

1.6 Bestimmungsfaktoren für die Standort- und Rechtsformwahl

1.6.1 Bestimmungsfaktoren für die Standortwahl

Standort eines Unternehmens ist der Ort, an dem das Unternehmen seinen Sitz hat. Die Wahl des optimalen Standortes ist eine wichtige **Grundsatzentscheidung** in der Gründungsphase, da sie langfristig angelegt ist. Eine getroffene Entscheidung durch eine Standortverlagerung wieder rückgängig zu machen, ist mit hohen Kosten verbunden. Deshalb sollte die Wahl des Standortes unter Berücksichtigung der Einschätzung zukünftiger Entwicklungen des Betriebes und seiner Umwelt getroffen werden (insofern sind langfristig wirkende Faktoren stets höher zu bewerten als kurzfristig wirkende). Im Zeitalter der Globalisierung ist die Wahl des Standortes für das Unternehmen oder für Teile des Unternehmens nicht auf einen nationalen Raum beschränkt. Die Öffnung der internationalen Märkte sowie die europäische Integration haben die Gründung von Unternehmen im Ausland oder die Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland erheblich erleichtert. Unternehmen haben daher nicht nur die Möglichkeit, sondern sind auf Grund des Wettbewerbsdrucks sogar gezwungen, bei ihrer Standortauswahl in **globalen Maßstäben** zu denken.

Bei der Auswahl des optimalen Standortes sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen, die sich zu folgenden **Bestimmungsfaktoren** zusammenfassen lassen:

Nähe zu Absatz- und/oder Beschaffungsmärkten

Um Transportkosten zu sparen, kann es sinnvoll sein, den Betrieb in der Nähe von Rohstoffquellen anzusiedeln. In einem Produktionsprozess werden meistens mehrere Rohmaterialien benötigt. Kommen diese aus unterschiedlichen Regionen, so muss entschieden werden, welcher Rohstoff für die Standortwahl ausschlaggebend ist.

Aus der Nähe zu den Beschaffungsmärkten resultiert bei industriellen Produktionsbetrieben eine entsprechende Entfernung zu den Absatzmärkten. Es ist dabei zu berücksichtigen, ob die Transportkosten der Rohstoffe schwerer wiegen als die Transportkosten der Produkte. Ersteres ist z. B. bei der Stahlerzeugung der Fall.

Bei der Orientierung auf die Nähe zu den Absatzmärkten spielen nicht nur die Transportkosten sondern auch die Nähe zu den Kunden eine erhebliche Rolle. (Im Einzelhandel und im Dienstleistungsbereich spielt daher die Nähe zu den Beschaffungsmärkten überhaupt keine Rolle). Bei der Orientierung auf die Nähe zu den Absatzmärkten ist zu untersuchen, wie sich die Zahl der möglichen Abnehmer in dem betreffenden Gebiet entwickelt, wie die Bevölkerung sich zusammensetzt, welches Käuferverhalten vorliegt, wie die Einkommensstruktur aussieht, in welchem Ausmaß Konkurrenz vorhanden ist und wie sie auftritt und wie die Verkehrsverhältnisse für die Verbraucher aussehen (öffentliche Verkehrsmittel, Straßenanbindung, Parkmöglichkeiten).

International agierende Unternehmen werden – insbesondere bei hohen Transportkosten der Produkte oder bei Dienstleistungen – mehrere Produktionsstandorte in den verschiedenen Absatzregionen wählen.

Infrastruktur- und Kommunikationsgesichtspunkte

Die Wahl eines geeigneten Standortes hängt auch von der vorhandenen Infrastruktur ab: Straßenanbindung, Schienenanbindung, Hafenanbindung, Nähe zum Flughafen sowie um die Qualität des in der jeweiligen Region vorhandenen Verkehrsnetzes. Die Nähe zum Hafen wird bei Betrieben bevorzugt, die Massengüter aus Überseegebieten importieren. Ein Freihafen ermöglicht es, Güter bis zum Verkauf zollfrei zu lagern, was die Kapitalkosten verringert.

Neben der Infrastruktur werden die laufenden Kosten eines Unternehmens auch von der Qualität der vorhandenen Kommunikationsinfrastruktur beeinflusst. In Deutschland existiert ein kostengünstiger hoher Standard mit vielfältigen Möglichkeiten der Kommunikation: Telefonnetze mit hohem Service, Internetanbindung, mögliche Nutzung von Navigationssystemen, Kurierdienste etc. Dieser Standard ist in vielen Ländern jedoch in dieser Qualität noch nicht vorhanden.

Arbeitspotenziale

Dabei geht es sowohl um das Lohn- und Gehaltsniveau, als auch um die Anzahl der vorhandenen Arbeitskräfte mit den vorhandenen Qualifikationen. Die Höhe des Lohnniveaus spielt bei der Verlagerung von Produktionen ins Ausland vielfach eine große Rolle. Betriebe, die besonders spezialisierte Arbeitskräfte benötigen, werden diesen Bedarf bei der Standortwahl ebenfalls berücksichtigen.

Umweltpolitik

Aufgrund der Umweltschutzgesetzgebung existieren für viele Betriebe behördliche Beschränkungen. Diese sehen das Verbot der Ansiedlung in Wohngebieten oder Landschaftsschutzgebieten vor oder enthalten Auflagen bezüglich der Gestaltung der Anlagen, der zugelassenen Emissionen, des Lärmschutzes usw. Die Erfüllung dieser Auflagen ist in der Regel mit hohen Kosten verbunden. Neben den behördlichen Auflagen müssen Betriebe bei ihrer Standortwahl die öffentliche Meinung beachten. Das gilt insbesondere, wenn eine gesundheitliche Gefährdung von diesen Betrieben ausgehen könnte (Chemiebetriebe, Atomkraftwerke u. a.).

Politische und kulturelle Kriterien

Insbesondere Unternehmen, die sich international ausrichten, müssen sich sehr intensiv mit den politischen und kulturellen Verhältnissen des Landes befassen, in dem sie sich ansiedeln wollen. Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen erschweren nicht selten die Gründung von Unternehmen durch Ausländer. Manchmal ist eine Gründung nur in Form eines »Joint-Ventures« mit inländischen Unternehmen nötig. Außerdem müssen die Rahmenbedingungen für die Produktion und den Vertrieb von Produkten geprüft werden, die z. B. behördlichen Auflagen unterliegen. Kulturelle Gepflogenheiten betreffen insbesondere die Art und Weise, wie Handel in den betreffenden Ländern betrieben wird. Ohne eine enge Zusammenarbeit mit inländischen Partnern oder guten Kennern der jeweiligen örtlichen Gepflogenheiten kann eine Unternehmensgründung im Ausland leicht scheitern.

Berücksichtigt werden müssen auch die politischen Verhältnisse in dem jeweiligen Lande, die wirtschaftliche Risiken für die Investoren beinhalten können. Dies gilt sowohl in Ländern mit politischen Unruhen oder Bürgerkriegsgefahr als auch in Ländern, denen etwa ein wirtschaftliches Embargo droht.

Energiebedarf

In Deutschland spielt die Energieorientierung kaum noch eine Rolle, da alle Regionen in gleichem Maße zu weitgehend gleichen Bedingungen mit Energie versorgt werden. Bei Unternehmensgründung im Ausland ist das Vorhandensein von ausreichender Energieversorgung nicht überall gesichert.

Abgabenpolitik

Bei der Abgabenorientierung geht es um die Höhe der Steuern, Beiträge und Gebühren, die an den Staat zu entrichten sind. Innerhalb Deutschlands spielen dabei insbesondere Unterschiede beim Hebesatz für die Gewerbesteuer eine Rolle. Darüber hinaus sind in strukturschwachen Gebieten Steuervergünstigungen oder Investitionsbeihilfen von

Belang. Im internationalen Bereich sind die Steuersätze sehr unterschiedlich, was die Entscheidung für die Standortwahl beeinflussen kann.

Eigenschaften des potenziellen Standortes

Dabei geht es um Grundstückskosten, Erschließungskosten, mögliche Altlasten, Auflagen der Behörden bei der Erschließung usw. Dieser Faktor hat gegenüber den anderen eine nachrangige Bedeutung, da es sich um einmalige Kosten bei der Gründung handelt. Bei der Auswahl zwischen ansonsten gleichwertigen Standorten kann dieser Faktor aber durchaus einmal ausschlaggebend sein.

1.6.2 Standortbewertung und -wahl

Welche Standortfaktoren ein besonderes Gewicht erlangen, hängt im Wesentlichen vom **Betriebszweck** ab. Bei rohstoffintensiven Industriebetrieben wird die Orientierung auf die Beschaffungsmärkte und die Infrastruktur eine große Rolle spielen. Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe werden sich vorrangig am Absatz orientieren. Bei Im- und Exportunternehmen, die mit Massengütern handeln, wird die Verkehrsorientierung von entscheidender Bedeutung sein.

Eine optimale Entscheidung liegt dann vor, wenn unter Berücksichtigung des Betriebszweckes und der Eigenschaften des Betriebes der Standort gefunden wird, bei dem bei langfristiger Betrachtung möglichst geringe Kosten anfallen und sich die Absatzerwartungen so positiv wie möglich gestalten.

Da ein Standort, der alle Anforderungen optimal erfüllt, kaum zu finden ist, müssen die unterschiedlichen Anforderungen **gewichtet** werden. Ein Hilfsmittel zur Gewichtung und Bewertung der unterschiedlichen Standortfaktoren ist die **Nutzwertanalyse**. Bei der Durchführung der Nutzwertanalyse werden die verschiedenen Kriterien, die zur Bewertung herangezogen werden, zunächst gewichtet. Das kann z. B. in einem Workshop von Entscheidern geschehen. Danach werden die einzelnen Kriterien mit Hilfe eines Punktesystems **bewertet**.

Da eine Gewichtung bereits vorgenommen wurde, ist es wichtig, für alle Kriterien die gleiche Punkteskala zu verwenden, z. B. Punkte zwischen 0 und 10, wobei 10 für die bestmögliche und 0 für die schlechtmöglichste Bewertung stehen. Die vergebenen Punkte werden mit dem jeweiligen Gewicht multipliziert. Die Alternative, welche die höchste Punktzahl erreicht, ist die bevorzugte.

Beispiel:

Ein Unternehmen im Dienstleistungsbereich sucht für die Gründung einer Filiale einen neuen Standort. Kriterien für die Wahl des Standortes sind Kundennähe (Nähe zum Absatzmarkt), Verkehrsanbindung und die Kosten, die durch die Filialgründung entstehen. Wichtigstes Kriterium ist die Kundennähe, sie hat nach Einschätzung der Geschäftsführung ein doppelt so hohes Gewicht wie die Verkehrsanbindung. Die Kosten der Filialgründung sind von untergeordneter Bedeutung, da sie nur einmalig anfallen. In der Geschäftsführungsrunde misst man ihr nur $\frac{1}{3}$ der Bedeutung der Verkehrsanbindung bei. Die Gewichtung wird also wie folgt festgelegt:

Kundennähe : Verkehrsanbindung : Gründungskosten = 6 : 3 : 1.

Anschließend werden Arbeitsgruppen zur Bewertung der einzelnen Alternativen eingesetzt. Die erste Arbeitsgruppe befasst sich mit der jeweils vorhandenen Kundenstruktur, Anzahl der Kunden und deren Kaufkraft. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass sie für eine mögliche Alternative A 6 Punkte vergibt, für die Alternative B dagegen 8 Punkte und für die Alternative C nur 4 Punkte.

Die zweite Arbeitsgruppe befasst sich mit der Verkehrsanbindung: öffentliche Verkehrsmittel und Parkmöglichkeiten. Danach erhält Alternative A 8 Punkte, Alternative B 4 Punkte und Alternative C ebenfalls 4 Punkte. Die möglichen Kosten für die Filialgründung liegen nach Schätzungen zwischen 800.000 und 900.000 Euro. Es wird daher festgelegt, dass für die minimal angenommenen Kosten 10 Punkte und für die maximal angenommenen Kosten 0 Punkte vergeben werden. Die Kosten der drei Alternativen wurden ermittelt: A – 880.000 Euro, B – 870.000 Euro, C – 800.000 Euro.

Das Ergebnis der Nutzwertanalyse wird in folgender Grafik anschaulich zusammengefasst:

| Kriterium | Gewicht | Alternative A | Alternative B | Alternative C |
|-------------------|---------|------------------|------------------|-------------------|
| Kundennähe | 6 | $6 \cdot 6 = 36$ | $6 \cdot 8 = 48$ | $6 \cdot 4 = 24$ |
| Verkehrsanbindung | 3 | $3 \cdot 8 = 24$ | $3 \cdot 4 = 12$ | $3 \cdot 4 = 12$ |
| Kosten | 1 | $1 \cdot 2 = 2$ | $1 \cdot 3 = 3$ | $1 \cdot 10 = 10$ |
| Summen | | 62 | 63 | 46 |

Nutzwerttabelle

Demnach erreicht Alternative B die höchste Punktzahl und wird ausgewählt.

1.6.3 Bestimmungsfaktoren für die Wahl der Rechtsform

Die Gründung eines Unternehmens unterliegt einer Vielzahl von rechtlichen Rahmenbedingungen, die in verschiedenen Gesetzen geregelt sind. Dabei können Unternehmen von einzelnen Personen oder von Gruppen von Personen gegründet werden. Im letzteren Falle spricht man von Gesellschaften.

Die Zusammenfassung der gesetzlichen Regelungen, welche die Art und Weise betreffen, wie die Beziehungen der Gesellschafter untereinander und gegenüber Externen geregelt werden, bezeichnet man als Rechtsform (Gesellschaftsform) der Unternehmung.

Je nach Zweck des Unternehmens und nach den individuellen Zielen der Unternehmensgründer ist die eine oder andere mögliche Rechtsform besser oder schlechter geeignet. Vor Gründung eines Unternehmens bedarf es also einer Entscheidung über die am besten geeignete Rechtsform. Bestimmungsfaktoren für diese Auswahl sind dabei die Ausgestaltungen der unterschiedlichen Regelungen, die in den jeweiligen Gesetzen vorgesehen sind.

Leitungsbefugnis: Die gesetzlichen Regelungen sehen für die Teilhaber an Unternehmen unterschiedliche Teilhabe an der Leitung des Unternehmens vor, von dem ausdrücklichen Recht auf Geschäftsführung bis hin zur Beschränkung auf Kontroll- und Mitspracherechte.

Aufsicht/Kontrolle: Die Teilhabe als Gesellschafter an einem Unternehmen sieht in jedem Fall Aufsichts- und Kontrollrechte vor, die je nach Rechtsform der Unternehmung jedoch unterschiedlich ausgestaltet sind.

Haftung: Die gesetzlichen Regelungen unterscheiden zwischen einer persönlichen, unbeschränkten Haftung der Gesellschafter eines Unternehmens mit ihrem gesamten Privatvermögen oder einer Beschränkung der Haftung auf das Vermögen des Unternehmens.

Mitbestimmung: Es geht dabei um die Frage, welche Mitbestimmungsbefugnisse die Gesellschafter eines Unternehmens abhängig von ihrem Rechtsstatus haben, hängt also eng mit der Frage der Leitungsbefugnis und der Frage nach Aufsichts- und Kontrollmöglichkeiten zusammen.

Kapitalbeschaffung: Von den Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung hängt häufig auch die mögliche Größe des zu gründenden Unternehmens ab. So können große Gesellschaften mit sehr vielen Kapitalanlegern (so genannte Publikumsgesellschaften) meist sehr viel mehr Kapital beschaffen, als Unternehmen mit nur wenigen Gesellschaftern. Auch der Zugang zu den geregelten Kapitalmärkten, wie der Börse, ist Unternehmen mit einer bestimmten Rechtsform vorbehalten.

Ergebnisbeteiligung: Dabei geht es um die Frage, in welcher Höhe die Gesellschafter am Jahresergebnis des Unternehmens beteiligt werden. In einigen Rechtsformen ist die Höhe des eingelegten Kapitals maßgebend, in anderen Fällen geht man davon aus, dass die Leistung des Gesellschafters als Mitglied der Leitung des Unternehmens und das eingegangene Risiko honoriert werden.

Entnahmerechte: Eine weitere Frage ist die nach dem Recht auf Entnahme bzw. Ausschüttung des erwirtschafteten Ergebnisses. Dieses Recht besteht bei einigen Rechtsformen für jeden Gesellschafter individuell, bei anderen bedarf es eines Beschlusses der Gesellschafterversammlung.

Publizitätspflichten: Abhängig von der Rechtsform und von der Größe sind einige Unternehmen verpflichtet, ihre Jahresergebnisse öffentlich zu publizieren. Da dies nicht immer von den Unternehmensinhabern erwünscht ist, spielt diese Frage bei der Wahl der Rechtsform also ebenfalls eine Rolle.

Besteuerung: Das Steuerrecht sieht für unterschiedliche Rechtsformen von Unternehmen unterschiedliche Formen der Besteuerung vor, was sich auf die Höhe der Steuerlast für die Ergebnisse des Unternehmens auswirken kann.

1.6.4 Rechtsformen

Man unterscheidet zwischen **Personengesellschaften** und **Kapitalgesellschaften**.

Personengesellschaften sind Zusammenschlüsse natürlicher Personen. Im Mittelpunkt einer Personengesellschaft steht das Handeln der Gesellschafter für ein gemeinsames Ziel.

Kapitalgesellschaften stellen dagegen Vermögensmassen dar. Sie haben den Status einer juristischen Person und sind als solche rechtsfähig. Im Mittelpunkt der Kapitalgesellschaft steht der Einsatz des von den Gesellschaftern eingebrachten Kapitals zur Erreichung eines bestimmten Zwecks.

Personengesellschaften sind die BGB-Gesellschaft, die Partnerschaft, die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG). Kapitalgesellschaften sind die Aktiengesellschaft (AG), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und die Europäische Aktiengesellschaft (SE).

1.6.4.1 Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts

Auf Grund der Gewerbefreiheit und der Vertragsfreiheit kann jedermann allein ein Unternehmen gründen oder mit anderen zusammen als Gesellschaft. Jeder Zusammenschluss von Personen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zweckes stellt eine Gesellschaft dar, deren rechtliche Grundlagen im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt sind. Man spricht deshalb auch von einer **BGB-Gesellschaft**. Den BGB-Gesellschaftern steht eine gemeinsame Geschäftsführungsbefugnis zu. Jeder Gesellschafter hat ein Recht auf Gewinnanteil, der nach Köpfen anfällt, es sei denn, dass etwas anderes vertraglich vereinbart wurde. Beschlüsse können nur einstimmig gefasst werden. Alle Gesellschafter haften unbeschränkt, d. h. auch mit ihrem gesamten Privatvermögen gesamtschuldnerisch mit den anderen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Nach neuerer Rechtsprechung kann die BGB-Gesellschaft als solche vor Gericht klagen und verklagt werden.

1.6.4.2 Die Partnerschaft

Eine besondere Rechtsform wurde für Freiberufler in Form der Partnerschaft geschaffen. Grundlage ist das **Partnerschaftsgesellschaftsgesetz**. Es handelt sich dabei um keine Handelsgesellschaft, sie wird aber als ein Pendant zur offenen Handelsgesellschaft (OHG) gesehen (vergl. Abschn. 1.6.4.4). Zu den Berufen, die sich in Form einer Partnerschaft organisieren können, zählen Ärzte, Zahnärzte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Ingenieure, Architekten, Journalisten, Schriftsteller, Künstler u. a. Der Name der Partnerschaft muss mindestens den Namen und den ausgeübten Beruf eines Partners enthalten, sowie den Hinweis auf die Rechtsform (»Partnerschaft«, »...und Partner«). Die Rechtsverhältnisse der Partner untereinander sind im Partnerschaftsvertrag geregelt; sofern Regelungen fehlen, kommen die gesetzlichen Regelungen der BGB-Gesellschaft zur Anwendung. Für die Verbindlichkeiten der Partnerschaft haften deren Vermögen und das der Partner als Gesamtschuldner.

1.6.4.3 Handelsgesellschaften; eingetragener Kaufmann

Kaufleuten stehen für die Gründung von Unternehmen weitere Gesellschaftsformen zur Verfügung, welche gesetzlich im Handelsgesetzbuch (HGB) sowie in speziellen Gesetzen zu einigen Rechtsformen geregelt sind (**Handelsgesellschaften**). Kaufmann im Sinne des HGB ist jeder, der ein Handelsgewerbe betreibt. Handelsgewerbe ist jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, dass das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert (Kleinunternehmen). Kaufleute sind verpflichtet, ihre Unternehmen beim Handelsregister anzumelden. Handelsgesellschaften haben Kraft Gesetz die Kaufmannseigenschaft. Die Kaufmannseigenschaft führt dazu, dass für das Unternehmen die Regelungen des HGB zur Anwendung kommen. So gibt es im HGB Bestimmungen zum Vertragsrecht, welche über das BGB hinausgehen.

Führt ein Einzelunternehmer ein Handelsgewerbe, so spricht man von einem **Einzelunternehmen**. Der Name eines solchen Unternehmens muss einen Zusatz, der auf die Rechtsform hinweist, enthalten (z. B. **e. K.** oder **e. Kfm.** für »eingetragener Kaufmann«).

1.6.4.4 Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Die Offene Handelsgesellschaft kann von zwei oder mehr Personen gegründet werden. Alle Gesellschafter haben die vereinbarte Einlage zu leisten. Die Gesellschafter sind gleichberechtigt zur Geschäftsführung des Unternehmens berechtigt. Sie haften unbe-

schränkt, unmittelbar und solidarisch für Verbindlichkeiten der Gesellschaften. Unbeschränkt bedeutet: mit dem gesamten Privatvermögen; unmittelbar bedeutet: jeder Gesellschafter haftet persönlich gegenüber den Gläubigern; solidarisch bedeutet: die Gesellschafter haften gesamtschuldnerisch (»einer für alle, alle für einen«). Die Verteilung des Unternehmenserfolges erfolgt nach Gesellschaftsvertrag; sofern nichts vereinbart ist, erhält von einem erzielten Gewinn zunächst jeder Gesellschafter 4 % auf seine Einlage, der Rest wird nach Köpfen verteilt, ein Verlust ebenfalls. Die Gewinnanteile werden den Einlagen gutgeschrieben. Jeder Gesellschafter hat das Recht, aus seinen Einlagen Privatentnahmen in Höhe seines Gewinns, mindestens jedoch 4 % seiner Einlage zu entnehmen.

1.6.4.5 Die Kommanditgesellschaft (KG)

Bei der Kommanditgesellschaft gibt es zwei Arten von Gesellschaftern. Der oder die **Komplementäre** (Vollhafter) haben Geschäftsführungsbefugnis und haften unbeschränkt, unmittelbar, solidarisch. Die **Kommanditisten** (Teilhafter) müssen die vereinbarte Einlage aufbringen, haben aber nur ein eingeschränktes Auskunfts- und Kontrollrecht. Sie haften nur mit dem Anteil, den sie laut Vereinbarung in das Unternehmen einbringen. Ist die Einlage noch nicht voll erbracht, kann ein Gläubiger bis zur Höhe des nicht eingebrachten Betrages auch auf des Privatvermögen des Kommanditisten zurückgreifen, bei voll eingebrachter Einlage jedoch nicht. Das Gesetz regelt die Gewinnverteilung etwas anders als bei der OHG. Zunächst erhält jeder Gesellschafter 4 % seiner Einlage, der Rest wird in »angemessenem Verhältnis« verteilt. Damit soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass die Kommanditisten auf Grund der Haftungsregelung ein geringeres Risiko tragen. In der Praxis ist zur Präzisierung dieser Formulierung eine vertragliche Regelung erforderlich. Ein Verlust wird nach Köpfen verteilt, an der Verlustverteilung nehmen die Kommanditisten jedoch nur in Höhe ihrer Einlage teil. Hinsichtlich Publizitätspflichten und Besteuerung gelten die gleichen Regelungen wie bei der OHG.

1.6.4.6 Die Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft ist geschaffen worden, um durch eine breite Streuung der Kapitalanteile sehr hohe Kapitalien aufbringen zu können. Denn durch die Höhe der einzelnen Kapitalanteile ist es auch Kleinanlegern möglich geworden, sich an einer solchen Gesellschaft zu beteiligen. Die AG kann von einer Person gegründet werden. Das Kapital wird durch die Ausgabe von Aktien aufgebracht, welche einen Anteil des Aktionärs am Unternehmen verbriefen. Das gezeichnete Kapital der AG muss mindestens 50.000 € betragen. Der Gesellschaftsvertrag einer AG heißt Satzung. Erst mit der Eintragung ins Handelsregister existiert die AG. Es gilt das Aktiengesetz.

Da die AG den Status einer juristischen Person hat, müssen Organe vorhanden sein, die ein Handeln der AG ermöglichen:

Die Versammlung aller Aktionäre heißt **Hauptversammlung**. Jeder Aktionär verfügt über Stimmrechte, welche sich nach der Höhe seines Anteils am Unternehmen richten. Die Hauptversammlung entscheidet über Fragen der Satzung, stellt den Jahresabschluss fest, entscheidet über die Verwendung des Jahresüberschusses und wählt den **Aufsichtsrat**. Dieser bestellt den **Vorstand** und übt die Kontrolle über dessen Geschäftsführungstätigkeit aus; der Vorstand stellt die Geschäftsführung des Unternehmens dar. Sind mehrere Mitglieder für den Vorstand vorgesehen, so bestimmt der Aufsichtsrat aus deren Mitte einen **Vorstandsvorsitzenden**. Das deutsche Mitbestimmungsrecht sieht vor, dass in den Aufsichtsrat auch Vertreter der Arbeitnehmerschaft gewählt werden.

Die AG ist in den meisten Fällen eine **Publikumsgesellschaft**, d. h. an ihr sind sehr viele Aktionäre beteiligt. Ein Großteil von ihnen hat auf Grund geringer individueller Stimmenanteile kaum Einflussmöglichkeiten. Die meisten Kleinaktionäre delegieren ihr Stimmrecht an diejenigen Banken, in deren Depots ihre Aktien verwaltet werden. Das Interesse der Kleinaktionäre liegt in der Regel auch nicht an einer Mitwirkung im Unternehmen, sondern in einer möglichst rentablen Anlage ihres Vermögens. In der AG haben wir also typischerweise eine Trennung von Eigentümergeinschaft und Machtbefugnis. Die Macht liegt hauptsächlich in den Händen des Vorstandes, der formalrechtlich Angestellter des Unternehmens ist. Diese Macht wird allerdings begrenzt durch die Kontrollbefugnisse des Aufsichtsrates.

Die Aktionäre tragen nur ein begrenztes Risiko, denn die Haftung ist auf das Vermögen des Unternehmens beschränkt. Sie können also maximal ihr angelegtes Kapital verlieren. Aktien werden gehandelt, der Aktionär kann seinen Anteil am Unternehmen also jederzeit wieder veräußern.

Aktiengesellschaften verfügen über bessere Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung als andere Unternehmen. Wie bereits erwähnt, sind sie schon durch eine breite Streuung des Kapitals in der Lage, hohe Kapitalien aufzubringen. Außerdem gibt es spezielle Märkte für Wertpapiere, die **Börsen**, welche den Handel mit Wertpapieren erleichtern. Aufgrund der meist guten Ausstattung mit Eigenkapital und der bevorzugten Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung verfügen Aktiengesellschaften meist auch über eine hohe Kreditwürdigkeit.

Der **Jahresüberschuss** einer Aktiengesellschaft wird nach den Regelungen des Aktiengesetzes verteilt. Nicht ausgeschüttete Gewinne werden zur Rücklagenbildung verwandt. Die Höhe des einem Aktionär zustehenden Anteils am Gewinn richtet sich nach der Höhe seiner Einlage, der Anzahl seiner Aktien. Über die Ausschüttung von Gewinnen an die Aktionäre entscheidet letztlich die Hauptversammlung. Der einem Aktionär zustehende Ausschüttungsbetrag heißt **Dividende**. Ein individuelles Recht auf Entnahme von Gewinnanteilen existiert nicht.

Die **Publizitätspflichten** von Kapitalgesellschaften und von Personengesellschaften, bei denen kein Gesellschafter eine natürliche Person ist, sind im HGB geregelt. Alle betroffenen Gesellschaften sind verpflichtet, ihre Jahresabschlüsse beim Handelsregister einzureichen. Welche Unterlagen im Einzelnen einzureichen sind, richtet sich nach der Unternehmensgröße. Die Abschlüsse großer Unternehmen, wie eben Aktiengesellschaften, werden darüber hinaus im Bundesanzeiger veröffentlicht. Die meisten publizitätspflichtigen Unternehmen veröffentlichen ihren Abschluss freiwillig in einem selbst erstellten Geschäftsbericht. Börsennotierte Unternehmen sind zur Veröffentlichung von Börsenprospekten verpflichtet. Außerdem müssen letztere neben einem Abschluss nach HGB einen Abschluss nach dem internationalen Standard IAS durchführen.

Die Aktiengesellschaft unterliegt als juristische Person dem Körperschaftssteuerrecht. Der Körperschaftssteuersatz unterliegt keiner Progression, bei großen Unternehmen ist er daher niedriger als der Durchschnittssteuersatz einer natürlichen Person mit vergleichbarem Einkommen. Ausgeschüttete Gewinne unterliegen der Kapitalertragssteuer, die mit der privaten Einkommenssteuerlast der Anteilseigner verrechnet wird.

1.6.4.7 Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

Die KGaA unterscheidet sich von der AG dadurch, dass es mindestens einen unbeschränkt haftenden Komplementär geben muss, der gleichzeitig zur Geschäftsführung befugt ist. Die Beteiligung der Kommanditisten erfolgt durch Ausgabe von Aktien. Im Übrigen gelten für die KGaA die Regelungen des Aktiengesetzes. Ein Vorteil liegt unter bestimmten Umständen in der höheren Kreditwürdigkeit der KGaA gegenüber der AG: Das ist dann der Fall, wenn der persönlich haftende Gesellschafter über ein hohes Privatvermögen verfügt. Kommanditgesellschaften auf Aktien sind vielfach aus Kommanditgesellschaften entstanden, um deren Finanzierungsbasis durch die Ausgabe von Aktien zu verbessern.

1.6.4.8 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH vereint die haftungsrechtlichen Vorteile einer Kapitalgesellschaft mit den Vorteilen einer auf Personen bezogenen Gesellschaftsform. Zur Gründung ist mindestens eine Person erforderlich. Das Mindestkapital beträgt 25.000 € (zur »1-€-GmbH« vgl. Abschn. 1.6.4.9). Die Kapitalanteile der Gesellschafter werden als **Stammanteile** eingebracht. Die GmbH entsteht als juristische Person durch die Eintragung ins Handelsregister.

Organe der GmbH sind die **Gesellschafterversammlung** und die oder der **Geschäftsführer**. Die Stimmanteile in der Gesellschafterversammlung richten sich nach den Kapitalanteilen. Der oder die Geschäftsführer werden durch die Gesellschafterversammlung bestimmt. Das Mitbestimmungsgesetz schreibt vor, dass eine GmbH mit mehr als 500 Mitarbeitern einen **Aufsichtsrat** einsetzen muss, kleinere GmbHs dürfen dies. Im Gegensatz zur AG besteht eine GmbH meistens nur aus wenigen Gesellschaftern. In nicht wenigen Fällen sind sie gleichzeitig auch die Geschäftsführer der GmbH. Daher ist die Leitung des Unternehmens sehr stark auf die Gesellschafter bezogen, ohne dass die haftungsrechtlichen Bestimmungen der OHG gelten. Auf Grund der Höhe der Stammanteile ist – anders als bei der AG – ein Handel mit Stammanteilen nur selten. Deshalb ist der Gesellschafterkreis einer GmbH sehr konstant.

Die Gesellschaft haftet mit ihrem Vermögen, die Haftung der Gesellschafter bleibt daher auf deren Einlage beschränkt. Der Name dieser Rechtsform ist also nicht ganz korrekt. Nicht die Haftung der Gesellschaft ist beschränkt, sondern die der Gesellschafter.

Die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung hängen vom Vermögen der Gesellschaft ab, und gegebenenfalls vom Vermögen der Gesellschafter, wenn diese bereit sind, für die GmbH zu bürgen. In Deutschland gibt es sehr viele kleine GmbHs mit geringem Kapitaleinsatz, deren Kreditwürdigkeit auf Grund der beschränkten Haftung vergleichsweise gering ist.

Der Jahresgewinn einer GmbH wird nach Kapitalanteilen verteilt. Über die Höhe des auszuschüttenden Gewinns entscheidet die Gesellschafterversammlung. Geschäftsführende Gesellschafter erhalten von der GmbH – da sie den Status eines leitenden Angestellten haben – darüber hinaus ein Gehalt.

Hinsichtlich der Publizitätspflichten gilt das bereits zu den Aktiengesellschaften Gesagte.

Die Besteuerung der GmbH unterliegt dem Körperschaftsteuergesetz. Ausgeschüttete Gewinne unterliegen der Kapitalertragssteuer, die mit der individuellen Einkommenssteuererlast der Gesellschafter verrechnet wird.

1.6.4.9 Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

Mit dem am 1. November 2008 in Kraft getretenen Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) vom 23. Oktober 2008 wurde die Einfügung des »§ 5a Unternehmergesellschaft« in das GmbH-Gesetz verfügt. Dieser Paragraph eröffnet die Möglichkeit, das in § 5 Abs. 1 GmbHG genannte Mindeststammkapital von 25.000 € zu unterschreiten. In Verbindung mit der Vorschrift aus § 5 Abs. 2 (»Der Nennbetrag jedes Geschäftsanteils muss auf volle Euro lauten«) ergibt sich für den Fall eines Gesellschafters mit einem Geschäftsanteil die Möglichkeit einer Gründung mit einem Stammkapital von 1 €, weswegen die Unternehmergesellschaft häufig auch als **»1-Euro-GmbH«** oder **»Mini-GmbH«** bezeichnet wird. Das Kapital ist bar einzuzahlen; Sacheinlagen sind nicht zulässig. Jährlich müssen mindestens 25 % des Jahresüberschusses in eine Rücklage eingestellt werden. Übersteigen die Rücklage und das Stammkapital zusammen den Betrag von 25.000 €, kann ein Kapitalerhöhungsbeschluss gefasst und auf die Firmierung als »GmbH« umgestellt werden. Mit weiteren Erleichterungen – niedrige Beurkundungsgebühren, Abkopplung von sonstigen Genehmigungsverfahren – soll mit dieser besonderen Form der GmbH, die den Rechtsformzusatz »Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)« bzw. »UG (haftungsbeschränkt)« führen muss, ein

attraktiver Gründungsanreiz und zugleich eine Alternative zur englischen »Limited (Ltd)« geschaffen werden.

1.6.4.10 Die GmbH & Co. KG

Es handelt sich dabei um keine eigenständige Rechtsform, sondern um ein Konstrukt, welches geschaffen wurde um Vorteile, die mit einer Personengesellschaft verbunden sind, zu nutzen, bei gleichzeitigem Ausschluss der unbeschränkten Haftung. Das »Kernunternehmen« ist eine Kommanditgesellschaft, deren Kommanditisten natürliche Personen sind und deren **Komplementär eine GmbH** ist. Damit gibt es in dieser Konstruktion keine natürliche Person, die mit ihrem Privatvermögen unbeschränkt haftet. Die Gesetzgebung hat aber mittlerweile die Vorteile, die aus dieser »Gesetzeslücke« resultierten, weitgehend abgebaut.

1.6.4.11 Die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)

Mit der europäischen Integration wurden Gesellschaftsformen geschaffen, die sich in besonderem Maße für Unternehmen eignen, die länderübergreifend in Europa tätig sind. Eine davon ist die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV). Es handelt sich dabei um einen Zusammenschluss von mindestens zwei Unternehmen unterschiedlicher europäischer Staaten zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Die EWIV stellt also nicht eine Rechtsform zur Gründung eines Unternehmens dar, sondern bietet einen rechtlichen Rahmen zur Kooperation europäischer Unternehmen. In der Praxis wird die Rechtsform EWIV z. B. gewählt, um den Vertrieb von Produkten gemeinsam zu organisieren oder um gemeinsame Forschungsvorhaben durchzuführen. Die EWIV darf nur Hilfstätigkeiten ohne eigene Gewinnerzielungsabsicht für die Mitglieder ausüben. Die geschaffene Gesellschaft ist selbst nicht rechtsfähig. Die Mitglieder der EWIV haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch. Sie haben gleichberechtigtes Stimmrecht und bestimmen einen Geschäftsführer. Diese Zusammenschlussform ähnelt der BGB-Gesellschaft. Im Unterschied dazu wird sie jedoch in das Register des Landes eingetragen, in dem die EWIV ihren Sitz hat. Die EWIV tritt nach außen wie ein Unternehmen mit eigener Firmierung auf. Die EWIV darf nicht mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen.

1.6.4.12 Die Europäische Gesellschaft (SE)

Mit dieser europäischen Aktiengesellschaft wurde eine Rechtsform geschaffen, die in allen Mitgliedsländern der Europäischen Union gültig ist. Die Entstehung ist vorgesehen in Form einer Verschmelzung von Kapitalgesellschaften aus mindestens zwei Mitgliedsländern, durch die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft von Kapitalgesellschaften aus EU-Mitgliedsländern oder durch Umwandlung einer Kapitalgesellschaft, die seit mindestens zwei Jahren eine Tochter in einem anderen Mitgliedsland hat. Der Vorteil wird in einer europaeinheitlichen Rechtsform gesehen. Unternehmen dieser Rechtsform können z.B. den Sitz innerhalb von Europa ohne großen Aufwand wechseln. Mehrere europäische Unternehmen können zusammengehen, ohne auf Hürden durch die unterschiedlichen nationalen Gesetze zu stoßen. Ebenso können Unternehmen mit Tochtergesellschaften in unterschiedlichen EU-Staaten mit einheitlichen Geschäftsführungs- und Bilanzierungsverfahren arbeiten.

Das gezeichnete Mindestkapital der SE beträgt 120.000 €. Die Organe des Unternehmens können wahlweise aus Vorstand und Aufsichtsrat bestehen, wie in Deutschland üblich, oder – wie z. B. in Frankreich üblich – aus einem Verwaltungsrat, der einen oder mehrere geschäftsführende Direktoren wählt. Direktoren sind an die Beschlüsse des Verwaltungsrates gebunden und können jederzeit abberufen werden.

4 Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft

Die Tätigkeit eines Industrieunternehmens teilt sich in drei Funktionsbereiche: die Beschaffung, die Produktion und den Absatz.

Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft hängen in einer »logistischen Kette« zusammen, die vom Lieferanten über die Produktion bis zum Kunden reicht. Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kettengliedern und die Wechselwirkung unternehmerischer Entscheidungen auf vor- oder nachgelagerte »Stationen« transparent zu machen, ist Ziel dieses Kapitels.

4.1 Marktgegebenheiten, Unternehmenspositionierung und Marketingaktivitäten

4.1.1 Marktgegebenheiten in Absatz- und Beschaffungsmärkten

Jedes Unternehmen bewegt sich gleichzeitig auf verschiedenen Märkten, nämlich auf dem Beschaffungs(güter)markt, dem Absatzmarkt, dem Kapitalmarkt und dem Arbeitsmarkt, wobei es »den« Markt jeweils nicht gibt: Lokale und regionale Unterschiede, nationale Besonderheiten und die zunehmend globale Sicht haben die Unterscheidung in entsprechende Märkte zur Folge.

In den folgenden Abschnitten stehen die Märkte für Güter und Dienstleistungen im Vordergrund. Dabei werden zunächst allgemein gültige Zusammenhänge betrachtet, die (noch) nicht nach einer Differenzierung nach Beschaffungs- und Absatzmärkten verlangen.

4.1.1.1 Marktstrukturen

Die Struktur eines Marktes wird durch eine Reihe von Faktoren bestimmt, deren Wichtigkeit die folgenden sind:

- Die Zahl und Art der **Marktteilnehmer** (Anbieter und Nachfrager), deren jeweilige Marktanteile sowie die auf dem Markt vertretenen Unternehmenstypen bestimmen über die Höhe der Marktzutrittsschranken für neue Marktteilnehmer und die Möglichkeit des einzelnen Marktteilnehmers, auf die Verhältnisse auf dem betreffenden Markt Einfluss nehmen zu können (vgl. »Marktformen«, Abschn. 1.3).
- Der Grad der **Marktsegmentierung**, d. h. die Aufteilung des Marktes auf an bestimmten Zielgruppen orientierte Teilmärkte, bestimmt maßgeblich über die Art und Gestalt der Produkte und den Diversifizierungsgrad, aber auch über die Art der Kundenansprache. Auf Marktsegmentierung wird im Folgenden noch näher eingegangen werden.

- Die **Art der Produkte** wiederum, insbesondere deren Homo- bzw. Heterogenität, Diversifikationsgrad, Haltbarkeit und Wertigkeit bestimmt maßgeblich über die Art des Güterumschlags und damit auch über die Transparenz des Marktes.

Beispiele:

Homogene/fungible (= vertretbare) Güter können an Börsen gehandelt werden, die eine hohe Markttransparenz hinsichtlich angebotener und nachgefragter Menge, Preise und sonstiger Konditionen bieten.

Güter, die nicht von raschem Verderb bedroht sind, können ortsunabhängig angeboten und nachgefragt werden. Für wertvollere Güter werden eher Preis- und Konditionenvergleiche sowie Überlegungen hinsichtlich der Beschaffungsstrategie angestellt als für geringwertige Güter.

- Die Fähigkeit des Marktes zur **Anpassung** an veränderte Umweltbedingungen hängt maßgeblich von der Art der Produkte und den mit ihnen verbundenen Anforderungen an die Produktion ab: Sachanlagenintensive Produktionen können weniger rasch und nur unter Inkaufnahme erheblicher Kosten auf veränderte Nachfragegepflogenheiten reagieren als Unternehmen mit geringer Anlagenbindung.
- Die **Marktphase**, d. h. die Lebenszyklusphase, in der sich das auf dem betreffenden Markt angebotene Produkt gerade befindet, hat entscheidenden Einfluss z. B. auf die Gewinnmöglichkeiten, die Wettbewerbssituation, die Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen (z. B. Werbung, Produktforschung, preispolitische Maßnahmen) und die Zukunftsperspektiven.
- Die **Konjunktur** kann für verschiedenen Märkte unterschiedlich geprägt sein: Bestimmte Ereignisse und Entwicklungen können einzelne Märkte oder Marktsegmente in stärkerem Maße als die Gesamtwirtschaft betreffen.

Beispiel:

Die Terroranschläge vom 11. September 2001 hatten unterschiedliche Auswirkungen auf die Reisebranche: Dem gravierenden Einbruch bei Auslands-, insbesondere Flug- und Überseereisen stand ein Zuwachs des inländischen Tourismus gegenüber.

4.1.1.1.1 Marktsegmentierung

Mit der Überwindung der Mangelwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg, dem seit Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts wachsenden Wohlstand der breiten Bevölkerung und der Ausweitung der technologischen Möglichkeiten zur Massenproduktion wandelten sich die Endverbrauchermärkte in der Bundesrepublik Deutschland von verkäuferdominierten Märkten zu so genannten **Käufermärkten**. Käufermärkte sind gekennzeichnet durch verschärften Wettbewerb, die Notwendigkeit der aktiven Kundengewinnung und die strikte Ausrichtung des Leistungsangebots der Unternehmen an den Wünschen und Ansprüchen der potenziellen Konsumenten. Konsequenz aus der Notwendigkeit der Kundenorientierung ist die Konzentration auf bestimmte **Marktsegmente**, d. h. Gruppen von Zielpersonen, die anhand demografischer, soziografischer, psychografischer und ggf. weiterer Merkmale (vgl. Abschn. 4.1.3.5.1) definiert, differenziert und mit speziell auf sie zugeschnittenen Angeboten umworben werden.

Hauptzwecke der Segmentierung sind u. a.

- die erleichterte Identifikation und Bedienung von **Marktlücken** und besonderen Bedürfnislagen. Ohne Segmentierung bestünde die Gefahr, dass sich das Angebot auf die Befriedigung der Bedürfnisse der »Mehrheit« beschränkt und sich damit auf den Bereich konzentriert, in dem der Wettbewerb naturgemäß am stärksten ist;

- die Verbesserung des zielgerichteten Einsatzes des **Marketing-Instrumentariums** (vgl. Abschn. 4.1.3.8);
- die Präzisierung von **Marketingzielen** und Zielerreichungsindikatoren;
- Verstärkung der **Kundenbindung**.

Voraussetzung jeder Marktaufteilung ist die Analyse der Zielgruppen, Konkurrenten und Markttrends im Rahmen einer systematischen **Marktforschung** (vgl. Abschn. 4.1.3.5). Diese ist unerlässlich, weil mit zunehmender Segmentierung Kostensteigerungen (z. B. durch höhere Variantenvielfalt = kleinere Serien, diffizilere Lagerhaltung, differenzierte Werbeansprache) und eine gestiegene **Abhängigkeit** von bestimmten, kleineren Abnehmergruppen einhergehen.

Der Segmentierungsprozess wird sich im Allgemeinen mehrstufig – von einer ersten Grobsegmentierung zu einer immer differenzierteren Feinsegmentierung – vollziehen. Anschließend ist zu entscheiden, ob

- der Markt vollständig bedient, aber eingedenk der Erkenntnisse über die unterschiedlichen Zielgruppen differenziert bearbeitet werden soll oder
- nur einzelne, im Zuge des Segmentierungsprozesses identifizierte Marktsegmente differenziert bearbeitet werden sollen.

4.1.1.1.1 Zielgruppenanalyse

Die Zielgruppenanalyse zielt darauf ab, solche Gruppen potenzieller Käufer zu identifizieren und gegeneinander abzugrenzen, für die es Sinn macht, ihnen speziell auf sie angepasste Produkte anzubieten. Diese Zielgruppen müssen sich auszeichnen durch

- **interne Homogenität**, d. h. die für die Kaufentscheidung relevanten Merkmale müssen innerhalb der Zielgruppe möglichst gleich ausgeprägt sein,
- **Abgrenzbarkeit** gegen andere Zielgruppen (»externe Heterogenität«),
- **Wirtschaftlichkeit**: Die gebildeten Zielgruppen müssen eine in wirtschaftlicher Hinsicht hinreichende Größe (hinsichtlich ihres Marktanteils und/oder ihres Marktvolumens) aufweisen und in dieser Hinsicht auch zukunftssicher sein. Auch die Zahl der gebildeten Segmente ist von großer Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit: Eine zu starke Differenzierung bedingt möglicherweise eine überproportional aufwändige **Produktdiversifikation**, eine zu geringe Differenzierung kann – je nach Wettbewerbssituation – Absatzchancen schmälern.

Die Merkmale, nach denen die Zielgruppentrennung vorgenommen wird, müssen ebenfalls bestimmte Bedingungen erfüllen, z. B.:

- **Messbarkeit** und **Eindeutigkeit**: Es muss möglich sein, unterschiedliche Ausprägungen eines Merkmals bei einzelnen Konsumenten festzustellen und danach eine trennscharfe Zuordnung vorzunehmen.

Ergänzend ist die **Operationalität** des Segmentierungsmerkmals zu berücksichtigen: Welchen Aufwand erfordert die Erhebung; welche »Halbwertzeit« haben die erhobenen Daten; welche Quellen der Informationsgewinnung stehen zur Verfügung; sind die durch Segmentierung ermittelten Zielgruppen tatsächlich durch spezielle Marketingmaßnahmen erreichbar?

Beispiele:

In der Werbewirtschaft wird oft mit Altersgruppen operiert, denen bestimmte homogene »Vorlieben« unterstellt werden. Die Ausprägungen des Merkmals »Lebensalter« können durch Befragung unschwer herausgefunden werden. Anschließend können alle befragten Personen eines Alters einander zugeordnet werden.

Schwieriger, weil objektiv nicht auf Richtigkeit der Angaben überprüfbar und auch weniger leicht erfragbar, ist die Erhebung von/die Zuordnung nach persönlichen Werthaltungen, Meinungen und anderen subjektiven Merkmalen; zudem können sich persönliche Einstellungen verändern (wohingegen die Zugehörigkeit einer Person zu einem bestimmten Geburtsjahrgang eine Konstante darstellt).

- **Zielführende Klassierbarkeit/Abgrenzbarkeit:** In den Fällen, in denen die Zielgruppen durch eine Klassierung (= Zusammenfassung benachbarter Werte) von Merkmalsausprägungen gebildet werden, muss darauf geachtet werden, dass durch die Klassenbildung tatsächlich intern homogene und extern heterogene Zielgruppen entstehen.

Beispiel:

Die in der Werbewirtschaft beliebte Gleichsetzung von Alters- und Werbezielgruppen ist häufig nicht zielführend: So vereinigt die gern als »Kernzielgruppe der Werbewirtschaft« bezeichnete Gruppe der »14- bis 49jährigen« in vielerlei Hinsicht durchaus sehr unterschiedliche individuelle Konsumbedürfnisse in sich. Daher taugt sie in den meisten Fällen nicht als trennscharfe Zielgruppe. Eine Zielgruppenabgrenzung nach Lebensalter wird heute zunehmend als weniger sinnvoll angesehen als eine Differenzierung nach Lebensumständen und -stilen.

- **Aussagefähigkeit/Relevanz:** Das Merkmal muss für die betreffende Problemstellung von Bedeutung sein und tatsächlich – und zwar längerfristig – etwas über das Konsumverhalten der nach diesem Merkmal gegeneinander abgegrenzten Zielgruppen aussagen.

Die Unterscheidung von Konsumenten in »Alleinlebende«, »in Partnerbeziehung Lebende« und »Familien mit Kindern«, letztere weiter differenziert nach Zahl der Kinder, kann für ein zielgruppengerechtes Angebot von Portionsgrößen bei Fertiggerichten oder zielgerichtete Reiseangebote sinnvoll sein. Für die Vermarktung von Brillengestellen wäre sie es eher nicht.

Bei alledem muss beachtet werden, dass der Käufer einer Leistung nicht unbedingt zugleich ihr Verwender ist, sondern häufig als »Einkäufer« für Dritte (z. B. Mütter für ihre Kinder/Familien; Angestellte für ihren Arbeitgeber) fungiert. Ergänzend sei hier auf die in Abschnitt 4.1.3.5.1 ausführlich behandelte Abgrenzung von »Käufertypen« hingewiesen.

Die Segmentierung kann **eindimensional** (an einem einzigen Merkmal orientiert) oder **mehrdimensional** (unter Berücksichtigung von Merkmalskombinationen, etwa Lebensalter kombiniert mit Bildungsabschluss, Familienstand kombiniert mit Einkommenshöhe) erfolgen, wobei der Differenzierungsgrad, aber auch der Schwierigkeitsgrad der Ermittlung mit der Anzahl der zu berücksichtigenden Merkmale ansteigen.

Bei Vorhandensein entsprechender Informationen ist es möglich, in der Zielgruppenbetrachtung so fein zu differenzieren, bis schließlich der einzelne Nachfrager als »Zielperson« verbleibt, der ein individuelles Angebot unterbreitet wird.

Als Datenbasis können Kaufhandlungen oder auch nur Interessenbekundungen der Vergangenheit dienen; elektronisch verarbeitbare Kundenkarten und der zunehmende Internethandel eröffnen hier zahlreiche Möglichkeiten.

Beispiele:

Versandhäuser und Versicherungsgesellschaften schicken ihren Kunden Geburtstagsgrüße und unterbreiten »altersgerechte« Angebote.

Versandbuchhändler registrieren, welche Bücher von einem Kunden online angesehen wurden, und unterbreiten Hinweise auf sonstige Angebote, die ggf. von Interesse sein könnten.

Ein solches Zielgruppenmarketing wird auch als »**Mikromarketing**« bezeichnet.

4.1.1.1.2 Methoden der Segmentierung

Die Zerlegung des Marktes in seine Segmente kann unter Einsatz statistischer Verfahren erfolgen. Beispielhaft sollen hier einige Methoden kurz vorgestellt werden. Der Einfachheit halber beschränkt sich die Darstellung jeweils auf solche (um der besseren Verdeutlichung willen stark vereinfachten) Beispiele, in denen die Segmentierung auf Basis einer geringen Zahl von Merkmalen erfolgen soll. Auf mathematische Erläuterungen wird verzichtet.

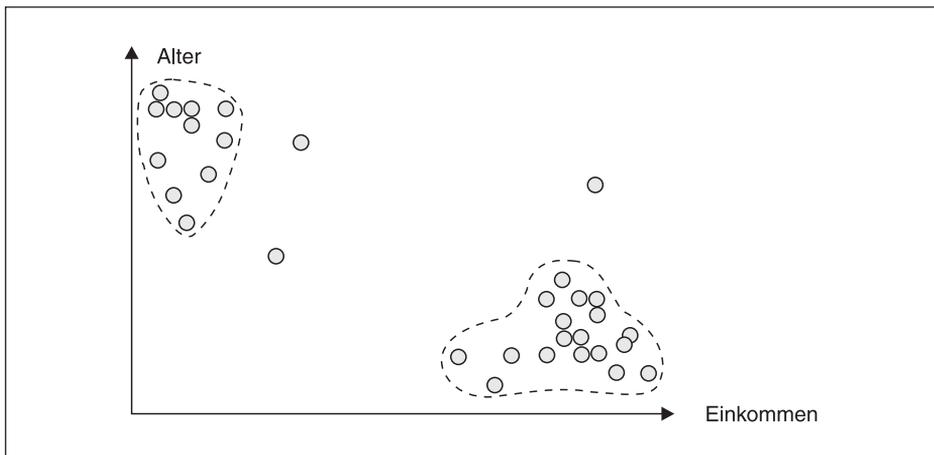
Welches Verfahren in der Praxis zum Einsatz kommt, hängt stark von der Verfügbarkeit und dem Charakter des Datenmaterials ab. Intensitätsmäßige Merkmale, die in eine Reihenfolge gebracht werden (»skaliert«) werden können, erlauben eine andere Datenverarbeitung als rein qualitative Merkmale, die nur nach »gleich« oder »verschieden«, »zutreffend« oder »nicht zutreffend« geordnet werden können. Nähere Ausführungen enthalten die Ausführungen zur Statistik in Lehrbuch 3, Kapitel 7.

Clusteranalyse

Die Clusteranalyse dient der Identifizierung von zuvor unbekanntenen Gruppenbeziehungen innerhalb eines Gesamtmarktes.

Beispiel:

Bei einer Erhebung unter Einwohnern eines »Szene«-Stadtteils wurden die Einkommenshöhe und das Alter erhoben. Dabei fand sich der folgende Zusammenhang:



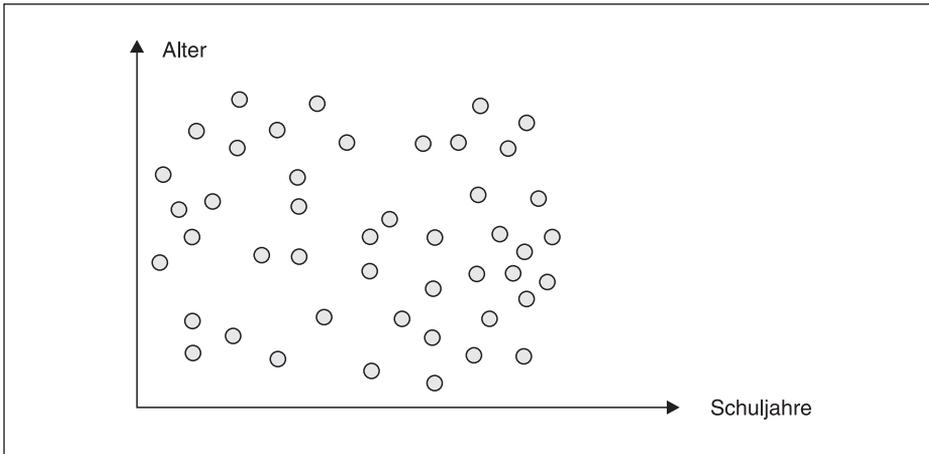
Die Analyse ergibt eine deutliche Segmentierung in die beiden Gruppen »alte Geringverdiener« und »junge Gutverdiener«. Will man Bewohner dieses Stadtteils in einer Marketingaktion ansprechen, kann das Wissen um diese Cluster hilfreich sein.

Diskriminanzanalyse

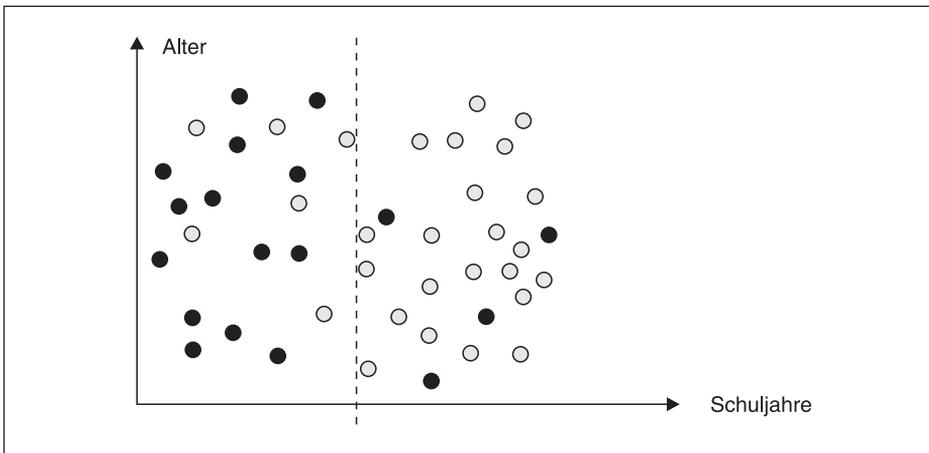
Die Diskriminanzanalyse untersucht, inwieweit Gruppen mit bekannten Ausprägungen bestimmter Merkmale durch die Betrachtung eines weiteren Merkmals getrennt werden können.

Beispiel:

Von einer Personengruppe sind das Alter und die Jahrgangsstufe, in der die Schule verlassen wurde, für jedes Individuum bekannt. Aus ihrer Verteilung ergeben sich keine erkennbaren Häufungen:



Als weiteres Kriterium wird erhoben, ob das Individuum Raucher (schwarz eingefärbt) oder Nichtraucher (grau belassen) ist. Nun ergibt sich das folgende Bild:



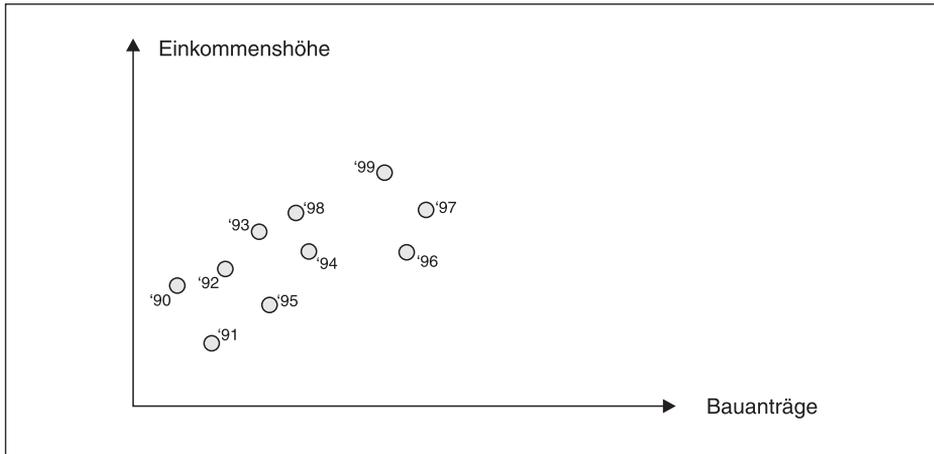
Die Analyse ergibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Rauchen und geringerem Bildungsstand. Das Wissen um diesen Zusammenhang kann für die Konzipierung einer Nichtraucher-Kampagne wertvoll sein.

Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse untersucht die lineare Abhängigkeit zwischen mehreren Variablen und bezweckt die Ermöglichung von Prognosen.

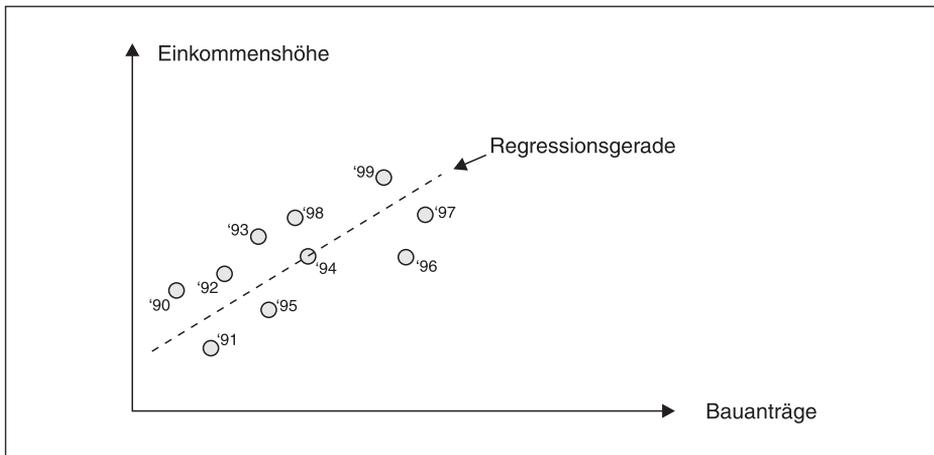
Beispiel:

Über Jahre wurde in einer Region der Zusammenhang zwischen dem realen Durchschnittseinkommen und der Zahl der Bauanträge für Einfamilienhäuser ermittelt. Dabei ergab sich das folgende Bild:



Nun wird versucht, eine »Regressionsgerade« so zwischen die mit Jahreszahlen versehenen Punkte einzubetten, dass die Summe der ins Quadrat erhobenen Abstände dieser Punkte von der Summe der durch die Gerade repräsentierten, ebenfalls quadrierten Schätzwerte möglichst wenig abweicht.

Hierdurch ergibt sich das folgende Bild:



Wenn nun Daten über die Einkommensentwicklung des nächsten Jahres vorliegen, dann kann mit Hilfe der ermittelten Regressionsgerade auf die Anzahl der im nächsten Jahr eingehenden Bauanträge (und abzuschließenden Bauaufträge, Bausparverträge, Hypothekendarlehen usw.) geschlossen werden. Eine Zuordnung von Individuen zur Gruppe der Hausbauer und Nicht-Hausbauer ist allerdings nicht möglich: Das Verfahren hilft lediglich, diese Marktsegmente größenmäßig für die nähere Zukunft abzuschätzen.

Weitere Verfahren sind z. B. die Varianzanalyse und die multidimensionale Skalierung, auf die an dieser Stelle aber nicht eingegangen werden soll.

4.1.1.1.2 Marktteilnehmer

Die Anzahl und Art der Marktteilnehmer, ihre Marktanteile und ihr Marktpotenzial entscheiden wesentlich über Aktions- und Entscheidungsspielräume am Markt. Während die Volkswirtschaftslehre die Wirtschaftssubjekte im einfachen Wirtschaftskreislauf in Unternehmen (Anbieter von Gütern, Nachfrager nach Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Kapital) und private Haushalte (Nachfrager nach Gütern, Anbieter von Produktionsfaktoren) unterscheidet, beschreibt die Betriebswirtschaftslehre eine Reihe konkreter Marktteilnehmer, etwa

- auf dem Beschaffungsmarkt: Lieferanten, Arbeitskräfte, Kapitalgeber;
- auf dem Absatzmarkt: Mitbewerber, Kunden, Handel, sonstige Absatzhelfer.

An dieser Stelle soll jedoch auf eine zusammenhängende Behandlung verzichtet werden, da auf alle genannten Gruppen im jeweiligen Sachzusammenhang sehr ausführlich eingegangen wird. Im Einzelnen sei auf folgende Abschnitte verwiesen:

Lieferanten: Abschnitte 4.3 und 4.4

Arbeitskräfte: Teil B II (Lehrbuch 3), Kapitel 10 bis 15

Kapitalgeber: Lehrbuch 1, Abschnitt 3.5

Mitbewerber: Abschnitt 4.1.2.2

Kunden: vgl. die vorstehenden Ausführungen zur Marktsegmentierung in Abschnitt 4.1.1.1.1 sowie Abschnitt 4.1.3.5

Handel: Abschnitt 4.1.3.8.6.8

Absatzhelfer: Abschnitt 4.1.3.8.6.3

4.1.1.1.3 Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil

Im Marketing wird immer wieder mit den Begriffen »Kapazität«, »Potenzial« und »Volumen« operiert:

Marktkapazität ist die theoretische, die Kaufkraft jedoch nicht berücksichtigende und damit fiktive mengenmäßige Aufnahmefähigkeit des Marktes, bezogen auf eine bestimmte Produktart. Wird die Kaufkraft dagegen berücksichtigt, spricht man von **Marktpotenzial**. Die Aufnahmefähigkeit eines Marktes hängt ab von der Zahl der möglichen Nachfrager, von der Dringlichkeit und Häufigkeit ihres Bedarfs, von der Sättigung des Marktes und von den eigenen Aktivitäten bzw. dem Vorhandensein und den Aktivitäten konkurrierender Anbieter. Der Teil des Marktpotenzials, den ein Unternehmer für sein eigenes Produkt realisieren zu können glaubt, nennt man **Absatzpotenzial**.

Die realisierte (retrograd – durch Rückwärtsbetrachtung – ermittelte) oder prognostizierte (in der Vorwärtsbetrachtung für wahrscheinlich gehaltene) Absatzmenge einer Produktart in einer bestimmten Periode auf einem bestimmten (z. B. regional begrenzten) Markt ist das **Marktvolumen**. Der davon auf ein bestimmtes Unternehmen und sein bestimmtes Produkt entfallende Teil ist das **Absatzvolumen**. Aus diesem ergibt sich der **Marktanteil**.

4.1.1.2 Komplexität, Diskontinuität und Dynamik des Marktes

Wie die Unternehmensumwelt insgesamt, so sind auch die Märkte, auf denen das Unternehmen operiert, gekennzeichnet durch

- **Komplexität** (Vielschichtigkeit, »Kompliziertheit«, hoher Verflechtungsgrad): Zum einen ist die Unternehmenstätigkeit von mehreren Märkten beeinflusst bzw. abhängig: Neben dem Absatzmarkt und dem Beschaffungsmarkt sind dies der Arbeits- und der Kapital-

markt. Je nach Größe und Position des eigenen Unternehmens sind die Möglichkeiten, selbst gestaltend auf den jeweiligen Markt einzuwirken, nur bedingt vorhanden oder verschwindend gering, sodass meist davon ausgegangen werden kann, dass das Unternehmen als **Marktanpasser** handelt. Zum anderen ist kaum durchschaubar, wie ein Markt »funktioniert«: Die schiere Menge an handelnden Personen und Institutionen, an Produkten, an Bedürfnislagen, an Gesetzen, ungeschriebenen Regeln, sonstigen Umweltbedingungen usw. macht das Marktgeschehen intransparent. Gegenseitige und sonstige Abhängigkeiten und Verflechtungen von Wirtschaftselementen, aber vor allem das breite Spektrum an möglichen, oft irrationalen Reaktionen von Marktteilnehmern auf Änderungen von Marktbedingungen lassen die Zahl der Faktoren, die »den Markt« ausmachen, ins Unendliche wachsen.

- **Diskontinuität** (Ablauf mit Unterbrechungen; »Zusammenhangslosigkeit«) und **Unsicherheit**: Die Märkte verändern sich unregelmäßig. Anstelle kontinuierlicher Trends (stetiges, gleichmäßiges Wachstum) oder langfristig gültiger Konstanten (z. B. gleichbleibendes Preis-, Zins-, Beschäftigungsniveau) sind periodische (z. B. saisonale, konjunkturelle) Schwankungen und nichtperiodische Brüche, Stillstände oder Richtungswechsel (verursacht z. B. durch Technologieschübe, Katastrophen) zu beobachten. Sicher ist nur der Wandel als solcher: Zeitpunkt, Richtung und Intensität von Veränderungen entziehen sich häufig jeder Vorhersagbarkeit.
- **Dynamik** (Bewegung): Die Geschwindigkeit, mit der Produkte zur Marktreife getrieben, weniger erfolgreiche Produkte eliminiert, Anbieter den Markt betreten und wieder verlassen, vollzieht sich mit großer Geschwindigkeit. Insbesondere bei der technologischen Entwicklung ist zu beobachten, dass die Abstände zwischen den »Generationen« immer kürzer werden (kürzer werdende Innovationszyklen).

Die möglichst synchrone Anpassung (**Adaption, Adaptation**) an geänderte oder sich ändernde Marktbedingungen stellt eine dauerhafte Herausforderung für das Unternehmen dar, deren erfolgreiche Bewältigung für das Überleben am Markt unbedingte Voraussetzung ist.

Markttrends

Als Trend wird die Grundrichtung einer Entwicklung bezeichnet, die über einen längeren Zeitraum beobachtet und statistisch erfasst wurde. Grundrichtungen der Entwicklung auf den relevanten Märkten zu erkennen, in ihrem Ausmaß zu erfassen und in ihrer Bedeutung für die Zukunft richtig zu interpretieren, ist für Unternehmen überlebenswichtig. Zur erforderlichen Bewältigung der vorgenannten **Adaptationsproblematik** reicht es nicht aus (wie etwa noch in den fünfziger Jahren), Daten über die Vergangenheit zu sammeln und mittels simpler Extrapolation (Fortschreibung eines Trends unter der Annahme der Stetigkeit und Sicherheit) in die Zukunft fortzuschreiben (**zu prognostizieren**). Vielmehr gilt es, die Entwicklungen der verschiedensten Marktfaktoren (wie überhaupt aller Faktoren der Unternehmensumwelt, auch derjenigen, deren Markteinwirkungen nicht unmittelbar ersichtlich sind) ständig und systematisch zu beobachten und ein »Frühwarnsystem« zu installieren, das Veränderungen, die eine Gefahr darstellen, aber auch mögliche Chancen signalisiert. Diese Vorgehensweise ist jedoch nur sinnvoll in Verbindung mit einem »strategischen Management«, das nicht nur Ziele und Strategien festlegt, sondern auch die Unternehmensstrukturen in Anpassungsüberlegungen einbezieht, diese also gleichfalls nicht als starr und unveränderlich auffasst.

Marktentwicklungen können sowohl quantitative Markt- und Umweltgrößen (z. B. Zins-, Lohn-, Preisniveau, Marktwachstum, Bevölkerungsentwicklung) als auch qualitative Tatbestände (z. B. Durchsetzung bestimmter technologischer Lösungen, Vorliebe für bestimmte Materialien, bestimmte Verhaltensweisen) betreffen. Nicht alle Märkte sind von allen Entwicklungen gleichermaßen betroffen.

Beispiele:

- *Der in konjunkturell schwächeren Zeiten beobachtbare Trend zur Konsumzurückhaltung in der Bevölkerungs-Mittelschicht bedingt Umsatzrückgänge z. B. bei mittel- bis hochpreisigen Textilien und bei hochwertigen Haushaltsgeräten aus deutscher Produktion. Dagegen steigen die Umsatzzahlen bei niedrigpreisigen Textil- und Geräteimporten.*
- *Die demoskopische Entwicklung in Deutschland in Richtung eines beständig steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung begünstigt den Absatz seniorengerechter Produkte, die teilweise als Varianten vorhandener, nun immer weniger absetzbarer Produkte neu auf den Markt gebracht werden (z. B. Handys, die nur einfache Funktionen und wenige, gut erkennbare Bedienelemente aufweisen).*
- *Steigende Ölpreise und Experten-Vorhersagen über eine sich verschärfende Verknappung des Rohstoffs durch Markteintritte neuer internationaler Mitbewerber wie China führen zu Kaufzurückhaltung bei PKWs mit konventioneller Verbrennungstechnik, begünstigen aber den Absatz von Fahrzeugen mit Hybrid- und reinen Elektromotoren.*

Entgegen der obigen Aussage, dass es sich bei Trends um über einen längeren Zeitraum beobachtete Phänomene handle, wird der Begriff »Trend« im Sprachgebrauch häufig als Synonym für »Modeerscheinung« benutzt und steht dann für die – kurzfristig aufgetretene und nur relativ kurze Zeit bestehende – Neigung bestimmter Anbieter- und Konsumentengruppen zu bestimmten Produkten, Produkteigenschaften oder Verhaltensweisen (Trend zu Pastellfarben, Trend zur Kurzhaarfrisur...). Diese »Trends« haben teils mehrjährigen Bestand und sind teils »Eintagsfliegen«, ohne dass dies immer von vornherein zu erkennen wäre.

Die Herkunft solcher Trends ist häufig nur schwer auszumachen. In manchen Branchen kommt bestimmten Unternehmen oder Schlüsselfiguren die Rolle des »**Trendsetters**« zu (z. B. wenn Ideen der Haute Couture in der Konfektionsbekleidung aufgegriffen werden), womit die Herkunft der Ideen aber nicht geklärt ist: Insbesondere Markendesigner mit vorwiegend jugendlicher Kundschaft versuchen, Ideen über die Beschäftigung von »**Trendscouts**«, die auf der Straße und in Szenetreffpunkten nach Anregungen suchen, zu gewinnen.

Welche Ideen sich in welchem Maße durchsetzen, ist insbesondere in solchen Bereichen, in denen Geschmacksfragen eine Rolle spielen, eher dem Zufall überlassen. Im Gegensatz dazu ist bei neuen Technologien – Vertrieb durch hinreichend marktstarke Unternehmen zu akzeptablen Preisen vorausgesetzt – zu erwarten, dass sich Innovationen, die einen echten technischen Fortschritt darstellen, durchsetzen.

Saisonale Schwankungen («Saisonalitäten«)

Wie bereits in Kapitel 1 gezeigt wurde, werden die mittelfristigen Konjunkturwellen, bei denen die Spanne zwischen zwei Wellenbergen in der Regel mehrere Jahre (je nach Theorie 3–4 oder 7–11 Jahre) ausmacht, von kurzfristigen Schwankungen umgeben, von denen einige wiederum zyklisch – häufig im Ein-Jahres-Rhythmus – auftreten. Diese Schwankungen, die als Saisonalitäten bezeichnet werden, gehen meist auf Ereignisse zurück, die sich im Laufe jeden Jahres zuverlässig wiederholen: Etwa Festtage, an denen Bräuche gepflegt werden, oder klimatische Verhältnisse, die jeweils zu bestimmten Produktionsausstößen, Konsumausgaben und sonstigen Marktphänomenen führen. In ihrer Regelmäßigkeit sind Saisonalitäten sowohl für Produzenten als auch für Konsumenten planbar. Auf Unternehmerseite werden sie durch Vorrats- und Mehrproduktion, auf Konsumentenseite durch Sparen und Konsumverzicht vorbereitet.

Auch Phänomene, die mehrmals im Jahr auftreten, aber bestimmten Ereignissen zugeordnet werden können, zählen zu den Saisonalitäten: Der vor jedem Ferienbeginn zu beobachtende Anstieg des Benzinpreises ist ein solches Phänomen.

Technischer Fortschritt

Die Auswirkungen bahnbrechender technologischer Innovationen beschrieb der russische Wissenschaftler Nikolai KONDRATIEFF 1926 in einem Phänomen, dessen Existenz bis heute allerdings von vielen Wirtschaftswissenschaftlern bestritten wird: Oberhalb der »normalen« Konjunkturwellen von 7–11 Jahren Dauer machte er lange Wellen mit einem Zyklus von 40–60 Jahren aus. Ihre Ursache sei die der Marktwirtschaft innewohnende Dynamik, nach der jede Produktionsweise zwangsläufig früher oder später, bedingt durch das Knappwerden eines Produktionsfaktors, an ihre Grenzen stoße und unrentabel werde. Die Suche nach innovativer Technik, die geeignet sei, die alte Technik abzulösen, führe zu grundlegend neuen Lösungen (**»Basisinnovationen«**). Diese wiederum dienten als Ausgangspunkt für eine Reorganisation der Volkswirtschaft die Entstehung einer neuen, das Wirtschaftswachstum der nächsten Jahrzehnte tragenden Wertschöpfungskette.

Den Rang von Basisinnovationen schrieb KONDRATIEFF folgenden technologischen Schritten zu, die ihm zu Ehren heute als **»Kondratieffzyklen«** bezeichnet werden:

1. Kondratieffzyklus: Dampfmaschine/Baumwollverarbeitung (ca. 1780–1850)
2. Kondratieffzyklus: Stahlverarbeitung/Eisenbahnbau (bis ca. 1890)
3. Kondratieffzyklus: Elektrotechnik und Chemie (bis ca. 1940)
4. Kondratieffzyklus: Petrochemie/Automobilismus (bis ca. 1980)
5. Kondratieffzyklus: Informationstechnik

Einige Wirtschaftsexperten konstatieren analog zur allgemein beobachtbaren Dynamisierung der Wirtschaft eine Verkürzung der Zyklen und damit das Bevorstehen – oder den schon vollzogenen Eintritt – des »sechsten Kondratieff«. Als »Kandidaten« werden z. B. die (Tele)-Kommunikationstechnik (im Gegensatz zur hardwarebasierten Computertechnik des 5. Zyklus), die Umwelttechnik und die Laser- und Optotechnologie gehandelt. Als wahrscheinlichster Anwärter gilt vielen Wirtschaftsexperten jedoch der Bereich, der unter dem Oberbegriff »Life Sciences« sowohl die Biotechnologien (Erforschung, Entschlüsselung und Nutzung der DNA) als auch das gesamte Gesundheitswesen – Medizintechnik, Pharmazie, Naturheilkunde, Ernährungswesen, Sanatoriums- und Pflegebereich, Wellness, Anti-Aging usw. – erfasst. Angesichts der demografischen Entwicklung in den »alten« Industrienationen erscheint dies als nicht unwahrscheinlich.

Produktsubstitution

Die Produkte im Konsumgüterbereich sind zu einem hohen Anteil durch eine kurze Lebensdauer und gute Substitutionsmöglichkeit (Ersatz eines Produktes durch ein ähnliches oder ein andersartiges, jedoch dasselbe Bedürfnis befriedigende Produkt, vgl. auch Abschn. 4.1.3.4 »Marktkonzept«) gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass der Konsumgütermarkt sehr umkämpft ist. Produktsubstitution als Aktivität von Konsumenten zum Nachteil des eigenen Produkts gilt daher vielen Unternehmen als eines der bedeutendsten unternehmerischen Risiken.

Das Risiko kann durch eine sorgfältige Beobachtung des Marktes, insbesondere der Aktivitäten von Konkurrenten, zwar nicht eliminiert, aber zumindest kalkulierbarer gemacht werden. Besonders bedeutsam werden vor diesem Hintergrund die Bemühungen um eine ständige Produktverbesserung und -innovation (vgl. Abschn. 4.2.2.2).

Die guten Möglichkeiten der Produktsubstitution können einem produzierenden Unternehmen jedoch auch auf der Beschaffungsseite zugute kommen: Dann nämlich, wenn bei der Herstellung des eigenen Produkts auf alternative Grundstoffe zurückgegriffen werden und die Abhängigkeit von bestimmten Rohstoffen oder bestimmten Lieferanten eingedämmt werden kann.

Sondereinflüsse

Neben den zyklischen Schwankungen beeinflussen externe Einflüsse und einmalige Ereignisse das Marktgeschehen und die Situation einzelner Unternehmen, die hierauf in unterschiedlichem Maße (oft aber auch gar nicht) Einfluss nehmen können.

Hierzu zählen

- **politische** und gesellschaftliche Bedingungen;

Beispiel:

Vom Ausgang der nächsten Wahlen hängt es ab, ob die XY-GmbH künftig schärfere Emissionsauflagen beachten muss. Die parlamentarische Demokratie lässt eine unmittelbare Einflussnahme des Unternehmens auf derartige politische Entscheidungen nicht zu. Die Geschäftsleitung vertritt ihren Standpunkt jedoch öffentlich auf Bürgerversammlungen und in den Medien und trägt so zur öffentlichen Meinungsbildung bei.

- **rechtliche** Bedingungen;

Als Gesellschaft mit beschränkter Haftung unterliegt die XY-GmbH den speziellen Rechtsvorschriften nach dem GmbH-Gesetz. Daneben wird sie von einer Vielzahl anderer Rechtsnormen berührt, so etwa von steuer- und arbeitsrechtlichen Vorschriften, aber auch von der bereits oben geschilderten Verschärfung der Umweltschutzbestimmungen.

- **soziale** und kulturelle Bedingungen;

Die XY-GmbH beschäftigt in zunehmendem Maße ausländische Arbeitnehmer. Hierdurch entstanden in letzter Zeit häufiger Spannungen innerhalb der Arbeitnehmerschaft.

4.1.2 Die Positionierung des Unternehmens

4.1.2.1 Positionierung nach Produkt, Markt, Bekanntheitsgrad, Image und Marktanteil

4.1.2.1.1 Strategische Positionierung

Für das einzelne Unternehmen kommt es entscheidend darauf an, sich innerhalb der Märkte – und hier vor allem innerhalb des angestrebten Absatzmarktes – so gut wie möglich zu positionieren. **Strategische Positionierung** bedeutet, das Unternehmen in einer Weise in seiner Umwelt und vor allem im Bewusstsein der potenziellen Kunden zu platzieren, die den Bedingungen der Unternehmensumwelt bestmöglich angepasst ist, den Bedürfnissen der Kunden bestmöglich entspricht und damit geeignet ist, dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Positionierungsentscheidungen setzen Entwicklung und Ausformulierung einer »Vision« für das Unternehmen voraus: Wer ist man, wer will man sein? Hieraus lassen sich wiederum Antworten auf diejenigen Fragen ableiten, die sich auf die notwendigen Aktionen beziehen: In welche Richtung muss sich das Unternehmen bewegen, und welche Schritte muss es jetzt, als nächste, sowie mittelfristig und langfristig gehen, um die unausweichlichen Veränderungen der Unternehmensumwelt in Wettbewerbsvorteile umzumünzen? Unternehmensintern muss die Positionierung unter Beteiligung der Mitarbeiter vollzogen und kommuniziert werden.

6 Organisationsentwicklung

Der Qualifikationsschwerpunkt »Organisationsentwicklung« behandelt die Errichtung und Weiterentwicklung der Betriebsorganisation. Im Vordergrund stehen dabei alternative Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung des Unternehmens, und zwar sowohl im Sinne einer Neu- als auch einer Reorganisation. Wesentlicher Vermittlungsinhalt ist die Schärfung des Bewusstseins dafür, dass die betriebliche Organisation keine starre, unveränderliche Struktur darstellt und nicht als unveränderbar aufgefasst werden darf, sondern so zu gestalten ist, dass eine Anpassung an die sich zwangsläufig ändernde Unternehmensumwelt möglich ist.

Der Rahmenstoffplan setzt an dieser Stelle Kenntnisse der Grundbegriffe der Organisationslehre voraus. Diesbezüglich sei ausdrücklich auf Abschnitt 5.1.2 verwiesen.

Im Verlauf der Darstellungen zu diesem Schwerpunktthema wird vom Rahmenstoffplan insoweit abgewichen, als das Phasenschema der Projektorganisation nicht wie vorgesehen aufgeteilt behandelt, sondern aus didaktischen Gründen in seiner Gesamtheit dargestellt wird. Die Behandlung der Neu- oder Reorganisation eines Unternehmens, die der Rahmenstoffplan separat vorsieht, erfolgt – anhand eines Beispiels eingebettet in diese Gesamtdarstellung – dementsprechend erst im Anschluss an die Vorstellung der Strukturen und Formen der Aufbau- und Ablauforganisation. Abschließend wird die Installation der Organisationsentwicklung als dauerhaftes, integratives System erörtert.

6.1 Schaffung organisatorischer Strukturen durch Analyse und Synthese

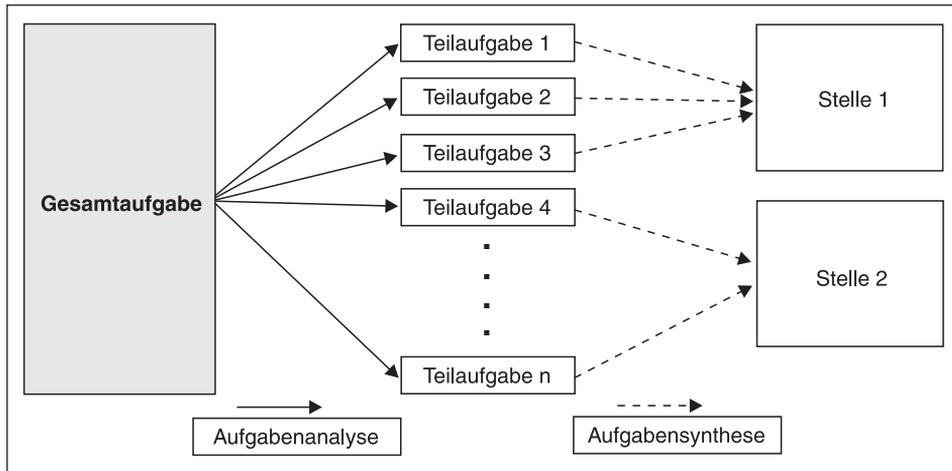
6.1.1 Das Analyse-Synthese-Konzept

Innerhalb eines arbeitsteiligen Systems müssen komplexe Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt und auf verschiedene Aktionsträger (Stellen) verteilt werden:

- Die Identifikation, Formulierung und Beschreibung der Teilaufgaben erfordert eine eingehende **Analyse** der Gesamtaufgabe.
- Anschließend müssen die Teilaufgaben nach als sachgerecht empfundenen Kriterien in einer Weise zusammengefasst werden, dass die entstandenen Aufgabenbündel auf organisatorische Einheiten (Stellen, vgl. Abschn. 6.1.2.1) übertragen werden können. Dieser Vorgang der Zusammenfassung wird als **Synthese** bezeichnet.

Dieses Analyse-Synthese-Konzept, das auf KOSIOL zurückgeht, ist ein klassisches Konzept der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre.

Hierzu folgt eine Übersicht:



Aufgabenanalyse und -synthese

Als Ergebnis der Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese zeigt sich eine organisatorische Unternehmensstruktur, die als **Aufbauorganisation** bezeichnet wird. Die Organisation der **Abläufe** (vgl. Abschn. 6.3.3) ergibt sich aus einer weitergehenden, bis in die kleinsten Arbeitshandlungen hineinreichenden Vorgehensweise, die man als **Arbeitsanalyse** und **Arbeitssynthese** (vgl. Abschn. 6.3.3.1) bezeichnet.

6.1.1.1 Aufgabenanalyse

In der Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zerlegt. Jede dieser Teilaufgaben ist in **qualitativer** Hinsicht vorrangig gekennzeichnet durch

- eine **Verrichtung**, also durch das, was »getan« werden muss. Diese wiederum zeichnet sich durch eine bestimmte Komplexität und ggf. ein zu beherrschendes Repertoire an Ausführungsvarianten aus. Die Verrichtung kann durch eine betriebliche Funktion (Einkauf, Verkauf usw.) oder einen Prozess (beraten, bestellen usw.) umrissen sein.
- ein **Objekt**, an dem die Verrichtung zu vollziehen ist. Objekte können materielle Arbeitsgegenstände, Produkte, Märkte, Personengruppen usw. sein.

Verrichtung und Objekt sind räumlich und zeitlich bestimmt: Der Ort der Verrichtung kann an den festen Standort des Arbeitsgegenstands gebunden sein; die Verrichtung hat zu einer bestimmten Zeit zu erfolgen.

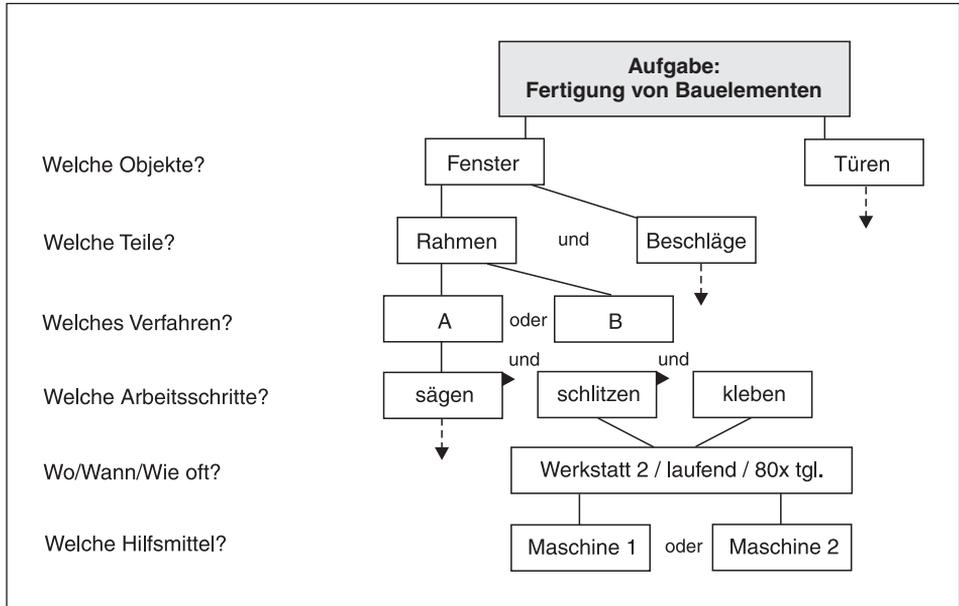
Quantitativ ist die Aufgabe bestimmt durch vorgegebene **Zeiten**, innerhalb derer die Aufgabe zu erledigen ist, bzw. durch **Mengen**, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu bewältigen sind.

Angesichts der verschiedenen zu berücksichtigenden Kriterien führt die Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und deren weitere Zerlegung zwangsläufig zu einer mehrstufigen Gliederung, die die folgenden Fragen beinhaltet:

- Welches Objekt ist/welche Objekte sind zu bearbeiten?
- Für jede Objektart: Welche Teile des Objekts sind zu bearbeiten?
- Für jedes zu bearbeitende Teil: Auf welche Weise(n) kann die Bearbeitung (alternativ) erfolgen?
- Für jedes mögliche Bearbeitungsverfahren: Welche Arbeitsschritte sind auszuführen?

- Für jeden Arbeitsschritt:
 - Wo ist die Arbeit auszuführen?
 - Wann ist die Arbeit auszuführen?
 - Wie oft ist die Arbeit auszuführen?
 - Welche Hilfsmittel werden benötigt?

Die folgende Abbildung zeigt eine solche mehrstufige Gliederung am Beispiel einer Fertigung von Bauelementen.



Mehrstufige Aufgabenanalyse

Weitere Analyse Kriterien sind

- **Rang:** Handelt es sich um eine Entscheidungs- oder um eine Ausführungsaufgabe?
- **Phase:** Handelt es sich um eine Planungs-, eine Durchführungs- (Realisations-) oder Kontrollaufgabe?
- **Zweckbezug:** Dient die betrachtete Aufgabe unmittelbar dem Betriebszweck (etwa in der Fertigung), oder hängt sie nur mittelbar mit diesem zusammen (z. B. mit der Buchhaltung)? In diesem Zusammenhang werden auch die Begriffspaare Zweckaufgabe/ Verwaltungsaufgabe oder Kernprozess/Supportprozess verwendet.

In der Bauelementefertigung sind regelmäßig Rahmentteile vorzubereiten und zu verbinden. In der konkreten Ausformulierung bildet sich anhand der Zerlegung nach dem obigen Schema unter anderem die folgende Teilaufgabe heraus:

Verrichtung: Herstellung einer Rahmeneckverbindung in Form einer doppelten Schlitz- und Zapfenverbindung

Objekt: Normfenster-Rahmenteile

Ort: Holzwerkstatt/Aufstellungsort der Schlitz-Zapfen-Schneidmaschine

Zeit: Laufend nach Anlieferung der Rahmenteile; 10 Minuten

Menge/Häufigkeit: durchschnittlich 80x werktäglich

| | |
|---------------------|--|
| Rang: | Ausführung |
| Phase: | Realisation |
| Hilfsmittel: | Schlitz-Zapfen-Schneidmaschine; Leim; Schraubzwingen |
| Zweckbezug: | Unmittelbar |

6.1.1.2 Aufgabensynthese

Der Aufgabenanalyse folgt die Aufgabensynthese: Darunter ist die Zusammenfassung von in der Analyse identifizierten Teilaufgaben zu sinnvollen organisatorischen Einheiten zu verstehen.

Die Aufgabensynthese erfolgt nach denselben Kriterien wie die Aufgabenanalyse, also Objekt, Verrichtung, Rang, Phase und Zweckbezug. Zusätzliche Kriterien sind

- Raum,
- Zeit,
- Sachmittel/Hilfsmittel,
- Aufgabenträger.

Ziel der Aufgabensynthese ist die **Stellenbildung**.

Beispiel (Fortsetzung):

Die vorangegangene Aufgabenanalyse erbrachte neben der oben geschilderten Teilaufgabe mehrere weitere Teilaufgaben, zu deren Erfüllung der Einsatz einer Schlitz-Zapfen-Schneidmaschine erforderlich ist. Allerdings beziehen sich die gefundenen Aufgaben nicht alle auf die Arbeit an Fensterrahmen, sondern sind ebenfalls an Türrahmen und Zargen zu vollziehen. Aus der vorweg von der Geschäftsleitung getroffenen grundsätzlichen Entscheidung für Werkstattfertigung resultiert, dass eine Zusammenfassung nicht nach dem Kriterium »Objekt« im Sinne von »Produkt« erfolgt, sondern nach dem Kriterium »Hilfsmittel« (hier: Betriebsmittel). Es werden also Aktionseinheiten geschaffen, deren Aufgabe die Herstellung von Rahmeneckverbindungen sowohl an Türen und Zargen als auch an Fensterrahmen ist. Die Häufigkeit und Dauer der Aufgaben macht die Einrichtung zweier voller Arbeitsplätze mit je einem qualifizierten Mitarbeiter und einer Schneidmaschine erforderlich, die nebeneinander in der Holzwerkstatt untergebracht werden.

Durch die Zusammenfassung von Stellen zu Arbeitsgruppen, Abteilungen, Bereichen usw. und die sowohl funktionale als auch hierarchische Regelung der Beziehungen zwischen den Stelleninhabern entsteht ein organisatorisches Gerüst, das als **Aufbauorganisation** bezeichnet wird. Die Formen der Aufbauorganisation werden in Abschnitt 6.3.2 ausführlich erörtert.

Die Zuordnung konkreter Aufgaben zu den neu geschaffenen Stellen und die zeitliche und räumliche Abstimmung der Aufgaben aufeinander im Sinne einer durchlaufzeitoptimierten Aufgabenerfüllung ist Gegenstand der **Ablauforganisation**. Weitere Ausführungen hierzu enthält Abschnitt 6.3.3.

Aus didaktischen Gründen werden Aufbau- und Ablauforganisation nacheinander behandelt. Das obige Beispiel verdeutlicht aber bereits die Problematik der getrennten Betrachtung beider Bereiche: Im Zuge der Schaffung einer Aufbauorganisation werden zwangsläufig Entscheidungen über die Art und Weise, in der Prozesse ablaufen, getroffen; andersherum müssen Erfordernisse des Leistungsprozesses bei der Schaffung von Stellen unbedingt berücksichtigt werden.

6.1.2 Konzepttransfer in organisatorische Strukturen

6.1.2.1 Stellenbildung

Eine Stelle kann aus einem oder mehreren Arbeitsplätzen bestehen und ist nicht raumgebunden. In sozio-technischen Systemen besteht jedoch die Einschränkung, dass eine Maschine allein keine Stelle bekleiden kann, da sie weder Verantwortung übernehmen kann noch die Fähigkeit der Improvisation besitzt.

Die Stellenbildung kann nicht allein auf Basis der Aufgabenmerkmale erfolgen, sondern muss auch die Möglichkeiten und Bedürfnisse der möglichen Stelleninhaber berücksichtigen. Es ist also stets zu fragen, ob eine Stelle, deren Einrichtung sich aufgrund der Aufgabenanalyse und -synthese anbietet, auch ausfüllbar und zumutbar ist oder ob ihr – etwa weil ein menschlicher Stelleninhaber in Erfüllung seiner Aufgabe ständig schädlichen Umwelteinflüssen oder unvermeidbaren, weil einseitigen körperlichen Dauerbeanspruchungen ausgesetzt wäre – arbeitswissenschaftliche und rechtliche Einwände entgegenstehen.

Die **Stellenbesetzung** schließlich, also die Zuordnung von Mitarbeitern zu Stellen, erfolgt anhand einer Gegenüberstellung der Anforderungen der Stelle einerseits und der Fähigkeiten und Bedürfnisse der möglichen Stelleninhaber andererseits. Kriterien dieses Abgleichs, die in ihren Merkmalsausprägungen möglichst weitgehend zur Übereinstimmung gebracht werden sollen, sind spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten, Spezialwissen, Erfahrung, körperliche und geistige Belastbarkeit, Flexibilität und vieles mehr.

Bei der Stellenbildung gilt es zunächst, zwischen Realisations- und Entscheidungsaufgaben zu unterscheiden. Wie bereits dargelegt wurde, orientiert sich im Bereich der Realisationsaufgaben die Stellenbildung an der Art der Arbeitsteilung, also daran, ob die Verrichtung oder das Objekt im Vordergrund steht.

In Abhängigkeit von den von ihnen zu bewältigenden Aufgaben werden Stellen mit angemessenen Rechten und Pflichten, die zusammengefasst als **Kompetenzen** bezeichnet werden können, ausgestattet. Die wichtigsten dieser Kompetenzen sind

- **Ausführungskompetenz:** Kompetenz zur Erledigung bestimmter Aufgaben nach festgelegten Regeln;
- **Verfügungskompetenz:** Recht zur Hinzuziehung bestimmter Materialien und Hilfsmittel oder zur Einsicht und Nutzung bestimmter Informationen von außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes;
- **Antragskompetenz:** Recht, Entscheidungsprozesse anzustoßen;
- **Mitsprachekompetenz:** Recht zur Mitwirkung an Entscheidungen in Form eines Anhörungsrechts, Mitberatungsrechts oder Mitentscheidungsrechts;
- **Entscheidungskompetenz:** Recht zur Entscheidung über bestimmte Aktionen (Maßnahmenkompetenz) oder zur Festlegung von Rahmenbedingungen für Aktionen Dritter (Richtlinienkompetenz);
- **Anordnungskompetenz:** Recht, andere zu bestimmtem Tun oder Unterlassen zu veranlassen;
- **Stellvertretungskompetenz:** Recht, das Unternehmen nach außen zu vertreten und in seinem Namen Verträge abzuschließen (bisweilen wird dieser Begriff aber auch verwendet, wenn jemand das Recht hat, andere Stelleninhaber zu vertreten und für diese zu handeln).

In Abhängigkeit von der Größe und den Aufgaben der Unternehmung werden verschieden große Stellen gebildet, die wiederum – nach den oben beschriebenen Kriterien »Verrichtung« oder »Objekt« – in Abteilungen und Hauptabteilungen zusammengefasst werden.

Im allgemeinen Sprachgebrauch hat es sich eingebürgert, den Begriff der Stelle als Synonym für den einzelnen Arbeitsplatz zu verwenden und somit auf einzelne Personen als Stelleninhaber zu beziehen. Diese Auffassung des Stellenbegriffs schlägt sich z. B. nieder in den gebräuchlichen Stellenbeschreibungen.

6.1.2.2 Die Stellenbeschreibung

Für das reibungslose Funktionieren einer Organisation ist es unerlässlich, dass jeder einzelne Aktionsträger Einblick in die Organisationsstruktur und damit die Kenntnis darüber hat, welche Funktion er ausüben soll und welcher Art seine Beziehungen zu anderen Stelleninhabern sein sollen. Die erforderliche Transparenz schaffen Stellenbeschreibungen.

Stellenbeschreibungen **fixieren** die Aufgaben und Anforderungen einer Position sowie deren Einordnung in das organisatorische Gefüge des Unternehmens in verbaler Form.

Stellenbeschreibungen gliedern sich für gewöhnlich in die Beschreibung der

- **Stellenaufgabe:** Tätigkeiten, Rechte, Pflichten und Verantwortungsbereich;
- **Stellenanforderungen:** Schulische und berufliche Vorbildung, spezielle Kenntnisse und persönliche Eigenschaften;
- **Stelleneingliederung:** Position der Stelle innerhalb der Gesamtorganisation, somit Verdeutlichung der Über-, Unter- und Gleichstellungsverhältnisse.

Die Beziehungen zwischen den Stellen innerhalb eines Unternehmens – Über-, Unter- und Gleichstellungsverhältnisse sowie informationelle Beziehungen – werden grafisch in Organisationsplänen (**Organigrammen**) dargestellt. Diese dienen der bildlichen Darstellung der hierarchischen Betriebsstruktur.

6.1.2.3 Zentralisierung und Dezentralisierung

Die Begriffe der Zentralisierung und Dezentralisierung können in unterschiedlicher Weise aufgefasst werden. Meistens jedoch umschreiben sie räumliche Komponenten. Zentralisierung in diesem Sinne ist die Bündelung gleichartiger Aufgaben in ein- und derselben Stelle bzw. am selben Ort; Dezentralisation meint dem gegenüber die räumlich getrennte Verteilung gleichartiger Aufgaben auf mehrere Stellen.

Nahezu jede Zentralisierung nach einem bestimmten Kriterium zieht die Dezentralisierung nach anderen Kriterien nach sich: Aus Objektzentralisierung in der Fertigung resultiert notgedrungen eine Verrichtungsdezentralisierung und umgekehrt.

Übertragen auf Leitungsaufgaben, bezeichnen die Begriffe der Zentralisierung und Dezentralisierung (häufig auch: Zentralisation, Dezentralisation) das Ausmaß, in dem Entscheidungsbefugnisse auf wenige Personen an der Unternehmensspitze konzentriert oder aber auf nachrangige Mitarbeiter übertragen werden, d. h. den **Grad der Entscheidungsdelegation**.

Konzentrieren sich Aufgaben mit bedeutendem Entscheidungsspielraum ausschließlich auf die Stellen des Top-Managements, so liegt **Zentralisation** vor.

Ihr Vorteil wird darin gesehen, dass sie der Führungsspitze eine konsequentere, von inneren Widersprüchen freiere Führung ermöglicht, als dies bei Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf nachrangige Stellen zu erwarten wäre. Gegen Zentralisation spricht jedoch die vergleichsweise starke Belastung des Spitzenmanagements und der geringe Motivationsanreiz, der von dieser Form der Führung auf Mitarbeiter ausgeht.

Die Nachteile der Zentralisation sind die Vorteile der **Dezentralisation**: Werden nicht nur Aufgaben, sondern auch Entscheidungskompetenzen (und Verantwortung) auf Stellen des mittleren und unteren Managements übertragen, wirkt sich dies in der Regel positiv auf Engagement und Kreativität der so »aufgewerteten« Mitarbeiter aus.

Die positiven Erfahrungen mit dem so genannten »**Lean Management**«, flachen Organisationsstrukturen also, die sich durch weitgehende Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf nachgeordnete – auch ausführende – Stellen auszeichnen, bestätigen, dass mit Dezentralisation nicht auch zwangsläufig ein Koordinationsverlust einhergehen muss.

Voraussetzung hierfür ist jedoch die Einschränkung so genannter »**fallweiser Regelungen**« durch den Erlass genereller Regelungen als Richtschnur für das Handeln nachrangiger Mitarbeiter. Diese Philosophie des Ersetzens fallweiser durch generelle Regelungen wird auch als »**Substitutionsprinzip der Organisation**« bezeichnet.

6.2 Der Bedingungsrahmen des organisatorischen Gestaltens

6.2.1 Organisationsumfeld im Wandel

6.2.1.1 Adaptationsproblematik

Jede Organisation ist von einer Fülle von Umweltfaktoren beeinflusst, die sie selbst nur sehr bedingt gestalten kann. Die (in Abschn. 5.1.3 näher beschriebenen) Umweltbedingungen sind keine konstanten Größen; vielmehr unterliegen sie im Zeitablauf ständigen Veränderungen, die nicht immer langfristig vorhersehbar sind.

Damit ist die Unternehmungsumwelt gekennzeichnet durch

- **Komplexität:** Es gibt nicht die Umwelt, sondern eine Fülle von Umweltbedingungen und unterschiedlichen Abhängigkeiten zwischen diesen;
- **Diskontinuität:** Die Umweltbedingungen verändern sich unregelmäßig: Anstelle kontinuierlicher Trends (stetiges, gleichmäßiges Wachstum) sind in vielen Bereichen nichtperiodische Schwankungen zu beobachten (z. B. Konjunkturentwicklung);
- **Dynamik:** Besonders die technologische Entwicklung vollzieht sich mit zunehmender Geschwindigkeit;
- **Unsicherheit:** Zeitpunkt, Richtung und Intensität von Veränderungen entziehen sich häufig jeder Vorhersagbarkeit.

Die Schwierigkeit eines Unternehmens, sich seiner veränderlichen Umwelt anzupassen und in ihr nicht nur zu überleben, sondern wirtschaftlich erfolgreich zu sein, wird als Anpassungs- oder Adaptationsproblematik (auch: Adaptionproblematik) bezeichnet. Sie spielt eine wesentliche Rolle in der **Planungslehre**.

6.2.1.2 Gesellschaftlicher und globaler Wandel

In den vergangenen Jahrzehnten galt vor allem die Rasanz der Abfolge technologischer Innovationen als Beleg für den Wandel, mit dem sich Unternehmen zu arrangieren hätten. Heute zeigt sich, dass auch Wandlungsprozesse innerhalb der Gesellschaft jede in ihr angesiedelte Organisation – also auch die Unternehmen – vor neue Herausforderungen stellen. Beispielhaft genannt seien hier die demografische Entwicklung und die Globalisierung.

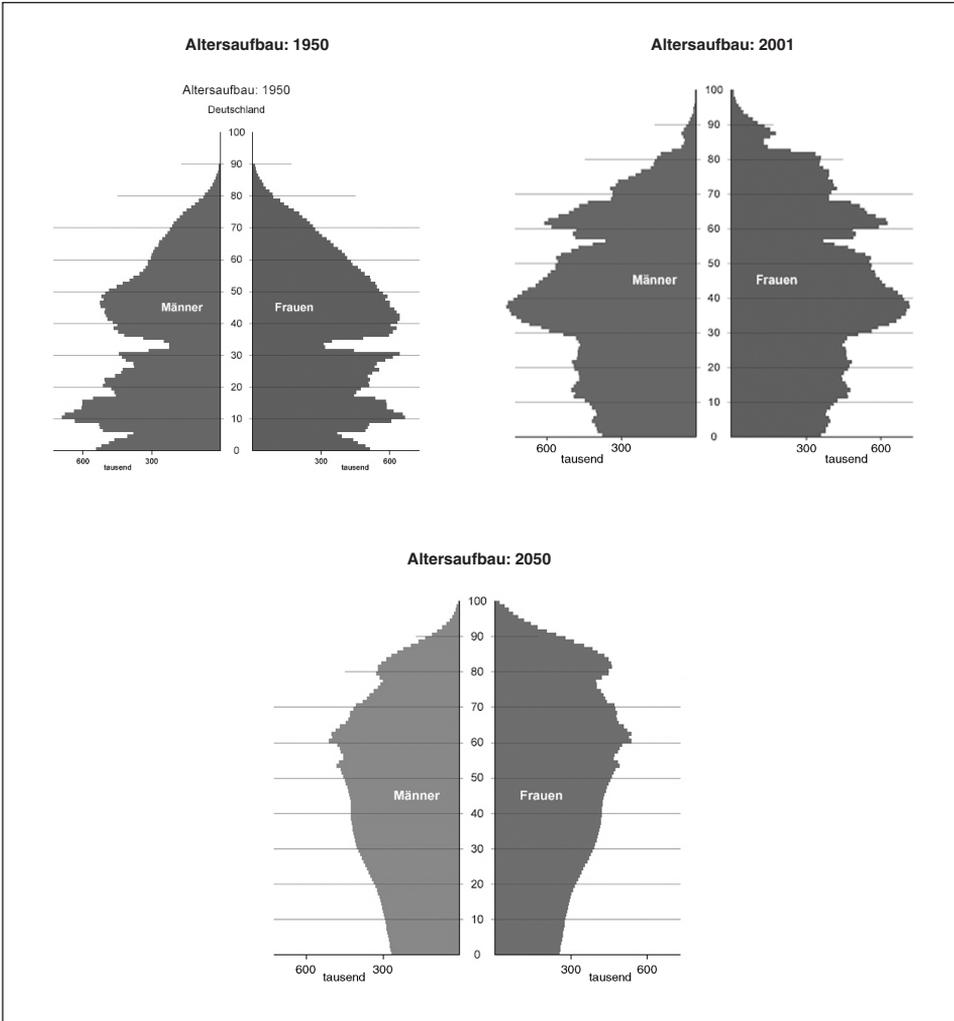
Die demografische Entwicklung

Nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland, sondern auch in anderen Ländern, die der »westlichen Welt« zugeordnet werden, sind starke Veränderungen in der Bevölkerungszusammensetzung dergestalt beobachtbar, dass die Bevölkerungszahl stagniert oder sinkt und die Altersverteilung mehr und mehr zugunsten der höheren Altersgruppen verschoben wird. Ursachen sind sinkende Geburtenraten und eine durch bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie medizinische Fortschritte bedingte **gestiegene Lebenserwartung**.

Diese Entwicklung erfordert Anpassungsreaktionen und grundlegende Reformen nicht nur von Seiten der Politik, die die sozialen Sicherungssysteme neu zu strukturieren hat, sondern auch von Seiten der Unternehmungen. Gegenwärtig ist hier bei der Entwicklung der Alterszusammensetzung von Belegschaften Widersprüchliches zu beobachten.

Einerseits überaltern Belegschaften: Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft aus 2017 liegt der Altersdurchschnitt in allen Branchen mit Ausnahme des Gastgewerbes bei über 42 Jahren, in der öffentlichen Verwaltung sogar bei 48 Jahren.

Andererseits hat die intensive Nutzung von Instrumenten zur Regulierung der Arbeitsmarktlage seit den 1970er Jahren für mehr als drei Jahrzehnte dazu geführt, dass Mitarbeiter jenseits der 50 aus der Beschäftigung gedrängt wurden. Nach einem Tiefstand von wenig mehr als 35 % in den 1990er Jahren ist die Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen aber inzwischen auf über 60 % gestiegen.



Der Altersaufbau in Deutschland 1950, 2001 und 2050; Quelle: Statistisches Bundesamt

Das Missverhältnis zwischen Lebensarbeitszeit einerseits und Lebensdauer andererseits in Verbindung mit dem Mangel an nachwachsenden Fachkräften bei hoher Konzentration der Belegschaften auf Mitarbeiter im Alter ab 45 Jahren ist derzeit eines der größten Probleme der Industriegesellschaften. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch späteren Rentenbeginn sowie die Förderung der Zuwanderung qualifizierter jüngerer Menschen aus dem Ausland sind gegenwärtig praktizierte Gegenmittel.

Auf der anderen Seite ändern sich die Märkte: Zwar sind die Produkte und Werbebotschaften, die sich an Jugendliche richten, heute noch sehr erfolgreich, weil diese Zielgruppe

Untersuchungen zufolge am konsumfreudigsten und (noch?) gut situiert ist; die allmähliche Hinwendung zu den – heute durch Ruhegelder, Sparvermögen und Erbschaften mehrheitlich finanziell gut ausgestatteten – **Konsumentengruppen »50plus«** (von Sozialexperten heute bereits als »die Rentnergenerationen mit dem höchsten Wohlstand aller Zeiten« bezeichnet) ist aber inzwischen deutlich erkennbar.

Die Globalisierung

Eine der wohl größten Herausforderungen der Gegenwart ist die weltweite wirtschaftliche Verflechtung. Diese ist zwar nicht neu, aber etwa seit 1990 vor allem durch zwei Entwicklungen vorangetrieben worden: Zum einen ist dies die rapide Entwicklung der vernetzten Information und Kommunikation, die eine zuvor nicht gekannte Transparenz wirtschaftlicher Rahmendaten wie Preise, Kurse, Zinsen usw. schuf, Finanztransaktionen ohne Zeitverzögerungen und ohne Rücksicht auf Börsenorte und -schlusszeiten zuließ und die Verkettung von Unternehmen in weltumspannenden Produktionsprozessen zur Folge hatte. Zum anderen führte der Zerfall der Sowjetunion und der Zusammenbruch der sozialistischen Wirtschaften zu einer Ausdehnung des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs auf praktisch alle Staaten der Welt.

Je nach Einflussmöglichkeit des Beschreibenden auf das wirtschaftliche Geschehen wird die Globalisierung entweder zustimmend bis euphorisch oder abwägend bis strikt ablehnend gesehen: Steht sie den Befürwortern, insbesondere den als »Global Players« bezeichneten international agierenden Unternehmern, für weltumspannende Informations-, Anlage-, Einkaufs- und Absatzmöglichkeiten mit nahezu unbegrenzten Chancen, verbinden Globalisierungsgegner damit Ohnmacht, Ausgrenzung und Ausbeutung der Nichtbesitzenden, Massenverelendung und ungezügelter Umweltverbrauch. Dabei beschränken sich die Auseinandersetzungen zwischen Befürwortern und Gegnern heute nicht mehr auf Diskussionen: Weltwirtschaftsgipfel und Ministerkonferenzen der **Welthandelsorganisation WTO** sind heute regelmäßig von Demonstrationen begleitet. Einerseits kann wohl davon ausgegangen werden, dass die weltweite Wirtschaftsverflechtung nicht rückgängig gemacht und ihr Fortschreiten nicht aufgehalten werden kann; andererseits werden internationale Regelungen zum Schutz Benachteiligter, insbesondere der Länder der so genannten Dritten Welt, unverzichtbar sein, da Appelle an die Verantwortung der Akteure kaum ausreichen dürften.

6.2.2 Möglichkeiten der Betriebsorganisation im Wandel – »Change Management«

Im Rahmen der Material-, Absatz- und Produktionswirtschaft wurde bereits eine Fülle von Organisationsmöglichkeiten sowohl für größere betriebliche Bereiche als auch für Einzelaspekte des Leistungsprozesses aufgezeigt. Erinnerung sei hier nur beispielhaft an

- die Organisation des Beschaffungswesens in der Materialwirtschaft,
- die Lagerorganisation,
- die Organisationstypen der Fertigung,
- die Arbeitsplanung in der Produktion,
- die Organisation der Produktionssteuerung, z. B. durch das Kanban-System,
- die Organisation des zwischenbetrieblichen Zusammenspiels durch »Supply Chain Management« und das »Just-in-Time«-Belieferungskonzept.

Alle diese Organisationen sind wiederum eingebettet in die Gesamtorganisation des Betriebes. Wesentliche Bestimmungsfaktoren dieser Organisation wurden teilweise in diesem Schwerpunkt bereits erörtert, z. B. die grundsätzliche hierarchische Unternehmensstruktur, die Stellenbildung und die grundsätzliche Frage nach dem Grad der Entscheidungsdelegation. Die Möglichkeiten zur Gestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation werden noch ausführlich in Abschnitt 6.3 behandelt, wobei sowohl auf »klassische« als auch auf »moderne« Organisationsformen eingegangen werden wird.

Vorab sollen nun an dieser Stelle Betrachtungen darüber angestellt werden, wie die Unternehmensorganisation beschaffen sein muss, um Veränderungsprozessen gewachsen zu sein.

6.2.2.1 Grundzüge der Organisationsentwicklung

Zur Bewältigung der zuvor beschriebenen Adaptationsproblematik reicht es nicht aus (wie etwa noch in den fünfziger Jahren), Daten über die Vergangenheit zu sammeln und mittels simpler Extrapolation (Fortschreibung eines Trends unter der Annahme der Stetigkeit und Sicherheit) in die Zukunft fortzuschreiben. Vielmehr gilt es, die Entwicklungen der verschiedensten Faktoren der Unternehmensumwelt ständig und systematisch zu beobachten und ein »Frühwarnsystem« zu installieren, das Veränderungen, die eine Gefahr darstellen, aber auch mögliche Chancen signalisiert.

Diese Vorgehensweise ist jedoch nur sinnvoll in Verbindung mit einem »strategischen Management«, das nicht nur Ziele und Strategien festlegt, sondern auch die Unternehmensstrukturen in Anpassungsüberlegungen einbezieht, diese also gleichfalls nicht als starr und unveränderlich auffasst, und den im Betrieb anzustoßenden und durchzuführenden Veränderungsprozessen ebenso viel Aufmerksamkeit widmet wie den Veränderungen selbst. Einige dieser Zusammenhänge wurden bereits in Kapitel 5 ausführlich behandelt.

Im Zentrum der Überlegungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen (»Change Management«) steht heute unbestritten die Mitarbeiterorientierung. Ein Umsetzungskonzept ist die »Moderne Organisationsentwicklung (OE)« als Weiterentwicklung des traditionellen OE-Ansatzes.

Organisationsentwicklung ist eine Richtung der angewandten Sozialwissenschaften. Sie bezieht sich ganz allgemein auf Organisationen als soziale Systeme und wurde bzw. wird nicht explizit mit Blick auf Unternehmungen zugeschnitten und weiterentwickelt. Jedoch lassen sich die Erkenntnisse der OE auf Unternehmungen wie etwa Industriebetriebe anwenden, die, wie schon in Abschnitt 5.1.2.3.2 dargelegt wurde, als Organisationen im Sinne sozio-technischer Systeme aufzufassen sind.

6.2.2.1.1 Organisationslernen

In den letzten Jahren ist der Zusammenhang zwischen Veränderungsprozessen und Lernprozessen zunehmend ins Zentrum der OE-Forschungen gerückt.

Hier sind folgende Ausprägungen zu beobachten:

- **Reaktives Lernen:** Auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt wurde in der Vergangenheit in einer für angemessen erachteten Weise – etwa durch die Einführung neuer Verfahren, die Investition in neue Technologien und die Aneignung besonderer Kenntnisse und Fertigkeiten – reagiert. Die daraufhin gesammelten – positiven wie negativen – Erfahrungen werden bei ähnlichen Veränderungen in der Zukunft diejenigen Reaktionen auslösen, die sich als erfolgreich herausgestellt haben. Diese Strategie, die auch als Anpassungslernen bezeichnet wird, wird dann erfolgreich sein, wenn die sich stellenden Herausforderungen »einfach« sind, also nur ganz bestimmte Veränderungen

eintreten, während die sonstigen Umweltbedingungen weitgehend unverändert und damit berechenbar bleiben, und wenn das Problem in seiner Art solchen Problemen ähnelt, die in der Vergangenheit bewältigt wurden.

- Im Gegensatz zum reaktiven Anpassungslernen, das erst reagiert, wenn Veränderungen der Umwelt abzusehen oder eingetreten sind, steht die Strategie des **Erneuerungslearnens** im Sinne einer Vorweg-Anpassung: Die Erfahrung »sicher ist nur, dass sich etwas verändern wird« löst tiefgreifende strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisation aus. Flexible Formen der Aufbauorganisation mit flachen Hierarchien wie z. B. Projektmanagement (vgl. Kapitel 7), Hinwendung der Führung zu einem kooperativen, teamorientierten Führungsstil und eine breit angelegte Personalentwicklung, die neben der fachlichen auch die motivationale Entwicklung der Mitarbeiter fördert, sind Ziele, die nur durch Umdenken und Lernen erreicht werden können:

Sie sollen das Überleben und den Erfolg der Unternehmung in der Zukunft gewährleisten. Allerdings sind die genannten Maßnahmen allein noch nicht ausreichend. Wenn Probleme auftreten, müssen diese erkannt, definiert und gelöst werden, und es muss abgeschätzt werden, welche Folgen eine vom Unternehmen getroffene Maßnahme haben wird.

- Aus den letzten Ausführungen wird deutlich, dass der Art und Weise, wie Probleme gelöst, also mögliche Lösungen erzeugt und durch strukturelle Erneuerungen umgesetzt werden, große Aufmerksamkeit zu widmen ist. Heute wird dieser Problemlösungsprozess als sozialer Lernprozess begriffen, in den alle Betroffenen einbezogen werden. An die Stelle der »klassischen« Delegation der Entwicklung von Problemlösungen an »Experten« tritt ein gemeinsames **Prozesslernen** der Beteiligten:

Unternehmen und die in ihnen arbeitenden Menschen müssen »Lernen zu Lernen«; das Bild von der »Lernenden Organisation« prägt heute bereits die Unternehmenskultur vieler großer Unternehmen.

OE und ihre Weiterentwicklung, das »**Organisationslernen**«, zielt darauf ab, die Organisation wirksamer und damit überlebensfähiger zu machen. Dabei werden aber nicht nur die Ziele der Organisation verfolgt; OE folgt vielmehr der Erkenntnis, dass ein nachhaltiger Erfolg nur zu erwarten ist, wenn auch die Ziele ihrer einzelnen Angehörigen berücksichtigt und angestrebt werden.

6.2.2.1.2 OE-Beratung und OE-Team

Der Verdeutlichung, worum es bei OE geht, soll folgendes Beispiel dienen:

Nach Abschluss seines BWL-Studiums und einiger im Ausland verbrachter Berufsjahre im Management verschiedener Industrieunternehmen kehrt Schulze jr. nach Deutschland zurück, um die Leitung des Familienbetriebes zu übernehmen. Sein Vater hatte das Maschinenbauunternehmen, in dem heute über 500 Menschen arbeiten, über drei Jahrzehnte ausgesprochen autokratisch geleitet: Jeder Mitarbeiter hatte bei ihm von jeher ein fest umrissenes Aufgaben- und Zuständigkeitsgebiet mit minimalen Befugnissen. Entscheidungen, sofern sie über den engen Rahmen der Stellenbefugnisse und die Tagesroutine hinausgingen, wurden bisher allein vom Chef getroffen. Die Gruppen- und Abteilungsleiter fungierten mehr oder weniger als Vorarbeiter oder Aufseher und wurden nicht in grundsätzliche Überlegungen oder Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen. Sie »funktionierten« dank leistungsabhängiger materieller Anreize und hatten im Laufe der Jahre eine gewisse stoische Haltung eingenommen, mit der sie die tägliche Routine auf eingefahrenen Bahnen ohne große Begeisterung meisterten. Schulze sen. hatte aber auch nie Interesse an Eigeninitiative und Kreativität seiner Mitarbeiter gezeigt; sie wäre ihm eher als »Aufsässigkeit« erschienen. Nichtsdestoweniger ist das

Unternehmen heute finanziell gesund und besitzt einen soliden, wenn auch seit Jahren leicht rückläufigen Marktanteil, wobei es sich auf dem Markt eher durch Verlässlichkeit und Kontinuität als durch die Entwicklung neuer Ideen und Produkte auszeichnet.

Schulze jr. stellt sich die Zusammenarbeit im Betrieb anders vor, zumal er schon andere Betriebe mit motivierten, Initiative entwickelnden Mitarbeitern erlebt hat, in denen sowohl die Fertigkeiten als auch die Kreativität der Mitarbeiter aller Ebenen gezielt gefördert und in Innovationen umgesetzt wurden. Angesichts des wachsenden Konkurrenzdrucks auf dem globalisierten Markt scheint ihm letzteres auch für den Familienbetrieb dringend vonnöten zu sein. Schulze jr. ist klar, dass mit der vorhandenen Mannschaft nicht von heute auf morgen eine neue Unternehmung zu schaffen sein wird. Personalersetzungen im größeren Maße sind aus verschiedenen Gründen nicht möglich und auch nicht gewünscht. Schulze jr. beschließt, sich an einen externen Berater zu wenden.

OE bedient sich fast immer eines neutralen Dritten bzw. eines Teams aus neutralen Dritten, die als externe Berater fungieren und dabei eine Katalysatorfunktion ausüben. Dabei unterscheidet sich die Tätigkeit eines OE-Beraters wesentlich von der »klassischen« Unternehmensberatung: Während diese meist nur mit der Unternehmensspitze, die den Auftrag erteilt hat, zusammenarbeitet, die Situation im Betrieb lediglich beobachtet und aufnimmt, analysiert und abschließend einen Bericht mit Vorschlägen zur Behebung beobachteter Mängel an die Geschäftsleitung abliefern, ist der OE-Berater zugleich **Prozessanreger**, **-gestalter** und **-begleiter**. Er greift damit aktiv in die Abläufe der Organisation ein und gestaltet sie gemeinsam mit den Betroffenen unter Achtung deren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, nicht über deren Köpfe hinweg.

Es liegt in der Natur der Sache, dass im Zuge dieses intensiveren und direkteren Austausches zwischen OE-Berater und betroffenen Mitarbeitern ein anderes Vertrauensverhältnis entstehen kann, als dies bei der traditionellen Beratung der Fall ist, die oft als »von oben übergestülpt« und sogar als »feindlich« empfunden wird. Oft – und nicht zu Unrecht – argwöhnen Mitarbeiter, dass das Auftreten externer Berater im Betrieb nachhaltige Folgen für sie selbst haben könnte; viele Beratungsunternehmen haben den Ruf, »Rationalisierungshelfer« zu sein, und tatsächlich zielt ihre Tätigkeit, anders als diejenige des OE-Beraters, meist einseitig auf die Erreichung der Ziele der Unternehmensleitung bzw. der Anteilseigner ab.

Beispiel (Fortsetzung):

Der OE-Berater erarbeitet gemeinsam mit Schulze jr. einen Katalog mit Zielen und Grundüberlegungen für die Weiterentwicklung der Organisation:

- *Wer von einer Entscheidung betroffen ist, muss an der Entscheidungsfindung beteiligt werden.*
- *Die Abteilungs- und Gruppenleiter müssen zum Treffen von Entscheidungen befähigt und ermächtigt werden; angestrebt wird ein »Management by Objectives« (Führung durch Zielvereinbarung; Mitarbeiter und Führung vereinbaren Ziele und Zeitpunkte ihres Erreichens, während die Wahl des Lösungswegs dem Mitarbeiter überlassen bleibt).*
- *Durch ein System von Führungskräfte-seminaren soll ein Wandel von der bisherigen autokratischen zur kooperativen Führung vollzogen werden.*
- *In den Gruppen und Abteilungen soll weitestgehend Teamarbeit erfolgen.*
- *Die Kommunikation, Koordination und Kooperation innerhalb der Teams und zwischen den Teams muss gefördert werden.*
- *Die Personalentwicklung wird fester und verlässlich beständiger Teil der Aktivitäten.*

Dieser Katalog wird ausführlich mit den Führungskräften besprochen und im Betrieb bekannt gegeben. Der OE-Berater und sein dreiköpfiges Team, die von nun an für mehrere Jahre häufige Gäste im Betrieb sind, werden der Belegschaft vorgestellt und machen diese mit ihren Aufgaben, Zielen und geplanten Vorgehensweisen bekannt.

Klausurteil A3

Hinweis: Die ersten beiden Ziffern der Aufgabennummer bezeichnen den Rahmenplanabschnitt. Aufgaben zum gleichen Abschnitt sind ggf. in der dritten Ziffer fortlaufend nummeriert.

Aufgabe 3.1

Für die laufende Produktion von Sportgeräten ordert die Fixoform AG regelmäßig eine bestimmte Sorte Stahlfedern von der Tekostahl GmbH. Die Jahresbedarfsmenge beträgt 560.000 Stück. Die optimale Bestellmenge wurde in der Materialwirtschaft mit 80.000 Stück je Lieferung ermittelt. Der Preis je Stück beläuft sich für diese Menge unter Berücksichtigung des gewährten Mengenrabatts von 20 % auf 1,28 € netto. Die Rechnungen des Lieferanten wurden in der Vergangenheit immer innerhalb der Skontofrist (10 Tage) abzüglich 3 % Skonto überwiesen.

Da sich für die nächste Zeit eine kritische Liquiditätslage abzeichnet, die nicht durch absatzpolitische Maßnahmen abgewendet werden kann (insbesondere ist eine Einnahmensteigerung durch Preiserhöhungen derzeit am Markt nicht durchsetzbar), ordnet die Geschäftsleitung an, die Bestellmengen zu halbieren. Außerdem sollen die Lieferantenrechnungen erst zum spätesten möglichen Zeitpunkt bezahlt werden, um die Inanspruchnahme von Kontokorrentkrediten (Zinssatz 12 %) zu vermeiden.

Bei Umsetzung dieses Vorschlags ergeben sich für den Bestellposten »Stahlfeder« folgende Veränderungen:

- Die Tekostahl GmbH gewährt bei einer auf 40.000 Stück reduzierten Bestellmenge nur noch 10 % Rabatt.
- Da für den Transport der geringeren Menge ein kleineres Fahrzeug eingesetzt werden kann, sinken die fixen Kosten pro Bestellvorgang von derzeit 1.472,00 € auf 800 €.
- Laut den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der Tekostahl AG sind Rechnungen ohne Abzug binnen 30 Tagen zu begleichen.

a) Berechnen Sie die absolute und prozentuale Preisveränderung infolge der neuen Anordnung.

b) Berechnen Sie den Zinssatz für den Lieferantenkredit.

c) Vergleichen Sie rechnerisch die Kosten einer einzelnen Bestellung bei reduzierter Bestellmenge, wenn der Rechnungsbetrag

c1) entsprechend der Anweisung der Geschäftsleitung gerade eben zum Ablauf der Zahlungsfrist gezahlt wird,

c2) abweichend von der Anweisung der Geschäftsleitung gerade eben innerhalb der Skontofrist gezahlt wird,

und geben Sie die Betragsdifferenz an! Interpretieren Sie Ihr Ergebnis.

(Hinweis: Die fixen Bestellkosten gehören nicht zu den vom Lieferanten in Rechnung gestellten Kosten)

d) Nehmen Sie auf der Grundlage der von Ihnen unter a) bis c) ermittelten Zahlen Stellung zur Anordnung der Geschäftsleitung. Stellen Sie dabei insbesondere das Konfliktverhältnis zwischen Liquidität und Rentabilität dar.

e) Nennen Sie drei Alternativen zur Überwindung eines kurzfristigen Liquiditätsengpases.

Aufgabe 3.2-1

Die Fixoform AG erwägt, ein neuartiges Gymnastikband in ihr Produktionsprogramm aufzunehmen. Hierfür wird eine Spezialmaschine benötigt, für die zwei alternative Angebote vorliegen. Die angebotenen Anlagen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Kapazität. Es wird davon ausgegangen, dass bis zu 50.000 Stück pro Jahr problemlos abgesetzt werden könnten. Die weiteren Grunddaten zeigt die folgende Tabelle.

| | Anlage 1 | Anlage 2 |
|--|--------------|--------------|
| Anschaffungskosten | 75.000,00 € | 90.000,00 € |
| Maximale Kapazität p.a. | 35.000 Stück | 45.000 Stück |
| Lohnkosten bei Volllast | 20.000,00 € | 20.000,00 € |
| Wartungskosten p.a. | 12.000,00 € | 7.500,00 € |
| Energiekosten bei Volllast p.a. | 4.000,00 € | 3.000,00 € |
| Materialkosten bei Volllast p.a. | 22.000,00 € | 28.500,00 € |
| Nutzdauer | 5 Jahre | 5 Jahre |
| Restwert nach Nutzungsdauer | 10.000,00 € | 15.000,00 € |
| Anteilige Raumkosten | 5.000,00 € | 5.000,00 € |
| Zinssatz der Darlehensvollfinanzierung | 7 % | 7 % |

Die Geschäftsleitung bittet Sie um Durchführung einer Kostenvergleichsrechnung. Bitte führen Sie diese

- a) als Gesamtkostenrechnung,
- b) als Stückkostenrechnung

durch und interpretieren Sie Ihr Ergebnis!

Aufgabe 3.2-2

Die Fixoform AG rechnet damit, mit den auf Anlage 1 (vgl. Aufgabe 3.2-1) produzierten Gymnastikbändern aufgrund der etwas glatteren Oberflächenstruktur am Markt einen Preis von 5,00 € zu erzielen; bei Einsatz von Anlage 2 werden es nur 4,50 € sein.

Bitte führen Sie nun eine Gewinnvergleichsrechnung durch als

- a) Gesamtgewinnvergleich,
- b) Stückgewinnvergleich.
- c) Berechnen Sie dabei bitte auch die Deckungsbeiträge! Runden Sie diese auf die zweite Nachkommastelle.
- d) Wie lautet Ihre Kaufempfehlung? Begründen Sie diese!
- e) Die Geschäftsleitung ist über die von Ihnen gelieferten Ergebnisse und Ihre Empfehlung etwas verblüfft und bittet Sie um eine Erklärung für Ihre Einschätzung. Dabei sollen Sie vor allem auf die Frage eingehen, ob eventuell bei einer anderen Menge eine andere Entscheidung sinnvoll wäre.

Errechnen Sie

e1) die Gewinnschwellenmenge für Anlage 1 und Anlage 2,

e2) die kritische Menge

und interpretieren Sie Ihre Ergebnisse!

- f) Erläutern Sie Ihre Kaufbeurteilung unter der Annahme, dass jährlich nur 37.000 Stück absetzbar wären (bei unveränderten Marktpreisen). Untermauern Sie Ihre Einschätzung durch eine Berechnung!

Aufgabe 3.2-3

Für eine geplante Investition wurden drei Anschaffungsalternativen in die engere Wahl genommen. Die folgende Tabelle zeigt die Ein- und Auszahlungen zu diesen Alternativen im Zeitverlauf. Der Kalkulationszinsfuß beträgt 6 %.

Bitte ermitteln Sie durch Anwendung einer geeigneten dynamischen Methode die vorteilhafteste Alternative.

| | Anschaffg./ Auszahlung | Nettoeinzah- lung 1. Jahr | ...2. Jahr | ...3. Jahr | ...4. Jahr | ...5. Jahr |
|---------------|---------------------------|------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Alternative 1 | 975.000 | 50.000 | 200.000 | 300.000 | 350.000 | 300.000 |
| Alternative 2 | 980.000 | 0 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 |
| Alternative 3 | 1.000.000 | 30.000 | 175.000 | 275.000 | 300.000 | 275.000 |

Aufgabe 3.2-4

Für die von Ihnen in Aufgabe 3.2-3 ausgewählte Alternative soll die ihr inliegende Verzinsung näherungsweise bestimmt werden. Bitte ermitteln Sie den internen Zinsfuß unter Anwendung der Regula-Falsi-Methode.

Aufgabe 3.2-5

Die Fixoform AG erwägt, ein neuartiges Fitnesstrainingsgerät in ihre Produktionspalette aufzunehmen. Hierfür wäre jedoch die Einrichtung einer neuen Montagestraße erforderlich, die 1,65 Mio € kosten würde. Zur Abschätzung der Marktmöglichkeiten soll errechnet werden, wie hoch der Mindestverkaufspreis (Abgabepreis an den Zwischenhandel) sein muss, wenn die Investition gerade eben zurückverdient werden soll. Dabei ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der kurzen Innovationszyklen im Fitnessbereich mit einer Nutzungsdauer von lediglich 4 Jahren gerechnet werden kann. Anschließend könnte die Anlage für 450.000 € noch ins Ausland verkauft werden. Jährlich ist mit 300.000 € an fixen Kosten zu rechnen; die variablen Kosten je Stück wurden mit 172 € vorkalkuliert. Es wird damit gerechnet, dass pro Jahr 25.000 Stück abgesetzt werden können. Das Unternehmen kalkuliert mit einem Zinssatz von 7 %.

Bitte errechnen Sie mit Hilfe einer dynamischen Methode der Investitionsrechnung den kritischen Verkaufspreis.

Aufgabe 3.3

Die Fixoform AG will ihr neues Fitnessgerät in einer Sonderbroschüre präsentieren, die an Fitnesscenter versandt werden und auf Fachmessen eingesetzt werden soll. Drei Werbegrafiker haben Vorlagen eingereicht, aus denen nun eine ausgewählt werden soll. Im Vorwege wurden die Kriterien, die in die Auswahlentscheidung einfließen sollen, festgelegt und gewichtet. Die Begutachtung durch die Geschäftsleitung hat zu den in der Tabelle wiedergegebenen Beurteilungen geführt:

| Kriterium | Gewichtungsfaktor | Einzelzielerfüllung* | | |
|--------------------|-------------------|----------------------|-----------|-----------|
| | | Vorlage 1 | Vorlage 2 | Vorlage 3 |
| Originalität | 20 % | 2 | 3 | 1 |
| Attraktive Wirkung | 35 % | 2 | 2 | 1 |
| Klare Sprache | 20 % | 4 | 1 | 5 |
| Informationsgehalt | 25 % | 2 | 1 | 4 |

*(1 bis 5; dabei gilt: 1 = trifft voll zu; 5 = trifft nicht zu)

Welcher Entwurf wird realisiert werden? Führen Sie die Analyse zu Ende!

Aufgabe 3.4

Die Fixoform AG realisiert ein Investitionsprojekt, von dem die folgenden Daten bekannt sind:

| Periode | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Anschaffungsauszahlung € | 800.000 | | | | | | | |
| Nettoeinzahlung € | | 180.000 | 210.000 | 250.000 | 250.000 | 210.000 | 150.000 | 50.000 |
| Restwert der Anlage € | | 650.000 | 550.000 | 420.000 | 330.000 | 200.000 | 80.000 | 0 |

Da die Leistung dieser Anlage über einen längeren Zeitraum benötigt wird und zu gegebener Zeit eine Ersatzbeschaffung vorzunehmen ist, möchte die Geschäftsleitung von Ihnen wissen, wann der günstigste Zeitpunkt für den Ersatz der jetzt angeschafften Anlage ist. Unterstellt wird eine vollständig identische Wiederholungsinvestition. Kalkulationszinssatz: 8 %.

Bitte errechnen Sie

a) die optimale wirtschaftliche Nutzungsdauer für die Erstinvestition

b) den optimalen Ersatzzeitpunkt

und kommentieren Sie Ihr Ergebnis!

Verwenden Sie für Ihre Lösung die Vorlage »Anlage 1 zu Aufgabe 3.4« (folgt nach Aufgabe 3.5-2 am Schluss von A 3).

Aufgabe 3.5-1

Für einen auf längere Zeit nicht benötigten Geldbetrag von 250.000 € wird eine Anlage in Industrieobligationen gesucht. Zur Auswahl stehen die folgenden Anlagemöglichkeiten:

1. Nominalwert 100 €; Emissionskurs 96; Rückzahlung zu 100, Nominalverzinsung 4,8 %; Laufzeit maximal 10 Jahre, ab dem Ende des 6. Anlagejahres werden jährlich zum Jahresende ausgeloste Serien der Schuldverschreibung getilgt.
2. Nominalwert 100 €; Emissionskurs 98; Rückzahlung zu 100, Nominalverzinsung 5,0 %; Laufzeit 10 Jahre fest.

Ermitteln Sie (unter Anwendung der Näherungsformel) für beide Alternativen den Effektivzins unter der Annahme, dass bei der 1. Alternative die volle Laufzeit ausgeschöpft wird, und geben Sie eine Handlungsempfehlung ab.

Aufgabe 3.5-2

Die YZ-AG benötigt für die Realisierung eines Großprojekts neues Kapital in Höhe von 90 Mio. €. Das Grundkapital vor Kapitalerhöhung beträgt 200 Mio. €, das sich auf 4 Mio. nennwertlose Aktien verteilt; das Eigenkapital beträgt insgesamt 600 Mio. €. Der Börsenkurs liegt zur Zeit bei 183 €. Die jungen Aktien sollen zum Bilanzkurs ausgegeben werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Emission zu 100 % erfolgreich sein wird.

Die Geschäftsleitung bittet Sie um die Beantwortung der folgenden Fragen:

- a) Zu welchem Kurs sind die jungen Aktien auszugeben?
- b) Wie viele junge Aktien müssen ausgegeben werden?
- c) Wie hoch ist das Grundkapital nach der Kapitalerhöhung?
- d) Welcher Position werden diejenigen Beträge zugeschlagen, die nicht ins Grundkapital eingehen?
- e) Welchen rechnerischen Wert
 - wird der Kurs der YZ-Aktien nach der Kapitalerhöhung,
 - wird ein Bezugsrecht annehmen?

Nehmen Sie die entsprechenden Berechnungen vor.

Anlage 1 zu Aufgabe 3.4

| Periode | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Anschaffungsauszahlung € | 800.000 | | | | | | | |
| Nettoeinzahlung € | | 180.000 | 210.000 | 250.000 | 250.000 | 210.000 | 150.000 | 50.000 |
| Restwert der Anlage € | | 650.000 | 550.000 | 420.000 | 330.000 | 200.000 | 80.000 | 0 |
| Kapitalwert € | | | | | | | | |

4 Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft (MPA)

Checkliste

Haken Sie alle erledigten Aufgaben ab. Kennzeichnen Sie diejenigen Aufgaben, die Sie vor der Klausur noch einmal durcharbeiten wollen.

| | bearbeitet | wiederholen |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kontrollbögen: | | |
| Kontrollbogen A4.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrollbogen A4.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrollbogen A4.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrollbogen A4.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrollbogen A4.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrollbogen A4.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontrollbogen A4.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Klausurteil A4: | | |
| Aufgabe 4.1-1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.1-2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.1-3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.1-4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.3-1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.3-2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.4-1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.4-2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.6-1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.6-2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabe 4.6-3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ZDF-Liste ausgefüllt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Zahlen – Daten – Fakten zu den Rechtsbereichen

Im Folgenden werden einige Zahlen, Daten und Fakten zu den Rechtsbereichen abgefragt, die zwar keiner »Tagesaktualität« unterliegen, die Sie aber dennoch zur Klausur auch »ohne Nachblättern« parat haben sollten.

Verjährungsfristen:

Regelmäßige Verjährungsfrist _____

Verjährungsfrist für Grundstücksrechte _____

Verjährungsfrist aus titulierten Ansprüchen, für Herausgabeansprüche, aus Familien- und Erbrecht _____

Verjährung für Mangelansprüche aus Kaufvertrag _____

Verjährung für Ansprüche wegen Mangels an einem Bauwerk _____

Regelverjährung der Mangelansprüche aus Werkvertrag _____

Verjährung der Mangelansprüche aus Werkvertrag über immaterielle Gegenstände _____

Verjährung der Ansprüche aus Werkvertrag bei arglistigem Verschweigen des Mangels _____

Verjährung der Ansprüche aus Mängeln bei Planungs- und Überwachungsleistungen bei Bauwerken _____

Verjährung von Schadensersatzansprüchen wegen Verletzung des Lebens, Körpers, der Gesundheit oder der Freiheit _____

Verjährung sonstiger Schadensersatzansprüche _____

Verjährungsfrist nach ProdHaftG _____

Erlöschen der Herstellerhaftung _____

Verzug:

Verzugseintritt ohne Mahnung bei Geldschuld _____

Verzugszinssatz bei Verbrauchergeschäften _____

Verzugszinssatz bei Geschäften ohne Verbraucherbeteiligung _____

Kontrollbogen A4.1

Ein paar »Nachdenk- und Recherche-Aufgaben«:

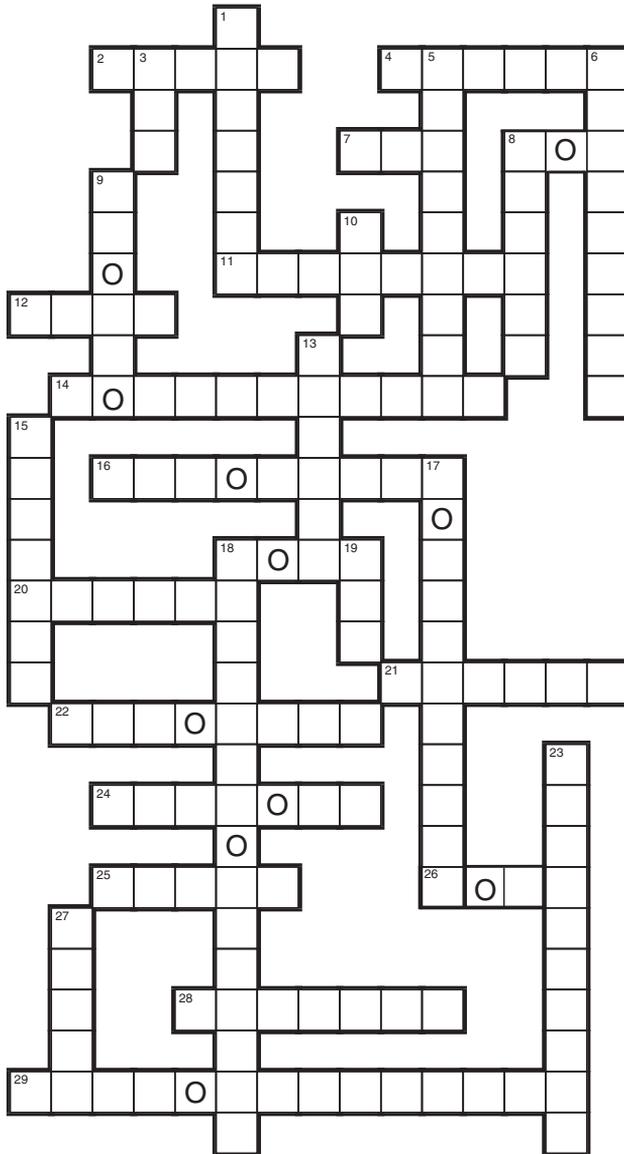
1. Die Werbewirtschaft operiert gern mit dem Alter potenzieller Kunden als Segmentierungsmerkmal. In der Massenwerbung, speziell im TV, erfolgt die Orientierung häufig an einer Kernzielgruppe »14 bis 49 Jahre«.
Überlegen Sie
 - a) je zwei Argumente, die für und gegen diese Zusammenfassung sprechen,
 - b) je ein Argument für und gegen eine ausschließliche Konzentration auf diese Kernzielgruppe.
2. Umgangssprachlich werden die Begriffe »Trend« und »Prognose« häufig wenig trennscharf benutzt. Definieren Sie jeden dieser Begriffe.
3. »Corporate Identity« ist heute Sammelbegriff für Teilkonzepte zur strategischen Positionierung des Unternehmens, die ebenfalls mit dem Wort »Corporate« beginnen. Benennen und beschreiben Sie mindestens vier derartige Teilkonzepte.
4. In der BCG-Portfolio-Matrix lauten die Achsenbeschriftungen »Marktwachstum« und »relativer Marktanteil«. Den Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen und die Relevanz dieses Zusammenhangs erklärt sich über den »Erfahrungskurveneffekt«. Versuchen Sie, hierfür eine »griffige« Erklärung zu formulieren.
5. In neuerer Zeit wird der Begriff des »Guerrilla-Marketing« auch auf den Missbrauch von Möglichkeiten zur Bewertung von Leistungen und Produkten durch Kunden, vor allem im Internet, angewendet. Beschreiben Sie ein Beispiel.
6. Bei der Untersuchung der Mengen- und Preisentwicklung zweier Güter finden Sie heraus, dass die Kreuzpreis-Elastizität den Wert 0 aufweist. Was bedeutet das?
7. Nennen Sie einige Produkte, bei deren Markteinführung in den letzten Jahren die Strategie des »Skimming-Pricing« angewendet wurde.

Kontrollbogen A4.2

Sind die folgenden Behauptungen richtig (r) oder falsch (f)? Und falls falsch: Wie wäre es richtig?

| | Behauptung | r | f | richtig wäre: |
|---|---|---|---|---------------|
| 1 | Umsatzmaximum und Gewinnmaximum können nie zusammenfallen. | | | |
| 2 | Ein positiver Gesamtdeckungsbeitrag bedeutet, dass Gewinn gemacht wird. | | | |
| 3 | Je kürzer die »Time-to-Market«, desto höher der »Time-cost-Tradeoff«. | | | |
| 4 | Wertanalyse und Nutzwertanalyse sind dasselbe. | | | |
| 5 | Ein Objekt der Wertanalyse erfüllt entweder Gebrauchs- oder Geltungsfunktionen, nie beides. | | | |
| 6 | Die Annahme eines Produkts durch den Verbraucher heißt Adaptionprozess. | | | |
| 7 | Patente können nach 20 Jahren nicht mehr verlängert werden. | | | |
| 8 | »Wiener Schnitzel« müssen nicht in Wien hergestellt sein. | | | |
| 9 | Für im Internet veröffentlichte Dokumente gilt das Urheberrecht nicht. | | | |

Kontrollbogen A4.4



Waagrecht

- 2 Sitz der ICC
- 4 Preisnachlass
- 7 Frachtfrei (Abk.)
- 8 Bestell-, Fertigungsmenge
- 11 Freiwillige Gewähr
- 12 Nicht geschäftsfähiger Mensch
- 14 Darauf bezieht sich die Einrede des Bürgen
- 16 Internationale Handelsklauseln
- 18 Übermittelt eine Willenserklärung
- 20 Gezogener Wechsel
- 21 Folge der Nichtannahme
- 22 Akzessorisches Grundpfandrecht
- 24 Wird beim Wechselankauf abgezogen
- 25 Die Sache muss übergeben werden
- 26 Wird oft teilweise leistungsbezogen gezahlt
- 28 Muss an diesem Tag geliefert werden
- 29 Akkreditiv auf Wechselbasis

Senkrecht

- 1 Ein unwirksamer Vertrag ist...
- 3 Das »Kleingedruckte« (Abk.)
- 5 Übertragung einer Forderung
- 6 Ein einseitiges Rechtsgeschäft
- 8 Recht, ein Patent zu nutzen
- 9 Barzahlungsrabatt
- 10 Lieferung bis Grenze (Abk.)
- 13 Durch den Bezogenen gekennzeichnete Wechsel
- 15 Rechtlicher Bestand einer Forderung
- 17 Bekundet ein eigenes Zahlungsverprechen
- 18 Ersetzt die Übergabe einer Sache
- 19 Ab Werk (Abk.)
- 23 Vertriebsform des Versandhandels
- 27 Tritt für Schulden eines Dritten ein

Der Buchstabe »O« ist jeweils bereits vorgetragen.

Mit den obigen Umschreibungen werden die folgenden Lösungsbegriffe – hier in alphabetischer Reihenfolge – gesucht:

Abtretung, AGB, Akzept, Besitzkonstitut, Bote, Bürge, CPT, DAF, Diskont, EXW, Fernabsatz, Fixkauf, Garantie, Hypothek, INCOTERMS, Kind, Lizenz, Lohn, Los, Nichtig, Paris, Pfand, Rabatt, Rembourskredit, Skonto, Solawechsel, Testament, Tratte, Verität, Verzug, Vorausklage.

Kontrollbogen A4.5

Ergänzen Sie bitte die folgenden Rechenanweisungen, »Formeln« und Aussagen um die fehlenden Größen / Begriffe (Hinweis: Beachten Sie auch Rahmenplanabschnitt 4.3):

1. Verbrauch = Anfangsbestand + – Endbestand
2. Jahresverbrauch : durchschnittlicher Lagerbestand =
3. Stillstandszeit : = Ausfallgrad
4. (Anfangsbestand + Endbestand) : 2 =
5. Ergebnis zu 4., multipliziert mit dem Einstandspreis:
6. Jahresbedarfsmenge : = optimale Bestellhäufigkeit
7. : gesamte Bedarfsanforderungen · 100 = Servicegrad
8. Listenpreis – Rabatt =

Welcher Begriff wird hier jeweils gesucht?

9. »Dieses Teil kaufen wir nur noch bei diesem einen Lieferanten ein. Wir betreiben also ...« _____
10. »Die Lagerhalle gehört uns, aber alles, was darin eingelagert ist, gehört unserem Lieferanten XY. Wenn wir etwas davon brauchen, bedienen wir uns selbst.« _____
11. »Was am längsten im Lager liegt, muss als nächstes 'raus.« _____
12. »Früher hat uns dieser Lieferant direkt beliefert. Jetzt geht deren Lieferung nicht mehr an uns, sondern an die Firma XY, die die Teile in der Montage verbaut.« _____
13. »Wir füllen das Lager von hinten auf, und die Produktion nimmt sich vorn heraus, was sie braucht.« _____
14. »Feste Lagerplätze gibt es nicht. Wenn wir wissen wollen, was sich wo befindet, fragen wir dieses computergestützte...« _____
15. »Den Materialfluss steuern wir über dieses Holsystem, das die Japaner erfunden haben.« _____

16. »Um den Untergang zu verhindern, hat der Kapitän etliche Container über Bord werfen lassen – leider auch die, wo unsere Maschinen drin waren. Das war also eine ...«
17. »Dieses Transportunternehmen, mit dem wir zusammenarbeiten, fährt diese Runde je Woche.«
18. »Achtung: Dieser Transportfahrstuhl hält nicht an!«
