nach Entwicklungsbereich stark:

So sind Entwicklungsprozesse in der Technik langwierig. Man muss unter Umständen viele Materialien ausprobieren und mehrere Prototypen entwickeln, bis ein optimales Verfahren gefunden wurde. Bei Medikamenten dauert es oft Jahre, bis eine gute Wirkstoffkombination gefunden wurde. Diese optimale Lösung wird aber durch Markteintritt schnell bekannt und kann so leicht kopiert werden. So ist in der Technik die Entwicklungszeit viel größer (zum Beispiel 7 Jahre) als die Zeit zum Kopieren nach Markteintritt (zum Beispiel 6 Monate).

Im Rahmen der normativen Gestaltungsfrage des Patentrechtes ist die häufig im juristischen Bereich verwendete Eigentumstheorie/nurrechtliche Argumentation aus ökonomischer Sicht unzulässig, da sich mit ihr keine rationale ökonomische Abgrenzung vornehmen lässt (i.S eines Trade-offs von Vorteilen und Nachteilen).

### **Geschäftsgeheimnis**

Neben der Patentierung einer Erfindung gibt es auch die Möglichkeit, diese Erfindung geheim zu halten (Geschäftsgeheimnis). Dies ist nur möglich, wenn die Erfindung nicht in einem Produkt erkennbar ist oder durch Zerlegen bzw. Analyse zulässig, wenn das Geschäftsgeheimnis (selbst in kleiner Auflage) irgendwo auf der Welt vorher veröffentlicht wurde.

Handelbare Wirtschaftsgüter

Patente sind buchhalterisch erfassbar und können einen Marktwert besitzen.

Sie dienen der *Information* von Marktkonkurrenten über technisches Wissen und Lizenzierungsmöglichkeiten: So wird Dritten Doppelarbeit bei der Innovation erspart, während der Patentinhaber seine Erfindung im Wege der Lizenzierung risikoarm kommerzialisieren kann. Außerdem werden Dritte mit der Schutzrechtslage über drohende Ansprüche wegen Patentverletzung informiert.

Patente sind auch *Basis für Kooperationen*: Patentierte Erfindungen können in einen arbeitsteiligen Innovationsprozess oder als Einlage in eine zu gründende Gesellschaft eingebracht werden.

Bei Insolvenzen von Patentthaltern besteht mitunter das Problem, dass Patente von dubiosen Anwaltsfirmen aufgekauft werden und ehemalige Mitbewerber mit Klagen überzogen werden. Man spricht von diesen Firmen auch als so genannte Patentfreibeuter, weil sie das Patentrecht zur Schädigung des Wettbewerbs missbrauchen.

### **Imageeffekt**

Patente werden zu *Werbezwecken* verwendet. Mit Anpreisungen wie „patent pending“ assoziieren die Verbraucher eine höhere Qualität und sind bereit höhere Produktpreise zu akzeptieren.

Patentstrategien

Innovative Unternehmen, die ihre Entwicklungen gegen Nachahmung schützen möchten, versuchen einen Patentschutz für solche Produkte und Verfahren zu erreichen, welche zu einem wirtschaftlichen, technischen oder auch nur einem Marketingvorteil führen, um sich so einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Ein umfassender Patentbestand eines Unternehmens kann zudem dann hilfreich sein, wenn das Unternehmen von einem Patent eines Wettbewerbers Gebrauch machen möchte, da es im Gegenzug dem Wettbewerber die Benutzung eines oder mehrerer seiner Patente anbieten kann.

Eine alternative Strategie für ein Unternehmen, anstelle von Patentanmeldungen zu versuchen, Entwicklungen geheim zu halten, ist heutzutage aufgrund von häufigen Personalwechseln zunehmend riskant, da die Gefahr des Bekanntwerdens der Entwicklung außerhalb des Unternehmens groß ist. Zudem besteht die Gefahr, dass der Wettbewerb dieselben Entwicklungen zum Patent anmeldet und aus einem möglicherweise erteilten Patent gegen das Unternehmen vorgeht.

Eine nicht immer scharfe Trennung von Patentarten lautet wie folgt: *Vorratspatente* werden für Erfindungen angemeldet, deren wirtschaftliche Verwertbarkeit zum Zeitpunkt der Anmeldung noch nicht feststeht.

Vorratspatente, die lediglich bestehende Patente verbessern, werden als Ausbaupatente bezeichnet. Solche Vorratspatente tragen natürlich zu einem Ausbau des eigenen Patentbestands bei (siehe oben).

Als *Sperrpatente* werden solche Patente bezeichnet, die vom Patentinhaber nicht genutzt werden, sondern lediglich Dritten den Eintritt in ein bestimmtes Marktsegment verwehren sollen.

Weniger bekannt ist, dass im Bereich der Standards Industrieunternehmen seit Jahrzehnten zusammenarbeiten, um Industrieprodukte kompatibel zu machen. Technische Verfahren, die in einem Standard beschrieben worden sind, lassen sich nicht patentieren, da sie veröffentlicht sind. Mitunter wird befürchtet, dass eine Firma ein patentiertes Verfahren in einen Standardisierungsprozess einbringen und erst hinterher verraten kann, dass sie auf den Nun-Standard Patente hält, um so durch die Standardisierung den eigenen Absatz zu steigern.

Es besteht jedoch grundsätzlich die Möglichkeit, dass bei öffentlichem Interesse eine Zwangslizenz erteilt wird, wenn der Patentinhaber zuvor die Einräumung einer Lizenz gegen eine angemessene Lizenzgebühr verweigert hat.

### **Patenttheorie**

Positive Patenttheorien

Zur Rechtfertigung des positiven Patentsystems sind verschiedene Ansätze in der Rechtswissenschaft entwickelt worden:

Die Eigentumstheorie erkennt Erfindungen als Ausdruck der Persönlichkeit des Erfinders an, das heißt dessen individueller Fantasie und technischen Geschicks. Diese Eigentumstheorie beantwortet nicht die normative Frage der Ausgestaltung eines Patentsystems, sondern ist nur als positive Theorie zulässig.

Die Belohnungstheorie möchte den Erfinder für seine Mühen und seine Offenbarung als „Lehrer der Nation“ und „Wohltäter der Allgemeinheit“ belohnen. Bei besonderer Betonung des Offenbarungserfordernisses wird die

Belohnungstheorie, vor allem im angelsächsischen Rechtskreis, auch Vertragstheorie genannt: Der Erfinder mehrt im Sinne eines synallagmatischen Vertrages im Gegenzug für die Patentierung das für die Allgemeinheit verfügbare technische Wissen.

Die Anspornungstheorie führt an, dass die individuelle Bereitschaft, in Innovationen zu investieren, durch die Aussicht auf eine staatliche Monopolverleihung gefördert werde. Belohnungs- und Anspornungstheorie können als zwei Seiten einer Medaille angesehen werden: Während sich die Anspornungstheorie auf den volkswirtschaftlichen Nutzen der Monopolverleihung aus der ex ante-Perspektive bezieht, legitimiert die Belohnungstheorie diese Monopolverleihung unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten aus der ex post-Perspektive.

Ferner wird nach der Veröffentlichungstheorie betont, dass Erfindungen erst infolge der Verleihung eines Ausschließlichkeitsrechts nicht mehr geheimgehalten werden müssen, also zu verkehrsfähigen Rechtsgütern werden, die dann nach einer Lizenzierung effektiver von spezialisierten Marktakteuren genutzt werden können. Schließlich begünstigt die Möglichkeit einer exklusiven Lizenzierung Folgeinnovationen, indem deren Ertragserwartung stabilisiert wird. Prämisse für den volkswirtschaftlichen Nutzen des Patentsystems ist, dass die durch die eingeschränkte Nutzbarkeit von vorhandenen Erfindungen hervorgerufene Minderung der allgemeinen Wohlfahrt von der durch den verstärkten Anreiz zur künftigen Schaffung von Erfindungen hervorgerufenen Steigerung der allgemeinen Wohlfahrt übertrroffen werde. Oder, wie eine Enquête-Kommission des Bundestages diese Interpretation des sog. Informationsdilemmas beschreibt: Gewerblicher Rechtsschutz verringere den „social welfare loss due to underproduction“ unter Inkaufnahme eines „social welfare loss due to underutilization.“ Die Umgehungstheorie behauptet, dass ein Patent als künstliche Hürde dazu anrege, andere Lösungen, noch nicht patentierte Lösungen zu entwickeln. Z.B. wenn der Ottomotor patentiert ist, wird im Bereich des Wankelmotor geforscht.

#### Negative Patenttheorien

Die Idee des freien Marktes besagt, dass Monopole Schaden bei Verbrauchern anrichten, weil diese stark überhöhte Preise zahlen. Diese zahlen, so Kritiker unter Berufung auf Statistiken, sehr viel mehr, als für die Entwicklung von neuen Erfindungen ausgegeben werde. Folglich sei das Patentsystem zwar ein Anreizsystem, um in Forschung und Entwicklung zu investieren, es sei aber viel ineffizienter, als kein Patentsystem und daher viel niedrigere Preise für die relevanten Produkte zu haben und über Steuern z.B. auf diese Produkte eben diese Forschung und Entwicklung direkt zu finanzieren.

Da immer mehr Patente pro Jahr angemeldet werden und die Laufzeiten dieser konstant bleiben kann es für kleine oder neue Firmen ohne Patente immer schwieriger werden zu überleben. Es ist wahrscheinlich nur eine Frage der Zeit bis die Anzahl der angemeldeten Patente so hoch steigt, dass Firmen ohne Lizenzeinnahmen ihre Ausgaben für Lizenzen nicht mehr decken können.

Die Auslegung der Begriffe „Erfinderische Tätigkeit“, „Technizität“, „Gewerbliche Anwendbarkeit“ u.s.w. durch die Patentämter und durch die zuständigen Gerichte ist nicht einheitlich. Diese rechtliche Unklarheiten können auch nicht komplett durch besondere Definitionen oder Gesetze ausgeräumt werden (Beispiel Softwarepatent). Rechtliche Unklarheiten führen im freien Markt zu wirtschaftlichen Unklarheiten, die die Investitionen aufgrund fehlender Sicherheit beschränken. Dies betrifft wieder besonders kleinere Unternehmen die sich aufgrund fehlender finanzieller Rücklagen für lange und aufwändige rechtliche Auseinandersetzungen, für Niederlagen vor Gericht oder für Ablehnungen im Patentamt keine Sicherheiten erkaufen können.

Aus der oben genannten Umgehungstheorie folgt auch, dass viele unnötig komplexere und weniger optimale Lösungen auf den Markt kommen nur um Lizenzkosten zu sparen.

Die genannten theoretischen Ansätze schließen einander nicht aus, sondern ergänzen sich bei der Erklärung einzelner Aspekte des Patentsystems. Die größte Bedeutung wird wohl verbreitet der Anspornungstheorie zugemessen. Inhalte und Grenzen des Patentrechtes festzulegen ist Aufgabe des Gesetzgebers. Als struktureller Eingriff in den Markt sollte das Patentrecht ökonomisch gerechtfertigt sein. Für die normative Frage der Ausgestaltung von Patentrechten sind für die aufgeführten rechtswissenschaftlichen Wirkungshypothesen eine ökonomische Abwägung vorzunehmen.

Beispiel: Die Entscheidung sei, ob Patentrecht auf literarische Ideen angewendet werden soll. Es genügt dann z.B. nicht zu behaupten, dass Patente einen Ansporn für Literaten bedeute. Vielmehr muss Zielkonformität herrschen. Das heißt, der Gesetzgeber muss einen Ansporn geben wollen, um damit ein kollektives Ziel zu erreichen. Da literarische Ideen zum Beispiel nicht knapp sind, könnte ein Ansporn unnütz sein. Da im Bereich der Literatur nach Verkehrssitte nicht die Idee, sondern das Werk zählt, dürfte die Anwendung des Rechtsinstrumentes das falsche Objekt fördern. Drittens müssen negative Effekte des Eingriffes gegen mögliche positive Effekte aufgerechnet werden. Viertens können systematische Erwägungen oder z.B. ethische Erwägungen eine Rolle spielen. Fünftens könnten alternative Schutzrechte und Instrumente ins Kalkül gezogen werden, z.B. ein sui generis Recht für literarische Ideen, Literaturwettbewerbe, Subventionen.

## XVI. Literaturverzeichnis / Quellenverzeichnis

<b>Literaturliste</b>	
<b>Titel</b>	<b>Verfasser / Verlag</b>
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 16. Auflage	Wöhe, Verlag Vahlen
Lexikon der Betriebswirtschaftslehre	Olfert, Rahn Kiehl Verlag
Organisation 10.Auflage	Steinbuch Kiehl Verlag
Finanzierung 10. Auflage	Olfert Kiehl Verlag
Investition 5. Auflage 6. Auflage	Olfert Kiehl Verlag
Controlling mit Kennzahlen	Reichmann Verlag Vahlen
HGB 34.Auflage 1999	Beck-Texte Dtv
BGB	Beck-Texte Dtv
Kompakt Training Personalwirtschaft	Olfert Kiehl Verlag
Betriebliche Organisationslehre 9. Auflöage	Meyer / Stopp Expert verlag /Taylorix Fachverlag
Arbeitsrecht 4. Auflage 5. Auflage	Kurt Haberkorn Expert verlag /Taylorix Fachverlag
Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2001 Beck'sche Textausgaben	Verlag C.H. Beck
Die Unternehmung 10. Auflage	Erich Schäfer Gabler Lehrbuch
Marketing 2000 Marketing zwischen Theorie und Praxis	Gabler Verlag
Marketing Grundlagen der Absatzpolitik 6. Auflage 7.	Heribert Meffert Gabler Verlag
Grundzüge der Unternehmensfinanzierung 3. Auflage 4.	Wöhe Billstein Verlag Vahlen
Haufe Wirtschaftspraxis, 2.2	Rudolf Haufe Verlag
Das Unternehmen mitv Excel steuern Controlling mit Excel Vertriebscontrolling mit Excel	Weka Fachbuchverlag

Internationale Handelsfinanzierung	Keßler Kiehl Verlag
Praxis der Unternehmensgründung	Klaus Nathussius Deutscher Wirtschaftsdienst
Betriebswirtschaftslehre Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen 1997	Ottmar Schneck Campus Verlag
ABWL Eine praxisorientierte Einführung in die moderne Betriebswirtschaftslehre	Werner Pepels Fortis Verlag, Köln
ProFirma Professional 2010	Rudolf Haufe Verlag
Personal Office Professional 2017	Rudolf Haufe Verlag
Financial Office 2017	Rudolf Haufe Verlag
Controlling Office 2017	